



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Autor: Fajre, Ana

Director: Medina Galván, Marcelo

**2023**

Trabajo de Seminario: Licenciado en Administración de  
Empresas

## **AGRADECIMIENTOS**

Son innumerables las personas a las que me gustaría agradecer llegar a esta instancia de mi carrera hoy. Principalmente la atención y espíritu contagioso como guía, del profesor Marcelo Medina, por colaborar en mi búsqueda y compartir sus conocimientos de forma muy generosa, incentivándome en todas las etapas de este trabajo.

Menciono un especial agradecimiento

- A la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, por brindarme el entorno y recursos necesarios para mi formación académica y fortalecerme en el perfil profesional necesario para la vida laboral.
  
- A mi familia y amigos que fueron mi motivación y mi soporte de apoyo para no abandonar ni ceder en estos años a pesar de las frustraciones y adversidades con las que uno se va encontrando en el camino. Dándome las fuerzas para seguir adelante y poder llegar a esta meta final.
  
- A Humberto D'Arerio mi mayor agradecimiento ya que fue quien un día me motivó a rendir estas dos últimas materias, que sin su empuje no hubiera quizás llegado.

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como fin crear un modelo de negocios que permita a una empresa emprendedora, insertarse en el ámbito DEPORTIVO, determinar los aspectos más importantes en los cuales centrar la atención para encaminarse al éxito.

Proporcionar una herramienta efectiva y fácil de diseñar, que sirva como un paso previo fundamental para luego poder formalizar el plan de negocios de la empresa y dar marcha al emprendimiento.

Se utilizó el lienzo del modelo de negocios propuesto por Alexander Osterwalder, llamado CANVAS, que describe la forma de hacer negocios en nueve bloques reflejando la lógica que sigue una empresa.

La metodología consistió en un recorrido por cada uno de los esos bloques, y luego la confección del lienzo del modelo para proporcionar una visión más global y con carácter dinámico, conciso y modificable.

Por último, a partir del análisis del modelo realizado, determinamos la estructuración del negocio en sus cuatro aéreas principales: cliente, oferta, infraestructura, y viabilidad-económica.

## **INTRODUCCIÓN**

El pádel nació en 1962 en Acapulco, México en la casa de Enrique Corcuera cuando decidió cerrar con cuatro paredes la superficie del frontón que tenía para que la pelota no se vaya a la casa de los vecinos e instaló una red en medio dividiendo la cancha en dos lados iguales. Los primeros nombres que recibió este juego fueron Paddle Corcuera o Paddle-Tennis. (De Marco et al., 2017)

El pádel según la Real Academia Española es “un juego entre dos parejas, muy parecido al tenis, pero que se juega entre cuatro paredes y en el que la pelota se golpea con una pala de mango corto.” (Real Academia Española, 2014). La entidad que regula y determina las reglas del pádel es la Federación Internacional de Pádel-FIP. (FIP, 2017)

El segundo país que empieza a practicar el pádel fue España cuando en 1970 el Príncipe Alfonso de Hohenlohe decide construir dos canchas después de haber jugado en la casa del señor Corcuera. Se organizaban torneos en estas canchas, con figuras públicas haciendo que el deporte se difundiera por España y Latinoamérica, más específicamente en Argentina. Con el pasar de los años el deporte creció, y en 1988 se crea la Asociación de Paddle Argentino siendo la primera entidad reguladora de pádel. En 1997 se decide unificar las reglas del juego ya que existían ciertas

diferencias entre el juego en España y Argentina siendo un problema a la hora de realizar torneos.

Durante esos años más países empezaron a practicar el deporte que era furor en España y Argentina llegando a los 5 continentes del planeta y actualmente existen 45 federaciones nacionales vinculadas a la Federación Internacional de Pádel sumado al circuito Premier Padel, este último apoyado por Professional Padel Association, y el World Padel Tour que abarca hoy los torneos de mayor envergadura del mundo, en cuanto al nivel, calidad, sponsors que maneja y de mayor convocatoria de público, siendo su record el 12 de marzo de 2023, en el Estadio de la provincia de la Rioja, convocando La Rioja Open Pádel un número de 13.723 espectadores en una jornada . (El diario Marca.com, 13/3/23)

Durante los últimos tres años, el planeta entero se vio afectado por una pandemia que tuvo su inicio en Wuhan, China y se expandió por todos los continentes afectando de diferente manera a cada uno. La pandemia hizo que todos los negocios pararan con un confinamiento total, toda la población debía quedarse en casa teniendo permitido únicamente acudir a los servicios básicos. La industria deportiva no se quedó atrás, todas las instalaciones deportivas tuvieron que cerrar y todas las ligas deportivas pararon sus actividades haciendo que muchas de ellas se quebraran.

Muchas organizaciones mundiales aconsejaban a la población a realizar algún tipo de actividad física ya que la relacionaban directamente con el tema de la salud. La Organización Mundial de la Salud-OMS (2020) “define la actividad física como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía.” También explicaban que realizar algún tipo de actividad física de manera regular puede ayudar a prevenir enfermedades cardíacas, mejorar la calidad de vida, la salud mental y mantener un peso corporal saludable.

En la revista Sports Medicine se publicó un estudio en el que se habla de la relación entre la práctica de actividad física y el sistema inmunológico (Chastin et al., 2021). En el informe se comenta que hay estudios recientes en los que se demuestra que existe un vínculo entre la práctica de actividad física y las bajas probabilidades de resultados graves de Covid. Los autores concluyen que “la actividad física regular,

moderada a vigorosa se asocia con un riesgo reducido de enfermedades infecciosas adquiridas en la comunidad y mortalidad por enfermedades infecciosas, mejora la primera línea de defensa del sistema inmunológico y aumenta la potencia de la vacunación”. (Chastin et al., 2021)

Debido a la pandemia este deporte tuvo un gran crecimiento del número de practicantes a diferencia de los años anteriores, que fue el pádel. “El Covid, a diferencia de lo que ocurre en el resto de negocios, ha tenido un impacto más que provechoso en las empresas dedicadas a la gestión de las canchas deportivas, desbordadas por el incremento del número de reservas.” (Clavero, 2021). El pádel es un deporte en el que no hay contacto entre deportistas por lo que se consideró como uno de los deportes con menor riesgo de contagio.

En este proyecto se desarrollará un modelo de negocio de un centro de pádel en Yerba Buena, provincia de Tucumán, Argentina, el cual dispondrá de cuatro canchas de blindex descubiertas. Los servicios que se ofertarán serán, el alquiler de canchas, una escuela de pádel y clases con profesores calificados y de renombre más actividades de formación y competición en dicho centro.

La instalación también contará con vestuarios y duchas para todos los clientes, una tienda de indumentaria y artículos de pádel en la que se podrá alquilar y comprar productos para la práctica de pádel como paletas y pelotas, además de vender ropa deportiva y accesorios para pádel y un bar administrado con un socio estratégico.

Como se pudo ver anteriormente, el deporte y la actividad física tienen varios beneficios para la salud, el pádel también los tiene. En el libro “Innovación e Investigación en Pádel” se habla de 5 beneficios y razones por qué el pádel aumentó su popularidad. El primero es el carácter social y lúdico que tiene ya que se practica con cuatro jugadores; el segundo habla de la facilidad de la práctica y aprendizaje siendo más simple que otros deportes de raqueta; el tercero es el disfrute de sus participantes con los puntos que se alargan; el cuarto es la accesibilidad que se tiene con precios accesibles para practicarlo y; el quinto es la cercanía que suelen tener los centros de pádel ubicándose en los lugares residenciales. (Courel et al., 2016)

Se escogió el pádel en este proyecto tras analizar el gran crecimiento que tuvo el deporte en países como España y Argentina. Se toman como ejemplo estos dos países ya que España es el país donde más se practica pádel. En Argentina, el pádel desapareció en la época de los 90 pero resurgió debido a Fernando Belasteguín quien supo ser el número uno del ranking mundial por 16 temporadas. Actualmente cuenta con más de 2.000 clubes, 5.000 canchas y 2.000.000 de jugadores. Siendo en Tucumán un gran mercado en potencia, dado el número de personas que ya conocen la actividad y por mucho tiempo se posicionó en la provincia como uno de los principales deportes que practicaba la sociedad.

Yerba Buena es una de las ciudades más grandes e importantes de Tucumán, en esta se encuentran personas con un alta calidad de vida en la provincia, tiene una población de alrededor 102.300 habitantes y una superficie de 160km<sup>2</sup>.

Una de las principales razones por lo que el proyecto se realiza en esta ciudad es debido a que el emprendedor conoce el mercado y las instalaciones deportivas que existen en esta. En la ciudad existen diferentes instalaciones deportivas como gimnasios, canchas de fútbol y clubes deportivos siendo todavía muy pocas las canchas modernas de última tecnología de pádel. Es una gran oportunidad que se tiene para aprovechar y llevar a cabo el proyecto y de esta manera introducir este deporte nuevamente en la población.

La zona donde se eligió desarrollar el centro de pádel es la zona de pie del cerro ubicada en la zona sudoeste de la ciudad. Esta zona es ideal ya que está conectada con gran parte de la ciudad y es de fácil acceso. A esta zona llega todo tipo de transporte tanto público como privado, (colectivos, taxis y remises, Uber) y es cómodo para llegar en transporte privado (auto, moto, bici, etc). La zona del pie del cerro es considerada la parte más segura de toda la ciudad además de ser lugar de residencia de personas con renta media-alta.

La decisión de construir cuatro canchas es debido a que indica el punto óptimo entre costo y recuperación de la inversión en un mediano plazo de tiempo. Las canchas se construirán con paredes de blindex ya que a diferencia de las de pared de ladrillo, pueden ser desmontadas y montadas en otro terreno, sumado a la estética que tienen y

la comodidad de apreciar el partido para el espectador desde cualquier ángulo de la cancha ya que es totalmente transparente toda la superficie que la rodea. Las canchas serán descubiertas en una primera etapa que incluye este proyecto por ser favorable el clima de la ciudad para practicarlo y disfrutarlo en gran parte de los meses del año a diferencia de Europa, y de esa forma no es necesario arrancar con una inversión millonaria como en el caso de techarlas, siendo esta una posibilidad a la largo plazo, recuperada la inversión y ya con un mercado consolidado.

La instalación contará con vestuarios y duchas para los clientes para que puedan dejar sus pertenencias y puedan bañarse después de hacer deporte. También contará con una tienda de productos que alquilará y venderá brindando un servicio plus en caso que los clientes no dispongan de los mismos, no sea un impedimento para practicarlo. Por último se dispondrá de un bar para ofrecer al cliente un servicio completo y pueda tomar y comer algo ya sea antes o después de jugar al pádel, además de transformar esos espacios en lugares agradables y cálidos donde el cliente se sienta parte y genere sentimientos de pertenencia.



# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

Sumario: 1. Modelo de negocio, 2. Canvas: Lienzo Para el Modelo de Negocio

### I. Modelo de Negocio:

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

En una definición más actual, podemos decir que un “modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado”. Implica tanto el concepto de estrategia y su implementación, comprendiendo los siguientes elementos:

- Cómo selecciona a sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto y/o servicios
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo se muestra ante el mercado
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)

- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio
- Cómo establece beneficios sociales

El modelo de negocio, es aquel en el cual se planifica de manera ordenada y sistemática todo el proceso que ha de llevarse a cabo en el establecimiento y desarrollo de un negocio, por tanto se debe incluir desde el aporte de sus accionistas hasta contemplar todos los posibles desembolsos necesarios para poder operar, tales como licencias, maquinarias y equipos, capacitación, estudio de mercado, etc. Con una visión clara, objetivos bien definidos y una buena misión, se han de elaborar los pronósticos y presupuestos, cash flow , tanto como sean necesarios para el buen desenvolvimiento.

Un modelo de negocios es la “forma de hacer negocios”, valga la redundancia, mediante la cual una empresa genera su sustento, esto es, genera ingresos. El modelo de negocios indica explícitamente cómo la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor.

Es importante poder realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se imagina el modelo de negocio de su empresa dentro de dos, cinco o diez años?
- ¿Se encontrará entre los principales emprendimientos?
- ¿Podrá hacer frente a los competidores que tengan entre sus manos buenos y nuevos modelos de negocio?

## II. Canvas: Lienzo Para el Modelo de Negocio

Las ventas de los servicios son la clave del negocio. Bajo esta premisa, los *emprendedores* requieren de un plan de acción que les ayude a visualizar claramente su mercado meta, el valor agregado del servicio a ofrecer y qué canales de distribución y comercialización son los idóneos. En ese sentido, un modelo de negocio resulta una herramienta práctica y efectiva.

Una opción de modelo de negocio simple llamado “CANVAS”; surge ante la necesidad de guiar a los emprendedores hacia el éxito. Las ventajas de este modelo son varias: rompe con las formalidades del ambiente de negocios, es fácil de armar y resulta una excelente radiografía de las empresas.

Definir el modelo de negocio es saber cuál es el ADN del negocio. En otras palabras: es una herramienta previa al plan de negocio que permitirá definir con claridad qué se va a ofrecer al mercado, cómo se lo va a hacer, a quién se lo va a vender, cómo se lo va a vender y de qué forma se van a generar ingresos.

Es necesario e incluso vital definir el modelo porque, entre otras cosas, ayudará a saber “qué es lo que va a pasar, y quién va a pagar qué, cuándo y por qué. Cuanto más sencillo sea el modelo de negocio, mejor funciona. Cuanto más complejo, más difícil será de implementar

“Una definición admitida es, señala Javier Megías, cómo una empresa crea, desarrolla y captura valor...el modelo de negocio es una visión, un conjunto de todo lo que es el negocio”.

Canvas es una herramienta que permite visualizar de manera global todos los aspectos que configuran la empresa y el modelo de negocio, y realizar modificaciones en cualquier momento a medida que se va avanzando en el análisis.

Se divide en nueve módulos o bloques; la parte derecha contiene los aspectos externos de la empresa: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos.

En la parte izquierda se reflejan los aspectos internos como asociaciones clave, actividades y recursos clave y estructura de costos.

a- Los nueve bloques de un modelo de negocios

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos reflejando la lógica que sigue una empresa. Estos

nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, y sistemas de una empresa.

#### 1) Primer bloque: Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- sus necesidades requieren y justifican una *oferta* diferente;
- son necesarios diferentes *canales* de distribución para llegar a ellos;
- requieren un tipo de *relación cliente* diferente;
- Su *índice de rentabilidad* es muy diferente;
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

La segmentación de mercado responde a la pregunta ¿cuáles son nuestros clientes más importantes? Existen diferentes tipos de segmentos:

# MERCADO DE MASAS: los modelos de negocio que se centran en el público en general no distinguen segmentos de mercado. Tanto la propuesta de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.

# **MERCADO SEGMENTADO**: segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.

# **NICHO DE MERCADO**: los modelos de negocios con esta orientación atienden segmentos específicos y especializados. La propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en la relación proveedor-cliente.

# **MERCADO DIVERSIFICADO**: Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.

# **MERCADOS MULTILATERALES**: Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

## 2) El segundo bloque: La propuesta de valor:

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

Es el factor que hace que un cliente se vuelque por una u otra empresa; Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado; En este sentido constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

La propuesta de valor responde a las preguntas ¿qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquete de productos o servicios ofrecemos a nuestros clientes? Los elementos que pueden contribuir a la propuesta de valor son:

\* **NOVEDAD**: algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes o que los clientes no percibían. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.

\* MEJORA DEL RENDIMIENTO DE UN PRODUCTO

\* PERSONALIZACION: la adaptación de los productos y servicios a necesidades específicas de los diferentes segmentos o clientes crea valor.

\* DISEÑO: un producto se puede destacar por la alta calidad de su diseño.

\* MARCA/STATUS

\* PRECIO: Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por bajo precio, no obstante tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio.

\* REDUCCION DE COSTOS

\* REDUCCION DE RIESGOS

\* ACCESIBILIDAD: También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer con una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas.

\* COMODIDAD: Facilitar las cosas, hacerlas más prácticas, también puede ser una fuente de valor.

3) Tercer bloque: Canales

En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos;

- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.

Cuando analizamos los canales de distribución nos preguntamos ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con nuestros clientes? ¿Qué canales utilizamos? ¿Cuáles son los más rentables?

FASES DE CANALES				
1_ Informacion	2_ Evaluacion	3_ Compra	4_ Entrega	5_ Posventa
¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

#### 4) Cuarto bloque: Relaciones con los clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada; pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes

Cuando analizamos las relaciones nos preguntamos ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Algunas categorías de relaciones son:

\* 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 posteriormente.

\* **EXCLUSIVA:** En este tipo de relación, un representante del servicio atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período tiempo.

\* **AUTOSERVICIO:** En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

\* **SERVICIOS AUTOMATICOS:** Los servicios de “Asistencia personal” reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa de sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).

\* **COMUNIDADES:** Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

\* **CREACION COLECTIVA:** Son muchas las empresas que van más allá de la atención y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor y les piden que creen contenido para el consumo público.

##### 5) Quinto bloque: Fuente de ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde



correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Nos preguntamos: ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar?

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos, y cada una tiene un mecanismo de fijación de precios diferentes:

- \* **VENTA DE ACTIVOS:** venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- \* **CUOTA POR USO:** se basa en el uso de un servicio determinado; cuanto más usa el servicio el cliente, mas paga por su uso.
- \* **CUOTA DE SUSCRIPCION:** el acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Como en los gimnasios por ejemplo.
- \* **PRESTAMO/ALQUILER/LEASING:** Surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho para utilizar un activo durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad.
- \* **CONCESIÓN DE LICENCIAS:** La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios.

\* **GASTOS DE CORRETAJE:** Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación, realizados en nombre de dos o más partes.

\* **PUBLICIDAD:** Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Por ejemplo la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad.

Los mecanismos de fijación de precios son:

<b>FIJO</b>		<b>DINAMICO</b>	
<i>Lista de precios fija</i>	precios fijos para productos, servicios, y otra propuestas de valor individuales	Negociación	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	el precio depende de la calidad o cantidad de la propuesta de valor	Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	el precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	Mercado en tiempo real	el precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	el precio depende de la cantidad adquirida	Subastas	el precio se determina en una licitación

#### 6) Sexto bloque: Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

\* **FISICOS:** En esta categoría se incluyen los activos físicos, instalaciones de fabrica, edificio vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

\* **ECONOMICOS:** Algunos modelos de negocio requieren recursos económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados claves.

\* **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 los negocios como empresas de bienes de consumos, es el nombre de marca.

\* **HUMANOS:** Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros.

#### 7) Séptimo bloque: Actividades clave

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito.

Estas actividades, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos; También varían en función del modelo de negocio.

Las categorías de actividades claves son:

\* **PRODUCCION:** Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en cantidades o con una calidad superior. El modelo de negocio de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

\* **RESOLUCION DE PROBLEMAS:** Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Estos modelos de negocios clave exigen actividades como la gestión de la información plataformas, la prestación de servicios y la promoción y la formación continua.

\* **PLATAFORMAS/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 una plataforma. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

#### 8) Octavo bloque: Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Jointventure : para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Es la hora de preguntarnos ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Las motivaciones que llevan a las empresas a realizar asociaciones podrían ser,

- a. optimizar la asignación de recursos y economías de escala;
- b. la compra de determinados recursos y actividades;
- c. la reducción de riesgos e incertidumbre.

#### 9) Noveno bloque: estructura de costos

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos, tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Debemos hacernos preguntas como ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras? Y obviamente, los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio.

Las estructuras de bajo costo pueden resultar más importantes en algunos modelos de negocios que en otros, por lo cual se divide en dos grandes ramas:

1. **SEGÚN COSTOS:** El objetivo de los modelos de negocio basados en los costos es recortar gastos en donde sea posible. 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 externización.
2. **SEGÚN VALOR:** algunas empresas no consideran que los costos de un modelo de negocio sean una prioridad, si no que prefieren centrar su atención en la creación de valor. Normalmente las propuestas de valor Premium y los

servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocios basados en el valor. Los hoteles de lujo pertenecen a esta categoría por ejemplo.

Las características de las estructuras de costos son:

\* **COSTOS FIJOS:** este tipo de bienes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.

\* **COSTOS VARIABLES:** este tipo de costos varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.

\* **ECONOMIAS DE ESCALA:** Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor este factor, entre otros, hace que el coste medio por una unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

\* **ECONOMIAS DE CAMPO:** Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

b- Plantilla para lienzo de modelo de negocio (los nueve bloques)

Asociaciones clave	Actividades Clave	Propuesta de valor		Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
	Recursos clave			Canales	
Estructura de costos				Fuentes de ingresos	

### III. Pautas para crear el modelo de negocio Canvas

Capturar el modelo de negocio en un diagrama de una página portátil. Lean Canvas es el formato perfecto para la lluvia de ideas de posibles negocios modelos, priorizando por dónde empezar, y determinando el seguimiento de un continuo aprendizaje.

Con este modelo se aumentan las probabilidades de encontrar una mejor solución, cuando se está inicialmente abierto a explorar el ensayo de múltiples modelos en paralelo.

# Comenzar por la lluvia de ideas en la lista de posibles clientes para el producto: distinguir entre los clientes y usuarios. Un cliente es alguien que paga por el producto. Un usuario no lo hace.

# Dividir segmentos de clientes grandes en otros más pequeños. No se puede construir, diseñar y posicionar un producto para todos. Es necesario empezar con un cliente específico en mente.

# Se recomienda empezar con un solo lienzo primero, y el uso de un color diferente o una etiqueta para identificar cada segmento de clientes. Esto ayuda a visualizar todo en una sola página. Luego se podrá dividir si es necesario.

# Los elementos del modelo de negocio pueden y variarán en gran medida según el segmento de cliente.

# La inicial tela debe ser esbozada rápidamente en menos de 15 minutos; El punto de crear el lienzo es tomar una foto instantánea de lo que está en la mente en ese momento en el tiempo.

# Está bien dejar secciones en blanco, en lugar de tratar de investigar o debatir las respuestas "correctas". Dejar una sección en blanco podría ser indicativo de lo que es

realmente más riesgoso sobre el modelo y el lugar para iniciar el análisis clave. El lienzo está destinado a ser un orgánico documento que evoluciona con el tiempo.

#### IV. Plan de Negocio VS Modelo de Negocio

Un Plan de Negocio, es un documento escrito que refleja y describe el modelo de negocio de la empresa, su estrategia, los objetivos que pretende conseguir, el costo y los resultados económicos esperados. Es un documento estático, que no se modifica ni se revisa

Sin embargo, un Modelo de Negocio es dinámico, y se va modificando a lo largo del tiempo, a medida que se producen cambios en la empresa o en el entorno. Contiene siempre una propuesta innovadora, que puede ser de producto, de estrategia comercial o productiva, para generar valor añadido a la empresa, y podemos realizar todos los cambios que consideremos oportunos a medida que vamos desarrollándola y valorando los resultados.

Creemos que es fundamental diferenciar entre ambos conceptos porque, si bien es cierto que un Plan de Negocio es una herramienta de venta necesaria para describir un negocio y convencer a los inversores, éste no sirve de nada si el Modelo de negocio que presenta no es viable, atractivo e innovador; es decir, si la idea que hay detrás no es buena.

El Plan de negocio es el documento que se prepara y utiliza para explicar el modelo y captar inversores y financiación para la empresa y debe contener la siguiente información:

- Descripción del negocio: debe reflejar una descripción completa de la empresa, describiendo la misión, los objetivos y el mercado al que va dirigida; cuál es el modelo de negocio.
- Un análisis del mercado o del segmento de mercado al que se dirige la empresa, cuantificación del mismo y cuota de mercado a la que se aspira, demostrando que es un mercado viable y con potencial. Es importante definir cuál es



el cliente objetivo al que se dirige, qué necesidades cubre, identificar a los competidores y hacer una estimación de las ventas esperadas.

- Una descripción del producto/servicio y del nivel de desarrollo actual del mismo, así como de las instalaciones y equipamiento productivo.
- La estrategia comercial y de marketing diseñada; equipo de ventas, precio del producto/servicio, publicidad, etc.
- El equipo que conforma la empresa, desde la Dirección hasta el perfil del personal contratado o a contratar, los accionistas,...
- Información financiera sobre el capital necesario, ingresos, costes, gastos y resultados esperados y las aportaciones de capital que necesita la empresa para su desarrollo.

#### V. Proceso Emprendedor

Para agregar otras consideraciones teóricas, podemos ver el proceso emprendedor, estudiado como un triángulo invertido:

Todo proceso emprendedor integra estos tres componentes. Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a por lo menos una de estas tres razones, o a alguna combinación entre ellas.

Para muchos emprendedores, particularmente en países no desarrollados, la mayor dificultad principal es conseguir el capital semilla, es decir, los primeros montos que permitan empezar con el proyecto y/o idea. Pero el capital no sería un impedimento ya que si nos fijamos bien en la figura podemos observar que el triángulo se apoya en el propio emprendedor (en el vértice de abajo). De su firmeza depende, en gran medida, que el modelo no se derrumbe.

Más allá de estos tres ejes básicos del proceso, es muy importante tener en cuenta una serie de criterios o cualidades que hacen que esta figura se apoye básicamente en la capacidad y actitud del emprendedor.

A manera de guía, proponemos once características como condicionantes determinantes detrás del emprendedor, las cuales son:

- a- Emancipación: libertad e independencia como principal motivación para emprender.
- b- Moderación en la ambición del dinero: ver el dinero como una consecuencia inevitable del emprender exitosamente, no como un objetivo en sí mismo.
- c- Pasión: dedicarse en mente, cuerpo y alma todo el tiempo al proyecto.
- d- Resultados: mantener el foco en resultados concretos.
- e- Espiritualidad: debe de haber una positiva correlación entre el éxito de los emprendedores y su trabajo emocional y espiritual para conocerse y mejorarse como personas.
- f- Novicio (actitud de aprendiz): gran humildad y voluntad permanente de aprender.
- g- Disfrute del camino
- h- Éxitos compartidos: ver a los integrantes de su equipo como socios y buscar formas de compartir con ellos el valor creado.
- i- Determinación: seguridad y firmeza en sus acciones.
- j- Optimismo y sueños: visión y esperanza sobre hacia dónde pueden y quieren llevar su futuro y el de su empresa.

## **CAPITULO II**

### **PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO :**

### **UN RECORRIDO POR LOS NUEVE BLOQUES DE UN MODELO CANVAS**

Sumario: Idea de negocio - Misión, visión y valores – Perfil del emprendedor  
Implementación del modelo Canvas – Lienzo del modelo Canvas.

El modelo Canvas de la empresa Pádel Aconquija, nos ayuda a enseñar lo que se desarrollará a lo largo del trabajo en una tabla con un resumen de los aspectos más importantes. Partiendo con la propuesta de valor ofreciendo un deporte de moda actualmente en el mundo con precios competitivos y servicios de alta calidad, pasando por los socios claves como la empresa constructora y los proveedores junto con los sponsors. También es muy importante saber que el alquiler de canchas y la escuela de pádel, más los eventos competitivos son nuestras actividades claves las cuales se desarrollaran con recursos claves como ser personal cualificado y toda la infraestructura necesaria y de última tecnología. Se puede observar las características de nuestro público target, como nos vamos a relacionar con ellos, y a través de qué medios nos vamos a comunicar. Por último se describen los costos de la empresa como también las fuentes de ingresos.

### **La idea de negocio**

La idea de abrir un centro de pádel nace por el deseo de desarrollar un proyecto deportivo en el que se ofrezca un servicio atractivo y un deporte que se solía practicar en la ciudad, contando con un mercado en potencia muy importante sumado a la nueva tecnología de las canchas, donde aporta superficie más sanas para el cuerpo bajando tremendamente el número de lesiones que ocasiona la superficie de cemento, con la que se construía tiempos atrás, siendo ahora el césped sintético un valor de calidad muy alto. Se decidió elegir este deporte que interese y se pueda potenciar aprovechando el auge y el gran crecimiento que está teniendo el pádel en los últimos años.

El objetivo principal de esta idea es reintroducir el pádel en Yerba Buena ya que es una realidad los beneficios que trae el deporte y aprovechar la gran población de la zona que lo conoce y lo practicaba, más el mercado en potencia nuevo que existe en la ciudad predispuesto a la práctica de deportes en general.

Al visitar centros de pádel y practicarlo creció el deseo de contribuir al deporte abriendo un centro de pádel donde se puedan formar jóvenes deportistas, que participen en torneos locales nacionales e internacionales y colaborar a que el mercado de pádel se pueda expandir por todo el país.

La idea de negocio surgió durante los dos años de pandemia en el que se observó que el pádel es un deporte con riesgo bajo de contagio debido a que no existe contacto físico entre los participantes y además después de practicarlo por primera vez, es llamativa la facilidad de su dinámica y el alto disfrute que supone practicarlo. Al analizar la idea se puede observar un alto potencial y una oportunidad de reintroducir el pádel esperando que en un futuro vuelva a posicionarse como uno de los deportes más solicitados por el público de la ciudad tanto para quien lo juega como para el espectador.

### **Misión, Visión y Valores**

Misión: Nuestra misión es promover la práctica del deporte y mejorar los hábitos saludables de la población de Yerba Buena a través del pádel.

Visión: Queremos ser un centro de pádel de referencia con instalaciones de calidad, personal cualificado y con la capacidad de crecimiento para introducir, promover y desarrollar nuevamente este deporte en la ciudad.

Valores:

- Respeto entre todos los participantes y trabajadores.
- Trabajo en equipo y apoyo entre todos.
- Disciplina en la práctica del pádel.
- Responsabilidad para la sociedad y el medioambiente.
- Motivación y esfuerzo para disfrutar de la actividad física.
- Mejora y progreso en el trabajo realizado en nuestras instalaciones.
- Compromiso para ofrecer el mejor servicio a los clientes.

### **Perfil del emprendedor**

El emprendedor de este proyecto se trata de una joven que está terminando la carrera de licenciatura en Administración de Empresas y la cual fue campeona provincial de primera categoría tanto en la disciplina doble damas como en la dobles mixtos, por los años que el pádel fue furor en la provincia, donde adquirió amplios conocimientos sobre la industria deportiva, y donde hace tiempo viendo y siguiendo la actividad mundial y nacional, tiene esa motivación de llevar a cabo este proyecto en su ciudad de residencia, y de esta manera reintroducir este deporte que está creciendo en los 5 continentes de forma exponencial.

En un principio se tiene planificado que este proyecto se llevará a cabo por el emprendedor y un socio el cual aportará la parte económica y el gerenciamiento administrativo financiero del mismo y el emprendedor con la parte de planificación, diseño y desarrollo de este, llevando la coordinación deportiva.

En un proyecto se valora la planificación, la actitud al cambio y la creatividad del emprendedor ya que estos aspectos demuestran la intención para que el proyecto se lleve a cabo y de la mejor manera posible. Así también el emprendedor podrá trabajar los aspectos más débiles y potenciar los aspectos fuertes a lo largo del proyecto.

## IMPLEMENTACION DE LOS NUEVE BLOQUES DE UN MODELO CANVAS

### 1. . Primer Bloque: Segmento Clientes

La segmentación de cliente es importante para así poder conocer cuál es nuestro target o cliente objetivo y así enfocar nuestras estrategias pensando en ellos. Con la segmentación queremos obtener datos personales como sexo, edad y renta además de las preferencias que tienen de las actividades a realizar en su tiempo libre, sus características personales, que les gusta hacer, qué redes sociales utiliza y qué medios electrónicos dispone para así nosotros poder desarrollar mejor los canales de comunicación y la relación con el cliente.

En nuestra segmentación no queremos irnos por un sexo específico por lo que se tomaran en cuenta tanto a hombres como a mujeres. Sabemos que actualmente la practicar de deporte se equipara mucho entre hombres y mujeres, consideramos que el pádel es un deporte que su demanda es similar para ambos sexos.

Nuestra segmentación será para personas que suelen practicar deporte semanalmente para que podamos dirigirnos de una manera específica a ellos. Sin olvidarnos de la gente que no practica deporte ya que son potenciales clientes también pero nuestros prioridad serían principalmente las personas que practican deporte, mientras que las que no lo hacen, como espectadores y clientes del bar.

Por último queremos tener en cuenta la renta de la población para saber a qué público nos debemos dirigir. Cómo se explicó anteriormente, queremos ofrecer precios accesibles y competitivos para dar la posibilidad a un mayor número de personas por lo que decidimos dirigirnos principalmente a personas de ambos sexo, entre un rango de edad preferentemente, de 15 a +65 años, que tengan una renta media/alta, residentes de yerba buenas o alrededores.

## 2. Segundo Bloque: Propuesta de Valor

En este aspecto entramos al corazón del emprendimiento, ya que definimos los aspectos más importantes que consideremos aportan un valor y una diferenciación respecto al mercado vigente actualmente.

El objetivo base de donde surgen todas las acciones a llevar cabo, es reposicionar el pádel en la población de Yerba Buena, Tucumán, acompañado de precios competitivos y una calidad Premium en los servicios e instalaciones del Centro de pádel a realizar.

## 3. Tercer Bloque: Canales

Para Pádel Aconquija, este eslabón es muy importante ya que se deben desarrollar campañas bien estructuradas para llegar al cliente objetivo y atraer a una actividad que hace tiempo está dormida en la ciudad.

Al comenzar a operar deben existir ofertas y promociones especiales en ciertos días para que la población vaya, conozca y pruebe este nuevo servicio, como por ejemplo la primera hora gratis si reservan por dos horas. También es muy importante saber qué precios ofrecer, al no haber tanta competencia directa la empresa puede decidir qué precios poner con mayor margen, pero deben ser coherentes con lo que se ofrece para que el precio no sea una barrera para acudir a las instalaciones. Por último es importante saber qué tipo de publicidad y por donde desarrollarla para llevar a un mayor público, por ejemplo hacerlo físicamente pero también aprovechar las nuevas tecnologías y desarrollar una campaña digital a través de Redes Sociales.

Los otros clientes son las personas que conocen nuestro servicio pero no lo consumen por lo que tendremos que desarrollar una campaña para captarlos y conocer porque no lo consumen. Debemos demostrar que nuestro servicio es bueno, trae beneficios para los clientes y es atractivo para que se conviertan en nuevos clientes.

Por todo esto es que la empresa se basara en cubrir de forma intensiva una buena comunicación y llegada al cliente objetivo a través de distintos canales, abarcando

principalmente redes sociales, pagina web, emails, y whatsapp sumados a banners y fundamental incentivar el mensaje boca a boca tan importante y efectivo en la comunicación para llegar a la población objetivo.

El consumo de pádel a través de la televisión cuenta también como consumo del deporte. “El World Pádel Tour (WPT) continúa su expansión internacional con un acuerdo para la emisión en Latinoamérica. En el caso de DirecTV el acuerdo abarca 58 territorios de Sudamérica: Argentina, Chile...”. (2Playbook, 2022) Al no tener datos exactos de visualización del WPT en Yerba Buena, se puede deducir en base a la noticia de la expansión, por el pádel está creciendo por lo que DirecTV decidió emitir los diferentes torneos del circuito más importante del pádel en las televisiones de la población Argentina.

#### 4. Cuarto Bloque: Relaciones con Clientes

Se refiere a la captación, fidelización, comunicación y retención de los clientes.

- Utilizando las tecnologías de información, crear una página web oficial, y Abrir una cuenta en facebook paralela a la de Instagram así como la utilización de otros medios interactivos.

- Eventos sociales como desfiles de modas.

- El desarrollo de torneos y competencias tanto en parejas como en equipo creemos fundamental para convocar números importantes de participantes y reforzar a través de estas actividades la relación con los clientes generando sentido de pertenencia y de fidelización.

- Enviar los catálogos vía mail, o anticipos de nuevas productos deportivos.

Es importante la comunicación, que el personal esté formado para ofrecer un servicio de calidad y pueda ayudar al cliente. El personal de contacto en este caso sería recepcionista y el coordinador deportivo más los profesores de pádel teniendo que tratar de manera gentil y cordial a todos los clientes y pudiendo estar a su disposición. Los aspectos que no son controlables por parte de la organización son los Clientes y Otros Clientes. Los clientes se refieren a las personas que suelen consumir el servicio



y tenemos que saber cómo debemos comunicarnos y satisfacerlos para que se mantengan como clientes. Existirá un programa de fidelización con beneficios a los clientes con mayor número de horas de consumo de canchas y/o clases, ofrecer que exista la opción de ser miembros para beneficiarse de promociones, siempre ofrecer la misma calidad en el servicio. Además habrá una buena comunicación con ellos, ya sea personalmente, vía teléfono o por nuestras redes sociales informando sobre nuevas promociones, escucharemos que quieren y resolver las dudas que existen.

## 5. Quinto Bloque: Fuente de Ingresos

Los ingresos estarán determinados por transacciones derivadas de pago puntuales de los clientes, en sus distintas modalidades de contado, débito y crédito.

Los precios se fijan según el segmento del mercado y las características del producto.

Proceso de reserva de canchas el cual va desde la solicitud de reserva por el cliente hasta el pago y confirmación de la reserva, este deberá ser sencillo y rápido para la satisfacción del cliente.

Proceso de alquiler de artículos, muy similar al anterior solo que se trata cuando el cliente necesita material para practicar pádel y quiere prestarse del centro.

Proceso de venta de artículos deportivos el cual irá desde la entrada del cliente a nuestra tienda hasta que se retire de ella con su producto adquirido. En este proceso se debe preguntar qué se busca y ayudar de la mejor manera al cliente.

Proceso de alquiler de las canchas, más cuota social tanto como alquiler del bar serán los medios de ingresos principales juntos con todos los sponsor que la empresa defina.

Proceso de mantenimiento de canchas el cual se realizará a diario en las mañanas para mantenerlas en buen estado y así estén listas cuando lleguen los primeros clientes. En este se revisarán la red, la arena de la superficie, las luces y si no existe ninguna rajadura o similar en los cristales.

## 6. Sexto Bloque: Recursos Claves

Los recursos más importantes para llevar adelante el negocio los clasificaremos en:

**Físicos:** El siguiente aspecto se trata del Soporte Físico refiriéndose a todos los elementos involucrados en la prestación del servicio. Los elementos más importantes para la empresa son las canchas de pádel modernas de alta tecnología, con las medidas reglamentarias y además dispongan de iluminación para poder practicar en horas de menor luz. También muy importante los vestuarios con baños y duchas y la cafetería para ofrecer un servicio completo a los clientes. Muchos desean guardar sus pertenencias durante la práctica y antes de irse tienen la posibilidad de consumir ya sea una bebida o un alimento por lo que este servicio será ofrecido a todos los usuarios.

Es muy importante este aspecto es la Infraestructura y Ambiente tratándose del espacio físico que se utilizará. Para nosotros es muy importante el terreno, serán construidas con una empresa especialista en canchas de pádel para que estas tengan las medidas y seguridad reglamentaria.

Proceso de mantenimiento de canchas el cual se realizará a diario en las mañanas para mantenerlas en buen estado y así estén listas cuando lleguen los primeros clientes. En este se revisarán la red, la arena de la superficie, las luces y si no existe ninguna rajadura o similar en los cristales.

**Intelectuales:** una de las fuentes principales que contamos y que nos diferencia es la base de datos de clientes objetivos, es primordial para en base a la misma llegar a menor costo y de forma más efectiva, sumado a esto el conocimiento profundo en la administración de quién ejerce esa función y el knowhow, o valioso saber como de los entrenadores y coordinadores.

**Humanos:** Es importante la comunicación, que el personal esté formado para ofrecer un servicio de calidad y pueda ayudar al cliente. El personal de contacto en este caso

sería recepcionista y el coordinador deportivo más los profesores de pádel teniendo que tratar de manera gentil y cordial a todos y pudiendo estar a su disposición. Para esto contaremos con todo el personal capacitado y entrenado para dar un servicio Premium en todas las áreas del emprendimiento, contamos con entrenadores de renombre en el deporte tucumano y reconocidos en la sociedad sumado al respeto que construyeron a lo largo de sus acciones las cabezas principales de dicho emprendimiento.

Económicos: capital socio y otras fuentes de financiación, sumado a los aportes de los socios y de los distintos participantes de los eventos y torneos, más los ingresos producto de convenios con diferentes entidades como la municipalidad de yerba buena y colegios de la ciudad.

Al ser una organización de nueva , el personal no será muy grande por lo que todo el personal deberá estar cualificado y con la capacidad de desarrollar actividades de diferentes áreas. Los profesores son una parte clave del servicio ya que deberán estar formados para ser monitores y poder impartir tanto escuelas como clases privadas a los clientes.

Como vimos en el aspecto anterior, no dispondremos de mucho personal por lo que habrá una buena coordinación y todos dispondrán de los diagramas de procesos para llevarlos a cabo de la mejor manera sin saltarse ningún paso. Por parte de la tecnología, la empresa decidió desarrollar una página web junto a la app de turnos, donde los clientes podrán informarse de todo lo necesario además de poder reservar las canchas sin tener que acudir a las instalaciones.

La empresa trabajará con una empresa intermediaria específica para importar todo los productos necesarios y que nos ayude a agilizar esos procesos que son complejos y largos. La obtención dependerá sobre todo de la demanda de los clientes, que se ofrece para alquilar y para pedidos específicos.

## 7. Séptimo Bloque: Actividades Claves

La Prestación de los servicios se trata de las soluciones que se pueden dar a los clientes para que el desarrollo del servicio no tenga ningún inconveniente. El primero y más claro es sobre el material específico que se necesita para practicar el pádel como las paletas y las pelotas. Al ser un servicio nuevo, muy poca gente dispondrá de su propio material por lo que se ofrecerá un servicio de alquiler de producto por las horas de reserva. Las reservas de canchas se podrán hacer a través de la página web, app de turnos, por teléfono y en las mismas instalaciones y se manejará la planilla de reservas virtual y físicamente para evitar errores o confusiones.

Se tiene previsto hacer actividades recreativas y eventos que permitan acercarse y tener un primer contacto con el deporte a los que no conoces o nunca lo practicaron. Como ser activaciones de puntería, habilidades con la paleta y toques entusiasmado a más gente y podremos conseguir datos de potenciales clientes a los que enviaremos nuestras campañas de marketing animándolos a consumir nuestro servicio.

Principalmente la escuela de pádel será el punto más fuerte a desarrollar para la formación de jugadores, tanto a un nivel principiantes, tanto hombres como mujeres entre +10 y +65, así como también nivel competitivo, hombres y mujeres entre +15 a 30.

Todas las actividades que se realizan para agregar valor o aumentar la satisfacción del cliente estarán basadas en procesos deben servir a la empresa para que todas las actividades importantes se realicen de la manera correcta ya que estos procesos tendrán su ficha de proceso y un diagrama de flujo para poder seguirlo paso por paso. Las actividades claves se dividen en 4 grupos, los cuales son los que contribuyen directamente con la propuesta de valor de la empresa.

Las actividades claves de la empresa son:

- Alquiler de las canchas de pádel.
- Desarrollo de la escuela de pádel y clínica competitiva.
- Organización de torneos y eventos para todo público.

- Comunicación, entendiendo que todos los medios son necesarios para la difusión e reintroducción de esta actividad en la sociedad.

El espacio de venta artículos deportivos para pádel será llevado por nosotros mismos, donde la recepción en un primer momento cumplirá con todas las funciones esperando en el mediano plazo tener un encargado para cada área.

## 8. Octavo Bloque: Socios Claves

Las alianzas estratégicas que se tendrán en cuenta para el logro efectivo y eficiente del negocio mencionando las más importante:

- Empresa constructora
- Proveedores de materiales de construcción y productos deportivos
- Sponsors
- Asociación Argentina de Pádel y otras federaciones
- Otros asociados clave son aquellos con los que vamos a llevar adelante la promoción y publicidad, o medios de comunicación (programas de radio y televisión)
- Municipalidad de Yerba Buenas.
- Colegios de la ciudad.

Los proveedores son empresas que colaboran con el aprovisionamiento de materiales y servicios necesarios para otra empresa con el objetivo de que esta última pueda desarrollar sus actividades de la mejor manera.

Nuestros proveedores en este caso serán empresas como Forbex líder en calidad y servicio de césped sintético en el país. Tanto como MatchPoint una de las más importante constructoras de canchas de pádel modernas de última tecnología. Hemos decidido trabajar con esta empresa porque tiene experiencia en construcciones de centros de pádel y además nos ayuda que sean del país.

Otro de nuestros proveedores será Adidas y en un futuro se espera sumar otro sponsor como Babolat, marca especializada en material deportivo, los cuales a través de sus tiendas oficiales en Argentina nos proveerán de material para pádel con paletas o

palas como se llaman mundialmente, de diferentes modelos, estilos, colores y niveles, botes de pelotas, gorras, overgrips, ropa para mujer y hombre y zapatillas.

La empresa trabajará con una empresa intermediaria específica para importar todo los productos necesarios y que nos ayude a agilizar esos procesos que son complejos y largos. La obtención dependerá sobre todo de la demanda de los clientes, que se ofrece para alquilar y para pedidos específicos.

Dispondremos de un proveedor de página web, apps de turnos y redes sociales, en la que se pueda realizar pagos y facturación virtual. La empresa que nos proveerá de este software será la empresa Globant, siendo también uno de nuestros proveedores más importantes y líderes mundiales en tecnología digital, con sede en Yerba Buena Tucumán..

Los patrocinadores son empresas con las que se firman acuerdos con el objetivo de beneficiar ambas partes de alguna manera. La empresa que patrocina suele entregar recursos materiales o recursos económicos a cambio de poner su logo o hacer más notoria su marca.

Para el caso de nuestra empresa, queremos buscar empresas con las que podamos colaborar a cambio que nosotros coloquemos sus logos en la vallas o redes de nuestras canchas de pádel y alambrados de las instalaciones. Consideramos que al ser una empresa de deporte actualmente de moda en el mundo, rápidamente empresas se interesan en patrocinarnos, surgió una idea que consiste en trabajar con empresas con sedes locales preferentemente para así poder apoyarnos mutuamente.

El espacio de venta artículos deportivos para pádel será llevado por nosotros mismos, donde la recepción en un primer momento cumplirá con todas las funciones esperando en el mediano plazo tener un encargado para cada área.

En Yerba Buena, se consta solo con un club deportivo privado que cuenta con canchas de pádel modernas, inaugurado hace apenas un mes. Dentro de los 160 km<sup>2</sup> de superficie del país solo podemos encontrar cuatro canchas de pádel con estas características y es en un club privado situado a 5 km de nuestro centro de pádel.

El club si bien podría entenderse como una competencia directa para nuestro servicio, dado el gran mercado en potencia de la provincia, entendemos más como un socio estratégico, permitiendo expandir la práctica de este deporte.

La competencia más cercana tiene se encuentran en clubes que quedan a 10 o 15 km del centro de Yerba Buena y así mismo no todas las canchas e instalaciones son de la calidad que presenta este proyecto.

Con la información que proporciona la propia Federación Internacional de Pádel (FIP, 2022) podemos saber que Argentina cuenta con más de 5.000 pistas y alrededor de 2.000.000 de jugadores activos. En el caso de Chile y Paraguay, el número de pistas disponibles es menor teniendo 500 y 200 pistas respectivamente. Por el lado de Brasil, existen más de 500 instalaciones que cuentan con alguna pista de pádel siendo uno de los países latinoamericanos con mayor proyección en el pádel. Así mismo estaremos cercanos y en conjunto con todo lo que la Asociación de Pádel Argentino y la Federación Argentina de Pádel.

El pádel es un deporte ya conocido en la provincia de hace muchos años.

## 9. Noveno Bloque: Estructura de Costos

Una vez definido los recursos, las actividades y asociaciones claves la empresa estará en condiciones de identificar cuál será su estructura de costo.

La mayoría de los mismos por tratarse de una empresa de servicios son costos fijos, mientras que en menor medida los variables. Mencionando algunos de los mas importantes dentro de la estructura de costos a tener en cuenta, serían

El alquiler del terreno

La construcción de las canchas sintéticas con blindex de pádel.

Los intereses generados de un préstamo bancario.

Los gastos de pago al personal junto con los gastos de impuestos y servicios del predio e instalaciones. Sumado los costos de comercialización, y de licencias de software para la gestión contable y administrativa del centro de pádel.

**LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS**

Canvas: Lienzo del Modelo de Negocios para: “Centro de pádel Aconquija“

Tabla 1: Modelo CANVAS : Aconquija Pádel Club:

<b>Socios clave</b> Empresas constructoras Proveedores de materiales de construcción Sponsors Asociación de Padel Argentina Municipalidad de Yerba Buena	<b>Actividades clave</b> Escuela de Padel Eventos y toneos Comunicación Alquiler de canchas Venta de artículos deportivos  <b>Recursos clave</b> Aportes de los socios Canchas e instalaciones Entrenadores calificados Base de datos de clientes	<b>Propuestas de valor</b> Posicionar el deporte nuevamente en la provincia. Precios competitivos y servicios de alta calidad.	<b>Relación con clientes</b> Fidelización de clientes. Eventos y torneos.  <b>Canales</b> Redes sociales. Página web. Banners. Whatsapp/radio. Instalación propia.	<b>Segmentos de clientes</b> Hombres y mujeres entre 15 y + 65 años que practiquen deportes y con ingresos medios/altos. Ciudad de Yerba Buena.
<b>Estructura de costos</b> Alquiler del terreno. Construcción de canchas. Prestamo bancario (intereses) Personal Impuestos y servicios		<b>Fuente de ingresos</b> Alquiler de canchas. Ventas de artículos deportivos. Cuotas sociales. Alquiler del bar.		

Nota. Modelo de negocio Canvas. Fuente: Elaboración propia.



### **CAPITULO III**

### **CONCLUSIÓN**

Tras desarrollar este trabajo de fin de grado se puede observar que el mercado de la industria deportiva en Tucumán, Yerba Buena es muy grande por lo que desarrollar un centro de pádel puede una oportunidad importante pero también se tiene que considerar la cuota de riesgo que implica estar en los primeros clubes en la reactivación de este deporte en la ciudad. El gran interés por el deporte y la baja práctica en la población se puede aprovechar ofreciendo actividades atractivas, fáciles de practicar y que tenga beneficios tal y como es el pádel. Es importante también ofrecer precios accesibles y competitivos para que el dinero no sea una barrera para la práctica deportiva.

Consideramos que la idea de tener cuatro canchas destechadas al inicio es lo ideal para así poder explotarlas con promociones, clases y eventos, en un futuro tener la capacidad de expandir el centro y ampliar el número de canchas. Para poder llegar a más clientes es importante seguir un plan de marketing y utilizar todos los canales propuestos para que así más gente conozca el negocio y se interese.

El punto más fuerte del proyecto es la idea de negocio, ya que si se la trabaja y se gestionan todos los recursos eficientemente, se puede desarrollar un centro modelo

del pádel en provincia. Por el otro lado, nuestro punto más fuerte es el cliente, una variable que no se puede controlar, pero con la segmentación de mercado podremos dirigir nuestras estrategias hacia ellos y convertirlos en nuestros clientes frecuentes.

En conclusión, este proyecto, que nació por las ganas de implementar algún centro deportivo en Yerba Buena, Tucumán y ayudar de algún modo a que el mercado deportivo en la provincia siga creciendo, se puede convertir en un proyecto real analizando un poco diferentes fuentes de financiación y así que Pádel Aconquija sea el centro de pádel de mayor concurrencia en la ciudad y esté a la altura de los mejores centros del país.

## ANEXOS

A) Foto1: actividad inicial del pádel



Foto 2 :Primera cancha de Pádel.



Foto3:Pádel actual.



B) Encuesta :Consumo Deportivo y de Pádel

El objetivo de esta encuesta es poder conocer la demanda de la población de Yerba Buena y localidades vecinas en materia deportiva en la que se incluye la práctica, la asistencia a espectáculos y el uso de medios audiovisuales.

Los resultados de la encuesta pueden ser utilizados para un futuro plan de negocio.

1. Actualmente tienes tu residencia en Yerba Buena?
  - a. Sí
  - b. No
2. Cuál es tu sexo?
  - a. Mujer
  - b. Hombre
3. En qué rango de edad te encuentras?
  - a. 15-25
  - b. 26-45
  - c. 45-60
  - d. 60+
4. Cuál es tu ocupación actual?
  - a. Estudiante
  - b. Trabajo
  - c. Jubilado o Retirado
  - d. Otra
5. Cuánto te interesa el deporte en general?
  - a. 0= Nada y 10= Mucho
6. Con qué frecuencia practicas deporte durante la semana?
  - a. No practico deporte
  - b. 1-2 días
  - c. 3-4 días

- d. 5+ días
- 7. En promedio, cuanto tiempo practicas deporte en un día?
  - a. No practico deporte
  - b. Menos de 1 hora
  - c. 1-2 horas
  - d. 3-4 horas
  - e. 4+ horas
- 8. Dónde practicas deporte?
  - a. No practico deporte
  - b. En casa
  - c. En instalaciones públicas
  - d. En instalaciones privadas
  - e. En exteriores
- 9. Qué tipo de instalaciones deportivas utilizas?
  - a. No practico deporte
  - b. Gimnasio o similar
  - c. Club privado
  - d. Instalaciones de alquiler
  - e. No utilizo instalaciones
  - f. Otra
- 10. Qué modalidad deportiva practicas?
  - a. No practico deporte
  - b. Fitness
  - c. Deportes Individuales
  - d. Deportes de Equipo
  - e. Deportes Acuáticos
  - f. Deportes en el Medio Natural
  - g. Deportes Endurance
- 11.Cuál es el principal motivo por el que practica deporte?
  - a. Salud

- b. Competición
  - c. Aspecto Físico
  - d. Estar con Amigos
  - e. Diversión
  - f. Otra
12. En el caso de no practicar deporte, cuál es la barrera principal para no practicarlo?
- a. No tengo barrera
  - b. Motivos de salud
  - c. Edad
  - d. Falta de tiempo
  - e. Dinero
  - f. Falta de interés
  - g. Falta de instalaciones
  - h. Otra
13. El Covid afectó a tu práctica deportiva?
- a. No practico deporte
  - b. Sí, antes practicaba más deporte
  - c. Sí, antes practicaba menos deporte
  - d. No
14. En relación a los espectáculos deportivos, con que frecuencia sueles asistir a estos?
- a. Nunca
  - b. 1 vez al año
  - c. 1 vez cada 6 meses
  - d. 1 vez al mes
  - e. 1 vez a la semana
15. De qué deporte son los espectáculos a los que asiste?
- a. Fútbol
  - b. Rugby

- c. hockey
- d. tenis
- e. carrera aventura
- f. Montaubiker
- g. No asisto
- h. Otra

16.Cuál es el principal motivo por el que no asiste a eventos deportivos?

- a. Dinero
- b. Falta de tiempo
- c. No me interesa
- d. Falta de oferta
- e. Por salud
- f. Otra

17. Con qué frecuencia consume deporte a través de medios audiovisuales?

- a. 0= Nunca y 10= Siempre

18. Qué medios audiovisuales utiliza para consumir deporte?

- a. Redes Sociales
- b. Streaming
- c. Televisión por cable
- d. Ninguno
- e. Otra

19. Conoces el deporte llamado Pádel?

- a. Sí
- b. No
- c. Tal vez

20. Alguna vez practicó Pádel?

- a. Sí
- b. No
- c. Tal vez



21. En el caso de haber respondido SI, dónde practicó Pádel? (Ciudad o País)
22. Alguna vez ha visto un partido de Pádel física o virtualmente?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. Tal vez
23. Te gustaría practicar Pádel en Yerba Buena?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. Tal vez

## INDICE BIBLIOGRAFICO

ASH, Maurya: Running Lean, Ediciones O'Reilly Media 2° Edicion, (Estados Unidos, 2012).

FREIRE, Andy: Pasion por emprender, Editorial Aguilar, (Buenos Aires, 2004).

OSTERWALDER, Alexander: Generacion de modelos de negocios, Trad. Por Lara Vázquez, Editorial Tim Clark, Deusto Ediciones, 1° Edicion, (2011).

RIES, Eric: El método Lean Startup, Deusto Ediciones, 1° Edicion, (España, 2013)

TRIAS DE BES, Fernando: El libro negro del emprendedor, Editorial Empresa Activa, 2° Edicion, (2007).

Otras publicaciones

Consultas en internet: <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-1>

Consultas en internet: <http://www.merca20.com/modelo-de-negocio-canvas/>

Revista: GORDILLO HERNANDEZ, Wladi Leonardo, Modelo Canvas, herramienta para generar negocios exitosos, en "Revista Empresarial & Laboral", (11/03/2014, Colombia)

Revista: Modelo Canvas: Una herramienta indispensable para emprender con éxito, en "Emprende", edición N°11, (Chile)

Consultas en internet: <http://prezi.com/5e4dyjt-itlg/modelo-canvas/>

Consultas en internet: <http://blog.agencialanave.com/modelo-canvas-que-es-y-como-dar-valor-anadido-tu-idea-de-negocio/>

Consultas en internet: <http://www.presentable.es/consejos-practicos/presentaciones-para-emprendedores-el-business-model-canvas/>

## ÍNDICE ANALÍTICO

Agradecimientos.....	
Resumen.....	
Introducción.....	1
CAPITULO I: Marco teórico	
I– Modelo de Negocios.....	6
II– Canvas: Lienzo para el modelo de negocios.....	7
a.    Nueve bloques.....	8
b.    Plantilla para lienzo de modelo de negocio (los nueve bloques)...	19
III – Pautas para crear el modelo de negocio Canvas.....	20
IV – Plan de negocio vs Modelo de negocio.....	21
V – Proceso emprendedor.....	22
CAPITULO II: Aplicación: Un recorrido por los nueve bloques de un modelo Canvas	
Descripción de la idea.....	25
Misión, visión y valores.....	25
Perfil del emprendedor.....	26
Implementación de los nueve bloques del Modelo Canvas.....	27
1.    Primer bloque: segmento de clientes.....	27
2.    Segundo bloque: propuesta de valor.....	28
3.    Tercer bloque: canales.....	28

4.	Cuarto bloque: relaciones con clientes.....	29
5.	Quinto bloque: fuente de ingresos.....	30
6.	Sexto bloque: recursos claves.....	31
7.	Séptimo bloque: actividades claves.....	33
8.	Octavo bloque: socios clave.....	35
9.	Noveno bloque: estructura de costos.....	36
CAPITULO III: Lienzo del modelo de negocios		
1 –	Lienzo de club de pádel Aconquija .....	37
CAPITULO IV		
	Conclusión.....	39
	Anexo.....	40
	Índice bibliográfico.....	47
	Índice Analítico.....	49