



DECANATURA DE DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

TRABAJO DE GRADO

MONOGRAFIA

LOGÍSTICA DE SERVICIOS EN LOS CLUBES DEPORTIVOS

ESTUDIANTE:

ANDREA KATERIN MARTINEZ MARTINEZ

CÓDIGO: 2253048

DOCENTE:

NESTOR GERMAN GONZALEZ SIABATO

DIRECTOR:

JULIAN ALBERTO SARRIA DORADO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

PROGRAMA: INGENIERÍA EN LOGÍSTICA Y OPERACIONES

CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO BOGOTÁ

BOGOTÁ, JULIO 2025.



RESUMEN

UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

La logística de servicios en los centros deportivos: Propósito y alcances del estudio

La presente investigación analiza la importancia de una logística de servicios eficiente en los centros deportivos para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción del usuario.

La logística no se limita al manejo de recursos físicos, sino que abarca la gestión de espacios, programación de actividades, mantenimiento de instalaciones, atención al cliente y administración de reservas y pagos. La coordinación estratégica de estos elementos busca ofrecer una experiencia integral y satisfactoria a los usuarios. El estudio resalta que la calidad del servicio es un factor clave, donde aspectos como la higiene, la seguridad, el estado de las instalaciones y la atención personalizada son altamente valorados. Se destaca el papel de la digitalización para optimizar procesos, mejorar la eficiencia y personalizar la atención mediante herramientas tecnológicas. Asimismo, se enfatiza la importancia de la sostenibilidad mediante la adopción de prácticas responsables con el medio ambiente y el uso racional de los recursos. La capacitación continua del personal en atención al cliente se considera esencial para mantener altos estándares de servicio. Finalmente, se recomiendan estrategias como la implementación de sistemas digitales, alianzas sostenibles, formación constante y el uso de indicadores de gestión (KPIs) para evaluar el desempeño logístico. Una logística bien estructurada impacta de forma positiva en la competitividad, sostenibilidad y satisfacción de los usuarios.

Palabras clave: logística de servicios, centros deportivos, calidad del servicio, digitalización, sostenibilidad, atención al cliente, KPIs



Tabla de contenido

RESUMEN	1
TÍTULO	3
1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVO GENERAL	4
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	4
3. PROBLEMA DE INVESTIGACION	4
4. JUSTIFICACIÓN	5
5. MARCO TEORICO	6
<i>LOGISTICA DE SERVICIO</i>	6
<i>SECTOR DEPORTES</i>	8
<i>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN SERVICIOS</i>	9
6. METODOLOGÍA	10
TAXONOMIA DE ARTICULOS	14
7. DESARROLLO	22
8. Resultados:	27
9. Discusión.	29
10. Conclusiones	33
RECOMENDACIÓN ESTRATEGICA	35
Referencias Bibliograficas	36
ANEXOS	47



TÍTULO



1. INTRODUCCIÓN

El sector del deporte se ha posicionado como un área de gran impacto social y económico. No solo fomenta estilos de vida saludables, sino que también genera empleo y contribuye al desarrollo de capacidades empresariales en torno a la actividad deportiva. Siendo necesario la generación de espacios de continuo aprendizaje y colaboración incrementando la transferencia de conocimiento sobre metodologías y herramientas de innovación de empresas, clubes deportivos, iniciativas y emprendimientos del sector deporte, buscando no solo mejorar su competitividad sino también generar nuevas oportunidades de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Una de las claves para que la logística del servicio funcione de forma efectiva, tiene que ver con identificar y hacer la gestión de las diferentes actividades y procesos, determinando cómo están relacionadas entre sí. Esto permite que se puedan cumplir con las exigencias y necesidades de los clientes, de manera coordinada y pronta.

Una de las características más claras de la industria del servicio es el alto nivel de competencia que requiere. Mientras un producto puede ser comercializado por cualquiera con mayor o menor éxito no todos pueden entregar un servicio determinado. Es así como las empresas u organizaciones que están inmersas en este rubro deben cumplir con cierto nivel de especialización para comercializar los servicios que se prestan, dinámica en la cual la logística juega un rol



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

determinante ya que, si es eficiente, puede maximizar la calidad de la experiencia brindada o transformarla en un verdadero desastre, si es deficiente

2. **OBJETIVO GENERAL**

Analizar a través del análisis bibliográfico, cómo se aplican y gestionan los procesos de logística de servicios en los clubes deportivos de ámbito nacional en Latinoamérica, identificando sus principales enfoques, retos y estrategias para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del usuario.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Revisar artículos científicos sobre el proceso de logística de servicios en los clubes deportivos de combate.
- ✓ Diseñar en un cuadro descriptivo de los artículos que aplican a la investigación y explicando su finalidad.
- ✓ Analizar los artículos investigados definiendo criterios que permitan su entendimiento.

3. **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

A pesar de la creciente demanda de servicios en los centros deportivos, muchos de ellos presentan deficiencias en la gestión logística que afectan la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios. Problemas como la falta de mantenimiento adecuado de instalaciones, la escasa digitalización de procesos, la poca capacitación del personal en atención al cliente y la ausencia de indicadores claros para medir el desempeño, limitan la competitividad y sostenibilidad de estos centros. Por tanto, se hace necesario identificar y



analizar cómo una logística de servicios eficiente puede mejorar la calidad, la experiencia del usuario y la gestión sostenible en los centros deportivos.

4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación resulta pertinente debido a la creciente importancia que tienen los centros deportivos en la promoción de la salud, el bienestar y la recreación en la sociedad actual. La calidad del servicio en estos espacios se ha convertido en un factor determinante para la atracción y fidelización de los usuarios. Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan desafíos logísticos que afectan negativamente la experiencia del cliente, desde la gestión de espacios e instalaciones hasta la atención al usuario y el manejo de procesos administrativos.

Implementar una logística de servicios eficiente permite optimizar recursos, mejorar la calidad percibida, garantizar la seguridad y fomentar la sostenibilidad. La digitalización de procesos como reservas, pagos y seguimiento personalizado no solo incrementa la eficiencia, sino que también eleva los niveles de satisfacción y confianza de los usuarios.

Además, capacitar al personal en atención al cliente y aplicar indicadores de gestión (KPIs) permite a los centros deportivos mejorar continuamente sus servicios y su competitividad en el mercado. Este estudio es necesario porque proporciona una base teórica y práctica para que las organizaciones deportivas puedan adoptar estrategias logísticas modernas y sostenibles, contribuyendo así al desarrollo social, económico y ambiental.

5. MARCO TEORICO



LOGISTICA DE SERVICIO

La logística es el conjunto de actividades que se realizan para planificar, organizar, dirigir y controlar el flujo de recursos materiales, humanos, financieros e informativos que se necesitan para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de una empresa de servicios

La logística es fundamental para el éxito de una empresa de servicios, ya que le permite:

- ✓ Optimizar el uso de los recursos disponibles, reduciendo los costes y aumentando la rentabilidad.
- ✓ Mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos internos y externos, minimizando los errores y los tiempos de respuesta.
- ✓ Aumentar la competitividad y la diferenciación en el mercado, ofreciendo un servicio personalizado, ágil y flexible.
- ✓ Fidelizar a los clientes y generar confianza, cumpliendo con sus requisitos y superando sus expectativas.

La logística en una empresa de servicios se puede clasificar en dos tipos principales:

Logística interna: se refiere a las actividades que se realizan dentro de la empresa para gestionar los recursos propios que se utilizan para prestar el



servicio. Por ejemplo, la logística interna incluye la gestión del personal, el inventario, el transporte, el almacenamiento, la distribución, la comunicación, etc.

Logística externa: se refiere a las actividades que se realizan fuera de la empresa para gestionar los recursos ajenos que se necesitan para prestar el servicio. Por ejemplo, la logística externa incluye la gestión de los proveedores, los subcontratistas, los intermediarios, los clientes, etc.

Para implementar una buena logística en una empresa de servicios se deben seguir los siguientes pasos:

- Analizar las características del servicio que se ofrece, identificando las necesidades y expectativas de los clientes, así como los factores críticos de éxito.
- Diseñar un sistema logístico adecuado al tipo y tamaño de la empresa, definiendo los objetivos, las estrategias, las políticas y los procedimientos a seguir.
- Seleccionar y gestionar adecuadamente los recursos materiales, humanos, financieros e informativos que se requieren para el funcionamiento del sistema logístico.
- Implementar herramientas tecnológicas que faciliten la integración, la coordinación y el control de las actividades logísticas.



- Medir y evaluar el desempeño del sistema logístico, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI) y aplicando acciones correctivas y preventivas cuando sea necesario.
- Mejorar continuamente el sistema logístico, buscando nuevas oportunidades de innovación y adaptación al entorno cambiante.

La logística es un elemento clave para el éxito de una empresa de servicios, ya que le permite optimizar sus recursos, mejorar sus procesos, aumentar su competitividad y fidelizar a sus clientes. Para implementar una buena logística en una empresa de servicios se debe analizar el servicio que se ofrece, diseñar un sistema logístico adecuado, seleccionar y gestionar los recursos necesarios, implementar herramientas tecnológicas, medir y evaluar el desempeño y mejorar continuamente.

SECTOR DEPORTES

Cuando pensamos en deportes, a menudo nos centramos en los atletas y los equipos implicados. Pero hay un factor importante que a menudo se pasa por alto cuando se trata de deportes: la logística.

Y es que la logística desempeña un papel vital y se trata de un ámbito que juega un papel casi tan importante como el de los propios atletas o clubes deportivos de estos medios.

El éxito de cualquier actividad o evento deportivo depende en gran medida de lo bien que se planifique desde el punto de vista logístico. Esto significa que, a la hora de planificar la actividad, hay que tenerlo todo en cuenta, desde elegir



el lugar adecuado para el evento hasta asegurarse de que los espectadores tengan acceso a las respectivas áreas implicadas.

Los profesionales de la logística deben ser capaces de planificar con antelación y anticiparse a los posibles problemas que puedan surgir, de modo que puedan evitarse o solucionarse rápidamente en caso de que sea necesario.

Los acontecimientos deportivos son eventos que congregan a miles, e incluso millones, de personas, ya sea como espectadores, participantes o personal de apoyo. detrás de cada segundo de espectáculo deportivo, hay un complejo entramado logístico que garantiza el éxito del evento. La logística en los acontecimientos deportivos es, sin lugar a duda, una de las piezas clave que permite que todo funcione como un engranaje perfecto.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN SERVICIOS

El nivel de satisfacción de los clientes puede traer grandes beneficios o desventajas para cualquier empresa. Las calificaciones son referentes para mejorar el servicio que se les ofrece y también para conocer a detalle lo que necesitan. Mantener una relación cercana con los clientes genera una conexión que se diferenciará del resto de centros deportivos.

Lograr que la mayoría de los clientes se sientan felices, a pesar de que requiere tiempo y dedicación, siempre será mejor que solo tener una larga lista de quejas, que al final únicamente perjudicarán la imagen del centro deportivo ante ellos y sus conocidos.

Los 10 elementos que conforman la satisfacción del cliente

1. Marca
2. Servicio
3. Calidad
4. Rendimiento
5. Oferta
6. Percepción
7. Expectativas
8. Experiencia
9. Comparación
10. Nivel de satisfacción

Es natural que se quiera tener el mejor servicio y que se vea en todas partes, pero no se debe olvidar el punto primordial para el buen funcionamiento del centro deportivo: los clientes. El motivo por el que la satisfacción de los clientes es tan importante tiene que ver con que beneficiarán o perjudicarán el prestigio del centro deportivo, de forma directa e indirecta.

Es importante contar con el feedback de los clientes para saber lo que piensan y cuál es la percepción que tienen del centro deportivo o servicio específico.

6. METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca en una investigación de tipo documental y descriptiva. Es documental porque se basa en la recopilación, análisis y síntesis de



información proveniente de fuentes bibliográficas, tales como artículos científicos, libros y documentos especializados en logística de servicios en centros deportivos.

Es descriptiva porque busca identificar, organizar y detallar las características, enfoques y tendencias de la logística en estos espacios sin intervenir directamente en el objeto de estudio.

Criterios de inclusión:

- Artículos y documentos publicados en los últimos 10 años (2014-2024).
- Estudios relacionados con logística de servicios en centros o clubes deportivos.
- Fuentes provenientes de revistas científicas indexadas, tesis, libros académicos o informes oficiales.
- Estudios con enfoque en Latinoamérica.

Criterios de exclusión:

- Artículos de opinión, blogs o fuentes no académicas.
- Documentos publicados antes del año 2014.
- Estudios no relacionados directamente con la gestión logística en centros deportivos.
- Publicaciones sin acceso al texto completo.

Justificación del estudio de caso elegido

El enfoque en clubes deportivos de ámbito nacional en Latinoamérica se justifica por el creciente papel de estas organizaciones en la promoción de estilos de vida saludables y su impacto en la sociedad. Sin embargo, se observa una falta de gestión logística eficiente que afecta la calidad del servicio y la



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

satisfacción de los usuarios. Estudiar estos casos permite identificar buenas prácticas, desafíos comunes y posibles soluciones adaptadas a las realidades socioeconómicas y culturales de la región, brindando así herramientas útiles para la mejora continua de los centros deportivos.

El presente estudio se enmarca en una investigación de tipo documental y descriptiva. Es documental porque se basa en la recopilación, análisis y síntesis de información proveniente de fuentes bibliográficas, tales como artículos científicos, libros y documentos especializados en logística de servicios en centros deportivos. Es descriptiva porque busca identificar, organizar y detallar las características, enfoques y tendencias de la logística en estos espacios sin intervenir directamente en el objeto de estudio.

Para esta monografía, se realizó una revisión de literatura sobre logística de servicios y su aplicación en sectores deportivos, con énfasis en las artes marciales. Además, se realizaron entrevistas con administradores de academias de artes marciales y se analizaron estudios de caso de la organización de eventos en diferentes disciplinas.

Con el fin de identificar la relación existente entre el deporte de combate, la logística de servicios y los clubes deportivos los cuales prestan estos servicios hacia la sociedad es importante establecer preguntas orientadoras las cuales facilitaran la obtención de información clave para esa investigación.

A continuación, encontraremos las dos preguntas orientadoras.



1. **¿Cuáles son los factores principales que se requieren para el desarrollo de una logística de servicio en los clubes deportivos?**
2. **¿Cómo se encuentra la logística de servicios deportivos en el ámbito distrital y nacional?**

Realizando una investigación minuciosa en los portales académicos como Google Académico, el Portal Redalyc y el Portal Dialnet se obtuvieron 62 artículos donde se encontró información clave para esta investigación y se grafica de esta manera.

Para obtener esta información detallada a la hora de realizar la búsqueda se establecieron las siguientes palabras claves: Deporte, Logística, Servicios, Deporte de Combate.

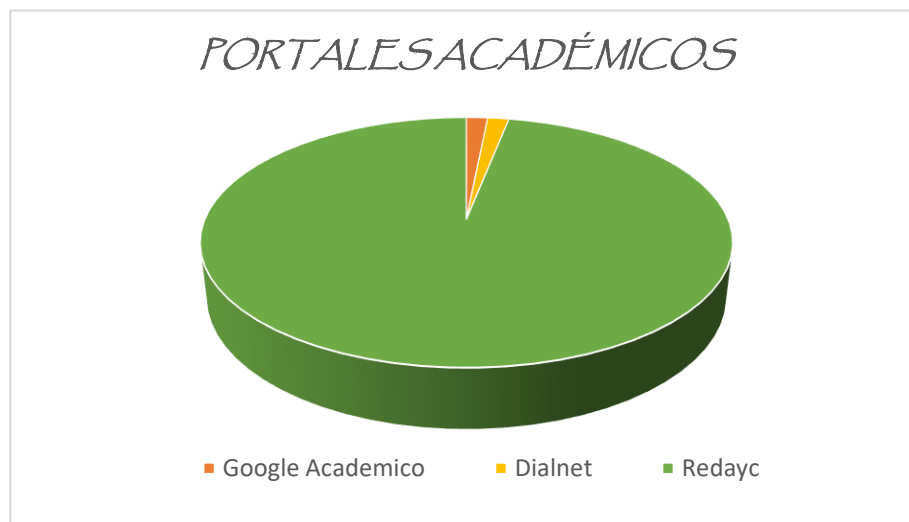


Ilustración 1 Portales Académicos. Elaboración Propia.

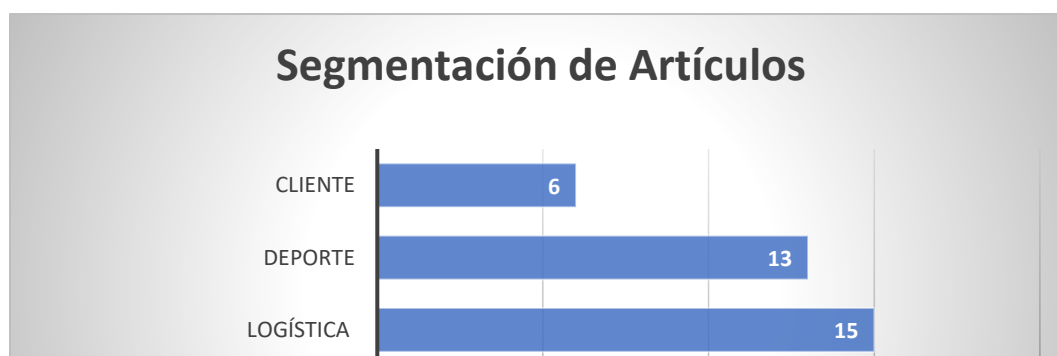


Ilustración 2 Segmentación de Artículos. Elaboración Propia

Al responder las preguntas orientadoras se pudo segmentar la información de la siguiente manera; con base en las palabras claves y el objetivo de la investigación.

TAXONOMIA DE ARTICULOS

- **Objetivo N° 1. TAXONOMIA**



AUTORES	Deporte de Combate	Organización	Logística	Deporte	Cliente
A, M. J., & Martinez, L. (2009).					1
Aguirre Loaiza, H., Ayala Zuluaga, C., & Ramos Bermudez, S. (2014).				1	
Alguacil, M., Dos Santos, M., Pastor Barceló, A., & Colino, O. (2016).				1	
Alles, M. T. (2014).		1			
ALONSO BOBES, Alejandro R. y FELIPE VALDES, Pilar M.. (2014)			1		
Blázquez Manzano, A., & Feu Molina, S. (2010).		1			
Burbano Vallejo, E., & Morales Camacho, R. (2010).			1		
Calabuig Moreno, F., & Crespo Hervás, J. (2009).		1			
Calabuig Moreno, F., Molina Garcia, N., & Nuñez Pomar, J. (2012).		1			
Calabuig Moreno, F., Quintanilla Pardo, I., & Mundina Gómez, J. (2008)		1			
Campos Izquierdo, A., Martinez Del Castillo, J., Mestre Sancho, J., & Pablos Abella, C. (2007).				1	
Carrasco Díaz, D., Buendía Carrillo, D., Navarro Galera, A., Valencia Quintero, M., & Llorente Muñoz, V. (2006).		1			
Carreño Clemente, J., Serrano Rodriguez, A., & Medina Muñoz, D. (2010).					1
Correa, J. A. (2015).			1		
De la Fuente Garcia, A., & Castejón Oliva, F. (2016).	1				



AUTORES	Deporte de Combate	Organización	Logística	Deporte	Cliente
Duran, L. A. (2016).				1	
López, J. R. (2002).			1		
Magaz González, A., & Fanjul Suarez, J. (2012).			1		
Martínez García , J., & Martínez Caro, L. (2010).			1		
Martínez Leandro. (2019).			1		
Orjuela Castro, J., Castro Ocampo, Ó., & Suspes Bulla , E. (2005).			1		
R, A., Bobes , A., M, P., & Valdés , F. (2014).			1		
Servera, F., Gil, S., & Fuentes, B. (2009).			1		
Javier Rodríguez Arroyo (2014)			1		
Alemán de la Torre, Leisy, Padilla Aguiar, Daimeé, & Piñero Rodríguez, Narciso Abel. (2021)			1		
Duhamel, Francois Durán Encalada, Jorge A. (2014)			1		
Nadya Regina Galo; Priscilla C. C. Ribeiro; Ricardo C. (2016)			1		
González Pérez, Aliesky; García Pérez, Michel (2016)			1		
Elasri-Ejjaberi , A., Triado Ivern, X., & Aparicio Chueca, P. (2016).		1			
Fernández, D., Rial Boubeta, J., & Rial Boubeta , A. (2013).		1			
Fernández, D., Rial Boubeta, J., & Rial Boubeta, A. (2013).				1	
Gálvez Ruiz , P., Sánchez Oliver, A., Baena Arroyo, M., & Blanco Villaseñor, Á. (2016).				1	



AUTORES	Deporte de Combate	Organización	Logística	Deporte	Cliente
Gálvez Ruiz, P., & Morales Sánchez, V. (2011).	1				
García Fernandez, J., Lago Hidalgo, J., & Fernandez Gaviria J. (2010).				1	
García Unanue, J., Gallardo, L., & Jose Luis Felipe. (2012).		1			
García Unanue, J., Jose Luis Felipe, Sanchez, J., Burillo, P., Fernandez Luna, Á., De la Riva, L., . . . Gallardo, L. (2019).		1			
Hernández, J. G. (2010).	1				
Izquierdo, A. C. (2007).				1	
J.A, M. (2009).					1
J.A, M., & Martinez L. (2008).					1
Limo, K. L., & Diaz Raffo, K. (2022).	1				
Marques, N. K. (2021).	1				
Martínez Abellán, A., Morán Navarro, R., López Gullón, J., Pallarés, J., Sanchez, E., & Ortín, F. (2015).	1				
Molina García, N., Mundina Gómez, J., García Pascual, F., & Alejos, E. (2016).				1	
Morales Sanchez, V., & Gálvez Ruiz, P. (2012).	1				
Morales Sanchez, V., Pérez López, R., & Anguera, M. (2014).				1	



AUTORES	Deporte de Combate	Organización	Logística	Deporte	Cliente
Morquecho Sanchez, R., Morales Sanchez, V., Ceballos Gurrola , O., & Medina Rodriguez , R. (2016).		1			
Nogales Gonzalez, J. (2006).				1	
Nuviala Nuviala , R., Teva Villén, M., Pérez Ordás, R., Grao Cruces , A., Tamayo Fajardo, A., & Nuviala Nuviala , A. (2014).				1	
Nuviala Nuviala, A., Peréz Ordás , R., Boceta Osuna, M., Grao Cruces, A., Nuviala Nuviala , R., & González Jurado, J. (2012).		1			1
Nuviala, A., Salinero, J., García , M., Gallardo, L., & Burillo , P. (2010).	1				
Pereira, L. G., Copello Janjaque, M., Gutierrez Cruz, M., & Guerra Santiesteban , J. (2018).					1
Peréz López , R., Morales Sánchez, V., Anguera, M., & Hernández Mendo , A. (2015).		1			
Pol, Y. C. (2014).				1	
Puyana Grimaldi , M., & Ferrer Cano, P. (2016).		1			
Rial Boubeta, J., Varela Mallou, J., Rial Boubeta, A., & Real Deus, E. (2010).	1				
Serrano Tamayo , M., González Alarcón, E., Fonet Hernandez, E., Ramírez Espinosa, B., & Lahera Martínez, F. (2015).	1				



Ulloa Hernandez, M., & Farías Torbidoni, E. (2023).	1				
M ^a del Mar Pérez Amate (2015)		1			
	11	15	15	13	6

Ilustración 3 Taxonomía de Artículos. Elaboración Propia.

Con la presente Taxonomía de artículos se puede concluir la cantidad total y los que tienen más relevancias para la investigación; en esta organización se establecen 6 criterios importantes como:

- ✓ *IMPACTO TURISTICO*: La investigación resalta la crucial relevancia de una organización adecuada en la realización de eventos, especialmente en el ámbito turístico, ya que contribuyen al desarrollo económico local. Se evidencia que los indicadores son esenciales para medir el desempeño de las organizaciones y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Los gestores de eventos deportivos deben enfocarse en optimizar la calidad y el valor de sus servicios para elevar la satisfacción del espectador, destacando que el coste percibido es fundamental en la construcción de esa satisfacción e intenciones comportamentales. Asimismo, se establece que la calidad del servicio debe adaptarse a las necesidades de los consumidores, lo que requiere investigaciones específicas en distintos tipos de servicios deportivos. Además, se manifiesta la creciente preocupación por parte de las administraciones locales por optimizar la eficiencia de sus servicios, fomentando una gestión más racional y transparente que responda efectivamente a las demandas del entorno.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

- ✓ *INDICADORES*: La valoración de las instalaciones deportivas, especialmente para los usuarios de actividades dirigidas y aquellos que no las utilizan, se centra en factores clave como instalaciones, recursos humanos y entorno social. Es fundamental realizar evaluaciones de calidad más detalladas y adaptadas a diferentes servicios deportivos, como escuelas y competiciones universitarias, para mejorar la experiencia del usuario. Además, el coste efectivo por habitante se presenta como un indicador relevante al comparar presupuestos de gestión deportiva, evidenciando la necesidad de constantes controles de calidad para garantizar la fidelización y el mantenimiento de estándares. La investigación subraya que la satisfacción y el valor percibido por los usuarios dependen en gran medida de elementos intangibles, destacando la importancia de implementar estrategias efectivas de gestión para fortalecer la calidad del servicio y la lealtad del cliente en las organizaciones deportivas.
- ✓ *MARKETING*: La percepción de calidad en los servicios es un proceso más abstracto para los niños en comparación con la evaluación de productos tangibles, lo que sugiere la necesidad de implementar un marketing visual atractivo y accesible para facilitar su comprensión. Además, se destaca la importancia de considerar la localización y tamaño de las organizaciones deportivas al explorar la evolución de las variables en tiempos de crisis. Aunque la investigación presenta hallazgos significativos sobre la relación entre calidad percibida, valor percibido, satisfacción y fidelidad del cliente, también señala limitaciones, especialmente en el análisis del impacto del tamaño de las organizaciones. Esto subraya la conexión intrínseca entre estos constructos y la necesidad de un enfoque más detallado en futuras investigaciones.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

- ✓ *TIC*: La logística integral se establece como una herramienta esencial para mejorar la eficiencia operativa y fomentar la innovación dentro de las organizaciones, especialmente en el contexto colombiano. Es fundamental desarrollar políticas que promuevan una comunicación efectiva y una orientación hacia el cliente, tanto en el consumidor final como en la cadena de suministro. Adicionalmente, la incorporación de una cultura logística sólida puede aumentar la satisfacción del cliente, optimizar costos y mejorar la productividad. La importancia de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se destaca al moderar la relación entre satisfacción y lealtad del cliente, siendo más significativa en empresas con mayor uso de estas tecnologías. En el ámbito de los eventos deportivos, la logística juega un papel crucial a través de sus cuatro pilares: lugar de celebración, gestión de espectadores, atletas y equipamiento. Para finalizar, el uso adecuado de indicadores de gestión permite evaluar el desempeño organizacional, alineando estos con la misión y visión de la empresa para impulsar un desarrollo sostenible.
- ✓ *OPERADORES LOGISTICOS*: La logística juega un papel crucial en el desempeño empresarial, y su adecuada gestión puede llevar a mejoras significativas en la efectividad de las cadenas de suministro. Se ha evidenciado que la personalización de servicios logísticos afecta positivamente características de la carga y está asociada con la satisfacción de las empresas en relación con costos, tiempos de entrega, confiabilidad, seguridad y disponibilidad. Ante la falta de un proceso objetivo en la selección de proveedores, se recomienda que las organizaciones identifiquen claramente sus prioridades estratégicas, tácticas y operacionales antes de establecer criterios de evaluación. La implementación de indicadores logísticos adecuados no solo optimiza el



servicio al cliente, sino que también fomenta ahorros en costos internos y brinda ventajas competitivas, facilitando una mejor toma de decisiones dentro de la compañía.

- ✓ **POBLACION:** La importancia que estos usuarios dan a la relación existente entre el personal de contacto y ellos abre una nueva perspectiva hacia el estudio de la calidad emocional. Según las percepciones y expectativas de estos usuarios infantiles coinciden en resaltar la importancia de la calidad relacional sobre la calidad funcional, destacando los aspectos emocionales. Sería interesante poder estudiar las contribuciones de la emocionalidad al estudio de la calidad del Servicio, y para ello, se podrían analizar las expresiones faciales y las emociones de los niños y niñas, durante la realización de la entrevista individual y comprobar la relación existente entre las emociones y las dimensiones destacadas para esta población. Y con estos resultados, realizar un programa de intervención para la mejora de la calidad en los servicios deportivos orientados a la población Infantil

7. **DESARROLLO**

OBJETIVOS	FACTORES DESARROLLO DE OBJETIVOS	DESCRIPCION
Obj.1 Revisar artículos	TAXONOMIA	Definición de criterios.
Obj. 2 Diseñar Cuadro Descriptivo	CUADRO DESCRIPTIVO	Descripción de los artículos investigados.
Obj. 3 Analizar artículos.	MATRIZ DE ANALISIS	Análisis FODA de los artículos investigados.
	CADENA DE VALOR	Análisis de actividades primarias y de apoyo y elementos de valor
	CADENA DE VALOR: CASO CLUB DEPORTIVO BUSHIDO	Analizar la cadena de valor del Club Bushido para identificar oportunidades de mejora que fortalezcan su eficiencia operativa y competitividad en el mercado.
	CONCLUSIONES	Reflexiones sobre los análisis de los artículos investigados.

VER EXCEL

Ilustración 4 Desarrollo de Objetivos. Elaboración Propia.

- **OBJETIVO 2. CUADRO DESCRIPTIVO**

En este punto del trabajo se elabora un cuadro descriptivo de los 30 artículos definidos, donde se establecen los siguientes ítems autor, si pertenece a la categoría de organización o logística, el nombre del artículo, un breve resumen, el estudio aplicado en ese artículo, si aplica o no a la investigación, y un por qué. Con este cuadro se pudo obtener artículos importantes donde se hablan de 6 aspectos de vital importancia para esta investigación como el impacto turístico, la importancia del marketing deportivo, la población infantil, la influencia de las TIC, los indicadores y operadores logísticos.

Con base en estos aspectos se realizó una matriz FODA.

- **OBJETIVO 3. MATRIZ DE ANALISIS**

ASPECTOS	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
IMPACTO TURISTICO	Resaltan las buenas prácticas de organización y los procesos que permiten medir el desempeño y mejorar la calidad del servicio en eventos deportivos. También se destaca el enfoque en la satisfacción del espectador, lo cual puede contribuir a la lealtad del público	Aparecen en el contexto externo, como el interés de las administraciones locales por optimizar servicios y la creciente demanda de eventos deportivos como motor de desarrollo turístico.	Las dificultades incluyen la necesidad constante de adaptación de los servicios a las cambiantes expectativas del público, así como la falta de investigaciones o personalización adecuada en algunos tipos de eventos deportivos	Los factores externos, como la competencia en el sector turístico y deportivo, así como los riesgos económicos o cambios en el entorno local que podrían afectar la organización de eventos.
INDICADORES	Se destacan las características positivas de las instalaciones, como las infraestructuras adecuadas, el personal capacitado y el entorno social favorable. También se menciona la importancia de la gestión de la calidad y el uso de indicadores como el coste efectivo por habitante.	Las oportunidades externas se centran en la implementación de evaluaciones detalladas, la mejora de los servicios basados en la satisfacción del usuario y la posibilidad de continuar implementando estrategias de gestión que aseguren la calidad y la lealtad del cliente. Además, el crecimiento de la demanda de actividades deportivas ofrece un mercado en expansión.	Las debilidades se enfocan en la necesidad de realizar evaluaciones más específicas y adaptadas, la dependencia de factores intangibles para la satisfacción del usuario, y los costes asociados al mantenimiento de altos estándares de calidad.	Las amenazas incluyen la competencia externa en el sector de instalaciones deportivas, las limitaciones presupuestarias, las posibles fluctuaciones en las preferencias de los usuarios, y los riesgos derivados de factores económicos o externos.
MARKETING	La investigación resalta una comprensión sólida de cómo se relacionan la calidad percibida, el valor, la satisfacción y la fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios deportivos. Además, identifica el marketing visual como una herramienta poderosa para captar la atención de los niños, lo que permite diseñar estrategias más efectivas para este público.	Se abre la posibilidad de innovar en la forma en que se comunican los servicios a los niños, aprovechando el marketing visual como puente hacia una mejor comprensión. También existe la oportunidad de profundizar en estudios futuros que aborden factores poco explorados como el tamaño y la ubicación de las organizaciones deportivas, especialmente en contextos de crisis.	Una de las principales debilidades es la dificultad que tienen los niños para evaluar la calidad de los servicios, al tratarse de un concepto abstracto. Asimismo, la investigación actual presenta limitaciones al analizar el impacto del tamaño organizacional, lo que deja vacíos que requieren mayor exploración.	Factores externos como las crisis económicas y la alta competitividad del sector pueden influir negativamente en la percepción del servicio y en la fidelización del cliente. Además, existe el riesgo de que las estrategias de marketing no logren conectar con los niños si no se adaptan adecuadamente a sus necesidades y formas de comprensión.
CUADRO #2 MATRIZ FODA				

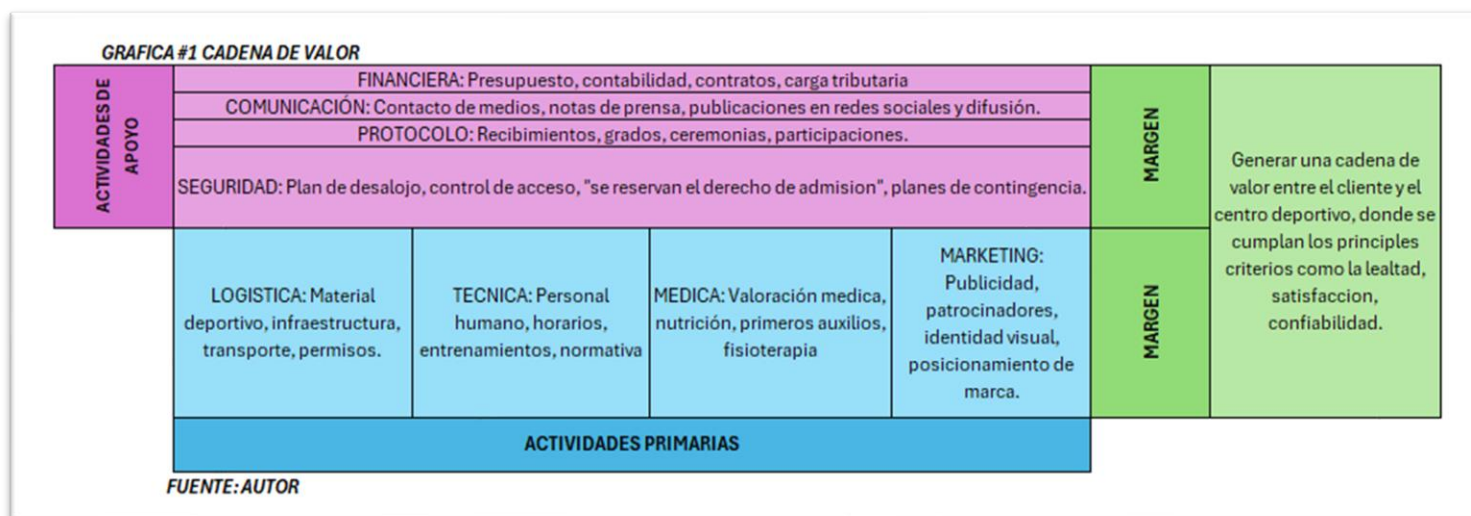


ASPECTOS	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	
TIC	La logística integral se consolida como un pilar esencial para mejorar la eficiencia operativa, impulsar la innovación y fortalecer la orientación al cliente. Su aplicación adecuada permite optimizar costos, elevar la satisfacción del cliente y mejorar la productividad, especialmente cuando se integra con una cultura organizacional sólida y en contextos como la organización de eventos deportivos.	Existe un gran potencial para potenciar el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) como herramienta clave en la relación entre satisfacción y lealtad del cliente. Además, establecer indicadores de gestión alineados con los objetivos estratégicos puede mejorar el desempeño organizacional, mientras que la logística en eventos deportivos ofrece un modelo replicable para otras industrias.	Algunas organizaciones aún no cuentan con una cultura logística consolidada ni con políticas claras que orienten sus procesos. Asimismo, la dependencia de las TIC puede representar una limitante para aquellas empresas que no tienen acceso o preparación tecnológica suficiente, afectando la eficacia de su gestión logística.	La resistencia al cambio y la falta de adaptación a nuevas tecnologías o políticas logísticas representan riesgos importantes. Además, factores externos como crisis económicas, limitaciones de infraestructura o inestabilidad política pueden afectar negativamente la implementación y sostenibilidad de estrategias logísticas innovadoras.	X
OPERADORES LOGISTICOS	La logística se posiciona como un factor estratégico en el desempeño empresarial, ya que su correcta gestión mejora notablemente la efectividad de la cadena de suministro. La personalización de los servicios logísticos también contribuye positivamente a la satisfacción de las empresas en aspectos clave como tiempos de lealtad, confiabilidad, seguridad y disponibilidad.	Existen oportunidades importantes para fortalecer la selección de proveedores mediante criterios alineados con las prioridades estratégicas, tácticas y operativas. Además, la implementación de indicadores logísticos adecuados permite optimizar recursos, mejorar el servicio al cliente y generar ventajas competitivas que favorecen una mejor toma de decisiones.	Una debilidad evidente es la falta de procesos objetivos en la selección de proveedores, lo cual puede generar inconsistencias en el rendimiento logístico. También puede existir una desconexión entre las prioridades de la empresa y los criterios de evaluación utilizados, lo que limita la eficiencia en la toma de decisiones.	la elección inadecuada de proveedores representa una amenaza significativa, ya que puede comprometer la calidad del servicio logístico. Además, los cambios constantes en el entorno económico y tecnológico pueden dificultar la adaptación y personalización de los servicios, afectando la competitividad de las organizaciones.	
POBLACIÓN INFANTIL	La relación cercana entre los niños y el personal de contacto en los servicios deportivos es altamente valorada por los pequeños usuarios, lo que destaca la importancia de la calidad emocional y relacional. Esta percepción ofrece una base sólida para enfocar los servicios en aspectos afectivos, más allá de la simple funcionalidad, y abre puertas a nuevas formas de evaluar la experiencia del usuario infantil.	Existe un gran potencial para innovar en el diseño de servicios mediante programas de intervención centrados en las emociones. Incluir el análisis de expresiones faciales y emociones durante entrevistas individuales permitiría generar datos relevantes para mejorar la calidad del servicio, así como abrir nuevas líneas de investigación y desarrollo en el ámbito deportivo infantil.	A pesar del reconocimiento de la calidad emocional, actualmente existe una escasez de estudios profundos y herramientas especializadas para medirla en el contexto infantil. Además, la interpretación de emociones en niños puede ser compleja, lo que representa un reto metodológico importante para investigaciones y aplicaciones prácticas.	Sin una base científica sólida, implementar mejoras basadas en la calidad emocional podría resultar arriesgado o poco efectivo. También puede haber resistencia por parte de las organizaciones deportivas a adoptar este enfoque debido a su carácter subjetivo, o por la falta de personal capacitado para aplicarlo correctamente.	X
CUADRO #3 MATRIZ FODA FUENTE: AUTOR					

Ilustración 5 Matriz FODA. Elaboración Propia.

• OBJETIVO 3. CADENA DE VALOR

A partir de esta matriz se desarrolló la cadena de valor sobre los centros deportivos y su logística de servicios; donde se describieron actividades primarias como secundarias y la margen que es el fin de esta cadena.





UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

Ilustración 6 Cadena de Valor. Elaboración Propia.

- **OBJETIVO 3. CADENA DE VALOR APLICADA AL CLUB DEPORTIVO BUSHIDO TAEKWONDO**

El presente estudio se enfoca en el Club Deportivo Bushido Taekwondo, una organización deportiva comprometida con la formación integral de niños, jóvenes y adultos a través de la práctica del Taekwondo. Este club no solo promueve el desarrollo físico y técnico, sino también valores como la disciplina, el respeto y el trabajo en equipo. La investigación busca analizar cómo la logística de servicios influye en la calidad de la atención, la satisfacción de los usuarios y la sostenibilidad operativa del club. A partir de este análisis, se pretende proponer estrategias que optimicen los procesos y fortalezcan la competitividad de la organización.



GRAFICA #2 CADENA DE VALOR CASO CLUB BUSHIDO

ACTIVIDADES DE APOYO	FINANCIERA: En la cadena de valor de un centro deportivo, el área financiera es clave para asegurar la sostenibilidad económica, tomar decisiones estratégicas y optimizar el uso de los recursos. En el caso del Club Deportivo Bushido, los KPIs financieros permiten medir ingresos, costos, rentabilidad y eficiencia operativa, conectando el rendimiento económico con el valor generado al usuario.			MARGEN	Generar una cadena de valor entre el cliente y el centro deportivo, donde se cumplan los principales criterios como la lealtad, satisfacción, confiabilidad.
	COMUNICACIÓN: En la cadena de valor de un centro deportivo, el área de comunicación es esencial para transmitir con claridad los valores del club, mantener informados a los usuarios, fortalecer la identidad institucional y facilitar la relación entre las diferentes áreas internas (entrenadores, administración, salud, etc.) y con el cliente				
	PROTOCOLO: En la cadena de valor de un centro deportivo, el área de protocolo puede parecer secundaria, pero es clave para la imagen institucional, la organización de eventos, el trato formal a usuarios y visitantes, y el cumplimiento de normas internas o externas. En un club como el Club Deportivo Bushido, el protocolo también incluye la disciplina, el respeto, la presentación del personal, y la coherencia con valores en el Taekwondo				
	SEGURIDAD: En la cadena de valor de un centro deportivo, el área de seguridad es crucial para proteger la integridad física de los usuarios, el personal y las instalaciones. La seguridad no solo incluye prevención de accidentes, sino también gestión de emergencias, control de accesos, señalización adecuada y cumplimiento de normativas legales. En el Club Deportivo Bushido, donde hay actividades físicas y eventos con niños, jóvenes y adultos, los KPIs de seguridad ayudan a garantizar que el entorno sea seguro, controlado y confiable, fortaleciendo la experiencia del usuario.				
LOGISTICA: En el área logística de un centro deportivo, como el Club Deportivo Bushido, los KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) se enfocan en la eficiencia operativa, la disponibilidad de recursos, y la calidad del servicio logístico interno, lo que incluye desde el manejo de insumos, espacios y equipos, hasta la planificación de clases y flujos de personas.	TECNICA: En una cadena de valor, el área técnica de un centro deportivo como el Club Deportivo Bushido se refiere a todas las actividades directamente relacionadas con la entrega del servicio deportivo: la calidad de las clases, el rendimiento del personal técnico (entrenadores, instructores), la planificación de rutinas, y el logro de objetivos formativos y competitivos.	MEDICA: En la cadena de valor de un centro deportivo, el área médica es fundamental para garantizar la seguridad, el bienestar físico y la continuidad del entrenamiento de los usuarios. En un club como el Club Deportivo Bushido, esta área puede incluir medicina deportiva, primeros auxilios, fisioterapia, control de lesiones, y seguimiento de la salud general de los atletas.	MARKETING: En la cadena de valor de un centro deportivo, el área de marketing cumple un papel estratégico para atraer, retener y fidelizar usuarios, así como para posicionar la marca, comunicar los valores del club y destacar frente a la competencia.	MARGEN	
ACTIVIDADES PRIMARIAS					

FUENTE: AUTOR

Ilustración 7 Cadena de Valor CLUB DEPORTIVO BUSHIDO. Elaboración Propia.

En este punto de la investigación y aplicándolo al caso del CLUB BUSHIDO se encontró la importancia de la implementación de indicadores de valor; los más



óptimos para este ejemplo son los KPIs. Aquí se encontraron un total de 8 ecuaciones las cuales fueron segmentadas por las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor.

8. Resultados:

En esta investigación se aplicaron los indicadores de valor con base a las áreas de la cadena de valor donde se pudo establecer los porcentajes de cada actividad.

ACTIVIDADES PRIMARIAS			
AREA	INDICADOR	OBJETIVO	%
LOGISTICA	Disponibilidad de recursos y equipos		
En el área logística de un centro deportivo, como el Club Deportivo Bushido, los KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) se enfocan en la eficiencia operativa, la disponibilidad de recursos, y la calidad del servicio logístico interno, lo que incluye desde el manejo de insumos, espacios y equipos, hasta la planificación de clases y viajes de personas.	% de disponibilidad de equipos deportivos: (Equipos disponibles/Equipos totales) × 100	→ Evalúa si los equipos (protectores de pecho, cascos, colchonetas, protecciones, etc.) están operativos y listos para su uso.	% Cojines de Pateo = (25/30) × 100 = 83,33%
TECNICA	Calidad del Servicio Técnico		
En una cadena de valor, el área técnica de un centro deportivo como el Club Deportivo Bushido se refiere a todas las actividades directamente relacionadas con la entrega del servicio deportivo: la calidad de las clases, el rendimiento del personal técnico (entrenadores, instructores), la planificación de rutinas, y el logro de los objetivos formativos y competitivos.	% de cumplimiento del plan de entrenamiento mensual: (Sesiones realizadas / Sesiones planificadas) × 100	→ Mide qué tanto se sigue lo que estaba programado en el entrenamiento.	% Sesiones = (10/12) × 100 = 83,33%
MEDICA	Prevención y Control de Lesiones		
En la cadena de valor de un centro deportivo, el área médica es fundamental para garantizar la seguridad, el bienestar físico y la continuidad del entrenamiento de los usuarios. En un club como el Club Deportivo Bushido, esta área puede incluir medicina deportiva, primeros auxilios, fisioterapia, control de lesiones, y seguimiento de la salud general de los atletas.	Tasa de lesiones por mes (%): (Número de lesiones / Total de usuarios activos) × 100	→ Mide la frecuencia de lesiones en entrenamientos o competencias.	% Lesiones = (5/50) × 100 = 10%
MARKETING	Retención y Fidelización		
En la cadena de valor de un centro deportivo, el área de marketing cumple un papel estratégico para atraer, retener y fidelizar a los usuarios, así como para posicionar la marca, comunicar los valores del club y destacar frente a la competencia.	Tasa de retención de clientes (%): (Usuarios que renuevan / Total de usuarios del periodo anterior) × 100	→ Mide lealtad a la marca y eficacia de la comunicación postventa.	% Clientes = (40/50) × 100 = 80%

Ilustración 8 Indicadores KPIs de las actividades primarias del CLUB DEPORTIVO BUSHIDO. Elaboración Propia

En este cuadro encontramos que:

- ✓ En el área logística el porcentaje de disponibilidad de los equipos deportivos del CLUB BUSHIDO en el caso específico de los cojines de pateo es de un 83,33%; lo cual quiere decir que hay una gran capacidad de elementos para el uso en las clases.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

- ✓ En el área técnica el porcentaje de cumplimiento del plan de entrenamiento mensual del CLUB BUSHIDO tiene como efectividad un 83,33%, lo cual indica que en su mayoría se cumple la programación del entrenamiento.
- ✓ En el área medica el porcentaje de tasa de lesiones por mes del CLUB BUSHIDO es del 10% lo cual especifica que la frecuencia de lesiones en los entrenamientos es poca pero no nula ya que es un deporte de contacto.
- ✓ En el área de marketing el porcentaje de tasa de retención de clientes del CLUB BUSHIDO es del 80%, lo cual el resultado de esta medida es que la mayoría de los afiliados continúan en el proceso y mantienen una lealtad a la marca.

ACTIVIDADES DE APOYO			
AREA	INDICADOR	OBJETIVO	%
FINANCIERA	Ingresos y Rentabilidad		
En la cadena de valor de un centro deportivo, el área financiera es clave para asegurar la sostenibilidad económica, tomar decisiones estratégicas y optimizar el uso de los recursos. En el caso del Club Deportivo Bushido, los KPIs financieros permiten medir ingresos, costos, rentabilidad y eficiencia operativa, conectando el rendimiento económico con el valor generado al usuario.	Utilidad neta (%) : $(\text{Ingresos} - \text{Gastos totales}) / \text{Ingresos} \times 100$	Refleja la rentabilidad real del centro	$\% \text{Utilidad} = (7.500.000 - 2.000.000) / 7.500.000 * 100 = 73.33\%$
COMUNICACIÓN	Comunicación Interna (equipo, entrenadores, staff)		
En la cadena de valor de un centro deportivo, el área de comunicación es esencial para transmitir con claridad los valores del club, mantener informados a los usuarios, fortalecer la identidad institucional y facilitar la relación entre las diferentes áreas internas (entrenadores, administración, salud, etc.) y con el cliente	Índice de participación del personal en reuniones o capacitaciones : $(\text{Asistentes} / \text{Convocados}) \times 100$	→ Evalúa el alcance real de la comunicación interna.	$\text{Participación} = (80/100) * 100 = 80\%$
PROTOCOLO	Cumplimiento del Protocolo Interno		
En la cadena de valor de un centro deportivo, el área de protocolo puede parecer secundaria, pero es clave para la imagen institucional, la organización de eventos, el trato formal a usuarios y visitantes, y el cumplimiento de normas internas o externas. En un club como el Club Deportivo Bushido, el protocolo también incluye la disciplina, el respeto, la presentación del personal, y la coherencia con valores en el Taekwondo	% de cumplimiento del reglamento de presentación personal : $(\text{N}^\circ \text{ de días con cumplimiento} / \text{Total de días evaluados}) \times 100$	→ Uniforme adecuado, higiene, identificación visible, etc.	$\% \text{Cumplimiento} = (70/90) * 100 = 77,80\%$
SEGURIDAD	Prevención de Riesgos y Accidentes		
En la cadena de valor de un centro deportivo, el área de seguridad es crucial para proteger la integridad física de los usuarios, el personal y las instalaciones. La seguridad no solo incluye prevención de accidentes, sino también gestión de emergencias, control de accesos, señalización adecuada y cumplimiento de normativas legales. En el Club Deportivo Bushido, donde hay actividades físicas y eventos con niños, jóvenes y adultos, los KPIs de seguridad ayudan a garantizar que el entorno sea seguro, controlado y confiable, fortaleciendo la experiencia del usuario.	Tasa de incidentes por mes (%) : $(\text{N}^\circ \text{ de incidentes reportados} / \text{Total de usuarios activos}) \times 100$	→ Mide la frecuencia de accidentes o situaciones inseguras.	$\% \text{Incidentes} = (15/50) * 100 = 30\%$



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

Ilustración 9 Indicadores KPIs de las actividades de apoyo del CLUB DEPORTIVO BUSHIDO. Elaboración Propia.

- ✓ En el área financiera la utilidad neta del CLUB BUSHIDO es de un 73,33% lo cual refleja la rentabilidad del CLUB BUSHIDO, este porcentaje supera el 50% lo cual es una excelente medida para una buena sostenibilidad del CLUB.
- ✓ En el área de comunicación el índice de participación del personal en las reuniones o capacitaciones del CLUB BUSHIDO es de un 80%, lo cual demuestra que la comunicación interna del club es efectiva para la preparación de los diferentes eventos.
- ✓ En el área de protocolo el porcentaje del cumplimiento del reglamento de la presentación personal tanto de los empleados como de los usuarios del CLUB BUSHIDO es del 77,80% donde explica que un gran grupo de afiliados y empleados cumplen satisfactoriamente con la presentación personal portando el uniforme adecuado.
- ✓ En el área de seguridad la tasa de incidentes del CLUB BUSHIDO es del 30% donde este mide la frecuencia de accidentes este porcentaje demuestra que es bajo pero no es cero ya que al ser un lugar de alto tráfico de personas y ser un deporte de combate los accidentes pueden ocurrir.

9. Discusión.

La experiencia del cliente es cómo se relaciona un centro deportivo con sus clientes en todos los aspectos del recorrido de compra, desde el [marketing](#) hasta



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

el servicio al cliente pasando por cada punto intermedio. En gran parte, es la suma total de todas las interacciones que un cliente tiene con tu centro deportivo

No es solo un conjunto de acciones. También se centra en las emociones. ¿Cómo se sienten los clientes o posibles clientes en relación en tu centro deportivo? En cada punto de contacto con los clientes puedes mejorar —o deteriorar— la percepción que tienen de tu centro deportivo. Por lo tanto, hay decisiones importantes que tomar en cada punto de contacto, y esas decisiones influyen en el éxito que tendrá tu club deportivo.

La experiencia del cliente se ha convertido en el principal diferenciador competitivo, por lo que las empresas deben asegurarse de que sus estrategias de experiencia del cliente puedan ofrecer interacciones personalizadas y agradables en cada punto de contacto con el cliente.

La mejora de la experiencia del cliente no es un ejercicio puntual. Requiere:

- objetivos de experiencia del cliente claramente definidos.
- aceptación por parte de los ejecutivos y altos cargos.
- integración en todos los sistemas de cara al cliente y de gestión interna.
- valoraciones y datos de clientes y empleados.
- herramientas digitales y capacidad de rastrear el recorrido digital de los clientes.
- la convicción de que todos los empleados trabajan de cara al cliente.
- análisis y métricas.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

- una mentalidad basada en datos.

La práctica del cliente tiene un efecto directo en los resultados. Es bien sabido que es mucho más difícil conseguir un cliente nuevo que conservar uno existente. Por lo tanto, brindar a cada cliente una experiencia positiva es vital para el crecimiento del centro deportivo. Las excelentes experiencias del cliente también pueden generar un crecimiento incremental a través de oportunidades y diferentes practicas; una experiencia de la cliente óptima también se sustenta en la atención a sus necesidades, la cual a su vez atrae nuevos consumidores hacia tu negocio a un costo mínimo.

Todos los empleados son responsables de la experiencia del cliente. Todos tienen un papel fundamental que desempeñar. Todos los sistemas deben compartir datos precisos en tiempo real para apoyar esos roles. Es cierto que las funciones orientadas al cliente (el marketing y el servicio al cliente) reciben la mayor parte de la atención.

Con base en el respectivo análisis de los 62 artículos investigados, se obtuvo como resultado que el 60% de estos van enfocados a los procesos logísticos donde abarcan organización y clientes; lo cual son ejes fundamentales para desarrollar esta monografía teniendo como base lo que cita el autor

“En este contexto la logística también cobra fuerza por su carácter integrador y sistémico. Las actividades que forman parte de ella varían de una empresa a otra en dependencia de sus características, funciones y estructura organizativa. No obstante, hay algunas actividades que se reiteran entre las organizaciones y



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

pueden ser abordadas por la logística de forma global” (Alejandro R. Alonso Bobes¹ y Pilar M. Felipe Valdés²)

Donde demuestra que la logística es una herramienta global y que dependiendo del fin que se busca abarcar esta se puede emplear ya que es útil en todas las áreas; una de estas áreas donde la logística no tenía tanta inmersión en otras épocas, es el deporte y es en este estudio donde se demuestra que la Logística de Servicios es indispensable para toda empresa, en este caso empresas o centros deportivos donde al emplear de manera correcta se logra ofrecer un excelente servicio el cual el cliente es el ente principal de todo análisis.

Para toda empresa y en este caso empresa deportiva los procesos logísticos son importantes y son bases fundamentales para poder llegar al objetivo propuesto; de igual manera como cita el autor

“Desde una perspectiva logística, considerándola como una serie de procesos que incluyen actividades cuya finalidad es buscar la satisfacción del cliente al menor costo posible, se puede visualizar el valor en términos de lugar y tiempo, por lo cual tanto los productos como los servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo y dónde ellos deseen consumirlos. La logística se basa en crear valor tanto para los clientes como para los proveedores, a través de una serie de actividades que entregan los productos en la cantidad, momento y lugar adecuado.” (González, A., & Vasquez, F. (2019).

Con base a lo anterior se demuestra de manera asertiva y efectiva que la logística de servicios busca una excelente satisfacción del cliente, donde el servicio otorgado sea el esperado ya que el servicio prestado y el cliente son las partes



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

fundamentales de esta sinergia, la cual al ser una (centro deportivo – cliente – servicio) generan una fidelización y un posicionamiento empresarial esperado.

Como último eslabón encontramos la implementación de operadores logísticos donde esta tercerización genera un gana y gana entre la empresa prestadora de servicio y la empresa que solicita el servicio; con esta implementación se busca reducir costos.

“La contratación de dicho proveedor debe realizarse por volúmenes considerables que atraigan la atención, y con contratos estables y duraderos en el tiempo para aprovechar los beneficios de un 3PL, es decir, la eficiencia en costos y las sinergias en la cadena de abastecimiento como innovaciones, soluciones a la medida, órdenes perfectas y menores tiempos” González Correa, J. A. (2015).

Con esto podemos entender que los operadores logísticos son beneficios para las empresas prestadoras de servicio, donde estas no cuentan con recurso propio para realizar estas actividades, deciden invertir el recurso y la confianza en estos terceros para cumplir tener eficacia y eficiencia en el servicio prestado.

10. Conclusiones

¿Cuáles son los factores principales que se requieren para el desarrollo de una logística de servicio en los clubes deportivos?

Se debe priorizar la calidad del servicio logístico que consiste básicamente en alcanzar la excelencia en el servicio logístico a través del cumplimiento de



los requisitos establecidos por el cliente; la cadena “Calidad Servicio Logístico-Valor Logístico Satisfacción-Lealtad”

Como factores principales se establecen los siguientes:

- ✓ Garantizar el Funcionamiento Fluido de las clases y eventos organizados o asistidos.
- ✓ Gestión de los Recursos y Equipos empleados para la solución de las diferentes actividades
- ✓ Experiencia del cliente y/o espectador
- ✓ Personal de seguridad y Emergencias
- ✓ Cumplimiento y Regulaciones
- ✓ Optimización de Costos y Recursos

Coordinación y comunicación entre el talento humano para que toda actividad salga de la manera más esperada

Para concluir podemos observar que la logística de servicio es un eje fundamental en la actualidad, toda entidad prestadora de servicio debe contar con una buena logística de servicio donde esta ofrezca la calidad y excelencia esperada por el cliente.

La logística de servicio en los centros deportivo tiene diferentes áreas que abarcar como, por ejemplo: organización de eventos, actividades extra, clases habituales, entre otras; es aquí donde podemos observar que la logística es la columna vertebral de toda actividad.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
manera positiva

Si la logística de servicio está encaminada de manera correcta se puede ofrecer un servicio de primera calidad, lo cual ayuda e influye de manera positiva a la empresa para que esta pueda posicionarse en el lugar deseado y genere una fidelización con sus clientes.

La implementación de KPIs específicos por área permite medir, controlar y mejorar el desempeño del club de forma sistemática, facilitando la toma de decisiones estratégicas con base en datos reales y enfocados en la eficiencia, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad.

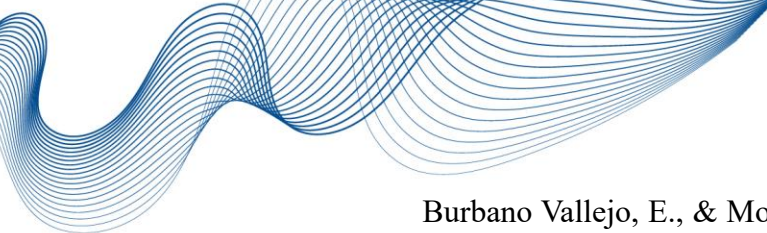
RECOMENDACIÓN ESTRATEGICA

Como recomendación estratégica encontramos que la digitalización de procesos, la capacitación continua del personal y la vinculación con proveedores sostenibles fortalecen no solo la operación diaria, sino también el posicionamiento institucional del club como una organización moderna, responsable y competitiva.

De igual forma la integración de principios de sostenibilidad, bienestar del usuario y formación continua del equipo humano posiciona al Club Deportivo Bushido como una institución con visión a largo plazo, alineada con los valores del deporte, la excelencia operativa y el compromiso social.

Referencias Bibliograficas.

- A, M. J., & Martinez, L. (2009). GESTIÓN DE CLIENTES DE SERVICIOS DEPORTIVOS; UN MODELO DE DINÁMICA DE SISTEMAS. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 24.
- Aguirre Loaiza, H., Ayala Zuluaga, C., & Ramos Bermudez, S. (2014). AGENTES SOCIALIZADORES EN LA INICIACIÓN DEPORTIVA EN ESCOLARES DE CENTROAMERICA Y EL CARIBE. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia)*, 20.
- Alguacil, M., Dos Santos, M., Pastor Barceló, A., & Colino, O. (2016). Análisis cualitativo comparativo de la lealtad en servicios públicos deportivos. *Revista de Psicología del Deporte*, 5.
- Alles, M. T. (2014). EL IMPACTO TURÍSTICO DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS: UN ESTUDIO DE CASO. *Cuadernos de Turismo*, 19.
- Alvarez, T., Mijares, B., & Zambrano, E. (2012). Sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la gerencia de servicios logísticos PDVSA Occidente. *Telos*, 20.
- Blázquez Manzano, A., & Feu Molina, S. (2010). Sistema de codificación para el análisis de los indicadores de calidad de las cartas de servicios en materia deportiva. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 17.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
CALLE 9 AL BOGOTÁ

- Burbano Vallejo, E., & Morales Camacho, R. (2010). Incidencia de la logística en el marketing. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 9.
- Calabuig Moreno, F., & Crespo Hervás, J. (2009). Uso del método Delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 6.
- Calabuig Moreno, F., Molina Garcia, N., & Nuñez Pomar, J. (2012). UNA APLICACIÓN INICIAL DEL MODELO TRIDIMENSIONAL DE CALIDAD DE SERVICIO EN CENTROS DEPORTIVOS PRIVADOS. *E-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte*, 16.
- Calabuig Moreno, F., Quintanilla Pardo, I., & Mundina Gómez, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *servi. RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 20.
- Campos Izquierdo, A., Martínez Del Castillo, J., Mestre Sancho, J., & Pablos Abella, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades características socio-demográficas y formativas. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 15.
- Carrasco Díaz, D., Buendía Carrillo, D., Navarro Galera, A., Valencia Quintero, M., & Llorente Muñoz, V. (2006). LA EVALUACIÓN DE LA



EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DEPORTIVOS A TRAVÉS DE MODELOS DE CÁLCULO E INDICADORES DE GESTIÓN. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 11.

Carreño Clemente, J., Serrano Rodriguez, A., & Medina Muñoz, D. (2010). Análisis de las características de los clientes, servicios complementarios y comunicación de los servicios deportivos en los establecimientos alojativos de lanzarote. *Apunts Educación Física y Deportes*, 11.

Correa, J. A. (2015). CONTRATACIÓN LOGÍSTICA EN COLOMBIA: IMPLEMENTACIÓN DE UN OPERADOR LOGÍSTICO INTEGRAL. *Semestre Económico*, 24.

De la Fuente Garcia, A., & Castejón Oliva, F. (2016). Análisis del combate en taekwondo. Categorías para la evaluación de las acciones tácticas. Estudio preliminar. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 15.

Duhamel, F., & Durán Encalada, J. (2014). Grado de Personalización de los Servicios Logísticos: Prioridades de Servicio y Desempeño. *Nova Scientia*, 29.

Duran, L. A. (2016). Gerencia Deportiva para la Masificación Deportiva Planificada y Ejecutada por las Organizaciones Sociales. Críticas a Modelos, Experiencias y Propuesta de Acompañamiento Metodológico. *Revista Arbitrada Multidisciplinaria de Investigación Socio Educativa*, 19.



- Duran-Romero, D. E., Lechuga Cardozo, J., Guisao Giraldo, F., & Leyva Cordero, O. (2020). Gestión de la seguridad de las empresas prestadoras de servicio logístico en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 27.
- Dusko , K., Mancera Méndez, L., Moreno Valbuena, K., & González Rodriguez, L. (2011). Metodología de planeación logística basada en gestión de proyectos y dinámica de sistemas en empresas prestadoras de servicios. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, 12.
- Elasri-Ejjaberi , A., Triado Ivern, X., & Aparicio Chueca, P. (2016). Los usuarios de los centros deportivos públicos: una aproximación de segmentación sobre hábitos deportivos y satisfacción. *Revista de Psicología del Deporte*, 5.
- Fernández, D., Rial Boubeta, J., & Rial Boubeta , A. (2013). EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: ADAPTACIÓN DEL MODELO SERVQUAL. *Revista de Psicología del Deporte*, 9.
- Fernández, D., Rial Boubeta, J., & Rial Boubeta, A. (2013). Evaluación de la calidad percibida de los servicios deportivos en el ámbito universitario. *Revista de Psicología del Deporte*, 9.
- Gálvez Ruiz , P., Sánchez Oliver, A., Baena Arroyo, M., & Blanco Villaseñor, Á. (2016). Estimación muestral en la percepción de los servicios deportivos a través de la teoría de la generalizabilidad. *Revista de Psicología del Deporte*, 5.



- Gálvez Ruiz, P., & Morales Sánchez, V. (2011). EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN PROGRAMAS MUNICIPALES DEPORTIVOS: GENERALIZABILIDAD Y OPTIMIZACIÓN DE DISEÑOS DE MEDIDA. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 9.
- Gálvez Ruiz, P., Boleto Rosado, A., & Romero Galisteo, R. (2015). Validación de la versión reducida del CECASDEP en usuarios de servicios deportivos. *Suma Psicológica*, 9.
- Gálvez Ruiz, P., Boleto Rosado, A., & Romero Galisteo, R. (2015). Validación de la versión reducida del CECASDEP en usuarios de servicios deportivos. *Suma Psicológica*, 9.
- García Fernández, J., Lago Hidalgo, J., & Fernández Gaviria, J. (2010). GESTIÓN DEL TIEMPO DE DIRECTORES DEPORTIVOS EN CENTROS DE FITNESS. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 17.
- García Unanue, J., Gallardo, L., & José Luis Felipe. (2012). La factura deportiva. Diseño e implantación de un modelo de cálculo de costes para los servicios deportivos municipales. *Estudios de Economía Aplicada*, 21.
- García Unanue, J., José Luis Felipe, Sánchez, J., Burillo, P., Fernández Luna, Á., De la Riva, L., . . . Gallardo, L. (2019). La dimensión del deporte a escala municipal. Análisis desde la nueva perspectiva del coste efectivo y el tipo de gestión. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 13.



- González, A., & Vasquez, F. (2019). El capital intelectual como fuente generadora de valor en los procesos logísticos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 18.
- Hernández, J. G. (2010). PERCEPCIÓN DE BIENESTAR PSICOLÓGICO Y COMPETENCIA EMOCIONAL EN NIVELES INTERMEDIOS DE LA FORMACIÓN DEPORTIVA EN DEPORTES DE COMBATE. *E-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte*, 7.
- Izquierdo, A. C. (2007). LOS PROFESIONALES DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE COMO ELEMENTO DE GARANTIA Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 8.
- J.A, M. (2009). PERCEPCIÓN DEL EMPLEADO Y DEL CLIENTE EN SERVICIOS PÚBLICOS DEPORTIVOS. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 22.
- J.A, M., & Martinez L. (2008). LA CALIDAD PERCIBIDA EN SERVICIOS DEPORTIVOS; MAPAS CONCEPTUALES DE MARCA. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 23.
- Limo, K. L., & Diaz Raffo, K. (2022). “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE DEPORTES DE CONTACTO - TRUJILLO 2019. *Repositorio UPN*, 231.
- López, J. R. (2002). LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS. *Conciencia Tecnológica*, 6.



- Magaz González, A., & Fanjul Suarez, J. (2012). ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS Y GESTIÓN DE PROYECTOS: FACTORES, FASES Y ÁREAS. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 33.
- Marques, N. K. (2021). IMPACTO DEL PUÑETAZO Y DE LA PATADA EN LOS DEPORTES DE COMBATE: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA. *PENSAR EN MOVIMIENTO: Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud*, 28.
- Martinez Abellán, A., Morán Navarro , R., López Gullón, J., Pallarés, J., Sanchez, E., & Ortín , F. (2015). Efecto de la bajada de peso y la competición sobre el perfil de estado de ánimo en deportes de combate. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 7.
- Martínez García , J., & Martínez Caro, L. (2010). La medición de La satisfacción deL consumidor de servicios deportivos a través de La Lógica borrosa. *Revista de Psicología del Deporte*, 19.
- Martinez J.A, & Martinez L. (2008). LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN SERVICIOS DEPORTIVOS; UN ENFOQUE EN PRIMERA PERSONA. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 13.
- Martínez Leandro. (2019). Logística Integral y Calidad Total, Filosofía de Gestión Organizacional orientadas al cliente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 25.



- Molina García , N., Mundina Gómez , J., García Pascual, F., & Alejos, E. (2016). El efecto de la experiencia de servicio emocional en las intenciones futuras del usuario de centros deportivos. *Revista de Psicología del Deporte*, 5.
- Morales Sanchez, V., & Gálvez Ruiz, P. (2012). Nuevas tecnologías en gestión: informatización del CECASDEP (Cuestionario de Evaluación de la Calidad Percibida en Servicios Deportivos). *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 4.
- Morales Sanchez, V., Pérez López, R., & Anguera, M. (2014). Tratamiento metodológico de la observación indirecta en la gestión de organizaciones deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 8.
- Morquecho Sanchez, R., Morales Sanchez, V., Ceballos Gurrola , O., & Medina Rodriguez , R. (2016). CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS DEPORTIVOS UNIVERSITARIOS (QUNISPORT V.MX): PROGRAMA FACTOR. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 9.
- Nogales Gonzalez, J. (2006). ESTRATEGIAS DE MARKETING EN CLUBES DEPORTIVOS. *E-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte*, 9.
- Nuviala Nuviala , R., Teva Villén, M., Pérez Ordás, R., Grao Cruces , A., Tamayo Fajardo, A., & Nuviala Nuviala , A. (2014). Segmentación de usuarios de servicios deportivos. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 6.



- Nuviala Nuviala, A., Pérez Ordás , R., Boceta Osuna, M., Grao Cruces, A.,
Nuviala Nuviala , R., & González Jurado, J. (2012). Calidad, satisfacción
y valor percibido de los usuarios de un servicio deportivo público.
Movimiento, 24.
- Nuviala, A., Salinero, J., García , M., Gallardo, L., & Burillo , P. (2010).
Satisfacción con los técnicos deportivos en la edad escolar. *Revista de
Psicodidáctica*, 17.
- Orjuela Castro, J., Castro Ocampo, Ó., & Suspes Bulla , E. (2005). Operadores
y plataformas logísticas. *Tecnura*, 14.
- Pereira, L. G., Copello Janjaque, M., Gutierrez Cruz, M., & Guerra Santiesteban
, J. (2018). Metodología para el perfeccionamiento del proceso de
enseñanza-aprendizaje de los elementos. *Dialnet*, 7.
- Peréz López , R., Morales Sánchez, V., Anguera, M., & Hernández Mendo , A.
(2015). HACIA LA CALIDAD DE SERVICIO EMOCIONAL EN
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS ORIENTADAS A LA
POBLACIÓN INFANTIL: UN ANÁLISIS CUALITATIVO. *Revista
Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 9.
- Pol, Y. C. (2014). Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó.
Suma de Negocios, 11.
- Puyana Grimaldi , M., & Ferrer Cano, P. (2016). Dimensión y perfil de las
organizaciones de gestión de instalaciones deportivas. *Apunts Educación
Física y Deportes*, 8.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
DISEÑO RINTE ECONOMÍA y

R, A., Bobes , A., M, P., & Valdés , F. (2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su desarrollo. *Desarrollo*, 10.

Regina Galo, N., C. C Ribeiro , P., Mergulhao , R., & Vidal Viera, J. (2018). Selección de proveedor de servicios logísticos: alineación entre criterios e indicadores. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17.

Rial Boubeta, J., Varela Mallou, J., Rial Boubeta, A., & Real Deus, E. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. deportivos: la escala QSport-10. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 18.

Rodriguez, S. M. (2007). Estrategia logística del justo a tiempo para crear ventajas competitivas en las organizaciones. *PROSPECTIVA*, 5.

Serrano Tamayo , M., González Alarcón, E., Fomet Hernandez, E., Ramírez Espinosa, B., & Lahera Martínez, F. (2015). Modelo para la gestión de la innovación universitaria por proyectos en el contexto deportivo. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 22.

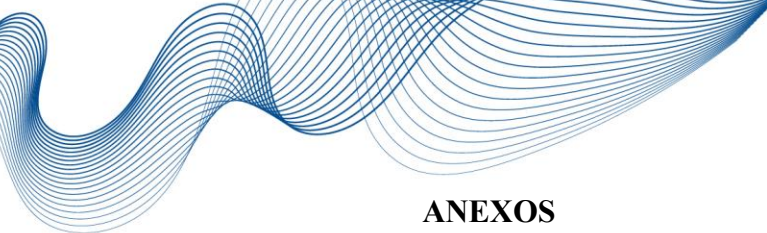
Servera, F., Gil, S., & Fuentes, B. (2009). LA INFLUENCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO LOGÍSTICO EN LA LEALTAD. UN ANÁLISIS DEL PAPEL MODERADOR DE LAS TIC. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 23.

Tovar, N. S. (2010). Logística del siglo XXI, rompiendo paradigmas. *Ciencia y Poder Aéreo*, 4.



Ulloa Hernandez, M., & Farías Torbidoni, E. (2023). Eventos deportivos y sostenibilidad. Una revisión sistemática (1964-2020). *Apuntes de Educación Física y Deportes*, 14.

Valencia, G., Tobón , D., & Bedoya , J. (2011). Hábitos y preferencias por recreación y deporte en Medellín: Una aplicación de modelos logísticos. *Lecturas de Economía*, 28.



ANEXOS



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
—SEDE PRINCIPAL, PUNTA—

Ilustración 1 Portales Académicos. Elaboración Propia.....	14
Ilustración 2 Segmentación de Artículos. Elaboración Propia	14
Ilustración 3 Taxonomía de Artículos. Elaboración Propia.	19
Ilustración 4 Desarrollo de Objetivos. Elaboración Propia.	22
Ilustración 5 Matriz FODA. Elaboración Propia.....	24
Ilustración 6 Cadena de Valor. Elaboración Propia.	25
Ilustración 7 Cadena de Valor CLUB DEPORTIVO BUSHIDO. Elaboración Propia.	26
Ilustración 8 Indicadores KPIs de las actividades primarias del CLUB DEPORTIVO BUSHIDO. Elaboración Propia.....	27
Ilustración 9 Indicadores KPIs de las actividades de apoyo del CLUB DEPORTIVO BUSHIDO. Elaboración Propia.....	29