



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA  
EL CLUB DEPORTIVO CARPES**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado de Licenciada en Administración de  
Empresas**

**Autora:**

Cárdenas Pesántez Juliana Noelia

**Director:**

Durazno Silva Carlos Alberto

**Cuenca – Ecuador**

**2024**

## **DEDICATORIA**

Me dedico a mí misma, porque sé que siempre puedo ser mejor. Es importante recordarme que siempre hay espacio para crecer y mejorar. Esta dedicación es un compromiso conmigo misma para seguir adelante y nunca rendirme

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a mis papás por siempre estar ahí y enseñarme a no conformarme, sino a buscar siempre cómo mejorar. A mi hermano, porque si no fuera por él, este proyecto ni siquiera existiría. Y a mi academia, gracias por poner el listón alto y retarme a superarlo cada vez. También a mis amigos por apoyarme y acompañarme todo este tiempo.

## Índice de Contenidos

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras .....	iv
Índice de Tablas.....	v
Índice de Anexos .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	2
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Modelo de Negocio .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Planeación Estratégica.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Modelo Canvas .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Academia Deportiva .....</b>	<b>9</b>
CAPÍTULO 2 .....	11
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA ACADEMIA.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Análisis FODA.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Análisis PESTEL.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Encuesta y Entrevista.....</b>	<b>16</b>
CAPÍTULO 3 .....	33
<b>3. MODELO DE NEGOCIO CON LA METODOLOGÍA CANVAS .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Segmentación del Mercado.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Propuesta de Valor .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Canales .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4 Relación con el Cliente .....</b>	<b>35</b>
<b>3.5 Flujo de Ingresos.....</b>	<b>36</b>
<b>3.6 Actividades Claves .....</b>	<b>36</b>
<b>3.7 Recursos Clave .....</b>	<b>37</b>
<b>3.8 Aliados Clave.....</b>	<b>38</b>
<b>3.9 Estructura de Costes.....</b>	<b>38</b>
CONCLUSIONES .....	40
RECOMENDACIONES .....	41
ANEXOS .....	48

## Índice de Figuras

Figura 1	<i>¿A qué grupo de edad pertenece su hijo/a ?</i>	19
Figura 2	<i>¿Cuál es el nivel de habilidad de su hijo/a en el ciclismo?</i>	20
Figura 3	<i>¿Qué actividades ciclísticas prefiere su hijo/a?</i>	20
Figura 4	<i>¿Qué aspecto del club de ciclismo CARPES considera más valioso para su hijo/a?</i>	21
Figura 5	<i>¿Qué aspecto del club de ciclismo CARPES considera más valioso para usted como padre/madre?</i>	21
Figura 6	<i>¿Qué beneficio adicional espera obtener usted o su hijo/a al participar en el club de ciclismo CARPES?</i>	22
Figura 7	<i>¿Cómo se enteró por primera vez del club de ciclismo CARPES?</i>	22
Figura 8	<i>¿Cuáles son los motivos por lo cual se comunica con el club de ciclismo CARPES?</i>	23
Figura 9	<i>¿Qué método de comunicación prefiere para recibir recordatorios sobre eventos, cambios en los horarios de clases u otras actualizaciones importantes del club de ciclismo CARPES?</i>	23
Figura 10	<i>¿Utiliza con frecuencia las redes sociales para interactuar con el club de ciclismo CARPES o para obtener información sobre eventos y actividades?</i>	24
Figura 11	<i>¿Qué tipo de servicios utiliza actualmente del club de ciclismo CARPES?</i>	24
Figura 12	<i>¿Qué servicios o productos adicionales estaría dispuesto a pagar en el club de ciclismo CARPES para mejorar la experiencia de su hijo/a?</i>	25
Figura 13	<i>¿Consideraría inscribirse en programas de membresía o paquetes de clases con descuento si el club de ciclismo CARPES ofreciera?</i>	25
Figura 14	<i>¿Qué actividades considera más importantes para el aprendizaje y desarrollo de su hijo/a en el club de ciclismo CARPES?</i>	26
Figura 15	<i>Propuesta de Modelo de Negocio Canvas</i>	33

## Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Preferencias según grupo de edad</i> .....	26
Tabla 2	<i>Aspectos valiosos para los padres respecto a la edad del deportista</i> .....	27
Tabla 3	<i>Interacción con las redes sociales según el rango de edad</i> .....	27
Tabla 4	<i>Servicios adicionales preferentes según rango de edad</i> .....	28

## **Índice de Anexos**

Anexo 1. Base de Datos de encuestas.....	48
Anexo 2. Planificación de la entrevista.....	48
Anexo 3. Entrevista.....	48

## RESUMEN

La presente tesis se centró en el diseño de un modelo de negocio para el club deportivo CARPES, con el propósito de mejorar su gestión organizativa. Basándose en una sólida fundamentación teórica sobre modelos de negocio, planificación estratégica y el método Canvas, se llevó a cabo un exhaustivo análisis de la situación actual del club de bicicross, empleando herramientas de análisis como el FODA, PESTEL, así como la consulta a los clientes. Este proceso permitió identificar las fortalezas y debilidades del club, así como las oportunidades y amenazas en su entorno. A partir de estos hallazgos, se propuso un modelo de negocio que se ajustará a las necesidades y preferencias del mercado objetivo. La implementación del modelo propuesto se consideró viable, siempre que se ejecuten las estrategias diseñadas de manera efectiva y se monitoree su desempeño de forma constante. Se destacó la importancia de la implementación y la mejora constante para garantizar el éxito a largo plazo del club.

**Palabras clave:** Análisis FODA, club deportivo Carpes, eficiencia, innovación, método Canvas, modelo de negocio, planificación estratégica.

## ABSTRACT

This thesis focused on the design of a business model for the CARPES sports club, with the purpose of improving its organizational management. Based on a solid theoretical foundation on business models, strategic planning and the Canvas method, an exhaustive analysis of the current situation of the bike cross club was carried out, using analysis tools such as SWOT, PESTEL, as well as consultation with the customers. This process allowed us to identify the club's strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats in its environment. Based on these findings, a business model was proposed that will adjust to the needs and preferences of the target market. The implementation of the proposed model was considered viable, provided that the designed strategies are executed effectively and their performance is constantly monitored. The importance of implementation and constant improvement was highlighted to ensure the long-term success of the club.

**Keywords:** SWOT analysis, CARPES sports club, efficiency, innovation, Canvas method, business model, strategic planning.



# INTRODUCCIÓN

La gestión eficaz de cualquier proyecto o negocio requiere un dominio de los elementos que lo sustentan, desde la estructura básica hasta la planificación estratégica. Considerando esta premisa, este trabajo de investigación se enfoca en tres aspectos principales: modelo de negocio, planificación estratégica y modelo Canvas, mismos que se pretende implementarlos en la academia deportiva de bicicross CARPES, ya que constituyen la columna vertebral para un negocio y su eficiente desempeño a largo plazo.

El capítulo uno proporciona un análisis en profundidad de los modelos de negocio y la planificación estratégica, explorando su importancia y aplicación práctica. El modelo Canvas es una herramienta desarrollada por Osterwalder y Pigneur que proporciona un marco visual para comprender y desarrollar modelos de negocio de forma eficaz. Este enfoque proporciona una comprensión integral de los elementos clave que componen la organización, desde la identificación del cliente hasta la estructura de costos, facilitando así, importantes insumos que facilitan la toma de decisiones y la aplicación de estrategias innovadoras.

El segundo capítulo está orientado a realizar un análisis situacional de la academia de bicicross CARPES utilizando análisis FODA y PESTEL para diagnosticar posibles áreas de mejora en el interior del club, así como, comprender el entorno en el que se desenvuelve el ámbito deportivo. Además, se evidencia el resultado de las encuestas realizadas a sus clientes, de las cuales se obtiene las necesidades y deseos que requieren para una mayor eficacia. Este análisis exhaustivo proporciona una visión clara de las áreas de mejora y las oportunidades de crecimiento para la academia.

Finalmente, el tercer capítulo presenta el modelo de negocio de la academia CARPES utilizando la metodología Canvas. Se analiza al detalle, el rol de cada una de las áreas que componen el modelo de negocio, desde la propuesta de valor hasta los flujos de ingresos, destacando tanto sus fortalezas como las oportunidades de mejora. Este enfoque integral permite evaluar el funcionamiento actual del club y su potencial de crecimiento, sentando así las bases para su crecimiento y mejoramiento continuo.

# CAPÍTULO 1

## 1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se aborda los elementos esenciales para el éxito de cualquier negocio o proyecto: el modelo de negocio, la planificación estratégica y el modelo Canvas. Estos conceptos proporcionan las bases necesarias para comprender cómo una organización puede generar valor, mantenerse competitiva y alcanzar sus metas a largo plazo.

Una de las formas más prácticas de definir un modelo de negocio es el modelo Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur. El marco proporciona una estructura visual que divide los elementos clave en nueve bloques, desde la segmentación de clientes hasta la estructura de costos. Veremos cómo este enfoque puede facilitar la comprensión y la toma de decisiones estratégicas de emprendedores y empresas consolidadas.

Cada subtema de este capítulo permite comprender mejor cómo las organizaciones desarrollan estrategias, identifican oportunidades de mercado, gestionan las relaciones con los clientes, optimizan los recursos y generan ingresos. Además, se examina la importancia de las alianzas estratégicas y cómo contribuyen al crecimiento y la sostenibilidad empresarial.

### 1.1 Modelo de Negocio

Mettler (2014) expresa que el término modelo de negocio se entiende como una representación formal de cómo una empresa captura valor, crea valor y entrega valor a sus actores. Osterwalder et al. (2012) describen el modelo de negocio como la lógica que respalda la generación de ingresos de una empresa, es decir, la razón por la cual la empresa persigue sus objetivos y busca obtener beneficios económicos.

Es importante destacar que los modelos de negocios abarcan no sólo las estrategias actuales, sino también las acciones que se ejecutan para lograr esos objetivos (Toniut, 2020). El modelo de negocio se basa en la creación de valor para los clientes, mientras que el alcance de la estrategia enfatiza capturar y preservar ese valor (Montoro, 2009).

El modelo de negocio y la planificación estratégica se complementan, ya que el primero se centra en la creación de valor, mientras que el segundo define la visión de largo plazo y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa (Carrillo, 2019).

## **1.2 Planeación Estratégica**

La planeación estratégica tiene como objetivo fundamental establecer los cimientos para que las organizaciones puedan adaptarse y perdurar incluso en entornos empresariales dinámicos y cada vez más impredecibles (Chiavenato, 2017). Es un proceso gerencial que busca desarrollar y mantener una dirección estratégica capaz de alinear los objetivos y recursos de la organización con las cambiantes oportunidades de mercado (Arvey, 2020). Sin un plan estratégico, resulta difícil organizar y gestionar adecuadamente las finanzas, los recursos técnicos, el talento y otros aspectos cruciales, así como carecer de una visión clara de los objetivos y cómo alcanzarlos (Trujillo, 2018).

Por ello, las organizaciones deben definir su dirección futura, lo que implica desarrollar un plan estratégico que identifique los recursos disponibles y establezca metas y objetivos como referencia para mantener el rumbo hacia esos objetivos. Esto permite comprender su mercado y las necesidades para mantener la competitividad, anticipando los cambios necesarios de manera oportuna y continua (Peñañiel et al., 2020).

## **1.3 Modelo Canvas**

Se establece que el modelo de negocio es la razón de ser de un proyecto empresarial. La metodología Canvas de Osterwalder y Pigneur permite al emprendedor visualizar mediante los aspectos externos e internos de las interacciones comerciales a través de nueve módulos, validando así la idea de negocio (Chaguay, 2019). Canvas se describe como una herramienta que permite definir un modelo de negocio y su propuesta de valor. De esta manera la empresa crea, entrega y captura valor, en otras palabras, es la forma en que una empresa identifica a sus clientes y sus necesidades, desarrolla sus productos o servicios, gestiona sus capacidades y recursos para entregar valor (Vargas, 2015). La ventaja del modelo Canvas es que puede ser más adecuado para emprendedores que

necesitan comprender su modelo de negocio, tomar decisiones amplias y de largo plazo (López et al., 2023).

El modelo de negocio Canvas se divide en nueve bloques que son: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costes. Estos nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Un modelo de negocio es como un plan estratégico que se implementará a través de estructuras, procesos y sistemas organizacionales (Osterwalder & Pigneur, 2010). A continuación, se explica cada uno de los bloques de este lienzo de CANVAS.

### **1.3.1 Segmento de Clientes**

Para Osterwalder et al. (2012) los clientes son la razón de ser de una empresa, ya que ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo si el cliente no paga por los servicios que brinda. Según Vargas (2015) la segmentación del mercado es la primera prioridad para entender quiénes son nuestros clientes. Esto implica definir de manera precisa el mercado objetivo, lo cual es crucial debido a que cada segmento de mercado tiene diferentes preferencias, deseos, gustos e ingresos que los distinguen. Das y Nayak (2020) dicen que conocer las necesidades de los clientes es una parte esencial del marketing lo cual ayudará a la empresa a descubrir a los clientes leales en esta heterogeneidad. También Ernawati et al. (2021) transmiten que el conocimiento de la segmentación del comportamiento del cliente es útil para que las empresas establezcan mercados objetivos y puedan desarrollar estrategias de marketing. Para captar la atención de los consumidores, las marcas deben centrarse en crear una experiencia de usuario única para brindar servicios personalizados (Healey, 2020).

### **1.3.2 Propuesta de Valor**

Osterwalder et al. (2012) describen el valor agregado como los beneficios que un conjunto de servicios o productos brindan a los clientes. Cuando los clientes eligen una organización sobre otra, valoran principalmente la capacidad de la organización para proporcionar un valor superior. La competitividad de las empresas es una propuesta de valor única en el mercado, creada por una serie de

esfuerzos internos, realizados mediante el uso de recursos y potencial humano de acuerdo con la estrategia de la organización, sin embargo, esta dinámica no debe separarse de los factores del entorno (Morales & Álvarez, 2021). Para Oster (2015) la propuesta de valor representa la solución que brindará la empresa y cómo se generará. Esto refleja la parte creativa e ingeniosa, pues la palabra “único” es la diferencia que existe entre la oferta existente y la nueva. Para Porter (2010) una propuesta de valor proporciona una ventaja competitiva que se deriva principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes. Barney et al. (2021) enfatizan la importancia de las capacidades dinámicas en la gestión de las partes interesadas en el análisis para crear una ventaja competitiva sostenible basada en su rareza, imitabilidad e irremplazabilidad.

### **1.3.3 Relación con el Cliente**

Vargas (2015) describe la relación con los clientes, y cómo los proyectos se relacionan con ellos. Puede ser virtual o presencial, directa o indirecta, a través de correo electrónico, de página web, directamente en tienda, en fin, toda la gestión que permite la comunicación y entrega directa de bienes y servicios al cliente. La gestión de relaciones con el cliente (CRM) permite comunicar y ofrecer directamente productos y servicios, así como una forma de obtener valor, es decir, de obtener una retroalimentación para mejorar el proyecto. Es importante resaltar que las empresas que quieran mantenerse en el mercado competitivo deben implementar una estructura básica llamada CRM para gestionar las relaciones con los clientes (Zambrano, 2020). Osterwalder et al. (2012) describen que las organizaciones necesitan definir claramente el tipo de relación que prefieren los clientes: personal, automatizada, autoservicio, suscripción, entre otros. Además, deben definir claramente el objetivo principal de la relación: atraer nuevos clientes, fidelizarlos o generar más ingresos de los clientes existentes. Becerra (2018) dice que, al comprender sus motivaciones, deseos y expectativas, ayuda a segmentar a los usuarios en segmentos de mercado complejos para brindarles la mejor experiencia posible.

### **1.3.4 Canales**

Vargas (2015) describe los canales de distribución como un medio para entregar un producto o servicio al consumidor final, incluyendo a los intermediarios y su participación activa en el canal de distribución. Según Osterwalder et al. (2012) los canales tienen cinco funciones: dar a conocer el producto o servicio, ayudar a los clientes potenciales a evaluar el producto o servicio, permitir a los clientes comprar, proporcionar valor a los clientes y garantizar la satisfacción del cliente con el servicio postventa. Un canal es como cualquier medio a través del cual se comunica con los clientes y llega una propuesta de valor (Cavero, 2023). Según Chávez (2022) siempre que se definan canales y se implementen estrategias comerciales, se pueden mejorar las interacciones con los clientes, aumentar las ventas masivas y mejorar la rentabilidad; es decir, si se capacita a los empleados, se implementan rutas de distribución y se utilizan métodos de venta, la distribución y comercialización de los productos de la empresa mejorarán el proceso.

### **1.3.5 Flujo de Ingresos**

López et al. (2022) dicen que el flujo de efectivo es una herramienta contable que evalúa la forma en que una empresa genera efectivo o equivalentes de efectivo proporcionando información clasificada en categorías operativas, financieras y de inversión. Para Vargas (2015) la generación de ingreso es la forma en que una empresa obtiene recursos para su supervivencia. Se deben incluir todos los recursos posibles, desde financiación, bancos e inversiones, hasta las ventas, regalías o cualquier otro ingreso generado por la actividad cotidiana. Bednar et al. (2018) dicen que el principal objetivo de una empresa es generar ingresos, por lo que una nueva empresa debe generar fondos para cubrir sus costos fijos y variables, generando así ganancias para los propietarios. Para Osterwalder et al. (2012) las organizaciones deben conocer el valor que los clientes están dispuestos a pagar y adoptar los métodos de pago que prefieren.

### **1.3.6 Actividades Clave**

Para Magallanes y Antonio (2021) las actividades clave son todas las actividades necesarias para integrar la propuesta de valor y obtener información sobre las ofertas actuales. Vargas (2015) describe las actividades centrales como

cosas que los emprendedores saben hacer bien, es decir, es una lista de beneficios relacionados con la creación de valor de un proyecto. Osterwalder et al. (2012) describen que las actividades clave incluyen las actividades más importantes que una empresa debe realizar para que su modelo de negocio funcione. Las actividades clave describen lo que la empresa necesita hacer para que el modelo de negocio funcione, como fabricación, resolución de problemas, operaciones de plataforma y *networking* (Ojasalo & Ojasalo, 2018). Cuando una empresa define y genera sus principales actividades, debe plantearse varias preguntas que le permitan anticipar determinadas situaciones y prepararse para responder a ellas de la mejor manera posible sin causar inconvenientes al logro de los objetivos de la organización (Magallanes & Antonio, 2021).

### **1.3.7 Recursos Claves**

Toda empresa necesita activos y suministros para funcionar de manera óptima. Los recursos clave pueden ser de diferentes tipos dependiendo del negocio que se desarrolle (Valencia, 2019). Vargas (2015) define los recursos como los elementos con los que cuenta un emprendedor para implementar un proyecto, desde activos físicos como locales hasta habilidades y destrezas, sin dejar de lado las patentes o fórmulas que posee. Es el activo más importante necesario para que funcione un modelo de negocio (Ojasalo & Ojasalo, 2018). Los recursos clave incluyen activos o materiales que permiten desarrollar y alcanzar nuestros objetivos y así lograr una posición en el mercado. También permiten construir buenas relaciones con nuestros clientes, que se dividen en tareas intelectuales, financieras, humanas y físicas (Magallanes & Antonio, 2021).

De acuerdo con Osterwalder et al. (2012) existen cuatro tipos de recursos que son fundamentales: los humanos, físicos, intelectuales y económicos. Los recursos humanos representan el valor de las personas que ayudan a la empresa a funcionar. Los recursos físicos se refieren a activos físicos como edificios, maquinaria, vehículos, equipos, puntos de venta e infraestructura tecnológica. Los recursos intelectuales incluyen marcas, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, así como recursos financieros, garantías financieras, efectivo, líneas de crédito o inventario.

### **1.3.8 Estructura de Costos**

Una estructura de costos describe los principales costos incurridos al operar dentro de un modelo de negocio particular. Hay costos asociados con la creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Para Vargas (2015) las fuentes de egreso son las inversiones para la implementación del proyecto, un tema clave que debe abordarse de manera clara y efectiva sobre los costos que enfrenta el proyecto para realizar un análisis principal formal y responsable. Estos pueden ser: regalías, alquiler, dividendos, intereses, así como materiales, viajes o cualquier otro factor importante que no se pueda ignorar.

### **1.3.9 Alianzas y Socios Estratégicos**

El bloque de socios clave permite detectar a las personas, organizaciones y empresas que estén relacionadas con las actividades de la empresa (Zambrano, 2018). Según Vargas (2015) los socios clave o alianzas estratégicas son las capacidades para formar relaciones estratégicas con otras empresas, proyectos u otras instituciones para aumentar la fortaleza y seguridad del proyecto. Toda empresa con deseos de crecer debe considerar y trabajar en fortalecer las alianzas estratégicas (Magallanes & Antonio, 2021). Para Osterwalder y Pigneur (2010) las empresas forman asociaciones por diversas razones y las asociaciones se convierten en la piedra angular de muchos modelos de negocio. Las empresas establecen alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Según Remolins (2017) las organizaciones necesitan estar asociadas con personas o empresas que le proporcionen recursos financieros para que funcione correctamente y genere un ciclo mayor de dinero e inversión que le permita a la organización alcanzar sus objetivos. Las empresas también deben velar por los intereses de sus socios, mantener una comunicación estrecha e invertir constantemente los recursos antes mencionados.



## 1.4 Academia Deportiva

Más allá del ámbito educativo y cívico, una academia tiene como objetivo fundamental la formación de futuros deportistas profesionales (Bautista & Quintero, 2021). Según Pérez (2018) una organización deportiva se define como una entidad social con metas claras y límites bien definidos, dentro de la industria deportiva. En términos generales, una organización implica la colaboración coordinada y controlada de dos o más individuos en un contexto específico, con el propósito de alcanzar objetivos predeterminados mediante la asignación eficaz de recursos disponibles, bajo la dirección de un líder encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar (Bautista & Quintero, 2021).

Según Bautista y Quintero (2021) una academia deportiva representa una estructura de excelencia dividida en componentes físicos y humanos, orientada a la formación de deportistas y entrenadores profesionales. En el contexto de un club deportivo, invertir en el desarrollo del talento individual y comprender los fundamentos del deporte se vuelven esenciales. Pérez (2018) indica que existe una mayor exigencia en la eficiencia en las instalaciones de las academias deportivas. Por tanto, se destaca la importancia de una gestión integral que aborde aspectos culturales, económicos, sociales, políticos y tecnológicos, como lo señala (Blanquet, 2020).

Para comprender mejor la dinámica de una academia deportiva, es fundamental tener conocimiento sólido sobre el deporte en sí. El estudio publicado en el "*Journal of Sport Sciences*" señala que el deporte puede dividirse en diversas categorías, que incluyen tanto deportes individuales como deportes en equipo (Smith et al., 2019). Dentro de este panorama deportivo, el ciclismo se destaca como una de las disciplinas más destacadas, abarcando una amplia gama de modalidades que van desde el ciclismo de carretera hasta el bicicross, cada una con sus propias particularidades y desafíos específicos (Smith & Johnson, 2020). En una revisión realizada por expertos en fisiología del ejercicio y biomecánica del ciclismo, se identificaron varias disciplinas dentro de este deporte, como el ciclismo de carretera, el ciclismo de montaña y el bicicross (Brown & Jones, 2018). La Unión Ciclista Internacional (UCI) desempeña un papel crucial al establecer normativas y

reglas para las distintas modalidades del ciclismo, con el objetivo de promover el desarrollo y garantizar la seguridad en este deporte (UCI, 2021).

El bicicross, también conocido como *BMX racing*, es una emocionante disciplina del ciclismo, que también ofrece beneficios significativos para los niños y adolescentes. Participar en bicicross puede ser especialmente beneficioso para el desarrollo físico, emocional y social de los niños. El bicicross ofrece a los niños una forma emocionante y educativa de mantenerse activos, desarrollar habilidades y construir relaciones positivas con otros niños y adultos en un ambiente de apoyo y amistoso (Carrión et al., 2021).

## CAPÍTULO 2

### 2. DIAGNÓSTICO DE LA ACADEMIA

La academia de bicicross se enfrenta a un desafío constante en un entorno dinámico y competitivo. Para abordar este desafío, es crucial realizar un análisis exhaustivo de su situación actual, evaluando tanto sus fortalezas como sus debilidades, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en su entorno. Este diagnóstico es fundamental para comprender el panorama general, por lo cual, se ha llevado a cabo mediante un análisis FODA y un análisis PESTEL.

Además, se ha realizado una serie de encuestas con el objetivo de comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes, así como para adaptar el modelo de negocio de la academia de bicicross. Esta investigación se ha centrado en la aplicación del Modelo Canvas, utilizando preguntas específicas para abordar cada uno de sus bloques y obtener *insights* relevantes que impulsen la eficacia y la eficiencia del negocio.

Este capítulo ayuda a tener una visión integral de la situación actual de la academia de bicicross, permitiendo identificar áreas de mejora y oportunidades para el crecimiento y la innovación.

#### 2.1 Análisis FODA

##### 2.1.1 Fortalezas

La academia cuenta con una infraestructura adecuada, que incluye una pista privada e implementos de entrenamiento propio, garantizando un ambiente óptimo para el desarrollo los deportistas a comparación de otras academias de bicicross que no la tienen y dependen de infraestructuras de otras entidades. Además, dispone de varios horarios de clase para dividir por niveles, brindando flexibilidad y adaptabilidad a los diferentes usuarios. La publicidad en línea se utiliza como herramienta para promover los servicios y atraer nuevos clientes, mientras que los buenos deportistas que representan la academia son un testimonio de la calidad y excelencia del entrenamiento por sus logros nacionales e internacionales obtenidos. Los entrenadores tienen experiencia en el deporte como corredores, obteniendo

pódium en campeonatos provinciales, nacionales e internacionales lo cual aportan un conocimiento profundo y práctico a las clases.

### **2.1.2 Debilidades**

La ubicación del local no es favorable por lo que es una zona escondida, lo que puede afectar la accesibilidad para algunos clientes potenciales, también se evidencia una falta de estudio de mercado y desconocimiento de los clientes potenciales, por ello se limita la efectividad de las estrategias de marketing, mientras que la ausencia de eventos deportivos internos resta oportunidades para el crecimiento y la participación de la comunidad. La comunicación deficiente interna y externa genera malentendidos y afecta la satisfacción del cliente, por lo que, la falta de coordinación entre departamentos genera confusiones y retrasos en la prestación de servicios, junto a la falta de capacitaciones en todos los departamentos lo que limita el potencial de mejora continua. La academia, carece de un enfoque claro sobre las alternativas a tomar en caso de enfrentar diferentes problemas en situaciones fortuitas, lo que dificulta la resolución efectiva de situaciones adversas. La falta de tecnología en la administración afecta la eficiencia operativa y la capacidad para optimizar procesos, gestionar recursos y mejorar la experiencia de los usuarios. Esto limita el potencial de los programas de bicicross y la competitividad y calidad del servicio ofrecido. La carencia de implementos dinámicos para las clases de bicicross refleja una falta de actualización y adaptación a las necesidades y avances en esta disciplina deportiva.

### **2.1.3 Oportunidades**

Las oportunidades incluyen el flujo de clientes por recomendaciones de otros padres de familia de la academia, así como la posibilidad de establecer alianzas con centros educativos y tiendas de bicicletas para mejorar la experiencia de los clientes. Diversificar las fuentes de ingresos mediante el alquiler de bicicletas y la pista a otras academias presenta una oportunidad para aumentar los ingresos. La búsqueda de apoyo por parte de empresas interesadas con el incentivo tributario lo cual puede proporcionar recursos adicionales, y la promoción mediante estrategias de marketing puede aumentar la visibilidad y el atractivo de la academia.

#### **2.1.4 Amenazas**

Sin embargo, existen amenazas como la competencia que ofrece precios más bajos y más tiempo de entrenamiento, lo que puede atraer a potenciales clientes, también los cambios climáticos impredecibles pueden afectar la asistencia a las clases al aire libre. La disminución de alumnos por feriados representa un desafío en la planificación de actividades y la gestión de ingresos, y la creciente demanda de servicios adicionales como nutrición y gimnasio puede llevar a la pérdida de clientes si no se satisfacen estas necesidades. La aparición de nuevas academias deportivas en el mercado y la falta de lealtad en algunos clientes también representan amenazas potenciales que deben abordarse.

### **2.2 Análisis PESTEL**

#### **2.2.1 Político**

Las regulaciones y políticas gubernamentales por la mala administración de los espacios deportivos por parte de la Federación Deportiva del Azuay pueden provocar una intervención más estricta por parte del Municipio de Cuenca. Con lo que la academia tendrá como ventaja tener pistas propias y no depender de la pista de la Federación Deportiva del Azuay como lo hacen otras escuelas.

Gracias a la reglamentación deportiva en las cuales existen regulaciones específicas relacionadas con la práctica deportiva en Ecuador (Reglamento general ley del deporte, educación física y recreación). Esto incluye leyes sobre instalaciones deportivas, programas de entrenamiento, seguridad en el deporte, entre otros aspectos, lo cual fomenta un entorno competitivo justo y ético entre las diferentes academias.

#### **2.2.2 Económico**

El Producto Interno Bruto (PIB) es una medida del valor total de todos los bienes y servicios producidos dentro de un país en un período de tiempo específico (FMI, 2008). Actualmente el Ecuador tiene una economía en crecimiento, lo que puede aumentar la disponibilidad de ingresos discretos para las personas y, potencialmente, aumentar la demanda de servicios como clases de ciclismo.

La inflación del país es estable por lo que no se tiene un aumento generalizado de. Un nivel de inflación estable y moderada es deseable para las empresas, ya que proporciona cierta previsibilidad en los costos y precios. (Gutiérrez Andrade & Zurita, 2006).

Los costos salariales representan una parte significativa de los costos operativos de la academia, especialmente al emplear instructores u otro personal. Es importante monitorear la dinámica de los costos salariales para garantizar que se pueda pagar salarios competitivos y retener al personal calificado.

La accesibilidad financiera de las tarifas es crucial para atraer a un amplio espectro de clientes. Se debe tener en cuenta los factores económicos al establecer las tarifas para asegurarse de que sean asequibles para tu mercado objetivo.

### **2.2.3 Social**

La percepción de inseguridad puede afectar la disposición de las personas a participar en actividades al aire libre, como andar en bicicleta. Es importante considerar las preocupaciones de seguridad de tus clientes potenciales al diseñar las clases de ciclismo y al ofrecer servicios que promuevan un entorno seguro.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012) en el 2030 el país no garantizará el reemplazo generacional pues las mujeres en edad fértil tendrán menos de dos hijos, es decir, la población empezará a envejecer. Las provincias con menor tasa global de fecundidad son: Pichincha, Tungurahua, Galápagos, Azuay y Carchi. Estas tendencias afectan directamente el nicho de mercado de la academia a largo plazo.

El aumento de la conciencia sobre la salud y el bienestar crea una demanda creciente de actividades deportivas como el ciclismo. Se puede aprovechar esta tendencia al promover los beneficios para la salud del ciclismo y ofrecer programas diseñados para diferentes niveles de condición física y objetivos de salud. Según un análisis de la Dirección de Gestión de Movilidad el 8 % de los viajes dentro de Cuenca se realiza en bicicleta. Antes de la emergencia sanitaria el uso de la bicicleta llegaba a un 2 %.

La responsabilidad social es cada vez más importante para las empresas, incluidas las academias deportivas. Se puede mejorar la imagen de la academia y

fortalecer la relación con la comunidad al participar en iniciativas de responsabilidad social, como la organización de eventos benéficos, la promoción del ciclismo sostenible o la colaboración con organizaciones locales sin fines de lucro.

#### **2.2.4 Tecnológico**

La optimización de las cadenas de suministro es crucial para garantizar que se tenga acceso oportuno a los equipos, materiales y suministros necesarios para operar la academia de bicicletas. Utilizar tecnología adecuada, como sistemas de gestión de inventario y software de planificación de recursos empresariales (ERP), puede ayudar a optimizar la eficiencia de la cadena de suministro, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente al garantizar una disponibilidad constante de productos y servicios.

La tecnología desempeña un papel fundamental en la gestión eficaz de una academia deportiva de bicicletas. Herramientas como aplicaciones de programación y gestión de clientes pueden facilitar la reserva de clases, el seguimiento del rendimiento de los alumnos y la gestión de pagos. Además, la tecnología también puede ser utilizada para crear contenido educativo y de entrenamiento, como videos instructivos o aplicaciones de seguimiento de rendimiento para ciclistas.

La privacidad y seguridad son importantes ya que, con el aumento de las amenazas cibernéticas y las preocupaciones sobre la privacidad de los datos, es importante garantizar la seguridad de la información de tus clientes y empleados. Esto incluye proteger los datos de pago, información personal y cualquier otra información confidencial almacenada en tus sistemas informáticos. Implementar medidas de seguridad tecnológica, como firewalls, cifrado de datos y protocolos de seguridad de la información, puede ayudar a mitigar el riesgo de violaciones de seguridad y proteger la reputación de tu academia.

#### **2.2.5 Ecológico**

La adopción de políticas y prácticas que promuevan la protección del medio ambiente puede mejorar la imagen de la academia y contribuir a la sostenibilidad a largo plazo. Esto podría incluir iniciativas como el uso de materiales reciclados o reciclables en la fabricación de equipos, la reducción de residuos y la participación

en programas de conservación ambiental en tu comunidad, también puede ser la implementación del uso de tomatodos en lugar de botellas plásticas como una práctica de Responsabilidad Social Corporativa es una medida concreta y efectiva que la academia puede adoptar para promover la protección del medio ambiente.

### **2.2.6 Legal**

La ley impone la obligación de cumplir ciertas normativas debido a la categoría a la que la academia pertenece, por lo tanto, es importante para la entidad deportiva revisar las opciones disponibles para constituirse de manera óptima. Esto permitirá beneficiarse de los aspectos legales específicos aplicables a este gremio, asegurando así el cumplimiento adecuado de las regulaciones y optimizando la posición legal dentro del ámbito deportivo.

## **2.3 Encuesta y Entrevista**

En el contexto actual del mercado, la adaptación y mejora continua de los modelos de negocio son cruciales para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de cualquier empresa. En esta investigación, se abordó específicamente la optimización del modelo de negocio de una escuela de bicicross a través de la aplicación del Modelo Canvas. Esta herramienta permite comprender las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes para adaptar las propuestas de valor, canales de comunicación, flujos de ingresos y otros aspectos clave del negocio. Para garantizar el aprovechamiento del modelo Canvas se procederá a realizar encuestas que permitan registrar con certeza la opinión de los beneficiarios de la Academia.

El objetivo principal de este estudio es mejorar la eficacia y la eficiencia de la escuela de bicicross mediante una comprensión profunda de las demandas del mercado y las percepciones de los clientes. Para lograrlo, se ha adoptado el Modelo Canvas como una herramienta fundamental para analizar y ajustar los diferentes elementos del modelo de negocio.

### **2.3.1 Diseño**

El Modelo Canvas se divide en nueve bloques, cada uno de los cuales desempeña un papel crucial en la configuración del modelo de negocio. Para



abordar cada uno de estos bloques, se diseñaron preguntas específicas en la encuesta, cuyas respuestas brindarán *insights* relevantes. Además, se realizaron entrevistas al personal de la academia con el fin de profundizar sobre algunos elementos del modelo de negocio Canvas.

Las preguntas de la encuesta se asignaron a cada bloque del Modelo Canvas de la siguiente manera: para la segmentación del mercado, se destinaron a comprender el perfil demográfico y las preferencias de los clientes potenciales, como la edad, habilidades en ciclismo y actividades preferidas. En cuanto a la propuesta de valor, las preguntas se enfocaron en identificar los aspectos más valiosos tanto para los hijos como para los padres/madres, así como los beneficios adicionales esperados al participar en la escuela de bicicross. La sección de Canales fue diseñada para conocer los canales de información a través de los cuales los clientes se enteraron por primera vez de la escuela de bicicross, mientras que la Relación con el Cliente se centró en comprender los motivos de comunicación con la escuela, las preferencias de comunicación y el uso de redes sociales para interactuar con la misma. El bloque de Flujo de Ingresos estuvo destinado a identificar los servicios utilizados actualmente, los servicios adicionales deseados y la disposición a inscribirse en programas de membresía o paquetes con descuento. Las Actividades Claves se orientaron a determinar las actividades más importantes para el aprendizaje y desarrollo de los hijos, así como las actividades adicionales deseadas por los clientes.

Como información adicional para obtener un conocimiento más profundo de la organización, se llevó a cabo una entrevista con la directora del club deportivo CARPES. Esta entrevista proporcionó una visión detallada de diversos aspectos clave de la academia, incluyendo su propuesta de valor, relación con los clientes, canales, flujo de efectivo, actividades clave, recursos clave, estructura de costes y aliados clave. Para estructurar las preguntas de la entrevista, se utilizó un enfoque similar al empleado en la encuesta, organizando los bloques de preguntas en torno a algunos elementos del modelo Canvas, lo que permitió abordar de manera sistemática diversos aspectos del negocio y obtener una visión más clara.

### **2.3.2 Población y Muestra**

La población se refiere al conjunto completo de elementos o individuos que poseen ciertas características comunes y sobre los cuales se desea realizar inferencias o generalizaciones (Palella y Martins, 2008). Por lo que la población de esta investigación está constituida por un total de 80 personas.

La muestra, por otro lado, es un subconjunto representativo de la población que se selecciona con el propósito de realizar observaciones, mediciones o recolectar datos de manera más eficiente y práctica (Palella y Martins, 2008). En este estudio, la muestra consiste en 67 personas.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de muestra con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que resultó en un tamaño de muestra de 67 personas encuestadas. Esto implica que se seleccionó una cantidad adecuada de individuos para la investigación, garantizando así que los resultados obtenidos sean representativos de la población y puedan extrapolarse con cierto grado de confianza.

### **2.3.3 Proceso y Recolección de Datos**

La encuesta se llevó a cabo a través de Google Forms para recopilar datos se envió mediante WhatsApp, utilizando un enlace que generó 29 respuestas inicialmente. En una segunda ocasión, se volvió a enviar la encuesta y se obtuvieron 18 respuestas adicionales. Finalmente, para completar la recolección de datos, se realizó de manera presencial durante las horas de entrenamiento, lo que resultó en un total de 68 respuestas. Estos resultados fueron analizados utilizando la herramienta Excel y se elaboró un análisis detallado utilizando Word.

### **2.3.4 Resultados**

Para analizar los resultados, primero se examinaron las respuestas de cada pregunta del cuestionario para obtener una visión global. Estas respuestas se organizaron en bloques, siguiendo la estructura original del cuestionario. Luego, se realizó un análisis más detallado utilizando tablas dinámicas para profundizar en la comprensión de los datos. Finalmente, se llevó a cabo un análisis de la entrevista con la gerente del club deportivo CARPES, enfocándose en los bloques finales del lienzo Canvas relacionados con los recursos clave, aliados clave y estructura de

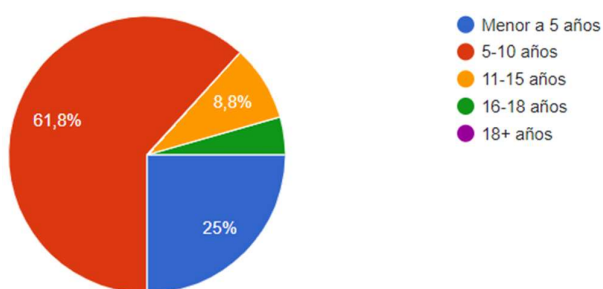
costos de la academia. Este enfoque proporcionó una comprensión más completa de la situación y permitió identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.

Los resultados obtenidos tras realizar un exhaustivo análisis en diferentes áreas clave de la academia de ciclismo CARPES se obtuvo que, la mayoría de los clientes de la academia de ciclismo CARPES tienen hijos de 5 a 10 años, son principiantes y prefieren el ciclismo de carrera. Las clases estructuradas son valoradas por los deportistas, mientras que los padres aprecian el entrenamiento personalizado y la seguridad. La comunicación se da principalmente por recomendaciones mediante WhatsApp y redes sociales, aunque la interacción en estas últimas es baja. Las clases regulares son el servicio más utilizado, y aunque la mayoría no busca servicios adicionales, hay interés en membresías o descuentos en paquetes de clases. La entrevista realizada revela que su propuesta de valor se centra en proporcionar un ambiente óptimo para el desarrollo de deportistas de bicicros, destacándose por su enfoque en la calidad del entrenamiento y los logros deportivos. La academia se promociona principalmente en línea y a través de redes sociales, además de colaborar con centros educativos y tiendas de bicicletas. También que financia sus operaciones mediante ingresos de clases, alianzas con empresas patrocinadoras y apoyo financiero de entidades gubernamentales. Sus actividades clave incluyen la gestión de clases, el entrenamiento de deportistas y la promoción de la academia, respaldadas por recursos humanos calificados, infraestructura adecuada y una gestión financiera eficiente.

### Segmentación del Mercado

**Figura 1**

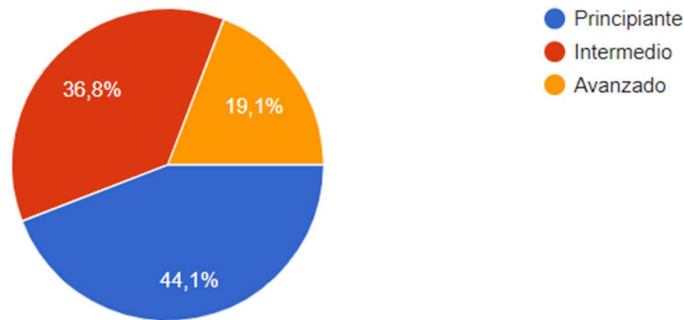
*¿A qué grupo de edad pertenece su hijo/a?*



En la figura 1 se observa que el grupo mayoritario está conformado por niños entre 5 y 10 años.

**Figura 2**

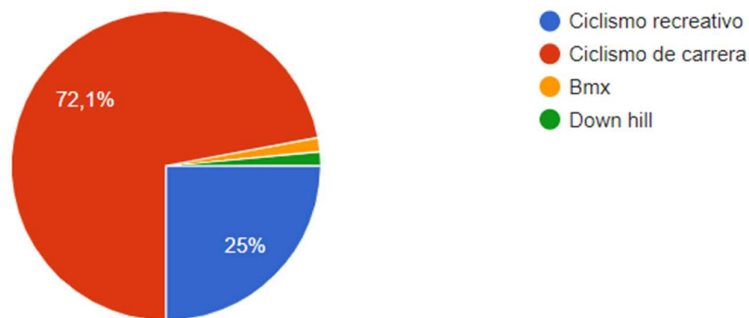
*¿Cuál es el nivel de habilidad de su hijo/a en el ciclismo?*



En la figura 2 la mayoría de los encuestados seleccionaron el nivel de su deportista como nivel principiante. Como segundo nivel de habilidad con menos de ocho por ciento de diferencia tenemos a nivel intermedio. Como último nivel escogido tenemos al nivel avanzado.

**Figura 3**

*¿Qué actividades ciclísticas prefiere su hijo/a?*

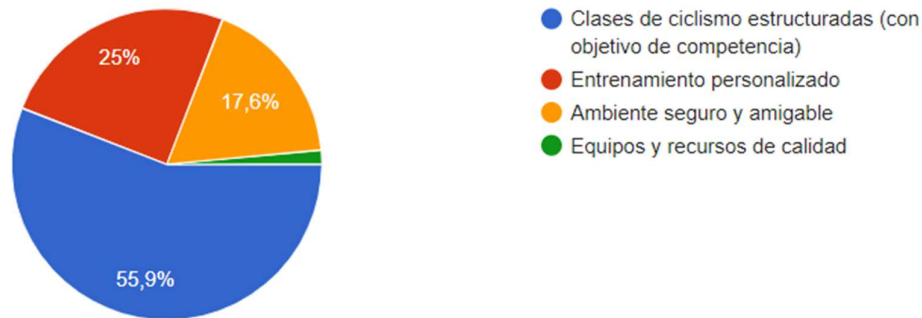


En la figura 3 se muestra sobre la actividad de preferencia para los deportistas, la imagen evidencia que la actividad preferida por parte de los deportistas es el ciclismo de carrera con el 72%. Seguido por el ciclismo recreativo con el 25% de los encuestados. Estos resultados ayudan a la conformación de actividades clase y propuesta de valor en la propuesta del modelo de negocio.

## Propuesta de Valor:

**Figura 4**

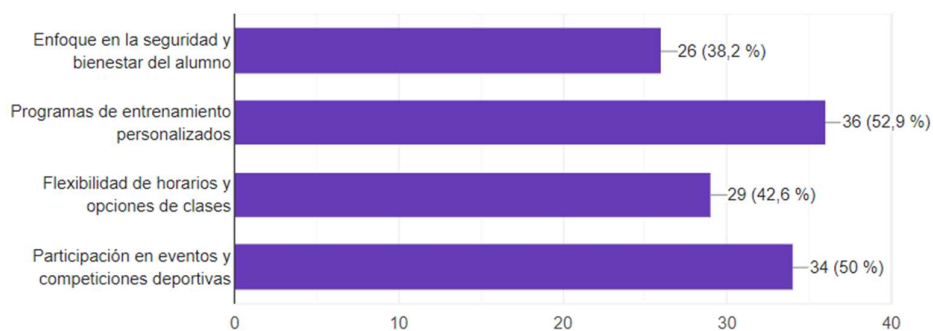
*¿Qué aspecto del club de ciclismo CARPES considera más valioso para su hijo/a?*



En la figura 4 se observan los resultados de la encuesta sobre el aspecto más importante para los deportistas las cuales en su mayoría con el 55.9% son las clases de ciclismo estructuradas. Seguido por entrenamientos personalizados con un 25%. Como tercer lugar, consideran valioso un ambiente seguro y amigable para los deportistas. Estos resultados son de gran ayuda para estructurar la propuesta de valor de la academia.

**Figura 5**

*¿Qué aspecto del club de ciclismo CARPES considera más valioso para usted como padre/madre?*



En la figura 5 se observa que en los resultados de la encuesta los aspectos más importantes por parte de los padres de familia son los programas de entrenamiento personalizado y la participación en eventos deportivos y competiciones deportivas. Sin embargo, la flexibilidad de horarios y opciones de clases junto al enfoque en la seguridad y bienestar del alumno también es importante para los padres de familia.

### Figura 6

*¿Qué beneficio adicional espera obtener usted o su hijo/a al participar en el club de ciclismo CARPES?*

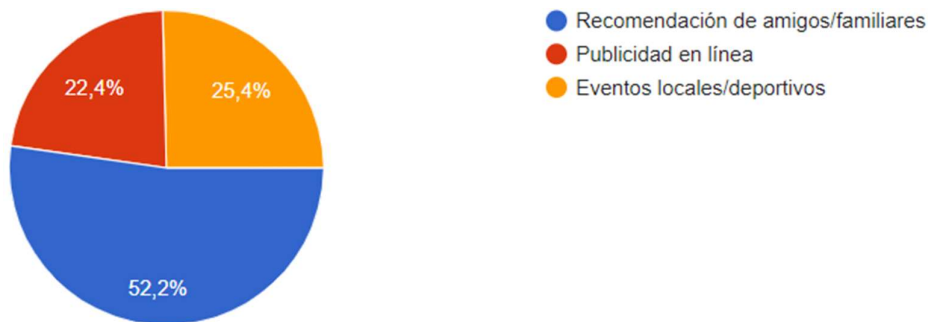


En la figura 6 se percibe sobre la preferencia de los beneficios adicionales al participar en el club, con lo cual se obtuvo que la mayoría desea tener la oportunidad de competir y destacar en el ciclismo, como segunda alternativa favorita está el desarrollo de habilidades sociales y trabajo en equipo. Estos resultados son esenciales para la creación de valor de la empresa.

### Canales:

### Figura 7

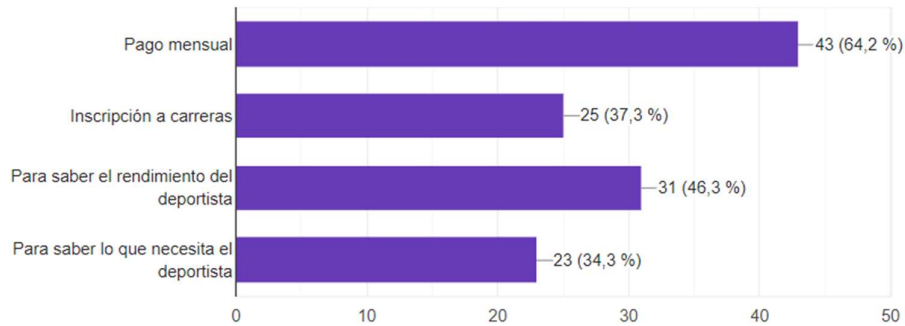
*¿Cómo se enteró por primera vez del club de ciclismo CARPES?*



En la figura 7 se analizan los canales de comunicación para dar a conocer el servicio por parte del club, se tiene en su mayoría que los encuestados llegaron a la academia por recomendaciones de familiares o amigos con un 52% de los resultados de los encuestados, también se refleja que llegaron por parte de publicidad en línea y por medio de eventos locales o deportivos alrededor del 24% de los encuestados en cada uno de estas opciones.

### Figura 8

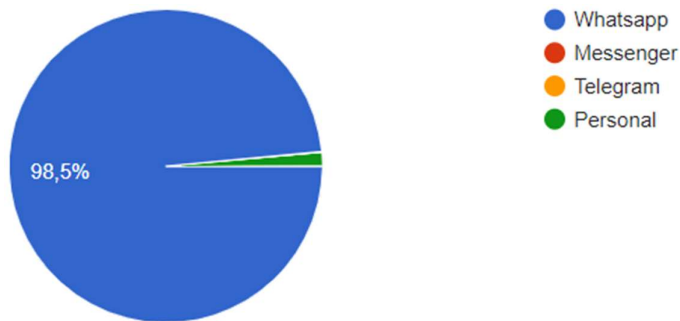
*¿Cuáles son los motivos por lo cual se comunica con el club de ciclismo CARPES?*



En la figura 8 se analiza sobre los motivos por los cuales se comunican con el club, con esto se tiene que el 64% de los clientes lo hacen por el pago del mensual y con el 31% de clientes, para saber el rendimiento del deportista. Como las alternativas con menor secuencia se tiene la inscripción a carreras y para saber lo que necesita el deportista, estas variables son significativas para un análisis para la realización del modelo de negocio.

### Figura 9

*¿Qué método de comunicación prefiere para recibir recordatorios sobre eventos, cambios en los horarios de clases u otras actualizaciones importantes del club de ciclismo CARPES?*



En la figura 9 la gran mayoría de encuestados prefieren recibir la información sobre eventos, cambios en los horarios de clases u otras actualizaciones importantes del club por medio de WhatsApp con el 98.5% y un solo encuestado lo prefiere personal.

**Figura 10**

*¿Utiliza con frecuencia las redes sociales para interactuar con el club de ciclismo CARPES o para obtener información sobre eventos y actividades?*

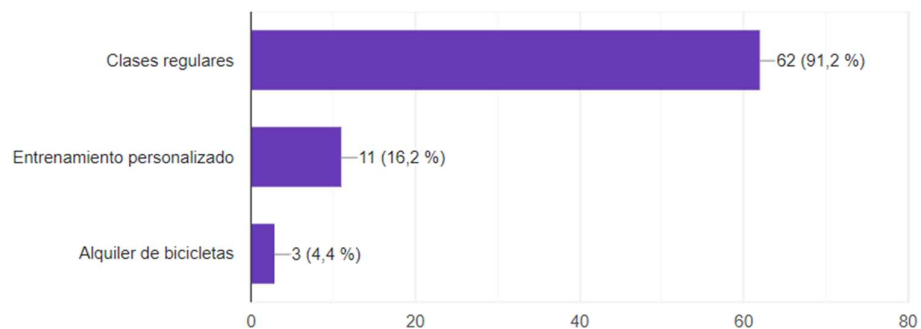


En la figura 10 refleja que la mayoría de los encuestados sigue a la academia en redes sociales, sin embargo, el 42.6% de los encuestados no interactúa con frecuencia o no sigue a la academia. Este problema se puede cambiar dentro del modelo de negocio en la sección de canales para el club.

### **Flujo de Ingresos**

**Figura 11**

*¿Qué tipo de servicios utiliza actualmente del club de ciclismo CARPES?*

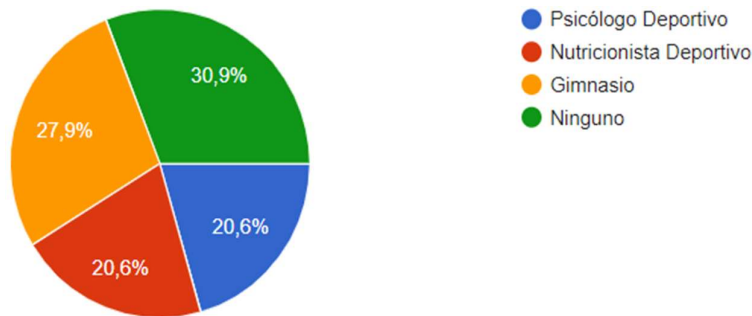


En la figura 11 se observa de manera clara que los servicios utilizados del club son las clases regulares. Y en su minoría está el alquiler de bicicletas, lo cual se tendrá que mejorar dentro del modelo de negocio, ya sea con estrategias o eliminación de estos servicios.



**Figura 12**

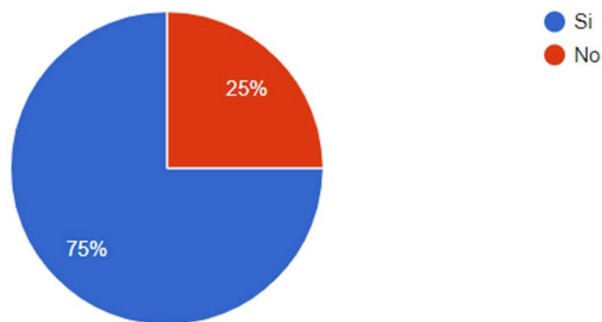
*¿Qué servicios o productos adicionales estaría dispuesto a pagar en el club de ciclismo CARPES para mejorar la experiencia de su hijo/a?*



En la figura 12 la mayoría de encuestados no están dispuestos a pagar por un servicio adicional, sin embargo, la mayoría de opciones tienen un peso similar por lo cual todas las opciones podrían ser analizadas por parte de administración para implementar en las actividades para las clases de la academia.

**Figura 13**

*¿Consideraría inscribirse en programas de membresía o paquetes de clases con descuento si el club de ciclismo CARPES ofreciera?*

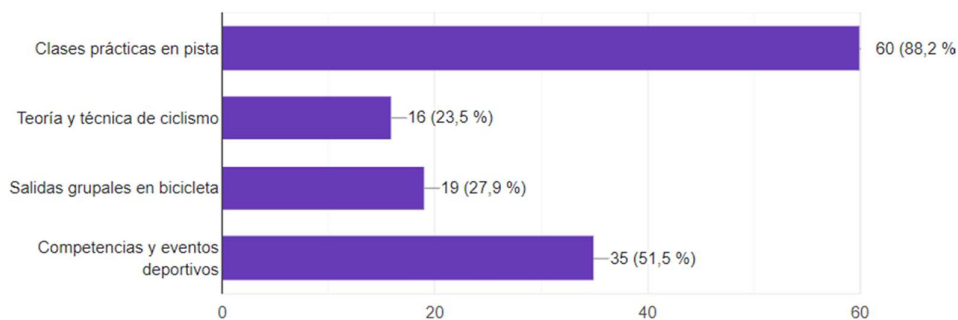


Según la figura 13 la mayoría de los encuestados consideran inscribirse a una membresía o a paquetes de clases con descuentos, para lo cual se recomienda aprovechar este nivel de aceptación e implementarlo en el club.

## Actividades Claves

**Figura 14**

*¿Qué actividades considera más importantes para el aprendizaje y desarrollo de su hijo/a en el club de ciclismo CARPES?*



En la figura 14 la cual se trata sobre la actividad más importante para los encuestados, por lo que se obtuvo una gran preferencia en las clases prácticas en pista, seguido por las competencias y eventos deportivos. Sin embargo, también hubo una aceptación sobre las salidas grupales en bicicleta y sobre la teoría y técnica de ciclismo, lo cual se puede realizar como actividades adicionales para el club.

También se procedió a cruzar variables con el objetivo de mejorar el modelo de negocio, específicamente su propuesta de valor. Para ello, se empleó la variable del rango de edad en conjunto con otras variables recopiladas en la encuesta.

**Tabla 1**

*Preferencias según grupo de edad*

	11-15	16-18	5-10	Menor a 5	Total
Bmx			1		1
Ciclismo de carrera	5	2	32	10	49
Ciclismo recreativo		1	9	7	17
Down hill	1				1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>42</b>	<b>17</b>	<b>68</b>

Según la tabla 1 los resultados obtenidos por medio de la encuesta realizada, las edades mayores a 5 años tienen preferencias al ciclismo de carrera, por lo cual es necesario tomar en cuenta para mejorar la propuesta de valor en el modelo de negocio. Para las edades menores a 5 años están en el punto intermedio de ciclismo de carrera y ciclismo recreativo, por lo cual se deberá trabajar de diferente manera con este grupo.

**Tabla 2***Aspectos valiosos para los padres respecto a la edad del deportista*

	11-15	16-18	5-10	Menor a 5	Total
Ambiente seguro y amigable			7	5	12
Clases de ciclismo estructuradas	4	2	23	9	38
Entrenamiento personalizado	2	1	11	3	17
Equipos y recursos de calidad			1		1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>42</b>	<b>17</b>	<b>68</b>

Según la tabla 2 los aspectos de la academia más valiosos para los padres varía bastante entre rango de edad. Para los deportistas menores a cinco años el 82% escogió los aspectos de ambiente seguro y amigable y de las clases de ciclismo estructuradas. Para niños mayores a cinco años los aspectos más valiosos son: clases de ciclismo estructuradas y entrenamiento personalizado con un 84%. Como el aspecto más importante para cualquier rango de edad con las clases de ciclismo estructuras, esto puede ayudar a la creación de valor para la academia.

**Tabla 3***Interacción con las redes sociales según el rango de edad*

	No sigue a la academia	Sigue a la academia e interactúa con mucha frecuencia	Sigue a la academia e interactúa con poca frecuencia	Total general
11-15 años	1	1	4	6
16-18 años			3	3
5-10 años	4	14	24	42
Menor a 5 años	5	4	8	17
<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>39</b>	<b>68</b>

Según la tabla 3 el 85% de los entrevistados siguen a la academia en redes sociales, lo cual ayuda como canales de información para que el club se conozca, sin embargo, el 43% de los clientes no interactúan con las redes sociales.

**Tabla 4***Servicios adicionales preferentes según rango de edad*

	11-15	16-18	5-10	Menor a 5	Total
Gimnasio	2	1	16		19
Ninguno	1	2	6	12	21
Nutricionista Deportiv	2		10	2	14
Psicólogo Deportivo	1		10	3	14
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>42</b>	<b>17</b>	<b>68</b>

En la tabla 4 se observa que los servicios adicionales que los padres de familia pagarían varían según la edad. Para niños menores a cinco años, prefieren no optar por un servicio adicional, para el rango entre 5-10 años, la preferencia es del servicio de gimnasio, sin embargo, también se observa una preferencia de nutricionista y psicólogo deportivo. Para el siguiente rango de 11 – 15 años la preferencia es de gimnasio y nutricionista deportiva. Por ello se considera una realización de un análisis para un proyecto con el fin de poder implementar estos servicios adicionales a la academia.

A continuación, se presentará un resumen de los resultados obtenidos durante la entrevista con la directora del club deportivo CARPES. Estos hallazgos ofrecen una visión más clara de la propuesta de valor, actividades clave, recurso clave, alianzas estratégicas de la academia, proporcionando así una comprensión más completa.

### **Propuesta de Valor**

¿Cuál es la propuesta de valor del club deportivo Carpes?

La propuesta de valor del Club Deportivo Carpes se centra en ofrecer un ambiente óptimo para el desarrollo de los deportistas de bicicross, respaldado por una infraestructura adecuada, horarios flexibles de clases y entrenadores altamente calificados con experiencia en el deporte. Además, se destaca por su enfoque en la calidad del entrenamiento, demostrado por los logros nacionales e internacionales de sus deportistas representativos.

¿Qué le hace diferente de las otras academias?

Lo que diferencia al Club Deportivo Carpes de otras academias de bicicross es su infraestructura propia, la experiencia de sus entrenadores, la flexibilidad de horarios, la calidad del entrenamiento y los logros deportivos de sus estudiantes.

### **Relación con los Clientes**

¿Cómo se manejan las redes sociales actualmente, cree que puede mejorar la relación de los clientes mediante esta herramienta?

Actualmente, las redes sociales se utilizan como herramienta de publicidad para promover los servicios y logros del Club Deportivo Carpes. Pero se puede mejorar la relación con los clientes mediante una mayor interacción, creando contenido relevante y respondiendo rápidamente a las consultas y comentarios de los clientes. Esto puede mejorar la percepción de la marca y fortalecer la lealtad de los clientes.

### **Canales**

¿Cómo se da a conocer el servicio?

El servicio se da a conocer principalmente a través de publicidad en línea, aprovechando las redes sociales y otros medios digitales. También, hemos comenzado a promocionar la academia mediante la distribución de folletos en tiendas, parques y centros deportivos.

¿Cómo ayuda a los clientes potenciales a evaluar el servicio?

Los clientes potenciales pueden evaluar el servicio a través de testimonios de estudiantes exitosos, información sobre los entrenadores y la infraestructura disponible. Además, se ofrece clases prueba para que los clientes potenciales experimenten directamente el entrenamiento ofrecido por la academia.

¿Cómo hacen para que compren los clientes el servicio?

Incentivamos la compra del servicio mediante promociones especiales, descuentos para nuevos estudiantes, y una clara comunicación de los beneficios por pertenecer al Club Deportivo Carpes en comparación con otras opciones disponibles en el mercado.

¿Cómo puede garantizar la satisfacción del cliente con el servicio postventa?

Todavía no se implementa estas actividades, pero la directiva ha pensado en realizar un seguimiento regular, solicitando retroalimentación y tomando medidas para abordar cualquier problema o inquietud que puedan surgir.

### **Flujo de Ingresos**

¿Cómo hacen inversión o proyectos en el club?

Las inversiones y proyectos en el club se pueden financiar mediante ingresos generados por las clases y servicios ofrecidos, así como a través de alianzas con empresas interesadas en patrocinar el deporte o mediante la búsqueda de apoyo financiero de entidades gubernamentales u organizaciones sin fines de lucro.

¿Cuáles son las fuentes de ingreso que tiene la academia actualmente?

Las principales fuentes de ingresos de la academia incluyen la matrícula de estudiantes, el alquiler de la pista y equipos a otras academias, y la venta de productos relacionados con el bicicross, como equipos y accesorios.

¿Dispone de formas de pago? ¿Cuáles?

Sí, se ofrece diversas formas de pago para facilitar la accesibilidad a los servicios de la academia, como pagos en efectivo, transferencias bancarias, tarjetas de crédito/débito y plataformas de pago en línea como Payphone

### **Actividades Clave**

¿Cuáles son las actividades centrales, las más importantes del club? Es decir, las actividades que se deben realizar para que funcione el negocio.

Las actividades clave del Club Deportivo Carpes incluyen la organización y gestión de las clases de bicicross, el entrenamiento de los deportistas, el mantenimiento de la infraestructura, la promoción de la academia, la gestión financiera y contable.

### **Recursos Clave**

¿Qué recursos considera usted más importantes para el funcionamiento efectivo de la academia de bicicross?

Los recursos más importantes para el funcionamiento efectivo de la academia de bicicross incluyen: Recursos humanos altamente calificados, como entrenadores

con experiencia en el deporte. Infraestructura adecuada, que incluye una pista privada y equipos de entrenamiento. Recursos financieros para cubrir gastos operativos, inversión en infraestructura y promoción. Recursos intelectuales, como la reputación de la marca y los logros deportivos de los estudiantes.

¿Cuáles son los recursos que diferencian a la academia de otras academias de bicicross?

Los recursos que diferencian al Club Deportivo Carpes de otras academias de bicicross son su infraestructura propia, por lo que se puede dar una gran flexibilidad en los horarios, la experiencia de sus entrenadores, la calidad del entrenamiento y los logros deportivos de sus estudiantes.

¿Hay algún recurso que se pueda mejorar o adquirir para ofrecer un mejor servicio?

Se pueden considerar mejoras en la infraestructura, como la incorporación de tecnología para la gestión administrativa y la optimización de procesos, así como la capacitación continua para el personal y la actualización de equipos de entrenamiento para mantenerse al día con los avances en la disciplina deportiva.

### **Estructura de Costes**

¿Cuáles son los principales elementos de gasto en la academia de bicicross?

Los principales elementos de gasto en la academia de bicicross pueden incluir: salarios y compensación para el personal, incluidos entrenadores y personal administrativo. Costos de infraestructura, como mantenimiento de la pista y equipos de entrenamiento. Gastos de marketing y publicidad. Pago de arriendo.

### **Aliados Clave**

¿Qué colaboraciones o alianzas considera usted que son fundamentales para el éxito de la academia de bicicross?

Las colaboraciones fundamentales para el éxito de la academia de bicicross son aquellas que permiten garantizar el suministro de equipos de calidad, la promoción del deporte entre los niños y el acceso a eventos y competiciones. Por lo tanto, establecer alianzas con tiendas especializadas en bicicletas, instituciones educativas y federaciones deportivas locales es esencial para asegurar el crecimiento y la academia.

¿Cómo evaluarías la importancia de las relaciones con proveedores, patrocinadores u otras entidades externas?

Las colaboraciones brindan recursos financieros, acceso a equipos especializados y oportunidades de promoción que son fundamentales para el funcionamiento diario y el crecimiento a largo plazo. Poder mantener relaciones sólidas con estos aliados permite ofrecer una experiencia de alta calidad a los deportistas.

¿Con que empresas piensa usted que debería aliarse para alcanzar sus objetivos?

Asociarse con fabricantes de bicicletas reconocidos, marcas de indumentaria deportiva de calidad y empresas relacionadas con la salud y el bienestar sería muy beneficioso.



## CAPÍTULO 3

### 3. MODELO DE NEGOCIO CON LA METODOLOGÍA CANVAS

El Club de Ciclismo CARPES se establece como una institución dedicada al fomento y desarrollo del deporte del bicicross, ofreciendo una propuesta de valor centrada en la excelencia del entrenamiento y el crecimiento deportivo de sus clientes. En este capítulo, se analiza en detalle los diferentes aspectos que conforman su modelo de negocio, desde la segmentación del mercado hasta la estructura de costos, pasando por la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con el cliente, los flujos de ingresos, las actividades clave, los recursos clave, los aliados clave, los aliados clave y la estructura de costos. Cada uno de estos elementos desempeña un papel crucial en la operación y el éxito del Club CARPES, y su comprensión es fundamental para evaluar su funcionamiento y potencial de crecimiento. A lo largo de este capítulo, se examina detalladamente cada uno de estos aspectos, destacando tanto sus fortalezas como las oportunidades de mejora, con el objetivo de ofrecer una visión integral y completa del modelo de negocio del Club CARPES

**Figura 15**

*Propuesta de Modelo de Negocio Canvas*



Nota: Extraído de Osterwalder y Pigneur (2011)

### **3.1 Segmentación del Mercado**

La propuesta de valor del Club de Ciclismo CARPES se centra en atender a un segmento específico de mercado: personas con niños de entre 3 y 16 años, así como principiantes interesados en el ciclismo de carrera. Dentro de este segmento, los clientes más relevantes suelen ser aquellos con niños de entre 5 y 10 años, quienes muestran un interés particular en el ciclismo de carrera.

### **3.2 Propuesta de Valor**

La academia CARPES proporciona un entorno óptimo para el desarrollo de deportistas de bicicross, respaldado por una infraestructura de calidad, entrenadores capacitados y un espacio seguro. Su enfoque en la excelencia del entrenamiento y los logros deportivos contribuye aún más a esta experiencia única.

CARPES se destaca por ofrecer a sus clientes un ambiente ideal para el crecimiento deportivo, brindando tanto clases estructuradas como personalizadas. Además, su pista propia asegura un entorno seguro y controlado para la práctica, eliminando preocupaciones sobre el acceso no autorizado.

La academia satisface las necesidades de los clientes al proporcionar un lugar adecuado para el entrenamiento, así como instrucción y guía profesional para mejorar las habilidades deportivas. Asimismo, ofrece oportunidades para participar en actividades recreativas y competitivas relacionadas con el ciclismo, todo mientras fomenta un ambiente amigable y motivador que promueve el desarrollo deportivo y social.

Con clases adaptadas a diferentes segmentos de clientes y entrenamiento personalizado para abordar áreas específicas de mejora, CARPES se compromete a satisfacer las necesidades individuales de cada deportista sin perder de vista su objetivo principal: impulsar el crecimiento y el éxito en el mundo del bicicross.

### **3.3 Canales**

Los segmentos de clientes del Club de Ciclismo CARPES expresan su preferencia por acceder a través de diversos canales como la publicidad en línea, las redes sociales, las recomendaciones personales y los eventos deportivos locales. Actualmente, la conexión se establece principalmente mediante recomendaciones personales, aunque se reconoce el potencial de ampliar la presencia a través de las redes sociales.

La integración de los canales se realiza ofreciendo una primera clase gratuita para garantizar una experiencia segura e inclusiva. Además, muchas personas descubren la academia a través de las redes sociales y optan por inscribir a sus hijos utilizando esta plataforma. Hasta el momento, se ha observado que la estrategia de ofrecer una clase gratuita es la más efectiva para retener a los clientes.

Aunque las recomendaciones personales son más rentables en términos directos, se reconoce el valor de las redes sociales para atraer un mayor número de clientes potenciales. Por lo tanto, se están enfocando los esfuerzos en reforzar este canal y maximizar su potencial.

Para integrar los canales con las rutinas de los clientes, el Club de Ciclismo CARPES ofrece horarios flexibles que se adaptan a sus necesidades y compromisos diarios, facilitando así su participación en las actividades de la academia.

### **3.4 Relación con el Cliente**

La interacción a través de las redes sociales, junto con respuestas rápidas a consultas y comentarios, constituyen elementos clave para mantener una relación sólida con los segmentos de clientes del Club de Ciclismo CARPES. Además, se ofrecen clases de prueba para permitirles evaluar los servicios antes de comprometerse por completo. Se espera establecer y mantener una relación impulsada por la retención del cliente, donde la categoría de relación adoptada es de tipo "Asistente personal".

Hasta el momento, se han establecido canales de comunicación directa para satisfacer las necesidades de los clientes, ya sea en relación con el entrenamiento o con aspectos financieros. No obstante, se reconoce la necesidad de reforzar la

relación con los entrenadores, dada la alta demanda de deportistas y la dificultad de mantener una comunicación individualizada con todos ellos. Estas interacciones no implican ningún costo adicional y se integran perfectamente con el resto del modelo de negocio al proporcionar una comunicación personal y rápida que complementa la propuesta de valor. Además, se alinean con los canales de comunicación al garantizar que tanto la parte financiera como los entrenadores brinden la información y asistencia necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes.

### **3.5 Flujo de Ingresos**

Los clientes del Club de Ciclismo CARPES muestran una disposición a pagar por la calidad del servicio ofrecido, priorizando este aspecto sobre el precio. Aunque la mayoría de ellos no centran su atención en el costo, se reconoce la existencia de casos específicos donde se proporciona asistencia económica para asegurar la accesibilidad al servicio. Actualmente, los clientes realizan pagos por las clases de ciclismo de BMX, beneficiándose de la experiencia de entrenadores profesionales en el deporte. En cuanto a los métodos de pago, la mayoría de los clientes optan por abonar mensualmente, ya sea en efectivo o a través de transacciones bancarias; un porcentaje minoritario aprovecha los descuentos por pago anual. La preferencia generalizada recae en las transacciones bancarias debido a su comodidad y seguridad.

En términos de contribución a los ingresos generales, el principal flujo proviene de las mensualidades, aunque también se generan ingresos adicionales mediante publicidad y el alquiler de la infraestructura deportiva. Existe un potencial significativo para aumentar los ingresos a través de la implementación de membresías o paquetes de clases con descuentos, lo que puede diversificar y fortalecer aún más las fuentes de ingresos de la academia.

### **3.6 Actividades Claves**

Las propuestas de valor de la academia requieren una serie de actividades clave para asegurar su efectividad. Esto implica la organización y gestión de clases de bicicross adaptadas a diferentes segmentos de clientes, así como el ofrecimiento de entrenamiento personalizado para abordar áreas específicas de mejora en cada

deportista. Mantener la infraestructura en óptimas condiciones también es esencial para ofrecer un ambiente adecuado para el desarrollo deportivo.

En cuanto a los canales de distribución, las actividades clave incluyen la promoción activa de la academia para aumentar su visibilidad y atraer nuevos clientes. Ofrecer la primera clase gratis se presenta como una estrategia importante para captar la atención de potenciales deportistas y sus familias, permitiéndoles experimentar los beneficios del entrenamiento en la academia antes de comprometerse.

En lo que respecta a las relaciones con los clientes, la organización y gestión efectiva de las clases de bicicross sigue siendo una actividad clave. Además, mantener una comunicación actualizada y constante con los clientes a través de grupos de WhatsApp u otros medios es fundamental para garantizar que estén informados sobre eventos, cambios en los horarios de clases y otras actualizaciones importantes. Esta interacción directa fortalece la relación con los clientes y promueve su satisfacción y lealtad hacia la academia.

En cuanto a los flujos de ingresos, las actividades clave incluyen el entrenamiento continuo de los deportistas, la gestión de la cartera de clientes y la administración de becas socioeconómicas para asegurar la accesibilidad al servicio. Además, la comunicación y negociación con otras academias para el alquiler de la pista también son actividades importantes para garantizar una fuente adicional de ingresos para la academia.

### **3.7 Recursos Clave**

Los recursos clave del Club CARPES incluyen tanto activos tangibles como intangibles que son fundamentales para el funcionamiento y la entrega de sus servicios. En primer lugar, el recurso humano es crucial, con entrenadores profesionales en el deporte que garantizan la calidad del entrenamiento y el desarrollo deportivo de los deportistas. Además, el personal de administración y mantenimiento son recursos esenciales para garantizar una comunicación efectiva con los clientes y mantener las instalaciones en óptimas condiciones. En términos de infraestructura, contar con instalaciones propias proporciona al Club CARPES un control total sobre su entorno de entrenamiento, eliminando la dependencia de

la disponibilidad de instalaciones externas. En cuanto a los recursos financieros, la inversión en publicidad y promoción es vital para aumentar la visibilidad del club y atraer nuevos clientes, mientras que la gestión adecuada de las finanzas garantiza la sostenibilidad a largo plazo de la academia.

### **3.8 Aliados Clave**

El Club CARPES ha establecido alianzas estratégicas con varios socios clave que desempeñan un papel fundamental en su funcionamiento y desarrollo. Entre estos socios se encuentran las federaciones deportivas locales, que proporcionan apoyo institucional y acceso a eventos y competiciones a nivel regional o nacional. Asimismo, las instituciones educativas son aliados importantes, ya que colaboran en la promoción del deporte entre los estudiantes y facilitan el acceso a instalaciones y recursos educativos para los deportistas del club.

Además de los socios mencionados, el Club CARPES cuenta con proveedores clave que suministran los recursos necesarios para su funcionamiento. Entre estos proveedores se incluyen fabricantes de indumentaria deportiva, que ofrecen equipamiento de calidad para los deportistas, y distribuidores de bicicletas y accesorios, que proporcionan los medios necesarios para la práctica del ciclismo. Estos proveedores clave son fundamentales para garantizar que los deportistas cuenten con el equipo adecuado y las herramientas necesarias para su entrenamiento y competición.

En términos de recursos clave adquiridos de los socios, el Club CARPES se beneficia de indumentaria deportiva de alta calidad a precios preferenciales, lo que permite a los deportistas contar con equipamiento adecuado sin incurrir en costos excesivos. Además, la colaboración con instituciones educativas y federaciones deportivas locales proporciona al club acceso a infraestructura adicional para la organización de eventos y competiciones, lo que contribuye al desarrollo y promoción del deporte en la academia.

### **3.9 Estructura de Costes**

Dentro de la estructura de costos del Club CARPES, los gastos más significativos se centran en varios aspectos clave para el funcionamiento de la

academia. Esto incluye los salarios de los entrenadores, que representan una parte importante del presupuesto debido a la necesidad de contar con personal calificado y dedicado para proporcionar un entrenamiento de calidad a los deportistas. Además, los salarios del personal de administración también son una partida importante, ya que son fundamentales para la gestión eficiente de la academia y la atención adecuada a las necesidades de los clientes. El costo de mantenimiento de las instalaciones también es significativo, ya que garantizar un entorno seguro y adecuado para la práctica del ciclismo requiere inversiones regulares en la infraestructura y el equipamiento.

Entre los recursos clave que representan los mayores costos para el Club CARPES se encuentran el arrendamiento del terreno donde se encuentra ubicada la academia, así como los pagos de salarios para el personal, tanto entrenadores como administrativos. Además, la inversión en equipos especializados como la máquina Pro-Gate y el compresor para los entrenamientos. El mantenimiento de la pista de bicicross también constituye una parte importante del presupuesto, así como los gastos asociados con el marketing y la publicidad para promocionar la academia y atraer nuevos clientes, también representan costos significativos dentro de la estructura de costos del Club CARPES.

Las actividades clave que representan los mayores costos dentro del modelo de negocio incluyen principalmente el mantenimiento de la infraestructura y los entrenamientos. El mantenimiento de la infraestructura es esencial para garantizar un ambiente seguro y adecuado para la práctica del ciclismo, lo que requiere una inversión significativa en capital para mejoras y reparaciones. Además, los entrenamientos son una parte fundamental de la propuesta de valor, especialmente cuando se trabaja con niños. Los entrenadores deben contar con conocimientos sólidos en pedagogía deportiva, así como una amplia experiencia en el deporte del bicicross, lo que puede resultar en costos elevados para la contratación y retención de personal calificado.

## CONCLUSIONES

La investigación proporciona elementos significativos que muestran la situación actual de la academia de bicicross CARPES, así como las áreas y actividades que deben innovarse para hacer más atractivo su modelo de negocio. Se identifica un fundamento teórico sólido para proporcionar solidez a la filosofía organizacional y al modelo de negocio.

En cuanto al diagnóstico de la situación actual de la academia, la investigación presenta como fortaleza principal la identificación de un sólido fundamento teórico que sustenta la gestión organizativa de la academia de bicicross CARPES. Sin embargo, como debilidad, podría señalarse la necesidad de una mayor profundidad en el análisis de las amenazas externas. En cuanto a las oportunidades, la investigación abre la puerta a mejoras significativas mediante el diseño de un modelo de negocio orientado a la optimización de la gestión organizativa. Por otro lado, entre las amenazas más destacadas se encuentran los cambios en el entorno competitivo y las posibles limitaciones de recursos.

El modelo de negocio diseñado utilizando la metodología Canvas para el club de bicicross CARPES revela una estructura sólida que aborda de manera integral los aspectos clave de la gestión deportiva. Se enfoca en ofrecer un entrenamiento de calidad, adaptado a las necesidades específicas de los ciclistas, diversificando los canales de distribución e impulsando una relación cercana con los clientes. Se identifican las actividades clave y se establecen alianzas estratégicas para garantizar recursos adicionales y apoyo financiero. En conjunto, estos elementos proporcionan una visión clara de cómo el club CARPES puede alcanzar sus objetivos y mantenerse competitivo.

Los objetivos planteados se han cumplido de manera integral al identificar un fundamento teórico sólido y llevar a cabo un exhaustivo diagnóstico de la situación actual de la academia. Estos logros son esenciales para el diseño de un modelo de negocio efectivo y orientado a mejorar la gestión de la organización.



## **RECOMENDACIONES**

Para garantizar la viabilidad a largo plazo del modelo de negocio de la academia de bicicross CARPES, es esencial la revisión constante del modelo de negocio versus las novedades que se presentan en el macro y micro entorno en relación a la actividad económica de la academia. También se recomienda, optimizar las operaciones internas, lo que requerirá una inversión continua en sistemas de gestión deportiva y plataformas digitales.

Además, se recomienda desarrollar un plan integral de gestión de riesgos externos para abordar amenazas potenciales como desastres naturales, cambios regulatorios o crisis económicas. Esto incluye comprar seguros adecuados, diversificar proveedores y crear reservas financieras para hacer frente a circunstancias imprevistas. Asimismo, se sugiere una mayor integración en la comunidad local mediante la participación en eventos benéficos y programas de responsabilidad social corporativa, lo que puede mejorar la reputación de la academia y generar un mayor apoyo de la comunidad, fortaleciendo así su posición en el mercado del bicicross.

## REFERENCIAS

- Arvey, L. (2020). La planificación estratégica. Gestipolis.com. <https://www.gestipolis.com/la-planificacion-estrategica>
- Barney, J., Ketchen, D. J., Jr, y Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Cavero, J. (2019). Canales para llegar a tu cliente. mentorDay WikiTips. <https://mentorday.es/wikitips/canales-de-comunicacion/>
- Bautista Blanco, G. A., y Quintero García, F. A. (2021). Propuesta para el diseño de una escuela deportiva de fútbol y voleibol para niños y jóvenes. *Revista Científica*, 15-34.
- Becerra, R. (2018). Segmentación de Mercados: definición, tipos y estrategia AB Tasty. <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-demercado-definicion-tipos-y-estrategia/>
- Bednar, R., Tariskova, N., y Zagorsek, B. (2018). Startup Revenue Model Failures. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(4), 141–157. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-4.10>
- Blanquet Suárez, J. (2020). Estructura organizacional y plan de mejora para academias de fútbol Tigres, 27-37.
- Brown, C., y Jones, E. (2018). Exploring the Physiology and Biomechanics of Cycling: A Comprehensive Review. *Journal of Sports Science*, 32(2), 87-105.
- Carrillo, S. (2019). Planificación Estratégica y el Plan de Negocio. Grupoenroke.com. <https://blog.grupoenroke.com/planificacion-estrategica-y-el-plan-de-negocio>

- Carrión, C. C. C., Sanabria, C. D. G., y Verano, J. S. G. (Eds.). (2021). The integrality in the process of sports initiation to BMX cycling (Vol. 10, Número 1). VIREF.
- Chaguay, L. L., Flores, J. C., Bayas, T. F., y Zapata, R. O. (2019). El modelo de negocio: metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research*, 4(CIEIS2019), 87–99. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/786>
- Chávez, A (2022). Canal de distribución y comercialización de productos en una empresa de fabricación de maquinarias para la construcción. <http://190.119.244.198/handle/upa/2067>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica* (3ª. Edición). Colombia: McGraw-Hill. <https://www.remax-accion.co>
- Das, S., y Nayak, J. (2022). Customer segmentation via data mining techniques: State-of-the-art review. En *Computational Intelligence in Data Mining* (pp. 489–507). Springer Nature Singapore.
- Ecuador: panorama general. (s/f). World Bank. Recuperado el 5 de marzo de 2024, de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Ernawati, E., Baharin, S. S. K., y Kasmin, F. (2021). A review of data mining methods in RFM-based customer segmentation. *Journal of physics. Conference series*, 1869(1), 012085. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1869/1/012085>
- García Lechuga, A., Cortés Robles, G., Arredondo Soto, K. C., y Miranda Ackerman, M. A. (2023). The integration of the business model canvas and the service blueprinting to assist the conceptual design of new product-service systems. *Journal of Cleaner Production*, 415(137801), 137801. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137801>

- Gutiérrez Andrade, O., & Zurita Moreno, A. (2006). Sobre la inflación. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942413004.pdf>
- Healey, E. (2022). La personalización 1:1 efectiva comienza con datos concretos. AB Tasty. <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-demercado-definicion-tipos-y-estrategia/>.
- Herold, D. M., Schulenkorf, N., Breitbarth, T., y Bongiovanni, I. (2021). An application of the sports logistics framework: the case of the Dallas Cowboys. *Journal of Convention and Event Tourism*, 22(2), 155–176. <https://doi.org/10.1080/15470148.2020.1852991>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). En el 2050 seremos 23,4 millones de ecuatorianos. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado el 28 de marzo de 2024, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/en-el-2050-seremos-234-millones-de-ecuatorianos/>
- Iyer, A. V., Seshadri, S., y Vasher, R. (2011). administracion de suministros TOYOTA. Elibro.net. <https://elibro.net/en/ereader/uazuay/36574?page=116>
- Jaramillo, I. (2020, julio 3). En Cuenca, el uso de la bicicleta incrementa un 6 % en la pandemia. Qué Noticias. <https://quenoticias.com/noticias/en-cuenca-el-uso-de-la-bicicleta-incrementa-un-6-en-la-pandemia/>
- Lopes, H., Rodrigues, V., Leite, R., y Gosling, M. (2023). Business Model Canvas and entrepreneurs: Dilemmas in managerial practice. *Brazilian Business Review*, 20(3), 260–280. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.2.en>
- López Nicolás, Calderón, L., Linero Maldonado, L., María, L., y Garzón, C. (2022). Flujo de efectivo como herramienta de control financiero para el sector pyme: una revisión sistemática. Edu.co.

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4758/Grupo%204-Flujo%20de%20efectivo%20como%20herramienta%20de%20control%20financiero%20para%20el%20sector%20pyme.pdf?sequence=1>

Magallanes, A., y Antonio, A. (2021). Recursos claves y actividades claves para la idea de negocio Bike and Comfort provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena, año 2021. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2021. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6133>

Mettler, T. (2014). Towards a unified business model vocabulary: A proposition of key constructs. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 9(1), 5–6. <https://doi.org/10.4067/s0718-18762014000100003>

Montoro-Sánchez, Á. (2022). Competitive dynamics and business models in service business: a promising research subject. *Service Business*, 3(4), 311–318. <https://doi.org/10.1007/s11628-009-0074-6>

Morales Guerrero, R. E., y Álvarez Aros, E. L. (2021). Innovación abierta como acelerador de competitividad y resultados empresariales, un estudio bibliométrico. *Revista Economía y Política*, 34, 1–16. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2477-90752021000100001&lang=en](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752021000100001&lang=en)

Ojasalo, J., y Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70–98. <https://doi.org/10.1108/jrme-06-2016-0015>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Clark, T. (2012). Tu modelo de negocio. DEUSTO. [http://file:///C:/Users/Noelia%20Cardenas/Documents/-%20U%20-%20Septimo%20Ciclo/tesis/doc%20para%20tesis/Tu\\_modelo\\_de\\_negocio.pdf](http://file:///C:/Users/Noelia%20Cardenas/Documents/-%20U%20-%20Septimo%20Ciclo/tesis/doc%20para%20tesis/Tu_modelo_de_negocio.pdf)

- Osterwalder, A., y Pigneur. (2010). Business Model Generation. DEUSTO.  
[http://file:///C:/Users/Noelia%20Cardenas/Documents/-%20U%20-%20Septimo%20Ciclo/tesis/doc%20para%20tesis/Tu\\_modelo\\_de\\_negocio.pdf](http://file:///C:/Users/Noelia%20Cardenas/Documents/-%20U%20-%20Septimo%20Ciclo/tesis/doc%20para%20tesis/Tu_modelo_de_negocio.pdf)
- Parella, S. y Martins, F. (2008). Metodología de la Investigación Cuantitativa (2ª Edición). Caracas: FEDUPEL
- Peñafiel Loor, J. F., Muñiz Soledispa, L. Y., & Mosquera Tuárez, L. F. (2020). La planeación estratégica como herramienta en las empresas. UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria, 4(4), 105–116. DOI: 10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.237
- Pérez Maza, J. P. (2018). Sistema de información de gestión deportiva para el control de los procesos de los clubes agremiados de ligas de la ciudad de Santo Domingo. Repositorio UNIANDES, 12-35.
- Porter, M. (2010). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. Unam.mx.  
[http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf)
- Remolins, E. (2017). Manual de supervivencia para dinosaurios empresariales. Librosdecabecera.com. <https://librosdecabecera.com/wp-content/uploads/descargas/capitulo-gratis/capitulo-gratis-manual-de-supervivencia-para-dinosaurios-empresariales.pdf>
- Seonline. (2023). ¿Cuál es la relación entre modelo y plan de negocio? QLU.  
<https://qlu.ac.pa/relacion-entre-modelo-plan-negocio/m.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Smith, A., & Johnson, B. (2020). Cycling: A Comprehensive Overview of Disciplines and Challenges. Journal of Sports Science, 45(3), 102-115.

- Toniut, H. R. (2020). The use of the business model for business innovation: contributions from the main authors. Palermo.edu. [https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR\\_22\\_08.pdf](https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_08.pdf)
- Trujillo, A. A. (2022). Funcionamiento y Gestión de la Academia Deportiva “Real Rangers” en el Distrito de Chachapoyas, Amazonas, en el año 2022. <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/6869/TESIS-ALVA%20TRUJILLO%20ARTEMIO-RP.pdf?sequence=9&isAllowed=y>
- Trujillo, R. R. R. (2018). Planificación Estratégica. Clube de Autores. <https://www.everand.com/book/597862029/Planificacion-Estrategica>
- Unión Ciclista Internacional (UCI). (2021). Reglamento de la Unión Ciclista Internacional. R. <https://www.uci.org/regulations/3MyLDDrwJCJJ0BGGOFzOat>
- Valencia, C. (2019). Catalinaenlinea.com. <https://catalinaenlinea.com/losrecursos-clave-de-tu-negocio/>
- Vargas, I. S. (2015). Business model canvas. Ciencias Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla, 3-5. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/huejutla/article/view/1102/1102>
- Zambrano Carlos. (2018). Obtenido de <https://modelocanvas.net/socios-clave/>
- Zambrano Verdesoto, G. J. (2020). La gestión de relación con los clientes (CRM) en el desarrollo comercial de las empresas. Espí-ritu Emprendedor TES, 4(3), 49–64. <https://doi.org/10.33970/etes.v4.n3.2020.204>

## ANEXOS

Se ubicará en anexos la información que se considere estrictamente necesaria para la comprensión del trabajo de titulación: datos inéditos, textos difícilmente accesibles, cuestionarios, cálculos especializados, etc.

### **Anexo 1.** Base de Datos de encuestas



Encuesta para un  
Club de Ciclismo (resp

### **Anexo 2.** Planificación de la entrevista



planificacion para las  
entrevista.docx

### **Anexo 3.** Entrevista



WhatsApp Audio  
2024-05-23 at 22.37.4