



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE LA
PRÁCTICA DE TRIATLÓN EN CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FELIPE IGNACIO ABARCA GUZMÁN

PROFESOR GUÍA:
CARLOS CASTRO GONZÁLEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
VÍCTOR PÉREZ VERA
RICARDO CUMPLIDO MAYROCK

SANTIAGO DE CHILE
2018

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial
POR: Felipe Ignacio Abarca Guzmán
FECHA: 12/03/2018
PROFESOR GUÍA: Carlos Castro González

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA DE TRIATLÓN EN CHILE

El triatlón es una actividad que combina la práctica de tres deportes individuales de resistencia: la natación, el ciclismo y el trote. En el caso de Chile, dado los resultados que tienen otros países, se identifica una oportunidad de crecimiento en ámbitos como el desarrollo del alto rendimiento y en la cantidad de triatletas existentes. Esta situación es la que motiva la realización de este trabajo.

El objetivo general de este trabajo es diseñar un modelo de negocios para el desarrollo de la práctica de triatlón en Chile, el cual se llevará a cabo a través de la determinación de los actores claves, la determinación de medidas para su desarrollo y la forma de implementación de estas.

Se identifica que la Federación Chilena de Triatlón debe ser la organización que impulse los cambios para cumplir el objetivo planteado, por lo que el modelo de negocio es realizado para esta organización. Para el diseño de este se utiliza la metodología Canvas, en la cual se definen como clientes los clubes y entrenadores de triatlón, además de los triatletas Age Group, Elite y Kids. Para los triatletas se propone el programa "Triatlón Entrenado" y la realización de un plan de marketing para la incorporación de nuevos triatletas, además del fortalecimiento del sistema de competencias el cual tiene como objetivo el aumento de participación de los triatletas actuales. Para los clubes y entrenadores, se propone realizar un trabajo en conjunto respecto al diseño e implementación de las actividades propuestas.

Se concluye que para la realización de las propuestas se requiere de la contratación de dos nuevas personas. Este costo se financia a través de ingresos propios, específicamente mediante los recursos obtenidos por inscripción de eventos, licencias federativas y pases a eventos. Para que el modelo de negocio sea factible, cada año debe haber un 21% de crecimiento en la participación en competencias respecto al año 2017.

Dada la propuesta que modifica el sistema de competencias y la mayor convocatoria que están adquiriendo las competencias de la federación, se considera probable el crecimiento indicado. De esta manera se concluye probable que se den las condiciones para aplicar el modelo de negocio diseñado.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres su apoyo incondicional, amor y confianza. Les agradezco la vida que me han dado y el enorme sacrificio que han hecho, para que junto a mi hermano, podamos llevar una vida plena y feliz.

Agradezco a mi hermano por quererme, molestarme y compartir conmigo sus gustos y opiniones. Agradezco a mi tía Nina y a mi abuela Leo por ayudar a formarme y amarme como a un hijo.

Agradezco a Paula Mardones, por ser mi compañera de la vida. Le agradezco la entrega, el amor y la confianza que me ha dado todos estos años. Le agradezco enormemente su lealtad y apoyo en los momentos más difíciles que he pasado.

Agradezco a los amigos y grupos que dejó la Universidad: A The Bunkers y los Pao Durmientes por ayudarme y hacer agradable mis años universitarios. A Los Dañados por los buenos momentos y los que vendrán. Agradezco a Cristóbal Ulloa, Camilo Salazar y Franco Vargas, por soportarme, enseñarme y por los momentos compartidos.

Agradezco también a los equipos de trabajo en los que participe, especialmente al equipo de Keep Movin', equipo docente del IN3001, a las personas del CDI y a la Rama de Natación Uchile. Todos estos espacios de trabajo me ayudaron a crecer en mi formación personal y profesional.

Agradezco a todos los equipos deportivos de los que tuve la fortuna de ser parte. A los profesores y nadadores de la Rama de Natación FCFM y de Cal y Canto, a los cauros Beauchef de Ciclismo Uchile y a los equipazos del Niupi y de Liverpulentos.

No fue fácil cumplir este último proceso, por lo que quiero destacar el apoyo, dedicación y confianza que recibí de Ricardo y Folo de Trichile. Le agradezco a Alexander Santibáñez, Cristian Tapia y Gabriel Soto, por el apañe en este largo proceso, por todos los consejos que me dieron y por la infinita paciencia que tuvieron al escuchar cada aspecto de este trabajo.

Finalmente, agradecer la buena onda, los consejos y las recomendaciones de los profesores, Carlos Castro, Luis Zaviezo y Víctor Pérez.

Tabla de contenido

Capítulo I. Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación y descripción de la oportunidad	2
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Alcances	5
Capítulo II. Marco conceptual	1
Capítulo III. Metodología	3
3.1 Stakeholders de la industria del triatlón	3
3.2 Investigación de mercado	4
3.3 Modelo de negocio	5
Capítulo IV. Situación actual del triatlón chileno	8
4.1 Actores del triatlón	8
4.1.1 Identificación y descripción de actores	8
4.1.2 Interacción entre actores	33
4.2 Análisis FECHITRI	40
Capítulo V. Investigación de mercado	52
5.1 Captación de nuevos triatletas	53
5.2 Preferencias en relación a las competencias	56
5.3 Características en relación al entrenamiento	60
Capítulo VI. Experiencia internacional	64
6.1 España	64
6.2 Australia	67
6.3 Tabla comparativa	72
Capítulo VII. Síntesis del diagnóstico realizado sobre los usuarios	73
Capítulo VIII. Propuesta de modelo de negocio	77
8.1 Modelo de negocio	77
8.2 Factibilidad del modelo de negocio	92
8.3 Indicadores para evaluar el modelo de negocio	101
Capítulo IX. Recomendaciones organizacionales para implementación	103
Conclusiones	105
Bibliografía	109
Anexo	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ranking cantidad de triatletas por país	2
Gráfico 2: Nivel de práctica deportiva y sedentarismo en Chile	4
Gráfico 3: Proporción por tipo de triatleta	9
Gráfico 4: Distribución edad triatletas Age Group.....	10
Gráfico 5: Distribución de triatletas por género	10
Gráfico 6: Distribución triatletas por nivel educacional.....	11
Gráfico 7: Distribución triatletas por tipo de profesión	11
Gráfico 8: Distribución triatletas Kids por categoría.....	13
Gráfico 9: Cantidad de eventos de triatlón por año	18
Gráfico 10: Distribución de eventos en el 2017 por región	19
Gráfico 11: Total participantes por año.....	19
Gráfico 12: Eventos con mayor participación.....	20
Gráfico 13: Cantidad de competencia por tipo de organizador y año.....	22
Gráfico 14: Cantidad de repeticiones de eventos por organizador	24
Gráfico 15: Market share trajes de neopreno	30
Gráfico 16: Market share bicicletas	30
Gráfico 17: Market share zapatillas	31
Gráfico 18: Participación Kids por eventos FECHITRI	42
Gráfico 19: Participación Age Group por eventos 2016 FECHITRI	45
Gráfico 20: Participación Age Group por eventos 2017 FECHITRI	46
Gráfico 21: Proporción clubes federados	48
Gráfico 22: Práctica de deportes antes del triatlón	53
Gráfico 23: Histograma edad inicio triatlón	54
Gráfico 24: Distancia primera competencia	55
Gráfico 25: Prioridad de aspectos para elección de competencias.....	56
Gráfico 26: Preferencias por formato de competencias	58
Gráfico 27: Prioridad de características de competencias	59
Gráfico 28: Diferencia participación por pertenecer a un club	60
Gráfico 29: Prioridad de aspectos al elegir un club	61
Gráfico 30: Motivos no pertenecer a un club	62
Gráfico 31: Proporción federados.....	62
Gráfico 32: Motivos para no estar federados	63
Gráfico 33: Estructura ingresos FETRI	67
Gráfico 34: Estructura ingresos TRI-FED.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Medallero Olímpico Triatlón	3
Tabla 2: Frecuencia de eventos según participación	20
Tabla 3: Estructura ingresos FECHITRI	27
Tabla 4: Comparación experiencia internacional	72
Tabla 5: Propuesta modelo de negocio	78
Tabla 6: Detalle actividades plan de incorporación runners	96
Tabla 7: Resumen costos totales propuesta	97
Tabla 8: Resumen ingresos propios FECHITRI	98
Tabla 9: Estimado recaudación por Inscripción Eventos	99
Tabla 10: Estimado recaudación por licencias federativas y pases.....	100

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cadena de valor de la industria del deporte.....	3
Ilustración 2: Lienzo del modelo de negocio	6
Ilustración 3: Mapa clubes de triatlón en Chile	14
Ilustración 4: Distribución clubes en Santiago	15
Ilustración 5: Relación simple de práctica de triatlón.....	33
Ilustración 6: Relación competencias 1.....	34
Ilustración 7: Relación competencias 2.....	35
Ilustración 8: Relación competencias 3.....	36
Ilustración 9: Relación entrenamiento 1	37
Ilustración 10: Relación entrenamiento 2.....	37
Ilustración 11: Relación entrenamiento 3.....	38
Ilustración 12: Relación industria del triatlón	39
Ilustración 13: Relación FECHITRI	40
Ilustración 14: Fuente de ingresos FECHITRI.....	87
Ilustración 15: Propuesta calendario FECHITRI.....	93

Capítulo I.

Introducción

1.1 Antecedentes

Hace más de 120 años se crea el concepto de Olimpismo como una filosofía que asocia el deporte con un estilo de vida en torno a la alegría del esfuerzo, el valor educativo, la responsabilidad social y el respeto por los principios éticos. Junto con el Olimpismo se crea el concepto de Movimiento Olímpico, definido como la acción organizada que tiene como objetivo construir un mundo mejor basado en el concepto de Olimpismo.

La organización encargada de promover el Olimpismo y coordinar las actividades del Movimiento Olímpico, es el Comité Olímpico Internacional (COI). El evento símbolo por el cual el COI celebra los valores del Olimpismo son los Juegos Olímpicos. Por otro lado, se encuentra la Carta Olímpica, que es el instrumento institucional que establece la estructura organizacional que tiene este Movimiento Olímpico, definiendo las siguientes organizaciones:

- Federaciones Internacionales (IF): Organizaciones internacionales no gubernamentales, que se encargan de velar por el desarrollo del deporte a nivel internacional. A la IF se encuentran afiliadas las federaciones nacionales respectivas de cada deporte.
- Comités Olímpicos Nacionales (NOC): Su misión es desarrollar, promover y proteger al Movimiento Olímpico en sus respectivos países.

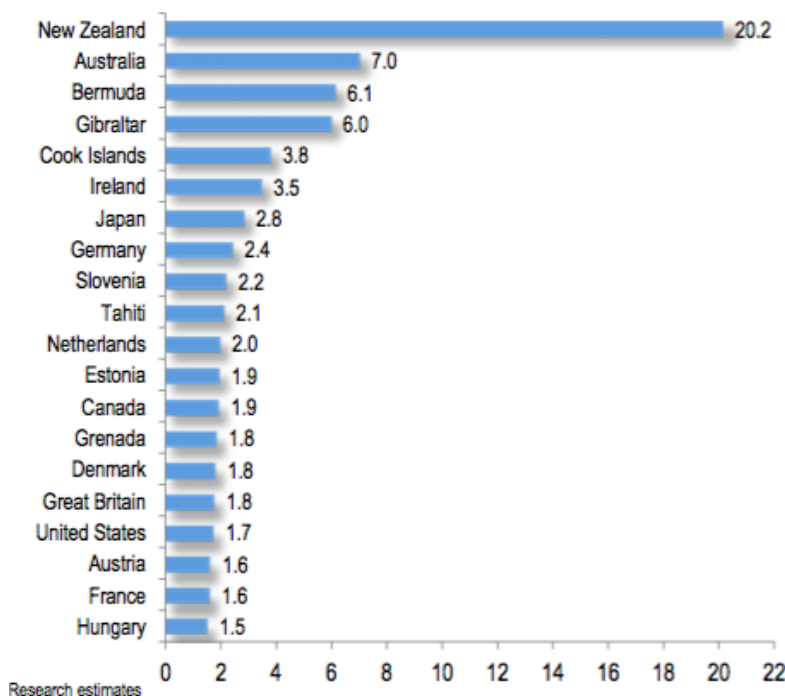
La Federación Internacional de triatlón es la *International Triathlon Union* (ITU), mientras que el Comité Olímpico Chileno (COCH) es el responsable del movimiento olímpico en Chile. Además del anterior, la Federación Chilena de Triatlón (FECHITRI) es la organización preocupada de fomentar y difundir la práctica en el país. La FECHITRI es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, que desde el año 2001 se encuentra afiliada al COCH y a la ITU.

El triatlón definido como la actividad deportiva que combina en uno solo la práctica de natación, ciclismo y trote (en ese orden), se inicia en Chile mediante una competición en Santiago en el año 1984, en la cual participaron 150 personas. Desde entonces este deporte ha tenido un crecimiento en el número de participantes llegando a tener una convocatoria de 2244 personas en el evento Ironman 70.3 Pucón 2018. A pesar de esto existe una brecha importante entre la situación del triatlón nacional y los casos extranjeros.

1.2 Justificación y descripción de la oportunidad

El triatlón es un deporte que presenta altos niveles de participación y buenos resultados a nivel olímpico en otros países del mundo. Según un estudio realizado por la ITU en el año 2013, los países que presentan una mayor cantidad de triatletas por cada mil habitantes se distribuyen de la siguiente manera:

Gráfico 1: Ranking cantidad de triatletas por país



Fuente: International Triathlon Union

En el año 2013 el país con más triatletas era Nueva Zelanda que en ese entonces tenía 20.2 triatletas por cada mil habitantes. Detrás de este se encontraban los casos de Australia, Bermuda y Gibraltar respectivamente con más de 6 triatletas por cada mil habitantes. Dentro del ranking también se encontraban países con un ingreso per cápita parecido o inferior al de Chile (23 mil dólares), como lo son los casos de Granada y Hungría (26 mil y 13 mil dólares de PIB per cápita respectivamente) con 1.8 y 1.5 triatletas por cada mil habitantes. En Chile en base a una estimación realizada, se considera que hay alrededor de tres mil triatletas, por lo que realizando el cálculo habrían 0.17 triatletas por cada mil habitantes.

Dado que los Juegos Olímpicos son el mayor evento en términos deportivos, obtener los mejores resultados en este evento, es lo que toda federación deportiva busca. A continuación, se muestra la distribución de medallas

obtenidas en triatlón por los distintos países en los Juegos Olímpicos hasta el año 2016:

Tabla 1: Medallero Olímpico Triatlón

#	País				Total
1	 Reino Unido	2	1	2	5
1	 Suiza	2	1	2	5
3	 Australia	1	2	2	5
4	 Nueva Zelanda	1	1	1	3
5	 Alemania	1	1	0	2
5	 Canadá	1	1	0	2
7	 Estados Unidos	1	0	1	2
8	 Austria	1	0	0	1
9	 España	0	1	0	1
9	 Portugal	0	1	0	1
9	 Suecia	0	1	0	1
12	 República Checa	0	0	1	1
12	 Sudáfrica	0	0	1	1
	TOTAL	10	10	10	30

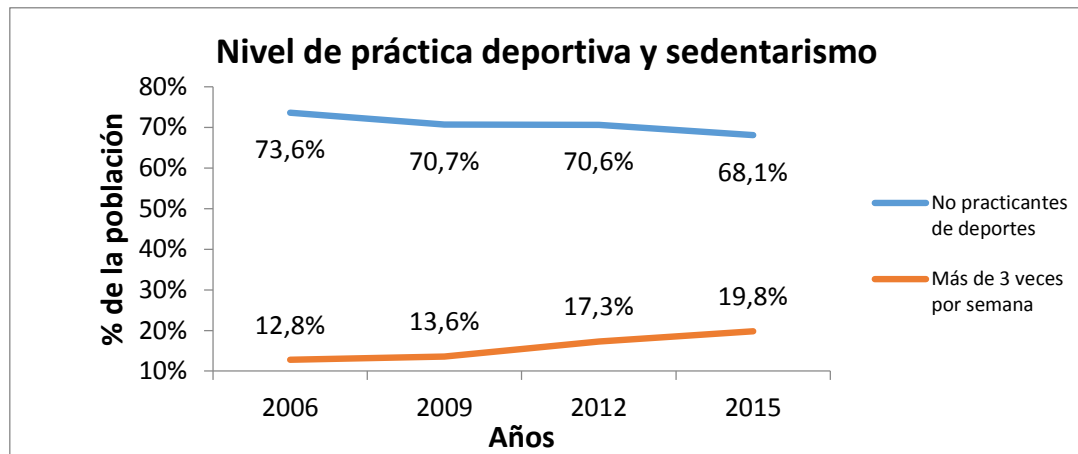
Fuente: Comité Olímpico Internacional

Lideran el ranking Reino Unido y Suiza ambos con dos medallas de oro y cinco en total, los sigue Australia también con cinco medallas, pero con solamente una de oro. El cuarto y el quinto lugar lo completan Nueva Zelanda y Alemania respectivamente. Chile no registra ninguna medalla en este deporte, realizado desde el año 2000 en los JJOO con sede en Sídney. En Chile históricamente han clasificado un total de dos hombres y una mujer, la cual ha estado presente en los últimos tres JJOO, obteniendo un destacado 5to lugar en Río 2016.

Mediante estos dos indicadores es posible evidenciar un espacio de crecimiento del desarrollo de este deporte en Chile. En el contenido de este trabajo se presenta un análisis de la experiencia internacional en el cual se evidencia aún más la oportunidad presente en el triatlón nacional.

Además de lo anterior, la tendencia nacional muestra que la población se ha ido interesando más en la práctica deportiva. Según la Encuesta Nacional de Hábitos de actividad física y deporte, realizada por el Ministerio del Deporte, la cantidad de personas que realizan actividad física ha aumentado en un 5.5% entre el 2006 y el 2015. Por otro lado la cantidad de personas que realizan actividad física más de 3 veces por semana ha aumentado un 7% en el mismo periodo de tiempo. El detalle se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 2: Nivel de práctica deportiva y sedentarismo en Chile



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de actividad física y deporte, MINDEP

Otro dato interesante que muestra la encuesta mencionada, es que hay un 48.7% de la población que le interesa la actividad física, pero no practica algún deporte. Por último, en algunos segmentos de la población, el fútbol es desplazado como actividad física preferente, dejando la actividad de correr en el primer lugar. Es por este motivo, que además del espacio de crecimiento del desarrollo del triatlón respecto a los resultados internacionales, existe un contexto en Chile interesado en incorporar la práctica deportiva en su vida diaria.

En el resto del capítulo I se plantean los objetivos, resultados esperados y alcances del trabajo. En el capítulo II se presenta el marco conceptual necesario para entender el desarrollo del trabajo. En el capítulo III se encuentran las metodologías utilizadas para abordar el problema. En el capítulo IV y V se realiza un diagnóstico de la industria del triatlón, evidenciando los principales problemas e intereses de los triatletas. En el VI se estudia la experiencia comparada destacada. En el capítulo VII se muestra un resumen con lo más destacado de la toda la investigación anterior. Finalmente en el capítulo VIII se propone el modelo de negocio. Y por último, en el capítulo IX se realizan recomendación para implementar el modelo de negocio.

Este trabajo fue patrocinado por Alfredo Follonier y Ricardo Cumplido, ambos triatletas experimentados y fundadores del sitio web Trichile¹, el cual es reconocido como el principal medio de comunicación del triatlón en Chile. Específicamente, el apoyo se vio reflejado en discusiones sobre el tema, identificación y vinculación con los principales actores dentro de la industria del triatlón, apoyo en la confección de la encuesta realizada y utilización del sitio web como medio de difusión de la encuesta realizada.

¹ Link sitio web: <http://trichile.cl/>

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio para el desarrollo de la práctica de triatlón en Chile y realizar recomendaciones para su implementación.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Construir un mapa de actores de la industria del triatlón, con el fin de entender las interacciones entre estos y diagnosticar la situación actual.
2. Realizar una segmentación de los triatletas en Chile, con el propósito de generar propuestas de valor para cada uno de estos segmentos.
3. Definir indicadores para evaluar el modelo de negocio y estudiar la factibilidad del modelo de negocio.
4. Recomendar actividades organizacionales para la implementación del modelo de negocio.

1.4 Alcances

Mediante un análisis de la situación actual y a la experiencia internacional exitosa en el desarrollo del triatlón, se generan propuestas que contribuyan al objetivo planteado. Además de lo anterior, se indican las principales componentes necesarias para que la organización pueda llevar a cabo las propuestas. Específicamente se detallan los canales y tipo de relación con los clientes, las principales actividades que permitan cumplir con este objetivo y la estructura financiera que permite su realización

Es importante señalar que las propuestas realizadas tienen una descripción de los elementos básicos necesarios, en la cual se indican objetivos, público objetivo y características fundamentales de las propuestas que permiten cumplir con el objetivo. Además, se incorpora un análisis de factibilidad en el ámbito técnico y económico, el cual permite definir si las propuestas pueden ser realizadas concretamente por la organización. Dado el enfoque sistémico por el cual se aborda el trabajo, no se contempla la factibilidad operacional de las propuestas. Es preciso señalar que las propuestas no tienen una descripción que permita la realización inmediata de cada una de estas, si no que se describen los lineamientos esenciales para que algún interesado pueda realizar un trabajo en profundidad para cada propuesta. De la misma manera, las propuestas permiten entregar un orden de magnitud en términos económicos y si existe la técnica necesaria para llevarlas a cabo. La profundización adecuada de cada una de estas, debería realizarse mediante los métodos y conceptos de evaluación de proyectos.

Capítulo II. Marco conceptual

Dada la oportunidad de mejora que presenta Chile respecto al desarrollo del triatlón, se analiza la bibliografía asociada al tema que pueda entregar los conceptos necesarios para el desarrollo del trabajo.

El libro *Management of sports development* (Girginov, 2008) entrega información respecto al concepto de desarrollo del deporte con un enfoque histórico y global, en el cual se relatan hechos y comportamientos de diferentes sociedades y cómo estas han abordado el tema en cuestión. Del libro se destaca la explicación del concepto de desarrollo deportivo, definido como desarrollo sostenible, que abarca una variedad de objetivos sociales, económicos y participación de la población, entre otras cosas. En el libro *Introduction to sport marketing* (Smith, 2012) se definen aspectos fundamentales para entender el deporte, por ejemplo, indicando cuáles son los actores involucrados en la industria deportiva. En estos y otros libros estudiados, aparecen conceptos interesantes respecto al desarrollo deportivo, pero se alejan de entregar un marco conceptual suficiente para que una organización pueda contribuir de manera concreta al desarrollo deportivo. Por este motivo, se incorporan conceptos específicos de los libros mencionados, pero no se utilizan como eje fundamental del desarrollo del trabajo.

Provista esta situación, se analizan casos de experiencias exitosas que ha tenido el resto del mundo respecto al desarrollo del triatlón. Se estudian experiencias de países como Australia², Nueva Zelanda³ y Gran Bretaña⁴, dado sus éxitos en términos de masividad en la participación y en logros en competencias de alto rendimiento.

Para determinar las bases en las cuales se ha desarrollado el triatlón en los países mencionados, se analiza el sitio web, los reportes anuales y los planes estratégicos de las organizaciones preocupadas del triatlón en los respectivos países. De esta manera, uno de los elementos en común que poseen todas estas organizaciones, es que se reconocen de forma explícita a los actores del rubro, en los cuales se enfoca el trabajo, los objetivos, las iniciativas necesarias para lograr esto y la forma organizacional en la trabajan. De esta manera se considera que cada una de las federaciones asemeja su forma de

² Link plan estratégico Australia:

<http://www.triathlon.org.au/Assets/Triathlon+Australia+Digital+Assets/2016-2019+Strategic+Plan.pdf>

³ Link reporte anual Nueva Zelanda: https://triathlon.kiwi/wp-content/uploads/2017/06/TRI-NZ-Annual-Report-2015_low-res-FINAL_1_-1.pdf

⁴ Link plan estratégico Gran Bretaña:

<https://www.britishtriathlon.org/britain/documents/about/policy-documents/strategic-plan/strategic-plan-2013-1017-updated-dec-2012-nb.pdf>

trabajo de manera similar al de una empresa que busca generar valor para sus clientes.

Además de lo anterior se considera que la industria del triatlón contiene elementos similares respecto a un mercado competitivo cualquiera. Específicamente, es posible reconocer aspectos como oferta de competencias y demanda de triatletas por participar, diferentes tipos de clientes, organizaciones que buscan captar la mayor cantidad de consumidores, recursos, etc.

En consecuencia, dada la forma de trabajar con la que abordan el desarrollo del triatlón otras organizaciones extranjeras y dado los elementos de la industria, se considera que utilizar el concepto de modelo de negocio, es una manera adecuada de abordar una oportunidad con estas características.

Al analizar la bibliografía referida al concepto de modelo de negocio, se encuentran definiciones de autores como, Mayo y Brown (1999) que se refieren a este como "diseño de sistemas interdependientes clave que crean y sostienen un negocio competitivo". Posteriormente Stewart y Zhao (2000) que abordan este concepto como "una declaración de cómo una empresa ganará dinero y mantendrá su flujo de beneficios a lo largo del tiempo". Se considera que estas definiciones, se pueden aplicar de mejor manera a una empresa enfocada en la generación de capital más que de proporcionar valor a sus clientes. Una de las más utilizadas y que se considera adecuada para esta oportunidad, indica que el modelo de negocio describe las bases de como una organización crea y entrega valor a sus clientes. (Osterwalder, 2011).

Además del concepto de modelo de negocio, que es fundamental para entender la forma de abordar el trabajo, existen otros conceptos importantes que complementan el análisis del estudio.

Uno de estos es el concepto de *stakeholders*. La definición que se adecúa al problema es la que propone Freeman en el año 1984, que define a un *stakeholder* como "cualquier grupo o individuo que puede afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de una organización." (Freeman, 1984). De igual forma, es necesario definir el concepto de investigación de mercado. Este concepto es definido como "Un conjunto de técnicas y procedimientos para recolectar, registrar, analizar e interpretar sistemáticamente los datos del mercado para que puedan convertirse en información relevante, oportuna, eficiente y exacta para los tomadores de decisión." (Malhotra, 2008).

Capítulo III. Metodología

3.1 Stakeholders de la industria del triatlón

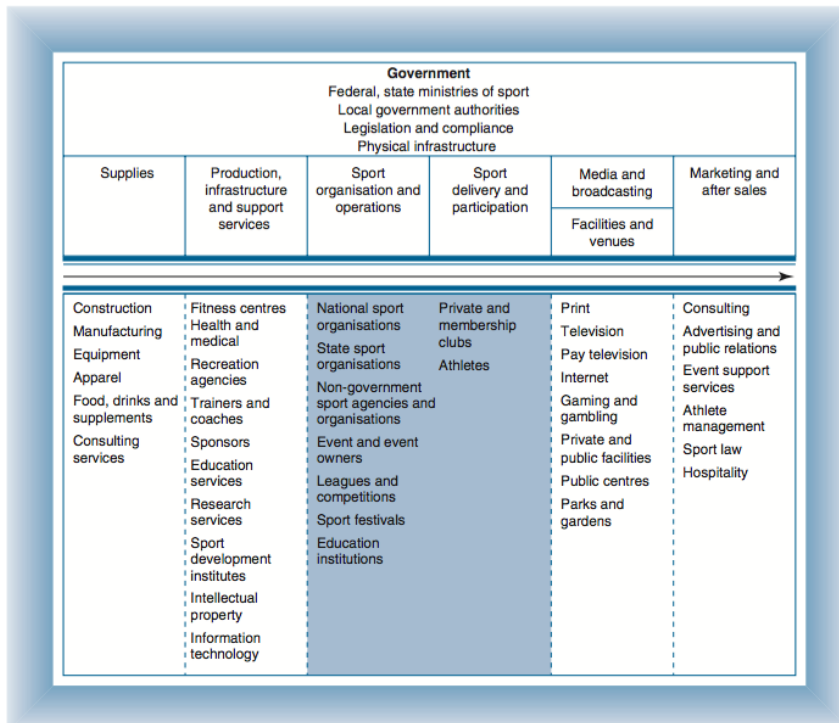
Este análisis está basado en el estudio del Profesor John M. Bryson (2003), titulado "What to do when stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques". En este estudio, se detalla un análisis de stakeholders para una organización, por lo que se adecúa para llevarlo al caso del análisis de una industria.

Los pasos a seguir para realizar la identificación y análisis de los *stakeholders* de la industria del triatlón son los siguientes:

1. Lluvia de ideas con todos los posibles *stakeholders* de la industria.
2. Descripción de los *stakeholders* e identificación de criterios para formar parte del análisis.
3. Especificar la influencia que tiene cada *stakeholder* en la industria.

La lluvia de ideas de los *stakeholders* posibles, se realiza tomando como referencia la cadena de valor del deporte, propuesta en el libro *Introduction to sport marketing* del autor Aaron C.T Smith (2012). Esta cadena de valor resume todos los *stakeholder* involucrados en cualquier industria del deporte.

Ilustración 1: Cadena de valor de la industria del deporte



Fuente: *Introduction to Sport Marketing*, Smith 2008

Posterior a la lluvia de ideas de los posibles *stakeholders* de la industria, esta se revisa y modifica con la empresa colaboradora en el estudio.

Finalmente se realiza un diagrama de las interacciones que tienen cada uno de los *stakeholders*. El cual tiene como objetivo, entender de forma gráfica el funcionamiento de la industria, además de mostrar cuáles son los actores más determinantes. El software que se utiliza para realizar el diagrama de las interacciones es CmapTools.

3.2 Investigación de mercado

Se realiza una investigación de mercado para recolectar, analizar e interpretar los datos del mercado de modo de convertirlos en información relevante, oportuna, eficiente y exacta para justificar las decisiones que permitan desarrollar la práctica de triatlón en Chile.

Esta investigación de mercado, según el libro "Investigación de Mercado" de Naresh K. Maholtra (2008), es posible realizarla en los siguientes pasos:

1. Investigación exploratoria
2. Investigación descriptiva
3. Preparación y análisis de datos
4. Informes y conclusiones

Los pasos para llevar a cabo la investigación de mercado, se realizan de la siguiente manera:

- 1. Investigación exploratoria:** Esta investigación tiene como objetivo facilitar una mayor penetración y comprensión del problema. Esta investigación sirve para proporcionar un panorama general acerca del fenómeno que se desea investigar. Los métodos para realizar esta investigación son:
 - a) Análisis de datos secundarios
 - b) Métodos de investigación cualitativa, específicamente entrevistas.

Los datos secundarios a investigar son los necesarios que permitan describir el panorama actual del triatlón en Chile. Para eso se necesita tener información cuantitativa de la cantidad de clubes, competencias, participantes y recursos involucrados en el triatlón. Estos datos son obtenidos principalmente del sitio web de Trichile y de las instituciones asociadas.

Las entrevistas se realizan a diferentes actores en la industria del triatlón. El objetivo que tienen es diseñar la siguiente etapa de la investigación de mercado y obtener información respecto a la relación

que mantienen con el resto de los actores del triatlón. La lista de los nombres y roles de cada una de las entrevistas realizadas se encuentra en el Anexo H.

- 2. Investigación descriptiva:** Esta investigación tiene como objetivo realizar una descripción de las características de los triatletas. La técnica utilizada corresponde a una encuesta aplicada a los triatletas. Esta encuesta es realizada en la plataforma Qualtrics, la cual fue publicada en el sitio web de Trichile. Tiene como objetivo recopilar información para realizar un diagnóstico del triatlón e identificar preferencias de los triatletas.
- 3. Preparación y análisis de datos:** El objetivo de la preparación y análisis de datos es disponer de toda la información recopilada para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual. En el diagnóstico se identifican los aspectos más relevantes en función del objetivo planteado.
- 4. Informe y conclusiones:** Por último, se documenta la información obtenida y se realizan conclusiones de los resultados encontrados.

3.3 Modelo de negocio

Luego de tener información relevante se realiza el modelo de negocios. Este modelo de negocio se desarrolla en 9 etapas: (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2011)

- a) Segmentos de mercado:** En este módulo se definen los diferentes grupos de personas a los cuales se dirige la propuesta de valor. Se responde a la pregunta: ¿Para quién creamos valor?
- b) Propuesta de valor:** Se describe el conjunto de servicios que crea valor para cada segmento en particular. Se responde a la pregunta: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?, ¿Qué paquete de servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
- c) Canales:** Se explica el modo en que se comunica la propuesta de valor a los diferentes segmentos. Se responde a la pregunta: ¿Cómo establecemos el contacto con nuestros clientes?
- d) Relación con clientes:** Describe las relaciones que tendrán los diferentes actores del mercado. Se responde a la pregunta: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?
- e) Fuentes de ingreso:** Dado el tipo de trabajo, se analizan los principales ingresos que podrían existir para la organización encargada

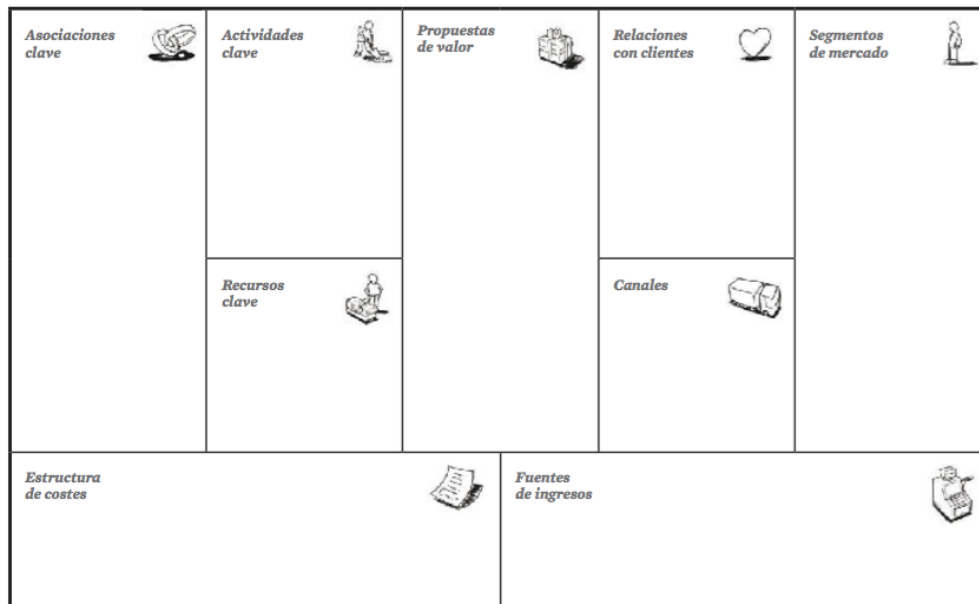
del desarrollo. Se responde a la pregunta: ¿De dónde se obtendrán ingresos para realizar el modelo de negocios?

- f) Recursos claves:** Se describen los activos más importantes para el funcionamiento del modelo de negocio. Se responde a la pregunta: ¿Qué recursos claves requieren nuestras, propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
- g) Actividades claves:** Se describen las acciones más importantes para que el modelo de negocios funcione. Se responde a la pregunta: ¿Qué actividades claves requieren nuestras, propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
- h) Asociaciones claves:** Alianzas que hacen que el modelo de negocio funcione. Se responde a la pregunta: ¿Quiénes son nuestros socios claves?
- i) Estructura de costos:** Todos los costos importantes efectuados que permiten llevar a cabo un modelo de negocio. Se responde a la pregunta: ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocios?

Estas etapas se describirán en la siguiente planilla.

Ilustración 2: Lienzo del modelo de negocio

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Fuente: Generación de modelos de negocio, Osterwalder 2009

Dado que el modelo de negocio se realiza para una organización del sector público, se complementa la metodología tradicional del Canvas mostrada anteriormente, con el modelo Canvas adaptado al sector público realizado por el Centro de Sistema Públicos de la Universidad de Chile. En este modelo se indica de forma detallada los elementos a describir en cada etapa del Canvas, la cual es fundamental para entender el diseño del modelo de negocios propuesto. Es posible encontrar este modelo en la sección Anexos o en el link indicado en el pie de página⁵.

⁵ Link para descargar "Modelo Canvas adaptado al sector público": https://www.u-cursos.cl/diplomados/2011/2/GPP2/1/material_docente/bajar?id_material=376720

Capítulo IV. Situación actual del triatlón chileno

4.1 Actores del triatlón

4.1.1 Identificación y descripción de actores

Se realiza una lluvia de ideas de los *stakeholders* involucrados en la industria del triatlón, que posteriormente es conversada y definida con Trichile, quedando de la siguiente manera:

1. Triatletas
 - a. Triatletas Age Group
 - b. Triatletas Elite
 - c. Triatletas Kids
2. Clubes de triatlón
3. Entrenadores
4. Eventos deportivos (Competencias)
5. Organizadores de eventos
6. Productoras de eventos
7. Federación Chilena de Triatlón (FECHITRI)
8. Instituciones del deporte
 - a. Ministerio del Deporte (MINDEP)
 - b. Instituto Nacional del Deporte (IND)
 - c. Comité Olímpico Chileno (COCH)
 - d. Asociación de Deportistas Olímpicos (ADO)
 - e. Team Chile
 - f. Municipalidades
9. Marcas deportivas
10. Medios de comunicación
11. Especialidades de apoyo deportivo
12. Familia

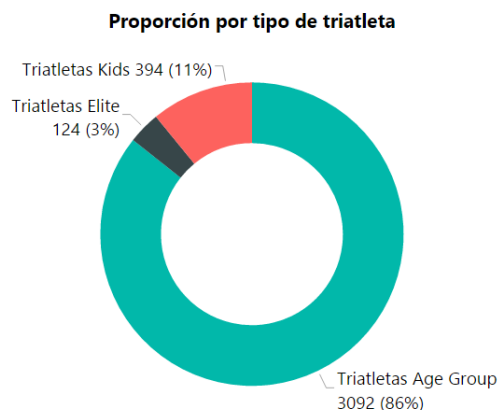
Además de los *stakeholders* nombrados, se identifican otras variables de contexto. Estas corresponden a la infraestructura, los implementos y el financiamiento necesario para poder practicar el deporte.

Para la comprensión de los actores identificados, se realiza una descripción cualitativa y cuantitativa de cada uno de estos. Esta descripción es fundamental para entender la situación de Chile en el triatlón y para comenzar a inferir cuales son los problemas y espacios de mejora. Dada la ausencia de datos secundarios, se utilizan los resultados de la encuesta realizada para complementar la descripción de la industria. Los detalles técnicos de la encuesta se exponen en el capítulo V.

1. Triatletas

Se define como triatleta a cualquier persona que haya participado en alguna competencia de triatlón. Dado que este grupo es heterogéneo, se definen tres tipos de triatletas. Estos tipos son, triatletas Age Group, triatletas Elite y triatletas Kids, cuya proporción, en términos de personas que la componen, se estima que es de la siguiente manera:

Gráfico 3: Proporción por tipo de triatleta



Fuente: Elaboración propia, con datos estimados

A continuación, se realiza una descripción por cada uno de los tipos de triatletas nombrados anteriormente.

a. Triatletas Age Group

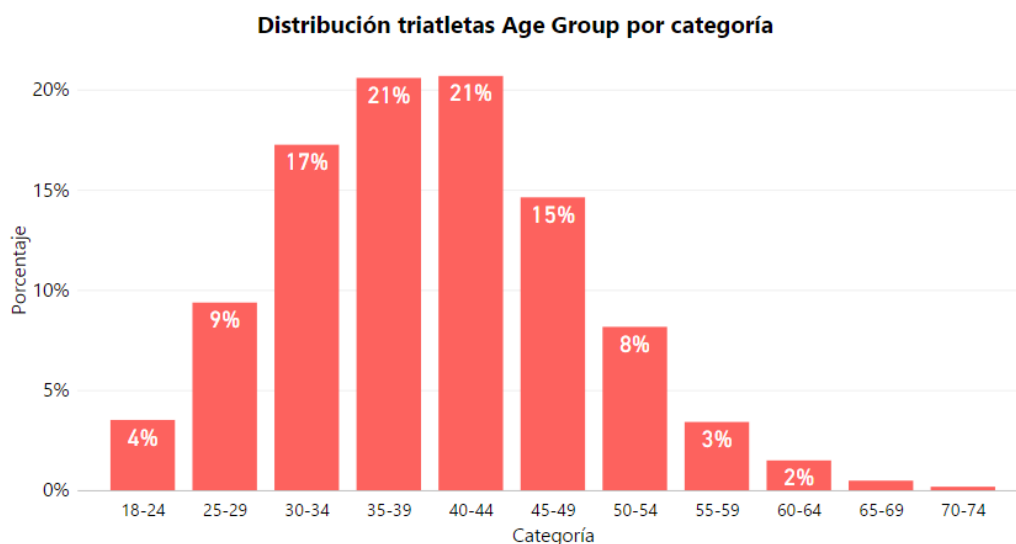
Triatletas que no tienen como principal actividad el entrenamiento de triatlón, es decir, practican el deporte de forma amateur.

Dado que no existe información demográfica de los triatletas se realizan estimaciones para describir este grupo de mejor manera. Se estima⁶ que en Chile hay 3092 triatletas de este tipo. En base al análisis de participación en la principal competencia⁷ del país se estima que la distribución de edad de este grupo es de la siguiente manera:

⁶ Ver estimación en Anexo B.

⁷ Estimación basada en la participación del Ironman 70.3 Pucón desde el año 2010 al 2017.

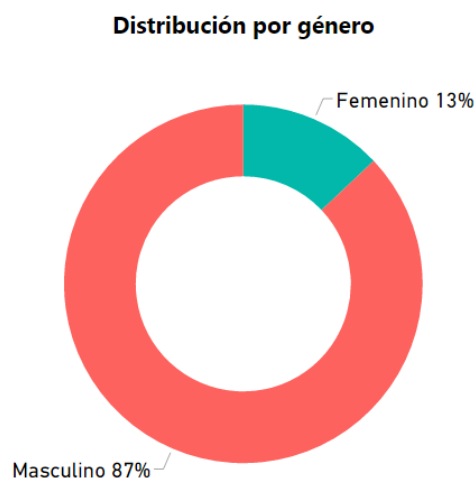
Gráfico 4: Distribución edad triatletas Age Group



Fuente: Elaboración propia, con cifras de los resultados Ironman 70.3 Pucón

Del gráfico es posible notar que el 74% de los triatletas se ubican entre los 30 y 49 años, en la cual las categorías 35-39 y 40-44 años son las que representan un mayor porcentaje, ambas con un 21%. El principal cambio se produce al pasar de la categoría 25-29 años a la categoría 30-34 años, en la cual aumenta un 8% la cantidad de triatletas. Utilizando el mismo método para estimar, los resultados de la distribución por género es la siguiente:

Gráfico 5: Distribución de triatletas por género

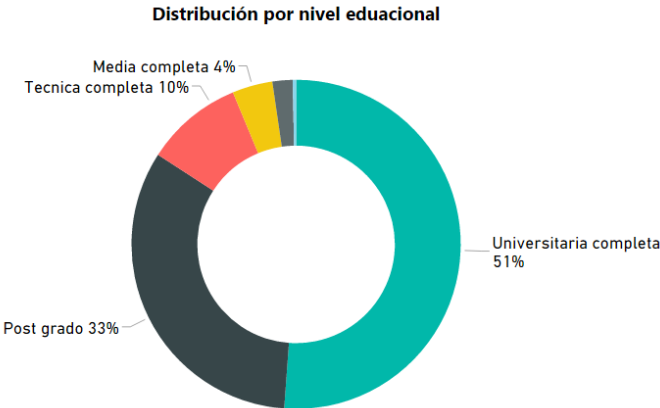


Fuente: Elaboración propia, con cifras de los resultados Ironman 70.3 Pucón

Como se ve en el gráfico existe una predominancia del género masculino en el triatlón, obteniendo un 87% del total. Esta distribución se mantiene en otros eventos analizados.

De la encuesta realizada se obtiene información de las características socioeconómicas que tienen los triatletas. En base al nivel académico alcanzado y al trabajo que desempeñan es posible determinar el grupo socioeconómico al cual pertenecen⁸. Los resultados del nivel educacional son los siguientes:

Gráfico 6: Distribución triatletas por nivel educacional

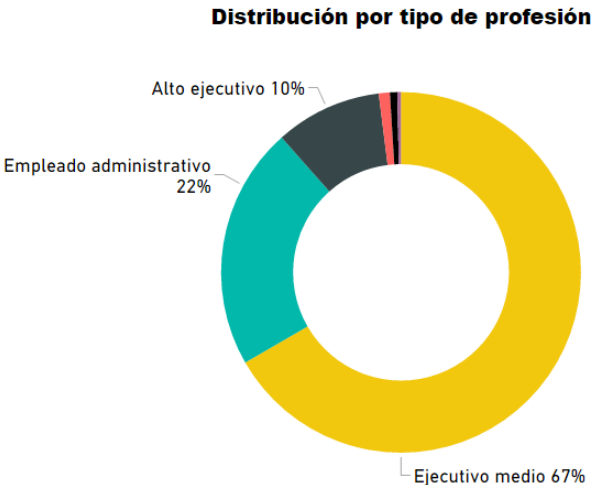


Fuente: Elaboración propia, con cifras de la encuesta

Se observa que los triatletas amateur tienen un alto nivel educacional, en el cual el 84% ha completado la universidad, e incluso el 33% del total de los casos presentan estudios de postgrado. Del 16% restante, el 10% tiene estudios técnicos completos.

A continuación, se presenta la distribución de los tipos de trabajos que tienen los triatletas.

Gráfico 7: Distribución triatletas por tipo de profesión



Fuente: Elaboración propia, con cifras de la encuesta

⁸ Se utiliza el método NSE Esomar para determinar las categorías.

El 67% indica que realiza sus funciones en un cargo del tipo "Ejecutivo medio" que según el método utilizado corresponde a cargos de gerente o subgerente de empresas pequeñas o medianas. Hay un 10% de triatletas que tiene cargos del tipo "Alto ejecutivo" que representa cargos como gerente general de grandes empresas, directores de empresas o propietarios de empresas. Por último, hay un 22% en cargos administrativos.

Como primera conclusión se tiene que la masividad de la participación de este grupo se concentra en los triatletas entre 30 y 44 años. Se considera que esta situación puede estar relacionada con la independencia económica que se obtiene durante esta edad.

Al igual como ocurre en la mayoría de los deportes, existe un espacio de mejora respecto a la incorporación de la mujer en el triatlón. Por último, dada las características educacionales y profesionales de los triatletas, es posible determinar que este grupo posee un gran poder adquisitivo, por lo que puede financiar implementos e inscripciones de alto costo con mayor facilidad.

b. Triatletas Elite

Deportistas que tienen como principal actividad la práctica de triatlón. En este grupo de triatletas existen los siguientes subgrupos según la edad⁹:

- Triatleta Youth: Edad entre 16 y 17 años.
- Triatleta Junior: Edad entre 18 y 19 años.
- Triatleta U23: Edad entre 19 y 23 años.
- Triatleta Elite: Desde 23 en adelante.

Es preciso explicitar que no todos los triatletas en los rangos de edad señalados tienen como principal actividad el triatlón, pero dado que forman parte de estos intervalos previamente descritos, se considera más apropiado agruparlos en esta categoría que en cualquier otra.

Además del entrenamiento deportivo propiamente tal, como suele ocurrir en todos los deportistas de elite, es necesario que exista especial cuidado por los tiempos de descanso, la alimentación, cuidado de lesiones y viajes de competencias. Dada esta situación, el financiamiento juega un rol fundamental para poder cumplir con todos los requerimientos del desarrollo integral de un triatleta.

No existe un registro oficial de la cantidad de triatletas en esta categoría, pero se estima que hay 124¹⁰ triatletas elite (Youth, Junior, U23, Elite) en Chile. Cada uno de estos en diferentes etapas de su carrera y con enfoques

⁹ Clasificación definida por la ITU:

https://www.triathlon.org/uploads/docs/itusport_competition-rules_2017.pdf

¹⁰ Ver estimación en Anexo B.

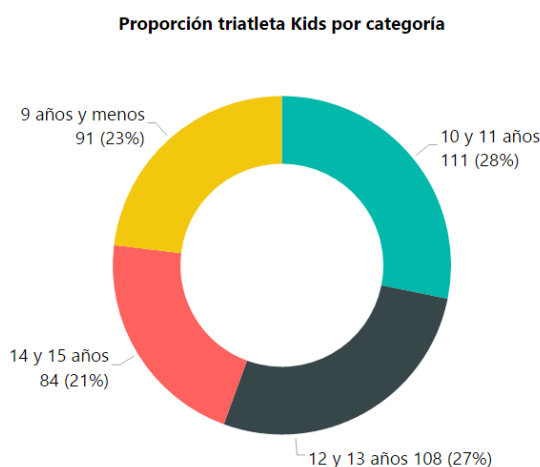
en diferentes formatos de triatlón. Se estima que entre las categorías Youth y Junior hay 104 triatletas, mientras que en las otras dos categorías se encuentran los 20 triatletas restantes.

En primera instancia, la principal fuente de financiamiento de este grupo es mediante el apoyo familiar, a medida que se van obteniendo mejores resultados aparece el auspicio de marcas y el Estado en los casos más destacados. Es importante notar que el triatlón no es un deporte profesional en Chile (como lo es el fútbol, por ejemplo), es decir, los triatletas que se dedican a esta actividad, en la mayoría de los casos, no reciben un sueldo.

c. Triatletas Kids

Este grupo de triatletas corresponde a niños de hasta 15 años. Una vez superada esta edad ya comienzan a formar parte de las categorías nombradas anteriormente. En base a su participación en las competencias, se estima que hay 394¹¹ triatletas Kids en Chile, los cuales tienen la siguiente distribución de edades:

Gráfico 8: Distribución triatletas Kids por categoría



Fuente: Elaboración propia, con datos estimados

Del gráfico es posible concluir que todos los grupos de edad mantienen una proporción similar. Todo el desarrollo de la actividad se encuentra financiado por la familia del triatleta Kids.

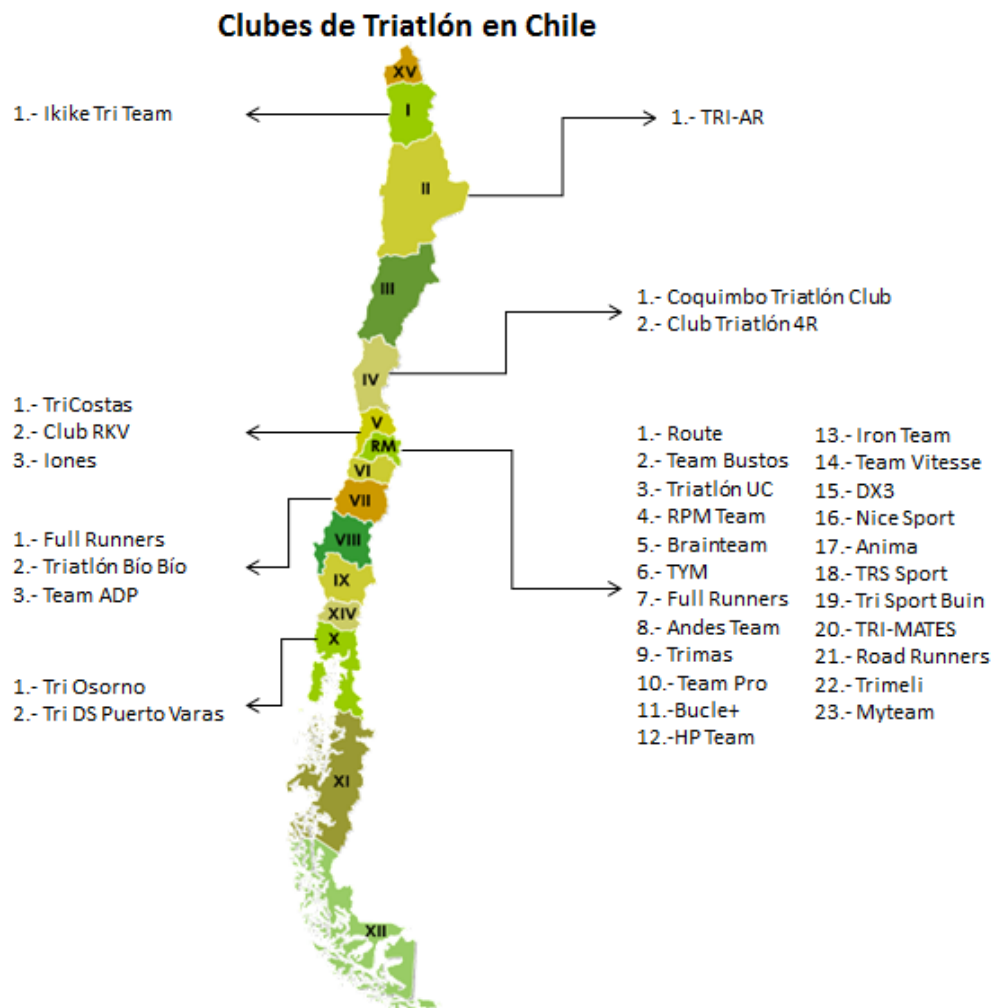
2. Clubes de triatlón

El club deportivo de triatlón es una asociación privada creada por la voluntad de una o varias personas que tiene por objeto la promoción o práctica del triatlón. Este se encarga de reunir a un grupo de triatletas y desarrollar en conjunto las actividades descritas anteriormente.

¹¹ Ver estimación en Anexo B.

Se contabilizan¹² 39 clubes de triatlón a lo largo del país. La distribución de los clubes en los cuales se identificó el lugar de entrenamiento (35 clubes), según la región en la que se encuentran, es la siguiente:

Ilustración 3: Mapa clubes de triatlón en Chile

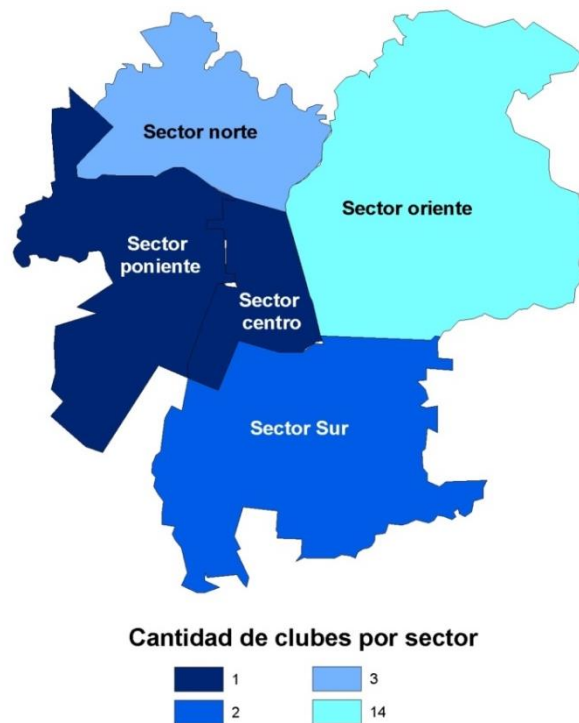


Fuente: Elaboración propia, Trichile

Existe presencia de clubes de triatlón en 7 de las 15 regiones del país. De estas regiones, la Metropolitana es la que tiene la mayor cantidad de clubes con el 59% del total (23 clubes), seguido por la Región del Biobío y la Región de Valparaíso, ambas con un 8% (3 clubes). Dentro de la Región Metropolitana la distribución se encuentra concentrada en una parte de la capital. En la siguiente imagen se muestran con distintos colores las cantidades de clubes existentes en cada sector de la Región Metropolitana.

¹² Se contabilizan manualmente tomando como base los clubes en Trichile y FECHITRI.

Ilustración 4: Distribución clubes en Santiago



Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados de los sitios web de cada club

El 70% de los 20 clubes que se ubican en esta región, realizan sus entrenamientos en el sector oriente de la capital (la comuna asignada al club corresponde al lugar donde realizan los entrenamientos de natación). De esta manera, la distribución de los clubes representa una gran concentración, ya sea considerando la RM con respecto a las otras regiones de Chile o el sector oriente de Santiago con respecto al resto de comunas de la capital. Esta situación provoca que existan personas que no pueden participar en clubes deportivos, dificultando los entrenamientos y probablemente, afectando negativamente su participación en competencias.

Además de lo anterior, es preciso notar que los clubes señalados no están enfocados en todos los tipos de triatletas. De los 39 clubes contabilizados, en solo 17 (44%) de estos existe la rama de triatlón para niños¹³. Y dado que, para iniciarse en el deporte a temprana edad es necesario disponer de profesores especializados que puedan enseñar la práctica deportiva, esta situación dificulta la posibilidad de acceso al triatlón en la niñez. Al momento de entrevistar a los entrenadores, estos indican que el principal motivo es el alto requerimiento de atención por parte de los niños, en términos de gestión de horarios y responsabilidad del cuidado, situación que provoca tener mayor cantidad de profesores y aumento de costos en infraestructura.

¹³ Ver lista de clubes en Anexo C.

El financiamiento de los clubes se basa en los pagos que realizan sus integrantes. Las mensualidades difieren dependiendo el club, pero suele encontrarse entre los \$30.000 y \$90.000 mensual. Además de este ingreso algunos clubes reciben apoyo de auspiciadores, sin embargo, estos no representan un gran porcentaje en la estructura de ingresos. De las entrevistas realizadas a los fundadores y administradores de clubes, mencionan que el principal gasto es el arriendo de instalaciones, específicamente la piscina. Para tener una idea la hora pista de una piscina es de \$30.000¹⁴, por lo que arrendar dos pistas, una hora, de lunes a viernes, se tiene un costo mensual de \$1.320.000 solo por este ítem. Esta situación provoca una rigidez en los horarios de entrenamiento y que grupos conformados por menos personas (como los Kids) no sean económicamente rentables.

La cantidad de integrantes varía dependiendo del club. Existen clubes en Santiago que tienen 150 integrantes como el BrainTeam, y clubes como Club Triatlón Coquimbo que tiene 20 integrantes. Existen clubes que disponen de la rama de running y de triatlón, complementando entrenamientos y facilitando el cambio de deporte entre los deportistas.

El Club Deportivo Universidad Católica es uno de los clubes destacados por la cantidad de triatletas que tiene en todos los grupos mencionados (200 deportistas de 4 a 65 años) y por ser los formadores de la mayoría de los triatletas Elite nacionales. El éxito del club pasa por tener un equipo técnico de 10 entrenadores que se encargan de todo el desarrollo de sus triatletas y del funcionamiento de la rama de triatlón, y por la formación de triatletas desde temprana edad mediante la "Escuela de triatlón", ya que de esta manera los niños adquieren disciplina y habilidades que les permite desarrollar el triatlón en un alto nivel. Un detalle importante es que, en términos económicos, cuentan con el respaldo de todo el club deportivo, no solo de la rama de triatlón, para el mantenimiento de sus instalaciones deportivas.

3. Entrenadores

Los entrenadores son personas que se dedican a la preparación física y a la dirección del entrenamiento, en este caso, de los triatletas. Los entrenadores de triatlón en general tienen su origen en dos profesiones. Se encuentran los que estudiaron una carrera asociada con el entrenamiento deportivo, como profesor de educación física o entrenador personal, los cuales después se fueron capacitando en el área del triatlón. Por otro lado, están los triatletas Elites que de forma paulatina comienzan a incorporarse en el entrenamiento de triatletas. En Chile no existen carreras para formarse específicamente como entrenadores de triatlón, solo existen cursos disponibles para

¹⁴ Cotización costo piscina: http://www.munistgo.info/Valores_PiscinaOlimpica2015.pdf

capacitarse, los cuales son gestionados por la FECHITRI y realizados por la ITU. El foco de estos cursos se encuentra en la distancia Olímpica, por lo que no existen cursos específicos para entrenar triatletas Kids o Age Group.

En Chile, los entrenadores son los principales formadores de clubes de triatlón, estos comienzan con un grupo reducido de personas y de forma gradual van formando un club masivo. Dada esta situación, generalmente cumplen roles tanto de entrenadores como de administradores de sus clubes. En general, el entrenador más experimentado cumple el rol de Head Coach, cuyo objetivo es la planificación de los entrenamientos y del rendimiento en general, mientras que hay entrenadores que se preocupan del rendimiento en alguna disciplina en particular como el trote, natación, ciclismo o preparación física.

4. Eventos deportivos (Competencias)

Los eventos deportivos son las instancias programadas en la que los triatletas se reúnen y compiten entre sí. En los eventos deportivos de triatlón se realizan diferentes competencias en las cuales varía la distancia a realizar.

En los eventos analizados se identifican 9 tipos de competencias, que se detallan a continuación:

1. **Sprint:** Las distancias recorridas en esta competencia son de 750m de natación, 20 Km de ciclismo y 5 Km de trote.
2. **Olímpica:** Las distancias recorridas en esta competencia son de 1500m de natación, 40 Km de ciclismo y 10 Km de trote.
3. **Medio Ironman:** Las distancias recorridas en esta competencia son de 1800m de natación, 90 Km de ciclismo y 21 Km de trote.
4. **Ironman:** Las distancias recorridas en esta competencia son de 3900m de natación, 180 Km de ciclismo y 42 Km de trote.
5. **Acuatlón:** Se realizan solo las disciplinas de natación y trote en diferentes distancias.
6. **Duatlón:** Se realizan solo las disciplinas de ciclismo y trote en diferentes distancias.
7. **Cross triatlón:** La disciplina de ciclismo de ruta tradicional se reemplaza por ciclismo de montaña y se realiza el trote por senderos en vez de por cemento. La natación no sufre modificaciones.
8. **Kids:** Diferentes distancias enfocadas en niños.
9. **Promocional:** Distancias menores a la de un sprint enfocadas en personas que se inician en el deporte.

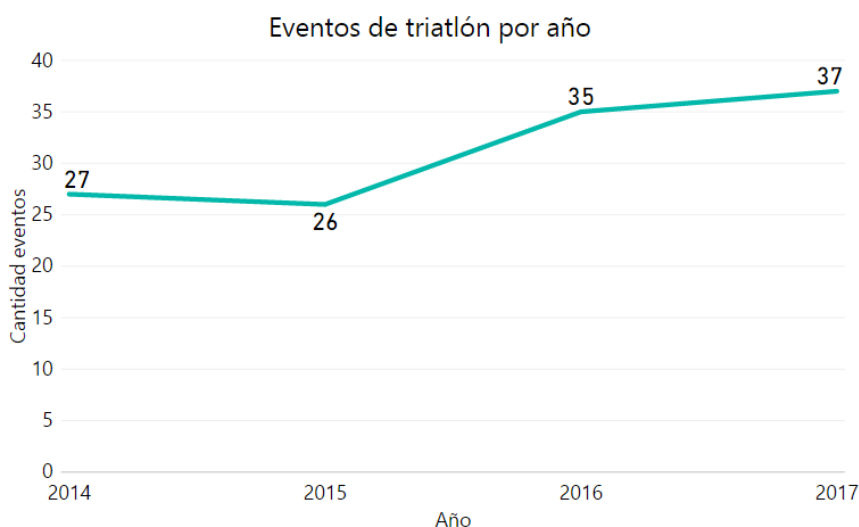
A modo de ejemplo el evento "Triatlón de Rapel" que se realiza cada año en el mes de septiembre, tiene un tipo de competencia en distancia para Kids y otro en formato Sprint, es decir, este evento tiene más de una competencia,

lo cual representa la generalidad de los eventos, que incluyan más de una competencia.

En este análisis se realiza una descripción de la oferta de eventos actuales, identificando la cantidad de eventos, la distribución de estos en términos geográficos, la cantidad de triatletas y los costos de inscripción para participar. De esta manera se obtiene un diagnóstico de la situación actual para determinar las oportunidades de mejora.

La cantidad de eventos realizados desde el año 2014 hasta el año 2017 (para el año 2017 se consideran los eventos realizados y planificados) se aprecian en el siguiente gráfico¹⁵:

Gráfico 9: Cantidad de eventos de triatlón por año



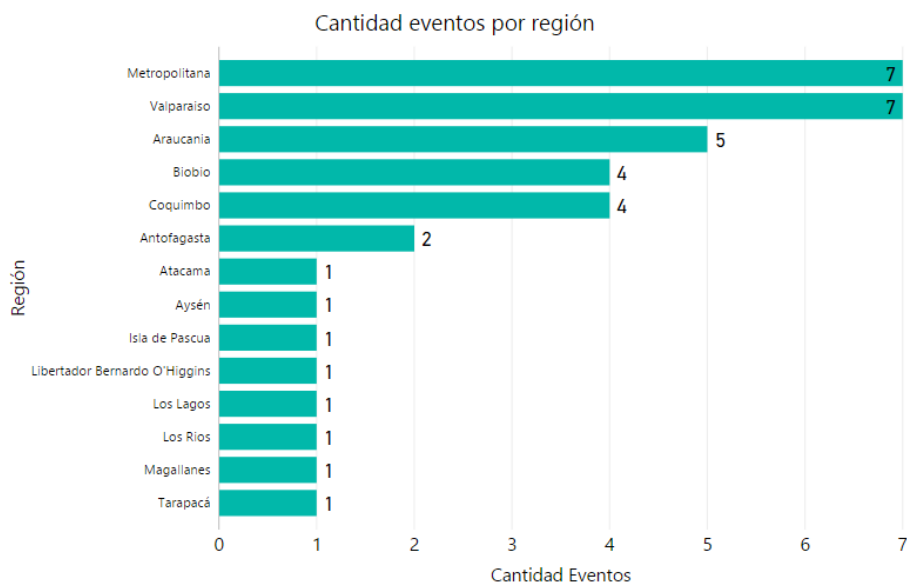
Fuente: Elaboración propia, Trichile

En el gráfico, es posible apreciar un aumento 9 eventos en la cantidad de eventos realizados en el año 2016 respecto al año 2015. En el año 2017 la cantidad de eventos se mantiene similar al año anterior, aumentando solo en dos eventos. En la mayoría de los casos se realizan dos competencias por cada evento.

La distribución de competencia en términos geográficos en el año 2017 es de la siguiente manera:

¹⁵ Se toma como base el calendario de nacional publicado en Trichile: http://www.trichile.cl/?q=calendario_nacional

Gráfico 10: Distribución de eventos en el 2017 por región

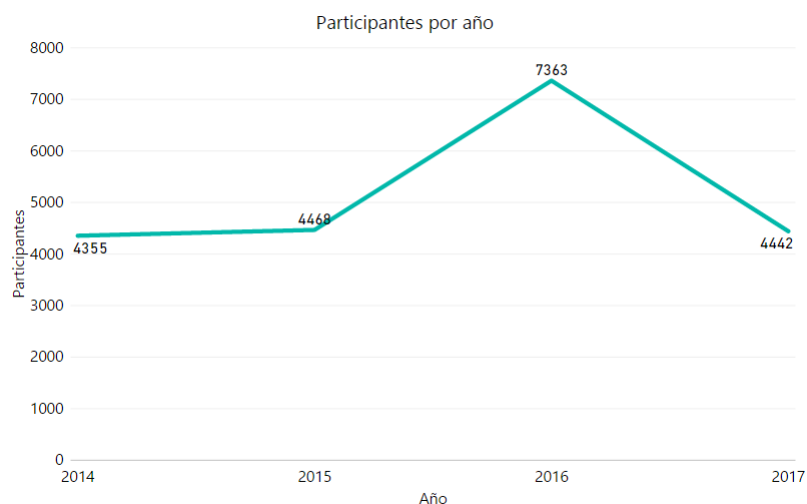


Fuente: Elaboración propia, Trichile

De todas las competencias realizadas y planificadas del año 2017, el 19% se han realizado en la región de Valparaíso y en la RM. En la región del Maule por ejemplo no se realiza ningún evento deportivo y en las zonas extremas como Tarapacá, Atacama, Los Lagos o Aysén solo cuentan con un evento deportivo al año. Dada esta situación, la práctica de triatlón se torna complicada para las personas que viven en regiones extremas, ya que no hay presencia de clubes para entrenar y tampoco de eventos en los cuales competir.

La cantidad de participaciones, al igual que la cantidad de eventos ha ido creciendo en estos últimos años. Tal como lo indica el siguiente gráfico.

Gráfico 11: Total participantes por año



Fuente: Elaboración propia, resultados de competencias

En el año 2017 se nota una caída, pero esto se debe a que solo se han contabilizado competencias hasta el mes de julio del 2017. A pesar de que la participación ha aumentado, no se ha tenido la misma situación al analizar la relación entre cantidad de participantes por evento, ya que el 77% de los eventos no alcanza a convocar a más de 200 personas. En el siguiente cuadro se resume la cantidad de eventos del 2016, dependiendo el rango de participación que han tenido.

Tabla 2: Frecuencia de eventos según participación

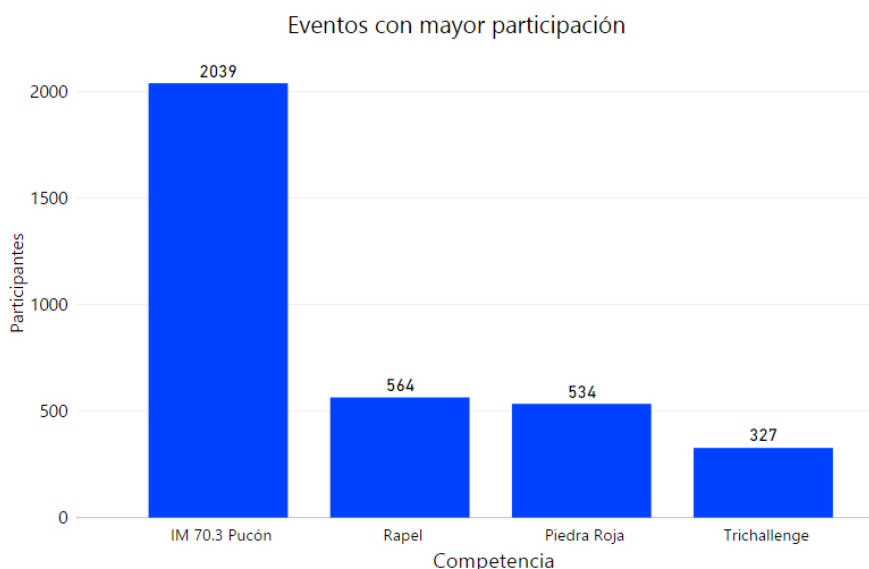
Participación	Frecuencia Eventos	% del total
[0,50]	5	14%
[51,100]	10	29%
[101,200]	9	26%
[201,500]	8	23%
[501,1000]	2	6%
[1001,2100]	1	3%

Fuente: Elaboración propia, resultados de competencias

Se tiene que el 43% de los eventos realizados en el año 2016 tuvieron una participación de menos de 100 personas.

Los 4 eventos del año 2016 que tuvieron más participación fueron los siguientes:

Gráfico 12: Eventos con mayor participación



Fuente: Elaboración propia, resultados de competencias

Los motivos por los cuales estas competencias han tenido una mayor participación de triatletas varían para cada uno de los casos. Por ejemplo, la impresionante participación del "Ironman 70.3 Pucón" responde a una tradición histórica del triatlón, donde han venido a competir destacados triatletas como Cristian Bustos o Mark Allen. Esta competencia se realiza hace 31 años en la ciudad, por lo cual es una competencia atractiva para todo triatleta nacional¹⁶. Se considera que el resto de las competencias han obtenido una mayor popularidad por acertar en el momento del año en que se realizan, por las distancias que poseen sus competencias, porque son incorporados con anticipación al calendario nacional y dado que, mediante una adecuada promoción del evento, han creado un ambiente que motiva a los triatletas a participar.

En términos de los costos de competencias existen diferencias importantes entre eventos. En general la diferencia viene dada por las distancias de competencia, para los casos de sprint los precios suelen ser más económicos dado que la producción es menos costosa que las distancias de Medio Ironman o Ironman. Uno de los eventos más económicos corresponde a "Triatlón de Rapel", el cual tiene un costo de inscripción de \$55.000, considerando realizar la compra con al menos 2 meses de anticipación, ya que al ir acercándose a la fecha el valor sube a \$65.000. Otros eventos como "Triatlón de Piedra Roja" tiene un costo de \$95.000 para la distancia Sprint y de \$125.000 para distancias similares a la distancia Medio Ironman. El año 2017 el costo de inscribirse al popular "Ironman 70.3 Pucón 2018" es de \$257.000.

Como primera conclusión, se tuvo un gran crecimiento en términos de oferta de competencias y de participación en el año 2016, pero con respecto a la distribución geográfica de las competencias aún existen regiones en las que no llega el triatlón y otras en las que solo tienen un evento al año. Es probable que las condiciones climáticas sean una limitante en algunas regiones del país, pero ese argumento no es aplicable para todo el territorio. Dicho de otra manera, existe un problema de cobertura de este deporte en las diferentes zonas geográficas del país, que difícilmente se va a cubrir por acción de un privado, ya que la incertidumbre al organizar un evento es muy alta y los beneficios son bajos.

El nivel de participación y los precios de las inscripciones a las competencias son factores determinantes para el crecimiento del deporte. Por un lado, desde el 2014 a julio del 2017, el 77% de los eventos de triatlón convocaron a menos de 200 personas, situación que provoca un bajo interés por parte de marcas privadas que podrían sumarse como auspiciadores. Al no tener auspiciadores, los organizadores comentan que para financiar la carrera deben traspasar los gastos a las inscripciones aumentando significativamente

¹⁶ Historia Pucón: <http://www.triatlonpucon.cl/IM703-Pucon-Historia>

su precio. Y para el caso de las competencias más populares, dado el interés económico de los organizadores, no hay incentivos para bajar los precios.

Dada la distribución de las competencias, en muchas ocasiones, además de la inscripción, es necesario incurrir en gastos para viajar al lugar del evento, limitando la cantidad de competencias en las que se puede participar. Por lo descrito anteriormente, el triatlón se transforma en un deporte con una gran barrera de entrada para el sector de la población con menos ingresos.

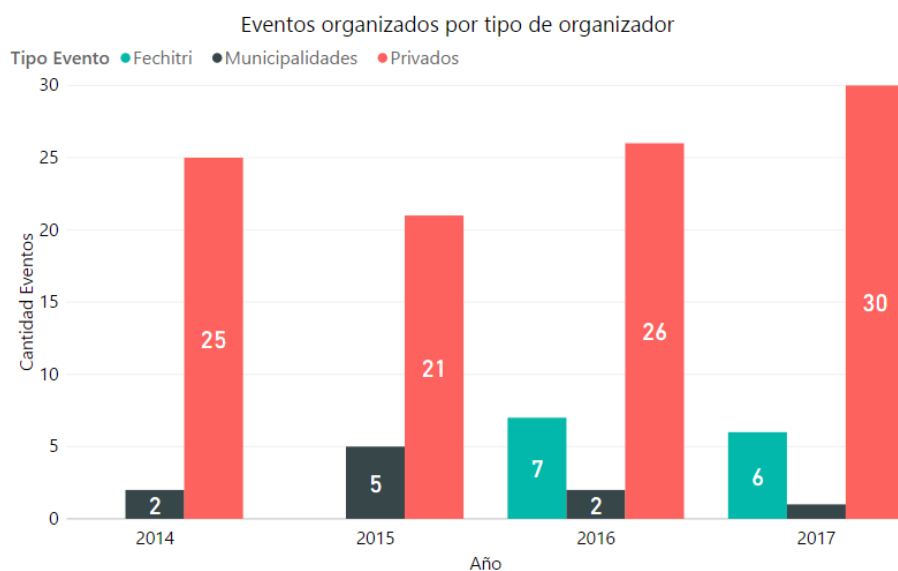
Dado este panorama, se pone en evidencia la necesidad de que las organizaciones preocupadas del triatlón en Chile tengan un rol activo respecto a una oferta de competencias adecuada que permita y facilite la práctica del triatlón.

5. Organizadores de eventos

La organización de eventos es el proceso de diseño y planificación de eventos deportivos. Existen empresas que se preocupan de la organización de eventos y de la producción de estos mismos, mientras que, en otros casos, una organización se preocupa de la organización, pero es producida por otra empresa. Los organizadores de eventos son los principales encargados del calendario de competencias que se tienen durante el año.

La oferta de eventos deportivos en Chile es realizada por organizadores privados y públicos. En el siguiente gráfico, se indica la proporción de eventos que fueron organizados por privados, municipalidades y por la federación.

Gráfico 13: Cantidad de competencia por tipo de organizador y año



Fuente: Elaboración propia, Trichile

Como se puede observar la FECHITRI recién en el año 2016 se involucra en la organización de eventos. Por otro lado, la cantidad de eventos organizados por municipalidades ha ido disminuyendo en el tiempo, llegando a organizar solo un evento en el año 2017. Analizando en forma agregada, se tiene que de los 125 eventos realizados y planificados en el periodo 2014 – 2017, el 10% corresponde a eventos organizados por la federación, el 8% organizado por Municipalidades y el 82% son realizados por privados.

En base al análisis de las competencias de triatlón desde el año 2015, se identifican más de 27 entidades que organizaron al menos una competencia de triatlón. Considerando la cantidad de eventos de triatlón organizados en el año 2017, los principales organizadores de eventos son Triatletas y FECHITRI con 12 y 6 eventos organizados respectivamente.

En base a la cantidad de participantes por competencia, el organizador que destaca es CDUC con su evento "Ironman 70.3 Pucón". Es importante precisar que la marca "Ironman" es una franquicia privada que realiza competencias en todas partes del mundo tanto para triatletas Age Group como para Elite. Se realiza, además, una vez al año una mundial en el cual participan los mejores triatletas por cada categoría. El prestigio y lo que genera la marca "Ironman" contribuye a que los triatletas se sientan más interesados a participar. Para tener una idea de la magnitud de la marca "Ironman", esta fue comprada, en el año 2015, por una empresa china en 650 millones de dólares¹⁷.

Un detalle importante respecto a los organizadores de eventos es que si bien existe una gran cantidad de organizaciones que han realizado eventos en años anteriores, un bajo porcentaje se mantiene en el tiempo realizando competencias. Existen 15 organizadores de eventos que solo han realizado un evento de triatlón, entre estas organizaciones se encuentran principalmente las municipalidades. Solo 4 organizaciones han realizado 4 eventos de forma continua. En el eje horizontal del siguiente gráfico es posible ver la cantidad de organizadores y en el eje vertical la cantidad de eventos que han realizado consecutivamente, por ejemplo, en la barra superior es posible notar que solo 4 organizadores han realizado 4 eventos consecutivamente.

¹⁷ Noticia compra de Ironman: <https://www.active.com/triathlon/articles/ironman-sold-for-650-million-to-chinese-company?page=1>

Gráfico 14: Cantidad de repeticiones de eventos por organizador



Fuente: Elaboración propia, Trichile

Una de las posibles explicaciones que tiene el suceso anterior, es que un organizador realiza un evento de triatlón, pero dada la baja participación no parece ser un negocio atractivo para realizarlo en otra oportunidad. Esta explicación también aplica para el caso de las municipalidades, las cuales no han tenido buenos resultados en términos participativos por lo que han decidido no seguir realizando el evento. Dada esta situación, existe una oportunidad tremenda para que la federación utilice la motivación e iniciativa propia que están teniendo algunas municipalidades y realizar un trabajo en conjunto que permita llevar competencias de triatlón a nuevos lugares.

A modo de conclusión, se reconoce de forma positiva la intervención de la federación por ser un actor activo respecto al calendario de competencias a nivel nacional. Una buena práctica sería mirar con atención el trabajo que han realizado organizadores de eventos que han tenido buenos resultados como lo es CDUC. Además, se recalca el espacio de trabajo en conjunto con las Municipalidades que puede realizar la federación respecto a la organización de eventos.

6. Productoras de eventos

Un productor de eventos es responsable de la supervisión y coordinación de un evento, desde la gestión de los trabajadores hasta los materiales necesarios para la producción. Por lo tanto, es el responsable de la calidad del evento y de facilitar todos los elementos necesarios para el correcto desarrollo de las competencias de triatlón, en este caso. Una consideración importante, es que una mayor competencia por parte de las productoras se traduce en una reducción de los precios para producir los eventos de triatlón.

7. Federación Chilena de Triatlón

La Federación Chilena de Triatlón (FECHITRI) es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, constituida en enero del año 1991, cuenta con Personería Jurídica desde el año 2001 y se encuentra afiliada al Comité Olímpico de Chile y la Federación Internacional de Triatlón (ITU).

Los objetivos que declara en su sitio web son los siguientes¹⁸:

- Fomentar y difundir la práctica de Triatlón, Duatlón, Acuatlón y deportes combinados.
- Establecer reglas técnicas y de seguridad relativas a dichas prácticas velando por su aplicación.
- Organizar la participación de deportistas en competencias internacionales, de acuerdo con la ley 19.712, los estatutos y demás normas internacionales aplicables.
- Mantener vínculos y relaciones con los organismos internacionales que dentro de sus respectivas áreas promueven las actividades de Triatlón, Duatlón y Acuatlón.
- Coordinar las actividades de sus asociados, representarlos ante las autoridades y promover proyectos en su beneficio.
- Promover la participación de la comunidad en actividades deportivas, organizando competencias a nivel regional, nacional e internacional.
- Ordenar y coordinar las relaciones deportivas entre sus asociados y de estos respecto de la Federación.

La estructura organizacional de la Federación Chilena de Triatlón está constituida por un directorio y por 4 personas que trabajan de forma permanente. Estos cargos son El directorio está compuesto por 5 personas, que ocupan los cargos de presidente, vicepresidente, tesorero, secretario general y un director. Estos cargos son ad honorem y tienen una duración de 4 años. Los cargos contratados por la FECHITRI son una secretaria, un profesor de natación, un metodólogo deportivo y una persona encargada de la producción de los eventos deportivos.

La FECHITRI está compuesta por clubes deportivos que se afilian de forma voluntaria a esta organización. Internamente la FECHITRI tiene asambleas generales con los representantes de los clubes asociados a la federación, en las cuales se exponen aspectos como los balances y estados de resultados de la organización, se elige el directorio, etc. Además, realizan comisiones técnicas en la que se discuten aspectos técnicos respecto a competencias, financiamiento, etc.

Actualmente la FECHITRI realiza diferentes actividades para cumplir sus objetivos. Para los triatletas principalmente, ofrece un calendario de

¹⁸ Link con información: <https://www.fechitri.cl/quienes-somos/>

competencias y representa a los triatletas elite en competencias internacionales. Adicionalmente, gestiona cursos de capacitación para entrenadores y jueces. El total de las actividades que realiza la federación se detalla más adelante.

En términos de financiamiento existen 2 formas por la cual obtienen recursos:

1. **Ingresos públicos:**

- a) **Plan Olímpico:** Los deportistas de Elite que participarán en el ciclo olímpico, presentan planes de entrenamiento para que sea financiado por el COCH y/o ADO Chile. Estos planes de entrenamiento son preparados en conjunto con el metodólogo deportivo de la Federación. Los recursos van directamente destinados al deportista.
- b) **Procesos Administrativos (PDA):** Ingresos destinados a costos administrativos, como remuneraciones o pago de bodegas.
- c) **Plan de desarrollo estratégico (PDE):** Recursos destinados para el desarrollo estratégico del deporte.

2. **Ingresos propios:**

- a) **Inscripción eventos:** Pago que realizan los triatletas que participan en las competencias realizadas por la federación. El costo de inscripción de una competencia es de \$20.000.
- b) **Cuotas clubes:** Los clubes para ser parte de la federación deben pagar una cuota de aproximadamente 2 UF trimestralmente, es decir, alrededor de unos 200 mil pesos al año.
- c) **Licencias deportistas federados:** Para obtener beneficios de las marcas asociadas a la federación y además poder participar en las competencias que organiza la federación, los triatletas deben pagar una membresía, situación que los convierte en triatletas federados. El costo de la membresía es de \$25.000.
- d) **Pases en eventos:** Si es que un triatleta no quiere federarse y desea participar de una competencia en particular puede pagar un pase que le permite competir en esa competencia. El costo de este pase diario es de \$15.000.

- e) **Auspicios:** Ingresos generados por el auspicio de alguna marca privada.

En el sitio web de la FECHITRI en la sección transparencia se encuentra disponible el balance del año 2016 y los ingresos de PDE y PDA del año 2017. En base a estos valores se estiman ingresos que tendría la federación. En el siguiente cuadro es posible ver con detalle los valores mencionados:

Tabla 3: Estructura ingresos FECHITRI

N°	Item	Pesos chilenos	% del total
1	Inscripción eventos	\$ 21.194.809	12,1%
2	Cuotas clubes	\$ 1.986.401	1,1%
3	Licencias federados	\$ 4.667.833	2,7%
4	Devoluciones	\$ 4.856.804	2,8%
5	Pases eventos	\$ 798.000	0,5%
6	Auspicios	\$ 6.000.000	3,4%
7	SubTotal Ingresos propios	\$ 39.503.847	22,5%
8	PDE	\$ 79.710.000	45,5%
9	PDA	\$ 56.005.000	32,0%
10	SubTotal Ingresos públicos	\$ 135.715.000	77,5%
11	Total ingresos	\$ 175.218.847	100,0%

Fuente: Elaboración propia, FECHITRI

De esta manera se tiene que los ingresos estimados¹⁹ de la federación en un año son de 175 millones aproximadamente. Un dato importante es que los ingresos gestionados representan un 22,5% de los ingresos totales y los ingresos recibidos por parte del Estado es el 77,5% restante.

8. Instituciones del deporte

En esta sección se realiza una breve descripción de los objetivos que tienen cada una de las instituciones relacionadas al deporte en Chile.

a. Ministerio del Deporte (MINDEP)

La misión del Ministerio del Deporte es la siguiente: "Contribuir a desarrollar una cultura deportiva en el país, a través del diseño y ejecución de la Política Nacional del Deporte y la Actividad Física, otorgando el financiamiento para la ejecución de acciones que incentiven la práctica permanente y sistemática del deporte y la actividad física en todos los sectores de la población, garantizando una oferta amplia y diversificada, desde un enfoque de derecho"²⁰.

¹⁹ Se considera estimados dado que se utilizan los ingresos propios del año 2016, mientras que se tienen los ingresos de PDA y PDE del 2017.

²⁰ Link con información: <http://www.mindep.cl/quienes-somos/>

Los objetivos estratégicos que declara el Ministerio del Deporte son los siguientes:

- Fortalecimiento de la Institucionalidad
- Participación Social y Gestión Local
- Sistema Nacional de Competencias Deportivas
- Fortalecimiento del Alto Rendimiento
- Fortalecimiento del Deporte Paralímpico
- Fortalecimiento de Organizaciones Deportivas
- Infraestructura Deportiva

b. Instituto Nacional del Deporte (IND)

El rol de IND definido en la Ley 20.686 indica lo siguiente "Corresponderá al Instituto ejecutar la política nacional de deportes. Asimismo, tendrá a su cargo la promoción de la cultura deportiva en la población, la asignación de recursos para el desarrollo del deporte y la supervigilancia de las organizaciones deportivas en los términos que establece la presente ley."²¹

Inicialmente y antes de la creación del MINDEP, el Instituto Nacional del Deporte (IND) era el encargado de realizar las políticas deportivas, ejecución y planificación de proyectos, velar por Infraestructura y potenciar el deporte de alto rendimiento. Luego de la creación del MINDEP, el trabajo de la planificación del deporte y de las políticas públicas es desarrollado por el MINDEP y el IND tiene un rol más de ejecución y materialización de las actividades planificadas por el MINDEP.

c. Comité Olímpico Chileno (COCH)

El Comité Olímpico de Chile es una corporación de derecho privado reconocida por el Comité Olímpico Internacional, que tiene por misión desarrollar, promover y proteger el movimiento olímpico, además de impulsar el desarrollo y la obtención de logros en el deporte de alto rendimiento, poniendo siempre al deportista como eje de la actividad²².

d. Asociación de Deportistas Olímpicos (ADO)

ADO Chile es una corporación privada sin fines de lucro, que entrega apoyo técnico y económico a los deportistas de alto rendimiento en Chile. Esta corporación está constituida por socios privados y públicos que permite generar un apoyo sistemático a los deportistas en Chile.

e. Team Chile

²¹ Link con información: <http://www.ind.cl/wp-content/uploads/2014/11/Ley-del-Deporte-Crea-Ministerio.pdf>

²² Link con información: http://www.coch.cl/?page_id=6490

Team Chile es la Selección Chilena de todos los deportes. Es un concepto que engloba a todos los deportistas de alto rendimiento que representan a Chile a nivel internacional. Es un concepto creado para que los deportistas se sientan identificados, para que compitan como un verdadero equipo olímpico, que persigue objetivos y fines comunes en todos los deportes.

f. Municipalidades

Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas²³. Dentro del aspecto cultural se encuentra el deporte. Las municipalidades intervienen facilitando infraestructura para la práctica deportiva, generando espacios de competencia y recreación.

Las municipalidades pueden comenzar a asumir un rol interesante en la oferta de competencias de triatlón, ya que la participación masiva en un evento puede generar grandes beneficios en términos económicos y turísticos para el lugar en el que se realiza. En una entrevista realizada al organizador del "Trichallenge", señala que el evento le da vida a Pichidangui el fin de semana que se realiza, llenando los restaurantes, hoteles y servicios turísticos. Esta situación provoca que el alcalde se sienta muy interesado en llevar acabo el evento año tras año en la zona. Se dan otros casos como el "Ironman 70.3 Pucón", en el cual la municipalidad le cobra a la organización por realizar el evento en su comuna. En entrevistas con organizadores de eventos, comentan que muchas veces la municipalidad no ve el beneficio potencial de realizar una actividad dificultando el trámite de permisos.

9. Marcas deportivas

Las marcas deportivas son empresas privadas que entregan un producto o servicio que permite la realización del triatlón. Los triatletas consumen o utilizan estas marcas deportivas para poder llevar a cabo la actividad, ya sea en los entrenamientos, competiciones o recuperación. Dado que el triatlón incluye diferentes deportes, existen una gran cantidad de marcas deportivas asociadas a cada uno de estos. Además, cada uno de los deportes incluye diferentes accesorios, por lo que es posible encontrar una gran variedad de marcas asociadas al triatlón.

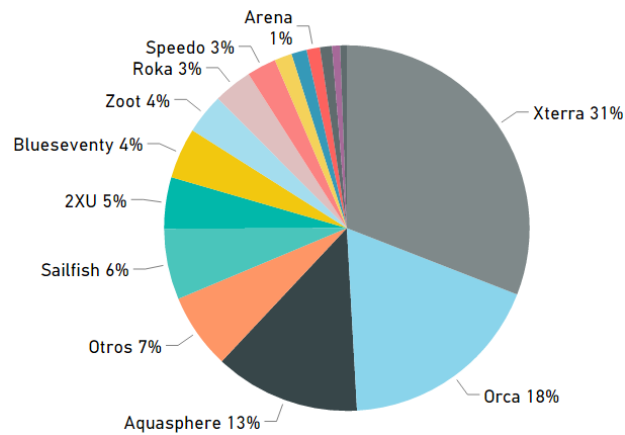
Los implementos imprescindibles para la natación son los lentes, gorra y traje de neopreno; para el ciclismo, la bicicleta y el casco; para el trote las zapatillas. En base a estos implementos deportivos se realiza un análisis de la industria. Dado que no existe ningún estudio en profundidad respecto a la

²³ Link con información: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>

presencia de las marcas en Chile, se utiliza un conteo de los principales implementos utilizado en el "Ironman 70.3 Pucón".

Por el área de natación, en el año 2017, se registraron 15 marcas diferentes de trajes de neopreno. La distribución de las marcas fue de la siguiente manera:

Gráfico 15: Market share trajes de neopreno

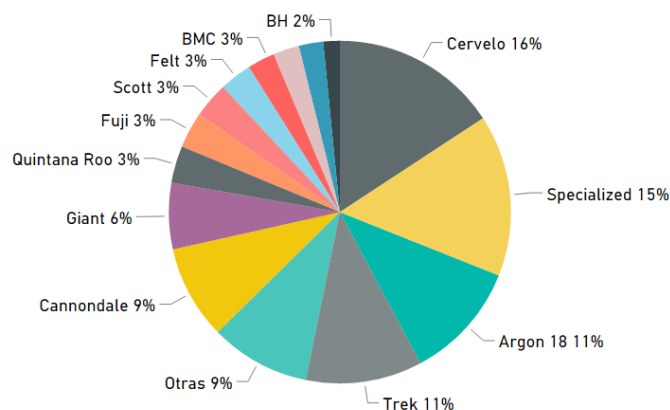


Fuente: Elaboración propia, Trichile

De los 1692 registros, las marcas Xterra, Orca y Aquasphere son las predominantes en el mercado alcanzando el 62% de los trajes utilizados. Se considera que existen 12 otras marcas que se encuentran disputando una mayor proporción del mercado.

En el ciclismo, basándose en un conteo similar al realizado en la natación, se contabilizaron 14 marcas diferentes de bicicleta. En este deporte no existe una concentración como en los trajes de neopreno. La distribución es de la siguiente manera.

Gráfico 16: Market share bicicletas

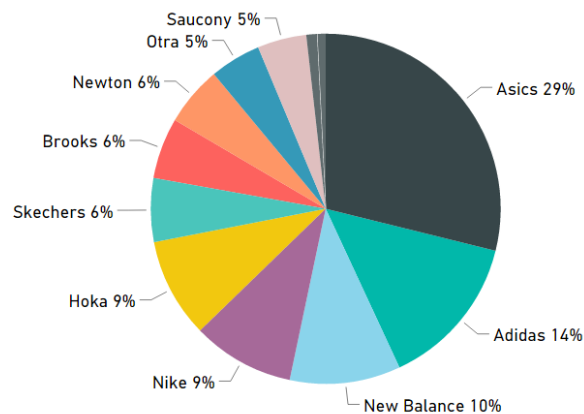


Fuente: Elaboración propia, Trichile

Las 4 marcas que tienen un *market share* por sobre el 10% son: Cervelo, Specialized, Argon 18 y Trek. Para tener una idea de la magnitud de las marcas, Cervelo registra ingresos por 8.2 millones de dólares anuales.

Por último, para el caso del trote, se registran 11 diferentes marcas de zapatillas. La marca que lidera el mercado es Asics con un 29% del *market share*, con un 14% y un 11% lo siguen Adidas y New Balance respectivamente. La distribución de todas las marcas se ve en la siguiente gráfica.

Gráfico 17: Market share zapatillas



Fuente: Elaboración propia, Trichile

En el año 2013 Asics lideraba el mercado con un 30%. Brooks se encontraba tercera con un 12%, por lo que ha disminuido su *market share* a la mitad en 4 años. La marca Asics registró ingresos de 3.5 millones de USD en el año 2016.

El objetivo de mostrar los *market share* de los principales implementos utilizado en el triatlón, es mostrar la existencia de una fuerte competencia por posicionarse y adquirir una mayor proporción del mercado en Chile. Por este motivo, existe un espacio amplio para que organizaciones relacionadas al triatlón puedan generar alianzas en las que ambos se beneficien. Se considera que, dada la competencia existente, el poder de negociación se encuentra inclinado por el lado de los consumidores.

10. Medios de comunicación

Los medios de comunicación en el triatlón se encargan principalmente de difundir todo tipo de información respecto al deporte, esta puede ser competencias, noticias destacadas, artículos respecto a algún tema en particular, promoción de marcas deportivas, entrega de resultados, etc.

Los medios de comunicación tienen un rol muy importante, ya que son los encargados de conectar a los diferentes actores de la industria. En esta materia, el principal medio de comunicación dedicado exclusivamente al triatlón es Trichile, esto basándose en las 18.761 suscripciones y en las 2.000 reproducciones por video en Facebook, además de las 1.000 personas que ingresan al sitio web diariamente. Por otro lado, es el único medio que publica noticias varias veces en una semana y que es invitado a cubrir las principales competencias y eventos del país.

Se encuentra también medios como SwimBikeRun, el cual tiene como principal actividad la venta de implementos de triatlón, pero que también dispone de un blog en el cual publica información. La cantidad de suscriptores en Facebook que tiene su página es de 1.477 personas²⁴. Otro medio de información es Triatlón Chile, el cual tiene 6.040 suscriptores en Facebook²⁵.

En el año 2016 se transmitió en TVN de forma diferida el "Ironman 70.3 Pucón". Ya para el año 2017 este fue transmitido en vivo. En años anteriores el canal del cable CDO transmitía un especial en el cual resumía los principales pasajes de la competencia. Estas apariciones se realizan de forma esporádica en medios de comunicación masivo como televisión o diario. Son principalmente hechos puntuales ocurridos en el triatlón, como lo son los resultados en JJOO o el Ironman de Pucón que se realiza cada año.

A modo de conclusión, se destacan dos aspectos respecto a este actor. El primero es la importancia de tener medios de comunicación que permitan hacer fluir la información entre los diferentes actores del triatlón. Y, en segundo lugar, es importante tener la capacidad de llegar con la información a personas que desconocen el deporte. Además de atraer a nuevas personas al triatlón, una mayor masividad en la comunicación puede generar un mayor interés por parte de las marcas para auspiciar el deporte.

11. Especialidades de apoyo deportivo

Se agrupan en este *stakeholders* servicios complementarios del triatleta, estos son:

- a) Mecánicos: Profesional encargado de la reparación y mantenimiento de la bicicleta.
- b) Nutricionistas: Profesional encargado de la correcta alimentación del triatleta en periodos de entrenamiento y competencia.
- c) Centros de recuperación deportiva: Centros de kinesiología o clínicas deportivas preocupadas de la prevención y recuperación de lesiones físicas en el triatleta.

²⁴ Link página de Facebook: <https://www.facebook.com/swimbikerun.cl/>

²⁵ Link página de Facebook: <https://www.facebook.com/triatlonchile>

Si bien estos actores son más pequeños en términos económicos, pueden contribuir de buena manera para hacer alianzas con clubes o eventos locales.

12. Familia

La familia se preocupa de apoyar en todos los momentos al deportista. Se relaciona diariamente, compartiendo y adecuándose a los entrenamientos, competencias y cualquier actividad relacionada al triatlón. Dada la gran cantidad de horas de entrenamiento que requiere el triatlón, la familia también realiza un vínculo especial con el deporte. Por este motivo y dado el tiempo que duran algunas de las competencias, es importante generar un espectáculo interesante para los asistentes.

4.1.2 Interacción entre actores

En esta sección se realiza una representación de las interacciones de cada uno de los *stakeholders* descritos anteriormente. Con este análisis será posible determinar cuáles actores se encuentran relacionados, y de esta manera identificar cuales están cumpliendo un rol clave en el desarrollo de la industria. Se realiza también mediante una descripción gráfica, para que el lector pueda entender a cabalidad el funcionamiento de la industria y de esa manera entender las propuestas realizadas posteriormente. Al final de este capítulo se tendrá la justificación para determinar cuál es el actor idóneo para hacerse cargo del triatlón en Chile. Respecto a este actor, se realiza un análisis de la calidad de las relaciones que mantiene con el resto de la industria.

Estas interacciones se describen en detalle, con el objetivo de explicitar la situación actual y así encontrar oportunidades para cumplir el objetivo planteado.

La explicación de las relaciones y construcción del mapa de *stakeholders*, se realiza desde lo más simple a lo más complejo.

La práctica de triatlón se ve reflejada en dos instancias, en el entrenamiento y en las competencias. De esta manera, los actores involucrados en cada una de estas acciones tendrán un papel fundamental para el cumplimiento del objetivo. Considerando esto, el diagrama más básico e inicial de este análisis es el siguiente.

Ilustración 5: Relación simple de práctica de triatlón



Fuente: Elaboración propia

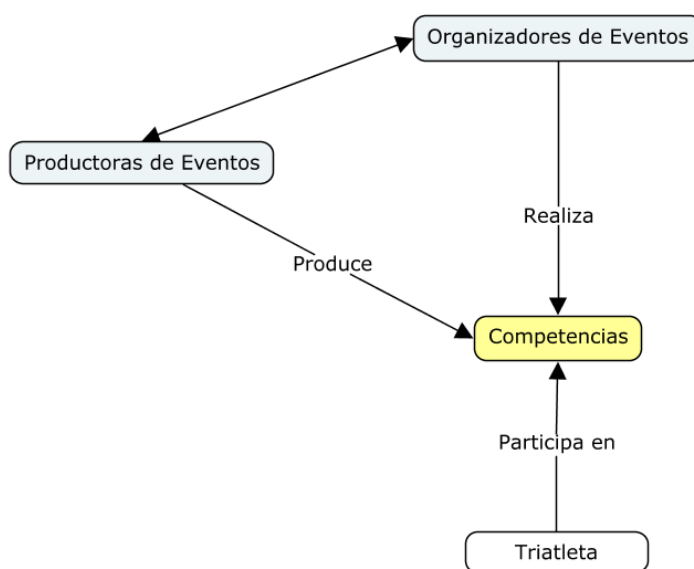
A continuación, se detallan los actores involucrados en cada una de estas instancias, además de actores transversales que intervienen tanto en instancias de competencias como de entrenamientos.

Las relaciones entre actores se representan mediante una flecha unidireccional o bidireccional. En el primer caso, la dirección de la flecha indica que un nodo busca establecer algún tipo de relación con el otro, mientras que, en el caso de la flecha bidireccional, ambos actores se involucran en establecer la relación.

Competencias

Como se menciona anteriormente las competencias de triatlón son las instancias en la que los triatletas se reúnen y compiten entre sí. Las competencias de triatlón son realizadas por organizadores de eventos, que en algunas ocasiones se asocian con empresas dedicadas específicamente a la producción de eventos deportivos, mientras que en otras el organizador cumple el rol también de producir el evento. Por este motivo existe una relación entre el nodo "Competencia" y los actores "Productoras de eventos" y "Organizadores de eventos", además de la relación entre "Organizadores de Eventos" y "Productoras de Eventos". Esta última relación es de tipo bidireccional ya que las productoras buscan a organizadores de eventos para poder desarrollar su trabajo y los organizadores buscan productoras para llevar a cabo sus eventos. El nodo competencias aparece en color amarillo porque no es actor propiamente tal, sino que un hecho en particular. En el siguiente diagrama se incorporan estos actores.

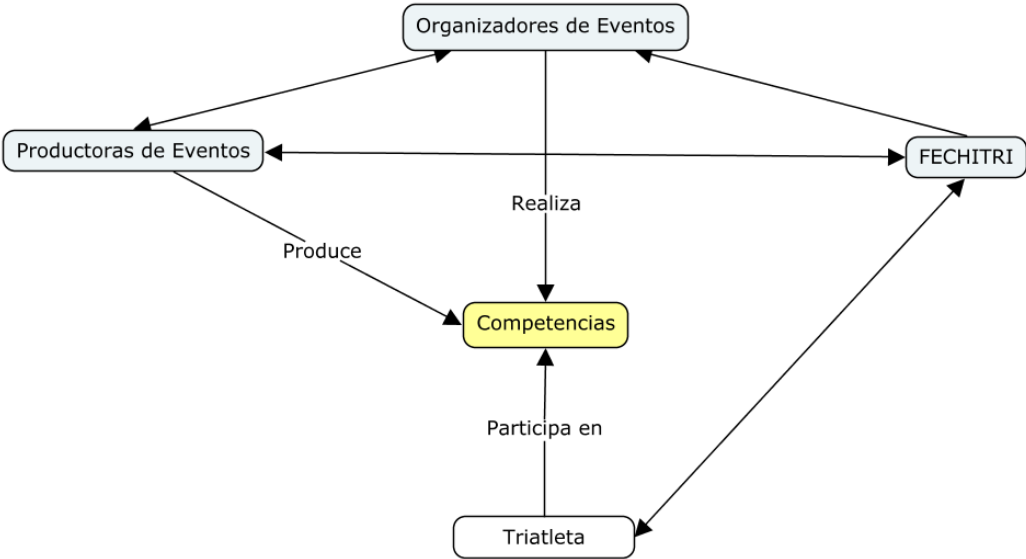
Ilustración 6: Relación competencias 1



Fuente: Elaboración propia

Otro actor que es necesario incorporar en este panorama es el actor correspondiente a la FECHITRI. Este se relaciona directamente con el triatleta, por ejemplo, al momento de ofrecer un servicio de membresías. La flecha del diagrama muestra una relación en ambos sentidos, porque la FECHITRI ofrece un servicio y los triatletas voluntariamente lo solicitan. La FECHITRI además realiza una licitación cada año para que las productoras puedan participar y realizar el calendario de competencias, por lo que también se relaciona con el actor "productoras de eventos". La flecha en esta relación se encuentra en ambos sentidos, porque ambos actores buscan intencionadamente una relación con el otro. Y, por último, la FECHITRI también ha debido trabajar con organizadores de eventos para que competencias privadas se utilicen como clasificatorias a competencias internacionales o campeonatos nacionales. La flecha va en un sentido, porque la FECHITRI es la que solicita una relación con los organizadores de eventos. Al incorporar este actor, el diagrama queda de la siguiente manera:

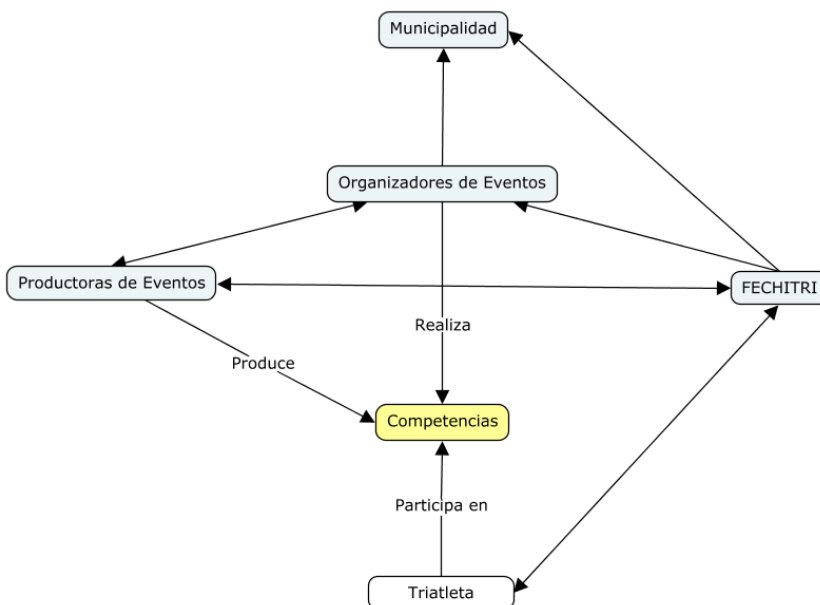
Ilustración 7: Relación competencias 2



Fuente: Elaboración propia

Como la competencia es realizada en lugares públicos, el organizador de evento se debe relacionar con las autoridades respectivas para solicitar los permisos correspondientes que permitan realizar el evento. Es así como los organizadores de eventos y FECHITRI se relacionan con las municipalidades correspondientes. La flecha va hacia el nodo "municipalidad", dado que son estos los que solicitan las autorizaciones. Con este último actor, se termina de describir la instancia "Competencias". El diagrama final se muestra a continuación:

Ilustración 8: Relación competencias 3



Fuente: Elaboración propia

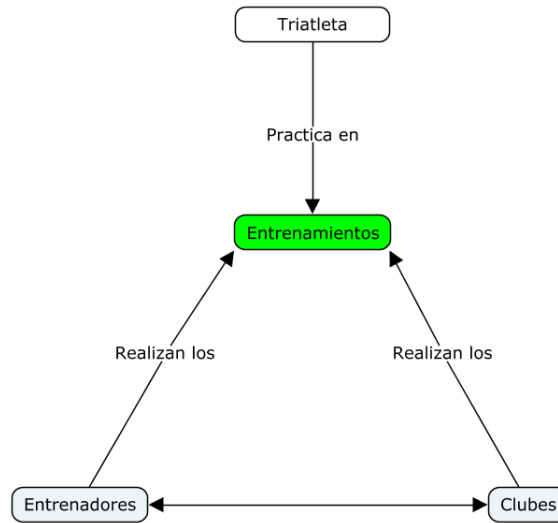
Entrenamiento

En el caso de los entrenamientos deportivos son otros los actores involucrados. Los principales gestores de llevar a cabo esta instancia son los clubes y los entrenadores.

Los clubes son quienes entregan un servicio completo de todos los requerimientos que necesita un triatleta para entrenar. Mediante el pago de una membresía, el club se preocupa de tener un entrenador, la infraestructura necesaria, como lo es la piscina o un gimnasio y de generar un equipo competitivo que facilite el trabajo duro al momento de entrenar. Por otro lado, existen casos, en que el triatleta no pertenece a un club por lo que la relación con el entrenador es de forma directa. Esta relación es una de las más estrechas que tiene el triatleta, ya que interactúan frecuentemente, en la mayoría de los casos, a diario.

Se indica también una relación bidireccional entre clubes y entrenadores, ya que los clubes necesitan de entrenadores para entregar su servicio y los entrenadores se acercan intencionalmente a los clubes para buscar trabajo. El nodo entrenamiento aparece en color verde porque no es actor propiamente tal, sino que un hecho en particular. De esta manera el diagrama que muestra estas relaciones queda de la siguiente manera:

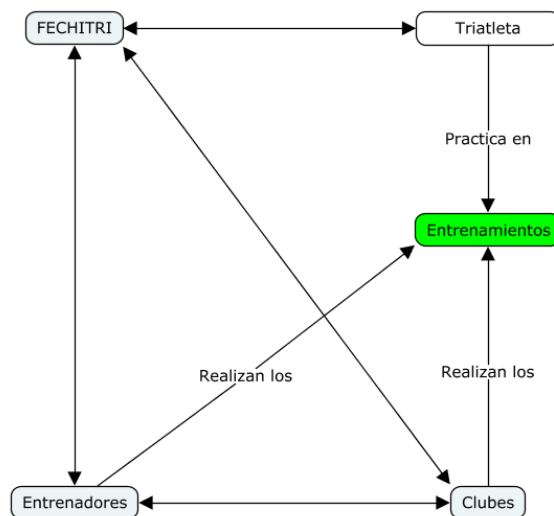
Ilustración 9: Relación entrenamiento 1



Fuente: Elaboración propia

La FECHITRI también se relaciona con los triatletas en la instancia "Entrenamiento", por los mismos motivos que para el caso de "Competencias". La relación que tiene con los entrenadores es mediante el servicio de cursos de capacitación que ofrece. La flecha de la relación es bidireccional porque la FECHITRI ofrece los cursos y los entrenadores los realizan voluntariamente. Respecto a los clubes, estos tienen la posibilidad de asociarse a la federación y de esta manera participar de las reuniones correspondientes, incidiendo en las decisiones que les interese. La relación también es bidireccional dada la voluntad de ambas partes para establecer una relación. Al agregar estas interacciones nombradas al diagrama anterior, este queda de la siguiente manera:

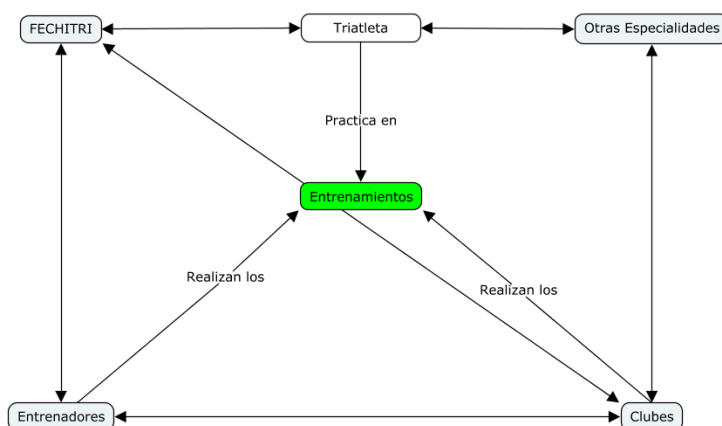
Ilustración 10: Relación entrenamiento 2



Fuente: Elaboración propia

Por último, se cataloga también como parte del entrenamiento el actor “otro tipo de especialistas”, como los mecánicos de bicicletas, nutricionistas y servicios de salud. Estos contribuyen a que el triatleta tenga un desempeño óptimo en todas las dimensiones posibles de la actividad, ya sea recuperándolo de algún problema físico, entregando recomendaciones de alimentación o arreglando algún imperfecto técnico en los implementos que utilizan. Este actor, se relaciona con los clubes, porque ocasionalmente se realizan alianzas para que los integrantes del club puedan obtener algún tipo de descuento. Al incorporar este último actor, el diagrama de la instancia “Entrenamiento” queda de la siguiente manera:

Ilustración 11: Relación entrenamiento 3



Fuente: Elaboración propia

Actores transversales

Existen otro tipo de actores que no intervienen directamente en las instancias de entrenamiento o competición, pero que sí cumplen un rol fundamental en la industria. Esta descripción se refiere a los medios de comunicación, marcas deportivas, la familia del triatleta y las organizaciones deportivas con las que se relaciona la federación, que son el Instituto Nacional del Deporte (IND), Comité Olímpico Nacional (COCH) y la Federación Internacional de Triatlón (ITU).

Los medios de comunicación cumplen uno de los roles principales para que el deporte progrese. Esta vía es por la cual los diferentes actores se comunican y se informan de los hechos ocurridos en el deporte. El triatleta constantemente se encuentra revisando las novedades en estas plataformas de comunicación y los actores que entregan diferentes servicios se preocupan de aparecer constantemente en estos medios. Dada esta descripción se considera que los medios de comunicación mantienen una relación transversal con todos los actores de la industria del triatlón, por lo que no se asocian con una flecha a ningún actor en particular.

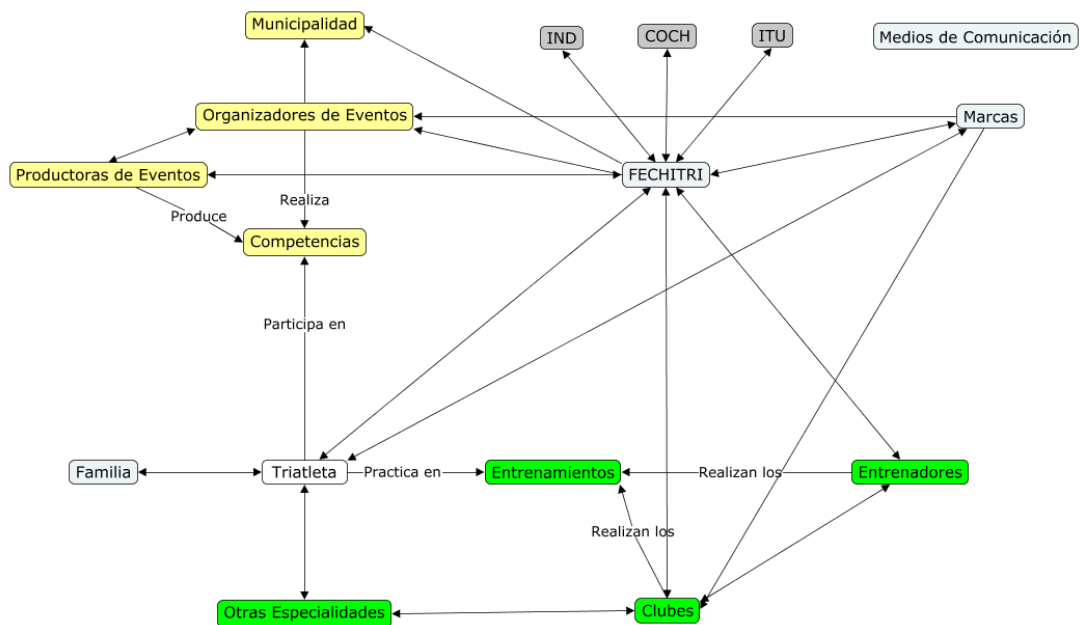
Las marcas deportivas por un lado se encargan de producir los implementos necesarios para la práctica del triatlón, por lo que mantiene una relación directa con el triatleta. Por otro lado, dado el interés de las marcas de promocionar sus productos, establece relación con otros actores que le permite llegar a más triatletas. Bajo este objetivo, el actor "Marcas" establece relaciones con organizadores de eventos, clubes y FECHITRI. Las relaciones son bidireccionales, porque ambos interesadamente interactúan para obtener un beneficio.

El actor "familia" se relaciona directamente con el triatleta, entregando un apoyo constante en todas las instancias en las que interviene el triatleta. Por este motivo, es un actor que también se incorpora dentro del panorama descrito.

Por último, se incorpora el IND, COCH e ITU, mediante una relación directa con la FECHITRI. La principal relación que mantiene con el IND y el COCH, es mediante la entrega de recursos para garantizar el funcionamiento. Con la ITU se relaciona al momento de representar a los triatletas nacionales en competencias o instancias internacionales. Se considera una relación bidireccional, ya que ambas organizaciones buscan colaboración para cumplir con sus objetivos.

Incorporando estos actores transversales a la industria, y juntando las dos instancias explicadas anteriormente, el diagrama final de la industria del triatlón es de la siguiente manera.

Ilustración 12: Relación industria del triatlón



Fuente: Elaboración propia

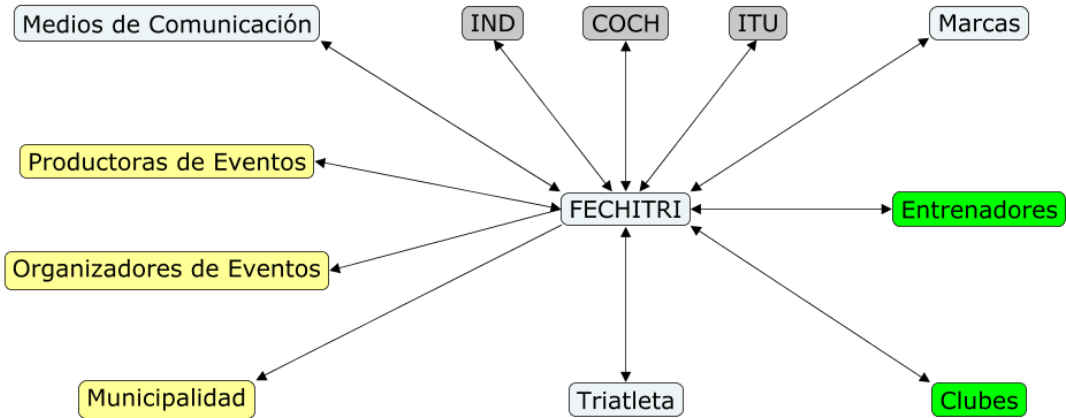
Al observar el diagrama de la industria del triatlón, es posible observar que el actor que mantiene una relación de forma transversal con la mayoría de los actores de la industria es la federación. Esta mantiene una relación directa con los triatletas, con actores del ámbito de las competencias, como los organizadores y productores de eventos, con marcas deportivas y con otro tipo de organizaciones deportivas nacionales e internacionales. Además de lo anterior, la federación tiene como objetivo contribuir al desarrollo del triatlón y dispone de las facultades legales para realizar hechos concretos al respecto. Por todos los motivos anteriores, la federación es considerada como la organización adecuada para poder llevar a cabo el proceso de desarrollo del triatlón en Chile.

De esta manera el modelo de negocios realizado será para la federación, es decir, este modelo va a describir las bases de cómo la federación genera valor para sus clientes. Dada esta situación, se realiza un análisis en profundidad de la calidad de las relaciones que mantiene la federación, con cada uno de los actores.

4.2 Análisis FECHITRI

Se pone como centro del diagrama el actor "FECHITRI", y se eliminan las relaciones entre actores para facilitar la visualización de las relaciones que tiene la FECHITRI, de esta manera el diagrama resulta de la siguiente manera:

Ilustración 13: Relación FECHITRI



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla la relación que tiene FECHITRI con cada uno de estos actores, con el objetivo de entender la forma en que se da la interacción y evidenciar los problemas y oportunidades presentes en cada una de estas.

Relación FECHITRI – Triatleta

Desde el año 2016 la federación comenzó con la organización de competencias propias, en formato de acuatlón, duatlón y triatlón²⁶. De esta manera ha tomado un rol más activo en el calendario nacional de competencias de triatlón. Estas competencias han tenido la particularidad de tener un costo de inscripción de \$20.000, monto considerablemente inferior respecto al resto de las competencias, cuyo valor de inscripción se encuentran en torno a los \$100.000. La única condición para participar de estas competencias es que los triatletas se encuentren federados o que dispongan de un pase diario, que se adquiere por internet por un valor de \$15.000.

Para ser un triatleta federado se deben pagar \$25.000 anualmente mediante el sitio web de la federación. Al ser federado un triatleta tiene la posibilidad de acceder a algunos beneficios económicos de las marcas asociadas a la federación y de participar en las competencias federadas como se menciona anteriormente. Según los registros disponibles en el sitio web de la federación, la cantidad de triatletas federados es de 505. De esta manera, se estima que un 14% de los triatletas nacionales se encuentra en esta condición. Se considera fundamental que existan los incentivos adecuados para que los triatletas quieran federarse, ya que además de ser una de las fuentes de ingresos propias que tiene la federación, es posible establecer un vínculo con el triatleta.

Una situación clave que se da en este deporte es que el desarrollo individual de cada uno de los tipos de triatletas no se concibe con prácticas enfocada en alguno de estos por si solos. Con esto se refiere, a la importancia que tienen los triatletas Kids, Age Group y Elite en el desarrollo de la actividad. Es así como los triatletas Age Group son los que se encargan de tener la masividad necesaria para poder financiar y realizar las competencias de triatlón. Los triatletas Kids se encargan de proyectar el deporte a largo plazo tanto a nivel elite como amateur, mientras que los triatletas Elite son los encargados de representar a Chile en los diferentes juegos deportivos de cada ciclo olímpico. Se considera que esta forma de entender el desarrollo del deporte no es compartida por la federación, ya que no se ve reflejada en las actividades destinadas para cada uno de los triatletas. A continuación, se detalla la relación específica con cada uno de los tipos de triatletas:

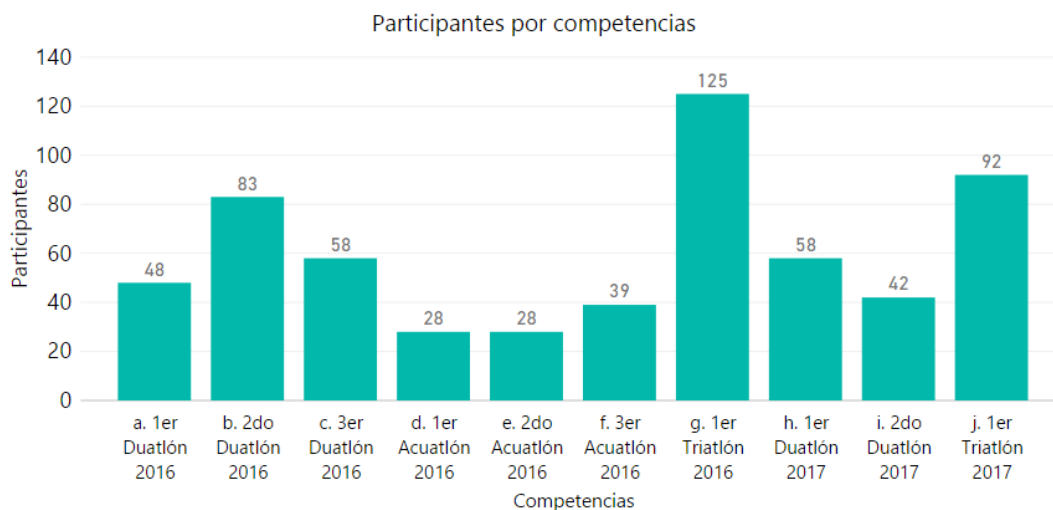
a. FECHITRI – Triatleta Kids

La FECHITRI se relaciona con este segmento de triatletas en diferentes instancias. Una de las más importantes, es que en los eventos realizados por la FECHITRI existe una competencia en específico para que participen los

²⁶ Ver calendario del año 2017 en Anexo D.

triatletas Kids. Esta actividad se condice con los objetivos que declara la federación de fomentar la práctica de triatlón. Los resultados en términos de participación, en eventos organizados por la FECHITRI, del año 2016 y 2017, de este grupo de triatletas es posible notarlos en la siguiente gráfica:

Gráfico 18: Participación Kids por eventos FECHITRI



Fuente: Elaboración propia, datos de las competencias

En el año 2016 en sólo un evento se logró convocar a más de 100 participantes, y en total se tuvo un promedio de participación de 47 niños por competencias, con un mínimo de 28. Al analizar los datos del año 2017 no existe mucha diferencia, solo que en este caso no se ha logrado tener más de 100 participantes en una competencia. Hay evidencia de una participación de más del doble en competencias realizadas, como el "Kids Challenge Pucón 2017" en la cual participaron 242 niños²⁷ y otros como el "Triatlón de Rapel 2017" en el que participaron 128 niños²⁸. La evaluación que se tiene respecto a la participación en las competencias organizadas por la FECHITRI es de resultados moderados dado que estas recién se incorporaron en el año 2016, pero de todas maneras se considera que hay un espacio de mejora respecto a la trascendencia e importancia que debieran tener estos eventos.

Una de las causas que han llevado a tener estos resultados en términos participativos, es la falta de planificación a largo plazo de los eventos realizados, ya que en algunos casos estos solo fueron avisados con un par de semanas de anticipación. Otra posible causa, es la falta de definición y énfasis respecto a cuáles son los beneficios por participar, y eventualmente ganar, en una competencia de estas características. Es necesario recordar, lo

²⁷ Resultados Kids Challenge Pucón:

http://www.trichile.cl/sites/Resultados/Kids_Pucon_2017.pdf

²⁸ Resultados Triatlón de Rapel: http://www.trichile.cl/sites/Resultados/Rapel_2017_.pdf

que generalmente ocurre en otras disciplinas deportivas, en las cuales la competencia organizada por la federación oficial del deporte es la que determina a los campeones y seleccionados nacionales de cada año, por lo que se plantean en el panorama nacional como un evento imperdible en el calendario.

Además de la realización de eventos para que los triatletas Kids compitan, la FECHITRI organiza actividades para potenciar el desarrollo de los triatletas Kids destacados. Para esto ha realizado actividades que se denominan "Concentrados de entrenamiento" en las cuales se reúnen los preseleccionados nacionales y realizan entrenamientos en conjunto para preparar alguna competencia en particular²⁹. Para tener una idea de la cobertura que tiene esta actividad, en la concentración para preparar los Juegos Sudamericanos de la Juventud del 2017, participaron 8 niños y 8 niñas. Se consideran estas actividades fundamentales para potenciar el equipo en su conjunto con miras a un objetivo en común.

Aparte de estas dos instancias mencionadas, no existe otra interacción entre la federación y los triatletas Kids. Dada esta situación, se considera que hay aspectos fundamentales que son necesarios abordar. Por ejemplo, no existen instancias en las cuales los triatletas Kids puedan relacionarse con triatletas Elite, desperdiciando la oportunidad de aprender de estos. Los triatletas Elite podrían enseñar aspectos técnicos del deporte, transmitir las vivencias del proceso de su carrera deportiva y los niños podrían establecer un vínculo de cercanía con sus ídolos. Otro ejemplo, es que se encuentra totalmente ausente la promoción del deporte para que nuevos niños se incorporen al triatlón, comprometiendo el crecimiento del deporte a iniciativas propias de los padres o de alguna marca en particular.

Dada la poca actividad que realiza la federación respecto a este grupo de triatletas, se considera que hay un vacío respecto a la gestión de proyectos enfocados en triatletas Kids. Uno de los motivos de esta situación, se puede dar por la inexistencia de un área de trabajo específica dentro de la federación, la cual se enfoque en actividades que puedan involucrar a nuevos niños al triatlón, aumentar la participación de los que ya lo practican y de apoyar los casos con proyección.

b. FECHITRI - Triatletas Elite

La FECHITRI es la encargada de representar a los deportistas de elite nacionales en cualquier evento internacional. Para esto, primero debe escoger quiénes son los triatletas que representarán al país. En algunos

²⁹ Link con noticia:

http://www.trichile.cl/?q=Noticia_1er_Concentrado_infantil_de_triatlon&fb_comment_id=884538674978876_884579478308129#f13db25d75a7a1

casos para determinar cuáles serán los deportistas que participarán, es necesario gestionar una competencia, donde de acuerdo con la posición en la que terminen los triatletas, se adjudiquen los cupos correspondientes.

Dado que no existe una planificación adecuada del calendario de competencia a nivel nacional, que permita determinar campeones nacionales y cupos para eventos internacionales, la federación patrocina competencias privadas para que cumplan ese rol, como lo fue el "Triatlón de Rapel" en el año 2017³⁰. Esta situación ha provocado que se notifique con poca anterioridad las competencias que se utilizaran como selectivos, dificultando la planificación deportiva de los triatletas elite.

Por otro lado, al leer las actas de las comisiones técnicas³¹ se ha evidenciado una falta de claridad en los criterios de selección. Por este motivo, dado que no existe un documento que estipule las reglas claras, estas se definen en las reuniones de las comisiones técnicas. Adicionalmente, es posible notar que no existe una comunicación adecuada por parte de la federación con los triatletas elites, ya que la federación ha reservado cupos de clasificación para triatletas, mientras que estos no habían considerado participar.

Una situación similar a la anterior ocurre respecto al apoyo financiero. En las comisiones técnicas que realiza la federación, se determina caso a caso quienes serán los deportistas que se apoyarán y de qué forma. Lo que ocurre con esta situación, es que, si bien las actas de las comisiones son públicas, los criterios de financiamiento no se encuentran definidos previamente, lo que genera incertidumbre en los recursos que los triatletas deben disponer para competir.

Por último, se considera que existe un espacio de trabajo en el cual estos triatletas puedan transmitir su conocimiento y experiencia al resto de la comunidad, esto dado que los triatletas elite dedican su vida a la práctica de triatlón por lo que alcanzan un alto nivel de conocimiento respecto al tema. Se considera que realizar actividades que cumplan esta función, puede contribuir para que los triatletas se den a conocer y que la comunidad se sienta representada al momento de ellos compitan por el mundo.

Si bien estas situaciones mencionadas no representan todas las oportunidades y problemas presentes en la relación entre la FECHITRI y los triatletas elite, se considera que la resolución de las prácticas mencionadas mejora de manera fundamental el desarrollo de este tipo de triatletas. Además de los beneficios que obtienen los triatletas elite, la corrección de estas prácticas contribuye a transmitir una buena gestión y transparencia respecto al trabajo que realiza la FECHITRI.

³⁰ Link con noticia: http://www.trichile.cl/?q=Noticia_9anos_rapel_2017

³¹ Link para descargar actas: <https://www.fechitri.cl/comision-tecnica/>

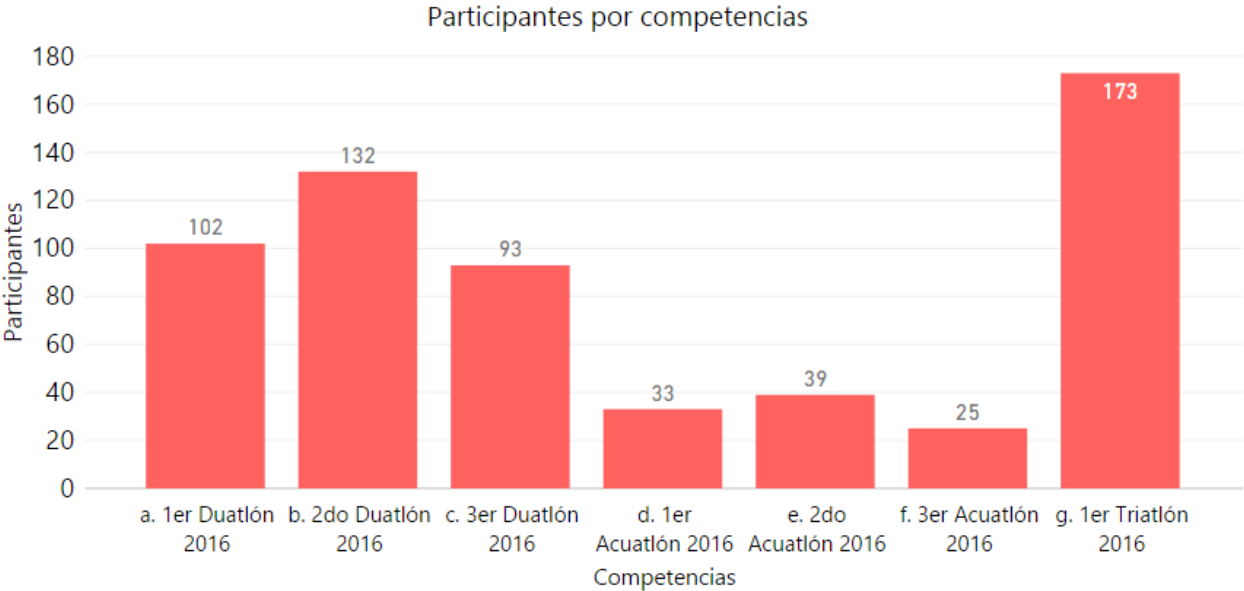
Dado que uno de los principales resultados de la federación es obtener buenos lugares en competencias internacionales, el foco principal de la gestión se encuentra en este grupo de triatletas. Por estos motivos, uno de los aspectos fundamentales es incentivar las gestiones respecto al resto de los triatletas, ya que de esta manera se contribuye de mejor manera el desarrollo del triatlón.

c. FECHITRI - Triatletas Age Group

Como se mencionó anteriormente, el rol de la Federación está orientado en los ciclos olímpicos, por lo que existe prioridad en la gestión entorno a los triatletas Elite por sobre los triatletas Age Group. Se considera que la causa de esta situación es que los triatletas Age Group no reciben la importancia que merecen con respecto al desarrollo del triatlón nacional y, que, además, la federación es una institución gestionada por pocas personas, por lo que estar trabajando con la misma intensidad en varios segmentos de triatletas que tienen diferentes necesidades se torna bastante complicado.

Actualmente la federación les da a los triatletas Age Group la posibilidad de federarse y de esta manera acceder a competencias con un costo de inscripción considerablemente inferior a la oferta privada. A pesar de solucionar uno de los principales inconvenientes, la participación no ha sido la esperada. La cantidad de participantes por cada evento del año 2016 se ve en la siguiente gráfica:

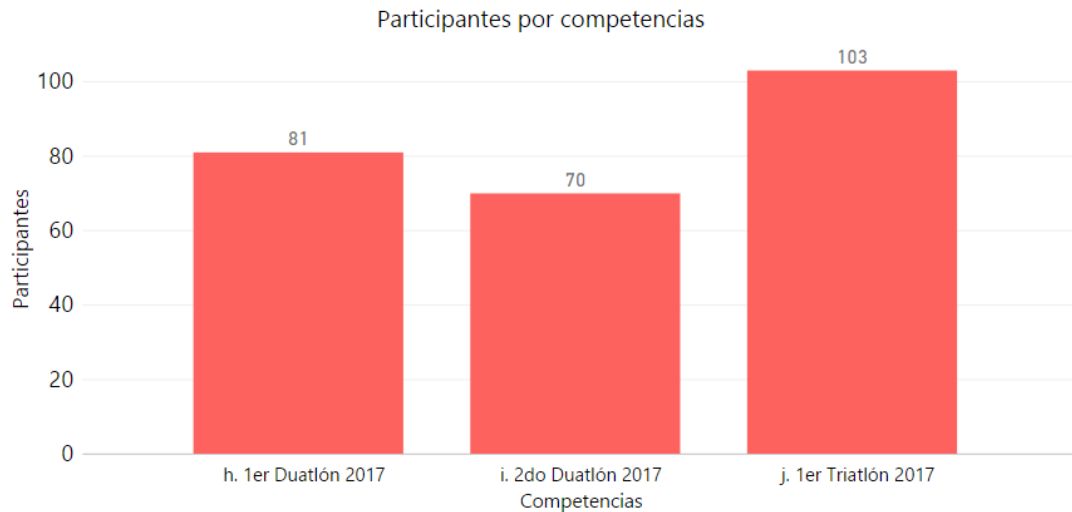
Gráfico 19: Participación Age Group por eventos 2016 FECHITRI



Fuente: Elaboración propia, datos de las competencias

Como se puede apreciar en la gráfica, en solo 3 eventos la cantidad de participantes ha superado las 100 personas. Incluso hay otros 3 eventos que se tiene una participación de menos de 40 personas. En el año 2017 la participación en los eventos ha sido la siguiente:

Gráfico 20: Participación Age Group por eventos 2017 FECHITRI



Fuente: Elaboración propia, datos de las competencias

Los resultados en los eventos del 2017 no han sido diferentes, incluso al comparar los eventos de duatlón y los de triatlón entre sí en los diferentes años, en el 2017 ha habido una baja en participación. En esta ocasión no se tienen ninguna competencia de duatlón con una participación mayor a 100 triatletas Age Group.

Se considera que los eventos organizados por la federación han tenido una baja participación en comparación con otros eventos, en los cuales asisten 385 personas como el "Triatlón de Piedra Roja 2016" o 247 como el "Cross Triatlón Tricao 2016". Para ser claro, en el año 2016, el promedio de participación de las competencias FECHITRI fue de 85 personas y en el resto de competencias fue de 117. Incluso ofreciendo un servicio a un costo mucho menor que los eventos privados no se ha podido superar la convocatoria que estos poseen. La explicación de la baja participación en el año 2016 se puede deber a que los eventos se estaban incorporando recién en el calendario de eventos nacional, pero dada la baja participación en el año 2017 la explicación pierde un poco de sentido. Por estos motivos, se concluye que no se está realizando una convocatoria suficiente para transmitir la relevancia que tienen estas competencias oficiales a nivel nacional y que pareciera ser que las competencias no se ajustan a las preferencias que tiene este grupo de triatletas.

La consecuencia de tener una baja participación en las competencias, aparte de no convocar un número esperado de triatletas, provoca una menor recaudación por concepto de inscripción y por pago de membresías para federarse. De igual forma las competencias se vuelven poco atractivas para que marcas privadas se interesen en auspiciar los eventos y aportar con recursos.

Otro aspecto relevante respecto a este segmento es la promoción del deporte fuera de los medios de triatlón. Mediante los canales de comunicación actuales se está entregando información a personas que ya están involucradas en el triatlón por lo que la difusión y captación de nuevos triatletas no se ve abordada en las actividades realizadas por la federación. Incluso, la mayoría de las personas entrevistadas mencionan que se incorporaron al triatlón por algún amigo que los incentivó y que ellos han sido motivadores de otros amigos que hoy son triatletas.

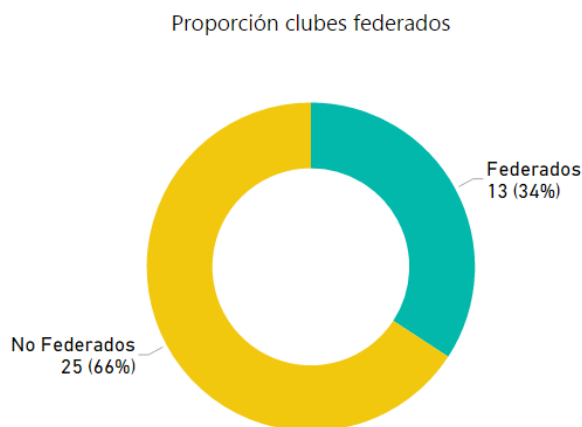
En general, se considera que la principal actividad que realiza la federación para este grupo de triatletas no ha tenido buenos resultados. Además, no existen prácticas que permitan llegar con el triatlón a personas desconocidas, ya que la promoción se encuentra en torno a los medios de comunicación que solo revisan los triatletas.

Relación FECHITRI – Clubes

Como se menciona anteriormente, la federación se encuentra compuesta por los clubes de triatlón. Por este motivo, el fortalecimiento de la institucionalidad de la federación está relacionado con una mayor incorporación de los clubes de triatlón a la esta, así, la federación será más representativa al tener una mayor cantidad de clubes involucrados en las decisiones del triatlón a nivel nacional.

Para poder ser parte de la federación deben pagar una membresía anual de \$200.000 aproximadamente. Al ser parte, los representantes de los clubes pueden participar en las asambleas generales y en las comisiones técnicas. Cada 4 años, se escogen, dentro de los representantes de estos clubes, las personas que formarán la directiva de la federación. Dado que la incorporación de los clubes a la federación es de forma voluntaria, no todos los clubes existentes se encuentran federados. De los 39 clubes existentes, 13 se encuentran federados, los que representan el 34%, como se aprecia en la siguiente gráfica:

Gráfico 21: Proporción clubes federados



Fuente: Elaboración propia, FECHITRI

Se considera que la causa del bajo porcentaje de clubes federados es debido a que las actividades y decisiones que toma la federación no involucra a los triatletas Age Group, de esta manera dado que la mayoría de los clubes solo tiene este tipo de triatletas no existe un interés para ser parte de la federación. Es más, en las entrevistas realizadas a entrenadores a cargo de clubes, indican que el costo de membresía no es significativo, pero dado que sus triatletas no compiten en las competencias de la federación y, que además de esto, no hay ningún otro motivo para ser parte de la federación, comentan que prefieren no involucrarse en decisiones que les son irrelevantes.

Aparte de las situaciones nombradas, no existen más instancias en las cuales los clubes y la federación trabajen en conjunto. Se considera que podría haber un trabajo colaborativo fuerte entre ambos actores, ya que los objetivos de ambos coinciden en la mayoría de los casos. Hay una oportunidad, para que se incluya activamente el trabajo de los clubes en los programas que quiera impulsar la federación y que no solo asistan a reuniones cada cierto tiempo.

Relación FECHITRI – Entrenador

La principal actividad en la cual se relacionan estos actores es que la federación gestiona cursos de capacitación, para que los entrenadores nacionales se puedan perfeccionar. Estos cursos se encuentran disponibles en 3 niveles y son realizados por la ITU. Actualmente, la cantidad de entrenadores que han realizado estos cursos son 27³², de los cuales solo uno ha cursado los 3 niveles disponibles.

³² Técnicos certificados FECHITRI: <https://www.fechitri.cl/tecnicos-certificados/>

Un aspecto relevante de esta actividad es que los cursos tienen el objetivo de preparar a entrenadores para dirigir a triatletas elite enfocados en distancias Olímpicas y Sprint, de esta manera los entrenadores enfocados en triatletas de distancias largas se muestran menos interesados en participar de los cursos.

Dada la motivación de este actor por generar nuevos espacios de trabajo, sería posible realizar un trabajo en conjunto con la federación que permita crear clubes de triatlón en lugares donde hoy en día no existen, como se mostró anteriormente. De esta manera, ambos actores obtendrían un beneficio.

Relación FECHITRI – Marcas

Actualmente existen marcas relacionadas que tienen algún tipo de relación con la federación. En su sitio web se mencionan 7 marcas de diferentes aspectos del triatlón, como marcas de accesorios de bicicleta, de trajes de agua, clínicas enfocadas en deportistas, etc. Mediante esta alianza se obtienen ingresos económicos para la federación y/o descuentos para los triatletas federados. Por el lado de las marcas, estas reciben publicidad en los eventos realizados y en su sitio web.

Se considera que puede haber un espacio de crecimiento respecto a la cantidad de marcas con las que la federación podría establecer una relación. Como se describe anteriormente, se reconocen al menos 30 marcas de todos los aspectos ligados al triatlón, y además en un escenario en el cual todas quieren posicionarse y capturar un mercado emergente. Incluso un medio de comunicación como Trichile se encuentra asociado a más de 15 marcas, por lo que existe un espacio en el cual pueden crecer.

Una de las principales claves para que la federación logre una mejor posición respecto a este actor, es que tenga la capacidad de convocar a una mayor cantidad de personas, ya que de esta manera la federación se vuelve una organización interesante desde el punto de vista de las marcas. Se considera que actualmente, la oferta que puede realizar la federación a las marcas interesadas es bastante débil.

Otro aspecto importante para mejorar esta relación es que la federación se preocupe explícitamente de fortalecer la relación, incorporando a las marcas como una pieza clave que contribuya al cumplimiento de sus objetivos. Para esto, se considera que es importante que la federación pueda transmitir confiabilidad en las gestiones que realiza.

Relación FECHITRI – Productoras de eventos

Para poder organizar las competencias realizadas por la federación, existe una productora que se encarga de la logística y materiales necesarios para que el evento esté en las condiciones adecuadas para realizar la competición.

Para determinar la empresa que se hace cargo de esta producción se realiza una licitación pública. Tres postulaciones fueron los resultados de la licitación para producir los eventos deportivos del año 2017, de las cuales dos no pudieron concluir con todo el proceso de la licitación por lo que finalmente pudieron optar por la única productora disponible. Por supuesto que esta situación perjudica la calidad del resultado a obtener en términos de la elección a realizar. De todas maneras, fue el primer proceso de licitación realizado, por lo que se espera que en el proceso del año 2018 la cantidad de oferentes pueda mejorar. Respecto a esta situación, se considera necesario mejorar respecto a la difusión de la licitación emitida por la federación, contribuir a tener un proceso que indique todos los requisitos y requerimientos de forma clara y quizás considerar algún mecanismo de asistencia para garantizar la mayor cantidad de productoras en las licitaciones.

Por supuesto que esta relación es de menor importancia respecto a las anteriores, ya que se involucra de forma más lejana en relación con los objetivos planteados por la federación.

Relación FECHITRI – Organizadores de eventos

La relación que tiene la federación con los organizadores de eventos es mediante el patrocinio de la federación a alguna competencia en particular. En esta relación el organizador puede utilizar el nombre de la federación y en algunos casos, que la competencia sirva para un proceso de selección de deportistas elite. Mientras que, por otro lado, el organizador entrega algunas inscripciones gratuitas que quedan a libre disposición de la federación.

Tener compitiendo a los mejores triatletas de Chile es de enorme valor para los asistentes y para los triatletas Age Group que participan, por lo que otorga un prestigio importante al evento. Por este motivo, se considera que esta atracción podría ser parte de los eventos que organiza la FECHITRI y de esta manera incentivar la participación.

Relación FECHITRI – Municipalidades

Esta relación es bien esporádica generalmente se da en los momentos que se necesita algún tipo de permiso para la organización de competencias. Además de lo anterior, desde la federación se ha generado una buena iniciativa, que consta en generar una alianza con la municipalidad de Peñalolén, permitiéndoles realizar varias fechas del calendario de competencias de la federación en el Parque Peñalolén.

Se considera que este tipo de asociaciones podría contribuir de gran manera al desarrollo del triatlón. Esto dado que existen municipalidades en todo el territorio nacional por lo que se puede tener una gran cobertura. Además, muchas de estas están involucradas con el desarrollo deportivo, ya se han visto casos de municipalidades que organizan competencias de triatlón. Y, por último, porque ambas organizaciones coinciden en objetivos, por el lado de la municipalidad cumple con la promoción de la cultura a través del deporte y la federación logra promover el triatlón en otros lugares.

Uno de los casos a mirar es el de San Bernardo, el cual por gestiones propias de la municipalidad dispone de un club de triatlón gratuito. La municipalidad deja a disposición sus instalaciones y contrata a entrenadores para realizar las clases. Actualmente, ya disponen de un grupo de niños que comienza a iniciarse en el deporte³³.

Relación FECHITRI – Medios de comunicación

La FECHITRI tiene sus propios canales de comunicación. Estos son el sitio web y una página en Facebook, la cual cuenta con 3.784 seguidores. En ambas plataformas se preocupan de difundir los eventos y actividades que realizan. En el sitio web se indica información sobre la organización, eventos realizados y noticias. De igual forma, es posible realizar el trámite para ser un triatleta federado y pagar las inscripciones para un evento. Se destaca también, una página de transparencia, en la cual es posible descargar el balance. Adicionalmente, la FECHITRI mantiene una relación con Trichile, lo cual le permite aumentar la difusión de las actividades que realiza.

Se considera que los canales de comunicación de la federación permiten llegar con información a los triatletas ya existentes, dado que Trichile es uno de los sitios web más visitados en la industria. El problema identificado, es que no existen canales de comunicación que permitan dar a conocer al triatlón a otro círculo de personas, situación que dificulta el crecimiento del deporte.

³³ Link con video que describe el caso nombrado: <https://www.youtube.com/watch?v=sb-tEy1-df0>

Capítulo V. Investigación de mercado

En esta sección se presentan los resultados de la fase cuantitativa de la investigación de mercado, es decir, de los resultados de la encuesta. Los resultados cualitativos de la investigación de mercado (entrevistas) han sido mencionados en los subcapítulos de actores del triatlón y de análisis de la FECHITRI. Las opciones disponibles en cada pregunta de la encuesta fueron generadas mediante los relatos de cada uno de los entrevistados.

Como se menciona en la metodología el objetivo de la encuesta es profundizar en la caracterización de la situación actual del triatlón en Chile y determinar preferencias de los triatletas Age Group respecto a los servicios que se requieren para practicar el deporte. Recordar que los triatletas Age Group representan el 86% del total de los triatletas.

Al inicio de la encuesta se realiza una pregunta sobre si ha participado alguna vez en una competencia de triatlón, pregunta que se utiliza como filtro para determinar a las personas que efectivamente podrán responder las preguntas, dada la definición de triatleta de este trabajo. El total de respuestas registradas fue de 415, que finalmente se convierte en 303 respuestas válidas posterior al filtro aplicado y a la eliminación de encuestas no terminadas. En base a la estimación realizada anteriormente, se considera que se tuvieron respuestas del 10% de la población total disponible, porcentaje suficientemente bueno que permite obtener conclusiones robustas. En anexos se adjunta la encuesta realizada³⁴.

Dado que la encuesta fue publicada en el sitio web de Trichile, las respuestas quedan determinadas al alcance que tenga el sitio web y al interés de los triatletas de responder la encuesta. De esta manera no se cumple la definición de una encuesta probabilística, que indica que tiene que existir una probabilidad mayor que cero de cada uno de los individuos de la muestra de responder la encuesta, al no cumplir con esta definición no es posible extrapolar los resultados al resto de la población. De todas maneras, dada la cantidad de respuestas recibidas, suponiendo que se pueden obtener conclusiones de la población se tendría un error de un 5,6%³⁵ por ciento con un 95% de confianza.

Los resultados de la encuesta se separan en diferentes subcapítulos. Primero se muestran resultados que entregan información relevante para incorporar nuevas personas al mundo del triatlón, después se muestran resultados respecto al interés que tienen en las competencias y por último respecto al interés de los triatletas de incorporarse a clubes y federase.

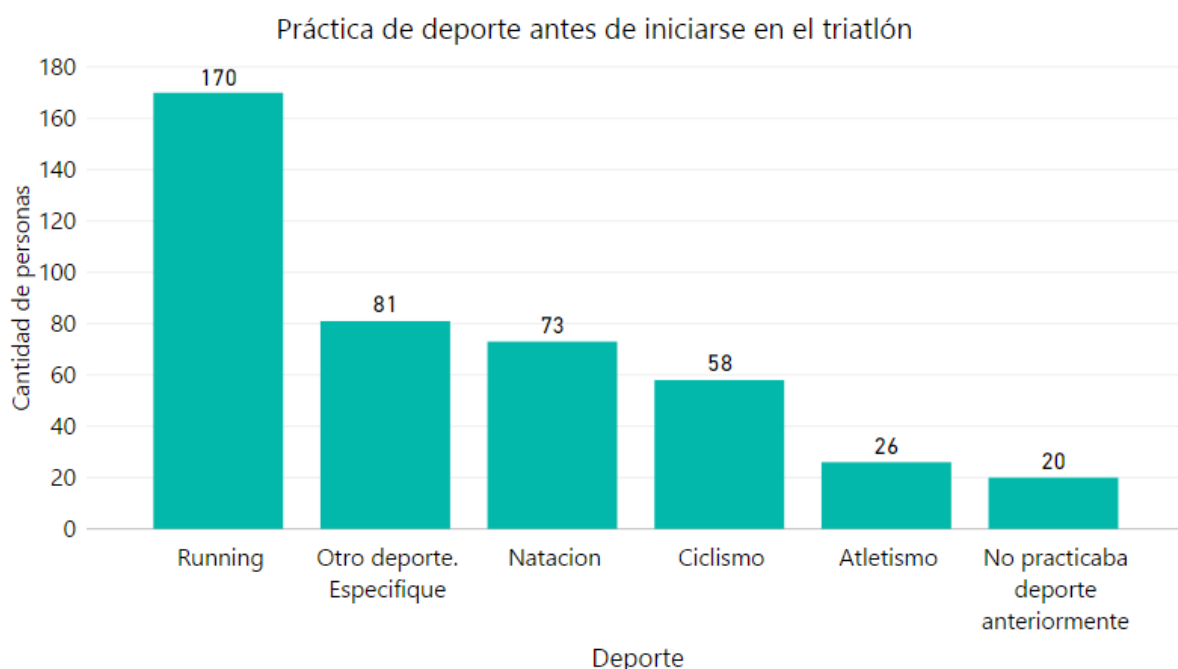
³⁴ Ver encuesta en Anexo E.

³⁵ Ver cálculo error muestral en Anexo F.

5.1 Captación de nuevos triatletas

Las personas que se incorporan al triatlón no es el primer deporte que realizan. Comienzan a practicar triatlón después de haber pasado por algún otro deporte. En el siguiente gráfico se puede ver la cantidad de personas que han practicado diferentes deportes antes de incorporarse al triatlón.

Gráfico 22: Práctica de deportes antes del triatlón

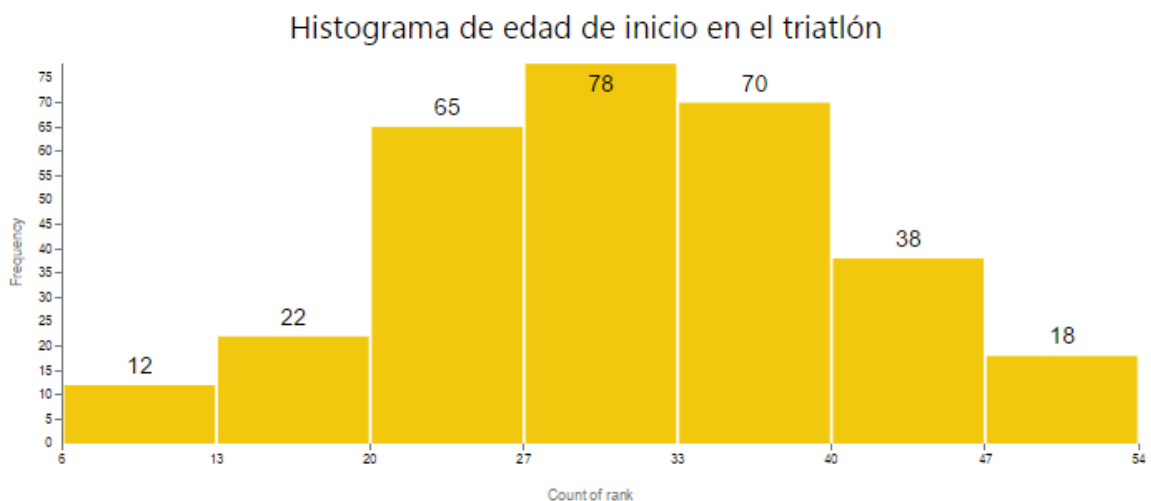


Fuente: Elaboración propia, Encuesta

De los 303 triatletas analizados, 107 (56%) indican que practicaban running con anterioridad a incorporarse al triatlón. Después del running, con 81 personas (27%) aparece la categoría "otro deporte" en la cual especifican deportes como el fútbol o el tenis principalmente, en tercer lugar, aparece natación con 73 personas (24%). Lo más relevante de estos resultados es que solo 20 personas (7%) indican que practican triatlón como primer deporte, de esta manera los potenciales triatletas son deportistas de otras disciplinas que en un futuro podrían comenzar a realizar triatlón.

Otro detalle importante es la edad en que las personas están tomando la decisión de incorporarse a la práctica del triatlón. A continuación, se presenta un histograma, que indica la cantidad de personas que se incorporaron por cada rango de edad.

Gráfico 23: Histograma edad inicio triatlón



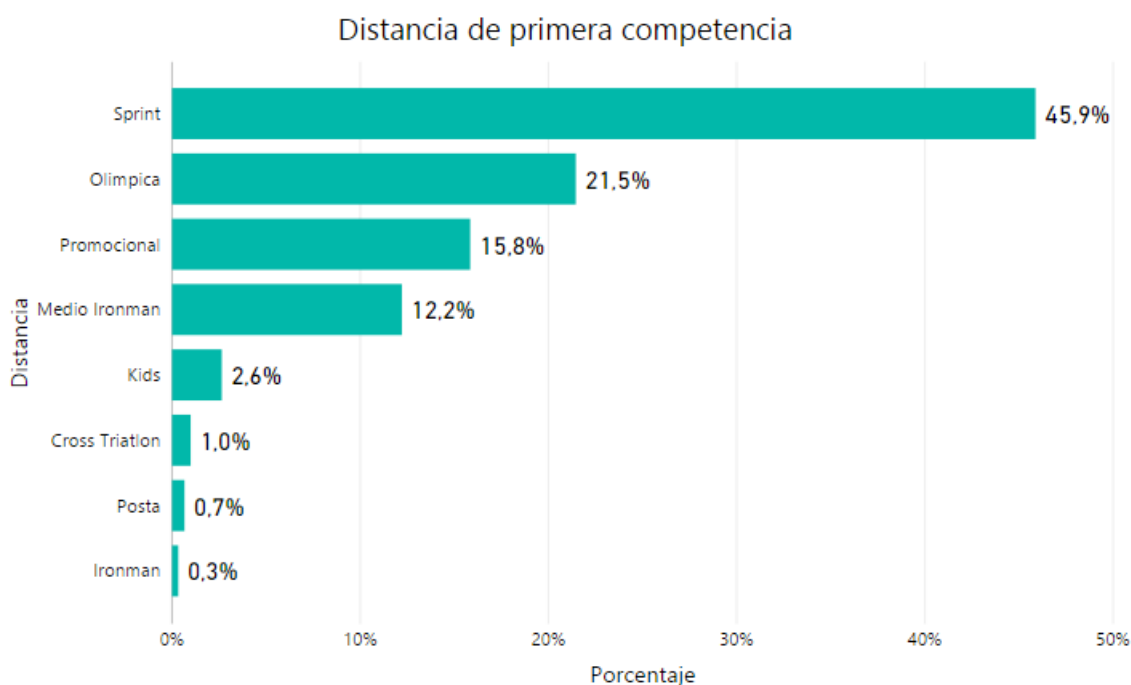
Fuente: Elaboración propia, Encuesta

El histograma tiene la forma de una distribución normal, centrada en el segmento (27,33]. Se produce un salto en la cantidad de incorporaciones en el periodo de edad (20,27] en la cual se incorporaron 65 personas (21%) versus las 22 incorporadas en el segmento anterior. El máximo de incorporaciones se produce los años (27,33] con 78 personas (26%). De estos resultados se concluye que la cantidad de personas que comienzan a practicar triatlón cuando son niños o adolescentes es de solo un 4%, por lo que la promoción del deporte en este segmento no está cumpliendo de buena manera. Estos resultados se explican también por la escasa cantidad de clubes de triatlón que disponen de clases para niños.

La edad de incorporación como se comenta anteriormente también se debe a la disponibilidad económica, por lo que explica la incorporación posterior a los 20 años.

Para terminar, se analiza la distancia de la competencia por la que se incorporaron al deporte los triatletas. En el eje vertical del siguiente gráfico se indican las distancias posibles para competir y en el eje horizontal el porcentaje de personas que lo hizo. Los resultados son los siguientes:

Gráfico 24: Distancia primera competencia



Fuente: Elaboración propia, Encuesta

La distancia Sprint obtiene la proporción por amplia mayoría, teniendo un 45,9% de las respuestas. En el segundo y tercer lugar se encuentran las distancias Olímpica y Promocional con un 21,5% y un 15,8%. De esta manera, se concluye que la mayoría de las personas escoge la distancia sprint al momento de debutar en triatlón. Esta información es interesante para determinar la oferta de competencias necesaria que incentive la mayor incorporación de personas al deporte.

Con los resultados mencionados, se considera que potenciar la relación entre deportes puede incentivar el aumento en la cantidad de triatletas. Específicamente el running, dada la masividad³⁶ que ha alcanzado, se podría convertir en un gran sumidero de triatletas.

La edad de incorporación es evidencia de la falta de promoción en el deporte a temprana edad, ya que la mayoría se incorpora después de los 20 años. Es importante incentivar la práctica del triatlón en niños, ya que aparte de recibir los beneficios de realizar actividad física, estos son lo que tienen la mayor posibilidad de llegar a ser deportistas de elite en un futuro. Por último, dado que los triatletas comienzan compitiendo en distancias cortas, es necesario tener un circuito disponible de estas características.

³⁶ En el año 2014 había 920.000 runners en Chile. Fuente: Adimark
Link con información:
http://www.adimark.cl/estudios/documentos/qui%C3%A9ncorre_gfkadimark.pdf

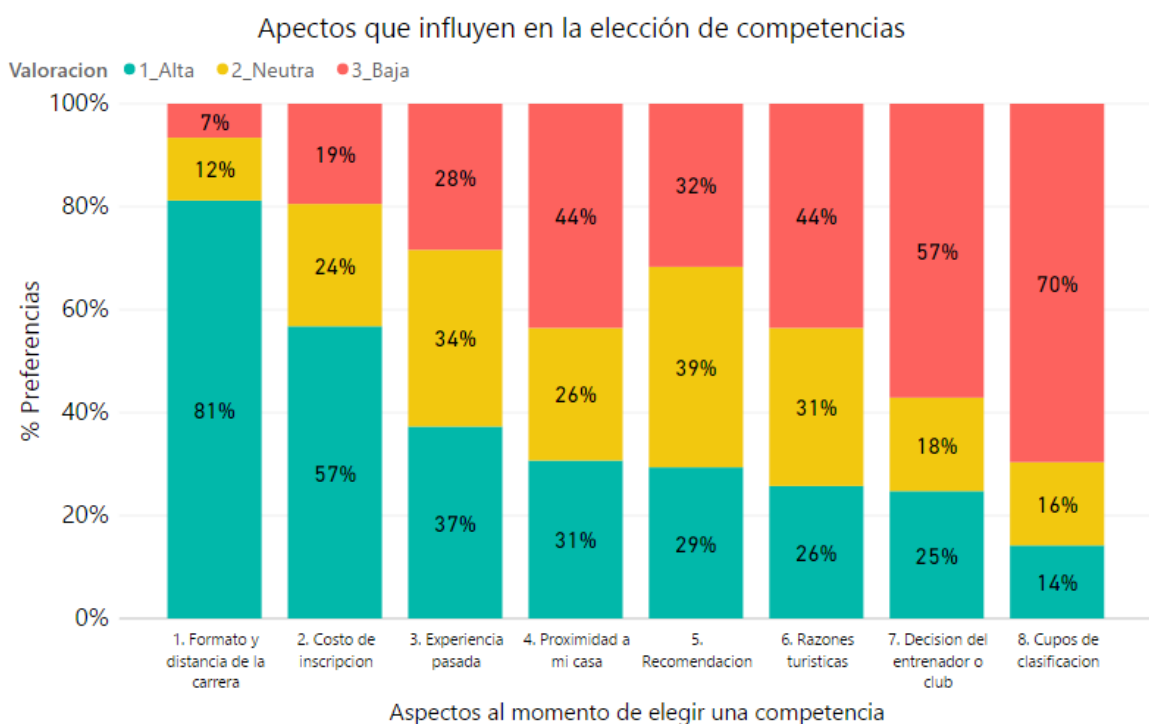
5.2 Preferencias en relación a las competencias

Se les pide ordenar 8 aspectos según la influencia que tienen en la elección de una competencia. Para determinar cuáles son los aspectos más influyentes se realiza la siguiente regla:

- Si se encuentra en los 3 primeros lugares, es de alta valoración.
- Si se encuentra en los 3 últimos lugares, es de baja valoración.
- Si se encuentra en los lugares del centro (posición 4 y 5), es de neutra valoración.

De esta manera se obtienen los siguientes resultados:

Gráfico 25: Prioridad de aspectos para elección de competencias



Fuente: Elaboración propia, Encuesta

Los 2 aspectos que sobresalen en preferencias de alta valoración son, "formato y distancia de la carrera" con un 81% y "costo de inscripción" con un 57%. Después existen varios aspectos que tienen proporciones similares entre las diferentes valoraciones como lo son "experiencia pasada", "recomendación", "proximidad a mi casa" y "razones turísticas". Los dos aspectos que tienen un mayor porcentaje en la categoría baja valoración es, "decisiones del entrenador o club" con un 57% y "cupos de clasificación" con un 70%.

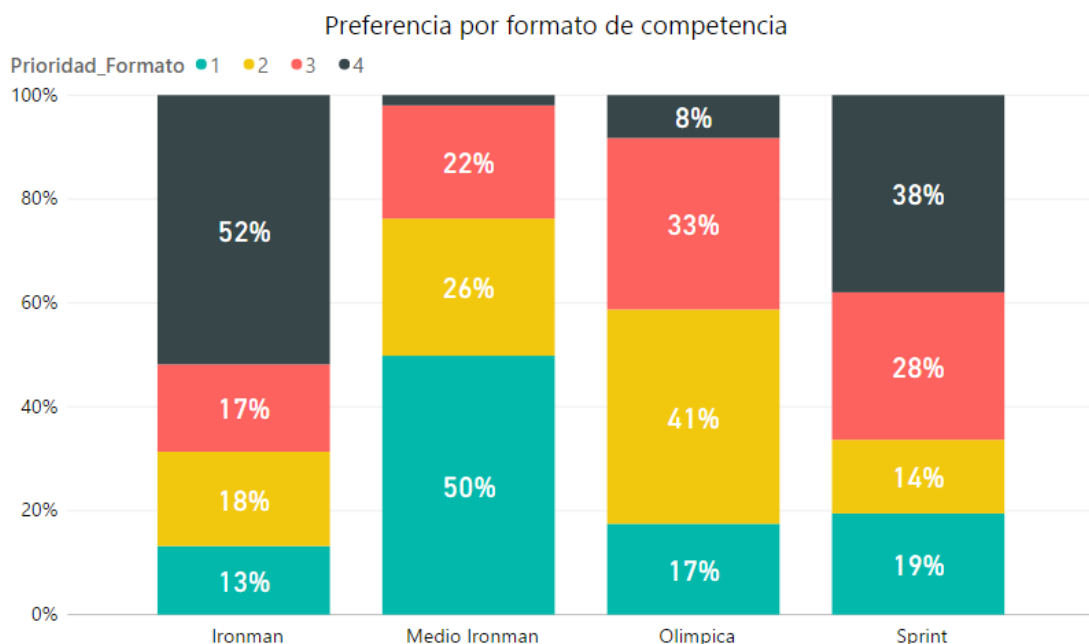
Al analizar los resultados por el lugar de residencia se obtienen algunas observaciones interesantes. Para las personas que no son de la RM tiene más relevancia el "costo de inscripción" indicando un 60% en la categoría alta valoración, respecto al 55% que se tiene en RM. Dado el análisis educacional y profesional anteriormente realizado, el motivo de lo anterior es porque en la RM hay personas de mayor ingreso, por lo que es menos importante el "costo de inscripción." El aspecto "proximidad a mi casa" fuera de la RM tiene un 42% de preferencias y en la RM un 25%. Una de las explicaciones, es que el costo de traslado es más alto fuera de la RM dada las distancias que recorren. También se produce una gran diferencia en el aspecto "razones turísticas", el cual en la RM indican un 31% de preferencias y fuera de esta solo un 14%. La razón puede ser que en la RM utilizan la competencia para salir de Santiago, por lo que es menos importante el lugar de la competencia.

También se produce una diferencia sustantiva entre grupos de edad. En menores a 25 años se produce casi una igualdad de preferencia entre los aspectos "formato y distancia de la carrera" y el "costo de inscripción", los cuales tienen un 69% y un 67% respectivamente. Por otro lado, en los mayores de 25 el "costo de inscripción" tiene un 55% de alta valoración, bajando 12 puntos porcentuales respecto a los menores de 25.

En conclusión, en todos los segmentos, ya sea etario o geográfico lo más importante al momento de escoger una competencia es la distancia y el costo de inscripción. En el caso de las personas que no son de la RM, la proximidad a la casa aumenta en importancia. Para los menores a 25 años el valor de la inscripción se hace más relevante en la decisión.

Dado que transversalmente el aspecto fundamental al momento de escoger una competencia es el formato y la distancia de la carrera, es necesario identificar cuál de todas las distancias disponible en la que prefieren los triatletas. En la encuesta realizada se les pide ordenar las distancias de acuerdo con la preferencia, es decir, el número 1 significa que indicaron que esa distancia es la que más prefieren. En el siguiente gráfico se muestra la proporción de las preferencias por cada una de las distancias.

Gráfico 26: Preferencias por formato de competencias



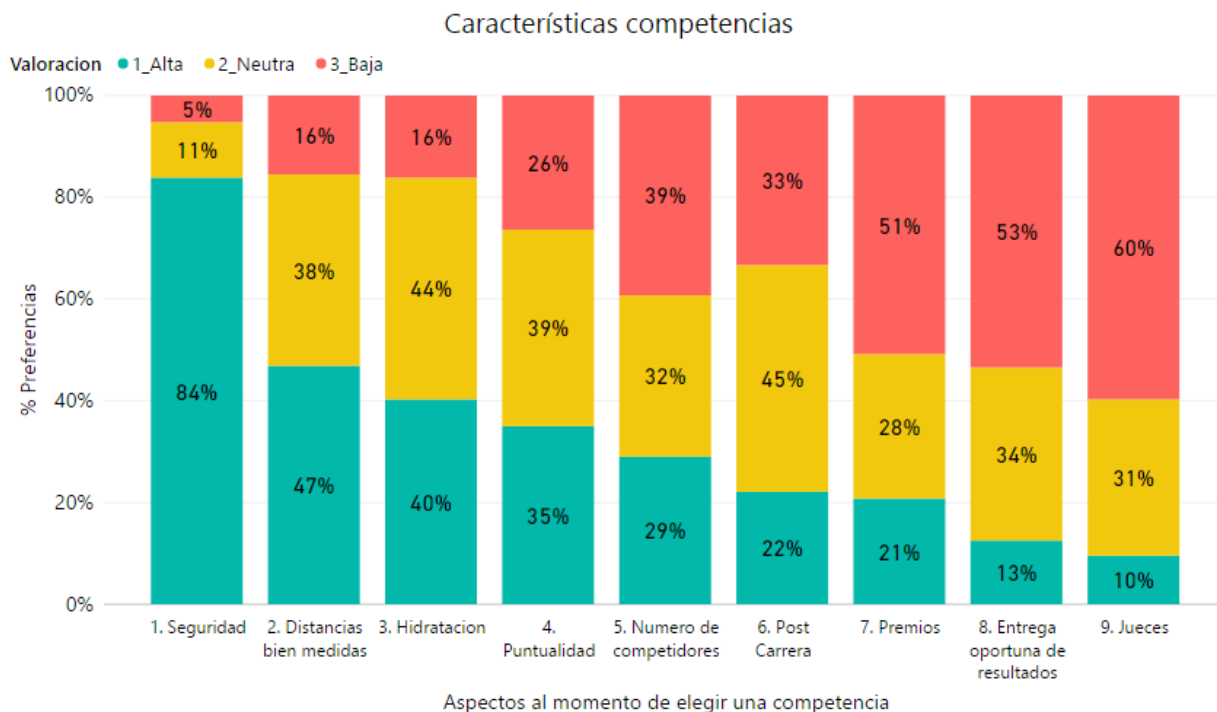
Fuente: Elaboración propia, Encuesta

Del gráfico es posible concluir que el 50% de los triatletas tienen como preferencia la distancia "Medio Ironman". La segunda distancia que se indica como las más preferidas es la distancia "Olimpica", ya que entre la primera y segunda preferencia se tiene un 58% de respuestas. Las distancias "Ironman" y "Sprint" con un 52% y un 38% respectivamente son las que se ordenaron en el cuarto lugar la mayor cantidad de ocasiones. Dada las preferencias indicadas, es posible notar una diferencia respecto al servicio que ofrece la FECHITRI, motivo por el cual se puede explicar la baja participación en sus competencias.

Dado que un evento de triatlón requiere de una producción compleja, es importante determinar cuáles son las características específicas de la competencia propiamente tal que más valoran los triatletas. De esta manera se pueden focalizar los recursos en los servicios que si están agregando valor al evento. En este caso se realiza la misma clasificación anterior:

- Si se encuentra en los 3 primeros lugares, es de alta valoración.
- Si se encuentra en los 3 últimos lugares, es de baja valoración.
- Si se encuentra en los 3 lugares del medio, es de valoración neutra.

Gráfico 27: Prioridad de características de competencias



Fuente: Elaboración propia, Encuesta

La característica más importante es la seguridad en la competencia, ya sea en el parque cerrado (lugar donde se dejan las bicicletas) como también en que los circuitos estén cerrados y no intervengan automóviles. La segunda característica más relevante es que las distancias de cada uno de los tramos se encuentren bien medidas, ya que de esta manera el tiempo registrado es comparable con otras carreras y se adecua también a los entrenamientos realizados. Las últimas dos características que tienen una valoración mayor de 30% es la hidratación y la puntualidad de inicio. Al analizar los resultados realizando diferentes segmentaciones no se observan grandes diferencias entre las respuestas.

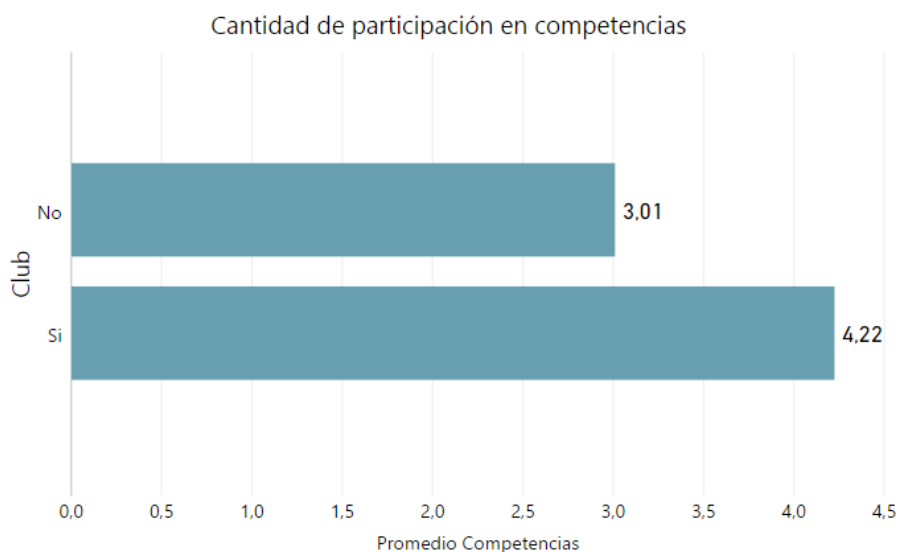
Con la información entregada en esta sección ya es posible armar un servicio que se adecue de mejor manera a los requerimientos de los triatletas. Para aumentar la participación en competencias es necesario que la distancia sea la adecuada y que el costo de inscripción sea accesible. Las distancias preferidas por los triatletas son "Medio Ironman" y "Olímpica". Al momento de realizar la competencia, es necesario poner foco principalmente en la seguridad, la medición de las distancias y de forma secundaria en la hidratación y puntualidad.

5.3 Características en relación al entrenamiento

En esta sección se entrega información referida a la instancia entrenamiento, es decir, información respecto a los clubes y entrenadores. Además, se entregan datos relevantes respecto a la relación del triatleta con la federación.

Se les pregunto en la encuesta, la cantidad de competencias que habían realizado por cada distancia en los últimos 12 meses. De esta información se obtiene que en promedio los triatletas participan en competencias 3,8 veces en el año. Un resultado interesante es la diferencia que se produce entre los triatletas que son parte de un club (65% pertenece a un club) de los que no lo son (35% no pertenece). En el eje vertical de la siguiente gráfica se indica si el triatleta pertenece o no a un club, y en el eje horizontal el promedio de competencias que participo en los últimos 12 meses, los resultados son los siguientes:

Gráfico 28: Diferencia participación por pertenecer a un club



Fuente: Elaboración propia, Encuesta

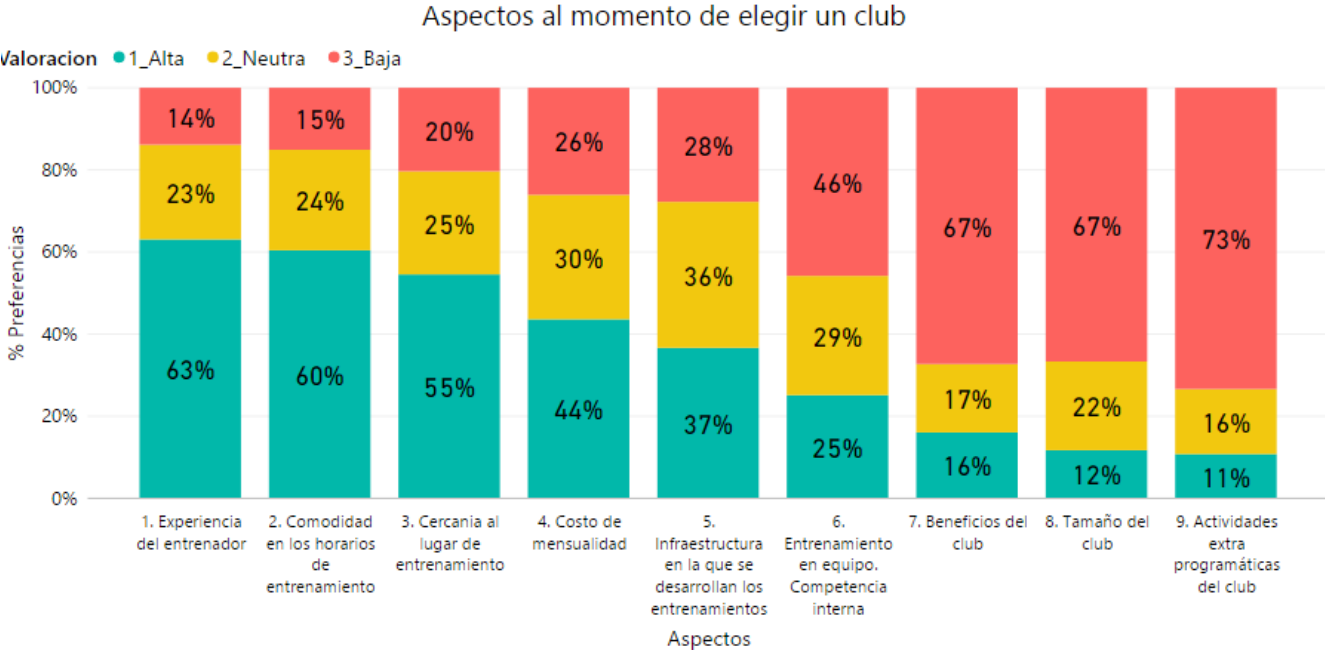
Como es posible notar, las personas que no son parte de un club compiten en promedio 3 veces en el año versus las 4,22 veces de las personas que si son parte de un club. Igualar la participación de los triatletas con club, significa aumentar la participación de los triatletas sin club en un 33%. Por supuesto que no es posible asumir una causalidad directa entre la relación de pertenecer a un club y la cantidad de competencias en las que se participa, pero dada esta información y los comentarios en la entrevista que indicaban que la motivación de un grupo era importante para mantenerse activo, es posible concluir cierta relación.

Al analizar la cantidad de participaciones por región, las personas fuera de la región metropolitana que pertenecen a un club compiten más que las personas de la RM. Otra conclusión es que los triatletas más jóvenes (entre 18 y 24 años) compiten 1,5 veces más que el resto (24 años en adelante). Se analiza también que las personas que entrenan una mayor cantidad de horas durante la semana compiten más que el resto.

Se realiza un análisis estadístico respecto a si pertenecer o no a un club afecta significativamente en la cantidad de competencias en las cuales participa un triatleta. El resultado es que, si afecta significativamente, a diferencia de variables que indican la existencia de entrenador, por lo que resulta interesante analizar los motivos por los cuales escogen o no escogen un club los triatletas.

Al analizar las razones al momento de escoger un club, según la preferencia que se le indica a cada motivo, se tienen los siguientes resultados.

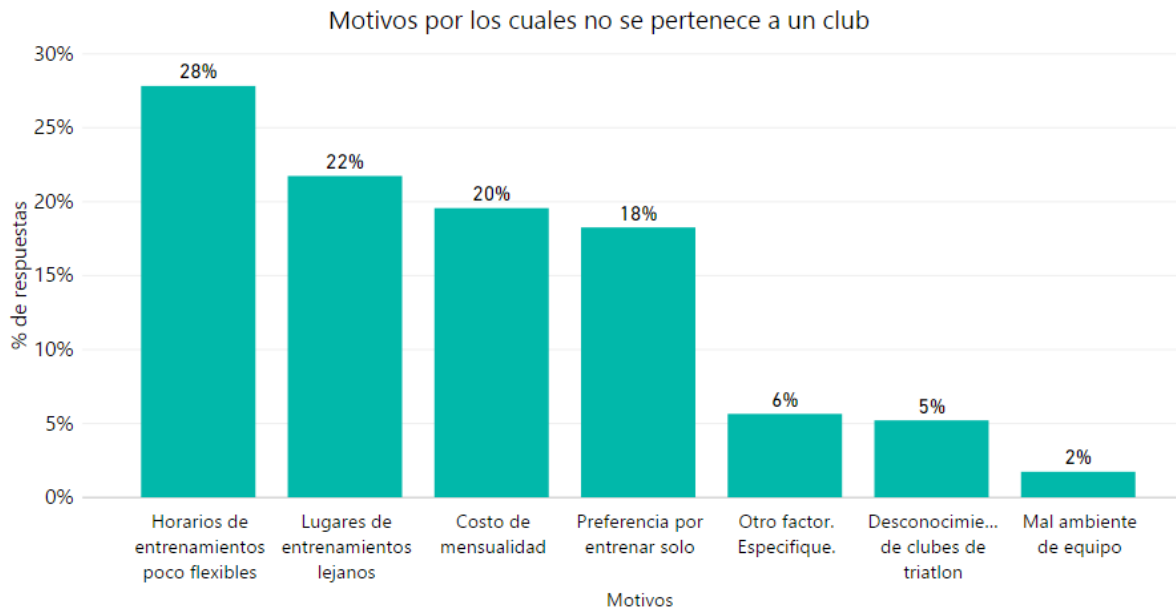
Gráfico 29: Prioridad de aspectos al elegir un club



Fuente: Elaboración propia, Encuesta

Los aspectos más relevantes al momento de escoger club son, la experiencia del entrenador, la comodidad en los horarios de entrenamiento y la cercanía al lugar de entrenamiento, con un 63%, 60% y 55% respectivamente. Por otro lado, las personas que no pertenecen a un club indican las siguientes razones por las cuales no son parte de un club.

Gráfico 30: Motivos no pertenecer a un club



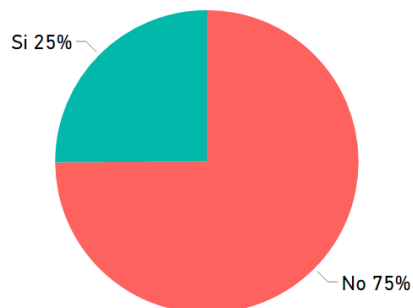
Fuente: Elaboración propia, Encuesta

El motivo que tiene un mayor porcentaje es "Horarios de entrenamientos poco flexibles" con un 28% seguido de "Lugares de entrenamientos lejanos" con un 22%. Estos resultados coinciden con las respuestas de las características por la que se escoge un club. Los motivos que se indican se relacionan directamente con la distribución de los clubes, ya que solo hay disponibles en algunos sectores de la RM y no en todas las regiones del país.

En resumen, las personas que pertenecen a un club realizan una mayor cantidad de competencias en el año y los principales motivos por los cuales no pertenecen a clubes es por la dificultad en los horarios y lugares de entrenamiento.

Por último, se les pregunto también si se encontraban federados y los motivos de la decisión en los casos que no estuvieran. La proporción de triatletas federados es la siguiente:

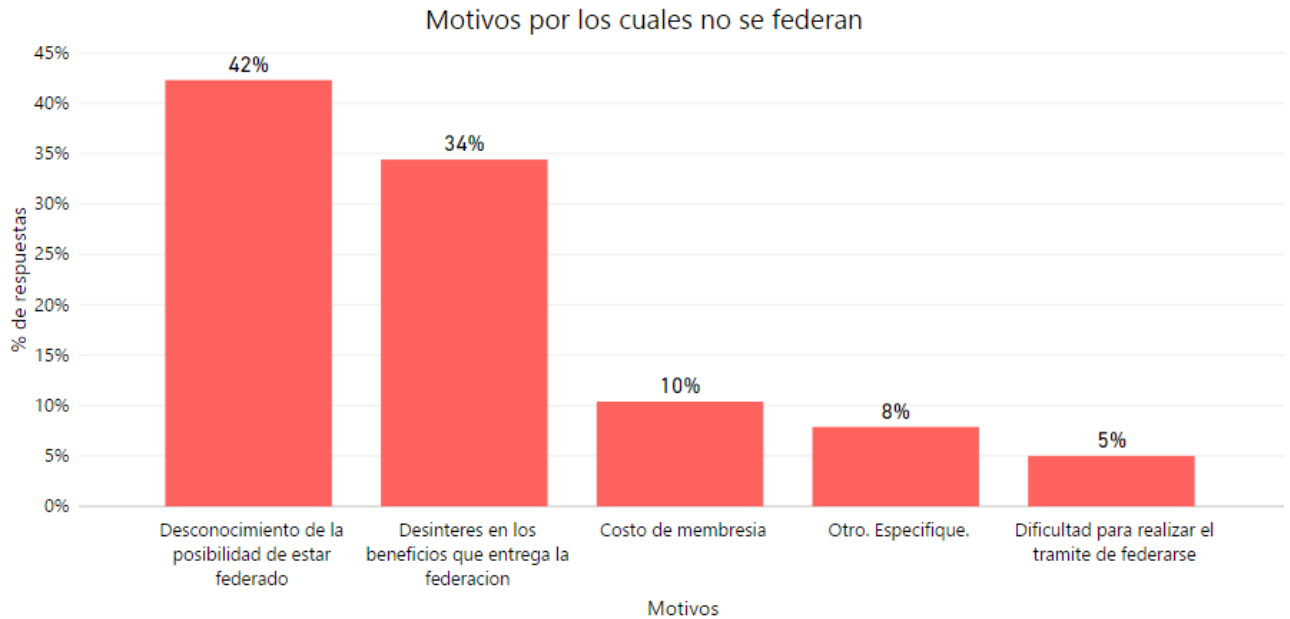
Gráfico 31: Proporción federados



Fuente: Elaboración propia, Encuesta

El 75% de las personas que respondieron la encuesta no se encuentran federados y los motivos que declaran son los siguientes:

Gráfico 32: Motivos para no estar federados



Fuente: Elaboración propia, Encuesta

El 42% de los triatletas indican que no se encuentran federados por "desconocimiento respecto a la posibilidad de estar federado". Con el 34% señalan que no les interesa los beneficios se entregan por estar federados.

De esta manera las mejoras por el lado de la federación podrían estar por potenciar la promoción de las actividades que realizan y de ajustarse de mejor manera a los requerimientos de los triatletas. Principalmente existe un espacio de mejora respecto a los canales de comunicación que tiene la federación.

Capítulo VI. Experiencia internacional

En este capítulo se analiza la experiencia que han tenido otros países en el camino de desarrollar el triatlón. La idea es identificar algunas prácticas que los han llevado a obtener resultados sobresalientes y ver el tipo de relación que tiene la federación con los principales actores de la industria. El objetivo es tener ideas que han dado resultados en el resto del mundo, las cuales sirvan como base para realizar algunas propuestas en Chile.

Es importante explicitar que solo se detallan ideas que puedan servir como base para realizar algo similar en Chile. Esto ya que, al estudiar los casos internacionales, es posible notar que existen múltiples actividades, programas y buenas prácticas interesantes, pero que su implementación se aleja de lo que se podría hacer en el ámbito nacional.

6.1 España

Se escoge realizar el análisis de este país por dos motivos:

- Gran crecimiento respecto a los triatletas y clubes afiliados a su Federación de Triatlón (FETRI). Desde el año 2010 al año 2015 pasan de tener 15 mil a 30 mil deportistas afiliados aproximadamente y de tener 588 a 1.121 clubes registrados en la Federación³⁷.
- Es uno de los mejores países del mundo a nivel de triatletas elite. Lograron tener 6 deportistas clasificados a los últimos Juegos Olímpicos de Rio 2016 (la máxima cantidad permitida) y en el campeonato mundial logro tener a 4 de sus deportistas entre los mejores 15 del mundo, considerando además que el campeón mundial actual es español.

Estructura organizacional

La Federación de Triatlón de España (FETRI) se encuentra afiliada al Comité Olímpico Español y a la Federación Internacional de Triatlón (ITU). Le corresponde a la FETRI, el gobierno, administración, gestión, organización y reglamentación del triatlón. La FETRI se estructura en 19 Federaciones de ámbito autonómico, cuyas zonas que abarcan coinciden con las Comunidades Autónomas que integran el Estado Español³⁸. Las Federaciones autonómicas tienen su propia personalidad jurídica, patrimonio y cuentan con un representante en la asamblea general de la FETRI.

Mediante esta forma de organización descentralizada, la FETRI logra impulsar el desarrollo del triatlón en España en todo el territorio. Es así como todos

³⁷ http://www.elespanol.com/deportes/otros-deportes/20161128/174233266_0.html

³⁸ www.triatlon.org/triweb/index.php/fetri/federaciones-autonomicas/

los programas de promoción del deporte a nivel escolar, detección de talentos, tecnificación de entrenadores o jueces, etc. Son impulsados por la FETRI pero son implementados por las federaciones autonómicas respectivas. Además, para que los miembros y clubes asociados a las federaciones autonómicas puedan participar de competiciones de ámbito estatal o internacional deberán estar afiliados a la FETRI.

Programas enfocados en Triatletas Kids

Desde el año 2003, la FETRI impulsa un programa para captar a jóvenes talentos. En ese año se presentan algo más de 100 personas, mientras que en el 2016 lo hacen casi 900 personas. En esas instancias se seleccionan a jóvenes que puedan completar pruebas físicas de forma rápida sin un entrenamiento previo. Los seleccionados terminan entrenando en el Centro de Alto Rendimiento del país. De este programa impulsado por la FETRI han salido los triatletas elite de nivel mundial como Mario Mola o Fernando Alarza. Lo fundamental de este programa, es que realiza una promoción del triatlón para que nuevos niños se involucren en la actividad y además se hace cargo de la continuidad de la práctica, velando completamente por la incorporación de este grupo de edad al triatlón. Este programa es considerado en España como uno de los más determinantes del éxito en el triatlón elite del país³⁹.

Enfocado en triatletas Kids se ha realizado el programa nacional de triatlón en edad escolar, mediante el concepto "Triatlón Divertido"⁴⁰ que entre sus objetivos tiene aumentar el número de clubes de triatlón, y promocionar el deporte en niños. Este programa se ha implementado en las diferentes federaciones autonómicas, en la cual han participado unos 4000 niños. Indican que, en el año 2016 mediante este programa, la cantidad de niños federados ha aumentado en un 15%. Dentro de las claves del programa, el impulsor de la actividad señala que los entrenadores han sido fundamentales en desarrollar una metodología lúdica que capta a los niños en el deporte⁴¹.

Prácticas enfocadas en Triatletas Age Group

Para incentivar la promoción del triatlón e incorporar nuevas personas, se realiza el programa YoSiTri, que tiene el reto de proporcionar un espacio para el triatlón popular, generando competencias para que personas de todas las edades y niveles puedan acercarse al deporte. De esta manera realizan

³⁹ Link con la información: <https://bulevip.com/blog/el-boom-del-triatlon-espanol/>

⁴⁰ Sitio web del programa: <http://escolar.triatlon.org/>

⁴¹ Link con la información: https://www.elconfidencial.com/deportes/otros-deportes/2016-10-09/triatlon-gomez-noya-mario-mola-ivan-rana-fernando-alarza-ainhoa-murua-carolina-routier-miriam-casillas_1272118/

un circuito de 4 competencias en diferentes lugares de España con distancias modificadas que permitía una mayor participación. Para garantizar la posibilidad de que todos puedan participar, el valor de inscripción de estas competencias es de 25 euros (aproximadamente \$20.000). En el año 2016 en el triatlón popular organizado en Madrid participaron 911 personas.

Prácticas enfocadas en Triatletas Elite

Respecto a los triatletas Elite, una de las prácticas que llama la atención, es la claridad respecto a las normativas de convocatorias, criterios de selección y ayuda económica disponible. Respecto a esta última aparece un cuadro en el que se indican los montos a recibir dependiendo de los resultados que se obtengan compitiendo. Con relación a los criterios de selección, está disponible un documento con todas las definiciones necesarias para concluir quienes serán los representantes españoles. De esta manera, los entrenadores y triatletas Elite pueden planificar con seguridad sus competencias y disminuir la incertidumbre respecto a los ingresos que podrían o no recibir. Si bien esto no soluciona todos los inconvenientes que tienen estos triatletas, pero entrega un marco regulatorio claro en el cual pueden desenvolverse.

Prácticas enfocadas en Clubes y Entrenadores

Respecto a la relación con los clubes, existe una liga nacional de clubes, en la cual estos compiten generando una tabla de posiciones que se actualiza a medida que van ocurriendo competencias. Los clubes y triatletas vencedores en cada una de las competencias reciben premios en dinero como incentivo a la participación. Esta es una práctica que entrega incentivo para la participación de clubes y triatletas en las competencias realizadas por la federación.

La tecnificación de sus profesionales es otro aspecto que les preocupa. Dado esto la FETRI ha generado cursos para entrenadores de triatlón, cursos de especialistas de entrenadores de paratriatlón⁴², jornadas técnicas de triatlón en edad escolar, etc. Estos cursos son generados de forma autónoma por la FETRI, por lo que se adecua más fácilmente a las necesidades de sus entrenadores y del país.

⁴² El paratriatlón es una variante del triatlón para atletas con alguna discapacidad física.

Financiamiento

Se analiza la estructura de ingresos que tuvo la FETRI en el año 2015. En el siguiente cuadro se puede ver el detalle de los ingresos⁴³ por cada ítem⁴⁴.

Gráfico 33: Estructura ingresos FETRI

N°	Item	Euro	Pesos Chilenos	% del total
1	Ingresos federativos y ventas	1.488.679 €	\$ 1.134.193.268	51,4%
2	Subvenciones, donaciones y legados	984.038 €	\$ 749.717.887	34,0%
3	Otros ingresos de gestión	409.000 €	\$ 311.608.511	14,1%
4	Ingresos financieros	133 €	\$ 101.330	0,0%
5	Benef. Act. No corrientes e ingr. Excep	84 €	\$ 63.998	0,0%
6	Reversión det. Cred. Comerciales	11.754 €	\$ 8.955.126	0,4%
7	Total	2.893.688 €	\$ 2.204.640.120	100,0%

Fuente: Elaboración propia, FETRI

Una de las cosas a destacar es la proporción de ingresos que recibe por parte del gobierno e ingresos que recibe por su gestión. El ítem número 1 corresponde a los ingresos propios, en los cuales se encuentran los auspiciadores, las licencias federativas, cuotas de clubes, etc. Estos ingresos corresponden al 51% de la recaudación total que tiene la FETRI. En el ítem número 2, se indican los ingresos que se recibe por parte del Consejo Superior de Deportes y por el Comité Olímpico Español (recursos públicos) los cuales representan el 34% del total. Si bien, la FETRI recibe una gran cantidad de recursos por parte del gobierno para realizar su trabajo, esta tiene un rol activo respecto a los ingresos que genera, situación que les permite mejorar considerablemente su servicio.

6.2 Australia

Se escoge realizar el análisis de este país por dos motivos:

- Es el segundo país del mundo con mayor cantidad de triatletas por habitantes. En el año 2013 se estimaban 7 triatletas por cada millón de habitantes, y en el año 2016 se estiman que hay 10 por cada millón de habitantes⁴⁵.
- Es el tercer país que ha ganado más medallas olímpicas en triatlón, obteniendo 5 medallas Olímpicas en total. En mujeres obtuvieron el 2do y 1er lugar en los Juegos Olímpicos de la Juventud en los años 2010 y 2014 respectivamente⁴⁶.

⁴³ Información contable FETRI: <http://triatlon.org/triweb/wp-content/uploads/2016/11/Cuentas-Anuales-e-Informe-Auditoria.pdf>

⁴⁴ Euro al día 28/11/2017

⁴⁵ Cantidad de triatletas Australia: <http://www.roymorgan.com/findings/6700-australians-who-swim-run-and-cycle-and-do-triathlons-december-2015-201603010006>

⁴⁶ http://www.triathlon.org.au/Elite/Elite_Medal_History.htm

Estructura organizacional

La Federación de Triatlón Australiana (TRI-FED) fue creada en el año 1986, una de las primeras en formarse en el mundo. De hecho, junto a federaciones de triatlón de otros países lograron formar la Federación Internacional de Triatlón (ITU) en el año 1989.

Desde esa época, el trabajo se enfocó en establecer sedes de la federación en todos los lugares del territorio australiano. Actualmente, la federación tiene sedes en 8 zonas territoriales, las cuales se encargan de implementar y trabajar en conjunto con la TRI-FED central. Una de las actividades importantes que realizaron desde un comienzo, fue la creación de un campeonato nacional y la creación de un plan de desarrollo a 5 años, que evalúa el trabajo actual y orienta los objetivos de la organización. Esta actividad se ha mantenido en el tiempo y es realizada actualmente por la federación.

La TRI-FED entiende el desarrollo del triatlón fijando objetivos en 6 áreas de trabajo:

- Excelencia organizacional (organización sostenible)
- Participación (aumentar participación)
- Membresías (aumentar la membresía)
- Eventos (oportunidades para competir)
- Alto rendimiento (sostenido éxito internacional)
- Marca (desarrollo de la marca, para aumento de inversión externa)

Lo primero a destacar es el equipo de trabajo que se preocupa de llevar a cabo todas las actividades. En el directorio se encuentran 8 personas y tienen un staff de 15 profesionales. A estas personas se suman los representantes de cada uno de los estados en los cuales hay una sede de la federación y diferentes comités enfocados en áreas específicas. De esta se dispone de una gran cantidad de recursos humanos para implementar programas y atender las necesidades de los triatletas.

Programas enfocados en Triatletas Kids

Uno de los focos más potentes que se observa en la gestión de la federación, es la prioridad que se tiene por el desarrollo del triatlón en los niños y jóvenes. Para este segmento la federación organiza campeonatos escolares, en los cuales cualquier estudiante puede participar. También es posible contactarse con la federación para que asistan a la escuela y realicen una actividad de promoción, la cual consiste en dar a conocer los beneficios del triatlón y de realizar una clínica de triatlón interactiva.

Además de lo anterior, la federación australiana impulsa el programa "TRYSTARS TRIATHLON" que busca involucrar a los niños en el triatlón. La realización de este programa se implementa en espacios comunitarios, clubes y escuelas. Las actividades están diferenciadas en sesiones que se adecuan a las condiciones del lugar. Entre la segunda mitad del año 2015 y la primera mitad del año 2016 han participado 1362 niños⁴⁷.

Junto a esto, en el sitio web es posible encontrar una calendarización desde la fecha actual (noviembre 2017) hasta mayo del 2018 (7 meses de planificación) con todos los detalles necesarios para los niños y padres puedan planificar las competencias en las que participarán⁴⁸.

Prácticas enfocadas en Triatletas Age Group

La federación australiana permite que este grupo de triatletas pueda pagar una membresía para afiliarse a la federación. Al ser un triatleta federado puede optar a diferentes beneficios con las marcas asociadas, inscribirse a las competencias realizadas por la federación a un bajo costo y tener un seguro de accidentes. La federación además ofrece un calendario de competencias en diferentes modalidades, en todo el periodo del año y en las diferentes zonas geográficas para que los triatletas puedan competir.

Por último, utiliza el canal de comunicación de su sitio web para ofrecerle los servicios que necesita una persona al momento de involucrarse en el triatlón. En su sitio web existen las pestañas "Find Coach", "Find Event" y "Find Club", las cuales realizan búsquedas especializadas, por ejemplo, respecto al lugar de residencia o los objetivos de la persona. De esta manera entregan de manera conjunta con los clubes y entrenadores, un servicio de mejor calidad para los triatletas.

Prácticas enfocadas en Triatletas Elite

Los triatletas elite jóvenes (Junior) con proyección forman parte del programa NTA (National Talent Academy), el cual apoya a estos triatletas a través de campamentos nacionales, apoyo en entrenamiento, oportunidades de viajes para competir dentro del país como fuera e y en algunos casos incluso son incorporados en el equipo olímpico de un destacado entrenador australiano⁴⁹.

⁴⁷ Reporte anual Australia 2015 - 2016:

<http://www.triathlon.org.au/Assets/TA+Annual+Report+2015-2016.pdf>

⁴⁸ Link con la información: <http://calendar.triathlon.org.au/>

⁴⁹ Reporte Anual 2015 - 2016:

<http://www.triathlon.org.au/Assets/TA+Annual+Report+2015-2016.pdf>

La federación se encarga de entregar todo el marco regulatorio para que este grupo de triatletas tenga clara las reglas al momento de ser seleccionado nacional o participar en alguna competencia internacional. Para esto realizan una categorización de los triatletas elite dependiendo de las proyecciones que tengan, no solo en términos de resultado sino también por el compromiso que demuestran, en base a estas definiciones que son tomadas por equipos técnicos se invierten los recursos de forma estratégica. De esta manera se sabe de antemano y de forma transparente los apoyos que tendrán los triatletas para su planificación y desarrollo⁵⁰.

Prácticas enfocadas en Clubes y Entrenadores

La federación australiana trabaja en estrecha colaboración con los clubes afiliados para ofrecer programas para niños, jóvenes y principiantes, así como oportunidades de desarrollo para los atletas que buscan progresar a través de la vía élite. De esta manera, dado que los clubes y la federación coinciden en varios de sus objetivos, como incorporar a más personas en el triatlón, mayor participación en competencias, etc. Se forma una alianza estratégica importante para el desarrollo del deporte.

Existen diferentes instancias en las cuales se relacionan. Una de estas, es que mediante el sitio web de la federación se entrega información de los clubes indicando la forma de contactarlos. Por otro lado, los clubes se encargan de implementar programas impulsados por la federación como clínicas de triatlón, programas para principiantes o niños en colaboración con la federación.

Una de las acciones que ha provocado grandes beneficios para la federación, fue cuando en la temporada 2013 – 2014 trabajaron en conjunto con los clubes para conseguir una mayor cantidad de membresías. En el año 2013 – 2014 registran más de 20 mil triatletas afiliados, aumentando en un 45% respecto a la temporada anterior. Esto se produjo al momento que todos los integrantes de los clubes afiliados debían ser miembros de la federación. De esta manera, la federación logro tener mejores resultados de participación en sus competencias y aumentar los ingresos por concepto de membresías.

La federación ofrece variados cursos para capacitar a sus entrenadores. Por ejemplo, existen cursos específicos para formar a niños en el triatlón, para entrenadores que recién se están incorporando en el deporte y para los más experimentados que preparan triatletas para competencias de alto nivel. Asimismo, en el sitio web se indican los beneficios de ser entrenador y las formas de acreditarse para poder desarrollar la actividad.

⁵⁰ Link con la información:

http://www.triathlon.org.au/Elite/Polices__Selection_Criteria_and_Nomination_Links.htm

En el sitio web es posible encontrar un documento llamado "Starting a new club" orientado a que cualquier persona pueda formar un club. En este se indican todos los pasos y sugerencias para que cualquier persona tenga las facilidades de llevar su proyecto a cabo. Generalmente son los entrenadores los que realizan esta labor.

Financiamiento

El detalle de los ingresos recibidos en el periodo 2015 – 2016 por la federación australiana es posible apreciarlo en la siguiente tabla⁵¹:

Gráfico 34: Estructura ingresos TRI-FED

N°	Item	Dólar Australiano	Pesos Chilenos	% del total
1	Sponsorship	AUD 562.498	\$ 271.799.034	5%
2	Affiliation & Membership fees	AUD 2.631.981	\$ 1.271.773.219	25%
3	Interest Received	AUD 83.702	\$ 40.444.806	1%
4	Athlete levies received and expended	AUD 833.177	\$ 402.591.126	8%
5	Events	AUD 722.390	\$ 349.058.848	7%
6	Others	AUD 260.986	\$ 126.108.435	2%
7	Sub Total	AUD 5.094.734	\$ 2.461.775.469	47%
8	Funding received and expended on programs and funded events	AUD 5.647.994	\$ 2.729.110.701	53%
9	Total	AUD 10.742.728	\$ 5.190.886.170	100%

Fuente: Elaboración propia, TRI-FED

Aparte del monto de la cifra con la cual cuenta el triatlón en Australia para trabajar. Se destaca de este cuadro la proporción de ingresos que existe entre los ingresos propios generados como organización y lo que reciben por parte del gobierno. Un 47% de los ingresos son generados de forma propia, en la cual casi la mitad de ese porcentaje se debe al pago de membresías. Se analiza el caso de neozelandés y se tiene una proporción de 34% ingresos propios y 66% ingresos del gobierno.

⁵¹ Dólar Australiano al día 24/11/2017

6.3 Tabla comparativa

A continuación se detalla una tabla comparativa con una síntesis de lo mencionado anteriormente y del caso Chileno.

Tabla 4: Comparación experiencia internacional

Ítem	España	Australia	Chile
Estructura Organizacional	Federación central y federaciones distribuidas por zonas geográficas.	Federación central y federaciones distribuidas por zonas geográficas.	Federación central.
Triatletas Kids	Calendario de competencias. Captación de jóvenes talentos y promoción del triatlón.	Calendario de competencias y campeonatos escolares. Programas que buscan incorporar nuevos niños.	Calendario de competencias. Concentraciones para seleccionados.
Triatletas Age Group	Fomento a que nuevas personas se incorporen. Costos de inscripción accesibles.	Beneficios para triatletas federados. Realización de un calendario de competencias variado.	Beneficios para triatletas federados. Calendario de competencias con costos de inscripción bajo.
Triatletas Elite	Marco regulatorio claro.	Apoyo a triatletas jóvenes con proyección. Marco regulatorio claro.	Marco regulatorio por definir previo a cada situación.
Clubes y Entrenadores	Liga nacional de clubes. Cursos para capacitar a sus entrenadores.	Incorporación de clubes en la implementación de programas. Cursos de capacitación a entrenadores.	Gestión de cursos de entrenadores (no lo realiza la federación)
Financiamiento	51% de ingresos generados de forma propia. 34% de ingresos por parte del gobierno.	47% de ingresos generados de forma propia. 53% de ingresos por parte del gobierno.	22.5% de ingresos generados de forma propia. 77.5% de ingresos por parte del gobierno.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VII. Síntesis del diagnóstico realizado sobre los usuarios

Dada la gran cantidad de información que se entrega respecto a diferentes situaciones y actores de la industria, la identificación de las problemáticas y oportunidades se torna confusa. En este capítulo se realiza un resumen de los principales hallazgos del análisis, de acuerdo con los futuros clientes del modelo de negocio.

Triatletas Kids

No existe promoción para la incorporación de nuevos niños, por parte de la FECHITRI. Sólo se realizan competencias con enfoque en niños que ya conocen y practican el deporte. Es más, en el caso que existiera una promoción del triatlón y los niños quisieran comenzar a practicar el deporte, la falta de cobertura de clubes no permitiría la inclusión de los niños. De esta manera se ve comprometido, el objetivo que tiene la FECHITRI de “Fomentar y difundir la práctica de triatlón”.

En los países estudiados, las formas de abordar situaciones similares han sido de diferentes maneras. La promoción de triatlón se ha llevado a cabo en actividades enfocadas en la participación de los niños en las escuelas, otras con foco en la detección de talentos innatos y otras en actividades interactivas abiertas a toda la comunidad. Además, en los casos estudiados, la federación dispone de representantes en todo el territorio que motivan la creación de clubes.

En el año 2016 la FECHITRI tomó un rol activo respecto a la organización de competencias, generando un calendario nacional accesible en la cual se puede practicar el deporte. Lamentablemente la participación de los triatletas Kids ha sido baja en comparación a otros eventos privados. Se considera que las causas de la situación anterior, es debido a una planificación de los eventos en el corto plazo, dificultad de acceso a la información y falta de incentivos para la participación.

En los casos internacionales mencionados, es posible observar una planificación de 7 u 8 meses respecto a las competencias. Por otro lado, los eventos organizados disponen de la facultad para decidir respecto a participaciones internacionales, situación que les otorga una mayor cobertura mediática e interés para los participantes.

Se considera como una iniciativa positiva para el desarrollo de los niños, el relacionarse con triatletas que puedan guiarlos y enseñarle respecto al deporte. Estas actividades no existen actualmente, por lo que existe un espacio en el cual los triatletas Elite y Kids puedan interactuar. En otros

lugares, actividades como charlas, campamentos o clínicas de triatlón son utilizados para cumplir el rol mencionado anteriormente.

Triatletas Age Group

Los altos costos de inscripción a competencias de triatlón, es uno de los principales factores que ha provocado la baja participación a nivel nacional de las competencias, produciendo también una barrera de entrada al deporte. Este escenario tiene como consecuencia que hoy en día la mayor parte de los triatletas provengan de grupos socioeconómicos altos. Dado los altos costos de inscripción de los eventos privados, la FECHITRI ofrece competencias a un costo mucho menor con el objetivo de solucionar los inconvenientes mencionados. La baja participación en estos eventos ha sido el reflejo que el servicio ofrecido por parte de la FECHITRI, a pesar de ser considerablemente más económico, no se ha adecuado a los intereses de los triatletas Age Group.

En otros países, una oferta de competencias diversa y descentralizada ha provocado que las competencias organizadas por la federación tengan un papel relevante en el calendario de triatlón del país respectivo.

Respecto a las oportunidades disponibles. Se estima que el 56% de los triatletas practicaba running que antes de incorporarse al triatlón, por lo que incentivar la práctica de triatlón en el casi millón de personas que practica running podría provocar un aumento la cantidad de triatletas.

Para finalizar, existe un espacio de mejora respecto a los canales de comunicación que se tiene hacia este grupo de triatletas. Lo primero, es que mediante los canales disponibles solo se llega al círculo de triatletas actuales, por lo que difícilmente una persona no involucrada en el tema se pueda incentivar para incorporarse al deporte. Además, no se potencian los canales de información entre actores que buscan el mismo objetivo, como lo son los clubes y la federación. Aprovechando esta oportunidad existirían más facilidades para promover información necesaria para practicar el deporte.

Respecto a la mejora en los canales de comunicación, en Australia, por ejemplo, existe un espacio de difusión tanto de clubes como entrenadores en el sitio web de la federación. De esta manera, se contribuye a desarrollar el club y se facilita la búsqueda de información a los triatletas.

Triatletas Elite

Existe incertidumbre respecto a varios aspectos necesarios para la correcta planificación de este grupo de triatletas. Esto se refiere a las formas de clasificación para campeonatos internacionales, competencias en las cuales

se realizan los selectivos, etc. Además, no hay certezas respecto a la forma de financiar estas participaciones, situación determinante para garantizar la participación de los triatletas. Ambas situaciones nombradas anteriormente, generan un panorama de incertidumbre respecto a la planificación deportiva de largo plazo de estos triatletas.

Una solución que se repite internacionalmente es la creación de documentos oficiales que establecen las reglas claras respecto a todas estas definiciones mencionadas. En estos documentos se explicitan las formas de actuar en cada tipo de situación. De esta manera además se otorga seguridad y transparencia a los procesos.

Se considera que existe poca inclusión de este segmento en relación con actividades que involucre a los triatletas Kids y Age Group. Los triatletas Elite, dada su experiencia, tienen la posibilidad de aportar en términos de guiar la carrera deportiva para el caso de los Kids y de tips de rendimiento en competencias o entrenamiento para el caso de Age Group.

Clubes

El principal problema respecto a los clubes es la falta de incentivos que tienen para ser parte de la federación, situación que se ve reflejada en el porcentaje de clubes federados. Se considera que uno de los motivos de este problema es que las actividades realizadas por la federación no están enfocadas en triatletas Age Group y que estos además no están interesados en participar en las competencias de la federación. Y dado que existe un gran porcentaje de clubes que solo tienen triatletas Age Group, los clubes no tienen ningún incentivo para incidir y ser parte de las decisiones en la federación. Se considera que la situación anterior, se debe a que la federación no considera a los clubes como un actor fundamental en el desarrollo del triatlón. De esta manera no existe una preocupación por generar valor a este actor de la industria.

Respecto a esta situación se revisaron los casos de Australia, Nueva Zelanda y Gran Bretaña. En todos estos casos era posible apreciar actividades en torno a los clubes, ya sea mediante la promoción en los canales de comunicación, en el incentivo a la creación de estos o para que los clubes puedan ser parte de la federación implementando alguna actividad en particular.

Es fundamental incentivar la creación de clubes en todo el territorio. Esto dado que pertenecer a un club afecta significativamente la participación de los triatletas. Además, el principal motivo por el cual los triatletas no pertenecen a un club es por la dificultad de acceder tanto por los horarios de entrenamiento como por la lejanía del lugar.

Una de las alternativas interesantes que podría ayudar a la formación de clubes, es involucrar en este objetivo a otros actores interesados. Con lo anterior, se refiere específicamente a las municipalidades y los entrenados, ya que ambos se ven beneficiados con la creación de un club. Alianzas de este tipo se consideran fundamentales para ampliar la cobertura de gestión de un equipo de trabajo reducido como el que dispone la federación.

Entrenadores

Una de las situaciones en torno a los entrenadores es el siguiente. Los cursos disponibles para capacitarse hoy en día están enfocados en entrenadores que dirigen a Kids y Elite con foco en distancia Olímpica y Sprint, de esta manera los que dirigen a triatletas Age Group enfocados en otras distancias tienen menos incentivos en capacitarse.

En general ocurre que las federaciones realizan sus propios cursos para formar a los triatletas, de esta manera pueden orientar la formación de acuerdo con sus objetivos e intereses de los entrenadores.

Se considera que respecto a este actor ocurre una situación similar que con los clubes. No se considera la tremenda oportunidad de incorporar a los entrenadores como piezas fundamentales del cumplimiento de objetivos por parte de la federación. Un caso particular, es que los entrenadores son los principales formadores de clubes de triatlón, por lo que para incentivar la formación de nuevos clubes realizar un trabajo en conjunto con los entrenadores sería fundamental.

Capítulo VIII. Propuesta de modelo de negocio

8.1 Modelo de negocio

En base al diagnóstico realizado del triatlón a nivel nacional, de las relaciones que tiene la FECHITRI con cada uno de los actores y de los resultados de la encuesta realizada, se realiza un modelo de negocio, utilizando como base la metodología Canvas y modelo de negocio adaptado al sector público.

Dadas las características del servicio que entrega la federación, aparte de la propuesta de valor, existen algunos aspectos cruciales para llevar a cabo el modelo de negocio. Como se ha descrito, la FECHITRI, actualmente, se encuentra en un proceso de difusión de las actividades que realiza, por lo que los canales de comunicación del modelo son uno de los aspectos relevantes. La baja dotación que posee la FECHITRI no permite una gran capacidad de gestión, por lo que es fundamental poner énfasis en los recursos claves para cumplir con el modelo. Por último, dado que la FECHITRI depende económicamente del gobierno, cualquier propuesta de realización de actividades tiene que estar sustentada con la forma en que se financiará, de esta manera, las fuentes de ingresos son fundamentales para darle viabilidad al modelo.

A continuación, se presenta el modelo de negocio propuesto:

Tabla 5: Propuesta modelo de negocio

Alianzas claves - Medios de comunicación Trichile y Runchile - Marcas	Actividades clave - Diseño y planificación de programas y actividades - Mantenimiento del sitio web	Propuesta de valor - Programa "Triatlón Entretenido" - Plan de marketing enfocado en runners - Fortalecimiento del sistema de competencias - Clínicas de triatlón - Incorporación en la implementación de las propuestas - Apoyo en la formación de clubes	Relación con el cliente - Relación personalizada para entrega del servicio - Relación de autoservicio en adquisición del servicio	Segmentación de mercado - Triatletas Elite - Triatletas Age Group - Triatletas Kids - Clubes - Entrenadores
	Recursos clave - Recursos Humanos: Contratación de trabajadores		Canales de distribución - Sitio Web Federación - Reuniones presenciales - Lugares de los eventos	
Estructura de costos - Enfocado en la creación de valor - Costos fijos: Contratación de personas			Fuente de ingresos - Ingresos propios: - Inscripción eventos - Licencias federativas - Pases a eventos	

Cada una de las nueve etapas del modelo de negocio se encuentra explicada en detalle a continuación:

a. Clientes

Este modelo de negocios está enfocado en satisfacer las necesidades de los triatletas a nivel nacional. De esta manera, se identifican tres segmentos de triatletas, en los cuales debe estar enfocado el modelo de negocio. Estos segmentos son: Triatletas Elite, Triatletas Age Group y Triatletas Kids.

Además, se considera que los clubes y entrenadores son fundamentales para poder desarrollar la práctica de triatlón, esto dado que el crecimiento en participación del deporte depende principalmente del desarrollo que tengan estos. Por este motivo, ambos actores también son considerados como clientes del modelo de negocio.

b. Propuesta de valor

Antes de mencionar en detalle las propuestas de cada segmento de clientes, se destaca que todas las propuestas contribuyen a un objetivo común precisado en el objetivo de este trabajo. Concretamente, las propuestas se encuentran enfocadas en la incorporación de nuevas personas al triatlón y en el fortalecimiento del servicio entregado a los triatletas existentes.

Se indican propuestas específicas para cada segmento, pero dada la relación que mantienen estos, las propuestas involucran a más de un cliente. Un ejemplo, es la propuesta de fortalecimiento del sistema de competencias, la cual tiene un objetivo transversal en el modelo de negocio, pero que específicamente se ve reflejado en diferentes propuestas para uno de los segmentos.

Recordar que, en esta sección, se responde a la pregunta. ¿Qué paquete de servicios ofrece la federación a cada segmento de clientes?

Triatletas Kids

Para los triatletas Kids se realiza una propuesta de valor compuesta de tres etapas. Una específica para involucrar más niños en el deporte, otra para el aumento en la participación de competencias y, por último, para fortalecer la relación con triatletas Elite.

Para incorporar niños se propone crear el programa "Triatlón Entretenido". Este programa, enfocado en niños de 6 a 11 años⁵², corresponde a la realización de actividades didácticas y simples para que el niño se pueda relacionar con las disciplinas que componen el triatlón, como, por ejemplo, actividades que involucran andar en bicicleta y correr (actividades que se adecuan a la infraestructura disponible). Este programa tiene una duración de 3 semanas (una actividad por semana).

Para involucrar a otro actor interesado en la promoción del triatlón y tener un apoyo en el diseño y gestión de las actividades, se propone implementar el programa en conjunto con los clubes. De esta manera, además de fortalecer la relación entre la federación y el club, el programa se podrá implementar en diferentes regiones con el conocimiento propio que tiene cada club de la zona, disminuyendo la incertidumbre de la realización del programa.

Continuando con lo anterior, con el objetivo de buscar un compromiso mayor en los participantes, el programa realizado tiene que involucrar 3 fechas de actividades, una premiación final y promoción por parte del club colaborador,

⁵² Edad para empezar en el triatlón: http://www.trichile.cl/Edad_para_empezar

para que los niños puedan incorporarse a este, y de manera que tengan la posibilidad de darle continuidad al interés por el triatlón. La actividad estará guiada por el o los entrenadores del club y un entrenador de la FECHITRI. Se propone aplicar este programa en 3 regiones del país (norte, centro y sur), sujeto a la región de los clubes interesados.

Basado en las características de las competencias que han resultado exitosas en términos de participación en Chile, se propone realizar las actividades que serán presentadas a continuación, para fortalecer el sistema de competencias de la federación. Lo primero es que los campeones nacionales de cada categoría deban definirse en estas instancias, de esta manera se le da mayor relevancia a la competencia, convirtiéndose en un punto de encuentro en el cual todos estén interesados en participar. Para concretar lo anterior, se propone realizar a finales de cada año una reunión con los entrenadores de los clubes federados, en la cual se definan las competencias de la próxima temporada que tendrán las características señaladas.

Lo segundo, respecto al mismo objetivo del párrafo anterior, es garantizar una correcta logística del evento, principalmente en la seguridad para que los niños puedan competir tranquilamente. Para garantizar esto, se propone que se expongan explícitamente los requerimientos necesarios en las licitaciones que realiza la federación cada año. Y, por último, aumentar la cobertura mediática de las competencias, con el objetivo de que el mundo del triatlón se entere de los resultados, y de esta manera se incentive a que más marcas y niños se involucren cada año. Para esto último, se propone además de la ceremonia de premiación que se realiza cada año, destacar a los ganadores mediante una entrevista y otorgarles beneficios de las marcas asociadas a la federación.

Para terminar, se propone realizar clínicas de triatlón, las cuales estén guiadas por triatletas elite, de modo que los niños aprenden de forma interactiva de los mejores triatletas nacionales y pueden comenzar a proyectar su futuro en el triatlón. Específicamente, la clínica de triatlón debe estar compuesta por una primera etapa en la cual los triatletas elite realicen alguna demostración o charla y una segunda etapa en la cual se les enseñe a los asistentes algún tema técnico del deporte. Además de los triatletas elite a cargo de la demostración, se debería tener a un entrenador calificado apoyando. La duración aproximada de estos eventos es de 2 horas. Se propone iniciar esta actividad en formato piloto, realizando la primera actividad en Santiago para posteriormente probar en regiones.

Triatletas Age Group

Para los triatletas Age Group también se realiza una propuesta de valor compuesta de tres etapas. Una específica para involucrar más personas al

triatlón, otra para el crecimiento en la participación de competencias y por último para facilitar la información disponible al momento de incorporarse a un club.

En el marco del fortalecimiento del sistema de competencias, la primera propuesta para este tipo de triatletas es ofrecer un sistema de competencias atractivo y accesible. Al decir atractivo, concretamente, se propone modificar el calendario actual y realizar una competencia de distancia Olímpica, en el mes de agosto, en la región de Coquimbo y otra de distancia Medio Ironman, en el mes de marzo, en la región Metropolitana, la elección de fechas y lugares se justifica en el capítulo de factibilidad. Para garantizar una buena experiencia de los triatletas, es necesario resguardar la seguridad, lo cual se logra teniendo un mayor número de personas a cargo de las bicicletas en el parque cerrado y asegurando el cierre de calles. Para los triatletas es importante que las distancias recorridas se encuentren bien medidas y que haya servicios de hidratación adecuados, por lo que es necesario poner énfasis en estos aspectos. Se considera que la federación debe ser explícita en los requerimientos respecto a las indicaciones señaladas y no dejar a criterio del productor la forma de cumplirlos. Respecto a la accesibilidad, estas competencias deben seguir a un costo de inscripción de \$20.000 para los triatletas federados.

Para incorporar a más deportistas al triatlón se propone realizar un plan de marketing en torno a los runners. Este plan busca que los runners participen en competencias de duatlón (Correr y pedalear) para que se interesen por el deporte y posteriormente puedan dar el salto al triatlón. Para especificar el contenido del plan de marketing, se proponen las definiciones básicas de este. Los productos/servicios son las competencias de duatlón que actualmente ya se encuentran incluidas en el calendario de la federación, la plaza por la que se adquiere este producto sigue siendo por internet y la entrega es en el lugar de competencia. El precio se mantiene como si fueran deportistas federados y la promoción, que es una de las definiciones más importantes para llegar a otro público, es mediante el contacto directo con los clubes de running, asistiendo a los entrenamientos. Por redes sociales, se propone aparecer en medios de running como Runchile⁵³ y Corre.cl⁵⁴. Se considera que, con una difusión de 3 meses, los runners podrían incluir las competencias de duatlón en su calendario.

Este plan de marketing se basa en definir previamente una planificación a largo plazo de las competencias, para que de esta manera se pueda realizar una difusión adecuada de los eventos.

⁵³ Link sitio web: <http://runchile.cl/>

⁵⁴ Link sitio web: <http://corre.cl/>

Para facilitar la búsqueda e incorporación de nuevos triatletas a clubes, se propone agregar en el sitio web de la FECHITRI una sección que describa las características de los clubes disponibles, lugares de entrenamiento y teléfonos de contacto.

Triatletas Elite

Para este segmento de triatletas el fortalecimiento del sistema de competencias se materializa en dos objetivos. El primero, la mejora en la planificación de las competencias y el segundo, en la realización de un marco regulatorio que defina los criterios de participación, selección y financiamiento de los triatletas Elite. Se considera que, mediante estas definiciones, se tendrá un nivel internacional respecto a estas materias otorgando certidumbre al desarrollo profesional de estos triatletas.

Respecto a la planificación, se propone definir con 6 meses de anticipación el calendario de competencias⁵⁵ a nivel nacional del siguiente año. Al momento de establecer el calendario nacional, se propone convocar a una reunión con los técnicos correspondientes para definir cuáles de estas competencias serán las que determinarán los cupos de clasificación de Chile a alguna competencia internacional.

Además de esto, se propone realizar un documento que establezca todos los criterios que necesitan conocer los triatletas, específicamente, definir los criterios para que una persona pueda ser partícipe del proceso de selección, ya sea nacionalidad, ser un triatleta federado, pertenecer a un club, etc. Además de esto, es necesario definir la cantidad de cupos disponibles, las formas por las cuales se obtienen e indicar de forma explícita la forma de proceder en caso de cualquier situación extraordinaria. Respecto al financiamiento, es necesario precisar, quienes serán las personas que lo obtendrán, el uso que tendrá, y los plazos y formas en los cuales se recibe.

Por último, y con el objetivo de incentivar la relación entre distintos tipos de segmentos de triatletas se propone que los triatletas elite tengan un rol activo en la realización de clínicas de triatlón abiertas a la comunidad. De esta manera los triatletas se involucran en el desarrollo del triatlón de las futuras generaciones y se mantiene un vínculo más cercano con la federación en torno a un objetivo común. La definición más detallada de las clínicas se encuentra en la propuesta de valor de los triatletas Kids.

Clubes

El principal objetivo del club es mantener satisfechos y contentos a sus triatletas y dado que todos tienen triatletas Age Group a cargo, la propuesta

⁵⁵ Publicación Calendario ITU 6 meses antes. Link:
https://www.triathlon.org/news/article/2017_itu_world_triathlon_series_calendar_confirmed

de valor para estos se encuentra totalmente relacionada con la propuesta de los triatletas Age Group.

Se considera, que al momento de ofrecer un sistema de competencias que incentive la participación de los triatletas pertenecientes a los clubes, estos últimos tendrán motivo para ser partícipe e involucrarse en las decisiones respecto a ellos. De esta manera, una propuesta indirecta para los clubes, son las actividades que incentivan la participación de los triatletas en el calendario de competencias de la federación.

Se propone también, generar un cambio en la forma de trabajo que se tiene con los clubes, pasando de un rol de participación solo en reuniones, como es actualmente, a uno activo en el diseño e implementación de propuestas impulsadas por la federación. Esto es totalmente posible, dado que existen variados objetivos en común entre la federación y los clubes de triatlón. Esta forma de trabajo se ve reflejada en las propuestas mencionadas anteriormente, como en el programa "Triatlón Entretenido" propuesto, en el cual los clubes implementan el programa en conjunto con la FECHITRI. Incluso, a largo plazo, se propone llegar más lejos y que entre los clubes federados, se organicen por regiones y puedan servir como representantes de la federación en las regiones que se encuentren.

Adicionalmente, se ofrece un servicio que logre reunir la información de todos los clubes federados para facilitar el acceso de las personas que estén buscando incorporarse al deporte. Específicamente, incorporando una página en el sitio web que permita, por diferentes zonas geográficas, encontrar un listado de todos los clubes de la zona indicando: Sitio web, Facebook del club, mail y teléfono de contacto. Además, se propone indicar el enfoque que tiene el club, detallando si entrena a triatletas Kids, Age Group o algún tipo de distancia en particular, y por último indicando lugar y horarios de entrenamiento.

Se propone que las alianzas mencionadas se realicen solo con los clubes federados. Esto dado que ya existe una relación y que además ya cumplen con los requisitos mínimos para ser parte, como tener Rut por ejemplo. Esta situación también genera un incentivo para que los clubes que no se encuentran federados lo hagan. Aunque la federación también será parte de las actividades, se propone establecer protocolos que permitan una mayor transparencia en la gestión de los recursos que dispondrán los clubes para realizar las actividades.

Entrenadores

Los entrenadores son los que principalmente han creado clubes de triatlón, por lo que se propone realizar dos acciones de apoyo en la gestión de

formación de clubes. La primera se refiere a la entrega de información y espacio de consultas para facilitar la creación de un club. La entrega de información se realiza mediante un documento público, en el cual se indique paso por paso las actividades necesarias para formar un club de triatlón y que además se indiquen tips sobre las cosas necesarias para formar un club. Incluyendo un teléfono de contacto, con el cual puedan responder dudas en específico.

Dado que muchas municipalidades disponen de piscinas, y tienen clubes de natación, la formación de un club de triatlón se vuelve más simple, por este motivo, la segunda parte de las prácticas de creación de clubes consta de hacer un trabajo en conjunto con entrenadores para proponer clubes de triatlón en las municipalidades. El entrenador se encarga de realizar las actividades necesarias para formar un club, como objetivos y planificación de entrenamientos, y la federación actúa como el respaldo del entrenador, ya sea asistiendo a reuniones con la municipalidad, entregando beneficios para participar en competencias, difusión, etc. De esta manera, se realiza un trabajo en conjunto con los entrenadores para la formación de nuevos clubes de triatlón.

c. Canales

Para definir los canales, hay que preguntarse cómo la institución llega a comunicarse con los segmentos de clientes y la forma en la que entrega su propuesta de valor.

Dado el poco tiempo que lleva la federación con este rol activo en la organización de competencias, existe un desconocimiento, en el mismo entorno del triatlón, de las actividades que realiza. Se considera que toda la difusión del triatlón se encuentra en el mismo entorno cerrado de personas que lo practican, disminuyendo la posibilidad que nuevas personas se enteren del deporte.

Se distinguen canales directos e indirectos. En los directos se encuentra el sitio web de la federación. En los canales indirectos, aparece el sitio web de Trichile y Runchile. Como se menciona en la metodología, existen diferentes fases en las que una organización se relaciona con el cliente. A continuación, se detalla cada una:

- **Fase de conocimiento de la federación:** Para que más triatletas y entrenadores se enteren de la propuesta de valor que ofrece la organización, se pretende comunicar información por un canal asociado conocido en el medio, como lo es Trichile. Para la propuesta de valor de los clubes, se pretende que sea mediante las reuniones y envío de información por mail. Con el objetivo de convocar a personas que no se

encuentran en la industria del triatlón, se propone entregar información a través de las municipalidades y medios de comunicación de otros deportes como Runchile.

- **Fase de evaluación de la federación:** Para que los triatletas opinen y evalúen la propuesta de valor entregada por la federación, se propone que se envíen encuestas simples⁵⁶ a los participantes de las competencias y que se disponga de un sistema de consulta en el sitio web de la federación. Se propone que la evaluación por parte de los clubes y entrenadores se realice en las asambleas y mediante comunicación directa.
- **Fase de adquisición del servicio:** Para que los triatletas puedan inscribirse en las competencias o federarse, se propone mantener la dinámica actual que se realiza mediante el sitio web de la federación. Se pondrá énfasis en que, en el sitio web, se noten de manera clara los pasos a seguir para que los triatletas puedan realizar el proceso. La inscripción a los programas de promoción del deporte podrá ser mediante internet o de forma presencial en la región que se realice. El servicio para los clubes y entrenadores se realiza mediante correo electrónico.
- **Fase de entrega del servicio:** La entrega del servicio de competencia o actividades del programa se realiza en el lugar correspondiente. En el servicio de membresía se entrega un documento al momento de realizar el trámite por el sitio web.

Mediante los diferentes canales y fases descritos anteriormente, se pretende comunicar las propuestas de valor ofrecidas.

d. Relación con los clientes

En esta parte del modelo de negocio, se indica el tipo de relación que se quiere establecer con cada uno de los clientes. Los tipos de relaciones también van a depender de la propuesta que se realiza para cada uno. A continuación, se detalla para cada uno de los clientes.

Triatletas Kids

El programa "Triatlón Entretenido" busca adquirir nuevos triatletas (nuevos clientes). Para esto se tendrá una relación personalizada con los niños que quieran participar del programa. Esta relación se concluye debido a que todas las actividades propuestas se realizan de forma presencial y que se

⁵⁶ Ya se han realizado en la industria anteriormente:
http://trichile.cl/?q=Articulo_Encuesta_Aguas_Tranquilas_2016

busca entregar un servicio adecuado al grupo con el que se trabaje, para que, de esta manera, se convenzan de seguir practicando el deporte.

Las clínicas de triatlón tienen como objetivo implícito que los niños puedan recibir un mejor servicio por parte de la federación y de esta manera se sientan más motivados a seguir siendo parte del triatlón. Se considera como una actividad que busca la retención de los niños en el triatlón. El tipo de relación es de autoservicio al momento de la inscripción para participar y de forma personalizada en la realización de la clínica.

Por último, las propuestas que tienen como objetivo fortalecer el sistema de competencias tienen la función de mantener y adquirir nuevos participantes. El tipo de relación es de autoservicio al momento de la inscripción, ya que estas se realizan mediante el sitio web de la federación. Al momento de la competición, se considera una relación personalizada, pero en menor grado que las anteriores dada la masividad del servicio que se ofrece.

Triatletas Age Group

El plan de marketing que busca la participación de runners en eventos de triatlón tiene como objetivo la adquisición de nuevos triatletas. La relación al momento de la promoción es totalmente personalizada, ya que la propuesta es asistir a los entrenamientos que realizan los clubes y de esta manera llevar el mensaje para motivar la participación.

En este caso, el fortalecimiento de la competencia tiene como propuesta modificar las distancias de algunas competencias del calendario de eventos realizados por la federación. De esta manera, mantiene las mismas características del tipo de relación que se describe en los triatletas Kids, es decir, de autoservicio al momento de inscripción y personalizada, en menor grado, al momento de la realización de la competencia.

La entrega de información para facilitar la incorporación a clubes se encuentra enfocada en la adquisición de nuevos triatletas. El tipo de relación es de autoservicio, ya que toda la interacción se realiza mediante internet.

Triatletas Elite

La definición de los criterios y planificación propuesta se realiza en conjunto con los entrenadores representantes de los triatletas, por lo que se considera un tipo de relación personalizada. Posterior a la realización del documento, este se encontrará disponible en el sitio web por lo que se podrá acceder fácilmente.

Clubes

La propuesta de tener un trabajo colaborativo con los clubes se realiza mediante un tipo de relación personalizada, ya que los diseños y planificación de los programas a trabajar en conjunto deben realizarse de forma presencial. Es importante considerar que este tipo de relación no existe actualmente, por lo que es necesario definir las formas de trabajo que se tendrán.

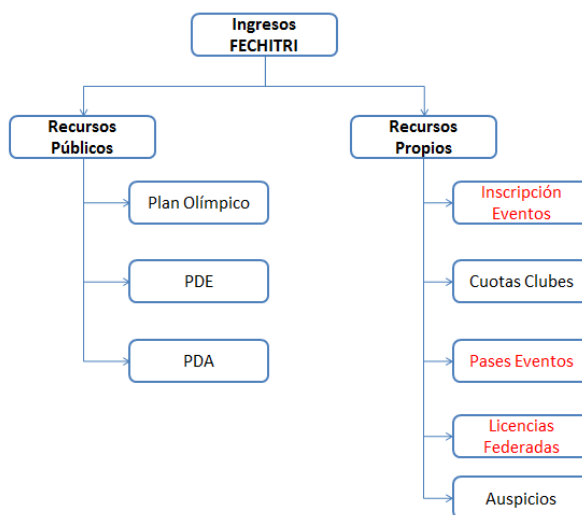
Entrenadores

El tipo de relación que se tendrá con los entrenadores es personalizada y autoservicio. Para la propuesta de trabajo en conjunto con las municipalidades es necesaria una relación personalizada debido a que se deben diseñar las actividades. Para la propuesta de facilitar información para la formación de un club, esta será de autoservicio, ya que la información se encontrará disponible para todos en el sitio web.

e. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos de la federación se resumen en el siguiente esquema:

Ilustración 14: Fuente de ingresos FECHITRI



Para obtener más ingresos por la vía de los recursos públicos, es necesario realizar una propuesta al Instituto Nacional del Deporte y esperar la determinación que se tenga respecto a esta. De esta manera, si bien es posible aumentar los ingresos por esta vía, el resultado es incierto por lo que no se realiza ningún supuesto sobre aumentar la cantidad de ingresos provenientes de recursos públicos. Se asume que se mantendrán los gastos a los cuales están destinados estos ingresos. En conclusión, no se consideran recursos públicos para financiar las propuestas del modelo de negocio.

Por el lado de los recursos propios, es difícil estimar mayores ingresos por el concepto de "Cuotas Clubes" ya que no se tiene los datos de incorporación de clubes, por lo que no es posible realizar una estimación de cuantos clubes se incorporarán. De la misma manera se considera que no es posible estimar un crecimiento en los ingresos por concepto de "Auspicios". Esto debido a la falta de información que existe respecto a la recaudación de otras instituciones similares y de la gestión que se realiza por parte de la federación. Si bien, estos ingresos pueden ser fundamentales para el desarrollo de las propuestas, se considera no basar el desarrollo de estas, en una estimación en la que no se disponga de una justificación sólida. De esta manera, no se consideran aumento de ingresos por estos conceptos, si no que se asume que serán los mismos que en los años anteriores.

De lo que si se tiene registro es sobre los ítems "Inscripción Eventos", "Pases Eventos" y "Licencias Federadas" (marcadas en rojo en el esquema), por lo que es posible realizar una estimación de los ingresos, utilizando como base la información disponible de años anteriores. Específicamente, si en el año 2018 se tiene un crecimiento de participación del 21% respecto al estimado de participación del 2017⁵⁷ y si se considera que un 60% de los participantes se federan y el 40% paga un pase diario, se generan los ingresos necesarios para financiar el modelo de negocios planteado.

Se considera que, con el aumento de recursos propios mencionado, la proporción entre los recursos públicos y recursos propios será de 69% y 31% respectivamente. En países como Australia o España, la proporción de los recursos propios es más grande, por lo que se considera razonable la propuesta realizada. El detalle de los ingresos y proporción actual de las fuentes de ingresos, se encuentra disponible en la descripción de la FECHITRI, en el capítulo "Situación actual del triatlón Chileno".

f. Recursos claves

En esta sección se identifican los recursos necesarios para poder cumplir con el modelo de negocios. Se realiza un análisis de los recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, tal como se describe en la metodología del modelo de negocio.

Los recursos físicos necesarios para llevar a cabo el modelo de negocio, es un espacio físico que permita el trabajo en conjunto entre las personas que trabajan en la federación, junto a esto se necesitan materiales que permitan realizar el trabajo de gestión tales como un computador, acceso a internet, teléfono. Afortunadamente estas condiciones ya se encuentran disponibles en la federación, por lo que no es necesario destinar recursos.

⁵⁷ Se estima que el ingreso del 2017 respecto al 2016 será de un 14%.

En términos intelectuales, la federación es la organización preocupada de realizar actividades para desarrollar el triatlón en Chile. De esta manera, cuenta con todas las facultades para realizar las propuestas descritas anteriormente.

Dado que la mayoría de las propuestas mencionadas se encuentran en la línea de gestión, el principal recurso necesario para poder incorporar estas propuestas al modelo de negocio de la federación, es el recurso humano. Concretamente, se considera que es necesario incorporar a dos personas más respecto a la dotación actual. Una de estas personas tendría la labor de llevar a cabo los programas de captación de nuevos triatletas, ya sea en triatletas Kids o Age Group y la otra persona de realizar el resto de las propuestas mencionadas.

Continuando lo anterior, en base a la estimación de las horas necesarias para llevar a cabo las propuestas (detalles en análisis de factibilidad) se considera que con las horas disponibles que tienen dos personas trabajando full time es posible realizar todas las propuestas. Se estima que en la realización de los documentos, en el diseño y planificación de las actividades podrían tardar más de un semestre de trabajo, por lo que la realización del estudio de factibilidad considera la contratación de estas personas por el periodo de un año.

g. Actividades claves

Dada las características de las propuestas, se considera que las actividades claves para que el modelo de negocios funcione, son el diseño y planificación de los programas y actividades para cada uno de los clientes.

Específicamente respecto al diseño, se refiere a construir en conjunto con los actores involucrados, programas que se adecuen a las necesidades y condiciones de cada caso. Dado el rubro deportivo que tienen las actividades a realizar, es necesario basarse en la metodología que tiene la planificación de actividades deportivas. Concretamente, es necesario describir los siguientes elementos:

1. Qué se quiere hacer: Descripción del proyecto.
2. Por qué se quiere hacer: Fundamentación.
3. Para qué se quiere hacer: Objetivos.
4. Cuánto se quiere hacer: Metas.
5. Dónde se quiere hacer: Localización física, ubicación física, etc.
6. Cómo se va a hacer: Actividades, tareas, metodología y organización
7. Cuándo se va a hacer: Calendario de actividades o cronograma.
8. A quién va dirigido: Destinatarios o beneficiarios.

9. Quiénes lo van a hacer: Entidad que lo desarrollará y organización.
10. Con qué se va a hacer: Recursos humanos, materiales, económicos.

Respecto a la planificación, se refiere a realizar actividades con el tiempo suficiente para poder dar a conocer el programa y que todos los actores interesados se puedan incorporar en el desarrollo. También se refiere a no ver estas actividades como hechos puntuales y considerarlas parte fundamental del desarrollo de la federación.

Otra actividad importante, pero en menor medida que las anteriores, es la mantención del sitio web. Este debe contener toda la información necesaria para dar a conocer e inscribirse en las actividades.

h. Asociaciones claves

Para poder cumplir la propuesta de valor existen dos actores de la industria que pueden contribuir significativamente con el objetivo. Estos actores son las marcas privadas y los medios de comunicación.

La asociación con las marcas deportivas permite adquirir mayores recursos económicos y apoyo en las actividades. Tener mayores ingresos podría contribuir a mejorar la calidad de los programas y actividades propuestas, a tener una mayor cobertura e incluso a disminuir los costos para los participantes. Actualmente, los ingresos por auspicios representan el 3,4% de los ingresos totales de la federación, mientras que en Australia es un 5% y en España un 9,3%, por lo que es posible trabajar para mejorar este resultado. Por otro lado, el apoyo en actividades se refiere a la participación de las marcas en las propuestas, ya sea mediante la entrega de un servicio o premios para los participantes.

El incentivo para participar de las marcas tiene que ver con la promoción y posicionamiento de estas en el mercado. Su presencia en los eventos de triatlón les permite llegar con su producto o servicio directamente a sus clientes obteniendo claras ventajas respecto a su competencia.

Con el objetivo de transmitir confianza a las marcas, se pretende incorporar la realización de una memoria anual de la federación, la cual muestre de forma clara el impacto que han tenido las actividades, el estado de los objetivos propuestos y transparencia total respecto al ingreso y gastos económicos. Se considera que esta práctica, realizada en todo el resto del mundo, contribuye a fortalecer una relación que es clave para la realización del modelo de negocio.

La asociación con medios de comunicación permite aumentar la cobertura para informar todas las propuestas señaladas. Esta acción provoca una disminución de incertidumbre en términos de alcance y conocimiento de las actividades. Dicho con otras palabras, permite reducir el riesgo del cumplimiento del objetivo de cada actividad. Se propone mantener la alianza actual con Trichile para seguir informando a los triatletas y se propone incluir a medios de comunicación de otras disciplinas como Runchile. Como se puede inferir del nombre, el sitio web de Runchile es administrado por las mismas personas de Trichile, por lo que es perfectamente posible ampliar el contrato actual. De esta manera, se podrá llegar a un nuevo público y garantizar la comunicación de actividades como se dijo anteriormente.

El incentivo que tienen medios de comunicación para ser parte de esta alianza es principalmente económico, ya que estos recibirían recursos por parte de la federación. También genera una externalidad positiva para estos medios de comunicación, ya que se considera como una connotación positiva el ser parte del trabajo de una federación nacional.

Entre ambos actores es posible producir un trabajo colaborativo en el cual todos se benefician. De esta manera es importante que la federación pueda transmitir adecuadamente los beneficios posibles a cada uno de estos actores. Se considera fundamental que la federación tenga la capacidad para construir de manera adecuada esta red de trabajo. Para esto, como se señala anteriormente, es necesario realizar una gestión de primera calidad, con el objetivo de transmitir confianza y que tanto las marcas como los medios de comunicación se sientan atraídos a ser partícipe de esta alianza.

i. Estructura de costos

En este último aspecto del Canvas se describen los principales costos que permiten llevar a cabo el modelo de negocio.

Primero, es importante notar que el tipo de estructura de costo se encuentra basado en la creación de valor y no en la disminución de costos, como se puede dar en empresas privadas que participan de un mercado competitivo.

En el año 2017, el costo de recursos humanos representa el 47% de los costos totales, seguido de los costos por concepto de torneos internacionales con un 28%, mientras que el 15% restante corresponde a costos de bienes y servicios. Se estima que los costos del año 2017 fueron de 110 millones de pesos, por lo que el costo de recursos humanos se encuentra entorno a los 50 millones de pesos anuales.

Al definir los tipos de costo del modelo de negocio, se considera que los costos fijos son los más importantes en esta organización. Esto dado que los recursos humanos son los principales para llevar a cabo las propuestas

realizadas. De esta manera, dada la incorporación de dos nuevas personas, la estructura de costos se basa principalmente en los gastos de remuneración, es decir, de recursos humanos. Para la realización del modelo de negocios planteado, se estima que los costos por recursos humanos aumentarían en un 40% aproximadamente. Con esta modificación, los costos totales aumentarían en un 18% respecto al año 2017, y los costos por concepto de recursos humanos pasarían a representar el 55% de los costos totales.

8.2 Factibilidad del modelo de negocio

En este subcapítulo se realiza un análisis de la factibilidad que tiene el modelo de negocios propuesto anteriormente. Como se indica en la metodología, la factibilidad será evaluada en dos aspectos:

- Factibilidad Económica: Recursos económicos necesarios para llevar a cabo las actividades.
- Factibilidad Técnica: Recursos tales como herramientas, experiencia, infraestructura, necesarios para llevar a cabo las actividades.

Para determinar la factibilidad económica, se describen las principales actividades que se deben realizar para llevar a cabo la propuesta. Posteriormente se realiza una estimación monetaria de las horas involucradas y de los materiales necesarios para realizar cada una de las actividades. De esta manera se tiene una estimación de costo por cada actividad, lo que permite tener una estimación de la propuesta en general.

Además de lo anterior, se realiza un análisis sobre las formas posibles de financiamiento que tendrán las propuestas. De esta manera se podrá determinar si el modelo de negocios planteado es factible.

En forma resumida, las propuestas de valor a evaluar para los clientes declarados son las siguientes:

1. Fortalecimiento del sistema de competencias.
2. Programa de incorporación de nuevos niños al triatlón.
3. Plan de incorporación de runners al triatlón.
4. Clínica de triatlón.
5. Apoyo en la formación de clubes.

A continuación, se realiza el análisis por cada una de estas propuestas:

1. Fortalecimiento del sistema de competencias

La realización de esta propuesta a grandes rasgos consiste en realizar las siguientes actividades:

- a. Generación de un documento que establezca criterios de competición
- b. Reforzar aspectos logísticos de las competencias (Seguridad, distancias bien medidas, hidratación).
- c. Modificación del calendario de competencias.

Para llevar a cabo la actividad a. en términos técnicos se necesita el trabajo de un entrenador de triatlón que entienda todos los sistemas internacionales y nacionales de clasificación. La federación actualmente tiene un entrenador de triatlón, por lo que utilizando como base la formulación de este documento en otros países, es posible realizar el documento del caso nacional sin inconvenientes. En términos económicos se estima que en la realización de todas las actividades específicas se emplearan 225 horas de trabajo⁵⁸. De acuerdo con el sueldo, la hora hombre del entrenador contratado por la federación es de \$4.545⁵⁹, por lo que la realización de este documento tendría un costo de \$1.022.625 para la federación.

Los puntos b. y c. son realizados técnicamente por una productora. Respecto al punto c. es necesario determinar si la propuesta realizada tiene cabida dado el calendario de competencias actual.

Para el punto c. se utiliza el calendario del año 2017 y se modifican algunas fechas. En la siguiente tabla es posible apreciar el calendario propuesto por la federación para el año 2017, con el nombre "Calendario Nacional FECHITRI 2017", mientras que en lado derecho se muestra la propuesta de cambios realizada (indicados en rojo).

Ilustración 15: Propuesta calendario FECHITRI

Número	Calendario Nacional FECHITRI 2017	Calendario Nacional Modificado
1	1º Fecha Triatlón Pucón, Sprint, Enero	1º Fecha Triatlón Pucón, Sprint, Enero
2	1º Crosstriatlón Pucon, Enero	1º Crosstriatlón Pucon, Enero
3	2º Fecha Triatlón Santiago, Sprint, Abril	2º Fecha Triatlón Santiago, Medio Ironman, Abril
4	1º Fecha Duatlón Santiago, Mayo	1º Fecha Duatlón Santiago, Mayo
5	2º Fecha Duatlón Santiago, Junio	Eliminar
6	3º Fecha Duatlón Coquimbo, Julio	3º Fecha Triatlón Coquimbo, Olimpico, Agosto
7	4º Fecha Duatlón Santiago, Agosto	4º Fecha Duatlón Santiago, Agosto
8	5º Fecha Duatlón Con-Con, Octubre	5º Fecha Duatlón Con-Con, Octubre
9	1º Fecha Acuatlón Santiago, Octubre	1º Fecha Acuatlón Santiago, Octubre
10	2º Fecha Acuatlón Santiago, Noviembre	Eliminar
11	3º Fecha Triatlón Santiago, Sprint, Noviembre	4º Fecha Triatlón Santiago, Sprint, Noviembre
12	1º Open de Natación para Triatletas Santiago, Diciembre	1º Open de Natación para Triatletas Santiago, Diciembre

Fuente: Elaboración propia, Encuesta

En la propuesta se elimina una fecha de duatlón debido a la baja participación del mismo evento en el año anterior y una fecha de acuatlón

⁵⁸ Ver detalle de cantidad de horas por actividad en Anexos G.

⁵⁹ Se utiliza como base el sueldo que recibe una persona de cargo similar en la federación.

por ser en fechas muy cercanas y en la misma región. Estos cambios se indican en los números 5 y 10.

Además, se propone modificar el evento número 3, pasando de distancia Sprint a Medio Ironman. Analizando en calendario nacional no existen competencias en la zona en ese periodo y además marzo es el mes de término de la temporada de competencias por lo que sería el evento culmine para los triatletas. Para el evento número 6, se propone realizar un cambio pasando de distancia Sprint a Olímpica, de la misma manera se escoge ese lugar y distancia porque no existen competencias de ese tipo en el calendario, se propone realizar este evento en Coquimbo dado que en esa fecha tiene un buen clima. En ambas competencias existe la infraestructura disponible para realizar los eventos.

En relación con la factibilidad económica de estas propuestas se señala lo siguiente. Para la realización del punto b. es necesario indicar explícitamente estos requerimientos en las licitaciones y dado que son actividades que ya realiza la productora no deberían tener costos asociados considerables. Respecto al punto c. se considera que el aumento de costos de la modificación de las competencias se ve compensado por la no realización de los otros dos eventos. De esta manera, se considera que las propuestas no tienen asociado un costo.

2. Programa de incorporación de nuevos niños al triatlón

La realización de esta propuesta consiste, de forma simplificada, en realizar las siguientes actividades:

- a. Propuesta de programa por parte de la FECHITRI e invitación a los clubes a participar.
- b. Reunión con clubes interesados en el desarrollo del programa y definición de regiones a intervenir.
- c. Realización de las actividades del programa.

En términos técnicos para los puntos a. y b. se necesita el trabajo de una persona que tenga competencias en la organización de actividades deportivas. Los recursos físicos como computador, teléfono se encuentran disponibles en la oficina de la federación. En términos económicos, se considera que la realización del punto a. podría tomar 180 horas (2 semanas y media) y que el punto b. otras 90 horas (2 semanas). De esta manera al igual que en el caso anterior, se tiene que el costo de la hora hombre es de \$4.545, por lo que se estima que la planificación del programa en específico y el reunirse con los clubes tendría un costo de \$1.227.150.

Para la realización del punto c. se debe considerar la promoción de la actividad, los materiales, el arriendo de la infraestructura necesaria y los

costos de que un entrenador de la federación viaje y este a cargo de la actividad. Aparte de las personas necesarias para realizar la actividad, todas las cosas a realizar se pueden arrendar o comprar específicamente. Específicamente se considera el arriendo de piscina y pista atlética, compra de materiales necesarios, publicidad para difusión de la actividad y los viajes respectivo para realizar una actividad en Santiago, Temuco y otra en Coquimbo⁶⁰. De esta manera los costos se estiman en \$1.598.873.

Al juntar los costos de hora hombre y de comprar o arriendo de materiales, se tiene que la propuesta tiene un costo estimado de \$2.826.023.

3. Plan de incorporación de runners al triatlón

La realización de esta propuesta consiste, de forma resumida, en la realización de las siguientes actividades:

- a. Recopilación de información de clubes de running.
- b. Diseño de las actividades del programa: Clubes a intervenir presencialmente, fechas de difusión, beneficios por participar.
- c. Establecer contacto con entrenadores y encargados de clubes.
- d. Visitas presenciales a algunos clubes y difusión de la actividad

Como es posible notar, todos los elementos a desarrollar tienen que ver principalmente con gestión. Con esto me refiero al levantamiento de información que se realiza por internet, al diseño de la actividad que resulta de reuniones y conversaciones para finalmente contactar a clubes y realizar visitar presenciales para llevar a cabo la difusión del evento. De esta manera, de forma técnica se necesita una persona con disponibilidad horaria para realizar estas gestiones y herramientas disponibles en las oficinas de la federación.

Dado que todas las actividades necesarias para realizar esta propuesta son realizadas por la gestión de una persona, se realiza la contabilización de las horas necesarias para cada una de estas para determinar el costo que tiene. En el siguiente cuadro se resume la cantidad de horas por actividad:

⁶⁰ Ver detalle de los costos en Anexos G.

Tabla 6: Detalle actividades plan de incorporación runners

Actividad	Horas destinadas
Recopilación de información	45
Diseño de actividades del programa	135
Contacto con entrenadores	45
Visitas a entrenamientos	45
Difusión por redes sociales	45
Total	315

Fuente: Elaboración propia, Encuesta

De esta manera, al multiplicar el total de horas realizadas por el valor hora estimado de \$4.545, se obtiene un costo de \$1.431.675.

4. Clínica de triatlón

Para realizar una clínica de natación, a grandes rasgos, hay que realizar las siguientes actividades:

- a. Diseño de la actividad y contacto con clubes interesados.
- b. Contratación de los deportistas que realizan la actividad.
- c. Arriendo de instalaciones.
- d. Difusión de la actividad.

Como se ha repetido y como se mencionó en los recursos claves del modelo de negocio, los principales aspectos técnicos necesarios es el recurso humano necesario para diseñar y preocuparse de la implementación. Las instalaciones para realizar la actividad se pueden arrendar o incluso pedir sin costos las instalaciones públicas como las del Estadio Nacional. De esta manera si se cumple con la factibilidad técnica de la propuesta.

En términos económicos, existe una parte que es el costo del recurso humano para realizar algunas actividades mencionadas y el resto por pago a triatletas elite. Específicamente se consideran 155 horas de trabajo, equivalente a \$ 704.475 y un pago a los triatletas de \$300.000. Se considera como arriendo de infraestructura por \$60.000. De esta manera se tiene un gasto total por realizar las 3 clínicas de triatlón propuestas es de \$1.784.475.

5. Apoyo e incentivo para la formación de clubes

Para realizar el apoyo en la formación de clubes para entrenadores, hay que realizar las siguientes actividades:

- a. Investigación de los trámites para la formación de un club
- b. Formulación de documentos para facilitación de creación de un club
- c. Diseño de un programa para impulsar la creación de clubes en municipalidades
- d. Difusión de las propuestas

Se considera que el diseño del programa (punto c.) es el más extenso en término de las horas necesarias para realizarlo. Para ese punto en particular se estima que podría realizarse en 315 horas, es decir, en tres semanas de trabajo de una persona a tiempo completo. La siguiente actividad en la cual se invierte una mayor cantidad de horas es el punto de difusión de las propuestas (punto d.) para el que se considera un gasto de 90 horas. El resto de las propuestas se considera que podrían tardar 45 horas cada una.

En conclusión, para realizar esta propuesta se estima que es necesario invertir 315 horas hombre en total. En términos económicos esto equivale a \$1.431.675.

Costos totales de las propuestas

En resumen, la cantidad de horas necesarias para realizar todas las actividades mencionadas es de 1280 horas. En términos económicos el resumen se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 7: Resumen costos totales propuesta

Propuesta	Costo de horas	Costo Materiales
Fortalecimiento Competencias	\$1.022.625	-
Programa niños	\$1.227.150	\$1.598.873
Plan Runners	\$1.431.675	-
Clínica de triatlón	\$ 704.475	\$1.080.000
Apoyo Formación clubes	\$1.431.675	-
Total	\$5.817.600	\$2.678.873

Fuente: Elaboración propia, Encuesta

Si bien la estimación de costos se realiza específicamente por las horas invertidas en cada una de las propuestas, existe una gran probabilidad de que la estimación realizada no sea la adecuada provocando un error en la estimación de los costos. Por este motivo, se considera que se ajusta más a la realidad la contratación a tiempo completo de personas que puedan cumplir con las actividades descritas.

Es decir, se reemplaza el costo de hora hombre realizado anteriormente, por la contratación de dos personas a tiempo completo. La estimación realizada sirve para determinar la cantidad de personas que era necesario contratar. De esta manera la contratación de dos personas a tiempo completo, con un sueldo de \$800.000⁶¹, situación que tendría un costo de \$19.200.000 al año. Mencionar que en 77 días de trabajo ambos trabajadores contratados cumplirían con las 1280 horas estimadas a la realización de estos proyectos, por lo que existe un amplio margen respecto a las estimaciones realizadas.

Finalmente, el costo de recursos humanos (contratación de dos personas) y materiales para poder llevar a cabo las propuestas del modelo de negocio sería de \$21.878.873.

Financiamiento de las propuestas

Como se menciona anteriormente, la federación tiene diferentes formas de financiamiento. En esta etapa se realiza un análisis de cuál debería ser el panorama necesario para obtener los recursos y poder financiar las propuestas señaladas anteriormente.

Los ingresos propios que gestiona la federación en el año 2016 fueron de \$39.503.847, al desagregar estos ingresos por diferentes ítems quedan de la siguiente manera:

Tabla 8: Resumen ingresos propios FECHITRI

Ingresos	Pesos Chilenos
Inscripción eventos	\$ 21.194.809
Cuotas clubes	\$ 1.986.401
Licencias deportistas federados	\$ 4.667.833
Devoluciones	\$ 4.856.804
Pases en eventos	\$ 798.000
Auspicios	\$ 6.000.000
Total	\$ 39.503.847

Fuente: Elaboración propia, Encuesta

Este monto representa el 23% de los ingresos de la federación. Tal como se estudió en la experiencia internacional, en Australia los ingresos gestionados por la propia federación representan un 47%, en Nueva Zelandia un 34%, y en España un 51%, por lo que existe un espacio de crecimiento respecto a las gestiones realizadas por la federación nacional.

Al analizar los ingresos disponibles para financiar las propuestas, se identifican los ítems en los cuales se puede realizar una estimación respecto

⁶¹ Sueldo recibido de un trabajador de la FECHITRI por similar labor.

a la recaudación. Es así como se determina que las proyecciones deben basarse en los ingresos por "Inscripción Eventos", "Licencias deportistas federados" y "Pases Eventos", las cuales contribuyen con el 67% de los ingresos propios.

La cantidad de deportistas que participaron en los eventos en el año 2016 fue de 1060. Hasta el mes de junio del año 2017 se han registrado 603 con la mitad de las competencias planificadas realizadas, por lo que se estima que la participación del 2017 podría ser de unas 1206 personas. Este aumento de participación equivale a un 14% de crecimiento respecto al año 2016.

Se realiza el cálculo de cuál debe ser la participación para poder financiar las propuestas del modelo de negocio. Es así como se obtiene que, con una participación de 1459 personas, equivalente a un 21% de crecimiento respecto al 2017, es posible recaudar los ingresos para financiar las propuestas y de esta manera hacer factible económicamente el modelo de negocio. El 21% de crecimiento significa que participen 253 más respecto al anterior, cantidad que se debe repartir en los 12 eventos del año, por lo que se debe tener un aumento de 20 personas por evento aproximadamente y se cumple el objetivo planteado.

A continuación, se realizan los cálculos que corroboran la información entregada anteriormente. Por concepto de inscripción de eventos, se recaudarían \$29.180.000 como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 9: Estimado recaudación por Inscripción Eventos

Ingresos	Cantidad personas	Costo por persona	Pesos Chilenos
Inscripción eventos	1459	\$20.000	\$29.180.000

Fuente: Elaboración propia, Encuesta

Pero como se ha descrito en reiteradas ocasiones, para poder participar en estos eventos es necesario federarse o pagar un pase diario por competir. Asumiendo que, de todas las participaciones, cada triatleta participo 2 veces se tiene que solo 763 triatletas únicos participaron en los eventos. De estos triatletas, se considera que un 60% se federa y un 40% paga el pase diario. Asumiendo estas consideraciones la recaudación por estos conceptos sería de:

Tabla 10: Estimado recaudación por licencias federativas y pases

Ingresos	Cantidad personas	Costo por persona	Pesos Chilenos
Licencias deportistas federados	438	\$25.000	\$ 10.950.000
Pases en eventos	584	\$15.000	\$ 8.760.000

Fuente: Elaboración propia, Encuesta

De esta manera, los recursos por estos conceptos mencionados serían de \$48.890.000. Al calcular la diferencia respecto a los ingresos recibidos por estos mismos conceptos, se tiene que los ingresos aumentarían en \$22.229.358, monto que es suficiente para financiar las propuestas mencionadas.

Realizando estos supuestos los cuales incrementan la recaudación, la proporción de ingresos propias sería de 32%, mientras que el financiamiento del estado sería del otro 68%, situación que se acerca más a los estándares internacionales analizados.

Además de lo anterior, se sugieren otros métodos por los cuales se podrían obtener recursos extras.

El primero es obtener fondos mediante la postulación al programa "Plan de desarrollo estratégico", en el cual se puede solicitar los ingresos para la contratación de una persona. Analizando las postulaciones de todas las federaciones, es posible notar una mayor destinación de recursos a otras federaciones respecto a la FECHITRI, por lo que quizás se podría intentar algo por esta vía.

La segunda opción, es que los clubes y municipalidades que participen en la implementación de los programas postulen a los fondos del programa "Fondeporte" que realiza el IND cada año. De esta manera se podrían costear recursos de materiales para alguna de las actividades.

Espacio para cambios en la Federación

Además de analizar la factibilidad de los aspectos técnicos y económicos de las propuestas realizadas, es necesario considerar si existe espacio en la organización para implementar alguna de estas propuestas. Al realizar entrevistas con diferentes actores que llevan bastante tiempo en el triatlón, comentan que tienen una mala impresión de las gestiones de la federación en años anteriores, pero si han notado diferencias con la directiva actual.

Estas gestiones se han visto en acciones concretas durante estos dos años que llevan trabajando. Se incorporaron en la realización de competencias, han comenzado a incorporar dentro de sus actividades a los triatletas Age

Group, además han modificado su sitio web transparentando ingresos y gastos. Por último, en una entrevista realizada con el presidente de la federación, se comenta que han realizado una planificación estratégica del triatlón, documento que aún no se encuentra disponible, pero que indica proyecciones respecto al desarrollo del triatlón nacional.

Como conclusión, se considera que existe espacio para incorporar esta propuesta, que detalla la forma en que la federación genera y entrega valor a sus clientes.

8.3 Indicadores para evaluar el modelo de negocio

Triatletas Kids

El impacto del programa de promoción en niños se mide en diferentes ítems:

- Clubes interesados en realizar la actividad
- Número de participación en cada actividad
- Número de incorporaciones a los clubes involucrados

El impacto del fortalecimiento del sistema de competencias se mide como:

- Porcentaje de crecimiento de la participación respecto al año anterior
- Número de participación por cada competencia

Triatletas Age Group

El impacto del plan de promoción de triatletas Age Group se mide en:

- Cantidad de clubes de running alcanzados en el plan de marketing
- Número de runners inscritos en la competencia
- El impacto del fortalecimiento del sistema de competencias se mide de la misma manera para los triatletas Kids.

Triatletas Elite

El impacto de la propuesta de valor a los clubes se mide como:

- Triatletas interesados en la realización de la clínica de natación
- Número de triatletas Elite

Clubes

El impacto de la propuesta de valor a los clubes se mide como:

- Cantidad de clubes federados
- Cantidad de clubes participantes en comisiones técnicas
- Cantidad de clubes participando en competiciones
- Cantidad de clubes participantes en actividades

Entrenadores

El impacto de la propuesta de valor a los entrenadores se mide como:

- Cantidad de consultas por "Apoyo en formación de clubes"
- Clubes creados por entrenadores

Marcas

El impacto de considerar a las marcas como actores claves se mide como:

- Crecimiento en la cantidad de marcas afiliadas a la federación
- Cantidad de actividades en las cuales participaron las marcas afiliadas

Medios de comunicación

El impacto de considerar a las marcas como actores claves se mide como:

- Cantidad de visitas en el sitio web de la federación
- Cantidad de visitas en noticias publicadas por medios de comunicación asociados
- Cantidad de medios de comunicación asociados

Capítulo IX. Recomendaciones organizacionales para implementación

En este capítulo se pretende entregar recomendaciones organizacionales, respecto a los conceptos necesarios a definir para la correcta implementación del modelo de negocio propuesto. El objetivo es entregar una guía clara, que permita seguir un camino lógico y de esta manera maximizar las probabilidades de concretar la propuesta.

Se recomienda que la primera etapa de la implementación de un modelo de negocio se encuentre en línea de la planificación estratégica. En esta etapa se busca definir los objetivos a mediano y largo plazo, además de las estrategias indicadas para abordarlas. Por este motivo, se recomienda definir estos conceptos respecto a cada una de las propuestas mencionadas. Elementos por definir en esta etapa son los objetivos ya mencionados, plazos de implementación, métricas e indicadores de desempeño. Además de lo anterior, puede servir de ayuda al momento de definir las estrategias un análisis FODA de la organización, con el objetivo de abordar de mejor manera las propuestas dada las características de la organización

Respecto al modelo de negocio de forma concreta, se considera que la realización de los programas de incorporación de nuevos triatletas debe tener una etapa piloto en el primer año de implementación, en la cual se busque perfeccionar la realización de cada uno de estos proyectos. Los indicadores que utilizar se encuentran en el capítulo anterior y las métricas se pueden estimar de acuerdo con la participación que se ha tenido en eventos de triatlón en la región.

Posteriormente a la realización del plan estratégico, se recomienda definir la estructura organizacional que se tendrá para el cumplimiento de la estrategia definida. Dada la cantidad de personas con las que cuenta la federación, se recomienda tener una estructura organizacional funcional, ya que de esta manera se puede tener una mejor especialización de las funciones, además que facilita la supervisión del trabajo. Es importante en esta etapa describir las funciones y responsabilidad de cada persona involucrada en la estructura organizacional.

Después de tener la planificación estratégica y la estructura organizacional, se considera relevante la definición presupuestaria detallada para cada uno de los proyectos a realizar y un sistema de control de gestión. Para la definición del presupuesto se recomienda primero que todo especificar los recursos necesarios para cada una de las actividades, posteriormente es necesario asignarle un valor monetario a cada uno de los recursos y por último realizar una periodización de los gastos para determinar los periodos en los cuales es necesario disponer de los recursos.

Respecto al control de gestión, se recomienda indicar las formas en los cuales se reporten las actividades realizadas y definir previamente hitos críticos en los cuales sea posible determinar el estado del proyecto. De esta manera se podrá monitorear el avance de cada uno de los proyectos, aumentando la posibilidad de cumplir con los objetivos propuestos.

Se considera que la correcta realización de cada una de estas etapas contribuye significativamente a que la implementación del modelo de negocio sea adecuada.

Conclusiones

En el presente trabajo se analizó la industria del triatlón identificando una oportunidad de crecimiento respecto a casos internacionales. De esta manera, se fija como objetivo diseñar un modelo de negocios que permita desarrollar la práctica de triatlón en Chile y así aprovechar la oportunidad disponible.

A partir del análisis de *stakeholders* de la industria del triatlón, se identifica que la Federación Chilena de Triatlón es la organización idónea para llevar a cabo acciones que permitan cumplir con el objetivo propuesto, dado que mantiene relación con los principales actores de la industria y, además, dispone de las facultades necesarias para hacerlo. Por lo anterior, se concluye, que el modelo de negocio debe estar orientado para que la federación pueda implementarlo y de esta manera contribuir al cumplimiento de su labor. Con este análisis realizado, se da por cumplido el primer objetivo específico.

Respecto a lo anterior, mediante el calendario de competencias que realiza la federación se logra mantener una relación con todos los triatletas que participan, ya sean Age Group, Elite o Kids. Por otro lado, también existen instancias en las cuales se vincula con clubes, entrenadores, organizadores y productoras de eventos, medio de comunicación y otras organizaciones encargadas del deporte en Chile. De esta manera, la adecuada gestión de las actividades que realice la federación puede generar cambios en diferentes direcciones.

De todos los actores nombrados, los principales clientes del modelo de negocio son los triatletas, dado que son los que realizan la actividad propiamente tal. En este grupo, se identifican los triatletas Kids, Age Group y Elite clasificados según su edad y forma en que practican el deporte. Los clubes y entrenadores son los principales actores en la incorporación de más personas al triatlón y de mantener a los triatletas entrenando constantemente, por lo que el crecimiento del deporte se encuentra relacionado con el trabajo que estos puedan realizar. De esta manera, se concluye, que los clubes y entrenadores, también deben ser considerados como clientes del modelo de negocio.

Para la incorporación de nuevos triatletas Kids se propone la realización del programa "Triatlón Entretenido", mientras que para los triatletas Age Group, se sugiere un plan de marketing enfocado en la incorporación de los runners. Por otro lado, se realizan propuestas enfocadas en aumentar la participación en las competencias, para lo que se propone modificar el formato de algunos eventos en específico, generar un marco regulatorio adecuado y una planificación de largo plazo, actividades que fortalecen el sistema de

competencias. Con la realización de segmentos de clientes y de la realización de propuestas para cada uno de estos, se concluye como cumplido el objetivo específico número dos. Se destaca que estas propuestas se obtienen de la realización de uno de los estudios más acabados que existe respecto a los triatletas en Chile.

Para una relación adecuada con los clientes declarados, se define que los canales de comunicación deben ser mediante el sitio web y en los lugares de competencias con los triatletas, los cuales son un tipo de relación de autoservicio y personalizada respectivamente. Para los entrenadores y clubes, se proponen medios de comunicación personalizada, como mail, teléfono o de forma presencial. Por otro lado, las principales actividades para llevar a cabo las propuestas son el diseño y planificación de estas. Por este motivo, son fundamentales los recursos humanos que permitan cumplir con esta actividad. El apoyo de marcas privadas y de medios de comunicación, como Trichile y Runchile, contribuyen a la realización del modelo de negocio. Con lo señalado anteriormente, se concluyen los principales aspectos por los cuales la federación va a contribuir a desarrollar el triatlón en Chile.

Por otro lado, se definen las bases económicas para que el modelo de negocios se pueda llevar a cabo. Por esto, se identifican los costos fijos como los principales en la estructura de costos, en la cual se basa el modelo de negocio, esto principalmente por la contratación de dos trabajadores. Se concluye, que la fuente de ingresos fundamental para llevar a cabo el modelo es mediante la generación de recursos por concepto de inscripción a eventos, licencias federativas y pases diarios a eventos.

Para que el modelo planteado sea factible cada año se deben dar las siguientes características: tener crecimiento de un 21% en la participación respecto al año 2017, considerando, además, que de todos los participantes, un 60% se federe y un 40% disponga de un pase diario (deben hacer alguna de las dos para participar). Con estas características, es posible concluir que se obtienen los recursos necesarios para que el modelo de negocios planteado sea factible. Sin realizar grandes cambios en el sistema de competencias, se estima un crecimiento de 14% en el año 2017. De esta manera, implementando la propuesta que fortalece el sistema de competencias, se concluye como una posibilidad bastante probable el cumplimiento de las condiciones planteadas para financiar el modelo de negocio.

Los indicadores que permiten evaluar el resultado del modelo de negocio son principalmente contadores de la cantidad de participantes en las actividades, tanto de triatletas, como entrenadores y clubes. Al determinar la factibilidad e indicadores del modelo, se da por cumplido el objetivo específico número tres.

Se recomienda que la primera actividad para implementar el modelo de negocio sea la realización de un plan estratégico. Posterior a esto, definir la estructura organizacional que permita cumplir esta estrategia. Por último, definir una estructura presupuestaria y prácticas de control de gestión que permitan velar por el desarrollo adecuado del modelo. Con esta descripción se cumple con el objetivo específico cuatro, y último, de los planteados en este trabajo.

Una de las limitaciones que tuvo este trabajo fue respecto a la obtención de datos para realizar los análisis correspondientes. En la industria del triatlón no existen bases de datos de ningún tipo, por lo que toda la información utilizada en este trabajo fue recolectada manualmente de diferentes sitios web. Otro aspecto importante es que dado que no se tuvo una relación directa con la federación, pueden existir aspectos del diseño del modelo que necesiten ajustes, ya sea en términos operacionales, reasignaciones presupuestarias, tiempos de ejecución, etc.

Considerando el crecimiento que ha tenido el triatlón en los últimos años y el cambio constante que tienen cada uno de los actores de la industria, se recomienda que el modelo de negocio se esté mirando constantemente, quizás no se tendrán modificaciones considerables pero se puede determinar alguna modificación beneficiosa para el cumplimiento del objetivo. Se sugiere también, realizar el análisis operacional respecto a cómo la federación se podría hacer cargo de las propuestas señaladas.

Dado el análisis sistemático por el cual se aborda este trabajo, es posible desprender variadas extensiones asociadas al trabajo que pueda realizar un ingeniero civil industrial. Por un lado, es posible ahondar en cada una de las relaciones que mantiene la federación, por ejemplo, en el caso de la relación que mantiene con las marcas, es posible realizar un plan de marketing, el cual tenga por objetivo principal aumentar los ingresos mediante auspicios. En otra línea, es posible realizar una evaluación de proyecto específica por cada una de las propuestas mencionadas, para que de esta manera se evalúe concretamente los beneficios y costos asociados.

Otros aspectos a profundizar es estudiar las relaciones que se tienen con otras organizaciones deportivas, con el objetivo de atraer más recursos o competencias internacionales. Por último, dada la claridad con la que se detalla la industria del triatlón, es posible realizar un plan estratégico para la federación en el cual se definan los objetivos para el desarrollo del triatlón en el corto, mediano y largo plazo.

Se concluye finalmente que a partir de este trabajo se abre un abanico de proyectos a realizar. Con esto no se refiere específicamente al triatlón, si no a la contribución que pueden realizar carreras como ingeniería civil industrial en aspectos que contribuyan a la resolución de problemas del deporte a nivel nacional.

Bibliografía

BANCO MUNDIAL. (s.f.). PIB per cápita, PPA. Obtenido de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD>

Cumplido, R. (2010). Aniversario Primer Triatlón Chile. Obtenido de Trichile: http://www.trichile.cl/?q=Articulo_Aniversario_Primer_Triatlon_en_Chile

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercado (Quinta Edición ed.).(PM Guerrero Rosas, Ed.) Naucalpan de Juárez.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Grupo Planeta, Madrid.

Smith, A. C. (2008). Introduction to Sport Marketing. Elsevier.

Roethenbaugh, G. (2014). Global Triathlon Participation. MultiSport Research.

Girginov, V. (Ed.). (2008). Management of sports development. Routledge.

Mayo, M. C., & Brown, G. S. (1999). Strategic Planning: The Business Model: Relied upon for years, the traditional business model is on shaky ground. Ivey Business Journal, 63, 18-23.

Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. Journal of Public Policy & Marketing, 19(2), 287-296.

Anexo

Anexo A: Modelo Canvas adaptado al sector público

<p>Alianzas clave</p> <p>Alianzas que hacen que el modelo de negocio funcione.</p> <p>Los motivos para crear alianzas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimización y economías de escala • Reducir el riesgo y la incertidumbre • Benchmarking, buenas prácticas <p>Las alianzas puedes ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con otras entidades públicas • Con usuarios • Proveedores 	<p>Actividades clave</p> <p>Las actividades más importantes para que el modelo de negocio funcione.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de políticas, planificación • Solución de problemas al usuario • Sistemas de información • Promoción y publicidad 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Los productos y servicios que crean valor para un determinado segmento de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué valor ofrecen a los clientes? • ¿Cuál de los problemas de los clientes ayudan a resolver? • ¿Qué necesidades de los clientes se cumplen? • ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrece a cada segmento de clientes 	<p>Relación con el cliente</p> <p>Relación de la institución con los segmentos de clientes que se quiere establecer: Adquisición de clientes y Retención de clientes</p> <p>Tipo de relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada • Auto servicio, por ejemplo, declaración de impuestos en el SII a través de página web • Servicios automatizados (combinada con autoservicio) • Comunidades (facilita el contacto entre clientes, funcionarios, etc.) • Co creación con los clientes y/o proveedores 	<p>Segmentación de mercado</p> <p>Grupos de personas a las que quiero llegar y dependerá de la misión y razón de ser de la institución.</p> <p>Tipos de segmentos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado de masas (para todos sin distinción), por ejemplo, Carabineros de Chile debe atender a toda la población. • Nicho de mercado (segmentos muy específicos), por ejemplo (chilenos que viven en el extranjero) • Segmentación (segmentos de mercado), por ejemplo, Servicios que se preocupan de menores de edad, adultos mayores, mujeres, indígenas, etc.
<p>Recursos clave</p> <p>Recursos necesarios para una propuesta de valor, relacionados con las actividades clave.</p> <p>Categorías de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físicos • Intelectuales • Humanos • Financieros 		<p>Canales de distribución</p> <p>Cómo la institución llega a comunicarse con los segmentos del cliente y la forma en la que entrega una propuesta de valor</p> <p>Puede ser directa o indirecta.</p> <p>Por ejemplo, Red de oficinas de atención ciudadana.</p>		
<p>Estructura de costos</p> <p>Todos los costos importantes efectuados que permiten llevar a cabo un modelo de negocio. Qué actividades son las más costosas, qué recursos son los más costosos. En el sector público puede ser el grado de eficiencia con el que se manejan los costos.</p> <p>Tipos de estructura de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimiza costos (aunque todos tratan de minimizar, para algunos es lo principal y lideran por sus bajos costos) • Enfocados en la creación de valor (no es primordial el reducir los costos) <p>Tipos de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos (más comunes en el sector público) • Costo variable (dependen de la cantidad producida, por lo tanto, es más relevante en empresas privadas) • Economías de escala, al existir economías de escala se reducen los costos. 		<p>Fuente de ingresos</p> <p>En la administración central del estado, está dado por presupuesto, pero otras instituciones o empresas del estado tienen otras fuentes de ingresos.</p> <p>Formas de generar una fuente de ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de presupuesto • Donaciones • Asignaciones por fondos concursables • Préstamos, arriendos, etc. 		

Anexo B: Estimación de la cantidad de triatletas en Chile

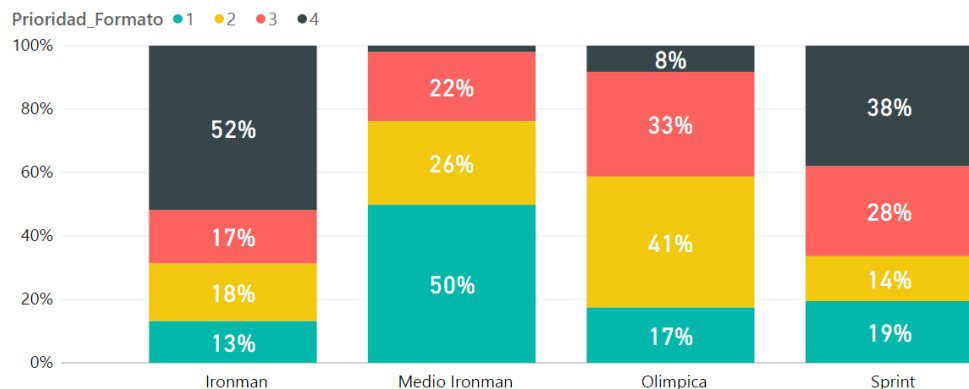
Dado que no existe un registro de los triatletas a nivel nacional, se pretende realizar una estimación de la cantidad que existen de estos para dimensionar la situación actual.

Triatletas Age Group

En el evento Ironman 70.3 Pucón 2017 participaron 1541 Triatletas Age Group en la competencia de distancia Medio Ironman. Además, se realiza una competencia promocional en la cual participaron 184 personas. Dado que estas competencias se realizan con un día de diferencia, no se repiten los competidores, por lo que, sumando estas participaciones, se obtienen 1725 triatletas que sirve como cota inferior de la cantidad de Triatletas Age Group que hay en Chile.

Dado que en cada competición los triatletas se registran solo con su nombre, no existe un identificador como el Rut que se pueda utilizar para cruzar resultados y de esta forma obtener que proporción de triatletas no estén participando en el Ironman 70.3 Pucón, que finalmente permitiría concluir un número final.

La estimación se realiza en base a la preferencia en la distancia que indicaron en la encuesta realiza. En esa respuesta la cantidad de personas que indico como prioridad 1 cada uno de los formatos es de la siguiente manera.



Consideran como supuesto que todas las personas que indicaron que su distancia preferida es "Medio Ironman" participaron en la principal competencia de esta distancia, como lo es el Ironman 70.3 Pucón, se tiene que ese 49.33% de preferencias representa los 1541 Triatletas Age Group. Si bien es posible que no todas las personas hayan participado en el evento, también están los casos que triatletas prefieren otras distancias, pero de todas formas participan, por lo que podría existir un error de sobre estimar y de subestimar la cantidad de triatletas.

Asumiendo la misma situación y utilizando una proporcionalidad directa con las otras preferencias, se tiene que la cantidad de triatletas por cada una de las distancias sería de la siguiente manera:

Distancia	% Preferencia	Estimado triatleta
Ironman	13%	408
Medio Ironman	50%	1541
Olímpico	18%	541
Sprint	19%	602
Total	100%	3092

En base a esta estimación se tiene que hay 3092 triatletas Age Group en Chile. Las estimaciones que realizan personas involucradas en el medio indican que existen unos 3500 triatletas Age Group, por lo que la estimación se ajusta en orden de magnitud a lo que indican expertos.

Triatletas Elite

La estimación de este grupo de triatletas se realiza de dos maneras. Para el grupo de edad desde los 16 a los 19 años se realiza una estimación en torno a la participación que se tuvo en las competencias con mayor participación, como los son "Ironman 70.3 Pucón 2017", "Triatlón de Rapel 2017" y "Trichallenge 2017". De esta manera se realiza una lista con los nombres y apellidos de los participantes de las 3 competencias nombradas anteriormente. Posteriormente se eliminan los duplicados, los siguientes resultados:

Categoría	Cantidad
16 y 17	62
18 y 19	42
Total	104

Además, se contabilizan triatletas Elite que han participado en competencias nacionales y que son conocidos como los principales triatletas del país. En esto, se contabilizan 20 triatletas. De esta manera se tiene un estimado total de 124 triatletas.

Triatletas Kids

Para realizar la estimación de este grupo de triatletas, se tiene como cota mínima a los 242 Triatletas Kids que participaron en el "Kids Challenge Pucón 2017". Para complementar esta información se analizan los participantes de las otras dos competencias con mayor participación, estas son "Triatlón Rapel 2017" y "Trichallenge 2017". De esta manera se realiza una lista con los nombres y apellidos de los participantes de las 3 competencias

nombradas anteriormente. Posteriormente se eliminan los duplicados, los siguientes resultados:

Categoría	Cantidad
9 y menos	91
10 y 11	111
12 y 13	108
14 y 15	84
Total	394

De esta manera, se estima que la cantidad de Triatletas Kids es 394 niños. De forma total se tiene que la cantidad de triatletas que existen en Chile se distribuye, por cada tipo de triatleta de la siguiente manera:

Triatletas	Cantidad	% del total
Age Group	3092	86%
Elite	124	3%
Kids	394	11%
Total	3610	100%

Anexo C: Lista de clubes de triatlón contabilizados

ID	Nombre del Club	Región	Niños	Comuna
1	Andes Team	Metropolitana	No	Las Condes
2	Anima	Metropolitana	No	Las Condes
3	Armada Chile	-	No	
4	Brainteam	Metropolitana	No	Las Condes
5	Bucle+	Metropolitana	No	Vitacura
6	Club RKV	Valparaíso	Si	Casablanca
7	Club Triatlón 4R	Coquimbo	Si	La Serena
8	Club Triatlón Pucón	Araucanía	Si	Pucón
9	Coquimbo Triatlón Club	Coquimbo	Si	Coquimbo
10	DX3	Metropolitana	No	Chicureo
11	Full Runners	Metropolitana	No	Las Condes
12	Full Runners	BioBio	No	Concepción
13	GMX	-	No	
14	HP Team	Metropolitana	No	Las Condes
15	Ikike Tri Team	Tarapacá	Si	Iquique
16	IONES	Valparaíso	Si	Viña del Mar
17	Iron Team	Metropolitana	Si	Chicureo
18	Myteam	Metropolitana	No	
19	Nice Sport	Metropolitana	Si	Santiago Centro

20	Road Runners	Metropolitana	No	Las Condes
21	Route	Metropolitana	No	Lo Barnechea
22	RPM Team	Metropolitana	Si	Las Condes
23	Team ADP	BioBio	Si	Concepción
24	Team Bustos	Metropolitana	No	Las Condes
25	Team Pro	Metropolitana	No	Providencia
26	Team Vitesse	Metropolitana	Si	Chicureo
27	Tri DS Puerto Varas	Los Lagos	Si	Puerto Varas
28	Tri Osorno	Los Lagos	No	Osorno
29	Tri Sport Buin	Metropolitana	Si	Buin
30	TRI-AR	Antofagasta	Si	Antofagasta
31	Triatlón Bio Bio	BioBio	No	
32	Triatlón UC	Metropolitana	Si	Las Condes
33	TriCostas	Valparaíso	Si	Valparaíso
34	Trimas	Metropolitana	No	La Florida
35	TRI-MATES	Metropolitana	No	Las Condes
36	Trimeli	Metropolitana	No	Melipilla
37	TriSur	Araucanía	Si	Temuco
38	TRS Sport	Metropolitana	No	Las Condes
39	TYM	Metropolitana	No	Las Condes

Anexo D: Calendario FECHITRI 2017

Competencia	Calendario Nacional Subaru Triathlon Series FECHITRI 2017
1	1º Fecha Triatlón Pucón: 18 de Enero
2	1º Crosstriatlón Pucon: 20 Enero
3	2º Fecha Triatlón Santiago: 23 de Abril
4	1º Fecha Duatlón Santiago: 21 de Mayo
5	2º Fecha Duatlón Santiago: 18 de Junio
6	3º Fecha Duatlón Coquimbo: 15 de Julio
7	4º Fecha Duatlón Santiago: 27 de Agosto
8	5º Fecha Duatlón Con-Con: 15 de Octubre
9	1º Fecha Acuatlón Santiago: 29 de Octubre
10	2º Fecha Acuatlón Santiago: 5 de Noviembre
11	3º Fecha Triatlón Santiago: 26 de Noviembre
12	1º Open de Natación para Triatletas Santiago: 9 de Diciembre

Anexo E: Encuesta

Página 1



Esta encuesta forma parte de un trabajo de memoria, perteneciente al departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. Los datos obtenidos serán resguardados.

El tiempo de respuesta de la encuesta no supera los 10 minutos.

¿Has participado alguna vez en una competencia de triatlón?

- Sí
- No

Página 2

¿En qué año fue la primera vez que participó en una competencia de triatlón?

Año

¿Cuál fue la distancia de la primera competencia de triatlón que participó?

- Sprint
- Olímpica
- Medio Ironman
- Ironman
- Promocional
- Otro. Especifique

Indique que deporte practicaba antes de iniciarse en el triatlón. Es posible marcar más de una alternativa.

- Natación
- Ciclismo
- Atletismo
- Running
- Otro deporte. Especifique
- No practicaba deporte anteriormente

Indique la cantidad de competencias de triatlón realizadas por cada distancia en los últimos 12 meses.

Sprint

Olímpica

Medio Ironman

Ironman

Cross Triatlón

Otra. Especifique.

Indique en que otro tipo de competencia deportiva ha participado en los últimos 12 meses. Es posible marcar más de una alternativa.

- Running en distancias de 20K o menos
- Running en distancias de 21K o más
- Trail Running (Running por senderos)
- Natación
- Aguas Abiertas
- Ciclismo de ruta
- Mountain Bike
- Otra. Especifique
- Ninguna

Página 3

Ordene los siguientes aspectos, de acuerdo a la influencia que tiene en la elección de competencias de triatlón. (La más influyente en la parte superior)

- Costo de inscripción
- Formato y distancia de la carrera
- Recomendación
- Cupos de clasificación a otra carrera
- Proximidad a mi casa
- Decisión del entrenador o club
- Experiencia pasada
- Razones turísticas

Ordene las siguientes características de una competencia de triatlón, de acuerdo a la importancia que tiene para usted. (La más importante en la parte superior)

- Premios (medallas, regalos, etc.)
- Jueces
- Entrega oportuna de resultados
- Puntualidad
- Seguridad (Circuito y parque cerrado)
- Número de competidores (masividad)
- Distancias bien medidas
- Post Carrera (masajes, alimentación, etc.)
- Hidratación

Ordene las siguientes distancias de acuerdo a su preferencia. (La más importante en la parte superior)

- Medio Ironman
- Ironman
- Sprint
- Olímpica

Evalúe las siguientes competencias de acuerdo a su interés. (En la cual 5 es muy interesado, y 1 poco interesado)

	1	2	3	4	5
Cross triatlón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duatlón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acuación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Página 4

¿Cuántas horas entrenó la semana pasada?. Indique 0 si es que no entrenó.

Cantidad de horas

¿Cuánto tiempo ocupas diariamente para movilizarte a tu lugar de entrenamiento?. Si realizas entrenamientos en diferentes lugares considera el más lejano.

Rango de tiempo

¿Pertenece a un club de triatlón?

- Si
 No
-

¿Usted se encuentra federado?

- Si
 No

Página 5: Caso en que la persona no pertenece a un club

Indique el o los factores por los cuales no perteneces a un club de triatlón.

- Lugares de entrenamientos lejanos
 Horarios de entrenamientos poco flexibles
 Mal ambiente de equipo
 Costo de mensualidad
 Preferencia por entrenar solo
 Desconocimiento de clubes de triatlón
 Otro factor. Especifique.
-

¿En cuál de las siguientes disciplinas tienes entrenador?. Es posible marcar más de una alternativa.

- Natación
 Ciclismo
 Running
 Preparación física
 No tengo entrenador
 Otro. Especifique.

Página 5: Caso en que la persona no está federada

Indique el o los factores por los cuales no estas federado.

- Desconocimiento de la posibilidad de estar federado
- Dificultad para realizar el tramite de federarse
- Costo de membresía
- Desinterés en los beneficios que entrega la federación
- Otro. Especifique.

Página 5: Caso en que la persona pertenece a un club

Ordene los siguientes atributos de acuerdo a la importancia que tienen al momento de escoger un club. (La más importante en la parte superior)

Entrenamiento en equipo. Competencia interna

Infraestructura en la que se desarrollan los entrenamientos

Actividades extra programáticas del club (vida social)

Tamaño del club (cantidad de triatletas)

Experiencia del entrenador

Comodidad en los horarios de entrenamiento

Cercanía al lugar de entrenamiento

Costo de mensualidad

Beneficios del club

Página 6: Datos demográficos

Género

- Femenino
 - Masculino
-

Estado Civil

- Casado
 - Viudo
 - Divorciado
 - Separado
 - Soltero
-

Indique su edad.

Edad

Indique la comuna en la que vive.

Comuna

¿Cuál es el nivel de educación actual de la persona que aporta el ingreso principal de su hogar?

- Educación básica completa o inferior
 - Básica completa
 - Media incompleta
 - Media completa o técnica incompleta
 - Universitaria incompleta o técnica completa
 - Universitaria completa
 - Post grado (Máster, doctor o equivalente)
-

¿Cuál es la profesión o trabajo de la persona que aporta el principal ingreso del hogar?

- Trabajos menores ocasionales e informales
- Oficio menor, obrero no calificado, jornalero, servicio doméstico con contrato
- Obrero calificado, capataz, junior, micro empresario (kiosco, taxi, comercio menor, ambulante)
- Empleado administrativo medio y bajo, vendedor, secretaria, jefe de sección. Técnico especializado. Profesional independiente de carreras técnicas (contador, analista de sistemas, diseñador, músico)
- Ejecutivo medio (gerente, sub gerente), gerente general de empresa media o pequeña. Profesional independiente de carreras tradicionales (abogado, medico, arquitecto, ingeniero, agrónomo)
- Alto ejecutivo (gerente general) de empresa grande. Directores de grandes empresas. Empresarios propietarios de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de gran prestigio.

¿Te interesaría participar de una encuesta que aborda otros temas relacionados al triatlón?

- Sí
 No

¡¡ Déjanos tu mail para concursar por un reloj de triatlón !!

Espacio para realizar cualquier comentario acerca de la encuesta o del triatlón.

Anexo F: Cálculo error muestral encuesta Triatletas Age Group

Se realiza el cálculo del error muestral que hubiera tenido la encuesta realizada en el caso de ser probabilística.

Para calcular el error muestral se utiliza la siguiente formula:

$$e^2 = \frac{(K^2 * s^2)}{n}$$

En la cual

- K es el nivel de confianza
- n es el tamaño de la muestra
- s es la desviación estándar de los datos
- e es el error muestral

Se asume varianza máxima (0,25), un nivel de confianza del 95% (1,96) y 303 el tamaño de la muestra. De esta manera reemplazando en la formula se tiene que el error muestral es de 5,6%.

Anexo G: Detalle estimación factibilidad económica

Fortalecimiento del sistema de competencias

Detalle de actividades y horas destinadas.

Actividad	Horas destinadas
Estudiar ejemplos de otros países	45
Definición de criterios nacionales	45
Realización del documento	45
Definición con entrenadores	45
Correcciones	45
Total	225

Programa de incorporación de nuevos niños al triatlón

Detalle de actividades y horas destinadas.

Actividad	Horas destinadas
Planificación de la actividad	135
Contacto con clubes	45
Reuniones con clubes interesados	90
Total	270

Detalle costos de actividades.

Gasto	Detalle gasto	Valor
Promoción de la actividad	Pasacalle	\$ 20.000
	Flyers	\$ 20.000
	Promoción en colegios	\$ 100.000
Materiales	Lentes de natación	\$ 89.700
	Gorra de natación	\$ 54.000
	Hidratación	\$ 24.000
Infraestructura	Piscina	\$ 60.000
	Pista Atletica	\$ 35.000
Pasajes	Pasaje ida y vuelta Coquimbo	\$ 25.600
	Pasaje ida y vuelta Temuco	\$ 35.800
Estadía	Coquimbo	\$ 59.269
	Temuco	\$ 70.104
Viático	Viático	\$ 100.000

Costo actividad por lugar	Valor	
Costo actividad Santiago	\$	402.700
Costo actividad Coquimbo	\$	587.569
Costo actividad Temuco	\$	608.604
Total	\$	1.598.873

Respecto al gasto de materiales, se considera la participación de 30 niños. Por lo que se asume la compra de 30 unidades de lentes y gorras de natación y de botella de hidratación.

Se considera el arriendo de dos pistas de natación por una hora. Y de una hora de la pista atlética.

Se realiza la cotización de los pasajes por turbus y la reserva de local en booking.

Clínica de triatlón

Detalle de actividades y horas destinadas.

Actividad	Horas destinadas
Asistencia entrenador	20
Planificación	90
Difusión	45
Total	155

Detalle costos de actividades.

Detalle gasto	Valor
Costo deportistas	\$ 300.000
Arriendo piscina	\$ 60.000
Costo una clínica	\$ 360.000
Costo tres clínicas	\$ 1.080.000

Apoyo formación de clubes

Detalle de actividades y horas destinadas.

Actividad	Horas destinadas
Investigación de creación de un club	45
Formulación de documentos	45
Diseño de programa para impulsar creación de clubes	135
Difusión de la propuesta	90
Total	315

Anexo H: Detalle de las personas entrevistadas

Nombre	Cargo
Francisco Martínez	Triatleta Age Group
José Pablo Salazar	Triatleta Elite
Matías Brain	Ex Triatleta Elite / Head Coach BrainTeam
Eduardo Araya	Ex Triatleta Elite / Head Coach Team Bustos
Nicolás Pavéz	Triatleta Age Group
Kael Becerra	Ex Atleta Profesional / Ingeniero Civil Industrial
Rodrigo Salas	Fundador Olimpo Producciones
Ana María Lecumberri	Head Coach Triatlón UC
Agustín Riveros	Padre Triatleta Elite (Bárbara Riveros)
Ricardo Cumplido	Triatleta Age Group / Fundador Trichile
Alfredo Follonier	Triatleta Age Group / Fundador Trichile
Fernando Araya	Presidente FECHITRI