



CASO BLANCO Y NEGRO S.A.

POR: ALFONSO JAVIER OLIVARI ALOMAR

Tesis presentada a la Facultad de Economía y Negocios para optar al grado académico
de Magíster en Ciencias de la Administración Mención Finanzas

PROFESOR GUÍA:

Sr. JORGE ARDILES NIADA

Junio, 2009
CONCEPCIÓN

Tabla de contenido

Caso Blanco y Negro S.A.	6
Reseña Histórica	6
El Proyecto Blanco y Negro S.A.	11
Análisis del Entorno.....	14
Variables No Mercado	20
ANEXOS	26
Nota Técnica	43
Estrategia Corporativa.....	43
1. Visión.....	45
2. Escrutinio Interno.....	45
2.1. Misión de la Firma	46
2.2 Segmentación de Negocios	47
2.3 Estrategia Horizontal.....	49
2.4 Integración Vertical.....	50
2.5 Filosofía y valores	53
3. Análisis Macro	54
3.1. Escenarios Económicos.....	54
3.2 Tendencias.....	55
4. Desafíos Estratégicos	55
5. Estructura Corporativa	58
Notas de Enseñanza.....	60
a) Sinopsis:.....	60
b) Objetivo y Análisis:	61
c) Posicionamiento	63
d) Proceso de Aprendizaje	63
i) Metodología de Enseñanza y Estructura de la Discusión:.....	63

ii) Plan de Preguntas.....	64
iii) Apertura de la Discusión	65
iv) Transacciones	65
v) Cierre	66
e) Diseño de Pizarra	672
Referencias y Fuentes	69

Dedicado a la Mater ter Admirabilis

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi familia, Jorge Ardiles, Paula, Julita, mis hermanos Ignis Prophetae y a todos aquellos que desinteresadamente me prestaron ayuda y acompañamiento intelectual, moral y espiritual.

Caso Blanco y Negro S.A.

El 8 de abril de 2005 marcó un hito en el fútbol profesional chileno, pues Blanco y Negro S.A. logra ser la primera sociedad anónima abierta en transformarse en un club deportivo, lo que le permite transar sus acciones en el Mercado de Valores. El año 2008 el directorio presidido por Gabriel Ruiz-Tagle, analiza el desempeño del club, tanto en lo deportivo como en su gestión y la relación entre estos. La principal inquietud de Ruiz-Tagle se centra en el nivel corporativo, con el fin de establecer las unidades de negocios necesarias en la industria del fútbol y a cuál de éstas, darle un mayor énfasis para que Colo Colo agregue valor. Para lo anterior, se hace necesario construir la visión y misión, con el fin de alinear a las unidades de negocio en que el club participa y participará.

Reseña Histórica¹

El Club Social y Deportivo Colo Colo fue fundado el 19 de abril de 1925 por David Arellano, profesor primario y seleccionado nacional en el sudamericano de 1924. Este club se fundó bajo el nombre de Colo Colo Football Club, siendo Arellano el primer capitán. En su indumentaria tomaron el color blanco de la camiseta símbolo de pureza y el negro en los pantalones como señal de seriedad, mientras que el nombre se tomó inspirado en un cacique mapuche que luchó valientemente contra los españoles en el siglo XVI, destacándose por su gran inteligencia.

El año siguiente a su fundación, Colo Colo revolucionó el fútbol chileno, debido a su juego de estilo científico, inspirado en el fútbol uruguayo, que consistía en pases bajo

¹ Extraído de pagina web de Colo Colo www.colocolo.cl

jugadas elaboradas, que en ese entonces era desconocido y sorprendía a los rivales. Colo Colo se tituló campeón en ese año, sin perder ni un solo partido en su primera temporada, siendo además el primer equipo en el país con entrenamientos establecidos en la semana. Estaba naciendo en Chile el fútbol profesional. Tal fue la fama de este equipo, que traspasó rápidamente las fronteras de Santiago, debiendo partir pronto a otras ciudades chilenas para satisfacer la demanda por este fenómeno, donde sembró la semilla de la popularidad del club a nivel nacional.

En el año 1927 Colo Colo se embarcó en una gira internacional, siendo el primer equipo de fútbol chileno en pisar tierras europeas, obteniendo excelentes resultados deportivos. En esta gira David Arellano, falleció producto de una peritonitis causada por un golpe en unos de los partidos jugado contra el Real Valladolid. Este trágico evento ayudó a aumentar la mística del club. Desde entonces Colo Colo en su luto permanente, lleva en su camiseta la franja negra sobre la insignia. Además el nombre del estadio del club lleva su nombre.

Luego de la gira europea, el club fue indiscutiblemente el más popular e importante del país, transformándose en los años 30 en uno de los artífices para que se creara definitivamente el Campeonato Profesional en Chile.

En la década de los 40, Colo Colo sumó dos nuevos títulos en los campeonatos de 1944 y 1947. Luego vino una sequía de logros deportivos que termina el año 1953 marcando una revolución liderada por los hermanos Ted y Jorge Robledo, chilenos de nacimiento provenientes del Newcastle Inglaterra, donde habían sido campeones en 1952, siendo

Jorge el goleador de ese campeonato inglés² y guió a Colo Colo a obtener el campeonato de 1956. El club estuvo cerca de ganar el campeonato en los años siguientes, pero solo en 1960 pudo sumar su noveno título, logro que se repitió en 1963 con un equipo que nuevamente haría historia, ya que su delantera marcó 103 goles, cifra que hasta hoy no ha sido superada. A mediados de los años 70, debido a problemas financieros el club fue intervenido, lo que trajo como consecuencia la no obtención de títulos. Esta crisis financiera y deportiva, llegó a su fin en el año 1979, después de casi 7 años sin conseguir un campeonato.

En 1986, un nuevo grupo de dirigentes tomó el club, aplicando conceptos empresariales que llevarían, con los años, a que el club fuera el líder indiscutido del fútbol chileno. En este período bajo la dirección del técnico Arturo Salah se consiguieron los títulos de 1986 y 1989, ocupando desde este último año de manera definitiva el estadio del club.

A mediados de 1990, tomó la dirección técnica el croata Mirko Jozic, provocando un cambio profundo, ocupando un sistema de juego europeo, con marcación personal a los delanteros rivales y una dinámica que sobresalió en el medio nacional. Con este sistema de juego; ganaron por primera vez un bicampeonato nacional. Al año siguiente Colo Colo se tituló campeón de la Copa Libertadores de América³, siendo el único equipo chileno en ganar este trofeo. Además obtiene el torneo local, llegando a ser el segundo equipo en Chile, de esa época, en conseguir un tricampeonato. El ciclo del técnico Jozic

² Hoy en día el Newcastle considera a Jorge Robledo el mejor centro delantero de su historia

³ Torneo internacional de fútbol organizado por la Confederación Sudamericana de Fútbol, la más importante y prestigiosa copa a nivel de clubes de fútbol en América

agregaría la Recopa Sudamericana⁴, la interamericana el año 1992 y finalmente su décimo noveno campeonato el año 1993.

Luego de la era Jozic vinieron años de inestabilidad, agravados por disputas por de la presidencia de la institución y una lenta, pero sostenida deuda en crecimiento. La llegada del entrenador paraguayo Gustavo Benítez en 1995, permitió ordenar internamente el club, a partir de lo que ganaría los campeonatos de 1996, el campeonato de clausura de 1997 y el torneo de 1998 consagrándose finalista, tanto en la Copa Libertadores como en la Súper Copa⁵. La salida de Benítez marcó el inicio de una etapa negra para el club desde la perspectiva financiera, debido a los malos resultados deportivos, los compromisos económicos se fueron haciendo insostenibles. Esta situación hizo crisis en enero del 2002 donde Colo Colo bajo la administración de Peter Dragicevic, fecha en la cual la jueza titular del 22 Juzgado Civil de Santiago, Helga Marchant decretó la quiebra del club, pero con permiso para una continuidad de giro.

El principal acreedor de Colo Colo era el fisco chileno, el que se querelló contra el club por no pagar los impuestos retenidos correspondientes a los sueldos de los jugadores. Los otros acreedores eran jugadores o ex-jugadores del club, debido a sueldos, primas y premios impagos y lo más sorprendente, de préstamos que hacían los propios jugadores que ponían dinero para el sostenimiento del club.

⁴ Título que obtiene el vencedor del encuentro de los campeones de la Copa Libertadores de América y la Copa Sudamericana

⁵ Campeonato disputado entre los clubes que han obtenido la Copa Libertadores de América.

La deuda al año 2005 ascendió a los 12 mil millones de pesos⁶, de acuerdo a los balances, ya existían problemas el año 98. Estos, además se debían a la considerable disminución de la asistencia de público a los encuentros deportivos, principalmente generado por el gran nivel de violencia en los estadios y la mala calidad del espectáculo.

Los cálculos del síndico Patricio Jamarne, quien asumió el cargo en abril del 2004 nombrado por la Jueza Helga Marchant, indicaban que el valor de todos los activos de Colo Colo no eran suficientes para pagar la gran deuda que se había acumulado a través del tiempo.

Tras la etapa bajo síndicos de quiebra, Colo Colo salió de la mala situación gracias, al proyecto Blanco y Negro S.A. Esta sociedad anónima, toma la administración del club en una concesión de todos los activos de la institución por 30 años, que incluyó la venta de acciones, la postura en la bolsa, el pago de acreedores y la mantención, tanto del club como del estadio, alguna vez amenazados con su desaparición.

Este proyecto levantó la quiebra en los primeros días de marzo de 2006 augurando un buen futuro.

El 2006 llega la contratación, como director técnico el ex jugador argentino Claudio Borghi, siendo el mejor año, en lo futbolístico y administrativo del último tiempo, logrando cuatro campeonatos nacionales, los campeonatos de apertura⁷ y clausura⁸ del

⁶ Diario Estrategia 18 de Julio 2005.

⁷ Torneo local que disputan los equipos de primera división durante el primer semestre de cada año.

⁸ Torneo local que disputan los equipos de primera división durante el segundo semestre de cada año

2006 y 2007, y también la final de la Copa Sudamericana⁹ el 2006, dejando atrás los malos resultados deportivos de los años pasados.

En el plano institucional, en el año 2007 se produjeron dos hechos importantes; el primero, la venta al extranjero de dos de sus principales figuras Arturo Vidal al Bayer de Alemania y Humberto Suazo al Monterrey de México, ambas en cifras millonarias para las arcas del club, ratificando el sello de exportador de talentos. El segundo hecho importante dado por el inicio de la remodelación del estadio Monumental, donde se cambian los tabloneros, por modernas butacas individuales, nuevos accesos, palcos VIP y la construcción de una cancha de pasto sintético, lo que produce que el recinto pase a tomar un rostro más agradable y acogedor.

En resumen dentro de los logros deportivos de Colo Colo a lo largo de su historia¹⁰, se encuentran 28 campeonatos nacionales y en el ámbito internacional cuenta con triunfos como el de la Copa Libertadores (1991), de la Recopa Sudamericana (1992), Copa Interamericana (1992) y un vice campeonato en la Copa Sudamericana (2006).

El Proyecto Blanco y Negro S.A.

Tras el remate de la sede de Colo Colo, uno de los activos más importantes, su presidente Cristián Varela contactó al inversionista Sergio Guzmán, quien llegaría a ser vicepresidente del club, para hacer un proyecto con el fin de evitar el remate de todos los activos de entre los cuales se encontraba el Estadio Monumental. Guzmán reunió a un equipo de profesionales, integrado en su inicio por el estudio de abogados Guerrero,

⁹ Competición internacional de clubes de fútbol de Sudamérica organizada por la confederación Sudamericana de fútbol, pero de menor jerarquía que la Copa Libertadores de América.

¹⁰ Hasta el año 2008.

Olivos, Novoa y Errázuriz y Larraín Vial para la construcción, evaluación e implementación de este nuevo proyecto.

Este grupo de profesionales, trabajó arduamente en este nuevo plan de negocio, durante 3 meses a puertas cerradas, cuidando que reuniera los intereses de todas las partes involucradas. De esta forma nació el proyecto Blanco y Negro, siendo un exhaustivo modelo económico que logra a través de la colocación de acciones del club en la bolsa, establecer una estrategia de pago a los acreedores; destinar capital de inversión para la remodelación del estadio Monumental y el desarrollo deportivo del club.

El proyecto también establece que ningún activo de la corporación se vende. El estadio se mantiene y se mejorará. De igual forma no desaparece la Corporación evitando romper con la tradición histórica de más de 80 años del club y por último Colo Colo reconoce y paga el 100% de sus deudas¹¹.

La estructura accionaria de Blanco y Negro S.A. comprende dos series. Una serie “A” que equivale a una acción que le entrega el derecho a la Corporación Club Social y Deportivo Colo Colo a elegir a dos directores y una serie “B” que equivale a 99.999.999 acciones y da el derecho a elegir a 7 directores.

Si el Club Social y Deportivo, por cualquier razón enajena su acción de la Serie “A”, automáticamente ésta se convierte en acción de la Serie “B” (en adelante única serie) perdiendo todos sus derechos en la sociedad de Blanco y Negro.

¹¹ Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales en Chile, Reydet y Roth, UDD 2006

Con este proyecto, Blanco y Negro debutó en la Bolsa de Comercio de Santiago el día viernes 24 de junio del 2005 con un precio inicial de \$184,20 por acción y llegando en la primera jornada de cotizaciones a \$240 recaudando US\$31,7 millones.

Desde el debut de Colo Colo en la Bolsa, el precio de la acción ha tenido variaciones¹². Unos días después de su alza inicial, de aproximadamente un 30% en el primer día, la acción volvió a subir alcanzando un máximo de \$305 por acción, alza cercana al 65%. Luego de esto, entre Noviembre y Marzo del 2005 la acción bajo drásticamente fluctuando entre \$180 y \$190 por acción, debido a que la administración no lograba echar a andar el nuevo plan de negocio focalizado a generar nuevos recursos, además del pobre desempeño futbolístico.

Los cálculos hechos por Larraín Vial, agente colocador, se enfrentaron fuertemente a la cruel realidad, donde Colo Colo no generaría los \$6 mil millones el primer año de operaciones del club, obteniendo un resultado operacional negativo el año 2005¹³. Desde fines del año 2006 y hasta mediados del año 2007 el precio de la acción de Colo Colo alcanzó máximos históricos, debido principalmente a la venta de jugadores como el 100% del pase de Matías Fernández al Villareal de España (7.000.000euros), el 70% del pase de Arturo Vidal al Bayer Leverkusen (5.200.000 euros), el 100% del pase de Humberto Suazo al Monterrey de México (US\$4.750.000)¹⁴. Para el año 2007 esta venta de jugadores ascendió a unos \$11.578 millones, casi un 65,6% de sus ingresos operacionales.

¹² Ver grafico 1-1, anexo 1

¹³ Ver tabla 1-1, anexo 1

¹⁴ Hechos esenciales SVS (anexo 6)

Como se puede apreciar en la tabla 1-1 del anexo 1, los ingresos operacionales de Blanco y Negro fueron aumentando considerablemente, entre el 2005 y 2006, más de 10 veces y casi el doble entre el 2006 y 2007. Lo que quiere decir, que de M\$792.650 se llegó a unos M\$17.636.568 de ingresos operacionales.

Análisis del Entorno

El negocio de Blanco y Negro se basa en 4 pilares fundamentales, llamado el Modelo Chileno de los 4/4¹⁵, que están definidos como: a) Participación de torneos locales e internacionales, b) Comercialización de marca e imagen corporativa c) Transmisión televisiva y radial y d) Venta préstamo de jugadores.

a) La participación de torneos nacionales e internacionales, tiene como objetivos estratégicos la obtención de éxitos deportivos continuos y el incremento del uso del estadio (partidos de otros clubes, arriendo de las multicanchas, y eventos). Específicamente esto se refiere a la venta de entradas, la venta de abonos anuales y alianzas para distribución de entradas. Dentro de este mismo pilar, se encuentra la hospitalidad que consiste en paquetes VIP dirigidos a empresas para que sus miembros asistan al estadio, servicio de comida dentro del estadio, y la capitalización de una amplia base de socios, aumentando productos y servicios ofrecidos a estos.

b) La comercialización de marca e imagen corporativa, materializado en cuatro categorías: auspiciadores, merchandising (venta de licencias, diseño de línea de

¹⁵ Larraín Vial

productos, control de los royalties y control de la piratería), canal de distribución de los productos con la marca de Colo Colo y la explotación de imagen de los jugadores

c) La transmisión televisiva y radial, consisten en los derechos televisivos y radiales para la difusión de los partidos, derechos de internet, telefonía y de difusión del contenido de propiedad del club.

d) La Venta y Préstamo de Jugadores, es uno de los pilares que tiene un mayor potencial, ya que Chile y Sudamérica en general son exportadores de jugadores, donde los grandes clubes del país (Colo Colo, Universidad de Chile y Universidad Católica) son las principales vitrinas del fútbol chileno y las primeras opciones para jóvenes talentos.

En la tabla 1-2 y gráfico 1-2¹⁶ se puede apreciar los ingresos operacionales de Colo Colo del año 2007, el cual se desglosa por tipo de ingreso, destacándose el gran peso de estos en la venta y préstamo de jugadores, ya mencionado anteriormente. Con esto, se puede argumentar que estratégicamente la venta y préstamo de jugadores es la unidad de negocios que más potencial tiene para agregar valor.

“Había que producir jugadores de exportación y nos volcamos también al fútbol formativo, que implica la creación de escuelas donde seamos capaces de aumentar la calidad y la cantidad de jóvenes talentos para convertirlos en productos exportables”¹⁷.

Con esto Ruiz-Tagle quiere decir, que potenciando la marca a través de productos de merchandising, trabajar en una mejor negociación de contratos publicitarios y la

¹⁶ Ver anexo 2

¹⁷ Gabriel Ruiz-Tagle Presidente de Blanco y Negro S.A. revista Capital Mayo del 2008

remodelación del estadio, aunque son medidas importantes, no son suficientes para crear valor en este plan de negocio.

A los clientes de Blanco y Negro se les puede clasificar dependiendo de la unidad de negocio del club donde se focaliza el análisis.

Para los derechos, ya sea de comercialización y transmisión, podemos destacar como los más importantes: a la Compañía de Cervecerías Unidas S.A. la cual tiene la mayor participación en la industria cervecera con su marca Cristal. Además de Comercial Dupor, distribuidor de la marca Umbro en Chile, que básicamente compran espacios publicitarios en las camisetas y los lugares dispuestos para publicidad dentro del estadio. También los socios del Club se catalogan como clientes dentro de la unidad Ingresos Día del Partido. Estos socios y simpatizantes quienes pagan una cuota mensual, abonos, entradas rebajadas, etc. que generan flujos por el uso de los activos de Colo Colo. Dentro de esta misma unidad se encuentran aquellos asistentes al estadio que no son socios y que pagan su entrada para disfrutar del espectáculo, ya sean hinchas de Colo Colo o hinchas del equipo contrincante que juega de visita en el Estadio Monumental.

Por último, dentro de la unidad de negocios de Venta y Préstamo de Jugadores, los clientes son otros clubes de fútbol, ya sean nacionales o extranjeros que requieren los jugadores que pertenecen al club para sus respectivos equipos.

Dentro los proveedores de Colo Colo, se encuentran las empresas relacionadas con la indumentaria deportiva de los jugadores y el cuerpo técnico, el hospedaje y transporte del plantel, las empresas que proveen insumos como electricidad y gas para las instalaciones, la distribución de las entradas para los partidos etc.

Otros clubes, nacionales o extranjeros, también se pueden catalogar como proveedores al suministrar a Colo Colo el derecho o pases de jugadores (especialmente extranjeros) para que éstos puedan competir y ser un aporte para el rendimiento deportivo.

Los competidores directos, tanto en lo deportivo como en lo empresarial, son los otros dos clubes más populares del país: estos son el Club Deportivo Universidad Católica y el Club Deportivo Universidad de Chile, ya que, por lo general están peleando la punta de los torneos nacionales. Desde el punto de vista empresarial compiten fuertemente en la formación de jugadores, ya que estos tienen las mejores escuelas de fútbol joven dentro de sus divisiones inferiores para la futura venta y préstamo de jugadores como también los derechos de comercialización de marca y transmisión, dado que estos apuntan al mismo segmento que son los fanáticos del fútbol, teniendo Colo Colo una ventaja por el mayor número de hinchas que posee.

Otros competidores, están representados por el resto de los clubes de Primera A. Los clubes de Primera B, pueden ser considerados como competidores potenciales debido a que estos, con una buena campaña, pueden llegar a competir directamente con Colo Colo desde el punto de vista deportivo, al igual que desde la perspectiva de los derechos, tanto de comercialización y transmisión, son un gran potencial de competencia, ya que si estos equipos “chicos” logran una buena campaña, pueden atraer la simpatía o atracción del público, siendo interesante para otras empresas poder invertir en publicidad y atraer audiencia (para el tema de la transmisión).

En cuanto a la venta y préstamo de jugadores, la potencialidad de estos clubes puede estar en la inversión que puedan generar para hacer buenas escuelas de fútbol,

reclutando talentos jóvenes y así tener ganancias, una vez que el producto (jugador) ya esté formado.

Los competidores sustitutos para Colo Colo y para cualquier club de fútbol en la actividad del negocio de la participación de torneos locales e internacionales, implica toda actividad que se encuentre en la industria de la entretenición, esparcimiento y recreación, ya que la asistencia a los estadios está catalogada como un espectáculo en el cual se puede entretener y compartir con la familia. En consecuencia si persiste o aumenta la violencia en los estadios, las familias y asistentes por motivos de seguridad van a satisfacer esta necesidad con otros servicios como el asistir al cine o a otro tipo de espectáculos, practicar deportes, paseos familiares o una infinidad de cosas que cada persona puede valorar hacer en su tiempo de ocio.

Tanto en Chile, como en cualquier parte del mundo, donde se practique el fútbol profesional, existen grandes barreras a la entrada, debido a la gran inversión en dinero y aún mayor el tiempo que se requiere. Un club de fútbol que nace, debe comenzar compitiendo como club amateur (tercera división), lo que le puede costar varios años llegar al deporte profesional y con mayor razón lograr triunfos deportivos significativos.

Las oportunidades dentro de la industria del fútbol pueden llegar a ser bastante favorables con la nueva ley de las sociedades anónimas deportivas profesionales, ya que esta abre la posibilidad de atraer capitales frescos y de esta forma poder invertir en infraestructura, jugadores de buen nivel que hagan mejorar la calidad del espectáculo atrayendo más público y auspiciadores.

La gran amenaza que enfrenta el fútbol y el deporte en este país en general, está en el acceso cada vez más fácil, que tienen las personas a otro tipo de espectáculos, ya sean deportivos o no deportivos de excelente calidad, donde la televisión juega un rol predominante, ya que es una manera fácil y cómoda de presenciar importantes eventos deportivos, como las ligas europeas, donde el espectador puede presenciar deporte de primer nivel.

Otra gran amenaza para el fútbol es la violencia en los estadios, ya que esto aleja al público y principalmente a las familias, lo que genera baja concurrencia a estos eventos deportivos, por la escasa seguridad que este tipo de espectáculos puede generar.

La principal fortaleza que tiene Colo Colo es el posicionamiento de marca y su condición de referente deportivo, tanto a nivel nacional como internacional, debido a sus logros a lo largo de toda su historia.

Colo Colo es el club que más adeptos y seguidores tiene, ya que es el club que atrae más marco de público en los torneos nacionales y mayor recaudación. Estos ascendieron al año 2007 a una concurrencia de 392.192 personas en su estadio con una recaudación de \$1.499.053.000. Pero eso podría mejorar mucho más, ya que no llenan los estadios, especialmente por la existencia de la Garra Blanca (barra brava del club) que no se caracteriza por su buen comportamiento. Por otro lado al transformarse en una sociedad anónima abierta ha profesionalizado su administración, haciendo una mejor gestión y un buen manejo de los recursos.

Variables No Mercado

El fútbol en Chile comprende varias entidades, tanto nacionales e internacionales como lo muestra la figura 1-3¹⁸.

La máxima autoridad en el fútbol mundial es la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), que a través de la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) agrupa a todas las federaciones nacionales de fútbol de los distintos países de Sudamérica. En Chile, esta federación corresponde a dos entidades, que son la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) y la Asociación Nacional de Fútbol Amateur (ANFA), esta última, se preocupan del fútbol no profesional¹⁹.

La autoridad máxima de la federación está compuesta por el Consejo, que integra a nueve personeros designados por la ANFP y el mismo número designado por la ANFA, cuyo directorio esta integrado por cuatro personeros representantes del fútbol profesional y tres personeros del fútbol amateur que es presidida por el presidente de la ANFP.

La Federación de Fútbol, también tiene relación con el Comité Olímpico de Chile (COCH), el cual agrupa todas las federaciones nacionales de deportes olímpicos a nivel nacional incluido el fútbol.

Otra organización vinculada al fútbol chileno, es el Sindicato de Futbolistas Profesionales (SIFUP), que está encargado de velar por los intereses, orientación y colaboración de los problemas contractuales de los futbolistas.

¹⁸ Ver anexo 3

¹⁹ Fútbol Profesional Chileno: Administración y Gestión, Chávez, Farías, Acuña, Universidad de Chile, 2003.

Finalmente, la última entidad involucrada, es el Gobierno a través del Ministerio de Justicia para los clubes tradicionales y la Superintendencia de Valores y Seguros para los clubes estructurados como sociedades anónimas. Adicionalmente, el Gobierno se involucra en esta actividad a través de Chiledeportes encargado de fomentar el deporte y la actividad física a nivel nacional.

La ANFP es una corporación de derecho privado distinta e independiente de los clubes que la integran, donde su función es regir y fomentar la práctica del fútbol a nivel nacional, a través de los clubes asociados a la corporación²⁰. Esta asociación agrupa a los treinta y dos clubes de fútbol profesional chileno, la cual está encargada de organizar los torneos nacionales, representar a la Federación de Fútbol de Chile ante la FIFA y dirigir los destinos de las selecciones que representan al país. Otro rol de la ANFP es fiscalizar el normal funcionamiento económico de los clubes profesionales de fútbol, ya que dentro de los estatutos exige a los clubes que entreguen información financiera y económica a través de los estados financieros de cada uno de estos, los que están obligados a entregar a la ANFP el balance del año anterior como presupuesto para el año siguiente.

La ANFP no tiene la facultad de fiscalizar y regular las obligaciones de los clubes que la integran, tanto los contratos que suscriban con jugadores, otros deportistas o trabajadores que desempeñen actividades relacionadas con el club o contratos de cualquier otra naturaleza que suscriban otras personas naturales o jurídicas. Sin embargo establece

²⁰ Reglamento Asociación Nacional de Fútbol Profesional

ciertas normas para el normal funcionamiento de la actividad, que regula a la asociación misma y a los clubes que pertenecen a ella.

Los objetivos de la ANFP que están presentes en sus estatutos y esta resumido en regir y fomentar la práctica del fútbol, organizar torneos entre los clubes asociados, velar por la disciplina deportiva de sus socios, dirigentes, jugadores, entrenadores y todas aquellas personas sujetas a los estatutos de la ANFP y sus reglamentos, ordenar y coordinar las relaciones deportivas entre sus asociados y con la Federación de Fútbol de Chile, velar por los aspectos físicos, morales y sociales de los miembros de los clubes asociados, creando para ello los organismos necesarios, fomentar los vínculos deportivos internacionales, exigir y fiscalizar un adecuado comportamiento económico de sus asociados y hacer cumplir los estatutos y reglamento de la ANFP²¹.

Los clubes del fútbol profesional son personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro. Existen tres tipos de estructuras jurídicas como son las corporaciones de derecho privado, las fundaciones y las sociedades anónimas deportivas profesionales (S.A.D.P.) en la cual existen sociedades anónimas abiertas y cerradas.

Dentro de las S.A.D.P. existe la estructura de concesión, como es el caso de Blanco y Negro (Colo Colo) y Azul Azul (Universidad de Chile) con el fin de administrar los activos de estos clubes. En el caso de los clubes de la Primera A los tipos de estructura jurídica se muestra en la figura 1-4:

²¹ Reglamento Asociación Nacional de Fútbol Profesional

Figura 1-4²²



Clubes de Primera A correspondiente al Campeonato Nacional del 2008

La figura 1-5²³ muestra como está organizada la ANFP. En primer lugar se encuentra el consejo de presidentes formado por los 32 clubes que conforman la asociación (20 de primera A y 12 de primera B), la única función de este consejo es elegir a la directiva que preside la ANFP. Luego está el directorio, que es elegido por votación de los 32 clubes, tanto de primera A como de primera B, donde los votos de la división de honor (Primera A) valen el doble que los votos de la serie de Ascenso (Primera B).

²² Clubes de Primera A del año 2008. Ver detalle de los clubes en anexo 4.

²³ Ver anexo 5

Las sociedades anónimas deportivas profesionales (S.A.D.P), al igual que cualquier sociedad anónima están bajo la supervisión de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), que regula la forma y periodicidad de entrega de información, estados financieros con el fin de garantizar la transparencia necesaria para que los inversionistas tomen posiciones en la compañía. Este marco legal que envuelve a las sociedades anónimas crea el ambiente perfecto para que los clubes de fútbol profesional puedan recibir nuevos capitales.

Debido a esta nueva estructura de las S.A.D.P. Federico Valdés²⁴ señala:

“La industria del fútbol está cambiando de forma significativa, ya que antes nadie se hacía responsable de los malos resultados económicos por la poca claridad del manejo de los recursos. Esto se termina con la formación de las sociedades anónimas”.

Para iniciar un proceso de apertura a la Bolsa de Comercio, la asamblea de la S.A.D.P.²⁵ tiene que aprobar el proyecto general, donde se establece el capital, el porcentaje del capital que se emitirá en acciones y el plan de negocios.

Una vez aprobado este proyecto, se debe presentar una gran cantidad de información a la SVS, donde se indica la historia financiera, detalles y objetivos del proyecto.

Cuando la SVS da su visto bueno al paso anterior, la sociedad anónima debe decidir de qué forma pueden emitir las acciones. Esta emisión puede ser de tres formas; la colocación a inversionistas institucionales (AFP, bancos, aseguradoras, etc.), colocación a inversionistas individuales y/o a través de un agente especialista.

²⁴ Presidente de Azul Azul S.A. concesionaria del Club Deportivo Universidad de Chile.

²⁵ Ley 29.019 que regula las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales.

Desde el punto de vista cultural y social, Colo Colo es el equipo que tiene más tradición y número de adeptos²⁶, los que se traduce en el equipo con mayor convocatoria en los estadios (392.192 personas para el año 2007) expresado en su gran recaudación (ver tabla 2). Este fenómeno Colo Colo, traspasa las fronteras santiaguinas, ya que este fervor por el club es muy fuerte en el resto del país que se refleja en su grito de guerra “quien es Chile” y en su himno “cantemos todos de Arica a Magallanes”. Colo Colo es un fenómeno social y arraigado dentro de la cultura popular por su vasta trayectoria deportiva, sus logros y tradición que ha traspasado generaciones.

El futuro del club se ve bien, aunque no está asegurado. Con el fin de minimizar el riesgo futuro Gabriel Ruiz-Tagle pensaba en la importancia de clarificar los aspectos corporativos que permitiesen definir un norte claro para la institución.

Sin duda que esto implica una definición precisa de los negocios de Blanco y Negro y la búsqueda de sinergias entre dichos negocios.

²⁶ 47% según el estudio “Pasión de Multitudes”. Los Chilenos y el Fútbol. Adimark

ANEXOS

Anexo 1

Tabla 1-1: ESTADOS FINANCIEROS²⁷

Descripción	ACTIVOS		
	2007	2006	2005
Total Activos Circulantes	16.269.701	8.281.531	6.459.840
Disponibles	664.27	70.723	123.694
Depósitos a plazo	0	0	0
Valores negociables (neto)	0	89.126	0
Deudores por venta (neto)	4.668.510	850.562	51.426
Documentos por cobrar (neto)	0	288	0
Deudores varios (neto)	213.739	60.178	18.47
Documentos y cuentas por cobrar empresas relacionadas	470.251	275.817	574.763
Existencias (neto)	0	21.241	0
Impuestos por recuperar	426.564	0	3.358
Gastos pagados por anticipado	20.684	30.792	1.095
Impuestos diferidos	188.774	16.389	4.027
Otros activos circulantes	9.616.909	6.866.415	5.683.007
Contratos de leasing (neto)	0	0	0
Activos para leasing (neto)	0	0	0
Total Activos Fijos	3.124.717	552.372	341.92
Terrenos	0	0	0
Construcción y obras de infraestructura	2.950.855	442.802	268.113
Maquinarias y equipos	30.474	30.474	28.405
Otros activos fijos	222.073	104.3	49.663
Mayor valor por retasación técnica del activo fijo	0	0	0
Depreciación (menos)	-78.685	-25.204	-4.261
Total Otros Activos	18.208.596	20.028.871	18.541.300
Inversiones en empresas relacionadas	0	0	0
Inversiones en otras sociedades	0	0	0
Menor valor de inversiones	0	0	0
Mayor valor de inversiones (menos)	0	0	0
Deudores a largo plazo	0	0	0
Documentos y cuentas por cobrar empresas relacionadas largo plazo	0	0	684.984
Impuestos diferidos a largo plazo	0	200.966	376.017
Intangibles	22.050.920	21.105.851	18.295.913
Amortización (menos)	-3.842.324	-1.277.946	-815.614
Otros	0	0	0
Contratos de leasing largo plazo (neto)	0	0	0
Total Activos	37.603.014	28.862.774	25.343.060

²⁷ Memoria Blanco y Negro S.A.

Descripción	2007	2006	2005
Total Pasivos Circulantes	3.956.162	1.004.710	290.948
Obligaciones con bancos e instituciones financieras a corto plazo	0	0	0
Obligaciones con bancos e instituciones financieras largo plazo - porción corto plazo	0	0	0
Obligaciones con el público (pagarés)	0	0	0
Obligaciones con el público - porción corto plazo (bonos)	0	0	0
Obligaciones largo plazo con vencimiento dentro un año	0	0	0
Dividendos por pagar	0	0	0
Cuentas por pagar	2.376.056	301.414	47.67
Documentos por pagar	0	0	0
Acreedores varios	0	0	0
Documentos y cuentas por pagar empresas relacionadas	0	0	0
Provisiones	500.506	221.25	96.135
Retenciones	138.344	181.623	119.585
Impuesto a la renta	395.457	29.035	0
Ingresos percibidos por adelantado	17.46	6.004	0
Impuestos diferidos	0	0	0
Otros pasivos circulantes	528.339	265.384	27.558
Total Pasivos a Largo Plazo	9.962.443	9.403.768	8.543.030
Obligaciones con bancos e instituciones financieras	0	0	0
Obligaciones con el público largo plazo (bonos)	0	0	0
Documentos por pagar largo plazo	0	0	0
Acreedores varios largo plazo	0	0	0
Documentos y cuentas por pagar empresas relacionadas largo plazo	0	0	0
Provisiones largo plazo	0	0	0
Impuestos diferidos a largo plazo	632.971	0	0
Otros pasivos a largo plazo	9.329.472	9.403.768	8.543.030
Interés Minoritario	7.839	0	0
Total Patrimonio	23.676.570	18.454.296	16.509.082
Capital pagado	16.875.966	16.875.966	15.713.190
Reserva revalorización capital	0	0	0

Sobrepeso en venta de acciones propias	3.094.233	3.094.233	2.881.036
Otras reservas	0	0	0
Utilidades retenidas (sumas códigos 5.24.51.00 al 5.24.56.00).	3.706.371	-1.515.903	-2.085.144
Reservas futuros dividendos	0	0	0
Utilidades acumuladas	0	0	0
Pérdidas acumuladas (menos)	-1.515.903	-2.239.445	0
Utilidad (pérdida) del ejercicio	5.222.274	723.542	-2.085.144
Dividendos provisorios (menos)	0	0	0
Déficit acumulado período de desarrollo	0	0	0
Total Pasivos	37.603.014	28.862.774	25.343.060

RESULTADOS		31.12.2007	31.12.2006	31.12.2005
Ingresos de Explotación	M\$	17.636.568	8.559.752	792.650
Costo de Explotación/ Ingreso Venta	%	41,39	64,56	212,99
Resultado Operacional	M\$	7.300624	1.213.141	(1.972.744)
Resultado no Operacional	M\$	(911.543)	(268.426)	(491.622)
RA.I.I.D.A.I.E.	M\$	6.745.996	1.478.945	(2.256.316)
Utilidad después de Impuesto	M\$	5.222.274	723.542	(2.090.144)

Gráfico 1-1: Precio de la acción de Colo Colo entre Junio 2005 y Agosto 2008.²⁸



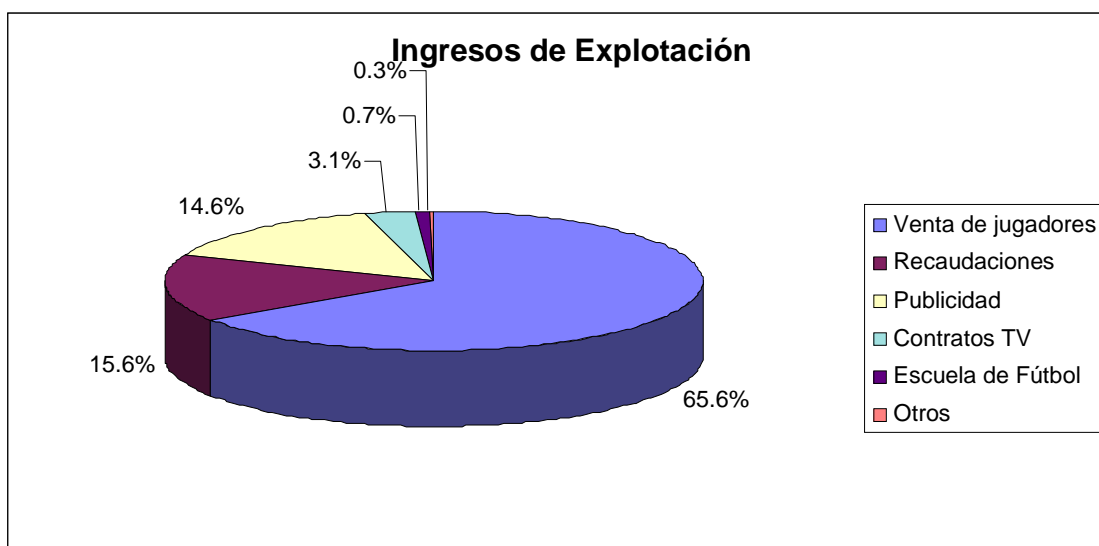
²⁸ Bolsa de Comercio de Santiago

Anexo 2

Tabla 1-2: Ingresos Operacionales desglosado al año 2007

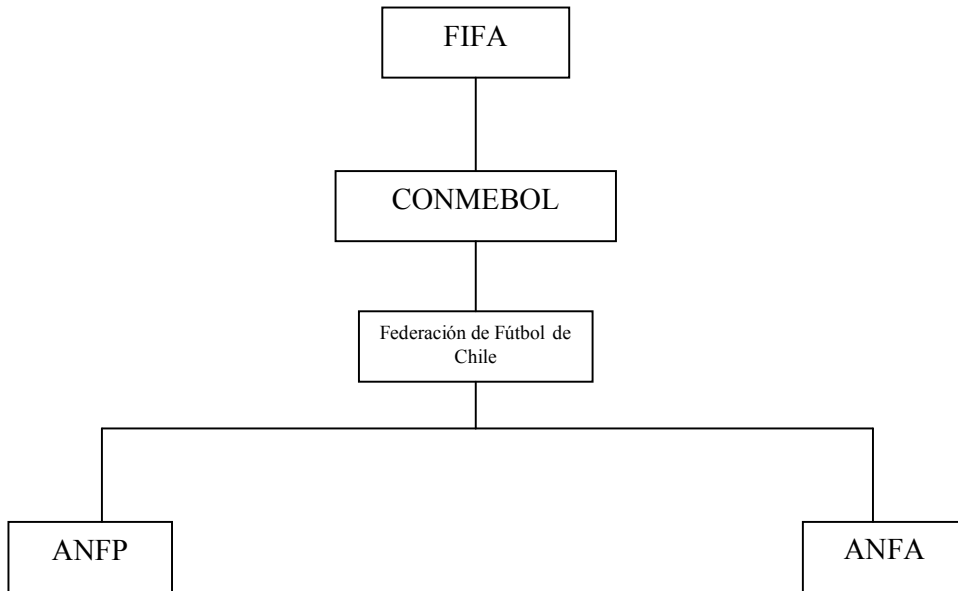
Ingresos	M\$
Venta de jugadores	11.577.617
Recaudaciones	2.749.953
Publicidad	2.583.407
Contratos TV	550.651
Escuela de Futbol	126.059
Otros	48.881
Total	17.636.568

Grafico 1-2: Ingresos Operacionales desglosado al año 2007



Anexo 3

Figura 1-3: Organización del Fútbol



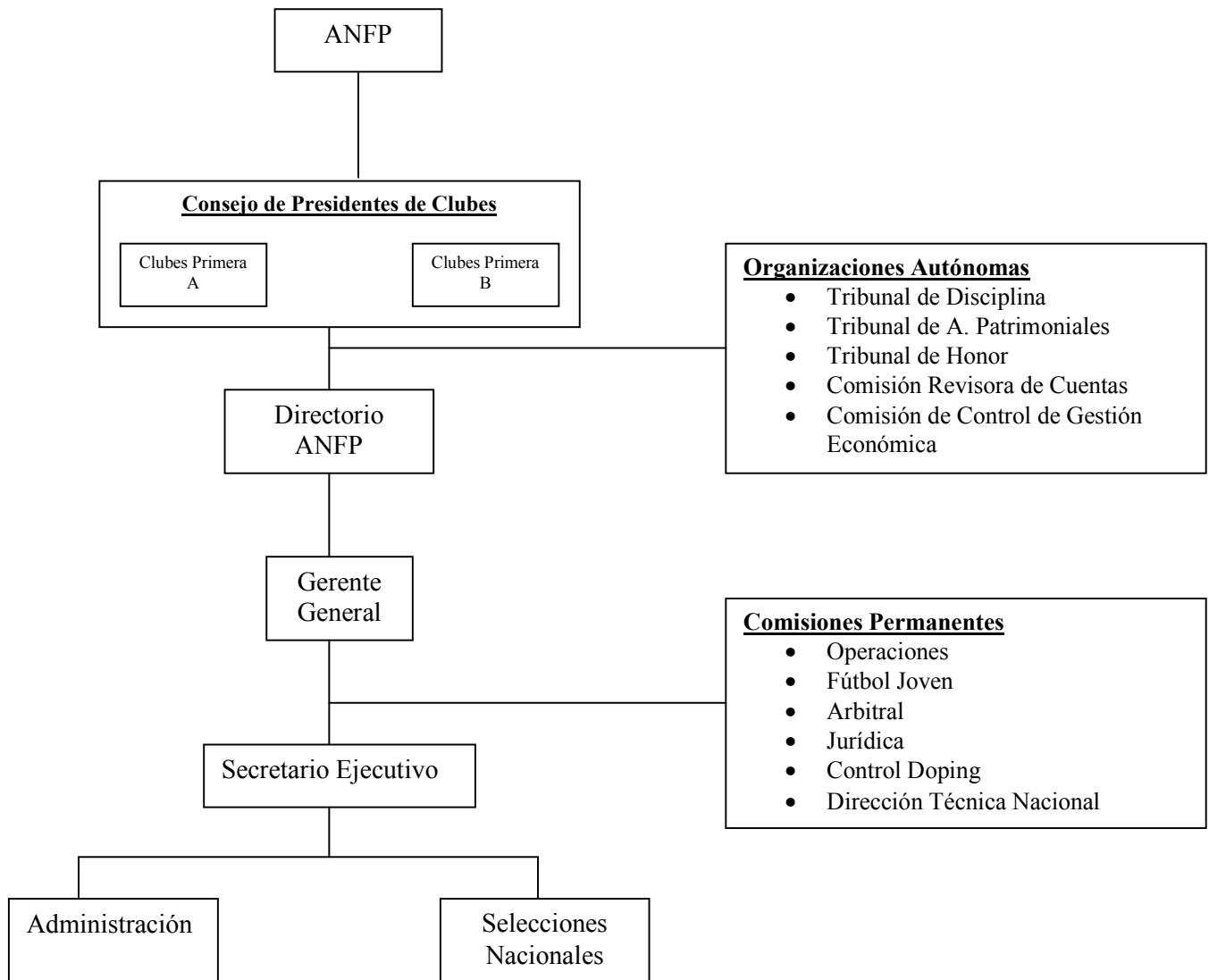
Anexo 4

Estructuras de la Organizaciones Deportivas

- **Concesiones:**
 1. Blanco y Negro S.A. (Colo Colo)
 2. Azul Azul S.A. (Universidad de Chile)
- **Sociedades Anónimas:**
 3. Audax Italiano la Florida S.A.D.P.
 4. Club de Deportes Antofagasta S.A.D.P.
 5. Club de Deportes La Serena S.A.D.P.
 6. Club de Deportes Santiago Morning S.A.D.P.
 7. Club Deportivo Palestino S.A.D.P.
 8. Club Deportivo Provincial Osorno S.A.D.P.
 9. Cobreloa S.A.D.P.
 10. Deportes Concepcion S.A.D.P.
 11. Deportivo Ñublense S.A.D.P.
 12. Everton de Viña del Mar S.A.D.P.
 13. O'Higgins S.A.D.P.
 14. Unión Española S.A.D.P.
- **Corporaciones:**
 15. Club de Deportes Rangers
 16. Club Deportivo Huachipato
 17. Club Deportivo Universidad de Concepción
 18. Corporación Deportes Melipilla
 19. Club de Deportes Cobresal
- **Fundaciones:**
 20. Club Deportivo Universidad Católica

Anexo 5

Figura 1-5: Organización de la Asociación de Fútbol Profesional



Anexo 6



Santiago, 27 de Abril de 2007

Señor
Hernán López B.
Superintendente de Valores y Seguros (S)
Presente

Ref.: Blanco y Negro S.A.
Inscripción Registro Valores N°902
HECHO ESENCIAL

De nuestra consideración:

La presente comunicación se efectúa en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 9 e inciso segundo del artículo 10 de la Ley N° 18.045, por tratarse de un hecho esencial respecto de la sociedad.

Por intermedio de la presente, informamos a usted que con esta fecha, Blanco y Negro S.A. (BN), sociedad concesionaria del Club Social y Deportivo Colo Colo (Colo Colo), ha alcanzado un principio de acuerdo con el Club de Fútbol Alemán Bayer Leverkusen (BLK).

Según los términos de este acuerdo, Colo Colo venderá a BLK el 70% de los derechos económicos del jugador de fútbol profesional Arturo Vidal, conservando Colo Colo el restante 30% de los mencionados derechos.

El precio de venta de los derechos objeto de este acuerdo, será la suma de 5.200.000 euros.

Paralelamente, BLK firmará un contrato por cinco años con el jugador Arturo Vidal. Si durante esos 5 años BLK vende o arrienda al jugador a un club distinto de Colo Colo, deberá asimismo vender o arrendar el 100% de los derechos económicos y Colo Colo recibirá la suma que corresponda por el 30% de los derechos que quedarán en su propiedad.

SAL

COLO-COLO

Avda. Maipo 3000 / Macul, Santiago, Chile
Teléfono (56-2) 294 7800 / Fax (56-2) 294 7204
www.colocolo.cl

Santiago, 18 de Octubre de 2006

Señor
Alberto Etchegaray De la Cerda
Superintendente de Valores y Seguros
Presente

Ref.: Blanco y Negro S.A.
Inscripción Registro Valores N°902
HECHO ESENCIAL

De nuestra consideración:

De conformidad con lo establecido en el artículo 9 y en el inciso segundo del artículo 10 de la Ley 18.045, vengo en comunicar el siguiente hecho esencial respecto de Blanco y Negro S.A. y sus negocios.

Informamos a usted que con esta fecha, hemos firmado un contrato de promesa de compraventa con la sociedad deportiva española Villareal Club de Fútbol, SAD, por el 100% de los derechos económicos y federativos, del jugador Sr. Matías Fernández F., en virtud del cual las partes se han obligado a celebrar el contrato definitivo a más tardar el día 3 de enero de 2007. Dicha promesa está condicionada al resultado de los exámenes médicos de rigor.

El monto de la transferencia es de €7.000.000 (siete millones de euros).

El contrato estipula además, que en el evento que el Villareal Club de Fútbol, SAD transfiera en el futuro los derechos del jugador en todo aquello que exceda los €7.000.000 (siete millones de euros), le corresponderá a Blanco y Negro S.A. el 10% de ese mayor excedente.

Adicionalmente, Villareal Club de Fútbol, SAD vendrá a jugar durante el año 2007 con su equipo estelar un partido de despedida y Colo Colo participará en la Copa Cerámica en Villareal, España.

Sin otro particular y quedando a su disposición para cualquier consulta que estime pertinente, le saluda atentamente a Ud.

Blanco y Negro S.A.
Alvaro Cruzat O.
Gerente General



SANTIAGO, 12 de Junio de 2007.

**Señor
Guillermo Larraín Ríos
Superintendente de
Valores y Seguros
SANTIAGO**

**Ref.: Blanco y Negro S.A.
Inscripción Registro Valores N°902
HECHO ESENCIAL**

Señor Superintendente:

Informamos que de acuerdo a las negociaciones llevadas hasta ahora, en el día de hoy se procederá a firmar la venta del jugador Sr. Humberto Suazo P. al Club Monterrey de México por un valor de US\$ 4.750.000 por el 100% de sus derechos económicos y federativos.

Saluda atentamente al Señor Superintendente,

**Álvaro Romero Iduya
Gerente Adm. y Finanzas**

c.c.: Según Lista Anexa
G. General Bolsa de Comercio de Santiago
G. General Bolsa Electrónica de Chile
G. Bolsa de Valores de Valparaíso

BLANCO & NEGRO S.A.

Avda. Marathon 5300 / Macul, Santiago, Chile
Fono (56-2) 294 7300 / Fax (56-2) 294 7299
www.colocolo.cl

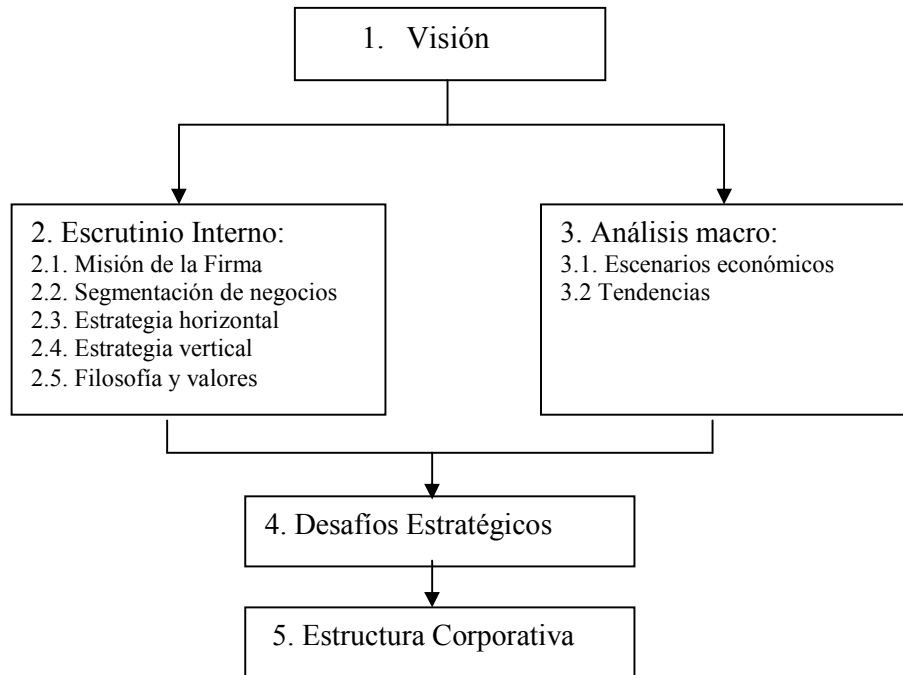
Nota Técnica

Estrategia Corporativa

La estrategia a nivel corporativo consiste en abarcar las decisiones de la organización como un todo, que necesitan el ámbito total de la firma para ser abordadas adecuadamente. Es el primer nivel decisional de la organización. Desde el punto de vista de la visión de la firma, que básicamente pretende proveer una afirmación del propósito fundamental de la organización. Esto involucra diversas tareas que se dividen en tres planos esenciales: el plano de liderazgo, el económico y gerencial²⁹. Estos planos resultan útiles para alinear las tareas estratégicas para dar forma a la visión de la empresa.

²⁹ Hax y Majcuf, Gestión de Empresa con una Visión Estratégica, Editorial Dolmen, 2da edición

Cuadro 1



Estas tareas, que se resumen en el cuadro 1, son de gran importancia, ya que constituyen los mecanismos fundamentales que permiten a la gerencia general proveer un sentido de visión y liderazgo (plano de liderazgo) para comunicarla a todos los niveles de la organización.

Dentro del plano económico, el problema central de los ejecutivos de este nivel consiste en la interrogante de cómo agregar valor a nivel corporativo de la empresa. No es solo un asunto de liderazgo, es también el simple hecho económico de que los gerentes corporativos tienen que hacer un esfuerzo consciente para aprovechar y explotar economías de escala y economías de ámbito a través de los negocios de la firma. Este desafío principal radica en que el todo debe ser mayor que la suma de sus partes. Por lo

tanto la prueba de fondo para estos ejecutivos es constatar si los negocios de la firma se benefician por el hecho de estar juntos o si no estarían mejor como unidades separadas y autónomas.

El plano gerencial es el factor más importante para el éxito de una implementación satisfactoria de la estrategia corporativa, que comprende la estructura corporativa (estructura de la organización y sistemas administrativos) y la gestión de su personal.

Las tareas estratégicas corporativas se pueden estructurar como referencia el mismo marco de la planificación estratégica. Esto consiste en identificar el foco de atención estratégica, identificando lo que podría ser la firma: un negocio o una función. Luego se recurre a reunir información externa relativa a la organización que se analiza y finalmente como posicionar a la entidad bajo análisis dentro de su medio, con el fin de lograr una ventaja competitiva.

1. Visión

La visión de una firma es el propósito fundamental de la organización, la cual expresa la deseabilidad de los propietarios de la empresa. El sentido de la visión es lograr generar adhesión en el personal de la empresa. Para la efectividad de la visión, esta debe tener tres elementos esenciales. Debe ser: Corta en su redacción, fácil de recordar y loggable o alcanzable para la organización.

2. Escrutinio Interno

La evaluación interna de la firma se relaciona con el ejercicio de decisiones controlables por la organización, capta las acciones y decisiones que la empresa debe abordar para

lograr una posición competitiva, frente a los retos que se generan en el medio externo y que conducen al desarrollo de una ventaja corporativa sostenible que debe transferirse a las diferentes unidades de negocios de la empresa para incrementar sus recursos y capacidades.

2.1. Misión de la Firma

La misión de la firma se define como una declaración del ámbito actual y futuro de: prestaciones (visto como satisfactores), beneficiarios y cobertura geográfica, así como las competencias distintivas desarrolladas por la firma para lograr una ventaja sostenible a largo plazo³⁰.

La misión tiene dos componentes principales que son decisiones estratégicas claves:

- a) *La definición de alcance del negocio*: Identifica las áreas en que la empresa compete en tres ámbitos: 1) sus productos y/o servicios, 2) los mercados generados y 3) el alcance geográfico. Estos ámbitos (producto, mercado y geográfico) son esenciales para definir el campo competitivo de la empresa describiendo el estado actual y futuro del negocio.
- b) *Competencias únicas asociadas al negocio*: Tiene que ver con la forma de competir. Comprende la identificación de las competencias que la empresa posee en la actualidad y la que establecerá en el futuro para diferenciarse de sus competidores lo que permite crear ventajas competitivas.

La misión de la firma es la primera de las grandes tareas corporativas en el proceso de planificación. La declaración explícita de la misión contiene una definición inherente de

³⁰ Apuntes Profesor Jorge Ardiles, Gestión y Estrategia.

prioridades para la agenda estratégica de la firma, y simultáneamente identifica las principales oportunidades de crecimiento y capacidades que es necesario acrecentar para lograr una ventaja competitiva superior en relación a su entorno.

2.2. Segmentación de Negocios

La segmentación de negocios consiste en agrupar las actividades en categorías coherentes que permitan una gestión efectiva de los recursos de la empresa. Para la segmentación de negocios es importante definir las unidades estratégicas de negocios (UEN), que se define como una unidad operativa o un foco de planificación que vende un conjunto de productos o servicios bien diferenciados a un grupo uniformes de clientes enfrentando a un conjunto bien definidos de competidores.³¹

Al definir las unidades de negocios, los ejecutivos del nivel corporativo están creando los dominios en los que la estrategia de la firma se va a tornar explícita. De esta manera se transmite el sentido de dirección y las prioridades al inicio del proceso general de la toma de decisiones en el nivel ejecutivo.

Es importante comprender claramente las dimensiones esenciales que podrían ser tomadas en consideración para la segmentación de negocios. En primer lugar es el conjunto de productos de la empresa. La mayoría de las empresas tienden naturalmente a definir las UEN a líneas de productos, ya que son los resultados tangibles de las actividades gerenciales, pero también en algunas circunstancias específicas, los mercados, las funciones y las áreas geográficas podrían ser dimensiones igualmente

³¹ Hax y Majcuf, Gestión de Empresa con una Visión Estratégica, Editorial Dolmen, 2da edición

validas de segmentación de negocios, debido a la significación que tienen en el posicionamiento estratégico.

En segundo lugar la segmentación de negocios no tiene por qué basarse en un solo criterio predominante, ya que probablemente podría encontrarse con un conjunto de dimensiones geográficas, funcionales, de mercado y de productos que tomar en consideración simultáneamente. En consecuencia la esencia de la segmentación está en identificar los asuntos que exigen un foco de administración estratégica. Estas dimensiones podrían causar problemas a la hora de segmentar los negocios, ya que no necesariamente las áreas críticas de la segmentación no sean mutuamente excluyentes, sino que tienen centros de atención que se superponen parcialmente produciendo que ciertos segmentos de negocios pueden implicar cierta doble contabilización.

Por consiguiente, la segmentación de negocios debe ser una representación dinámica que evoluciona y se ve reflejada en los asuntos seleccionados como centros de atención de la organización, lo que hace que la segmentación sea una representación compleja y multidimensional del propósito de la firma.

Para resolver la forma en que se lleva a cabo el proceso de segmentación de los negocios, es de vital importancia que los directivos alcancen un consenso final sobre las unidades de negocios resultantes, el criterio de segmentación, la identificación de los individuos de la formulación e implementación de la estrategia de negocios correspondiente.

2.3. Estrategia Horizontal

Una vez segmentados los negocios de la firma, el tema necesario a tratar es la identificación de oportunidades de sinergia entre negocios que si fueran explotados adecuadamente, podrían agregar valor más allá de la suma de las contribuciones independientes de cada una de las actividades negocios, lo que significa aumentar su ventaja competitiva al diversificar sus negocios.

La estrategia horizontal se define en términos de un conjunto de objetivos coherentes a largo plazo y de programas de acción para identificar y explotar las interrelaciones entre unidades de negocios distintas pero relacionadas. Por lo tanto el paso crucial en la definición de estrategia horizontal es identificar las fuentes de posibles interrelaciones.

Existen tres tipos de interrelaciones:

- Interrelaciones Tangibles (infraestructura, tecnología, adquisición e intercambio): Estas se originan en oportunidades de compartir actividades en la cadena de valor³² que permiten generar economías de escala, reducción de costos de producción y decidir una estructura corporativa³³ coherente.
- Interrelaciones Intangibles: Involucran la transferencia de conocimiento experto (know-how) de gestión entre cadenas de valor separadas.
- Interrelaciones entre competidores: Originadas en la existencia de rivales que real o potencialmente compiten con la firma en más de una unidad de negocios.

³² Modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial.

³³ Ver Estructura Corporativa, punto 5.

La estrategia horizontal entre sus beneficios, busca aumentar la rentabilidad de la empresa a través de: la reducción de costos, el aumento del valor de la oferta de productos de la empresa a través de la diversificación, el manejo de la rivalidad dentro de la industria para reducir el riesgo de una guerra de precios, y el aumento del poder de negociación por encima de los proveedores y los compradores³⁴.

2.4. Integración Vertical

Las decisiones de la integración vertical, por su naturaleza, se encuentran en el nivel corporativo de la organización, ya que define el ámbito de la cadena de valor, establece las relaciones de la firma con proveedores, distribuidores de clientes e identifica las circunstancias sobre las relaciones de estos, con el fin de acrecentar y proteger la ventaja competitiva de la firma. Por lo tanto el grado de dominio que tenga la organización con sus audiencias externas va a determinar eventualmente con la amplitud y extensión de su integración vertical. Para la organización debe tomar tres tipos de decisiones:

- Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor.
- Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.
- Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

³⁴ Hill y Jones, Administración Estratégica Un Enfoque Integrado, Mc Graw Hill, Sexta edición

Para decidir el grado de integración vertical, tiene que analizar cuidadosamente los beneficios estratégicos, administrativos y económicos contra los eventuales costos de la integración, ya que puede involucrar problemas de flexibilidad, equilibrio, organización, incentivos de mercado y capacidades de la gestión de la empresa resultante.

Existen cuatro dimensiones de integración vertical: dirección, grado de integración y formas de dominio, amplitud y extensión.

La dirección de la integración vertical reconoce dos formas de agregar valor. La primera es la *integración regresiva* o hacia atrás, que consiste en acercarse a los proveedores incorporando un producto que antes venía de afuera. La segunda forma es la *integración progresiva*, que involucra una mayor proximidad al cliente dentro del canal.

El grado de integración y formas de dominio están definidos para cada uno de los insumos y productos de importancia de la firma. Dentro de estos grados esta la *integración total*, que es la plena integración tanto como para adelante como para atrás; la *cuasi-integración*, que tienen la mayor parte del dominio de la cadena de valor, pero no en su totalidad; *integración parcial*, que presenta un grado de integración limitada; y la *no-integración*, que es la firma que decide no inorarse para un insumo o producto dado.

La amplitud de la integración mide el grado de dependencia de los recursos internos de la firma para todos sus productos e insumos. Esto se puede medir como la razón de los valores de los insumos o productos internos de la firma, respecto al valor total de las transacciones internas y externas, para cada unidad de la organización.

La última dimensión en la integración vertical es su extensión, que consiste en la longitud de la cadena de valor de la firma. Esto depende si se limita a solo pocas etapas o cubra un conjunto total.

Las decisiones de integración, como todo tipo de decisiones cruciales tienen sus costos y beneficios. Los principales beneficios de la integración vertical se clasifican en cuatro tipos: 1) el costo de internalizar economías de escala y alcance, y evitar costos de transacción de mercados imperfectos; 2) el poder defensivo del mercado, que proporciona autonomía de oferta y demanda; 3) el poder ofensivo de mercado que permite el acceso a nuevas oportunidades de negocios, nuevas formas de tecnología y estrategias de diferenciación; 4) las ventajas administrativas y de gestión que surgen de una infraestructura general más simplificada cuanto las tareas básicas permanecen en la empresa, en lugar de estar afuera.

Cada uno de estos beneficios tiene una contrapartida de costos que representan barreras para la integración vertical, los cuales se clasifican en: 1) el costo representado por un aumento de los gastos generales y los requerimientos de inversión de capital, así como la incapacidad de alcanzar un punto de equilibrio operativo; 2) la pérdida de flexibilidad que surge de las dificultades de responder rápidamente a los cambios en el medio externo por estar encerrado en una opción más rígida que los competidores cuando la integración es más elevada; 3) las penalidades de equilibrio que son el resultado de capacidades subutilizadas o de demandas insatisfechas originadas en los cambios drásticos de los patrones de demanda; 4) las penalidades administrativas y de gestión

derivadas de la carga que implica manejar un conjunto de actividades más complejo y heterogéneo.

2.5. Filosofía y valores

La filosofía de una firma, es una declaración de los grandes principios que inspiran las acciones de la organización que se refieren a la relación de la empresa y sus grupos primarios de interés, como empleados, clientes, accionistas, proveedores y las comunidades en que opera la firma. También involucra una declaración de objetivos generales de desempeño que se espera de la firma, expresados en términos de rendimiento y rentabilidad. Define políticas corporativas básicas en relación al estilo de gestión como también los valores corporativos atinentes a la ética, creencias y regla de conducta personal y empresarial.

Esta declaración debe abordar los siguientes temas:

- La relación entre la empresa y sus grupos de interés primarios como clientes, empleados, accionistas primarios y las comunidades en la que opera la empresa.
- Una declaración de objetivos generales sobre el desempeño esperado de la empresa, expresados en términos de rentabilidad y crecimiento.
- Una definición de las políticas corporativas básicas con respecto a temas como estilo de gestión, políticas de organización, gestión de los recursos humanos, las políticas financieras, comercialización y tecnología.
- Una declaración sobre los valores corporativos relacionados con la ética, las creencias y las reglas de comportamiento personal y corporativo.

La filosofía corporativa debe proveer un tema unificador y un desafío vital para todas las unidades organizacionales, transmitir un sentido de ideales alcanzables, servir como fuente de inspiración para hacer frente a las actividades diarias y pasar a ser una fuerza guía, motivadora y contagiosa congruente con la ética y valores empresariales.

3. Análisis Macro

El análisis macro formaliza el proceso de comprensión de las fuerzas externas que están ejerciendo impacto sobre la empresa.

3.1. Escenarios Económicos

Dentro de la estrategia corporativa es de vital importancia contar con un conjunto de análisis económicos del mundo, país y región en que la firma está inserta. Esto permitirá a este nivel decisional tener orientaciones claras correspondientes a los escenarios económicos en que la organización se puede encontrar. Dentro de los análisis más importantes se debiera mostrar las siguientes variables:

- El PIB³⁵ histórico y proyectado de las localidades donde la organización esté presente.
- La tasa de inversión de capital fijo de la región y las proyecciones de su crecimiento futuro.
- La tasa real del empleo y la proyección de su evolución futura.
- La tasa de interés de colocación y su proyección futura.
- La tasa de variación del salario real y sus proyecciones futuras.

³⁵ Producto Interno Bruto

- El crecimiento de la región y su significancia en el PIB.

3.2. Tendencias

No basta sólo con un análisis económico histórico. También se deben tomar en cuenta cada una de las proyecciones de estas variables y sus escenarios probables.

Adicionalmente se debe examinar otras tendencias que pueden afectar positiva o negativamente, el comportamiento futuro de los ámbitos de actividad de la organización como la globalización, los cambios tecnológicos, cambios en los hábitos de vida de las personas, los factores sociales, políticos y legales. En general estos factores no son controlables por la empresa, pero resultan fundamentales para definir el atractivo del medio externo en el que se desempeña. Se deben definir dichos factores, comprender su comportamiento pasado y futuro y extraer de ellos las oportunidades y amenazas que se le presenta a la empresa.

En resumen se deben comprender las tendencias económicas, industriales, y otros importantes factores externos que afectarán el desempeño de la empresa.

4. Desafíos Estratégicos

Los desafíos estratégicos de la organización son un conjunto de requerimientos, desarrollados por el nivel corporativo de la organización, para conducir la formulación de las estrategias competitivas y funcionales. Básicamente se expresan a través de la formulación de *directrices estratégicas* y *objetivos de desempeño corporativos* a largo plazo para la organización en su conjunto y para los ámbitos de actividad en particular.

Las *directrices estratégicas corporativas*, son un mecanismo para traducir la orientación global de la organización en un conjunto de instrucciones prácticas para todos los directivos comprometidos con el proceso de estratégico. Estas directrices estratégicas se definen como los temas fundamentales que debe abordar la empresa durante los siguientes tres a cinco años para establecer una posición competitiva saludable en los mercados en que participa. Existen tres dimensiones para estas directrices estratégicas:

- a) ***El programa:*** Estas directrices constituyen la agenda estratégica de la empresa concebida por sus directivos superiores. Estas deben ser depositarias de todos los análisis previos realizados, para determinar si las directrices pasan la prueba de comprensión. Para que esta comprensión se haya llevado a cabo con éxito, se debe reflexionar sobre las tareas llevadas a cabo hasta el presente, para asegurar de que las directrices estratégicas respondan a todos los desafíos planteados por la declaración de oportunidades y amenazas que surgen del análisis externo y una serie de temas que emergen de la evaluación corporativa interna, que incluye los desafíos que surgen de los cambios en la misión, la segmentación de negocios, la integración horizontal y vertical, la filosofía corporativa y las fortalezas y debilidades de la empresa.
- b) ***La asignación de responsabilidades:*** El segundo tema de resolver es asignar responsabilidades a las personas dispuestas de hacerse cargo de las directrices estratégicas analizadas. Esto exige la identificación de todas las unidades claves de la empresa y de las personas responsables de dichas unidades de la organización. De este modo se consigue delinear la responsabilidad que quedará

en manos de los que están encargados de definir los programas de acción que responden a cada directriz y supervisar la implementación de dichos programas.

- c) **Las medidas de control:** Este tercer tema tiene como objetivo resolver el desarrollo de las medidas necesarias para supervisar el progreso de las respuestas dadas por la empresa a los desafíos de las directrices estratégicas. En este punto se toma explícito el vínculo entre la planificación y el control.

Los *objetivos de desempeño corporativos*, son indicadores cuantitativos del desempeño general de la empresa. Las compañías expresan sus objetivos corporativos a través de un número selectivo de índices, que son en su mayoría de naturaleza financiera. Estos índices se dividen en dos categorías:

- a) **Desempeño financiero:** Estas medidas abordan objetivos fundamentales para el bienestar de corto plazo de la empresa, así como para su supervivencia y desarrollo de largo plazo. Son medidas financieras cuantitativas que están relacionadas con el crecimiento, la rentabilidad, los mercados de capitales y una variedad de otras variables financieras.
- b) **Eficiencia de las capacidades gerenciales:** Esta segunda categoría de objetivos de desempeño corporativo, está orientada a medir las capacidades gerenciales, que se centra particularmente en los recursos humanos, la tecnología, el abastecimiento, la fabricación y comercialización. Sin embargo, al reconocer la naturaleza cualitativa de la mayoría de este tipo de indicadores, que miden las capacidades de la organización, el gran desafío está en producir mediciones que

puedan describir coherentemente y objetivamente el desempeño de estas variables no financieras.

5. Estructura Corporativa

Las organizaciones son grupos de personas que velan por un fin o propósito común. Esto se logra a través de la segmentación o división del trabajo y la integración de los esfuerzos por medio de los sistemas administrativos. Esto significa que la estructura sigue a la estrategia, donde una organización debe ser diseñada para facilitar el cumplimiento de sus compromisos estratégicos.

La segmentación o diferenciación en la estructura corporativa u organizacional, se origina en el hecho de que las subunidades tienden a crear sus propias culturas que las apartan de las otras subunidades. Este proceso crea la jerarquía organizacional. La división de la organización producto de la segmentación, obliga a implantar una serie de mecanismos de coordinación e integración, para asegurar que todos los individuos de la organización trabajen armoniosamente en la búsqueda del logro de la visión organizacional.

La estructura corporativa debe ser congruente con la cultura, ya que la cultura condiciona la estrategia y a su vez, la estrategia dicta los elementos básicos de estructura. Finalmente, se debe alinear el esfuerzo de las responsabilidades y autoridades de la firma respecto a la estructura de la organización en las diferentes unidades para lograr el propósito común

Existen tres tipos de estructuras³⁶: Funcionales, divisionales y matriciales.

La *estructura funcional* es un diseño que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Estas agrupaciones son funciones o especialidades como finanzas, marketing, producción, investigación y desarrollo y recursos humanos.

La *estructura divisional* se agrupa según los resultados o outputs generados por la organización. La distinción más común de los resultados es en términos de los productos entregados. También los mercados, los clientes y localidades geográficas podrían utilizarse como criterios de departamentalización.

Las *estructuras matriciales* se componen de dos o más conceptos de diseño, donde al contrario de las estructuras anteriores pueden tener más de un solo jefe, ya que una subunidad puede depender de dos o más unidades dependiendo de la complejidad de la organización.

³⁶ Robbins Stephens, Administración, Pearson Educación, 8va edición.

Notas de Enseñanza

a) Sinopsis

El día viernes 24 de junio de 2005, Colo Colo a través de la concesionaria Blanco y Negro S.A. se abre a la Bolsa de Comercio de Santiago marcando un hito dentro de la industria del fútbol profesional chileno, profesionalizando la administración del club bajo el alero de la nueva ley 20.019 que regula las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (S.A.D.P) promulgada el 5 de mayo de 2005.

Colo Colo no solo ha sido pionero en la forma de hacer negocios dentro de la industria del fútbol, sino que también fue el pionero en profesionalizar este deporte desde el punto de vista competitivo desde su fundación en 1925 por su primer capitán, el jugador David Arellano, ya que hasta fecha este deporte se practicaba de forma amateur en el país.

A través de su historia Colo Colo se ha posicionado como el club de fútbol más popular con el mayor número de adeptos del país, lo que lo ha llevado a ser el club con los mayores logros deportivos tanto en el ámbito local como en el internacional. A pesar de estos éxitos deportivos, Colo Colo nunca logró consolidar sus finanzas, debido al desorden administrativo y la poca transparencia por parte de sus dirigentes, los cuales en gran número velaban por sus propios intereses y no por los intereses de la organización. Esta situación llegó a tope el año 2002 bajo la administración de Peter Dragicevic, donde el club fue declarado en quiebra por la justicia, acumulando una millonaria deuda cuyos principales acreedores eran el fisco, jugadores y ex-jugadores del club. Esta etapa oscura de Colo Colo se termina con la concesión de los activos del club a través de Blanco y

Negro S.A. cuya apertura a la Bolsa de Comercio da una mayor transparencia con información fidedigna al mercado, autoridades y sus accionistas o dueños.

En la actualidad, Colo Colo liderado por Gabriel Ruiz-Tagle y su directorio tienen el desafío de sanar la administración y finanzas del club estableciendo el norte, los negocios y las sinergias de los diferentes negocios que involucran a Colo Colo dentro de la industria del fútbol.

Para el análisis de este caso la estructura es la siguiente:

- Reseña Histórica: Historia de Colo Colo.
- El Proyecto Blanco y Negro S.A.: Proceso del club a su apertura en la Bolsa de Comercio.
- Análisis del Entorno: Identificación de las unidades de negocios y sus respectivos clientes, proveedores, competidores sustitutos y potenciales, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
- Variables No Mercado: Legislación, variables sociales y culturales.

b) Objetivo y Análisis

A grandes rasgos para analizar un caso los objetivos se clasifican en tres categorías: 1) potenciamiento de habilidades, 2) desarrollo del conocimiento y 3) desarrollo actitudinal³⁷.

Como primer objetivo el alumno debe desarrollar múltiples habilidades gerenciales identificando el problema y quién lo tiene, para luego formular e implementar estrategias

³⁷ Manual para la construcción de casos.

y funciones técnico-analíticas. Por lo tanto para este caso el alumno debe identificar la importancia del nivel corporativo definiendo un norte claro para club, identificar los negocios de Blanco y Negro y buscar las sinergias entre estos negocios.

Para el objetivo anterior es necesario que el alumno haya desarrollado los conocimientos y herramientas teóricas aprendidas en clases. Estos conocimientos son:

- Visión
- Misión
- Segmentación de negocios
- Estrategia horizontal
- Estrategia vertical
- Filosofía y valores
- Escenarios económicos
- Tendencias
- Desafíos estratégicos
- Estructura corporativa

Por último, una vez identificado el norte, los negocios y las sinergias teniendo claro la teoría y conceptos señalados anteriormente, el alumno debe ser capaz de adquirir un desarrollo actitudinal llevando los conocimientos a la organización como un todo, generando valoraciones efectivas positivas de valores, ética, creencias, apertura intelectual y actitud frente al cambio.

c) Posicionamiento

Este caso tiene un enfoque para los cursos de estrategia o administración, donde dentro del programa del curso esté estipulado el tópico de estrategia corporativa para las carreras de ingeniería comercial, ingeniería civil industrial y carreras ligadas a la administración de empresas.

d) Proceso de aprendizaje

i) Metodología de enseñanza y estructura de la discusión

Para que el proceso de enseñanza sea exitoso es de vital importancia que el profesor o instructor tenga una guía o mapa del debate que debe generar en la clase y así este tenga un panorama inicial de la estructura de enseñanza y discusión. Para ello antes de empezar la clase el profesor debe interactuar con los alumnos guiándolos hacia el problema y que nivel de la organización se encuentra el problema o quien tiene el problema. Para lo anterior el profesor debe exponer a los alumnos la sinopsis del caso y como los hechos se fueron desarrollando y las causas del problema. Es muy importante que el guía o profesor tome el rol de moderador en la discusión con los alumnos, para no perder el norte, complementando con los conceptos teóricos que involucran la Estrategia Corporativa de forma ordenada empezando por los componentes de visión, escrutinio interno, análisis macro, desafíos estratégicos y estructura corporativa³⁸. Teniendo estos conceptos claros el profesor debe ser capaz de guiar a la clase hacia el norte de Blanco y

³⁸ Ver cuadro 1 de Nota Técnica

Negro S.A., sus negocios y las posibles sinergias de estos negocios y como poder aplicarlos a la organización.

El mapa de discusión debe ser flexible, con el fin de poderse adaptar a los cambios que se pueden generar en el desarrollo de la discusión. A grandes rasgos este mapa debe tener lo siguiente:

- Sinopsis (breve resumen del caso)
- Discusión (pueden con interacción directa alumnos- profesor o discusión en grupo)
 - Cuál es el problema
 - Quién tiene el problema
 - Posibles soluciones del problema (Norte, negocios y sinergias de la organización)
 - Conclusiones finales
- Cierre³⁹ de la discusión

ii) Plan de preguntas

El objetivo del plan de preguntas es ayudar a guiar la discusión, focalizarla a los problemas presentados en el caso. Existen dos dinámicas de preguntas: las asignadas al caso, que están dirigidas a los estudiantes y las de dirección del debate, que ayudan al profesor a guiar la discusión⁴⁰.

³⁹ Ver punto v) Cierre

⁴⁰ Ver punto iv) Transacciones.

Las preguntas asignadas al caso son las siguientes:

1. ¿Que originó que Colo Colo casi desapareciera como equipo de fútbol y que pusiera en peligro la pérdida de todos sus activos?
2. Identifique y analice las diferentes actividades en qué Colo Colo participa.
3. Una vez analizado las actividades de Colo Colo, usted como parte del directorio ¿Cuál es el norte del Club y que sinergias se pueden establecer?
Para esto desarrolle un análisis interno y externo de Colo Colo.

iii) Apertura de la discusión

El comienzo de la clase es vital para generar una dinámica atractiva en el desarrollo de la clase de su inicio a fin. Por lo tanto es fundamental que la apertura despierte el interés de los alumnos a través de su expresión oral y corporal.

Como Colo Colo es un equipo que despierta amores y odios dentro del ambiente futbolístico, una buena forma para abrir la discusión y “romper el hielo” entre alumnos y profesor es ¿Qué es Colo Colo? De esta forma se despertarán las pasiones (a favor o en contra) de los alumnos. Es muy importante que el profesor pueda conducir esta pregunta jocosa a una discusión más seria para analizar el caso.

iv) Transacciones

La finalidad de este punto está en desarrollar una discusión fluida dentro de la clase, generar a partir de las preguntas asignadas al caso las interrogantes que podrían surgir de

parte de los alumnos, para provocar nuevos debates en torno al problema iniciado anteriormente, no desviándose del foco principal y de las preguntas asignadas al caso.

Estas preguntas son las siguientes:

1. La apertura a la bolsa de comercio transformándose en sociedad anónima a través de Blanco y Negro, ¿fue una buena solución para que el club surgiera de sus problemas financieros? ¿Por qué? Mencionar las ventajas de la estructura de sociedad anónima.
2. ¿Las actividades de Colo Colo en el ámbito del fútbol las clasificaría como unidades de negocios o unidades funcionales? ¿Cual de estas unidades es la más importante que genera mayores flujos?
3. ¿Cual es la importancia de la visión y misión de una organización? ¿Que se entiende por sinergia?

v) Cierre

Se sugiere al profesor o guía, para cerrar la discusión del caso a través de un resumen que destaque las conclusiones abordadas en la clase y los puntos más importantes de los objetivos de enseñanza (potenciamiento de habilidades, desarrollo del conocimiento y desarrollo actitudinal).

Cada discusión puede tomar diferentes caminos, por lo que no se recomienda tener un cierre tan estructurado, ya que cada grupo es único y por lo tanto las conclusiones pueden variar de una clase a otra, por lo que al momento del cierre se recomienda flexibilidad.

Otra alternativa para cerrar la discusión consiste en que un alumno o un grupo de estos, resuma los contenidos aprendidos, donde el rol del profesor sería de moderador, planteando preguntas, con una participación más pasiva dejando a los alumnos el protagonismo del cierre.

d) Diseño de pizarra

El diseño de pizarra es un esquema que resume los puntos de discusión generados en el desarrollo de la clase⁴¹. Por lo tanto el profesor en el desarrollo de la discusión debe registrar de forma ordenada los puntos esenciales del debate dando un mejor apoyo al aprendizaje del alumno.

Las ventajas y beneficios de registrar el debate son:

- Ayuda a la memoria colectiva de la clase, facilitando la vinculación de conceptos.
- Brinda cohesión a la discusión del caso.
- Sirve como un sistema de control para el instructor para que los temas no se desvíen.

Los puntos principales que deben estar en el esquema de pizarra para este caso esta en seguir los conceptos asociados a las preguntas asignadas al caso y la estructura de la discusión. Los puntos son:

- Cuál es el problema
- Quién tiene el problema

⁴¹ Manual para construcción y uso de casos, Jorge Ardiles N.

- Posibles soluciones del problema (Norte, negocios y sinergias de la organización)
- Conclusiones finales

Referencias y Fuentes

- **Bibliografía**

- Hax y Majcuf, Gestión de Empresa con una Visión Estratégica, Editorial Dolmen, 2da edición
- Robbins Stephens, Administración, Pearson Educación, 8va edición.
- Hill y Jones, Administración Estratégica Un Enfoque Integrado, McGraw Hill, Sexta edición

- **Documentos**

- Anuarios ANFP
- Ley 20019 (S.A.D.P.)
- Memorias Blanco y Negro S.A.
- “Pasión de Multitudes”. Los Chilenos y el Fútbol. Adimark
- Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales en Chile, Reydet y Roth, UDD 2006.
- Manual para la construcción y uso de casos, profesor Jorge Ardiles Niada.
- Fútbol Profesional Chileno: Administración y Gestión, Chávez, Farias, Acuña, Universidad de Chile, 2003.
- Apuntes profesor Jorge Ardiles N, Gestión y Estrategia.

- **Web**

- Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) www.svs.cl
- Bolsa de Comercio www.bolsadesantiago.com

- Colo Colo www.colocolo.cl
- ANFP www.anfp.cl
- Revista Capital mayo 2008
- Larraín Vial www.larrainvial.com

- **Entrevistas**

- Entrevista personal a don Federico Valdés Lafontaine, Presidente de Azul Azul S.A. 21 de octubre de 2008.