

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

MODELO DE NEGOCIO DE UNA ACADEMIA DE SERVICIOS DE PORRISMO BAJO
LA METODOLOGÍA CANVAS

EVERTH CAMPOS FONTECH, ANDRES PATARROYO Y MARIA MARGARITA
WULFERT

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

ASESOR:
NELSON CORREA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS BUCARAMANGA
FACULTAD DE CULTURA FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DEPORTIVA

2016

Tabla de contenido

	Pág.
Listado de figuras	vi
Introducción.....	1
Objetivos	3
Objetivos Generales	3
Objetivos Específicos.....	3
Planteamiento del problema.....	4
Justificación	6
Marco teórico	9
Modelo de negocio: El Canvas	9
Propuesta de valor	11
Segmento de los clientes.....	14
Canales de distribución.....	16
Relación con los clientes.....	18
Recursos claves	20
Actividades clave	22
Socios Clave	24
Estructura de Costos.....	26
Fuentes de Ingreso	28
Desarrollo	31
Resultados	50
Conclusiones	65
Bibliografía	67
Anexos	70

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.Diseño metodológico Canvas.....	9
Figura 2. Tabla de elementos claves Propuesta de valor.....	14
Figura 3. Fases de los canales de distribución.....	18
Figura 4. El Empathy Map del porrismo.....	31
Figura 5. Tabla de diversificación de clases.....	48
Figura6. Tabla de socios clave.....	53
Figura7. Tabla de estructura de costos	56
Figura 8. Plantilla de negocios Modelo Canvas.....	58

1. INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Bucaramanga, uno de los desafíos por parte de los entrenadores de porrismo, es aumentar el volumen de personas en la práctica de este y además demostrar que al igual como en todos los deportes, este necesita de instalaciones y personal adecuado.

En ese sentido, el objetivo principal de esta tesis es proponer un servicio innovador el cual aporte a este deporte, 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 dar cuenta de ello, en primer lugar, se analizaron los mercados y las experiencias relacionadas con el servicio que se va brindar en diferentes clubes de porrismo en la ciudad de Bucaramanga, basado en encuestas y entrevistas. Luego, se construyó el modelo de negocios, utilizando el modelo Canvas. El servicio propuesto es un modelo de negocios el cual esté muy bien estructurado y sea ejecutado de manera eficiente con el fin de evitar la deserción de los deportistas. El servicio ofrece infraestructura y espacio que beneficiará al usuario y el cual contará con profesionales altamente competitivos, entre ellos están entrenadores, psicólogos, etc.

Para la puesta en práctica del modelo de negocios se busca de alguna manera trabajar en la formación integral de los deportistas, abordar los valores, la disciplina, la idea, sobre todo es un entrenamiento integral, no dejar a un lado la parte motivacional que se va fortaleciendo a medida de las prácticas y la interacción con los demás.

La estrategia para abrirse en el mercado es esa gran propuesta de instalaciones y personal calificado, además de gran variedad en la utilización de ellas, diferentes formas para la compra de paquetes y adquisición de nuestro servicio. Todas estas propuestas anteriormente mencionadas las veremos a continuación.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar la estructura de un modelo de negocio para una academia de servicios de porrismo bajo la metodología de Canvas en la ciudad de Bucaramanga, con la finalidad de disminuir la tasa de deserción que es constante debido a factores como: baja motivación, retiro de deportistas por lesiones o por parte de los padres a causa de accidentes.

2.2 Objetivo Específicos

- Determinar la propuesta de valor para la academia de servicios de porrismo.
- Establecer las relaciones con los clientes y los canales de distribución para la academia de servicio de porrismo.
- Determinar el segmento de clientes de la academia de servicios de porrismo
- Identificar las fuentes de costos y estructura de ingresos de la academia de servicios de

porrismo.

- Identificar las actividades, recursos y socios claves de la academia de servicios de porrismo y describir los socios claves.

3. Planteamiento del problema

Deserción de deportistas

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, 2016*). Es precisamente la predisposición humana hacia los beneficios del deporte, la que nos motiva a querer mejorar no sólo las condiciones físicas y la salud de la comunidad de Bucaramanga, sino además, contribuir con una sana utilización del tiempo libre y el bienestar mental mediante la práctica del porrismo. La universalidad del deporte hace que el potencial social del mismo sea de gran relevancia; es decir, el deporte y su contribución a la sociedad abarca desde lo cultural, hasta lo político, social y educativo, es así que mantener motivados tanto a deportistas como a padres para evitar la deserción es de vital importancia para obtener los resultados que deseamos para la vida de cada deportista en lo deportivo y lo social.

En Bucaramanga la práctica del porrismo ha venido en aumento durante los últimos 10 años; la participación de equipos en campeonatos locales, y nacionales ha aumentado considerablemente tanto en equipos colegiales como all star -clubes- según Vladimir Castrillón (gerente de la empresa Cheer and Dance). No obstante, a pesar del aumento en las personas

involucradas, la tasa de deserción es constante debido a factores como: baja motivación, retiro de deportistas por lesiones o por parte de los padres a causa de accidentes.

La principal causa de deserción es el decaimiento en la motivación intrínseca de los deportistas. Definir motivación es una tarea compleja que muchos académicos han intentado hacer en el pasado; para este trabajo, hemos decidido tomar la definición de motivación basada en logros planteada Larsen. La cual plantea que alcanzar logros puede ser un poderoso motivador en la vida de las personas; es entonces la motivación de los deportistas el deseo de alcanzar objetivos complejos de manera rápida y efectiva (Larsen). Puesto que en Bucaramanga no existe un lugar con el equipamiento adecuado para la práctica segura del porrismo y la liga de gimnasia está en reparaciones sin fecha definida de terminación, los deportistas se ven obligados a entrenar en lugares sin las condiciones mínimas requeridas. Si bien los atletas sienten pasión, disfrutan de esta actividad y tienen deseos de mejorar sus habilidades -condiciones propias de la motivación intrínseca- (Hatch et al) el porrismo es una actividad deportiva intrincada que requiere de la agilidad, concentración y potencia de la gimnasia; la fuerza y técnica de la acrobacia; y la coordinación del baile y no contar con un lugar apropiado trunca los deseos de continuar, ya que los deportistas no alcanzan sus objetivos tan rápido y efectivamente como quisieran y por lo tanto, su crecimiento deportivo no es evidente.

De acuerdo con el cuestionario “El cheer y yo” aplicado a una población de porristas hombres y mujeres de Bucaramanga, factores externos como viajes, trofeos, medallas y maletines son también factores de motivación instrumental que impulsan a los deportistas a practicar este deporte. Sin embargo, aproximadamente el 65% de los deportistas encuestados expresa que de la falta de dinero y de un lugar con equipamiento adecuado son los problemas principales al

momento de practicar el porrismo en Bucaramanga. Este se debe a que, la falta de un espacio adecuado para el entrenamiento de una disciplina que involucra tantas habilidades y ejercicios aéreos, puede acarrear lesiones menores causando bloqueos mentales, miedos o incluso lesiones graves que lleven al deportista a retirarse definitivamente. De la misma manera, los padres expresan sus temores con respecto a la práctica del cheer pues temen a que sus hijos sufran un accidente.

En Bucaramanga, si bien, hay varios clubes all star de porrismo, sólo hay tres legalmente constituidos con reconocimiento deportivo (action cheer, squirrels, dynasty) quienes junto con el club Fénix de San Gil conforman la liga santandereana de porrismo. De acuerdo con conversaciones con el presidente de la liga de porrismo Vladimir Castrillón, hay varios clubes quienes aún no están legalmente constituidos, a pesar de estar funcionando desde hace varios años. Al visitar varias de las instalaciones, nos dimos cuenta de los tres clubes 1 cuenta con dos tiras de peana resortada, lo cual no es suficiente para la práctica del cheer, el techo del lugar es muy bajito lo que impide la realización de acrobacias y los deportistas deben hacer acrobacias a la intemperie. Otro de los clubes que visitamos, entrena en la liga de lucha de Santander, si bien el espacio brinda seguridad a los deportistas pues la superficie es acolchonada y protege a los deportistas de lesiones y posibles contusiones en caso de alguna caída. La superficie no es resortada como la que tienen al momento de competir y La altura del techo les permite hacer acrobacias, pero no es posible realizar lanzamientos.

En entrevista informal con los padres de los deportistas del club action, reconocen que les causa miedo el riesgo del porrismo per se. La señora Rosa Ferrer expresó que le da miedo

cuando hacen lanzamientos pues debido a que la liga de lucha no tiene la altura adecuada, los deportistas hacen lanzamientos en el pavimento. Ella al igual que otros padres informan que si sus hijos se lesionaran, los retirarían del equipo.

4. Justificación

Una de las principales causas de deserción en el porrismo es el la falta de motivación intrínseca de los deportistas. Muchos autores han trabajado sobre ella, a sabiendas que es un eje fundamental para la práctica de este deporte. Larsen plantea que la motivación de los deportistas es el deseo de alcanzar objetivos complejos de manera rápida y efectiva. Para que todo esto sea posible es necesario un lugar que preste las condiciones adecuadas para la práctica segura del porrismo, teniendo en cuenta que en Bucaramanga el desarrollo de esta disciplina ha venido aumentando durante los últimos 10 años y es necesario prestar estos servicios de la mejor manera para evitar el retiro constante de los deportistas.

El interés por este problema, nos motiva a realizar una estructura de un modelo de negocio para la creación de una academia de servicios de porrismo, utilizando la metodología Canvas; de esta manera se buscará que el deportista tenga el espacio adecuado donde sus rutinas de ejercicios estén basadas en un liderazgo y trabajo en equipo. Con este proyecto se pretende estar en la piel del deportista, identificando su entorno social; sus alegrías, frustraciones, ansiedades y todo aquello que conlleve al fortalecimiento de sus emociones y se tenga como resultado tres aspectos importantes en la vida del deportista: la práctica, la pasión y la competencia deportiva.

Como resultado de este modelo de negocio se desea afianzar valores importantes en la vida personal del deportista como es la disciplina, liderazgo, trabajo en equipo, enfocándose hacia un entrenamiento integral y coaching motivacional donde su entorno social lo que será un ítem trascendental para mejorar la calidad de vida del mismo. Por otro lado el cheer se beneficiarán de un espacio que contará con profesionales altamente competitivos (psicólogo, nutricionista, entrenador de alto rendimiento, fisioterapeuta, administrador de empresas) pasando por todo un plan establecido desde el aspecto físico, psicológico y asesorías comerciales para las diversas competencias en las que participe.

Finalmente, de acuerdo con los hallazgos del cuestionario y la entrevista informal, los futuros deportistas beneficiarios de la academia disfrutarán de instalaciones con 7 tiras de peana resortada, colchonetas de seguridad, trampolines, tumble track y demás equipamiento para la iniciación, mejoramiento y perfeccionamiento de técnica de gimnasia y acrobacia. Los deportistas podrán encontrar una infraestructura que facilitará y potenciará su profesión como porrista y confiamos con esto evitar la constante deserción producida por frustraciones, miedos, lesiones, bloqueos mentales, y no contar con los materiales y el espacio necesario para la práctica y el desarrollo profesional del porrismo.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Modelo de negocio: El Canvas

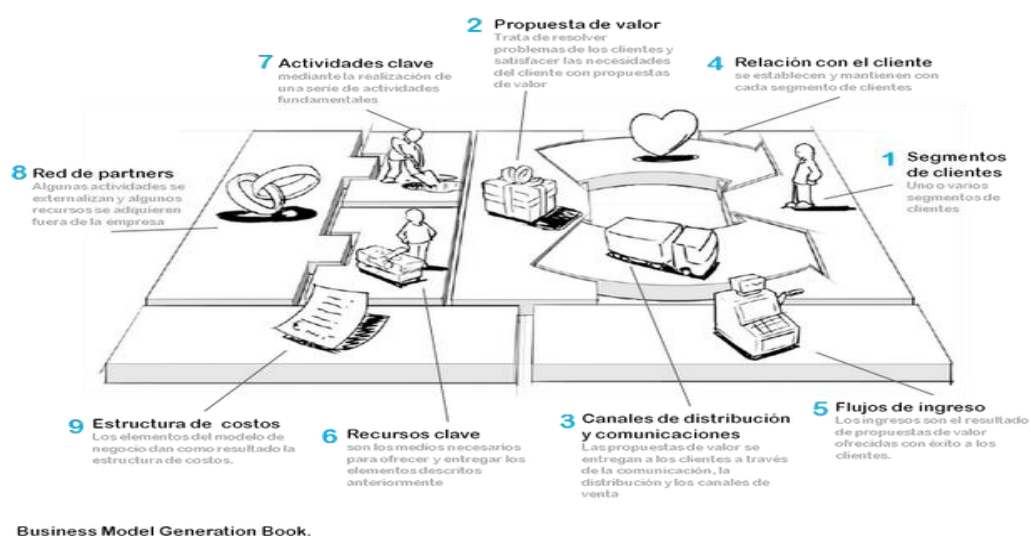


Figura 1. Catalano, Gabriel. (2012). El modelo canvas como guía para emprender. Recuperado de <https://gabrielcatalano.com/2012/04/12/el-modelo-canvas-como-guia-para-emprender/>.

“El modelo de negocio Canvas es una estrategia de administración y una herramienta de emprendimiento que permite describir, diseñar, retar, inventar, y pivotar su modelo de negocio.” (Strategyzer AG)

“El modelo Canvas se divide en 9 módulos cada uno se trata de manera independiente pero existe una secuencia lógica para su funcionamiento: en la parte central tenemos la propuesta de valor, la parte derecha del Canvas es la parte emocional de él y podemos encontrar: el segmento de mercado, relaciones con los clientes, canales de comunicación y esto nos da la fuente de ingresos. En la parte izquierda se conoce como el bloque analítico y aquí encontramos: las

actividades claves, recursos claves y socios claves esto nos da la estructura de costos.” (SQAI Didáctica. (Productor). 2013. Módulo 1, contenido, dibujo.)

Es importante el modelo Canvas porque nos ayuda estructurar modelos de negocios basados en emprendimiento o innovación social. A continuación veremos los beneficios del modelo Canvas.

Las ventajas del Modelo Canvas son:

- Simplicidad de interpretación: permite interpretar de manera muy simple, la forma en tu empresa crea valor para los clientes y lograr competitividad.
- Integral y sistemático: sistema íntegro para encontrar la solución de problema, podemos ver las falencias y fortalezas del problema.
- Cambios y repercusiones: Nos ayuda a actuar bajo diferentes alteraciones que tenga el sistema y además nos permite actuar de la mejor manera. Enfocándonos en los ciclos que pueda tener el problema
- Cualquier tamaño, cualquier actividad: es un modelo aplicable cualquier tamaño de empresa. Nos ayuda a magnificar ya darle la grandeza la solución del problema, nos ayuda a tener una base sólida en el lanzamiento de nuestro 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 mucho mejor.

- Sinergia y trabajo en equipo: nos ayuda a que la idea negocio se pueda dimensionar en varias etapas del proceso, nos ayuda a tener una interacción, entre la solución

(Equipo Editorial Buenos Negocios, 2014)

Realizar un modelo de negocio bajo el método Canvas, es una gran opción para empresas, sin importar el tamaño o la complejidad, ya que abarca puntos estratégicos necesarios para la creación de este y solo en una hoja.

5.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor nace de ofrecerle al cliente una alternativa diferente que en el mercado no se encuentra y además, como empresa agrupa beneficios para satisfacer un cliente (Osterwalder. 2011), donde se busca el fortalecimiento y el ente visionario de los emprendedores concienciados de esta generación que desean construir un cambio organizacional y social en su entorno ofreciendo alternativas diferentes, y garantizando una experiencia al cliente que desee ser parte del particular y exitoso crecimiento empresarial.

Para la propuesta de valor es importante tener en cuenta una serie de preguntas que sustentan el direccionamiento de la misma y teniendo una conceptualización más puntual y agregado que

nos diferenciara a la competencia o mercado en exploración (Universidad de Sevilla.2007). Alex Osterwalder en su libro business model Canvas exponen y aconseja una sencillas preguntas que ayudan a acatar 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 costes?
4. Identificar sus beneficios, esfuerzos y necesidades que el producto ofrecido tiene influencia en el cliente.

Mediante la propuesta de valor se puede conceptualizar y definir las diferentes opciones de productos o servicios que se desee ofertar a un nicho de mercado establecido, argumentado en las ventajas que el portafolio tiene para el cliente y lo que lo hace diferente a la competencia.

ELEMENTOS CLAVES PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR

Como todos los modelos para el desarrollo de cualquier actividad se destacan una serie de argumentos vitales para el desarrollo del mismo. El modelo canvas no es la excepción. A

continuación se nombrara los elementos importantes para la elaboración de una buena propuesta de valor.

NOVEDAD: cuando se penetran nichos de mercado en donde se va a ejecutar la propuesta de valor, siempre el objetivo principal debe ser satisfacer los clientes que hasta ese momento no son vistas por ellos (creadas) o por el contrario son vitales para el fortalecimiento personal del cliente. En la actualidad la novedad está relacionada con la tecnología aunque no es el patrón de seguir todo depende del enfoque del producto o servicios que se desea ofrecer.

PERSONALIZACIÓN: En este el producto o servicio toma la forma que el cliente satisfecho recibirá, siempre pensando en procesos específicos de adaptabilidad que cada segmento y mercado consumidor requiere para el fortalecimiento del mismo.

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.

ACCESIBILIDAD: Se debe crear valor ofreciendo un producto/ servicio que esté al alcance del cliente incluyendo reduciendo sus riesgos en los siguientes aspectos: Seguridad en el funcionamiento y facilidad en su practicidad.

La definición más específica de la propuesta de valor la brinda *Alexander Osterwalder* en relación al Modelo Canvas “*el conjunto de productos y servicios que crean valor para unos segmentos de mercado específicos*”. El objetivo principal es ofrecer una alternativa innovadora y eficiente que satisfaga la problemática que tiene el cliente ante cualquier adversidad. Por medio de este bloque se desarrolla una investigación exhaustiva del entorno, encontrando las diversas soluciones al problema enfrentado , identificando el valor que se desea ofrecer enfocados al querer del cliente y a la propuesta de venta del producto / servicio brindado.

Figura2. Tabla de elementos claves Propuesta de valor.

ELEMENTOS MODELO DE NEGOCIO	CONCEPTOS A RESALTAR
Propuesta de valor	• · APORTAR SOLUCIONES INTEGRALES • · GENERAR EXPERIENCIAS • · INCORPORAR SERVICIOS • · INCORPORAR DISEÑOS • · INCORPORAR CONOCIMIENTO • · APORTAR A LA SOSTENIBILIDAD

5.3 Segmento de los clientes

La sección clientes es la comunidad de clientes o negocios a quienes pretendemos hacer el llegar el producto o servicio. En Canvas la sección de clientes es una de los bloques más importante de entre los 9 bloques. En el marco del modelo Canvas, la sección de clientes es de vital importancia pues es ésta el vínculo principal entre la propuesta de valor y las ganancias. Según el modelo Canvas el primer paso es identificar el segmento del mercado que será nuestro objetivo. Resalta la importancia de analizar los clientes desde dos factores; primero de acuerdo con la información demográfica y segundo la psicográfica (Forman, 2014), analizar nuestros clientes desde esas dos vistas 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.

De entre los 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. Es decir, cuando algunos negocios escogen proveer productos y servicios a segmentos de clientes que varían un poco en sus necesidades y requerimientos. Es por lo tanto importante para nuestro negocio analizar las necesidades y requerimientos especiales de nuestra comunidad de clientes para así definir los canales de distribución a usar, diseñar relaciones alternativas y prestar un servicio que impacte sus vidas.

Anastasia, 2015 en su página web Cleverism, expone que una vez se haya evaluado el grupo de clientes y asignado uno de los 5 grupos, es imperativo proceder a hacer un perfil de cliente donde se tengan en cuenta 3 factores: Las ganancias, dolencias y los trabajos de los clientes. Pero

para poder establecer un perfil de clientes es importante analizar los diferentes arquetipos de clientes y encontrar en cual encaja mejor nuestro segmento. Cowan por su parte sugiere que el análisis del segmento de clientes se haga de manera exhaustiva teniendo en cuenta las dimensiones del segmento, la composición del segmento, los problemas hábitos y alternativas actuales y el resultado final de este análisis en orden de prioridades para así tener una imagen macro del perfil de cliente que se desea y generar estrategias de negocios que potencien las relaciones con los mismos y la imagen que ellos tendrán del servicio. Cowan invita a tomar el tiempo que sea necesario tanto en el segmento de clientes pues emparejar este ítem con la propuesta de valor es en verdad la “variable independiente” y debería ser la guía para todo lo demás en el modelo de negocio. (Cowan, 2013).

5.4 Canales de distribución

Este bloque representa el hilo de comunicación que la empresa tiene entre el producto/servicio y el cliente y específicamente al segmento de mercado que la empresa se ha enfocado para ofrecer el valor agregado que los hace diferentes ante la competencia y el entorno.

Las diversas forma de comunicarse con nuestro cliente arroja la experiencia en el que se ve sumergido el mismo y calificará tu producto / servicio de acuerdo al nivel de satisfacción que le generó. Víctor reyes (Reyes, 2013) destaca la importancia de definir qué tipo de canales se desea ofrecer para obtener el balance preciso entre sus ingresos y calidad de vida que el nicho de mercado posee para así maximizar y potenciar aún más el servicio o la propuesta de valor expresada . Los canales más frecuentes utilizados se encierran en dos grandes formatos: Canales

directos y Canales indirectos. El primero como su nombre lo indica es el contacto de frente y directa entre el proveedor y el cliente con una frecuencia mínima de intermediación. Por el contrario los Canales indirectos, a diferencia de los directos la intervención se ve más centralizada en los puntos mayoristas y minoristas para generar la cadena de abastecimiento y flujograma logístico de la comercialización del servicio entregado. En este punto se deben generar varias preguntas que ayudarán a la debida elección del canal de distribución que se necesita para llegar al consumidor. Entre muchas se destacan: ¿Como establecen actualmente el contacto con los clientes?, ¿qué canales utilizamos?, ¿cuáles son los más rentables?

Se puede entonces definir que los canales de distribución es 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:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa
- Tener al alcance del cliente la posibilidad de compra de los diferente productos / servicios ofrecidos
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor clara, contundente y diferencial.
- Siempre realizar una retroalimentación con el cliente mediante el *post-venta*.

- La relación constante cliente permite que se genere una evaluación constructiva que conlleva a plantearse nuevos desafío de satisfacción al nicho de mercado

Tipos de Canal			Fases del Canal				
Propio	Directo	Fuerza de ventas	1. Percepción. ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios?	2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	3. Compra. ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?	4. Entrega. ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5. Post-Venta. ¿Cómo proveemos soporte post-venta a nuestros clientes?
		Ventas por Internet					
	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas asociadas					
Asociado		Mayorista					

Figura3. Tabla de fases del canal de distribución.

5.5 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.” (Osterwalder y Pigneur, 2010)

En ese sentido, este bloque del Canvas nos ayuda a analizar cuál va a ser nuestra relación con los clientes, de qué manera le vamos a llegar, y sin duda alguna uno de los puntos estratégicos más importantes del modelo Canvas.

Para empezar a establecer el tipo de relación que voy a tener con cada tipo de clientes debo tener en cuenta 3 estrategias importantes que son: captación, fidelización y estimulación con las cuales le ofrezco una experiencia al cliente. (SQAI Didàctic. (Productor). 2013. Módulo 4, contenido.)

“Además debemos tener en cuenta 4 preguntas al momento de establecer las estrategias para la 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?

(Osterwalder y Pigneur, 2010)

“A continuación veremos un grupo de categorías de relaciones con el cliente las cuales se integran específicamente con un segmento de mercado”, tenemos

- 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.

En este bloque de relación con los clientes existe una comunicación constante y activa entre el cliente y la empresa que presta el servicio, lo cual termina siendo esencial en este 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.

5.6 Recursos Claves

“Los recursos claves son el conjunto de activos necesarios para que nuestro modelo de negocio funcione de la mejor manera.”

“Los recursos claves le permiten a nuestro negocio o empresa:”

- Crear y ofrecer una propuesta de valor
- Llegar a los mercados
- Establecer relaciones con los clientes
- Percibir ingresos

(Osterwalder y Pigneur, 2010)

Diferentes tipos de recursos serán necesarios, dependiendo del tipo de negocio que estemos desarrollando. Para la realización de este bloque debemos responder a una pregunta, ¿Qué recursos claves requieren nuestra propuesta de valor, canales de distribución y venta, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso?, además debemos saber con qué recursos contamos en cada

uno de estos bloques. Los recursos pueden ser propios, alquilados, o comprados a otros, y se categorizan de la siguiente manera:

- 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 y Pigneur, 2010)

- Intelectual: Los recursos intelectuales pueden ser las marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, know-how, sociedades y bases de datos de clientes, realmente son muy importantes para una empresa porque son recursos que puedes explotar aún más y obtener de alguna manera una utilidad mayor frente a tus competidores debido a la exclusividad de ellos. 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. Por ejemplo, los chocolates m&m's, al final son unos chocolates fácilmente imitables, que tienen su valía en la gran imagen que se tiene de ellos, el valor de su marca es un recurso clave. (Think&start, 2011)

- Humanos: Toda empresa requiere de recursos humanos, pero las personas son particularmente importantes en algunos negocios; en las empresas en las que se requiere un uso elevado de conocimiento o creatividad, las personas se hacen mucho más fundamentales para el desarrollo del trabajo. Por ejemplo en las empresas farmacéuticas dependen en su mayoría de los

recursos humanos, se necesita de su grupo de investigadores y sin duda alguna de la fuerza de ventas. Las personas también son un recurso clave.

- 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 y Pigneur, 2010). 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. (Think&start, 2011)

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.

5.7 Actividades Claves

Es importante tener en cuenta que de las actividades claves depende el éxito o fracaso de la empresa, puesto que en este bloque se evidencia y se especifica las relaciones que se debe tener acertadamente con los clientes, el acercamiento directo con el nicho de mercado y la necesidad de generar una propuesta de valor innovadora para percibir los ingresos que se están buscando. En el bloque de recursos clave se debe tener en cuenta las actividades que se desean realizar y tener conocimiento previo del recurso en toda su dimensión, para desarrollar las actividades claves necesarias 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?

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.

PRODUCCIÓN: En esta área se desarrollan todas las actividades referentes al diseño del producto y/o servicio, generando un flujograma de procesos donde se ve reflejado la fabricación y la logística de entrega de la propuesta de valor.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Como emprendedores y desarrolladores de propuesta de valor se debe tener muy presente que durante todo el proceso de la generación de la propuesta de valor y durante su ejecución del mismo. Se tendrá diversos obstáculos o dificultades que hará que el equipo de trabajo esté en la capacidad de una búsqueda constante a los problemas tanto generales como específicos que cada cliente tienen. Se destacan en este punto los problemas más frecuentes como lo 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.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN: En la actualidad los desarrollos tecnológicos van de la mano de las propuestas de valor. El cliente está en constante contacto con plataformas de información donde agiliza los procesos de satisfacción a las necesidades establecidas por el núcleo central de una sociedad. Es aquí donde la propuesta de valor también debe navegar y estar en sinergia con el cliente ofreciendo un servicio impecable, una gestión de resolución de problemas en corto tiempo y una promoción adecuada de la plataforma del producto y/o servicio ofertado.

5.8 Socios Claves

El segmento de Socios Claves en el modelo Canvas se relaciona a las alianzas, asociaciones, la red de proveedores y demás socios que hacen que el modelo funcione. Anastasia asegura que es crítico crear alianzas para optimizar nuestro modelo de negocio, reducir riesgos y adquirir recursos. (Anastasia, 2015). Los factores a tener en cuenta para formar relaciones de sociedad pueden ser:

Acuerdos de sociedad. Sin importar si el acuerdo sea con una compañía o un individuo, es importante tener los acuerdos claros antes todas las partes relevantes junto con un acuerdo legal.

Definir expectativas: De acuerdo con Anastasia, muchos negocios fracasan al momento de establecer expectativas desde el inicio lo que genera conflictos en el devenir de la sociedad. Las partes deben asegurar compartir las expectativas abiertamente entre sí.

Impacto en los clientes: La propuesta de valor y los recursos claves se deben evaluar cuando se pretende hacer asociaciones pues se quiere buscar socios que llenen los vacíos que puedan haber en estos dos aspectos y esto sólo se puede lograr evaluando cómo se traducirá la asociación al cliente.

Situación de gana-gana: Para que la asociación sea saludable según el sitio web Cleverism, las ganancias para ambos lados deben ser evidentes.

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.

Anastasia resalta la importancia de este bloque del Canvas puesto que si bien una buena asociación trae seguramente múltiples beneficios; un mal socio puede acabar con el negocio. Este bloque del Canvas tiene la intención hacer al empresario reflexionar en los proveedores y

socios que hagan el modelo de negocio más efectivo. Una alianza o asociación saludable es aquella que promueve la optimización de recursos, crea nuevos recursos, o mitiga los riesgos detrás de las decisiones claves de la compañía puesto que las decisiones se discuten entre colegas antes de ejecutar una acción (Anastasia 2015) Por último, a medida que el negocio evoluciona puede que las asociaciones que se hicieron al iniciar el negocio no sea relevantes en el contexto en el que se encuentra en el momento. Es mandatorio que los empresarios evalúen la situación actual del negocio y lo comparen con cuando se empezó y tome las decisiones necesarias en cuanto a los socios claves.

5.9 Estructura de Costos

Para definir este bloque debemos tener en cuenta todos los costos que implican la ejecución del negocio. Todos los bloques del Canvas deben incluirse dentro de la estructura de costos.

En el documento de Osterwalder se dice que los costos de una empresa pueden ser calculados fácilmente luego de haber definido los recursos claves, las actividades claves y las sociedades claves. Teniendo en cuenta todo esto debemos tener en cuenta tres preguntas también plasmadas en este documento, ¿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?

Según el documento de “Thinkandstart” cada uno de los bloques anteriormente descritos produce de alguna manera algún tipo de costo, entonces debemos tener en cuenta cuáles costos

son los más importantes y que son inherentes al modelo de negocio. Es importante tener en cuenta cuales son los recursos más costosos o las actividades más caras. Además, ellos dicen también que el definir claramente cuál será nuestra estructura de costos es un plus estratégico, pues toda empresa por lo general intenta minimizar los costos, pero si es bien escogido podremos ver de qué manera lo estamos manejando para obtener un beneficio entre estas dos amplias estructuras de costos en modelo de negocios ya sea impulsados por volumen o por valor. Por lo general todas las empresas caen en los dos extremos de estructura de costos, algunas crean una estrategia mixta de forma exitosa:

- 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 reducida, 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. Un ejemplo de esta estrategia pueden ser algunas aerolíneas de bajo costo. (Think&start, 2011)

- 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. Por ejemplo, hoteles de lujo con servicios exclusivos.

En la estructura de costos se destacan estas características:

- **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. (Think&start, 2011)
- **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.
- **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 y Pigneur, 2010)
- **Economía de amplitud:** esta característica se destaca por el provecho que adquiere una empresa cuando se realiza una operación de gran amplitud. Como ejemplo tenemos cuando en las actividades o canales de distribución sirven como apoyo a diversos productos, como un software.

5.10 Fuentes de ingreso

Los imaginarios y modelos mentales de los hombres y mujeres de negocios solo se pueden comunicar y materializar si se genera un modelo explícito de negocios. (Saarikallio, Tyrv, 2014).Y la fuente de ingresos se podría considerar como pieza clave de la columna vertebral del modelo de negocios. Al término fuente de ingresos, se le ha dado varios nombres; según

Saarikallio, Le han llamado, modelo de ganancias, mezcla de ingresos, ingresos, lado de ingresos, lógica de ingresos etc... Si bien pareciera que todas se refieren a lo mismo, la mezcla de nombre resulta poco transparente. Es por esto que el término Fuente de Ingresos, es la opción que parece estar mejor definida puesto que se refiere al flujo de dinero entrante a la compañía (Saarikallio, Tyrvi, 2014).

En el marco del Modelo Canvas “Lean Canvas” Maurya expone que la sección de fuentes de ingresos buscará encajar el precepto general de “la meta universal de todo negocio es hacer feliz a los clientes” puesto que los clientes felices te pagan y hacerlo de manera repetitiva es el goal del negocio. La sección de fuentes de ingresos debe ser específica; pero esa especificidad va más allá de simplemente hacer una lista de precios y proyectarlos a lo largo de una línea de tiempo (Maurya, 2014). La compaginación de la solución a los problemas tanto del propietario como de los stakeholders, Es importante que el problema a dar solución sea de gran escala; que valga la pena solucionar. Maurya resalta que el precio debe ser considerado con respecto al valor del servicio per se y no con respecto al costo para entregar el producto servicio o incluso el costo de solucionar el problema, puesto que este último corresponde a la estructura de costos. (Maurya, 2014). Considerar el segmento de clientes asegura que el bloque de Canvas correspondiente a fuente de ingresos sea apropiado y más fácil de ser analizado. Además, Es igualmente importante tener abordado el precio teniendo en cuenta que esta sección se refiere al dinero, el flujo del mismo dentro de la empresa y no las ganancias.

Ser preciso en la definición de las fuentes de ingresos es crucial, al igual que la comparación entre la relación costo-precio pues elaborar un producto costoso por el que la gente no va a pagar

sería una catástrofe. Ser capaz de predecir la vida de tu producto o servicio es la mejor manera de entender las fuentes de ingresos (Anastasia, 2015) y hacer una lista y revisión de factores claves del modelo es crucial para el éxito del mismo. Factores como seleccionar las fuentes que más se acomoden al negocio, magnificar el valor, atraer los inversionistas apropiados y ser flexibles ayudar a mitigar las variables, apoyar un mayor grado de transparencia que da seguridad tanto a los dueños del negocio como a los socios e inversionistas.

Los tipos de fuentes de ingresos se pueden dividir en de transacción y de recurrencia. El primero se refiere a un cliente que hacer una transacción para adquirir un producto o servicio. El último está relacionado a transacciones repetidas dadas a la compañía por cualquier entrega propuesta de valor de relación post venta con el cliente. (Anastasia, 2015). Por otro lado, la generación del precio se basa en la relación del mismo con el producto, la demanda y suministro esperado. Cada fuente de ingresos del Canvas puede tener su mecanismo de precio individual, y a su vez, los precios pueden ser divididos en fijos y dinámicos. Finalmente, existen varias maneras de generar fuentes de ingresos como son: la venta de activos, tarifa de uso, tarifa de suscripción, rentar o leasing, licencias, publicidad entre otras. (Anastasia, 2015).

6. DESARROLLO

6.1 EMPATHY MAP

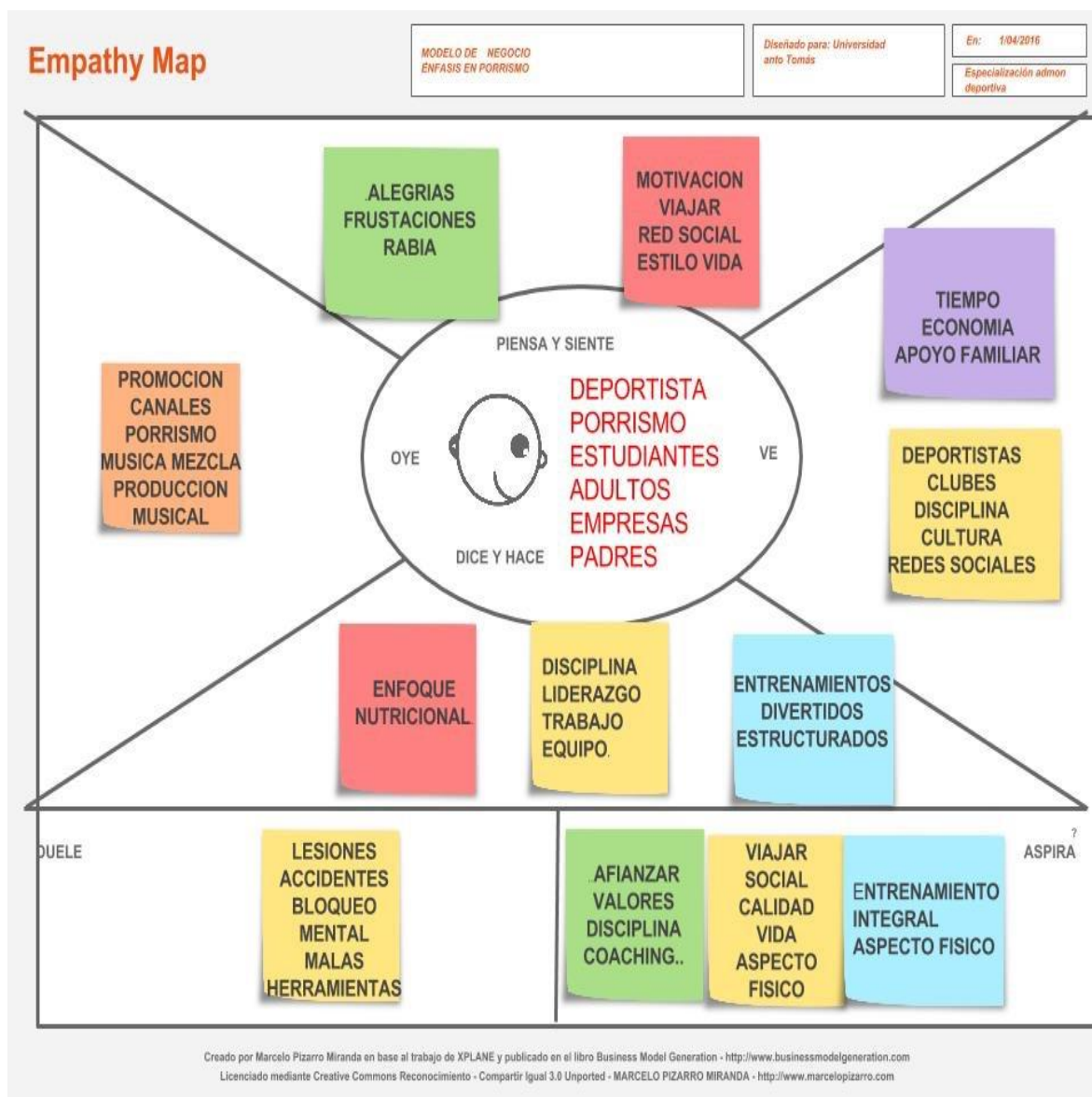


Figura 4. Patarroyo, A. (2016). Empathy map del porrismo. Recuperado de <https://docs.google.com/drawings/d/13rGGSx9-nk0N2x49ki6gRymoDNZd6jK0px6zzgEQ1JI/edit>

6.2 Propuesta de Valor

La viabilidad del proyecto ofrecerá tanto una infraestructura adecuada para la práctica del porrismo como el acompañamiento constante de profesionales altamente calificados (psicólogo, nutricionista, entrenador de alto rendimiento, fisioterapeuta, administrador de empresas), basadas en un liderazgo y trabajo en equipo. El deportista desarrollará procesos transversales de motivación, apoyo de su entorno social y competencia deportiva donde pueda afrontar y asumir progresivamente las diferentes sensaciones que deja el cheer: las alegrías, tristezas, lesiones y la comunicación con sus allegados, que siempre vaya enlazado con la pasión sacando a flote la disciplina, la perseverancia como pilares fundamentales para la consecución de resultados y objetivos trazados.

Así pues, dentro de esa búsqueda continua del mejoramiento de la calidad del deportista física y emocionalmente, evitando la constante deserción del mismo, la propuesta de valor va direccionada a ofrecer en una sede todo lo necesario para que el deportista se sienta cómodo y motivado; desde el acompañamiento de la alimentación adecuada del deportista hasta la misma asesoría administrativa y el apalancamiento para participar en diferentes torneos ofrecidos.

Otro elemento importante es el liderazgo. El liderazgo es una de las cualidades más valoradas a nivel mundial pero de las más difíciles en ejecutar o como individuo desarrollarla. Persiste aún la discusión si los líderes nacen o se hacen, algunos dicen que es una característica innata del ser humano, aunque en la literatura hay un extenso número de autores que dicen lo contrario; para hablar acerca de ello hemos tomado uno de los planteamientos de un autor dedicado a la

investigación continua sobre este tema plasmado en el documento “el líder” de Lelia Zapata, según Fischman, nos da su concepto y nos menciona dos etapas del líder. “El líder nace con unas habilidades y se hace con trabajo, autoconocimiento, estudio, experiencia, optimismo, disciplina y servicio”. En cuanto a las etapas están: “La personal y la interpersonal. Etapa del autoliderazgo: el liderazgo personal se logra cuando la persona asume la responsabilidad de su crecimiento como persona, trabajando su autoestima, la creatividad, la visión, el equilibrio personal y la capacidad de aprender y la etapa del liderazgo interpersonal: este liderazgo se logra posteriormente cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles el poder, consigue trabajar bien en equipo y servir a sus seguidores” (Zapata, 2013). Teniendo en cuenta este concepto, podemos decir que el liderazgo en el deporte es posible de conseguir y desarrollar trabajando adecuadamente, la inclusión de esta habilidad amerita de un direccionamiento y un acompañamiento también conducido por un líder en el cual veamos estas características y de alguna manera las personas lo van adoptando para su diario vivir. De acuerdo con Antonio Hernández en el documento El Liderazgo en grupos deportivos nos dice que Independientemente del tipo de deporte, la figura del entrenador es muy importante para hacer que el equipo o jugador rinda al máximo de sus posibilidades para conseguir la victoria. Por todo ello, el entrenador debe actuar como un verdadero líder para su equipo y sus jugadores. Hay aspectos fundamentales al momento de identificar un líder y es que alguien “con verdadera vocación de liderazgo no quiere subordinados o súbditos, sino seguidores que crean en él; un líder no tiene como objetivo que los miembros de su grupo sean subordinados que acatan sus órdenes de forma automática, sin ser aceptadas de forma privada. Si un líder aspira a eso no sería más que un jefe normal con el que finaliza su influencia allí donde acaba su presencia y/o súper poder”. Debemos tener en cuenta que esto es una realidad, bastante compleja, no hay muchos

aportes con respecto a la influencia del liderazgo en el deporte, pero si hay que resaltar la importancia que tiene en ello. Según Balaguer citado en el documento el liderazgo en grupos deportivos nos dice que “El entrenador, por tanto, debe actuar como líder, debe guiar y conducir al equipo y a los deportistas hacia la consecución de objetivos establecidos. Un buen entrenador debe ayudar a los deportistas a superar las distintas barreras psicológicas con la finalidad de conseguir un mejor rendimiento. **(Hernández, 2003)**

Además del liderazgo, existe también otra característica importante dentro de las emociones de las personas muy conocida por psicólogos, entrenadores y personas que se dedican a analizar el comportamiento: *La motivación*.

Según el Colegio oficial de psicología de Andalucía occidental en convenio con la Universidad de Sevilla dentro de sus apuntes *analizando la motivación en el deporte: un estudio a través de la teoría de la autodeterminación (2007)*, la motivación es el resultado de una serie de teorías que el ser humano plantea como metas para alcanzar sus propósitos y tener un real sentido de vida, dichas metas exclusivamente están relacionadas con el clima social y motivacional en el que el deportista se centra. Clima familiar, deportivo, social influyente para fortalecer autodeterminación de sus objetivos donde el ego (deportes colectivos) y las tareas del desarrollo de la disciplina (deportes individuales), son procesos fundamentales a los que el deportista está expuesto diariamente y en donde un equipo de profesionales debe orientarlo para su buena ejecución.

Cada persona cuando debe decidir convertir su percepción de vida y centrarla al deporte y de ahí escoger la disciplina de su agrado, la motivación juega un papel importante ya que es el determinante para darle forma, construirla y generarle un horizonte positivo. Es importante reconocer que habrá obstáculos pero que un mecanismo y equipo de trabajo ayudará a fundamentarse en la disciplina, perseverancia y autocontrol como doctrinas para su carrera y ayudarán al deportista a tener una experiencia deportiva exitosa.

La teoría de las metas del logro (Nicholls, 1989) sustenta que todo ser humano tiene una fuerte influencia social a destacarse en su entorno de acuerdo a sus habilidades establecidas y es el éxito el fruto de la evolución personal, el tener el completo dominio de las inconsistencias o dificultades que se trazan en el plan de desarrollo demostrando su superación y la capacidad de solventar las adversidades. Dentro de los procesos de motivación los psicólogos enfatizan en varios niveles de motivación que influyen directa o indirectamente en el comportamiento y el desarrollo de la actividad o disciplina (caso concreto el porrismo).

En primera instancia se habla de una ***motivación intrínseca*** caracterizándose por el placer y el disfrutar cada movimiento que ejecuta en una sesión de entrenamiento, en donde el ente competente se unifica con la actividad que desarrolla y aprovecha al máximo cada instante que tiene para poder mejorar en sus movimientos, llevando a un potencial de alto nivel su proceso físico, técnico y táctico que la actividad le ofrece.

En la ***motivación extrínseca*** a diferencia de la anterior, los factores motivacionales son diferentes; la externalidades y lo que lo rodea influencia de manera positiva o negativa en el

desarrollo de la actividad o proyecto de vida que en esa búsqueda constante de encontrar un incentivo externo, el deportista pueda adaptar compromisos poco asertivos con el fin de evitar un castigo o recibir una recompensa por su labor ejecutada. En esta situación las familias, en especial los padres o tutores desean que sus hijos construyan una carrera deportiva y consigan metas que los mismos padres o tutores no las alcanzaron. Ve en sus hijos o familiares la forma más práctica para conocer sus objetivos deportivos donde sus frustraciones y toda una connotación psicológica y social influyeron para que ellos no lo hubiesen alcanzado.

A partir de esto, el deportista establece unos deberes y obligaciones que en su corta edad lo ve como algo natural creando en su externalidad una ilusión con una aprobación inmediata de los constructores de su carrera así evitando sentimientos de culpabilidad y a la vez generando situaciones de ego y orgullo por cada movimiento de perfección mejorado. Con el tiempo el ser humano introducido a partir de expectativas de terceros decidirá si lo que ha construido por influencia de sus tutores es lo que realmente lo determina para seguir adelante o por el contrario toma decisiones radicales basadas en su propia motivación. De ahí nace la verdadera importancia que tiene en el deportista en la actividad que realiza y lo que representa en el comportamiento social y personal, este último teniendo proceso de autorregulación donde los sentimientos como culpabilidad, ansiedad y la misma presión serán habituales y controladas identificando en escalas jerárquicas, su nivel de complejidad que con un equipo de trabajo trabajando en sinergia las podrá canalizar de manera que pueda tomar decisiones que fortalezcan su carrera como deportista basados más en beneficios internos (valores y necesidades) y no por un placer o ilusiones externas que lo conducirá a procesos *de la motivación* forjando frustraciones, miedos y

conmociones caracterizadas por desórdenes de las actividades y /o sesiones de entrenamientos realizados

Basados en el artículo *apuntes de psicología (2007)* y teniendo en cuenta las investigaciones que los autores exponen en dicho documento se debe traer acotación como la motivación intrínseca y el Ego están el día a día del deportista que dependiendo de la sesión de entrenamiento, competencia deportiva se hará notar en cada uno de ellos. En las disciplinas deportivas en conjunto es importante analizar cuando es importante que la motivación intrínseca y el Ego que en un nivel alto, medio y bajo posean influencias positivas o negativamente en el deportista acatando la orientación y acompañamiento que ha tenido para regular dichas adversidades.

Por un lado la motivación intrínseca se ve reflejada en un equipo cuando se trabaja en el desarrollo de las habilidades de cada uno de los deportistas que integran el ***Cheer team***, creando rutinas de ejercicio (pirámides - stunts- bailes) que fortalecerá el entorno deportivo, luchando por una coordinación constante en la ejecución técnica y táctica de cada movimiento que el entrenador ha construido para ofrecer un excelente espectáculo. Por otro lado el Ego (motivación extrínseca) donde procesos de status y reconocimiento son fundamentales para darle una alineación positiva al deportista, que en la mayoría de los casos se desenfoca por el mismo Ego, la falta de criterio emocionales, variables sociodemográficas y valores incorrectamente labrados en el entorno familiar, social y deportivo logrando una mala orientación a los objetivos trazados instaurando un futuro con falsas expectativas , cayendo en

un hueco profundo de la motivación del deportista que conlleva a resultados anímicos pocos favorables para el rendimiento y la actividad profesional del mismo .

Así mismo dentro de este proceso motivacional para evitar la deserción del deportista en esta disciplina se debe tener en cuenta tres aspectos importantes para la consecución del proyecto investigativo:

- Debe existir una relación amena y positiva entre las partes siempre orientada a tener un clima organizacional adaptable a las necesidades del deportista teniendo clara cada una de las dimensiones de las metas, regulando los procesos de motivación y Ego.
- Se debe tener una estructura clara de orientación al deportista con conceptos como la motivación y el Ego y cómo influye en la ejecución de cada tarea que debe ir encaminada a la realización como deportista y a un ser social estructurado en valores deportivos aplicados a su vida personal.
- Trabajar en conjunto con el entorno social que el deportista se localiza orientando todos los esfuerzos a una mejor percepción de un Ego motivacional positivo desarrollando las diferentes tareas asignadas con criterio y motivación buscando en el deportista mayor un ejemplo para las generaciones más jóvenes

Según el documento la motivación y el rendimiento en el deporte de Monroy y Sáez, muchas son las preguntas que surgen alrededor de saber cuál es ese plus o incentivo que hace que

muchos deportistas sacrifiquen y hagan infinidad de esfuerzos para practicar el deporte que les gusta o apasiona, y que en lugar contrario no se queden en su casa viviendo una vida más cómoda y libre de estos sacrificios.

En cualquier deporte que se practique debemos saber que el entrenador es el principal motivador, por esta razón su forma de actuar, su personalidad y su conocimiento es importante al momento de la práctica con cada uno de sus jugadores. Si es cierto que cada entrenador tiene su estilo, pero este debe tener la convicción de que esa es la forma más efectiva, que le va a funcionar y de alguna manera se conseguirán los objetivos que se tracen, en esta misma línea, encontramos un grupo de factores destacados por Sáez y Monroy, los cuales nos dicen:

- 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

“La forma más efectiva de motivación es el compromiso sincero y entusiasta con sus jugadores para la consecución de una meta común.”

(Sáez y Monroy, 2011)

Para el entrenador es muy importante y en parte delicado conocer la forma de motivar al deportista sin necesidad de saturarlo y de fallar al momento de hacerlo. Por lo tanto es necesario la coherencia del entrenador y el psicólogo deportivo para la realización de este, sabiendo que cada deportista es especial, individual y lo motiva cosas diferentes a los demás.

En este mismo sentido en la teoría de la personalidad y de la motivación de Maslow citada en el documento psicología del deporte - la motivación en el deporte, nos dice que las personas siempre van a encontrar motivaciones para obtener metas, pero debemos tener en cuenta que está siempre va a tener una razón principal y es una *necesidad*. Además realizó categorizaciones en las cuales destacó desde la primaria hasta la más alta, todo esto teniendo que ver con el nivel de autorrealización del deportista, ya que va en concordancia entre sus impulsos biológicos y sus representaciones psicosociales. La jerarquía de Maslow para las necesidades: las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y de cariño, de estima y de autorrealización, este afirma que este grupo de necesidades se va dando en un orden continuo en las cuales cada una de ellas se integra con las otras complementándose de alguna manera.

En el año 1976 el autor K. Feige hizo diferentes investigaciones las cuales estaban vinculadas con los deportes; nos dice que desde una perspectiva pluridimensional se encuentran diferentes asociaciones psicológicas:

- Una base fisiológica, biológica o instintual: este placer derivado de funciones vitales será la base vital para la motivación en el deporte
- Un factor de relación emocional-afectivo: “los procesos emocionales se hallan integrados en la diversidad de los acontecimientos psíquicos, es decir, actúan positiva o negativamente según las experiencias de placer
- Una alineación y estabilización sobre la base de necesidades ya individuales, ya sociales: las motivaciones ligadas a las necesidades y ambiciones que ejercen un dominio en la práctica deportiva, o bien que impulsan.
- Un factor reforzador de naturaleza intelectual: hace referencia a la necesidad y a la utilidad de la práctica deportiva, tanto para la salud física o psicológica
- Una decisión voluntaria orientada tanto por los propios objetivos como la escala de valores del deportista: tendrá que ver con todos los componentes finales dirigidos hacia la consecuencia de un objetivo

(G. Garzarelli, 2012)

Por tanto todos estos factores deben ser tenidos en cuenta por cada uno de los entrenadores a el momento de la práctica deportiva y cuando se quiera estimular toda la parte de motivación del deportista.

El cheerleading ha tomado gran acogida durante los últimos 10 años, desde el 2013 momento en que el porrismo fue considerado deporte (ICU, 2013) (Escobar, 2014) la masificación del porrismo se ha catapultado haciéndolo uno de los deportes más populares en el territorio

nacional. Ha sido tal la acogida a nivel nacional que hoy en día las dos divisiones del porrismo (cheer - poms) son parte de los juegos *Supérate*. Pero, por otro lado esta masificación también ha hecho que el riesgo de lesiones sea mayor. Según lo expone “**kidshealth**”, el porrismo es una actividad con alto de riesgo de lesión, cuanto más alto sea el nivel, y más complejas y espectaculares sean los trucos y ejercicios que realicen, el riesgo de lesión es mucho mayor (Gibson, 2014), las lesiones van desde lesiones simples como luxaciones, y esguinces, hasta lesiones de cuello y espalda que pueden llevar a discapacidades permanentes. De igual modo, Gibson expone que el mayor número de lesiones ocurre durante el entrenamiento; por lo tanto, es importante que los deportistas cuenten con una superficie que absorba el impacto bien, como lo son las tiras de pedana de 4 pulgadas de grosor con una superficie de foami (2014). La seguridad del deportistas es la prioridad número uno en este proyecto y es por esto, que en la propuesta de valor, contar con un espacio de dimensiones adecuadas -con altura de por lo menos 7 metros - que además esté bien equipado (piso resortado, colchonetas de seguridad etc..) y profesionales calificados asegurará el éxito técnico y deportivo de los atletas.

6.2 Segmentos de clientes

El modelo de negocio tendrá su eje de ejecución en la ciudad de Bucaramanga y alimentará su zona perimetral donde se tendrá en cuenta satisfacer la demanda que día a día viene creciendo con el porrismo en Santander. Teniendo en cuenta que los clientes clave se abordan diversidad de grupos donde su objetivo principal es alcanzar y satisfacer sus necesidades como consumidor final anclándose con el comportamiento común del modelo de negocio.

Lo anterior, se ve reflejado en una constante reflexión y retroalimentación del grupo de trabajo donde se llegó al siguiente análisis del cliente abordado:

A. *CLIENTE TUTOR:* Se considera en este grupo un cliente de características similares, en donde pertenece a un grupo social familiar que desea apoyar las fortalezas y/o habilidades de un integrante de la familia o de su núcleo social. son niñas y niños de edades entre los 6 a 17 años de edad que necesitan de un apoyo constante para el desarrollo de la actividad física de su interés, en este caso, el porrismo.

B. *CLIENTE ACADÉMICO:* *Se* denominan clientes académicos a todo aquel consumidor que pertenece a una academia y que está en proceso de formación institucional. estudiantes de colegio, universidad, educación continua. Estudiantes del área de educación física y ciencias afines mayores de edad que muestran un gran interés en acceder a las diferentes opciones de clases de porrismo y de gimnasia.

C. *CLIENTE ESPORÁDICO:* Se denomina cliente esporádico porque es aquel que no pertenece a ningún entorno deportivo (aficionado y de competencia). Es un cliente que desde el punto de vista está en la constante búsqueda de realizar actividad física de una forma diferente e innovadora y en ese proceso de satisfacción rota progresivamente por muchos programas que el mercado tiene para obtener un estado físico ideal y saludable. Dentro del modelo de negocio, el cliente esporádico, no pertenece a ningún club de porrismo, no tendrá acceso al pago de inscripción de las sesiones de entrenamiento, sino por el contrario, su pago será por días mediante una tiquetera que se le ofrecerá en las instalaciones.

D. CLIENTE ORGANIZACIONAL: El modelo de negocio tiene en cuenta el desarrollo social que actualmente las empresas están teniendo con sus empleados o clientes potenciales. las organizaciones día a día han venido desarrollando alianzas con cajas de compensación familiar para que sus empleados estén en un ambiente saludable, con programas que integren a la familia para el disfrute de la recreación y el deporte. El cliente organizacional en nuestro objeto son los colegios, empresas, clubes o equipos que mediante un abordaje anterior donde se les ofrece un programa de actividad física con énfasis en el porrismo y la gimnasia muestran un gran interés para que sus empleados lo desarrollen de una forma divertida e innovadora dentro de las instalaciones del modelo de negocio analizado.

E. CLIENTE FITNESS: Actualmente, en el mercado se está revolucionando con actividades y procesos saludables positivos donde contribuyan a una calidad de vida excepcional. Aquel cliente invierte constantemente en programas físicos y nutricionales en donde el modelo de negocio juega un papel importante puesto que se le ofrecerá un programa equilibrado entre la actividad física y la nutrición que irá acompañado de rutinas de ejercicios funcionales y personalizados. la edad donde se ve reflejado la motivación por la actividad física y la nutrición está entre los 16 años en adelante.

F. CLIENTE EDAD DE ORO: Se denomina cliente edad de oro a todo consumidor que está en un proceso de vida de descanso y la constante relación social mediante actividades saludables y de recreación. el adulto mayor busca constantemente programas donde se les ofrezca un desarrollo de habilidades y vitalidades que se vea reflejado en su salud. el modelo de

negocio ofrecerá programas de gimnasia pasiva, rumba, zumba, etc. con la estructura del deporte insignia. ***El porrismo.***

6.3 Canales de distribución

El principal canal de distribución de nuestro modelo es un tipo de canal directo donde el cliente reciba de primera mano el servicio, por tratarse de un servicio deportivo que necesita un seguimiento de mejoría o planes de seguimiento y mejoramiento, no necesitaremos de intermediarios. Nuestros canales de distribución abarcan:

Redes sociales e internet: Las redes sociales son claramente una plataforma de información, promoción y evaluación de nuestro servicio; Además, las redes sociales como Facebook, Instagram, Snapchat son populares entre personas desde los 12 años y nos brindan un canal poco costoso, de fácil acceso y monitoreo para promover y evaluar el servicio. Así mismo, la creación de una página web oficial, donde individuos o instituciones puedan acceder a información, compra y programación de servicios online.

Además, otro importante canal para el componente de promoción dentro del marketing mix es la pauta publicitaria en Facebook, YouTube y sitios web altamente frecuentados de este mismo tipo mediante imágenes y un video promocional.

Los canales de distribución (placement) señalan detallar a través de qué medios o acciones el servicio llega a los clientes. Para el caso de este modelo de negocios, esto es a través de relación

cara a cara: una de las claves de cómo llega el servicio al cliente está en el contacto directo entre el equipo que ofrece el servicio y sus clientes: profesores, estudiantes, niños, jóvenes y adultos.

Campanas promocionales por medio de avisos publicitarios (pendones, vallas, entrega de volantes.

6.4 Relación con los clientes

El tipo de relación que vamos a establecer con nuestros segmentos de mercado es de asistencia personal dedicada, en este caso los clientes tienen la oportunidad de interactuar con los representantes de la empresa mientras toman la decisión.

Nuestros representantes tendrán la más íntima y dedicada atención con cada uno de los clientes, en nuestro negocio el representante será el encargado de administrarlo o los mismos entrenadores.

- Las estrategias para captación de clientes están ligadas a los canales de distribución, es decir usaremos marketing de contenido, de redes sociales y optimización de motores de búsqueda.

- Dentro de las instalaciones se tendrá una oficina de servicio al cliente. donde el usuario despejara de sus dudas cualquier inquietud de los programas desarrollados y del

acompañamiento constante a la ejecución de las actividades tanto dentro de las instalaciones como en su vida cotidiana. en este punto también se ofrecerá un buzón de sugerencias

- Se facilitará la interacción constante de los usuarios y la institución implementando un programa digital (blog) donde se podrá apreciar más de cerca las inquietudes que tienen y su respuesta lo más pronto posible, generando acciones positivas en la comunidad del modelo de negocio

6.5 Actividades clave

En el marco de las actividades claves, este tipo de actividad deportiva tiene como eje no sólo las actividades competitivas, sino además un número de actividades recreativas multipropósito que de igual manera constituyen una fuente de ingreso para el negocio.

Las principales actividades serán las sesiones de entrenamiento. Estas sesiones estarán divididas dependiendo de la división en que el deportista se inscriba (cheerleading, poms, gimnasia). La distribución sería de la siguiente manera:

División	Tipo de clases (cada clase representa un día)			
Cheerleading	Cheer	Cheer	gimnasia	Gimnasia
Poms	técnica	ballet	gimnasia	técnica
Gimnasia	gimnasia	gimnasia	gimnasia	

Tabla 1. Tabla de diversificación de clases

Cada sesión de entrenamiento será de 120 minutos y estará enfocada de acuerdo con las necesidades y objetivos propios de cada modalidad. En cada sesión los deportistas no solo se acondicionarán físicamente, y trabajarán en acrobacias, sino también en trucos, y habilidades características de la modalidad para crear equipos de competencia sólidos. Es decir, para la modalidad de cheerleading, las clases de cheer se dividirán en habilidades como el partner stunt (acrobacias de parejas o grupos) saltos, flexibilidad para las flyers, trucos etc. Para las clases de poms, la clases de técnica estarán enfocadas en motions representativos de la división, saltos, trucos, habilidades de danza coordinación y además estarán complementadas con una clase de ballet clásico donde podrán aprender piruetas y demás. Por último, quienes decidan entrenar gimnasia, ésta estará enfocada en solo gimnasia de suelo más conocida como tumbling; no habrá aparatos.

Además de adquirir habilidades técnicas y destrezas necesarias para ejecutar los ejercicios del deporte en los entrenamientos, hay un evento anual que congrega todos los deportistas del club sin importar la edad o el nivel en el que estén. Es un espacio donde además de compartir tiempo

y experiencias, aprenden en conjunto y se introducen las progresiones para los elementos que estarán incorporados en las rutinas de competencia. Este evento es conocido como campamento. A diferencia de los campamentos comunes, en este tipo de campamentos los deportistas no duermen en carpas o se reúnen alrededor de una fogata. En cambio, entrenan todo el día un sin número de elementos y hacen parte de actividades de integración y promoción de comunidad. Este evento se hace generalmente durante el fin de semana antes de empezar la semana santa y dura tres días.

Durante este evento, el club contará con 2 personas de UCA (universal cheer association) quienes se encargarán junto con los entrenadores de cada equipo de elaborar material innovador que más adelante usarán en sus rutinas.

Por último, los equipos de competencia asistirán a campeonatos locales y nacionales para mostrar en su puesta en escena el arduo trabajo que se hace en el club. Los campeonatos en los que seguramente participarán serán: Capital Cheer Bogotá en el mes de junio, Copa Campbell de Manizales en el mes de julio, el campeonato nacional Acualago en Bucaramanga a mediados del mes de Agosto, Campeonato departamental Cheer and Dance Septiembre y demás campeonatos ofrecidos a nivel nacional. La meta más ambiciosa es poder competir en Estados Unidos en campeonatos como UCA international all star championship, World cheerleading worlds, u otros certámenes internacionales.

Con el fin de llevar a cabo esta número de actividades y asegurar el éxito del club mediante el cumplimiento de la misión y el compromiso en pro del bienestar de nuestra población es

necesario contar con la infraestructura mínima requerida internacionalmente para la práctica de este deporte. Es necesario contar con un lugar de por lo menos 25 metros cuadrados y 8 metros de altura donde se acondicionarán un salón para poms con espejos, piso de linóleo o “marley”, y barras. Y un espacio para gimnasia y cheerleading con 7 tiras de peana reportada de 42’ de largo x 54’ de ancho (9 tiras de peana de 6’ de ancho x 42’ de largo) un tumble track y 6 colchonetas de seguridad. Este material se adquirirá de dos compañías americanas (Ross Athletic y Victory) quienes son líderes en manufactura y distribución de equipamiento para cheerleading y gimnasia. El lugar debe contar con baños y una sala de espera donde estará ubicada la recepción.

Para iniciar el proyecto es necesario contratar a un profesor de gimnasia, un profesor de ballet, un profesor de poms, 4 profesores de cheerleading, y una recepcionista. El contrato de los profesores se hará por prestación de servicios a excepción de la recepcionista quien tendría un contrato laboral con todas las prestaciones de ley. El personal complementario como nutricionista, fisioterapeuta, deportólogo, será personal con quien se hará convenios para dicha prestación de estos servicios complementarios que también son cruciales para el éxito deportivo y personal de los atletas.

6.6 Recursos clave

En los modelos de negocios y en los objetos sociales de cualquier organización empresarial, los recursos, son la base principal para el desarrollo de propuestas de valor. En el modelo de negocio se evidenciara las siguientes categorías:

- Recursos humanos: Se contará con un equipo profesional altamente calificado que sensibiliza cada ejecución de los programas ejecutados: en los que se destacan son: psicólogo (énfasis en deporte y coaching motivacional), nutricionista, entrenadores de gimnasia y porrismo, Administrador de empresas (énfasis en gerencia deportiva), auxiliar administrativo, licenciados en educación física, community manager y fisioterapeuta.

- Recursos tecnológicos: en el modelo de negocio proyectado la tecnología es de vital importancia para el acompañamiento de los programas ofrecidos en las instalaciones. Es por eso que el equipo de trabajo debe de contar con celulares de alta generación donde se pueda hacer un seguimiento constante a la comunidad de porrismo y de los clientes de la base de datos.

El community manager estará en constante interacción con los paquetes de redes sociales para alimentar la red y estar en una constante renovación de programas de acuerdo a las sugerencias del consumidor.

La tecnología también se verá reflejado en los materiales que se adquieran para la ejecución de programas de actividad física. Dichos elementos se importara o se buscarán empresas a nivel nacional que estén a la vanguardia de la tecnología que se necesita para ofrecer una experiencia diferente al consumidor y al deportista que visita el modelo de negocio.

- Recursos físicos: las instalaciones donde se desarrollara el modelo de negocio debe contar con las especificaciones y la satisfacción de las necesidades del cliente en lo posible en un punto central de fácil acceso para el consumidor y para los integrantes del programa de porrismo.

Por otro lado se busca que el espacio cuente con una altura adecuada para poder desarrollar todos los movimientos de saltabilidad que este deporte genera continuamente y que hace parte de las sesiones de entrenamiento del porrismo y la gimnasia. como visión del modelo de negocio se desea que el espacio cuente con un clúster de elementos necesarios para la práctica del deporte (venta de accesorios, uniformes, productos nutricionales, consultorio para rehabilitación).

- Recursos financieros: se buscará un apalancamiento mediante una entidad bancaria para el desarrollo del modelo de negocio .El aporte de los socios de ahorros propios será vital para el colchón financiero que se necesita para la ejecución del mismo.

Dentro de los recursos financieros se obtendrá por medio de los procesos de suscripción del deportista y / o consumidor y su respectiva pago de mensualidad por la prestación del servicio ofrecido. Las etiquetas también son vitales para poder tener un constante desarrollo de las actividades físicas y por supuesto los cierres de contratos con las empresas, clubes o instituciones deportivas que estén interesadas en utilizar las instalaciones funcionales y personalizadas con énfasis en porrismo y gimnasia

6.7 Socios clave

Nuestros principales socios serán los deportistas, padres o tutores legales de atletas del club quienes pagarán una membresía vitalicia de 90.000 pesos. Estos socios serán beneficiarios directos del servicio y tendrán acceso a las instalaciones y personal profesional. Según el tipo de

vinculación, el compromiso, nivel y avance de habilidades, los deportistas podrán realizar audiciones para hacer parte de los equipos de competencia según sus edades y habilidades.

Edades	Equipos
5-7 años	peewee poms
7-10 años	peewee cheer
	infantil poms
	infantil cheer nivel 1 femenino
	Infantil cheer nivel 2 mixto
10-14 años	Junior poms
	junior cheer nivel 2
	junior cheer nivel 3 Femenino o mixto
14 años en adelante	Juvenil poms
	Juvenil femenino nivel 2
	Juvenil femenino nivel 3
	Juvenil femenino nivel 4.2
	juvenil mixto nivel 2
	juvenil mixto nivel 4.2

	Nivel 4.2 mixto open
	Nivel 4 open
	Nivel 4
	Nivel 5 restringido
	Nivel 5 open

Tabla 2. Tabla de socios clave

Nuestros proveedores de infraestructura y equipamiento como se mencionó en el punto de actividades serán Ross Athletic y Victory. En materia de uniformes las marcas Cheer Style y Sneaker cheer serán quienes confeccionan los uniformes tanto de entrenamiento como de competencia.

El espacio además de servir de hogar de los equipos de competencia, también tendrá socios externos quienes podrán usar el equipamiento y el espacio por un valor por hora. Equipos de cheerleading colegial, poms, e incluso otros clubes all star podrán reservar el espacio por franjas de una hora para entrenar cheer o gimnasia en horarios especiales que no afecten la población de socios directos. Además, en competencias locales se podrá asociar con las compañías organizadores de los certámenes para alquilar el equipamiento reportado para la competencia. Estos clubes tienen la opción de ser miembros vitalicios lo que representaría una serie de beneficios o de hacer uso del espacio por franja horaria.

6.8 Fuente de Ingresos

Cuando se hace referencia a la fuente de ingresos se desea destacar el flujo de efectivo que el modelo de negocio tiene dentro de cada área de ejecución del mismo. el modelo de negocio depende en gran parte por la adquisición de los programas por parte de los usuarios y/o deportistas interesados en hacer parte de una idea innovadora de actividad física donde promueve el desarrollo y afianzamiento de fortalezas y el seguimiento constante de las debilidades para convertirlas en trabajo de disciplina y pasión .

- venta de servicio a personas naturales: el modelo de negocio ofrece un paquete de programas de actividad física donde se evidenciara en el pago de una suscripción y membresía por parte del usuario donde estará dando su primer paso a una experiencia innovadora de actividad física.

El siguiente paso es el pago mensualidad del programa seleccionado donde cada sesión de entrenamiento se verá enriquecida en conocimiento en la materia. Se ofrecerán paquetes de pago bimensual. Semestral y anual donde el usuario será el beneficiado económicamente.

- venta de tiquetera (pasa día): Esta opción se ofrece para aquel cliente que su visita a las instalaciones no es constante y en donde él puede agendar sus sesiones de entrenamiento de acuerdo al tiempo que el usuario tenga disponible. Dicha tiqueteras tendrá una caducidad de acuerdo al tiempo estimado.

- **venta de insumos deportivos:** En las instalaciones del modelo de negocio se desea implementar la venta de productos nutricionales y deportivos. Venta de uniformes para clubes con diseños de competencia internacional y elementos deportivos para el buen desarrollo de la actividad física del porrismo y la gimnasia
- **Aporte de socios:** En la búsqueda constante del desarrollo del proyecto innovador, los socios deben aportar un porcentaje mensual para la inversión y el seguimiento del modelo de negocio. Dicho porcentaje se llegara a un acuerdo mediante una reunión por parte de los mismos para un acuerdo unánime
- **Contratos :** Las entidades públicas y privadas serán parte del cierre de negocios para fomentar la actividad física de sus empleados o fundaciones de la tercera edad y así percibir los ingresos al modelo de negocio contribuyendo a la estabilidad que él necesita para el alcance visionario que se desea obtener.

6.9 Estructura de costos

Costos directos	
Equipamiento	
Peana resortada	peana resortada (42' de largo x 54' de ancho (9 tiras de peana de 6' de ancho x 42' de largo)
Air floor	
4 Landing Mats	colchonetas de seguridad

2 Victory tumbler	aparato especial para gimnasia
Equipamiento dance	Espejos y piso de baile
equipamiento adicional	Set de mancuernas, pesas, balones de pilates, cuerdas de trx.
Costos administrativos	
Arriendo	
pago de nómina	Entrenadores,
costos indirectos	
servicios públicos	
Planta y equipo	Impresora, 2 escritorios, biblioteca, computador.
pago nómina	Personal administrativo, y convenio con profesionales de la salud.
publicidad	
Imprevistos	

Tabla 3. Tabla de estructura de costos

7. RESULTADOS

Plantilla de Modelo de Negocio Canvas Business Model		Diseñado para: Esp.admon deportiva	Diseñado por: porrismo	Fecha: 15 07 2016	Iteración num.: 01
Aliados/Partners Clave Quiénes son los partners? Quiénes son nuestros proveedores clave? Qué recursos clave requerimos de nuestros partners? Qué actividades clave realizan nuestros partners?	Actividades Clave Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales de distribución?	Propuesta de Valor Qué valor entregamos al cliente? Qué problema de nuestros clientes estamos solucionando? Qué necesidad estamos satisfaciendo?	Relación con el Cliente Qué tipo de relación espera cada segmento de clientes que establezcamos	Segmentos de Cliente A quién le estamos creando valor? Quiénes son nuestros	
Proveedores Clubes deportivos Clubes de porrismo Proveedores Socios directos	Campamentos Sesiones Campeonatos Infraestructura Contratación	Espacio adecuado Trabajo equipo Valores Liderazgo disciplina Identificación - Entorno social - Ciclos motivacionales Entrenamiento integral Coaching motivacional Profesionales calificados Materiales alta calidad	Asistencia personal delicada Estrategias CRM Blogs institucional Correo informativo Oficinas servicio al cliente	Cliente tutor - Padres de familias / acudientes Cliente academico - Estudiantes - Deportistas - empleados Cliente esporadico - Pasa día Cliente organizacional - Colegios - Clubes - empresas Cliente edad de oro - Pensionados - Adulto mayor	
Estructura de Costes cuales son los costes más relevantes inherentes al modelo de negocio? Qué recursos clave son los más costosos? Cuales son las actividades más caras?		Costos directos . indirectos Publicidad - tecnologicos. Financieros y recurso humano Infraestructura	Flujos de Ingreso Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? Qué están pagando actualmente? Cómo están pagando? Cómo preferirían pagar? Cómo contribuye cada flujo de ingreso al total de ingresos?		Vtas - Planes - Tiqueteras - insumos Aporte socios Contratos directos

Figura 5 Patarroyo, A. (2016)). Plantilla de negocios modelo canvas. Recuperado de <https://docs.google.com/drawings/d/1RssZIfjFegTs7rHirnr7IGrOfFZBuEwYitbuvTz1MRc/edit>

Desde una perspectiva global y partiendo del objetivo principal del trabajo investigativo, es importante destacar desde el mismo nicho de mercado en observación, que se obtiene una aceptación positiva por parte de los deportistas, estudiantes y clientes que desean realizar actividad física una alternativa diferente donde se busca atacar varias incidencias a causa de la deserción deportiva:

- La baja motivación

- Retiro por lesiones ocasionadas por falta de un buen asesoramiento técnico y por ausencia leve de herramientas idóneas para la práctica del deporte.
- Aspectos económicos que inciden en el pleno desarrollo de la actividad física.

A partir de lo anterior, la Academia y los grupos de investigación plantean diferentes formas de abordar un proyecto y planes de negocios que ayudan a aterrizar el concepto y proyectan de forma estructural y visionar la idea central del negocio. El MODELO CANVAS cuenta con herramientas claves que fortalece e identifica ciertas variables indispensables para la ejecución y viabilidad del proyecto, en este caso, diseñar una estructura de modelo de negocio para una academia de servicios de porrismo bajo la metodología Canvas.

Basados en esta metodología se busca con el Canvas, acceder a información que contribuya al desarrollo eficiente de la viabilidad del proyecto. Pasando por 9 componentes que se distribuyen de la siguiente manera:

7.1 Empathy Map: La necesidad de conocer mejor al público es por la que de alguna manera realizamos el Empathy Map, todo para ver el mundo tal cual como el cliente lo ve, conocer profundamente a cada uno de ellos. La idea de este Empathy Map es analizar cada uno de sus sentimientos, sus motivaciones, lo que le apasiona, además de eso, es importante saber lo que escucha y lo que él piensa acerca del porrismo y del equipo al cual pertenece.

7.2 Valor Agregado: El proyecto busca la generación de espacios adecuados para la práctica del porrismo motivando al deportista a construir una calidad de vida donde la disciplina, el liderazgo y el trabajo en equipo son huellas inmersas en la estructura emocional del mismo.

Identificando al mismo tiempo todo su entorno social, la motivación deportiva y el cómo afronta las diferentes realidades de frustración y de alegrías en esta disciplina tan completa. Así mismo, se identifica la necesidad de ofrecer un equipo de trabajo con profesionales altamente calificados que desarrollen un entrenamiento integral siempre enfocando al deportista a un coaching motivacional que contribuya a la expectativa de realización de sus propias metas. Todo lo anterior da como resultado contar con un espacio que cuente con las herramientas de alta calidad que fortalezcan el buen desempeño del consumidor en las competencias y en su actividad física diaria.

7.3 Segmentación de clientes: Durante el desarrollo del bloque, el equipo de trabajo vio la importancia de segmentar su valor agregado para poder entender aún más la necesidad final del deportista o consumidor. Cada cliente para el proyecto es vital pasando por los tutores o padres de familia que desean apoyar al infante o acudiente en la ejecución y ocupación de su tiempo libre. Como aquel cliente organizacional que desea que sus empleados o estudiantes gocen de una actividad física saludable. Sin dejar a un lado el consumidor que desea una alternativa diferente de gimnasia donde pueda desarrollar un hábito cultural y de entorno social adecuado (fitness y adulto mayor).

7.4 Relación de los clientes: Una de las falencias que las organizaciones tienen en la actualidad es el deplorable servicio post venta o mal llamado servicio al cliente, donde el cliente se siente en ocasiones vulnerado de sus derechos como consumidor. Por esta razón el grupo de trabajo contempla la opción de tener una oficina de servicio al cliente donde por medio de sugerencias, quejas, reclamos y mediante diversas alternativas de comunicación: (escrita, oral

vía web, redes sociales, blog institucional) se pueda en la medida de lo posible atender el llamado y así ofrecer una asistencia personal delicada donde se pueda llegar a una solución que beneficie a ambas partes. El objetivo es que el cliente pueda expresar sus opiniones por cualquiera de las alternativas suministradas por parte de la academia.

7.5 Canales de Distribución: La globalización ha llevado a que el cliente obtenga la información en el menor tiempo posible buscando la fidelización y satisfacción de sus necesidades de vida. Para el proyecto es el anclaje principal para comunicarnos con el deportista y / o consumidor final mediante la creación de la página web, el Community manager en el seguimiento de la redes sociales. En la visita constante que el cliente tiene en canales masivos electrónicos como YouTube Facebook etc. También pensando en el cliente que no tiene accesos a este medio de comunicación se desea ofrecer una comunicación voz a voz acompañada de campañas publicitaria, perifoneo y volantes alusivos al proyecto institucional.

7.6 Fuentes de Ingresos: Este punto es de vital importancia y al grupo de trabajo le llevó cierto tiempo de análisis del cómo se desearía captar al cliente sus capacidad económica y buscar diversas alternativas para la entrada de efectivo a la organización. En primera instancia se desea ofrecerle al cliente un paquete promocional por medio de mensualidades donde obtenga diferentes beneficios dentro de las instalaciones de la academia. Por otro lado se desea ofrecer las tiqueteras ya sean físicas u online donde el cliente pueda controlar sus horarios de entrenamiento adecuándose a sus espacios libres que el consumidor tenga. Como parte del valor agregado se incluye dentro de las instalaciones la venta de productos naturales e insumos deportivos que garanticen un buen desempeño de la actividad física a realizar. Por último se

observó que el licitar, obtener contratos con empresas privadas y del Estado y el aporte de los socios contribuye a un impulso financiero sustentable para tener el marcha el proyecto institucional.

7.7 Recursos Claves: El eje organizacional del proyecto debe estar direccionado por personal incluyente en el conocimiento de actividad física psicología motivacional, estructuras tecnológicas en las diferentes áreas del proyecto tanto en los elementos de ejecución de la actividad física como en la planta y equipo de la organización. El grupo de trabajo analiza la opción de aportar recursos propios para la ejecución del proyecto y también busca la opción del apalancamiento financiero como soporte económico del mismo.

7.8 Actividades Claves: En este punto debemos tener en cuenta cada uno de los eventos que son de suma importancia y que se van a realizar en nuestra academia de porrismo. Por un lado están las actividades competitivas, donde los deportistas de manera individual o grupal hagan despliegue de lo que ha logrado gracias al esfuerzo en el gimnasio; por otro lado, actividades recreativas, y sesiones de entrenamiento para cada división con un multipropósito que constituyen fuentes de ingreso para el negocio. Por lo tanto es importante tener conocimiento y hacer una planeación minuciosa para que el cronograma refleje la organización interna de la academia y proyecte una imagen confiable de negocio tanto para los deportistas como para los equipos y colegios externos que quieran usar las instalaciones.

7.9 Socios Claves: Es crucial crear alianzas estratégicas con proveedores e igualmente cumplir con la propuesta de valor para asegurarnos de que nuestros socios directos tienen

confianza en lo que se ofrece. Nuestros principales socios son los padres de deportistas quienes serán los que pagarán por el servicio que se dará a sus hijos, o incluso para adquirir alguno de nuestros planes ellos mismo. Debido a que el rango de edades y los niveles son tan amplios también tendremos atletas adultos quienes serán los responsables directos del pago de las tarifas de entrenamiento. Es por esto que es importante ofrecer más de una alternativa y que sea el cliente quien decida la cantidad de clases que quiera tomar accediendo a nuestros paquetes. Además vamos a tener proveedores de infraestructura y equipamiento quienes nos ayudarán en la confección de uniformes e implementación del negocio; teniendo en cuenta nuestra idea de negocio, también es de gran relevancia tener en cuenta nuestros socios indirectos. Lo anterior se refiere a las personas quienes no están inscritas a la academia y quienes usarán la infraestructura o las clases de manera no continua, es decir equipos, o individuos quienes pagarían por franja horaria y/o clase. Si bien no es el objetivo principal de la academia, esto constituirá por lo menos un 35% de los ingresos mensuales.

7.10 Estructura de costos: Debido a su naturaleza, emprender un gimnasio de porrismo supone un capital inicial fuerte. Dentro de los costos claves encontramos el acondicionamiento del lugar con equipo adecuado para la práctica del deporte. La peana resortada de nueve tiras es quizá la adquisición clave que hará la práctica del porrismo en Bucaramanga segura, atractiva y única. Esta peana tiene un costo aproximado de 45.000.000 incluyendo gastos de envío. Por otro lado, hay otro gran reto para asegurar el éxito financiero del negocio mediante el seguimiento y cumplimiento de la propuesta de valor, nos referimos al sitio. Una bodega con las dimensiones necesarias para este gimnasio (de 400 a 500 m² por 8 metros de alto), es un reto importante y difícil pero no imposible de alcanzar en una ciudad tan versátil como Bucaramanga. Por tratarse

de un negocio sin precedente en la ciudad y con el auge del cheerleading a nivel local, nacional y mundial, esta idea de negocio tiene el potencial de éxito.

8. CONCLUSIONES

Es importante destacar como objetivo organizacional el proyecto es viable; sin embargo, es importante considerar algunas restricciones. Como primera medida, la búsqueda constante del espacio adecuado que cuente con las dimensiones requeridas para la práctica de este deporte, limita las posibilidades de encontrar el espacio adecuado; sin embargo, la ciudad cuenta con firmas de arquitectos e ingenieros que están diseñando espacios donde ofrecen una versatilidad de dimensiones que ayudan a empatar al proyecto analizado. Se recomienda tener como un plan de emergencia ofrecer el proyecto a juntas de acción comunal, localidades (edil), donde cuenten con espacios al aire libre o cerrado con altura adecuada en los barrios (parques, salones de recepciones) para la ejecución de la viabilidad.

Se debe tener en cuenta que una parte del músculo financiero se soporta en agente externos como las entidades financieras donde pidieron explícitamente los documentos necesarios para la adquisición del crédito solicitado para la ejecución del proyecto. Es importante reunir todos los requisitos necesarios para que el proyecto llegue a feliz término y así evitar retrasos en la aprobación de los créditos. Además, se considera tener un plan b, con inversionistas que estén dispuestos a financiar el proyecto.

La responsabilidad por parte de la empresa de encontrar el personal idóneo para el desarrollo y realización del proyecto es de vital importancia debido a que nuestra propuesta de valor abarca en gran parte ese punto, hace parte del plus diferenciador por el cual se va a destacar nuestro negocio. El mayor y mejor recurso debe ser el humano; entrenadores que manejen las reglas, técnica y progresiones para asegurar la seguridad del deportista, la progresión en niveles y el mejoramiento de la condición física. Quienes además también sean seres ejemplares, capaces de manejar conflictos, dar ánimo y asegurarse que los atletas aprendan habilidades para la vida, entrenadores enfocados en crear mejores atletas y mejores humanos. En este sentido, los entrenadores tendrán una filosofía de entrenamiento con objetivos dobles donde de desarrollar una mentalidad de competencia sana, de cumplimiento de metas, y mérito al esfuerzo

Por último podemos decir que tomar esta metodología del Canvas ayuda de manera trascendental en la creación de nuestro modelo de negocio, ya que nos muestra de manera simple. La viabilidad de nuestro proyecto, no solo eso, también es una manera didáctica de realizar nuestro negocio, nos permitió reducir la complejidad y a la vez, desarrollar ideas innovadoras y hacer el análisis estratégico lo que es fundamental en la creación de una empresa. Desde la perspectiva del Modelo Canvas, los varios elementos del modelo de negocios son más claros y fáciles de manejar; además, los creadores tiene la idea general siempre presente y trabajan en pro de un problema, un negocio para mejorar la calidad de vida, o traer solución a un problema de manera más inmediata.

10. BIBLIOGRAFÍA

Boon, N. (2016). Sport is an agent of social age. Recuperado de <https://stevenashyb.wordpress.com/2016/02/17/sport-is-an-agent-of-social-change/>

Hatch, S., Thomsen, D., Waldron, J. J. (2016). Extrinsic rewards and motivation. Recuperado de <http://www.appliedsportpsych.org/resource-center/resources-for-coaches/extrinsic-rewards-and-motivation/>

Larsen, A. (Sin Fecha). The Science and Psychology of Motivation for Athlete. Recuperado de <http://breakingmuscle.com/sports-psychology/the-science-and-psychology-of-motivation-for-athletes>

Hernando, A. (2015). Modelo Canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos. Recuperado de <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

Canvas de modelo de negocio. Recuperado de <http://innokabi.com/download-view/lienzo-de-modelo-de-negocio/>

Osterwalder, A., Pigneur. (2009). Business model generation

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2009). Generación de modelos de negocios. Recuperado de: http://www.seescyt.gov.do/baseconocimiento/PRESENTACIONES%20TALLER%20DE%20EMPREDURISMO/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf.

Osterwalder, A. and Pigneur (2012). Recuperado de: https://strategyzer.com/books?_ga=1.156623035.1808965827.1465570172

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation. Ámsterdam, The Netherlands: Moddernam Drukwerk.

Modelo de negocio Canvas- Ejemplo., (Sin fecha). Recuperado de: <http://www.entuxia.com/financiacion/wp-content/uploads/MODELO-DE-NEGOCIO-CANVAS-EJEMPLO.pdf>

International Cheer Union. (Sin fecha). Recuperado de: <http://cheerunion.org/history/cheerleading/>

Gibson, R. (2014). Safety tips: Cheerleading. Recuperado de:
<http://kidshealth.org/en/teens/cheerleading.html#>

Escobar, A. M. (2014). Cinco, seis, siete y... el porrismo se abre paso como deporte. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/bogota/el-porrismo-se-abre-paso-como-deporte/14971717>

Hernández, A. (Sin fecha). El Liderazgo en los grupos deportivos. Recuperado de:
<http://psicologia.del.deporte.uma.es/archivos/liderazgo.pdf>

Zapata, L. (2013). El Líder. Recuperado de: <https://talentosreunidos.com/2013/09/26/el-lider-2/>

Monroy, A., Sáez, G. (2011). La motivación y el rendimiento en el deporte. Recuperado de:
<http://www.efdeportes.com/efd163/la-motivacion-y-el-rendimiento-en-el-deporte.htm>

Garzarelli, G. (2012). La motivación en el deporte. Recuperado de: <http://www.psicologia-online.com/ebooks/deporte/motivacion.shtml>

Equipo Editorial Buenos Negocios. (2014). 7 ventajas del Modelo Canvas. Recuperado de:
<http://www.buenosnegocios.com/notas/694-7-ventajas-del-modelo-canvas>

SQAI Didàctic. (Productor). 2013. Módulo 4, contenido. Recuperado de:
https://www.youtube.com/watch?v=sd_uB8d_W6I

SQAI Didàctic. (Productor). 2013. Módulo 1, dibujo. Recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=bD9NY5l9s4I>

SQAI Didàctic. (Productor). 2013. Módulo 1, contenido. Recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=tV9PRvhj3Nk>

- Think&start. (2011). Tus recursos clave! -usa correctamente el Business Model Canvas (7). Recuperado de: <http://thinkandstart.com/2011/%C2%A1define-tus-recursos-clave-usa-correctamente-el-business-model-canvas-7/>
- Reyes, V. (2013). Ecosistema emprendedor, Más allá del business plan. Modulo de negocio 11.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc..
- Forman, L. (2011). Illustrating Customer Segments & Value Propositions with Ridiculous Toys. An Interactive Workshop Based on the Business Model Canvas. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/leslieforman/customer-segments-value-proposition-based-on-business-model-canvas-framework-presented-to-chile-startup-school-on-october-12-2011-leslie-forman>
- Anastasia. (2015). Business, Starting a business, Strategy. Business model canvas: Customer Segments. Recuperado de: <https://www.cleverism.com/customer-segments-business-model-canvas/>
- Cowan, A. (2013). The 20 minute business plan: Business model canvas made easy. Recuperado de: <http://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/>
- Saarikallio, M., Tyrväinen, P. (2014). Following the Money: Revenue Stream Constituents in Case of Within-firm Variation [en línea] Recuperado de: http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-08738-2_7
- Maurya, A. (2014). There is not business models without revenue. Recuperado de: <https://leanstack.com/there-is-no-business-model-without-revenue/>

11. APÉNDICE

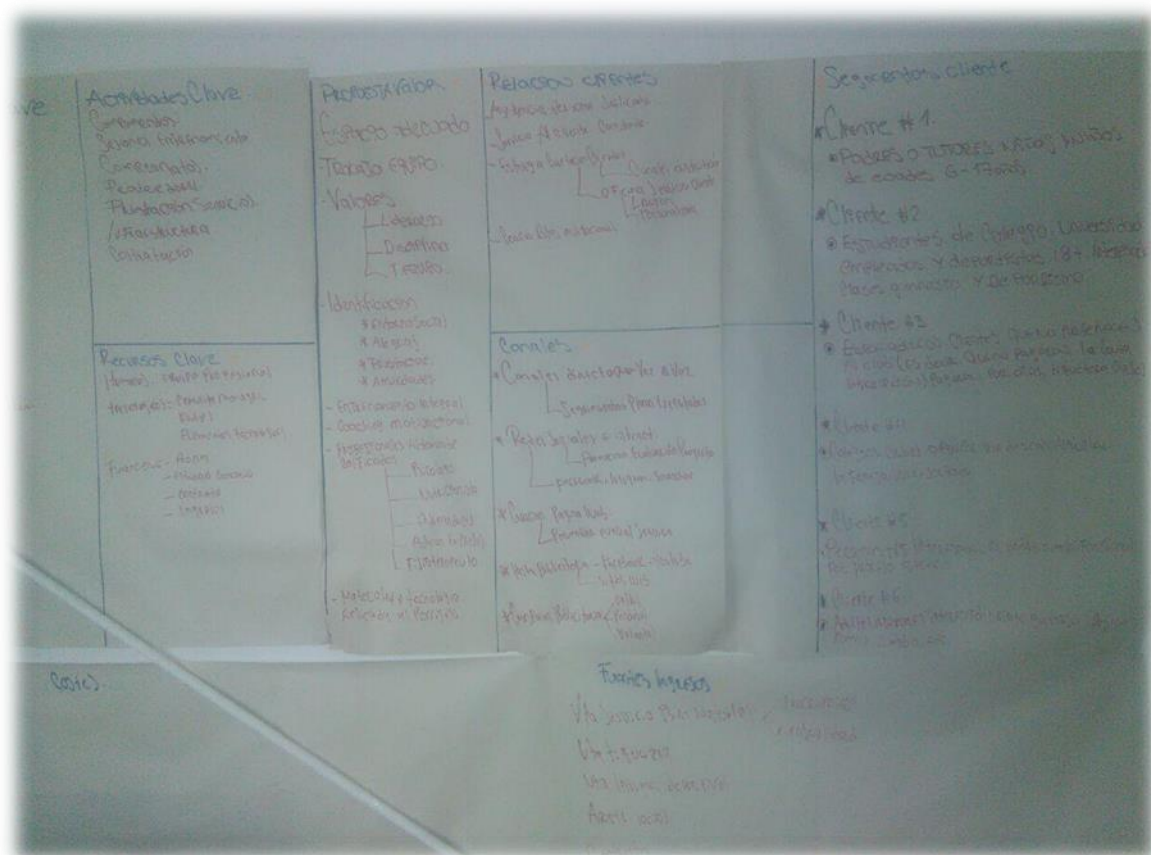
Apéndice 1. Empathy Map



Apéndice 2. Propuesta de Valor

	- Valores - Liderazgo - Disciplina - T. equipo. - Identificación * Entorno Social * Alegrias * Frustraciones * Ansiedades. - Entrenamiento Integral - Coaching motivacional. - Profesionales Altamente Calificados - Psicologo - Nutricionista - Entrenadores - Admon. Emprenda. - Fisioterapeuta. - Materiales y tecnología Aplicados al Porrismo.	Conales.
--	--	----------

Apéndice 3. Modelo Canvas



Objetivo Clave	Acciones Clave	Procesos Clave	Relaciones Clave	Segmentos cliente
	Procesos Clave	Procesos Clave Proceso de trabajo Valores - Honestidad - Disciplina - Trabajo Identificación - Identificación - Análisis - Análisis - Entrenamiento interno - Coaching motivacional - Herramientas de trabajo - Equipo - Liderazgo - Planificación - Análisis - Seguimiento - Metodología de trabajo - Análisis de trabajo	Consejos	Segmentos cliente Cliente #1: • Padres o tutores, niños y niñas de edades 6-17 años. Cliente #2: • Estudiantes de Colegio, Universidad, Empleados y desempleados 18+. Interés en Clases quince y de porrista. Cliente #3: • Funcionarios, Clientes que no pertenecen al club (es decir, Quiero aprender la Lucha Libre) Paga por horas, trabajo, trabajo. Cliente #4: • Clubes, Clubes o clubes que deseen aprender la Lucha Libre. Cliente #5: • Funcionarios interesados en aprender la Lucha Libre. Cliente #6: • Funcionarios interesados en aprender la Lucha Libre.



