



# Análisis de los elementos necesarios para el diseño de un modelo de negocio para la creación de una escuela de fútbol en Buenaventura

*Analysis of the elements necessary for the design of a business model for the creation of a football school in Buenaventura*

**César Carabalí Banguera**

Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia

✉ [maria.tigresos@upb.edu.co](mailto:maria.tigresos@upb.edu.co)

**Vivian Patricia Valencia Giraldo**

Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia

✉ [vivian.valencia@upb.edu.co](mailto:vivian.valencia@upb.edu.co)

**Ana Cristina Galvis Galvis**

Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0002-1306-8552>

✉ [anacristina.galvis@upb.edu.co](mailto:anacristina.galvis@upb.edu.co)

## Resumen

Esta investigación abordó el tema de la práctica del fútbol en el Distrito de Buenaventura, debido a la carencia de ofertas adecuadas para la formación futbolística de los jóvenes o niños, lo cual permita a estos destinar de mejor manera su tiempo. El objetivo principal de la investigación fue analizar los elementos necesarios para el diseño de un

*Cita este capítulo / Cite this chapter*

Carabalí Banguera, C.; Galvis Galvis, A. C. y Valencia Giraldo, V. P. (2022). Análisis de los elementos necesarios para el diseño de un modelo de negocio para la creación de una escuela de fútbol en Buenaventura. En: Salazar Valencia, P. A. (ed. científica). *Gestión del conocimiento y el talento humano: enfoques desde la perspectiva empresarial*. (pp. 215-250). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; Universidad Pontificia Bolivariana. <https://doi.org/10.35985/9786287604445.6>

modelo de negocio para la creación de una escuela de fútbol en el Distrito de Buenaventura. Se planteó una metodología con enfoque mixto, realizando una investigación exploratoria con elementos descriptivos. De acuerdo con el análisis realizado, se obtuvo el diagnóstico de un entorno con fuerzas del mercado orientado hacia un cliente que se centra en obtener alternativas para que los niños y/o jóvenes destinen de la mejor manera su tiempo libre. Este servicio se convierte en un mecanismo que mejora la convivencia, la formación en valores y sin duda alguna la generación de hábitos de vida saludable. El estudio de clientes potenciales permitió identificar los siguientes elementos de valor: la ubicación de la práctica deportiva, el estado óptimo de las canchas, la calidad de los profesores, la seguridad, la formación en valores y hábitos de vida saludable. Estos elementos son insumo vital para realizar el lienzo de la propuesta de valor y el mapa de empatía, lo cual permitió conocer con más claridad al potencial cliente.

**Palabras Clave:** deporte, escuela de fútbol, modelo de negocio, tiempo libre.

## **Abstract**

This research addressed the issue of the practice of soccer in the District of Buenaventura, due to the lack of adequate offers for the soccer training of young people or children, which allows them to spend their time in a better way. The main objective of the research was to analyze the necessary elements for the design of a business model for the creation of a Soccer School in the District of Buenaventura. A methodology with a mixed approach was proposed, carrying out an exploratory research with descriptive elements. According to the analysis carried out, the diagnosis of an environment with market forces oriented towards a client focused on obtaining alternatives for children and/or young people to use their free time in the best way, being this service a mechanism that improves coexistence, formation in values and undoubtedly the generation of healthy life habits. Thus, the study of potential customers identified the following ele-

ments of value: the location of the sports practice, the optimal state of the courts, the quality of the teachers, safety, training in values and healthy lifestyle habits, being this vital input to make the canvas of the value proposition and the empathy map, which allowed to know more clearly the potential customer.

**Keywords:** sports, soccer school, business model, leisure time.

## Introducción

La actividad física constituye un pilar de la vida de las personas, siendo su práctica importante para el cuidado y desarrollo tanto físico como mental. A raíz de esto, a lo largo del tiempo se han venido estructurando diferentes maneras de efectuar las actividades físicas, llegando a lo que se denomina como deportes, con diferentes objetivos, intensidades, modalidades y para todos los gustos. De acuerdo a Couto (2014) y al Centro Nacional de Consultoría (2014) de todas las disciplinas deportivas existentes, el más popular y más practicado es el fútbol, lo cual ha identificado colectivamente sociedades, siendo más allá de un juego un fenómeno con impacto económico, social, cultural y político.

Sumado a lo anterior, el fútbol es una práctica que contribuye a la mejora de la salud de quienes lo practican, siendo una gran alternativa de buenas prácticas, sin distinguir territorio, estratos o color de piel, por lo cual en un Distrito como Buenaventura, caracterizado por oportunidades de mejora sociales, es muy valioso para una comunidad que se promueva en las personas desde etapas tempranas, la posibilidad de acceder a este valioso deporte con el acompañamiento de expertos, permitiendo un desarrollo integral de los participantes para beneficio también de los padres que esperan los beneficios mencionados con anterioridad para sus hijos, así como tener tranquilidad, confianza y poder acompañar a estos al cumplimiento de sus sueños.

De igual manera, el abordar diferentes temáticas empresariales, donde lo único seguro es la incertidumbre, la gestión del conocimiento empieza a considerarse como una fuente de ventaja competitiva duradera, de manera que, a pesar de los cambios en mercados, tendencias de consumo y tecnologías, el uso correcto de la gestión del conocimiento en la evaluación de viabilidad genera un factor diferenciador (Cueva, Acosta, Idrobo, & Rueda, 2017).

Una vez analizada la situación problemática se identificó como problema central o aspecto a mejorar, el relacionado con la satisfacción de los procesos formativos brindado por las Escuelas de fútbol en el Distrito de Buenaventura, el cual debe ser integral y de excelencia, para desde las bases contribuir a ese futuro futbolista y sobre todo al ciudadano. Cabe aclarar que cuando se realiza un proceso de gestión del conocimiento, lo que se gestiona no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible. Así se fomentan dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento, parte fundamental de la situación problema analizada (Vilanova & Mayo, 2007).

De acuerdo a la experiencia del autor de la presente investigación en el ámbito futbolístico del Distrito de Buenaventura, tanto como asesor y periodista deportivo en su momento, se identifican como causas muy directas de este problema central:

- 1) Pocos proyectos estructurados referentes a Escuelas de Fútbol. Aunque existen algunas escuelas de este tipo en Buenaventura, se caracterizan por presentar divisiones de trabajo de acuerdo a los rangos de edades de los participantes, con secciones de trabajo los fines de semana o en jornadas alternas a las de la educación básica y media, a las cuales se accede a través del pago de una inscripción, sumado a una cuota mensual para el sostenimiento en la escuela.
- 2) Estas presentan falencias en relación al poco personal administrativo. En varios casos, el dueño es el mismo director técnico, y tanto los gestores como los profesores no reciben capacitación constante.

Además, se evidencia un acompañamiento enfocado netamente en el juego, dejando de lado la integralidad de la formación.

Igualmente, se identificaron como efectos o consecuencias del problema central, los siguientes problemas: Poco aporte de futbolistas o talentos potenciales a clubes profesionales y seleccionados nacionales, puesto que actualmente se cuenta con la cantidad exigua de tan solo cinco futbolistas oriundos de este sector del país en el Torneo de Primera División colombiano, en su mayoría en equipos recién ascendidos, sumado a que la última vez que un futbolista Bonaverense actuó en la Selección Colombia data del año 2009 siendo este Luis Fernando Mosquera, con poco protagonismo con relación a los jugadores que surgieron en los años 90' (Transfermarkt, 2021).

Para los antecedentes consultados, es importante tener en cuenta que se han diseñado modelos de negocio, proyectos o estudios para la creación de escuelas deportivas, y si bien este trabajo es enfocado en un modelo de negocio, al no ser su literatura tan amplia en este tipo referente a las escuelas de fútbol, (Genovesi & Tene, 2018), se tuvo en cuenta también el análisis de planes de negocio, (Acosta, 2014; Fabre, 2014; Loza, 2017; Rojas, Sánchez, Segura, 2017), estudios de factibilidad, (Blanco, 2016; Gómez, Santiago, 2020; Guerra, Yacelga, 2018; Reyes, Terán, 2015; Sanchez & Celis, 2014) y otras propuestas surgidas a nivel nacional o internacional, utilizando bases de datos y fuentes de información bibliográficas como Scielo y Google Académico.

Su revisión permitió identificar que el análisis de mercado es un componente indispensable, posibilitando conocer las características, percepciones y el nivel de aceptación de la demanda o potenciales participantes de la Escuela de fútbol. Se evidencia con frecuencia como técnica importante de recolección de información la encuesta. Con el análisis de antecedentes llevado a cabo, se pudo concluir que la satisfacción de los procesos formativos brindado por las Escuelas de fútbol es una necesidad existente tanto a nivel nacional como internacional, demostrando que se tiene población por cubrir. Esto, al desarrollarse de manera adecuada genera un alto impacto en el tejido social.

Con base en lo anterior, se estableció como objetivo general, analizar los elementos necesarios para el diseño de un modelo de negocio para la creación de una Escuela de fútbol en el Distrito de Buenaventura en el 2022, para ello se definieron como objetivos específicos, diagnosticar el entorno en el cual se crearía la escuela de fútbol y realizar un estudio de los clientes potenciales.

## **Marco Teórico**

Con base en los objetivos planteados en este trabajo de investigación, se cuenta con un marco teórico basado en las variables de estudio: 1) Conceptualización de la idea, y 2) La generación del modelo de negocio, específicamente su componente de Movilización y Comprensión.

### ***Conceptualización respecto a la idea de negocio***

**Escuela Deportiva.** De acuerdo con el Instituto Colombiano del Deporte (1991) las escuelas donde se brinda una formación deportiva “son un programa educativo extracurricular, implementado como estrategia para la enseñanza del deporte al niño y al joven colombiano, buscando su desarrollo motor, intelectual, afectivo y social mediante programas sistematizados que le permitan la incorporación al deporte de rendimiento en forma progresiva (p. 1)”.

Frente al análisis de lo que comprende la conceptualización profunda de una Escuela de Fútbol, también es importante tener en cuenta que de acuerdo con la Agencia internacional Jep Sports Management (2021), las categorías de Fútbol Base (escuelas) según las edades se comprende: 5, 6 y 7 años prebenjamines, 8 y 9 años Benjamines, 10 y 11 años Alevines, 12 y 13 años infantiles, 14, 15 y hasta 16 cadetes o prejuveniles, para luego continuar en etapas ya vinculadas al profesionalismo.

**Fútbol.** De acuerdo con el Diccionario de la lengua española (2001), “el fútbol es un juego entre dos equipos de once jugadores cada uno,

cuya finalidad es hacer entrar un balón por una portería conforme a reglas determinadas” (p. 1). En cuanto a las reglas, de las más características de este juego es que el balón no puede ser tocado por las manos, ni por los brazos contando con un árbitro que es la persona que imparte la justicia para los dos equipos que tienen sus intereses.

**Entrenamiento.** De acuerdo con Pérez & Pérez (2009), fundamentado en González, el entrenamiento consiste en un proceso constante que busca el progreso de las cualidades físicas y mentales de los participantes para alcanzar un alto nivel deportivo. Este proceso no debe ser improvisado, contando con una adecuada planificación para lograr efectos positivos en cuanto a lo mental, técnico y táctico fundamentando jornadas de trabajo crecientes, todo esto para obtener un resultado de compromiso y rendimiento progresivo de quienes lo practiquen.

### **Generación del modelo de negocio**

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se tendrán en cuenta las siguientes herramientas de gestión estratégica, las cuales lleven a una acertada generación del Modelo de negocio:

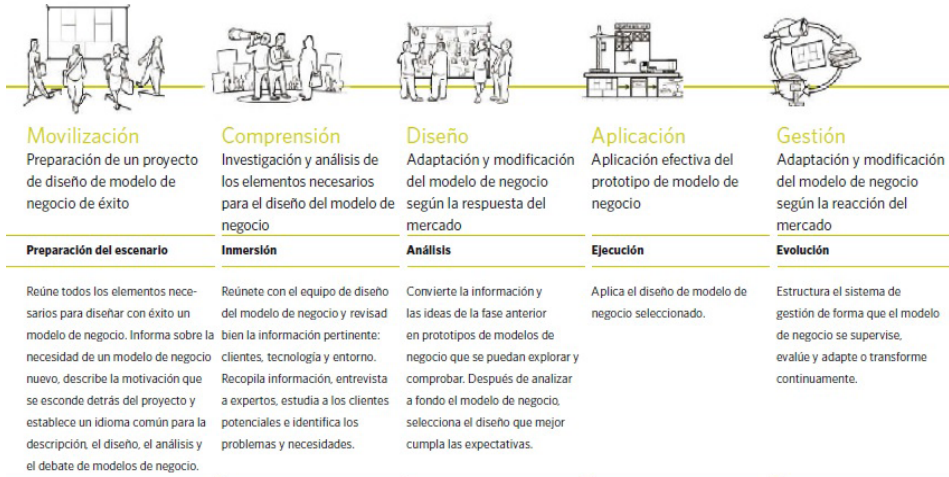
**Modelo de negocio Canvas.** Se considera que un modelo de negocio es una herramienta conceptual, lo cual permite expresar la lógica de negocio de una empresa buscando crear valor. Para el autor, la forma más acertada de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos sencillos, los cuales muestren una relación razonable de aspectos empresariales encaminados a la consecución de ingresos. Estos pasos comprenden la segmentación de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes. Además, estos nueve módulos enmarcan las cuatro áreas principales de un negocio, las cuales son los clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, entendiendo el modelo de negocio como una especie de anteproyecto de una estrategia que se pondrá en marcha en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

**Proceso de diseño de modelos de negocio.** En la instancia del proceso de diseño de modelos de negocio se enlazan los conceptos y las herramientas propuestas por Osterwalder & Pigneur (2010) en el libro *Generación de modelos de negocio*, con el objetivo de simplificar la actividad de configuración y puesta en marcha de una iniciativa de diseño de modelo de negocio, proponiéndose por los autores un proceso de diseño de modelo de negocio genérico el cual se puede adaptar a las necesidades específicas de cada empresa.

Para un efectivo proceso de diseño de modelo de negocio se recomienda seguir un proceso de cinco fases (figura 1), las cuales son las siguientes: Movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. Cabe resaltar que la progresión en cada una de estas fases no siempre es lineal, por ejemplo, la fase de comprensión y diseño suelen extenderse paralelamente. Se puede iniciar a crear prototipos de modelos de negocio con base en ideas preliminares en la fase de comprensión, asimismo cuando se crean prototipos durante la fase de diseño puede dar cabida a nuevas ideas que requieran una investigación adicional, este proceso tiene como última fase la gestión, que hace énfasis a la administración constante del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010). La figura 1 presenta el proceso del diseño de un modelo de negocio según Alexander Osterwalder y su equipo, generalmente se desglosa en cinco fases principales que implican movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. Estas fases son parte integral de la metodología y herramientas que Osterwalder ha desarrollado para ayudar a las empresas a innovar y mejorar sus modelos de negocio. Así mismo describe lo que implica cada una de ellas y su alcance.



**Figura 1.** Fases del proceso de diseño de los modelos de negocio.



**Fuente:** Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur 2010).

Si bien es cierto, en la figura anterior se presenta el proceso completo, acorde al objetivo del trabajo solo se detallarán las dos primeras fases: movilización y comprensión.

**Fase 1: Movilización.** Esta etapa consiste en la preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito, comprendiendo como principales actividades la definición de los objetivos del proyecto, la comprensión de las ideas preliminares, la planificación del proyecto y la formación de un equipo de personas pertinente y experimentado (Osterwalder & Pigneur 2010). Aquí prácticamente se prepara el escenario, reuniendo los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio, gestionando la motivación del proyecto y armonizando su lenguaje común.

**Fase 2: Comprensión.** Esta etapa hace énfasis en la investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio. A esto se llega desarrollando actividades como el análisis del entorno, el estudio de los clientes potenciales, entrevistas con expertos, estudio de los intentos anteriores y la recopilación de ideas y opiniones. Para el éxito de este componente se debe tener en cuen-

ta factores claves como el conocimiento exhaustivo de los posibles mercados y la superación de las barreras tradicionales que definen los mercados objetivo (Osterwalder & Pigneur 2010). Es verse inmersos revisando toda la información relevante en relación con clientes actuales, potenciales, la tecnología y demás elementos del entorno, sobre el cual se profundiza a continuación:

Entorno del modelo de negocio: De acuerdo a Osterwalder & Pigneur (2010) el tener un conocimiento profundo y constante del entorno de la empresa, será de gran ayuda para crear modelos de negocio más fuertes y competitivos, esto a raíz de la existencia de elementos difíciles de controlar como las fluctuaciones económicas, el alto grado de incertidumbre, así como las disrupciones en los mercados, lo cual está latente. Por lo anterior, la Comprensión de los cambios que se producen en el entorno, será sustancial para adaptar el modelo a las fuerzas externas con mayor efectividad, recomendando los autores, el análisis de las siguientes cuatro áreas más importantes del entorno, las cuales proponen un relacionamiento con las tendencias que marcarán el futuro de la empresa, permitiendo evaluar con mayor exactitud las direcciones que podría tomar el negocio.

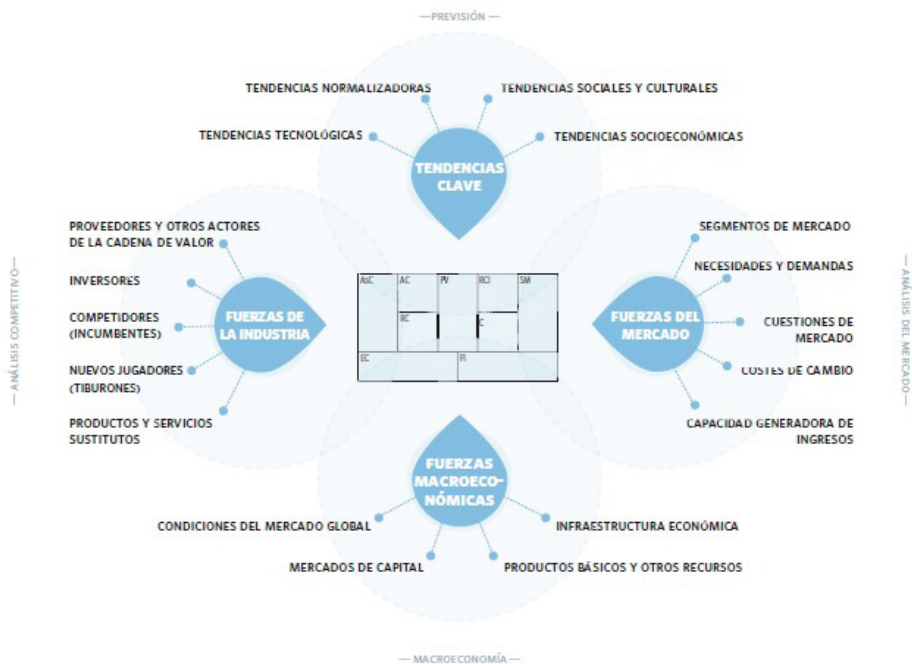
- Fuerzas del Mercado: En esta área se encuentran elementos como las cuestiones del mercado, la identificación de los principales segmentos, el reflejo de las necesidades y demandas, los costes de cambio de los clientes a la competencia y la capacidad generadora de ingresos, lo cual da bases para una correcta penetración de mercado.
- Fuerzas de la Industria: Permite una identificación de los competidores que se tienen y se tendrán, una descripción de los posibles productos o servicios sustitutos de lo que se ofrece, sumado a la comprensión de los principales actores de la cadena de valor.
- Tendencias Clave: Área donde se identifican las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro el modelo de negocio o aportar a su evolución, así como el describir de las normativas y

tendencias normalizadoras que afectan al modelo de negocio, la predicción de las principales tendencias sociales y culturales que podrían afectar el modelo y no menos importante comprender las tendencias socioeconómicas relacionadas con la idea de negocio.

-Fuerzas Macroeconómicas: Donde se encuentran las condiciones del mercado global, se describen las condiciones actuales del mercado de capitales, los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para el modelo de negocio, así como la respectiva infraestructura económica de nuestro mercado.

Los elementos mencionados y descritos con anterioridad se reflejan de manera ordenada en la figura 2.

**Figura 2.** Entorno del Modelo de Negocio.



Fuente: Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur 2010).

## Metodología

Este proyecto se diseñó bajo el planteamiento metodológico del enfoque mixto, se realizó una investigación exploratoria con elementos descriptivos que se aplicará de manera transversal, las fuentes primarias fueron: Padres de familia con hijos entre 5 y 16 años, niños y jóvenes interesados por la práctica del deporte, a quienes se les aplica encuesta y entrevista. Las fuentes secundarias: Bases de datos e informes del DANE, información del Instituto de Deportes y Recreación, sumado a bases de datos académicas.

Dentro de las técnicas para obtener información, se hace uso de la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario, el cual fue diseñado, validado y aplicado acorde a los criterios de calidad académica. Otra técnica de recolección de información vital en este trabajo es la entrevista, la cual con base en Osterwalder (2014) consiste en el diálogo con los clientes para obtener conocimientos relevantes sobre el contexto o tema de estudio. Esta fue dirigida al mercado potencial para identificar las necesidades y la percepción del contenido de los servicios relacionados a la formación futbolística integral, logrando una perspectiva general del perfil del cliente.

**Cálculo de la Población.** El tamaño de la muestra para la aplicación de la encuesta será mínimo de 266, cantidad que se calculó a raíz de las cifras suministradas por el DANE (2018), con un universo de 30.811, correspondiente al número de hogares con niños y/o jóvenes con edades entre los 5 y 16 años residentes de la zona urbana del Distrito de Buenaventura, arrojando como muestra 266 personas. A continuación, se presenta el cálculo del tamaño de la muestra:

**Tabla 1.** Cálculo tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z=Nivel de confianza  
N=Población-Censo  
p= Probabilidad a favor  
q= Probabilidad en contra  
e= error de estimación  
n= Tamaño de la muestra

Nivel de confianza	Z Alfa
99.7%	3
99%	2.58
98%	2.33
96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28
50%	0.674

PARÁMETRO	VALOR
N	30.811
Z	1,96
P	85.00%
Q	15.00%
e	6.00%

n = 266

## Resultados

### Diagnóstico del entorno para la creación de una escuela de fútbol en el Distrito de Buenaventura en el año 2022

A continuación, se presenta el diagnóstico del entorno comprendido en las cuatro áreas de influencia en los modelos de negocio, siendo estas: Las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, lo que son las tendencias clave y las fuerzas macroeconómicas. Este análisis constituye un componente valioso para tener un panorama objetivo de la situación actual del Distrito de Buenaventura, de la región y en su caso del país, lo cual genera certezas para las decisiones de la incursión en el mercado de las Escuelas de fútbol.

#### Fuerzas del Mercado

**Cuestiones del Mercado.** Teniendo en cuenta algunos estudios realizados en el país, referentes al servicio de las escuelas deportivas con

énfasis en el fútbol, se puede identificar que las cuestiones con mayor impacto en el panorama del cliente se centran en obtener alternativas para que los niños y/o jóvenes destinen de la mejor manera su tiempo libre, siendo este servicio un mecanismo que mejora la convivencia, la formación en valores y sin duda alguna la generación de hábitos de vida saludable (Rojas , Sanchez , & Segura, 2017).

Sumado a lo anterior, aunque en el Distrito de Buenaventura hasta el momento no se han efectuado estudios que clarifiquen el devenir de este mercado, en el trabajo de campo realizado para el presente trabajo, se pudo analizar que la referencia de conocidos y las redes sociales son importantes para vincular a sus hijos a escuelas de fútbol, donde será determinante para ellos la búsqueda de un beneficio para el niño en cuanto a su estado físico y el poder alejarlos de malos hábitos.

**Segmentos de Mercado.** Respecto a los segmentos de mercado, es propicio partir de que Buenaventura es un Distrito ubicado en el departamento del Valle del Cauca, el cual de acuerdo a la información reportada por la Cámara de Comercio de Buenaventura (2022) cuenta con una población de 313.593 habitantes, de lo cual su zona urbana representa en promedio el 76,73%, es decir, 240.547 habitantes.

En cuanto al segmento de mercado importante para este modelo de negocio en el Distrito de Buenaventura, cabe resaltar que está comprendido por esos padres o líderes de hogares que son mayores de edad, con capacidad de decisión y capacidad adquisitiva (potenciales clientes), los cuales cuentan con hijos con edades entre los 5 y 16 años (potenciales usuarios) con interés por la práctica del fútbol, residentes en la zona urbana del Distrito mencionado con anterioridad. La identificación de este segmento constituye el enfoque de atención en el cual confluyan los esfuerzos del negocio, en búsqueda de la satisfacción de sus requerimientos.

**Necesidades y Demandas.** Teniendo en cuenta estudios anteriores referentes a las escuelas de fútbol desarrollados en el territorio colombiano, se permite identificar que los clientes de este tipo de servicios

tienen necesidades marcadas, como el encontrar ofertas que permitan que los niños y/o jóvenes destinen de una buena manera su tiempo libre, alejándolos de malos hábitos y el que estos cuiden su salud desde edades tempranas y forjen disciplina (Gómez & Santiago, 2020).

**Costes de Cambio.** Referente a los vínculos de las escuelas de fútbol y sus clientes, este será más sólido en la medida que se les otorgue a estos últimos espacios cómodos para la práctica del deporte, pero sobre todo un alto estándar de calidad en el trato profesional y humanístico de los profesores, dado que este al compartir constantemente con el niño y en comunicación con su responsable, del trato y enseñanza dependerá que el vínculo permanezca (Guerra & Yacelga, 2018).

Los costos de cambio más importantes que impiden que los usuarios cambien fácilmente de escuela de formación futbolística están enmarcados en la continuidad de los procesos. Cuando un niño se vincula para consolidarse, debe adaptarse a los horarios, metodologías de prácticas y al trato interpersonal tanto con los profesores guías como con los compañeros, dado que es un deporte colectivo. A raíz de esto, el cambio de escuela requiere otro proceso de adaptación que en ocasiones puede ser fuerte y difícil para el niño y/o joven. Por lo tanto, es importante atraer a los usuarios a edades tempranas y, de igual forma, para todos, generar un impacto emocional y valor agregado en la propuesta de valor que, con el sostenimiento de una alta calidad del servicio, permitirá que los participantes se arraiguen con la escuela.

**Capacidad Generadora de Ingresos.** En Colombia, a pesar de haber sido uno de los sectores más afectados por las restricciones debido a la pandemia de Covid-19, el ámbito de los servicios está experimentando un notable aumento en el gasto de los hogares. Se espera un crecimiento positivo en los años venideros. Entre las áreas que sobresalen en este renacimiento del sector terciario se incluyen las relacionadas con las artes, el entretenimiento, el deporte y el ocio, lo que indica una recuperación efectiva del aspecto social y recreativo. (Bedoya Zapata & López Álvarez, 2021). Por lo anterior, se evidencia

que en los hogares colombianos la recreación es valorada, estando dispuestos a aceptar ofertas que contribuyan a su práctica, teniendo cabida las referentes a formación deportiva que es lo que se busca en el presente estudio.

### **Fuerzas de la industria**

**Competidores (incumbentes).** En el Distrito de Buenaventura, la dinámica de los competidores en cuanto a la prestación de servicios de escuelas de fútbol está enmarcada en la existencia de varias organizaciones de este tipo, pero con una exigua cantidad formalizada, evidenciándose también poco desarrollo, de acuerdo (El Espectador, 2020) el Director del Instituto Distrital del Deporte de Buenaventura, Milner Medina, puntualiza la existencia de aproximadamente tan solo 28 escuelas de fútbol, lo cual para un Distrito como Buenaventura es relativamente poco. De acuerdo a la encuesta desarrollada en el presente proyecto de investigación, se pudo evidenciar que hay una escuela de fútbol competidora en Buenaventura que por lejos es más conocida que las demás, la denominada Academia Cristopher Moreno, la cual de acuerdo a (Quintero, 2017) es de las pocas esperanzas que tiene Buenaventura en el deporte.

En términos generales, las organizaciones de este tipo en el Distrito de Buenaventura presentan considerables oportunidades de mejora en cuanto a inversión, infraestructura y en la formación académica de los profesores. La Tabla 2 que se presenta a continuación, describe las tarifas mensuales de escuelas de fútbol de Buenaventura, las cuales no cuentan con estructura de precios formales y además estos son relativamente parecidos, esto clarifica que el valor agregado será el diferencial.



**Tabla 2** Precio mensual estimado de las escuelas de fútbol más destacadas y que compiten en Buenaventura.

ESCUELAS DE FÚTBOL	PRECIO MENSUAL
Academia Christofer Moreno	\$ 45.000
Pacífico Urbano	\$ 65.000
Oros del Pacífico	\$ 50.000
Bocana F.C.	\$ 45.000
Fluminense F.C	\$ 50.000
<b>PRECIO PROMEDIO (MENSUAL)</b>	<b>\$ 51.000</b>

Fuente: Elaboración propia a través de consulta a los líderes de las Escuelas (2022).

**Nuevos Jugadores (tiburones).** Teniendo en cuenta las múltiples oportunidades de mejora que se identifican en las escuelas de fútbol en Buenaventura, con pocas ofertas de este tipo en cuanto a altos niveles de calidad, de acuerdo (El Espectador, 2020) el Director del Instituto de Deporte y Recreación del Distrito, Milner Medina, la administración de turno tiene proyectado en un plazo máximo de cuatro años implementar 17 nuevas escuelas deportivas, 12 en la zona urbana y 5 en la zona rural, queriendo en ese orden de ideas poner en funcionamiento una escuela por cada comuna. Esto sería positivo para el Distrito en cuanto al desarrollo deportivo, pero para el modelo de negocio que se busca sería una división de la torta del mercado, dado que competirían por el mismo segmento de mercado que son esos padres interesados en formación futbolística e integral para sus hijos, sumado a que podría afectar en algo los ingresos, dado que al ser ofertas públicas, tendrían ventaja en cuanto a financiamiento y por ende un mayor margen de maniobra en cuanto al valor de las inscripciones.

**Productos y servicios sustitutos.** Dentro de los productos y servicios que pueden ser opciones, como sustitutos para los líderes de familia en las ganas de que sus hijos se vinculen a procesos formativos

en deporte en el Distrito de Buenaventura, se encuentra la práctica del Baloncesto, del Voleyball, Patinaje y la Natación, que aunque no se comparan en frecuencia de práctica con la del deporte rey, aparecen en el panorama de deportes también adoptados por algunos bonaverenses para contribuir a su condición física y sobre todo en favor de la recreación.

**Proveedores y otros actores de la cadena de valor.** El modelo de negocio que se estudia referente a las escuelas de fútbol, para su funcionamiento requiere de proveedores que se encarguen de suministrar dentro de los elementos más importantes aquellos requeridos para prácticas o juegos como balones de fútbol, así como sin duda lo que son uniformes para competencia, para entrenamiento y los respectivos petos. Por otro lado, para el éxito del modelo de negocio existe una dependencia marcada por contar con profesores como mínimo licenciados en educación física y sin duda los escenarios, es decir, canchas aptas para la práctica del deporte.

**Inversores.** Los inversores más preponderantes que podrían influir en el modelo de negocio que se pretende son los siguientes: Fondos de financiamiento al emprendimiento, la Administración Distrital y las Empresas privadas. Debe haber articulación entre las escuelas de fútbol, el sector público y también del sector privado, quienes con su capital sin duda alguna pueden potenciar las organizaciones dedicadas a impulsar el deporte así como directamente a los mismos deportistas, esto se refrenda, cuando, de acuerdo a (La República, 2019) el Ministro de Deportes de su momento, Ernesto Lucena, expresa que el deporte no puede subsistir sin el apoyo de la empresa privada, dado que incluso es un gana-gana dado que estos tienen ese deber de aplicar la Responsabilidad Social Corporativa, sumado a que el patrocinio impulsa marcas y posibilita obtener beneficios de la cotización de los deportistas al largo plazo.

### **Tendencias Clave**

**Tendencias Tecnológicas.** Dentro de las principales tendencias tecnológicas que se están presentando en la práctica del fútbol, se puede

encontrar en primera instancia la búsqueda de la Mejora y Control Condicional, donde por ejemplo cada vez se usa más en las prácticas y partidos la ayuda de los GPS que recopilan datos sobre los recorridos, las distancias y velocidades efectuadas por los jugadores (MBP School of Coaches, 2019). Así mismo, se está haciendo popular el uso de Drones, para desde las alturas monitorear los movimientos de los jugadores y del equipo como tal, mejorando la perspectiva que puede tener un entrenador desde un costado de la cancha, y que este con esas evidencias de los comportamientos generales puede hacer entender a los pupilos lo que se quiere que hagan y que estos entiendan las partes claves de la cancha en la cual moverse. Finalmente, la confección de los uniformes para la práctica del deporte ha sido uno de los elementos que más ha evolucionado en la industria, permitiendo ahora contar en el mercado con indumentarias de telas con avance tecnológico que las hacen cada vez más ligeras, ajustadas y que controlan la temperatura para comodidad del jugador, lo cual presenta una ventaja para su mejor rendimiento (Marketing Registrado, 2019).

**Tendencias Normalizadoras.** Frente a las normativas que afectan el modelo de negocio, es importante contemplar el Decreto 2069 del 31 de diciembre de 2020 “por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia” teniendo como objetivo establecer un marco regulatorio impulse y motive el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las unidades de negocio, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad en los participantes de este ecosistema (Congreso de Colombia, 2020).

Para que el modelo de negocio pueda funcionar y obtener los beneficios que de su actividad pueda obtener, este debe de acuerdo a la normatividad contar con el reconocimiento deportivo, el cual será otorgado, revocado, suspendido o renovado únicamente por el Ministerio del Deporte (anterior Coldeportes) y por las Alcaldías a través de los entes deportivos municipales del Sistema Nacional del Deporte, el cual se otorga por el lapso de dos años bajo el cumplimiento de los determinados requisitos (Decreto 1228, 1995, art 18).

**Tendencias Sociales y Culturales.** El modelo de negocio que se visualiza implementar está en gran medida marcado por una tendencia social y cultural impregnada en el mundo y que mueve masas como lo ha sido y lo sigue siendo el deporte rey que conocemos como fútbol, incluso como afirman estudiosos de Universidad Nacional de Colombia (2018) para los cuales no existe un deporte en el planeta que genera más pasiones, emociones, movimientos económicos e influencia social y cultural como este.

**Tendencias Socioeconómicas.** En cuanto a las principales tendencias socioeconómicas que pueden afectar el éxito del modelo de negocio, es importante analizar las fluctuaciones en cuanto a la población económicamente activa, las personas ocupadas y desocupadas en el Distrito de Buenaventura, haciendo un balance desde el 2015 hasta el año inmediatamente anterior 2021, el cual se comparte a continuación, en la Tabla 3:

**Tabla 3.** Población económicamente activa, ocupadas y desocupadas 2015-2021.

Año	Población económicamente activa	Var %	Número de personas ocupadas	Par %	Var %	Número de personas desocupadas	Par%	Var%
2015	168.066	0,00%	132.422	78,79%	0,00%	35.644	21,21%	0
2016	174.098	3,59%	143.686	82,53%	4,75%	30.412	17,47%	-17,63%
2017	179.027	2,83%	142.284	79,48%	-3,70%	36.743	20,52%	17,46%
2018	180.741	0,96%	148.539	82,18%	3,40%	32.202	17,82%	-13,16%
2019	193.227	6,91%	154.061	79,73%	-2,98%	39.166	20,27%	13,75%
2020	179.721	-6,99%	118.753	66,08%	-17,12%	60.968	33,92%	67,34%
2021	192.137	6,91%	148.906	77,50%	17,28%	43.231	22,50%	-33,67%
<b>Promedio</b>		2,03%		78,04%	0,23%		21,96%	4,87%

Fuente: Estudio socioeconómico, Cámara de Comercio de Buenaventura (2022).

A raíz de la información condensada anteriormente, se obtiene una tendencia de crecimiento en la población económicamente activa en

una variación promedio de 2,03%, llegando a la cifra de 192.137 habitantes. Frente a la población ocupada del Distrito de Buenaventura se evidencia una tendencia positiva con una variación promedio de 0,23%, llegando a 148.906 habitantes y en cuanto a la población desocupada el crecimiento tuvo una variación promedio de 4,87% (Cámara de Comercio de Buenaventura, 2022). Esta información es sustancial para entender la dinámica del poder adquisitivo que tienen los bonaverenses, lo cual influye en sus decisiones de compra, adquiriendo bienes y contratando servicios.

### **Fuerzas Macroeconómicas**

**Condiciones del Mercado Global.** Al analizar las condiciones del mercado global, es importante considerar que, según La República (2022), el Banco Mundial estima que Colombia tendrá un crecimiento del 4,1% para el año 2022. Esto la coloca como la economía con el mayor crecimiento económico de la región para este período, seguida por Paraguay y Bolivia, que tendrán un crecimiento del 4% y 3,5%, respectivamente.

**Mercados de Capital.** Al analizar el mercado de capital en Colombia, es importante tener en cuenta que, según Valora Analitik (2022), la Superintendencia Financiera de Colombia explica que en los años 2020, 2021 y 2022, el crédito ha sido una parte fundamental de la dinámica de las organizaciones en el país. Esto se ha reflejado tanto en la apertura de nuevos negocios como en la recuperación de los existentes, lo que ha contribuido a una reactivación basada en el financiamiento. Al mismo tiempo, la cartera de microcréditos y empresarial está teniendo un comportamiento positivo en la dinámica financiera nacional. Esto significa que la cartera empresarial respalda el saldo de la cartera comercial, mientras que para los saldos no tan grandes, su impulso se da a través del microcrédito.

Otro elemento importante a considerar es, sin duda alguna, la inflación, que ha afectado la decisión del Banco de la República mencionada con anterioridad. El dato más reciente emitido por el Departa-

mento Administrativo Nacional de Estadística refleja una inflación del 8,01% en una medición que compara febrero de 2022 con el mismo mes del año inmediatamente anterior (El Espectador, 2022). Asimismo, hay otros factores influyentes en el mercado de capital, como el conflicto geopolítico que enfrenta Rusia y Ucrania, así como los niveles de incertidumbre electoral que enfrenta Colombia. Los elementos analizados, aunque puedan parecer un riesgo debido a los aumentos en las inversiones requeridas y la incertidumbre que puede generar, también deben verse desde la perspectiva de que donde hay riesgo e incertidumbre, también hay rentabilidad. Esto hace que, por ejemplo, algunos activos tengan valores fuera de lo normal, lo que puede constituir oportunidades.

**Productos Básicos y otros Recursos.** Dentro de los recursos más importantes que se requieren para el modelo de negocio, se puede encontrar en primera instancia el contar con buenos entrenadores o instructores en fútbol para los niños, los cuales en promedio devengan entre 2 y 3 Salarios mínimos mensuales legales vigentes. Así mismo en cuanto al talento humano, se contará con personal administrativo de apoyo, quienes están valorizados entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Otro componente importante a contemplar para el éxito del modelo de negocio son las canchas en las cuales se llevan a cabo los entrenamientos, sobre los cuales se manejará la opción de canchas públicas a las cuales se tiene acceso gratuito al contar con el permiso del Instituto Distrital del Deporte y en caso de no contar con todos los tiempos requeridos para el desarrollo de los niños, se podrá alquilar espacios en las canchas sintéticas del Distrito, lo cual tiene el costo de 60 mil pesos la hora.

Para las prácticas al interior de las canchas es indispensable el contar con balones de fútbol #5, los cuales son los certificados para la práctica del fútbol de buen nivel, cuyo valor unitario en el mercado oscila entre los \$100.000 y \$200.000. Así mismo los jugadores para los entrenamientos requieren de petos, los cuales están evaluados aproximadamente entre \$15,000 y \$20.000 cada unidad. Así mismo es sustancial contar con los uniformes para afrontar para partido tanto

amistosos como en campeonatos, los cuales por unidad tienen un valor aproximado entre \$50.000 y \$100.000.

**Infraestructura Económica.** En cuanto a las condiciones que hacen atractivo un sector, en primera instancia es importante puntualizar que de acuerdo al Consejo Privado de Competitividad (2022) el Valle del Cauca en cuando a Educación Básica y Media ocupa la posición 24 en un ranking de 33 (los 32 departamentos más Bogotá D.C) donde se analizan los departamentos más competitivos en diferentes pilares, lo cual refleja las grandes oportunidades de mejora que se tienen frente a buenas prácticas que aporten al desarrollo del futuro de la región.

Al realizar un análisis de los entornos más favorables para realizar negocios, el Valle del Cauca mejoró de 7,55 a 7,59 puntos, pero manteniéndose en el quinto puesto con respecto al año anterior, lo cual indica que hay margen de mejora, pero varias cosas se están haciendo de buena manera. En el Mercado laboral donde converge el desempeño del mercado y el contar con un talento humano a nivel de jóvenes que aporten a la investigación y desarrollo de la región, el Valle del Cauca se encuentra en la posición 10, mejorando cuatro escalones al comparar con el año anterior, pero teniendo claro que es un aspecto en el cual se debe seguir trabajando (Consejo Privado de Competitividad, 2022).

En conclusión, el análisis del entorno ha aportado un sustancial acercamiento a las condiciones actuales del Distrito de Buenaventura, lo cual es importante para una acertada toma de decisiones; cabe resaltar que para algunos componentes fue importante no solo remitirse a Buenaventura, sino abrir el espectro a nivel departamental y nacional, lo cual constituye una base importante para acercar al éxito el modelo de negocio objeto de estudio.

### ***Estudio de clientes potenciales para la creación de una escuela de fútbol en el Distrito de Buenaventura en el año 2022***

De acuerdo a Osterwalder & Pigneur (2010) al tener en cuenta las aportaciones de los clientes se estará más cerca de tener la claridad



suficiente para considerar su perspectiva y con ello diseñar no solo buenos productos o servicios, sino también modelos de negocios más sólidos, siendo la principal fuente de información para diseñar la propuesta de valor, identificar los canales de distribución, las fuentes de ingresos, las formas de pago y establecer el mejor relacionamiento con el cliente. Como parte importante de este trabajo, se adoptó las aportaciones de los clientes a través de una encuesta aplicada a 266 líderes de familias y 10 entrevistas, tanto para padres o líderes de familia, que son los clientes potenciales, como a 10 niños y/o jóvenes, potenciales participantes o usuarios. A continuación, se detallan los resultados:

### **Encuesta**

En primera instancia se determinaron los objetivos de la encuesta, la cual tuvo como base encuestas desarrolladas en estudios anteriores sobre el tema en estudio, pasando por el desarrollo de la ficha técnica, para llegar al cuestionario que en primera instancia contaba con 20 preguntas, con sus respectivas opciones de respuesta. Para contar con una encuesta lo más objetiva posible se realizó una labor previa de análisis, teniendo como base una guía para validar instrumentos de investigación, método seleccionado por la eficiencia en su aplicación basándose en agregados individuales, para evitar sesgos a raíz de los dictámenes de expertos, independientes al investigador (Dirección de Investigación, 2017). Para el ejercicio de validación se contó con el apoyo de cuatro expertos con experiencia tanto académica como en campo en lo concerniente al emprendimiento. Estos expertos para el ejercicio de su validación diligenciaron un formulario en la plataforma Microsoft Forms en la cual debían calificar su nivel de adecuación, es decir, si está adecuadamente formulada para los destinatarios, el nivel de pertinencia enmarcada en que si las preguntas contribuyen a recoger información relevante para la investigación, sumado a la oportunidad de realizar observaciones y/o recomendaciones que lleven al investigador a configurar la pregunta u opciones de respuesta, con el objetivo de contar con una encuesta de alta calidad.



Contando con la validación por expertos y la aplicación de las mejoras al cuestionario, se pudo continuar con la siguiente actividad de ratificación, la cual consistió en aplicar una prueba piloto a 10 personas, las cuales diligenciaron el formulario en la plataforma Form, para la obtención de unos resultados, los cuales fueron analizados con la aplicación de la fórmula de Alfa de Cronbach, herramienta de suma importancia para medir la fiabilidad del instrumento aplicado, teniendo como escala aceptable un resultado a partir de 0,7, obteniendo del ejercicio objeto de estudio un positivo valor de 0,95. La encuesta fue diligenciada por 266 personas, cuyo universo comprendía los padres o responsables de hogares cuyos hijos o menores a cargo tuviesen edades comprendidas entre los 5 y 16 años, ubicados en la zona urbana del Distrito de Buenaventura.

**Resultados de la encuesta.** A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a través de preguntas con opciones de respuesta, en escala Likert y otras abiertas para la redacción, con el objetivo de permitir al encuestador complementar la información o compartir sus aportes.

- Del total de 266 personas encuestadas, 263 viven en el Distrito de Buenaventura.
- El 17 % de los clientes potenciales provienen de las comunas 10 y 11.
- Un 36% de las personas encuestadas proveen ingresos entre 1'000.000 y 1'999.000, un 33% menos de 1'000.000 y un 20% entre 2'000.000 y 2'999.999.
- De las 263 personas que viven en Buenaventura, el 97% tienen bajo su responsabilidad niños y/o jóvenes con edades entre los 5 y 16 años.
- De las 256 personas que continuaron con la encuesta, el 72% tienen solo un hijo, el 22% dos hijos, el 4% tres hijos, los que tienen cuatro y cinco hijos representan un 1%. Y las edades de los niños y/o jóvenes se presentan distribuidas en de 5 a 7 años en un 17%, de 8 a 9 años 14%, de 10 a 11 años, 21%, de 12 a 13 años 21% y destaca los de edades entre 14 y 16 años con 26%.

- El 91% de las personas con niños a cargo entre los 5 y 16 años de edad, poseen gusto o interés por la práctica del fútbol, para el 6% no existe interés y un 3% se encuentra indeciso.
- La práctica de actividades deportivas y recreativas se destaca con un 80,8%, seguido por las redes sociales con un 51,8% y ver televisión con un 46%.
- El 54% tienen conocimiento de la existencia de escuelas de fútbol en el Distrito de Buenaventura mientras que un 27% no las conocen.
- De las 241 personas con niños a cargo con interés por la práctica deportiva, el 41% indica que su hijo(a) no están ni han estado vinculados en escuelas de fútbol, el 39 % está vinculado actualmente, mientras que el 20% estuvo vinculado.
- De los encuestados vinculados a escuelas de fútbol, el 63,8% señalan que de los elementos que más satisfacción le genera de éstas, es el precio de la mensualidad, el 61% señalan los horarios de entrenamiento, un 21,3% presentan insatisfacción por el estado de las canchas y un 15,6% por la calidad de los profesores.
- De los encuestados que manifestaron que su hijo(a)s que no han estado vinculados a escuelas de fútbol, el 82,7% señala que el motivo se debe a la inseguridad, el 72,5% señalan por la falta de tiempo y el 47,9% por la distancia del hogar con la escuela de fútbol.
- En cuanto a la importancia de diferentes atributos a la hora de elegir una escuela de fútbol, los líderes de familia encuestados prefieren la Modalidad y horarios de entrenamiento con un 97,5, así como la Calidad de los profesores con un 97,1.
- En un 99% el beneficio a la salud y el estado físico es lo que los encuestados esperan lograr al vincular a sus niños y/o jóvenes, seguido de alejarlos de malos hábitos como ocupación del tiempo libre con 98% cada uno.
- Los encuestados esperan recibir como servicios adicionales: Acompañamiento en nutrición con un 97,1 %, servicios médicos con un 95% y servicio de transporte con un 86,2%.

- Ante una propuesta diferencial, el 58% definitivamente sí vincularían a su niño a la escuela de fútbol, es muy probable para el 37%, indeciso un 3% y para un 2% es poco probable.
- Quienes no vincularían a sus hijos a una escuela de fútbol manifiestan las siguientes razones: Ya está en una escuela, lo prefiere como pasatiempo no como profesión y que el joven no tiene interés.
- El 65% prefieren esta práctica dos a tres días, un 31% de cuatro a cinco días, un 4% un día a la semana.
- Sobre los horarios de entrenamientos, un 42% prefiere de 2pm. a 4p.m., un 27% de 4pm a 6pm y un 26% de 8pm a 10p.m.
- Un 50% estaría dispuesto a pagar mensualmente en la formación futbolística de sus hijos, entre \$40.000 y \$60.000, un 37% entre \$ 61.000 y \$ 80.000, mientras que entre \$81.000 y \$100.000 representó un 13%.
- El 89% manifiesta pagar en efectivo, por PSE un 37% y transferencia bancaria un 20%.
- Facebook con un 70,5% es el medio a través del cual los encuestados más se enteran sobre la oferta de productos y servicios, seguido por la Red social Whatsapp con un 62,4, la Radio con un 55,3%, y la Televisión el 41, 2%,

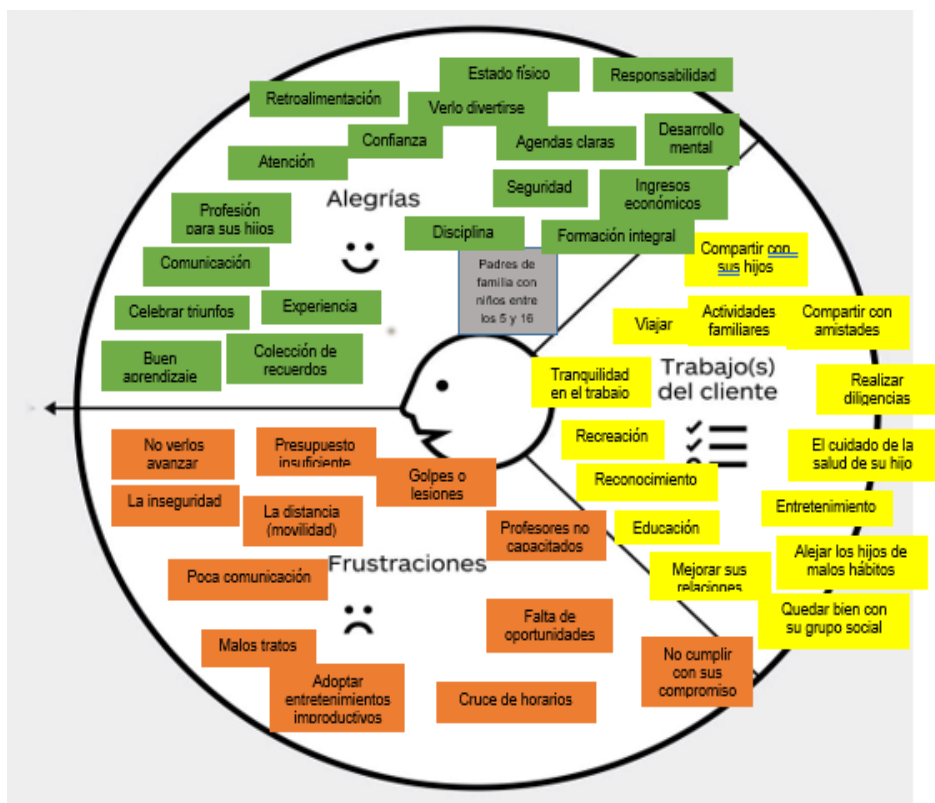
### **Entrevistas**

Se realizó dos entrevistas una para los padres o líderes de familia que son los clientes y otra para los niños y/o jóvenes que son los usuarios, con el objetivo de identificar los trabajos, frustraciones y alegrías experimentados por estos responsables de familias, así como por los participantes con relación a la formación futbolística, para con esto comprender sus necesidades y deseos, lo cual será información sustancial para determinar las preferencias y requerimientos a la hora de contratar un servicio de Escuela de fútbol en el Distrito de Buenaventura. La primera entrevista diseñada para padres estuvo conformada por 18 preguntas y la de los niños y/o jóvenes por 17 preguntas, se tuvo un total de 20 entrevistados.

## Perfil del Cliente

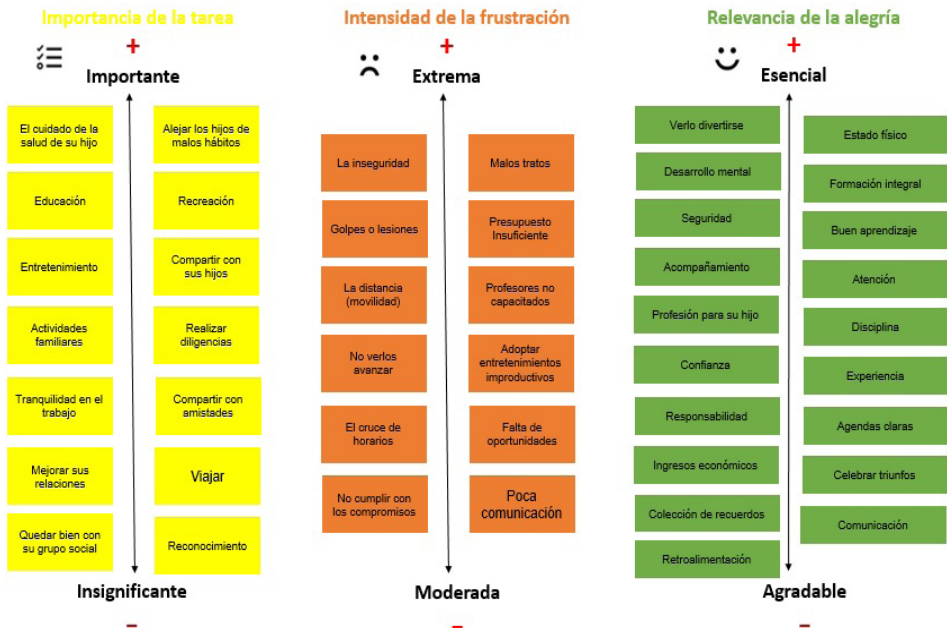
La información adquirida a raíz de los ejercicios de aplicación de la encuesta y las entrevistas fue clasificada en los tres componentes del perfil del cliente:

**Figura 3.** Resultados de perfil del cliente.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de diseñando la propuesta de valor, Osterwalder (2014).

**Figura 4.** Priorización Perfil del cliente.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de diseñando la propuesta de valor, Osterwalder (2014).

La actividad de creación del perfil del cliente, sumado a la priorización de sus elementos permitió constatar que el problema planteado como motivante para el desarrollo de esta investigación hace parte de una situación presentada en el Distrito de Buenaventura, permitiendo no solamente puntualizar en la necesidad identificada para el estudio, sino en otros inconvenientes que complementan y que son importantes para los clientes, lo cual es material base para potenciar la propuesta de valor en una segunda fase.

## Conclusiones

En la identificación de los elementos necesarios para diseño de un modelo de negocio para la creación de una Escuela de fútbol en el Distrito de Buenaventura, se obtuvo el diagnóstico de un entorno con

fuerzas del mercado orientado hacia un cliente que se centra en obtener alternativas para que los niños y/o jóvenes destinen de la mejor manera su tiempo libre, siendo este servicio un mecanismo que mejora la convivencia, la formación en valores y sin duda alguna la generación de hábitos de vida saludable, unas fuerzas de la industria enmarcada en cuanto a los competidores con la existencia de varias organizaciones de este tipo, pero con una pequeña cantidad formalizada donde destaca en popularidad de una academia específica de la zona, pero teniendo las pocas escuelas restantes diferentes aspectos a mejorar, lo cual se convierte en una oportunidad a ser tenida en cuenta en el diseño del modelo de negocio para la creación de la Escuela de fútbol.

Otro aspecto del entorno son las tendencias clave donde se comprendió en cuanto a lo legal, de los beneficios que tienen las organizaciones que promuevan el deporte, pero teniendo el reconocimiento deportivo que otorga el Ministerio del deporte y las alcaldías a través de los entes deportivos municipales del Sistema Nacional del Deporte, sumado a lo importante de las tendencias sociales y culturales que clarificó que no existe un deporte en el planeta que mueva más pasiones, emociones, bolsas económicas, corrientes sociales y culturales como lo es el fútbol.

Dentro de los elementos potenciales para el diseño del modelo de negocio objeto de este trabajo, el estudio de clientes potenciales permitió identificar los siguientes: La ubicación de la práctica deportiva, el estado óptimo de las canchas, la calidad de los profesores, la seguridad, la formación en valores y hábitos de vida saludable que aleje a niños y jóvenes de malos hábitos, siendo esto insumo vital para realizar el lienzo de la propuesta de valor y el mapa de empatía, lo cual permitió conocer con más claridad al potencial cliente.

Desarrollar en una segunda fase la propuesta de valor, el mapa de empatía, el prototipado que guíe el diseño del modelo de negocio y la validación de las hipótesis decisivas para la supervivencia del mismo.

La información recolectada producto del diagnóstico del entorno podrá servir de fuente de información para futuros ejercicios investigativos.

En cuanto a las aportaciones de fuentes directas, a través de las encuestas y entrevistas, es importante que se sigan realizando y actualizando en trabajos de este tipo, dado que varias condiciones del mercado son cambiantes, como los gustos, preferencias y capacidades adquisitivas de los clientes, a esto hay que sumarle que para el caso del Distrito de Buenaventura el contexto social fluctúa mucho, por lo cual este ejercicio regular ayudaría a estar a la vanguardia en cuanto a requerimientos y acompañamiento para nuestro mercado meta, viéndose reflejado en el perfil del cliente.

Es recomendable que cuando se valide la pertinencia de este tipo de iniciativas, las cuales nacen en las instituciones de educación superior y los resultados sean positivos, estas no queden en documento, sino que se realicen las acciones pertinentes para su puesta en práctica, dado que estas investigaciones llevan en su contenido una gran dedicación y esfuerzo para dar claridad de manera objetiva a necesidades identificadas en las comunidades.

## **Referencias Bibliográficas**

Acosta, J. (2014). Diseño Metodológico e Implementación de una Escuela Deportiva de Fútbol de salón para el aprovechamiento del tiempo libre de los niños en edades de 6 a 14 años del barrio Villagladys en la localidad de Engativá. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/7641/AcostaRodriguezJimmyAlexander2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Agencia internacional Jep Sports Management. (2021). Escuelas de fútbol. Recuperado de: <https://www.jepsportsmanagement.com/trabaja-con-nosotros/escuela-de-agentes-de-f%C3%BAAtbol/>".

- Bedoya Zapata, E., & López Álvarez, J. F. (2021). Sector servicios en Colombia. Recuperado de "https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiaayfinanzas/noticias-eventos/Paginas/sector-servicios-en-colombia.aspx".
- Blanco, D. (2016). Estudio de Viabilidad para la creación de la escuela de formación y fútbol base del Alianza Petrolera F.C S.A en la ciudad de Barrancabermeja. Recuperado de: [http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital\\_32207.pdf](http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_32207.pdf).
- Cámara de Comercio de Buenaventura. (2022). Tendencia socioeconómica y empresarial. Buenaventura: Recuperado de: "https://www.ccbun.org/images/multimedia/20220317\_estudio\_socioeconomico\_de\_buenaventura\_2021.pdf".
- Centro Nacional de Consultoría. (2014). El poder del fútbol. Recuperado de: [https://encuestacnc.com/attachments/article/108/El\\_poder\\_del\\_futbol.pdf](https://encuestacnc.com/attachments/article/108/El_poder_del_futbol.pdf).
- Congreso de Colombia. (2020). Ley No 2069 . Recuperado de "https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202069%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020.pdf".
- Consejo Privado de Competitividad. (2022). Índice Departamental de Competitividad 2022. Recuperado de "https://compite.com.co/wp-content/uploads/2022/04/CPC\_ICD\_2022-V5.pdf".
- Couto, Á. (2014). Las Grandes escuelas de fútbol moderno. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DI4vDgAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=escuelas+de+futbol&ots=NeYiWGGU-Xs&sig=m2bs\\_1XrsRYC\\_chepnLiUB1lp4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DI4vDgAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=escuelas+de+futbol&ots=NeYiWGGU-Xs&sig=m2bs_1XrsRYC_chepnLiUB1lp4#v=onepage&q&f=false).
- Cueva, E. F., Acosta, B. F., Idrobo, P. M., & Rueda, I. A. (2017). Los beneficios de la gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas: un análisis crítico. Revista Espacios, 24-36. <http://pucespace.puce.edu.ec/handle/23000/4927>



DANE. (2018). Censo nacional de población y vivienda.

DANE. (2020). La Información del DANE en la toma de decisiones de los municipios del país. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/100320-Info-Alcaldia-Buenaventura.pdf>.

Diccionario de la lengua española. (2001). Real Academia de la lengua española. Obtenido de <https://www.rae.es/drae2001/f%C3%BAtbol>

Dirección de Investigación. (2017). Guía para validar instrumentos de investigación. Recuperado de “<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IeEgFiQRNIsJ:https://www.unach.cl/wp>”.

El Espectador. (14 de 8 de 2020). Milner Medina: «Hoja de ruta en Deportes de Buenaventura incluye equipo en la B». Obtenido de El Espectador: <https://blogs.elespectador.com/actualidad/republica-de-colores/milner-medina-hoja-ruta-deportes-buenaventura-incluye-equipo-la-b>

El espectador. (2022). El Banco de la República sigue jugando duro: subió sus tasas a 5 %.

Fabre, M. A. (2014). “Plan de negocio para la creación de una escuela de futbol para divisiones formativas en el Cantón Daule, periodo 2013-2014. Recuperado de: <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/4463/1/T-UTEQ-0170.pdf>.

Genovesi, A., & Tene, G. (2018). Diseño de un modelo de negocio de franquicia para la “escuela técnica de fútbol. Recuperado de: [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35485/1/Escuela%20Tecnica%20de%20Futbol\\_Genovesi\\_Tene.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35485/1/Escuela%20Tecnica%20de%20Futbol_Genovesi_Tene.pdf).

Gómez, D., & Santiago, A. L. (2020). Estudio para la creación de una escuela de formación de futbol en el Municipio de

Arauca. Recuperado de: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/32541/1/2020\\_estudio\\_creaci%C3%B3n\\_escuela.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/32541/1/2020_estudio_creaci%C3%B3n_escuela.pdf).

Guerra, A. G., & Yacelga, S. E. (2018). Estudio de factibilidad para la creación e implementación de una escuela de fútbol para niños, niñas y jóvenes en la parroquia de Andrade Marín, Cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura. Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/8548/1/02%20ICA%201450%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>.

Instituto Colombiano del Deporte. (1991). Resolución 000058. Recuperado de: <https://www.idrd.gov.co/sitio/idrd/sites/default/files/imagenes/acuerdo%20058%20de%2019910.pdf>.

La República. (2019). *El deporte no puede subsistir sin el apoyo de la empresa privada*: Ernesto Lucena. recuperado de “<https://www.larepublica.co/economia/el-desarrollo-deportivo-no-puede-subsistir-sin-el-apoyo-de-la-empresa-privada-ernesto-lucena-2887975>”.

La República. (2022). Colombia, economía de más crecimiento económico en la región este año. Recuperado de “<https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-la-economia-de-mayor-crecimiento-economico-en-latinoamerica-en-2022-3284642>”.

Loza, P. (2017). Plan de Negocios para la Creación de una Escuela de Fútbol femenino en Riobamba. Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/jspui/bitstream/33000/7827/1/UDLA-EC-TINMD-2017-28.pdf>.

Marketing Registrado. (2019). La tecnología en la Ropa Deportiva. Recuperado de “[https://www.marketingregistrado.com/futbol/2019/01/24575\\_la-tecnologia-en-la-ropa-deportiva/](https://www.marketingregistrado.com/futbol/2019/01/24575_la-tecnologia-en-la-ropa-deportiva/)”.

MBP School of Coaches. (2019). Las nuevas tecnologías aplicadas al fútbol. Recuperado de “<https://mbpschool.com/las-nuevas-tecnologias-aplicadas-al-futbol/>”.

Osterwalder, A. (2014). Diseñando la Propuesta de Valor. Grupo planeta.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Recuperado de: <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>.

Pérez, J., & Pérez, D. (02 de 2009). El entrenamiento deportivo: conceptos, modelos y aportes científicos relacionados con la actividad deportiva. Obtenido de efdeportes: <https://www.efdeportes.com/efd129/el-entrenamiento-deportivo-conceptos-modelos-y-aportes-cientificos.htm>

Presidente de la República. (1995, 18 de julio). Decreto 1228 de Julio 18 de 1995 Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995.

Quintero, G. (30 de 09 de 2017). ¿Por qué Buenaventura dejó de ser una ‘mina’ de cracks para el fútbol? Obtenido de Semana Rural: <https://semanarural.com/web/articulo/por-que-buenaventura-dejo-de-ser-una-mina-de-cracks-para-el-futbol/239>

Reyes, F. O., & Terán, G. L. (2015). Estudio de Factibilidad para la creación de una escuela de fútbol para niños y adolescentes de la calle, de 8 a 16 años en la ciudad de Ibarra. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9119/1/USPS-QT06927.pdf>.

Rojas, C., Sánchez, F., & Segura, S. (2017). Propuesta en la creación de escuelas de formación deportiva para el aprovechamiento del tiempo libre en el colegio Montessori de la ciudad de Chiquinquirá. Recuperado de: <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/8872/S%ElnchezPinz%F3nHugoFabrizio2017.pdf;-jsessionId=0844A3F53B033102B73877B6272FAA17?sequence=1>.

Sánchez, C., & Celis, H. (2014). Crear una Escuela de Fútbol para niños, niñas, jóvenes entre 4 y 14 años, para los hijos de los traba-

adores de Colsubsidio. Recuperado de: [https://repository.uniminuto.edu/jspui/bitstream/10656/4495/1/TEPRO\\_CelisHerreno-Hilda\\_2014.pdf](https://repository.uniminuto.edu/jspui/bitstream/10656/4495/1/TEPRO_CelisHerreno-Hilda_2014.pdf).

Transfermarkt. (08 de 2021). Transfermarkt. Obtenido de Búsqueda jugador Buenaventura: <https://www.transfermarkt.co/detailsuche/spielerdetail/suche/30080561>

Universidad Nacional de Colombia. (2018). El Fútbol: todo un fenómeno social. Recuperado de “[Valora Analitik. \(2022\). Mercado de capitales: así ha impactado financiamiento de pymes en Colombia. Recuperado de “<https://www.valoraanalitik.com/2022/03/30/mercado-capitales-financiamiento-pymes-colombia/>”.](https://medellin.unal.edu.co/noticias/1602-el-futbol-todo-un-fenomeno-social.html#:~:text=%E2%80%9CEn%20Colombia%20pasa%20algo%20muy,de%20la%20poblaci%C3%B3n%E2%80%9D%2C%20coment%C3%B3%20Rodas”</a>”.</p></div><div data-bbox=)

Vilanova, A., & Mayo, D. (2007). El Observatorio Catalán del Deporte: la gestión del conocimiento del sistema deportivo catalán a través de las nuevas tecnologías. Tándem- Didáctica de la Educación Física, 13-22. <https://acortar.link/v1ONKB>