

Modelo de Negocio de un Club de Servicios de Taekwondo Bajo la Metodología Canvas

Diego Fernando Ovalle Alvarez

**Trabajo de grado para optar por el título de Profesional en Cultura Física, Deporte y
Recreación**

Director

Nelson Correa Pacheco

Magister En Administración Deportiva

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación

2017

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	4
1. Planteamiento del problema	5
2. Objetivos.....	6
2.1 Objetivo General	6
2.2 Objetivos Específicos	6
3. Justificación.....	7
4. Marco Teórico	8
Modelo de negocio: El Canvas.....	8
4.1 Propuesta de Valor	10
4.1.1 Elementos claves para el desarrollo de la propuesta de valor.	11
4.1.1.1 Novedad.	11
4.1.1.2 Personalización.....	11
4.1.1.3 Precio.....	11
4.1.1.4 Accesibilidad.....	11
4.2 Segmento de los Clientes	12
4.3 Canales de distribución	13
4.4 Relación con los clientes	14
4.5 Fuentes de Ingreso	15
4.6 Recursos Claves	17
4.6.1 Físicos.....	17

4.6.2 Intelectual.	18
4.6.3 Humanos.	18
4.6.4 Financiero.	18
4.7 Actividades Claves.....	19
4.7.1 Producción.	20
4.7.2 Resolución de problemas.....	20
4.7.3 Sistemas de información.....	20
4.8 Socios Claves	21
4.9 Estructura de Costos	22
5 Marco Conceptual.....	23
5.1 Academia.....	23
5.2 Club	24
5.3 Escuela	24
5.4 Plan de Negocio	25
5.5 Negocio	26
5.6 Motivación	26
5.7 Disciplina	26
5.8 Deporte	27
5.9 Ansiedad.....	27
5.10 Poomsae	28
6 Metodología.....	28
7. Desarrollo.....	28
7.1 Propuesta de Valor	28

7.2 Segmento de Clientes	31
7.2.1 Cliente padrino.	32
7.2.2 Cliente escolar.	32
7.2.3 Cliente casual.....	32
7.2.4 Cliente empresarial.	33
7.2.5 Cliente atlético.....	33
7.2.6 Cliente elite gold.....	33
7.3 Canales de Distribución	34
7.4 Relación con los Clientes	34
7.5 Actividades Clave	35
7.6 Recursos Clave.....	37
7.6.1 Recursos humanos.	37
7.6.2 Recursos tecnológicos.	37
7.6.3 Recursos físicos.....	38
7.6.4 Recursos financieros.....	38
7.7 Socios Clave.....	39
7.8 Fuentes de Ingresos	40
7.8.1 Venta de servicios.....	40
7.8.2 Venta de materiales deportivos.....	40
7.8.3 Venta de tarjetas por día.	40
7.8.4 Contratos.....	41
7.9 estructura de costos	41
8. Resultados.....	43

8.1 Propuesta de Valor y/o Valor Agregado	44
8.2 Segmento de Clientes	45
8.3 Relación con los Clientes	45
8.4 Canales de Distribución	46
8.5 Fuentes de Ingreso.....	46
8.6 Recursos Clave.....	47
8.7 Actividades Clave	47
8.8 socios clave	47
8.9 Estructura de Costos.....	48
9. Conclusiones	49
10. Referencias.....	50

Introducción

En la ciudad de Bucaramanga existen muchas academias, escuelas y clubes, Las cuales se encuentran constituidas en la liga santandereana, pero muy pocas cuentan con las instalaciones y el personal idóneo por otro lado los entrenadores enfrentan un desafío en el día a día de su labor y es la masificación de este deporte a nivel departamental.

En este orden de ideas, el objetivo principal de esta tesis es proponer un servicio innovador, y a la vez generar un modelo de negocios con el cual se dé el primer paso para la creación de espacios adecuados en la práctica de este.

Para realizar esta misma, en primer lugar, hubo un análisis del mercado en cuanto a los servicios que prestan diferentes clubes y academias en Santander preguntando la cantidad de clubes afiliados a la liga santandereana de taekwondo y encontramos que estos clubes no están del todo radicados en pueblos aledaños y por ende es una de las razones por las cuales este deporte no es tan popular en comparación con otros, gracias a reportes encontrados en el Inder Santander se vivencia que uno de los lugares donde se han reportado excelentes deportistas es el municipio de san gil y por ello esta investigación se radica en san gil, nos basamos en encuestas y entrevistas, enseguida se procede a realizar un modelo de negocios, utilizando el modelo de Canvas. El modelo a seguir está muy bien estructurado para evitar la deserción de los deportistas brindando así a sus participantes la infraestructura y el profesional altamente calificado para la realización de esta práctica deportiva.

Para poder llevar a cabo el modelo de negocios se busca trabajar de forma integral en los deportistas y trabajar los principios y valores fundamentales y no dejar de lado la motivación la cual es fundamental para la realización de esta práctica deportiva.

La táctica para llevar a cabo este modelo y lo que se diferencia de las demás academias son las instalaciones y el profesional idóneo además de la variedad en la utilización de ellas.

1. Planteamiento del problema

1.1 Masificación y Popularización del Deporte en Santander

Analizando el deporte desde una perspectiva global, podríamos asegurar que éste es una poderosa arma social. Cada niño/niña, quien incluso no está practicando está sujeto a los poderosos mensajes traídos a través del deporte (Boon, s.f.). Es precisamente la predisposición humana hacia los beneficios del deporte, la que motiva a querer mejorar no sólo las condiciones físicas y la salud de la comunidad del municipio de san gil Santander, sino además, contribuir con una sana utilización del tiempo libre y el bienestar mental mediante la práctica del taekwondo. De igual forma dar desarrollo a nuevas disciplinas deportivas dentro de esta comunidad ya que esto permite el desarrollo municipal incrementando la participación a nivel deportivo del departamento.

En la actualidad en el municipio de san gil no se encuentran registros legales de escuelas o academias de dicha disciplina deportiva, En Bucaramanga la práctica del taekwondo ha venido en aumento durante los últimos años; la participación en campeonatos locales, y nacionales ha aumentado considerablemente según valentina franco (gerente de la liga santandereana de taekwondo ubicada en la ciudad de Bucaramanga). Según lo anunciado con anterioridad por la gerente de la liga santandereana de taekwondo, se desea seguir ampliando

el desarrollo y la práctica proporcionando nuevos espacios para que este objetivo sea cumplido.

Según charlas con el presidente de la liga santandereana de taekwondo Dr. Juan Carlos franco se llegó a la conclusión de que en distintas regiones del departamento no se encuentran estipuladas actualmente academias o escuelas de taekwondo lo que produce un cierto grado de preocupación por la popularidad de este deporte en el departamento por lo tanto el presidente al expresar su preocupación indica generar un apoyo para la creación de nuevas academias en lugares en donde no hay presencia de las mismas.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo estratégico de negocio de taekwondo para el buen aprovechamiento de los recursos bajo la metodología Canvas en san gil Santander con la finalidad de masificar y promover este arte marcial en todo el municipio y popularizar el deporte a nivel departamental.

2.2 Objetivos Específicos

- identificar las fuentes de costos para la academia de taekwondo
- generar alianzas estratégicas que permitan promover y masificar el taekwondo a nivel departamental
- determinar la propuesta de valor para la academia de servicios de taekwondo
- determinar los canales adecuados de distribución e información con nuestros clientes

3. Justificación

Uno de los principales factores a tener en cuenta para la realización de esta práctica deportiva es la motivación intrínseca la cual el autor Richard h. Cox en su libro “psicología del deporte conceptos y sus aplicaciones” la define como “el tipo de motivación que exhibe el nivel más elevado de autodeterminación o agencia se conoce como intrínseco o de naturaleza interna” (Cox, 2008).

El interés por este problema, nos impulsa a generar una estructura de un modelo de negocio para la creación de un club deportivo enfocada en la práctica del taekwondo, utilizando la metodología Canvas; de igual forma se pretende que el deportista cuente con el espacio adecuado para poder cumplir con sus rutinas y ejercicios basados en una ideología y disciplina. Con este proyecto se pretende motivar a la comunidad sangileña para despertar un interés a la práctica de un deporte nuevo innovador y olímpico teniendo en cuenta importantes aspectos en la vida del practicante tales como: sus alegrías, frustraciones, ansiedad, y todo aquello que contribuya al mejoramiento de sus emociones y tenga siempre en cuenta importantes objetivos en la vida de un deportista: la práctica, la pasión y la competencia deportiva.

El resultado de este modelo de negocios anhela fortalecer valores significativos en el diario vivir del practicante enfocados en los principios del taekwondo: cortesía, integridad, perseverancia, autocontrol, espíritu indomable, ciencia, amor. Orientados hacia un entrenamiento integral. Por otro lado la academia de taekwondo se beneficiara al contar con profesionales idóneos y alta mente calificados con un recorrido y experiencia en la práctica y entrenamiento de este deporte: (preparador físico, entrenador de combate, entrenador de poomse, entrenador de

rompimiento, psicólogo, nutricionista, fisioterapeuta, secretaria) teniendo un plan establecido desde el aspecto físico psicológico y asesorías en diferentes competencias en las que participe.

Posteriormente, los futuros deportistas de la academia de taekwondo disfrutaran de instalaciones con un tatami maraca oficial con las medidas reglamentarias por la WTF, 5 “century bob opponent equipo de entrenamiento tipo maniquí”, kit de entrenamiento en suspensión (TRX), paos, palchaguis y demás equipamiento para la iniciación, mejoramiento y perfeccionamiento de las técnicas del taekwondo en todas sus modalidades. Los practicantes tendrán a su disposición una adecuada infraestructura para la realización de esta práctica deportiva que facilitara y fortalecerá su profesión como taekwondoga y con esto evitar la constante deserción producida por los miedos, lesiones, frustraciones y no contar con la indumentaria ni espacios adecuados para la realización de esta práctica y el perfeccionamiento del practicante

4. Marco Teórico

4.1 Modelo de negocio: El Canvas

El modelo de negocio Canvas es un plan administrativo y una herramienta que permite realizar un análisis crítico y correcto sobre el proyecto de empresas y muestra de un solo golpe tu proyecto de empresa (Caldas, Gregorio, & Hidalgo, 2016).

El modelo Canvas se divide en 9 patrones los cuales están distribuidos estratégica mente para conseguir ingresos, en la parte derecha de la plantilla se encuentra las relaciones de la empresa con el exterior en las cuales podemos encontrar el segmento de mercado, relaciones con los clientes, canales de comunicación y esto nos da la fuente de ingresos.

La parte izquierda se conoce como las relaciones internas de la empresa en las cuales encontramos: las actividades claves, recursos claves y socios claves esto nos da la estructura de costos (Caldas, Gregorio, & Hidalgo, 2016)

La utilización de este modelo Canvas es importante pues constituye un orden establecido estratégicamente para realizar negocios basados en innovación social y emprendimiento.

Las ventajas del modelo Canvas son:

- Simplicidad de interpretación: permite descifrar de manera muy simple, la manera en que la empresa le da un valor a los clientes y alcanza la competitividad.
- Integral y sistemático: sistema con un orden lógico que encuentra solución a problemas internos y externos.
- Cambios y repercusiones: Nos permite actuar en diferentes cambios que tenga el sistema y permite actuar de la manera más óptima Enfocados en posibles problemas.
- Cualquier tamaño, cualquier actividad: es un modelo que se aplica en cualquier tamaño de empresa, permite tener una base sólida para emprender un negocio.
- Lenguaje visual: nos ayuda a que sea más perceptible a nosotros y a las demás personas, es una forma visual más efectiva para la solución del problema, y para poderlo entender de una mejor manera.
- Sinergia y trabajo en equipo: ayuda a la solución de problemas y facilita la generación de aportes e ideas a desarrollar
- Análisis estratégico: contribuye al mejoramiento constante de un plan de negocios al analizar el mercadeo, competidores, clientes, mercadeo y proveedores. (Equipo Editorial Buenos Negocios, 2014).

4.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor está ubicada en el centro del esquema y son aquellas cosas que diferencian la empresa de la competencia y por lo que el cliente está dispuesto a costear con el fin de satisfacer sus necesidades (Caldas, Gregorio, & Hidalgo, 2016). Donde se busca generar un cambio organizacional ofreciendo alternativas diferentes y garantizando una experiencia al cliente que desee ser parte del particular y exitoso crecimiento empresarial.

Para realizar la propuesta de valor se tiene en cuenta una serie de preguntas el cual nos diferencia en el mercado que se está explorando (Universidad de Sevilla.2007). Alex Osterwalder en su libro business model Canvas expone y aconseja unas preguntas que ayudan a plasmar la idea de negocio:

1. ¿Qué productos o servicios ofrece para ayudar al cliente a obtener un resultado funcional, social, emocional para satisfacer las necesidades del mismo?
2. ¿Qué problemas se estima solucionar al cliente?
3. ¿Cómo crear beneficios que los clientes esperan generando utilidad funcional, beneficios sociales, emociones positivas, reducción de costos?
4. Identificar sus beneficios, esfuerzos y necesidades que el producto ofrecido tiene influencia en el cliente.

Mediante la propuesta de valor se argumentan las ventajas que el portafolio de servicios tiene para el cliente lo cual lo lleva a definir las diferentes alternativas de productos o servicios que ofrece la empresa y haciendo que el cliente encuentre la diferencia con respecto a la competencia.

4.2.1 Elementos claves para el desarrollo de la propuesta de valor.

Los modelos de negocio tienen manifestaciones importantes para el desarrollo del mismo, el modelo Canvas no es la excepción. A continuación nombraremos los más relevantes para la elaboración de una excelente propuesta de valor (pigneur, 2013, p.23).

4.2.1.1 Novedad.

En la actualidad la novedad está directamente relacionada con la tecnología en el cual el objetivo principal debe ser satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes generando un fortalecimiento personal de estos mismos.

4.2.1.2 Personalización.

En este servicio el usuario satisfecho es quien toma la decisión y se adapta a cada segmento que tenga la empresa para el fortalecimiento del mismo.

4.2.1.3 Precio.

El precio es el punto de partida para la adquisición del producto o servicio ofertado. El diseño del producto con estándar de calidad óptima y alto contribuirá al desarrollo del segmento de mercado siempre buscando un posicionamiento de marca y estatus en la población objetivo.

4.2.1.4 Accesibilidad.

El objetivo principal es ofrecer una alternativa diferente, innovadora y eficaz que satisfaga la problemática que tiene el usuario ante cualquier adversidad.

4.3 Segmento de los Clientes

En este módulo se define la comunidad de usuarios los cuales pretendemos prestar el servicio, en el modelo Canvas los usuarios o clientes son de vital importancia para generar excelentes ingresos y va de la mano con la propuesta de valor.

La sección clientes es la comunidad de clientes o negocios a quienes pretendemos llevar nuestros servicios. En el modelo Canvas y en cualquier modelo de negocios los clientes son el punto clave para el desarrollo de la empresa debido a que es muy difícil que una empresa o negocio funcione si no tiene clientes durante un tiempo prolongado, Según el modelo Canvas el primer paso es identificar el segmento del mercado. El cual se encarga de resaltar a los usuarios desde diferentes factores en donde encontramos: las necesidades las cuales requieren una oferta diferente, se deben implementar una relación diferente con nuestros clientes los cuales deben estar dispuestos a pagar por los aspectos del mercado. (Osterwalder & Pigneur, books.google, 2013, p.20), analizar nuestros clientes desde varias perspectivas nos da un panorama global de las personas a quienes haremos llegar el servicio, asimismo, nos ayudará a saber qué segmento de la población vamos a ignorar.

Para este proyecto se estudiaron 5 grupos de mercado (Mercado de masa, de Nicho, segmentado, diversificado y de plataforma de múltiples lados) El mercado que mejor se acomoda al presente estudio es el mercado segmentado. Debido a que algunos negocios escogen suministrar productos y servicios a segmentos de clientes que varían un poco en sus necesidades y exigencias. Por lo tanto es importante para nuestro negocio analizar las necesidades y exigencias especiales de nuestros clientes en general para así definir los canales de distribución a usar, diseñar relaciones alternativas y prestar un servicio que motive, a realizar deporte y generar un cambio significativo en sus vidas. (Alexander Osterwalder, 2013,p.21)

4.4 Canales de distribución

En este bloque podemos encontrar la comunicación y la relación que existe entre el producto, el servicio y el cliente. Especial mente las características del segmento del mercado en las que la empresa se enfoca para tener un valor agregado el cual diferencia nuestra empresa con las del entorno.

Los distintos medios de comunicación que podemos tener con nuestros clientes ayudan a experimentar una nueva alternativa y a calificar el producto o servicio de acuerdo a los niveles de satisfacción de nuestros clientes. Según Alexander Osterwalder, Yves Pigneur en su libro generacion de modelos de negocio (osterwalder,2013,p.26) destaca una serie de funciones en las cuales encontramos que los canales de distribución son la forma como la empresa establece la comunicación y el direccionamiento correcto entre su producto y el consumidor final garantizando la ejecución clara del valor agregado.

Funciones principales de los canales de distribución:

- el reconocimiento que se debe brindar la informacion de los productos y servicios que presta la empresa.
- facilitar que el cliente evalúe la propuesta de valor.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Ofrecer un servicio de atención posventa (evaluación)

Existen dos grandes formatos los cuales son: canales directos y canales indirectos, el contacto directo como su nombre lo indica es de frente y directo entre el proveedor y el cliente con una frecuencia mínima de intermediación, el canal indirecto se centra más en puntos mayoristas y minoristas para generar la academia de suministro. En este bloque se deben generar varias

preguntas (Cámara de Comercio de Baranquilla) ¿Cómo estamos interactuando con nuestros cliente? ¿Cuáles canales son más efectivos? ¿Cómo quieren ser atendidos nuestros clientes?

4.5 Relación con los clientes

“El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado. (Alexander Osterwalder, 2010.p,28)”

Esta unidad del modelo Canvas permite analizar la relación que existe con nuestros clientes y la forma de llegar a ellos con una nueva propuesta y es sin duda uno de los puntos más importantes del modelo Canvas.

Se deben tener en cuenta 3 aspectos importantes para establecer el tipo de relación que vamos a tener con nuestros clientes los cuales son: captación, fidelización y estimulación, con las cuales se desea ofrecer una experiencia novedosa a nuestros clientes.

Se deben tener en cuenta 4 preguntas importantes al momento de establecer la estrategia de relación con los clientes que son:

1. ¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que establezcamos y mantengamos con ellos?
2. ¿Cuáles hemos establecido?
3. ¿Qué tan costosas son? ¿Cuáles trabajan mejor?
4. ¿Qué tan integradas están con el resto de nuestro modelo de negocios? (Alexander Osterwalder, 2010.p,29)

Dentro del modelo Canvas existen varias categorías con las cuales nos podemos relacionar con nuestros clientes.

- Asistencia personal: comunicación humana, tendremos una persona que atiende a un segmento determinado, ej. punto de venta, Call Center o un correo electrónico

- Asistencia personal exclusiva: engloba esta anterior (asistencia personal), una persona que interactúa con el segmento de mercado, pero esta vez es para uno determinado ej. banca privada, tendremos dentro de esta asesores para un segmento determinado.
- Autoservicio: no establecemos relación directa con el cliente, este se autoabastece con nuestro servicio.
- Servicio automático: combinación de autoservicio, pero incorporando procesos automáticos.
- Comunidades de usuarios: las empresas las crean donde ellos mismos den su opinión e incluso resuelvan problemas determinados, Ej. empresas farmacéuticas.
- Creación colectiva: nuestra empresa establece una relación con el cliente que consiste en la colaboración de este para crear valor, Ej. YouTube.

El bloque de relación con los clientes nos ayuda a establecer una comunicación constante entre el cliente y la empresa, lo cual es fundamental para un proceso de interacción. Es importante identificar el nicho y de alguna manera para cada uno establecer qué tipo de relación voy a desarrollar, teniendo en cuenta que todos tienen diferentes características e intereses. Por lo tanto, las preguntas y categorías mencionadas anteriormente, son importantes al momento de establecer este bloque, debemos tenerlas muy claras para el desarrollo de ellas.

4.6 Fuentes de Ingreso

Para el modelo de negocios Canvas, las fuentes de ingresos son muy importantes, pues ya que sin ingresos así el modelo sea excelente no va a poder sobrevivir en la realidad (Matiz & Matiz, 2016) se deben tener en cuenta una serie de preguntas las cuales son:

- ¿Cuál es La cantidad de dinero que la comunidad está dispuesto a pagar por nuestros servicios?

- ¿Por medio de que medio se realizan los pagos en la actualidad?
- ¿Por qué servicios pagan actual mente?

En general se identifican dos fuentes de ingreso las cuales son muy diferentes que son:

- Todas aquellas transacciones procedentes de los pagos que realiza el usuario
- Ingresos pertenecientes a los pagos que se realizan por canje de suministros o de los servicios de post venta de atención a los consumidores.

Debemos tener en cuenta que bajo la metodología Canvas existen varias formas de generar ingresos los cuales daremos a conocer a continuación:

- Venta de activos: en este módulo encontramos todos los elementos que la compañía tendrá en venta o consumo para monetizar su producto y de esta forma poder utilizar todos sus recursos de una mejor forma. (gracia, guzman, hiern,conesa, 2004)
- Cuota por uso: este bloque del modelo de negocio en donde su propio nombre lo explica como “lo que el cliente paga por el servicio que adquiere” en donde la tecnología nos ofrece una ayuda muy importante al facilitar los pagos en donde se genera un pequeño cobro por la utilización de estas mismas (Dosdoce.com, 2014)
- Cuota de suscripción: en este bloque se ofrece el servicio de afiliación y suscripción permanente en donde se costea un servicio el cual crea una nueva forma de recibir ingresos para los servicios que se presten un ejemplo claro son aquellos centros de acondicionamiento físico los cuales venden a sus afiliados una suscripción mensual o anual para que tengan servicio a determinados productos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)
- Préstamo/arrendamiento /leasing: los ingresos también se pueden generar por la “concepción temporal” de un activo exclusivo y explícito durante un periodo establecido, en donde este

tipo de negocios genera un ingreso periódico en donde se goza de los beneficios de las instalaciones y no debe asumir costos de integro (Osterwalder & Pigneur, 2011)

4.7 Recursos Claves

Los recursos clave son aquellos activos que necesita el modelo de negocio para que funcione de forma correcta, estos recursos permiten que nuestra empresa

Crear y ofrecer una propuesta de valor

- Llegar a los mercados
- Establecer relaciones con los clientes
- Percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En los recursos claves podemos encontrar diferentes tipos de recursos que son estricta mente necesarios, obedeciendo al tipo de negocio que se vaya a realizar. En este bloque del modelo Canvas es importante resolver una pregunta, ¿Qué recursos claves requieren nuestras propuesta de valor, canales de distribución y venta, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso?, es importante tener en cuenta con que capital cuenta nuestra empresa en cada uno de los bloques, ya que estos recursos pueden ser comprados, alquilados o propios y se categorizan de la siguiente forma:

4.7.1 Físicos.

Esta categoría incluye activos como las instalaciones de manufactura, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, sistemas de puntos de venta, y la red de distribución, estos recursos no son fáciles de imitar además son escasos, lo que colocan en una posición ventajosa frente a otros negocios. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

4.7.2 Intelectual.

Según Brooking (1996) el termino capital intelectual hace referencia a “la combinación de activos inmateriales que permiten que una empresa funcione”, en donde es el activo intangible lo que aumenta el valor de la organización, los recursos intelectuales son recursos que se deben explotar al máximo para obtener mayores beneficios frente a posibles competidores. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente pueden ofrecer un valor substancial en términos de tiempo y dinero, bien cimentados se pueden volver recursos estratégicos únicos.

4.7.3 Humanos.

Toda compañía necesita de personal se encargan general mente de gestionar y administrar la empresa en donde encontramos que uno de los principales objetivos del área de los recursos humanos es desplegar y elegir un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización, lograr la eficiencia de los trabajadores y conseguir que las condiciones de trabajo sean favorables para el desarrollo y las satisfacción concreta de las personas así como para el logro de sus objetivos individuales (Delgado González & Ena Ventura, 2011).

4.7.4 Financiero.

Algunos modelos de negocios requieren recursos financieros y/o garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar empleados claves. (Osterwalder & Pigneur, 2011). Contar con una opción de compra o venta, poder acceder a tasas de

financiamiento más bajas o a inversionistas clave, pueden ser otros recursos financieros importantes que ayuden a la compañía a salir adelante con sus propios recursos.

Debemos tener en cuenta que nuestros recursos claves pueden ser propios o pueden venir de los socios comerciales, de cualquier forma, es importante escogerlos y explotarlos óptimamente.

4.8 Actividades Claves

El éxito o el fracaso de la empresa están implantados desde este bloque porque allí se evidencia y se especifica que se debe hacer. En este bloque se tienen en cuenta las actividades que se desean realizar, teniendo en cuenta los conocimientos previos de los recursos claves, para poder realizar todas las actividades claves para el buen funcionamiento de la propuesta de valor.

En las actividades claves, también llamada *Core business*, se destacan diferentes delegaciones de funciones, la más destacada: los proveedores o terceros. Actividades que de una u otra forma no se pueden controlar por ser agentes externos a la propuesta de valor pero si se deben monitorear constantemente para obtener el resultado esperado de la propuesta de valor.

Las preguntas más frecuentes que se deben hacer en este bloque son:

- ¿Qué actividades requiere la propuesta de valor?
- ¿Qué actividades requieren los canales de distribución y de comunicación?
- ¿Qué actividades requiere la relación de los clientes?
- ¿Qué actividades requieren los flujos de ingreso? (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Este bloque es de vital importancia al momento de desarrollar una idea de negocio, ya que permite anclar cada detalle en su estructura funcional del modelo de negocio: los recursos, las actividades y el proceso de producción son momentos claves para la expectativa del cliente.

Dentro de las actividades clave se desarrolla una clasificación objetivo donde se garantizara el buen funcionamiento del emprendimiento o labor de la propuesta de valor.

4.8.1 Producción.

En este ítem podemos encontrar aquellas actividades pertenecientes a la estructura del producto o servicio, para así crear un flujo de procesos donde se ve reflejada la fabricación y logística de entrega de la propuesta de valor.

4.8.2 Resolución de problemas.

En cualquier tipo de negocio siempre se tendrán diversos problemas o dificultades en donde el conjunto de trabajo estén investigando constante mente los problemas generales o específicos en cada uno de nuestros clientes en este ítem podemos destacar los más frecuentes que son: la prestación de servicios, la promoción y desarrollo continuo de la propuesta de valor y las diversas formas de comunicarnos con el mercado objetivo

4.8.3 Sistemas de información.

Gracias a los avances tecnológicos quienes van de la mano con nuestra propuesta de valor. El usuario está en contacto con redes de información donde apresura los métodos de satisfacción a las necesidades que establece la sociedad. Es allí en donde la propuesta de valor interactiva con el cliente ofreciendo un servicio perfecto, el trabajo de resolver problemas en corto tiempo y una organización adecuada de la red de productos y servicios que ofertamos.

4.9 Socios Claves

El bloque de socios clave en el modelo Canvas se refiere a todas aquellas alianzas estratégicas, asociaciones o proveedores los cuales ayudan a que el modelo de negocios prospere. Por lo general las alianzas se crean para optimizar los productos y servicios que se ofrecen en la empresa,

Los factores a tener en cuenta según bussines model Canvas para formar relaciones de sociedad pueden ser:

- Optimización de los servicios: En esta podemos encontrar la relación que existe entre el usuario y el distribuidor el cual perfecciona la asignación de capitales o actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es normal que implique compartir los recursos
- Reducción de riesgos: Las sociedades sirven para reducir los riesgos en un entorno competitivo, con frecuencia los competidores dentro de su planeación estratégica crean alianzas a la vez que compiten en otra área
- Adquisición de recursos y actividades: Son escasas las empresas que tienen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Frecuente mente las asociaciones recurren a otras entidades para adquirir capitales y poder realizar las actividades programadas para incrementar de esta forma su capacidad.
- Seleccionar los socios: Es importante ser exhaustivos al momento de escoger los socios. Además, a veces el cambio de contexto del negocio hace que los socios no sean relevantes; en estos casos, es importante terminar la alianza para ahorrar recursos.

Se deben tener en cuenta unas preguntas clave en este ítem para poder cumplir con la propuesta de valor y que esta misma se fortalezca.

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios? (Osterwalder & Pigneur, 2011)

4.10 Estructura de Costos

En este módulo de la metodología Canvas hay que tener en cuenta los precios y costos que tienen llevar a cabo este proyecto de negocio. Absolutamente todos los módulos de la metodología se deben incluir en la estructura de costos.

Según el libro Business Model Canvas de (Osterwalder & Pigneur, 2011) los costos de una compañía se pueden calcular fácilmente luego de determinar los recursos claves, las actividades claves y los socios claves. En donde se debe tener en cuenta tres aspectos muy importantes los cuales son: ¿Cuáles costos inherentes a nuestro modelo de negocios son los más importantes?, ¿Cuáles recursos claves son los más costosos? y ¿Cuáles actividades claves son las más costosas?

En la metodología Canvas podemos encontrar algunas características de las estructuras de costos

- Impulsados por el costo: este modelo de negocio apunta específicamente en minimizar o reducir al máximo los costos donde y como sea posible. Intenta mantener una estructura de costo bastante baja, en algunos casos utilizan proposiciones de valor de bajo precio y automatizar los procesos, esta estrategia limita el rango de precio y calidad con las cuales se podría competir. El margen de beneficios se verá reducido por lo que se tendrá que perseguir un gran número de clientes.

- Impulsados por el valor: en esta estructura de costos debemos tener en cuenta que si deseas ofrecer un servicio con una gran atención, calidad y excelencia no se podrá hacer con una estructura de costos bajos, por lo tanto los costos serán mayores pero el precio que se cobre también lo será.
- Costos Fijos: Debemos analizar qué costos tenemos y cuales permanecerán igual sin importar el volumen de bienes o servicios que produzcas. Por ejemplo, la renta de instalaciones, equipo y maquinaria.
- Costos Variables: En esta característica los costos varían o cambian proporcionalmente con el volumen y los bienes y servicios que se produzcan. Por ejemplo, pago de honorarios, bonos, festivales de música, eventos empresariales.
- Economía de escala: Es la ventaja de costos que obtiene cuando la producción aumenta. Empresas grandes, por ejemplo, se benefician de los descuentos al comprar por cantidades grandes. Este y otros factores causan que el costo unitario caiga cuando sube la producción. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

5. Marco Conceptual

5.1 Academia

El origen histórico de la palabra academia, en su aplicación a las múltiples derivaciones de la filosofía platónica, se debe al nombre dado por los atenienses a un paseo plantado de plátanos y olivos, en un principio gimnasio, que fue legado a la república por un contemporáneo de Teseo, llamado Academo. Al mencionado sitio (cuyas descripciones difieren poco en los escritores que de él tratan) concurría Platón para enseñar filosofía, y a él, pagando especie de tributo a la

tradición, siguieron asistiendo con frecuencia los tenidos por discípulos más o menos fieles del gran sistematizador de la Dialéctica. Teniendo en cuenta otros aspectos la academia se reconoce como una sociedad de personas literatas, facultativas, o solamente aficionadas, establecida para el cultivo y adelantamiento, ya de las ciencias, artes, bellas artes, etc., en general, ya de un ramo cualquiera de ellas en particular. (Torre de Babel ediciones, 2007).

5.2 Club

Palabra de voz inglesa que designa una asociación voluntaria orientada a unos fines comunes, en la cual los miembros están organizados en torno a ciertos objetivos comunes y específicos de carácter: político, deportivo, recreativo, etc. Por extensión también se aplica al lugar estable en que se reúnen para realizar acciones particulares. (Enciclopedia hispana, micropedia 1 1978)

En el club se reúnen personas de manera voluntaria y regularmente, para participar en actividades elegidas por ellas mismas, unidas por vínculos sociales o de intereses similares. Los clubes satisfacen la necesidad de asociación y compañerismo del individuo y resuelven la necesidad de acción colectiva esencial al grupo. (Garzón, Armando, Gran diccionario enciclopédico visual2 1992).

5.3 Escuela

Según el señor Paulo Freire Escuela es... el lugar donde se hacen amigos. No es edificios, salas, cuadros, programas, horarios, conceptos. Escuela es, sobre todo, gente. Gente que trabaja, que estudia, que se alegra, se conoce, se estima. El/la directora es gente. El/la coordinador/a es gente, el profesor, la profesora es gente, el alumno, la alumna es gente, y la escuela será cada vez mejor en la medida en que cada uno/una se comporte como colega, como amigo, como hermano. Nada

de islas cercada de gente por todos lados. Nada de convivir con las personas y descubrir que no se tiene a nadie como amigo. Nada de ser como block o ladrillo que forma la pared. Importante en la Escuela no es solo estudiar, no es solo trabajar, es también crear lazos de amistad. Es crear ambientes de camaradería. Es convivir, es sentirse “atada a ella”. Ahora, como es lógico.... en una escuela así va ser fácil estudiar, trabajar, crecer, hacer amigos, educarse, SER FELIZ. Es así como podemos comenzar a mejorar el mundo. Por otra parte el diccionario de la real academia española define club como:

1. f. Establecimiento público donde se da a los niños la instrucción primaria.
2. f. Establecimiento o institución donde se dan o se reciben ciertos tipos de instrucción.
3. f. Enseñanza que se da o que se adquiere.
4. f. Conjunto de profesores y alumnos de una misma enseñanza.
5. f. Método, estilo o gusto peculiar de cada maestro para enseñar.
6. f. Doctrina, principios y sistema de un autor o conjunto de autores.
7. f. Conjunto de discípulos y seguidores de una persona o de su doctrina, su arte, etc.

5.4 Plan de Negocio

Documentación que detalla, en forma verbal y numérica, información sobre la empresa. Debe contener una breve memoria de la empresa, quienes la llevarán a delante, el concepto del proyecto o de la empresa, sus objetivos, información sobre el mercado en el que se operará, información sobre la competencia, los recursos financieros y humanos que requerirá, como serán obtenidos esos recursos y por qué la empresa tendrá éxito. (Ospina, 2006).

5.5 Negocio

El diccionario de la Lengua Española define negocio como “Ocupación, quehacer o trabajo”. En el ámbito empresarial, la definición del negocio es de suma importancia para la empresa porque delimita las actividades que realiza, la asignación de recursos y afecta la estrategia empresarial.

El negocio se define según el producto, la función y el portafolio de capacidades básicas. La definición del negocio según su producto es la que se ha utilizado con más frecuencia. Por ejemplo, Toyota está en el negocio de automóviles. La definición del negocio según la función se refiere al beneficio que espera recibir el cliente al comprar el producto. La definición de negocio como producto y no como función, en este caso ocasionó que no pudieran enfrentar de manera adecuada la competencia de los automóviles, los camiones, los aviones. La definición del negocio según el portafolio de capacidades básicas se refiere a identificar lo que ofrece la empresa al mercado. (Mayorga, 2014).

5.6 Motivación

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. (Díaz Cabanillas, s.f.).

5.7 Disciplina

El concepto de disciplina tiene diversas acepciones, por ello, amerita revisar las distintas maneras de comprenderlo. Según el diccionario de la RAE Se trata de la “doctrina o instrucción

de una persona especialmente en el ámbito de lo moral”. Según el diccionario Salamanca de la Lengua Española es el conjunto de “normas de conducta que rigen una actividad. Ejemplos: la disciplina colegial, la disciplina militar. La disciplina profesional es esencial en el hospital. También lo presenta como la “asignatura de un plan de estudios: la disciplina de Historia. Sinónimo: materia.”

5.8 Deporte

El deporte es toda aquella actividad en la que se siguen un conjunto de reglas, con frecuencia llevada a cabo con afán competitivo. Como término solitario, el deporte se refiere normalmente a actividades en las cuales la capacidad física del competidor son la forma primordial para determinar el resultado (ganar o perder); por lo tanto, también se usa para incluir actividades donde otras capacidades externas o no directamente ligadas al físico del deportista son factores decisivos, como la agudeza mental o el equipamiento. (Stambouliau, D. 2000).

5.9 Ansiedad

La palabra ansiedad viene del latín anxie-tas derivado de angere que significa estrechar, y se refiere a un malestar físico muy intenso, que se manifiesta principalmente por respiración anhelante. La ansiedad se presenta ante estímulos que el sujeto percibe como potencialmente peligrosos e incluye síntomas neurovegetativos, conductuales, cognitivos y vivencias. (Mardomingo Sanz, 1994)

5.10 Poomsae

Poomsae, es una combinación de defensas y ataques, ejecutados en una línea de movimientos contra varios adversarios imaginarios. Muestran la esencia y el Arte del Taekwondo. Cada Poomsae, tiene una connotación filosófica que recoge la tradición milenaria del pueblo coreano.

A través de la práctica de los Poomsae, los estudiantes llegan a aprender las aplicaciones de varias técnicas de Taekwondo. Los Poomsae juegan un papel multi-dimensional, ayudando en el desarrollo y perfeccionamiento de la coordinación, equilibrio, sincronización, control de la respiración y ritmo, dichas habilidades son esenciales para el estudiante de Taekwondo. (Club de Taekwondo UCV, 2008)

6. Metodología

Modelo de investigación no experimental no afecta ninguna de las variables planteadas en la hipótesis.

Estudio de corte transversal porque solo se interviene mediante una encuesta para estudios de mercadeo es una Investigación descriptiva

7. Desarrollo

7.1 Propuesta de Valor

La posibilidad de realizar este proyecto brindara una infraestructura adecuada para la práctica del taekwondo en donde se verá reflejado el constante acompañamiento del profesional idóneo para formar excelentes personas y excelentes deportistas el cual podrá contar con la ayuda de este

mismo personal que estará a disposición de este del practicante (psicólogo, nutricionista, entrenador de alto rendimiento, fisioterapeuta, administrador) logrando el trabajo en conjunto y fortaleciendo firme mente los procesos de liderazgo. El practicante recibirá ayuda motivacional en donde pueda asumir con madurez y responsabilidad las diferentes emociones que deja el competir en un deporte de contacto como el taekwondo en donde frecuente mente se encuentran sentimientos de ira, felicidad, alegría, tristeza entre otras en donde siempre se encamine a el deportista a apasionarse llevándolo a explotar todas sus capacidades como deportista y mejorando su rol social sacando a flote los principios del taekwondo los cuales son: cortesía, integridad, perseverancia, autocontrol, espíritu indomable, ciencia, bondad, amor, fe, disciplina, para lograr los objetivos propuestos y los resultados esperados a nivel personal y deportivo.

La propuesta de valor va dirigida a ofrecer una sede con todo lo necesario para la práctica del taekwondo para que el deportista se sienta conforme y motivado para realizar este deporte, acompañando al deportista a realizar una alimentación nutritiva y balanceada hasta brindar cualquier asesoría administrativa que el padre de familia requiera para participar en diferentes campeonatos, campamentos, o competencias internacionales ofrecidas a nuestros clientes.

Frecuente mente en algunos deportes se motiva al deportista a realizar procesos de liderazgo en el taekwondo es una de las cualidades más importantes del artista marcial en donde son valoradas por la sociedad.

- En todos los deportes debemos tener en cuenta que el entrenador es la motivación principal de sus estudiantes, por lo cual se debe tener en cuenta su forma de pensar, actuar, su responsabilidad y el aprendizaje que pueda transmitir a todos sus alumnos que contribuyan al crecimiento como deportista y a cumplir los objetivos trazados. Cada entrenador tiene su forma de impartir el conocimiento, pero este debe tener la certeza de que es la forma más

efectiva para aprender cualquier técnica, hallamos un grupo de factores destacados por Cantón Chirivella los cuales son:

- El entrenador necesita reforzar su propia filosofía acerca de lo que es importante (factores de motivación)
- Necesita poner sus métodos de filosofía en acción.
- Si no hay éxito, tiene que decidir cómo mejorar la situación.
- Percatarse de las ventajas y desventajas de su filosofía.
- En qué aspecto se queda corto a nivel de motivación.
- El entrenador tiene que estar atento a cómo trabaja la motivación a nivel del equipo y cómo afecta a cada jugador.
- Debe esforzarse para determinar si de forma inconsciente puede minar las metas motivacionales de los jugadores.
- Las formas principales de conseguir la motivación en el deporte son dos: Conversaciones, coloquios y discusiones con el equipo
- Diálogos individuales con cada deportista (Cantón Chirivella, 2001)

Según el autor Balaguer en el libro *entrenamiento psicológico en el deporte*, los seres humanos siempre van a encontrar la motivación para cumplir los objetivos que se propongan y cumplir sus metas planteadas, en donde la persona siempre tendrá una razón principal la cual el autor llama “*necesidad*”. (Balaguer & Castillo, 1994)

El taekwondo con el pasar del tiempo ha tenido una gran acogida en los últimos 16 años en donde este arte marcial fue considerado deporte olímpico en los juegos de Sídney 2000 (International Olympic Committee, s.f.) la masificación de este arte marcial va en aumento en todo el territorio nacional, según la gerente de la liga santandereana de taekwondo también a

nivel departamental ha aumentado el número de participantes en los últimos campeonatos realizados a nivel del departamento y sigue siendo preferencia para los deportistas competir en la modalidad de combate y poomse. El rompimiento y el tk5 no se ha podido implementar en diferentes clubes deportivos porque su visión es más enfocada hacia el deportista individual y no al deporte como tal en conjunto según lo expone (Lee, 2001)

La seguridad del deportista es una parte muy importante para la realización de esta práctica deportiva para así evitar posibles lesiones y por esto la propuesta de valor es contar con las instalaciones e infraestructura adecuada en donde los practicantes puedan encontrar (tatami, colchonetas, tulas de golpeo entre otros) y contar con el profesional alta mente calificado para asegurar el éxito técnico, táctico, marcial y deportivo de nuestros atletas, logrando todos los objetivos propuestos como empresa.

7.2 Segmento de Clientes

Este proyecto y modelo de negocio se planea realizarlo en san gil Santander en donde se tendrá en cuenta satisfacer la demanda que con el transcurso del tiempo viene en aumento con la práctica de este arte marcial en el área metropolitana de Bucaramanga, teniendo en cuenta que nuestra clientela afrontan diversos grupos sociales los cuales buscan satisfacer sus necesidades y final mente aferrándose de esta forma al modelo de negocio.

En donde se llegó a realizar un análisis de los diferentes tipos de clientes a tener en cuenta en donde encontramos los siguientes:

7.2.1 Cliente padrino.

En este segmento de clientes podemos encontrar a aquellas personas las cuales poseen características similares que general mente pertenecen a un grupo social o familiar el cual desea apoyar las capacidades, fortalezas o talentos que un integrante de la familia posea, son niños o niñas comprendidos en las edades de 5 a 17 años de edad que necesitan de un apoyo permanente para el desarrollo de este arte marcial.

7.2.2 Cliente escolar.

En este segmento de clientes podemos encontrar a todos aquellos integrantes pertenecientes a una institución educativa el cual está en proceso de formación institucional en donde se destacan los estudiantes de colegio y/o universitarios, estudiantes relacionados con el deporte y las ciencias de la actividad física y personas las cuales pertenecen a grupos de adulto mayor los cuales muestran un gran interés en poder desarrollar sus capacidades y acceder a las opciones o portafolio que el proyecto le pueda ofrecer.

7.2.3 Cliente casual.

Este cliente es aquel que no pertenece a ningún entorno deportivo sencillamente es el cliente que busca utilizar su tiempo libre realizando actividad física de una forma innovadora la cual lo saca de su rutina en la vida cotidiana en donde satisface sus necesidades obteniendo un estado físico ideal y saludable, este cliente no posee ninguna afiliación a un club o academia en específico. Este cliente realizara pagos por días mediante su contraseña determinada para poder efectuar la entrada a las instalaciones.

7.2.4 Cliente empresarial.

Las empresas día a día han acudido a desarrollando asociaciones estratégicas con cajas de compensación familiar las cuales le ofrecen a sus empleados un estilo de vida saludable el cual se realiza con programas familiares, recreativos y/o deportivos en este caso nuestro cliente empresarial serían todos los colegios, empresas, clubes deportivos, en donde el objetivo es ofrecer un programa de actividad física enfocado al taekwondo creando un interés y así sus empleados lo desarrollen de una forma divertida innovadora dentro de las instalaciones del proyecto.

7.2.5 Cliente atlético.

Es el usuario que continuamente invierte en programas nutricionales y de actividad física en el cual este modelo de negocio juega un papel muy importante al brindar un programa equilibrado entre la actividad física nutrición y estilos de vida saludables y también se orientara en el acompañamiento en rutinas de ejercicio funcionales y personalizados, la edad en donde se refleja el furor por la actividad física y el deporte esta entre los 15 años en adelante.

7.2.6 Cliente elite gold.

Usuarios los cuales buscan mejorar su estilo de vida, calidad de vida y buen aprovechamiento del tiempo libre, mediante ejercicio la constante interacción social y la recreación que el adulto mayor busca constante mente donde se contribuya al desarrollo de sus habilidades y se garantice la vitalidad el cual se vea reflejado en su salud el programa de artes marciales ofrecerá: tae chip, poomsae, técnicas básicas, tae box entre otros.

7.3 Canales de Distribución

En los canales de distribución de este modelo de negocio es un tipo de canal directo donde el usuario reciba de una vez el servicio deportivo el cual necesita un constante seguimiento y control o planes de mejoramiento nuestros canales de distribución son:

La internet o redes sociales: son evidente mente una plataforma que facilita la comunicación asertiva con nuestros clientes y además provee información masiva a toda la población en general, teniendo en cuenta que las personas desde los 12 años tienen acceso a Facebook, twitter, instagram, santpchat, mencionando de esta forma las más utilizadas en este momento, al igual la creación de la página web donde todas las instituciones o personas puedan acceder a nuestro portafolio de servicios compra y servicios en línea.

Dentro de la publicidad en la medida de lo posible se buscara pautar en Facebook y canales conocidos como youtube y sitios web frecuentados normal mente por los usuarios del internet.

Campañas publicitarias en donde se realiza entregas de volantes, pendones, exhibiciones, vallas publicitarias y entre otras.

7.4 Relación con los Clientes

La relación que tendremos con nuestros clientes es de asistencia personal en donde el cliente posee la oportunidad de interactuar con los directivos de la empresa o llegado al caso con entrenadores para la toma de decisiones.

Los representantes de esta entidad deportiva atenderán a cada uno de nuestros clientes en nuestro negocio siendo el deseo de nuestros usuarios

- Los canales de distribución están ligados directa mente a la captación de clientes en donde utilizaremos las redes sociales para ofrecer todos nuestros servicios.

- En las instalaciones contamos con la oficina de servicio al cliente, en esta el cliente aclara todas sus inquietudes de los programas que se desarrollan y del método de aprendizaje que se utilizara de acuerdo a la edad del interesado en donde también se tendrá en cuenta todas las sugerencias que se tengan hacia el club
- Nuestro modelo de negocio contara con un blog en donde se podrán discutir los temas o inquietudes de nuestros clientes y brindar una pronta respuesta a nuestros usuarios.

7.5 Actividades Clave

En el bloque de las actividades clave, encontramos todas aquellas actividades deportivas y recreativas las cuales realizan una función muy importante para la captación de ingresos en el negocio.

La principal actividad económica de este negocio serán las sesiones de entrenamientos personalizados o grupales y dependiendo en la modalidad en la cual se inscriba el usuario (poomsae, combate, rompimiento y tk5 a nivel competitivo) a nivel de aprendizaje (defensa personal, combate a un paso, manejo de habilidades y autocontrol) desarrollando así personas y deportistas íntegros.

Las sesiones de entrenamiento serán de 120 minutos en donde la actividad se orientara a cumplir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes cumpliendo de esta forma los objetivos propuestos en cada modalidad. En cada sesión de clase se acondicionara motriz y física mente a los deportistas y se trabajara en cada objetivo planteado al iniciar la actividad deportiva, trabajando de esta forma la flexibilidad y la elasticidad que es muy importante para la realización de técnicas con dificultad pues ya que se deben utilizar las piernas para realizar las patadas

propias de este deporte y de esta forma tener una destreza técnica y táctica para cumplir con los objetivos de la empresa.

Anual mente a nivel departamental se realizan de dos a tres campeonatos departamentales en donde se pondrán a prueba todo el aprendizaje técnico-táctico y destrezas aprendidas repasadas en clase. Aparte de los eventos clasificatorios a nivel nacional y campamentos que se realizan en este mismo deporte en donde general mente se hacen los fines de semana y tienen una duración de tres días, durante las competencias es necesario contar con entrenadores, y fisioterapeutas para evitar lesiones y traumatología. Y de esta forma poner a prueba y mostrar el arduo trabajo que se hace en el club, los campeonatos se colocaran según la página de la federación mundial de taekwondo para así poder competir en campeonatos abiertos a nivel internacional.

El realizar estas actividades asegura el éxito del club mediante el cumplimiento de la misión y la visión, mejorando de esta forma la calidad de vida de las personas y trabajando en el mejoramiento de nuestra población en general, para ello es necesario tener la infraestructura requerida mundial mente para la práctica de este arte marcial, es imprescindible contar con un lugar de por lo menos de 20 metros cuadrados y por lo menos de 3 a 4 metros de altura en donde se acondicionaran los espacios para cada una de las peticiones de nuestros clientes, piso acolchado (tatami) de 12x12 con una base para colgar tulas o sacos (4) implementando también pal chagüíes (10) y (10) paos conos entre otros materiales que se pueden conseguir a medida que pase el tiempo, este material será adquirido directa mente de daedo internacional por ser la marca mundial del taekwondo, el lugar contara con baños y camerinos para que los deportistas se cambien cómoda mente y una sala de espera en donde se encontrara la recepción.

Para dar inicio con este modelo de negocio es importante contar con dos profesores de taekwondo, los cuales tengan y posean el conocimiento sobre poomse, combate, tk5,

rompimiento, defensa personal entre otras y un recepcionista, el contrato de los profesores se ara por prestación de servicios y el de la recepcionista un contrato con todas las prestaciones de ley, el personal que complementa nuestra empresa como fisioterapeuta, nutricionista, gimnasios, serán convenios realizados para la prestación de estos servicios y de estas forma se logren los objetivos y el éxito de nuestros deportistas.

7.6 Recursos Clave

En cualquier empresa los recursos clave son la base principal para el desarrollo de actividades para llevar a cabo la propuesta de valor en donde se pueden evidenciar diferentes categorías:

7.6.1 Recursos humanos.

La forma más sencilla de cumplir este ítem es contar con el profesional idóneo el cual es el encargado de cumplir con programas para el cumplimiento de objetivos trazados, en donde se encuentran: entrenadores, administrador de empresas, nutricionista, profesionales en cultura física deporte, recreación y fisioterapeuta teniendo en cuenta que este personal se lograra por medio de convenios.

7.6.2 Recursos tecnológicos.

La tecnología es uno de los más importantes en nuestro modelo de negocio para mejorar el proceso que se le ofrece al usuario en nuestras instalaciones, es por esto que es importante contar con los medios electrónicos necesarios para hacer un seguimiento constante a los usuarios en general teniendo en cuenta nuestra bases de datos de asistencia, cumplimiento de objetivos entre otros.

7.6.3 Recursos físicos.

La infraestructura de nuestra instalaciones debe contar con las especificaciones y satisfacción de cumplir con las necesidades que nuestros clientes tienen, en donde la dirección de este mismo se debe realizar en un punto central y conocido de fácil acceso para nuestros usuarios y los deportistas practicantes de este arte marcial, se debe tener en cuenta que este espacio debe contar con el piso que es importante para evitar lesiones en los deportistas para que así el deportista pierda el miedo a caerse y pueda realizar todas las técnicas adecuadas, el modelo de negocio contara con un portafolio de servicios en donde se encontraran los elementos necesarios para la realización de esta práctica elementos que suben con el precio del dólar pues ya que son importados a este país pero siempre tratando de brindar una marca buena, económica para el usuario y de excelente calidad tales como: (pechera, canilleras, protector genital masculino y femenino, taloneras, empeine ras electrónicas y convencionales para entrenamiento, uniformes de presentación de entrenamiento, de competencia, guantes, protectores bucales, cascos, paletas entre otros.

7.6.4 Recursos financieros.

De una u otra forma se tratara de financiar este proyecto por medio de entidades bancarias para el desarrollo de este modelo de negocios, los ahorros propios y el aporte de todos nuestros socios clave.

Los materiales que se adquieran se verán reflejados en el avance tecnológico para la práctica y realización de un deporte y de actividad física, los cuales se importaran de otros países para

brindar a nuestros clientes una experiencia diferente al consumidor y al deportista que visita el modelo de negocio.

Los recursos clave también pueden adquirirse de suscripciones en los deportistas y sus pagos por paquetes mensuales de entrenamiento por la prestación de servicios e instalaciones, los contratos con las empresas clubes o instituciones deportivas son recursos que pueden generar altos ingresos en el modelo de negocio.

7.7 Socios Clave

Deportistas, padres o tutores serán nuestros principales socios clave los cuales asumirán un costo de inscripción en el club de 50.000 mil pesos en donde se costeara la inscripción en la liga y una camiseta representativa de nuestro club y mensual mente se cobrara una tarifa de 70.000 pesos por pago de mensualidad nuestros socios tendrán acceso a instalaciones y personal profesional, según el tipo de compromiso los deportistas tendrán exámenes de ascenso de cinturón anual mente para escoger a los deportistas que representaran nuestro club en ciertas competencias según su grado obtenido su madurez para competir y sus habilidades.

Nuestro asociado clave para la adquisición de implementos deportivos de esta práctica deportiva es daedo internacional pues ya que es el deporte insignia del taekwondo el cual hace los uniformes de competencia y todos los implementos reglamentados por la WTF.

Algunos socios como colegios y empresas de vigilancia entre otras podrán hacer uso de nuestras instalaciones y equipamiento pagando por horas en horarios especiales que no afecten la población de socios directos.

7.8 Fuentes de Ingresos

La fuente de ingreso se refiere al efectivo que el modelo de negocio logra captar con sus actividades y demás recursos el modelo de negocios depende en la mayoría de los casos de los usuarios debido a la adquisición de programas deportivos o de actividad física en donde se realiza un seguimiento constante de las debilidades para mejorar en cada uno de estos aspectos.

7.8.1 Venta de servicios.

El modelo de negocio encontramos diferentes tipos de programas deportivos y de actividad física en donde se debe adquirir una afiliación por parte de nuestros clientes en donde se busca complacer a nuestros clientes y brindar una experiencia nueva e innovadora en la región.

El pago de una afiliación y de una mensualidad del programa que seleccione nuestro cliente el cual ofrecerá paquetes de pago semestral, trimestral o anual en donde se busca dar descuentos por anticipo de pago del servicio que se va a prestar.

7.8.2 Venta de materiales deportivos.

En el modelo de negocio se implementara la venta de uniformes prendas deportivas propias de nuestro club, uniformes de presentación y competencia y para cada una de nuestras modalidades para lograr que el club sea colorido, popular y visible en la región.

7.8.3 Venta de tarjetas por día.

Como el plan de negocio va dirigido a la región más turística de Santander lo que se espera con este método es agenda al cliente sus sesiones de entrenamiento de acuerdo al tiempo que este

mismo tenga disponible teniendo en cuenta que esta persona que visita nuestras instalaciones no con constancia si no esporádica mente.

7.8.4 Contratos.

Es importante para cualquier modelo de negocio cerrar servicios con entidades del sector privado y público los cuales generen ingresos amplios a nuestro modelo de negocio, mejorando de esta forma la captación de clientes y el aumento de los ingresos en el negocio que se desea obtener.

7.9 estructura de costos

Tabla 1. *Costos de implementos*

MATERIAL		CANTIDAD Y COSTO UNIDAD	COSTO
	palchaguis	10 x 70.000	700.000
Pao 	de taekwondo	10 x 120.000	1.200.000
	Conos perforados 32cm	12 x 5.000	60.000
	Platillos	30 x 2.000	60.000
	Estacas medianas	6 x 2.000	60.000

Tabla 1. (Continuación)

	Aros	20 x 3.000	60.000
	Escalera de piso	1 x 1	55.000
	Gusanos de natacion	4 x 9.000	36.000
	tatami	12x100.000	12.000.000
	muñeco de entrenamiento	2 x 1.500.000	3.000.000
	tulas	4 x 120.000	480.000

Tabla 1. (Continuación)

Se es pertinente recomendar la adquisición de los implementos de protección que este deporte requiere en donde uno de los servicios es ofrecer estos implementos de una forma asequible para nuestros clientes tales como:



Figura 1. Implementos para la realización del taekwondo olímpico

Para la práctica de este deporte se recomienda el uso del uniforme respectivo del Taekwondo, el cual es conocido como DOBOK consta de:

- Casaca
- Cinturón
- Pantalón



Figura 2. dobok de competencia

8. Resultados

Es importante resaltar dese del mercado observacional en Santander, en donde obtenemos una aceptación deportiva de este arte marcial por parte de la comunidad sangileña en donde estudiantes, administrativos, gerentes de empresas y entre otros clientes que desean realizar una actividad física o un deporte nuevo, innovador en donde buscamos abordar las causas de deserción de los atletas en donde general mente encontramos las siguientes:

- La parte económica la cual hace que el practicante se retire por la falta de ayuda monetaria de sus acudientes
- La baja motivación que produce el realizar un deporte sin la indumentaria necesaria
- Lesiones que se adquieren con golpes y no tratamiento de estas ni prevención de las mismas

Teniendo en cuenta lo anterior mente mencionada en el documento, el proyecto tiene diferentes maneras de sentar cabeza sobre un negocio, proyectándonos de una manera estructural visualizando la idea central del negocio. CANVAS es un modelo de negocio que cuenta con los instrumentos necesarios, para afrontar algunas variables que son imprescindibles para la correcta ejecución del proyecto y dar vía libre a este mismo. En donde se diseña un plan de negocio muy bien organizado para un club de taekwondo bajo esta misma metodología.

Pasando de esta forma por los nueve ítems importantes de la metodología para cumplir cada uno de estos pasos a cabalidad en donde se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

8.1 Propuesta de Valor y/o Valor Agregado

El taekwondo es un estilo de vida en donde se busca generar nuevos espacios para la práctica y desenvolvimiento de este deporte construyendo y mejorando la calidad de vida de las personas

que lo practiquen en donde se busca que la persona desarrolle principios importantes como: cortesía, integridad, perseverancia, autocontrol, espíritu indomable, ciencia, bondad, amor, fe, disciplina y fortaleciendo los procesos de liderazgo en los practicantes y el trabajo en conjunto para que se relacione con los diferentes grupos sociales y posibles amistades que se crean en el grupo, la frecuente toma de decisiones y afrontamiento de la realidad ayudan a motivar a nuestros alumnos a superar posibles frustraciones teniendo en cuenta su grado de madurez que se adquiere con el cinturón o grado de experiencia que tiene el participante, para que todo pueda realizarse de acuerdo a lo planeado es necesario contar con una infraestructura adecuada y las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos propuestos del consumidor y cumplir con los programas de actividad física.

8.2 Segmento de Clientes

Para la realización de este proyecto cada cliente es de vital importancia, en donde acudientes o padres de familia buscan explotar talentos y habilidades propias de sus hijos o simple mente invertir su tiempo libre en una actividad física sacando el mejor provecho de esta misma, también como lo son las empresas las cuales buscan que sus empleados o practicantes tengan acceso a realizar actividad física o deportiva no obstante la persona que busca invertir su tiempo en algo que le ayude a mejorar sus sistemas y capacidades tanto coordinativas como condicionales y de esta forma retrasar un poco el envejecimiento.

8.3 Relación con los Clientes

Es uno de los más importantes del modelo de negocio, pues ya que es la relación que se debe establecer con cada uno de nuestros clientes, por lo tanto se debe brindar un servicio correcto en

donde no se deje en espera a nuestro cliente y este mismo no sienta que sus derechos están siendo vulnerados en algún momento este mismo tendrá derecho a realizar quejas, reclamos, sugerencias, directa mente con la persona involucrada sea entrenador nutricionista, etc. en donde estas mismas se pueden informar por medio de: (una carta escrita y dirigida al profesional encargado, vía oral, vía web por medio de la página, redes sociales entre otros) siempre tratando de dar respuesta lo más pronto posible a las solicitudes de nuestros clientes en donde este mismo se sienta cómodo con cualquiera de las alternativas que le suministramos para expresar sus ideas u opiniones.

8.4 Canales de Distribución

Este proyecto busca identificar a cada uno de nuestros clientes para saber cuál es su forma o modo más común para interactuar con este mismo en donde general mente se utilizan las redes sociales como Facebook, instagram, snapchat, o en la mayoría de estos whatsapp, teniendo en cuenta que algunos de nuestros posibles clientes no tienen accesos a redes sociales se utilizara el voz a voz, acompañada de exhibiciones deportivas las cuales se realizan con cinturones avanzados, perifoneo, distribución y entrega de volantes.

8.5 Fuentes de Ingreso

Es en este punto en donde se le da vitalidad a nuestro modelo de negocio, para dar inicio y apertura se desea ofrecer a nuestros clientes paquetes promocionales por medio de pagos mensuales donde obtenga variedad de beneficios dentro de nuestra academia por otro lado el implementar las tarjetas de cliente frecuente para que de esta forma controle sus clases, como última instancia nos vamos a fijar en todas las empresas del sector público y privado del estado y

aporte de posibles socios los cuales contribuyen a mejorar los recursos financieros para seguir en marcha con el proyecto.

8.6 Recursos Clave

Se analiza la opción de que estos recursos sean propios para la ejecución de este proyecto, en donde no se descarta la opción que pueden brindar los bancos y entidades las cuales ayudarían al soporte económico de este proyecto y a llevar a cabo este modelo de negocio teniendo como eje principal la administración por personal que tenga conocimiento en el área de la actividad física y el deporte, para que de esta forma no se inviertan mal los recursos económicos y se cumplan las expectativas en cuanto a la infraestructura de nuestras instalaciones.

8.7 Actividades Clave

Para este ítem es importante tener en cuenta la cantidad de eventos anuales que se realizaran en nuestras instalaciones y eventos que se realizarán en la capital del departamento y a nivel nacional, por otra parte todo tipo de actividades recreativas y sesiones de entrenamiento que se realizan con un multi propósito en donde se captan fuentes de ingreso importantes para el negocio. Es de vital importancia realizar una planeación minuciosa para reflejar la organización interna del club y proyectar una buena imagen para todos nuestros clientes reflejando nuestra organización y compromiso dentro de esta misma.

8.8 socios clave

Es suprema mente importante crear alianzas estratégicas con diferentes entidades llevando siempre nuestra propuesta de valor, asegurando de esta forma la confianza y valores que nos

brindan nuestros socios directos. En donde nuestros principales socios serían los padres de familia quienes serán los que paguen los servicios que se le están brindando a sus hijos afiliados a nuestro club, teniendo en cuenta que nuestro modelo de negocio va dirigido a toda la población en especial también tendremos algunos deportistas adultos que serán los responsables de realizar los pagos por los servicios adquiridos. Es importante que nuestros clientes decidan la cantidad de clases que ellos desean realizar teniendo en cuenta que le ofrecemos muchas alternativas relacionadas con el taekwondo y la actividad física, sin dejar de lado a nuestros proveedores de implementos o uniformes, es importante tener en cuenta a nuestros socios indirectos es decir aquellas personas que pagan por la utilización de equipos y materiales los cuales pagan por horarios establecidos en donde podemos contar con un porcentaje bastante amplio en los ingresos mensuales.

8.9 Estructura de Costos

Es un proyecto innovador que busca masificar el taekwondo en la región en donde supone un capital inicial un poco alto. Para dar inicio a este proyecto es importante contar con un espacio adecuado (50mt² a 80 mt² x 4 metros de altura) y de esta misma forma adquirir el piso (tatami y algunos implementos) para evitar lesiones en nuestros clientes y realizar trabajos técnicos y tácticos, el cual tiene un costo aproximado de 20.000.000 en donde se incluye gastos de envío y postura en el establecimiento teniendo en cuenta que daremos peso a nuestra propuesta de valor implementaremos el sistema electrónico de daedo que cuenta con 4 pecheras electrónicas cascos Transmisor TK-Strike (Casco electrónico), Joystick inalámbrico Árbitro, E-Trunk Protectors without Trasmmitter - Blue / Red Reversible, E-Head Gear without Trasmmitter, Joystick inalámbrico Árbitro, Transmisor TK-Strike (Peto), Receptor TK-Strike USB, Software Sistema

TK-Strike, Saco Electrónico de Entrenamiento 100cm el cual tiene un costo aproximado de quince millones 15.000.000 , es una suma un poco alta pero es un buen negocio debido a que se llevara a cabo en la capital turística de Santander San Gil, por lo cual esta idea de negocio tiene todo lo que se necesita para el éxito rotundo de este proyecto.

9. Conclusiones

Se debe tener en cuenta que el objetivo organizacional de este proyecto es viable, en donde la única restricción sería recursos económicos para el desarrollo de este negocio pero con la ayuda de recursos propios se podría implementar.

Se tiene como plan de emergencia ofrecer los servicios a diferentes conjuntos residenciales o juntas de acción comunal en donde cuente con un espacio cerrado para la realización de esta práctica deportiva teniendo en cuenta que la lluvia y el sol son un factor importante a la hora de realizar la actividad física para la ejecución de sesiones de entrenamiento.

Llegado al caso de que los recursos propios no sean suficientes para cubrir con los gastos de apertura nos inclinaríamos por un crédito con una entidad bancaria en donde se debe tener en cuenta que piden documentos necesarios para la adquisición del crédito solicitado para la ejecución del proyecto. En donde se deben reunir todos y cada uno de los papeles para que el proyecto se pueda realizar sin tener tropiezos económicos, si es el caso que los bancos no lleguen a realizar negocio con nuestra entidad tendremos en cuenta un plan B con diferentes inversionistas que apoyan el deporte y estén dispuestos a financiar el proyecto.

Nuestro negocio se destacara siempre por la contratación del profesional idóneo para la realización de esta práctica deportiva, teniendo en cuenta que el mayor y mejor recurso debe ser el humano, maestros que manejen las reglas, dominio de las técnicas, cumpliendo con los

objetivos y la propuesta de valor, quienes sean personas ejemplares para nuestros alumnos lo cual hace que tengamos un plus al ser los únicos y pioneros en la creación de un club alta mente calificado, dotado con la última tecnología deportiva de este arte marcial en este lugar del departamento.

Para finalizar se puede decir que se tomó este modelo de negocio Canvas para que ayudara en la creación de un proyecto innovador y único en esta parte de la región ya que de una manera simple nos muestra nuestro negocio de una forma integrada y muestra la viabilidad de este proyecto, siendo esta una didáctica para desarrollar ideas nuevas y hacer un análisis con la estrategia fundamental para la creación de empresas de cualquier tipo: deportiva de venta de artículos o cualquier tipo de negocio.

Referencias

- Balaguer, I., & Castillo, I. (1994). *Entrenamiento psicológico en el deporte*. Valencia: Albatros.
- Boon, N. (s.f.). *Sport is an Agent of Social Change*. Recuperado el 16 de 11 de 2016, de <http://www.basketballmanitoba.ca/2016/02/sport-is-agent-of-social-change.html>
- Caldas, E., Gregorio, A., & Hidalgo, M. L. (16 de noviembre de 2016). *books.google.com*. (Editex, Ed.) Recuperado el 14 de 9 de 2016, de https://books.google.com.co/books?id=hBD-CwAAQBAJ&pg=PA190&dq=modelo+de+negocio+canvas&hl=es-419&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwisvY3c54_PAhXBMj4KHe3BDNwQ6AEIMTAC#v=onepage&q&f=false
- Cámara de Comercio de Baranquilla. (s.f.). *Memorias CANVAS*. Recuperado el 2016, de <http://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2015/09/Memorias-CANVAS.pdf>
- Cantón Chirivella, E. (2001). Motivación en la actividad física y deportiva. *REME Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 3(5-6), 31-36.
- Club de Taekwondo UCV. (20 de 10 de 2008). *Qué es el POOMSAE*. Recuperado el 15 de 09 de 2016, de <http://clubtkducv.jimdo.com/acerca-de/que-es-el-poomsae/>
- Cox, R. H. (2008). *Psicología del deporte: Conceptos y sus aplicaciones*. (e. m. panamericana, Ed.) Ed. Médica Panamericana. Recuperado el 14 de 09 de 2016, de <https://books.google.com.co/books?id=Kd-gACAIW0IC&pg=PA120&dq=motivacion+intrinseca+en+deporte&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjG->

ejG3o_PAhVCez4KHfPKAGUQ6AEIJzAC#v=onepage&q=motivacion%20intrinseca%20en%20deporte&f=false

Delgado González, S., & Ena Ventura, B. (2011). *Recursos humanos: administracion y finanzas*.

(c. l. carmona, Ed.) Madrid: Paraninfo.

Díaz Cabanillas, C. M. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado el 09 de septiembre de 2016, de

<http://www.monografias.com/trabajos70/motivacion/motivacion.shtml>

Dosdoce.com. (09 de 2014). *dosdoce.com*. Recuperado el 17 de 11 de 2016, de

http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_pdf.pdf

Equipo Editorial Buenos Negocios. (25 de 02 de 2014). *buenosnegocios.com*. Recuperado el 16

de 09 de 2016, de <http://www.buenosnegocios.com/notas/694-7-ventajas-del-modelo-canvas>

Guzman, G., conesa, H.. (2004). Intangibles: Activos y Pasivos. *Management & Empresa*(37),

32-42. Recuperado el 17 de 11 de 2016, de

<http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/15/21>

International Olympic Commitee. (s.f.). *Taekwondo*. Recuperado el 19 de 11 de 2016, de

<https://www.olympic.org/taekwondo>

Lee, K. M. (2001). *Taekwondo Kyorugi. La competición*. Hispano Europea.

Mardomingo Sanz, M. J. (1994). *Psiquiatría del niño y del adolescente: método, fundamentos y*

síndromes. (S. Diaz de Santos, Ed.) Ediciones Díaz de Santo. Recuperado el 15 de 09 de

2016, de

<https://books.google.com.co/books?id=l1prN154iFgC&pg=PA281&dq=definicion+de+ansiedad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi4qM7V4pDPAhUKxCYKHd1PBrEQ6AEIJzAA#v=onepage&q=definicion%20de%20ansiedad&f=false>

- Matiz, F., & Matiz, A. (10 de 2016). *matizyasociados.com*. Recuperado el 11 de 10 de 2016, de <http://www.matizyasociados.com/wp-content/uploads/2016/11/2016-Paso-a-paso-de-la-construcci%C3%B3n-de-un-modelo-de-negocio.pdf>
- Mayorga, D. (14 de 07 de 2014). *Marketing Estrategico*. (U. d. Pacifico, Productor) Recuperado el 15 de 09 de 2016, de <http://marketingestrategico.pe/la-definicion-del-negocio/>
- Ospina, M. (20 de 02 de 2006). *Guía práctica para emprender en el diseño*. (CommTOOLS, Ed.) Redargenta-CommTOOLS. Recuperado el 15 de 09 de 2016, de <https://books.google.com.co/books?id=no1uLPIpCUC&pg=PT40&dq=concepto+plan+de+negocios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiWy62U1JDPAhUIKCYKHYZcA3wQ6AEIPTAF#v=onepage&q=concepto%20plan%20de%20negocios&f=false>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generacion de modelos de negocio* (Vol. 3a edicion). (T. Clark, Ed., & L. V. Cao, Trad.) Nueva Jersey: Centro Libros PAPER, S. L. U.
- Torre de Babel ediciones. (27 de 09 de 2007). *Diccionario enciclopédico hispano-americano (1887-1910)*. Torre de Babel ediciones. Recuperado el 14 de 09 de 2016, de <http://www.e-torredebabel.com/Enciclopedia-Hispano-Americana/V1/Academia-filosofia-D-E-H-A.htm>