



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO
PRIVADO DE DESARROLLO DEL LANZAMIENTO ATLÉTICO

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

ROBERTO CARLOS CAMPOS PALMA

PROFESOR GUÍA:
GERARDO DÍAZ RODENAS
MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RAÚL URIBE DARRIGRANDI
GONZALO MENA CARRIEL

SANTIAGO DE CHILE

2020

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA
OPTAR AL TÍTULO DE:**

Ingeniero Civil Industrial

POR: Roberto Carlos Campos Palma

FECHA: 13 de enero de 2020

PROFESOR GUÍA: Gerardo Díaz R.

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO PRIVADO DE
DESARROLLO DEL LANZAMIENTO ATLÉTICO**

El trabajo de memoria busca evaluar un plan de negocio, para una organización deportiva de rendimiento, que fomente y desarrolle en jóvenes la disciplina de los lanzamientos atléticos. En un contexto país, donde el sobrepeso y obesidad infantil alcanza al 45%, uno de tres jóvenes consume marihuana y el 64% afirma embriagarse el último mes. En el mercado existe una demanda altamente insatisfecha, con solo un 2% de los establecimientos educacionales con programas de atletismo, donde el abandono de los jóvenes atletas, al terminar la escolaridad, alcanza un 60%. Este mercado, solo en R.M., contiene a casi 450 mil jóvenes, la mayoría en el 98% de establecimientos sin programa.

Buscando la sustentabilidad del proyecto, el estudio de mercado permite identificar un cliente, los padres, quienes más allá de sólo buscar fines ligados al rendimiento deportivo, requieren un desarrollo integral de sus hijos. Este hallazgo define una propuesta de valor, la cual genera los planes funcionales en este documento. La innovación resulta ser la consideración de aspectos no deportivos en un programa deportivo. Se introduce psicología y coaching dentro del entrenamiento, y la permanente observación y registro multidisciplinario, de tal manera de producir ajustes personalizados a los métodos.

El proyecto se evalúa bajo escenarios de precio mensual, en semestres financiados, con el apoyo de subsidios de terceros, públicos y/o privados. Una única sede inicial, a 5 años y con tasa de descuento al 12%, genera un VAN de 48,9 millones de pesos y una TIR de 80%, en un escenario esperado, con un precio al cliente de 80 mil pesos mensuales. La inversión requerida es 12,6 millones de pesos chilenos en el año 0, adicionando 41,3 millones de pesos entre el año 1 y 3. Para escalar el proyecto, se realiza una proyección a 21 años, incorporando seis sedes, sectorizadas en distintas regiones del país que, en escenario esperado, genera un VAN de 636,4 millones de pesos y una TIR de 89%.

En Chile existe una institucionalidad y marco legal en la cual el proyecto privado social puede subsistir, se recomienda una alta asociatividad y una personalidad jurídica sin fines de lucro, para dar confianza. El plan de negocios, y su modelo, se construyó bajo el establecimiento de condiciones mínimas de sustentabilidad, por lo tanto, se recomienda la búsqueda de estas, de tal manera de reducir riesgo. El análisis de este tema de memoria entrega varios resultados, entre ellos, el programa es una base sobre la cual construir valor adicional, hay apertura a otras líneas de negocio, los socios pueden ver un alto valor en la disponibilidad de datos generados, el uso tecnológico es bajo en esta industria, por lo que patentar métodos y herramientas adquieren importancia. La captura de datos generará ventaja de negociación, permitiendo exponer información en tiempo presente a los socios, sin la necesidad de esperar resultados futuros para sus aportes.

Dedicatoria

A mis padres, que siempre me han apoyado en todas las etapas de mi vida, sin condición alguna. Gracias a ellos soy quién soy, y me siento feliz por eso.

A todos aquellos chilenos que se manifiestan, expresan y quieren un país mejor, con dignidad para todos sus habitantes.

Roberto Carlos Campos Palma

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer la sabiduría y pasión con que mis profesores guía, miembros de la comisión, me ayudaron es este proceso, siempre hubo claridad y pedagogía para hacer de este una etapa de gran aprendizaje. Extiendo este agradecimiento, a través de ustedes, a todos los profesores con los cuales aprendí, y que mantienen ese espíritu con gran humildad.

Este tema de memoria no existiría sin la etapa de mi vida en que me dediqué al atletismo, por lo tanto, quiero agradecer a todos los que estuvieron conmigo en ese período. Mis entrenadores y mis compañeros de entrenamiento, siempre los recuerdo. Todos los aprendizajes obtenidos me acompañan hasta hoy en día, y es gracias a ustedes. Gracias Eduardo Segovia y Tulio Moya, por compartir su conocimiento para el desarrollo de esta memoria.

A mis amigos y familia, que parte de ellos está en mi forma de ser. Agradezco siempre su preocupación y compañía.

Siento orgullo y agradecimiento por la formación de la Universidad de Chile, que gran compromiso y entrega con la sociedad posee, compartiendo el conocimiento para hacer de Chile un país mejor, de una manera integral y pluralista.

Finalmente, y con gran relevancia, a mi pareja y compañera, María Jesús Correa Sáenz, que tanto apoyo incondicional me has dado, en la vida y en mis procesos, siempre tendrás en mí a alguien en quién apoyarte y ser feliz.

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
1.1.	Antecedentes del atletismo en Chile	2
1.2.	Organismos reguladores	3
1.3.	Centros educacionales y clubes deportivos	5
2.	Marco teórico.....	7
3.	Objetivos y metodología.....	10
3.1.	Objetivos	10
3.2.	Metodología.....	10
4.	Descripción del proyecto	12
4.1.	Investigación y análisis de casos de especialización deportiva.....	12
4.2.	Problemáticas detectadas en la industria y sus efectos.....	15
4.3.	Problemáticas de carácter social	18
4.4.	Estudio de mercado	19
4.4.1.	Entrevistas semi estructuradas y diseño de la propuesta de valor	19
4.4.2.	Encuestas	21
4.5.	Resultado de metodología de marco lógico en formulación de proyectos.....	23
4.6.	Formalización del problema detectado a abordar	23
5.	Análisis estratégico	24
5.1.	Análisis externo.....	24
5.1.1.	Análisis PEST.....	24
5.1.2.	Las cinco fuerzas de Porter	28
5.1.3.	Oportunidades y amenazas	30
5.2.	Análisis interno.....	31
5.2.1.	Fortalezas y debilidades.....	31
5.2.2.	Entrevistas a entrenadores expertos e investigación a proyectos similares.....	32
5.3.	Formulación estratégica de negocios.....	34
5.3.1.	Cliente y propuesta de valor	34
5.3.2.	Misión y visión.....	37
5.3.3.	Cadena de valor y competencias centrales	38
5.3.4.	Importancia de los socios en la cadena de valor.....	40
5.3.5.	Conclusiones del análisis de cadena de valor	40
5.3.6.	Posicionamiento: Estrategia Genérica y Modelo Delta	41
5.3.7.	Conclusiones del análisis de Estrategia Genérica y Modelo Delta	42

5.4.	Política de personalidad jurídica	42
6.	Plan comercial.....	43
6.1.	Mercado	43
6.2.	Producto.....	44
6.3.	Precio	47
6.4.	Promoción.....	49
6.5.	Proceso de ventas.....	50
6.6.	Consideraciones para el comienzo del primer año	50
7.	Plan operacional.....	51
7.1.	El entrenamiento y coaching deportivo.....	51
7.2.	Localización e infraestructura.....	52
7.3.	Suministros.....	54
7.4.	Proceso productivo, administrativo y sus recursos	55
7.5.	Medición y control.....	58
7.6.	Hitos preliminares de un año estándar de operación	58
8.	Plan de recursos humanos	59
8.1.	Cultura organizacional	59
8.2.	Organigrama y puestos de trabajo	60
8.3.	Descripción de cargo, selección e inducción	60
8.4.	Plan de capacitación.....	61
8.5.	Compensaciones y desempeño.....	62
9.	Análisis financiero.....	63
9.1.	Estimación de ingresos.....	63
9.2.	Estimación de costos	63
9.3.	Análisis de punto de equilibrio.....	64
9.4.	Inversión y capital de trabajo.....	65
9.5.	Tasa de descuento.....	66
9.6.	Valor residual y ganancia de capital.....	66
9.7.	Análisis de escenarios y flujo de caja.....	67
9.8.	Análisis de sensibilidad sobre escenario esperado	69
10.	Proceso de expansión	70
11.	Recapitulación y recomendaciones.....	72
11.1.	Una primera versión del modelo de negocios.....	76
11.2.	Prototipo y disminución del riesgo de inversión.....	78
12.	Conclusiones.....	79

13.	Bibliografía.....	82
14.	Anexos	83
14.1.	Anexo: Necesidades detectadas en entrevistas con actores relevantes	83
14.2.	Anexo: Entrevistas a expertos, respuestas y notas personales.....	85
14.3.	Anexo: Lienzo de la propuesta de valor, general a todas las entrevistas	95
14.4.	Anexo: Encuesta utilizada en el estudio de mercado	96
14.5.	Anexo: Metodología de marco lógico	101
14.6.	Anexo: Estimación aproximada del monto anual de horas extras.....	110
14.7.	Anexo: Estimación de punto de equilibrio.....	110
14.8.	Anexo: Detalle de valores del flujo de caja.....	111
14.9.	Anexo: Detalle de valores del flujo de caja del programa prototipo	113

1. Introducción

El presente documento viene a exponer el trabajo realizado para optar al título de Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile. La búsqueda de tema estuvo contextualizada por elegir un área de relativo conocimiento y por el interés personal del autor. Se considerará la evaluación de proyecto, el emprendimiento de un centro de entrenamiento atlético de especialidad disciplinaria, los lanzamientos. Dentro de estos se tiene la bala, el disco, la jabalina y el martillo, pruebas que el autor practicó en etapa escolar, federada y universitaria. La práctica de este deporte lo llevó a conocer la forma en que el atletismo en Chile se realiza, y en ese sentido nace la idea de aplicar las herramientas que la Ingeniería Civil Industrial utiliza para el desarrollo de este deporte.

Comenzando con la revisión de antecedentes de la industria del atletismo en Chile, organismos reguladores, actores relevantes y formas de financiamiento, entre otros, la labor realizada incluye un análisis estratégico, un plan comercial, uno operacional, de recursos humanos y un análisis financiero. Parte del trabajo consistirá en la búsqueda de los recursos, capacidades y competencias centrales de la organización en diseño, las cuales ofrecerán una ventaja competitiva en la industria. El método para esto, será la realización de un benchmarking en proyectos e instituciones de similares características, entrevista a expertos y el poder combinar esto con las necesidades del cliente, detectadas vía entrevistas semi estructuradas y encuestas, privilegiando la validación y detección de la propuesta de valor. Finalmente, se incluye una evaluación financiera, con el fin de evaluar viabilidad y realizar una búsqueda de recursos para la implementación.

Dentro de los aspectos relevantes descubiertos, se tiene que el estudio de mercado entrega un cambio en el entendimiento que el autor tenía inicialmente del perfil del cliente. La primera idea consideraba el ofrecer el proyecto a establecimientos educacionales, ocurriendo que, al construir la propuesta de valor del programa, esta se adecuaba mejor a las necesidades de los padres y apoderados, que podían ver ciertas necesidades no cubiertas en la forma actual del sistema educacional. Es así como el uso de los horarios extraescolares pasa a ser un gran elemento del proyecto, en donde se puede complementar la formación tradicional, y así apoyar a los padres en aspectos que ellos ven como necesarios.

Una vez realizado el estudio de mercado, el autor puede darse cuenta, gracias a ciertos comentarios de los profesores guía, que es necesario incorporar una nueva herramienta en la metodología, el uso de la "Metodología de Marco Lógico para la formulación y evaluación de proyectos" (CEPAL). Esta herramienta fue de gran utilidad para poder organizar la información que el proyecto debía considerar, motivado a la existencia de más de un grupo de interés. No solo los padres y apoderados se benefician de este proyecto, existe un atractivo para otras organizaciones, tales como, la Federación Atlética de Chile, los establecimientos educacionales, socios del proyecto, y por supuesto, el estado de Chile, que tendrá atletas para su representación internacional.

Los grupos de interés mostraron, en las entrevistas, sensibilidad al precio, la Federación expone que requiere de proyectos que masifiquen la participación de jóvenes en el atletismo, teniendo en cuenta que el talento puede estar en cualquier segmento de la población. Entonces, si bien se puede lograr un proyecto sustentable en base a la condición de una empresa con fines de lucro, se optó por elegir una personalidad jurídica que no busque lucro, que reinvierta sus utilidades en el mismo programa, dando

cumplimiento a las necesidades del cliente, y a su vez, con la calidad como para formar atletas que representen a Chile a nivel internacional. Otro argumento, para ser una ONG, resulta ser que el aporte de dineros públicos está destinados a organizaciones con estas características, y por supuesto, debe eliminarse la contradicción que esto puede generar en la confianza con los socios del programa, debido a que el aporte de estos debe llegar directamente al fin prometido.

El aporte de terceros permitirá establecer un precio adecuado, para que así un mayor segmento de la población sea considerado, aumentando la captación de talento. Dentro del análisis financiero se plantean distintos escenarios que el programa debe lograr como meta, para así tener condiciones de sustentabilidad y de demanda en equilibrio.

La cultura organizacional será un elemento importante dentro del programa, se debe propiciar un ambiente colaborativo, comprometido con la mejora continua, se debe eliminar ciertos elementos negativos, que el autor siempre reconoció en su práctica y que también han sido detectados con el estudio. Debe primar la cultura y conocimiento del programa por sobre la de un entrenador, un trabajo alineado, con procesos y objetivos claros. La organización en su conjunto debe validar la forma de trabajo, sin dejar que existan elementos mezquinos, debe existir una apertura a nuevas formas y metodologías, todo en función de cumplir con la misión y visión del programa.

Las conclusiones de este trabajo presentarán las condiciones necesarias para la implementación de un proyecto deportivo de especialización del lanzamiento atlético, disminuyendo sus riesgos, específicamente se determinará los montos necesarios de inversión y capital de trabajo, la cadena de valor y el cliente a satisfacer con el proyecto.

En términos de evaluación de proyectos, considerando el ciclo de vida de un proyecto, el alcance de este trabajo es solo de la etapa de idea y perfil de proyecto, donde se considera la formulación y evaluación general. Se busca crear y disponer de un documento que estructure el proyecto, el cual sea presentable en la búsqueda de socios para las siguientes etapas del ciclo de evaluación, la pre inversión, inversión y operación.

1.1. Antecedentes del atletismo en Chile

El torneo interescolar del Club Atlético Santiago se realiza desde el año 1934, siendo una de las competiciones atléticas más antiguas a nivel escolar nacional. Desde esos años, la creación de atletas ha estado delegada en dos sistemas, el escolar y el de clubes, siendo el primero el más importante, debido principalmente a la disponibilidad que hay de los jóvenes después del horario de clases, y la fácil adhesión de programas de entrenamiento en el mismo lugar e infraestructura, todo sujeto a la disponibilidad de recursos. Los clubes también poseen programas de entrenamiento, y su principal virtud es que son el medio por el cual los atletas escolares continúan en etapa adulta. Por lo tanto, los principales productores o formadores de atletas, son los colegios y clubes deportivos, actores descritos detalladamente en el capítulo 1.3.

Hasta el momento son muy escasas las empresas privadas en Chile que formen y desarrollen atletas, se ha dado en pocos casos, por ejemplo, el running, para entrenamientos de fondo, media maratón y maratón, este estudio lo propone para el caso de los lanzamientos. Se han encontrado ejemplos de casos privados de entrenamiento

en Estados Unidos, tales como la Academia IMG¹, fundada por el tenista Nick Bollettieri, que se autodefine como la mayor institución deportiva de multientrenamiento del mundo. Hoy en día existen colegios privados chilenos que han pagado por sus servicios, programas intensivos con duraciones definidas, jornadas de mejora técnica.

Dejando de lado la provisión de implementos deportivos, la cual es amplia y variada a nivel nacional e internacional, el principal insumo para el éxito de la creación de atletas es el recurso humano, personificado en el entrenador especializado y los jóvenes a entrenar. Si bien existe una amplia oferta de profesores de educación física, existiendo más de treinta instituciones universitarias formadoras en Chile², no existe una amplia disponibilidad de entrenadores de lanzamiento atlético, estableciéndose como un recurso crítico para el proyecto. El nivel de certificación de la Federación Atlética de Chile para entrenadores, disminuye drásticamente hacia el alto rendimiento (tabla 1). Hoy en día este recurso es reemplazado con ex atletas que, si bien cumplen su labor, no poseen el conocimiento integral deportivo formador del profesor de educación física.

Región	Entrenador formativo y escolar	Entrenador líder en formación	Líder formador	Entrenador de rendimiento	Entrenador de alto rendimiento	Total general
Metropolitana	121	8		3	9	141
Los ríos	40	3	1			44
Bio Bío	28	4		2	2	36
Maule	24			1		25
Los Lagos	20	2			2	24
Coquimbo	17	1				18
Valparaíso	16	2				18
O'Higgins	13			1		14
La Araucanía	9	2			2	13
Antofagasta	6			1		7
Arica y Parinacota	4			1	1	6
Magallanes	3	1		1		5
Aysén	4					4
Atacama	2					2
Tarapacá	1					1
Total general	308	23	1	10	16	358

Tabla 1: Entrenadores certificados por nivel de especialidad para todo el atletismo. Elaboración propia. Fuente: Escuela Nacional de Entrenadores de Atletismo, ENEA³.

La situación es escasa para el alto rendimiento, si bien hay alrededor de 26 entrenadores a ese nivel, estos deben dividirse entre su especialidad, lo que reduce aún más la posibilidad de contar con entrenadores de lanzamiento altamente calificados.

1.2. Organismos reguladores

A nivel internacional, el órgano rector es la Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (AIFA, ex IAAF). Fundada en 1912, Suecia. Entre sus principales funciones se encuentra la organización de torneos mundiales, registro de récords, estandarizar sistemas de mediciones, elaborar normativa y juzgar situaciones que crucen la línea del carácter legal. Cuenta, desde 2015, con 214 federaciones nacionales, repartidas en seis organismos continentales. Chile se encuentra en la Confederación Sudamericana de

¹ IMG Academy: <https://www.imgacademy.com/>

² Consejo Académico Nacional de Educación Física: <https://www.canef.cl/consejo>

³ Escuela Nacional de Entrenadores de Atletismo, ENEA: <https://eneachile.cl/jerarquizacion-de-entrenadores/>

Atletismo (CONSUDATLE), fundada en 1918, Brasil. Incorpora a otras 13 federaciones. Posee la misma labor que la AIFA, pero con un carácter regional sudamericano. A nivel internacional, Chile se encuentra afiliado a otras dos organizaciones, la Asociación Panamericana de Atletismo y la Asociación Iberoamericana de Atletismo.

En Chile, el atletismo se regula por la **Federación Atlética de Chile (FEDACHI)**. Esta fue creada en 1914, en Santiago, y está conformada por 14 asociaciones regionales, en las cuales hay 145 clubes incluidos con alrededor de 5.637 atletas. Dentro de sus principales funciones destacan, el registro y homologación del ranking chileno, los récords, la actuación como autoridad, el apoyo a los atletas y la representación internacional frente a los organismos del exterior. En lo que respecta al carácter olímpico, la FEDACHI está afiliada al Comité Olímpico Chileno, COCH, que es un organismo de derecho privado encargado de apoyar a los deportes participantes de las citas olímpicas.

Fuera de los organismos atléticos, Chile posee la regulación general a través de organismos gubernamentales tales como el **Ministerio del Deporte (MINDEP)**, el **Instituto Nacional del Deporte (IND)** y la Subsecretaría de Deportes. El MINDEP, creado el año 2013 con la Ley del Deporte, posee definiciones estratégicas con una influencia amplia en la población chilena, destinando recursos y construyendo planes e infraestructura, su misión incorpora la creación de políticas públicas que mejoren la calidad de vida de las personas. El IND y Subsecretaría, ejecutan los planes y lineamientos del ministerio, e incluyen una labor fiscalizadora.

La Ley del Deporte propone una forma de administración de los recursos donados por privados. Así también, establece una definición estatal para la actividad física y deportiva, incluyendo directrices en la promoción y desarrollo del deporte. La asignación de fondos puede ser directa o por fondos participativos, a través del FONDEPORTE. La empresa privada puede destinar recursos directamente a algún proyecto deportivo, o realizarlo a través del estado, desde el IND. La alternativa escogida posee diferentes incentivos, si es directo existe una rebaja en los impuestos del orden del 35% de lo donado, y si es a través del IND, la rebaja alcanza el 50%. En este último caso, el IND distribuye los recursos según sus propios criterios. La política nacional deportiva considerará planes y programas en las siguientes modalidades: Formación para el deporte, Deporte recreativo, Deporte de competición y Deporte de alto rendimiento con proyección internacional.

Vía	Programa	Motivo	Monto 2018 [\$]
Asignación directa	Promoción de actividad física y deportes	Iniciación	165.500.000
	Deporte y participación social	Mantención	7.588.000.000
	Planes comunales de actividad física y deportes	Apoyo local	399.500.000
	Crecer en movimiento: Los niños primero	Iniciación A.R.	7.324.000.000
	Sistema Nacional de Competencias Deportivas – SNCD	A. rendimiento	9.757.000.000
	Fortalecimiento del dep. de rendimiento convencional y paralímpico	A. rendimiento	16.875.000.000
	Asistencia a la carrera deportiva	A. rendimiento	3.785.000.000
	Nueva infraestructura	A. rendimiento	26.855.000.000
	Mejoramiento de infraestructura	A. rendimiento	13.350.000.000
	Conservación y reposición de espacios deportivos regionales	A. rendimiento	7.481.500.000
Concurso	Fondeporte	Mixto	4.018.000.000
Privados	Donaciones	Mixto	10.562.000.000

Tabla 2: Distribución de recursos para el año 2018, según MINDEP y Ley del Deporte. Elaboración propia. Fuente: Cuenta pública participativa 2019, Ministerio del Deporte.

1.3. Centros educacionales y clubes deportivos

La primera, y principal fuente de creación de atletas, es el mundo escolar. En este ámbito, los colegios de carácter privado llevan un desarrollo amplio en comparación a los centros educacionales públicos. En el principal y más destacado torneo escolar nacional, organizado por el Club Atlético Santiago, sobre el 90% de la participación corresponde a colegios particulares, de un universo de 165 centros educacionales inscritos para el torneo masculino y 164 para el femenino. Para ambos casos hay representación de 13 regiones del país.

Región (VARONES)	Centros educacionales	Suma de Puntos	Región (DAMAS)	Centros educacionales	Suma de Puntos
Región Metropolitana	93	2204	Región Metropolitana	92	2140
La Araucanía	9	146	Bio Bío	8	89
Arica Y Parinacota	4	58	Atacama	15	65
L.G.B. O'Higgins	6	55	Maule	12	56
Los Ríos	2	32	L.G.B. O'Higgins	8	40
Los Lagos	10	31	Los Lagos	9	27
Bio Bío	7	22	Los Ríos	2	24
Atacama	14	18	Antofagasta	3	16
Maule	13	11	Arica Y Parinacota	1	12
Araucanía	1	1	La Araucanía	5	9
Antofagasta	1	0	Tarapacá	2	5
Coquimbo	2	0	Valparaíso	5	4
Valparaíso	3	0	Coquimbo	2	2

Tabla 3: Participación regional y local, de varones y damas, con la suma de puntajes por prueba en el Torneo Final Atlético Santiago 2018. Elaboración propia. Fuente: Club Atlético Santiago.

Si bien existen más torneos escolares en Chile, el Torneo Interescolar de atletismo organizado por el Club Atlético Santiago se utilizará como referencia, es el de máxima relevancia nacional por la historia y desarrollo que este ha logrado. La región metropolitana, con las comunas del sector oriente de la capital, son las de mejor desempeño, debido principalmente a los recursos y antigüedad en la práctica del atletismo. La tabla 3 expone el interés por participar de las regiones fuera de la metropolitana. Es así como, Atacama, Maule, Los Lagos y La Araucanía son las principales regiones exponentes fuera de la región metropolitana. Si bien hay interés y participación, falta el desarrollo que permita acortar la brecha de puntaje que existe.

Nombre colegio (Varones)	Puntos	Nombre colegio (Damas)	Puntos
Del Verbo Divino, Las Condes	454,5	Villa María Academy, Las Condes	234
Tabancura, Vitacura	360	Everest Femenino, Lo Barnechea	221
Saint Georges, Vitacura	192	Saint Georges, Vitacura	201
San Anselmo, Chicureo	162	SS CC Manquehue Femenino, Las Condes	159,5
San Ignacio El Bosque, Providencia	146	Los Alerces, Lo Barnechea	157
Cordillera, Las Condes	98	Los Andes, Vitacura	153
SS CC Manquehue Masculino, Las Condes	94	San Anselmo, Chicureo	110
Trebulco School, Talagante	77	Nazaret, Lo Barnechea	107
Everest Masculino, Lo Barnechea	73	Santa Úrsula, Vitacura	101
Liceo Publico Luis González Nueva Imperial	67	Seminario Padre Hurtado, Chillan	60

Tabla 4: Los primeros diez centros educacionales, para damas y varones, con mejor puntaje general en el Torneo Atlético Santiago 2018. Elaboración propia. Fuente: Club Atlético Stgo.

La tabla 4, muestra los primeros diez colegios con mejor puntaje, y si bien hay excepciones valorables, como el Liceo Público Luis González de Nueva Imperial en varones, el mejor desempeño lo poseen colegios privados del sector nororiente de Santiago. Siendo estos, la principal fuente de atletas para el alto rendimiento chileno.

La segunda fuente de atletas, son los Clubes Deportivos, que en ciertos casos, involucran a las universidades, son el gran motivo de que haya atletas que continúen fuera de la etapa escolar. Estos poseen atletas en todas sus categorías, manteniendo una estrecha relación con ciertos colegios, desde donde vienen principalmente sus atletas del alto rendimiento. Al igual que para el caso escolar, predomina el buen desempeño y participación de la región metropolitana. En la tabla 5, se puede observar que dentro de todas las regiones participantes en pruebas del ranking FEDACHI, las del sur, en general, llevan un mejor desempeño que las del norte.

Región	Damas	Varones	Total				
Metropolitana	299	329	628	Coquimbo	14	18	32
Biobío	86	132	218	Antofagasta	6	8	14
Valparaíso	66	59	125	Atacama	8	6	14
Los Lagos	55	67	122	Arica y Parinacota	5	4	9
Los Ríos	48	40	88	Mag. y Ant. Chilena	6	3	9
La Araucanía	37	46	83	Tarapacá	5	3	8
Maule	20	18	38	Aysén	2	5	7
O'Higgins	13	21	34	Nuble		1	1
				Total general	670	760	1430

Tabla 5: Cantidad de participaciones, por damas y varones en categoría Todo Competidor, en todas las pruebas del ranking FEDACHI, es la suma de cada club. Elaboración propia. Fuente: FEDACHI.

El detalle de los primeros diez clubes, de un universo bajo los ciento cincuenta a nivel nacional, se puede ver a continuación:

Club	Región	Damas	Varones	Total general
U. Católica	Metropolitana	140	73	213
A. Santiago	Metropolitana	72	101	173
A. Francés	Biobío	12	38	50
U. Bío Bío	Biobío	13	33	46
A. Coronel	Valparaíso	26	19	45
U. Austral de Chile	Los Ríos	26	15	41
A. Phoenix	Biobío	20	16	36
Dep. Manquehue	Metropolitana	18	18	36
A. Pacífico	Valparaíso	15	20	35
Dep. Israel Sáez	Biobío	18	14	32

Tabla 6: Los primeros 10 clubes con mayor participación en pruebas en el ranking FEDACHI. Elaboración propia. Fuente: FEDACHI.

La situación de los clubes es un fiel reflejo del escenario que se puede observar en etapa escolar, en donde predomina la ciudad de Santiago, y clubes asociados al sector nororiente de la capital. Universidad Católica y Atlético Santiago, presentes en los primeros dos lugares de la tabla 6, representan una forma tradicional en la creación de los atletas en Santiago, la captación de atletas escolares. Estos clubes, tienen una ventaja con respecto a los demás, la mayor cantidad de atletas de alto rendimiento que tienen está dado por la participación de sus entrenadores en los colegios que han desarrollado de mejor manera el atletismo, así también, al ser entrenadores experimentados, son un polo de atracción de atletas que no poseen afiliación a algún club. Existe el caso contrario en regiones, por ejemplo, la creación de atletas del Club

Atlético Phoenix es principalmente por su labor y apoyo del IND en la región, los atletas son formados en el club y no en los centros educacionales.

Mención especial cabe realizar a los CER o Centros de Entrenamiento Regional, financiados con recursos directos del IND y MINDEP. Estos emplazamientos consideran recursos físicos y en dinero para financiar el trabajo de entrenadores y atletas de una manera estándar en todo el país. El caso del Club Atlético Phoenix, y su entrenador Mario Saldías, está muy ligado al CER de Temuco, en la Araucanía. Estos centros representan un esfuerzo público para llevar el alto rendimiento a toda la población, pero son relativamente nuevos en comparación al desarrollo que existe en colegios y clubes. No todos los entrenadores y atletas nacionales del alto rendimiento entrenan en sus instalaciones, pero, en regiones fuera de la metropolitana han adquirido una relevancia especial para el desarrollo de los deportes locales.

2. Marco teórico

El marco conceptual, bajo el cual este trabajo de memoria de título se realizará, es el de diseño organizacional y evaluación de proyecto de iniciativa privada. Se elaborará un plan de negocios, el cual consiste en un documento escrito con una descripción detallada de los objetivos del negocio, de la estrategia que permitirá alcanzarlos, del mercado, de la comercialización del producto y una evaluación financiera del proyecto.

El diseño organizacional seguirá una línea de diseño proporcionada por el libro “Administración estratégica” de los autores Hitt, Ireland y Hoskisson. Este libro proporciona una estructuración para el procedimiento de crear una cadena de valor con su correspondiente generación de competencias centrales necesarias.

Dado que el contexto del tema de memoria es el del estudio de un emprendimiento, donde el proceso es de diseño y creación, se utilizará el modelo recién descrito, que define que los rendimientos estarán determinados por las características del entorno externo, resultando así, una definición de las capacidades y recursos internos que provocarán una ventaja competitiva. Se seguirá el siguiente esquema:

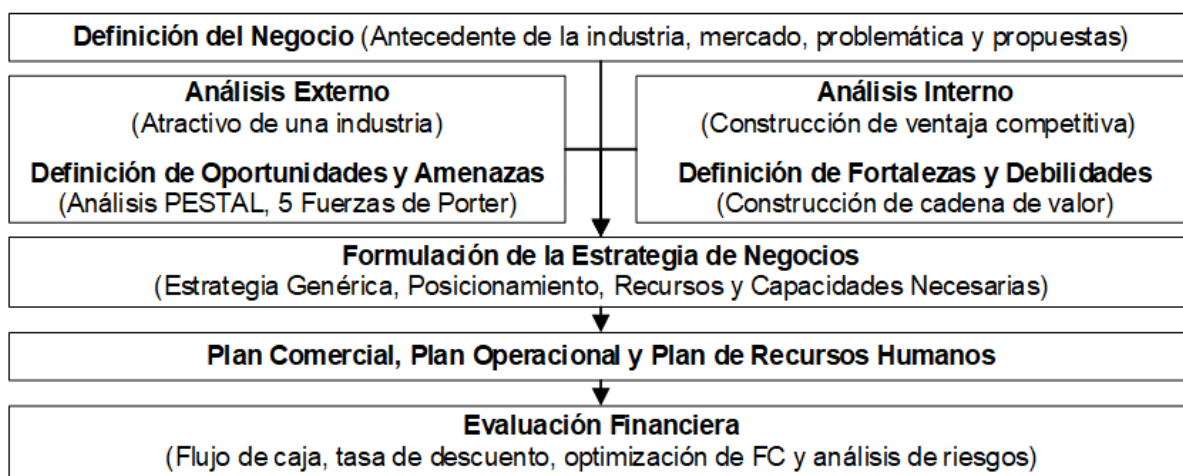


Diagrama 1: Secuencia conceptual a seguir en la elaboración del informe final del trabajo de tema de memoria. Elaboración propia.

La “Definición del Negocio” entrega un contexto inicial del negocio, se utiliza para describir el mercado e industria, las problemáticas y la localidad geográfica en donde se planea instalar la solución.

El “Análisis Externo” es un concepto utilizado para entender el atractivo de la industria, como consecuencia se obtienen oportunidades y amenazas en esta. Las herramientas a utilizar serán el Análisis PEST y el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. El Análisis PEST es un análisis que considera los ámbitos Político, Económico, Social y Tecnológico de la industria, lo que entrega un contexto. El Análisis de Las Cinco Fuerzas de Porter estudia la rivalidad competitiva en una industria, mediante cinco elementos, el poder del cliente, del proveedor, la entrada de nuevos competidores, existencia de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

El “Análisis Interno” será el resultado del haber estudiado el entorno externo, proyectos similares y la entrevista a clientes. Esto servirá para definir recursos, capacidades y competencias centrales necesarias para que el proyecto cumpla con sus objetivos y las necesidades de sus clientes. Se puede continuar con las definiciones internas, tales como la visión y misión. Los autores del libro de apoyo, definen la visión como una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y lo que quiere lograr en última instancia. La misión, especifica líneas de negocio y clientes de la empresa.

Definidos los recursos, capacidades y competencias centrales, habrá una clasificación de las actividades primarias y secundarias asociadas a la cadena de valor. La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final, fue descrito y popularizado por Michael Porter en 1985. La cadena contiene, las actividades primarias, actividades relacionadas directamente con la operación productiva, comercialización, venta y post venta del producto o servicio. Y por su parte, las actividades secundarias, todas las actividades que apoyan a las primarias, siendo transversales a toda la organización. Las competencias centrales de la organización están definidas como las capacidades que sirven a una empresa como fuente de ventajas competitivas frente a sus rivales. Las capacidades son definidas como la integración de recursos con el propósito de desempeñar tareas específicas. Finalmente, los recursos son tangibles e intangibles, y solos no producen una ventaja competitiva, esto solo ocurre cuando los recursos son agrupados de una manera única, transformándose esto en una capacidad.

Según definición del libro “Dirección de marketing” de Philip Kotler y Kevin Keller, utilizado como apoyo, un plan comercial es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de la comercialización de un producto. Consiste en un documento elaborado con el objetivo de identificar y satisfacer las necesidades de las personas de una forma rentable. Particularmente, el proceso de detección y comprobación de necesidades seguirá la metodología de trabajo propuesta por el libro “Diseñando la propuesta de valor” de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith. Este define la propuesta de valor como una descripción precisa, fácil de entender y de identificar por un cliente sobre lo que se le aporta para resolver su problema. La creación de valor consiste en agrupar los beneficios que atraen al cliente. La forma de encontrar estos beneficios es a través de un lienzo que dispone los tres ámbitos en los cuales hay que explorar al cliente, sus labores diarias,

sus frustraciones frente a estas y los beneficios que espera encontrar. Con esta información se elaboran y conceptualizan los aliviadores de frustración y creadores de alegría, que en definitiva se transforman en productos o servicios que encajan con el perfil del cliente. Al tener un primer diseño de propuesta de valor, esta se prueba y luego se ajusta. A través de encuestas se establecerá la validación de los hallazgos y se comprobará la disposición a contratar y pagar por el servicio en estudio. El plan comercial especificará las acciones concretas que se van a poner en práctica, como características de producto, promoción, precio y canales de distribución (plaza). Este detalle y definición conceptual de estos cuatro aspectos es conocido como el marketing mix o las 4P's. En el producto, se debe definir este en sí mismo, con sus respectivos atributos y características. El precio debe obedecer un criterio determinado, que podrá depender de los costos a cubrir, el precio de mercado o un margen determinado a obtener. La plaza se refiere a la determinación de dónde comercializar el producto, así también como los canales correspondientes de información y ventas. Finalmente, la promoción, se refiere a la creación de incentivos para los clientes.

Para poder satisfacer las necesidades de un cliente, la producción debe ser eficaz y eficiente, la elaboración de un plan de operaciones es necesario. El libro de apoyo "Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros" de Richard Chase, Robert Jacobs y Nicholas Aquilano, designa a este plan como un documento que se ocupa de establecer políticas y planes para utilizar los recursos de la empresa, de modo que apoyen de forma conveniente su estrategia competitiva. Una estrategia de operaciones involucra decisiones relativas al diseño de un proceso y a la infraestructura que necesita para apoyarlo. En general, un plan operacional considerará los procesos organizacionales, el diseño de la cadena de suministros, su planeación y control, y la programación general de la producción.

La organización empresarial desde el punto de vista de los recursos humanos será diseñada y planeada mediante un plan de recursos humanos. Se utilizará el libro de apoyo "Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas" de William Werther y Keith Davis. En esta publicación se define que el propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Dentro de un aspecto amplio, se desea diseñar una cultura organizacional acorde a una institución que desea educar a futuros atletas y entrenadores. Cultura organizacional, entendida como el conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda la empresa, que influyen en su forma de realizar negocios.

Finalmente, se considerará una evaluación financiera, que mediante un flujo de caja evaluará la rentabilidad del proyecto. El flujo de caja es una herramienta financiera para el análisis de ingresos y egresos del proyecto en el tiempo, que según una tasa de descuento permite evaluar la factibilidad financiera. La tasa de descuento, es el costo del capital, es una medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de ingresos o egresos futuros, e intrínsecamente incorpora el riesgo asociado.

3. Objetivos y metodología

3.1. Objetivos

El objetivo general del trabajo de memoria es: “Elaborar un plan de negocios, bajo la orientación de la evaluación de proyectos, en etapas de idea y pre inversión, que diseñe la implementación de un centro privado de desarrollo del lanzamiento atlético”.

Objetivos específicos:

- a. Recolectar datos relevantes para analizar el contexto del atletismo en Chile.
- b. Identificar el cliente y elaborar su perfil, en base a las necesidades detectadas.
- c. Determinar las competencias centrales necesarias para la organización.
- d. Elaborar un análisis estratégico, un plan operacional, uno comercial, de recursos humanos y un plan financiero que evalúe la viabilidad del proyecto.

3.2. Metodología

Para la elaboración del plan de negocios mediante metodología de evaluación de proyectos se seguirá el esquema planteado en el diagrama 1, en capítulo 2.

La definición del negocio, detección de oportunidades, alternativa de solución y primeras hipótesis se basarán inicialmente en el conocimiento del propio autor, practicante del deporte en cuestión. Para profundizar en el análisis, se realizará la observación de datos provenientes de cuatro fuentes directas. Primero, gracias a datos del Club Atlético Santiago, se obtendrá información sobre el atletismo escolar y sus exponentes. En segundo lugar, gracias a la Federación Atlética, se obtendrá información con respecto a los clubes. Tercero, a través del Instituto Nacional del Deporte, se obtendrá información sobre la distribución de recursos. En cuarto lugar y sin relación directa con la fuente de datos, se obtendrá datos e información pública del gobierno, así como, de publicaciones de casas de estudios, organismos internacionales e investigación periodística.

Una vez se hayan realizado las primeras definiciones del negocio, se procederá con la “Metodología de Marco Lógico para la Formulación y Evaluación de Proyectos”. Esta metodología, plasmada en un manual elaborado por CEPAL⁴, propone una formulación de proyectos con muchos grupos de interés asociados a la problemática. Esto dará un orden, detectando problemáticas mediante el método de árbol de problemas para cada involucrado.

Para el entendimiento del perfil y necesidades del cliente, se realizará un estudio de mercado, realizando entrevistas semi estructuradas que capten la esencia de sus quiebres y necesidades, siguiendo la metodología del libro “Diseñando la propuesta de valor”, que busca obtener el perfil o labores del cliente, sus molestias y felicidades con respecto a estos. Posteriormente se establecerá un estudio mediante encuestas, para poder tabular los resultados de la comprobación en versiones iniciales de la propuesta de valor, junto a la determinación de la disposición a contratar y pagar por el proyecto.

⁴ Comisión Económica para A. Latina y el Caribe. <<https://www.cepal.org/es>>. Detalles del manual en bibliografía.

El “Análisis Externo” y “Definición de Oportunidades y Amenazas”, se realizarán gracias a los resultados del entendimiento de la industria, provocado por la definición del negocio y el estudio de mercado. Se seguirá la estructura del análisis PEST y el de las 5 fuerzas de Porter.

El “Análisis Interno” y “Definición de Fortalezas y Debilidades”, teniendo en cuenta que, se trata de un emprendimiento que debe definir las cualidades internas de la futura organización, están en diseño, por lo que, la información para establecer una ventaja competitiva, y su consecuente cadena de valor, se obtendrá mediante el análisis interno de clubes y colegios con proyectos similares. Se realizará entrevistas semi estructuradas a entrenadores expertos, para así obtener información actual sobre cómo se desempeñan operacionalmente.

Para la “Formulación de la estrategia de negocios”, se utilizará el conocimiento de la industria, el análisis externo y las necesidades detectadas como necesarias, lo que construye la misión, valores y visión. Esto da paso a la estrategia genérica, elaborada mediante el análisis de las Estrategias Genéricas de Porter y el Modelo Delta, de Arnoldo Hax, lo que define el posicionamiento del proyecto. La definición del cliente objetivo estará definida desde la formulación de la estrategia, utilizando información proveniente del estudio de mercado.

El plan comercial realizará las definiciones necesarias en cuanto al mercado, producto, precio y plan de ventas, con respecto a la primera sectorización piloto de la intervención en diseño. Su información vendrá directamente de los resultados asociados al estudio de mercado. Y en definitiva se seguirá el método de las 4p’s del marketing, también denominado marketing mix.

El plan operacional se construirá con los resultados de entrevistas semi estructuradas realizadas a entrenadores expertos, y a un análisis de proyectos nacionales e internacionales similares, para así obtener las competencias centrales que el proyecto requiere. Esta información, junto a la consideración de los recursos y capacidades necesarias para cumplir con la misión y visión, confeccionará el diseño operacional.

El diseño organizacional, y plan de recursos humanos, tendrá fundamento en el personal necesario para cumplir con la cadena de valor, misión y objetivos de la organización. Dentro de las entrevistas a expertos, se obtendrán las capacidades profesionales necesarias para la formación de atletas. Un aspecto prioritario, es el de la cultura organizacional, el entendimiento inicial de la industria expone que existen factores negativos en la cultura chilena que pueden contraponerse a los valores de la organización, por lo que el diseño de una cultura interna que permita el éxito del programa, será implementado desde un primer momento. Para diseñarla se definirán las variables y valores primordiales que se requieren en la nueva organización, que darán paso a los procesos de selección y de capacitación del personal.

El análisis financiero seguirá la metodología tradicional de la evaluación de proyectos, primero se elaborará un flujo de caja, segundo, la búsqueda de la tasa de descuento adecuada, y finalmente, se realizará la optimización del flujo mediante análisis de casos.

La metodología de trabajo considera la constante revisión y apoyo de bibliografía, sobre estrategia, operaciones, marketing, recursos humanos y evaluación de proyectos.

4. Descripción del proyecto

El conocimiento del medio y el análisis de antecedentes de la industria, han llevado a concluir que es posible desarrollar un centro privado de desarrollo del atletismo. Particularmente incorpora la idea de especializar la operación a solo una disciplina, los lanzamientos. Esta decisión se debe a la observación de casos nacionales e internacionales que han tenido éxito en este sistema, en donde existe la posibilidad de mejorar el rendimiento sobre los recursos.

Por lo tanto, una de las primeras hipótesis del proyecto es el abordar el entrenamiento atlético desde el punto de vista de la especialización por disciplina. Lo habitual al abordar el entrenamiento atlético, por un colegio o club, es disponer de todas las disciplinas atléticas, lo que genera un requerimiento alto de recursos, solo por mencionar algunos, la infraestructura y los entrenadores. La infraestructura considera una pista atlética, fosos de lanzamiento, fosos de salto, implementos para lanzamiento, saltos, vallas, elementos de seguridad, bodega, etc. Existen distintas disciplinas atléticas que un solo entrenador puede planificar y entrenar, pero según el avance de categoría de sus atletas se va haciendo necesaria la especialización del entrenador y difícilmente un entrenador puede ser experto en lanzamientos, velocidad, saltos longitudinales, saltos verticales, fondo, medio fondo, etc. La única situación en que un entrenador puede tener a jóvenes con distintas habilidades es el caso de la formación inicial, que en sí misma es una especialidad, en donde se desarrolla y motiva el talento deportivo.

Los argumentos que apoyan esta primera hipótesis están relacionados a casos nacionales e internacionales que han tenido éxito con la especialización, y a la recurrente necesidad de mejorar el resultado deportivo nacional frente a recursos escasos.

4.1. Investigación y análisis de casos de especialización deportiva

El ranking FEDACHI, elaborado anualmente con las mejores marcas de atletas por club, expone la siguiente evolución del lanzamiento del martillo en la categoría todo competidor:

#	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	U. Los Lagos	U. Los Lagos	A. Phoenix	U. Los Lagos	A. Phoenix	A. Phoenix	A. Phoenix	A. Phoenix
2	Prov. Osorno	A. Phoenix	U. Los Lagos	A. Phoenix	Prov. Osorno	A. Phoenix	A. Phoenix	A. Phoenix
3	Trotamundos	A. Phoenix	A. Phoenix	A. Phoenix	A. Phoenix	Prov. Osorno	A. Phoenix	A. Phoenix
4	U. Bío Bío	U. Católica	A. Phoenix	A. Phoenix	A. Phoenix	Prov. Osorno	Prov. Osorno	A. Phoenix
5	U. Los Lagos	U. Los Lagos	A. Phoenix	A. Phoenix	A. Phoenix	A. Phoenix	A. Phoenix	Prov. Osorno
6	A. Celta	A. Santiago	U. Bío Bío	U. Bío Bío	U. Bío Bío	A. Phoenix	U. Bío Bío	A. Phoenix
7	U. de Conce.	U. Católica	Trotamundos	U. Los Lagos	A. Copiapó	A. Phoenix	A. Phoenix	Bdo. Felmer
8	U. Católica		U. Católica	Bdo. Felmer	Trotamundos	A. Phoenix	Trotamundos	A. Copiapó
9	U. Los Lagos		A. Santiago	U. Católica	U. Los Lagos	A. Phoenix	D. I. Saez	Prov. Osorno
10	U. Católica		U. Los Lagos	U. Austral	A. Phoenix	Bdo. Felmer	Bdo. Felmer	D. Israel Saez

Tabla 7: Aparición y dominancia del Club Atlético Phoenix desde el año 2012 en la categoría Todo Competidor. Elaboración propia, considerando solo los primeros 10 atletas del ranking de la prueba.

En la tabla 7 se puede observar la evolución de los atletas de cada club para los primeros diez puestos, tal como se puede ver, el club Atlético Phoenix destaca desde el 2012 en

adelante, exponiendo el trabajo constante bajo el alero de su principal entrenador de lanzamiento, Mario Saldías. Si bien se puede notar que el año 2016 el Club Atlético Phoenix alcanza un máximo de atletas dentro de los diez mejores de Chile, y posteriormente una leve baja, las categorías menores siguen incorporando atletas, ver tabla 8, lo que expone un modelo sistemático para alcanzar el alto rendimiento.

Categoría	Lugar en Ranking 2018.
Todo competidor	1, 2, 3, 4 y 6
Bajo 20 años	1, 2, 4, y 8
Bajo 18 años	1, 2, 5, 6, 7, 10, 13 y 14
Bajo 16 años	3

Tabla 8: Lugares en el ranking FEDACHI 2018 para la prueba de martillo del Club Atlético Phoenix. Elaboración propia. Fuente: FEDACHI.

Otro indicador positivo, asociado a la participación de los atletas del club, es la evolución de la mejor marca anual de la prueba, el que se puede ver en el siguiente gráfico:

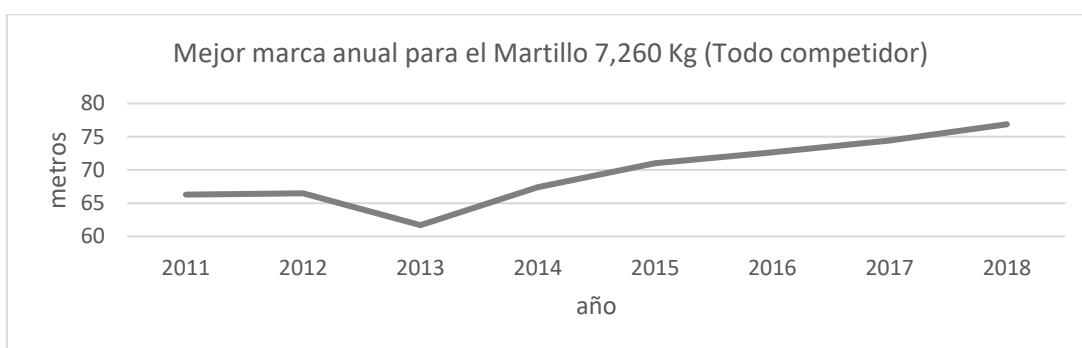


Gráfico 1: Evolución de la mejor marca chilena de martillo todo competidor, asociado al desempeño del Club Atlético Phoenix. Elaboración propia.

Se puede ver la coincidencia entre el aumento de la marca registrada como récord y el nivel de participación del club en la tabla 7. El récord le pertenece consecutivamente desde el 2015.

Este es uno de los casos que, contrario a la situación tradicional de la Región Metropolitana, el club es el desarrollador de atletas, no un colegio. Se ha logrado entrenar y desarrollar a una gran generación de lanzadores de martillo, siendo esta la principal prueba que contagia a las nuevas generaciones por el éxito de sus mayores. El grupo de martilleros incluye al actual récord nacional y sudamericano Sub23, Héctor Mansilla.

Existe un segundo caso ampliamente conocido en Chile, pero sin datos de fuente directa, solo la amplia cobertura de prensa, el remo en Valdivia. Utilizando los recursos naturales que se dan para este deporte, los ríos de la región colaboran enormemente por sus características para el desarrollo del remo. Existe potencial humano, solo faltaba desarrollar un proyecto estructurado que se hiciera cargo de los desafíos de la disciplina. Las características del éxito deportivo del remo son relatadas y documentadas por la prensa nacional, es así como existen titulares que informan lo siguiente: El Mercurio, 31 de mayo de 2018, “¿Somos buenos para el remo? El por qué y los secretos del éxito de Chile en este deporte en los Juegos Sudamericanos (2018)”⁵. Otro titular, del Diario Radio

⁵ Diario El Mercurio: <https://www.emol.com/noticias/Deportes/2018/05/31/908089/Somos-buenos-para-el-remo-El-por-que-y-los-secretos-del-exito-de-Chile-en-este-deporte-en-los-Juegos-Sudamericanos.html>

Universidad de Chile el 29 de abril de 2019, recalca: “Team Chile de Remo arrasó en Sudamericano de Brasil. La delegación nacional culminó la cita con una cosecha de 15 medallas de oro”⁶. Chile en el Sudamericano de Brasil 2019 obtuvo 15 medallas de oro de 20 disponibles. Antes del año 2018, el primer lugar del sudamericano de remo variaba entre Brasil y Argentina, con lo que estos dos últimos años se obtiene un hito histórico. Ambas publicaciones apuntan al trabajo coordinado de la federación con los clubes y a la contratación de un experto español por parte de la federación, Bienvenido Front, su labor es ser “Head Coach”, quien asesora a los clubes y al equipo nacional. Él, al ser entrevistado esgrime como factores de éxito el trabajo y disciplina, y un orden respetuoso. En el ambiente social del remo es conocido como el Marcelo Bielsa del remo, equiparando la labor de orden y disciplina que el entrenador argentino aplicó en el fútbol a la selección chilena. La cultura organizacional de la empresa en diseño debe seguir estos lineamientos.

A nivel internacional, uno de los casos más conocidos es el de los velocistas de Jamaica. La tabla 9 expone el ranking mundial de las mejores marcas para los 100 metros planos:

#	Tiempo (Seg)	Atleta Masculino	País	Lugar	Tiempo (Seg)	Atleta Femenino	País
1.	9.58	Usain Bolt	Jamaica	1.	10.49	Florence Griffith-Joyner	USA
2.	9.69	Tyson Gay	USA	2.	10.64	Carmelita Jeter	USA
2.	9.69	Yohan Blake	Jamaica	3.	10.65	Marion Jones	USA
4.	9.72	Asafa Powell	Jamaica	4.	10.70	Shelly-Ann Fraser-Pryce	Jamaica
5.	9.78	Nesta Carter	Jamaica	5.	10.73	Christine Arron	France
6.	9.79	Maurice Greene	USA	6.	10.74	Merlene Ottey	Jamaica
6.	9.79	Justin Gatlin	USA	7.	10.75	Kerron Stewart	Jamaica
8.	9.80	Steve Mullings	Jamaica	8.	10.76	Evelyn Ashford	USA
9.	9.84	Donovan Bailey	Canada	8.	10.76	Veronica Campbell-Brown	Jamaica

Tabla 9: Ranking mundial de marcas para los 100 metros planos. Elaboración Propia.

Es reconocida a nivel mundial la competitividad entre Jamaica y Estados Unidos en las pruebas atléticas de velocidad. La situación se vuelve interesante al comparar la diferencia de recursos de estos países, tabla 10, Jamaica solo lo ha logrado especializando su desempeño deportivo.

Variable	EEUU 2018	Jamaica 2017	Unidad
PIB	17.353.175.000.000	13.077.000.000	Euros
PIB Per Cápita	53.341	4.524	Euros
Población	325.326.000	2.890.299	Habitantes
Superficie	9.831.510	10.990	km2

Tabla 10: Diferencias económica y poblacional entre Jamaica y EEUU. Fuente: Datosmacro.com⁷.

El diario El País, de España, el año 2015, realizó un reportaje titulado: “La factoría mundial de velocistas: Jamaica, una pequeña isla caribeña, alberga a 3.000 atletas de élite y a un nutrido ejército de aspirantes a velocistas entre sus casi tres millones de habitantes”⁸. Dentro de las mayores características se encuentra un trabajo centralizado y dirigido por un entrenador experto, junto al apoyo estatal de becas y seguimiento al pasar a la etapa universitaria, para evitar fugas al extranjero. El entrenador de la selección nacional, Maurice Wilson, cuenta que uno de los principales factores resulta ser la estructura de

⁶ Radio U. de Chile: <https://radio.uchile.cl/2019/04/29/team-chile-de-remo-arraso-en-sudamericano-de-brasil/>

⁷ Datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/jamaica/usa>

⁸ Diario El País de España: https://elpais.com/elpais/2015/07/09/eps/1436443317_564452.html

búsqueda y desarrollo del talento que opera desde la etapa junior hasta la etapa senior. Muchos atletas nacen a nivel escolar.

Tal como se puede entender del caso jamaicano, una de las capacidades que posee el sistema es el acompañamiento en todo el ciclo de vida del atleta, este es detectado a nivel escolar, pero al cambiar a la etapa universitaria el seguimiento continúa. Muchos de los atletas vienen de familias de escasos recursos, y gracias al atletismo llegan a ser los primeros integrantes de su familia en estudiar una carrera universitaria. Otra capacidad del sistema es la capacitación de profesores de educación física, de cada instituto del país, quienes transmiten sus conocimientos y son capaces de seguir el lineamiento general de detección de talento.

Entre otros casos de especialización, este proyecto de memoria valora en mayor medida el caso del Club Atlético Phoenix de Temuco, debido a las características similares con el proyecto en estudio. Los aprendizajes que se pueden obtener son algunas de las competencias que una institución de esta categoría debiese tener, tales como conocimiento técnico, personificado en entrenadores expertos, y una gran cultura organizacional relacionada al respeto y disciplina. Esta debe producir un contagio social de estos valores para que así los atletas y comunidad la consideren como una posibilidad real de lograr sus metas. Debe haber un traspaso generacional del conocimiento de los entrenadores, con tal que ese conocimiento pase a ser un estándar organizacional más que personal.

4.2. Problemáticas detectadas en la industria y sus efectos

Los antecedentes de la industria entregan desde ya varias situaciones que son un problema para el desarrollo del atletismo nacional. Solo se utilizarán datos de la participación en lanzamiento atlético, tanto a nivel escolar como federado, debido a que es la principal área de interés del proyecto. Se establecerá una secuencia de problemáticas detectadas con su respectiva argumentación. La detección será categorizada en perspectivas, siendo la primera sobre el atletismo y su rendimiento, y en segundo lugar las comerciales, siendo esta última la de mayor relevancia dado el interés del proyecto de satisfacer a ciertos grupos de interés.

Desde la perspectiva del atletismo y su rendimiento:

- **Notable abandono de los atletas al terminar etapa escolar:** Gran parte de los deportistas con proyección profesional pierde continuidad y abandona al momento de pasar a la vida universitaria. La cantidad de inscritos para participar en el torneo Interescolar Atlético Santiago Final 2018, considerando masculino y femenino en el área de lanzamientos, suma la cantidad de 536 atletas. A su vez, en el ranking FEDACHI 2018 la cifra de atletas participantes alcanza la cantidad de 207. Quiere decir que la participación de atletas en escolaridad disminuye más de un 60% al salir de esa etapa.

Los entrenadores de los principales colegios observan este evento año a año⁹, sus atletas pasan de ser deportistas de práctica constante, a dedicarse a una vida universitaria y laboral que les ofrece mejores oportunidades. Los colegios de las comunas con mayor participación, por ejemplo; Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea, incorporan este hecho, ver tabla 4. El costo de oportunidad de los atletas que se gradúan de estos colegios es muy alto a seguir una vida atlética. No así el caso de atletas que no pertenecen a estos segmentos. Esto quiere decir que, si se expande el acceso al atletismo a otros segmentos de la población, podría aumentar la posibilidad de representación en etapas adultas. Esto se puede asimilar a nivel nacional, en la tabla 11 se puede ver la representación por región en el torneo escolar (izquierda), y la representación por región a nivel de clubes en etapa adulta (derecha).

Región	Atletas Escolares	Participación	Región	Atletas Federados	Participación
Metropolitana	610	82%	Metropolitana	78	38%
Biobío	29	4%	Los Lagos	37	18%
Atacama	22	3%	Biobío	23	11%
Maule	19	3%	La Araucanía	18	9%
Lib. Gen. B. O'Higgins	18	2%	Los Ríos	15	7%
Los Lagos	17	2%	Valparaíso	10	5%
Coquimbo	10	1%	Lib. Gen. B. O'Higgins	8	4%
Otros	15	3%	Otros	15	7%
Total	740	100%	Total	204	100%

Tabla 11: Comparativa de la participación de atletas lanzadores en etapa escolar (izquierda) y en etapa adulta, federada (derecha). Elaboración propia, fuente Club Atlético Stgo. y FEDACHI.

La región metropolitana deja de ser dominante, involucra la mayor variación, cae del 80% en etapa escolar a 38% en adultos, pero en regiones de norte y sur la variación es mínima, de 130 atletas escolares se pasa a 126 atletas federados en categoría adulto.

- **El universo de búsqueda de talento es muy reducido:** Si se acepta el hecho de que la etapa escolar es la mayor fuente de creación de atletas en Chile, y los colegios de carácter privado el principal actor en ese sentido, ver tabla 4, se puede argumentar lo siguiente. La cantidad de centros educacionales en todo Chile es de 11.749, número dentro del cual hay 5.196 municipales y 6.483 particulares subvencionados y completamente pagados¹⁰. Dentro de los colegios que participan en el Torneo Interescolar del Club Atlético Santiago, 107, más del 90% son particulares pagados. Considerando un mismo tipo de centro educacional, los particulares, se tiene que menos del 2% de estos participa. De las 38 comunas de todo el país inscritas a nivel escolar en lanzamientos, las con mayor participación se exponen a continuación:

⁹ Entrevista a Tulio Moya del Colegio Verbo Divino y Club A. Santiago y Eduardo Segovia del Colegio Carampangue.

¹⁰ Ministerio de Educación: "Estadísticas de la Educación 2017, Publicación 2018".

Región	Comuna	Atletas	Porcentaje	Suma
Metropolitana	Las Condes	207	28%	
Metropolitana	Vitacura	130	18%	
Metropolitana	Lo Barnechea	96	13%	
Metropolitana	Providencia	44	6%	
Metropolitana	Chicureo	43	6%	
Metropolitana	Santiago	35	5%	
Biobío	Chillán	26	4%	
Atacama	Copiapó	18	2%	
Lib. Gen. B. O'Higgins	Rancagua	17	2%	
Metropolitana	Talagante	16	2%	
Otras	Otras	108	15%	
	Total	740	100%	

Tabla 12: Las 10 primeras comunas con la mayor suma de atletas lanzadores en sus centros educacionales. Elaboración propia. Fuente: Club Atlético Santiago.

Solo las tres primeras comunas de la tabla 12; Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea, se llevan casi el 60% de los inscritos, lo que expone la pequeña sectorización y segmentación del desarrollo del atletismo en Chile.

- **Baja disponibilidad de entrenadores especialistas:** Tal como se expuso en la tabla 1, existe una baja cantidad a nivel nacional de entrenadores certificados de alto rendimiento, si se dividen estos en cada prueba el número se reduce aún más. Esto es un problema a nivel país dado que no existe la oferta especializada adecuada para formar atletas de alto nivel.

En segundo lugar, y desde la perspectiva comercial del proyecto:

- **Baja oferta de instituciones que ofrezcan un proyecto integral a una demanda ampliamente insatisfecha:** Debido a que los centros educacionales que tienen un modelo desarrollado del entrenamiento atlético son los que poseen mayores recursos, siendo menos del 2%, existe una gran cantidad de instituciones educacionales que implementan un proyecto atlético con las condiciones mínimas y sin el conocimiento necesario para participar y figurar en torneos. En general, el resultado de este modelo básico depende solamente del esfuerzo del propio entrenador, que debe coordinar la operación de todo el proceso de entrenamiento y administración. En estos casos hay falta de múltiples disciplinas y de un diseño que considere la etapa posterior a la escolar. En todo este sistema descrito, algo de trabajo multidisciplinario llega solo en los casos de atletas que acceden al alto rendimiento, es el caso del apoyo de los Centros de Alto Rendimiento y el Programa ADO Chile.
- **La participación en torneos, con miras al alto rendimiento, de escuelas privadas es baja, la de los públicos es casi nula:** Tal como ya se pudo argumentar, casi el 10% de los centros educacionales que participan en el Club Atlético Santiago son públicos, en torno a las 10 unidades. Esto frente al universo de instituciones a nivel nacional (5.196) lleva el nivel de participación de estos a un aproximado de 0,2%.
- **Falta aumentar la participación de regiones, relativo a la Región Metropolitana:** A nivel escolar, las regiones fuera de la metropolitana solo poseen un nivel de participación de un 40%, tabla 11. En la modalidad federada aumenta a un 62%, debido a la disminución de la participación de la región metropolitana.

4.3. Problemáticas de carácter social

En Chile existe una problemática que contextualiza a todo segmento de la población. La importancia de conocer esta situación radica en la empatía que este proyecto debe tener con su cliente y beneficiarios, el cual se puede presentar como una herramienta para la solución.

La primera situación tiene relación con el uso poco ambicioso del tiempo libre y ocio de los jóvenes. Los jóvenes chilenos presentan índices de consumo de marihuana, fármacos tranquilizantes y cocaína en niveles superiores a los de todo el continente, es la principal conclusión de un estudio elaborado por el Servicio Nacional de Drogas y Alcohol, SENDA. Uno de cada tres adolescentes declara haber consumido marihuana, mientras que el 64% aseguró haberse embriagado en el último mes. También se dio a conocer que el consumo de marihuana, tranquilizantes sin receta y pasta base comienza a los 14 años, mientras que la cocaína es a los 15. Un costo anual de \$512 millones de pesos tendrá el plan “Elige Vivir sin Drogas”, programa para la prevención del consumo de drogas y alcohol de niñas, niños y adolescentes para el año 2019.¹¹ Otro estudio, de SENDA y la Universidad Católica, estima un costo económico atribuible al consumo de alcohol en Chile en 1.5 billones de pesos al año.¹²

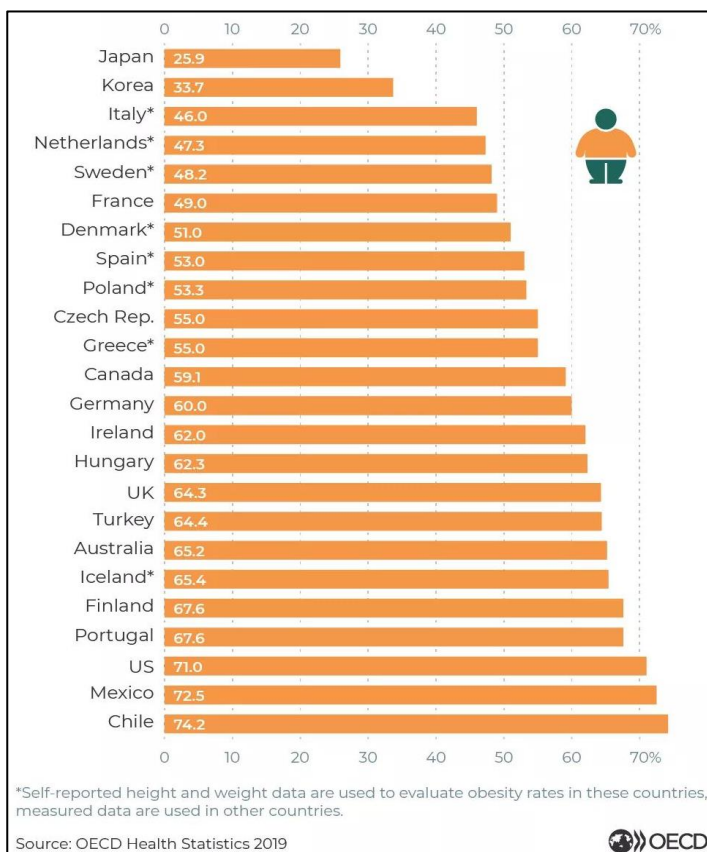


Gráfico 2: Porcentaje de adultos con sobrepeso, con datos desde 2017. Fuente: OECD, estadísticas de salud.

Una segunda situación, es la mala salud de la juventud chilena. Los resultados del último “Reporte de Salud de Chile” de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) dieron una alerta.

El informe reveló que en los próximos años el país podría experimentar un aumento de la carga de enfermedades crónicas en la población, y que el alto nivel de sobrepeso y obesidad infantil "es una bomba de tiempo".

El sobrepeso y obesidad infantil en el país es de casi 45%, el promedio OCDE es de 25%. Con datos del año 2017 en adelante, Chile es el país con mayor porcentaje de adultos obesos de la agrupación, el primero, con una cifra sobre el 74%, ver gráfico de la izquierda, seguido por México y Estados Unidos.

¹¹ Diario La Tercera: <https://www.latercera.com/nacional/noticia/minuta-entregada-parlamentarios-chile-cifra-mas-500-millones-costo-2019-programa-elige-vivir-sin-drogas-anunciara-pinera/596326/>

¹² SENDA: 12° Estudio nacional de Drogas en Población Escolar.

Los costos en Chile representan más del 2% del total gasto total en salud, con cifras crecientes. Se espera que al 2030 el costo total atribuible al sobrepeso y obesidad asciendan a más de 3 billones de pesos anuales.¹³

Estas problemáticas sociales son de carácter general para cualquier comunidad en Chile, cualquier cliente y socio de este proyecto deberá considerar las externalidades positivas involucradas. Cuando la población ve ejemplos de superación sigue sus pasos, la generación de figuras atléticas contagiará a su comunidad. En la actualidad, y citando nuevamente el caso del Club Atlético Phoenix, se tiene varios referentes regionales en la categoría adulto masculino para el lanzamiento del martillo, como consecuencia, les siguen los menores, en damas y varones, participando activamente, entusiasmados con la posibilidad de superar o seguir el camino de los que ya lo han logrado, ver tabla 7 y 8.

4.4. Estudio de mercado

El estudio de mercado está determinado por dos etapas, la primera consiste en la realización de entrevistas semi estructuradas, para obtener así una base de entendimiento del cliente y descubrir hallazgos que permitan construir la propuesta de valor. La segunda etapa consiste en la ejecución de encuestas, para poder validar los hallazgos obtenidos de las entrevistas. Ambas etapas consideran el tomar muestras solo para la región metropolitana, debido a ser la locación piloto del proyecto.

4.4.1. Entrevistas semi estructuradas y diseño de la propuesta de valor

La primera etapa, la elaboración de entrevistas, tiene como objetivo conocer las “labores”, “dolores” y “alegrías” del cliente, respecto al deporte en sus hijos. Ver anexo 14.3.

El segmento elegido preliminarmente para trabajar es el de los padres con estudios posteriores a la etapa escolar, técnicos o universitarios. Suponiendo que existen ingresos que logran satisfacer las necesidades de formación integral en sus hijos. Se usa este segmento de partida debido a que actualmente el atletismo está asociado al ambiente escolar, y en entrevistas iniciales con directores y jefes de área deportiva, se ha descartado el establecimiento educacional como cliente, debido a que incorpora disciplinas deportivas según la demanda de su comunidad, no es el primer interesado. Mediante las encuestas posteriores se definirá la caracterización en detalle del cliente.

Las principales conclusiones, de 10 entrevistas realizadas en septiembre de 2019, son las siguientes. Las “labores” son:

- Búsqueda de actividades, seguras y de confianza, para entretener a sus hijos.
- Trasladar a sus hijos a sus distintas actividades.
- Búsqueda de interacción con sus pares.
- Canalización de la energía en actividades positivas.
- Desarrollar las habilidades individuales y sociales de sus hijos.
- Desarrollar el talento de sus hijos.
- Cuidar la salud física y mental de sus hijos.

¹³ “Medición de la carga económica actual de la obesidad en Chile y proyección al año 2030”. C. Cuadrado. U. de Chile.

- Asegurar un entorno saludable, evitando consumo de alcohol y drogas.

Los principales “dolores” o molestias de las “labores” son:

- Poco tiempo para labores de crianza integral.
- Cansancio al acompañar a sus hijos a sus actividades.
- Que sus actividades queden lejos o requieran mucho traslado.
- Que su colegio no posea actividades extraprogramáticas, poca diversidad.
- Sufrimiento de bullying de parte de su hijo, o problemas de relación con sus pares.
- Su nivel de energía lo lleva a la hiperactividad, desordenándose en casa y escuela.
- Su hijo tiene problemas de concentración.
- Los programas escolares no desarrollan el talento de su hijo.
- Su hijo no tiene amigos.
- Su hijo tiene mala salud y con sobrepeso.

Las principales “alegrías” o resultados y beneficios esperados de sus “labores” son:

- Orgullo de apreciar y ver los logros de sus hijos.
- Felicidad de ver cómo se desarrollan y son felices.
- Felicidad de ver cómo resuelven sus problemas autónomamente.
- Felicidad de ver cómo su personalidad crece y cambia para mejor.
- Felicidad de ver cómo mejora la autogestión de su hijo.
- Ver a su hijo lograr redes de apoyo y amistades.
- Ver como adquiere habilidades.
- Ver como su hijo tiene interacción y adaptación social en contextos diversos.
- Buena condición física y de salud en su hijo.
- Poseer instancias lúdicas para compartir en familia.

Como consecuencia de la detección de “labores”, “dolores” y “alegrías”, se puede construir la parte izquierda del lienzo de propuesta de valor¹⁴. El “producto o servicio”, resulta ser un centro de formación deportiva integral, que produce y ofrece:

- Diagnósticos de salud y deporte.
- Entrenamiento formativo.
- Entrenamiento de rendimiento.
- Informe mensual del estado personal.
- Control de salud física y mental.
- Detección y desarrollo de talento.
- Participación competitiva escolar nacional e internacional.
- Orientación para el desarrollo de habilidades personales, sociales y deportivas.

Los “aliviadores de dolor”, o cómo el producto alivia las molestias de las “labores” son:

- Disponer de un espacio recreativo y de distensión.
- Ocupar el tiempo del joven positivamente.
- Liberar al padre de ciertas tareas.
- Trabajar en distintos sectores geográficos o considerar transporte.

¹⁴ Lienzo de la propuesta de valor. Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014.

- Empoderar a los jóvenes en su autoestima.
- Desarrollar sus habilidades físicas y mentales.
- Generar redes y grupos de amistad, mediante entrenamiento compartido.
- Mantener saludable al joven física y mentalmente.
- Desarrollar su talento.
- Incorporar nuevas experiencias y desafíos.
- Bajar ansiedad y nivel de energía mediante la actividad física constante.

Los “creadores de alegrías”, o cómo el producto crea alegría en las “labores” son:

- La visualización de avances y mejoras según diagnóstico inicial.
- El apoyo a los padres en ciertas responsabilidades, como el traslado y cuidado de sus hijos en el horario de entrenamiento.
- Entrenamientos destinados a desarrollar el esfuerzo, perseverancia y confianza.
- Guía de los jóvenes para autogestionar su tiempo, en lo escolar y deportivo.
- Interacción con sus pares, de distinto género y realidades.
- Control de peso y salud.

Todo el análisis anteriormente realizado lleva a proponer, preliminarmente, una propuesta de valor asociada a la preparación de jóvenes en sus habilidades personales y sociales, mediante el desarrollo de su talento deportivo. Donde el proyecto se hará cargo, principalmente, de los “dolores” del no desarrollo del talento de su hijo y la canalización de energías en actividades positivas, junto a la “alegría” de ver como su hijo se desarrolla integralmente y sanamente, en un horario extraescolar, inserto en un entorno seguro y creador de interacción social y amistades.

4.4.2. Encuestas

Los principales motivos de la encuesta es validar la propuesta de valor y poder obtener la disposición a contratar y pagar por esta. Se elaboró posteriormente a las entrevistas.

Para obtener el tamaño de muestra, se debe conocer el tamaño total de la población del posible cliente, para llegar a este número se estimó desde la cantidad de usuarios, asumiendo que por cada escolar hay un par de padres responsables, pero que en realidad este par puede tener más de un hijo. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el promedio de hijos es de 1,3 hijos por pareja de padres.

Matrícula Nacional	Particular Subvencionado	Particular Pagado	Total
5to básico a 4to medio	953.670	156.291	1.109.961
Censo nacional 2017:		17.373.831	
Censo RM 2017:		7.036.792	
% RM sobre nacional:		0,405	
Asimilando % de RM a matrícula nacional:		1.109.961 x 0,405	449.559
Promedio de hijos:			1,3
Tamaño de la población del cliente en RM:		449.559 x 1,3	345.815

Tabla 13: Cálculo de la población del posible cliente en Región Metropolitana.

El tamaño de muestra es calculado bajo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Correspondiente a encontrar el tamaño de la muestra (n) cuando se conoce el tamaño de la población. Dónde:

N: Tamaño poblacional: 345.815.- p: Prob. de éxito o proporción esperada: 0,5.
 Z_a²: Nivel de confianza. q: Prob. de fracaso: (1-p) = 1 - 0,5 = 0,5.
 d: Error máximo admisible.

El resultado es el siguiente:

	n	0,80	0,85	0,90	0,95	0,99	%Confianza	Nivel de confianza	Za
d (error)	0,05	164	207	272	384	665		0,80	1,28
	0,06	114	144	189	267	462		0,85	1,44
	0,07	84	106	139	196	339		0,90	1,65
	0,08	64	81	106	150	260		0,95	1,96
	0,09	51	64	84	119	205		0,99	2,58

Tabla 14: Tabla para escoger el tamaño de muestra.

Se plantea, preliminarmente, que el tamaño muestral utilizado sea de 267 encuestas, con un porcentaje de confianza de 0,95 y un error de 0,06. Número aceptable para cumplimiento en los plazos establecidos para la elaboración del tema de memoria. Los resultados de la encuesta serán utilizados dentro del desarrollo de este documento, de manera general, para variados capítulos, desde el Análisis Estratégico hasta el Plan Comercial. El período de aplicación fue, del 2 de septiembre al 10 de noviembre de 2019.

Los resultados generales de la encuesta son alentadores para el proyecto, ciertos elementos fueron categóricos en su porcentaje de aceptación y valoración, la propuesta de valor causa interés, así como las características del producto o servicio, en todo segmento. En virtud de la realidad comercial, el precio es la única variable sensible que dependerá del segmento económico del cliente, con mayor razón si la familia posee más de un hijo que desee participar. Tanto la propuesta, como las características del servicio encuestadas, dan un punto de partida a testear en un primer modelo de negocios, como hipótesis inicial.

Debido a la protesta social ocurrida en octubre del año 2019, la captación de encuestas se redujo y se dificultó, los grupos de encuestados dejaron de responder, notándose una baja significativa en cuanto a las respuestas. Por el momento, y según la tabla del tamaño de la muestra, tabla 14, se ha logrado obtener, en 106 respuestas, un porcentaje de confianza de 85% y un error de 0,07. Los resultados de igual manera son útiles debido a la contundencia de estos, pero de todas maneras se propone generar nuevos estudios en la siguiente etapa de evaluación de proyecto. El análisis de sensibilidad del flujo de caja, en torno al precio, ayudará a comprender de mejor manera la variabilidad de este.

4.5. Resultado de metodología de marco lógico en formulación de proyectos

Una herramienta considerada, para la formulación de este proyecto, debido a la variedad de grupos de interés involucrados en los resultados del proyecto, es la metodología de marco lógico de la CEPAL. Su amplio desarrollo, en anexo 14.5, permite la obtención del resumen narrativo, que sintetiza las actividades del proyecto, los entregables, y fines de corto, mediano y largo plazo del proyecto. Este resultado se presenta a continuación:

Fines	F.1. Individuos con un amplio e íntegro desarrollo personal y social. F.2. Individuos con buena salud mental y manejo del estrés. F.3. Individuos con buena salud física, no obesos y hábiles físicamente. F.4. Individuos con buen rendimiento escolar y laboral. F.5. Individuos con amplias redes sociales y amistades. F.6. Individuos y grupos familiares con menor gasto médico y psicológico.
Propósito	P. Generar instancias extraescolares de interacción social y desarrollo personal.
Componentes	C.1. Elaborar una idea y perfil de proyecto deportivo desarrollador de habilidades que ocupe el tiempo libre, y detecte un talento específico. C.2. Realizar estudios de pre inversión.
Actividades	A.1. Elaborar un plan de negocios para la institución que sustente el programa. A.2. Detectar y considerar las necesidades de cliente, socios e involucrados. A.3. Realizar estudios de perfil, prefactibilidad y factibilidad.

Tabla 15: Resumen narrativo de la formulación del proyecto a través de metodología de marco lógico.

Este resumen narrativo considera los intereses, principalmente, del cliente. Las necesidades e intereses de los otros grupos fueron obtenidos desde las entrevistas realizadas, se puede ver en anexo 14.2. El propósito principal del proyecto resulta ser la generación de instancias extraescolares para posibilitar el desarrollo de los jóvenes, de manera complementaria al sistema educacional y al familiar. El principal hallazgo se obtiene gracias a la conformación del árbol de problemas de los clientes, resulta ser que, los padres y apoderados desean una formación integral, que aborde situaciones emocionales y psicológicas de la etapa en que se encuentra el joven. Esto inicia la introducción, al diseño del programa, de las capacidades relacionadas a la psicología y coaching deportivo para el acompañamiento de los jóvenes atletas.

4.6. Formalización del problema detectado a abordar

Considerando el contexto país, los datos, el análisis externo, el entendimiento desde la metodología de marco lógico, y desde las primeras entrevistas realizadas a entrenadores, al Gerente General de la FEDACHI, al Director de deportes de la Universidad de Chile, entre otros, el problema detectado es una baja participación de la comunidad escolar y adulta, a nivel país, en las disciplinas atléticas, y la necesidad de expandir este deporte en la población chilena, como alternativa frente a los negativos índices de obesidad y consumo de sustancias ilícitas, entre otras. El proyecto viene a fomentar este deporte, mejorando la exposición y participación. ¿Cómo hacerlo? No solo ofreciendo deporte, sino que, entregando a los padres valor adicional mediante la propuesta de valor descrita (preparación de jóvenes en sus habilidades personales y sociales, mediante el desarrollo de su talento deportivo). Si se complementa de esta forma, habrá clientes en una situación en la que hay bajo interés en la actualidad.

5. Análisis estratégico

5.1. Análisis externo

5.1.1. Análisis PEST

Análisis político: Las políticas deportivas en Chile son definidas, desde el año 2013, por el Ministerio del Deporte, institución que en conjunto con el Instituto Nacional del Deporte (IND) administran recursos según la priorización del gobierno. El ministerio se rige por un documento de elaboración propia hasta el año 2025, titulado "Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025"¹⁵. Este documento define los principios y propósitos, que se traducen en líneas de acción. De manera resumida, en primer lugar, se desea aumentar la participación deportiva, mediante planes e infraestructura. En segundo lugar, promoción deportiva mediante investigación, difusión y participación ciudadana. Y, en tercer lugar, fomentar la asociatividad, institucionalidad y la intersectorialidad. Toda labor técnica se ampara en el apoyo de las distintas federaciones. Para el caso del atletismo, el ministerio se apoya en la Federación Atlética de Chile y el COCH, quienes orientan las políticas a sus disciplinas. Chile, viene a ser al próximo organizador de los Juegos Panamericanos del año 2023, con lo cual la situación descrita solo viene a ser reforzada, por la preocupación política y mediática en el deporte.

Si bien existe un sistema político estable bajo el cual Chile desarrolla su participación deportiva, existen críticas desde ex deportistas, comentarios como¹⁶; "Hoy no existe una política deportiva de Estado. Es aberrante depender de elecciones federativas cada dos años, rogar que nos toque alguien que tenga visión para que se haga cargo de ellas, eso tiene que depender del ministerio del Deporte", argumenta el ciclista Gonzalo Garrido. Gert Weil profundiza aún más: "Ni siquiera tenemos bien definido nuestro sistema local, tenemos un canal federado, pero no hay coordinación con el ente estatal o privado. Todo es engorroso. Esa coordinación debe venir desde lo más alto y eso no está pasando". Para Sebastián Keitel el problema es aún mayor: "Aquí no existen escuelas deportivas, tampoco existe el apoyo necesario para la etapa de formación y al final los jóvenes talentos se pierden cuando entran a la universidad. Estamos mirando el deporte sólo como algo masivo, no competitivo. Eso es preocupante".

De todos los comentarios de los ex deportistas se puede obtener que falta cierta centralización de parte del estado, el cual, hasta el momento, tal como ya se ha visto en los antecedentes de la industria, ha dejado en manos de centros educacionales, clubes, universidades y federaciones la labor técnica del entrenamiento deportivo.

Análisis económico: Según Banco Mundial, en abril de 2019.¹⁷ Chile ha sido una de las economías latinoamericanas que más rápido creció en las últimas décadas, lo que le ha permitido reducir la proporción de la población considerada pobre (USD5.5 por día) de 30% a 6.4%, entre 2000 y 2017. Después de un crecimiento de 1.3% en 2017, en 2018

¹⁵ Política nacional deportiva Ministerio del Deporte: <http://www.ind.cl/quienes-somos/politica-nacional/>

¹⁶ Emol: <https://www.emol.com/noticias/Deportes/2016/08/23/818633/Expertos-destrozan-politicas-deportivas-en-Chile-Se-gasta-plata-en-estupideces.html>

¹⁷ Situación económica de Chile por Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

hubo una aceleración que permitió alcanzar 4.0%, debido a una mayor confianza del sector privado, bajas tasas de interés y un mayor precio del cobre.

El déficit en cuenta corriente aumentó de 2.2% del PIB en 2017 a 3.1% en 2018 debido al aumento de las importaciones de bienes de capital y de los pagos netos al exterior. Este déficit, fue financiado mayoritariamente por una mejora en la inversión extranjera que permitió que las reservas internacionales se mantengan estables. El déficit del Gobierno central disminuyó por primera vez en seis años, cayendo del 2.7% del PIB en 2017 al 1.7% en 2018 por mejora en ingresos. Si bien se redujo el gasto en bienes y servicios, el gasto corriente se mantuvo estable, expandiendo otros gastos. Esto contuvo el crecimiento de la deuda pública que aumentó de 24% a 26% del PIB entre 2017 y 2018.

La consolidación fiscal prevista a mediano plazo será fundamental para estabilizar la deuda y consolidar la confianza. Los esfuerzos de las autoridades para racionalizar el sistema tributario, facilitar la movilidad laboral, reducir la burocracia, mejorar el sistema de pensiones y fortalecer el sistema financiero también serán cruciales para mantener el crecimiento y reducir la exposición de Chile a riesgos externos. Impulsar la innovación, mejorar el vínculo entre educación y mercado laboral, y promover la participación laboral femenina también son imperativos para mejorar las perspectivas a largo plazo.

En el frente social, mejorar la calidad de los servicios de salud y educación, y reducir barreras para el acceso a las políticas sociales bien orientadas será clave para reducir la pobreza remanente y consolidar la clase media. Al momento de la redacción de este documento, producido el estallido social, habrá alteraciones significativas en la economía chilena, pero a falta de datos, solo se puede aproximar un período de recesión, que, siendo optimista, puede ser sobrepasado si la estabilidad del comercio y retail, principales afectados, se vuelve a recuperar. Esto puede retrasar el inicio de proyecto.

En cuanto al presupuesto deportivo, asignado por ley, se tiene la siguiente evolución¹⁸:

Institución	2015	2016	2017	2018	2019
Ministerio del Deporte	131.091.864	141.900.997	133.659.278	121.767.536	132.282.647
Subsecretaría del deporte	5.570.409	6.268.089	6.605.449	7.185.197	7.753.173
Instituto Nacional del Deporte	125.521.455	135.632.908	127.053.829	114.582.339	124.529.474

Tabla 16: Valores en miles de pesos chilenos. Monto del presupuesto anual para cada institución. Elaboración propia. Fuente: Dirección de Presupuestos de Chile.

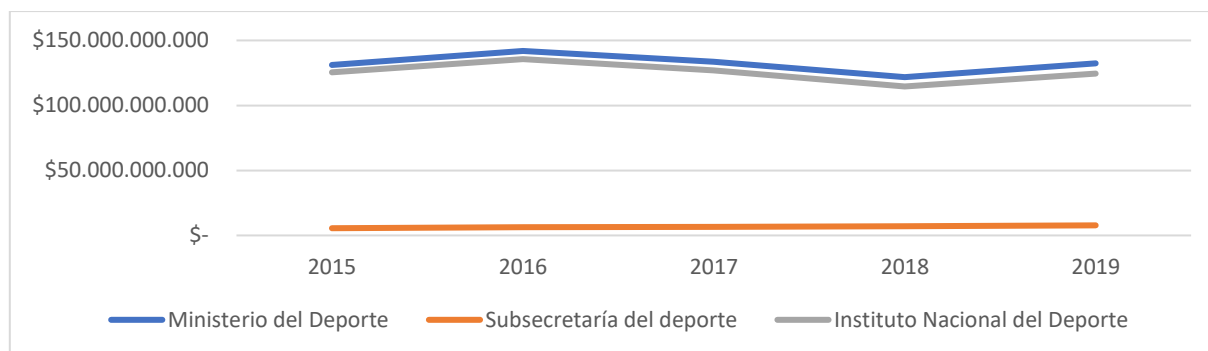


Gráfico 3: Gráfico de la tabla 16. Valores en miles de pesos chilenos. Variación del presupuesto anual para cada institución. Elaboración propia. Fuente: Dirección de Presupuestos de Chile.

¹⁸ Dirección de Presupuestos de Chile. Ley: <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-2129.html>

El gráfico 3 y la tabla 16, exponen relativa estabilidad asociada al gasto público con respecto al deporte en Chile. El presupuesto otorgado al ministerio e instituto del deporte sufren ciertos picos asociados principalmente a que Chile es sede de eventos deportivos internacionales, como por ejemplo los próximos Juegos Panamericanos de 2023, por lo que se supone irá aumentando el presupuesto, al menos hasta esa fecha.

Análisis social: El deporte en Chile posee distintas realidades según el segmento de la población que lo practica.

Deportes como el rugby, hockey, y el mismo atletismo, entre otros, pertenecen a un sector con mayor cantidad de recursos para poder practicarlos. En cambio, deportes tradicionales, como el futbol, el handbol, basquetbol y otros, poseen una práctica mucho mayor por no requerir de mayor implementación. Así también, el tiempo disponible y recursos generan diferentes grados de participación.

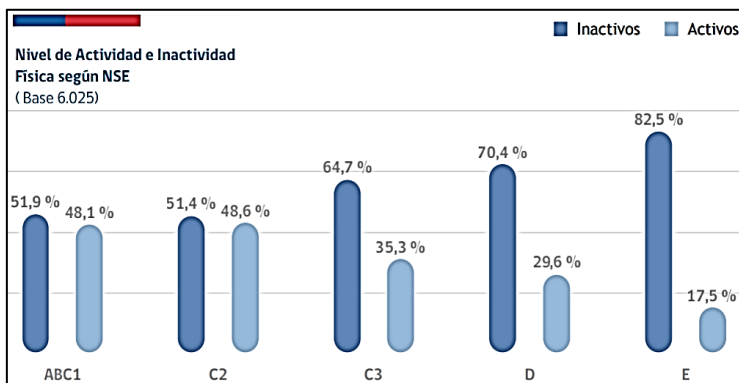


Gráfico 4: Nivel de práctica por segmento. Encuesta nacional de práctica de actividad física y/o deporte 2018. Fuente: Mindep.

El atletismo posee pruebas que sufren esta diversificación, las que requieren más implementos y conocimiento tienen un gran desempeño en colegios o clubes con más recursos, los ejemplos son el salto con garrocha, los lanzamientos, y pruebas de carácter más técnico. En cambio, el fondo, saltos longitudinales y la velocidad son mucho más populares. En definitiva, los sectores de mayores ingresos, con la necesidad básica satisfecha, poseen una oferta deportiva mayor.

Según la encuesta de “Práctica de actividad física y/o deporte en la población chilena, 2018”¹⁹, el 81,3% de la población chilena se clasifica como inactiva, que según la OMS realiza menos de 150 minutos a la semana de actividad física moderada, o 75 minutos a la semana de actividad física intensa. Si bien es desalentador, los niveles de inactivos muestran una tendencia decreciente año a año.

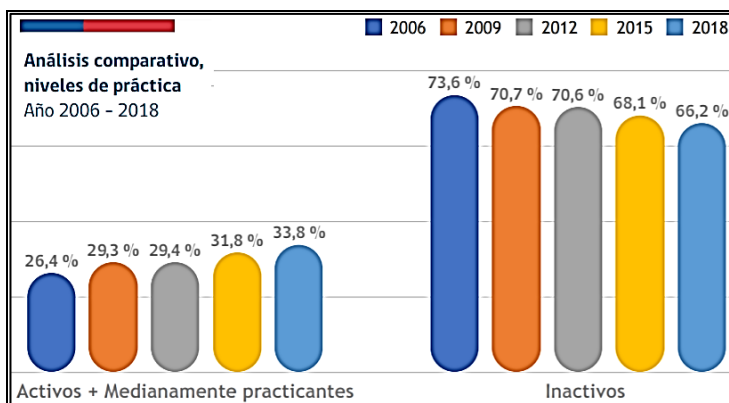


Gráfico 5: Comparativo anual. Encuesta nacional de práctica de actividad física y/o deporte 2018. Fuente: Mindep.

Ya se ha expuesto, en los antecedentes de la industria del deporte, que el alto rendimiento en Chile está determinado por los centros educacionales y los clubes deportivos, donde se incluye a las universidades. Esta labor dependerá de los recursos

¹⁹ Ministerio del Deporte. Encuesta de práctica de actividad física y/o deporte en la población chilena 2018: <http://www.mindep.cl/encuesta-actividad-fisica-y-deporte-2018/>

que estas instituciones destinen a la práctica deportiva. Es así como la educación pública dependerá de los recursos que las municipalidades y ministerios destinen a sus proyectos, en base a postulación a los fondos, pero todo está sujeto a sus necesidades. Existen casos, como por ejemplo el Liceo A-70 de Estación Central, donde fue entrevistado el Encargado de Convivencia, profesor José Astorga Mancilla, en el que las necesidades deportivas son muy básicas, y no se puede pensar en implementar proyectos deportivos de alto rendimiento, a modo general, debido a que los alumnos tienen problemas de comportamiento, problemas en sus hogares y una serie de situaciones que complican la estabilidad que requiere la alta competencia. Por el contrario, todo proyecto va destinado a fomentar el trabajo en equipo, la multiculturalidad, la convivencia y la equidad de género, temas muy presentes en la educación chilena actual. El caso de los colegios particulares es muy distinto, existe una variada oferta de deportes, y las necesidades básicas de convivencia están relativamente satisfechas, lo que permite generar proyectos con fines especiales como el alto rendimiento.

Desde el capítulo 4.3, se posee como contexto social que los jóvenes chilenos presentan altos índices de consumo de drogas, sobrepeso y obesidad. Esta situación muestra el deterioro de la población y la necesidad de programas deportivos y saludables para la comunidad.

En octubre del presente año, la sociedad chilena se manifestó en las calles por muchas razones, se pueden resumir en la desigualdad del sistema y sus políticas públicas, por lo tanto, este programa debe tener en cuenta los deseos de nuestra sociedad. Esta situación dirige la decisión sobre la personalidad jurídica hacia una ONG o, al menos, una empresa consciente de su entorno social, y el aporte que a través del deporte se puede realizar.

Análisis Tecnológico: El desarrollo deportivo en Chile posee una escasa inclusión de nuevas tecnologías, estas solo llegan una vez que el deportista alcanza marcas que lo catalogan como atleta de alto rendimiento. Es ahí recién cuando se realizan análisis biomecánicos, se mejora la dieta y se introducen procesos adicionales al entrenamiento. La captación de datos del atleta es mínima, y existe poco indicador para evaluar el camino de un atleta. Los clubes de fútbol lo realizan, el nivel de recursos permite al entrenador hacer seguimiento de indicadores del deportista, a través de sensores inalámbricos. Las universidades realizan estudios sobre la actividad física, pero nada aplicado a temprana edad o coordinado a un programa, es poco utilizada la formación integral deportiva, incluyendo otros profesionales y otras metodologías.

Conclusiones del Análisis PEST:

- Existe estabilidad para desarrollar el proyecto en Chile, desde todos los aspectos (político, económico, social y tecnológico).
- Con respecto a lo político y económico, si bien hay críticas desde los expertos y mejoras necesarias en su proceso, existe una plataforma dentro de la cual se puede desarrollar este proyecto. Existe un marco legal y financiero favorable donde adaptar y adecuar a la organización privada bajo estos parámetros.
- Debido a que en Chile existe una regulación, que principalmente deja en manos de privados el desarrollo deportivo, se debe constantemente buscar la sustentabilidad del proyecto en base a generación de alianzas y a la correcta satisfacción de las necesidades del cliente objetivo.

- El aspecto social también es auspicioso para el proyecto, en la sociedad existe un alto requerimiento por proyectos deportivos, debido a distintos motivos ya expuestos. En la práctica deportiva existe un aumento consistente año a año (gráfico 5), y dependiendo del segmento al cual se desea proveer habrá distintas necesidades, las cuales el proyecto debe considerar.
- Debido a que aún existe un gran nivel de personas inactivas, comenzar en la escolaridad es un factor positivo, creará costumbres en los jóvenes que le permitan seguir en su adultez, lo que ayudará a disminuir factores de riesgo sobre su salud, estableciendo una relación directa entre el proyecto y el gobierno de turno junto a sus políticas públicas.
- El aspecto tecnológico también adquiere un carácter positivo para el proyecto, es un ámbito en que hay mucho por desarrollar. Si bien la tecnología llega en instancias muy profesionales del deporte, no teniendo cabida a nivel escolar, existe el conocimiento y el acceso a los elementos necesarios para realizar innovación y desarrollo de sistemas y artefactos que pueden ser utilizados, elementos disponibles a ser patentados por el proyecto, abriendo otra línea de ingresos para este.

5.1.2. Las cinco fuerzas de Porter

Se realiza una clasificación de cada una de las fuerzas en tres categorías, alto, intermedio y bajo, y posteriormente se procederá a argumentar.

Poder negociador de los clientes: El poder de negociación es intermedio, debido a que en la industria del deporte existen una variada oferta de deportes que pueden ofrecer cualidades parecidas. Vital será para el proyecto mostrar estabilidad en el tiempo, aspectos que harán confiar al cliente. Es necesario exponer los beneficios que traerá para el cliente y su comunidad, de manera constante, visible y diferenciadora, siendo esta la única forma de poder competir contra otros proyectos. Si bien el cliente tiene múltiples opciones, ya se expuso en los antecedentes de la industria que la demanda país no está satisfecha en el atletismo, y la necesidad de mejorar el desempeño existe, a nivel nacional, por lo que un proyecto serio puede ser apreciado por los clientes, en mayor medida cuando el cupo es limitado. Una vez convencido el cliente, del talento descubierto en su hijo, y los beneficios del programa, existirá una condición emocional con la contratación del servicio, destinando presupuesto familiar.

Poder negociador de proveedores: En general, el poder de los proveedores es bajo, la implementación deportiva es importada ampliamente por empresas chilenas, y se puede recurrir directamente a proveedores extranjeros. Adicionalmente, el entrenamiento funcional utiliza elementos adaptados, desechos de diferentes industrias, tales como bolas de acero, tornillos, cintas transportadoras, entre otros, todos elementos muy utilizados para entrenar.

La provisión del espacio de entrenamiento, es estratégico para el programa, y debido a los problemas de espacio que existen en Santiago, provocan que el proveedor tenga un poder intermedio a alto. De todas maneras, la disposición de espacio se pretende resolver mediante dos alternativas, la primera es el arriendo, y lo segundo, es que socios del

proyecto lo aporten, mediante alguna concesión en municipalidades o el estado, inclusive, algún privado.

Una tercera provisión es el recurso humano capacitado para entrenar la formación y el alto rendimiento, pero el proyecto considera la integración vertical en ese sentido, formando a sus propios entrenadores. Debido a que existe una alta oferta de profesores de educación física, y el conocimiento es propio del programa, el poder en contra es bajo.

Amenaza de nuevos entrantes: La amenaza directa es baja, dado que el conocimiento para formar atletas lanzadores no es ampliamente conocido en la industria del deporte. Cabe recordar que esta idea de tema de memoria nace debido a que el autor practicó las cuatro disciplinas del lanzamiento, y posee una red de entrenadores y personas ligadas al lanzamiento, las cuales en caso de implementación del proyecto participarán del diseño metodológico deportivo. La oferta es limitada en cuanto al conocimiento, y aunque siempre pueden existir nuevos entrantes, en este momento no es significativa debido a la alta demanda insatisfecha. El foco del proyecto está puesto en la experiencia de servicio, para el cliente y el usuario, forma utilizada para fidelizar al cliente en el tiempo. Esta captación del cliente se acentúa si se considera que el proyecto utilizará talento específico. Nuevos entrantes pueden ser amenazantes si, mediante otros deportes, se utilizan las mismas características del programa.

Amenaza de productos sustitutos: La amenaza es alta o baja dependiendo de la etapa del proyecto. Es alta para las etapas de formación, donde si el cliente no visualiza la continuidad futura del proyecto no captará el valor del proyecto y lo sustituirá por cualquier otro deporte. Si el cliente es capaz de observar la especialización del proyecto, y considerar el ciclo completo y los beneficios para su hijo, la sustitución es baja, debido a que el proyecto generará resultados particulares y exclusivos, que pueden cautivar al cliente.

Rivalidad entre competidores: En este momento, la rivalidad está planteada desde clubes deportivos y establecimientos. Se piensa que la rivalidad es intermedia, debido a que la institucionalidad de estos organismos no permite la misma eficacia y eficiencia que se plantea en el programa en estudio, dada la especialización y valor agregado, pero si el cliente no es capaz de observar esta diferenciación, puede preferir a su colegio o un club. Si se logra comunicar al mercado las características del proyecto, de alto rendimiento, especializado para los lanzamientos atléticos, que desarrolla integralmente a los individuos, la rivalidad baja completamente. El proyecto apuesta por una locación geográfica en sectores donde no llegan los clubes y colegios que poseen los recursos para implementar un proyecto así. Por lo que, según la locación territorial, puede disminuir o ser nula la rivalidad entre competidores.

Conclusiones del Análisis de Porter:

- El proyecto debe realizar una comunicación y exposición constante de sus beneficios y atributos, de tal manera que el cliente entienda la propuesta de valor y diferenciación frente a otros proyectos. Esto disminuirá su poder negociador.
- El proyecto, en su aspecto técnico considera un trabajo a largo plazo con el joven, el cual se debe traspasar al aspecto comercial, fidelizando al cliente. Los clientes

deben ver y entender la proyección que hay con sus hijos. Esto disminuirá su poder negociador.

- La única provisión estratégica para el proyecto es la disponibilidad de un terreno en donde establecer la operación. En ese sentido se debe buscar un lugar con condiciones mínimas, o un socio que disponga de este lugar. Será el único proveedor con un poder alto.
- La amenaza de nuevos entrantes es baja a corto y mediano plazo para un proyecto similar, existen muchos elementos que se deben coordinar y desarrollar para lograr una conformación integral de estos, el conocimiento técnico de los lanzamientos atléticos es escaso. A largo plazo se debe utilizar la satisfacción del cliente como acción estratégica frente a nuevos entrantes.
- La rivalidad entre competidores, a corto y mediano plazo, es muy baja. Existe un mercado ampliamente insatisfecho en relación al lanzamiento atlético. La propuesta de valor e incorporación de tecnología ayudará a contrarrestar la rivalidad competitiva a largo plazo.

5.1.3. Oportunidades y amenazas

Desde el análisis externo ya realizado, mediante los análisis PEST y Porter, agregando antecedentes de la industria y entrevistas realizadas, se pueden establecer que existen las siguientes oportunidades y amenazas en la industria.

Oportunidades:

- Demanda ampliamente insatisfecha con respecto a un proyecto deportivo que considere el alto rendimiento y el desarrollo del individuo, en un deporte de carácter olímpico.
- Población chilena con altos índices de sedentarismo, obesidad, consumo de drogas y alcohol. Realidad asimilable a las comunidades del cliente.
- Gobiernos preocupados de la situación, destinando recursos.
- Establecimientos públicos al margen de la práctica deportiva en atletismo.
- Padres y grupos familiares dispuestos a contratar un programa que desarrolle las habilidades de sus hijos, y ocupe el tiempo libre disponible de estos.
- Institucionalidad chilena y presupuesto estable en cuanto al deporte.
- Industria poco tecnologizada.
- Disponibilidad de socios interesados en los resultados e imagen del programa, los cuales pueden disponer de recursos a este.

Amenazas:

- Poca disponibilidad de entrenadores altamente capacitados para el alto rendimiento.
- Espacio de suelo para el proyecto en Santiago es escaso. Se requiere de socios, públicos o privados que lo posean.
- Estancamiento económico a nivel país que anule el aporte de privados y presupuesto público.
- Alta rivalidad de competición frente a otros proyectos si no se es capaz de demostrar diferenciación al cliente.

- No saber comunicar la propuesta de valor a los clientes, que va más allá del solo entrenamiento deportivo.
- A largo plazo, puede existir un aumento en la rivalidad competitiva.
- A largo plazo, la posibilidad de que exista una fuga de atletas debido a mejores condiciones en otros clubes, universidades o países. Tal como es el caso de los velocistas en Jamaica, situación que se debe considerar en el diseño del proyecto junto a sus socios.

Se puede concluir que existe una gran cantidad de oportunidades disponibles en la industria para el proyecto, con un mercado escasamente satisfecho y necesidades no cubiertas. Por otro lado, la amenaza de no disponibilidad de una locación adecuada puede ser la única amenaza de alto riesgo para el proyecto. El resto de las amenazas identificadas pueden ser neutralizadas mediante acciones estratégicas, incorporadas al diseño.

5.2. Análisis interno

5.2.1. Fortalezas y debilidades

Debido a que la organización se encuentra en proceso de diseño, solo se puede establecer las fortalezas y debilidades desde un punto de vista de diseño, las necesarias para operar con una cierta ventaja competitiva. El entorno interno de la organización responderá a las características descubiertas y reconocidas del entorno externo, esto para dar cumplimiento a las necesidades de clientes, usuarios, socios y objetivos del proyecto. En ese sentido, se tienen las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- Personal ejecutor del proyecto con el conocimiento técnico deportivo. Este personal, incluido el autor, ha participado en procesos y proyectos deportivos con anterioridad.
- Red de personas e instituciones que reconocen valor en el proyecto. Entrenadores y Ex atletas. Junto a la buena relación con organismos involucrados, por ejemplo, FEDACHI.
- El ser un proyecto especializado, permitirá un uso eficiente y eficaz de los recursos.
- Se debe incorporar como fortaleza el uso de tecnologías, en la información y en los procesos, aspecto generador de ventaja competitiva en el rubro.
- Excelencia en la relación con cliente, beneficiarios y socios.
- Propia capacitación y desarrollo de entrenadores.
- Alto conocimiento del cliente y sus necesidades, con foco en la experiencia de usuario y la constante revisión y adecuación de la propuesta de valor.

Debilidades:

- Debido a que el programa es nuevo, dependerá de su curva de aprendizaje, la cual debe ser bien gestionada para buenos resultados.

- Existe la necesidad de socios para el éxito del proyecto, relaciones que aún no se han establecido, se dependerá del apoyo de una red de terceros.
- No disponer de una locación propia.
- Inicialmente se debe formar a sus propios entrenadores, lo que generará una carga de adicional, considerando el proceso cultural a implementar.
- Inicialmente, el equipo humano deberá demostrar su valor entre socios del proyecto y la comunidad en general, debiendo crear una imagen de marca transparente y confiable.

Se puede concluir que las principales fortalezas para el proyecto vienen del conocimiento, experiencia y redes que existen de parte del autor. Su red de apoyo posee un alto conocimiento en la práctica deportiva y la administración de programas de entrenamiento. Por el contrario, las debilidades están asociadas a la creación de una organización nueva, la cual debe sortear sus primeros años bajo un modelo propio, el cual debe ser validado.

A las fortalezas y debilidades recién expuestas, se pueden complementar como buena práctica, transformando posibles debilidades en fortalezas, las recomendaciones y conclusiones obtenidas desde entrenadores expertos y el análisis de la observación de proyectos similares. Los principales resultados se exponen en el capítulo de a continuación.

5.2.2. Entrevistas a entrenadores expertos e investigación a proyectos similares

Se realizaron entrevistas a entrenadores expertos, disponibles en anexo 14.2, y una investigación y análisis a proyectos de similares características, realizada en el capítulo 4.1 de este documento, con el objetivo de conocer de primera fuente los recursos, capacidades y competencias que se utilizan actualmente en organizaciones que forman atletas de alto rendimiento, los resultados se presentan a continuación.

De las entrevistas realizadas se pueden sacar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- La etapa de formación debe ser amplia y no especializada en una disciplina, se debe de considerar un amplio rango de adquisición de habilidades. Es una labor relevante, y no se debe despreciar frente al entrenador de especialidad.
- Si bien un entrenador posee independencia en sus planes de trabajo, debe existir una subordinación asociada al control de metas y desempeño. Es por eso que se acostumbra hablar de head coach, un entrenador que revisa la labor de los entrenadores directos al atleta, y que dirige la parte deportiva.
- Puede existir un plan de entrenamiento organizacional, el cual se discute en conjunto, pero que debe ser seguido y controlado.
- Existen tareas de apoyo administrativo al entrenamiento que requieren eficacia y eficiencia, tales como, inscripción de campeonatos, logística de viajes de delegación, transporte, alimentación, etc. El entrenador no puede quedar atrapado en estas.

- Hoy en día, los atletas viajan mucho para entrenar, entre su lugar de estudio, su lugar de entrenamiento y su hogar se pierde mucho tiempo en transporte, por lo que la localización adquiere importancia para beneficiarios.
- Las profesiones de apoyo son, entre otros: Psicólogo, nutricionista, kinesiólogo y biomecánico.
- La selección de entrenadores debe ser adecuada, capacitados en lo técnico y sabios a la hora de tratar con jóvenes, deben inspirar y motivar. Debe ser exigente y creador de vínculo seguros con el atleta.
- Se debe contener por lo mínimo, 1,5 hectáreas de espacio, fosos de lanzamiento, oficina administrativa, baños y camarines, cafetería, sala de pesas y bodega.
- La institución no debe adelantar procesos y los objetivos y expectativas deben ser reales para cada atleta. Se debe tener planes de contingencia para el fracaso.
- El flujo de atletas debe ser constante en todas las etapas, la formación inicial, la formación al alto rendimiento y el alto rendimiento deben poseer un flujo de atletas que no provoque quiebres en el programa.
- Debe existir asociación entre lo público y privado, en ámbitos del conocimiento como de recursos. Se debe trabajar junto a la FEDACHI, la CORFO y universidades. Así como empresas privadas asociadas al deporte.
- La personalidad jurídica puede ser mixta, en Santiago puede sobrevivir la privada con fines de lucro, en base a los volúmenes de atletas, pero en regiones son necesarios los recursos públicos, y estos no se asignan a un privado con fines de lucro, por lo que una corporación o fundación pueden ser más adecuadas.
- Los resultados en alto rendimiento poseen un horizonte mínimo de 8 a 10 años.
- Se debe tecnologizar y modernizar los métodos de entrenamiento.

De la investigación y análisis realizado a proyectos similares se pueden sacar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Club Atlético Phoenix Temuco: En la región existe un trabajo dedicado junto al Centro de Entrenamiento Regional del IND. La estabilidad permite dedicarse completamente a labores de alto rendimiento. Existe una labor continua en la búsqueda de talento, en cada generación de jóvenes hay atletas preparándose, al haber resultados el entusiasmo de los menores es aún mayor. El entrenador en sus entrevistas²⁰, posterior a los Panamericanos de Lima 2019, donde se obtuvo el oro y plata en el lanzamiento del martillo, cuenta que se requiere de: "...pasión, objetivos claros, trabajo planificado y mucha, mucha experiencia". El trabajo de alto rendimiento, de los dos medallistas, requiere el trabajo de lunes a sábado, con 8 horas diarias. Diez años han pasado para llegar al rendimiento actual, desde el comienzo.
- Del caso del remo en Valdivia, se puede obtener el trabajo coordinado con la federación deportiva. Este trabajo coordinado logró la contratación de un experto internacional, un head coach, que asesora a clubes y entrenadores locales y que

²⁰ El Mercurio. Deportes, pág. 8. Por Rebeca Ampa, 18-08-2019. "Lanzados a Tokio: Los nuevos fenómenos del atletismo chileno sueñan en grande".

El Austral. Deportes, pág. 10. Por Robinson Tobares, 10-08-2019. "Les queda mucho por mejorar, pero esta mejoría tiene que ser a nivel mundial".

guía el proceso de alto rendimiento. Este entrenador ordenó la escena nacional, logrando unificar criterios de trabajo. La región especializó el desarrollo deportivo con sus recursos disponibles.

- Del caso jamaicano y sus velocistas se puede concluir, con mayor fuerza aún, las bondades de la especialización deportiva con respecto a sus recursos, es necesario el ajuste y optimización frente a las capacidades disponibles. Así también, la necesidad de un experto con mucha experiencia deportiva. Muy importante es la captación de talento, existe la preocupación de acompañar a los atletas en todo su ciclo deportivo. Y al igual que los lanzadores de Temuco, no permiten que se vayan de su lugar de origen, a Estados Unidos, esto se logró gracias a planes de estudios y profesionalización de los atletas en Jamaica, donde las universidades apoyaron esta idea.

5.3. Formulación estratégica de negocios

5.3.1. Cliente y propuesta de valor

Si bien este proyecto posee una gran variedad de involucrados, la atención principal estará centrada en los clientes, el grupo familiar al cual se le resolverán sus necesidades mediante el diseño de una propuesta de valor específica. Este grupo familiar deberá pagar mensualmente por la permanencia de sus hijos en el programa.

Desde las principales necesidades detectadas en los clientes, sub capítulo 4.4.1., y considerando los fines del proyecto desde el resumen narrativo del marco lógico, sub capítulo 4.5., se define la siguiente propuesta de valor hacia el cliente:

“Preparación del joven en sus habilidades personales, sociales y deportivas, mediante el desarrollo de su talento deportivo, apoyando a los padres en su labor formativa”.

Los resultados de las encuestas para la propuesta de valor son los siguientes:

- **¿Es relevante para ti? "Preparar a tus hijos en habilidades personales, sociales y deportivas, mediante el desarrollo de su talento deportivo, recibiendo, tú como padre, apoyo en esta labor formativa":**

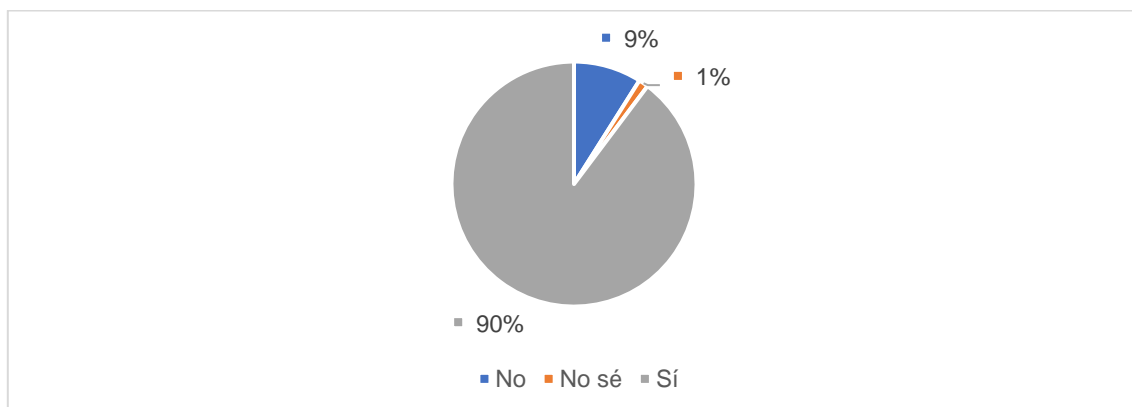


Gráfico 6: Relevancia de la propuesta de valor para los encuestados.

El 90% de los encuestados declara que es relevante la propuesta de valor. Sin ser generalizado, ciertos casos en que no se sabe, o no se valora, no existe un

conocimiento de los beneficios del deporte, o no se ha tenido la experiencia personal como padre.

- **¿Estarías dispuesto a contratar un programa deportivo con las características antes mencionadas, y por ti seleccionadas, en horario extraescolar?:** El 92% de los encuestados declara que contrataría un programa con las características consideradas en el programa, originadas desde las necesidades detectadas.

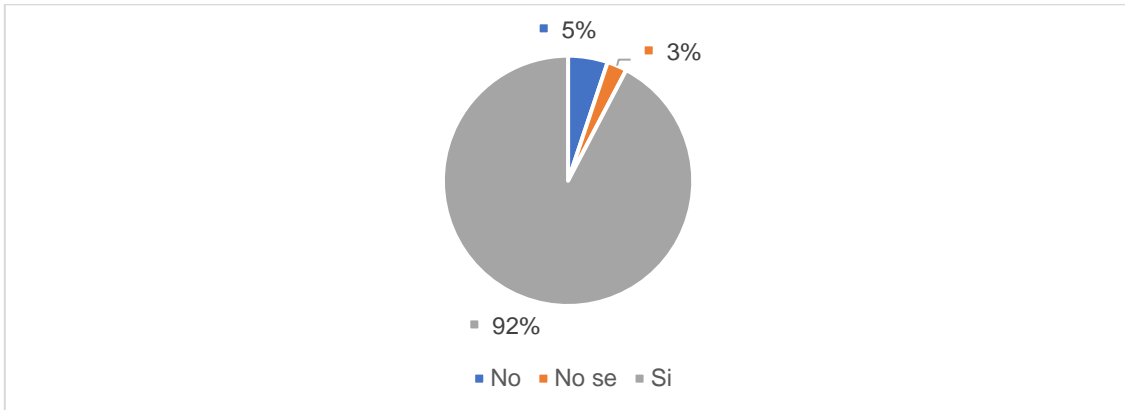


Gráfico 7: Disposición a pagar sobre el proyecto y sus características.

- **Contratación por nivel educacional:** A la respuesta sobre si contrataría el programa, los que responden afirmativamente, dentro del 92%, resultan ser en mayor cantidad personas universitarias, con sobre un 50% de participación. Adicionando un 20% que posee postgrado, sobre nivel universitario alcanza un 70% aproximado.

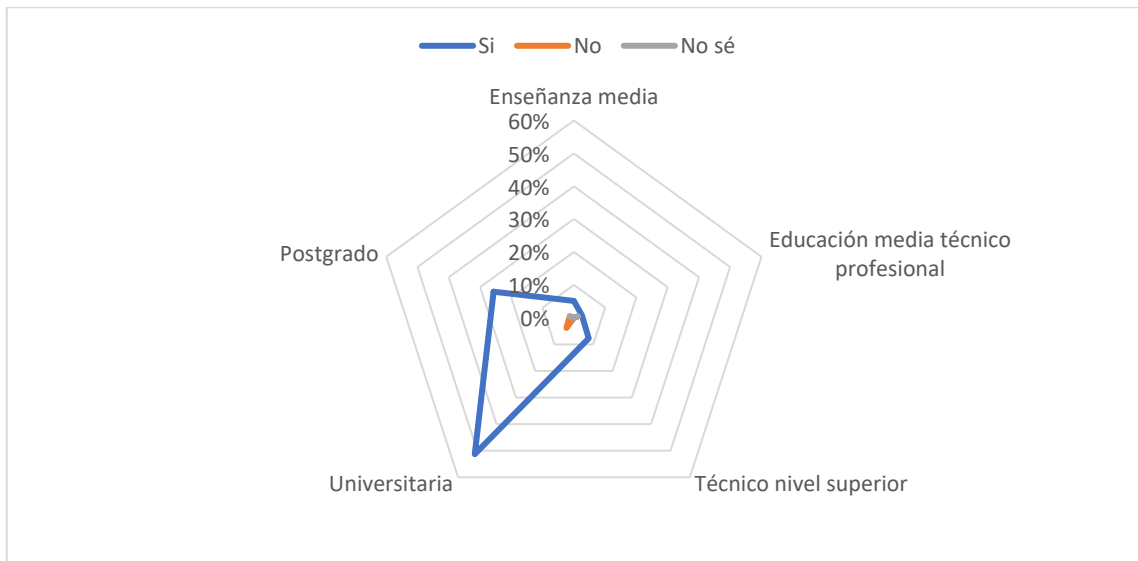


Gráfico 8: Disposición a contratar por nivel educacional.

- **Contratación por ingreso familiar:** Al observar el gráfico 9 a continuación, uno puede evidenciar lo obvio, que personas o familias con más recursos están dispuestas a contratar. Aunque la conclusión no es lineal, no ocurre que a más

dinero más disposición a contratar. Esto quiere decir que existen otras variables de decisión, como, por ejemplo, el nivel educacional, pueden serlo también, conocimiento y experiencia de los padres en el mundo deportivo, de la misma manera, ciertas limitaciones detectadas, tales como la lejanía, poco tiempo libre de los padres, foco en otras actividades, entre otras.

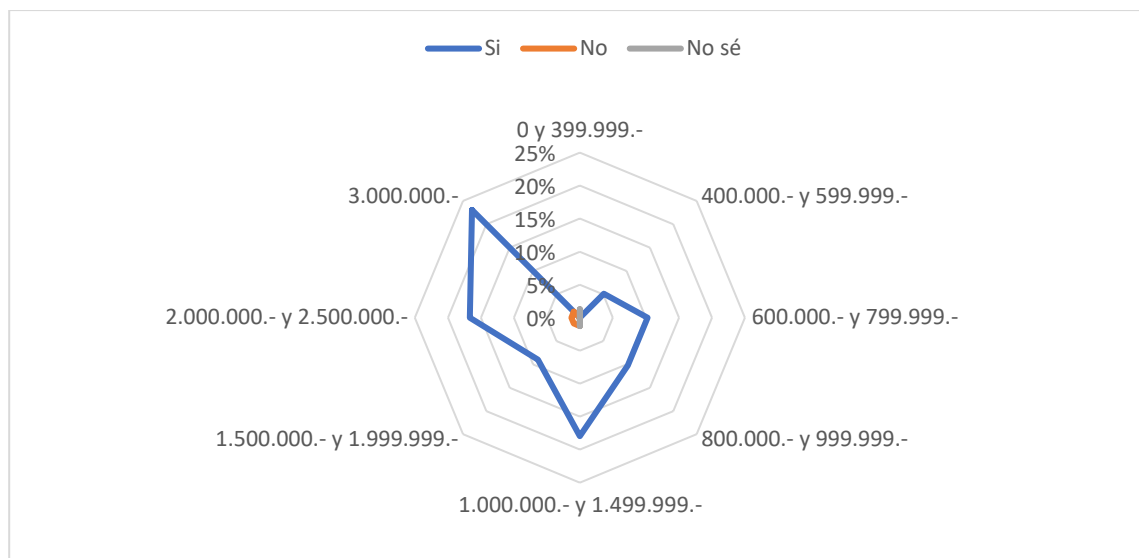


Gráfico 9: Disposición a contratar por ingreso familiar.

- **¿Qué nivel de importancia tienen para ti las siguientes limitaciones para desarrollar el talento deportivo de tu hijo/a?** En relación con el gráfico anterior, se preguntó a los encuestados sobre las complicaciones para contratar el servicio. Con división según magnitud por criterio del autor, se tiene:
 - En primer lugar, los importantes y muy importantes:
 - Poco tiempo libre de los padres
 - Mucha distancia respecto del lugar de práctica deportiva.
 - Falta de traslado de mi hijo o hija.
 - Alto costo en dinero. (Especialmente con más de un hijo).
 - En segundo lugar, únicamente debido a que no es categórico en su importancia:
 - Poco tiempo libre de mi hijo.
 - Falta de redes de apoyo.
 - Que mi hijo se distraiga de sus quehaceres escolares.

- **¿Qué nivel de importancia tienen los siguientes objetivos del deporte para tu hijo o hija, según tu percepción?** Desde otro punto de vista, los encuestados se refieren a qué los motiva para llevar a sus hijos a prácticas deportivas. Con división según magnitud por criterio del autor, se tiene:
 - En primer lugar, los importantes y muy importantes:
 - Para su desarrollo personal, y adquisición de habilidades y valores.
 - Para su desarrollo social.
 - Para desarrollar un estilo de vida saludable.
 - Para que canalice su nivel de energía.

- Para que ocupen su tiempo libre.
- Para evitar el consumo de alcohol y drogas.
- Para que se vea enfrentado a nuevos desafíos.
- Para potenciar su talento.
- Para unir a la familia en torno de la actividad deportiva del hijo o hija.
- En segundo lugar, separado debido a que no es categórico en su importancia:
 - Para respetar límites y autoridad.
- En tercer lugar, los objetivos más indiferentes o que no son importantes:
 - "La actividad autónoma de mi hijo me libera para yo realizar las mías".
 - Porque quiero que sean exitosos.

Si bien existen ciertas diferencias entre segmentos, debido a las realidades económicas que estos deben resolver individualmente, la propuesta de valor posee una aceptación transversal, los diferentes encuestados la contratarían y validan en su mayoría, sobre el 90%. Hay ciertas características que podrían complicar la contratación, pero son elementos que el proyecto podría considerar en sus características, por ejemplo, la lejanía, siendo resuelta con movilización, o, en definitiva, aumentar la expansión territorial mediante sedes o sucursales.

5.3.2. Misión y visión.

Desde la metodología de marco lógico, que considera las necesidades del principal involucrado, el cliente o grupo familiar, ya se ha obtenido el propósito. Este es la generación de una instancia extraescolar de interacción social y desarrollo personal, ajustado a un segmento de familias que tienen sus hijos en establecimientos educacionales que no poseen una política deportiva interna desarrollada.

Tal como ya ha sido expuesto en el resumen narrativo, de la metodología de marco lógico, el fin para los padres es desarrollar a sus hijos en varios ámbitos, principalmente, en su desempeño individual, social, académico y laboral, y en los aspectos de salud física y mental. Con el objetivo mayor de, mejorar la calidad de vida de sus hijos gracias al empoderamiento de sus habilidades y valores, para enfrentar los desafíos de la vida.

Por lo tanto, la **misión** del programa es:

“Desarrollar y estimular las habilidades y valores de los jóvenes, para que tengan un desempeño positivo en las distintas etapas de su adultez, mejorando su calidad de vida, mediante un programa de detección y desarrollo del talento deportivo en jóvenes escolares que no tienen acceso a políticas deportivas de rendimiento”.

Los **valores** del programa son:

- i. Desarrollo deportivo amplio y saludable. Centrado en la calidad de vida del joven deportista.
- ii. Complementación con el sistema educativo y los establecimientos escolares.
- iii. Entendimiento y consideración de las necesidades del cliente.
- iv. Mejora continua en la metodología de entrenamiento y administración.

- v. Innovación en los métodos de entrenamiento y administración deportiva.
- vi. Especialistas y expertos en el entrenamiento del lanzamiento atlético.
- vii. Desarrollo constante del capital humano propio y del joven deportista.

La **visión** del programa es la siguiente:

“Hacer de nuestra organización un referente sudamericano en el desarrollo del lanzamiento atlético, creando atletas y entrenadores apasionados que alcancen todo su potencial personal. Desarrollando una red de confianza y trabajo conjunto entre nuestra organización, clientes y socios”.

5.3.3. Cadena de valor y competencias centrales

La cadena de valor está construida en base a las operaciones de una empresa, el propósito de analizar la cadena de valor, es entender que capacidades operacionales son una competencia central, o sea, la que proporciona una ventaja competitiva.

Las capacidades necesarias para satisfacer la propuesta de valor, son las siguientes:

- Espacio de entrenamiento especialmente diseñado para el objetivo del programa.
- Transporte o cercanía del lugar de entrenamiento al entorno del grupo familiar.
- Diseño de planes de entrenamiento para la formación integral y saludable.
- Diseño de planes de entrenamiento para el rendimiento deportivo.
- Acompañamiento del entrenamiento con psicología deportiva y coaching.
- Captura de datos sobre el atleta para controlar y gestionar su proceso deportivo.
- Detección de talento sistemática mediante metodología propia.
- Diseño de programa especializado, eficiente en costos y el rendimiento deportivo.
- Constante comunicación, publicación y generación de eventos que promocionen el programa en la comunidad y que expongan el apoyo de socios.

Las competencias deben cumplir con cuatro criterios para convertirse en ventajas competitivas sostenibles, deben ser **valiosas**, o sea, que neutralizan amenazas y aprovechan oportunidades, deben ser **singulares**, que no la posean muchos más, deben ser **costosas de imitar**, por historia o cultura, y deben ser **insustituibles**, o no tener equivalente estratégico (Adm. Estratégica. Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, página 86.).

En ese sentido, la capacidad de la organización en diseño es, poseer un equipo humano altamente capacitado, que multidisciplinariamente cree un plan de formación y entrenamiento, bajo implementación y metodología de autoría, especializada y patentada, capacitando y retroalimentando a sus propios entrenadores. Introduciendo la psicología y coaching deportivo dentro del mismo diseño de los planes deportivos. Unido a una alta capacidad de asociatividad, con clientes, socios y la comunidad general.

Esta capacidad es valiosa, debido a que neutraliza las amenazas del proyecto y aprovecha las oportunidades, se hace cargo de ambos aspectos detectados en el análisis FODA. Por supuesto, es singular, debido a que el conocimiento específico deportivo requerido no es amplio, debido a la falta de entrenadores. El requerimiento de espacio e infraestructura especializada lo hacen costoso de imitar. Ser insustituible solo puede alcanzarse con la utilización coordinada y efectiva de todos los recursos. Los conceptos

de psicología y coaching deportivo no se utilizan en etapas iniciales hoy en día, lo cual viene a ser una capacidad única para el programa.

La cadena de valor adquiere la siguiente conformación:

Infraestructura: <ul style="list-style-type: none"> - Dirección administrativa general, coordinación interna, programación y control. - Dirección deportiva general, coordinación de entrenadores, creación de procesos estándar de operación. - Coordinación y dirección de outsourcing empresarial y deportivo: contabilidad, jurídica, nutrición, psicología, etc. - Coordinación y dirección del trabajo conjunto con socios, colegios, liceos y FEDACHI. - Publicidad, marketing y eventos promocionales. - Relación cercana con clientes, recaudación y encuestas de satisfacción. 				
Gestión de recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de selección de ex atletas y entrenadores con características necesarias para el programa. - Capacitación constante, y reuniones de estandarización de procedimientos. - Organización de meeting's y reuniones con entrenadores extranjeros. - Programación, control y acompañamiento de la labor del entrenador, desde la administración y expertos. - Administración de programa de bonificación por resultados y cumplimiento de metas. - Administración de profesionales de apoyo y en las labores de servicios externos de apoyo al programa. 				
Desarrollo de tecnologías: <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y mantención de base de datos con información de cada atleta, para generar informes y estudios. - Elaboración y mantención de base de datos sobre resultados y la labor de entrenadores, para análisis y resultados. - Elaboración y mantención de página web, donde el cliente pueda obtener toda la información del programa y su hijo. Siendo una plataforma de comunicación con la administración, para obtención de percepción y pagos. - Diseño y revisión de planes, métodos, implementos y espacio de entrenamiento para mejora continua e innovación. 				
Adquisiciones: <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación con colegio, liceo o comuna, para proceso de selección, entrenamiento y competición. - Búsqueda y contratación constante de socios que aporten con recursos o elementos de la cadena de valor, por ejemplo, nutricionista, traumatología, psicología, etc. - La principal adquisición estratégica es el lugar de entrenamiento, inicialmente por arriendo. Posteriormente se puede considerar la concesión de un lugar, la disponibilidad desde socio o la adquisición de una propiedad. 				
Logística de entrada	Operación	Logística de salida	Marketing y ventas	Post venta
<ul style="list-style-type: none"> - Selección y captación de talento. - Selección y capacitación de entrenadores. - Diseño de planes, métodos e implementos para entrenar. - Adquisición, almacenaje e inventario de implementos deportivos. - Asegurar lugar de entrenamiento. - Selección y contratación de profesionales de apoyo. Psicólogo. - Selección y contratación de servicios de apoyo. Outsourcing y aporte de socios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento. - Seguimiento y control de salud física y psicológica. - Coordinar servicios de apoyo. - Formación de entrenadores. - Charlas y meeting's con atletas y entrenadores consolidados. - Coordinación, programación y control de entrenadores y planes. - Adaptación y mantención de implementos y espacio de trabajo. - Transporte de atletas entre sus hogares y lugar de entrenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en actividades formativas y competitivas de los atletas. - Cumplimiento de etapas formativas y deportivas. - Evaluación del atleta en sus avances y resultados. - Comunicación de avances y resultados a familia y socios. - Demostración de resultados a comunidad en general. 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta atada al proceso de selección de talento. - Realización de eventos promocionales y meetings. Con mesas de contratación. - Promocionar el programa a través de redes sociales web. - Promocionar el programa a través de canales de socios. - Constante captación de recursos en socios. - Creación de sello publicitario del programa. - Difusión en liceos y colegios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones y comunicación en línea con la familia, para informar resultados e información relevante sobre sus hijos. - Generación de informes sobre información relevante de los atletas, para disponibilidad de los padres y apoderados. - Disponibilidad de transporte para el joven, en padres que lo requieran. - Atención y orientación de padres y apoderados frente a consultas, dudas y comentarios.

Tabla 17: Cadena de valor, actividades principales y secundarias.

Dentro del análisis de cadena de valor existe espacio para la consideración del outsourcing en varios ámbitos, tanto operacionales como administrativos, por ejemplo el

apoyo de nutricionistas, traumatólogos, contabilidad, sistema informático, entre otros, el criterio inicial será comenzar con bajo nivel de costos fijos, incorporando elementos secundarios y de apoyo de una manera gradual en el avance del programa, para así, con la misma experiencia y curva de aprendizaje ir adaptando las actividades y herramientas para crear una sólida ventaja competitiva. Varios de los recursos a tercerizar pueden ser solicitados bajo patrocinio, auspicio o apoyo de socios del programa.

Desde un punto de vista inicial, y de diseño, el análisis de cadena de valor entrega que las competencias centrales para lograr una ventaja competitiva debe estar asociada a tres aspectos, primero, la coordinación correcta de los recursos y redes de apoyo, segundo, una satisfactoria experiencia de cliente y usuario, particularmente que el cliente vea un apoyo en la formación de su hijo, y tercero y principal, el recurso humano capacitado, que posee y diseña métodos y herramientas para mejorar, innovar y adaptarse, incorporando el uso de tecnología. Una competencia central no siempre puede ser una ventaja competitiva en el tiempo, por lo que periódicamente se deben ir revisando las competencias de manera que evolucionen para mantener la ventaja. Una competencia central no debe transformarse en una postura rígida central²¹.

5.3.4. Importancia de los socios en la cadena de valor

La experiencia de los proyectos deportivos, y las entrevistas con expertos, definen claramente que el éxito de estos depende de una correcta administración y relación con los grupos de interés. La apreciación de ciertos organismos como la FEDACHI, que solicita la no existencia de limitaciones en la masificación del proyecto, objetando precios altos, hacen imprescindible el apoyo del sector público y privado.

La propuesta de valor del programa considera la formación personal y grupal de los jóvenes, lo que incorpora una amplia visión de realidades, aspectos culturales y valores, por lo que no se debe cometer el error de contener a, los usuarios y clientes, en un manto de exclusividad y sesgo. Esta situación solo se podrá lograr con el patrocinio y auspicio de terceros. Los aportes de socios pueden considerar la disponibilidad de un espacio de trabajo, recursos monetarios, equipamiento deportivo y labores profesionales, entre otros. Lo que en sí mismo se puede transformar en una ventaja competitiva.

5.3.5. Conclusiones del análisis de cadena de valor

- La ventaja competitiva, adquirida desde las capacidades plasmadas en la cadena de valor, servirá para el corto y mediano plazo. La propuesta de valor, detectada como hallazgo, otorgará una capacidad diferenciadora a la forma actual de la oferta de proyectos deportivos, pero a largo plazo es imitable.
- Por el motivo anterior, es que se debe introducir procesos internos y herramientas difíciles de imitar, que sean patentables y mejorables continuamente en el tiempo, de tal manera de sostener una ventaja competitiva a largo plazo.
- Una capacidad valiosa para el proyecto, será la de organizar eventos promocionales, en donde se exponga a la comunidad y socios el trabajo realizado.

²¹ Administración Estratégica. Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, página 96.

Esto servirá para exponer a los privados que apoyan el proyecto, y mantener publicitado el proyecto en distintos sectores geográficos.

- Este análisis evidencia todas las actividades que pueden ser generadas desde un punto de vista interno, y otras que se pueden resolver mediante la tercerización u outsourcing, como por ejemplo para este último caso, el transporte de atletas, la organización de eventos, ciertas prestaciones médicas y estudios, etc.
- El principal recurso generador de capacidades es el recurso humano del proyecto, este debe tener la preparación y creatividad necesaria para innovar, junto con llevar correctamente la planificación y metodologías auto diseñadas por el equipo.

5.3.6. Posicionamiento: Estrategia Genérica y Modelo Delta

Para establecer el posicionamiento que el programa debe adquirir, se utilizará la estructuración bajo el análisis de dos propuestas, la primera es de Michael Porter, vinculada a su definición de estrategias genéricas, líder en costos o singularidad percibida por el consumidor. Que al tener como objetivo un segmento específico o uno masivo, genera cuatro escenarios estratégicos. Tal como se puede ver en el siguiente diagrama.

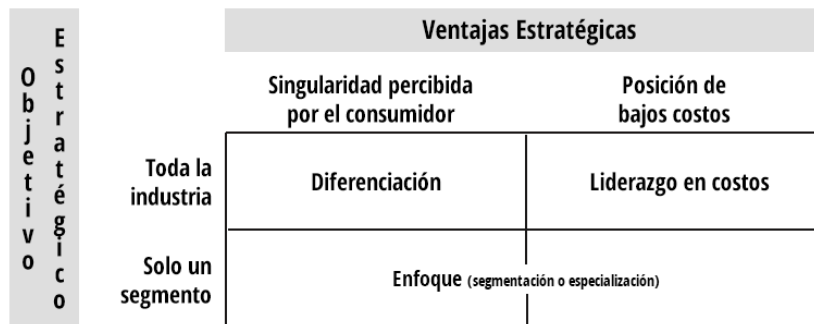


Diagrama 2: Cuadro de estrategias genéricas de Porter. Fuente: Michael Porter.

La segunda propuesta es de H. Hax, sobre el modelo delta, en donde el programa debe buscar posiciones entre tres alternativas, primero, la solución integral de la necesidad del consumidor, arista inferior izquierda en diagrama 3, segundo, atraer al consumidor desde las características del producto, arista inferior derecha y, tercero, crear condiciones que dificultan el abandono de un cliente, que sería el fin mayor de la estrategia, arista superior.

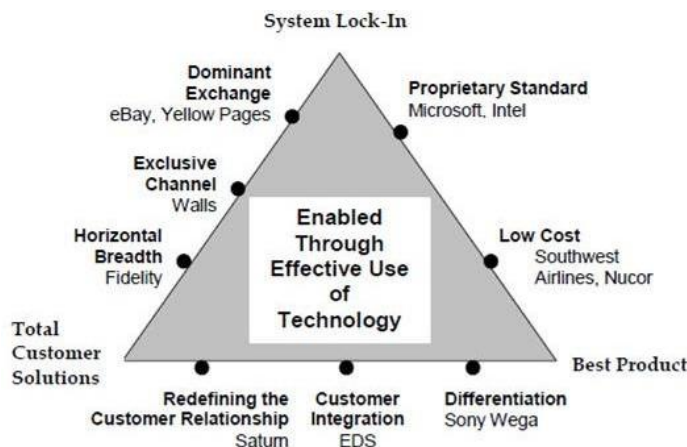


Diagrama 3: Delta de Hax. Fuente: Hax, Wilde (2003). The Delta Model, a new framework of Strategy. Journal of Strategic Management Education.

Desde el punto de vista de Porter y las estrategias genéricas, el objetivo estratégico del programa es la diferenciación dentro de la industria, la ventaja competitiva considera la detección de un talento particular en el usuario que, según el recuadro anterior, sería una singularidad percibida por el consumidor, por lo tanto, según las estrategias genéricas de Porter, se tiene que el programa posee una estrategia genérica de diferenciación. Por lo tanto, hay que resolver las necesidades específicas de los clientes, se trata de comunicar y exponer los atributos diferenciadores del programa deportivo.

Desde el punto de vista del modelo delta, y siguiendo el lineamiento ya establecido por las estrategias genéricas de Porter, el programa debe considerar establecerse en el nodo de mejor producto (Best Product, abajo a la derecha), y que conociendo de mejor manera la operación, de a poco lograr una integración con otros esquemas estratégicos, como reducción de costos, para así tender al “system lock-in”, donde el cliente no quiera abandonar el programa. El programa contiene un elemento que favorece la cautividad de clientes, la detección de talento en los jóvenes provoca un compromiso mayor desde los padres.

5.3.7. Conclusiones del análisis de Estrategia Genérica y Modelo Delta

- Desde la perspectiva de Porter (E. Genéricas), el proyecto debe orientar su estrategia a toda la industria, pero ofrecer y exponer las singularidades que el consumidor desea, en este caso, la formación integral de su hijo en un ámbito extraescolar deportivo. Lo que otorga a corto y mediano plazo la diferenciación.
- Desde la perspectiva del Modelo Delta, el programa debe ubicarse en la categoría de Mejor Producto, el cual tendrá todos los atributos que el cliente espera. Teniendo esta base estratégica, para llegar al “system lock-in” se propone avanzar desde la integración con el atributo de bajo costo, lo que obliga a una alta eficiencia en el uso de recursos. El bajo costo ayudará a la masificación del programa, pudiendo cumplir con objetivos que pueden ser de interés de socios como, por ejemplo, la FEDACHI.
- Para efectos de lograr ambas conclusiones anteriores, diferenciación y mejor producto, se debe constantemente estudiar y revisar la propuesta de valor del programa deportivo, para así realizar ajustes en virtud del cliente.

5.4. Política de personalidad jurídica

El programa estará alojado en una organización que cumpla condiciones básicas para llevar a cabo sus operaciones de manera íntegra y valórica. En consideración de las preocupaciones y necesidades de los distintos involucrados, y para poder acceder a fondos o recursos públicos y privados, sin mayor objeción, es que se piensa importante tomar la decisión de someter a la organización a una personalidad jurídica en donde no existe un fin de lucro. Desde el punto de vista de los objetivos, destaca un club deportivo o simplemente la conformación de una ONG. En conversaciones con expertos, el criterio común es que, para lograr objetivos deportivos, se debe recurrir a un trabajo conjunto entre la organización, el estado y empresas privadas. Es un beneficio directo hacia los clientes que, si bien deben pagar una mensualidad para incorporar a sus hijos, podrán beneficiarse de un costo menor, que permita masificar el desarrollo del talento del

lanzamiento atlético y no obstaculizar las características de la propuesta de valor, tales como el contacto heterogéneo entre pares.

6. Plan comercial

6.1. Mercado

Se utilizará una aproximación para obtener el tamaño de mercado total, con datos desde estadísticas del MINEDUC, consistentes con la matrícula nacional de cada tipo de establecimiento. Se utilizarán datos del año 2017, en escolares pertenecientes a los ciclos de 5to básico a 4to medio, que son el usuario objetivo del proyecto, en establecimientos particulares subvencionados y particulares pagados.

Matrícula Nacional	Particular Subvencionado	Particular Pagado	Total
5to básico	129.507	19.879	149.386
6to básico	126.221	19.413	145.634
7mo básico	121.721	19.347	141.068
8vo básico	120.097	19.562	139.659
1ro medio	130.033	20.127	150.160
2do medio	117.912	19.844	137.756
3ro medio	109.529	19.535	129.064
4to medio	98.650	18.584	117.234
Total	953.670	156.291	1.109.961
Censo nacional 2017:		17.373.831	
Censo RM 2017:		7.036.792	
% RM sobre nacional:		0,405	
Asimilando % de RM a			
matricula nacional:			449.559
Precio preliminar a cobrar ch\$:			100.000
Mercado total RM, ch\$/mes:			44.955.914.934

Tabla 18: Mercado aproximado desde la matrícula nacional 2017, por tipo de establecimiento. Fuente: Mineduc. Elaboración propia.

En la tabla anterior, tabla 18, se puede observar el cálculo realizado para obtener el tamaño de mercado. La cantidad de jóvenes que podrían contratar son casi 450 mil, solo para la región metropolitana. El precio utilizado preliminarmente es de 100 mil pesos chilenos, pero este monto puede sufrir una disminución, debido a la necesidad de masificar el programa. El análisis financiero aportará más información relacionada a los posibles ajustes sobre el precio. Por el momento, el tamaño de mercado alcanza los casi 45 mil millones de pesos mensuales.

La implementación del proyecto posee una lógica de instalación sectorizada, donde exista mercado para ocupar la capacidad máxima operacional en cada unidad, este número máximo ha sido fijado, mediante conversación con expertos, en 248 cupos. Lo que considera una situación ideal, según limitación por espacio, y luego por la capacidad del entrenador.

Se debe contemplar la idea de que este es un proyecto deportivo que considera el aporte de socios, valores que en el monto del tamaño de mercado anterior calculado no están sumados. Para el año 2018, el promedio de aporte por empresa vía donaciones fue de casi 43,7 millones de pesos chilenos anuales.

6.2. Producto

El producto del proyecto, preliminarmente llamado “centro de desarrollo del lanzamiento atlético”, es un servicio de formación y entrenamiento deportivo que viene a apoyar ciertas necesidades formativas que los padres tienen con sus hijos, mediante características exclusivas del programa deportivo, seleccionando particularmente jóvenes que tienen cierto talento en vías de las disciplinas del lanzamiento, aunque no es excluyente de jóvenes y padres que deseen participar, a pesar de la especialidad.

Las características principales del servicio, consideradas desde las necesidades del cliente y bajo las capacidades actuales, son:

- Formar y entrenar la habilidad deportiva atlética del joven, en vías a la disciplina del lanzamiento atlético. Si existe una habilidad para otro deporte, se guía a otro programa.
- Desarrollar las habilidades personales y sociales del joven, empoderándolo de confianza y valores para desempeñarse de buena manera en su vida, presente y futura.
- Entregar un medio de apoyo hacia el buen estado físico y mental del joven, guiando estos procesos con el apoyo del entrenador y psicólogos, desde el punto de vista de coach ontológico, entre otros.
- Experiencia de vivencia grupal y comunitaria, creando redes y amistades en el joven.
- Experiencias de competitividad escolar, nacional e internacional. De tal manera de familiarizar al joven con actividades de alta exposición.
- Uso positivo del tiempo libre y extraescolar, eliminando la posibilidad de seguir prácticas, intereses y costumbres de carácter negativo para la integridad física y mental del joven.

Estas características fueron obtenidas desde entrevistas, y posteriormente consultadas por su nivel de importancia en las encuestas del estudio de mercado. Algunos de los resultados principales fueron:

¿Qué nivel de importancia tiene? Que ocupe su tiempo libre en una actividad positiva.

Más del 90% considera importante o muy importante el ocupar el tiempo libre en una actividad positiva.

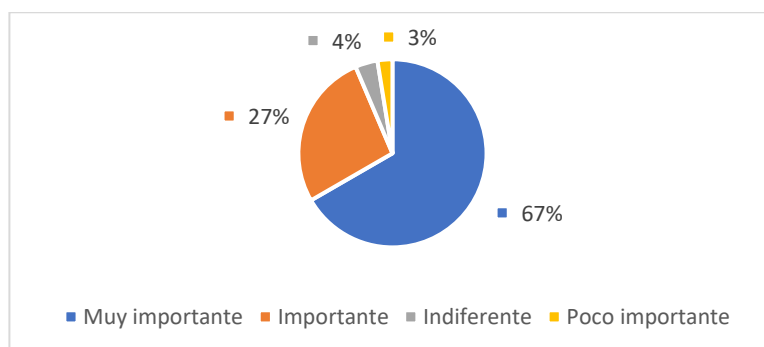


Gráfico 10: Tiempo libre.

¿Qué nivel de importancia tiene? Que mantenga su estado físico saludable y su peso controlado.

Más del 90% considera importante o muy importante el que su hijo mantenga su estado físico saludable y peso controlado.

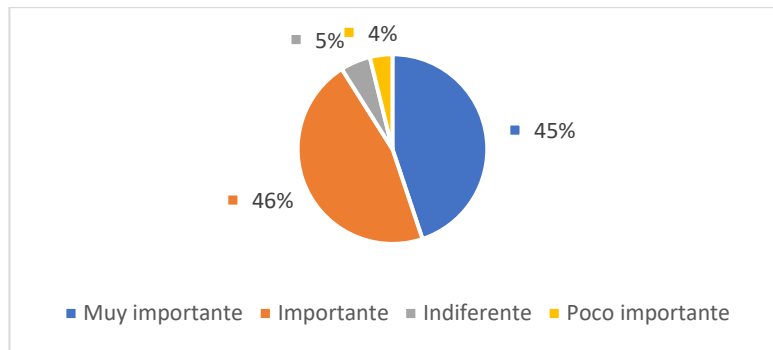


Gráfico 11: Estado físico y peso.

¿Qué nivel de importancia tiene? Que aumente su concentración y capacidad de manejo del estrés.

Más del 90% considera importante o muy importante que su hijo mejore su concentración y maneje de mejor manera su estrés.

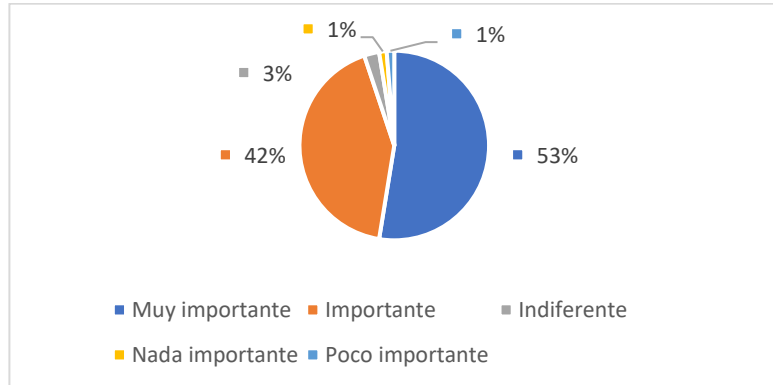


Gráfico 12: Concentración y manejo del estrés.

¿Qué nivel de importancia tiene? Incorporar disciplina y estructura a su comportamiento.

Más del 80% considera importante o muy importante incorporar disciplina y estructura, aunque, a diferencia de las preguntas anteriores, este ítem posee un 15% de indiferentes.

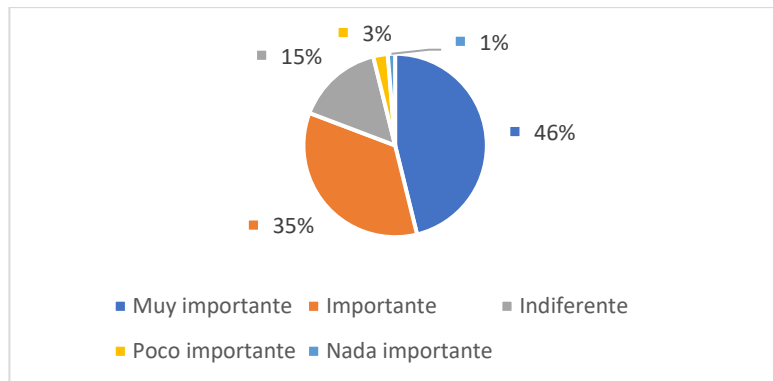


Gráfico 13: Disciplina y estructura.

¿Qué nivel de importancia tiene? Para que desarrolle su autoestima, autoeficacia, autonomía y autovalencia.

Más de 90% considera importante o muy importante el desarrollo personal plasmado en las cuatro habilidades mencionadas.

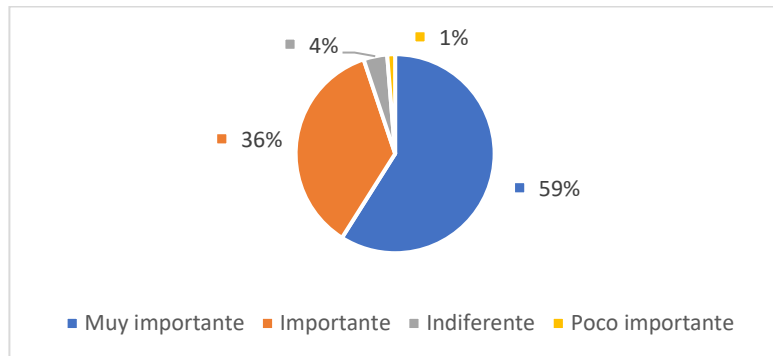


Gráfico 14: Autoestima, autoeficacia, autonomía y autovalencia.

¿Qué nivel de importancia tiene? Que posibilite el contacto con sus pares, desarrollando redes sociales y amistades saludables.

Más de 90% considera importante la sociabilidad de sus hijos, creando amistades sanas.

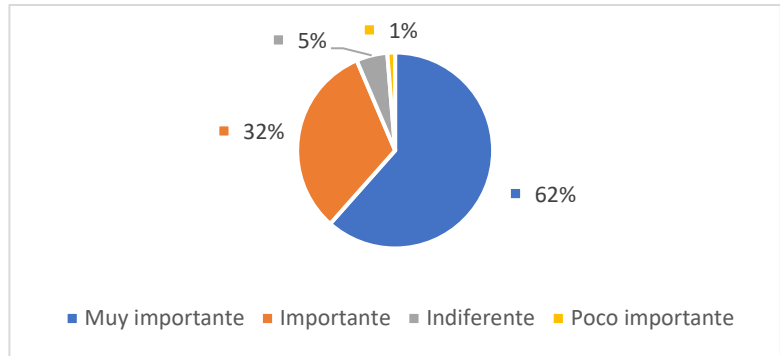


Gráfico 15: Redes y amistades.

¿Qué nivel de importancia tiene? Desarrollar su talento deportivo y humano.

Más de 90% considera importante o muy importante desarrollar los aspectos deportivo y humano de su hijo, confirmando el deseo de un desarrollo integral.

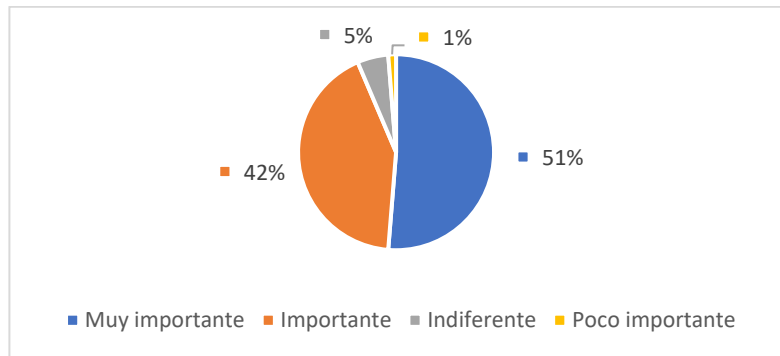


Gráfico 16: Desarrollo deportivo y humano.

Todas las preguntas realizadas a los encuestados tuvieron como motivación el comprobar o validar las características del programa en diseño. Estas fueron incorporadas al aspecto inicial, exclusivamente deportivo, debido a los hallazgos de la alta preocupación de los padres frente al desarrollo de sus hijos en general, a su vez, como observación de la sociedad chilena y ciertos aspectos negativos explicados en el contexto e introducción. Teniendo en cuenta que no existen actividades extra escolares que se preocupen en su mayoría del desarrollo personal y social de manera integral, junto a la actividad principal, el desarrollo del talento deportivo del joven. Es así, como estas características vienen a reforzar al programa y su producto, teniendo siempre una aceptación por sobre el 90% de los encuestados. En definitiva, puede resultar obvio que los padres desean lo mejor para sus hijos, lo importante es identificar el perfil, segmento y disposición a pagar de los clientes en donde encaja este producto.

Los jóvenes son seleccionados desde 5to básico del régimen escolar chileno, asociado a una edad de 11 años, el ciclo deportivo considera un proceso de formación hasta 8vo básico. Desde 1ero medio a 4to medio se introduce a un proceso de rendimiento, para posteriormente ir incorporándose al alto rendimiento.

La actividad principal es el entrenamiento didáctico y funcional, por etapas, mediante planes creados por un grupo de entrenadores que son guiados por un director deportivo de larga experiencia, con el foco principal en la formación y desarrollo del joven. Todo el proceso de entrenamiento involucra un acompañamiento en aspectos de salud física y

mental, mediante el apoyo de profesionales como psicólogos, nutricionistas, kinesiólogos, fisiólogos, entre otros. Donde la información generada es compartida con el cliente.

El producto final deseado del programa, es un joven sano, seguro de sí mismo, sociable, con amplias habilidades físicas y mentales, que, al terminar su ciclo escolar, tendrá las alternativas de seguir una vida atlética profesional, una vida universitaria con continuidad deportiva o simplemente dedicarse a su siguiente etapa formativa en vías de su profesión escogida. Si en su etapa escolar ha logrado tener un rendimiento deportivo destacable, se abrirán opciones de becas a las distintas universidades nacionales e internacionales.

6.3. Precio

La asignación de precio comenzó con el lineamiento inicial de la observación del precio de mercado de programas similares. En general, programas básicos, que obedecen a entrenamiento sin mayor valor agregado poseen un rango de entre 20 mil a 40 mil pesos chilenos. Programas más parecidos, aumentan su costo, por ejemplo, el programa de atletismo UC tiene un cobro trimestral de 300 mil pesos chilenos. El valor inicialmente considerado, se encuentra en torno a la cifra de 100 mil pesos chilenos mensuales por cada joven.

En cuanto a la política de precios, el Gerente General de la FEDACHI, comenta en conversación con el autor de este documento, que lo mejor es que los proyectos deportivos cobren lo mínimo o, en definitiva, no se cobre a los padres, debido a que su interés es masificar la participación. Por el contrario, se evidencia que un cobro a los padres otorga parte de la sustentabilidad al proyecto y genera cierta pertenencia necesaria para el compromiso de su parte, lo que responde de mejor manera en el logro de objetivos, pudiendo expandir la cadena de valor con una mayor cantidad de características, afirmación que de todas maneras es aún preliminar, y la experiencia del programa permitirá corregirla. Este programa en particular, buscará obtener un precio adecuado para contener costos fijos, que balancee los aportes del cliente, del estado y de la empresa privada.

La encuesta realizada generó información asociada al precio y la disposición a pagar, los resultados se presentan a continuación:

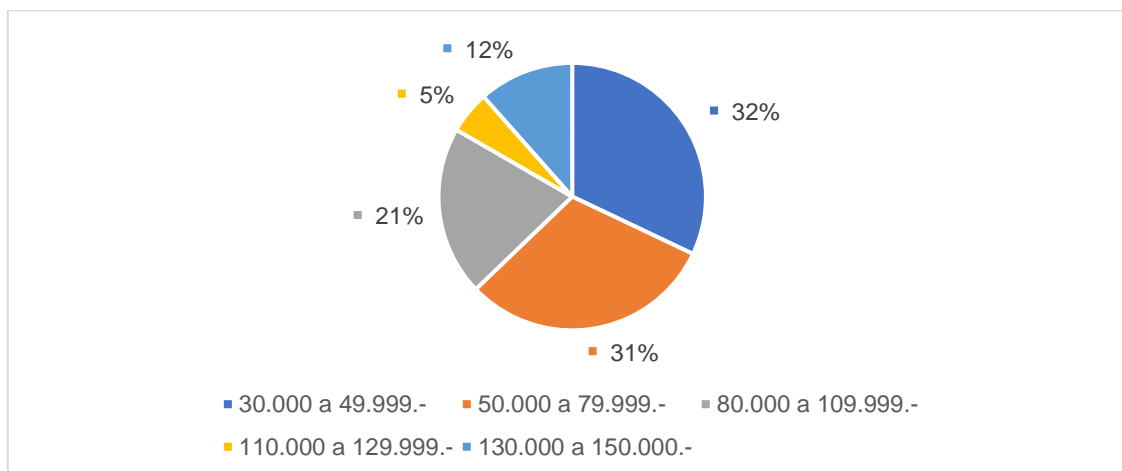


Gráfico 17: Disposición a pagar del total de encuestados.

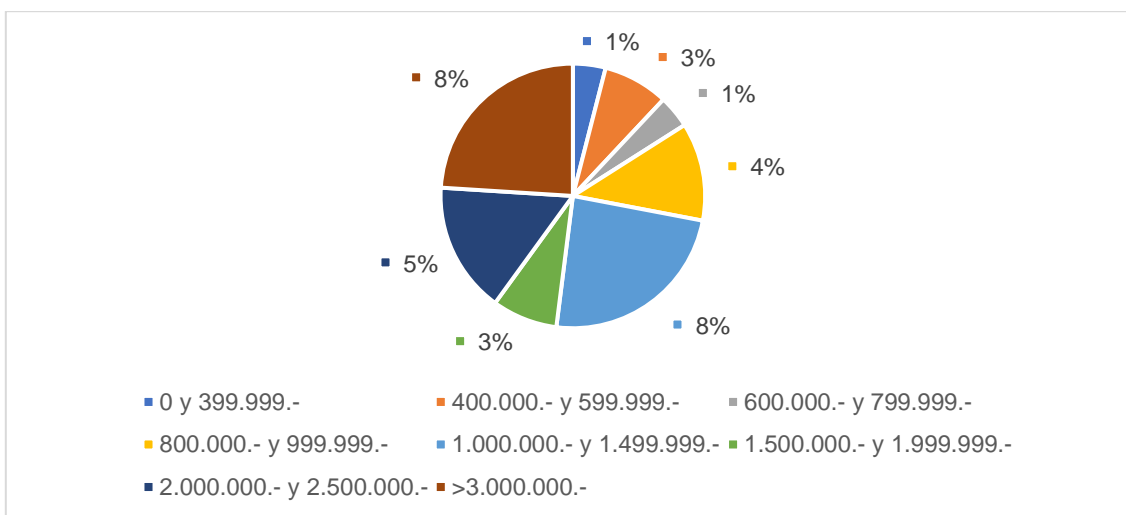


Gráfico 18: Distribución, por ingreso familiar, de quienes pagarían entre 30 a 50 mil pesos al mes.

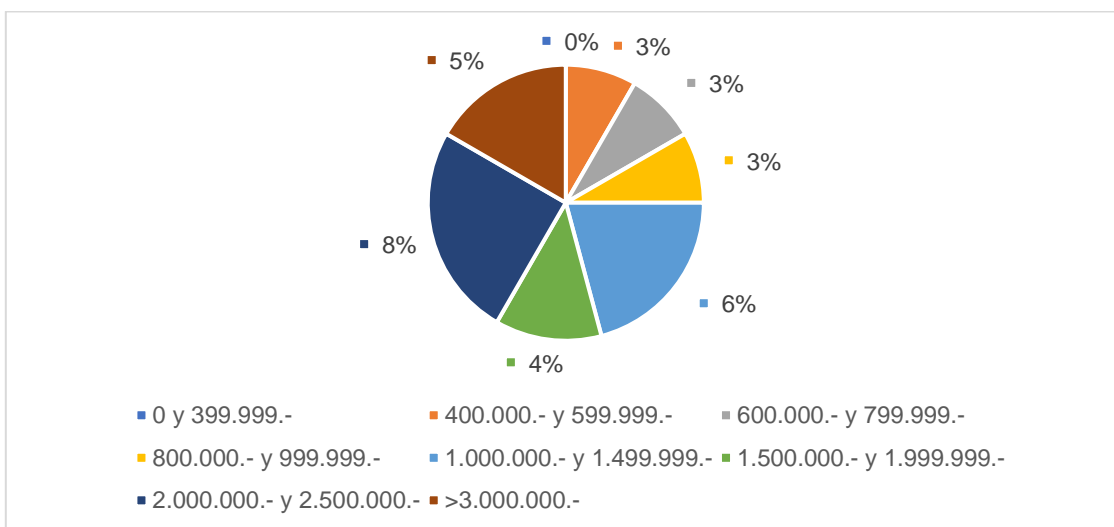


Gráfico 19: Distribución, por ingreso familiar, de quienes pagarían entre 50 a 80 mil pesos al mes.

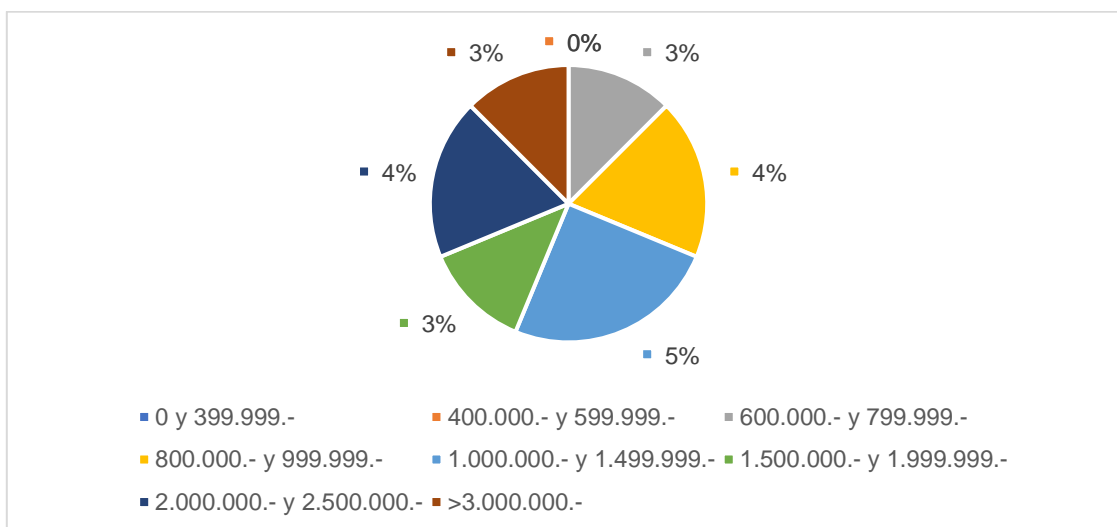


Gráfico 20: Distribución, por ingreso familiar, de quienes pagarían entre 80 a 110 mil pesos al mes.

Del total de encuestados, sin diferenciar por ingreso familiar, gráfico 17, un 32% pagaría entre 30 mil a 50 mil pesos chilenos, un 31%, entre 50 mil y 80 mil pesos chilenos y un

21% entre 80 mil y 110 mil pesos chilenos. Lo interesante de observar es que, los atributos del producto o programa, poseen una valoración relativa, monetaria, hacia arriba, y no existe una mayor asignación a precios bajos.

De los gráficos 18, 19 y 20, se obtiene que, la contratación depende de mayormente personas con ingreso familiar por sobre 1 millón de pesos chilenos mensuales. Un hallazgo encontrado, contrariamente a lo esperado, es que personas con ingreso familiar menor al ya mencionado, adhieren a pagar un rango de precios alto. Lo que el autor interpreta de esta situación es que, el producto o programa es altamente valorado transversalmente en los distintos segmentos, pero su asignación en el presupuesto familiar sería un esfuerzo para esa familia. A su vez, le preocupa la cantidad de hijos.

A modo de ver del autor, el rango de precios será una banda que decidirá sobre la masividad del programa, con límites entre los 50 y 100 mil pesos mensuales chilenos. El valor dependerá del apoyo de socios en su aporte, que permita reducir costos o aumentar ingresos. El precio se estudiará de mejor manera en el capítulo de análisis financiero.

6.4. Promoción

La promoción tiene que ver con las actividades que se deben desarrollar para introducir los diversos productos y servicios al mercado.

La primera actividad será construir todos los canales de información del programa, siendo la base una página web, la cuál será acompañada por diferentes redes sociales que expongan el trabajo realizado, YouTube para mostrar videos, realizar entrevistas, Facebook e Instagram, para exponer la información en el cliente objetivo. La página web tendrá funcionalidades para el cliente, tales como, pago online, reportes de su hijo, captura de necesidades y desempeño del programa, entre otros.

La segunda actividad, es la exposición del programa a través de los socios del programa, se expondrá y captará usuario y clientes a través de: los establecimientos educacionales, la FEDACHI, los socios privados y públicos, como municipalidades y juntas de vecinos.

La tercera actividad es la exposición del trabajo en eventos promocionales, competencias en sectores, formatos y lugares cercanos a la comunidad, en donde participen los jóvenes que entrenan en el programa y muestren sus habilidades. En estos eventos se publicitará al programa y a los socios que apoyan el proyecto. Así también, entrenamiento promocional, exponer actividades del entrenamiento que son atractivas para los jóvenes y comunidad. En estas actividades habrá una mesa de inscripción para nuevos interesados. Incorporando la imagen de todos los socios que aportan al proyecto.

Finalmente, la principal forma de promocionar, es la captura directa de los talentos en sus comunidades escolares, llegando directamente a los jóvenes y padres en actividades deportivas de selección. Habrá una intervención coordinada en cada establecimiento que, según metodología de marco lógico, estarán interesados de los resultados del programa. Cada profesor de educación física puede solicitar pruebas sobre un escolar, para ser seleccionado, el cual seguirá compitiendo por su colegio en los torneos escolares.

6.5. Proceso de ventas

Tal como ya ha sido, en parte, explicado en el capítulo anterior sobre promoción, las ventas tendrán una actividad principal, el proceso de selección de talento, que será ejecutado dos veces al año, al principio de cada semestre. Este será informado y coordinado en establecimientos educacionales, y a la comunidad en general a través de medios propios como el de los socios del programa. De igual manera, el sistema de ventas estará abierto a las personas que lleguen directamente por sus medios, atendiéndolos en la misma oficina administrativa. Esta medida se establece para ir incorporando a nuevos jóvenes, asignados a cupos libres provocados por deserción.

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Captación de talento (jóvenes)	120	174	222	238	248
Ingreso por jóvenes (ch\$/mes)	115.200.000	167.040.000	213.120.000	228.480.000	270.480.000

Tabla 19: Ventas o incorporaciones anuales estimadas hasta año 5.

El proceso de ventas tendrá la meta de llenar los cupos del programa, planteados en la tabla 19. Este aumento sigue una lógica de ir cumpliendo etapas deportivas, la primera generación alimentará los cupos de los siguientes años, y así sucesivamente irán ingresando nuevas generaciones, hasta establecer un balance, el cual será complementado con ingresos fuera del proceso normal de selección, para contrarrestar posibles deserciones. El trabajo coordinado con colegios involucrará a sus profesores de educación física, se les contactará para que envíen a jóvenes talentos al programa.

6.6. Consideraciones para el comienzo del primer año

El inicio del programa, como de cualquier emprendimiento, es de alta importancia. Es el primer instante en que se establece una comunicación con el mercado, momento en el que se llega al cliente y se supera la decisión de contratación. Para ayudar a superar este momento, es que se establece lineamientos para la captura de los primeros clientes.

Existe una primera actividad, ofensiva en el proceso de venta. Se escogerán 24 establecimientos educacionales, en un sector de comunas cercanas en Santiago, por definir. Tales como, por ejemplo, La Reina, Peñalolén, Ñuñoa, Macul y La Florida. Existirá una coordinación previa.

En cada colegio, en sus instalaciones, se realizarán pruebas atléticas en los cursos de básica, de manera voluntaria. De tal manera de seleccionar, al menos 5 estudiantes (24 colegios x 5 estudiantes = 120 atletas, para el primer año). Los padres serán notificados mediante llamada y correo, en conversación directa, exponiendo el talento de su hijo. Esta actividad se realizará durante un mes, o dos, transportando implementación y al equipo seleccionador. La actividad no durará más de 2 horas en cada establecimiento. El presupuesto se encuentra considerado en el capital de trabajo.

La segunda actividad, pasiva en ventas, será publicar un llamado a selección por medios de comunicación y redes sociales, asociados al mismo sector de los establecimientos educacionales considerados, juntas de vecino, municipalidad, etc.

Se realizarán pruebas en el lugar de entrenamiento, recibiendo a los escolares y padres que lleguen por su cuenta. Este segundo intento es para asegurar los cupos a llenar del programa.

La idea general es completar los cupos con cierta holgura superior, por lo tanto, si en la primera actividad se cumple, y en cada establecimiento se encuentran más de 5 escolares, se aprovecha esa situación. La primera actividad se realiza al inicio de cada semestre, y la segunda, constantemente, abriendo la posibilidad constante a quienes llegan por interés propio.

La proyección de ventas considera una sola sucursal del programa, se explorará el aumento de ventas bajo aumento de sucursales. Así también, el proceso de aprendizaje del programa permitirá ajustar el cupo de atletas, estudiando la posibilidad de expandir el cupo en función del aprovechamiento del espacio.

7. Plan operacional

7.1. El entrenamiento y coaching deportivo

Para contextualizar al plan operacional, se hace necesario recurrir a una definición básica. "El entrenamiento deportivo es un proceso planificado y complejo que organiza cargas de trabajo progresivamente crecientes, destinadas a estimular los procesos fisiológicos de super compensación del organismo, favoreciendo el desarrollo de las diferentes capacidades y cualidades físicas, con el objetivo de promover y consolidar el rendimiento deportivo"²². El proceso planificado del entrenamiento considera la utilización de recursos en etapas, por lo que se hace necesario generar un plan operacional que permita la realización de los planes de entrenamiento. Fuera del recurso humano, elemento de gran importancia, primero se hace necesaria la disponibilidad de un lugar adecuado al tipo de disciplina. En segundo lugar, se requiere de elementos, artefactos o implementos deportivos, necesarios para satisfacer las actividades y cargas. Estos dos elementos son directos en el entrenamiento, pero, en tercer lugar, y donde radica la importancia de este trabajo de memoria, debe existir un entorno habilitador para la práctica deportiva, una organización que logre darle la sustentabilidad necesaria para poder operar en ciclos de largo plazo, sobre los 10 años.

Lo tradicional en proyectos deportivos de rendimiento es la consideración exclusivamente deportiva en el ámbito de acción, lo descrito en el párrafo anterior, pero dentro del estudio de este tema de memoria se pudo notar el hallazgo, en virtud de resolver un dolor de mercado, de la necesidad de satisfacer aspectos no deportivos mediante el proceso del entrenamiento deportivo. No dejar en el azar el desarrollo racional y emocional, sea personal o grupal, realizarlo de manera explícita y parte del diseño de los planes de entrenamiento. Es así como en la operación se introduce la labor de la psicología y coaching deportivo, elemento no tradicional en las etapas formativas.

22 Mora, Vicente. Teoría y Práctica del acondicionamiento físico, Ed. COPLEF, Andalucía, España, 1995.

La International Coach Federation²³ define: “el coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida”. Esto quiere decir que, si se desea considerar este ámbito en la operación, se deben realizar sesiones de acompañamiento de los jóvenes atletas, definiendo tal como se hace para el entrenamiento deportivo, etapas y momentos de intervención, grupales y/o personales. El programa se hará asesorar de una manera más detallada en las siguientes etapas de la evaluación de proyecto, durante la pre inversión.

Es interesante entender que el coaching nació en el deporte, como una manera natural en que un experto lleve al atleta a sacar su mejor condición física, se aplicó en el mundo de los negocios bajo la misma idea, pero en un ámbito de mejorar capacidades laborales, y vuelve, con una realidad y campo de acción más amplio, al deporte.

7.2. Localización e infraestructura

La localización del proyecto dependerá inicialmente de actuales campos deportivos construidos en Santiago, a los cuales se accederá mediante arriendo de sus instalaciones, y como segunda opción, se plantea la ocupación de terrenos sin infraestructura, adaptables al proyecto. El lugar debe tener un área de al menos 100m x 100m = 10.000m² = 1 Hectárea. Se solicitará apoyo a socios estratégicos, con el objetivo de disminuir el costo fijo o, en definitiva, anularlo. Existe la modalidad de concesiones al estado de Chile o privados que disponen de un espacio. Las municipalidades pueden ofrecer, mediante trabajo conjunto, espacios a cambio de trabajo con su comunidad, situación ya experimentada por ONG's en la actualidad. La locación será evaluada en una etapa posterior a esta evaluación de proyecto, una vez que ya exista conversación con socios y el proyecto se encuentre en etapa de pre inversión.

El entrenamiento del lanzamiento atlético no exige una alta disponibilidad de infraestructura para su eficaz desempeño, solo se necesita un terreno plano para la caída de los implementos de lanzamiento y un sector de fosos de lanzamiento. Lo que si necesitará mayor infraestructura es la disponibilidad de oficina administrativa, sala de pesas y trabajo funcional, un sector de baños y camarines. Así también, como la búsqueda de locación, la arquitectura del proyecto se desarrollará de mejor manera en la siguiente etapa de la evaluación de proyecto. Las unidades estructurales serían:

- **Sector de caída de implementos de lanzamiento:** En superficie de arena, grava y/o chips de madera para la caída de la bala, disco y martillo. Pasto para la jabalina, se puede evaluar el uso de arena, el pasto puede involucrar un alto costo de mantención. La distancia máxima para la caída es de 90 metros.
- **Sector de fosos y lanzamiento:** Es el área desde donde el atleta lanza, son superficies de hormigón circulares, con mallas de contención solo para disco y martillo. Para la jabalina es necesaria una corredera de poliuretano.

²³ Federación Internacional del Coach: <https://coachfederation.org/>

- **Sector de entrenamiento abierto y cerrado, con muro, escaleras, barras y pendiente:** Se debe disponer de un sector para elongación, trabajo didáctico y funcional, incluyendo barras, y en donde se pueda trabajar con implementos técnicos. El muro es para trabajo con lanzamiento de balón medicinal, la escalera para saltos y la pendiente para trabajo tradicional, pero con mayor intensidad.
- **Sala de pesas:** La sala de pesas estará estructurada en estaciones de trabajo mediante el uso de barras y discos de pesas.
- **Bodegas:** Los implementos deben quedar resguardados, tanto los elementos para entrenamiento didáctico y funcional, como para los de lanzamiento.
- **Casilleros, baños y camarines:** Los casilleros para elementos personales.
- **Oficina administrativa:** La oficina alojará el trabajo de la asistencia administrativa y la dirección, entre otros, más una sala de reuniones y charlas.
- **Estacionamientos:** Espacio para empleados, visitas, y pasajeros.

De manera preliminar se presentan los siguientes diseños como esquema del espacio físico, son esquemas preliminares de los cuales se puede disponer, y que en las siguientes etapas de la evaluación de proyecto debe ser determinado. Esto dependerá también del trabajo conjunto con socios del programa.

Diseño 1: Esquema tradicional actual del entrenamiento del atletismo en Chile.



Para el programa, este esquema tradicional no es el más óptimo, lo que no quita que se utilice según la disponibilidad que exista. Se puede observar que los lanzamientos son solo los números 6, 7 y 8, no se requiere la pista de atletismo completa. Solo se debe disponer de un espacio en donde realizar entrenamiento funcional. Lo que nos dice que, para el programa en estudio, mucho de ese espacio no es el adecuado, o eficiente.

Diseño 2: “Concordia University Throw Center”²⁴

Una aproximación deseada, resultado de conversación con expertos, de propia investigación del autor, y que resulta de manera natural al pensar en la especialización

²⁴ Página Web: <https://www.cu-portland.edu/giving/ways-give/designated-gifts/athletics/throw-center>
 Página de Facebook: <https://www.facebook.com/pages/Concordia-University-Throw-Center/191519274220950>

de la disciplina, es el siguiente ejemplo de la Universidad Concordia en Estados Unidos. Se puede observar, en las imágenes de a continuación, la infraestructura necesaria para solo entrenar y desarrollar la disciplina de los lanzamientos, a diferencia del diseño 1.



En la anterior imagen, se puede ver las zonas de caída de los lanzamientos (c). Al lado derecho, la franja roja paralela a la carretera muestra la corredera del lanzamiento de la jabalina. En general se expone un diseño en donde los entrenadores tienen a todos los atletas lanzando cerca de él, desde un lugar centralizado. Todos los lanzamientos se realizan de manera radial.

Estos ejemplos, entre otros, serán analizados en las siguientes etapas de la evaluación de proyecto. Poseen distintos beneficios y problemas, los cuales serán contrapuestos, considerando la no afectación de la operación y la propuesta de valor al cliente.

7.3. Suministros

Los suministros del programa, de los cuales siempre hay que tener una preocupación desde la dirección, son:

- **El talento:** La detección de jóvenes, con cierto talento, estará a cargo de los procesos de selección realizados en la comunidad, principalmente escolar. Así

también, bajo la referenciación de profesores de educación física que direccionen ese talento al programa. Los procesos de detección de talento se realizarán dos veces al año, al inicio de cada semestre, mediante la llegada de entrenadores, y atletas de apoyo, en los mismos establecimientos educacionales y en el lugar de trabajo. La referenciación desde profesores, durante todo el año, vía medios de contacto directo.

- **Entrenadores:** Los entrenadores vienen desde dos líneas de selección, primero y más importante, desde los profesores de educación física que son cercanos al atletismo y los lanzamientos. En segundo lugar, desde ex atletas, que con su vasto conocimiento experiencial son un gran aporte al programa. Estos dos personajes del programa tendrán una constante capacitación. Se considera la aplicación de capacitaciones de organismos como FEDACHI (nacional) y la IAAF (internacional).
- **Implementos y materiales para el entrenamiento:** Este es un aspecto muy importante para el programa, pero no es crítico. Abunda la implementación desde proveedores e importadores, y más aún, el entrenamiento funcional posee la capacidad de adaptar elementos diversos al entrenamiento. Por ejemplo, la utilización de desechos de elementos de industrias como la minería, entre otras, como balitas de acero, pesos, tornillos, cuerdas, cintas transportadoras, etcétera, todos elementos que tienen cabida en los entrenamientos. La importación desde china producirá una reducción de costos en la adquisición de elementos más especializados para el entrenamiento.
- **Recursos desde socios:** Un insumo que es crítico, que aumenta la oferta de valor del servicio, es el aporte de socios. Los recursos materializados en servicios de apoyo, servirá para apoyar el desarrollo del programa. Si bien basta con el aporte del cliente en etapas formativas y de rendimiento, el alto rendimiento y nivel profesional serán financiados mediante aporte de socios, momento en que disminuye el ingreso por cliente y se encarecen los recursos. El programa considerará un área de trabajo a la administración de relaciones con socios y búsqueda de recursos.

7.4. Proceso productivo, administrativo y sus recursos

Debido a que ya se encuentra definida la cadena de valor del programa, en el sub capítulo 5.3.3, el proceso productivo considera los siguientes recursos en las siguientes operaciones principales:

- **Selección de talento:** Todo el equipo humano se ve involucrado en el proceso de selección, lo que implica reuniones de diseño y coordinación. El equipo de entrenadores es llevado a centros educacionales, junto a implementos, para tomar pruebas en los jóvenes. El equipo administrativo asiste para apoyar las consultas, dudas y tomar comentarios desde los padres y apoderados, captura de datos. El proceso de selección se realiza en dos etapas principales, una es la asistencia del programa a los colegios y liceos, y la segunda, es el llamado público a asistir a pruebas de selección en el lugar físico del programa. La primera etapa requiere transporte de pasajeros e implementos, elemento que será resuelto bajo contratación de buses y camiones para los implementos.

- **Entrenamiento formativo, entrenadores y psicólogos coach:** El entrenamiento físico es diseñado y ejecutado desde el director deportivo y los entrenadores, para tal efecto habrá reuniones de coordinación amplia para integrar los planes a los recursos del programa. La formación es complementada mediante el trabajo de psicólogos conductuales y coaching ontológico, de manera de apoyar el proceso personal interno de los jóvenes. Este trabajo requiere reuniones de coordinación con la dirección, de manera tal de priorizar los objetivos formativos del programa. Los atletas serán expuestos a reuniones grupales y personales con el trabajo de estos profesionales.
- **Coordinación del apoyo de profesionales terceros:** La dirección administrativa debe coordinar el apoyo de profesionales externos, tales como nutricionistas, kinesiólogos, fisiólogos, entre otros. Se debe administrar la información generada, tanto para uso interno como para la entrega a los padres y apoderados.
- **Capacitación de entrenadores:** La dirección deportiva y administrativa deben definir el objetivo de las capacitaciones, de tal manera de aplicar una capacitación sobre los entrenadores acorde a los objetivos del programa. La capacitación se realizará internamente, desde el conocimiento de la dirección deportiva, mediante el apoyo de expertos nacionales e internacionales, y no solo en lo deportivo. El coaching también involucrará a los entrenadores, de tal manera de que haya un entendimiento transversal de los valores y habilidades que se están trabajando.
- **Participación competitiva:** Los atletas, desde primeras etapas, serán llevados a competencias escolares y eventos deportivos, de tal manera de que desde pequeños lo vean con naturalidad, eliminando así la ansiedad y nerviosismo que les genera. Así también, generando actividades para la familia, en comunidad con sus pares. Se asistirá a las competencias tradicionales, y se generarán propias junto a socios, de tal manera de promocionar el programa como objetivo paralelo. La dirección administrativa y deportiva estarán a cargo de definir el calendario de competencias de manera semestral. La administración organizará las propias e inscribirá a los atletas en externas.
- **Difusión y promoción:** La difusión posee dos vías para llevarse a cabo, la primera es mediante las redes sociales en internet, utilizando canales propios y de socios, y la segunda, a través de actividades del programa. La primera actividad es en conjunto con la selección de talento, será un evento publicado a la comunidad escolar en cada establecimiento. Segundo, la generación de torneos promocionales, en donde se expone a la comunidad el talento de los jóvenes y el resultado del entrenamiento, la administración tendrá una mesa de inscripción y exposición.
- **Relacionamiento con padres y apoderados:** El estatus de los jóvenes será siempre informado a los padres y apoderados, mediante información publicada de manera online, como en reuniones. Comentarios del cliente se incorporan.
- **Transporte y movilización (de ser requerida):** En los casos puntuales se dispondrá de la coordinación con un tercero, mediante outsourcing, el transporte de jóvenes de padres que requieran el complemento del servicio.

Las actividades administrativas, secundarias y de apoyo principales son:

- **Gestión de recursos humanos:** Los recursos humanos serán seguidos mediante indicadores de desempeño, para lo cual la administración debe llevar la captura de datos que permita realizar esta labor. Así también, tal como ya ha sido explicado con anterioridad, habrá todo un plan de capacitación para orientar y mejorar el desempeño.
- **Administración de tecnologías de la información:** La implementación de un sistema de captura de datos y de apoyo a la administración, será fundamental para posteriormente poder obtener información relevante para la operación y la toma de decisiones estratégicas. El sistema será tercerizado, aunque influenciado por las necesidades propias del programa.
- **Relacionamiento con socios:** Un área de trabajo estratégica es la relación constante que debe haber con los socios del proyecto, para esto se realizarán reuniones periódicas, la cual puede ser complementada con informes periódicos.

En lo deportivo, el programa considera la siguiente estructuración para trabajar con los jóvenes, según sus etapas deportivas y edades:

- Grupo de formación primaria (F1): 5to básico (11 años) a 6to básico (12 años).
- Grupo de formación secundaria (F2): 7mo básico (13 años) a 8vo básico (14 años).
- Grupo de formación al rendimiento (FR): 1ro medio (15 años) a 2do medio (16 años).
- Grupo de rendimiento (R): 3ro medio (17 años) a 4to medio (18 años).
- Grupo de alto rendimiento (AR): 19 años hasta 23 años.
- Grupo de atleta elite (E): 23 años hacia arriba.

En el grupo F1, se trabajará con dos entrenadores, con un cupo máximo de treinta jóvenes cada uno. En el grupo F2, con dos entrenadores, con un cupo máximo de treinta jóvenes cada uno. En el grupo FR, tres entrenadores con un máximo de dieciséis jóvenes cada uno. El grupo R, con cuatro entrenadores y ocho jóvenes cada uno. Los grupos de alto rendimiento y elite, tendrán cuatro y dos entrenadores, y ocho y cinco atletas respectivamente. Estos dos últimos grupos poseen una conformación más difusa, debido a la dependencia de la decisión que toman los jóvenes al salir de su ciclo escolar. Del grupo F1 al R, se tiene una capacidad de 200 jóvenes.

El grupo F1 y F2, entrenan tres días a la semana, con dos horas por día. El grupo FR y R, entrenan seis días a la semana, con tres horas diarias. Y, los grupos, AR y E, entrenan seis días a la semana, con cuatro y seis horas por día, respectivamente. A los entrenadores, se les considera esa programación para entrenamiento, más los días de competencias. Por su parte, la administración trabajará de lunes a viernes, más eventos en que sea requerida su participación los fines de semana.

El proceso productivo posee dos objetivos, el primero consiste en preparar y desarrollar mental y físicamente a los jóvenes que asisten al plan de formación. El segundo, consiste en detectar talento y comenzar a desarrollar el rendimiento, y así, los que se mantengan en etapas de adultez, pasen a trabajar la especialidad y alto rendimiento.

El primer objetivo, pretende tener una base y volumen de jóvenes adquiriendo destrezas deportivas y habilidades personales y sociales, para así mejorar las condiciones físicas

relacionales de las comunidades de nuestros clientes. Este objetivo mantendrá un soporte en cantidad de mensualidades que hagan rentable y sustentable el proyecto. De este grupo cíclico de jóvenes, los que sean detectados como talentos para el lanzamiento, serán seleccionados y pasarán a las siguientes etapas. En cambio, los jóvenes que sean diagnosticados con talento en otras disciplinas deportivas, serán direccionados y guiados a los distintos clubes o federaciones deportivas asociadas.

7.5. Medición y control

Se ha considerado que, para poder evaluar el cumplimiento de metas, respecto a los ámbitos deportivos y administrativos, se establecerán indicadores de gestión con un porcentaje mínimo de cumplimiento, que dé cuenta de la calidad y estándares de operación del programa según los fines establecidos, que favorezcan su crecimiento y, controlen la satisfacción del cliente y grupos de interés. Esta medición será de carácter mensual, con una evaluación de desempeño de ciclo semestral, en la cual se retroalimentará y pactará acuerdos operacionales con los colaboradores.

Los principales ámbitos de los indicadores, alineados al proceso productivo, son:

- Desempeño del plan de entrenamiento.
- Cumplimiento y desempeño del entrenador sobre el plan de entrenamiento.
- Adquisición de conocimiento y aprendizaje del entrenador.
- Efectos del entrenamiento en el joven.
- Efectos del apoyo psicológico y emocional en el joven.
- Desempeño en la captación de talento.
- Satisfacción del beneficiario o joven participante.
- Satisfacción del grupo familiar y cliente.
- Satisfacción de socios y grupos de interés.
- Efectividad de la promoción y conocimiento del programa en la comunidad.

El grupo de indicadores será definido y diseñado en una próxima etapa de estudio del proyecto, que involucrará el conocimiento de la dirección deportiva del programa.

De tal manera de darle relevancia, la actividad de evaluación de desempeño tendrá asignada un presupuesto propio para la bonificación, de tal manera que el cumplimiento de metas de los colaboradores tenga un atractivo concreto y efectivo en su liquidación de sueldo, en el mes correspondiente a la evaluación.

7.6. Hitos preliminares de un año estándar de operación

De manera preliminar, se expone una programación anual básica, la que da cuenta de las actividades principales de la operación del programa.

Los entrenamientos se realizan durante todo el año, las vacaciones son coordinadas tanto para atletas como para entrenadores. El mes de febrero de preferencia se deja para libre disposición. La concentración es un evento que se realiza en otro lugar, fuera del espacio del programa, se duerme y se entrena por una a dos semanas en un lugar definido en cada oportunidad.

Las reuniones con grupos de interés serán una por semestre, de carácter oficial. Como también el evento promocional, oficialmente, tres al año.

La selección de talento, se realizará dos veces al año, sin perjuicio de la referenciación de profesores de educación física de los distintos centros educacionales al programa.

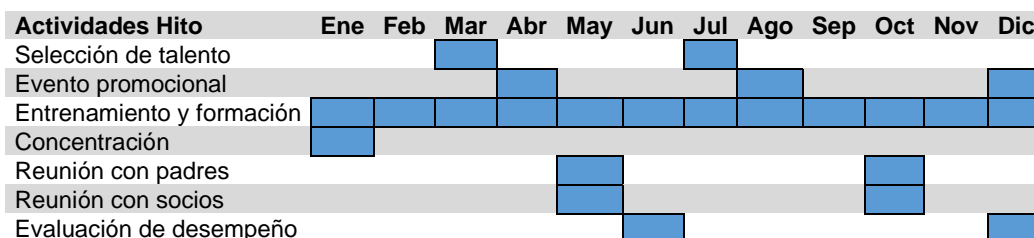


Diagrama 4: Programación anual preliminar del programa.

8. Plan de recursos humanos

8.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional, se entiende como la ideología, símbolos y valores centrales que se comparten transversalmente en el programa, que influyen en cómo se efectúa el negocio. El objetivo final del programa es lograr jóvenes y entrenadores con un amplio rango de valores. Para los jóvenes atletas, se espera que adquieran, principalmente disciplina, responsabilidad, respeto, prudencia, honestidad, cortesía, gratitud, perseverancia, autodeterminación, autocontrol, empatía, pasión, tolerancia, paciencia, compasión, solidaridad, justicia e integridad. Los valores se adquieren cuando se inician los procesos de socialización, por lo que el programa es un espacio adecuado para ponerlos en práctica e incorporarlos.

Los entrenadores, por su parte, serán capacitados en la entrega de estos valores, pero aplicando cierto grupo directamente a ellos, que vienen a contrarrestar ciertos elementos culturales que se han detectado en la cultura deportiva y entrevistas. En los entrenadores se potenciará la capacidad de trabajo en equipo, orientación al objetivo, respeto del proceso, no pensar en la propiedad sobre el atleta, la capacidad de autoanálisis y reflexión, lo que permitirá construir una labor organizacional más que personal.

La forma de exponer a los jóvenes a estos valores será a través de dos vías, explícitamente desde los entrenadores, psicólogos y coach, y, en segundo lugar, desde la experiencia en actividades, entrenamientos y competencias. De manera natural esto ocurre en las actividades del programa, debido a que se debe entrenar en grupo para lograr objetivos personales, es por eso que ocurre un desarrollo valórico personal y social. La competencia entrega introspección personal, emocional y racional, la cual será acompañada por el programa a través de los profesionales ya mencionados.

El plan de trabajo valórico será diseñado desde el apoyo de psicólogos y coaching, que tendrá aplicación constante en los entrenamientos, durante todo el ciclo anual.

En la siguiente etapa del proyecto, estudios de pre inversión, serán desarrollados estos planes. Uno para el trabajo y capacitación de los entrenadores, y otro para el trabajo con los jóvenes.

8.2. Organigrama y puestos de trabajo

La propuesta preliminar del organigrama organizacional, para la operación del programa, se presenta a continuación:

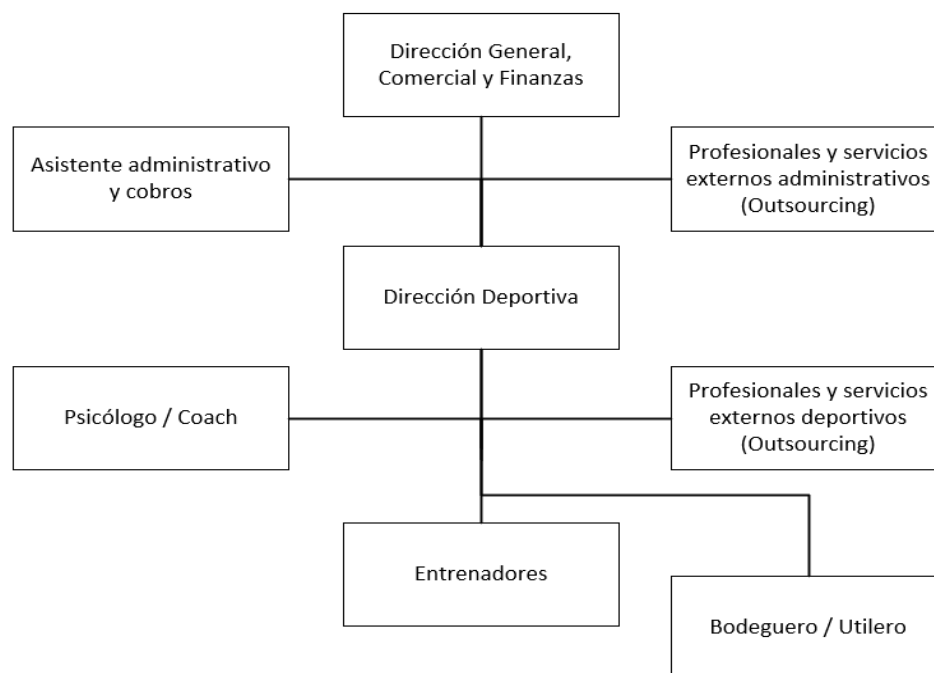


Diagrama 5: Organigrama de la operación del programa.

Esta estructura responde a la necesidad de cumplir con la misión y visión de la organización, en donde todos los aspectos definidos y detectados, como la propuesta de valor en el cliente, pueden ser cubiertos desde la operación. Los cargos administrativos vienen a apoyar las actividades secundarias de la cadena de valor, aportando elementos diferenciadores y estratégicos que los actuales proyectos deportivos no contemplan necesariamente.

8.3. Descripción de cargo, selección e inducción

Las personas son la base del funcionamiento y éxito de una organización, pues son ellas quienes llevan a cabo los diversos procesos operativos y de gestión de la misma. Por este motivo, para desarrollarlos de forma óptima, es necesario contar con descripciones de cargo, teniendo claridad de lo que se espera de las personas respecto a su trabajo. Así, se deben determinar de forma clara las atribuciones, funciones y responsabilidades. En este proceso se definirán habilidades y competencias claves que den cuenta de sus labores, lo que les permitirá alinearse a la estrategia de la organización.

A nivel de procesos, la descripción de cargo permite realizar una adecuada selección, inducción, definir líneas de capacitación y evaluación de desempeño. A nivel estratégico, contribuye a incrementar la efectividad individual y desarrollar los procesos de forma

óptima dada la claridad de su rol, facilita los procesos de comunicación interna y genera la base para que quienes ocupan los cargos, puedan adaptarse a cambios organizacionales. El perfil de cargo de los principales puestos de trabajo es el siguiente.

La dirección general posee un rol administrador, en donde las tareas principales son, asegurar el financiamiento y los recursos necesarios para el funcionamiento, relacionar y coordinar al programa con todos los grupos de interés, programar y controlar el proyecto y, finalmente, definir estrategias futuras. En las labores administrativas existirá apoyo de terceros, la contabilidad y leyes laborales, el área legal y contratos, informática, entre otras, serán contratadas mediante outsourcing.

El asistente administrativo, se ocupará de labores en tareas de carácter más repetitivo y monótonas. Apoyará funciones, tales como cobro al cliente, llamados a reunión, manejo de llaves y espacios administrativos, entre otras.

La dirección deportiva posee un rol amplio, debe crear planes, coordinar, programar y controlar el trabajo de los entrenadores y los profesionales de apoyo, que son contratados mediante outsourcing, también debe coordinar la disponibilidad de implementos y administrar de tal manera que cada grupo los tenga a su disposición según sus planes de entrenamiento.

El psicólogo o coach deportivo, viene a diseñar e implementar sesiones de trabajo constantes con los jóvenes, apoyando y coordinándose con los objetivos de la dirección general y deportiva. Para el programa, el desarrollo psicológico va a la par del desarrollo físico, siendo una característica valorada y requerida por el cliente.

Los entrenadores son la primera línea de trabajo con los jóvenes, ejecutarán los planes de entrenamiento y tendrán opinión sobre estos, utilizarán su capacitación en los atletas, estarán a cargo de su seguridad y de educar, tanto en los entrenamientos como en eventos. Deben tener control sobre todos los implementos, y velar por el cuidado del programa y sus recursos.

El bodeguero posee la labor de cuidar, organizar, controlar y darle disponibilidad a los implementos y espacios deportivos. Controlará las llaves sobre implementos y espacios.

8.4. Plan de capacitación

El plan de capacitación será un instrumento que definirá instancias de formación, que les permitan a los colaboradores del programa adquirir habilidades que potencien su desempeño en el cargo, que se mantengan actualizados en conocimientos y aspectos técnicos, y que permita orientar la labor hacia el objetivo organizacional. Este plan contempla a aquellos cargos que tienen contacto directo con los jóvenes. Será diseñado y gestionado, previamente al comienzo del programa, por un equipo conformado entre el profesional psicólogo, la dirección administrativa y la deportiva.

Las instancias de capacitación serán desarrolladas tanto de manera interna como externa, dependiendo de la disciplina a abordar. A nivel técnico deportivo se podrán realizar capacitaciones externas anuales por temas específicos, y a nivel interno, para abordar problemáticas que surjan de la implementación del programa, se alineará a la

organización dentro del marco de los objetivos del proyecto, incorporando necesidades identificadas por los profesionales del programa.

Posterior a las instancias de formación, se evaluará la efectividad de la misma, en un plazo no superior a tres meses, mediante observación directa y de mutuo acuerdo con el personal.

8.5. Compensaciones y desempeño

La estructura de compensaciones de los colaboradores es la siguiente:

- **Sueldo base:** El sueldo base corresponderá al cálculo de horas de desempeño laboral por el valor hora en el puesto de trabajo. Lo anterior corresponderá a un contrato de trabajo, inicialmente 3 meses plazo fijo, 6 meses plazo fijo y según evaluación de su desempeño en esta etapa, se decidirá su renovación a plazo indefinido.
- **Pago de horas extras:** Las horas extras corresponden a la asistencia de entrenadores y responsables a eventos adicionales, necesarios para lograr objetivos, tales como acompañar al atleta a competencia y para promocionar al programa, principalmente en los fines de semana.
- **Bonificación por cumplimiento de metas:** El plan de bonificaciones será definido en la siguiente etapa de la evaluación del proyecto, de pre inversión. Pero básicamente busca seguir el criterio de bonificar el cumplimiento de objetivos deportivos, formativos y el resultado personal de las capacitaciones, en habilidades técnicas y “blandas”, de cada colaborador. La evaluación de desempeño se realizará dos veces al año, al final de cada semestre, los indicadores serán diseñados para cada puesto de trabajo, considerando no solo el desempeño personal, sino también, el grupal.

En la tabla 20, se observa la distribución horaria y de sueldos estimados. El valor anual alcanza la cifra de \$201.264.000.- pesos chilenos. El monto anual estimado y preliminar, asociado a las horas extras, es de \$6.480.000.- pesos chilenos anuales, ver anexo 14.5.

Cargo	Detalle de horas de trabajo	Horas x semana	Valor hora [ch\$]	Sueldo bruto [ch\$/mes]	Cantidad	Costo al proyecto [ch\$/mes]
Director administrativo	L, M, Mi, J y V: 8 hrs/día	40	16.000	2.560.000	1	2.560.000
Director deportivo	L, M, Mi, J y V: 8 hrs/día	40	16.000	2.560.000	1	2.560.000
Asistente administrativo	L, M, Mi, J y V: 8 hrs/día	40	5.500	880.000	1	880.000
Psicólogo deportivo	L, M, Mi, J y V: 5 hrs/día	25	9.000	900.000	1	900.000
Entrenador F1	M, J y S: 3 hrs/día	9	10.000	360.000	2	720.000
Entrenador F2	M, J y S: 3 hrs/día	9	10.000	360.000	2	720.000
Entrenador FR	L, M, Mi, J, V y S: 4 hrs/día	24	10.000	960.000	3	2.880.000
Entrenador R	L, M, Mi, J, V y S: 4 hrs/día	24	10.000	960.000	4	3.840.000
Entrenador AR	L, M, Mi, J, V y S: 4 hrs/día	24	10.000	960.000	2	1.920.000
Entrenador Elite	L, M, Mi, J, V y S: 7 hrs/día	42	10.000	1.680.000	2	3.360.000
Bodeguero	L, M, Mi, J, V y S: 5 hrs/día	30	4.500	540.000	1	540.000
				Total:	20	20.880.000

Tabla 20: Distribución de trabajo y sueldo de los colaboradores del programa.

9. Análisis financiero

El ciclo de vida del proyecto a estudiar consistirá en un periodo de 5 años. La elección de este tiempo solo sigue el criterio de no utilizar periodos extensos, de tal manera de realizar revisiones periódicas de la evaluación financiera. El flujo de caja corresponde a un proyecto privado para una ONG.

9.1. Estimación de ingresos

Los ingresos del proyecto están representados por variados conceptos, el primero, es el ingreso correspondiente a la mensualidad de cada atleta, proveniente de los clientes del proyecto. En segundo lugar, los ingresos por concepto de fondos públicos provenientes del programa Fondeporte que, en promedio para la región metropolitana para el 2018, aportó 5,6 millones de pesos anuales, siendo un valor mínimo a obtener del estado. En tercer lugar, y final, se considerará el aporte de donación de privados, que en promedio para el año 2018, cada empresa donó 43,7 millones de pesos anuales²⁵. El beneficio para los privados que aportan vía ley de donaciones deportivas es, rebaja del impuesto vía crédito a su favor, en un 50% si el aporte es directo al IND, y un 35% si es directo a proyectos sociales privados.

El precio a cobrar por joven al mes estará sujeto al análisis de escenario que, por supuesto, dependerán de la cobertura de costos y el aporte que socios hagan al programa. Dentro del análisis de escenarios del flujo de caja se revisará con detalle el ingreso por concepto de mensualidad por joven. Para el escenario esperado, con un precio de 80 mil pesos chilenos mensuales, se tiene la siguiente estimación de ingresos:

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jóvenes al mes, todo el año	120	174	222	238	248
Ingreso por jóvenes (ch\$/mes)	115.200.000	167.040.000	213.120.000	228.480.000	270.480.000

Tabla 21: Proyección de ingresos a 5 años, a un valor de 80 mil pesos chilenos mensuales.

Para el año 5 se agrega dentro de la proyección la categoría Elite, un grupo de aproximadamente 10 atletas, los cuales significan un ingreso mensual de 350 mil pesos chilenos mensuales por cada uno. Este cobro es para valorizar su participación en el programa, financiando así el sueldo del entrenador exclusivo.

9.2. Estimación de costos

Los principales costos del proyecto consideran los sueldos del recurso humano necesario para operar y administrar el proyecto (tabla 20), y así también, el arriendo del espacio en donde se desarrollarán las operaciones. Si bien se ha considerado que este espacio puede ser obtenido sin costo, vía convenios de utilización de espacios en universidades, municipalidades o empresas, se considerará un valor que asigne un monto a este ítem. El valor presupuestado es de 3.780.000.- pesos chilenos mensuales, el cual fue obtenido desde el valor hora de una pista atlética estándar²⁶, multiplicando por la cantidad de horas

²⁵ Información obtenida por Ley de Transparencia, Donaciones 2018 y Fondeporte 2018, solicitada al IND y MINDEP.

²⁶ Estadio Militar: <https://www.bienestarejercito.cl/EstadioMilitar>

mensuales de utilización, 72 horas (3 horas al día, 6 días a la semana), agregando un factor de seguridad de un 50% adicional.

La proyección de los costos del personal administrativo se expone a continuación:

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director administrativo	30.720.000	30.720.000	30.720.000	30.720.000	30.720.000
Director deportivo	30.720.000	30.720.000	30.720.000	30.720.000	30.720.000
Asistente administrativo	10.560.000	10.560.000	10.560.000	10.560.000	10.560.000
Psicólogo deportivo	5.400.000	5.400.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
Bodeguero	6.480.000	6.480.000	6.480.000	6.480.000	6.480.000
Total	83.880.000	83.880.000	89.280.000	89.280.000	89.280.000

Tabla 22: Proyección de ingresos a 5 años, a un valor de 80 mil pesos chilenos mensuales.

La proyección de los costos del personal de entrenadores es la siguiente:

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrenador F1	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Entrenador F2	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Entrenador FR	-	2.880.000	2.880.000	2.880.000	2.880.000
Entrenador R	-	-	3.840.000	3.840.000	3.840.000
Entrenador AR	-	-	-	1.920.000	1.920.000
Entrenador Elite	-	-	-	-	3.360.000
Total	17.280.000	51.840.000	97.920.000	120.960.000	161.280.000

Tabla 23: Proyección de ingresos a 5 años, a un valor de 80 mil pesos chilenos mensuales.

9.3. Análisis de punto de equilibrio

Dentro del estudio del tema de memoria, se encontró el hallazgo de que el precio es una variable relevante para ciertos grupos de interés, vitales para el proyecto.

El resultado de igualar ingresos y egresos se expone en la tabla 24 (con detalles en anexo 14.7), donde la cantidad de jóvenes al mes (Q), depende del aporte de terceros (Ap) y el valor del arriendo del espacio de entrenamiento (Arr), ambos valores multiplicados por un factor de magnitud, para estudiar sensibilidad de Q. El valor de arriendo presupuestado por el proyecto es, Arr = 3.780.000.- pesos chilenos mensuales, y el promedio del aporte de privados del año 2018 es, Ap = 4.105.652.- pesos chilenos mensuales.

Precio ch\$/mes	Q (1xArr y 0xAp)	Q (1xArr y 1xAp)	Q (1xArr y 2xAp)	Q (0xArr y 2xAp)	Q (1xArr y 3xAp)
40.000	3.130	2.104	1.078	133	51
50.000	894	601	308	38	15
60.000	522	351	180	22	9
70.000	368	248	127	16	6
80.000	285	191	98	12	5
90.000	232	156	80	10	4
100.000	196	132	67	8	3

Tabla 24: Cantidad de inscritos en punto de equilibrio, para rango de precio y factores de Arr y Ap.

Por lo tanto, la interpretación propia del autor de la tabla 24 es, se debe buscar el apoyo de al menos dos empresas privadas que entreguen el monto promedio del año 2018 (Ap), asumiendo el costo de arriendo del espacio de entrenamiento, lo que genera un punto de equilibrio en la cantidad de entre 98 a 180 jóvenes al mes, columna Q (1xArr y 2xAp), según el precio a cobrar, entre 60 a 80 mil pesos chilenos. Si el proyecto logra un subsidio del valor de arriendo del espacio de entrenamiento, la situación mejora, llevando el punto de equilibrio a valores menores, desde los 12 a los 133 jóvenes al mes, según el precio, 80 mil a 40 mil pesos. Valores resaltados en negro, en columna Q (0xArr y 2xAp).

En el caso de no recibir ningún aporte, y el proyecto paga el arriendo del espacio de entrenamiento, la cantidad de equilibrio, que se encuentre bajo la capacidad operativa de 238 jóvenes al mes con cierta holgura, sería 196, columna de Q (1xArr y 0xAp), pero ya el precio sube a los 100 mil pesos mensuales, contrario a la masificación del proyecto.

Como información adicional, a modo comparativo, 100 mil pesos chilenos mensuales es lo que cobra, aproximadamente, la Universidad Católica por sus escuelas de atletismo en San Carlos de Apoquindo, en Santiago. El Club Atlético Santiago, por su escuela en el Estadio Nacional posee una mensualidad de alrededor de 20 mil pesos chilenos.

9.4. Inversión y capital de trabajo

Por concepto de inversión se considera, los estudios de detalle necesarios para la implementación del proyecto, la formalización de la ONG y los distintos implementos deportivos y administrativos necesarios (anexo 14.8). El capital de trabajo considera un monto para la primera actividad de selección de jóvenes, sueldos, transporte, entre otros.

Este proyecto es generado por una empresa afecta al impuesto de valor agregado a la inversión, por lo tanto, se imputará el IVA.

El monto de inversión para estudios y formalización, se expone en la tabla 25:

Ítem	año 0 [ch\$]
- Estudios factibilidad y preinversión	-4.000.000
- Plan deportivo y entrenamiento	-3.000.000
- Plan psicológico y coach	-1.000.000
- Estudios de arquitectura	-1.000.000
- Diseño de imagen y marca	-800.000
- Diseño de página web y rrss	-500.000
- Implementación pers. jurídica	-200.000
- 20% Adicional margen de seguridad	-2.100.000
Total inversión en estudios	-12.600.000

Tabla 25: Inversión en estudios de detalle, diseño de planes e inscripción de la personalidad jurídica.

Para los implementos, se tiene la siguiente inversión por año, tabla 26:

Ítem [ch\$]	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Implementos administración		-5.873.500	-5.873.500			
Implementos deportivos básicos		-5.901.250				
Implementos deportivos profesionales			-5.901.250	-10.836.900		
Monto adicional de seguridad 20%		-2.354.950	-2.354.950	-2.167.380		
Total anual		-14.129.700	-14.129.700	-13.004.280		
Total inversión implementos		-41.263.680				

Tabla 26: Proyección de la inversión en implementos dentro del ciclo de evaluación del proyecto.

La implementación deportiva no es necesario adquirirla en su totalidad el primer año, debido a que hay etapas de entrenamiento que los jóvenes deben cumplir, es por eso que se distribuye su adquisición en los primeros tres años. La forma de financiar la inversión será en su totalidad gracias al aporte de socios del proyecto, sin deuda.

Por su parte, el capital de trabajo, es el siguiente, tabla 27:

Ítem	año 1 [ch\$]
- Entrenadores selección (1 mes, 6 personas)	-3.000.000
- Transporte/movilización	-560.000
- Materiales	-300.000
- Colaciones	-288.000
- 10% Adicional margen de seguridad	-386.000
Total capital de trabajo	-4.534.000

Tabla 27: Capital de trabajo.

9.5. Tasa de descuento

La tasa de descuento, para un proyecto privado sin deuda, se obtiene desde el costo del capital en la industria a la que pertenece el proyecto. El costo de capital será calculado, aproximadamente, mediante la fórmula de CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$K_e = r_f + \beta * (r_f - r_m)$$

Dónde: K_e : Costo del activo. r_f : Tasa libre de riesgo.
 r_m : Rendimiento de mercado. β : Beta del activo, sin deuda.

La tasa libre de riesgo (r_f) se obtiene desde los bonos soberanos de Chile, promedio a 10 años atrás, el valor es 3.8%²⁷. El rendimiento del mercado (r_m), se obtiene desde el promedio (casi 10 años) de las acciones chilenas, el valor es de 10,24%²⁸. Y, la beta del activo sin deuda, suponiendo una aproximación debido a la falta de datos en Chile, desde la industria de la educación en Estados Unidos, el valor es de 1,28²⁹. La beta es la volatilidad de un activo con respecto a la variabilidad del mercado, el valor utilizado indica un 28% más de volatilidad que el mercado.

Aplicando la fórmula del costo del activo, representativa de la tasa de descuento para el proyecto en estudio, se obtiene un valor de 12,0432%, aproximado a 12%.

9.6. Valor residual y ganancia de capital

El valor residual del proyecto, a un plazo de evaluación de cinco años, considera el valor de los activos que poseen una vida útil mayor al periodo de evaluación del proyecto, este se conforma principalmente de implementación deportiva. Para determinar la depreciación de los implementos, se utilizó las tablas de vida útil de activos del Servicio de Impuestos Internos de Chile³⁰, utilizando una depreciación normal de cinco años. Todos caen en la categoría de equipos de gimnasio y atletismo (H.4 en tablas del SII).

Ítem [ch\$]	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
Inversión en activos	14.129.700	14.129.700	13.004.280					
Depreciación		2.825.940	5.651.880	8.252.736	8.252.736	8.252.736	5.426.796	2.600.856
Ganancia de capital al año 5:						16.280.388		

Tabla 28: Cálculo del valor residual del proyecto, la suma, fuera del ciclo de evaluación, en ítem depreciación de años 6, 7 y 8.

²⁷ Tasa libre de riesgo: <https://es.investing.com/rates-bonds/chile-10-year-bond-yield>

²⁸ Rendimiento del mercado: <https://www.hacienda.cl/fondos-soberanos/fondo-de-reserva-de-pensiones/informacion-financiera/rentabilidad.html>

²⁹ Valores beta para EEUU: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

³⁰ Tabla de vida útil de bienes físicos, SII: http://www.sii.cl/valores_y_fechas/tabla_vida_util_activo_inmovilizado.html

En el caso de dar término a la sede del proyecto en su quinto año, se produce una ganancia de capital de aproximadamente 16,3 millones de pesos chilenos, por lo que el valor residual es positivo, teniendo en cuenta que no se considera la utilización de deuda para financiar el proyecto. A largo plazo, podrían considerarse otros elementos que aumenten la ganancia de capital, por ejemplo, patentes, pero en esta etapa de evaluación solo se considerará activos adquiridos en la inversión.

9.7. Análisis de escenarios y flujo de caja

El análisis de escenario se planteará mediante tres posibilidades, el optimista, el esperado y el pesimista. Cada escenario plantea condiciones, con las cuales se puede establecer un precio para el cliente, manteniendo un margen de utilidad asociado a la sustentabilidad del proyecto.

El escenario esperado es, contar con el apoyo de al menos dos empresas privadas, existe el aporte promedio de Fondeporte2018, y el espacio de entrenamiento es arrendado al valor presupuestado, 3.780.000.- pesos chilenos mensuales. El precio al cliente, que mantiene la sustentabilidad, es de 80.000.- pesos chilenos mensuales, con lo que se obtiene el siguiente flujo de caja:

Ítem [ch\$]	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Por mensualidad de atletas		115.200.000	167.040.000	213.120.000	228.480.000	270.480.000
Promedio empresa privada x2		87.357.474	87.357.474	87.357.474	87.357.474	87.357.474
Promedio RM Fondeporte		5.589.088	5.589.088	5.589.088	5.589.088	5.589.088
Ganancia de capital						16.280.388
Costo de operación		-32.920.000	-67.480.000	-122.200.000	-145.240.000	-185.560.000
Costos administrativos		-149.840.000	-149.840.000	-149.840.000	-149.840.000	-149.840.000
Depreciación legal			-2.825.940	-5.651.880	-8.252.736	-8.252.736
U.A.I.	-	25.386.562	39.840.622	28.374.682	18.093.826	36.054.214
Impuesto (25%)	-	-6.346.641	-9.960.156	-7.093.671	-4.523.457	-9.013.554
U.D.I.	-	19.039.922	29.880.467	21.281.012	13.570.370	27.040.661
Ganancia de capital						-16.280.388
Depreciación legal			2.825.940	5.651.880	8.252.736	8.252.736
Flujo operacional	-	19.039.922	32.706.407	26.932.892	21.823.106	19.013.009
Inversión	-12.600.000	-14.129.700	-14.129.700	-13.004.280		
Capital de trabajo		-4.534.000				
Rec. de capital de trabajo						4.534.000
Valor residual						16.280.388
Flujo de capitales	-12.600.000	-18.663.700	-14.129.700	-13.004.280	-	20.814.388
Flujo de caja	-12.600.000	376.222	18.576.707	13.928.612	21.823.106	39.827.397
Flujo de caja acumulado	-12.600.000	-12.223.779	6.352.928	20.281.540	42.104.645	81.932.042

Tabla 29: Flujo de caja para escenario esperado.

El escenario optimista es, contar con el apoyo de al menos tres empresas privadas, existe el aporte promedio de Fondeporte2018 desde el estado, y el espacio de entrenamiento es un aporte de un tercero, público o privado. El precio queda designado en un valor de 50.000.- pesos chilenos mensuales, con lo que se obtiene el siguiente flujo de caja:

Ítem [ch\$]	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Por mensualidad de atletas		72.000.000	104.400.000	133.200.000	142.800.000	184.800.000
Prom. empresa privada x3		131.036.211	131.036.211	131.036.211	131.036.211	131.036.211
Promedio RM Fondepote		5.589.088	5.589.088	5.589.088	5.589.088	5.589.088
Ganancia de capital						16.280.388
Costo de operación		-32.920.000	-67.480.000	-122.200.000	-145.240.000	-185.560.000
Costos administrativos		-104.480.000	-104.480.000	-104.480.000	-104.480.000	-104.480.000
Depreciación legal			-2.825.940	-5.651.880	-8.252.736	-8.252.736
U.A.I.	-	71.225.299	66.239.359	37.493.419	21.452.563	39.412.951
Impuesto (25%)	-	-17.806.325	-16.559.840	-9.373.355	-5.363.141	-9.853.238
U.D.I.	-	53.418.974	49.679.519	28.120.064	16.089.422	29.559.713
Ganancia de capital						-16.280.388
Depreciación legal			2.825.940	5.651.880	8.252.736	8.252.736
Flujo operacional	-	53.418.974	52.505.459	33.771.944	24.342.158	21.532.061
Inversión y CdeT	-12.600.000	-14.129.700	-14.129.700	-13.004.280		
Capital de trabajo		-4.534.000				
Rec. de capital de trabajo						4.534.000
Valor residual						16.280.388
Flujo de capitales	-12.600.000	-18.663.700	-14.129.700	-13.004.280	-	20.814.388
Flujo de caja	-12.600.000	34.755.274	38.375.759	20.767.664	24.342.158	42.346.449
Flujo de caja acumulado	-12.600.000	22.155.274	60.531.034	81.298.698	105.640.856	147.987.305

Tabla 30: Flujo de caja para escenario optimista.

El escenario pesimista es, contar con el apoyo de al menos una empresa privada, no existe el aporte promedio de Fondepote2018 desde el estado, y el espacio de entrenamiento debe ser arrendado a un precio 50% mayor al presupuestado. El precio queda designado en un valor de 110.000.- pesos chilenos mensuales, con lo que se obtiene el siguiente flujo de caja:

Ítem [ch\$]	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Por mensualidad de atletas		158.400.000	229.680.000	293.040.000	314.160.000	356.160.000
Promedio empresa privada x1		43.678.737	43.678.737	43.678.737	43.678.737	43.678.737
Promedio RM Fondepote		-	-	-	-	-
Ganancia de capital						16.280.388
Costo de operación		-32.920.000	-67.480.000	-122.200.000	-145.240.000	-185.560.000
Costos administrativos		-172.520.000	-172.520.000	-172.520.000	-172.520.000	-172.520.000
Depreciación legal			-2.825.940	-5.651.880	-8.252.736	-8.252.736
U.A.I.	-	-3.361.263	30.532.797	36.346.857	31.826.001	49.786.389
Impuesto (25%)	-	840.316	-7.633.199	-9.086.714	-7.956.500	-12.446.597
U.D.I.	-	-2.520.947	22.899.598	27.260.143	23.869.501	37.339.792
Ganancia de capital						-16.280.388
Depreciación legal			2.825.940	5.651.880	8.252.736	8.252.736
Flujo operacional	-	-2.520.947	25.725.538	32.912.023	32.122.237	29.312.140
Inversión y CdeT	-12.600.000	-14.129.700	-14.129.700	-13.004.280		
Capital de trabajo		-4.534.000				
Rec. de capital de trabajo						4.534.000
Valor residual						16.280.388
Flujo de capitales	-12.600.000	-18.663.700	-14.129.700	-13.004.280	-	20.814.388
Flujo de caja	-12.600.000	-21.184.647	11.595.838	19.907.743	32.122.237	50.126.528
Flujo de caja acumulado	-12.600.000	-33.784.647	-22.188.810	-2.281.067	29.841.170	79.967.698

Tabla 31: Flujo de caja para escenario pesimista.

Los indicadores financieros para cada escenario son los siguientes, tabla 32:

Escenario	Precio [ch\$/mes]	VAN [ch\$]	TIR
Esperado	80.000	48.927.372	80%
Optimista	50.000	103.304.823	281%
Pesimista	110.000	40.756.606	45%

Tabla 32: Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR) para los tres escenarios.

El VAN del proyecto variará según el aporte que organismos públicos y privados puedan otorgar al programa, dados los escenarios, de este aporte se definirá el precio a pagar por el cliente, por el tiempo en que los recursos estén comprometidos. El hecho de que los clientes paguen por el servicio permitirá al proyecto no depender solo del aporte de socios, disminuyendo la carga en estos y permitiendo que el aporte no sea visualizado como algo de gran magnitud o difícil de concretar. Por este motivo, los escenarios plantean situaciones en donde el VAN siempre es positivo, en donde el proyecto debe cumplir con las condiciones planteadas para iniciar su operación. En el mismo caso para la tasa interna de retorno (TIR), esta entregará información para tener una tasa comparativa entre los distintos escenarios planteados.

El escenario pesimista posee un VAN positivo, pero el monto del precio es muy elevado, generando un filtro económico en la búsqueda del talento entre los jóvenes. Es importante recordar que, uno de los objetivos del programa es volver la práctica del lanzamiento atlético algo masivo en la población, por lo que la búsqueda de un precio que involucre a la mayor cantidad de segmentos de clientes es un criterio importante.

El detalle de los valores utilizados en el flujo de caja se puede encontrar en anexo 14.8.-

9.8. Análisis de sensibilidad sobre escenario esperado

Las variables con las cuales se analizará la sensibilidad del VAN y TIR del proyecto son, la cantidad de jóvenes inscritos y el aporte de socios de la empresa privada, bajo un precio fijo en el escenario esperado.

Manteniendo fijo el precio (ch\$80.000.-) y la cantidad de entrenadores, y variando la cantidad proyectada anual de jóvenes en cierto porcentaje, el resultado es el siguiente:

Variación cantidad de jóvenes	VAN [ch\$]	TIR
-10%	-764.919	11%
Sin variación, escenario esperado	48.927.372	80%
+10%	98.619.662	145%

Tabla 33: Sensibilidad del VAN y TIR ante la variación de los jóvenes inscritos.

Para el caso de la variación del aporte de socios, manteniendo fijo el precio, la variación de los indicadores es la siguiente:

Variación del aporte de socios	VAN [ch\$]	TIR
-25%	-10.117.155	0%
-15%	13.500.656	29%
-10%	25.309.561	45%
Sin variación, escenario esperado	48.927.372	80%
+10%	72.545.182	118%

Tabla 34: Sensibilidad del VAN y TIR ante la variación del aporte de los socios.

Se puede observar, a modo comparativo en las dos tablas anteriores (33 y 34), que el VAN posee una variación mayor a la cantidad de jóvenes inscritos que al aporte de socios, con precio y cantidad de entrenadores fijos. Por lo que será mucho más sensible a los cupos que el proyecto posea. Esta afirmación asume que los entrenadores pueden tener una menor o mayor cantidad de jóvenes bajo su tutela, así, la sensibilidad se traslada a su capacidad, y a su vez, a la cantidad de ellos bajo contrato. Los entrenadores poseerán un límite en su capacidad personal sobre el grupo de jóvenes, que estará definido según la calidad definida por el programa, esta definición se estudiará en conjunto al especialista técnico en una próxima etapa de evaluación, contrastando esto, con la sensibilidad financiera.

Se ha estimado y proyectado, que los ingresos por concepto de aporte de socios tendrán una meta anual fija, sin una mayor variación, de tal manera de no requerir grandes sumas desde los socios. Este criterio de financiamiento afectará el resultado del VAN, dejando al aporte de socios frente a la captación de jóvenes, con una menor relevancia.

Dependiendo del margen positivo logrado para cada período en el flujo de caja, se irá estudiando la posibilidad de ajustar el precio del proyecto para lograr una mayor masificación del programa. Esta situación elevará la dependencia del VAN en el aporte de socios.

10. Proceso de expansión

Exponiendo desde una primera instancia el interés por aumentar la cantidad de sedes del programa, para así cumplir con la masificación y llegar a descubrir la mayor cantidad de talento para la disciplina, es que se bosqueja una primera idea de lo que sería un proceso de expansión.

Este proceso considera, en primer lugar, la consolidación de una primera sede, pudiendo establecer una confirmación o reestructuración de las hipótesis planteadas en este documento, tomándose un plazo de 5 años para los ajustes. Una vez definida la forma de operación y administración que establezca la sustentabilidad del proyecto, se procederá a replicar la forma en distintas sedes, una segunda sede tomaría 3 años para su conformación y ajustes, para posteriormente, con un período de 2 años conformar las siguientes, tal como expone el diagrama 5, exponiendo una proyección a 21 años.

Actividades por sede	Año																					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Sede 1		>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
Sede 2							>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
Sede 3										>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
Sede 4												>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
Sede 5														>	>	>	>	>	>	>	>	>
Sede 6																>	>	>	>	>	>	>
Sede 7																				>	>	>

Diagrama 6: Conformación y operación de las sedes a 21 años.

Las sedes serán ubicadas bajo criterios de masividad de escolares, en territorios donde existan socios privados que tengan relación con la comunidad, de tal manera de

relacionar el aporte de privados con sus comunidades y entorno. Dentro de la Región Metropolitana pueden existir más de una, abarcando grupos de comunas.

Una forma de estructuración preliminar es la siguiente:

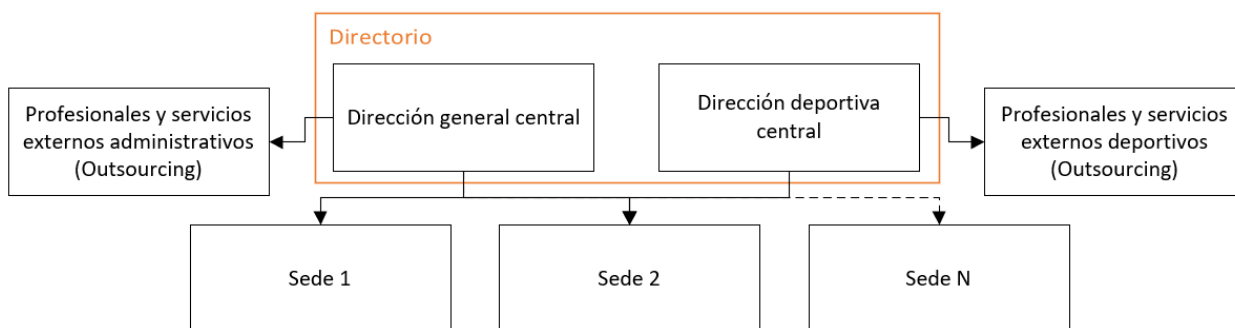


Diagrama 7: Situación preliminar de la expansión organizacional en sucursales en distintas regiones.

Cada una de las sedes, pasarían a ser apoyadas por la unidad central, por lo que el equipo humano administrador puede verse reducido, quedando de la siguiente manera:

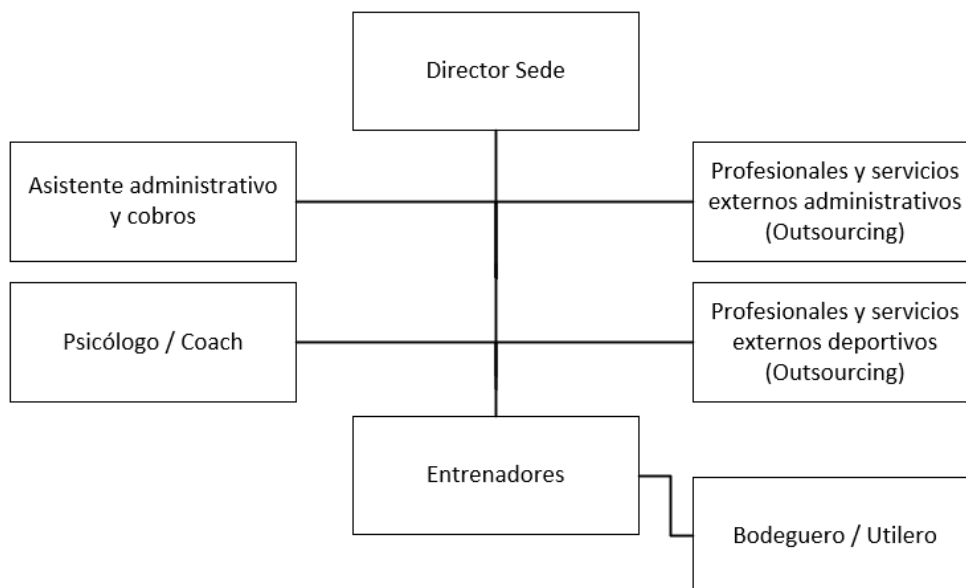


Diagrama 8: Diagrama organizacional en sedes.

La diferencia pasa a ser principalmente en la dirección de la sede, en donde solo queda un director con el apoyo de su asistente. Desde la casa matriz se reciben los criterios y lineamientos generales del programa, centralizando los planes de entrenamiento según la experiencia y conocimiento del equipo senior, la organización de seminarios y congresos servirá para ajustar e introducir cualquier requerimiento que las sedes vean necesario. El apoyo desde el outsourcing se ve reducido en magnitud, pero se mantiene.

La forma de financiar a la dirección central será mediante los márgenes de resultados que cada sede genere desde su operación, o mediante una relación directa con los aportes de privados en base a publicidad, auspicio o patrocinio del proyecto. La expansión permitirá reducir costos debido a economías de escala, en cuanto a la adquisición de implementación, y debido a la centralización de los aspectos técnicos de mayor nivel en una única central, donde cada sede siga los planes diseñados.

Un flujo de caja proyectado a 20 años sería el siguiente, su primera parte del año 0 al 10:

Ítem [ch\$]	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Ingreso	0	208	260	306	321	363	572	623	669	893	987
Ganancia de capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo de operación	0	-33	-67	-122	-145	-186	-218	-253	-308	-364	-439
Costos administrativos	0	-150	-150	-150	-150	-150	-263	-263	-263	-369	-369
Depreciación legal	0	0	-3	-6	-8	-8	-8	-5	-5	-6	-8
U.A.I.	0	25	40	28	18	20	82	102	93	155	171
Impuesto (25%)	0	-6	-10	-7	-5	-5	-20	-25	-23	-39	-43
U.D.I.	0	19	30	21	14	15	61	76	70	116	128
Ganancia de capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación legal	0	0	3	6	8	8	8	5	5	6	8
Flujo operacional	0	19	33	27	22	23	70	82	75	122	136
Inversión	-13	-14	-14	-13	0	-13	-14	-14	-26	-14	-27
Capital de trabajo	0	-5	0	0	0	0	-5	0	0	-5	0
Rec. de capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de capitales	-13	-19	-14	-13	0	-13	-19	-14	-26	-19	-27
Flujo de caja	-13	0	19	14	22	10	51	68	50	103	110
Flujo de caja acumulado	0	0	19	33	55	65	116	184	233	336	446

Tabla 35: Flujo de caja a 21 años, en millones de pesos chilenos, primera parte, años 0 al 10, para escenario esperado.

Continuación, desde año 11 al 21, en millones de pesos chilenos anuales:

Ítem [ch\$]	año 11	año 12	año 13	año 14	año 15	año 16	año 17	año 18	año 19	año 20	año 21
Ingreso	1.241	1.308	1.604	1.672	1.968	2.035	2.331	2.399	2.487	2.502	2.544
Ganancia de capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33
Costo de operación	-526	-584	-712	-769	-897	-955	-1.083	-1.141	-1.236	-1.259	-1.299
Costos administrativos	-483	-483	-589	-589	-694	-703	-808	-808	-808	-808	-817
Depreciación legal	-11	-14	-17	-17	-19	-19	-22	-19	-22	-19	-19
U.A.I.	221	228	288	297	357	358	418	430	421	416	441
Impuesto (25%)	-55	-57	-72	-74	-89	-90	-104	-108	-105	-104	-110
U.D.I.	166	171	216	223	268	269	313	323	315	312	331
Ganancia de capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-33
Depreciación legal	11	14	17	17	19	19	22	19	22	19	19
Flujo operacional	177	185	232	239	287	288	335	342	337	331	318
Inversión	-27	-27	-27	-27	-27	-27	-27	-14	-13	0	0
Capital de trabajo	-5	0	-5	0	-5	0	-5	0	0	0	0
Rec. de capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32
Valor residual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33
Flujo de capitales	-32	-27	-32	-27	-32	-27	-32	-14	-13	0	64
Flujo de caja	145	158	201	213	255	261	304	328	324	331	382
Flujo de caja acumulado	591	749	950	1.162	1.418	1.679	1.983	2.311	2.635	2.966	3.348

Tabla 36: Flujo de caja a 21 años, en millones de pesos chilenos, segunda parte, años 11 al 21, para escenario esperado.

El VAN, para la proyección a 21 años en el escenario esperado y una tasa de descuento de 12%, es 636.383.056.- pesos chilenos, con una TIR de 89%. Los ingresos obedecen a la incorporación de cada una de las sedes, los costos variables según la cantidad de jóvenes en cada una de estas y los costos administrativos adquieren un aumento estimado de un 5% en cada nueva sede, por concepto de control, viajes, reuniones, entre otros. La inversión adquiere un esquema repetitivo en cada una de las nuevas sedes.

11. Recapitulación y recomendaciones

En referencia a los objetivos específicos del trabajo de memoria, en el mismo orden, se tienen las siguientes recomendaciones y recapitulación:

- El atletismo chileno posee una comunidad seguidora y practicante en todo segmento de la población y del país, siendo ex atletas y entrenadores que logran

mantenerlo vigente con esfuerzos mayoritariamente personales, no es un deporte masivo, debido principalmente a su oferta limitada. Sus resultados más relevantes, y desarrollo como disciplina, se ha logrado principalmente en segmentos de mayor acceso a recursos económicos. Esta situación establece un límite en la detección del talento y en la continuidad de la participación. Segmentos con alto nivel de recursos no necesariamente siguen la vida atlética después del período escolar, debido al alto costo de oportunidad de otras actividades.

La producción de atletas para la representación nacional ocurre primero en los establecimientos educacionales. Los clubes, en seguida, toman la continuidad de los jóvenes que siguen participando, existiendo una desconexión entre los objetivos. Sin generalizar, esto ocurre principalmente porque no existen criterios centralizados que se preocupen del ciclo de vida completo del atleta, que traspasen los objetivos individuales de cada institución. Existen pocas instancias donde hay coincidencia, un entrenador y un joven pertenece a un mismo establecimiento y club, donde hay posibilidad de un diseño a largo plazo.

Toda institucionalidad y comunidad asociada a jóvenes no puede estar ajena a la realidad nacional, con respecto a malos valores en índices relacionados a la obesidad, consumo de drogas y alcohol. Este programa es una herramienta real.

La evidencia en proyectos especializados, en otros países, frente a la necesidad de optimizar los recursos, o su falta, hacen esperanzadora la idea de solo abarcar una disciplina, los lanzamientos atléticos. Será un ensayo novedoso a testear por este proyecto, y de tener éxito se abrirá el modelo a otras disciplinas, siendo esto un elemento de expansión del programa.

- b. El establecimiento educacional pasa a ser un socio del proyecto. En cuanto al estudio de la propuesta de valor del nuevo cliente, es un cambio de paradigma el introducir una propuesta de valor fuera de lo exclusivamente deportivo, esta idea rompe la forma y criterios tradicionales de una industria que fija su mirada en el resultado deportivo final. Se descubrió que los padres tienen la necesidad de un desarrollo integral en sus hijos, no desean un futuro “campeón”, como imagen, no existe la soberbia de criar a un individuo exitoso, prefieren en general los valores, es más válido el proceso experiencial que el fin. En entrevistas y conversaciones a padres cercanos a la tercera edad, que tuvieron a sus hijos en programas deportivos, lo más destacable eran los cambios que observaban, las nuevas habilidades y aptitudes en sus hijos, y como aquellas los destacaban, positivamente, entre sus pares.
- c. Las competencias centrales se han construido bajo un escenario actual, con respecto a las características de la industria y la opinión de expertos. La consideración de los análisis PEST, Porter, cadena de valor, marco lógico y el cliente, también bajo un estado presente. Por lo tanto, debe tener revisiones en el

tiempo, la situación base irá cambiando, y de tener éxito el programa, puede existir la necesidad de ajustes según nuevos requerimientos del cliente y la competencia.

d. Dentro del desarrollo de los planes funcionales.

Recomendaciones del análisis estratégico:

Sobre el análisis PEST: Existe un marco legal y financiero favorable donde adaptar y adecuar a la organización. Debido a que Chile deja en manos de privados el desarrollo deportivo, se debe constantemente buscar la sustentabilidad del proyecto en base a generación de alianzas y a la correcta satisfacción de las necesidades del cliente. Esta situación motiva la formalización de una ONG, una empresa sin fines de lucro, para generar confianzas y seguridad entre socios y terceros que aporten recursos. El aspecto tecnológico es una ventana de oportunidades, mucho proceso y herramientas pueden ser patentadas, la utilización de recursos sobrantes se debe destinar a investigación y desarrollo.

Sobre el análisis de las cinco fuerzas de Porter: El cliente debe entender los beneficios de la contratación, el programa debe ser hábil en la comunicación de su propuesta de valor, debido principalmente a que son abstractos y de largo plazo. Así también, el desarrollo del talento del joven debe estar asociado a la fidelización del cliente con el programa, de tal manera de bajar su poder de negociación, debe verlo como necesario e indispensable. La provisión del terreno donde realizar las operaciones es una provisión estratégica, la recomendación es que esté asociada a un socio, de tal manera de obtener este recurso con apoyo de un tercero.

Sobre las oportunidades de la industria: existe un amplio rango de oportunidad para el proyecto, una demanda ampliamente insatisfecha, problemas sanitarios en la población que están relacionados a lo deportivo, y como ya ha sido expuesto en el análisis PEST, hay una institucionalidad y marco legal estable.

Sobre las amenazas de la industria: La disponibilidad de entrenadores debe ser asumida como un asunto interno del programa, no se debe depender de la disponibilidad externa. Desde otro punto de vista, se debe intencionar una estrategia clara de promoción y comunicación de la propuesta de valor y beneficios a los clientes y socios, de tal manera de crear atracción al programa. Frente a otros deportes y proyectos similares, se debe construir un posicionamiento claro en la industria, de tal manera de diferenciarse de cualquier competencia.

Sobre las fortalezas en la nueva organización: La principal fortaleza del proyecto es que hay un alto nivel de conocimiento del personal técnico deportivo del proyecto, experiencia en proyectos pasados y una red de apoyo necesaria para implementar. A modo de diferenciación, la principal fortaleza que se debe incorporar es la incorporación de tecnología e innovación, de tal manera que esta capacidad se transforme en una ventaja competitiva.

Sobre las debilidades en la nueva organización: La más importante, y asociada a la etapa en que se encuentra el proyecto, es la no disponibilidad de una imagen

anterior frente a socios y clientes. El proyecto deberá vencer su curva de aprendizaje inicial, y poseer una estrategia para acercarse a socios y clientes, lo recomendable, para el inicio, será “blindar” la imagen de marca con la de los integrantes y socios iniciales, que si poseen trayectoria.

Sobre el análisis de cadena de valor: Las actividades primarias a destacar son, la captación y detección de talento, el diseño de los planes de entrenamiento, su metodología e implementos, la constante relación con socios y clientes, la evaluación en base a indicadores y la promoción de resultados y beneficios a la comunidad, de tal manera de exponer a los socios y al programa. Dentro de las actividades de apoyo, se destaca, la incorporación de tecnología en los procesos operativos, para así apoyar el control sobre indicadores y programación. Se puede tercerizar, el transporte, la creación de imagen y marca, la difusión publicitaria y la producción de eventos, así como otras tareas administrativas como la contabilidad, entre otras. El outsourcing adquiere una alta importancia en la relación con los socios, debido a que hay elementos que pueden ser ejecutados por estos, tales como aspectos médicos o técnicos deportivos, universidades, institutos, y otras instituciones que pueden ver valor en el análisis de la actividad del programa.

Sobre el posicionamiento, según análisis de estrategias genéricas y modelo delta: el programa debe tener como objetivo a todo el mercado, pero realzando las singularidades y atributos del programa entre sus clientes, segmentados bajo selección por afinidad o talento deportivo en la disciplina. Bajo el análisis del modelo delta, a través de la estrategia de mejor producto, asociada a conectar los atributos deseados y bajo costo, se puede establecer el “system lock-in”, el incentivo al no abandono del cliente. El criterio es la masificación del programa.

Sobre la metodología de marco lógico: el principal resultado son los fines y objetivos del programa, que considera las necesidades del cliente, pero también de los grupos de interés, como la FEDACHI, que desea masificar la disciplina, y los establecimientos educacionales. La generación de instancias extraescolares de desarrollo generará alivio al cliente, proveerá un crecimiento en la participación deportiva atlética y generará beneficios de representación a los establecimientos.

Recomendaciones del plan comercial:

- Los resultados del estudio de mercado exponen que las personas desean un desarrollo amplio para sus hijos, superando las carencias que pueda tener el sistema de educación y nuestra cultura en general. Por lo tanto, la propuesta de valor considera no solo entrenar deportivamente a un joven, si no también incorporar elementos que aumenten su desarrollo personal y social.
- Lo anterior quiere decir que, para lograr obtener atletas adultos con proyección internacional, que continúen con la carrera atlética de manera profesional, se debe primero aumentar la práctica deportiva de jóvenes entrenando en etapas de formación, no fijándose solo en lo deportivo, este grupo de jóvenes debe desarrollarse, cumpliendo con las expectativas de quienes pagan, sus padres.

- Antes de hablar de competitividad, se debe tener a los jóvenes en un ambiente grato, sano y sociable, no se pueda hablar de esta si existe agresividad y desconfianza. En el caso de liceos con segmentos vulnerables de la población, es más favorable tener proyectos que aborden el desarrollo grupal integral.

Recomendaciones del plan operacional:

- La competitividad y alto rendimiento no es algo que se deba abordar a temprana edad, debido a que pueden existir resultados no deseados en los jóvenes, como saturación física o aburrimiento frente a la disciplina, se sugiere comenzar el deporte como un juego y actividad lúdica, para posteriormente y de apoco, los jóvenes decidan el paso a las siguientes etapas.
- El acompañamiento considera todo el ciclo deportivo del joven.
- Mantener una constante selección de talento, no abandonar la búsqueda constante dentro de la población, ni tampoco someter al proyecto a un solo segmento o sector de la población, el talento puede estar en cualquier lugar.
- La medición y control es un elemento clave para darle sustentabilidad argumentativa al proyecto, y no se debe depender de resultados finales, al término del ciclo de vida de un atleta, si no, darle relevancia a las mediciones que entregan un resultado en tiempo presente, del programa en los jóvenes. De esta manera, se demuestra el efecto positivo de la propuesta de valor, y no solo del resultado deportivo final. El proyecto no debe depender de este último.

Recomendaciones del plan de recursos humanos:

- La organización debe poseer un orden jerárquico vertical, incluyendo criterios comunes en cuanto al entrenamiento y operación, de tal manera de crear un estándar organizacional, que sea constantemente mejorado en claustros de entrenadores, siendo todo administrado y controlado por un “Head Coach”.
- Se introduce la visión de la psicología y coaching deportivo dentro de los planes de entrenamiento, por lo que al menos un profesional de estas disciplinas es considerado internamente en la organización.

Recomendaciones del análisis financiero:

- Frente a las decisiones sobre lo financiero, antes de la implementación, se debe siempre verificar las condiciones iniciales y supuestos que se han planteado en cada uno de los escenarios, así como tener en cuenta las sensibilidades que hay con respecto a la cantidad de inscritos y el apoyo de terceros. De no cumplirse las condiciones, no es recomendable iniciar la implementación, debe existir un compromiso previo con los socios.

11.1. Una primera versión del modelo de negocios

El desarrollo de este plan de negocios, genera, en síntesis, un modelo de negocios³¹ inicial para el programa deportivo:

³¹ Business model canvas. Alexander Osterwalder.

The Business Model Canvas

Designed for:
Trabajo de Memoria de Título

Designed by:
Roberto Campos Palma

Date:
10/09/2019

Version:
3

Key Partners
Familia del atleta, alineada con los objetivos de su hijo y el proyecto.

Profesores y jefes de área de educación física, para coordinar la formación de los atletas.

Universidades, pueden otorgar conocimiento, investigación e infraestructura. Junto con establecer una política de incorporación de atletas a nivel deportivo y educacional.

Municipalidades, pueden conceder espacios e infraestructura. A cambio de la detección y desarrollo de talentos en su comuna.

Empresa privada, que puede ofrecer financiamiento por publicidad, donación y RSE. Asociando resultados e imagen de marca en relación a las bondades del proyecto. Especialmente, alianzas estratégicas asociadas a la temática deportiva y salud.

Key Activities
Constante detección de talento. Y formación de entrenadores.

Constante comunicación entre grupos de interés del proyecto. Incorporación de tecnología.

Desarrollo de imagen de marca, mediante exposición de resultados y trabajo realizado, con eventos, medios asociados y redes sociales.

Key Resources
Espacio físico para realizar el entrenamiento y operación.

Entrenador experto por nivel.

Recursos aportados por socios.

Redes de apoyo intelectual, nacional e internacional.

Value Propositions
La propuesta de valor, en una frase:

Preparación del joven en sus habilidades personales, sociales y deportivas, mediante el desarrollo de su talento deportivo, apoyando a los padres en su labor formativa.

Con más detalle:

Ocupar tiempo de sus hijos en una actividad saludable, adquiriendo habilidades y condición físicas que lo protegerán y desarrollarán integralmente.

Mejorarán su desempeño en cualquier situación futura, mental y físicamente, debido a los valores que el deporte de rendimiento puede otorgar a su personalidad.

Tanto en equipo como a nivel individual. La disciplina requiere compañerismo y trabajo en equipo para realizar los entrenamientos.

Los resultados abrirán puertas al joven, a las universidades y centros de estudio.

Customer Relationships
Existirá una captación, captura y fidelización de clientes a través de la selección y desarrollo de los talentos. Esto define una relación directa con la familia del atleta.

Los resultados serán expuestos en reuniones periódicas y comunicación constante.

Channels

Ventas: Atadas al plan de búsqueda de talento, sin costo. Venta bajo trato directo en el proceso de selección. La comunicación es directa, email, teléfono y reuniones.

Exposición de resultados mediante eventos, medios asociados y redes sociales.

Los alumnos seleccionados deben asistir al lugar de entrenamiento.

Customer Segments
Padres, que tengan una preocupación por la enseñanza y desarrollo de sus hijos. Con el interés de desarrollar su talento.

Principalmente, padres jóvenes, entre 30 a 45 años, que poseen estudios universitarios, y que andan en la búsqueda de actividades para sus hijos y familia.

Para un precio mensual de 80 mil pesos por hijo mensual, el cliente resulta tener un ingreso familiar por sobre 1 millón de pesos mensuales.

Igualmente, el segmento es amplio económicamente, debido a una transversal aceptación de la propuesta de valor. La utilización de becas, o disminución del precio frente a escenarios optimistas de apoyo ampliará los segmentos de clientes, masificando el programa.

Cost Structure

El principal costo es el recurso humano experto necesario para llevar el proyecto.

En el caso de no tener un socio que aporte el espacio físico, este debe ser arrendado para la operación y entrenamientos.

Con el tiempo, se irá incorporando costos temporales o periódicos, según reinversión de ingresos, para instancias de procesos internos como capacitación, eventos, torneos, implementos, desarrollo de marca e introducción de tecnología.

Revenue Streams

Ingresos directos: mensualidad por atleta, clínicas y congresos, y entrenamiento a terceros.

Fondos estatales: de formación y rendimiento, Fondoporte IND y Donaciones IND.

Aporte de privados: Donación, RSE y publicidad.

Disminución de costos vía socios: Espacio, infraestructura, servicios de apoyo, etc.

11.2. Prototipo y disminución del riesgo de inversión

De tal manera de reducir el riesgo sobre la inversión, se plantea la posibilidad de diseñar un plan prototipo del programa, de tal manera de testear el modelo y sus supuestos. Este podría ser implementado en un año de prueba, dividido en sus dos semestres. Consistiría en utilizar una comunidad de jóvenes, sea un establecimiento escolar, una comuna, por medio de su municipalidad, u otra entidad. Se establecerá una operación con un menor grupo de jóvenes, llevando el equipo humano de trabajo al mínimo.

Debido a que se inicia con un grupo de baja edad, no se requiere mucha implementación, se procede a utilizar elementos más didácticos que deportivos, por lo que la inversión es menor. Un flujo de caja básico mensual, para el primer semestre sería el siguiente:

ítem [ch\$]	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Ingresos		4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Sueldos		-2.688.000	-2.688.000	-2.688.000	-2.688.000	-2.688.000	-2.688.000
Arriendo		-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000
Inversión	-3.704.490						
CdeT	-424.000						
Resultado	-4.128.490	852.000	852.000	852.000	852.000	852.000	852.000
Suma total de resultados del semestre:							983.510

Tabla 37: Flujo de caja simple, mensual, del primer semestre.

Los ingresos corresponden al cobro de 80 mil pesos chilenos mensuales en 60 escolares, jóvenes de 5to a 6to básico (Grupo F1). El sueldo corresponde a la labor de un equipo disminuido, con un valor hora ajustado al prototipo, expuesto en la siguiente tabla:

Cargo	Detalle de horas de trabajo	Horas x semana	Valor hora [ch\$]	Sueldo bruto [ch\$/mes]
Director administrativo	Ma, Mi, J y V: 5 hrs/día	20	12.000	960.000
Director deportivo y entrenador F1	Ma, Mi, J y S: 5 hrs/día	20	12.000	960.000
Psicólogo deportivo	Ma, J y S: 4 hrs/día	12	11.000	528.000
Ayudante de entrenador F1	Ma, J y S: 2 hrs/día	6	10.000	240.000
Total:				2.688.000

Tabla 38: Costo en sueldos, mensual, para el primer semestre.

El valor del arriendo, de 1,3 millones de pesos, corresponde al uso de 24 horas mensuales de una pista atlética, la misma presupuestada para el proyecto completo. La inversión, de 3,7 millones de pesos, se redujo solo a lo necesario para trabajar con un grupo inicial, y el capital de trabajo, de 424 mil pesos, considera el proceso de selección de los jóvenes, los elementos considerados y cálculos se encuentran en el anexo 14.9. El trabajo administrativo se realizaría desde el hogar de los involucrados.

El segundo semestre, se agregan 60 jóvenes más, lo que aumenta los ingresos al doble, llegando a 9,6 millones de pesos mensuales. La inversión es la misma del primer semestre, pero en esta oportunidad no se consideran algunos ítems, que solo son implementaciones iniciales, el capital de trabajo también es igual. Al arriendo de la pista atlética se agrega el de una oficina, de 1,5 millones de pesos mensuales, ambos valores expuestos como arriendo en el flujo de caja que, para el caso del segundo semestre, se expone a continuación en la tabla 39.

ítem [ch\$]	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ingresos		9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000
Sueldos		-4.044.000	-4.044.000	-4.044.000	-4.044.000	-4.044.000	-4.044.000
Arriendo		-3.390.000	-3.390.000	-3.390.000	-3.390.000	-3.390.000	-3.390.000
Inversión	-2.864.490						
CdeT	-424.000						
Resultado	-2.864.490	2.166.000	2.166.000	2.166.000	2.166.000	2.166.000	2.166.000
Suma total de resultados del semestre:							10.131.510

Tabla 39: Flujo de caja simple, mensual, del segundo semestre.

El personal aumenta, se agrega otro entrenador y su ayudante, tabla 40.

Cargo	Detalle de horas de trabajo	Horas x semana	Valor hora [ch\$]	Sueldo bruto [ch\$/mes]
Director administrativo	L, Ma, Mi, J, V: 5 hrs/día	25	12.000	1.200.000
Director deportivo y entrenador F1	L, Ma, Mi, J, V y S: 5 hrs,	30	12.000	1.440.000
Psicólogo deportivo	Ma, J y S: 4 hrs/día	12	11.000	528.000
Ayudante de entrenador F1	Ma, J y S: 2 hrs/día	6	10.000	240.000
Entrenador F1	Ma, J y S: 3 hrs/día	9	11.000	396.000
Ayudante de entrenador F1	Ma, J y S: 2 hrs/día	6	10.000	240.000
Total:				4.044.000

Tabla 40: Costo en sueldos, mensual, para el primer semestre.

En cuanto al aporte de socios, solamente podría considerarse la búsqueda de apoyo en la disponibilidad del lugar de entrenamiento y oficina, bajando o eliminando su valor de arriendo, de tal manera de buscar un precio menor al cliente.

Esta operación permitirá comprobar y testear todos los supuestos que se han realizado en el diseño del modelo, así también comprobar la respuesta de los clientes en torno a la propuesta de valor y las características ofrecidas del programa, a un bajo monto de inversión y capital de trabajo. Esto permitirá explorar la oportunidad de negocio.

A lo anterior, se incluye el diseño en operación, de todo el hardware y software de tecnología de la información y captura de datos, elemento clave para crear una ventaja competitiva.

El registro y captura de datos permitirá tener en tiempo presente, mejores proyecciones futuras de un atleta, lo que puede interesar a las marcas deportivas. De tal manera de involucrarlas en la creación de atletas de alto rendimiento, pasando a ser parte de la creación de valor deportivo, vinculándolo a su marca.

12. Conclusiones

Con respecto a elementos estratégicos:

- La modalidad de programa especializado en una sola disciplina atlética mejora el rendimiento, con respecto a lograr atletas de alto rendimiento en un contexto de poca disponibilidad de recursos. La especialización en disciplina disminuye los costos del proyecto y focaliza los esfuerzos.

- En Chile no hay una barrera genética asociada al lanzamiento atlético, imposible en este momento sería afirmar que vía pruebas de velocidad podría haber oportunidad internacional para Chile, donde dominan los genes afroamericanos.
- El lugar donde realizar la operación y entrenamientos, es un recurso estratégico de alta importancia. Su disponibilidad se debe apoyar en socios estratégicos.
- El programa requiere una alta capacidad de asociatividad con socios y la comunidad general, manteniendo una constante revisión de la propuesta de valor ofrecida a su cliente, como del modelo de negocios.
- La competencia central de la organización será, coordinar un equipo humano altamente capacitado, que multidisciplinariamente cree un plan de formación y entrenamiento, bajo implementación y metodología de autoría, especializada y patentada, capacitando y retroalimentando a sus propios entrenadores. Introduciendo tecnología, psicología y coaching deportivo dentro del mismo diseño de los planes deportivos, considerando todo el ciclo de vida del atleta.
- La estrategia de posicionamiento debe ser, enfrentar a la industria en general, con un amplio rango de segmentos, pero buscando la diferenciación, asociada al talento particular de ciertos jóvenes. El cliente debe observar que es un gran producto el ofrecido, y a bajo costo para él, incentivando el no abandono.
- La captura de datos y desarrollo de elementos tecnológicos para generar información es un elemento estratégico de alto valor, es una ventaja competitiva que el programa debe considerar. La proyección oportuna, y presente, de los atletas con talento, permitirá negociar con las marcas auspiciadoras del deporte desde una mejor posición, permitiendo generar recursos presentes y no solo a la espera de resultados deportivos en el futuro. Asociando, a la marca de los socios, la creación del valor deportivo entre la comunidad.

Con respecto al cliente y la propuesta de valor:

- La propuesta de valor, en su primera versión oficial, siendo relevante para el 90% de los encuestados, queda redactada hacia el cliente de la siguiente manera: Se ofrece la “Preparación del joven en sus habilidades personales, sociales y deportivas, mediante el desarrollo de su talento deportivo, apoyando a los padres en su labor formativa”. Siendo entregada diariamente en horario extraescolar.
- El estudio de mercado es contundente, y transversal a los segmentos de mercado, los padres desean los atributos de la propuesta de valor, así también la disposición a contratar, con un 92% de los encuestados, un 85% de los padres buscaría un taller deportivo específico en la habilidad de su hijo, solo existe la diferencia en la disposición a pagar, función del ingreso familiar y la cantidad de hijos.
- El perfil del cliente es, principalmente enseñanza universitaria, padres jóvenes que mantienen una familia en torno al desarrollo de sus hijos, que andan en búsqueda de actividades que también les den cierto descanso de la crianza, en donde se vean apoyados en ciertos horarios del día. Si bien la propuesta de valor es atractiva en clientes de todo segmento, la disposición a pagar lo planteado en el escenario esperado, 80 mil pesos mensuales por joven, es mayoritariamente aceptada en familias con ingreso superior a 1 millón de pesos mensuales.

- Si el objetivo es masificar, se debe trabajar en la búsqueda de un precio adecuado. La masividad del programa dependerá del apoyo de terceros y la cantidad de jóvenes participantes. Ideal es, obtener un escenario como el optimista, en donde hay condiciones que pueden llevar el precio a los 50 mil pesos chilenos mensuales.

Con respecto al análisis financiero:

- Para el escenario esperado se estima un precio de 80 mil pesos mensuales para el cliente, generando un VAN a 5 años de 48,9 millones de pesos chilenos y una TIR de 80%. Utilizando una tasa de descuento de 12%. La inversión requerida es de 12,6 millones de pesos chilenos en el año 0, adicionando la suma de 41,3 millones de pesos chilenos entre el año 1 y 3 de operación.
- En análisis de sensibilidad entrega como resultado que el proyecto es más sensible a la cantidad y cupos de jóvenes inscritos en el programa, a modo de ingreso por mensualidad, que con respecto al ingreso por aporte de socios. Un aumento del 10% en la cantidad de jóvenes, en el escenario esperado, genera un VAN de 98,6 millones de pesos chilenos, con una TIR del 145%. En cambio, un aumento del 10% del aporte de socios, genera un VAN de 72,5 millones de pesos chilenos, y una TIR del 118%.
- Una proyección a 21 años, considerando la expansión en siete sedes bajo igual estándar, tasa de descuento e inversiones repetidas en el tiempo, genera un VAN de 636,4 millones de pesos chilenos, con una TIR de 89%.
- La prueba del programa bajo un servicio prototipo, en dos semestres, es necesaria para bajar la incertidumbre y riesgo del proyecto, requiere un monto de inversión mucho menor, 4,1 millones de pesos y 2,9 millones en sus dos etapas, lo que permitirá testear todos los supuestos del proyecto.

Con respecto al objetivo general del trabajo de memoria, resulta que se ha encontrado una configuración de recursos, actividades y cliente con las cuales dar pie a un modelo de negocios inicial, todo basado en la propuesta de valor y escenarios con condiciones mínimas a cumplir. De cumplirse los supuestos y condiciones, junto a las recomendaciones, la sustentabilidad del proyecto adquiere un bajo riesgo, se propone buscar mejores condiciones en los escenarios, tendiendo, por ejemplo, al escenario optimista, de tal manera de poder dar sustentabilidad a largo plazo. No solo se deben buscar socios que hagan aportes en recursos a cambio de publicidad e imagen, también se debe buscar asociatividad con organismos que validen y certifiquen al programa como, por ejemplo, FEDACHI, IND, Universidades, entre otros. Estos organismos, a cambio por su apoyo, pueden verse beneficiados con los resultados deportivos, y con la generación de datos e investigación, entre otras formas. El proyecto, teniendo en cuenta el aporte de terceros, puede estudiar y diseñar una propuesta de valor para cada tipo de socio, paralela a la del cliente, de tal manera de conocerlos, implementando un intercambio que beneficie a ambas partes.

13. Bibliografía

La bibliografía de apoyo es la siguiente:

- HITT, IRELAND Y HOSKISSON. 2008. Administración Estratégica, 7ª Edición. Santa Fe, México. Cengage Learning Editores S.A. 840p.
- CONTRERAS E. Y DIEZ C. 2015. Diseño y Evaluación de Proyectos. Un enfoque integrado, 1a Edición. Santiago de Chile. JC Sáez Editor.
- KOTLER P. Y KELLER K.L. 2006. Dirección de Marketing, 12ª Edición. México. Pearson, Prentice Hall. 816p.
- CHASE, JACOB Y AQUILANO. 2009. Administración de Operaciones, 12ª Edición. Santa Fe, México. Mc Graw Hill. 800p.
- WERTHER W. Y DAVIS K. 2008. Administración de recursos humanos. 6ª Edición. Santa Fe, México. Mc Graw Hill. 646p.
- OSTERWALDER, PIGNEUR, BERNARDA Y SMITH. 2014. Diseñando la propuesta de valor. 1ª Edición. Barcelona, España. Deusto. 92p.
- OSTERWALDER, PIGNEUR. 2011. Generación de modelos de negocio. 1ª Edición. Barcelona, España. Deusto. 285p.
- ORTEGÓN, PACHECO Y PRIETO. 2015. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile. CEPAL. 127p.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. 2018. Estadísticas de la Educación 2017, Publicación 2018. Santiago de Chile. Centro de Estudios MINEDUC. 176p.
- GARCÍA-NAVEIRA VAAMONDE, ALEJO. 2013. Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único. Murcia, España. Cuaderno de Psicología del Deporte, vol. 13, 2, 101-112. 12p.
- MÁRQUEZ CÁCERES, DANIELA. 2013. Actualización de la tasa social de descuento en el marco del sistema nacional de inversiones de Chile para el año 2012. Santiago de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. U. de Chile. 66p.
- CAMPOS, SEREBRISKY Y SUÁREZ-ALEMÁN. 2016. Tasa de descuento social y evaluación de proyectos. Washington DC. Banco Interamericano de Desarrollo. 61p.

Los sitios web de internet utilizados en las referencias son los siguientes:

- CLUB ATLÉTICO DE SANTIAGO. [en línea] <<http://www.atleticosantiago.cl/>> [Consulta: Junio de 2019]
- FEDERACIÓN ATLÉTICA DE CHILE, FEDACHI. [en línea] <<https://www.fedachi.cl/>> [Consulta: Junio de 2019]
- CONSEJO ACADÉMICO NACIONAL DE EDUCACIÓN FÍSICA, CANEF. [en línea] <<https://www.canef.cl/consejo>> [Consulta: Junio de 2019]

- ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DE ATLETISMO, ENEA. [en línea] <<https://eneachile.cl/jerarquizacion-de-entrenadores/>> [Consulta: Junio de 2019]
- UGARTE J. ¿Somos buenos para el remo? El por qué y los secretos del éxito de Chile en este deporte en los Juegos Sudamericanos. [en línea] Emol, 31 de Mayo de 2018. <<https://www.emol.com/noticias/Deportes/2018/05/31/908089/Somos-buenos-para-el-remo-El-por-que-y-los-secretos-del-exito-de-Chile-en-este-deporte-en-los-Juegos-Sudamericanos.html>> [Consulta: Junio de 2019]
- MEDRANO C. Team Chile de Remo arrasó en Sudamericano de Brasil. [en línea] diarioUchile, 29 de Abril de 2019. <<https://radio.uchile.cl/2019/04/29/team-chile-de-remo-arraso-en-sudamericano-de-brasil/>> [Consulta: Junio de 2019]
- Petit Q. La factoría mundial de velocistas. [en línea] El País, 31 de Julio de 2015. <https://elpais.com/elpais/2015/07/09/eps/1436443317_564452.html> [Consulta: Junio de 2019]
- DATOSMACRO.COM. Datos entre Jamaica y EEUU. [en línea] <<https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/jamaica/usa>> [Consulta: Junio de 2019]
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE. [en línea] <<http://datos.mineduc.cl/dashboards/19731/bases-de-datos-directorio-de-establecimientos-educacionales/>> [Consulta: Agosto de 2019]
- ORTEGA AYALA, CLAUDIO. Expertos destrozan políticas deportivas en Chile: "Se gasta plata en estupideces". Emol, 24 de Agosto de 2016. [en línea] <<https://www.emol.com/noticias/Deportes/2016/08/23/818633/Expertos-destrozan-politicas-deportivas-en-Chile-Se-gasta-plata-en-estupideces.html>> [Consulta: Agosto de 2019]

14. Anexos

14.1. Anexo: Necesidades detectadas en entrevistas con actores relevantes

Los principales problemas o necesidades detectadas en el entorno familiar son:

- Mantener a su hijo con un peso controlado.
- Mantener a su hijo con una alimentación saludable.
- Ocupar el tiempo de su hijo en actividades de carácter positivo.
- Aumentar las redes de sociabilización de su hijo.
- Desarrollo personal basado en esfuerzo, superación, autocontrol, compromiso, perseverancia, disciplina, responsabilidad, autoconocimiento y conducta ejemplar.
- Encontrar la motivación de organizar su tiempo personal para rendir en lo escolar.
- Desarrollo personal en lo social, basado en la cooperación, convivencia, trabajo en equipo, respeto, humildad, entre otros.
- Necesidad de abrir oportunidades educacionales, como acceso a la universidad.
- Necesidad de orgullo paternal, al ver que pueden resolver autónomamente sus propios desafíos.

Principales problemas o necesidades insatisfechas de FEDACHI:

- Si bien hay experiencia, no han podido existir procesos de largo plazo bajo el cual tengan cierto aprendizaje e instauración de un modelo propio, bajo las condiciones locales.
- Existe muy poca multidisciplinariedad y uso de nuevas tecnologías en los procesos de entrenamiento.
- Los involucrados, programas y recursos no conversan ni se coordinan en la búsqueda de objetivo y resultado común.
- Los ciclos políticos y escolares interfieren con el largo plazo.
- Necesidad de masificar el atletismo y sus pruebas entre los jóvenes.

Principales problemas o necesidades insatisfechas de centros educacionales sin política deportiva desarrollada:

- En liceos con escasos recursos, no hay existencia de recursos para generar programas deportivos. Dependencia de fondos municipales y ministeriales.
- En liceos con escasos recursos, existe una realidad de jóvenes en contexto social complicado, que no tienen acceso a programas deportivos.
- En liceos con escasos recursos, en lo deportivo se fomenta la sociabilización, interculturalidad e inclusión, se necesita una base de trabajo en valores.
- En liceos con escasos recursos, dependientes de municipalidades, los ciclos políticos no permiten proyectos de largo plazo.
- En colegio privado, insertar un nuevo programa depende de la programación actual, de la necesidad de sus estudiantes y finalmente, del financiamiento.
- En cualquier establecimiento, existe la idea de poder promover y comunicar sus actividades extracurriculares que permitirán el desarrollo de sus alumnos. Mientras mayor visibilidad en la comunidad, mayor es la propuesta de valor y oferta para los padres. Lo que aumenta el interés de estos por la matrícula.

Tomando en cuenta los principales problemas para cada grupo se tiene lo siguiente:

- El problema central general para los grupos familiares es el **“aumento de jóvenes con indicadores negativos en salud física y mental, y un uso del tiempo libre en actividades de carácter poco provechoso para su desarrollo”**. Se define este problema mediante el conocimiento de la problemática social chilena, y en base a las necesidades detectadas en los padres.
- El problema central para la FEDACHI es que **“no existe un modelo de organización, sustentable en el tiempo, que busque y desarrolle el talento atlético, con un enfoque masivo y fuera de los segmentos tradicionales”**.

El problema central para los centros educacionales **es el mismo** que para los padres, dado que sus propuestas de valor están asociadas al desarrollo del joven, pero se puede agregar que los establecimientos sin política deportiva desarrollada **“no poseen figuración deportiva en competencias”**. La presencia mediática es muy importante para así aumentar en interés por sus matrículas, hallazgo descubierto en las entrevistas.

14.2. Anexo: Entrevistas a expertos, respuestas y notas personales

Nombre completo: Ramón Eduardo Segovia Aceituno

Edad: 55

Antecedentes laborales: Jefe de Área Atletismo y Jefe de Departamento de colegios Padre Hurtado y Juanita de Los Andes, Monte Tabor y Nazaret y Carampangue. Entrenador del Club Deportivo UC, proyecto Campeones para Chile.

Títulos Académicos: Profesor de Educación Física, UMCE. Estudios de Atletismo en Colonia, Alemania. Estudios de Entrenador de Atletismo en Mainz, Alemania.

Preguntas

1. Preguntas personales del entrevistado en relación a su vida en el atletismo:
 - a. ¿Qué relación inicial tienes con el atletismo? Atleta escolar, y posteriormente estudios de educación física para ser entrenador.
 - b. ¿Cuántos años llevas en el atletismo? Desde los 12 años.
 - c. ¿Qué te llevó a elegir el atletismo como labor profesional? La falta de formación atlética propia en la escolaridad, me llevó a querer estudiar y formar a nuevos atletas, con mejores herramientas y conocimientos. Fui motivado por mi entorno relacionado al atletismo, por mis propios entrenadores.
 - d. ¿Qué has hecho para que te hayas mantenido en él tiempo? Participar en proyectos educativos en colegios donde el atletismo es parte del desarrollo de los alumnos.

2. Pregunta: Un entrenador de formación, ¿puede entrenar a atletas en vías a distintas disciplinas del lanzamiento?

Si, la idea es que el profesor entrenador sea capaz de mostrar a los futuros atletas las distintas áreas del lanzamiento, los motive y vivencien durante la etapa deportiva que viven.

En la formación se necesita vivir otras cosas fuera de lanzamiento. Un espacio con vayas, colchonetas, etc.

3. Pregunta: Un entrenador de formación, ¿cuántos atletas debe tener? ¿Cuánto espacio necesita?

Se puede manejar a no más allá de 30 alumnos. 0,5 cancha de fútbol.

4. Pregunta: Un atleta escolar en formación, ¿cuántos días y horas debe entrenar?

En estricto rigor, todos los días de la semana se puede. Al menos 3 días a la semana, como mínimo. Pero hay que ir a la realidad, por eso mínimo 3, pensando en que realizan ed. física, lo ideal es 5 a 6 días a la semana.

1,5 horas cada día es suficiente.

5. Pregunta: Un atleta de alto rendimiento, ¿cuántos días y horas debe entrenar? Todos los días lunes a sábado. Aproximadamente 3 horas diarias, dependiendo del objetivo del momento.

6. Pregunta: Un entrenador de alto rendimiento, ¿cuántos atletas debe tener? ¿Cuánto espacio necesita?

No más de 4 a 6 atletas, que lo requieren full time. Ahora requiere espacios oficiales de lanzamiento. 100 metros de largo, y el ancho que permita varios fosos. Espacio de jaulas necesarias.

7. Pregunta: ¿Se debe tener un entrenador por cada disciplina de entrenamiento, o debe manejar los cuatro un mismo individuo? ¿Puede un entrenador manejar las cuatro disciplinas? ¿Depende de las habilidades del entrenador o es mejor que se focalice?

Depende del proceso, si la etapa es solo rendimiento (15 a 19 años), no es problema las 4 disciplinas. Pero en alto nivel, ya es por disciplina o máximo 2. Mejor por disciplina en alto rendimiento, 20 años para arriba.

8. Pregunta: ¿Qué personal operacional/directo es necesario para un centro de entrenamiento del lanzamiento atlético?

Entrenador, nutricionista, psicólogo, biomecánico, kinesiólogo (prevención de lesiones, en necesario, asociarse a meds, pulsa, etc.), médico chequeo de vez en cuando, pero de forma privada.

Bodeguero, se hace necesario.

9. Pregunta: ¿Es cómodo trabajar con una dirección que diseña el entrenamiento, y otros entrenadores que siguen el diseño? La idea es que se estandarice el proceso de entrenamiento, para ir realizando mejora continua.

Entrenadores siempre deben responder a alguien que regule. Se discute todo con alguien arriba. El entrenador debe diseñar los entrenamientos y que de arriba los regulen. Pero el entrenador debe tener cierta independencia. Debe haber una jerarquía de entrenamiento. Para generar discusión, para tener control del trabajo, etc. Poner estructura, orden. Porque faltan a entrenamiento, etc. Seguimiento al atleta, es para control de entrenamientos y programación.

10. Pregunta: ¿Qué personal administrativo/indirecto o de apoyo es necesario?

Gerencia, administración, marketing, relacionador con grupos de interés, gestión de inscripción, participación de campeonatos, reuniones de federación. Etc.

11. Pregunta: ¿Cuál es el valor hora o pago mensual justo para un entrenador de alto rendimiento?

Se le paga por planificación, diseño de entrenamiento, y los entrenamientos. Al mes mínimo debe ganar 800mil. Por las puras tardes con eso.

12. Pregunta: ¿Cuál es el valor hora o pago mensual justo para un entrenador de formación?

Valor hora de colegio, es más general, 15 lucas diarias mínimo. 300 mensual.

(Se puede utilizar bonos de desempeño)

13. Pregunta: ¿Cuál es la infraestructura operacional/directa necesaria para un centro de lanzamiento?

Potrero, plano, fosos necesarios, oficina, baño, sala de reunión. Cafetería. Llegada de los cabros, dónde dejar las cosas, mochilas. Sala de pesas. Galpón simple para ejercicios varios funcionales, cajones, pesos, etc.

14. Pregunta: ¿Cuál es la infraestructura administrativa/indirecta o de apoyo necesaria para un centro de lanzamiento?

No, solo lo anterior. Campamentos de verano de lanzamiento, carpas. Para dormir y alojar, para el básico, trabajo con entrenadores. Etc. Pagado por los asistentes al campamento.

15. Pregunta: A modo general, ¿cuáles son los implementos principales necesarios en la formación y para el alto rendimiento?

Formación: vallas formativas, balones, pelotas de tenis, cuerdas, bastones, salto, aros, conos.

Implementos de salto y coordinación.

Implementos de lanzamiento, múltiples. Pesos balitas.

Balón medicinal y pared. Bodega para todo. Segura.

16. Pregunta: ¿Qué otros recursos tangibles son importantes de considerar para la correcta formación de un atleta de alto nivel?

Mediciones a través de máquinas, pero en terceros, se paga en donde esté, el CAR.

17. Pregunta: En cuanto a recursos intangibles, ¿Cuáles son necesarios?

Capacitación constante, interna y externa. Contacto con otros entrenadores, nacionales e internacionales.

18. Pregunta: ¿Cuáles son las características y/o habilidades personales y profesionales necesarios que debe tener un entrenador de formación?

Motivador, conceptos de desarrollo, apasionado con lo que hace, carisma, atractivo para el atleta. "Inchapelotas".

Vínculo con el atleta, cercano, exigente responsablemente. Que mira el objetivo, con conocimientos específicos de la disciplina. Saber, algo de desarrollo psicológico, nutricional, lo que es apoyado por terceros, pero saberlo. Las capacidades deben conocerse, incluso los límites como entrenador. El rango es muy amplio. Los exigentes han resultado, los más rígidos.

Quizás no se tiene el carácter exigente del alto rendimiento, full time, que ve todas las variables, pero si se tiene para formar.

19. Pregunta: ¿Cuáles son los principales errores que puede cometer un entrenador de formación?

Especializar tempranamente, de ahí viene el adelantamiento de procesos, sobrecargas.

20. Pregunta: ¿Cuáles son las características y/o habilidades personales y profesionales necesarios que debe tener un entrenador de alto rendimiento?

Ya hablado.

21. Pregunta: ¿Cuáles son los principales errores que puede cometer un entrenador de alto rendimiento?

Sobre exigir, no planificar bien, falsas expectativas. Valores, uso de métodos no legales, exigir más allá de las posibilidades del atleta.

Dejar atletas botados, no cumplir con horarios. No leer los momentos del deportista. Provocar lesiones. Se puede caer fácilmente.

Objetivos no reales, trae frustraciones.

22. Pregunta: ¿Cuáles deberían ser las principales características de una institución que requiera formar atletas de alto rendimiento?

Apoyo al proyecto atleta y los procesos. No adelantar procesos. Resultado inmediato es malo. No dar garantías al entrenador y deportista. Materiales, infraestructura, honorarios.

Debe haber proyección del deportista, considerando recursos para todo el ciclo de vida.

23. Pregunta: ¿Cuáles son los principales errores que puede cometer una institución que desea formar atletas de alto rendimiento?

Anteriormente respondida.

24. Pregunta: ¿Cuáles son las principales características formativas y habilidades que debiese recibir un atleta en vías del alto rendimiento?

Un camino y formación acompañado, conocimiento, experiencia motriz y psicológica. Si la institución lo da, bingo.

Hay que entender que los procesos pueden fracasar. Tener planes de contingencia para fracasos, lesiones graves. Etc.

25. Pregunta: ¿Qué diferencia, consideras, tiene un proyecto que trasciende y es exitoso, a uno que no lo logra?

Los procesos exitosos se miden por resultados y marcas. En imagen eso vende.

Pero, lo que busca un proceso es ver la cantidad de atletas. Masa de formación amplia, que lleve a los siguientes atletas de alto rendimiento. Que no sea una pirámide flaca, que exista una constante alimentación. Buen flujo de atletas en todo el proceso. Las 4 áreas bien satisfechas, formación, rendimiento, y alto rendimiento. Así también las 4 disciplinas cubiertas con buena cantidad de atletas.

Nombre completo: Tulio Moya

Edad: 50+

Antecedentes laborales: Entrenador 4 de alto rendimiento, FEDACHI. Profesor y entrenador del colegio Verbo Divino.

Títulos Académicos: Profesor de Educación Física, Universidad Católica de Talca.

Preguntas

1. Preguntas personales del entrevistado en relación a su vida en el atletismo:
 - a. ¿Qué relación inicial tienes con el atletismo? Papá era entrenador de atletismo, toda la vida, jugaba en las pistas, en el foso de salto largo.
 - b. ¿Cuántos años llevas en él atletismo? Toda la vida. Desde niño.
 - c. ¿Qué te llevó a elegir el atletismo como labor profesional? Toda la vida, tuvo problemas familiares porque su papá quería algo mejor para él. Pero insistió, dio la prueba de ingreso a la universidad escondido.
 - d. ¿Qué has hecho para que te hayas mantenido en él tiempo? Escolar, colegios con proyectos deportivos. Educación física, pero el entrenamiento era gratis, una inversión, cuando los atletas mejoraron se adquirió reconocimiento nacional y ahora se está en la mejor situación posible.

2. Pregunta: Un entrenador de formación, ¿puede entrenar a atletas en vías a distintas disciplinas del lanzamiento?

Perfectamente, se puede. Es así como se hace hoy.

3. Pregunta: Un entrenador de formación, ¿cuántos atletas debe tener? ¿Cuánto espacio necesita?

Ideal 15 máximo. Acá trabajo con 30. 0,5 hectáreas para iniciación. 80x60.mts

4. Pregunta: Un atleta escolar en formación, ¿cuántos días y horas debe entrenar?

Depende de las edades, 11 y 12 años, 30min 1 vez a la semana. Agregando todas las otras actividades deportivas., Ed. Física. 13 y 14 años, 3 veces a la semana, 1 hrs promedio, 15 y 16 también.

Más grandes, todos los días 1,5 hrs todos los días. 19 años hacia arriba, 3 hrs al día todos los días, más que eso los matas. 23 hacia arriba se toma la decisión del alto rendimiento con doble jornada al día. Es decisión del atleta, significa harto sacrificio.

5. Pregunta: Un atleta de alto rendimiento, ¿cuántos días y horas debe entrenar?
Listo arriba.

6. Pregunta: Un entrenador de alto rendimiento, ¿cuántos atletas debe tener? ¿Cuánto espacio necesita?

Máximo 2, ideal 1. Una hectárea.

7. Pregunta: ¿Se debe tener un entrenador por cada disciplina de entrenamiento, o debe manejar los cuatro un mismo individuo? ¿Puede un entrenador manejar las cuatro disciplinas? ¿Depende de las habilidades del entrenador o es mejor que se focalice?

En alto rendimiento es un entrenador por disciplina. Se debe diseñar para cada atleta un entrenamiento, no se puede coincidir. A nivel escolar si, pero la cosa es más seria después.

8. Pregunta: ¿Qué personal operacional/directo es necesario para un centro de entrenamiento del lanzamiento atlético?

No es necesario, es demasiada comodidad, jardinero quizás, para el pasto. (Los lanzamientos dañan mucho el pasto, quizás se puede cambiar por arena).

9. Pregunta: ¿Es cómodo trabajar con una dirección que diseña el entrenamiento, y otros entrenadores que siguen el diseño? La idea es que se estandarice el proceso de entrenamiento, para ir realizando mejora continua.

Es buena idea si lo siguen, si es bien respaldado, pero pasa que yo sé o yo tengo al campeón. Pero es bueno un head Coach. Pueden tener independencia, pero con revisión. Se evalúa. Se ve al atleta y se revisan los ejercicios y planes.

10. Pregunta: ¿Qué personal administrativo/indirecto o de apoyo es necesario?

Las inscripciones, de campeonatos. La logística de los viajes en alto rendimiento. El COCH no hace bien la pega en ese sentido. El viaje del atleta antes del campeonato, hoteles, traslados, etc.

Buses, materiales, arreglo de fosos. Etc.

11. Pregunta: ¿Cuál es el valor hora o pago mensual justo para un entrenador de alto rendimiento?

3 millones a extranjero se pagaba. En Chile ofrecen 500mil. Sueldo digno para vivir cómodo y con contratos seguros, que no dependan de ciclos cortos. Se compara al profe de ed. física. Entre 2 millones a 2,5 mensual

12. Pregunta: ¿Cuál es el valor hora o pago mensual justo para un entrenador de formación?

No debe diferenciarse, es la base de todo, es igual. Es una etapa muy importante, que proyecta.

13. Pregunta: ¿Cuál es la infraestructura operacional/directa necesaria para un centro de lanzamiento?

Para un CAR, durmiendo cerca, comedores cerca, y todo cerca. Sin estrés de la micro. Estudiar cerca, pocos ramos, estudie gratis y dedicarse a entrenar.

14. Pregunta: ¿Cuál es la infraestructura administrativa/indirecta o de apoyo necesaria para un centro de lanzamiento?

Alojamiento, lavandería, temas domésticos en general, los que hacen comida.

15. Pregunta: A modo general, ¿cuáles son los implementos principales necesarios en la formación y para el alto rendimiento? (Abajo)

16. Pregunta: ¿Qué otros recursos tangibles son importantes de considerar para la correcta formación de un atleta de alto nivel?

Sala de pesas completa, implementos de todos los pesos necesarios, vestimenta necesaria, zapatillas en buen estado, planas como especialidad. Media hectárea.

17. Pregunta: En cuanto a recursos intangibles, ¿Cuáles son necesarios?

Psicólogo, nutricionista, masajista, kinesiologías, doctor de vez en cuando

18. Pregunta: ¿Cuáles son las características y/o habilidades personales y profesionales necesarios que debe tener un entrenador de formación?

Entienda muy bien la técnica, atractivo para los cabros, simpático, que no rete tanto.

19. Pregunta: ¿Cuáles son los principales errores que puede cometer un entrenador de formación?

Calentarse, apurar, sobrecarga. En Chile siempre se ve, cabros buenos hasta 15 y 16, de ahí quedan sobrecargados.

20. Pregunta: ¿Cuáles son las características y/o habilidades personales y profesionales necesarios que debe tener un entrenador de alto rendimiento?

Obsesivo, estar ahí, el pie tiene que estar ahí, hasta que salga, entrenamiento hasta que salga todo, y responsable.

21. Pregunta: ¿Cuáles son los principales errores que puede cometer un entrenador de alto rendimiento?

También pasarse, sobrecarga. Más kilos no es más distancia. Hay ejemplos, pasa igual en alto rendimiento.

Otro es la ambición y entrar en el doping.

Ambición por competir por plata y entrar en lesiones y errores.

Desentenderse de lo que le pasa al atleta, debe ser integral. Cuidar todos los aspectos. Aguantar malos tratos del atleta.

Creer que se las saben todas.

La soberbia es el peor castigo para alguien.

22. Pregunta: ¿Cuáles deberían ser las principales características de una institución que requiera formar atletas de alto rendimiento?

Facilidades a los atletas para que puedan entrenar. A todo nivel, profesores alineados.

23. Pregunta: ¿Cuáles son los principales errores que puede cometer una institución que desea formar atletas de alto rendimiento?

Malos contratos, darles poca importancia a los profes. Y dejarlos muy solos.

24. Pregunta: ¿Cuáles son las principales características formativas y habilidades que debiese recibir un atleta en vías del alto rendimiento?

Físicamente muy apto, un atleta conceptual, elongado, debe tener buena cabeza. Maduración en las etapas, humilde, sin soberbia.

25. Pregunta: ¿Qué diferencia, consideras, tiene un proyecto que trasciende y es exitoso, a uno que no lo logra?

Muy bien estructurado todo, nada al azar, todas las personas con foco, deben estar metidos 100%. Ningún error. No pueden parar los entrenamientos.

Climatización, jacuzzi, etc....son extras que se ocupan en otros países, para las etapas profesionales.

Nombre completo: Daniel Muñoz Quevedo

Edad: 38

Antecedentes laborales: Director de la Dirección de Actividad Física y Deportes de la Universidad de Chile.

Profesión: Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile.

Notas sobre la conversación:

1. Que sea una organización privada, ¿conceptualmente es bueno? En vez de una corporación o fundación, por ejemplo.

En mi opinión, mixto es el mejor modelo en el deporte. Va a tener que tener ambas figuras porque no existe una figura mixta. La ley del deporte no ayuda. Insertase dentro de un CER (Centro de Entrenamiento Regional). Asociarse a instituciones. Los pocos clubes, como socios. Estructura jurídica debe permitir alianzas.

Base grande para financiar, y de ahí, formar la estructura superior. Recomendable con alianzas. La plaza en Santiago es más lógica por volúmenes. Colegios para la parte basal, universidad y club, es la trilogía actual.

Mixto, te da movimiento en ambos ámbitos. Lo público abre a donaciones por el tema de desarrollo y apoyo. Mixto, es la palabra que más sobresale.

Regiones hay más opción para lo público y fundaciones, Temuco o Osorno. Santiago es más para lo privado.

Resultados se obtienen en al menos 8 años.

Capital humano: Ex atletas, financiamiento de capital humano puede ir por corfo, o con la fedachi privilegiar entrenadores iaaf. Alianza con la fedachi.

Alianza privada en el mundo, que quieran traer el modelo, representante en Chile de alguna cosa. Centro de entrenamiento NIKE, o Reebok. Cercano al crossfit, personas fuertes, músculos, etc.

Universidad y colegios. Asociación atlética, como socios.

La universidad tiene espacio en Quinta Normal, tiene pista la Chile botada.

ICAF, tiene especialidades deportivas, de aquí puede verse entrenadores.

Unión con Unidad de Salud Deportiva. Dirección deportiva de la Chile. Volvemos a las alianzas, que alguien se haga cargo de la psicología y salud.

Lugar de reunión de los lanzadores. Socios. Indoor es la idea. Por fases, modelo que potencie las áreas donde falta, tecnología. Que sea algo indoor chico, que desarrolle al lanzador. Mucha tecnología y adaptación. Los fondos se ganan así. Apoyo a los que están. Un centro que apoye y perfeccionar lo débil. Que sume y que coordine a todos y no sea enemigo de nadie. Tecnología y ciencia considerada desde un principio. Distintos implementos, fosos, modernización del entrenamiento, etc.

2. Por ejemplo, ¿la universidad contrataría un servicio así? ¿O sería un socio aportando recursos o infraestructura?

Si, insinúa que es muy factible generar espacios de trabajo conjunto.

Reunión el 12-09-2019 (12:00 hrs. aproximadamente)

Representantes Fedachi: Kurt Contreras Soto y Matías Pérez de Arce

La Fedachi ha detectado varios modelos de entrenamiento funcionando en Chile, están particularmente asociados a personas, entrenadores expertos que poseen cierto conocimiento, entre ellos están:

Modelo Eduardo Sotomayor (Cercano al modelo ruso). Modelo Temuco, social. Empírico (Captando jóvenes de amplio segmento). Modelo Dulce Margarita. Cubanos en otro país. Estilo cerrado. Modelo de Tulio Moya. (Verbo Divino)

La propia Fedachi ha creado un modelo y metodología de entrenamiento para los lanzamientos. A cargo de Marco Antonio Verni y Matías Pérez de Arce.

La Fedachi cree que en los lanzamientos se ha dado un proceso cultural especial en Chile, que no se ha dado de la misma manera en otras disciplinas. Los lanzamientos poseen un aspecto multicultural y transversal, tanto en el método como en el público objetivo, es más transversal económicamente y socialmente. Posee multiculturalidad con respecto al método, existen en Chile metodologías rusas, alemanas y norteamericanas.

No ha podido ocurrir un proceso de largo plazo que establezca aprendizajes en un mismo proyecto, existe experiencia, pero falta sustentabilidad de los proyectos.

Chile es diverso, existe una pertinencia regional, cada región tiene sus propias características y particularidades que no hacen que un proyecto sea estandarizable.

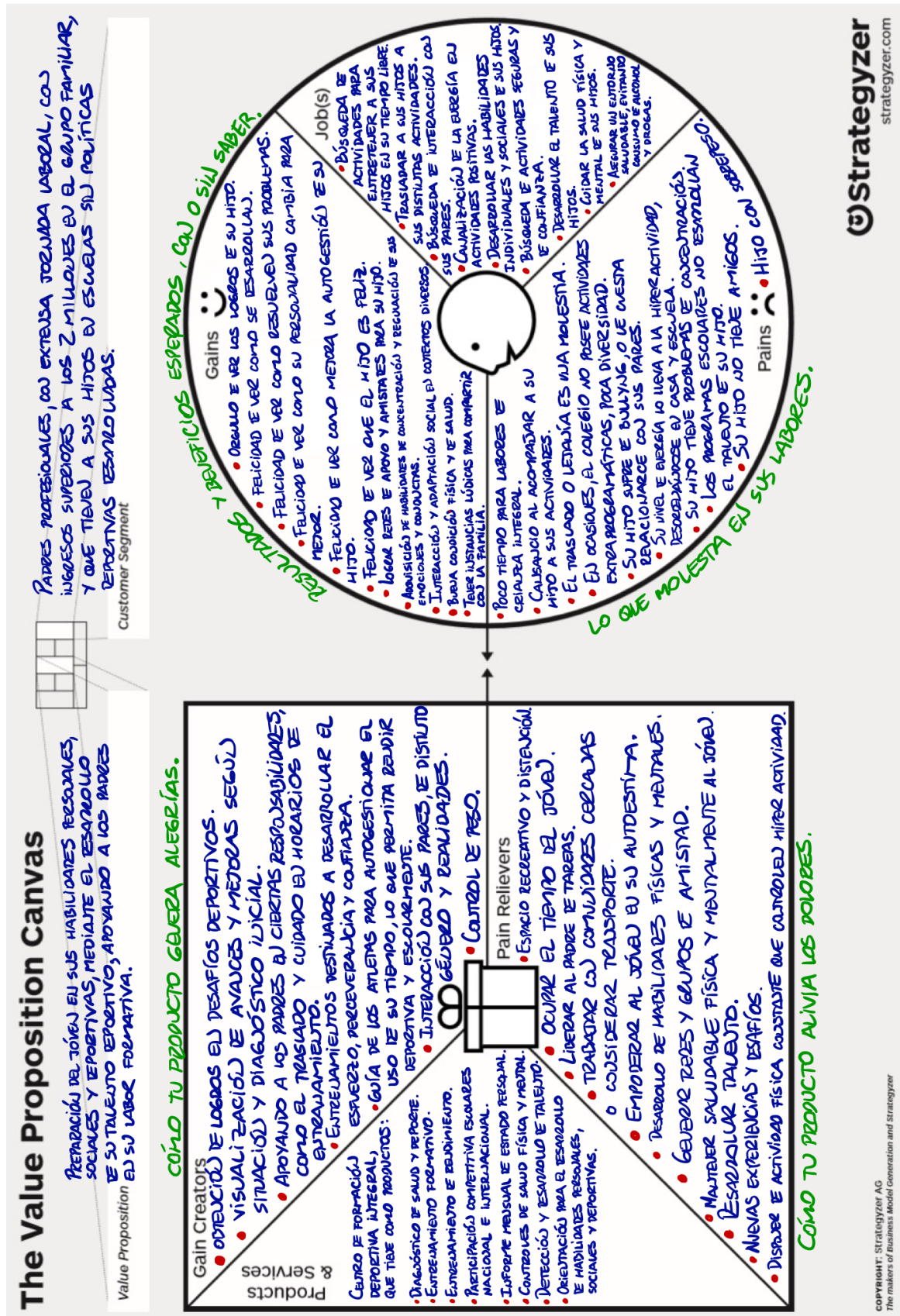
En general en Chile, los programas no conversan. No hay coordinación entre categorías etarias de atletas, torneos entre programas. Infraestructura y programas, etc. Hay excepciones, pero no es la generalidad. Puede ser alineada a la federación y su programa de lanzamientos. Plantilla para todo el país. La Fedachi lo necesita a nivel de modelo. Para replicar.

Ellos apuestan por un financiamiento a través de fondos, de empresas y del estado. Y una personalidad jurídica en torno a la corporación o fundación. No sienten que se le deba cobrar a las personas o atletas, porque limitaría o dejaría a talento afuera. Aun así, la estructura puede ser de cobro a las personas, pero con facilidades y financiamiento con fondos de ciertos elementos. Esto para asegurar ingresos y la sustentabilidad.

La misma Fedachi está al tanto de que necesita tener una personalidad jurídica asociada, controlable, que le permita poder recibir fondos desde otros lados, por ejemplo, de donaciones de empresas.

A la Fedachi le interesa replicar el modelo en Chile, con plan de negocio que asegure sustentabilidad a largo plazo, y tratar de estandarizar un proceso de detección de talento y desarrollo del atleta. Perfectamente, el tema de memoria puede transformarse en el modelo de aplicación de la Fedachi.

Fedachi cree que existe harto dinero disponible como donación y como fondos, pero no hay planes concretos y proyectos que sepan administrarlos de buena manera.



14.4. Anexo: Encuesta utilizada en el estudio de mercado

Edad *

Elegir

Género *

Mujer
Hombre
Otros:

Comuna de residencia *

Tu respuesta

Máxima etapa educacional completa *

Postgrado
Universitaria
Técnico nivel superior
Educación media técnico profesional
Enseñanza media
Educación básica
Sin educación
Otros:

Principal actividad actual *

Trabajo estable dependiente
Trabajo estable independiente
Trabajo ocasional
Buscando trabajo
Dueña o dueño de casa
Jubilado o jubilada
Otros:

Rango de ingreso mensual del grupo familiar *

Entre 0 y 399.999.- pesos chilenos.
Entre 400.000.- y 599.999.- pesos chilenos.
Entre 600.000.- y 799.999.- pesos chilenos.
Entre 800.000.- y 999.999.- pesos chilenos.
Entre 1.000.000.- y 1.499.999.- pesos chilenos.
Entre 1.500.000.- y 1.999.999.- pesos chilenos.
Entre 2.000.000.- y 2.500.000.-
Sobre 3.000.000.- pesos chilenos.

¿Cantidad de hijos que dependen de tí? *

1
2
3
Más de 3

¿Cuánto tiempo semanal disponible tienes para compartir con tus hijos? *

Todas las tardes después del trabajo en la semana y el fin de semana completo.
Algunas tardes después del trabajo en la semana y el fin de semana completo.
Algunos días en la semana y algunos fines de semana.
Solo el fin de semana, completo.
Solo el fin de semana, pero no siempre.
Otros:

¿Consideras importante el deporte en el desarrollo y formación de tus hijos? *

Sí
No
Me es indiferente

¿Has considerado la posibilidad de contratar talleres o programas deportivos para el desarrollo de tus hijos en horario extraescolar? *

Si
Me basta con lo que ofrece el liceo o colegio.
No, no hay necesidad.
Otros:

Entre las siguientes opciones de actividades formativas extraescolares, ¿Qué prioridad le asignarías a cada una de ellas como motivo para invertir tú dinero en la formación de tus hijos? *

Baja prioridad	Alta prioridad
Experiencias formativas (Scout, actividades religiosas, etc.).	
Talleres deportivos.	
Talleres culturales.	
Educación extraescolar (Reforzamiento escolar, preuniversitario, idiomas, etc.).	
Productos físicos para su recreación (juguetes, aparatos y otros).	
Experiencias formativas (Scout, actividades religiosas, etc.).	
Talleres deportivos.	
Talleres culturales.	
Educación extraescolar (Reforzamiento escolar, preuniversitario, idiomas, etc.).	
Productos físicos para su recreación (juguetes, aparatos y otros).	

¿Qué monto mensual actualmente destinas, por hijo, de tu presupuesto a la práctica deportiva de ellos? *

0 a 19.999.- pesos chilenos
20.000 a 39.999.- pesos chilenos
40.000 a 59.999.- pesos chilenos
60.000 a 79.999.- pesos chilenos
80.000 a 99.999.- pesos chilenos
100.000 a 119.999.- pesos chilenos
Sobre 120.000.-

¿Qué nivel de importancia tienen los siguientes objetivos del deporte para tu hijo o hija, según tu percepción? *

Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Para su desarrollo personal, y adquisición de habilidades y valores.				
Para su desarrollo social.				

Para desarrollar un estilo de vida saludable.
"La actividad autónoma de mi hijo me libera tiempo para yo realizar otras actividades".
Para que canalice su nivel de energía.
Para que ocupen su tiempo libre.
Para evitar el consumo de alcohol y drogas.
Porque quiero que sean exitosos.
Para respetar límites y autoridad.
Para que se vea enfrentado a nuevos desafíos.
Para potenciar su talento.
Para unir a la familia en torno de la actividad deportiva y competencias del hijo o hija.
Para su desarrollo personal, y adquisición de habilidades y valores.
Para su desarrollo social.
Para desarrollar un estilo de vida saludable.
"La actividad autónoma de mi hijo me libera tiempo para yo realizar otras actividades".
Para que canalice su nivel de energía.
Para que ocupen su tiempo libre.
Para evitar el consumo de alcohol y drogas.
Porque quiero que sean exitosos.
Para respetar límites y autoridad.
Para que se vea enfrentado a nuevos desafíos.
Para potenciar su talento.
Para unir a la familia en torno de la actividad deportiva y competencias del hijo o hija.

Si tu hijo o hija demuestra un talento deportivo especial, ¿Qué medidas tomarías?

Puedes seleccionar más de uno. *

Busco talleres deportivos específicos para potenciar su talento.
Promuevo en el colegio para incorporar talleres deportivos asociados al talento.
Busco redes comunales y familiares para potenciar su talento.
Solo espero que mi hijo muestre su interés en desarrollar dicho talento.
No hago nada, me es indiferente.
Otros:

¿A qué entidades recurrirías y confiarías para potenciar el talento deportivo de tu hijo o hija? Puedes seleccionar más de uno. *

Al liceo o colegio.
A la municipalidad.
A proyectos deportivos privados especializados en su talento.
A un club deportivo en su área de talento.
En alguna ONG o fundación especializada en su talento.
Otros:

La escuela a la que asiste tu hijo o hija, ¿cuenta con una política deportiva desarrollada que, además de educación física, tenga formación deportiva y lleve los talentos identificados al rendimiento y representación deportiva? *

Sí
No
Otros:

¿Qué nivel de importancia tienen para tí las siguientes limitaciones para desarrollar el talento deportivo de tu hijo o hija? *

Nada importante Poco importante Indiferente Importante Muy importante

Poco tiempo libre de mi hijo.
 Poco tiempo libre de los padres.
 Falta de redes de apoyo.
 Mucha distancia respecto del lugar de práctica deportiva.
 Falta de traslado de mi hijo o hija.
 Alto costo en dinero.
 Que mi hijo se distraiga de sus quehaceres escolares.
 Poco tiempo libre de mi hijo.
 Poco tiempo libre de los padres.
 Falta de redes de apoyo.
 Mucha distancia respecto del lugar de práctica deportiva.
 Falta de traslado de mi hijo o hija.
 Alto costo en dinero.
 Que mi hijo se distraiga de sus quehaceres escolares.

Pensando en un programa deportivo para tu hijo o hija. ¿Qué nivel de importancia tienen los siguientes criterios? *

Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Que ocupe su tiempo libre en una actividad positiva.				
Que mantenga su estado físico saludable y su peso controlado.				
Que aumente su concentración y capacidad de manejo del estrés.				
Para incorporar disciplina y estructura a su comportamiento.				
Para que desarrolle su autoestima, autoeficacia, autonomía y autovalencia.				
Que posibilite el contacto con sus pares, desarrollando redes sociales y amistades saludables.				
Desarrollar su talento deportivo y humano.				
Que ocupe su tiempo libre en una actividad positiva.				
Que mantenga su estado físico saludable y su peso controlado.				
Que aumente su concentración y capacidad de manejo del estrés.				
Para incorporar disciplina y estructura a su comportamiento.				
Para que desarrolle su autoestima, autoeficacia, autonomía y autovalencia.				
Que posibilite el contacto con sus pares, desarrollando redes sociales y amistades saludables.				
Desarrollar su talento deportivo y humano.				

¿Qué nivel de importancia asignas a los siguientes beneficios futuros para tu hijo o hija, de un programa deportivo? *

Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Reconocimiento escolar y social en su comunidad.				
Representar a su institución, localidad o país, en distintas partes del mundo.				
Completar la adquisición de habilidades y valores para el desarrollo de su vida adulta.				
Que logre ser un adulto independiente, hábil, perseverante y con un buen desempeño laboral.				
Reconocimiento a nivel deportivo, gracias al desarrollo de su talento.				
Acceder a cupos y becas deportivas de universidades, nacionales y extranjeras.				
Reconocimiento escolar y social en su comunidad.				
Representar a su institución, localidad o país, en distintas partes del mundo.				
Completar la adquisición de habilidades y valores para el desarrollo de su vida adulta.				
Que logre ser un adulto independiente, hábil, perseverante y con un buen desempeño laboral.				

Reconocimiento a nivel deportivo, gracias al desarrollo de su talento.
Acceder a cupos y becas deportivas de universidades, nacionales y extranjeras.

¿Cómo valoras, del 1 al 5, las siguientes características de un programa deportivo?
Donde 1 es nula valoración y 5 alta valoración. *

1 (Nula valoración)	2	3	4	5 (Alta valoración)
				Cercanía al lugar de residencia del grupo familiar. Existencia de servicios de traslado entre hogar o escuela y lugar de entrenamiento. Ambiente físico y psicológico grato, confiable y seguro. Entrenadores altamente capacitados. Constante evaluación del atleta para controlar y gestionar su proceso deportivo, y de salud física y mental. Acompañamiento psicológico pertinente del proceso personal y deportivo de los jóvenes. Infraestructura y equipamiento de calidad (Camarines, lockers, enfermería, estacionamiento, etc.)
				Cercanía al lugar de residencia del grupo familiar. Existencia de servicios de traslado entre hogar o escuela y lugar de entrenamiento. Ambiente físico y psicológico grato, confiable y seguro. Entrenadores altamente capacitados. Constante evaluación del atleta para controlar y gestionar su proceso deportivo, y de salud física y mental. Acompañamiento psicológico pertinente del proceso personal y deportivo de los jóvenes. Infraestructura y equipamiento de calidad (Camarines, lockers, enfermería, estacionamiento, etc.)

¿Es relevante para ti? "Preparar a tus hijos en habilidades personales, sociales y deportivas, mediante el desarrollo de su talento deportivo, recibiendo, tú como padre, apoyo en esta labor formativa". *

Sí
No
Otros:

¿Estarías dispuesto a contratar un programa deportivo con las características antes mencionadas, y por ti seleccionadas, en horario extraescolar? *

Si
No
Otros:

Si se tratara de un programa deportivo integral, que desarrolle las habilidades y valores personales de tus hijos, junto a su talento deportivo. Que incluya las características valoradas por ti. Que considere de 2 a 3 horas en las tardes, de 3 a 6 días semanales según la etapa, con un ciclo deportivo de 5to básico a 4to medio, llevando a tu hijo desde la formación al alto rendimiento ¿Cuál consideras tú sería un pago justo a pagar mensualmente por el cupo de tu hijo? *

30.000 a 49.999.- pesos chilenos. (Aprox. 694 pesos chilenos el valor hora en valor máximo)

50.000 a 79.999.- pesos chilenos. (Aprox. 1.111 pesos chilenos el valor hora en valor máximo)
80.000 a 109.999.- pesos chilenos. (Aprox. 1.528 pesos chilenos el valor hora en valor máximo)
110.000 a 129.999.- pesos chilenos. (Aprox. 1.805 pesos chilenos el valor hora en valor máximo)
130.000 a 150.000.- pesos chilenos. (Aprox. 2.083 pesos chilenos el valor hora en valor máximo)

14.5. Anexo: Metodología de marco lógico

Paso 1: Análisis de involucrados.

Actividad 1 y 2: Identificación y clasificación de involucrados.

- Entorno cercano al joven atleta: Grupo familiar y profesores de educación física.
- Beneficiados con los resultados: FEDACHI, establecimiento educacional del atleta.
- Socios en aporte de recursos: MINDEP e IND, empresa privada, socios particulares, municipalidades, universidades, ONG's y fundaciones.

Actividad 3: Posicionar y caracterizar los involucrados.

- Entorno cercano al atleta, grupo familiar: Es el cliente del proyecto, adquiere una posición de apoyo desde que adopta y valida la propuesta de valor. La fuerza, o capacidad de afectar el proyecto, es alta, y su intensidad, o importancia que le da al proyecto, también es alta. Es el cliente, todo el proyecto dependerá de lograr satisfacer sus necesidades.
- Entorno cercano al atleta, profesores de educación física: Debido a que es una relación directa entre el joven atleta y el deporte, puede afectar el desarrollo de este, no necesariamente los objetivos curriculares del deporte en su establecimiento escolar están acordes a los del proyecto. Es una influencia directa en lo deportivo. Su posición es mixta, puede apoyar como oponerse al proyecto, dependerá del carácter personal del profesor, y de la relación que pueda establecer el proyecto con él. Aunque no posee mucha influencia en el tiempo libre del escolar, es un facilitador en el establecimiento escolar, le conviene al proyecto una buena relación. Su fuerza e intensidad es baja.
- Beneficiados con los resultados, FEDACHI: La federación es la agrupación de todos los clubes de atletismo del país, es el organismo promotor de este deporte a nivel nacional y representante internacional, constantemente está buscando formas de desarrollar el atletismo. Su posición es de apoyo, su fuerza es alta, es un certificador, debe existir una estrecha y positiva relación. Su intensidad también es alta, en reuniones iniciales han mostrado un alto interés en apoyar y explorar un trabajo conjunto.
- Beneficiados con los resultados, establecimiento educacional del atleta: El proyecto considera que el joven atleta participará en los torneos escolares en representación de su establecimiento educacional, por lo que la imagen de este se verá involucrada, por este motivo, la posición sobre el proyecto dependería ser de apoyo. Ya se ha logrado explorar que los sostenedores y dueños valoran la visibilidad mediática de su institución. Ocurre una situación similar a la del profesor

de educación física, la fuerza de apoyo estará asociada al interés particular del establecimiento, es un facilitador para el atleta, y puede establecer medidas administrativas que apoyen el trabajo deportivo del joven. Debido a que es una actividad extracurricular, su fuerza sobre el proyecto es baja, pero su intensidad de apoyo puede ser alta si considera que la exposición de su establecimiento vale el esfuerzo.

- Socios en aporte de recursos, MINDEP e IND: El proyecto claramente se alinea con los objetivos institucionales de los organismos gubernamentales deportivos, por lo que la posición debe de ser de apoyo. Debido a que el proyecto considera la independencia administrativa de organismos estatales, para fin de no depender de ciclos políticos, la fuerza para afectar el proyecto es baja, pero de todas formas la relación debe ser buena, existe apoyo en fondos y asignaciones para proyectos de iniciativa privada que son repartidos por estas instituciones. La intensidad del apoyo debería ser alta mientras los objetivos institucionales estén alineados.
- Socios en aporte de recursos, empresa privada: La empresa privada es considerada un socio de carácter estratégico, por lo que se parte de la suposición que una marca empresarial querrá asociar sus valores a los valores del proyecto. Una vez que esta suposición se cumple y establece, la posición es de apoyo. La fuerza del apoyo es alta, no solo la empresa puede aportar en recursos monetarios, puede ser un aporte directo en la cadena de valor del proyecto. Por el mismo motivo, la intensidad del involucramiento puede ser alta, dependerá exactamente de qué empresa se trate y su giro en relación al proyecto deportivo.
- Socios en aporte de recursos, socios particulares: El carácter de ONG del proyecto considera el aporte de cualquier particular que vea un valor social en el proyecto, es un segmento a considerar para tener una buena relación. Como es un involucramiento opcional, su posición será de apoyo, su fuerza de apoyo es baja, pero bien recibida y respondida, y su intensidad de involucramiento es baja a media.
- Socios en aporte de recursos, municipalidades: Se pueden lograr convenios de uso del espacio público con las municipalidades, por lo que en el caso de involucramiento existe apoyo, la fuerza de afectación al proyecto es baja y su intensidad de apoyo puede ser alta al tener un trabajo conjunto.
- Socios en aporte de recursos, universidades: Las universidades son un gran socio del proyecto, desde el punto de vista de utilización de espacios deportivos y la generación de conocimiento en torno a la investigación y desarrollo. En caso de adquirir un socio así, la relación es de apoyo, su fuerza de afectación del proyecto es alta en cuanto al desarrollo que se puede lograr, pero el proyecto puede seguir operando sin este. La intensidad de involucramiento es media a alta según el interés de los departamentos asociados al proyecto.
- Socios en aporte de recursos, ONG's y fundaciones: Otros organismos pueden ofrecer distintos elementos al proyecto, desde recursos hasta jóvenes que en sus filas participen. En general, la situación sería de apoyo, la fuerza de afectación es baja y la intensidad de involucramiento puede ser de media a alta. Un ejemplo, la Fundación Protectora de la Infancia, donde puede existir convenios para trabajar con sus jóvenes.

Actividad 4: Identificación, análisis y selección con involucrados.

Los involucrados con mayor fuerza de afectación al proyecto, y que están relacionados con los objetivos son: 1. el grupo familiar o cliente del proyecto, 2. la FEDACHI y, 3. los establecimientos educacionales. Los involucrados de carácter societario, que aportan recursos, no necesariamente están asociados a los objetivos y problemas que se buscan resolver. Por lo tanto, solo se considerarán los intereses y preocupaciones de los dos principales involucrados. Se utilizarán las entrevistas realizadas, a jefes de área de deportes en establecimientos educacionales, al gerente general de la FEDACHI, como también encuestas en el caso de los clientes, las familias.

Paso 2: Análisis del problema.

Actividad 1: Definir el problema central.

La definición del problema central estará enfocada en el cliente del proyecto, el grupo familiar. Por lo tanto, considerando los hallazgos del estudio de mercado, y recordando los antecedentes y problemáticas detectados de la industria, se tiene que el problema central es:

“Escasas instancias extraescolares de interacción social y desarrollo personal”.

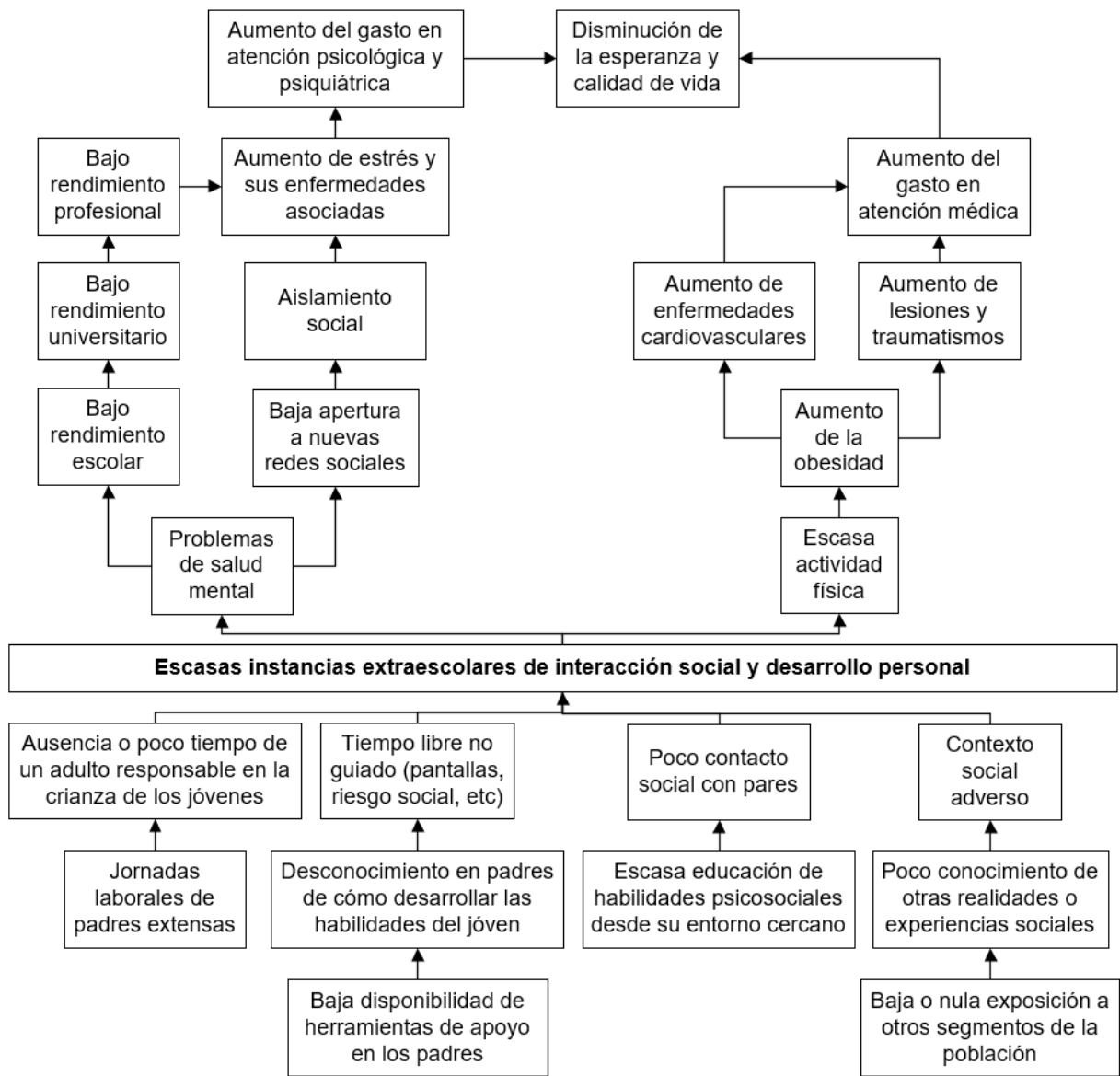
Debido a que el involucramiento de la FEDACHI es muy importante para el proyecto, y en cierta medida, poseen objetivos similares. Es que se considerará en este análisis un segundo problema central, basado en esta federación, con la cual se tuvo entrevistas para entender su labor y problemáticas. El problema central, para este caso es:

“Bajo interés poblacional, masivo, por las pruebas atléticas”.

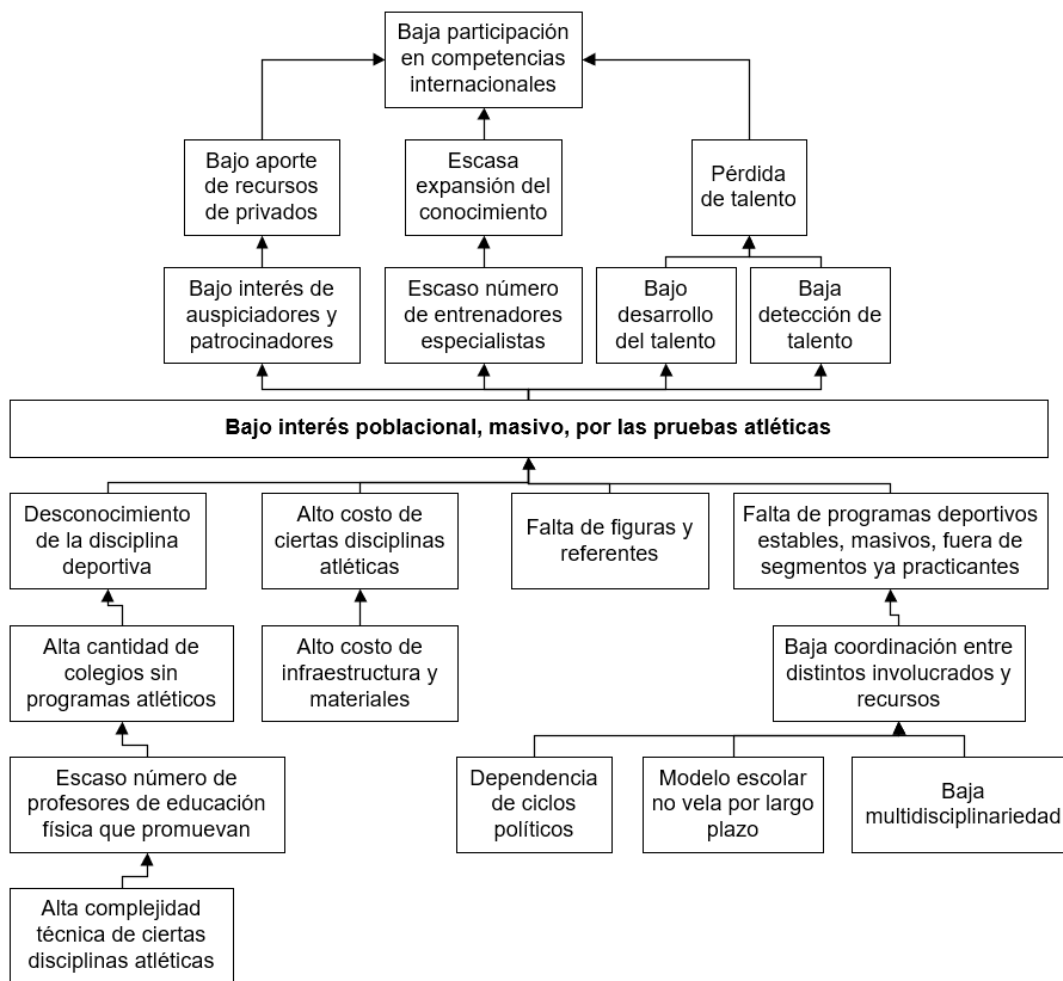
Actividad 2, 3 y 4: Graficar árbol de efectos, causas y problemas.

El grafo del árbol de problema se estructura con el problema central como eje central, los efectos nacen como ramas, hacia arriba, y las causas como raíces, desde abajo.

Para el caso del grupo familiar es:



Para el caso de la FEDACHI:

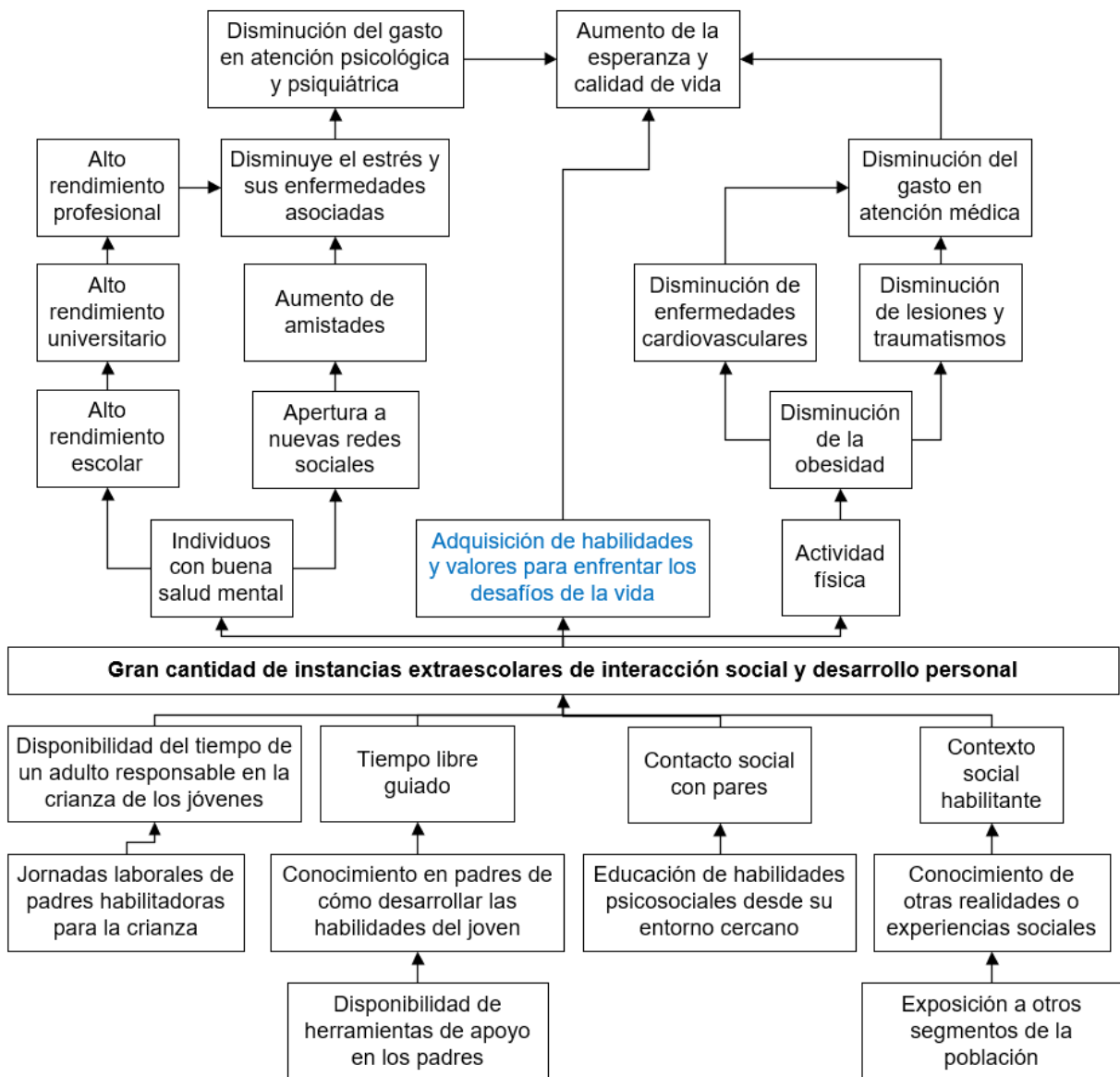


Paso 3: Análisis de objetivos.

Actividad 1 y 2: Graficar el árbol objetivo, medios y fines, y validar o ajustar.

En esta actividad se debe contraponer el árbol de problema llevando a positivo sus distintos elementos. El problema central pasa a ser objetivo, los efectos, arriba, pasan a ser fines, y las causas, abajo, pasan a ser medios para lograr el objetivo.

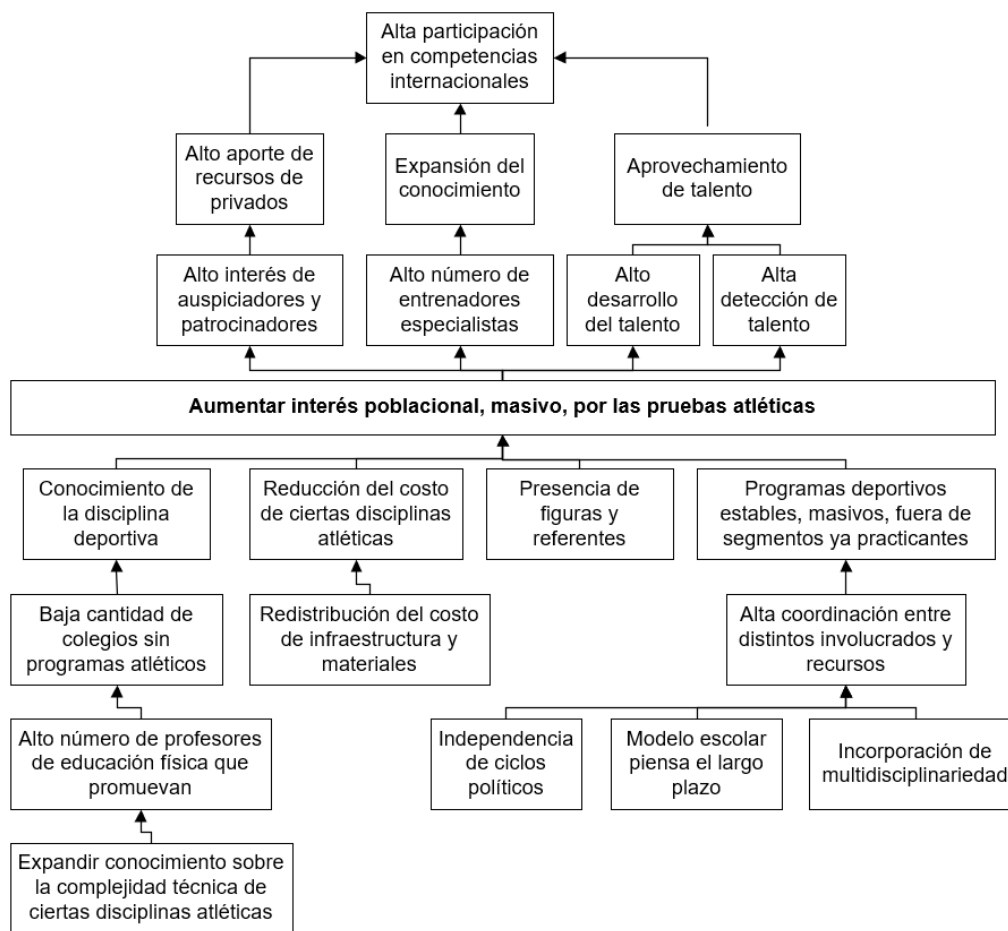
Para el grupo familiar:



Se realiza un ajuste en los fines, agregando la adquisición de habilidades y valores para enfrentar los desafíos de la vida. El cambio a positivo del problema central expone un nuevo punto de vista que hace agregar este nuevo concepto.

En definitiva, el propósito, u objetivo central del proyecto es “aumentar las instancias extraescolares de interacción social y desarrollo personal”, de los niños y jóvenes.

Para la FEDACHI, el árbol de objetivo, medios y fines resulta ser:



Paso 4: Selección de la estrategia óptima.

Actividad 1: Identificación de acciones.

Para el caso del grupo familiar, las acciones originadas desde los medios, parte inferior del árbol de objetivos, son las siguientes: Guiar el tiempo libre del joven, disponer de adultos responsables que apoyen su desarrollo, habilitar a los padres de herramientas de formación, habilitar a los padres de conocimiento sobre la formación de sus hijos, aumentar el contacto social con sus pares, con distintos géneros y de distintos segmentos de la población. Debe existir una amplia consideración valórica y de formación del joven atleta, guiando su desarrollo, para habilitarlo con herramientas que le aumenten sus destrezas para resolver los desafíos en sus vidas.

Para el caso de la federación atlética, se entiende que debe existir acciones que permitan una expansión del conocimiento técnico del atletismo, en una mayor cantidad de profesores de educación física, existiendo un trabajo de apoyo y guía en su labor. Se debe pensar en formas de mejorar el uso de recursos, la creación de proyectos que provoquen una disminución de costos, al menos en pruebas complejas técnicamente. A su vez, se debe crear un programa de relación con entidades formadoras del atletismo, de tal manera de mejorar la coordinación interna de la disciplina, para así posteriormente, establecer procesos de

comunicación con las autoridades que provoquen coordinación con los recursos y programas gubernamentales. El hecho de que se exponga en medios el logro de los atletas, y se trabaje con ellos en la promoción del deporte, provocará que generaciones menores se contagien, aumentando el interés desde un punto de vista imitador. Estas acciones pueden ser tomadas en parte por el proyecto, entendiendo la labor que le interesa ejecutar a un socio estratégico de gran importancia como lo es la Federación Atlética de Chile.

Actividad 2 y 3: Postulación de alternativas, y su selección.

Debido a que el estudio de este proyecto considera la resolución de una problemática con amplio rango de soluciones, desde ya se plantea una alternativa de solución relacionada al conocimiento del autor, y debido a la disponibilidad de redes de apoyo asociadas, se seguirá con la idea de un programa deportivo de especialidad, pero realizando ajustes en la forma gracias a la identificación de conceptos en el árbol de objetivo, desde la sección de medios. También, se desea considerar las problemáticas que desde la FEDACHI se han detectado en su labor de promover el atletismo.

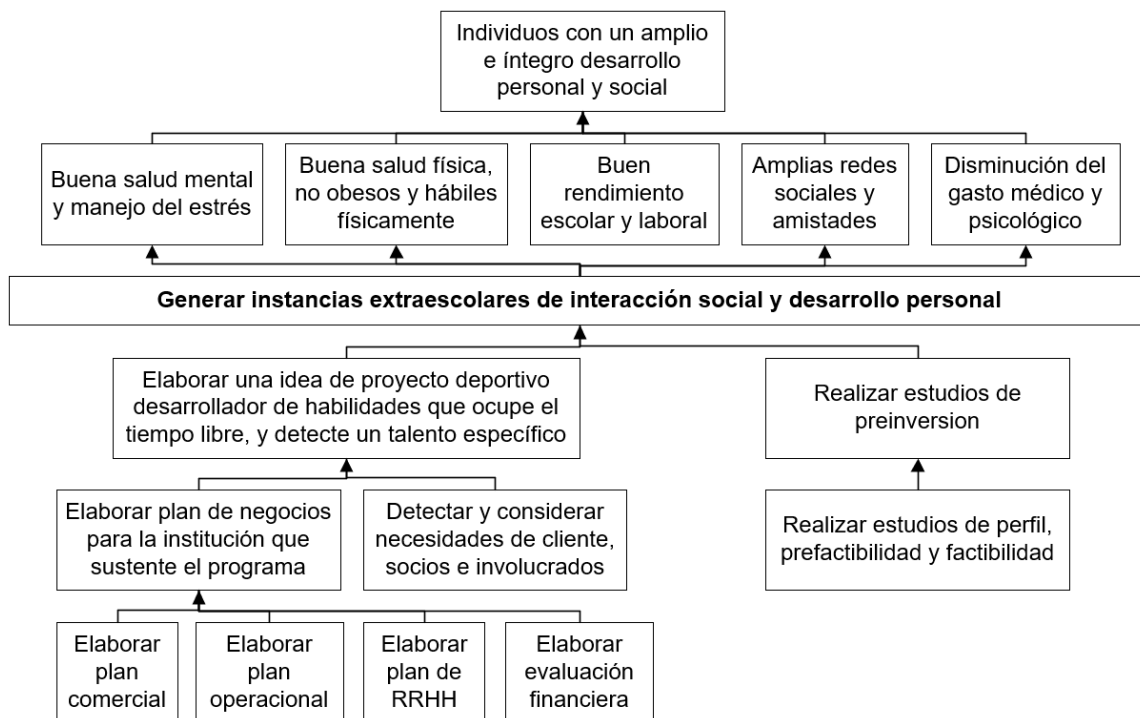
Para el caso del grupo familiar, las acciones son todas complementarias en la solución del problema, todas pueden ser consideradas integralmente para ser enfrentado. Por lo que la alternativa de solución coincide con la propuesta de proyecto inicial. La creación de un programa que trabaje el desarrollo de los niños y jóvenes, en instancia extraescolar, mediante metodología deportiva asociada a la disciplina atlética de los lanzamientos. En concreto, se propone la creación de un programa deportivo, que complemente el desarrollo escolar, incorporando una nueva realidad fuera de la ya experimentada en los horarios escolares. Donde exista contacto social diverso, una guía de adultos responsable que habiliten el desarrollo de habilidades del joven, para que pueda resolver sus desafíos individual y socialmente.

Entendiendo el caso de la FEDACHI, las acciones complementarias a considerar para el proyecto son, realizar un programa privado, que no dependa de ciclos políticos ni escolares, que involucre a nuevos segmentos de la población que no tienen la posibilidad de participar en pruebas atléticas de mayor complejidad, optimizando el costo mediante la especialización deportiva, considerando a los colegios como socios del proyecto, con los cuales se puede tener una buena relación, sin ser estrictamente necesario. Una acción excluyente, entendida como una acción paralela al grupo de acciones complementarias, es la promoción y realización de eventos mediáticos de exposición de los logros y atletas, lo que permitirá generar imitación y admiración desde las generaciones menores.

Esta alternativa será evaluada como tema de memoria en la total extensión de este documento.

Paso 5: Elaborar la estructura analítica del proyecto.

Con la información obtenida y generada hasta el momento, se reformula el árbol de objetivo considerando la alternativa de solución seleccionada, caracterizando particularmente el diseño del nuevo árbol. El eje central representa el propósito, la parte superior los fines, y la parte inferior, los componentes y las actividades en estos.



Paso 6: Resumen narrativo de objetivos y actividades.

Finalmente, se obtiene el resumen narrativo, el cual sintetiza las actividades del proyecto, los productos a entregar, y los resultados de corto, mediano y largo plazo del proyecto, en este caso, tema de memoria.

Fines	F.1. Individuos con un amplio e íntegro desarrollo personal y social. F.2. Individuos con buena salud mental y manejo del estrés. F.3. Individuos con buena salud física, no obesos y hábiles físicamente. F.4. Individuos con buen rendimiento escolar y laboral. F.5. Individuos con amplias redes sociales y amistades. F.6. Individuos y grupos familiares con menor gasto médico y psicológico.
Propósito	P. Generar instancias extraescolares de interacción social y desarrollo personal.
Componentes	C.1. Elaborar una idea de proyecto deportivo desarrollador de habilidades que ocupe el tiempo libre, y detecte un talento específico. C.2. Realizar estudios de pre inversión.
Actividades	A.1. Elaborar un plan de negocios para la institución que sustente el programa. A.2. Detectar y considerar las necesidades de cliente, socios e involucrados. A.3. Realizar estudios de perfil, prefactibilidad y factibilidad.

La metodología de marco lógico considera otros pasos y actividades a seguir, pero serán reemplazadas por los estudios del plan de negocios considerado en el tema de memoria, por lo que solo será utilizado el orden relevante que otorgan los pasos utilizados en la formulación del proyecto hasta ahora.

14.6. Anexo: Estimación aproximada del monto anual de horas extras

Eventos al mes	Horas fin de semana	Valor hora [ch\$]	Cantidad de involucrados	Costo al proyecto [ch\$/mes]	Meses con evento	Costo anual [ch\$/año]
1,5	8	15.000	6	1.080.000	6	6.480.000

14.7. Anexo: Estimación de punto de equilibrio

Se utilizará la equivalencia siguiente:

- Ingreso total = Costo fijo + Amortización + Costo variable
- Ingreso total = $P \times q$ + Aporte (público o privado, A_p)
- Costo fijo = arriendo, costos administrativos, etc.
- Costo variable = horas promedio semanales \times 4 \times valor hora \times factor de capacidad de atletas por entrenador \times q

Factor de capacidad de atletas por entrenador promedio = 1/21

Horas promedio semanales = 18

Valor hora = 10.000.- pesos chilenos.

Todos los valores están expresados en un mes promedio, con cierta estabilidad de operación.

$$\begin{aligned}
 (P \times q) + 350.000 \times 10 + A_p &= C_{\text{fijo}} + \overset{\text{ENTRENADORES VARIABLE}}{\downarrow} (18 \cdot 4) \times 10.000 \times f \cdot q + \overset{\text{ENTRENADOR ELITE}}{\downarrow} 3.360.000 + \overset{\text{AMORTIZACIÓN}}{\downarrow} 175.000 \\
 P \times q + 3500.000 + A_p &= (A_{\text{RR}} + 8.706.667) + 720.000 \times \frac{1}{20} \times q + 3.535.000 \\
 P \times q + A_p &= A_{\text{RR}} + 8.706.667 + 3.535.000 - 3.500.000 + 36.000 \times q \\
 P \times q - 36000 \times q + A_p - A_{\text{RR}} &= 8.741.667 \\
 q \times (P - 36.000) &= 8.741.667 + A_{\text{RR}} - A_p \\
 q &= \frac{8.741.667 + A_{\text{RR}} - A_p}{P - 36.000}
 \end{aligned}$$

El análisis de punto de equilibrio se realizará en torno a conocer la cantidad de jóvenes que deben inscribirse mensualmente, para conocer el punto donde ingresos se igualan al costo. El cálculo entrega la siguiente fórmula:

$$Q = \frac{A_{\text{RR}} - A_p + 8.741.667}{P - 36.000}$$

Donde, “Q” es la cantidad de jóvenes inscritos, “P” es el precio de la mensualidad por joven, “Arr” es el valor de arriendo de un espacio de entrenamiento, y “Ap” es el aporte en recursos, sea público y privado. El que la cantidad quede en función del costo de arriendo implica el estudio de la sensibilidad sobre este recurso. Lo mismo para el aporte público y privado, será sensible para el proyecto.

Se generará una tabla con los distintos valores para la cantidad, Q, según el precio de la mensualidad, y las variables “Arr” y “Ap”. En la tabla, la cantidad Q, como resultado, dependerá, a excepción del precio, de sus variables multiplicadas por un factor de magnitud, por ejemplo, si el programa paga el arriendo, el factor es mayor a cero y aumenta según encarecimiento de este ítem, y si lo recibe como aporte, el factor es igual a cero, debido a que no lo paga. Se tiene el siguiente resultado, para el precio hipotético inicial, 100 mil pesos:

Q (P=100.000.-)		Arr					
		0	0,5	1	1,5	2	2,5
Ap	0	137	166	196	225	255	284
	0,5	105	134	164	193	223	252
	1	72	102	132	161	191	220
	1,5	40	70	99	129	158	188
	2	8	38	67	97	126	156
	2,5	-24	6	35	65	94	124
	3	-56	-26	3	33	62	92

Para el caso de un cobro mensual de 100 mil pesos chilenos, tabla 23, se tiene, por ejemplo, que si se debe pagar el arriendo presupuestado (1xArr), y no existe un aporte de terceros (0xAp), la cantidad de jóvenes inscritos debe ser 196. Y en el caso que, un privado haga un aporte igual al promedio del año 2018 (1xAp), la cantidad baja a 132.

14.8. Anexo: Detalle de valores del flujo de caja

Inversión necesaria y capital de trabajo para estudios previos a la implementación:

Ítem	año 0 [ch\$]	Ítem	año 0 [ch\$]
- Estudios factibilidad y preinversión	-4.000.000	- Entrenadores selección (1 mes, 6 personas)	-3.000.000
- Plan deportivo y entrenamiento	-3.000.000	- Transporte/movilización	-560.000
- Plan psicológico y couch	-1.000.000	- Materiales	-300.000
- Estudios de arquitectura	-1.000.000	- Colaciones	-288.000
- Diseño de imagen y marca	-800.000	- 10% Adicional margen de seguridad	-386.000
- Diseño de página web y rrss	-500.000	Total capital de trabajo	-4.534.000
- Implementación pers. jurídica	-200.000		
- 20% Adicional margen de seguridad	-2.100.000		
Total inversión en estudios	-12.600.000		

Inversión necesaria en implementos deportivos y de oficina:

Sector	Elementos	Valor unitario	Unidad	Cant	Unidad	Sub total
Cancha						
Arena						
Trepa y barras	Inicialmente se asume disposición en lugar de arriendo					
Fosos						
Muro						
Cajones	Terciado 18mm x 1,20 x 2,40 m	14.200	\$/tablero	100	tableros	1.420.000
	Mano de obra construcción	4.000	\$/hora	40	horas	160.000
	Material extra 5%					71.000

Estaciones	Balones medicinales con rebote	4.075	\$/Kg	500	Kgs	2.037.500	
	Vallas	25.000	\$/valla	80	vallas	2.000.000	
	Colchonetas	9.300	\$/colchoneta	100	colchonetas	930.000	
	Barra preolímpica	16.000	\$/barra	50	barras	800.000	
	Discos	1.200	\$/Kg	500	Kgs	600.000	
	Bandas elásticas	5.000	\$/banda	50	bandas	250.000	
	Cuerdas crossfit 10 mts.	39.000	\$/cuerda	30	cuerdas	1.170.000	
	Cuerda salto personal	1.300	\$/cuerda	60	cuerdas	78.000	
	Bastones	1.500	\$/bastón	60	bastones	90.000	
	TRX	30.500	\$/trx	30	trx's	915.000	
	Candados	1.200	\$/Kg	500	Kgs	600.000	
Foso de arena	Arena	920	\$/saco25Kg	500	sacos25Kg	460.000	
Demarcación	Conos	1.300	\$/cono	100	conos	130.000	
	Huinchas de medir	18.200	\$/huincha	5	huinchas	91.000	
	Contensor	50.000	\$/contensor	3	contensores	150.000	
Sala de pesas	Set barras olímpicas + discos	300.000	\$/set	5	set's	1.500.000	
	Set banca + parante + discos	225.000	\$/set	5	set's	1.125.000	
	Set sentadilla rack + barra + discos	250.000	\$/set	5	set's	1.250.000	
Lanzamiento	Pelotitas	8.000	\$/pelotita	50	pelotita	400.000	
	Coligues	520	\$/coligue	400	coligues	208.000	
	Balas	15.963	\$/bala	15	balas	239.450	
	Discos	60.000	\$/disco	15	discos	900.000	
	Jabalinas	80.000	\$/jabalina	15	jabalinas	1.200.000	
	Martillo	54.963	\$/martillo	15	martillos	824.450	
	Guantes martillo	4.000	\$/guante	120	guantes	480.000	
	Bala certificada	160.000	\$/bala	4	discos	640.000	
	Disco certificado	160.000	\$/disco	4	jabalinas	640.000	
	Jabalina certificada	160.000	\$/jabalina	4	martillos	640.000	
	Martillo certificado	160.000	\$/martillo	4	guantes	640.000	
Casilleros	LOCKERS METALICOS 500 X 3	221.000	\$/set	17	set's	3.757.000	
Bodega	Container	3.000.000	\$/container	2	containers	6.000.000	
Oficina	Sillas, mesas, proyector, telón, varios	1.990.000	\$	1	\$	1.990.000	
						Subtotal	34.386.400
						20% Adicional	6.877.280
						Total	41.263.680
						Sin año3	30.426.780
		15.213.390	15.213.390	10.836.900	41.263.680		
año 1	año 2		año3	suma			

Tabla de costos variables y fijos del proyecto:

Costo Variable \ Año	0	1	2	3	4	5
- Sueldo base entrenadores	-17.280.000	-51.840.000	-97.920.000	-120.960.000	-161.280.000	
- Horas extras	-3.240.000	-3.240.000	-6.480.000	-6.480.000	-6.480.000	
- Sueldo psicólogo deportivo	-5.400.000	-5.400.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	
- Proceso de selección	-1.400.000	-1.400.000	-1.400.000	-1.400.000	-1.400.000	
- Viaje o Evento competitivo	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	
- Asignación al traslado atletas	-	-	-	-	-	
- Outsourcing dep: Nutrición	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000
- Outsourcing dep: Biomecánico	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000
- Outsourcing dep: Otros	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Costo variable total	-32.920.000	-67.480.000	-122.200.000	-145.240.000	-185.560.000	
Costo Fijo \ Año	0	1	2	3	4	5
- Arriendo campo/espacio	-45.360.000	-45.360.000	-45.360.000	-45.360.000	-45.360.000	-45.360.000
- Arriendo oficina instalada	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000
- Bodeguero/Utilero	-6.480.000	-6.480.000	-6.480.000	-6.480.000	-6.480.000	-6.480.000
- Sueldo Director	-30.720.000	-30.720.000	-30.720.000	-30.720.000	-30.720.000	-30.720.000
- Sueldo Director Deportivo	-30.720.000	-30.720.000	-30.720.000	-30.720.000	-30.720.000	-30.720.000
- Asistente adm. y cobros	-10.560.000	-10.560.000	-10.560.000	-10.560.000	-10.560.000	-10.560.000
- Gastos administrativos	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000
- Outsourcing admin: Contabilidad y RRHH	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000
- Outsourcing admin: Área legal	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000
- Outsourcing admin: TI	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000
- Outsourcing admin: Aseo (particular)	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000
- Mantención página web	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Costo fijo total	-149.840.000	-149.840.000	-149.840.000	-149.840.000	-149.840.000	-149.840.000
Costo total	-182.760.000	-217.320.000	-272.040.000	-295.080.000	-335.400.000	

14.9. Anexo: Detalle de valores del flujo de caja del programa prototipo

Ingresos a precio 80 mil pesos chilenos mensuales:

Ítem	Cant Entrenador	Cupo Atletas x Entrenador	Atletas	Ingreso Mensual x Capacidad [ch\$]
Grupo F1: 5to básico (11a) a 6to básico (12a)	2	30	60	4.800.000
Grupo F2: 7mo básico (13a) a 8vo básico (14a)	2	30	60	4.800.000
			Total:	9.600.000

Inversión:

INVERSIÓN EN IMPLEMENTOS Y ACTIVOS:						
Sector	Elementos	Valor unitario	Unidad	Cant	Unidad	Sub total
Estaciones	Balones medicinales con rebote	4.075	\$/Kg	125	Kgs	509.375
	Vallas pequeñas	15.000	\$/valla	20	vallas	300.000
	Colchonetas	9.300	\$/colchoneta	25	colchonetas	232.500
	Bandas elásticas	5.000	\$/banda	25	bandas	125.000
	Cuerda salto personal	1.300	\$/cuerda	25	cuerdas	32.500
	Bastones	1.500	\$/bastón	25	bastones	37.500
Demarcación	Conos	1.300	\$/cono	20	conos	26.000
	Huinchas de medir	18.200	\$/huincha	1	huinchas	18.200
Lanzamiento	Pelotitas	8.000	\$/pelotita	10	pelotita	80.000
	Coligues	520	\$/coligue	50	coligues	26.000
Bodega	Container pequeño	1.000.000	\$/container	1	containers	1.000.000
					Subtotal	2.387.075
					20% Adicional	477.415
					Total	2.864.490

Arriendo de pista, inversión en otros y capital de trabajo para procesos de selección:

Valor Hora Pista	35.000
Cantidad de horas mensuales	24
Sub total	840.000
50% adicional por seguridad	420.000
Valor mensual arriendo pista Esta	1.260.000
INVERSIÓN otros:	
Ítem	año 0 [ch\$]
- Diseño de página web y rrs	-500.000
- Implementación pers. jurídica	-200.000
- 20% adicional de seguridad	-140.000
Total inversión en estudios	-840.000
CAPITAL DE TRABAJO selección 1:	
Ítem	año 0 [ch\$]
- Transporte/movilización	-280.000
- Colaciones	-144.000
Total capital de trabajo	-424.000