

## 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