

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



USO DEL BRANDING Y EL CO-BRANDING EN LA
ADMINISTRACIÓN DE LAS SADP EN LA INDUSTRIA DEL
FÚTBOL CHILENO

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN
LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: JUAN MANUEL MUÑOZ PINTO

JUAN JOSÉ SANTA MARÍA LÓPEZ

VIÑA DEL MAR, 2011

CAPÍTULO I	4
1.- Introducción	4
1.1.- Definiciones de Marca	5
1.1.1.- El Posicionamiento	6
1.1.2.- Elementos Visuales de una Marca	8
1.1.3.- El Poder de la Marca	9
1.2.- Branding	10
1.3.- Co-Branding	11
1.3.1.- Creación de Valor Compartido	12
1.3.2.- Definiciones de Otros tipos de Cooperación	14
1.4.- Modelos de Brand Equity	15
1.4.1.- Modelo de Aaker	15
1.4.2.- Valor de Activo de la Marca	18
1.4.3.- Brandz	20
1.4.4.- Resonancia de Marca	21
CAPÍTULO II	24
2.- La Industria del Fútbol en Chile	24
2.1.- El Fútbol en Chile	26
2.2.- Las Primeras SADP en Chile	28
2.2.1.- Las Continuadoras Legales	31
2.2.2.- Blanco y Negro SA	32
2.2.3.- Azul Azul SA	34
2.2.4.- Cruzados SA	36
2.3.- La Industria del Fútbol	36
CAPÍTULO III	43
3.- La Marca Colo-Colo	43
3.1.- Branding	47
3.1.1.- Administración de los Activos del Club	47
3.1.2.- Co – Branding	52
3.1.2.1.- Alianzas Comerciales	53
3.1.2.2.- Patrocinios	54
3.1.2.3.- Otras Formas de Co-Branding	54
3.2.- Brand Equity	55

3.3.- Conclusiones y Recomendaciones para la Marca	57
3.4.- Plan de Marketing	58
3.4.1.- Público Objetivo de la Marca Colo-Colo	59
3.4.1.1.- Segmentación Geográfica	60
3.4.1.2.- Segmentación Demográfica	60
3.4.1.3.- Segmentación Psicográfica	63
3.4.2.- Misión Estratégica	63
3.4.3.- Productos y Servicios de la Marca Colo-Colo	63
3.4.4.- Análisis del Entorno (FODA)	65
3.4.4.1.- Análisis del Entorno Externo	65
3.4.4.1.1.- Oportunidades	65
3.4.4.1.2.- Amenazas	66
3.4.4.2.- Análisis del Entorno Interno	66
3.4.4.2.1.- Fortalezas	67
3.4.4.2.2.- Debilidades	67
3.4.5.- Definir Objetivos	67
3.4.6.- Desarrollar una Estrategia	69
3.5.- La Percepción del Consumidor en el Valor de Marca	70
3.5.1.- Valor de Marca por Segmentos Socio Económicos	72
3.6.- Colo-Colo una Marca Innovadora	74
4.- Bibliografía	75
5.1.- Ley N°20.019	77
5.2.- Ranking Marcas Líderes en Chile	81

CAPÍTULO I

1.- Introducción

Esta Investigación se encuentra enmarcada principalmente en el área del Marketing, específicamente en el tema del Branding y el Co-Branding. El marketing está presente en todo. Tanto formal, como informalmente, personas y organizaciones desarrollan un sinfín de actividades que podrían considerarse dentro de esta área. El marketing se está convirtiendo en parte fundamental del éxito empresarial¹. Y por ello para comprender esta investigación es necesario entender qué es el marketing, en qué consiste, para qué se utiliza y cuáles son sus efectos.

El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad, idealmente transformando estas necesidades en un negocio rentable para la empresa². Así, podemos distinguir entre una definición social de marketing y una definición empresarial.

La definición social refleja la función que desempeña el marketing en la sociedad, es decir el marketing es el proceso social por el cual los individuos consiguen lo que necesitan y desean, logrando con ello un mejor nivel de vida³.

Es así como uno de los objetivos del marketing es conocer y entender tan bien a los consumidores que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos⁴.

Y esto se logra a través de una marca sólida, favorable y exclusiva, que se posicione en la mente de los consumidores, de tal forma que la empresa sea capaz de cumplir sus objetivos, ya sean estos alcanzar un determinado nivel de ventas o conseguir una determinada participación de mercado.

Pero para crear una marca sólida y exclusiva es necesario contar con una cuidadosa planeación y una importante inversión a largo plazo. Y además es importante mencionar que el éxito de una marca girará en torno a un producto o servicio de excelencia, respaldado por supuesto por una estrategia de marketing creativa.

1.1.- Definiciones de Marca

Para comprender con mayor facilidad esta investigación, a continuación algunas definiciones de Marca según importantes autores. Una marca es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia⁵.

Entonces podemos decir que una marca es un producto o servicio que añade ciertas características únicas para diferenciarse de alguna manera del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad⁶.

Otra Definición de Marca según Philip Kotler dice que ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios⁷.

Las marcas presentan una serie de ventajas tanto para los clientes como para las empresas. Las marcas son activos tangibles muy valiosos que se deben gestionar con cuidado. La clave para una estrategia de marca adecuada es que los consumidores perciban las diferencias existentes entre las distintas marcas de una misma categoría de productos⁸.

1.1.1.- El Posicionamiento

Otro concepto importante de conocer es el de Posicionamiento, al respecto el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; re-ordenar las conexiones que ya existen⁹.

El posicionamiento comienza con un producto: una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona, pero posicionamiento no es lo que se hace con el producto. Posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas. Es decir, que se posiciona el producto en la mente del público objetivo¹⁰.

Las estrategias usadas antiguamente ya no funcionan en el mercado actual, debido a que hay demasiados productos y empresas. Entonces para poder entender a que se enfrenta una estrategia de marketing o una campaña de publicidad, hay que dar una mirada de cerca al objetivo principal de toda estrategia de marketing o campaña publicitaria: la mente del consumidor.

Nuestra mente, como mecanismo de defensa ante los altos volúmenes publicitarios de hoy, desecha mucha de esta información. Por lo que tendemos a aceptar solo la nueva información que está relacionada con nuestros conocimientos y experiencias previas, filtrando todo lo demás.

Por lo tanto la mejor manera de penetrar en la mente de los consumidores, es ser el primero en llegar¹¹. Si una empresa quiere tener éxito, debe convencerse de la importancia de ser la primera en penetrar en la mente de las personas.

En este sentido, cuando esto no es posible, la mejor manera de crear lealtad por parte del consumidor es que ellos sientan que tú eres la única solución a sus problemas. Y esto se logra a través de una correcta estrategia de Branding.

1.1.2.- Elementos Visuales de una Marca

Los elementos que componen a una marca son todos aquellos recursos que sirven para identificar y diferenciar la marca¹³. La mayoría de las marcas fuertes emplean múltiples elementos, como un logotipo distintivo o un eslogan diferenciador. Algunos de estos elementos son:

El Símbolo: que es la expresión de la identidad de una compañía manifestada a través de un grafismo que la representa desde el punto de vista material. Por definición, el símbolo es un elemento material que está en lugar de otra cosa ausente, con la que no existe relación causal y a la cual representa por convención.

El Logotipo: es el nombre de la empresa, que puede formarse por letras, abreviaturas, cifras o acrónimos. Muchas compañías construyen su identidad visual con una tipografía especial, adicionándole el símbolo. El logotipo y el símbolo constituyen la identidad de la empresa y, entre los dos, conforman su personalidad física.

El Nombre: Es la denominación breve por la que es reconocida una empresa, y por lo general, es diferente del nombre jurídico o razón social de la empresa. Generalmente, el nombre se inicia con la creación del logotipo, pero, con el paso de los años, la gente tiende a olvidar la forma tipográfica del logo y lo que queda en la mente es el nombre.

1.1.3.- El Poder de la Marca

Las empresas y, sus productos y servicios necesitan a las marcas para diferenciarse y competir y, en este sentido, la gestión de la marca o Branding, tiene una fundamental importancia. Ya no basta con una correcta gestión del producto, de la comercialización y de la comunicación de este. En estos tiempos es fundamental una correcta gestión de la marca¹⁴.

Diferenciarse es hoy cada vez más difícil, ya que la calidad y los costos de producción son muy parecidos para todas las empresas. Por ello, la clave de los negocios está en el Branding, es decir, en el poder de la marca como elemento diferenciador. Y lo que constituye esta diferenciación parte precisamente de los intangibles de una empresa, es decir de su valor, credibilidad y singularidad¹⁵.

1.2.- Branding

El Branding es un término utilizado en marketing que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca mediante la administración o gestión estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre o símbolo que identifican a la marca, influyendo en su valor, tanto para el cliente como para el empresa propietaria de la marca¹⁶.

El término valor tiene varias interpretaciones diferentes: desde la perspectiva del marketing o del consumidor, es la promesa y la prestación de una experiencia; desde una perspectiva de negocios, es la seguridad de futuras utilidades.

El Valor de la Marca o Brand Equity, también conocido como Capital de Marca, es el valor económico de la marca como herramienta competitiva en el mercado. Los principales elementos que crean Valor a la Marca son la Lealtad de Marca, la Notoriedad de la Marca, la Calidad Percibida y las Asociaciones de la Marca

Por ello resulta indispensable para toda compañía realizar una inversión en el Branding de sus productos. El Branding, en términos prácticos, significa la administración tanto de los aspectos tangibles como de los intangibles de la marca. Para las marcas vinculadas con productos, los tangibles son los productos en sí, su packaging (el packaging es el embalaje, envoltorio o recipiente, que contiene productos temporalmente y sirve principalmente para agrupar y proteger

unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje) y además el precio, entre otras. Para la marca de servicios, los tangibles tienen que ver con la experiencia del cliente, o sea el entorno minorista, la interfaz con los vendedores, la satisfacción global, etc. Para las marcas, ya sean de productos o servicios, los intangibles son los mismos.

1.3.- Co-Branding

El Co-Branding es una estrategia que consiste en que dos o más marcas o empresas forman una alianza para trabajar en forma conjunta, creando así una relación de marketing entre ellas¹⁷.

Co-Branding, significa un emprendimiento cooperativo destinado a satisfacer los intereses de dos o más partes, a partir de una propuesta bien analizada y estratégica. En otras palabras Co-Branding es una herramienta utilizada por las empresas, que presionadas por el tiempo y el alto grado de competencia existente en el mercado, deciden como estrategia, formar alianzas con socios de mentalidad similar, es decir combinar sus recursos en la búsqueda de una oportunidad de negocios¹⁸.

El Co-Branding consiste en compartir marcas y, por ende, gastos, para conseguir una rentabilidad mayor. Aunque es cierto que todas las empresas consolidadas en el mercado pueden compartir su marca con otras, la realidad es que implantar un Co-Branding con éxito exige un arduo trabajo de análisis previo. Un aspecto crucial de esta herramienta es la elección del socio. Sólo si se acierta en ella convergerán a la perfección marcas, productos y formas de gestión distintos.

Hay una serie de aspectos que pueden ayudar en esa elección. Uno de ellos es la afinidad entre las marcas, así como también lo es llevar a cabo un estudio de mercado profundo sobre la situación y el socio potencial.

Y es que los estudios existentes sobre este tema muestran que con una buena elección de socios, un buen estudio de mercado de las marcas con las que compartir el negocio y una buena estrategia, el Co-Branding no es sólo una fórmula rentable, es una garantía de éxito.

1.3.1.- Creación de Valor Compartido

El factor creación de valor compartido en la cooperación entre dos o más empresas, consiste en una jerarquización de los diferentes tipos de oportunidades para la creación de valor compartido y en la forma que estas están vinculadas a la naturaleza de la cooperación y a la expresión utilizada para describirla¹⁹.

Co-Branding basado en el alcance y el conocimiento: Es el nivel de creación de valor compartido más bajo, y tiene lugar en situaciones en las que la cooperación permite a las partes aumentar rápidamente el reconocimiento o notoriedad de su marca mediante la llegada de los clientes de su socio²⁰.

Co-Branding basado en el respaldo a los valores: La principal diferencia entre este segundo nivel de creación de valor y el anterior, es que la cooperación está específicamente destinada a incluir el respaldo a los valores y el posicionamiento de la marca de uno de los socios o de ambos²¹.

Co-Branding basado en los ingredientes: El principio aquí es el de una marca exitosa por las cualidades líderes de su producto que aporta ese artículo como componente del producto de otra marca. Esta estrategia basada en los ingredientes, como tercer nivel de creación de valor compartido es justificada porque existe un componente físico identificable²².

Co-Branding basado en la capacidad complementaria: Es el cuarto nivel en la escala de creación de valor compartido, y se da cuando dos marcas poderosas y complementarias se combinan para crear un producto que es más que la suma de sus partes y que depende de que cada socio comprometa algunas de sus capacidades y habilidades de forma permanente en beneficio de ese producto²³.

1.3.2.- Definiciones de Otros tipos de Cooperación

Blackett y Boad en su libro “Co-Branding” definen estas diferentes formas de uniones, promociones conjuntas, joint-ventures, alianzas y patrocinios.

Promociones conjuntas: Una promoción conjunta es un acuerdo de corto plazo entre dos marcas de consumo con una gran trayectoria, destinado a generar más publicidad y mayores ventas mediante la combinación de los atractivos de ambas marcas²⁴.

Joint-Ventures: En cambio, los joint-ventures o uniones transitorias de empresas, son por lo general, acuerdos de cooperación de largo plazo en los cuales los temas relativos a la marca son secundarios en comparación con las oportunidades operativas²⁵.

Alianzas: Las expresiones alianzas y joint-ventures suelen utilizarse indistintamente en la bibliográfica del management, más allá de que por definición son diferentes. Las diferencias tienen que ver con el marketing y las operaciones, mientras un joint-venture suele utilizarse como proyecto de desarrollo a largo plazo e intensivo en capital, una alianza se realiza principalmente por razones de marketing²⁶.

Patrocinio: Se puede definir como a una organización que tiene una fuerte imagen y estrechas relaciones con un determinado público, que recibe dinero de otra empresa que desea establecer una relación con ese público. A cambio de los fondos, la organización patrocinada permite al patrocinante respaldar sus actividades y ganar publicidad haciéndolo. El objetivo es, entonces, que la imagen y los valores positivos se transfieran de la empresa patrocinante a la organización patrocinada²⁷.

1.4.- Modelos de Brand Equity

Aunque existe consenso sobre los principios básicos del Brand Equity, existen diversos modelos que ofrecen perspectivas diferentes, en cuanto consideran diferentes componentes para su evaluación.

1.4.1.- Modelo de Aaker

Modelo de Aaker, creado por el profesor de marketing de la Universidad de Berkeley, David Aaker, afirma que al momento de valorizar una marca, se deben considerar los siguientes elementos, que aumentan o disminuyen el valor que ofrece un determinado producto o servicio.

Lealtad de la Marca: o Brand Loyalty, la Lealtad de Marca es la medida en la que los consumidores tienden a adquirir repetidamente productos de la misma marca

en relación a los productos de sus competidores. Una base de clientes leal es una enorme ventaja competitiva que, sin embargo, a menudo se excluye de las mediciones del valor de marca.

Notoriedad de la Marca: o Brand Awareness, es el concepto más comúnmente asociado al Branding. La notoriedad de marca refleja la presencia de la marca en la mente de los consumidores. Existen diferentes dimensiones de la notoriedad que pueden ser medidas: *Reconocimiento* ¿has oído hablar de la marca X?, *Recuerdo*, ¿qué marcas de tal categoría puedes recordar?, *Top of Mind* ¿cuál es la primera marca que recuerdas para tal categoría de producto?, *Dominio de Marca*, cuando se es la única marca recordada, *Familiaridad de Marca*, cuando la marca resulta familiar al consumidor, *Conocimiento de Marca* que implica que el consumidor tenga una opinión formada sobre la marca.

Este concepto según algunos autores incluye a la segmentación del mercado o Segment Targeting y al Posicionamiento.

Calidad Percibida: o Perceived Quality, la calidad percibida es uno de los elementos fundamentales para determinar el valor de una marca. Los estudios han demostrado relaciones entre la calidad percibida y el ROI que es la relación existente entre el costo de la publicidad y los beneficios obtenidos (por ejemplo, ventas o clientes potenciales). El ROI indica el valor que obtiene su empresa como

resultado del costo que invierte en su campaña publicitaria. A menudo la calidad percibida está vinculada a otros elementos de la identidad de marca.

Asociaciones de la Marca: o Brand Associations, son el conjunto de asociaciones que los consumidores hacen con una marca. Pueden incluir una celebridad, un símbolo, atributos de producto o determinados atributos de personalidad.

Identidad de la Marca: o Brand Identity, la identidad de marca es un conjunto de asociaciones de marca que un estratega de marca aspira a crear y mantener. Esas asociaciones representan lo que la marca significa e implican una promesa hacia el consumidor por parte de los miembros de la organización. La identidad de marca es la razón de ser, es la visión de la empresa, es lo que el mundo se perdería si la marca no existiera y es una apuesta estratégica para crear Valor de Marca (generando Calidad Percibida, Lealtad de Marca, Notoriedad de Marca y Asociaciones de Marca).

Imagen de la Marca: o Brand Image, la imagen de marca, identifica y representa un producto en particular, pero es mucho más que un solo nombre. Es una imagen en la mente del consumidor que refleja lo que piensa y siente acerca del producto, cómo lo valora. Una imagen de marca es una imagen mental que refleja la forma en que una marca es percibida por los consumidores.

Personalidad de la Marca: o Brand Personality, un conjunto de características humanas (género, edad, nivel socio económico) asociadas con una marca.

Posicionamiento de la Marca: o Brand Position, se llama Posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.

1.4.2.- Valor de Activo de la Marca

La agencia de publicidad Young and Rubicam, de ahora en adelante Y&R, desarrolló un modelo de Brand Equity denominado Valor Activo de la Marca ó VAM. Existen cuatro componentes claves del Brand Equity según este modelo, que permite encontrar el valor de marca de miles de marcas de diferentes categorías.

La Diferenciación: mide como una marca se concibe de forma diferente a las demás.

La Relevancia: mide la amplitud del atractivo de una marca

La Estima: mide el grado de aprecio y respeto que recibe una marca

El Conocimiento: mide el nivel de familiaridad e intimidad de los consumidores con la marca.

La diferenciación y la relevancia se combinan para determinar la *fuerza de la marca*. Estos componentes indican tanto el valor futuro como pasado de la marca. La estima y el conocimiento, en conjunto, conforman la *estatura de la marca*, que es una especie de calificación de la marca.

Utilizando este modelo podemos obtener mucha información sobre el estado actual y futuro de la marca. La fuerza y la estatura se combinan para crear una matriz de Valor Activo de la Marca que refleja las fases de desarrollo de las marcas. Por ejemplo, las marcas nuevas, luego de su lanzamiento, reflejan niveles bajos en todos los componentes de este modelo. Las marcas nuevas pero fuertes tienden a mostrar niveles más elevados de diferenciación y relevancia, mientras que la estima y el conocimiento aun son bajos.

Las marcas líderes presentan niveles altos en las cuatro categorías. Por último, las marcas decadentes tienen un gran nivel de conocimiento en comparación con un nivel bajo de estima, y aun más bajo de relevancia y diferenciación.

Para este análisis también se evalúan 24 atributos de imagen que debe poseer una marca, como por ejemplo si es confiable, amigable, dinámica, inalcanzable, se destaca, alta calidad, autentica, innovadora, vale lo que cuesta, se preocupa por el cliente, original, arrogante, entretenida, segura, prestigiosa, única, diferente, con

estilo, sincera, actualizada, tradicional, útil, progresista y si es mejor en su categoría.

De la misma forma también se evalúan 24 atributos de la personalidad de la marca, los cuales son, si tiene los pies en la tierra, atrevida, inteligente, clase alta, socialmente responsable, conversadora, simple, de moda, con glamour, sociable, saludable, sensual, cautivante, visionaria, amable, con energía, líder, solida, relajada, independiente, servicial, es cada vez más importante, exitosa y si vale la pena pagar más por ella.

1.4.3.- Brandz

El siguiente modelo fue desarrollado por los especialistas de investigación de mercado Millward Brown y WPP, y consiste en un modelo de fortaleza de la marca, más conocido como BRANDZ, que gira en torno a la pirámide de dinámica de marca. Según este modelo, la creación de marcas requiere una serie de fases secuenciales y el éxito de cada fase depende de la fase anterior. Los objetivos de cada fase en orden ascendente son:

- Presencia: ¿Conozco la Marca?
- Relevancia: ¿Me ofrece algo?
- Resultados: ¿Me lo entrega?
- Ventaja: ¿Me ofrece algo mejor que las demás?
- Vinculación Emocional: Nada puede superarla

Los estudios realizados por estos especialistas demostraron que los consumidores vinculados emocionalmente con la marca, es decir, los que se sitúan en la cúspide de la pirámide, desarrollan relaciones más fuertes con la marca y gastan más en ella que los que se sitúan en niveles más bajos de la misma. Sin embargo, existe un mayor número de consumidores en los niveles más bajos, por lo que el desafío que esto plantea es ser capaces de desarrollar actividades y programas que impulsen a los consumidores a subir de nivel.

1.4.4.- Resonancia de Marca

Por su parte el modelo de Resonancia de Marca considera que la creación de marcas es un proceso ascendente que incluye las siguientes fases:

- Garantizar que los consumidores identifiquen la marca y que esta se asocie en la mente de los consumidores con una categoría de productos o una necesidad específica
- Establecer firmemente la totalidad del significado de la marca en la mente de los consumidores mediante la vinculación estratégica de un conjunto de asociaciones de marca tangibles e intangibles
- Provocar las respuestas apropiadas por parte de los consumidores en cuanto a juicios y sentimientos relativos a la marca
- Transformar las respuestas de los consumidores para crear una relación intensa y activa de lealtad entre los consumidores y la marca

Según este modelo, las cuatro fases suponen el establecimiento de seis bloques de creación de marca:

- Prominencia de Marca, se refiere a la frecuencia y a la facilidad con que se evoca la marca en diferentes situaciones de compra o consumo
- Rendimiento de Marca, se refiere al modo en que el producto o servicio satisface las necesidades funcionales del consumidor
- Imagen de Marca, hace referencia a las propiedades extrínsecas del producto o servicio, incluidas las formas en que se intenta que la marca satisfaga las necesidades sociales y psicológicas del consumidor
- Juicios de Marca, se concentran en las opiniones y valoraciones personales del consumidor
- Sentimientos de Marca, son las respuestas emocionales del consumidor respecto a la marca
- Resonancia de Marca, se refiere a la naturaleza de la relación que mantiene el consumidor con la marca y a cómo cree el consumidor que sintoniza con ella

El modelo hace hincapié en la dualidad de las marcas, por medio de dos rutas, la emocional y la ruta racional. Para crear un Brand Equity importante es necesario alcanzar la parte más alta de la pirámide (Resonancia de Marca) y esto solo ocurrirá si los bloques anteriores están ordenados de la forma correcta.

El uso de estos modelos, constituirá una parte fundamental de esta investigación, ya que se aplicará uno de estos a un equipo de futbol, en este caso Colo-Colo con el fin de determinar las condiciones en que se encuentra su marca en relación a otras marcas en el país y a otros equipos dentro de la industria del fútbol chileno.

CAPÍTULO II

2.- La Industria del Fútbol en Chile

En el año 2004, la mayoría de los Clubes del Fútbol Chileno, como por ejemplo Colo-Colo y la propia federación que supervigila a estos clubes, se encontraban altamente endeudados con el fisco, producto de impuestos impagos y multas, además de primas y premios de jugadores y cuerpos técnicos que no habían sido cancelados a la fecha.

La deuda del Club Cobrelola de Calama alcanzaba los 1.470 millones de pesos, en tanto lo adeudado por el Club Social y Deportivo Colo-Colo era poco más de 20.000 millones de pesos, siendo más de la mitad de ese monto créditos impagos con el estado. En el caso particular de la ANFP la deuda ascendía a los 21.000 Millones de pesos.

Debido a la magnitud de los montos adeudados, el gobierno propuso una extensión de los plazos de pago con el fin de que los clubes no evadieran sus responsabilidades de pago y que así se les permitiera seguir compitiendo a nivel profesional.

Dicha situación, sumado a que la organización deportiva profesional en Chile se encontraba desarrollada en forma muy precaria, debido a una serie de debilidades estructurales, instó al gobierno a poner en marcha el proyecto de las Sociedades

Anónimas Deportivas Profesionales. Este proyecto se presentaba como una tarea pendiente en el ámbito del deporte profesional, donde resultaba necesario establecer un marco regulatorio y una estructura jurídica adecuada que permitiera a los clubes deportivos constituirse en instituciones modernas y sólidas, administradas de manera eficiente, con mecanismos de control interno y fiscalización externa, que precisamente contribuyeran con el cumplimiento de su rol social.

Es por esto que uno de los propósitos esenciales de esta ley iba a ser establecer un modelo de responsabilidad jurídica y financiera para los clubes que desarrollan actividades deportivas de carácter profesional, y en torno a las cuales se realizan actividades comerciales tales como publicidad, recaudaciones, traspasos de jugadores y venta de derechos por transmisiones televisivas, etc.

Para dicho propósito, esta Ley permitiría que los clubes deportivos profesionales se constituyeran como sociedades anónimas con características especiales, fijando para esto un procedimiento y un plazo para que las actuales corporaciones o fundaciones que no cumplieran con los requisitos, adoptaran esta forma jurídica.

La decisión de adoptar este modelo jurídico social, radica en que de esta manera los clubes deportivos profesionales tendrán ciertas ventajas. Por ejemplo, podrán acceder a nuevos recursos, a través de la integración de nuevos socios y

accionistas. Además, tendrán mayor control interno, mediante las juntas de accionistas, Consejo Deportivo y auditores externos, quedando sometidos a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros, entre otros beneficios.

2.1.- El Fútbol en Chile

Los inicios de la historia del fútbol en Chile se remontan a fines del siglo XIX, un deporte que desembarcó en los distintos puertos nacionales, a bordo de las naves inglesas, para posteriormente convertirse en uno de los juegos más populares del país y de todo el mundo. Valparaíso, Antofagasta, Iquique, Coquimbo y Talcahuano fueron los lugares que dieron la bienvenida a este deporte. Y a partir desde aquel entonces y en menos de una década, el fútbol se transformó en una de las revelaciones deportivas importadas de mayor popularidad entre los chilenos.

La práctica futbolística en Chile comenzó al interior del núcleo británico con la creación de equipos como Santiago Wanderers, Rangers de Talca y Santiago National, clubes a los que posteriormente se unieron Fernández Vial y Magallanes, lo que dio origen en el año 1895 a la Football Association of Chile (FAC), que posteriormente cambiaría su nombre a Federación de Football de Chile (FFCh), entidad que cofundaría la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) junto a las federaciones de Argentina, Brasil y Uruguay, para posteriormente

afiliarse a la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) dando así los primeros pasos al profesionalismo.

Actualmente el fútbol profesional chileno cuenta con dos competencias, las cuales son la Primera División o Primera A y la Segunda División o Primera B. En la Primera A la Competencia se denomina “Campeonato Nacional Petrobras”, que lleva ese nombre debido a su principal auspiciador, que determina al equipo campeón de cada año, el sistema de competencia contempla la disputa de 34 fechas, bajo el sistema conocido como “Todos contra Todos”, en dos ruedas de 17 fechas cada una, siendo campeón el equipo que acumule mayor cantidad de puntos al terminar la fecha 34^a. Participarán en este Campeonato los equipos profesionales representativos de los 18 clubes habilitados para disputar el Campeonato de Primera División: Audax Italiano, Cobreloa, Cobresal, Colo Colo, Deportes La Serena, Everton, Huachipato, Ñublense, O’Higgins, Palestino, San Luis, Santiago Morning, Santiago Wanderers, Unión San Felipe, Unión Española, Universidad de Chile, Universidad Católica y Universidad de Concepción.

En la Primera B, la Competencia se denomina “Campeonato Nacional Petrobras de Primera B de Fútbol Profesional”, participarán en este Campeonato los equipos profesionales representativos de los 14 clubes habilitados para disputar el Campeonato de Primera B: Antofagasta, Coquimbo Unido, Curicó Unido, Deportes Concepción, Deportes Copiapó, Municipal Iquique, Lota Schwager, Deportes

Naval, Provincial Osorno, Deportes Puerto Montt, Rangers de Talca, San Marcos de Arica, Unión La Calera y Unión Temuco. El Campeonato se desarrollará bajo el formato de competencia denominado “Todos contra Todos”, en cuatro ruedas de dos fases zonales cada una, terminada la última Fase Zonal del Torneo, los equipos que ocupen los cuatro primeros lugares de cada zona, jugarán la Fase Final del Campeonato, el club que al término de la Fase Final del Campeonato haya obtenido el mayor puntaje de dicha Fase, se denominará “Campeón Nacional de Primera B 2010” y ascenderá en forma automática a la Primera División de Fútbol Profesional de Chile, para la temporada 2011, el equipo que obtenga el segundo lugar en la tabla de la Fase Final, ascenderá directamente también a Primera División.

2.2.- Las Primeras SADP en Chile

La promulgación de la Ley 20.019 obligó a que los 32 clubes del fútbol profesional chileno modificaran su estructura jurídica de acuerdo a la nueva normativa, y así la mayoría optó por transformarse en una Sociedad Anónima Deportiva, y solo algunos optaron por crear un Fondo de Deporte.

De los 18 equipos que este año compiten en la Primera División del Fútbol Nacional, 15 se transformaron en Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales y solo 3 optaron por la opción de seguir operando por medio de una Corporación o fundación con Fondo de Deporte Profesional. Entre los casos que más destacan

en esta conversión de los equipos chilenos está el de O'Higgins de Rancagua, que a fines de 2005 decidió transformarse a Sociedad Anónima para salir de su delicada situación económica, y hoy aparece con un presente monetario casi saneado. Todo lo contrario ocurre con Santiago Morning, que pese a que en enero de 2005 se transformó en SADP, a la fecha no ha logrado consolidarse financieramente.

Entre los clubes de colonia (referencia a los Clubes Deportivos que son apoyados por las Colonias Palestinas, Españolas e Italianas), la Sociedad Anónima fue la opción más utilizada, y el primero en convertirse en SA fue Palestino, cuando en septiembre de 2004 el club vendió sus derechos para levantar la quiebra, ya que el club debía \$800.000.000, monto nada comparado con otras instituciones chilenas pero mucho para este club, por lo que el club fue rematado en la cifra antes mencionada a un grupo de familias de origen árabe.

Unión Española también se decidió por la SADP a mediados del año 2008, cuando la Universidad Internacional SEK adquirió el 100% de los activos del club, que en ese entonces se encontraba en quiebra debido a una deuda impaga que superaba los 3.500 millones de pesos. En el caso particular de la Unión Española la idea de su presidente no es salir al mercado de capitales para recaudar fondos ya que no lo considera una actividad compatible con el actuar deportivo, mientras que por el

contrario Audax Italiano buscará abrirse al mercado lo antes posible para captar nuevos socios comerciales, especialmente de la colonia itálica.

Tres de los clubes de Primera A y siete de Primera B optaron por mantenerse como corporaciones o fundaciones, y para ello debieron crear un Fondo de Deporte Profesional que será el encargado de la parte monetaria, estos clubes rechazaron la opción de convertirse a SADP y su administración seguirá siendo similar a la que tenían con anterioridad a la entrada en vigencia de la Ley 20.019, aunque ahora deberán estar bajo la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros.

Caso aparte son Colo Colo, Universidad de Chile, Universidad Católica y Santiago Wanderers, ya que una vez transformados a SADP, optaron por la modalidad de ceder sus derechos para ser administrados externamente. En este sentido Colo Colo marcó la diferencia entre los equipos chilenos, ya que luego de la quiebra que lo afectó desde 2002 el club fue el primero en concesionar sus derechos, en este caso a la empresa Blanco y Negro S.A. para así salir a la Bolsa, donde en un solo día recaudó una exorbitante cifra de 31 millones de dólares y de esta forma pudo comenzar a pagar sus acreencias. El club se transformó en el primero de Sudamérica en abrirse al mercado financiero. Posteriormente Universidad de Chile con Azul Azul S.A, Universidad Católica con Cruzados S.A y Santiago Wanderers con La Joya del Pacífico S.A, siguieron el mismo camino.

2.2.1.- Las Continuidoras Legales

Como se mencionó anteriormente, las instituciones deportivas en nuestro país se encontraban con severos problemas financieros, incurriendo en cesación de pago y postergando sus obligaciones, por lo que con el fin de poder responder antes sus acreedores, estas instituciones tuvieron que declararse en quiebra. De esta manera la declaración de la quiebra, suspende el derecho de los acreedores para ejecutar individualmente sus obligaciones adeudadas.

En esta materia la Ley de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales es clara y dice en su Artículo Transitorio N°2, Inciso 3, que a partir de la implementación de esta ley, todas aquellas organizaciones deportivas que se encuentren en estado de insolvencia o en quiebra tendrán un plazo determinado para que su directorio o su representante legal entregue en concesión el uso y goce de todos sus bienes, incluidos los derechos federativos, a una Sociedad Anónima.

Dicha concesión deberá tener un plazo de duración mínimo de 30 años, y esta sociedad anónima por el solo ministerio de la ley se constituirá en codeudora solidaria de la deuda tributaria de la institución.

En el Artículo 42 de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales se encuentra la definición completa de Continuidoras Legales, y dice que se entenderá como continuadoras legales de los actuales clubes,

fundaciones o corporaciones deportivas, a las personas jurídicas que por cualquier acto, contrato o hecho jurídico, adquieran o gocen de igual derecho federativo o cupo y lugar en la asociación deportiva profesional que corresponda. El continuador legal será solidariamente responsable con su cedente del cumplimiento de cualquier obligación y deuda comprometida por su antecesora, cualquiera sea su naturaleza, monto o entidad.

En el caso particular de Colo Colo la sociedad anónima que se encargó de este club deportivo fue Blanco y Negro SA.

2.2.2.- Blanco y Negro SA

La Sociedad Anónima Blanco y Negro SA, fue constituida el 8 de Marzo de 2005 con el objeto de producir, comercializar y participar en espectáculos y actividades profesionales de carácter deportivo y recreacional, por medio de un contrato de concesión con la Corporación Club Social y Deportivo Colo-Colo, a fin de gestionar todos los activos de este club.

Esto debido a que el club, como se indicó anteriormente, tenía una deuda superior a los 20 mil millones de pesos, por lo que en enero del año 2002 fue declarado en quiebra por parte de la justicia, asumiendo de esta forma la administración del club un síndico de quiebras, tiempo durante el cual la institución sufrió la venta de gran parte de su patrimonio, entre ellos la sede del club y el teatro monumental, que

fueron rematados, así como también se produjo la eliminación de sus distintas ramas deportivas no profesionales y del instituto de estudios para futbolistas del club.

El inicio de los problemas económicos del club se remontan al año 1994, época en la cual el club tenía una deuda cercana a los 4.000 millones de pesos, a esto se sumó que en el año 1997 el club no recibió los ingresos por derechos de televisión estimados en 2.500 millones de pesos, lo que produjo que la situación financiera de la institución empeorase drásticamente.

La quiebra se desencadenó a mediados del año 2001, cuando la Asociación Chilena de Leasing, demandó a la institución por una deuda de 270 millones de pesos, a lo cual se sumó la demanda establecida por el SII, por más de 6.000 millones de pesos.

Es así como en el año 2005, la junta de acreedores aprobó el proyecto de Blanco y Negro SA y a fines de junio de ese mismo año se pusieron a la venta en la Bolsa de Comercio de Santiago un total de 100 millones de acciones a 184,2 pesos c/u con lo cual se recaudaron más de 31,7 millones de dólares.

De esta forma se pudo cumplir con parte de los compromisos pendientes con los acreedores del club, permitiendo así que en marzo del año 2006 se pusiera fin a la quiebra.

2.2.3.- Azul Azul SA

En el año 2006, en medio de una difícil situación financiera, la asamblea de socios de la CORFUCH (Corporación de Fútbol Profesional de la Universidad de Chile), decidió por amplia mayoría, que el club se mantuviera como corporación de fútbol y que se creara un fondo de inversión denominado "Deporte Profesional", rechazando así la posibilidad de transformar al club en Sociedad Anónima o que este fuese administrado de forma externa por un periodo de 30 años, esto debido a la entrada en vigencia de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales.

Pero en Mayo de ese año la Corte de Apelaciones acogió la solicitud de la Tesorería General de la República, para decretar al club en quiebra por una deuda cercana a los 5.700 millones de pesos correspondientes a la cancelación de premios y primas a jugadores y cuerpos técnicos, así como impuestos y multas impagas con el fisco.

De este modo quedó sin efecto la resolución de la asamblea, ya que en caso de quiebra, es la junta de acreedores quien toma esta decisión, quienes optaron por entregar el club a una concesionaria.

Es así como un grupo de empresarios y ejecutivos se adjudicaron los derechos de uso y goce de todos los activos de la CORFUCH, creándose así el 25 de Mayo de 2007 Azul Azul SA.

El monto que cancelaron estos empresarios por medio de subasta pública, superó los 3.300 millones de pesos, logrando así el rescate financiero del club que se encontraba en situación de no pago.

Posteriormente en Octubre de 2008, Azul Azul procedió a colocar el 55% de su propiedad en la bolsa de comercio, siendo el segundo club en salir al mercado bursátil y, logrando recaudar aproximadamente U\$D 15 Millones. De esta forma se garantizó el cumplimiento de cerca del 100% de las acreencias que existían contra el club, así como también se pagaron las deudas tributarias que estaban pendientes, mejorando considerablemente la situación financiera del club.

2.2.4.- Cruzados SA

El 29 de septiembre del año 2009, el presidente de Universidad Católica anuncia una importante transformación en la rama de fútbol del club al darse a conocer la creación de Cruzados SADP, empresa concesionaria que asumirá derechos comerciales y financieros del fútbol profesional y formativo de Universidad Católica por cuarenta años, a través de un vínculo renovable.

El 4 de diciembre de ese año Cruzados SADP transó en la Bolsa de Comercio de Santiago cuarenta millones de acciones a \$310 pesos c/u (Correspondientes al 80% de su Propiedad), logrando recaudar aproximadamente U\$D 25 Millones.

2.3.- La Industria del Fútbol

A nivel mundial la Industria del Deporte representa aproximadamente el 6% del total de la Industria de Entretenimiento y Medios, en Chile según el Instituto Nacional de Estadísticas, el gasto en Entretenimiento y Medios alcanza un 5,2% del gasto de las familias.

Es más, la Industria del Deporte es tan grande, que por ejemplo en Estados Unidos en los últimos años alcanzó ingresos por U\$D 195 Billones de Dólares, lo que representa el doble de los ingresos obtenidos por la industria automovilística y más de 6 veces lo generado en la industria del cine de ese país.

En nuestro país, la mayoría de los ingresos de la industria del deporte provienen de la Industria del Fútbol que en nuestro país mueve un total aproximado de U\$D 40 millones al año, incluyendo solo a los 32 equipos que pertenecen a la ANFP (18 en primera división y 14 en segunda división), aunque cabe mencionar que la mayoría de estos ingresos son explicados por solo 2 equipos.

Aun así los ingresos de la liga Chilena están lejos de los niveles de ingresos de las ligas de países desarrollados futbolísticamente, tanto en el monto total, como en el porcentaje que este representa con respecto al Producto Interno Bruto del país.

En Chile los ingresos de la industria del futbol representan el 0,02% del PIB nacional, porcentaje muy inferior al 0,06% de las ligas Italiana y Argentina y del 0,07% de las ligas Inglesa, Española y Mexicana.

Es por esto que son necesarios algunos cambios en la Industria del Deporte en Chile, más específicamente en la Industria del Futbol, algunos de los cuales ya han ocurrido y están siendo implementados, mostrando que la industria va por el camino correcto a un desarrollo de nivel mundial

Algunos de estos cambios han sido por ejemplo en el ámbito legal con la implementación de la Ley 20.019 de las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales y con la creación de la ley 19.327 que es la Ley que regula la

Violencia en los Estadios, aun cuando es una ley a la que le falta mucho trabajo y que no ha tenido los efectos esperados, es un paso en la dirección correcta.

Ahora, desde el punto de vista de la profesionalización, la implementación de la Ley 20.019, junto con las aperturas a la bolsa de comercio de Blanco y Negro, Azul Azul y Cruzados, han permitido el ingreso a la industria de accionistas y directivos de primer nivel, con amplios estudios en administración y marketing, que han entendido que el futbol no es solo pasión y deporte, también es un negocio.

Y esto se ha visto reflejado en la forma en que los ingresos de los equipos se han ido incrementando con el paso de los años, es más la asistencia de público del año 2007 es más de doble y la recaudación un 143% superior a la del año 2004, síntomas de que el espectáculo se ha hecho más atractivo y de que el producto futbol se ha revalorizado.

Para la mayoría de estos equipos sus ingresos provienen de la ya mencionada recaudación por asistencia de público, de los derechos televisivos y de los ingresos por sponsors y merchandising (entiéndase venta de camisetas y de otros artículos asociados al club o a la marca).

En estos U\$D 40 millones, no se incluyen los ingresos obtenidos por transferencia de jugadores, esto debido a que no se considera como un ingreso constante, ya que la venta de jugadores es esporádica y depende de que aparezcan jugadores provenientes desde las categorías inferiores de los clubes o la compra de jóvenes talentos desde otros equipos para posteriormente venderlos en una cifra mayor.

Estos factores impiden asegurar al club un monto exacto de ingresos por año. Sin embargo, en Chile, así como en otras industrias menores o en desarrollo, como Argentina o Brasil, los ingresos por venta de jugadores representan porcentajes importantes de los ingresos totales. Sin ir más lejos Blanco & Negro SA, concesionaria que administra al Club Colo Colo, ha percibido, desde que se hizo cargo del club más de 34 millones de dólares por la venta de jugadores, ejemplo de estos son Claudio Bravo (U\$D 2,5 millones), Jorge Valdivia (U\$D 3 millones), Héctor Mancilla (U\$D 1 millón), Matías Fernández (U\$D 9,5 millones) y Arturo Vidal (U\$D 11 millones), entre los casos más conocidos.

Esto se explica porque en nuestro país así como en otros países, principalmente en Sudamérica, la industria del fútbol es pequeña y se considera como una industria exportadora de jugadores.

Sin embargo, lo recaudado por venta de entradas representa un 53% del total de los ingresos del fútbol nacional, es decir aproximadamente U\$D 21 Millones. De los cuales el 48% lo explican los Clubes Colo Colo y Universidad de Chile.

Dejando un 36% de los Ingresos a los Sponsors y al merchandising y solo un 11% a los Ingresos por Derechos de Televisión, aunque se espera que este porcentaje aumente considerablemente en los próximos años, debido a que el CDF (Canal del Fútbol) es un modelo exclusivo en el mundo.

Este esperado aumento es respaldado por las cifras, ya que en enero de 2007, el CDF Premium (Versión del Canal en la cual se pueden ver los Partidos en Vivo), tenía poco menos de 120.000 abonados, ya en Agosto del 2008, el número de abonados superaba los 400.000. Un año después el número de abonados supera los 520.000, cifra que confirma que los ingresos por derechos televisivos aumentarán considerablemente en los próximos años, ya que a mayor número de abonados al CDF Premium, mayor es el aporte del CDF a los clubes permitiéndoles a estos pueden mejorar su infraestructura, comprar mejores jugadores, y así mejorar el espectáculo, lo que a su vez genera un mayor número de abonados.

Ahora bien, tan importante como los ingresos, es que se hace con ellos, donde y como se invierten.

En los últimos años, y con el apoyo del gobierno, la principal inversión de los equipos Chilenos ha sido en infraestructura, con la construcción de nuevos estadios y la modernización de algunos ya existentes. Ejemplo de esto son los estadios de Coquimbo, La Florida, Chillán y Temuco, que fueron reconstruidos para el Mundial Femenino Sub 20 del año 2008. A lo que hay que sumar todos los estadios que se han visto y que se verán beneficiados por la Red Bicentenario de Estadios, que busca tener un estadio de alto nivel en cada una de las regiones del País.

Además de esto, Blanco y Negro desde que controla a Colo Colo he hecho importantes inversiones en el Estadio Monumental instalando butacas nuevas en todo el estadio, con palcos VIP, con modernas casetas de transmisión y reemplazando la reja por un moderno vidrio que mejora la calidad del espectáculo considerablemente.

La Unión Española y Huachipato, a través de la Universidad SEK y CAP respectivamente también han realizado considerables inversiones en sus estadios. Con la llegada de la Universidad SEK a la propiedad de Unión Española, el recinto de Santa Laura, comenzó a mostrar su nueva cara. Una inyección de más de 600 millones de pesos costó la remodelación que contempló butacas individuales,

gimnasio para los jugadores y camarines nuevos, sala de prensa y una tribuna presidencial.

En tanto la Inversión en el Estadio CAP superó las 40.000 UF. El nuevo Estadio CAP contará butacas más cómodas, palcos, circuito cerrado de televisión controlado por Carabineros y seis torres con focos que otorgan una iluminación ideal para las transmisiones con imagen digital.

Otra importante área de inversión de los equipos del fútbol chileno han sido las divisiones inferiores, ejemplo de esto es la Casa Alba, que es el semillero de las futuras estrellas de Colo Colo, la cual fue inaugurada en 2008. El objetivo de esta casa de formación es promover el desarrollo de un selecto grupo de talentos y promesas juveniles que resultan de la búsqueda y selección de jugadores que se realizan tanto en Santiago como en regiones. El Costo de este proyecto fue aproximadamente U\$D 2.000.000.

Esto, sumando a las re inversiones en jugadores nacionales y extranjeros, demuestran que los dirigentes de los equipos profesionales del fútbol de nuestro país, han estado desembolsando grandes cantidades de dinero, con el objetivo de desarrollar lo antes posible esta industria, que en nuestro país aun tiene mucho camino que recorrer.

CAPÍTULO III

3.- La Marca Colo-Colo

Las primeras preguntas que hay que hacer son ¿Qué características tiene la marca Colo – Colo? ¿Qué diferencia a esta marca de las demás?

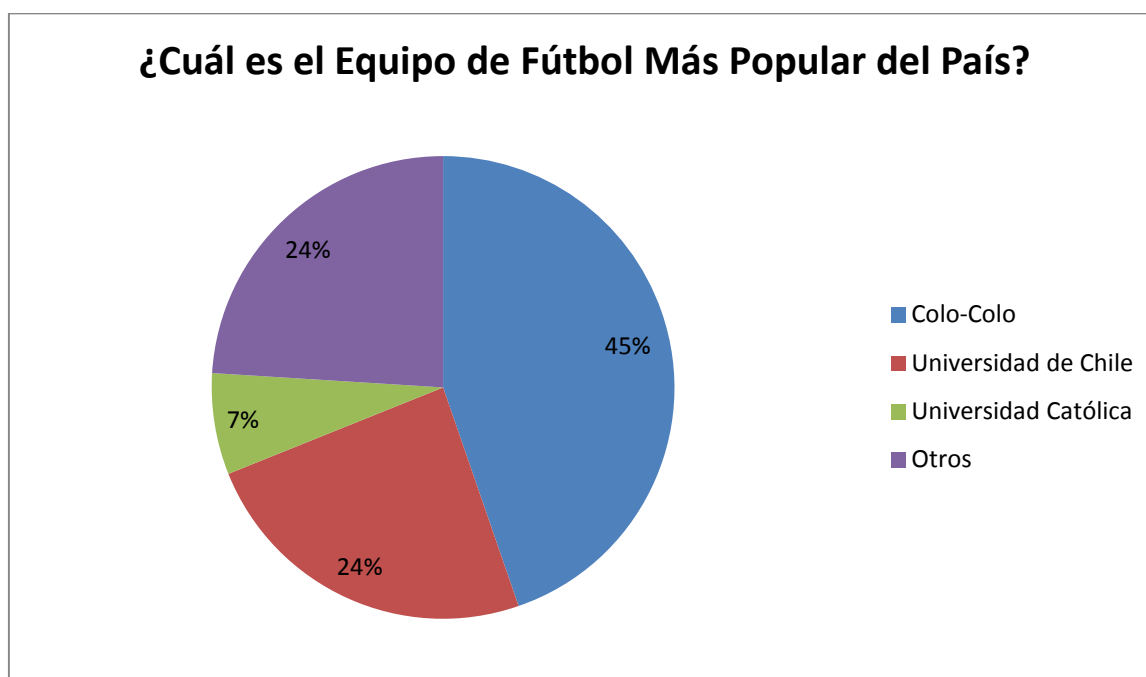
La respuesta es que Colo – Colo es una marca con un alto valor social, ya que Colo – Colo cumple un rol importante como club deportivo, lo que la ubica claramente como una marca con liderazgo a nivel nacional y en todos los segmentos socioeconómicos, porque sus mayores distintivos son que posee una identidad propia, auténtica y con un claro público objetivo.

Desde sus inicios el club logró diferenciarse de los demás equipos del país, incluso días antes de su fundación el 19 de abril de 1925, cuando un grupo de ex jugadores de Magallanes eligió el nombre del Cacique araucano Colo – Colo para el nuevo club, por ser un nombre que identificaba lo verdaderamente chileno y popular, dándole un carácter nacional frente a los otros equipos de la época, como lo eran por ejemplo Morning Star, Rangers o Wanderers.

Debido a esto y a los exitosos primeros años de existencia del club en el ámbito deportivo, al respecto cabe mencionar que el equipo ganó 4 de las primeras 6 ligas metropolitanas, y si bien estos no son considerados como títulos por no

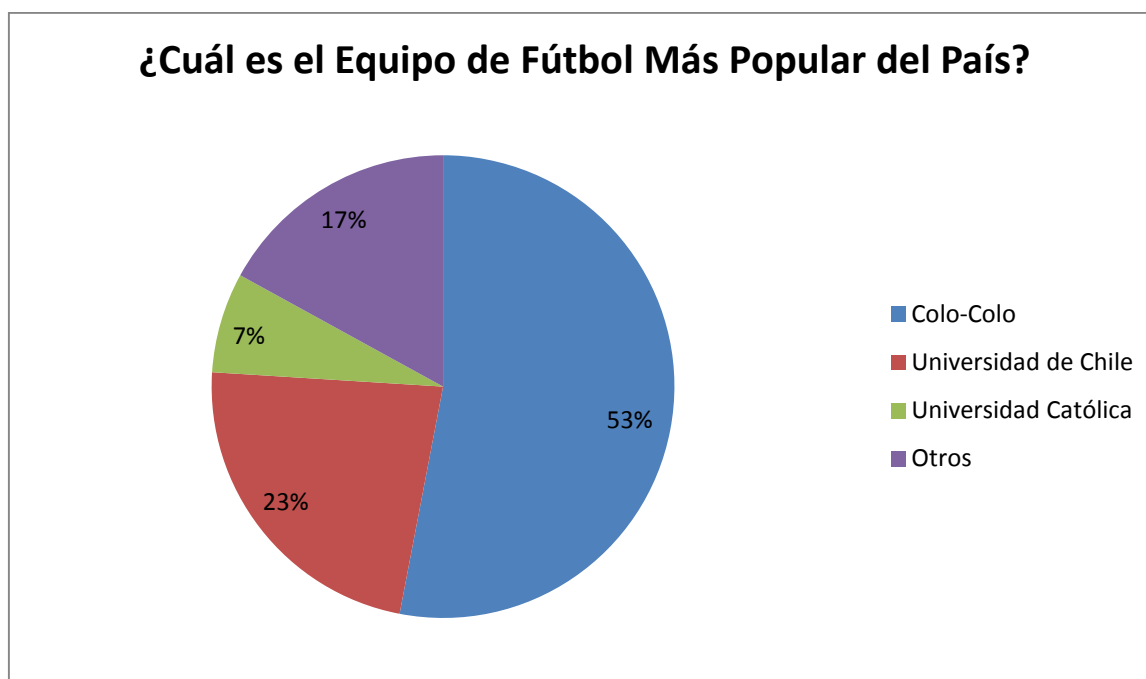
haber sido una competencia profesional, permitió a Colo – Colo se transformarse rápidamente en el equipo de futbol más popular del país.

Lo que en la actualidad ha podido ser confirmado por importantes empresas consultoras a través de sus estudios y encuestas. Es así como en enero del año 2009 la empresa de investigación de mercados Adimark realizó un estudio llamado “Pasión de Multitudes, los Chilenos y el Futbol” donde ante la pregunta ¿Cuál es el equipo más popular del país? Colo – Colo acaparó el 44,7% de las preferencias en todos los estratos sociales, seguido de lejos por Universidad de Chile con un 24,2%, dejando en tercer lugar a Universidad Católica con un 7,1%.



Posteriormente en Octubre del año 2010, la consultora Imaginación con la colaboración de la Radio Cooperativa, realizó una encuesta sobre temas ligados al deporte, donde se dejó ver que más de un 53% de los encuestados se considera hincha de Colo – Colo, un 23% apoya a Universidad de Chile y solo un 7% a Universidad Católica.

Hincha: Se denomina Hincha a los asistentes a los Estadios o que ven regularmente los partidos de los Equipos.



Esta popularidad hace que los elementos visuales de la marca Colo – Colo, entiéndase el Nombre, el Logotipo y el Símbolo, sean reconocidos por gran parte de los Chilenos, incluso por aquellos que no son fanáticos del club, ya que en los

estudios antes mencionados también se indica que un 62,3% de los chilenos tiene al fútbol como su deporte favorito, lo que transforma a la marca Colo – Colo en el principal activo de Blanco y Negro, y en una marca con un gran potencial de desarrollo, por la gran penetración que puede alcanzar en diferentes estratos sociales, lo que también es una de las principales razones para que un grupo de empresarios formara Blanco y Negro SA, permitiendo entrar a Colo – Colo en una industria caracterizada por un crecimiento alto y sostenido en los últimos años con un alto nivel de competitividad, siendo su crecimiento porcentual superior al crecimiento porcentual del PIB del país.

Esto se ve reflejado en la cantidad de empresas y marcas que se disputan las licitaciones de indumentarias, patrocinante y acuerdos comerciales que busca tener el club, ya que firmar un contrato con la marca Colo – Colo les asegura estar en todas las vitrinas y llegar a un público masivo en todos los estratos sociales.

Colo – Colo es reconocido como el equipo ‘Albo’, esto debido a sus colores Blanco y Negro, los cuales fueron escogidos en 1925, año de la fundación del club, debido a que el blanco inspiraba pureza y el negro seriedad.

Así también se determinó que el símbolo que representaría al club debía tener los 3 colores patrios haciendo honor al nombre del club y representando lo Chileno y lo popular, de esta forma el primer símbolo de Colo – Colo fue un fondo azul con

borde blanco atravesado por una franja roja con la inscripción Colo – Colo en letras blancas, transformándose así en la primera identidad visual de la marca Colo – Colo.

Con el paso de los años se decidió incorporar la imagen del cacique Colo – Colo al símbolo, imagen que hasta la actualidad representa la personalidad física de la marca Colo – Colo.

3.1.- Branding

Como se mencionó anteriormente en el primer capítulo, el Branding es un término utilizado en marketing que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca mediante la administración o gestión estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre o símbolo que identifican a la marca, influyendo de esta forma en su valor.

3.1.1.- Administración de los Activos del Club

Es así como a través de un contrato de concesión con la corporación Club Social y Deportivo Colo – Colo, Blanco y Negro SA adquirió los derechos de marca, los derechos federativos, los derechos de pases de jugadores y la gestión de todos los activos de la corporación que comprenden, principalmente, la marca Colo-Colo y la explotación del denominado Estadio Monumental, el cual consiste en un

predio de 24,5 hectárea que contiene básicamente el coliseo para la realización de espectáculos deportivos y recreativos, canchas de entrenamiento y sus respectivas instalaciones de apoyo como camarines, gimnasios, clínica y sector de alojamiento de deportistas.

De esta forma Blanco y Negro gestiona las 3 unidades de negocio del club, las cuales son el Fútbol Joven, compuesto por sus Divisiones Cadetes y desde donde se forman los futbolistas del club, el Fútbol Profesional, mediante el cual Colo-Colo participa en el plano nacional e internacional y los proyectos comerciales desarrollados por la compañía.

Sumado a lo anterior la sociedad participa, a través de su filial comercial, en otros ámbitos de negocio que se basan en el desarrollo intensivo de su marca y productos asociados, de manera de aprovechar la alta capacidad de convocatoria de público que posee Colo – Colo.

En términos prácticos la gestión de los activos del club, desarrollada por Blanco y Negro se ve reflejada en los resultados operacionales de los últimos años que se presentan a continuación.

En el año 2005 el resultado operacional tuvo una pérdida ascendente a los 1932 millones de pesos, en esta pérdida operacional se incluyen 798 millones de pesos por amortizaciones del activo intangible, correspondientes a los pagos de los derechos de pases de jugadores y contratos de concesión que incluyen derechos de marca y derechos federativos.

Debido a estos resultados la sociedad adoptó una serie de medidas de cara al siguiente periodo, con el fin de mejorar los resultados. Es así como el año 2006 arrojó un resultado de explotación de 1129 millones de pesos, resultado diametralmente opuesto al del año anterior, que se explica por el aumento en un 1000% de los ingresos, debido a los buenos resultados deportivos que generaron más ingresos por recaudación y por derechos televisivos, además de los efectos producidos por las medidas tomadas por la sociedad con el fin de reducir los costos.

El año 2007 fue para Colo – Colo un periodo de consolidación en el ámbito económico, convirtiéndose en una importante marca comercial, además de potenciarse como una marca deportiva.

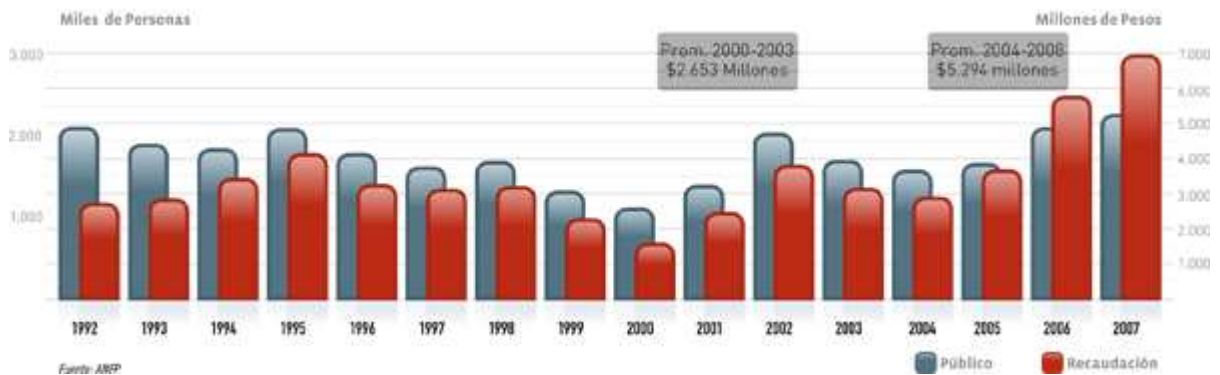
Ese año arrojó un resultado de explotación ascendente a 7300 millones de pesos, explicado por la venta de jugadores al extranjero, pero además se redujeron los costos de administración y ventas en un 9%, lo que refleja la eficiencia en la gestión de la sociedad.

En tanto, el año 2008 terminó con un resultado positivo de 2515 millones de pesos, que al igual que en los periodos anteriores se explica por la venta de jugadores, publicidad, recaudaciones y derechos televisivos, al igual que en el periodo 2009, donde el resultado de explotación fue de 1757 millones de pesos, que se explica de la misma forma que el periodo anterior.

Lamentablemente durante el periodo 2010 se arrojaron pérdidas por más de 3500 millones de pesos, aun así estos resultados han permitido a la sociedad realizar importantes inversiones en infraestructura y en compra de jugadores. Por ejemplo en el Estadio Monumental se han invertido a la fecha 5780 millones de pesos en la mejora de sus instalaciones y el total invertido en nuevos jugadores supera los 5000 millones de pesos, es decir aproximadamente U\$D 10 Millones.



Esto se ha visto reflejado en una mejora del desempeño deportivo y en un considerable aumento en la asistencia al estadio, lo que repercute directamente en los ingresos de la sociedad, formando así un círculo virtuoso, ya que a mayores ingresos mayores montos son destinados a inversión.



3.1.2.- Co – Branding

El Co-Branding como también se indicó en el primer capítulo es una estrategia que consiste en que dos o más marcas o empresas forman una alianza para trabajar en forma conjunta, creando así una relación de marketing entre ellas.

Los Tipos de Co-Branding utilizados por Blanco y Negro son las Alianzas Comerciales y Patrocinios.

Alianzas Comerciales: Son una unión entre dos o más empresas para desarrollar conjuntamente alguna de las distintas modalidades de cooperación en los negocios, considerando un horizonte de tiempo de largo plazo²⁸.

Patrocinio: Se puede definir como a una organización que tiene una fuerte imagen y estrechas relaciones con un determinado público, que recibe dinero de otra empresa que desea establecer una relación con ese público. A cambio de los fondos, la organización patrocinada permite al patrocinante respaldar sus actividades y ganar publicidad haciéndolo. El objetivo es, entonces, que la imagen y los valores positivos se transfieran de la empresa patrocinante a la organización patrocinada²⁹.

3.1.2.1.- Alianzas Comerciales

Con respecto a las Alianzas Comerciales cabe mencionar que es el propósito de Blanco y Negro contar con alianzas con el mayor horizonte de tiempo posible, considerando diferentes modalidades de asociación, y es así como hoy la sociedad tiene contratos con diversas marcas y empresas, con el fin de explotar de la mejor forma posible los activos del club, en especial el de la marca Colo – Colo.

En ese sentido destaca el contrato de equipamiento deportivo con la Marca Umbro, que comprende la indumentaria deportiva total del equipo profesional, contrato que fue originalmente firmado en 2006 por un periodo de 3 años por la suma de U\$D 3 millones y que posteriormente fue renovado por 4 años, asegurando a Blanco y Negro un ingreso mínimo de U\$D 14 millones en ese periodo.

Además del contrato con Umbro, Blanco y Negro tiene un contrato de canje publicitario con la empresa periodística El Mercurio, además del ya mencionado contrato de televisación de partidos con el CDF y otros contratos menores de venta de publicidad con Carozzi, Sodimac, Coca – Cola, Johnson’s y Entel.

3.1.2.2.- Patrocinios

Con respecto a los auspiciadores, el año 2009 se renovó contrato con el tradicional patrocinante de Colo – Colo en los últimos años, Cervezas Cristal, el vinculo fue extendido por 5 años a partir de enero del 2010 y a cambio de ello, Blanco y Negro recibirá U\$D 10 millones, es decir U\$D 2 millones por cada año que dura el acuerdo.

Además de Cristal, otros patrocinadores del club son, Umbro, Johnson's, Viña San Pedro, Carozzi, Coca - Cola, Donassept, Sodimac, Banco Santander, Danone, Entel PCS, JJO, Bice Vida, Herbalife, Pancho Villa y Aramark.

Esto confirma el buen andar comercial de Colo – Colo, ya que su camiseta es la más rentable de la actividad y sumando a Umbro, Cristal, Sodimac y Líder, el club percibe mas de U\$D 4,4 millones por temporada.

3.1.2.3.- Otras Formas de Co-Branding

En cuanto a las licencias y el merchandising, cabe mencionar que este negocio se ha ido transformando en una importante fuente de ingresos para Blanco y Negro, ya que Umbro, Titanio, Torre, Salo, Comercial Fiesta, Cannontex, H2O, 3M, Andes Industrial y Comercial Davis forman parte de las empresas con las cuales se tienen acuerdos comerciales de este tipo.

3.2.- Brand Equity

Recordemos que la agencia de publicidad Y&R desarrolló un modelo de Brand Equity denominado VAM. En el que se analizan más de 1263 marcas presentes en el país, entre ellas Colo - Colo, y del cual se pueden extraer interesantes conclusiones.

Recordemos que el VAM se basa en 4 pilares, los cuales son:

La Diferenciación: mide como una marca se concibe de forma diferente a las demás.

La Relevancia: mide la amplitud del atractivo de una marca

La Estima: mide el grado de aprecio y respeto que recibe una marca

El Conocimiento: mide el nivel de familiaridad e intimidad de los consumidores con la marca.

La diferenciación y la relevancia se combinan para determinar la **fuerza de la marca**, estos componentes indican tanto el valor futuro como pasado de la marca.

La estima y el conocimiento, en conjunto, conforman la **estatura de la marca**, que es una especie de calificación de la marca. La fuerza y la estatura de la marca forman la matriz VAM.

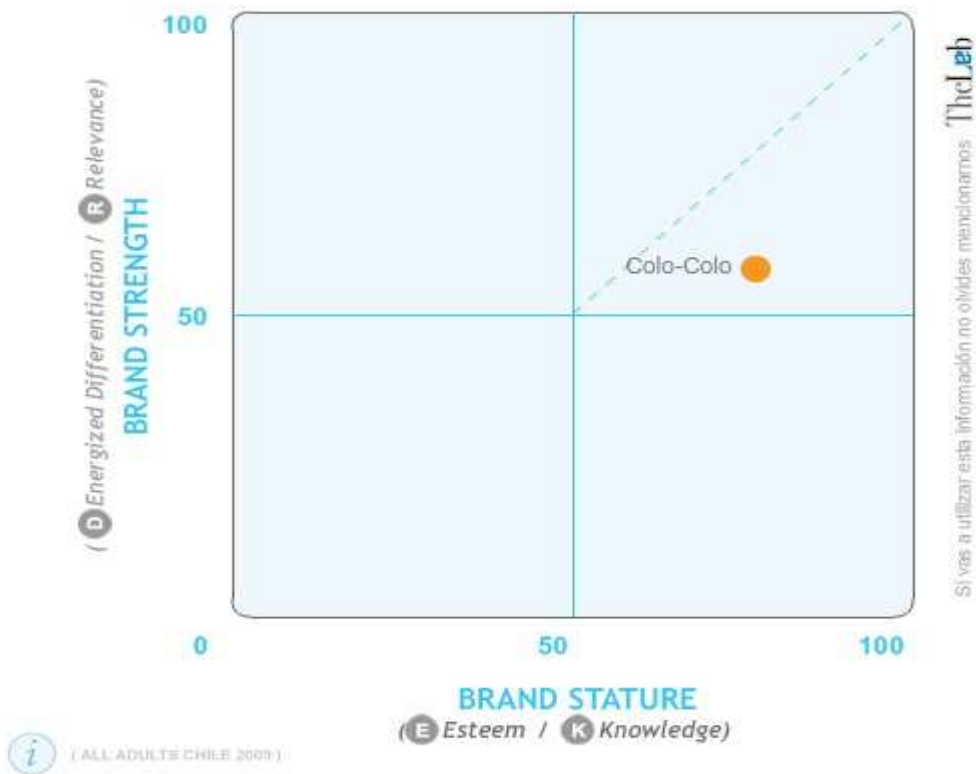
En el caso particular de Colo-Colo los resultados del estudio son los siguientes



Lo que aplicado en la matriz formada por los 4 pilares del VAM

POWER GRID

La grilla presenta en términos relativos (a todas las marcas de un país) la salud y valor de las marcas presentes en el mercado.



La sección de la matriz en la que se encuentra actualmente la marca Colo-Colo representa a un líder desgastado, es decir está perdiendo diferenciación, por lo que es necesario actualizar la propuesta de diferenciación y relevancia.

3.3.- Conclusiones y Recomendaciones para la Marca

Analizando los resultados obtenidos al aplicar este modelo, se puede concluir que la Marca Colo-Colo presenta un alto nivel de conocimiento, contra un menor nivel de diferenciación, un bajo nivel de estima y un nivel aun más bajo de relevancia, lo que la ubica como una marca desgastada o en proceso de desgaste, por lo que es necesario aumentar la fuerza de la marca, por medio de una propuesta de diferenciación.

Para construir una marca fuerte, o en este caso fortalecer una marca ya existente y de esta forma transformarse en un negocio rentable, una marca debe cumplir con los siguientes requisitos:

- 1) Se deben conocer a la perfección las necesidades del consumidor o del público al que apunta la marca
- 2) Además los productos y servicios que ofrece la marca deben ser líderes, confiables e idealmente los mejores de su categoría

- 3) Finalmente la marca debe cada cierto tiempo cambiar el enfoque del negocio y renovar su propuesta de valor, esto debido a que el consumidor de hoy se aburre relativamente rápido, por lo que es necesario que las empresas estén generando novedades constantemente, para así ser percibidas como marcas innovadoras y dinámicas.

Por lo tanto para que la marca Colo-Colo se logre fortalecer, es necesario seguir estos pasos, mejorando o desarrollando a través de un plan de marketing estos tres importantes aspectos.

3.4.- Plan de Marketing

Los pasos para desarrollar un Plan de Marketing son definir el Público Objetivo de la Marca, definir la misión estratégica de la marca, detallar los productos y servicios que ofrece la marca y definir como están posicionados en el mercado, desarrollar un análisis del entorno identificando posibles fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, definir los objetivos de la marca y la estrategia que se utilizará para alcanzarlos.

En resumen, el plan de marketing a desarrollar se compone de las siguientes etapas

- Definir el Público Objetivo
- Definir la Misión Estratégica
- Definir los Productos y Servicios y sus respectivos posicionamientos
- Análisis del Entorno
- Definir Objetivos
- Desarrollar una Estrategia

3.4.1.- Público Objetivo de la Marca Colo-Colo

El público objetivo consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y características a los que la empresa u organización decide servir³⁰, también se define como el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing³¹.

En resumen el público objetivo es un conjunto de personas con ciertas características en común a los cuales la marca desea llegar o satisfacer con sus productos o servicios.

Con estas definiciones en mente, podemos identificar a los consumidores en función de características geográficas, demográficas o Psicográficas³².

Segmentación Geográfica: Se caracteriza por dividir el mercado en unidades geográficas como regiones, ciudades y barrios.

Segmentación Demográfica: Consiste en Dividir el mercado en distintos grupos según variables como edad, género, nivel de ingresos, nivel educativo y la clase social.

Segmentación Psicográficas: Divide a los individuos en grupos diferentes de acuerdo a su estilo de vida, personalidad o valores personales

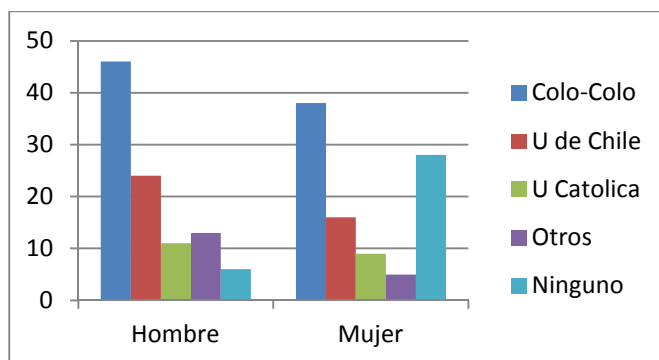
3.4.1.1.- Segmentación Geográfica

El Público Objetivo de la Marca Colo-Colo se distribuye de forma equitativa a lo largo del país, ya que es un equipo de futbol que no está ligado a una Región o Ciudad en particular. De todas formas en un informe encargado por la ANFP a la consultora Adimark en el año 2009, destaca el 59,4% de adhesión que tiene el equipo en la Ciudad de Puerto Montt.

3.4.1.2.- Segmentación Demográfica

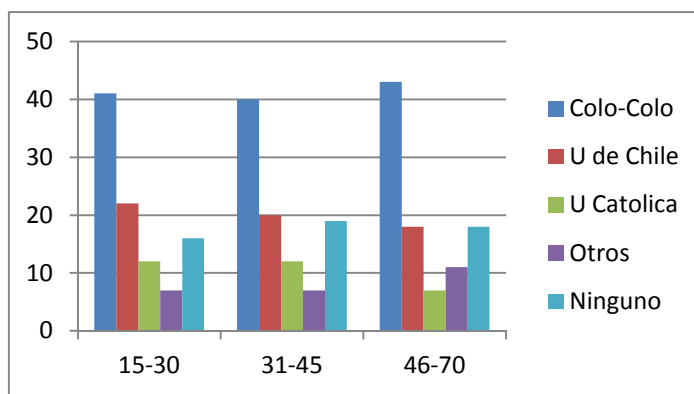
La Segmentación Demográfica, quizás es la característica más importante a la hora de identificar a los consumidores de la Marca, ya que divide al mercado en categorías como género, edad y nivel socioeconómico.

En Cuanto al género, el público objetivo se compone en un 46% de hombres y en un 38% de mujeres, género en el cual se marca una mayor diferencia con respecto a las demás marcas del fútbol y donde destaca un 28% de mujeres que no se identifican con ningún equipo.



Fuente CERC, 2010

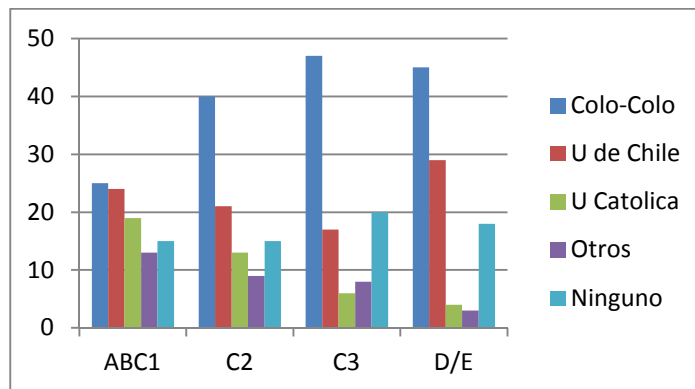
Con respecto a la edad, en el rango donde se alcanza una mayor cobertura y distancia con respecto a otros equipos, es entre los 46-70 años con un 43%, seguido del rango entre 15-30 años con un 41% y el rango entre 31-45 con un 40%.



Fuente CERC, 2010

Si el Análisis lo hacemos por Nivel Socioeconómico, en la clase social más alta existe un alto grado de competencia, ya que Colo-Colo alcanza solo un 25% seguido de Universidad de Chile con un 24% y Universidad Católica con un 19%.

Distinto es en las otras clases sociales donde Colo-Colo marca diferencias, en la clase social media alta alcanza un 40% y en el estrato social D/E alcanza un 45%, pero la mayor diferencia se logra en la clase social C3 donde con un 47% de participación sobre un 17% de Universidad de Chile.



Fuente CERC, 2010

Esta segmentación nos entrega información importante a la hora de desarrollar una estrategia de marketing.

3.4.1.3.- Segmentación Psicográfica

El Público Objetivo de la Marca se distribuye equitativamente en diferentes grupos de acuerdo a su estilo de vida, personalidad o valores personales.

En conclusión, en su mayoría el público objetivo de la marca se compone por hombres entre 15 y 70 años, que se pertenezcan a una clase social media baja o baja. De todas formas existe un mercado en las otras clases sociales, el cual debe ser explotado, así como no se debe dejar de lado al género femenino, el cual representa un potencial nicho a desarrollar.

3.4.2.- Misión Estratégica

Definir la Misión Estratégica es una parte importante de un Plan Estratégico, porque da al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos³³ y porque además contribuye a la creación de una identidad corporativa, explicando la manera en que la marca quiere ser percibida por lo clientes, los accionistas o el público en general³⁴.

3.4.3.- Productos y Servicios de la Marca Colo-Colo

Cabe recordar que uno de los aspectos a desarrollar para fortalecer la marca es que todos los productos y servicios que ofrece la marca sean ser líderes, confiables e idealmente los mejores de su categoría.

Es así como la mayoría de los productos de la marca Colo-Colo, son productos relacionados al merchandising y una parte importante de estos ya han logrado cumplir con este objetivo, debido a que la historia y los constantes logros deportivos han posicionado al club como uno de los más exitosos y populares de la industria.

Un ejemplo de esto son las camisetas que año a año son compradas por los consumidores, situación que reporta millonarios ingresos a B&N, reflejo de la percepción y fidelidad que tienen los consumidores con respecto a este producto en particular de la marca Colo-Colo.

De la misma forma Colo-Colo ha tratado de desarrollar nuevos productos para explorar otros mercados, un ejemplo de esto es el Vino Colo-Colo, producto que fue lanzado el año 2006 en 3 diferentes presentaciones apuntando a 3 públicos distintos. Una Versión en Caja, apuntando a un segmento socioeconómico más bajo, Un Vino en Botella, cuyo valor alcanzaba los \$1.300 apuntando a un público de clase media y finalmente una edición especial cuyo valor superaba los \$5.000 que solo podía ser adquirido en los puntos de venta de la Viña San Pedro, el cual apuntaba a un público de un segmento socioeconómico medio alto y si bien el producto fue coherente en cuanto a presentación del producto, precio, distribución y promoción, no tuvo el éxito esperado.

3.4.4.- Análisis del Entorno (FODA)

En todo Plan de Marketing es necesario realizar un Análisis del Entorno, que nos permita conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en el mercado. El Análisis del Entorno Externo se compone de identificar las Oportunidades y Amenazas y el Análisis del Entorno Interno se compone de identificar las Fortalezas y Debilidades.

El Análisis del Entorno resulta una herramienta muy útil debido a sus múltiples beneficios, ya que es de gran apoyo para la planificación estratégica, es fácil de aplicar, es analítica y propositiva.

3.4.4.1.- Análisis del Entorno Externo

El Análisis del Entorno Externo considera las oportunidades que le ofrece el mercado a la marca, así como las amenazas que esta debe enfrentar. En esta etapa del Plan de Marketing se deben detectar y aprovechar esas oportunidades y se deben reducir las posibles amenazas que presente el entorno.

3.4.4.1.1.- Oportunidades

- La Industria del Fútbol en nuestro país está en pleno desarrollo, así lo demuestran los índices de crecimiento.

- Existen segmentos del mercado que no han sido explotados, por ejemplo el segmento de género femenino.
- El alto nivel de conocimiento de la marca, que se traduce en un público objetivo de gran tamaño.

3.4.4.1.2.- Amenazas

- En nivel de gasto de las familias en la Industria del Fútbol no es tan alto como en otros países, lo que supone una amenaza a los objetivos de la marca
- El posicionamiento de los productos en el mercado depende directamente del éxito deportivo y del éxito que puedan tener otros equipos de la industria.

3.4.4.2.- Análisis del Entorno Interno

El Análisis del Entorno Interno considera las Fortalezas y Debilidades que tiene la marca. En esta etapa del Plan de Marketing se debe determinar si se tiene la fortaleza para aprovechar las oportunidades que se presenten o si es necesario desarrollar aquella fortaleza, así como se debe determinar si es posible mejorar las debilidades que amenacen el desarrollo de la marca.

3.4.4.2.1.- Fortalezas

- La alta valoración que tiene la Marca Colo-Colo para sus seguidores
- La fidelidad del público objetivo con los productos y servicios de la marca es claramente una fortaleza.
- Así como, el alto nivel de conocimiento de la marca, que se traduce en un público objetivo de gran tamaño es también es una fortaleza como una oportunidad.

3.4.4.2.2.- Debilidades

- Un público objetivo distribuido equitativamente a lo largo del país supone una debilidad estructural, en cuanto a la venta de los productos, lo cual podría ser solucionado con alianzas comerciales.
- De la misma forma un público objetivo que va desde los 15 a los 70 años y que se compone tanto de hombres como de mujeres de diversos estratos socioeconómicos supone una alta inversión en marketing.

3.4.5.- Definir Objetivos

Utilizando la información reunida en el análisis de los entornos tanto interno como externo la empresa debe ser capaz de elegir una estrategia de desarrollo para su marca y sus productos.

El primer paso para esto es definir los objetivos, los cuales se pueden agrupar en dos categorías, los objetivos extraeconómicos y los objetivos de marketing.

Los Objetivos Extraeconómicos: Reflejan las aspiraciones individuales de los directivos, de los propietarios o bien preocupaciones sociales³⁵

Los Objetivos de Marketing: Pueden expresarse de tres maneras diferentes, en términos de ventas, en términos de beneficio o por referencia a los compradores³⁶.

En cuanto a los Objetivos Extraeconómicos, el Club Social y Deportivo Colo-Colo que es una Corporación de Derecho Privado, sin fines de lucro, tiene como finalidad el fomento, desarrollo y práctica del deporte y la cultura física entre sus asociados, como también el perfeccionamiento físico moral y cultural de ellos, a través de eventos y competencias³⁷.

En tanto B&N, entidad concesionaria del Club desde 2005 tiene otros objetivos más allá de lo Social y Deportivo, algunos de ellos son:

- Lograr resultados operacionales positivos
- Posicionar sus productos existentes
- Explorar nuevos mercados
- Fortalecer la Marca

3.4.6.- Desarrollar una Estrategia

Una vez definidos los objetivos, se puede determinar la forma en que se tratarán de alcanzar, por medio de una de las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Intensivo: Una Estrategia de Crecimiento Intensivo es justificable para una empresa cuando esta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por sus productos³⁸. Para este caso se pueden utilizar estrategias de penetración, estrategias de desarrollo de mercado o una estrategia de desarrollo de producto, según sea más conveniente.
- Estrategia Integradora: Una estrategia de crecimiento por integración se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica³⁹. Ejemplos de este tipo de estrategia son las Estrategias Integradoras hacia arriba, Estrategias integradoras hacia abajo y estrategias integradoras horizontal.
- Estrategia de Crecimiento por Diversificación: Una estrategia de crecimiento por diversificación se justifica si el sector industrial en el cual se inserta la empresa no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad⁴⁰.

Ejemplos de este tipo de Estrategia son las Diversificación Concéntrica y la Diversificación Pura.

Con respecto a los objetivos establecidos anteriormente, para lograr posicionar sus productos actuales se puede desarrollar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes, utilizando una estrategia de penetración, es decir desarrollar la demanda primaria, aumentar la cuota de mercado, defender la posición en el mercado y racionalizar el mercado⁴¹.

Otra opción es desarrollar las ventas de los productos actuales en nuevos mercados, para ello es necesario adoptar nuevos segmentos objetivos, adoptar nuevos circuitos de distribución y penetrar en nuevos mercados geográficos⁴².

De la misma forma se pueden desarrollar las ventas en los mercados existentes con productos nuevos o mejorados, añadiendo características a los productos, extendiendo la gama de productos y mejorando la calidad de estos⁴³.

Aplicando estas estrategias y logrando estos objetivos, se puede alcanzar otros objetivos como fortalecer la marca y obtener resultados operacionales positivos (ver 3.1.1)

3.5.- La Percepción del Consumidor en el Valor de Marca

Entonces una elaborado el plan de marketing, podemos determinar que tan importante es la marca para los consumidores y que es lo que estos esperan

recibir de la marca y de esta forma satisfacer sus necesidades con mejores productos y servicios.

Para esto podemos recurrir al estudio de valoración de marca realizado por Y&R. Según este estudio Colo-Colo es el equipo del futbol chileno dominador en el valor de marca según la percepción de los consumidores ya que se encuentra dentro del 10% de las marcas más valiosas del país.

En ese sentido para los seguidores de Colo-Colo, su marca es la de mayor valor, por sobre las otras 1.262 que son analizadas por la agencia. Para los hinchas de Colo-Colo su marca es la que más se destaca, es la más original, la más diferente, la con mayor estilo, es la mejor de su categoría y que esté de moda. Por lo que seguramente a la hora de comprar sus productos, asistir al estadio o invertir en la bolsa, sus hinchas consideraran a Colo-Colo dentro de sus opciones.

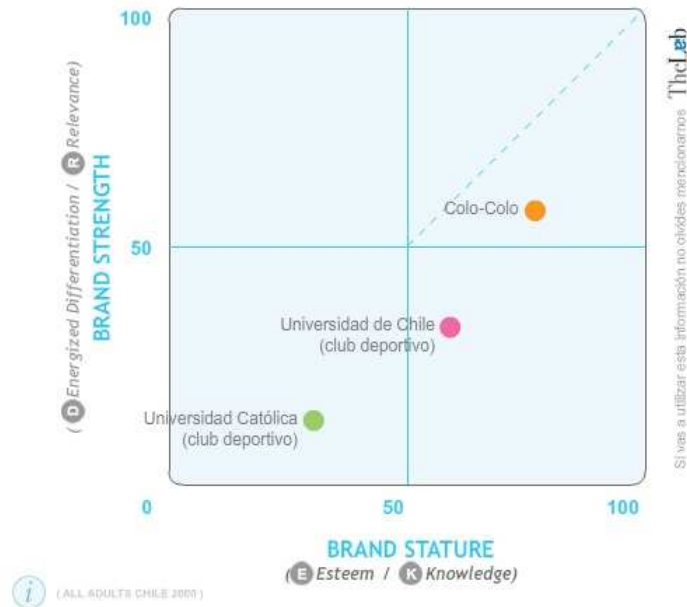
PILLAR PATTERN

El BAV plantea cuatro pilares que describen la estructura de valor de las marcas.



POWER GRID

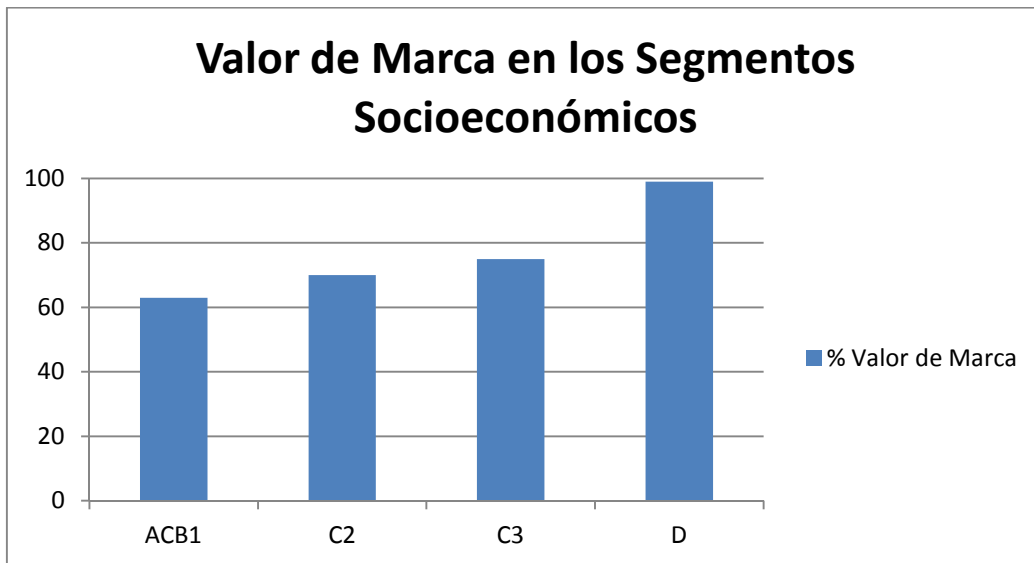
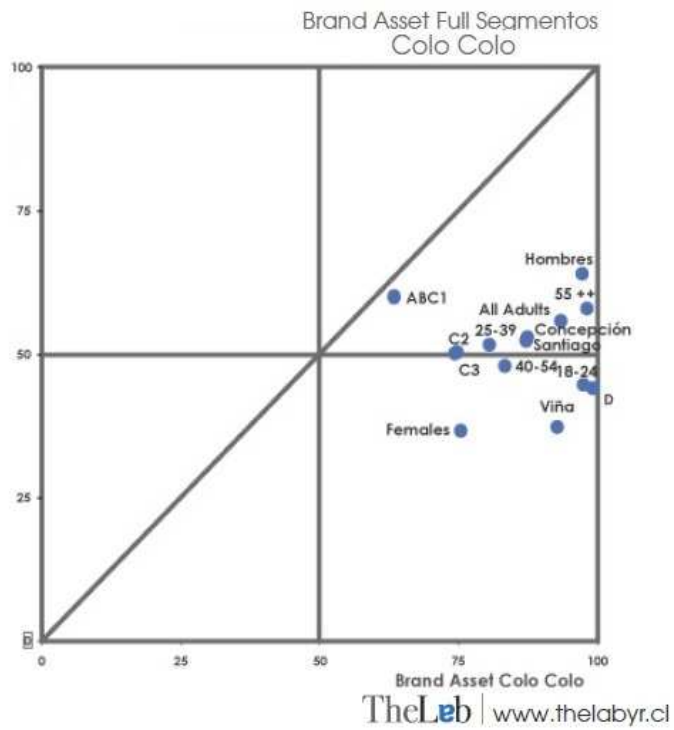
La grilla presenta en términos relativos (a todas las marcas de un país) la salud y valor de las marcas presentes en el mercado.



3.5.1.- Valor de Marca por Segmentos Socio Económicos

Ahora, si se analizan los segmentos socioeconómicos, Colo-Colo conocido como el “Equipo Popular” nuevamente marca diferencias, especialmente en el segmento D donde alcanza un valor de marca de 99%.

Cifra que disminuye en otros segmentos socioeconómicos, como por el ejemplo en el segmento ABC1, donde la valoración de marca de Colo-Colo alcanza el 63,3%, cifra que de todas formas resulta importante, ya que llega a superar a Universidad Católica, equipo históricamente asociado a este segmento.



3.6.- Colo-Colo una Marca Innovadora

Finalmente el otro aspecto del cual hay que preocuparse para alcanzar el éxito que poseen las marcas líderes, es lograr que los consumidores reconozcan la marca Colo-Colo como una marca dinámica e innovadora, para esto es importante una vez más saber qué es lo que tus clientes quieren, cuáles son sus necesidades, es fundamental preguntarse cuál es el impacto que tiene tu marca en la vida diaria de las personas, identificando las tendencias que indican un cambio en sus necesidades, adelantándose a ellas, con el fin de satisfacerlas de la manera más rápida posible, generando así en el consumidor una percepción de ser una marca, dinámica, innovadora y preparada ante el cambio de las tendencias y necesidades de sus clientes.

Al respecto durante el año 2010 Colo-Colo habilitó la compra venta virtual a través de su sitio web, además de numerosas campañas publicitarias en TV y Radio cuyo objeto principal fue convocar a los hinchas a los partidos en el Estadio Monumental.

4.- Bibliografía

- 1 Dirección de Marketing, 12ª Edición, Kotler y Keller, Página 3
- 2 Dirección de Marketing, 12ª Edición, Kotler y Keller, Página 5
- 3 Dirección de Marketing, 12ª Edición, Kotler y Keller, Página 6
- 4 Dirección de Marketing, 12ª Edición, Kotler y Keller, Página 6
- 5 Marketing, 6ta Edición, Lamb, Hair y McDaniel, Página 301
- 6 Dirección de Marketing, 12ª Edición, Kotler y Keller, Página 274
- 7 Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, 1ra Edición, Kotler, Página 188.
- 8 Dirección de Marketing, 12ª Edición, Kotler y Keller, Página 316
- 9 Posicionamiento: La Batalla por tu Mente, Ries y Trout, McGraw Hill
- 10 Posicionamiento: La Batalla por tu Mente, Ries y Trout, McGraw Hill
- 11 Posicionamiento: La Batalla por tu Mente, Ries y Trout, McGraw Hill
- 13 Dirección de Marketing, 12ª Edición, Kotler y Keller, Página 281
- 14 El Meollo del Branding, Tom Peters
- 15 El Meollo del Branding, Tom Peters
- 16 Definición de Branding, Fuente Wikipedia
- 17-29 Co-Branding: The Science of Alliance, Blackett y Boad
- 30 Fundamentos de Marketing, 6a Edición, Kotler y Armstrong, Página 61 y 235
- 31 Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel y Walker, Página 167 y 183
- 32 Dirección de Marketing, 12ª Edición, Kotler y Keller, Página 247, 249 y 251
- 33 Marketing Estratégico, 3ra Edición, Jean-Jacques Lambin, Página 573
- 34 Marketing Estratégico, 3ra Edición, Jean-Jacques Lambin, Página 573
- 35 Marketing Estratégico, 3ra Edición, Jean-Jacques Lambin, Página 587
- 36 Marketing Estratégico, 3ra Edición, Jean-Jacques Lambin, Página 588

- 37 Estatutos Club Social y Deportivo Colo-Colo
- 38 Marketing Estratégico, 3ra Edición, Jean-Jacques Lambin, Página 341
- 39 Marketing Estratégico, 3ra Edición, Jean-Jacques Lambin, Página 344
- 40 Marketing Estratégico, 3ra Edición, Jean-Jacques Lambin, Página 347
- 41 Marketing Estratégico, 3ra Edición, Jean-Jacques Lambin, Página 346
- 42 Marketing Estratégico, 3ra Edición, Jean-Jacques Lambin, Página 346
- 43 Marketing Estratégico, 3ra Edición, Jean-Jacques Lambin, Página 346

4.1.- Referencias

- Cooperativa, www.cooperativa.cl/gobierno-prepara-proyecto-para-darle-viabilidad-a-clubes-de-futbol-endeudados/prontus_nots/2004-09-24/143722.html
- Cooperativa, http://www.cooperativa.cl/ley-sad--la-normativa-que-cambiara-la-administracion-del-futbol-chileno/prontus_nots/2006-11-06/084013.html
- Cooperativa, http://www.cooperativa.cl/gobierno-no-perdonara-las-deudas-tributarias-del-futbol-chileno/prontus_nots/2004-05-17/195557.html
- Wikipedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Federaci%C3%B3n_de_F%C3%BAbol_de_Chile
- Colo-Colo, <http://www.colocolo.cl/seccion/el-club/blanco-y-negro/>
- Larrain Vial, <http://www.larrainvial.com/campanas/azulazul/Sitiohtml/industria.html>
- Terra, http://economia.terra.com.ar/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200912041238 RTI_78593732
- La Nación, http://www.lanacion.cl/prontus_noticias/site/artic/20050807/pags/20050807162006.html
- El Mercurio, <http://jorgeguerreroc.wordpress.com/2009/02/09/resultados-del-futbol-chileno-el-mercurio/>
- Emol, <http://www.emol.com/noticias/deportes/2009/01/30/342382/exclusiva-radiografia-al-futbol-chileno-colo-colo-casi-duplica-en-popularidad-a-la-u.html>
- Blogspot, <http://histofutbolchile.blogspot.com/>
- Terra, http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200811111000_INV_77616039
- La Tercera, http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200811111000_INV_77616039

5.- Anexos

Finalmente se mencionarán los aspectos más importantes de la ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales, que pretende establecer un modelo de responsabilidad jurídica y económica para los clubes que desarrollan actividades de carácter profesional.

Esto es transparentar jurídica y económicamente a las empresas que operan en el mundo del deporte profesional. Esta ley intenta regular la forma en que estas organizaciones se administran, tratando de disminuir los niveles de corrupción y los malos manejos administrativos y financieros. Que han impedido el correcto desarrollo de esta industria en nuestro país.

5.1.- Ley N°20.019

La Ley de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales 20.019 fue publicada con fecha 07/05/2005 y desde entonces regula a este tipo de organizaciones. Compuesta de 5 títulos, el primero de ellos “Disposiciones Generales”, nos indica que debemos entender por organizaciones deportivas profesionales, todas aquellas organizaciones constituidas en conformidad a esta ley, que tengan por objeto organizar, producir, comercializar y participar en espectáculos deportivos. Además se menciona que deberá existir un registro de organizaciones deportivas profesionales que será administrado por el Instituto Nacional del Deporte de Chile

y que todas aquellas organizaciones que deseen organizar, producir o comercializar espectáculos deportivos profesionales deberán estar constituidas por asociaciones o ligas. En el caso particular del fútbol, deporte en el cual se focaliza esta investigación, esta asociación se denomina ANFP o Asociación Nacional de Fútbol Profesional. La ANFP es el ente encargado de la organización de los campeonatos de fútbol profesional en Chile. Jurídicamente, es una corporación de derecho privado, distinta e independiente de los clubes que la integran, y forma parte de la Federación de Fútbol de Chile o FFCh y de la Fédération Internationale de Football Association o FIFA, acatando sus estatutos, reglamentos y reglas del juego. La Asociación ejerce la súper vigilancia deportiva y correccional sobre todos los clubes que la conforman y actúa como órgano controlador de los mismos.

Para permanecer en una asociación o liga deportiva profesional, las organizaciones deportivas profesionales deberán, operar anualmente sobre la base de un presupuesto de ingresos y gastos aprobados por la asociación, presentar anualmente un balance del año anterior ante la asociación y ante la Superintendencia de Valores y Seguros o SVS y estar al día en los pagos de las obligaciones laborales y previsionales de sus trabajadores.

Además se menciona que el capital mínimo de constitución de las organizaciones deportivas profesionales será de 1.000 Unidades de Fomento o UF. Monto que se deberá mantener como capital mínimo de funcionamiento.

En el segundo título de esta ley, “De las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales”, se encuentran los requisitos establecidos de este tipo de organizaciones, los cuales son: el nombre y la razón social de la sociedad, que deberá incluir la expresión SADP, el domicilio social, la identificación de los accionistas que participan de la constitución de la sociedad, los activos esenciales de la sociedad anónima constituida y el giro social. Estos requisitos son la esencia de toda sociedad anónima deportiva profesional y, por lo tanto, solo podrán ser modificados por amplia mayoría de los accionistas de la organización.

Este título además indica que una vez determinado el monto de capital social, se deberán emitir tantas acciones como sea necesario para que el valor de cada una de ellas sea igual o inferior a media Unidad de Fomento. En todo lo no previsto por esta ley, las sociedades anónimas deportivas profesionales se registrarán por las normas de la ley N°18.046 de Sociedades Anónimas.

El cuarto título de esta ley, “De la fiscalización de las organizaciones deportivas profesionales”. La fiscalización y súper vigilancia de los presupuestos, estados financieros, balances y estados de cuenta de las organizaciones deportivas

profesionales corresponderá a la superintendencia de valores y seguros, la que ejercerá dichas funciones de acuerdo a lo establecido en la ley a la cual nos referimos.

Las infracciones a las normas de la ley 20.019, serán sancionadas, según su gravedad, con amonestación escrita y pública, multa no inferior a 10 ni superior a 100 Unidades Tributarias Mensuales o UTM. En caso de reincidencia en una misma infracción, se podrá duplicar el máximo de la multa. Además de una posible eliminación del registro de organizaciones deportivas profesionales en los casos de incumplimiento grave y reiterado de las obligaciones contempladas en la ley como, asimismo, en los casos de reiteración de una medida de suspensión.

Finalmente cabe mencionar algunos otros artículos importantes que se encuentran en la parte final de esta ley en su quinto título “Disposiciones Varias”, donde se menciona que se entenderá como continuadoras legales de los actuales clubes, a las personas jurídicas que por cualquier acto, contrato o hecho jurídico, adquieran o gocen de igual derecho federativo o cupo y lugar en la asociación deportiva que corresponda. El continuador legal será solidariamente responsable con su cedente del cumplimiento de cualquier obligación y deuda comprometida por su antecesora, cualquiera sea su naturaleza, monto o entidad.

Además esta Ley menciona que todas las nuevas organizaciones que se creen con posterioridad a la entrada en vigencia de esta ley y que tengan por objeto organizar, producir, comercializar y participar en actividades deportivas profesionales, deberán necesaria y obligatoriamente constituirse como Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales.

Otro aspecto importante es que las organizaciones deportivas que mantengan deudas tributarias con el fisco y que tengan la forma de sociedades anónimas deportivas profesionales que desarrollen actividades de acuerdo a lo dispuesto por la ley y que sean las continuadoras legales de las actuales organizaciones deportivas, podrán, dentro del plazo de un año contado desde la entrada en vigencia de esta ley y por una única vez, suscribir un convenio de pago con la tesorería general de la república a un plazo máximo de 20 años.

5.2.- Ranking Marcas Líderes en Chile

Además utilizando este modelo de Brand Equity se analizaron las principales marcas líderes en Chile, como lo son Home Center, Líder, Confort, Nike, Sony, Nestle, Nescafe, Soprole y La Selección Chilena de Fútbol, con el fin de determinar cuáles eran los elementos comunes entre ellas y se llegó a la conclusión de que en general todas ellas comparten y tienen en común los mismos tres aspectos antes mencionados

- 1) Son percibidas como marcas líderes
- 2) Son marcas que se preocupan por el consumidor
- 3) Son marcas consideradas innovadoras

RANKING COMERCIAL 2010	MARCA	BRANDASSET CHILE 2010
1		100,0
2		99,67
3		99,59
4		99,51
5		99,34
6		99,26
7		99,18
8		99,01
9		98,85
10		98,77