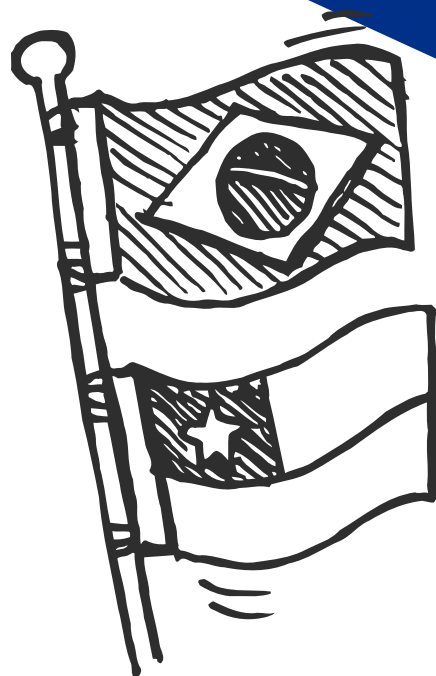




Disponible
en Video-caso



Escuelas de fútbol Azul Azul

La expansión al extranjero: ¿Oportunidad o amenaza?

Es octubre de 2013 y Nicolás Yentzen, coordinador de las Escuelas de Fútbol del Club Deportivo de la Universidad de Chile, está en un escenario complejo ya que debe tomar una decisión que podría ser crucial para el futuro de la institución. Lo ha tomado por sorpresa la opción de expandir a Brasil el sistema de franquicias de escuelas de fútbol que ocupen el nombre del club: si bien es una oportunidad tentadora que eventualmente reportaría importantes beneficios, también puede constituir un fracaso y perjudicar a la Universidad de Chile. Nicolás siente la tentación de abrir un nuevo mercado; pero duda, y es comprensible, pues se trata de una apuesta arriesgada e innovadora.

“Nicolás está muy indeciso, pues ha reflexionado sobre los problemas de la gestión que se presentan con las escuelas que se encuentran en Chile y teme que estas dificultades se produzcan también en Brasil”.

La historia

Nicolás Yentzen, ingeniero comercial, desde el año 2011 es coordinador de las escuelas de fútbol del Club Deportivo de la Universidad de Chile. Ha debido enfrentar algunas problemáticas para mejorar la gestión, sobre todo en lo referido a la administración de las escuelas de fútbol. Difícil tarea, considerando su crecimiento a partir de las exitosas campañas deportivas que tuviera el equipo entre 2010 y 2012. Los logros deportivos del club han transformado a la ‘U’ en una institución de la cual niños y jóvenes quieren ser parte, a la vez que diversas

instituciones y personas demuestran interés en instalar escuelas de fútbol con el nombre de la Universidad de Chile. Además, para el club es muy importante contar con más presencia formativa en el país, ya que las escuelas son un elemento de difusión de la marca en diversas zonas geográficas, ampliando así el espectro de captación de jugadores y jóvenes talentos.

Un crecimiento sostenido

El aumento de escuelas de fútbol de la Universidad de Chile ha sido sostenido en los últimos años. A finales de 2011 había cerca de 40 escuelas. Dos años después, esta cifra se había incrementado a 60 y actualmente se han entregado 70 franquicias. Este crecimiento se sustenta en este sistema de negocios, lo que le reporta a Azul Azul importantes ingresos. Asimismo, este desarrollo representa una poderosa herramienta de difusión de la institución y de las actividades y políticas que desarrolla, generando y estrechando lazos con las familias, y especialmente con niños y jóvenes.

La franquicia como mecanismo de crecimiento

El renombre del club deportivo ha sido capitalizado por la sociedad anónima, mediante el sistema de franquicias. Este mecanismo consiste en que una escuela de fútbol puede pagar una cuota anual y a cambio recibe ciertos beneficios, como aparecer en el sitio web del equipo, credenciales con descuentos para asistir a los partidos del primer equipo, uniformes, entre otros. Luego de un año de funcionamiento con esta modalidad, Azul Azul evalúa su continuidad, lo que depende del desempeño de las escuelas y de los resultados de las supervisiones que realiza el personal encargado. El sistema de franquicias permitió un importante aumento en la cantidad de escuelas, lo que se traduce en la presencia del club en gran parte del país. Con todo, el sistema supone algunos desafíos, dentro de los que se encuentra la gestión de las supervisiones que se realizan a las escuelas.

Apertura de horizontes

Durante los últimos años ha surgido interés por el club tanto a nivel futbolístico como de gestión. Concretamente, se ha abierto la posibilidad de establecer intercambios con otros equipos, lo que consistiría en que dirigentes y cadetes de la 'U' tengan la posibilidad de viajar a Europa o Brasil a conocer las prácticas de otros clubes y viceversa. Además, existe la opción de otorgar franquicias a escuelas de fútbol en Brasil. Esta posibilidad supone, a su vez, grandes desafíos desde el punto de

vista de la gestión y de la articulación entre Azul Azul y las escuelas que funcionan con franquicias.

¿Expandirse a Brasil o concentrarse en Chile? Una difícil decisión

A pesar de lo atractivo que puede ser la expansión de las escuelas de la 'U' en Brasil, Nicolás Yantzen está indeciso ya que ha reflexionado sobre las dificultades que se han registrado en la gestión de las escuelas en Chile y teme que éstas también ocurran en Brasil. Nicolás incluso piensa que las dificultades en dicho país pueden ser aún mayores, debido al desconocimiento de las certificaciones y normativas locales necesarias para crear escuelas y entregar franquicias. Es una decisión difícil pues, por un lado, la expansión a Brasil es bastante atractiva por los beneficios económicos que supone y por la figuración internacional que tendría el club; pero a la vez es un gran riesgo, porque requiere una capacidad de gestión importante y un fracaso tendría consecuencias muy desfavorables. Por esto, Nicolás aún no sabe si expandirse o no.