

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA EL PROYECTO CLUB
DEPORTIVO COMUNIDAD EL OSO

HERNÁN RICARDO MARTÍN MARTÍN

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración (MBA)

Asesora temática y metodológica: Luz María Rivas Montoya, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
BOGOTÁ
2021

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	8
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
3.	JUSTIFICACIÓN.....	15
4.	OBJETIVOS.....	17
5.	MARCO CONCEPTUAL.....	18
5.1	REVISIÓN DE LITERATURA.....	18
5.2	MARCO DE ANÁLISIS.....	18
5.2.1	<i>Estrategia de negocio.....</i>	<i>19</i>
5.2.2	<i>Modelo de negocio.....</i>	<i>20</i>
5.2.3	<i>Reloj estratégico.....</i>	<i>30</i>
5.2.4	<i>Modelo de negocio deportivo.....</i>	<i>32</i>
5.2.5	<i>Proceso de diseño para definir la estrategia de negocio de la Comunidad El Oso.....</i>	<i>40</i>
6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	41
6.1	METODOLOGÍA.....	41
6.1.1	<i>Técnicas de recolección de datos.....</i>	<i>41</i>
7.	TRABAJO DE CAMPO.....	42
7.1	CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN.....	42
7.1.1	<i>Análisis del modelo actual de la Comunidad El Oso.....</i>	<i>43</i>
	<i>Fuente: elaboración propia.....</i>	<i>46</i>
7.1.2	<i>Resultado del análisis del modelo actual de la Comunidad El Oso..</i>	<i>46</i>
7.2	RECOLECCIÓN DE DATOS.....	53

8. RESULTADOS	65
8.1 Nuevos lienzos de la Comunidad El Oso	65
8.2 Nueva propuesta de valor	68
8.3 Nuevo análisis en el reloj estratégico.....	68
8.4 Análisis de objetivos y resultados	69
CONCLUSIONES	73
REFERENCIAS	75

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Información del censo anual de 2021 acerca de miembros de la asociación.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2. Perspectiva general del consumo en Colombia por grupos de edad .</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3. Perspectiva general del consumo en Colombia por sexo</i>	<i>13</i>
<i>Figura 4. Comportamiento de los consumidores en Colombia.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 5. Cuadro del lienzo del modelo de negocio</i>	<i>27</i>
<i>Figura 6. Lienzo de la propuesta de valor.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 7. Cuadro de cascada integrada de decisiones</i>	<i>29</i>
<i>Figura 8. Reloj estratégico</i>	<i>31</i>
<i>Figura 9. Modelo del valor de marca en entidades deportivas.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 10. Proceso de diseño de la estrategia de la Comunidad El Oso</i>	<i>40</i>
<i>Figura 11. Reloj estratégico de la Comunidad El Oso.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 12. Lienzo de la propuesta de valor de la Comunidad El Oso (segundo semestre de 2020).....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 13. Lienzo del modelo de negocio de la Comunidad El Oso (segundo semestre de 2020).....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 14. Cascada de decisiones integrales de la Comunidad El Oso (segundo semestre de 2020).....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 15. Nuevo lienzo de la propuesta de valor de la Comunidad El Oso</i>	<i>65</i>
<i>Figura 16. Nuevo lienzo del modelo de negocio de la Comunidad El Oso.....</i>	<i>67</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Definiciones de modelo de negocio.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 2. Bloques del modelo canvas</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 3. Factores de la propuesta de valor de marca en entidades deportivas ...</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 4. Categorías del marco conceptual.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 5. Criterios de selección para entrevistas.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 6. Creación de preguntas.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 7. Algunas características de los entrevistados y de las entrevistas.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 8. Testimonios claves (testimonio versus categoría).....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 9. Testimonios claves (testimonio versus canvas)</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 10. Testimonios clave (testimonio versus cascada de decisiones)</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 11. Relación entre los objetivos específicos y los resultados.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 12. Relación entre el objetivo general y los resultados</i>	<i>72</i>

RESUMEN

El *ultimate frisbee* es un deporte con crecimiento exponencial en el país y fuera de él. En la actualidad no existen modelos documentados de negocio para este deporte dadas sus características, por lo que es esencial identificar y entender más a fondo el modelo usado por los clubes que lo practican. En el presente trabajo se tomó como caso de estudio la Comunidad El Oso, que es uno de los clubes más representativos en Colombia y con una trayectoria de 18 años, en los que ha sido seis veces campeón nacional y dos panamericano. El estudio se llevó a cabo mediante la utilización de varias herramientas, como el lienzo de modelo de negocio, el reloj estratégico y la cascada de decisiones, para analizar el modelo actual y crear uno nuevo que esté alineado con la estrategia.

Palabras clave: aliados, club, deporte, estrategia, innovación, modelo de negocio.

ABSTRACT

Ultimate Frisbee is a sport that is growing exponentially locally and globally. Currently there are no documented business models for this sport in base of its characteristics, so it is essential to identify and understand more thoroughly the model used by the clubs that practice this sport. For this work, the Comunidad El Oso will be taken as a case study, which is one of the most representative Clubs in Colombia with a history of 18 years in which they have been 6 times national champion and 2 times Pan American champion. We will carry out the study using various tools such as the business model canvas, the strategic clock, the decision cascade; to analyze the current model and create a new one that is aligned with the strategy.

Keywords: *partnerships, club, sport, strategy, innovation, business model.*

1. INTRODUCCIÓN

El *ultimate frisbee* es un deporte relativamente nuevo en Colombia puesto que se practica desde hace alrededor de 20 años. A pesar de su corta vida en el país, los deportistas que han tenido la representación de Colombia han logrado un campeonato mundial de la rama femenina, un subcampeonato en la categoría de juegos mundiales y hay clubes muy representativos en competencias internacionales con títulos panamericanos.

Los clubes de Colombia a través de los años han estado operando su estrategia de negocio con base en sus conocimientos, su experiencia y la referenciación con otros deportes y han estado a cargo de variedad de profesionales vinculados con sus programas. Dada la demanda por los deportes de los últimos años, se decidió validar un modelo de negocio deportivo documentado que ayude a entender cómo los clubes han desarrollado una estrategia para consolidarse en el mercado.

Puesto que en la actualidad no se cuenta con literatura que contemple modelos de negocios deportivos para deportes emergentes, y al tener en cuenta el éxito obtenido por los deportistas de la Comunidad El Oso y de Colombia, se optó por proponer un modelo de negocio para dicho club, de manera que se representen su operación, su estrategia y sus principales características.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante el crecimiento constante que ha tenido en los últimos años el *ultimate frisbee*, no solo en Colombia, sino también en el mundo, se hizo evidente la falta de información documental en esta área, razón por la que fue necesario crear fuentes de consulta para futuras investigaciones. A su vez, existen otras necesidades que resultan del problema ya mencionado, entre las que se destacan: por un lado, las de los deportistas: entrenamiento, capacitación, cuidado de la salud, táctica del deporte, manejo de emociones y productos, mientras que por el otro están las de los clubes: creación de clubes legalmente constituidos, estructura administrativa, recaudos, presupuesto, capacitación de líderes, identidad de equipos, creación de productos y creación de programas.

Fuera de ello, otro de los problemas evidenciados fue que las entidades públicas y privadas o los programas que no cubren dichas necesidades en el país, lo que hace que este deporte aún se vea informal, sin estructura y con mucha desorganización.

En los últimos años ocurrió la transición de la Asociación de Jugadores de *Ultimate* Colombia (AJUC) a la Federación Colombiana de Disco Volador¹ (FECODV), que tomó la dirección nacional del deporte. El proceso fue documentado y comunicado por la World Flying Disc Federation² (WFDF, 2019b). En la actualidad la FECODV está constituida por siete ligas (Bogotá, Cundinamarca, Tolima, Antioquia, Valle del Cauca, Caldas y Boyacá) y están en proceso de afiliación dos más.

Cabe señalar, además, que los éxitos deportivos alcanzados en los últimos años (medalla de plata ganada en los X Juegos Mundiales que se celebraron en Wroclow, Polonia, en 2017; medalla de plata en el campeonato mundial de *ultimate frisbee* realizado en Londres, Inglaterra, en 2016, y medalla de oro en el campeonato mundial de *ultimate frisbee* efectuado en Heilbronn, Alemania, en 2010) fomentaron

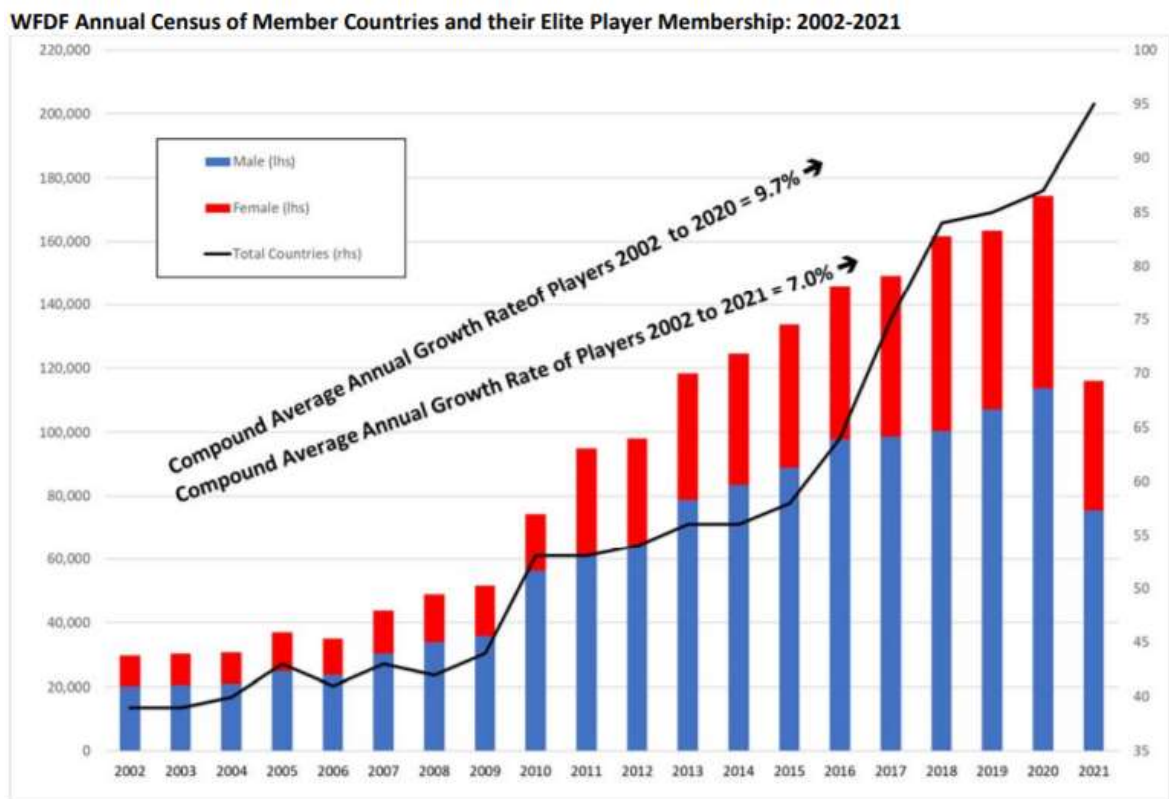
¹ Ente colombiano del *ultimate frisbee*.

² Ente regulador mundial del *ultimate frisbee*.

el deporte y el interés de diversos entes en apoyarlo. Todos estos resultados han dado fruto en la clasificación mundial de *ultimate*, en la que Colombia en 2019 se ubicó en el noveno lugar y entró en la lista global de los diez primeros países (WFDF, 2019c).

El crecimiento internacional del *ultimate* también ha sido constante (WFDF) (2021); como se aprecia en el figura 1, la participación de la población ha crecido año a año, lo que ha posicionado al deporte como una potencia mundial. En Estados Unidos ya existe una liga profesional de *ultimate*, llamada American Ultimate Disc League (AUDL), que cuenta con la participación de 22 equipos (AUDL, 2020b) en diversos sitios del país cuyos jugadores reciben salarios respaldados por un contrato y con derechos y obligaciones. A su vez, ha suscrito convenios con canales especializados en deportes para la transmisión de sus partidos.

Figura 1. Información del censo anual de 2021 acerca de miembros de la asociación



Fuente: WFDF (2021, p. 2)

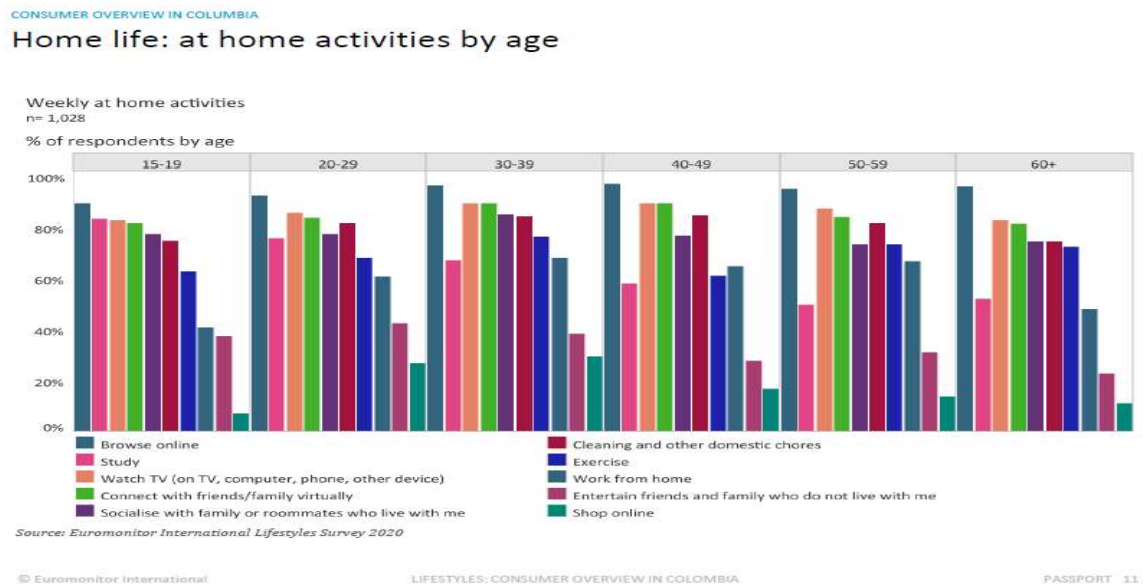
Por ello, muchos de estos partidos o eventos ya se están televisando en canales deportivos especializados, como ESPN2 y CBC (AUDL, 2020a), lo que demuestra su crecimiento y su aceptación por parte del público. Cabe resaltar que los equipos participantes poseen un capital privado y que entre sus objetivos están el desarrollo económico y el de su marca o su programa.

Existen organizaciones similares en otros deportes, como el fútbol. En el caso del Real Madrid, la estrategia de este club no solo se enfoca hacia el evento deportivo en sí (partido), sino en todos los atributos existentes antes y después de él, lo que le da un valor único a su marca (Blanco Callejo y Forcadell, 2006). Otro estudio que refuerza la anterior afirmación es el de Kase *et al.* (2006), en el se analizaron el Real Madrid y el Club Deportivo Barcelona Fútbol Club. Ambas entidades deportivas son sumamente exitosas en el mundo, tanto en lo deportivo como en lo empresarial. Además, también conviene observar el caso de la NBA, con su modelo de franquicias (Díaz Campos, 2012). A pesar de que es un deporte diferente, su modelo y su fuente de ingresos son similares a los de las organizaciones antes mencionadas.

En relación con las prácticas del mismo tipo en el mundo, se constató que el país está rezagado en la promoción y la creación de organizaciones deportivas y solo en la década de los noventa el Congreso de Colombia (1995), mediante la ley 181 de dicho año, dictó disposiciones “para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte”. En este sentido, determinó las directrices para la creación formal de clubes deportivos y aclaró los beneficios y los derechos de los deportistas. Ahora bien, puesto que el Ministerio del Deporte, antes Coldeportes (Congreso de Colombia, ley 1967 de 2019), cuenta con su propio presupuesto; los clubes, como la Comunidad El Oso, podrán ser beneficiarios, no solo de instalaciones, sino de dineros del Gobierno para su desarrollo, lo que es un aspecto que nunca antes se había materializado.

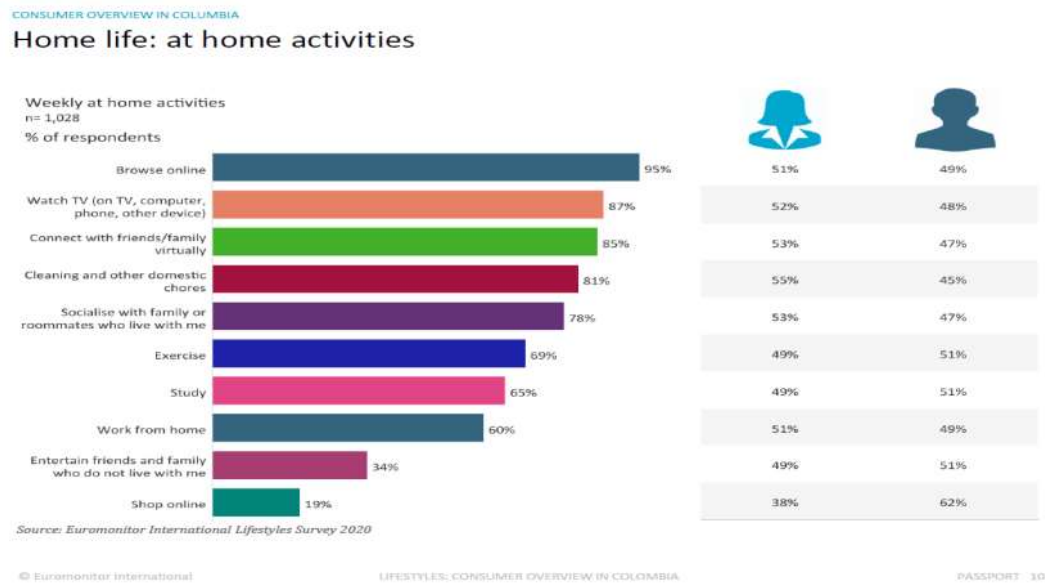
Según Elster (2020b), y como se aprecia en la figura 2, la tendencia actual de prácticas deportivas en hombres y mujeres que están en edades entre los 15 y los 60 años, lo que indica que la población colombiana tiene gran aceptación de dichas actividades físicas a pesar de que se desarrollen en casa, lo que puede abrir una gran oportunidad en el segmento deportivo.

Figura 2. Perspectiva general del consumo en Colombia por grupos de edad



Fuente: Elster (2020b p. 11)

Figura 3. Perspectiva general del consumo en Colombia por sexo



Fuente: Elster (2020b, p. 12)

En relación con las actividades deportivas en espacios abiertos, se evidenció que los factores que afectan la participación de personas en el *ultimate frisbee* son la falta de conocimiento, de documentación o de entes que tengan experiencia en el deporte, lo que conduce a que los jugadores y los clubes usen sus propias experiencias, sus conocimientos empíricos o esquema de voz a voz para desarrollarse. En consecuencia, existen problemas como la ausencia de direccionamiento deportivo orientado hacia el deporte específico, la falta de continuidad en el desarrollo de deportistas, la carencia de profesionalización de jugadores, las lesiones graves de los deportistas, la pérdida de patrocinadores, la pérdida de apoyo de las entidades gubernamentales, la desaparición de clubes deportivos y la informalidad del deporte.

Desde el punto de vista del cuidado de la salud a través de actividades físicas, Elster (2020a) mostró cómo las actividades deportivas y, en especial, la práctica de deportes en equipo, están siendo requeridas por consumidores en Colombia, como

se presenta en la figura 4, con una frecuencia de dos veces por semana del 28 % y de una o dos veces las mes del 15%. Cabe resaltar que estos resultados se obtuvieron durante la emergencia actual generada por el covid-19. Algo similar encontró Westbrook (2020), que mostró cómo la tendencia hacia las prácticas deportivas se ubicó en segundo lugar en las megatendencias de vida saludable en Colombia, con un 65%.

En cuanto a las práctica deportivas en equipo, son pocos los clubes de *ultimate* que cuentan con patrocinadores o con apoyo económico, por lo que la mayoría de deportistas no pueden vivir del deporte por su falta de profesionalización y deben tener una fuente de ingresos, externa en la mayor parte de los casos, que les sirva de sustento para cubrir todos los gastos que el deporte acarrea. Por otra parte, la necesidad de las personas por pertenecer a un grupo social , identificarse con algo, desarrollar habilidades que de otra manera no pondrían en práctica, ser partícipes de logros grupales, encontrar nuevos amigos, ayudar a otras personas, mejorar su estado físico y controlar su emociones, implican que este deporte sea muy atractivo para todos los tipos de personas.

Figura 4. Comportamiento de los consumidores en Colombia

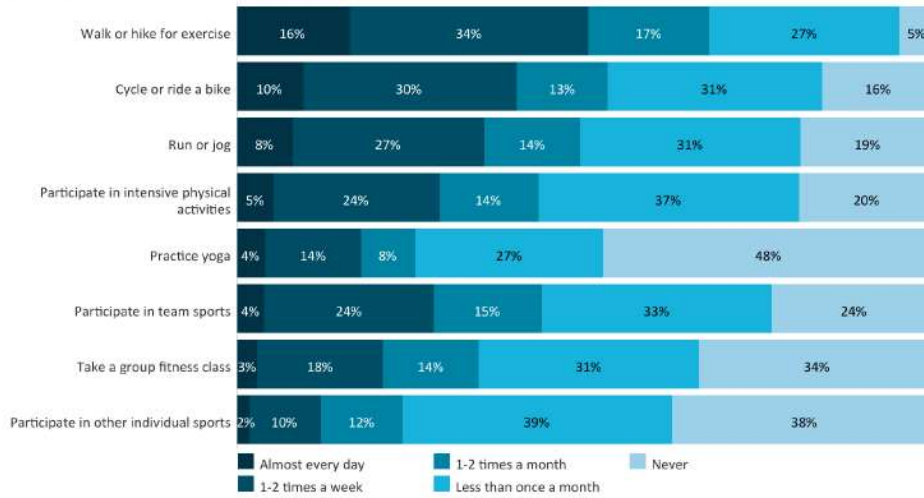
CONSUMER BEHAVIOUR IN COLUMBIA

Health: exercise habits

Frequency of exercise by type

n= 859

% of respondents



Source: Euromonitor International Lifestyles Survey 2020

Fuente: Elster (2020a, p. 18)

Todo lo anterior llevó al autor a preguntarse si los servicios que presta en el momento presta y los que quiere prestar la Comunidad El Oso tienen una oferta de valor real para la comunidad de *ultimate*, por lo que, antes de realizar un estudio de prefactibilidad o cualquier tipo de inversión, es necesario revisar la estrategia de negocio actual para determinar si se debe mantener o si conviene buscar un ajuste que permita diferenciarse del mercado.

3. JUSTIFICACIÓN

El club de *ultimate* Comunidad El Oso es en la actualidad el único club masculino que ha logrado obtener títulos internacionales para Colombia. Fuera del país ha participado en el PAUC (Pan American Ultimate Championships), en el que quedó en primer lugar en 2017 y 2019. A su vez, en cuanto a torneos nacionales es el club

con más títulos en Colombia, lo que lo posiciona como uno de los clubes con mayor trayectoria y experiencia en Latinoamérica en el deporte.

Desde su creación hace 18 años, el club y sus miembros han querido convertir su pasión por este deporte en un negocio que genere rentabilidad, cree impacto social en la resolución de conflictos y, al mismo tiempo, produzca beneficios para los jugadores con dificultades socioeconómicas. A pesar de esto, el club no ha logrado conseguir los objetivos fundacionales, razón por la que en los últimos años sus jugadores han tenido que asumir todos los gastos requeridos: alquiler de campos deportivos, elementos, transporte, uniformes, hospedaje, visas, viajes, etc., lo que ha limitado la participación de una gran parte del segmento poblacional que no cuenta con los mencionados recursos.

Por otra parte, aunque el club opera con normalidad, se tienen muchas dudas en cuanto a la proyección futura de la organización. Son casi nulos los espacios que se han creado para la formulación o la validación de la estrategia organizacional puesto que no se ha cambiado ni ajustado desde la fundación del club. A lo anterior se le suma la falta de conocimiento especializado en el tema.

Dadas la relevancia del club y las necesidades detectadas por sus miembros, hay un grupo de jugadores que desean invertir en una nueva estrategia de negocio que les permitiría posicionarse en el mercado del *ultimate* con un programa diferencial que ayude a la inclusión y sea sostenible en el tiempo. La nueva estrategia contempla alcanzar las metas antes mencionadas a partir del despliegue de diferentes productos y servicios presenciales y virtuales. Entre ellos se destacan: la capacitación para clubes y jugadores, los entrenamientos direccionados a desarrollar habilidades específicas de este deporte, las posibilidades de competencia internacional, el intercambio de jugadores, los espacios y las instalaciones apropiadas para la práctica y los elementos deportivos del Club la Comunidad El Oso (*merchandasing*).

Por lo tanto, la falta de información formal de modelos de negocios para entidades deportivas medianas implica que la generación de este modelo sirva de guía, no solo para el *ultimate*, sino para todas las organizaciones de tamaño comparable que prestan servicios deportivos y que desean diseñar estrategias mediante la utilización de herramientas como los lienzos de propuesta de valor (Osterwalder *et al.*, 2015), la cascada de decisiones (Lafley y Martin, 2013) y el reloj estratégico (Johnson *et al.*, 2008).

Además, este proyecto no solo beneficiará a la Comunidad El Oso en el desarrollo de su estrategia con el uso de los modelos de negocio, sino que, además, impactará a jugadores, entrenadores, equipos de *ultimate*, ligas, federaciones y patrocinadores, dado que contarán con una guía para el desarrollo de la comunidad deportiva.

4. OBJETIVOS

Objetivo general:

Formular una estrategia de negocio para el proyecto deportivo Comunidad El Oso que le permita crear una ventaja competitiva.

Objetivos específicos:

- Analizar el modelo de negocio actual del club deportivo Comunidad El Oso.
- Estudiar en detalle las tendencias del macroentorno y del sector deportivo que le pueden generar riesgos y oportunidades a la Comunidad El Oso.
- Diseñar una nueva propuesta de valor para los segmentos de clientes más relevantes y Ajustar el modelo de negocio actual de acuerdo con la referenciación y la nueva propuesta de valor.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 REVISIÓN DE LITERATURA

Para contestar la pregunta fundamental de este trabajo (¿cuál es la estrategia de negocio que le permitirá a la Comunidad El Oso crear una ventaja competitiva?), en primer lugar se llevó a cabo una revisión de literatura en bases de datos académicas como Web of Science y Scopus. Además, se consultó en Google Scholar, dado que los resultados iniciales no fueron suficientes.

Para la búsqueda inicial se utilizaron las siguientes palabras clave: *sport*, *clubs*, *sponsor-based business model* y *strategic*. De esta búsqueda resultaron solamente 30 artículos relacionados, razón por la que se amplió el número de palabras clave con las siguientes: *customer development model*, *innovation*, *performance*, *partnerships* y *entrepreneurship*. Con esta nueva búsqueda, realizada entre el 8 y el 9 de abril de 2021, se obtuvieron 91 artículos.

Después de la revisión detallada del título, el resumen y la introducción de los 91 artículos, se identificaron 17 como relevantes para la investigación. Además de ello, se analizaron otros textos significativos para el tema. Del análisis de los textos mencionados fue posible construir el marco de análisis que se presenta a continuación.

5.2 MARCO DE ANÁLISIS

Para responder la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos propuestos se diseñó un marco de análisis que profundizó en los conceptos esenciales del trabajo, entre los que se encuentran: estrategia de negocio, modelo de negocio, cascada integrada de decisiones, reloj estratégico, modelo de negocio deportivo y proceso para definir la estrategia de negocio.

5.2.1 Estrategia de negocio

Para entender más a fondo los conceptos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación se presentan varias definiciones de lo que son estrategia, estrategia de modelo de negocio y modelo de negocio. Según Lafley y Martin (2013), la estrategia se basa en la toma de decisiones para ganar en el mercado en el que se participa, lo que se traduce en lo que se quiere hacer y en lo que no se quiere hacer.

La estrategia muchas veces queda sesgada ante los problemas del día a día y se pierde con el tiempo. Muchos creen que la estrategia es simplemente tener una visión o misión, un plan, mejores prácticas, ser reactivo al negocio o adaptarse al futuro. Estos son elementos que constituyen la estrategia; sin embargo, no son suficientes (Lafley y Martin, 2013).

Una definición más completa es la siguiente: la estrategia es un conjunto coordinado e integrado de cinco opciones: una aspiración, dónde jugar, cómo ganar, las capacidades centrales y los sistemas de gestión. Por ello, Lafley y Martin (2013) definieron la herramienta de la cascada de decisiones –que se presentarán en profundidad más adelante– como un elemento fundamental en el momento de diseñar la estrategia.

Así mismo, Johnson *et al.* (2006) sostuvieron que la estrategia es “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p. 10).

Por otra parte, Andrews (1986) la definió de esta manera:

La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolas de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será (1985, p. 49).

Tres de los autores estudiados (Andrews, 1986, Johnson *et al.*, 2006 y Lafley y Martin, 2013) identificaron que la estrategia se define para el largo plazo y que está soportada por metas, objetivos, planes, políticas y propósitos de la organización para alcanzar sus objetivos y crear una diferenciación, así como una ventaja frente a sus oponentes en el mercado, de tal modo que se establezca un valor único para usuarios y compradores mediante la utilización de sus recursos y sus capacidades.

5.2.2 Modelo de negocio

Existen varias definiciones para este concepto. En la tabla 1 se consignan las más relevantes para el propósito de la investigación.

Tabla 1. Definiciones de modelo de negocio

Autor(es)	Definición
Osterwalder <i>et al.</i> (2005)	“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica” (2005, p. 15)
Amit y Zott (2009)	“Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades” (2009, p. 110)
Magretta (2002)	“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero al darles ese valor” (2002, p. 4)
Demil y Lecocq (2009)	“Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo

distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia” (2009, p. 87)

Fuente: elaboración propia

Una de las herramientas más populares y conocidas es el modelo *canvas*, que fue diseñado por Osterwalder *et al.* (2005) y que permite dividir las actividades principales que debe realizar una organización para producir un producto en nueve bloques. A continuación se presenta cada uno de ellos y las características más relevantes para la investigación.

Tabla 2. Bloques del modelo *canvas*

Bloque	Descripción
Segmentos de mercado	Identifica los segmentos de clientes que se beneficiarán con la propuesta de valor. Los modelos de negocio orientados hacia nichos de mercado atienden segmentos específicos y especializados. Sus propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado

Propuesta de valor Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor

Mejora del rendimiento: el aumento del rendimiento de un producto o de un servicio solía ser una forma habitual de crear valor. Por ejemplo, en el sector informático se utilizó esta técnica durante mucho tiempo para comercializar equipos cada vez más potentes. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. En los últimos años, un computador personal (o PC, por las iniciales de la expresión correspondiente en inglés) más rápido, un mayor espacio de almacenamiento en disco o unos gráficos mejores ya no conducen a un crecimiento proporcional en la demanda del mercado

Personalización: la adaptación de los productos y los servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En épocas recientes, los conceptos de personalización masiva y de creación compartida cobraron relevancia. Este enfoque les da cabida a los productos y los servicios personalizados, al tiempo que aprovecha las economías de escala

Accesibilidad: también se puede crear valor si se ponen productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede lograr con una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas

Canales	Las propuestas de valor llegan a los clientes por medio de canales de comunicación, distribución y venta
----------------	--

Relaciones con clientes	<p>Las relaciones con los clientes se establecen y se mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado</p> <p>Asistencia personal: esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o con posterioridad. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por medio de correo electrónico, etc.</p> <p>Comunidades: cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes o sus posibles clientes y para facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas compañías tienen comunidades en línea que les permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades les ayudan a las firmas a conocer de mejor manera a sus clientes</p> <p>Creación colectiva: son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor</p>
--------------------------------	---

Fuentes de ingresos **de** Es importante saber cuánto estarán dispuestos a pagar los usuarios a cambio los productos o los servicios: formas de pago, planes, promociones, cupones, en fin, todo lo referente a la parte económica del modelo. Las fuentes de ingresos se originan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas

Cuota de suscripción: el acceso ininterrumpido a un servicio favorece este tipo de fuente de ingresos. Los gimnasios les venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas

Recursos clave Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos mediante una serie de actividades clave (módulo siguiente)

Físicos: en esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución

Intelectuales: los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecen un valor considerable. El recurso clave más importante para las

empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony) es el nombre de marca

Humanos: todas las compañías necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales

Económicos: algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar empleados clave

Actividades clave

Resumen de las principales actividades que le permiten al negocio proveer servicios y entregar la propuesta de valor

De producción: estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior

Plataforma o red: los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el *software* e incluso las marcas pueden funcionar como plataforma

Asociaciones clave

Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa:

Optimización y economía de escala: la forma más básica de asociación o relación entre cliente y proveedor tiene

como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o que realice todas las actividades

**Estructura de
costos**

Identifica los principales costos asociados con la operación del negocio y de la provisión del servicio. Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos

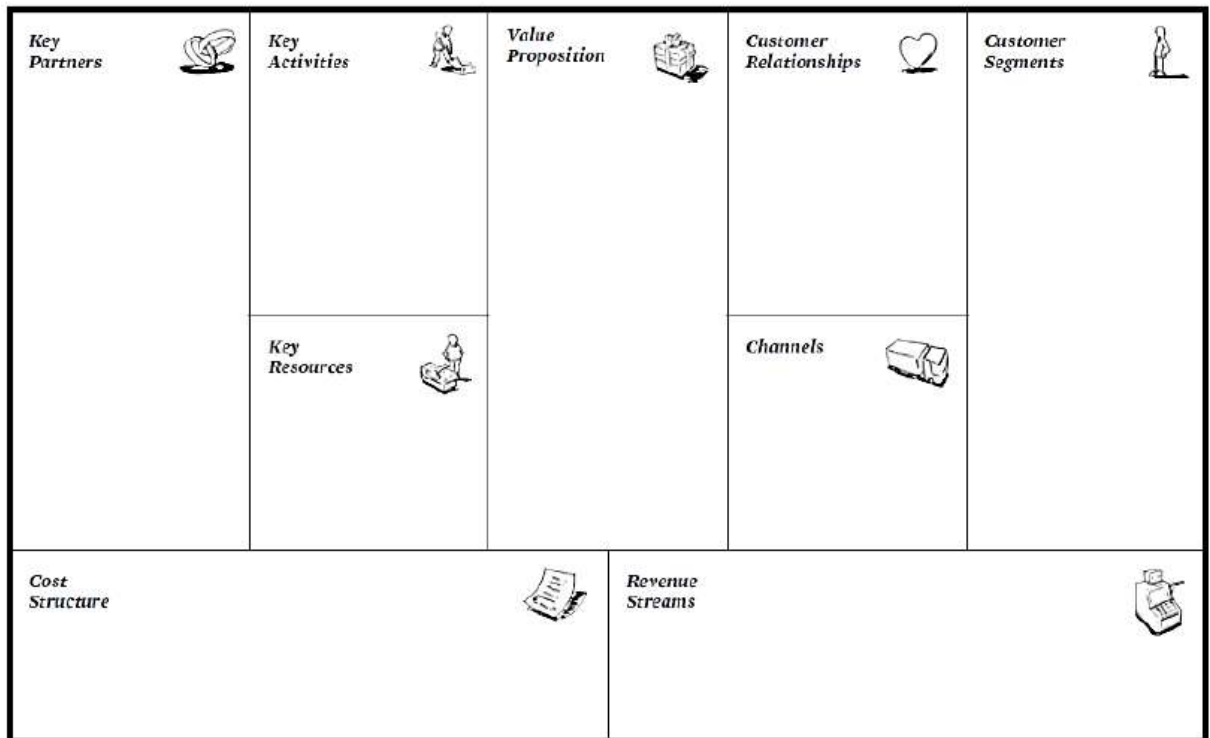
Según los costos: el objetivo de los modelos de negocio basados en los costos es recortar gastos en los que ello sea factible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización

Según valor: Algunas empresas no consideran que los costos de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor *premium* y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder *et al.* (2015)

Los nueve bloques se representan en forma gráfica en una plantilla denominada lienzo de modelo de negocio (figura 5).

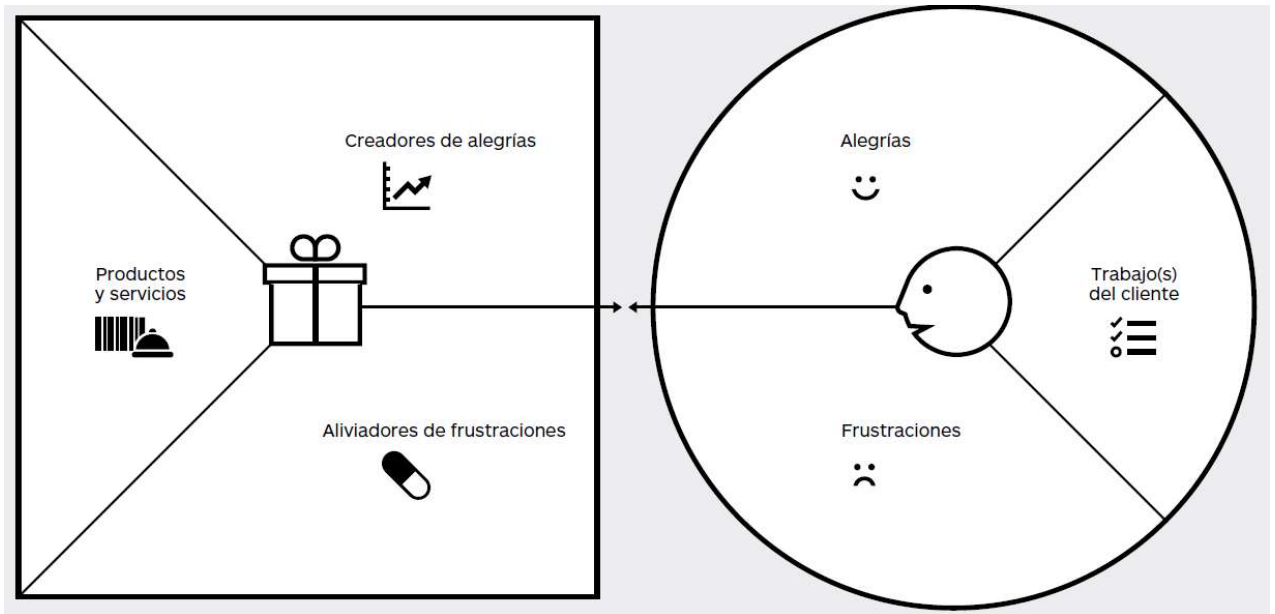
Figura 5. Cuadro del lienzo del modelo de negocio



Fuente: Osterwalder *et al.* (2015, p. 225)

Fuera de los nueve bloques, Osterwalder *et al.* (2015) propusieron otra herramienta que complementa el lienzo de modelo de negocio antes visto que centra su atención, en lo primordial, en el perfil del cliente y el mapa de valor. El lienzo de la propuesta de valor tienen dos bloques principales, explicados en la figura 6.

Figura 6. Lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Osterwalder *et al.* (2015, p. 91)

El análisis gráfico del perfil del cliente ayuda a identificar con facilidad las frustraciones (*pains*), los sueños o las alegrías (*gains*) y los trabajos del cliente (*customer jobs*). A continuación se explica qué significa cada uno de los elementos de la figura 5. Las frustraciones son los problemas que es necesario solucionar, las alegrías son todos los beneficios que recibirá el cliente y los trabajos del cliente o tareas por hacer son las actividades que él quiere desarrollar.

En relación con el mapa de valor hay tres elementos también:

Productos o servicios: son la materialización de los productos o los servicios (tangibles e intangibles) de la promesa de valor.

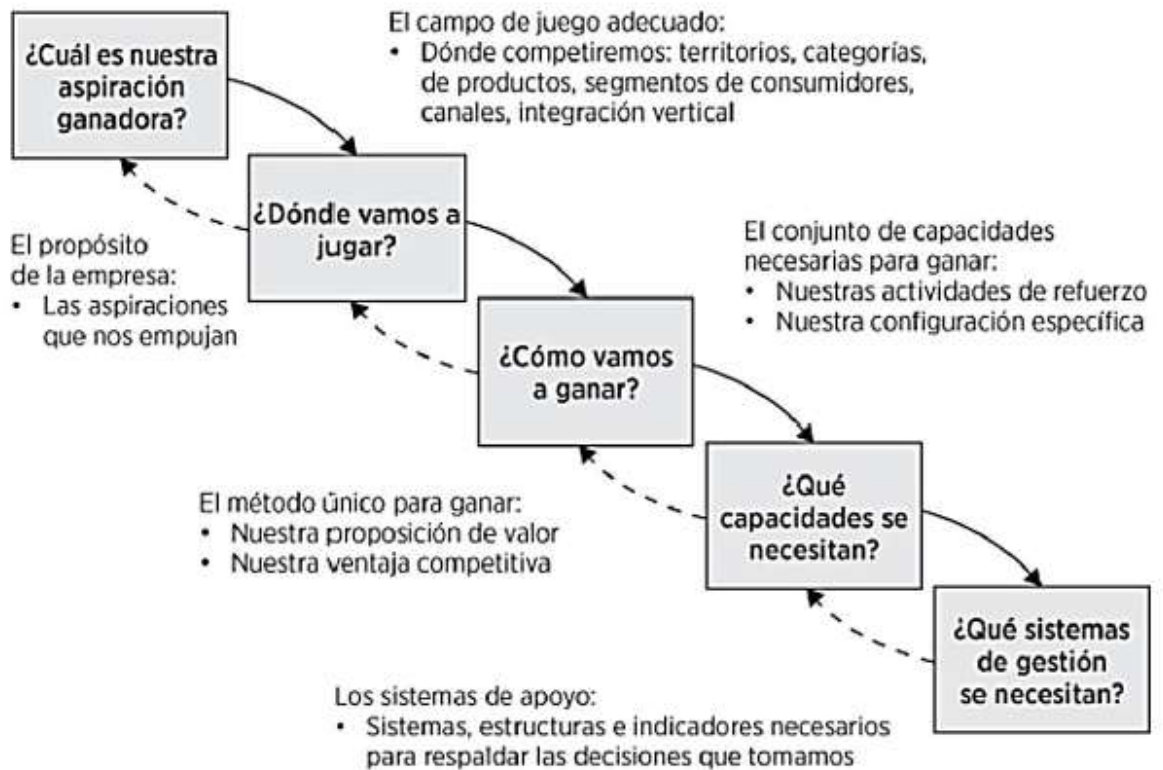
Creadores de alegrías: son los que actuarán en forma directa con el campo de alegrías, que están relacionadas con los sueños del cliente.

Aliviadores de frustraciones: atacarán las frustraciones del cliente, minimizarán los problemas y disminuirán los riesgos.

5.2.3 Cascada integrada de decisiones

La plantearon Lafley y Martin (2013) e indicaron que sirven tanto para organizaciones pequeñas como grandes. En primeras se puede plantear en los planos corporativo y estratégico y en los negocios individuales. La cascada cuenta con cinco decisiones que se relacionan entre sí, que son cíclicas en el tiempo y que ayudan a definir la estrategia, tal como se muestra en la figura 7. No son definitivas y las empresas las deben monitorear en forma permanente.

Figura 7. Cuadro de cascada integrada de decisiones



Fuente: Lafley y Martin (2020, p. 28)

A continuación se detalla cada una de las preguntas asociadas con las decisiones planteadas en la cascada:

¿Cuál es nuestra aspiración ganadora? Definición del propósito y de la motivación: ¿por qué existe la organización y cuál es su misión?

¿Dónde vamos a jugar? Dónde se va a competir y dónde no. La forma de ganar depende de dónde se escoja jugar. Se debe identificar cuáles son el mercado, la ubicación geográfica, los canales y los productos o los servicios.

¿Cómo se va a ganar? Es necesario ofrecer un mejor valor al cliente en relación con los competidores. Se puede ganar con estrategias de costo o de diferenciación.

¿Cuáles capacidades deben establecerse? Son todas las actividades que soportan las decisiones de dónde jugar y cómo ganar. Deben generarle valor al cliente y una ventaja competitiva a la empresa.

¿Cuáles sistemas de gestión se necesitan? Los sistemas de apoyo soportan las capacidades y ayudan a medir su efectividad.

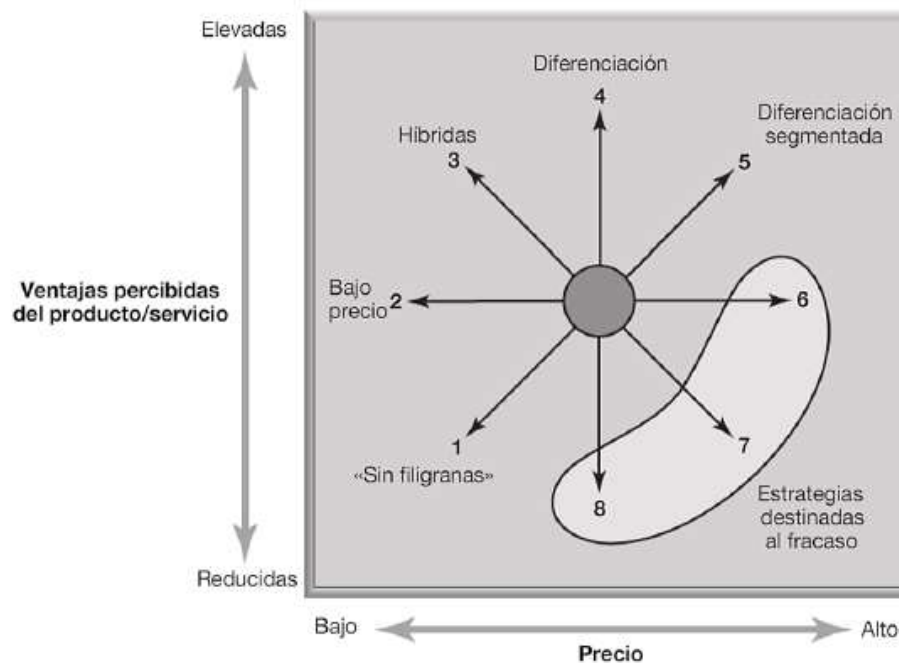
Es importante recalcar que la cascada integral de decisiones tiene una mirada interna y otra externa, por lo que es indispensable contemplar algunas de las siguientes variables: segmento, canales, capacidades, estructura, consumidores, costos, competencia y mercado.

5.2.3 Reloj estratégico

Johnson *et al.* (2008) desarrollaron esta herramienta visual que ayuda a reconocer en cuál posición está situada la organización; ver figura 8. Permite identificar si se desea moverse o, por el contrario, conservar la situación. Dado que el reloj busca analizar las características de la empresa, el análisis se debe hacer desde el punto de vista del cliente, de modo que se tengan en cuenta el precio y el valor percibido. Los anteriores atributos son los ejes para caracterizar los cuadrantes: cada cuarto se divide en dos, lo que conduce a un total de ocho posiciones posibles, que están relacionadas con las cinco estrategias básicas competitivas siguientes:

1. Estrategia basada en precio (posiciones 1 y 2): Se caracteriza por tener precios muy bajos y por carecer de valor para el cliente. Es posible que los clientes cuenten con presupuestos muy bajos y que tengan poca lealtad hacia las marcas.
2. Estrategia híbrida (posición 3): El precio es relativamente bajo y el valor percibido por el cliente es alto. En resumen, se puede decir que son productos de calidad y con precios relativamente bajos.
3. Estrategia de diferenciación (posición 4): los precios son similares a los de los competidores y el valor percibido es alto, dado que existe una diferenciación.
4. Estrategia de diferenciación focalizada (posición 5): tanto los precios como el valor son altos para los clientes; podrían catalogarse como de lujo puesto que solo abarca un nicho específico del mercado.
5. Estrategia destinada al fracaso (posiciones 6, 7 y 8): los precios son elevados y el valor percibido es muy poco o casi nulo. Por lo general no hay competencia y solo hay un proveedor que fija los precios.

Figura 8. Reloj estratégico



Fuente: Johnson *et al.* (2008, p. 225)

5.2.4 Modelo de negocio deportivo

Como lo plantearon Villarejo-Ramos y Martín-Velicia (2007), existen pocos estudios que cuantifiquen “el verdadero valor que alcanzan las marcas de entidades deportivas en cuanto a su notoriedad y popularidad, y apenas existen pocos datos e información sobre las ventas que en cuestión de *merchandising* facturan los clubes deportivos” (p. 359). Por lo tanto, se les debe dar prioridad a los atributos intangibles respecto de los tangibles pues son los que crean valor en una entidad deportiva.

En este orden de ideas, en la tabla 3 se presenta lo que los citados autores definieron como antecedentes:

Tabla 3. Factores de la propuesta de valor de marca en entidades deportivas

Relación	Antecedente	Descripción	Beneficios descritos por los autores
Relacionados con el equipo	Éxito	Títulos, campeonatos, logros e historia obtenida por la marca	“Un elevado valor de marca propiciado por el éxito deportivo supone incremento en la venta de entradas a los partidos, incrementa el número de abonados, las ventas de productos bajo la enseña de la entidad, las posibilidades de conseguir patrocinio se ven sobremanera aumentadas” (Villarejo-Ramos y Martín-Velicia, 2007, p. 94)
	Entrenador	El valor de la marca puede incrementarse si el entrenador ha tenido una trayectoria exitosa previa, si es respetado, si tiene estudios y si está avalado por la comunidad. La notoriedad de este cargo está asociada en forma directa con la publicidad que se haga en el momento de su contratación	“La notoriedad de los equipos que logran contratar los mejores y más laureados entrenadores se ve incrementada por el espacio que la entidad logra en los medios de comunicación en los días de pre-temporada. En dichos casos, la propia imagen del entrenador personifica al imagen del equipo y le transmite al nombre de marca de la entidad deportiva las asociaciones vinculadas al nombre del entrenador” (Villarejo-Ramos y Martín-Velicia, 2007, p. 95)
	Jugador estrella	Los jugadores estrellas serán los responsables directos de alcanzar los objetivos deportivos. El valor para la marca de dichos jugadores no incide solo en lo deportivo, sino también en publicidad y en todo tipo de elementos relacionados con ellos	“Los éxitos alcanzados por un deportista y que avalan su carrera son utilizados por parte de los gestores de las marcas de entidades para influir sobre el ambiente y de esta forma ver incrementados los ingresos provenientes de la venta de entradas, abonos y productos” (Villarejo-Ramos y Martín-Velicia, 2007, p. 96)

Relacionados con la entidad	Reputación y tradición	El buen manejo, no solo en lo deportivo, sino en lo administrativo da valor a nuestra marca. Lograr alinear lo más posible al consumidor con los valores, los proyectos y los planes implica que tanto la notoriedad como la reputación le den al consumidor un sentido de pertenencia intangible que con dificultad cambiará	“Muchas veces, la tradición de años manteniendo un cierto nivel competitivo, sin importar en exceso los triunfos sobresalientes, y una clara vinculación del equipo a la ciudad o a una institución, hace que los aficionados muestren elevados niveles de lealtad que favorecen la conformación de una imagen de marca diferenciada y por tanto un elevado valor de marca” (Villarejo-Ramos y Martín-Velicia, 2007, p. 96)
	Ambiente y espectáculo	Son todo lo que rodea al evento en sí y que ayuda a crearle valor a la marca. Desde otra mirada, son las experiencias que viven los consumidores ajenos al evento deportivo y que van a crear en ellos una imagen que recordarán	“Todo evento deportivo puede acompañarse de actividades lúdicas complementarias, como actuaciones musicales, participación de animadores, mascotas, etc., que mejoran la experiencia vivida por el aficionado” (Villarejo-Ramos y Martín-Velicia, 2007, p. 97)
	Liga	Las ligas llevan consigo la trasmisión de eventos, nuevos patrocinadores y nuevos consumidores, lo que incrementará los ingresos. Una liga competitiva y reconocida conduce a que ya no solo se esté en el mercado nacional, sino que eleva la cobertura, les trae beneficios a los consumidores, aumenta la notoriedad y le crea valor a la marca	“Cuando la liga de un deporte es dura y competitiva a nivel internacional, los aficionados muestran un mayor interés por ella, lo que supone un mayor atractivo publicitario y por tanto, la capacidad de generar ingresos tanto por la vía ordinaria de la venta de entradas como por la extraordinaria de los ingresos por publicidad y derechos televisivos” (Villarejo-Ramos y Martín-Velicia, 2007, p. 98)
Relacionada con el mercado	Cobertura pública	Toda cobertura de medios es primordial para aumentar la notoriedad y fortalecer la imagen	“Lograda mediante acuerdos con los distintos medios de comunicación de carácter local, regional o nacional puede suponer un mayor o menor interés por los equipos a nivel de opinión pública lo que supone el mayor o menor valor de su marca” (Villarejo-Ramos y Martín-Velicia, 2007, p. 98)
	Localidad geográfica	No se pueden practicar todos los deportes en todas las zonas geográficas; por lo tanto, es importante identificar y aprovechar al máximo este elemento	“A veces por tradición, por climatología, por componentes culturales o por otras motivaciones, determinadas localidades o regiones son más proclives a la práctica de algunas especialidades deportivas” (Villarejo-Ramos y Martín-Velicia, 2007, p. 99)
	Competencia	Se refiere a la rivalidad que existe entre deportes de la misma ciudad y de igual disciplina, que se debe a que el éxito de un club, ya sea de la misma disciplina o	“La presencia de dos equipos del mismo nivel en una ciudad, limita el mercado potencial de aficionados que a priori deben quedar divididos, por lo que el potencial de ingresos por venta de

		de otra, implica que se afecte de manera directa el valor de la marca	entrada se ve reducido" (Villarejo-Ramos y Martín-Velicia, 2007, p. 99)
	Afición	Es un grupo de consumidores "seguidores" que apoyan y defienden tanto la marca como la identidad. Este grupo no solo tiene relevancia en las ventas y los ingresos, sino sus mayores aportes son el soporte, el fortalecimiento, la consolidación y el afianzamiento del equipo	"El apoyo de la afición vendrá condicionado por el tamaño del grupo de aficionados que la compongan y el nivel de fidelidad que éstos muestren, lo que a su vez se relaciona directamente con el potencial de ingresos que generan y por tanto con el valor que alcanza la marca en el mercado" (Villarejo-Ramos y Martín-Velicia, 2007, p. 100)

Fuente: elaboración propia con base en Villarejo-Ramos y Martín-Velicia (2007, pp. 94-100)

Para Villarejo-Ramos y Martín-Velicia (2007), un componente importante en los modelos de negocio deportivos es el valor de la marca porque es una variable relevante para la valoración de una marca que busca conquistar, mantener y fidelizar a un nicho de mercado. Los citados autores propusieron para tal efecto considerar "la calidad percibida, la lealtad hacia la marca, el reconocimiento del nombre, y las asociaciones vinculadas a la marca que configuran su imagen" (2007, p. 89). Dichos atributos ayudan a entender con mayor claridad la gestión de la marca y su valor.

La calidad percibida: se puede definir como la experiencia que vive un usuario de un producto o un servicio. La percepción de la calidad está unida en forma directa con factores ambientales que rodean la situación de compra o de uso.

A este respecto, Villarejo-Ramos y Martín-Velicia (2007) plantearon que

En el mundo de los deportes la calidad percibida se relaciona con la percepción de éxito del equipo, es decir, si éste gana o pierde. Al ser la calidad percibida resultado de la experiencia de consumo desarrollada por el consumidor (2007, p. 89).

En el ámbito deportivo existe una calidad intangible que se da con las victorias o los éxitos obtenidos en forma sucesiva frente a clubes rivales, lo que para el consumidor final se puede ver como una evidencia de alta calidad. Por el contrario, un club o un equipo en el cual la victoria es poco frecuente o solo se ha alcanzado una vez refleja una percepción de calidad inferior a la de su contraparte. La calidad también está unida con la reputación de la marca, lo cual que está totalmente relacionado con las victorias; por eso, en toda competición siempre existirán al inicio de temporada unos favoritos. Esto no es más que el reflejo de una reputación ganada en determinado período y vinculada con los éxitos alcanzados.

Lealtad hacia la marca: es un indicador que ayuda a medir la fidelidad de los consumidores hacia la marca, si se supone que satisface sus necesidades

Sobre este punto, Villarejo-Ramos y Martín-Velicia (2007) señalaron que

En el caso de las actividades deportivas, los comportamientos de compra se ven mayormente afectados por los atributos intangibles de un producto-marca frente a características objetivas y a niveles de precios más atractivos, lo que hace que las marcas alcancen un alto valor debido al hecho de mantener un alto grado de lealtad por parte de sus consumidores (2007, p. 90).

La lealtad se puede definir como el vínculo que tiene una persona con un producto o un servicio y es la probabilidad de que un consumidor no deje la marca a consecuencia de los esfuerzos comerciales de los competidores. De ahí que el trabajo debe concentrarse en el fortalecimiento del vínculo para evitar el remplazo o la sustitución de los productos o los servicios. Si el vínculo es suficientemente fuerte, ello se puede traducir en una garantía para la marca en el futuro, lo que ayuda a efectuar estimaciones muy precisas sobre los niveles de venta.

Notoriedad de la marca: es el nivel que tiene la marca para ser recordada por los consumidores mediante la identificación de colores, valores, logos y éxito. Se puede decir que es la presencia de la marca en la memoria de las personas. Si el acceso

a la memoria del cliente es fácil, se puede aseverar que la marca posee un alto atributo de reconocimiento, lo que redundará en un elevado nivel de notoriedad.

Acerca de ello, Villarejo-Ramos y Martín-Velicia (2007) mencionaron que

Por tanto, las marcas notorias suponen una ventaja competitiva en la elección por parte del consumidor. En el mundo del deporte existen equipos hacia los que los consumidores sienten una mayor familiaridad, y éstos normalmente son los equipos más conocidos que aprovechan este conocimiento general de cara a ofrecer sus espectáculos a los medios de comunicación (2007, p. 91).

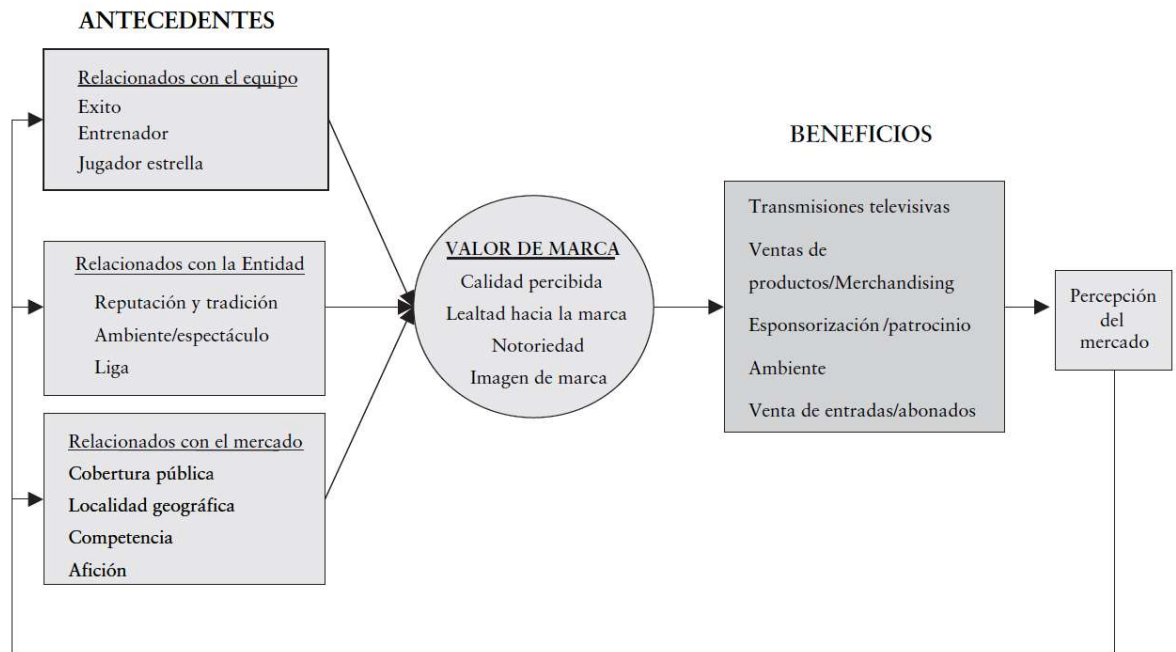
Las asociaciones de marca que constituyen la imagen: son fundamentales para la toma de decisiones de los consumidores. Las asociaciones son la base de la diferenciación en la mente del consumidor; si están conectadas o interrelacionadas, darán como resultado la consolidación de la marca frente a otras. Por ello, es esencial crear el mayor número de asociaciones positivas con la marca para garantizar que se tendrá una ventaja frente a la competencia con el fin de consolidar la imagen.

Las asociaciones tienen mayor efectividad cuando provienen de experiencias satisfactorias previas vividas por los consumidores y cuando se refuerzan con la estrategia de comunicación de la marca:

Para las entidades deportivas, las asociaciones se sustentan en atributos simbólicos (colores) y en experiencias vividas a la hora de acudir al espectáculo deportivo (ambiente en las gradas), lo cual debe servir a los gestores para conocer y saber comprender cuáles son los atributos que definen y diferencian su marca (Villarejo-Ramos y Martín-Velicia, 2007, p. 92).

Una vez presentados los conceptos de antecedentes y el valor de marca, se presentan en la figura 9 las consecuencias de los respectivos beneficios.

Figura 9. Modelo del valor de marca en entidades deportivas



Fuente: adaptación de Villarejo-Ramos y Martín-Velicia (2007, p. 93) de lo expuesto en Gladden *et al.* (1998)

La cobertura, ya sea de televisión, radio, prensa, blogs, *streaming* o cualquier otro medio de comunicación, es fundamental. En la actualidad se tienen programas exclusivos de deportes que se enfocan en forma exclusiva hacia la actividad deportiva. Si la marca cuenta con mayor impacto o valor, será más fácil que la cobertura se use como herramienta para impactar a los consumidores actuales y futuros.

Las ventas por mercancías son otros de los beneficios que trae consigo una marca con gran valor; por lo general, dichas mercancías consisten en objetos relacionados con el equipo. Los consumidores las compran identificarse y ser parte de la comunidad que los rodea. Cuanto mayor sea el valor de la marca, más grande será el número de sus aficionados, lo que implica mayor posibilidad de venta e ingresos.

El patrocinio es otro beneficio que tienen las marcas con mayor valor en el mercado en el ámbito deportivo; la finalidad es transferir, tanto de parte del patrocinador como del equipo patrocinado, la identidad de los productos y los servicios.

El ambiente es la conexión entre el compromiso de jugadores, entrenadores y cuerpo directivo y administrativo con los seguidores del equipo. Como antes se mencionó, el ambiente es todo lo que rodea a un partido, no solo desde el lado de los espectadores, sino también del de los jugadores, quienes se motivan cuando se tiene un ambiente que promueve a su equipo o su deporte. El ambiente contribuye a la notoriedad y a la cobertura mediática, por lo que incrementa el valor de la marca.

El último de los beneficios es la venta de entradas. Este ítem relaciona de manera directa con los jugadores estrellas, los entrenadores, el ambiente, las expectativas y la lealtad de los aficionados. Todas estas variables harán que el indicador de ventas de entradas suba o baje. Es importante mencionar que algunas marcas están más valoradas que otras, lo que les permite aprovechar sus ingresos adicionales para incrementar sus zonas VIP o palcos, lo que trae como resultado un mayor ingreso que, a su vez, que conducirá a más beneficios para la marca. Las marcas no posicionadas deberán incrementar su número de entradas, de modo que deben recurrir a los atributos antes mencionados si quieren alcanzar dicho objetivo.

Tabla 4. Categorías del marco conceptual

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	SEGMENTO
ESTRATEGIA (E)	Cascada integrada de decisiones (Lafley y Martin, 2013)	Análisis del sector
		Análisis de valor para el cliente
		Análisis de la posición relativa
		Análisis de la competencia
	Reloj estratégico	Estrategia basada en precio
		Estrategia híbridas
		Estrategia de diferenciación
		Estrategia de diferenciación focalizada

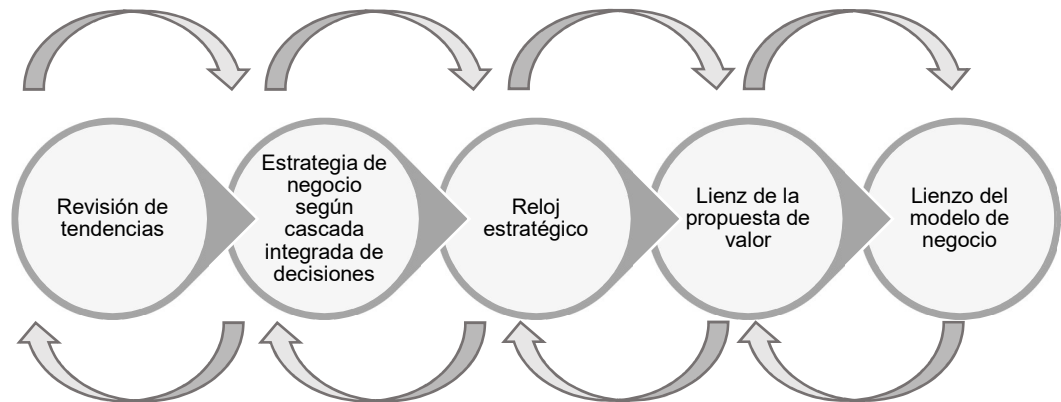
		Estrategia destinada al fracaso
MODELO DE NEGOCIO (MN)	Segmentos de mercado	No aplica
	Propuestas de valor	Rendimiento
		Personalización
		Accesibilidad
	Canales	No aplica
	Relaciones con clientes	Perfil del cliente (deseos, frustraciones, alegrías)
		Mapa de valor (productos y servicios, aliviadores de frustraciones, creadores de alegrías)
	Fuentes de ingresos	Cuota de suscripción
	Recursos clave	Físicos
		Intelectuales
		Humanos
		Económicos
	Actividades clave	Producción
		Plataforma y red
Asociaciones clave	Optimización y economía de escala	
Estructura de costos	Según costos	
	Según valor	
MODELO DE NEGOCIO DEPORTIVO (MND)	Relacionados con el equipo	Éxito
		Entrenador
		Jugador estrella
	Relacionados con la entidad	Reputación y tradición
		Ambiente/ espectáculo
		Liga
	Relacionada con el mercado	Cobertura pública
		Localidad geográfica
		Competencia
		Afición

Fuente: elaboración propia

5.2.5 Proceso de diseño para definir la estrategia de negocio de la Comunidad El Oso

Para diseñar la estrategia se siguió el proceso que se muestra en la figura 10:

Figura 10. Proceso de diseño de la estrategia de la Comunidad El Oso



Fuente: elaboración propia

El proceso se inició con la revisión de tendencias en blogs y sitios web especializados y en bases de datos. Luego se definió la estrategia de negocio según la cascada integrada de decisiones de decisiones de Lafley y Martin (2013) aplicada a la Comunidad El Oso. Acto seguido se usó el reloj estratégico de Johnson *et al.* (2008) para identificar en cuál posición está en la actualidad la organización. Después se identificó la propuesta de valor presente y construyó el lienzo correspondiente del modelo planteado por Osterwalder *et al.* (2015). Por último, se diseñó el lienzo de modelo de negocio actual mediante la aplicación de la misma metodología.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 METODOLOGÍA

Para responder la pregunta que motivó la investigación: ¿cuál es la estrategia de negocio que le permitirá a la Comunidad El Oso crear una ventaja competitiva?, se propuso como objetivo general formular una estrategia de negocio para el proyecto deportivo Comunidad El Oso que le permita crear una ventaja competitiva. Para alcanzar este objetivo, se detallaron los siguientes objetivos específicos:

- 1) Analizar el modelo de negocio actual del club deportivo Comunidad El Oso.
- 2) Estudiar en detalle las tendencias del macroentorno y del sector deportivo que le pueden generar riesgos y oportunidades a la Comunidad El Oso..
- 3) Diseñar una nueva propuesta de valor para los segmentos de clientes más relevantes y ajustar el modelo de negocio actual de acuerdo con la referenciación y la nueva propuesta de valor.

Se aplicaron los conceptos, las herramientas y los modelos presentados en el apartado 5.2 (marco conceptual) por medio de la utilización de diferentes técnicas para los análisis interna y externo de la organización mediante un enfoque cualitativo.

6.1.1 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron:

- a) Entrevistas estructuradas
- b) Participación en reuniones de la organización
- c) Consulta de fuentes primarias y secundarias

Para las entrevistas que se sostuvieron se definieron los criterios de selección de participantes que se presentan en la tabla 5:

Tabla 5. Criterios de selección para entrevistas

Criterio	Características
Diversidad de roles	Jugadores, entrenadores, directivos, presidentes, fundadores, consumidores de deporte, fabricantes de productos, personal de otras entidades relacionadas con el <i>ultimate</i> (ligas, federaciones, fabricantes de elementos)
Personal interno y externo	Miembros de la Comunidad El Oso, jugadores de otros equipos, personal de otras entidades relacionadas con el (ligas, federaciones, fabricantes de elementos).
Ubicación geográfica	Bogotá, Medellín, Ibagué, Estados Unidos

Fuente: elaboración propia

7. TRABAJO DE CAMPO

7.1 CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN

La Comunidad El Oso es un club deportivo de *ultime frisbee* de la ciudad de Bogotá, con más de 18 años de experiencia. Es bicampeón panamericano y seis veces campeón nacional en la categoría masculina, entre otros títulos. El objetivo del club es fomentar el desarrollo del *ultimate frisbee* en Colombia mediante la implementación de diferentes programas de formación deportiva de acuerdo con el lema de ser mejores personas.

En 2015 el club quiere ser parte de la élite mundial y para ello debe consagrarse campeón de uno de los siguientes torneos: WUGC o US Open.

Los servicios y los productos con los que en la actualidad cuenta la el club son: tres programas deportivos (formativo: “Oso de anteojos”, competitivo: “Oso andino” y *master*: “Oso real”), la venta de productos específicos para la práctica del *ultimate*, las clínicas deportivas³ y la posibilidad de brindarles a sus jugadores la participación en torneos nacionales e internacionales.

7.1.1 Análisis del modelo actual de la Comunidad El Oso

Para analizar del modelo de la Comunidad El Oso se utilizó como referencia el marco de análisis antes definido en la sección 5.2 (marco conceptual) y se acudió a las herramientas definidas en el apartado 6.1.1 (técnicas de recolección de datos). A su vez, se emplearon documentos internos de la organización para completar dicho análisis. A lo anterior se le sumó una revisión documental externa al club para entender su contexto.

7.1.1.1 Diseño de preguntas para la recolección de datos. Para la creación de las preguntas se tuvo en cuenta la relación entre los objetivos específicos de la investigación y las principales teorías propuestas en la literatura. Una vez identificados los conceptos principales, se seleccionaron las herramientas adecuadas para el análisis de ellos. Por último, se diseñaron preguntas claves para la utilización de las herramientas para de esta manera formular las conclusiones y alcanzar los objetivos específicos, tal como se expone en la tabla 6.

³ Son ciclos de conferencias desarrolladas para la comunidad enfocadas hacia la administración deportiva, la estrategia de juego, la identidad de equipo y la formación de programas.

Tabla 6. Creación de preguntas

Objetivo específico 1	Conceptos	Herramientas de análisis	Preguntas
Analizar el modelo de negocio actual del club deportivo Comunidad El Oso	Estrategia, modelo de negocio y modelo de negocio deportivo	Revisión documental. Entrevistas a miembros de la Comunidad El Oso (directivos, entrenadores, fundadores, líderes y jugadores)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el valor diferencial que les ofrece la Comunidad El Oso a sus clientes? 2. ¿Cuál es el nicho o el mercado al que se dirigen los productos o los servicios de la Comunidad El Oso? 3. ¿Cómo llegan los clientes a la Comunidad El Oso? 4. ¿Cuál es la competencia de la Comunidad El Oso?
Objetivo específico 2	Conceptos	Herramientas de análisis	Preguntas
Estudiar en detalle las tendencias del macroentorno y del sector deportivo que le pueden generar riesgos y oportunidades	Análisis de priorización de tendencias	Revisión documental, blogs deportivos especializados y bases de datos: tendencias, hábitos de consumo). Entrevistas a personal interno y	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo ve la opción de alianzas con entidades gubernamentales nacionales, locales e internacionales? 2. ¿Cómo cree que las alianzas internacionales con otros proyectos similares pueden cambiar su actual estrategia?

a Comunidad Oso	la El	externo a la comunidad: jugadores, entrenadores, directivos, presidente, fundadores, consumidor de deporte, fabricantes de productos y personal de otras entidades relacionadas con el <i>ultimate</i>	3. ¿Cómo ve la creación de ligas profesionales de <i>ultimate</i> en Colombia y en el exterior? ¿Ha escuchado de alguna? 4. ¿Cómo cree que el <i>streaming</i> de <i>ultimate</i> afectará los ingresos de los clubes?
-----------------------	----------	--	---

Objetivo específico 3	Conceptos	Herramientas de análisis	Preguntas
Diseñar una nueva propuesta de valor para los segmentos de clientes más relevantes Ajustar el modelo de negocio actual de acuerdo con	Cascada integral de decisiones, reloj estratégico, lienzo de la propuesta de valor y lienzo del modelo de negocio	Entrevistas a miembros de la Comunidad El Oso: jugadores, entrenadores, directivos, presidente, fundadores, consumidor de deporte, fabricantes de	1. ¿Cuál es el canal más utilizado para consumir <i>ultimate</i> (redes sociales, <i>streaming</i> , blogs, páginas especializadas) y por qué? 2. ¿Conoce cuáles proyectos de <i>ultimate</i> existen en la actualidad en su ciudad? Si es así, ¿podría indicar cuáles son y

la referenciación y la nueva propuesta de valor	productos y personal de otras entidades relacionadas con el <i>ultimate</i>	si tiene información de ellos? 3. ¿Qué es lo que más valora de un proyecto de <i>ultimate</i> ? 4. ¿Qué es lo más frustrante en el momento de practicar <i>ultimate</i> ? 5. ¿Cuáles son los productos o los servicios más difíciles de conseguir relacionados con el <i>ultimate</i> ?
---	---	---

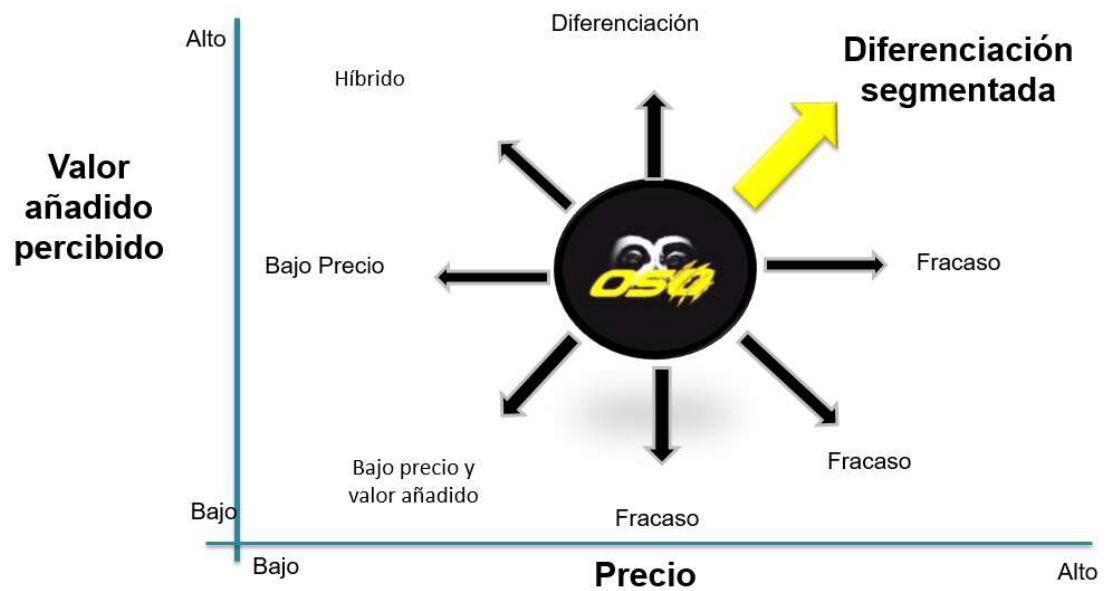
Fuente: elaboración propia

7.1.2 Resultado del análisis del modelo actual de la Comunidad El Oso

El análisis del modelo actual de negocio de la Comunidad el Oso lo efectuó el director deportivo del programa Oso andino durante el segundo semestre del año 2020, que, a su vez, es miembro del consejo directivo del club. Dicho análisis tuvo como base el marco definido en el acápite 5 y las herramientas y técnicas del apartado 6.1.1.

El reloj estratégico definido en el numeral 5 ayudó a identificar la posición estratégica de la Comunidad El Oso de acuerdo con el valor percibido por los clientes frente al precio. El resultado del análisis mostró que la estrategia de la organización está en la posición 5 (véase figura 11), que tiene una característica de diferenciación segmentada, lo que quiere decir que el valor percibido por el cliente y su precio fueron altos.

Figura 11. Reloj estratégico de la Comunidad El Oso

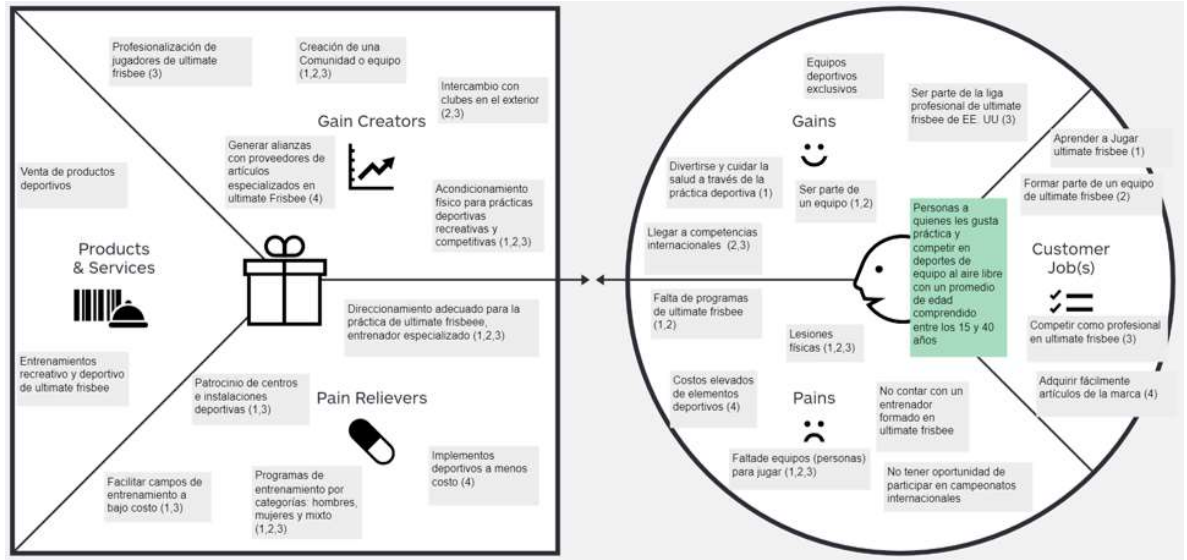


Fuente: elaboración propia con base en Johnson *et al.* (2008, p. 225)

El valor percibido se relacionó en forma directa con las características de los productos y los servicios que solo la Comunidad El Oso les presta a sus usuarios, entre las que se destacaron: entrenadores especializados, participación internacional, intercambios internacionales y alianzas estratégicas.

En relación con el precio se debe mencionar que no compite en estrategia de precios dado que su costo (alto) está por encima del mercado, lo que se relaciona de manera directa con las características antes mencionadas, puesto que con un precio inferior no se podrían garantizar. Para continuar utilizando la estrategia de diferenciación segmentada, la organización debe seguir esforzándose para ofrecer productos y servicios que sean diferenciales y que en realidad les ofrezcan valor a sus clientes (véase figura 12).

Figura 12. Lienzo de la propuesta de valor de la Comunidad El Oso (segundo semestre de 2020)



Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder *et al.* (2015, p. 91)

Al analizar el lienzo de la propuesta de valor (figura 11) se observa que el perfil de cliente definido por la Comunidad El Oso fue el de personas a quienes les gusta practicar y competir en deportes de equipo al aire libre con edades entre los quince y los cuarenta años.

A su vez, se identificaron los trabajos del cliente o *customer jobs* relacionados y enfocados a aprender el deporte, a obtener artículos para su ejercicio, a pertenecer a la comunidad que lo practica y competir con un alto nivel. Todos los usuarios tienen alegrías (*gains*) y frustraciones (*pains*); en el caso estudiado se encontraron las siguientes alegrías: quieren ser parte de un equipo formal, desean participar en torneos internacionales y en los relevantes nacionales, cuidar su salud por medio de la práctica deportiva y formar parte de una liga profesional de *ultimate*. Entre las principales frustraciones que ya han vivido o que les preocupan estuvieron las siguientes: lesiones físicas, carencia de entrenadores especializados, inexistencia

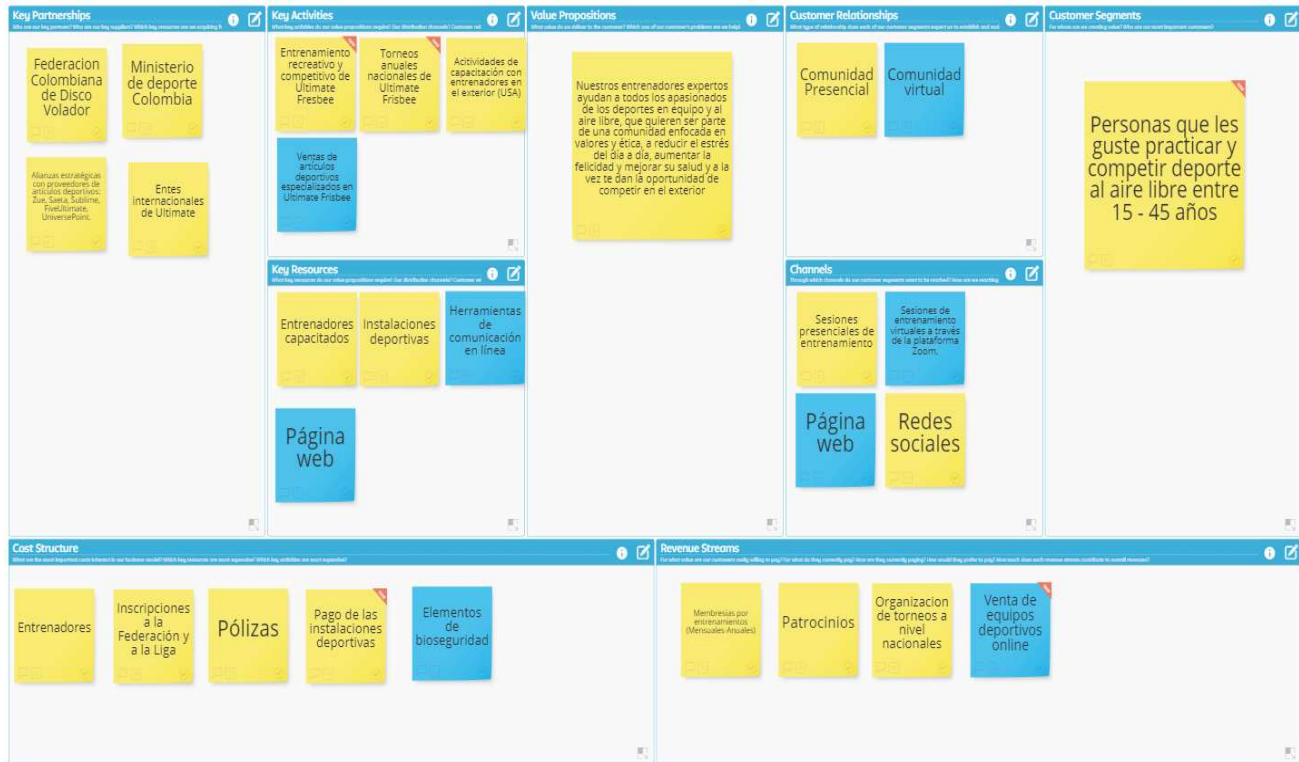
de campos para la práctica del deporte, costos elevados de los elementos deportivos y falta de equipos formales para jugar.

El mapa de valor elaborado en el modelo actual identificó como aliviadores de las frustraciones del cliente (*pain relievers*): los implementos con mejores precios, los patrocinios de centros e instalaciones deportivas, las alianzas con equipos internacionales para intercambios, la disminución de costos en el alquiler de campos de entrenamiento, el direccionamiento adecuado para la práctica del deporte y los programas especializados por categorías.

Los creadores de alegrías (*gain creators*) identificadas fueron: intercambio con clubes en el extranjero, alianzas para la adquisición de productos especializados en *ultimate*, acondicionamiento físico especializado, sentido de pertenencia a una comunidad y profesionalización del jugador de *ultimate*.

Para lograr lo anterior, la Comunidad El Oso ofrece productos especializados en *ultimate* y servicios de programas recreativos y competitivos.

Figura 13. Lienzo del modelo de negocio de la Comunidad El Oso (segundo semestre de 2020)



Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder *et al.* (2015, p. 225)

El anterior lienzo de valor se elaboró con base en dos escenarios: el primero (cuadros amarillos) se refiere al análisis antes de la pandemia del covid-19 y el segundo (cuadros azules) a los ajustes realizados desde el inicio de la emergencia hasta la fecha del estudio.

Como se observa, el modelo actual de la Comunidad El Oso centró su propuesta de valor en la práctica deportiva al aire libre con la mira de buscar el desarrollo personal con base en sus valores, guiados por sus entrenadores expertos que, de la mano de la práctica del *ultimate*, procuran mejorar su estado de salud. El segmento actual con el que se cuenta son personas a quienes les gusta practicar deportes al aire libre y competir en ellos y que se encuentren en un rango de edad de quince a

cuarenta años; los canales y la relación utilizado con sus clientes son: presencial (sesiones de entrenamiento) y virtual (sitio web, sesiones en línea y redes sociales virtuales).

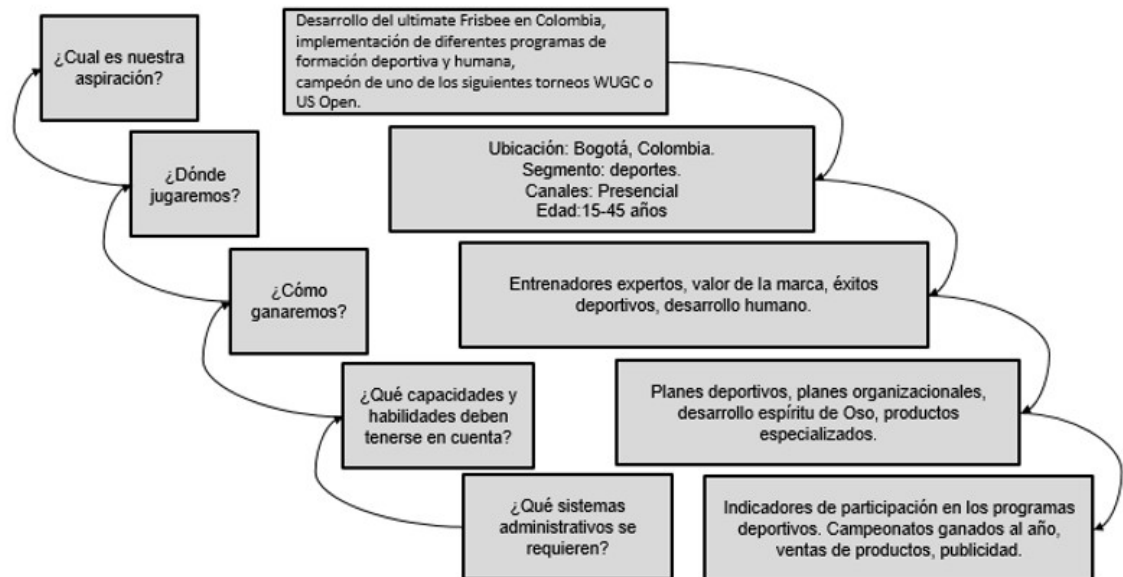
La Comunidad El Oso garantiza sus servicios por medio de unas actividades clave, entre las que se destacan: entrenamientos recreativos y competitivos, capacitación con entrenadores de Estados Unidos, venta de artículos especializados, participación en torneos y organización de ellos. Los recursos clave con los que cuenta en la actualidad son: una herramienta de comunicación para conectar con todos sus clientes, entrenadores capacitados en *ultimate*, instalaciones apropiadas para la práctica, y un sitio web para dar a conocer todos sus servicios y sus programas.

Durante su operación, la Comunidad El Oso ha suscrito alianzas estratégicas con diferentes entes que la han ayudado a crecer y a posicionarse en el mercado como lo son: la Federación Colombiana de Disco Volador, el Ministerio del Deporte y los fabricantes especializados de elementos de *ultimate*, así como entidades internacionales que apoyan el deporte.

En el aspecto económico, sus principales costos se reflejan en pólizas de seguro, entrenadores, instalaciones, elementos de bioseguridad e inscripciones a la Liga de Bogotá y a la Federación.

Toda la información recolectada se llevó a la cascada de decisiones para tener una visión más precisa de cómo la Comunidad El Oso desea competir (figura 14).

Figura 14. Cascada de decisiones integrales de la Comunidad El Oso (segundo semestre de 2020)



Fuente: elaboración propia con base en Lafley y Martin (2020)

El análisis mostró que la Comunidad El Oso durante su existencia nunca había realizado un ejercicio para identificar su modelo de negocio porque su operación diaria no le permitía ver cómo sus clientes con el tiempo cambiaban y buscaban obtener nuevas alegrías o resolver nuevas frustraciones. Es una organización reactiva, que operaba cada día de acuerdo con la demanda, sin tener en cuenta sus capacidades, su segmento o sus otros diferenciadores; su mayor ventaja es su éxito deportivo; sin embargo, desde el punto de vista estratégico, es una organización inmadura.

El modelo en el que se basaba su estrategia estaba desactualizado porque lo había planteado en forma individual uno de sus directores deportivos en el segundo semestre de 2020 y pocas personas lo conocían. Se tenían identificado muy bien el perfil del cliente, en especial sus deseos y sus frustraciones; no obstante, su mapa

de valor no estaba muy bien alineado. No se toman acciones claras a partir de la estrategia para comunicar cómo los servicios y productos de la organización podrían ayudar a los clientes. Además, las tareas que se identificaron como claves en su momento ya no eran relevantes ni para la organización ni para los clientes.

El estado actual de la organización brindó la oportunidad de validar en realidad cuál sería la forma óptima de plantear su estrategia para los siguientes años.

7.2 RECOLECCIÓN DE DATOS

Como antes se mencionó, se sostuvieron entrevistas con personas dentro y fuera de la organización que se consideraron relevantes por sus roles y por las entidades a las que representaban.

En la tabla 7 se presenta información detallada de algunas características de los entrevistados y de las entrevistas que sirvieron como evidencia del trabajo de recolección de datos.

Tabla 7. Algunas características de los entrevistados y de las entrevistas

Organización	Rol	Fecha	Duración (minutos)	Modalidad
Comunidad El Oso	Presidente	1 de julio de 2021	13:25	Presencial
Comunidad el Oso	Miembro N° 1 del consejo directivo	2 de julio de 2021	10:22	Presencial
Comunidad El Oso	Miembro N° 2 del consejo directivo	2 de julio de 2021	11:47	Presencial
Comunidad El Oso	Director de programa	3 de julio de 2021	10:14	Presencial
Comunidad El Oso	Capitán N° 1	3 de julio de 2021	8:23	Presencial

Comunidad El Oso	Capitán N° 2	3 de julio de 2021	10:32	Presencial
Comunidad El Oso	Jugador N° 1	4 de julio de 2021	6:25	Presencial
Comunidad El Oso	Jugador N° 2	4 de julio de 2021	9:23	Presencial
Federación Colombiana de Disco Volador	Directivo	5 de julio de 2021	8:45	Virtual
Liga Bogotana de Disco Volador	Directivo	5 de julio de 2021	8:59	Virtual
Sublime	Fundador de la marca deportiva	6 de julio de 2021	7:25	Virtual
ZUE	Fundador de la marca deportiva	6 de julio de 2021	9:32	Virtual

Fuente: elaboración propia

Una vez efectuadas las entrevistas, se analizaron a fondo las respuestas de cada una para encontrar la relación entre las categorías definidas en el marco conceptual. Los resultados se presentan en la tabla 8.

Tabla 8. Testimonios claves (testimonio versus categoría)

Rol en la organización	Testimonio	Instante en el que en el que se menciona	Categoría
Director de programa de la Comunidad El Oso	"Nuestro diferencial es que somos los únicos que contamos con profesionales especializados en <i>ultimate</i> , tenemos programas de tutorías para estudiantes, consejería, apoyamos a programas rurales, no solo beneficiando al jugador, sino a su comunidad"	2:17	E: reloj estratégico: estrategia de diferenciación
			MND: relacionados con el equipo: entrenador
			MN: propuestas de valor: personalización
	"Nuestros programas están diseñados para que todas las personas puedan participar...no solo los	2:31	E: reloj estratégico: estrategia de diferenciación

Presidente de la Comunidad El Oso	de Bogotá pueden inscribirse, sino también los de Colombia y hasta los que se encuentran en el extranjero”		E: cascada integrada de decisiones: análisis de valor para el cliente MN: propuestas de valor: personalización: accesibilidad
Presidente de la Comunidad El Oso	“Nuestro programa no solo es presencial, también tenemos una plataforma virtual para los jugadores que están fuera de Bogotá...contamos también con un sitio web, Instagram, Facebook, e-mail para conectarnos con los potenciales usuarios”	6:30	MN: canales MN: relación con clientes: aliviadores MN: recursos clave: físicos E: cascada integrada de decisiones: análisis de valor para el cliente MND: relacionada con el mercado: afición MND: relacionada con el mercado: localidad geográfica
Presidente de la Comunidad El Oso	“El costo de inscripción a nuestros proyectos no es alto ya que nuestro fin es sin ánimo de lucro y con un objetivo social; sin embargo, prestamos un servicio muy por encima de los demás”	1:29	MN: fuentes de ingreso E: reloj estratégico: estrategia de diferenciación E: cascada integrada de decisiones: análisis de la competencia
Capitán N° 1 de la Comunidad El Oso	“Sé que el equipo tiene alianzas con equipos en el exterior...tienen alianzas para los jugadores que quieren jugar fuera de Colombia”	5:25	E: cascada integrada de decisiones: análisis de valor para el cliente MN: propuestas de valor: personalización MN: relación con clientes: deseos MN: actividades clave: plataforma y red
Capitán N° 1 de la Comunidad El Oso	“Somos el club más campeón de Latinoamérica, lo cual demuestra que nuestros procesos son exitosos a nivel deportivo. Pero, más que eso, somos exitosos ayudando a la formación de personas para el mundo”	2:37	MN: propuestas de valor: personalización: rendimiento MND: relacionados con la entidad: reputación y tradición E: cascada integrada de decisiones: análisis de la competencia
Capitán N° 2 de la Comunidad El Oso	“Nuestro equipo siempre busca establecer alianzas con cualquier ente que les dé valor a nuestros proyectos y aporte a nuestros jugadores... hacemos alianzas con patrocinadores, programas similares en otros países, entidades del Estado”	6:12	MN: propuestas de valor: personalización MN: actividades clave: plataforma y red MN: relación con clientes: deseos

Jugador N° 1 de la Comunidad El Oso	“Lo que yo busco es que sea un proceso serio, que tenga objetivos claros, que realmente me enseñe cosas nuevas, que la gente que dirige sepa realmente de <i>ultimate</i> , que sea humano, social y ambientalmente responsable”	3:15	MN: propuestas de valor: personalización MND: relacionados con la entidad: reputación y tradición E: reloj estratégico: estrategia de diferenciación E: cascada integrada de decisiones: análisis de valor para el cliente
Jugador N° 2 de la Comunidad El Oso	“Nosotros usamos inscripciones a canales especializados en <i>ultimate</i> y todos los videos que hay en YouTube sobre partidos en Estados Unidos”	4:45	MN: canales MN: fuentes de ingresos: cuota de suscripción MND: relacionada con el mercado: afición
Jugador N° 2 de la Comunidad El Oso	“Cuando eres competitivo no quieres perder, por eso siempre entrenas muy duro para salir campeón y es muy frustrante cuando no se dan las cosas”	4:58	MN: actividades clave: producción MND: relacionados con el equipo: éxito
Miembro N° 1 del consejo directivo de la Comunidad El Oso	“Queremos ser el único club con programas formativos, profesionales, mixto y <i>master</i> en Colombia y Latinoamérica”	1:56	MN: segmentos de mercado MND: relacionados con el equipo: éxito
Miembro N° 2 del consejo directivo de la Comunidad El Oso	“Usualmente los nuevos jugadores llegar por otros jugadores que ya están en el equipo o por Facebook e Instagram”	3:16	MN: canales MN: relación con clientes: perfil
Directivo de la Liga Bogotana de Disco Volador	“En Bogotá hay muchos procesos de formación; sin embargo, todos son diferentes, tienen precios diferentes, no tienen la misma duración, ni recursos, hay proyectos con más trayectoria que otros; mejor dicho: hay para todos los gustos”	2:29	MN: segmentos de mercado MND: relacionados con el equipo E: cascada integrada de decisiones: análisis del sector
Directivo de la Liga Bogotana de Disco Volador	“Las ligas hacen parte del sistema nacional del deporte, todo club que esté en la liga tendrá beneficios y podrá participar de los procesos federados”	2:53	E: cascada integrada de decisiones: análisis la posición relativa MN: asociaciones clave
Directivo de la Federación Colombiana	“Ojala en Colombia existiera una liga que les pagara a sus jugadores como en Estados Unidos: todos soñamos con eso”	3:16	MN: actividades clave MND: relacionados con el equipo: jugador estrella

de Disco Volador			E: cascada integrada de decisiones: análisis de valor para el cliente E: reloj estratégico: estrategia de diferenciación
Directivo de la Federación Colombiana de Disco Volador	"Buscamos crear más ligas legalmente constituidas para fortalecer nuestra presencia nacional; el crecimiento del <i>ultimate</i> es increíble en los últimos años"	3:45	MN: asociaciones clave MND: relacionados con la entidad: liga MND: relacionada con el mercado: afición
Fundador de la marca deportiva Sublime	"Nuestras ventas han crecido año a año; por lo tanto, nos hace concluir que se están creando nuevos equipos, se unen más aficionados, el mercado de <i>ultimate</i> está generando mucho movimiento"	2:49	MN: segmentos de mercado MN: estructura de costos: valor MN: relación con clientes: deseos MND: relacionados con la entidad: ambiente y espectáculo
Jugador Nº 1 de la Comunidad El Oso	"Lo más valioso son los <i>coach</i> que tiene la comunidad, personas con muchos conocimiento, seres humanos increíbles y que buscan crear, no solo deportistas, sino grandes personas"		MN: propuestas de valor: personalización MN: relación con clientes: deseos MND: relacionados con el equipo: éxito
Jugador Nº 1 de la Comunidad El Oso	"La organización administrativa y logística del equipo está muy por encima de otros programas que existen en Colombia"		MND: relacionados con el equipo: éxito E: cascada integrada de decisiones: análisis de valor para el cliente

Fuente: elaboración propia

El siguiente paso en el análisis de datos fue ubicar testimonios en las entrevistas, que tuvieran relación con bloques del modelo *canvas* explicado en el marco conceptual. Solo se referenciaron los testimonios más relevantes y que se identificaron con claridad con las características del bloque.

Tabla 9. Testimonios claves (testimonio versus *canvas*)

	Canvas	Persona y cargo	Testimonio
Segmento		Fundador de la marca deportiva / Sublime	“Nuestras ventas han crecido año a año; por lo tanto, nos hace concluir que se están creando nuevos equipos, que hay aficionados, que el mercado de <i>ultimate</i> está generando mucho movimiento”
		Fundador de la marca deportiva Sublime	“Existen muchas personas que juegan y compran artículos de <i>ultimate</i> , estudiantes de colegio, universitarios, profesionales”
		Capitán N° 1 de la Comunidad El Oso	“Sé que el equipo tiene alianzas con equipos en el exterior...tienen alianzas para los jugadores que quieren jugar fuera de Colombia”
		Directivo de la Liga Bogotana de Disco Volador	“En Bogotá hay muchos procesos de formación; sin embargo, todos son diferentes, tienen precios diferentes, no tienen la misma duración, ni recursos, hay proyectos con más trayectoria que otros: mejor dicho: hay para todos los gustos”
		Directivo de la Liga Bogotana de Disco Volador	“Las ligas hacen parte del sistema nacional del deporte, todo club que esté en la liga tendrá beneficios y podrá participar de los procesos federados”
Propuesta de valor		Jugador N° 1 de la Comunidad El Oso	"El programa del Oso es único en Colombia: no hay otro que contemple la parte física, táctica, mental, desarrollo personal, desarrollo como ciudadano, desarrollo de valores y preparación para vivir en comunidad”
		Director de programa de la Comunidad El Oso	“La comunidad es el club con más participación internacional de Latinoamérica; aparte, es el único que ha ganado un campeonato en el exterior; esto es muy atractivo para las nuevas generaciones”

Canales	Presidente de la Comunidad El Oso	“Nuestros programas están diseñados para que todas las personas puedan participar...no solo los de Bogotá pueden inscribirse, los de Colombia y hasta los que se encuentran en el extranjero”
	Presidente de la Comunidad El Oso	“Nuestro programa no solo es presencial, también tenemos una plataforma virtual para los jugadores que están fuera de Bogotá...contamos también con un sitio web, Instagram, Facebook, <i>email</i> para conectarnos con los potenciales usuarios”
	Capitán N° 2 de la Comunidad El Oso	“Hay muchos casos en que las personas llegan solas, preguntando por el programa, porque alguien les comentó, escucharon algo que les interesó...ese voz a voz es lo mejor que tenemos”
	Fundador de la marca deportiva Sublime	“Ahora hay que generar contacto con el público por todo lado: trasmisiones en vivo por redes sociales, páginas web, publicidad en medios especializados, clínicas deportivas, contacto 7x24”
	Miembro N° 2 del consejo directivo de la Comunidad El Oso	“Usualmente los nuevos jugadores llegar por otros jugadores que ya están en el equipo o por Facebook e Instagram”
Asociaciones clave	Capitán N° 1 de la Comunidad El Oso	“Sé que el equipo tiene alianzas con equipos en el exterior...tienen alianzas para los jugadores que quieren jugar fuera de Colombia”
	Capitán N° 2 de la Comunidad El Oso	“Nuestro equipo siempre busca generar alianzas con cualquier ente que le genere valor a nuestros proyectos y aporte a nuestros jugadores...hacemos alianzas con patrocinadores, programas similares en otros países, entidades del Estado”

	Directivo de la Federación Colombiana de Disco Volador	“Buscamos crear más ligas legalmente constituidas para fortalecer nuestra presencia nacional; el crecimiento del <i>ultimate</i> es increíble en los últimos años”
Actividades clave	Presidente de la Comunidad El Oso	“Crecer nuestro <i>networking</i> a nivel de club nos ofrece una perspectiva más global de cómo se está moviendo el <i>ultimate</i> a nivel mundial”
	Jugador N° 2 de la Comunidad El Oso	“Nosotros usamos inscripciones a canales especializados en <i>ultimate</i> y todos los videos que hay en YouTube sobre partidos en Estados Unidos”
	Miembro N° 2 del consejo directivo de la Comunidad El Oso	“No cualquiera logra generar un ambiente de desarrollo deportivo y personal como nosotros”
	Capitán N° 2 de la Comunidad El Oso	“El seguimiento individual que hacemos a cada deportista nos acerca a él de una manera más personal que deportiva; es uno de nuestros secretos para generar conexiones dentro del equipo”
	Jugador N° 1 de la Comunidad El Oso	“La organización administrativa y logística del equipo está muy por encima de otros programas que existen en Colombia”
	Relaciones con clientes	Capitán N° 2 de la Comunidad El Oso
Fuentes de ingresos	Miembro N° 1 del consejo directivo de la	“La membresía y la cuota de sostenimiento son la base fundamental con la que operamos; sin embargo, tenemos algunos patrocinadores que nos ayudan a disminuir costos y poder dar beneficios a los jugadores”

	Comunidad El Oso	
	Miembro N° 1 del consejo directivo de la Comunidad El Oso	“Cada producto en su precio al público tiene un porcentaje de ganancia ya definida por el club”
	Fundador de la marca deportiva Sublime	“La venta de producto y las alianzas con el club hacen que las dos partes tengan comisión por cada venta”
Recursos clave	Jugador N° 2 de la Comunidad El Oso	“Nuestras alianzas con los campos deportivos nos aseguran contar con los espacios más apropiados para la práctica de nuestro deporte”
	Capitán N° 2 de la Comunidad El Oso	“Las habilidades de los <i>coach</i> y su formación no tienen comparación”
	Jugador N° 2 de la Comunidad El Oso	“La puesta en marcha de los canales digitales fue un éxito”
Estructura de costos	Presidente de la Comunidad El Oso	“Todos nuestros costos están asociados a los espacios deportivos, pago de entrenadores, plataformas y pólizas”

Fuente: elaboración propia

Por último se tomaron de nuevo como base las respuestas de las entrevistas para categorizarlas en la cascada de decisiones de Lafley y Martin (2013) explicada en el acápite 5 del marco conceptual.

Tabla 10. Testimonios clave (testimonio versus cascada de decisiones)

Cascada de decisiones	Rol	Testimonio
¿Cuál es la aspiración de la Comunidad El Oso?	Presidente de la Comunidad El Oso	“Queremos incluir a todas las personas [a las] que les gusta el <i>ultimate</i> ; por eso tenemos una propuesta con varios programas que se adaptan a todos los públicos”
	Capitán N° 2 de la Comunidad El Oso	“Queremos ser el primer club colombiano masculino en ganar uno de los torneos más importantes del mundo”
	Miembro N° 1 del consejo directivo de la Comunidad El Oso	“No solo queremos formar deportistas: la parte humana, la resolución de conflictos a través del <i>ultimate</i> y la convivencia son elementos importantes”
¿Dónde jugará la Comunidad El Oso?	Jugador N° 1 de la Comunidad El Oso	“En un principio solo queríamos jugadores de Bogotá, pero el tiempo nos mostró que el talento está por todo el país”
	Jugador N° 1 de la Comunidad El Oso	“Nuestro ideal es formar desde el colegio, universidades, hasta llegar a los adultos”
	Capitán N° 2 de la Comunidad El Oso	“Ya no es necesario estar presencial 100%; con la plataforma y los entrenamientos virtuales podemos llegar a cualquier lugar”

¿Cómo ganará la Comunidad El Oso?	Capitán N° 2 de la Comunidad El Oso	“Las habilidades de los <i>coach</i> y su formación no tienen comparación”
	Capitán N° 2 de la Comunidad El Oso	“Nuestro equipo siempre busca generar alianzas con cualquier ente que les genere valor a nuestros proyectos y aporte a nuestros jugadores...hacemos alianzas con patrocinadores, programas similares en otros países, entidades del Estado”
	Jugador N° 1 de la Comunidad El Oso	“El programa del Oso es único en Colombia: no hay otro que contemple la parte física, táctica, mental, desarrollo personal, desarrollo como ciudadano, desarrollo de valores y preparación para vivir en comunidad”
	Director de programa de la Comunidad El Oso	“La comunidad es el club con más participación internacional de Latinoamérica; aparte, es el único que ha ganado un campeonato en el exterior; esto es muy atractivo para las nuevas generaciones”
	Fundador de la marca deportiva Sublime	“El Oso tiene un programa reconocido y exitoso que se presenta por sí solo; no creo que necesiten mucha publicidad”
¿Cuáles capacidades y habilidades	Jugador N° 1 de la Comunidad El Oso	“Los planes de desarrollo que se crean para la temporada exigen al jugador en todo sentido desde el inicio hasta el fin”

deben tenerse en cuenta?	Presidente de la Comunidad El Oso	“Los cambios en la estructura y los nuevos roles ayudaron a ser más efectivos y eficientes”
	Fundador de la marca deportiva Sublime	“Todo el concepto de productos y la alianza que tenemos con el Oso ha sido muy exitosa”
	Capitán N° 1 de la Comunidad El Oso	“Las clínicas deportivas y los eventos de formación son un gran diferencial”
	Capitán N° 2 de la Comunidad El Oso	“La campaña de espíritu de Oso ha transcurrido en el tiempo con buenos resultados no solo para nosotros: la comunidad también se ha visto beneficiada”
¿Cuáles sistemas administrativos se requieren?	Presidente de la Comunidad El Oso	“Nuestro éxito depende de la participación activa de las personas en los programas”
	Capitán N° 1 de la Comunidad El Oso	“Ganar es increíble; este factor no solo consolida el equipo, sino que atrae nuevos deportistas”
	Fundador de la marca deportiva Sublime	“El aumento de la venta de productos del Oso hace que sea un aliado estratégico”

Fuente: elaboración propia

8. RESULTADOS

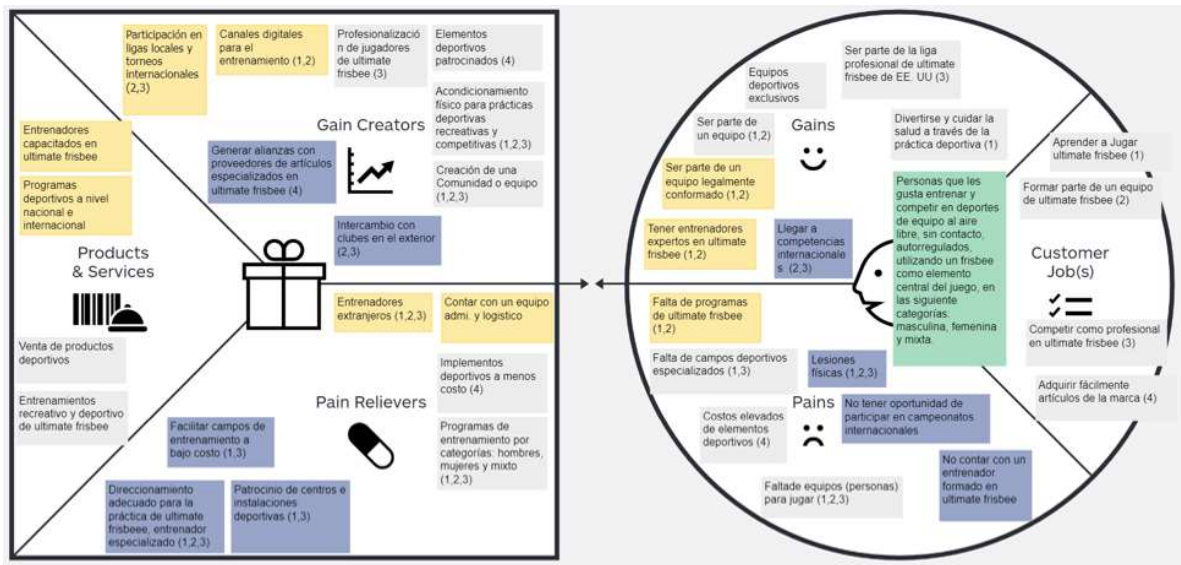
Con base en los datos referentes a los conceptos presentados en el marco conceptual recolectados en las respuestas a las entrevistas, en los documentos internos de la organización y en el conocimiento adquirido por el autor con base en el estudio de la operación de la Comunidad El Oso se elaboraron los nuevos lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio.

8.1 Nuevos lienzos de la Comunidad El Oso

En el nuevo lienzo de la propuesta de valor se observa cómo cobraron relevancia algunas actividades que en un principio se veían con la misma importancia (cuadros lila); a su vez, aparecieron unos nuevos ítems que no se habían contemplado (cuadros amarillos). Al analizar este nuevo lienzo se constató cómo los potenciales clientes priorizarían: los entrenadores expertos, los programas deportivos legales, una estructura administrativa consolidada, las alianzas estratégicas que les brindarían beneficios en elementos e instalaciones deportivas y la participación deportiva internacional y local.

Estas propuestas se validaron con un grupo de nueve personas (presidente, cuatro miembros del consejo directivo, representante legal, dos directores deportivos y un jugador) mediante un grupo focal en el que se verificó que el análisis de datos si estuviera alineado con la realidad del club. Como resultado, se identificaron en los lienzos que se presentan en las figuras 15 y 16 las actividades que se consideraron prioritarias y que fueron la base para formular la nueva estrategia.

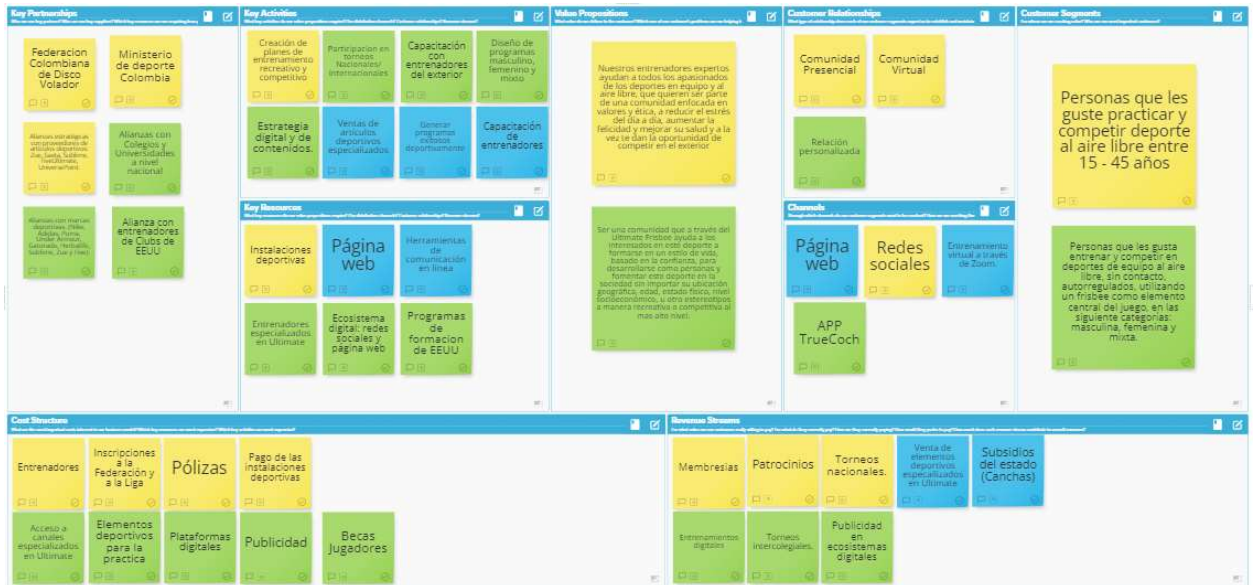
Figura 15. Nuevo lienzo de la propuesta de valor de la Comunidad El Oso



Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder *et al.* (2015, p. 225)

Los anteriores elementos fueron fundamentales para la construcción del lienzo del modelo de negocio y de la nueva propuesta de valor (figura 16). Sin embargo, uno de los ítems que tuvo mayor discusión en el grupo focal fue el segmento de clientes del nuevo modelo de negocio con el que se quería operar porque hubo gran variedad de interpretaciones entre los participantes. Como resultado, luego de llegar a varios acuerdos se identificó el nuevo segmento de la siguiente manera: personas a las que les gusta entrenar y competir en deportes de equipo al aire libre, sin contacto, autorregulados y en los que se utiliza un *frisbee* como elemento central del juego y en las siguiente categorías: masculina, femenina y mixta.

Figura 16. Nuevo lienzo del modelo de negocio de la Comunidad El Oso



Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder *et al.* (2015, p. 225)

Como se mencionó en el acápite 7.1.2, el lienzo de valor se construyó con base en dos escenarios: el primero (cuadros amarillos) fue el resultado del análisis antes de la pandemia de la covid-19 y el segundo (cuadros azules) correspondió a los ajustes que se hicieron en la situación de emergencia correspondiente. A este lienzo se le hizo una revisión de cada uno de los bloques con fundamento en los testimonios de los entrevistados y en el trabajo con la dirección del equipo con el fin de identificar nuevos elementos o posibles cambios (cuadros verdes) que se consideraron muy relevantes para la Comunidad El Oso y que no se tuvieron en cuenta en la primera versión.

Al final se obtuvo con un modelo de negocio más robusto en el que se caracterizaron diferentes actividades clave, como tareas, alianzas, gastos e ingresos que, a pesar de formar parte de la operación, no se consideraron tan críticas. La operación de la Comunidad El Oso en los últimos años ha sido una gestión del día a día, de resolver problemas urgentes y de operar a medida de la demanda. A pesar de contar con

elemento de estrategia en su operación, muchas de ellas eran desconocidas para gran parte del equipo directivo o simplemente no estaban tan claras.

8.2 Nueva propuesta de valor

La definición de la estrategia y los ajustes de la propuesta de valor y del segmento de clientes fueron fundamentales para construir el modelo de negocio. A su vez, fue necesario cambiar algunas prioridades del primer modelo identificado puesto que no suman a la propuesta de valor y sí generaban un desgaste en la gestión.

Como paso final se construyó una nueva propuesta de valor para el segmento de clientes identificado: ser una comunidad que a través del *ultimate frisbee* les ayuda a los interesados en este deporte a formarse en un estilo de vida basado en la confianza para desarrollarse como personas y fomentar dicho deporte en la sociedad, sin importar ubicación geográfica, edad, estado físico, nivel socioeconómico o de toda otra clasificación de manera recreativa o competitiva de la más alta categoría.

8.3 Nuevo análisis en el reloj estratégico

El club quiere mantener la misma posición (5) en su estrategia de diferenciación, identificada en el acápite 7.1.2, dado que sus mayores atributos en relación con sus competidores directos son: las alianzas estratégicas que le permiten contar con entrenadores del extranjero, los intercambios con clubes en el exterior, los campos adecuados, los recursos del Estado, la participación en torneos internacionales y los diferentes canales virtuales para las personas que no están localizadas en Bogotá.

Todas las características de los servicios y los productos que ofrece la organización condujeron a que después de la evaluación de precios continúe en una categoría alta en relación con el mercado (véase figura 11), no solo por la estructura de costos que debe soportar en sus diferenciadores, sino por el valor de la marca en el mercado que ha posicionado durante los 18 años desde su creación, soportada por los éxitos deportivos y el reconocimiento internacional que ha conseguido.

8.4 Análisis de objetivos y resultados

En este acápite se muestra la relación directa entre los objetivos y los resultados encontrados. Se comenzó el análisis con los objetivos específicos, tal como se aprecia en la tabla 11.

Tabla 11. Relación entre los objetivos específicos y los resultados

Objetivos específicos	Conceptos	Resultados
Analizar el modelo de negocio actual del club deportivo Comunidad El Oso	Estrategia, modelo de negocio y modelo de negocio deportivo	<p>El modelo de negocio que se manejaba tenía un segmento genérico que no permitía visualizar con claridad el nicho al que se estaba apuntando y generaba mucha confusión entre los miembros del consejo directivo.</p> <p>Su propuesta de valor inicial parecía más la misión de la organización, no resaltaba los principales atributos diferenciadores y no estaba alineada con el perfil del cliente.</p> <p>Las pocas actividades en los bloques de relaciones clave y actividades clave mostraron que no se había identificado con nitidez cómo potenciar los diferenciadores.</p> <p>Los canales de comunicación con el cliente en el exterior eran muy limitados y no contaban con respaldos, lo que ponía en riesgo la participación de jugadores del extranjero en los programas deportivos, de modo que era necesario aumentarlos y potencializarlos.</p> <p>Los recursos clave se identificaron, pero no eran lo suficientemente precisos para que todos los entendieran, por lo que cada quien los interpretaba de manera diferente.</p> <p>En general, el modelo era limitado, no se había creado en grupo, no se habían considerado tendencias ni competidores, era la visión de una sola persona, no estaba alineado y requería cambios en los lienzos.</p>

La nueva estrategia de negocio para la Comunidad El Oso se resume en lo siguiente: el segmento de clientes se modificó para dejarlo muy claro, con características específicas del deporte, de las modalidades que se practican y de los rasgos de las personas.

El lienzo de la propuesta de valor también cambió, no solo en el segmento, sino que se añadieron también algunas alegrías y frustraciones nuevas, dado que no se había identificado con anterioridad. Del lado del mapa de valor se agregaron nuevos ítems en sus tres bloques con base en el análisis de datos, con lo que se logró un mapa más robusto y alineado con el perfil del cliente.

Con el análisis de datos se identificó que no todos los ítems tenían la misma relevancia en la propuesta de valor, a pesar de ser importantes, lo que también sirvió para definir prioridades.

El nuevo lienzo del modelo negocio demostró que las relaciones clave que tiene la organización la hacen muy atractiva para los clientes, en especial las que tiene en el extranjero (intercambios, *coach* y torneos). La vinculación de los canales virtuales y su crecimiento también debe ser parte central de la estrategia puesto que su crecimiento en Latinoamérica depende en muy alto grado de dichos canales.

Otro de los bloques que sufrió cambios considerables fue el de las actividades clave porque de ellas depende, en lo fundamental, la continuidad de los diferenciadores del club.

Estudiar en detalle las tendencias del macroentorno y del sector deportivo que le	Análisis de priorización de tendencias	En Estados Unidos ya existe una liga profesional que les paga a sus jugadores y transmite en <i>streaming</i> en canales deportivos reconocidos alrededor del mundo. En este momento en el mercado existen diferentes programas de <i>ultimate</i> en clubes a los que los interesados pueden acceder; sin embargo, no todos son iguales,
---	--	--

<p>pueden generar riesgos y oportunidades a la Comunidad El Oso</p>		<p>algunos son informales, no cuentan con entrenadores, no están legalmente constituidos y carecen de estructura administrativa. Es esencial continuar con la estrategia de diferenciación que se ha había identificado en el reloj estratégico dado que con ella los interesados perciben mayor valor</p>
<p>Diseñar una nueva propuesta de valor para los segmentos de clientes más relevantes y Ajustar el modelo de negocio actual de acuerdo con la referenciación y la nueva propuesta de valor</p>	<p>Cascada integral de decisiones, reloj estratégico, lienzo de propuesta de valor, lienzo de modelo de negocio.</p>	<p>La aspiración de la nueva propuesta de valor creada se basa en la utilización del <i>ultimate frisbee</i> para crear una comunidad de personas a las que les guste el deporte sin contacto y autoarbitrado y que desean practicarlo de manera recreativa o competitiva.</p> <p>El club jugará en toda Colombia y en el resto de América Latina con programas y productos deportivos presenciales y virtuales mediante los canales definidos en el lienzo del modelo de negocio.</p> <p>La Comunidad El Oso ganará por medio de sus alianzas estratégicas locales e internacionales, sus entrenadores enfocados en forma exclusiva hacia <i>ultimate</i> con el fin de ampliar los beneficios para los deportistas y de cultivar las relaciones humanas basadas en la confianza.</p> <p>Nuestras capacidades están reflejadas en el talento de nuestros entrenadores, los planes de los programas deportivos, los canales con nuestros clientes y los productos desarrollados para la práctica del deporte.</p> <p>Todo esto será analizado mediante los siguientes indicadores: participación en los programas deportivos, ventas de elementos, éxitos alcanzados (campeonatos ganados), vinculación de jugadores del exterior, publicidad de patrocinadores</p>

Fuente: elaboración propia

La presentación de los resultados de los objetivos específicos posibilitó la de los correspondientes al objetivo general, que se muestran en la tabla 12.

Tabla 12. Relación entre el objetivo general y los resultados

Objetivo general	Resultados
Formular una estrategia de negocio para el proyecto deportivo Comunidad El Oso que le permita crear una ventaja competitiva	<p>La nueva estrategia de negocio de la Comunidad El Oso es de diferenciación segmentada, en la que el valor que perciben sus clientes es alto por las características de los productos y los servicios (entrenadores especializados, participación internacional, intercambios internacionales y alianzas estratégicas). En relación con el costo, es claro que no compite en la estrategia de precios porque que está por encima de la media del mercado. Sin embargo, a pesar de tener un precio elevado, se compensa por el valor percibido antes mencionado.</p> <p>Para continuar utilizando la estrategia de diferenciación segmentada, la organización debe seguir esforzándose para ofrecer productos y servicios que sean diferenciales y que en realidad les ofrezcan valor a sus clientes.</p>

CONCLUSIONES

Todos los modelos de negocios documentados y revisados se enfocan hacia fútbol y fútbol americano y la NBA y los deportes alternos aún están en la búsqueda de un modelo afín con sus características. En especial en *ultimate*, el modelo que ha soportado el funcionamiento de la Comunidad El Oso se basa en la generación de alianzas y las actividades clave mostradas en el lienzo del modelo de negocio.

En la totalidad de los modelos actuales la primera fuente de ingresos son las transmisiones televisivas o vía *streaming* porque con ellas se recaudan los mayores ingresos. En la actualidad, la AUDL es la única liga que ha firmado un acuerdo para llevar sus partidos a Europa e India por medio de *streaming*. Este mercado aún está abierto para Latinoamérica y para las nuevas ligas que se están constituyendo. Esta es una gran oportunidad para toda la comunidad de *ultimate* por los proyectos paralelos de dicha modalidad de transmisión que se están ejecutando en Colombia.

Una buena reputación deportiva a veces no es suficiente para la atracción de nuevos participantes y muchos de los entrevistados expresaron en forma reiterativa que buscan un lugar en el que se desarrollen también como personas. En consecuencia, entre las propuestas de valor de tipo deportivo se deberían incluir los deseos y las expectativas de los posibles usuarios y se debería indagar e investigar un poco más a fondo al respecto. A veces solo la práctica relacionada con la salud es algo muy sesgado en este nuevo nicho de personas.

El gran trabajo de parte de las ligas locales y de las entidades estatales demostró que este deporte está en crecimiento continuo, lo que soportó la idea de desarrollar modelos de negocio para todos los clubes en Colombia. Este modelo es un ejemplo documentado de cómo se ha logrado dicho aumento durante 18 años. Se espera que para los 180 clubes que existen en Colombia sirva como guía para continuar la masificación del *ultimate*.

Al final, todo se resume en que se le entregue valor al público de modo que se cumpla la promesa de la historia de la Comunidad El Oso, en el momento correcto y en el canal adecuado, con el propósito de promocionar, no el producto, sino la necesidad que se desea satisfacer, porque ser cuidadosos con sus valores y escuchar siempre a los clientes es parte del éxito. Todo lo que quiere el cliente es obtener algo porque le encuentra un valor superior al precio por el que está pagando.

El estudio permitió ver cómo la Comunidad El Oso contaba con una estrategia de diferenciación segmentada que no estaba alineada con la del modelo de negocio porque su segmento no era claro y requería ser ajustado para que no fuera tan genérico y pudiera ser entendido por todos en la organización.

En relación con el perfil del cliente, sus frustraciones y sus alegrías no se consideraban en el momento del desarrollo de nuevos productos y servicios. Los futuros servicios tenían otras entradas que, a pesar de ser relevantes, no contemplaban la percepción del cliente. Luego del desarrollo de la investigación, el perfil del cliente tomó alta significación para el diseño de nuevas soluciones para los clientes y para su monitoreo constante en el futuro.

Para continuar con la estrategia de diferenciación segmentada, es claro que la organización debe poner todo su esfuerzo en las principales características diferenciales con las que cuenta: entrenadores especializados, participación internacional, intercambios internacionales y alianzas estratégicas. Las relaciones y las actividades clave para mantener estas características serán fundamentales en el futuro para posicionar a la Comunidad El Oso en el mercado.

REFERENCIAS

- Andrews, K. R. (1986). *El concepto de estrategia de la empresa*. Orbis.
- AUDL (2020a, 29 de junio). *AUDL announces new international TV/media rights agreements* (2020). AUDL. Recuperado el 14 de noviembre de 2020 de <https://theaudl.com/league/news/2020-audl-announces-new-international-media-rights>
- AUDL (2020b). *Teams*. AUDL. Recuperado el 14 de noviembre de 2020 de <https://theaudl.com/league/teams>
- Blanco Callejo, M., & Forcadell, F. (2006). Real Madrid football club: a new model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 51-64. <http://www.doi.org.10.1002/joe.20121>
- Congreso de Colombia (1995). *Ley 181, de 18 de enero de 1995, por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el Sistema Nacional del Deporte*. Congreso de Colombia. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0181_1995.html
- Congreso de Colombia (2019). *Ley 1967, de 11 de julio de 2019, por la cual se transforma el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (Coldeportes) en el Ministerio del Deporte*. Congreso de Colombia. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1967_2019.html
- Demil, B., & Lecocq, X. 2009. Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review* (23), 86- 107

- Díaz Campos, J. A. (2012). El modelo económico de la NBA. *eXtoikos*, 8, 73-76.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5582187>
- Elster, J. (2020a). *Consumer behaviour in Colombia*. Euromonitor International
<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab#>
- Elster, J. (2020b). *Consumer overview in Colombia*. Euromonitor International.
<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>
- Kase, K., Gómez, S., Urrutia, I., Opazo, M., y Martí, C. (2006, junio). *Real Madrid CF-FC Barcelona: análisis de las estrategias económicas y deportivas del periodo 2000-2006*. IESE Business School, Universidad de Navarra, informe ocasional CSBM N°06/12. <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-06-12.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*, 7ª ed. Pearson Educación.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*, 8ª ed. Pearson Education UK.
- Lafley, A. G., & Martin, R. (2013). *Playing to win: how strategy really works*. Harvard Business School Press.
- Lafley, A., y Martin, R. L. (2020). *Jugar para ganar*. Arpa Editores.
- Magretta, J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., y Bernarda, G. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que esperan tus clientes*. Deusto.
- Villarejo-Ramos, A., y Martín-Velicia, F. (2007). Una propuesta de modelo para la medición del valor de marca en entidades deportivas. *EsicMarket*, 123, 85-106.
http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/070614_112200_E.pdf
- World Flying Disc Federation *Disc sports community survey, 2019*. WFDF.
https://www.wfdf.org/downloads/cat_view/46-wfdf-member-census-information
- World Flying Disc Federation (WFDF). (2019b). *Meeting of the WFDF Board of Directors*. WFDF. https://wdf.sport/wp-content/uploads/2020/11/b_2019_20oct19_wfdf_board_minutes.pdf
- World Flying Disc Federation (WFDF). (2019c). *World ultimate rankings 2019*. WFDF. https://wdf.org/files/WFDF_World_Ultimate_Rankings_-_31July2019.pdf
- World Flying Disc Federation (WFDF). (2021). *Member association census information*. WFDF. https://www.wfdf.org/downloads/cat_view/46-wfdf-member-census-information
- Zott, C., & Amit, R. 2009. "Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio". *Universia Business Review* (23),108-121.