



## **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN COMPLEJO DEPORTIVO EN EL DISTRITO DE SACHACA AREQUIPA 2015**

Tesis presentada para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Administración de Negocios

Por:

Bachiller Ernesto Alarcón Lazo  
Bachiller José Luis Montalván Cueto

Asesor:  
Paul Rodríguez Ochoa

Programa Profesional de Administración de Negocios  
Arequipa, 2015

## **DEDICATORIA**

Dedicamos esta tesis a nuestros padres por su constante apoyo y paciencia a lo largo de nuestra vida y por motivarnos a seguir adelante con nuestros sueños.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiar nuestro camino y bendecir cada paso que damos, a nuestros hermanos y amigos por siempre brindarnos su apoyo incondicional y animarnos a concluir esta tesis.

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar un plan de negocios para la implementación de un complejo deportivo de fútbol en la ciudad de Arequipa, el principal objetivo de este es satisfacer las necesidades de entretenimiento y esparcimiento social de los varones que practican este deporte.

Se realizó un análisis del macroentorno y del microentorno, además de un análisis FORD para poder identificar los factores que influyen, ya sea positiva o negativamente, el desarrollo del negocio.

Luego se desarrolló una investigación descriptiva concluyente de corte transversal, donde se pudo reconocer las preferencias, necesidades y hábitos de consumo de los varones respecto al mercado de los complejos deportivos de fútbol.

Después de esto se pudo diseñar el plan estratégico, definiendo la misión, visión y las políticas y valores empresariales dando paso a la estrategia competitiva genérica, que dictará el rumbo general de la empresa.

Posteriormente se realizó el plan de marketing en el cual se identificaron las variables del marketing mix; precio, promoción, producto y plaza.

En el plan operativo se diseñó el flujo de procesos de atención al cliente, la localización y distribución del complejo deportivo y de su equipamiento general. También se realizó un plan de recursos humanos que contempla la estructura de la empresa, el MOF de cada puesto y las políticas de recursos humanos.

Al final se realizó el plan financiero en donde se verán los ingresos, costos, gastos administrativos, evaluación WACC, etc.

## **ABSTRACT**

This paper aims to develop a business plan for the implementation of a soccer sports complex in the city of Arequipa, the main objective of this is to satisfy the needs of entertainment and social spread of the men who practice this sport.

An analysis of the macroenvironment and microenvironment was performed, in addition to a FORD analysis to identify factors that influence, either positively or negatively, business development.

Conclusive descriptive cross-sectional research, where they could recognize the preferences, needs and habits of men relative to the market of the sports complex was developed after football.

After this he was able to design a strategic plan, defining the mission, vision and values and corporate policies giving way to generic competitive strategy that will dictate the overall direction of the company.

Subsequently the marketing plan in which the marketing mix variables were described; price, promotion, product and place.

In the operating plan process flow of customer, the location and distribution of the sports complex and overall equipment was designed. Human resources plan that includes the company structure, the MOF of each position and the human resources policies was also performed.

At the end the financial plan where revenues, costs, administrative costs, WACC assessment, etc. will be held.

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | Introducción .....                           | 12 |
| 2.     | Planteamiento del problema .....             | 14 |
| 2.1.   | Descripción de la realidad problemática..... | 14 |
| 2.2.   | Formulación del problema .....               | 15 |
| 2.2.1. | Problema de la empresa .....                 | 15 |
| 2.2.2. | Pregunta General .....                       | 15 |
| 2.2.3. | Preguntas Específica.....                    | 15 |
| 2.3.   | Objetivos .....                              | 16 |
| 2.3.1. | Objetivo general .....                       | 16 |
| 2.3.2. | Objetivos específicos.....                   | 16 |
| 2.4.   | Justificación .....                          | 16 |
| 2.4.1. | Justificación teórica .....                  | 16 |
| 2.4.2. | Justificación práctica .....                 | 17 |
| 2.4.3. | Justificación metodológica .....             | 17 |
| 2.4.4. | Justificación académica.....                 | 17 |
| 2.4.5. | Justificación económica.....                 | 17 |
| 2.5.   | Delimitación .....                           | 18 |
| 2.5.1. | Temporal .....                               | 18 |
| 2.5.2. | Espacial.....                                | 18 |
| 2.5.3. | Temática.....                                | 18 |
| 3.     | Marco de referencia.....                     | 19 |
| 3.1.   | Marco conceptual .....                       | 19 |
| 3.2.   | Fundamentos teóricos .....                   | 20 |
| 4.     | Planteamiento Metodológico .....             | 22 |
| 4.1.   | Diseño metodológico .....                    | 22 |
| 4.2.   | Fuentes de información .....                 | 22 |
| 4.2.1. | Fuentes Primarias:.....                      | 22 |
| 4.2.2. | Fuentes Secundarias: .....                   | 22 |
| 5.     | Características del negocio.....             | 23 |
| 6.     | Análisis del macro entorno.....              | 24 |
| 6.1.   | Factor Sociocultural.....                    | 24 |
| 6.2.   | Factor económico.....                        | 25 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 6.3.  | Factor Ecológico .....                            | 28 |
| 6.4.  | Factor Político-Legal .....                       | 28 |
| 6.5.  | Factor Tecnológico .....                          | 29 |
| 7.    | Análisis del micro entorno .....                  | 31 |
| 7.1.  | Competidores Actuales .....                       | 31 |
| 7.2.  | Competidores Potenciales .....                    | 32 |
| 7.3.  | Competencia internacional .....                   | 32 |
| 7.4.  | Competencia de otros sectores: .....              | 32 |
| 7.5.  | Sustitutos.....                                   | 33 |
| 7.6.  | Clientes.....                                     | 33 |
| 7.7.  | Proveedores .....                                 | 34 |
| 7.8.  | Poderes Públicos .....                            | 34 |
| 7.9.  | Poder Social .....                                | 34 |
| 7.10. | Poder Económico de los Propietarios .....         | 35 |
| 8.    | Análisis FORD.....                                | 36 |
| 8.1.  | Matriz EFE.....                                   | 36 |
| 8.2.  | Matriz EFl.....                                   | 37 |
| 8.3.  | Matriz IE .....                                   | 39 |
| 8.4.  | Factores externos.....                            | 40 |
| 8.5.  | Factores internos.....                            | 41 |
| 8.6.  | Matriz Ford .....                                 | 43 |
| 9.    | Estudio de mercado .....                          | 44 |
| 9.1.  | Población y muestra .....                         | 44 |
| 9.2.  | Segmentación geográfica .....                     | 45 |
| 9.3.  | Segmentación demográfica.....                     | 45 |
| 9.4.  | Encuesta y resultados.....                        | 46 |
| 9.5.  | Conclusiones de la Investigación de Mercado ..... | 65 |
| 10.   | Plan Estratégico.....                             | 66 |
| 10.1. | Visión .....                                      | 66 |
| 10.2. | Misión.....                                       | 66 |
| 10.3. | Valores.....                                      | 66 |
| 10.4. | Estrategia competitiva genérica.....              | 66 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 10.5.   | Políticas .....   | 67  |
| 11.     | Plan de marketing .....                                 | 70  |
| 11.1.   | Definición de mercado .....                             | 70  |
| 11.2.   | Análisis de marketing mix.....                          | 70  |
| 11.2.1. | Objetivo de Mercadotecnia.....                          | 71  |
| 11.2.2. | Servicio .....  | 71  |
| 11.2.3. | Precio.....   | 74  |
| 11.2.4. | Promoción .....   | 75  |
| 11.2.5. | Plaza y distribución.....                               | 77  |
| 12.     | Plan de operaciones .....                               | 80  |
| 12.1.   | Estrategia de operaciones .....                         | 80  |
| 12.2.   | Procesos .....  | 81  |
| 12.3.   | Localización .....                                      | 82  |
| 12.4.   | Distribución del local.....                             | 85  |
| 12.5.   | Distribución de equipamiento.....                       | 88  |
| 12.6.   | Horarios de atención .....                              | 93  |
| 12.7.   | Constitución de sociedad .....                          | 94  |
| 12.8.   | Requisitos para la constitución de la empresa.....      | 95  |
| 13.     | Plan de Recursos Humanos .....                          | 96  |
| 13.1.   | Estructura de la empresa – Organigrama .....            | 96  |
| 13.2.   | MOF.....  | 96  |
| 13.3.   | Distribución de Jornada laboral .....                   | 101 |
| 13.4.   | Políticas de Recursos Humanos.....                      | 101 |
| 14.     | Responsabilidad social .....                            | 102 |
| 15.     | Principales riesgos y estrategias de contingencia ..... | 103 |
| 16.     | Plan Financiero .....                                   | 104 |
| 16.1.   | Ventas.....   | 104 |
| 16.2.   | Costos .....  | 106 |
| 16.3.   | Gastos Administrativos .....                            | 108 |
| 16.4.   | Evaluación .....  | 109 |
| 16.5.   | Préstamo .....  | 110 |
| 16.6.   | Punto de Equilibrio .....                               | 112 |



|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 16.7.  | Gastos de Promoción .....                  | 113 |
| 16.8.  | Flujo de Caja Anual .....                  | 114 |
| 16.9.  | Escenario Pesimista .....                  | 115 |
| 16.10. | Flujo de Caja Económico y Financiero ..... | 116 |
| 17.    | Conclusiones.....                          | 117 |
| 18.    | Recomendaciones .....                      | 118 |
| 19.    | Bibliografía .....                         | 119 |
| 20.    | Webgrafia .....                            | 120 |
| 21.    | Anexos .....                               | 122 |

## Índice de Gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Segmentación comportamental y actitudinal ..... | 24 |
| Gráfico 2: Tipo de cambio evolutivo .....                  | 27 |
| Gráfico 3: Matriz IE.....                                  | 40 |
| Gráfico 4: Ciclo de vida de un producto.....               | 70 |
| Gráfico 5: Flor de servicios (1).....                      | 72 |
| Gráfico 6: Flor de servicios (2).....                      | 73 |
| Gráfico 7: Flyer publicitario .....                        | 77 |
| Gráfico 8: Ubicación .....                                 | 78 |
| Gráfico 9: Canal de distribución .....                     | 79 |
| Gráfico 10: Proceso de atención al cliente.....            | 81 |
| Gráfico 11: Distribución 1ra planta .....                  | 86 |
| Gráfico 12: Distribución 2da planta .....                  | 87 |
| Gráfico 13: Equipamiento .....                             | 88 |
| Gráfico 14: Organigrama .....                              | 96 |

## Índice de Cuadros

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro 1: Gasto mensual según NSE .....  | 25  |
| Cuadro 2: Tipo de cambio histórico ..... | 27  |
| Cuadro 3: Competidores .....             | 31  |
| Cuadro 4: Segmentación Geográfica.....   | 45  |
| Cuadro 5: Segmentación Demográfica.....  | 45  |
| Cuadro 6: Pregunta 1 .....               | 47  |
| Cuadro 7: Pregunta 2 .....               | 48  |
| Cuadro 8: Pregunta 3 .....               | 49  |
| Cuadro 9: Pregunta 4 .....               | 51  |
| Cuadro 10: Pregunta 5 .....              | 52  |
| Cuadro 11: Pregunta 6 .....              | 54  |
| Cuadro 12: Pregunta 7 .....              | 55  |
| Cuadro 13: Pregunta 8 .....              | 57  |
| Cuadro 14: Pregunta 9 .....              | 58  |
| Cuadro 15: Pregunta 10 .....             | 60  |
| Cuadro 16: Pregunta 11 .....             | 61  |
| Cuadro 17: Pregunta 12 .....             | 62  |
| Cuadro 18: Pregunta 13.....              | 64  |
| Cuadro 20: Lista de precios .....        | 75  |
| Cuadro 21: Evaluación de la idea .....   | 83  |
| Cuadro 22: Características S.R.L.....    | 94  |
| Cuadro 23: Cuadro de riesgos.....        | 103 |



# Plan de negocios para la creación de un complejo deportivo en el distrito de Sachaca Arequipa 2015

## 1. Introducción

De acuerdo a Baquero (2012) las canchas habituales o comunes son de césped natural y para el mantenimiento o para tener una cancha de estas en óptimas condiciones se requiere de un esfuerzo constante y laborioso para tenerlas en una correcta conservación; por lo que vemos que es costoso, además el uso de grandes cantidades de agua para su mantenimiento es otro de los problemas en el que se incurre, en esta época que el agua es un bien costoso y que no se puede malgastar para este tipo de actividades, por otro lado, hace poco tiempo se desarrolló una alternativa para tener césped en las casas, para que siempre estuviera verde, no se tenga que estar regando periódicamente y con un coste de mantenimiento bajo, la aparición de césped sintético suplantó la necesidad del césped natural.

En la sociedad Arequipeña los costos de los materiales mantienen las mismas características señaladas por Ramírez, J (2009). Por tal motivo incentiva el uso de esta nueva alternativa para la creación de nuevos proyectos. La propagación de canchas de césped sintético se difundió en nuestra ciudad con esta nueva opción de césped, empleando materiales que cada vez son más comunes y están en constante desarrollo tecnológico, con lo cual el costo de este tipo de material es mucho menor que el natural.

Según Aurum Consultoría y Mercado (2014) el gasto promedio mensual del hogar por nivel socioeconómico en Arequipa, dentro de la categoría esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza nos dice que el nivel socioeconómico AB destina el 13,86% de su gasto mensual, el NSE C destina el 11%, el NSE D destina el 7,35% y el NSE E destina el 6,45%.

El distrito de Sachaca no cuenta con este tipo de complejos deportivos por lo que su población tiene que salir de su distrito para hacer uso de estos servicios las cuales están localizadas en otros distritos. Sachaca cuenta con

un gran mercado para la consecución de nuestro proyecto, por lo que hemos visto que es atractiva la implementación de este tipo de canchas.

Antecedentes Médicos:

Según la UEFA MEDICINE MATTERS (2006); se demuestra que las lesiones son, incluso, levemente inferiores en esta superficie que en la de hierba natural: en 1000 Horas de entrenamiento se presentan en promedio 2,42 lesiones en césped sintético frente a las 2,94 que se suscitan en hierba natural. Mientras que en 1000 horas de partido, son 19,60 lesiones en hierba artificial frente a las 21,48 de hierba natural.

## **2. Planteamiento del problema**

### **2.1. Descripción de la realidad problemática**

De acuerdo a Malhotra (2004) en los últimos años se ha notado un crecimiento en el interés de las personas por ocupar su tiempo libre en entretenimiento y vida social. Por este motivo se pensó en brindar un servicio donde se pueda satisfacer esta necesidad de entretenimiento.

Además, como dice Pipoli, G. (2002) “En la actualidad el deporte se ha convertido en parte importante de nuestras vida, lo cual da un aporte al desarrollo de la cultura deportiva del Perú”, que sin duda alguna interviene en la vida cotidiana de nuestra sociedad Arequipeña.

La idea de negocio surgió debido al interés de brindar un tipo de servicio que contemple este fenómeno deportivo, así como también la necesidad de entretenimiento y que beneficie a la comunidad del distrito de Sachaca, en donde, no se ha desarrollado este tipo de negocios en la zona.

Un complejo deportivo orientado al fútbol en donde se alquile canchas de césped sintético es una opción muy interesante y que, como se ve, ha crecido no solo en nuestra ciudad sino en todas partes del mundo.

De acuerdo a nuestras primeras investigaciones, como el focus group anexado, determinamos que la demanda del mercado aumenta y posee una fuerte aceptación entre los clientes habituales y nuevos que utilizan este servicio. Además nos describe como el mercado aún está en crecimiento y se puede desarrollar mucho más, ya que los participantes de esta primera investigación siempre comentan los aspectos que se pueden mejorar en un complejo deportivo con estas características.

En este sentido se ve la renta de un campo de fútbol sintético como una alternativa de negocio atractiva y mediante la entrevista a

profundidad también anexada en el presente, concluimos que los dueños de negocios del mismo rubro en los sectores vecinos poseen resultados favorables. Es decir, es un negocio rentable en donde el servicio se puede explotar aún y el mercado se puede desarrollar de la misma manera.

## **2.2. Formulación del problema**

### **2.2.1. Problema de la empresa**

En la actualidad no se brinda un servicio de complejos deportivos de césped sintético en el distrito de Sachaca.

### **2.2.2. Pregunta General**

¿Cuál es el plan de negocios para la implantación de un complejo deportivo, en donde se brinde el servicio de alquiler de canchas de futbol de césped sintético en el distrito de Sachaca, en la provincia de Arequipa?

### **2.2.3. Preguntas Específica**

- ¿Cuál es la situación del mercado de este tipo de negocios?
- ¿Cuál será la estrategia principal del negocio?
- ¿Qué estrategias de mercadotecnia, operacional y organizacional se utilizarán?
- ¿Cuánto es la inversión inicial necesaria para que el negocio empiece a funcionar?
- ¿Qué beneficios económicos dará este negocio?

## **2.3. Objetivos**

### **2.3.1. Objetivo general**

Desarrollar el plan de negocios de un complejo deportivo, en donde se brinde el servicio de alquiler de canchas de futbol de césped sintético en el distrito de Sachaca, en la provincia de Arequipa.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar y determinar la situación del mercado de este tipo de negocios.
- Realizar un planeamiento estratégico del negocio.
- Realizar un plan de mercadotecnia, de operaciones y organizacional.
- Determinar la cantidad de dinero para la inversión inicial del negocio.
- Analizar los índices de rentabilidad que generará el negocio.

## **2.4. Justificación**

### **2.4.1. Justificación teórica**

Dar a conocer el plan de negocio, desde el punto de vista de la administración, en donde se detalle cada aspecto del esquema de plan de negocios propuesto por Pedro Franco C. en “Planes de Negocios: una metodología alternativa”. Trabajo orientado a un complejo deportivo en donde la principal actividad económica sea el alquiler de canchas de césped sintético. También se utilizarán técnicas y herramientas, aprendidas en el programa profesional de Administración de Negocios que se complementará con el esquema del autor antes mencionado.



#### **2.4.2. Justificación práctica**

El propósito de este plan de negocios es realizar un plan de negocio que nos permita demostrar que instalar y administrar un complejo deportivo de fútbol en el distrito de Sachaca es realmente rentable y al mismo tiempo crear un plan estratégico, de marketing y operacional que nos permita administrar el negocio de manera eficiente y efectiva.

Con la realización de este negocio se generarán puestos de trabajo que permitirán el desarrollo de más personas en la sociedad, promoviendo el crecimiento económico en la sociedad, y así aportar significativamente en su desarrollo.

#### **2.4.3. Justificación metodológica**

Para lograr los objetivos de estudio se utiliza fuentes de información primaria como es la encuesta y el procesamiento de resultados en el programa EXCEL, a través de esto se pretende conocer las necesidades del público objetivo, demanda y viabilidad del negocio.

#### **2.4.4. Justificación académica**

El presente plan de negocios se realizó con el objetivo de obtener el grado académico de licenciados en Administración de Empresas por la Universidad Católica San Pablo.

#### **2.4.5. Justificación económica**

El presente plan de negocio tiene como fin la generación de ingresos económicos para los inversionistas.

## **2.5. Delimitación**

### **2.5.1. Temporal**

Este estudio tendrá una duración de 3 meses, desde Octubre del 2015 hasta Diciembre del 2015.

### **2.5.2. Espacial**

En cuanto a la investigación de mercado, se realizara en el distrito de Sachaca para obtener los resultados de las encuestas. La entrevista a profundidad se realizó en distintos negocios de Arequipa ubicados en la zona céntrica de la ciudad.

El desarrollo y redacción del plan de negocios en general se realizará en la Universidad Católica San Pablo.

### **2.5.3. Temática**

- Campo: Ciencias Económico Empresariales
- Línea: Plan de negocios
- Área: Administración de negocios

### 3. Marco de referencia

#### 3.1. Marco conceptual

- **Entretimiento:** conjunto de actividades que permite a los seres humanos emplear su tiempo libre para divertirse, evadiendo temporalmente sus preocupaciones
- **Deporte:** Actividad o ejercicio físico, sujeto a determinadas normas, en que se hace prueba, con o sin competición, de habilidad, destreza o fuerza física.
- **Estilo de vida:** es un conjunto de parámetros que incluyen el nivel socio-económico, nivel cultural, ubicación geográfica y otros factores, que influirán en las actitudes, opiniones y hábitos de consumo de las personas o grupos demográficos.
- **Ejercicio:** Actividad física que se hace para conservar o recuperar la salud o para prepararse para un deporte.
- **Complejo deportivo:** Una construcción provista de los medios necesarios para el aprendizaje, práctica y la competición de uno o más deportes.
- **Diferenciación:** es una estrategia de Marketing basada en crear una percepción por parte del consumidor que lo diferencia claramente de la competencia.
- **RFID: (Identificación por radio frecuencia)** Un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remoto que usa dispositivos denominados: etiquetas, tarjetas. Con el propósito fundamental de transmitir la identidad de un objeto mediante ondas de radio
- **Futbol Sala:** Deporte colectivo de pelota practicado entre dos equipos de cinco jugadores cada uno, dentro de una cancha de césped sintético.

- **Indoor soccer:** Adaptación del fútbol sala para ser practicado con el uso de paredes.
- **Aplicación Móvil:** Aplicación informática diseñada para ser ejecutada en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles.

### 3.2. Fundamentos teóricos

La guía general sobre los pasos que usamos para el plan de negocios es acogida del libro Planes de Negocio: Una metodología alternativa del autor Pedro Franco Concha

La idea de ofrecer un servicio de fútbol en un complejo deportivo en la ciudad de Arequipa no es nueva, pero la calidad que se busca brindar está a un nivel superior en comparación con los negocios ya existentes, para poder de esta manera satisfacer necesidades aún no resueltas, es importante así como se señala en el libro Administración de pequeñas empresas, de Longenecker, Moore, Petty, Palich (2007): “Para calificar como una buena oportunidad de inversión, un producto o servicio debe satisfacer una necesidad real del mercado por su función, calidad, duración y precio.

Se tomaron como base informativa y a modo de consulta varias tesis de proyectos similares realizados en el extranjero, tales como:

“Proyecto de factibilidad de la creación de una cancha sintética de fútbol en la ciudadela Abel Gibert en Durán” de Jimenez, S. En donde se toma especial énfasis en el plan financiero del proyecto.

“Proyecto de construcción de una cancha sintética de fut-sala en el Canton playas para desarrollar la actividad deportiva y turística” de

Castro, B. De la cual, se tomó particular atención en la parte de mercadotecnia.

“Plan negocios para determinar la viabilidad de una empresa de entretenimiento y recreación enfocada hacia el futbol 5 en canchas sintéticas” de Ramirez, J. Cuya importancia y aporte para este proyecto fue en el ámbito operativo.

Para nuestra investigación de mercado fue utilizado por el libro “Fundamentos de Marketing” de Kotler y Armstrong, siguiendo su metodología lograremos identificar los datos relevantes para nuestra investigación y posteriormente del proyecto.

Uno de los libros de referencia que se utilizaron para desarrollar el plan de mercadotecnia fue el de Stanton, Etzel y Walker titulado “Fundamentos de Marketing”

## **4. Planteamiento Metodológico**

### **4.1. Diseño metodológico**

Para el plan de negocio se realizará una investigación concluyente descriptiva de diseño transversal, utilizando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Es concluyente descriptiva ya que se realiza una encuesta la cual facilitará la toma de decisiones de acuerdo a la información obtenida, de diseño transversal ya que se observarán situaciones de la actualidad, se recolectarán datos mediante fuentes de información primarias, como es la encuesta, y los resultados de esta se analizarán para describir la situación del mercado en relación con nuestra idea de negocio.

### **4.2. Fuentes de información**

#### **4.2.1. Fuentes Primarias:**

Primarias: Encuestas a consumidores del distrito de Sachaca, investigación de precios, servicios complementarios.

#### **4.2.2. Fuentes Secundarias:**

Secundarias: Análisis de revistas, periódicos y datos estadísticos. Inversión, rentabilidad, clientes potenciales.

## 5. Características del negocio

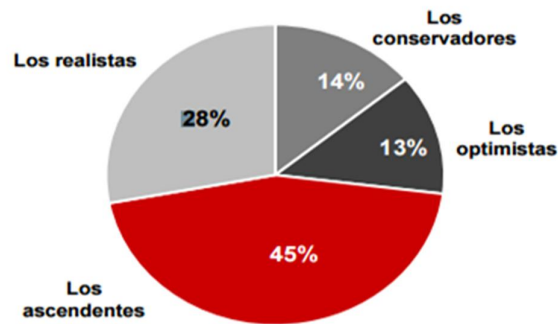
- ¿Qué?  
Ofrecemos un servicio de entretenimiento Deportivo y social.
- ¿Para quién?  
Este servicio está dirigido para hombres entre 18 y 65 años.
- ¿Dónde?  
Utilizaremos un terreno bajo el título de propiedad del Señor Ernesto Alarcón Lazo cuya dirección es en Av. Progreso T-4 en el distrito de Sachaca.
- ¿Cómo?  
Se brindará un servicio que contara con campos de futbol de césped sintéticos con tecnología RFID de contabilización de goles, además de una zona de espera con servicios de cafetería-snack, vestuarios y estacionamiento privado.

## 6. Análisis del macro entorno

### 6.1. Factor Sociocultural

Gráfico 1: Segmentación comportamental y actitudinal

#### Segmentación comportamental y actitudinal



Fuente: Aurum consultoria y Mercado.

Elaboración: Aurum consultoría y Mercado.

Los ascendentes 45% Según Aurum Consultoria & Mercado. Hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Aunque están en todos los NSE, en su mayoría son empleados y empresarios emprendedores (formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre en busca de oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos, tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir lo antes posible.. Este segmento reside principalmente en los distritos de Cerro Colorado, Mariano Melgar, Sachaca y Paucarpata.

El comportamiento de consumidor Arequipeño destinado al esparcimiento muestra los siguientes datos bajo el NSE.



Cuadro 1: Gasto mensual según NSE

| <b>NSE</b> | <b>Gasto Mensual</b> | <b>Esparcimiento</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------|----------------------|----------------------|-------------------|
| <b>AB</b>  | S/. 2705,68          | S/. 375,11           | 13,86%            |
| <b>C</b>   | S/. 1844,62          | S/. 202,95           | 11,00%            |
| <b>D</b>   | S/. 1205,5           | S/. 88,59            | 7,35%             |
| <b>E</b>   | S/. 881,31           | S/. 56,88            | 6,45%             |

Fuente: Aurum consultoría y Mercado.

Elaboración: Propia.

El consumidor arequipeño es un consumidor educado y a la vez exigente ante la calidad de algunos productos que aportan a su formación y cultura cuando deciden comprar un producto o servicio. Es evidente que el consumidor de esta ciudad tiene altas expectativas en calidad de servicio pero no se ve satisfecha por la oferta actual si se toma como ejemplo la atención que se brinda en hoteles, restaurants, bancos, etc. Muchas marcas que han llegado a Arequipa han fracasado, ya que no cumplen con las exigencias del mercado y no son aceptados por los consumidores. En el mercado del entretenimiento, los arequipeños pueden pasar por hasta tres lugares en una misma “salida” hasta encontrar la mejor opción en cuando a diversión. AURUM (2014)

Es claro entonces que para invertir y poder competir en esta ciudad hay que diferenciarse ya que el mercado arequipeño aprecia mucho la experiencia que se brinda en un servicio.

## 6.2. Factor económico

Factor Económico: Según los datos de BCR, el crecimiento de la ciudad de Arequipa para este año está proyectado entre un 5.0 % y 5.5 %, números que aún se ven favorables para nuestra ciudad, que

cuenta con un flujo de dinero constante. La segmentación del PBI de Arequipa para el sector servicios es del 49.6 %. No existe un número concreto que indique la proporción de este sector en servicios de entretenimiento.

Por otro lado según AURUM (2014) dentro del gasto promedio mensual del hogar, hacia el año 2013, el 9.66 % estaba destinado a la categoría esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza (promedio determinado considerando todos los niveles socioeconómicos). Además, recalcaron que existen oportunidades relevantes en el mediano y largo plazo en lo referente a la categoría antes mencionada, dándole un potencial de crecimiento de entre 500 % y 600 % generando mucho optimismo en cuando al incremento en la demanda que puede estar presentándose en la coyuntura actual o puede desarrollarse en un futuro no muy lejano.

Según la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú, se espera un crecimiento del 11% más que en el 2014. Estas perspectivas de crecimiento son compartidas en el sector arequipeño. El aumento de las ventas irá de la mano con el incremento de visitas. Para el gerente de Arequipa Center, Javier Nieto Zapana, el crecimiento del sector entretenimiento se debe al cambio de conducta del consumidor local. “Antes el Arequipeño era muy conservador en sus gastos, pero ahora está más abierto a nuevas experiencias” EL COMERCIO (2015). Este cambio de paradigma invita a seguir invirtiendo en el sector.

Además hay que tener en cuenta la inflación que se da en la ciudad; Arequipa presentó una inflación acumulada de 3.21 % para el año 2014, que viene a ser la más baja de los últimos cuatro años. Los precios en los productos han sufrido incrementos, pero no han sido tan considerables como en años anteriores. EL PUEBLO (2015)

## TIPO DE CAMBIO

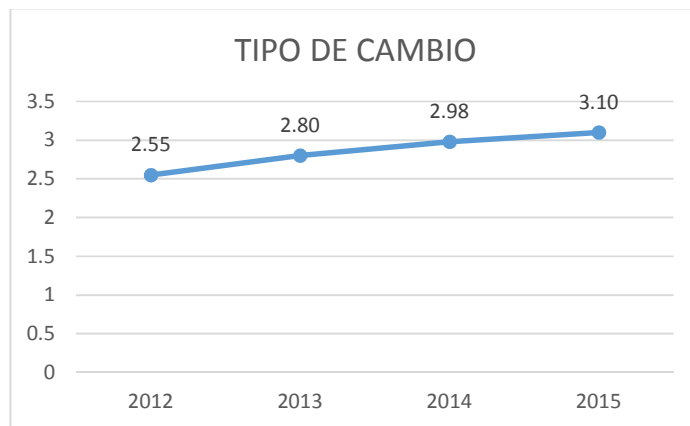
Cuadro 2: Tipo de cambio histórico

| AÑO  | TIPO DE CAMBIO |
|------|----------------|
| 2012 | 2.55           |
| 2013 | 2.80           |
| 2014 | 2.98           |
| 2015 | 3.20           |

Fuente: Banco Central de Reserva (BCR).

Elaboración: Propia.

Gráfico 2: Tipo de cambio evolutivo



Fuente: Banco Central de Reserva (BCR).

Elaboración: Propia.

Según la información obtenida, el tipo de cambio se ha incrementado durante los últimos años, es decir nuestra moneda local se ha ido

depreciando. Expertos explican que mientras se mantengan factores externos como exportaciones, inversión extranjera directa, remesas, entre otras; el tipo de cambio se mantendrá al alza.

Esto puede afectar nuestra inversión en cuanto a la compra de la maquinaria, ya que esta será comprada en moneda extranjera (dólares americanos), sin embargo nuestras ganancias serán en moneda local, por lo que podría afectar nuestra deuda al realizar el tipo de cambio.

### **6.3. Factor Ecológico**

Factor ecológico: al emplear el grass sintético como medio para brindar este servicio, el uso de agua es nulo, con lo cual el agua que se destinaria comúnmente al riego del pasto natural, no es usada, ayudando a la escasez de agua que cada vez se ve más próxima. En la actualidad el uso del agua debe ser para otras cosas más importantes, viendo que el uso de grass sintético como medio para desarrollar actividades deportivas, en este caso canchas para fútbol, es una gran herramienta que ayuda al ecosistema.

### **6.4. Factor Político-Legal**

Factor Político-Legal: Se sabe que es importante tener instituciones políticas y económicas sólidas, que generen condiciones y confianza para poder invertir. En este marco se considera una floja estabilidad política que debido a los cambios en las reglas de juego de gobierno a gobierno generan una mala señal que no garantiza un crecimiento sostenido. Se ve próximo a nosotros dicho cambio con las elecciones que se avecinan, que de acuerdo a las políticas económicas que se tomen en el próximo gobierno puede bien desacelerar el gasto de las personas en este tipo de negocios de entretenimiento, lo que plantea

la pregunta de si invertir ahora es una buena opción o es mejor esperar hasta la entrada del nuevo gobierno y la coyuntura del mismo. Sin embargo, según la LEY N. 28059 “Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada” tiene como objeto promover la inversión de manera descentralizada de tal manera que se agilicen los procesos y trámites para poder empezar a desarrollar proyectos de inversión pública y privada lo antes posible, así como también brindar garantías y facilidades tributarias para el desarrollo de las mismas en el tiempo. Por ultimo en un ámbito más local y cercano es necesario que se cuente con la licencia de funcionamiento municipal para empezar a operar formalmente, que según el Art. 68° D.S.N° 156-2004-EF 30/12/2004 Arts. 1-18 de la Ley N°28976 05/02/2007 Art. 44° de la Ley N° 27444 10/04/2001 Art. 9° de la ley N° 29060 07/07/2007 Art.10° del D.S. 079-2007-PCM 07/07/2007, que tiene como nombre “LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO PARA ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Y SERVICIOS EN GENERAL EN LOCALES MAYORES A 500 m<sup>2</sup>”, autoriza los locales de espectáculos públicos deportivos y no deportivos (estadios, coliseos, cines, teatros, auditorios, entre otros) a funcionar en 15 días o menos después de solicitada dicha licencia.

#### **6.5. Factor Tecnológico**

Factor tecnológico: En este factor se considera lo relevante al RFID, tecnología utilizada para la detección de anotaciones y contabilización del marcador automáticamente, y a la Aplicación móvil del negocio, este tipo de servicios no se ofrecen por el momento en las diferentes canchas localizadas en Arequipa, pero hay que considerar que estos artefactos son fáciles de adquirir y no son muy costosos. Sin embargo, el desarrollo del código de programación necesario para el correcto funcionamiento de este sistema es algo que no es tan fácil de

conseguir, ya que es algo propio y que nadie más podría copiar, es decir, no pueden haber dos iguales.

También se ha de tomar en consideración el desarrollo tecnológico que se dio en los distintos tipos de césped sintético, que desde hace algunos años se van produciendo con nuevos materiales que suponen un tiempo de vida útil mucho más largo y menor mantenimiento que los que se comercializaban hace más de 3 años. Lo que quiere decir que la compra de este césped el día de hoy es mucho más rentable y menos depreciable que si se hubiera comprado hace más de 3 años.

## 7. Análisis del micro entorno

Estructura competitiva del mercado: modelo de las diez fuerzas

### 7.1. Competidores Actuales

En el mercado existen muchos competidores que ofrecen servicios muy similares a los que se desea ofrecer “el grado de intensidad en esta lucha por obtener el dominio del mercado es conocido como rivalidad” según FRANCO. Los competidores actuales que existen en el mercado son:

Cuadro 3: Competidores

| NOMBRE        | UBICACION       | CANCHAS | PARQUE O | PUNTO FUERTE    | PUNTO DEBIL      |
|---------------|-----------------|---------|----------|-----------------|------------------|
| Coloso        | Cercado         | 1       | 10 autos | Canchas grandes | Ubicación        |
| Los Palitos   | Cercado         | 8       | NO TIENE | Disponibilidad  | Canchas pequeñas |
| Maracana      | Cercado         | 2       | 20 autos | Estacionamiento | Disponibilidad   |
| Kartomania    | Cercado         | 2       | 8 autos  | Renovada        | Disponibilidad   |
| Goles y Mas   | Cercado         | 2       | 5 autos  | Precio          | Ubicación        |
| Lord Byron    | Yanahuara       | 1       | 4 autos  | Ubicación       | Infraestructura  |
| Food Ball     | Yanahuara       | 2       | 6 autos  | Ubicación       | Canchas pequeñas |
| LA - 12       | Cerro Colorado  | 4       | 20 autos | Disponibilidad  | Ubicación        |
| Supergool     | Cerro Colorado  | 2       | 10 autos | Infraestructura | Ubicación        |
| Morumbi       | Cayma           | 5       | 20 autos | Disponibilidad  | Canchas pequeñas |
| Jarawa        | J. L. B. Rivero | 2       | 20 autos | Infraestructura | Iluminación      |
| El monumental | Cayma           | 2       | 20 autos | Ubicación       | Precio           |

Fuente: Investigación

Elaboración: Propia.

## **7.2. Competidores Potenciales**

Dentro de este grupo se ven a las empresas que, por el rubro en el que están y la actividad a la que se dedica, pueden entrar a competir contra nosotros y los actuales competidores del mercado. En este grupo solo se marcan como representativos los clubes deportivos privados y otras instituciones tales como:

- Club Internacional Arequipa
- Arequipa Golf Club
- Colegio de Ingenieros de Arequipa
- Colegio de Abogados de Arequipa

Ya que por su infraestructura, cuentan actualmente o podrían contar con campos de fútbol sintéticos. La barrera de entrada de estos al mercado es su propia legislación u orientación de mercado, ya que su objeto como institución no es la de ganar dinero, sino la de brindar servicios a sus socios, además que por el mismo hecho de ser entes privados se dificulta el acceso de toda la población a sus servicios.

## **7.3. Competencia internacional**

Con la globalización de los mercados y las economías es factible que alguna empresa transnacional instale alguna filial en nuestra ciudad estableciéndose con costos muy bajos que perjudiquen y se consideren una real amenaza en el mercado local. Pero no se ha podido identificar ninguna empresa que opere en este negocio específico en un ámbito internacionalmente, de esta manera, se considera como una competencia nula.

## **7.4. Competencia de otros sectores:**

Según FRANCO (2003) “esta se produce cuando dos industrias compiten por los mismos insumos o por el espacio físico en el cual



desarrollan sus actividades”. El servicio que ofrecen los negocios de complejos deportivos de futbol no necesita de un insumo principal para poder producir el servicio. Si se llegara a considerar al césped sintético como un producto a entregar cada vez que se contrata el servicio, entonces estamos hablando de un bien terminado que se adquiere en su forma definitiva, mas no como algo que necesite de un insumo para poder ser entregado al consumidor final que serían los clientes del negocio. En cuanto al mantenimiento de este césped se necesitaran muy pequeñas cantidades de arena y de caucho granulado, en periodos relativamente largos (hablamos de una vez cada año) por lo que se considera que no es un insumo por el cual se tenga que competir con otras industrias de ningún otro tipo.

#### **7.5. Sustitutos**

Dentro de este ámbito se considera a los servicios o productos que, si bien no son exactamente iguales a los que se quiere ofrecer, cumplen la función de satisfacer la misma necesidad. En este ámbito se consideran complejos deportivos que no estén enfocados al futbol, como el Arequipa Golf Club que está enteramente enfocado al Golf o el Club Internacional Arequipa, que está enfocado varios deportes distintos. El poder de negociación de los antes mencionados es bajo ya que no es accesible para cualquier persona, que por su alto costo de acceso no es considerado por las personas que no están asociadas a dichas instituciones.

Poder negociador de los agentes de frontera

#### **7.6. Clientes**

Su poder de negociación es moderado, existen muchas alternativas en la ciudad a las que pueden recurrir si no están de acuerdo con el

precio o alguna otra característica del negocio, de esta manera puede ejercer presión sobre los negocios para conseguir una mejor calidad de servicio o contratar los servicios de un negocio competidor.

#### **7.7. Proveedores**

Como se mencionó anteriormente los insumos para el funcionamiento del que se podrían considerar son arena y caucho granulado. Se considera un poder de negociación bajo ya que este insumo se puede encontrar con relativa facilidad, además de tener sustitutos, como sería en el caso del caucho granulado, materiales sintéticos de goma y espuma.

#### **7.8. Poderes Públicos**

Los organismos reguladores o supervisores y los gobiernos (locales, regionales o nacionales) constituyen la fuerza denominada poderes públicos, que en este caso es bastante alta ya que al no cumplir con los dictámenes o requerimientos que estos puedan solicitar se podría ver un inminente cierre en el servicio y un cese de actividades muy perjudicial para el negocio. Se debe tratar de mantener buenas relaciones con los organismos más cercanos a la empresa, en particular se podría mencionar a la municipalidad de Sachaca o también a los organismos reguladores de Defensa Civil, en cuanto a la seguridad estructural y de emergencias que se tiene que brindar en el establecimiento.

#### **7.9. Poder Social**

Referente a las demandas de la sociedad hacia la empresa. Es muy importante el poder que tiene la sociedad en el negocio, basta tan solo con la opinión pública para afectar positiva o negativamente en el negocio. En este caso, un tema muy a tener en cuenta es la

contaminación sonora que se pueda dar en la zona, por la ambientación musical que se acostumbra a brindar en estos negocios, es importante respetar los horarios en que se pueda reproducir la música a un volumen alto para no perjudicar a los vecinos de la zona o causar incomodidad en la sociedad.

#### **7.10. Poder Económico de los Propietarios**

Se considera a este factor solo cuando los directivos de la empresa no son los propietarios de la empresa, es decir, cuando la organización es dirigida por personas que no son los accionistas o, al menos, no son los accionistas mayoritarios. Por este motivo no se considerará el poder económico de los propietarios ya que son los mismos que los que dirigirán la empresa.

## 8. Análisis FORD

Este análisis permite conocer cómo va a ser la relación de la organización con diferentes aspectos como la competencia, la ubicación el mercado y la empresa misma.

Se evalúan las fortalezas, las oportunidades, los riesgos y las debilidades.

### 8.1. Matriz EFE

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar la información socioeconómica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se asigna a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstos pueden recibir valores altos si son demasiado adversas o severas. Luego se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro. Finalmente se multiplica el valor por la clasificación. Y se suman los valores ponderados. (David, 2003).

Sin importar el número de oportunidades o amenazas, el valor promedio más alto para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. Y el valor ponderado promedio es 2.5. Un valor ponderado de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

Cuadro 5: Factores Externos Clave – Matriz EFE

| Factores externos clave (TOTAL 3.08) |  | Valor | Clasificación | Valor ponderado |
|--------------------------------------|--|-------|---------------|-----------------|
| <b>Oportunidades</b>                 |  |       |               |                 |
| 1                                    | Segmento Insatisfecho  | 0.2   | 4             | 0.8             |
| 2                                    | El futbol es la principal actividad deportiva de nuestro país y tiene una gran cantidad de aficionados y practicantes.   | 0.1   | 4             | 0.4             |
| 3                                    | Alquiler del local para otros eventos como fiestas infantiles, actividades, uso funcional, etc.  | 0.15  | 4             | 0.6             |
| 4                                    | Situación económica de Arequipa en crecimiento lo cual ocasiona que las personas destinen mayor parte de su salario en satisfacer su necesidad de entretenimiento. | 0.1   | 3             | 0.3             |
| 5                                    | Diversidad de Proveedores.   | 0.08  | 3             | 0.24            |
|                                      |  |       |               | <b>2.34</b>     |
| <b>Riesgo</b>                        |  |       |               |                 |
| 1                                    | Fácil ingreso de nuevos competidores debido a que existen terrenos disponibles en la zona.   | 0.07  | 1             | 0.07            |
| 2                                    | Clima lluvioso afecta la infraestructura del local.  | 0.1   | 3             | 0.3             |
| 3                                    | Crecimiento de la delincuencia en la ciudad.   | 0.03  | 2             | 0.06            |
| 4                                    | Aumento de las tasas de financiamiento.  | 0.1   | 1             | 0.1             |
| 5                                    | La población de jóvenes pasan más el tiempo mirando tv, juegos, vicios, redes sociales.  | 0.07  | 3             | 0.21            |
|                                      |  |       |               | <b>1</b>        |
|                                      |  |       |               | <b>0.74</b>     |

Fuente: Análisis de mercado.

Elaboración: Propia.

## 8.2. Matriz EFI

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, y proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David, 2003).

Se asigna a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos debe ser igual a 1.0

Luego se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Sin importar el número de factores en la matriz, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio es 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente.

Cuadro 6: Factores internos clave - Matriz EFI

| Factores internos clave (TOTAL 2.68) |       |               |                 |
|--------------------------------------|-------|---------------|-----------------|
|                                      | Valor | Clasificación | Valor ponderado |
| <b>Fortalezas</b>                    |       |               |                 |
| 1                                    | 0.2   | 4             | 0.8             |
| 2                                    | 0.15  | 3             | 0.45            |
| 3                                    | 0.12  | 4             | 0.48            |
| 4                                    | 0.07  | 3             | 0.21            |
| 5                                    | 0.05  | 3             | 0.15            |
|                                      |       |               | <b>2.09</b>     |
| <b>Debilidades</b>                   |       |               |                 |
| 1                                    | 0.1   | 1             | 0.1             |
| 2                                    | 0.1   | 2             | 0.2             |
| 3                                    | 0.13  | 1             | 0.13            |
| 4                                    | 0.08  | 2             | 0.16            |
|                                      |       |               | <b>0.59</b>     |

Fuente: Análisis de mercado.

Elaboración: Propia.

### **8.3. Matriz IE**

La matriz interna y externa (IE) ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. Y se basa en dos dimensiones los puntajes de valor total de la matriz EFI sobre el eje X y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y.

La recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir. Proteger y mantener para los cuadrantes III, V y VII. Por otra parte para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX, la recomendación es cosechar o enajenar. (David, 2003)

En este caso, se encuentra en el cruce de factores internos 2.91 y factores externos 3.05, lo cual ubica la negocio en el II cuadrante. Se debe utilizar estrategias intensivas tales como penetración de mercados, desarrollo de mercados o desarrollo de productos y de integración tales como integración directa, hacia atrás u horizontal para poder hacer crecer el negocio. Se debe tomar en cuenta que las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo el enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, pueden no ser capaces de competir en forma eficaz. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa).

Gráfico 3: Matriz IE

|                   |   | FACTORES INTERNOS |      |     |
|-------------------|---|-------------------|------|-----|
|                   |   | 4                 | 3    | 2   |
| FACTORES EXTERNOS | 4 | I                 | II   | III |
|                   | 3 | IV                | V    | VI  |
|                   | 2 | VII               | VIII | IX  |
| 1                 |   |                   |      |     |

Fuente: Análisis EFI y EFE.

Elaboración: Propia.

- Descripción: Crecer y Construir
- Estrategias: Intensivas y de Integración

#### 8.4. Factores externos

Oportunidades:

- Segmento Insatisfecho
- El fútbol es la principal actividad deportiva de nuestro país y tiene una gran cantidad de aficionados y practicantes.
- Alquiler del local para otros eventos como fiestas infantiles, actividades, uso funcional, etc.
- Situación económica de Arequipa en crecimiento lo cual ocasiona que las personas destinen mayor parte de su salario en satisfacer su necesidad de entretenimiento.
- Diversidad de Proveedores.

Riesgos:



- Fácil ingreso de nuevos competidores debido a que existen terrenos disponibles en la zona.
- Clima lluvioso afecta la infraestructura del local.
- Crecimiento de la delincuencia en la ciudad.
- Aumento de las tasas de financiamiento.
- La población de jóvenes pasan más el tiempo mirando tv, juegos, vicios, redes sociales.

### **8.5. Factores internos**

Fortalezas:

- Zona céntrica y fácil de Ubicar dentro del distrito.
- Tecnología RFID innovadora en el servicio siendo los primeros en la ciudad de Arequipa.
- Césped Sintético ULTRA PLUS GRASS cuya durabilidad es de 12 años, mantenimiento cada 5 años cuenta con certificación ISO 9001.
- Convenios con Embotelladoras San Miguel S.A.C Kola Real, Comisaria Pampa de Camarones, Puesto de Salud Pampa de camarones, I.E.P la FAYETTE.
- Aplicación para Sistema Android y IOS. "Joga Cholito" donde reservas canchas, realizas pagos, Retas Partidos, resultados, fotos.

Debilidades:

- No contamos con un seguro contra accidentes.
- Sistema Indoor soccer muy poco conocido en la ciudad.
- No contamos con más de dos canchas como Los Palitos, Morumbi, La-12.

- Precios del Alquiler de cancha en base a una Hora comprenden un rango entre S/. 40 - S/.50 soles sin luz Artificial y S/.70-S/.80 con luz artificial.

## 8.6. Matriz Ford

Cuadro 4: Matriz FORD

|                      |  | Fortalezas   |   | Debilidades  |  |
|----------------------|--|--|---|--|--|
|                      |  |  |   |  |  |
| <b>MATRIZ FORD</b>   | 1  | Zona céntrica y fácil de Ubicar dentro del distrito.   | 1   | No contamos con un seguro contra accidentes.                         |  |
|                      | 2  | Tecnología RFID innovadora en el servicio siendo los primeros en la ciudad de Arequipa.  |   |  |  |
|                      | 3  | Césped Sintético ULTRA PLUS GRASS cuya durabilidad es de 12 años, mantenimiento cada 5 años cuenta con certificación ISO 9001.   | 2   | Sistema Indoor soccer muy poco conocido en la ciudad.                |  |
|                      | 4  | Convenios con Embotelladoras San Miguel S.A.C Kola Real, Comisaria Pampa de Camarones, Puesto de Salud Pampa de camarones, I.E.P la FAYETTE.   | 3   | No contamos con más de dos canchas como Los Palitos, Morumbi, La-12. |  |
|                      | 5  | Aplicación para Sistema Android y IOS. "Joga Cholito" donde reservas canchas, realizas pagos, Retas Partidos, resultados, fotos.   | 4   | Precios ligeramente superiores que la competencia                    |  |
| <b>Oportunidades</b> |  |  |   |  |  |
| 1                    | Segmento Insatisfecho  | (F1/F2-01) Utilizar herramientas de publicidad para dar conocer el servicio nuevo dentro del distrito y capturas el segmento insatisfecho. Dando a conocer sus características innovadoras | <p>(D3 - 01) Resaltar los beneficios de tener un complejo deportivo en la zona para que los clientes no opten por irse a otros lugares al no tener canchas disponibles.</p> <p>(D4-04) Aprovechamiento de la situación Economica Arequipeña en crecimiento para establecer precios levemente mayores al estándar de precios de la competencia</p> |  |  |
| 2                    | El futbol es la principal actividad deportiva de nuestro país y tiene una gran cantidad de aficionados y practicantes.   | (F3-05) Crear relaciones con los proveedores para tener la mejor calidad en cuanto a equipamiento al mejor costo.  |   |  |  |
| 3                    | Alquiler del local para otros eventos como fiestas infantiles, actividades, uso funcional, etc.  | (F4-02/03) Aprovechar el auge economico y la popularidad del deporte para facilitar convenios con empresas   |   |  |  |
| 4                    | Situación económica de Arequipa en crecimiento lo cual ocasiona que las personas destinen mayor parte de su salario en satisfacer su necesidad de entretenimiento. | (F5-02/04) Captacion de clientes potenciales mediante el uso de App.   |   |  |  |
| 5                    | Diversidad de Proveedores.   |  |   |  |  |
| <b>Riesgo</b>        |  |  |   |  |  |
| 1                    | Fácil ingreso de nuevos competidores debido a que existen terrenos disponibles en la zona.   | (F2/F5-R1) Dar a conocer nuestro sistemas RFID y APP movil como unicos y que solo se podran encontrar y utilizar en nuestro local.   | <p>(D2-R1) Desarrollar acciones y promociones publicitarias que permitan consolidar la marca para fidelizar a nuestros clientes y dar a conocer el juego indoor soccer.</p> <p>(D4-R4) Desarrollo promociones de precios que permitan incrementar nuestra cartera de clientes y obtener mejores ingresos.</p>                                     |  |  |
| 2                    | Clima lluvioso afecta la infraestructura del local.  |  |   |  |  |
| 3                    | Crecimiento de la delincuencia en la ciudad.   | (F3-R2) Aprovechar los beneficios del cesped que se usara para contrarrestar los efectos negativos de lluvias.   |   |  |  |
| 4                    | Aumento de las tasas de financiamiento.  |  |   |  |  |
| 5                    | La población de jóvenes pasan más el tiempo mirando tv, juegos, vicios, redes sociales.  |  |   |  |  |

Fuente: Análisis Ford.

Elaboración: Propia.

## 9. Estudio de mercado

### 9.1. Población y muestra

#### **Población**

Según la RENIEC al 2014, la población de hombres de 18 a 65 años del distrito de Sachaca fue de 14619, que proyectada hacia el año del 2015, a una tasa de crecimiento poblacional del 0,99% nos dio como resultado 14764 habitantes con las características antes mencionadas.

$$P_t = P(1 + r)^n$$

Dónde:

$P_t$  = Población proyectada en el año  $t$ .

$P$  = Población en el año 0.

$r$  = Tasa de crecimiento relativo en el año 1. También puede ser la tasa de crecimiento relativo promedio para una determinada cantidad de años

Siendo una población de 14764 hombres entre las edades 18 a 65 años del distrito de Sachaca,

#### **Muestra**

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$Z$  = Parámetro para el nivel de confianza; en este caso, trabajamos con un nivel de confianza con el 95%, cuyo  $Z$  es 1.96.

$E$  = Margen de error (5%)

P = Probabilidad de éxito (50%)

Q = Probabilidad de fracaso (50%)

N = Población. En este caso nuestra población fueron los hombres del distrito de Sachaca, Arequipa entre 18 y 65 años.

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 14764}{0.05^2 (14764 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

n= 374

## 9.2. Segmentación geográfica

Cuadro 4: Segmentación Geográfica

|           |             |
|-----------|-------------|
| Ciudad    | Arequipa    |
| Provincia | Arequipa    |
| Distrito  | Sachaca     |
| Zona      | Huarangillo |

Fuente: Análisis geográfico.

Elaboración: Propia.

## 9.3. Segmentación demográfica

Cuadro 5: Segmentación Demográfica

| Sexo    | Edad    | NSC | distrito | Total |
|---------|---------|-----|----------|-------|
| Hombres | 18 a 65 | B,C | Sachaca  | 14764 |

Fuente: Aurum consultoría y mercado & INEI.

Elaboración: Propia.

Según Kotler (2008); se define al mercado objetivo (B y C) como “un grupo constituido por individuos, parejas, o familias pequeñas, jóvenes, bien educadas con secundaria y nivel técnico superior

mínimo y con ingresos moderados a altos” que buscan satisfacer su necesidad de entrenamiento.

Segmento Primario:

El segmento primario a los hombres que viven en Sachaca de entre 18 a 35 años del nivel socioeconómico B y C.

Segmento Secundario:

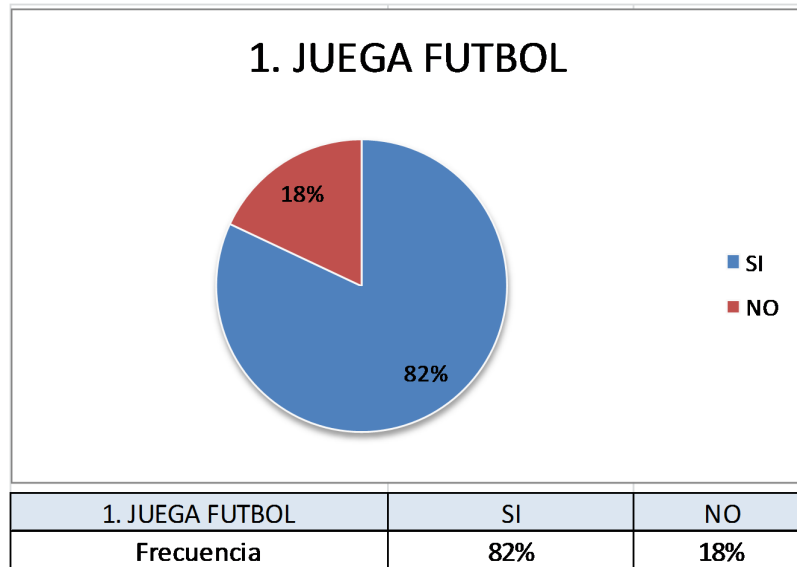
El segmento secundario dentro de la segmentación demográfica son todos los hombres de 36 a 65 años del nivel socioeconómico B y C.

#### **9.4. Encuesta y resultados**

Se realizó la primera pregunta filtro cerrada dicotómica (exclusión), que nos permitió conocer si el encuestado juega fútbol. Si cuya respuesta al filtro fue “NO” fueron descartados. Las otras 12 preguntas son de clasificación.

## Pregunta 1

Cuadro 6: Pregunta 1



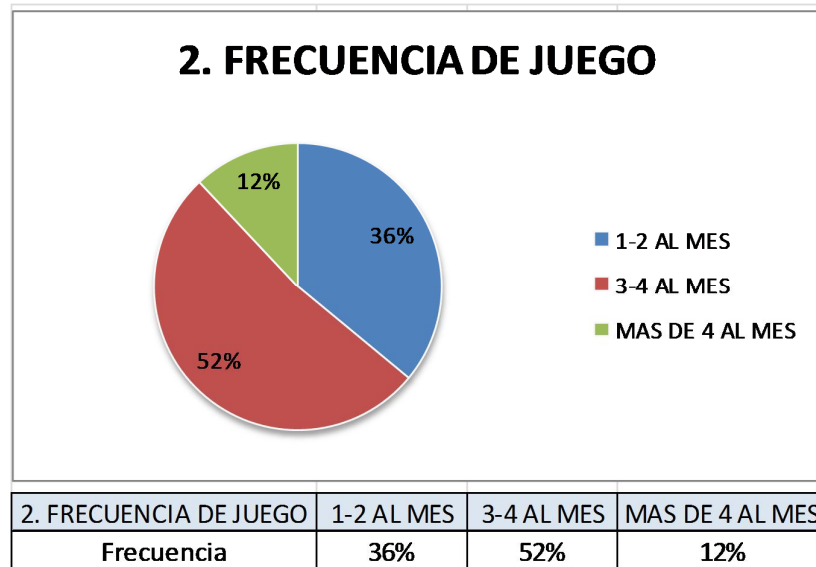
Fuente: Encuesta..

Elaboración: Propia.

El 18% de los encuestados respondió que no practican el fútbol y se dio por concluida la encuesta a estas personas se les puede tratar de ofrecer servicios como el alquiler de local para eventos para que aunque no practiquen el fútbol tenerlos como clientes. Mientras que el 82% dijo que si, esto nos indica que alrededor del 82% de los hombres de la población son nuestro mercado objetivo, es decir 12106 personas. Nos ofrece un panorama general que el deporte líder de mayor demanda entre los hombres radica en el balón pie. A partir de ahora se considerará este número (12106) para analizar todas las encuestas como si fuera el total de ellas.

## Pregunta 2

Cuadro 7: Pregunta 2



Fuente: Encuesta..

Elaboración: Propia.

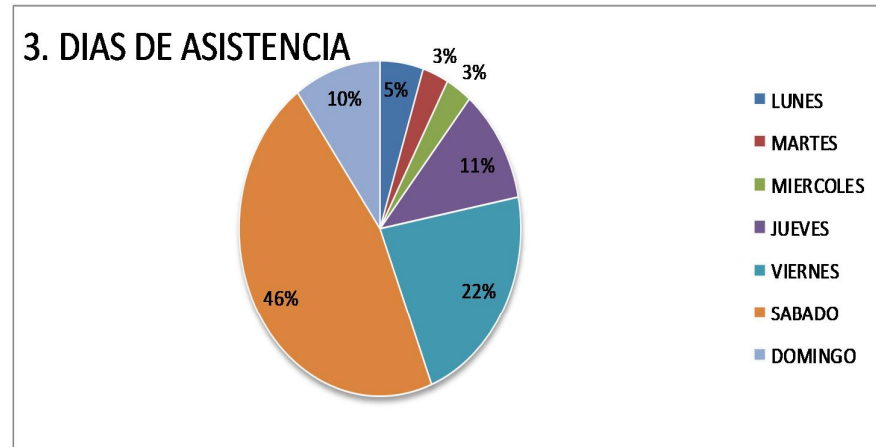
Esta pregunta ayuda a entender mejor la frecuencia de juego, en el rango de un mes, de nuestro público objetivo, vemos que un poco más de la mitad de los encuestados respondieron que juegan entre 3 a 4 veces al mes, por consiguiente determinamos que de las 12106 personas de nuestro mercado objetivo, serían 6295 las que tendrían esta práctica y asistirían semanalmente a realizar sesiones de juego. Este dato nos ayudaría a generar políticas de membresía mensuales y convenios para personas que asisten regularmente a estos negocios.

Además de esto vemos que 4358 de los 12106 asistirían 1 a 2 veces al mes, a este grupo de personas es en las que tenemos que orientar esfuerzos de marketing y ofrecer promociones para cambiar sus hábitos de juego y convertirlos en el primer grupo. En general también ayuda a proyectar las ventas en el servicio que se tienen al mes.



### Pregunta 3

Cuadro 8: Pregunta 3



| 3. DIAS DE ASISTENCIA | HORARIO | LUNES | MARTES | MIERCOLES | JUEVES | VIERNES | SABADO | DOMINGO |     |
|-----------------------|---------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|-----|
| Frecuencia            | DIA     | 0%    | 0%     | 1%        | 4%     | 7%      | 30%    | 10%     | 52% |
|                       | NOCHE   | 5%    | 3%     | 2%        | 7%     | 15%     | 16%    | 0%      | 48% |
|                       | TOTAL   | 5%    | 3%     | 3%        | 11%    | 22%     | 46%    | 10%     |     |

Fuente: Encuesta..

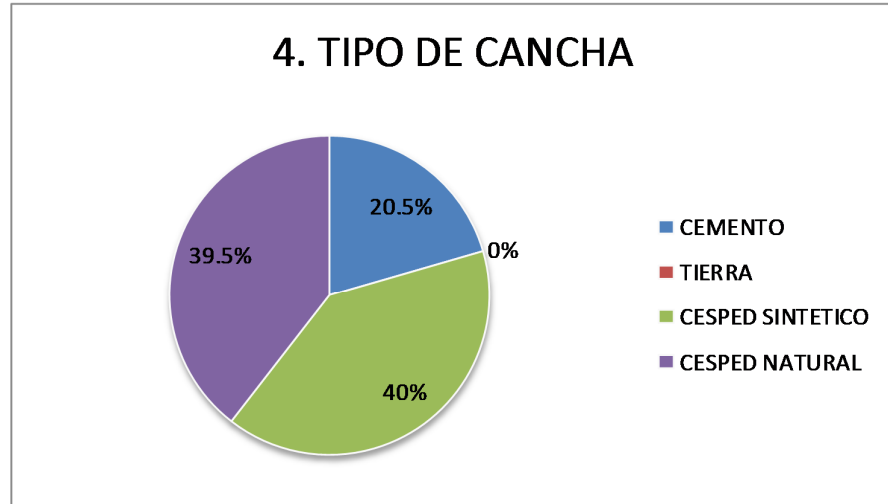
Elaboración: Propia.

En esta pregunta se refleja cuáles son los días que hay mayor demanda de canchas de fútbol 5. Ayudará a planificar el personal necesario por días, además de horarios y proyecciones de ventas, se tomara muy en cuenta los días de mayor afluencia, que son los viernes y sábado siendo un total de 8232 personas de nuestro público objetivo los que asisten estos días, por lo cual nos organizaremos para prepararnos mejor los fines de semana. Se planificara actividades durante los días lunes, martes y miércoles para abarcar los tiempos muertos y cubrir el día de menor afluencia con eventos o alquileres del local, entre otras actividades dentro de nuestras instalaciones que puedan ayudarnos a generar rentabilidad y estabilidad financiera. Pudiendo delegar al personal a realizar tareas secundarias.

También se preguntó cuál es el horario en el que acude a jugar, ya sea diurno y nocturno, lo que dio como resultado que el 52% acude en horario diurno y el 48% en horario nocturno esto nos beneficiara para realizar las proyecciones de ventas, adoptando un precio promedio entre el de horario diurno y nocturno, de acuerdo a su participación en el resultado.

## Pregunta 4

Cuadro 9: Pregunta 4



| 4. TIPO DE CANCHA | CEMENTO | TIERRA | CESPED SINTETICO | CESPED NATURAL |
|-------------------|---------|--------|------------------|----------------|
| Frecuencia        | 20.5%   | 0%     | 40%              | 39.5%          |

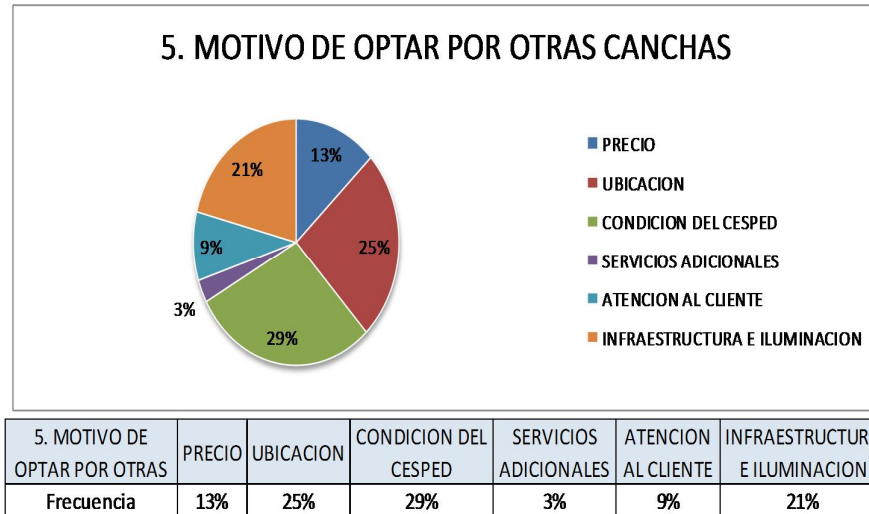
Fuente: Encuesta..

Elaboración: Propia.

Ayudará a plantear las estrategias de marketing para la fidelización de clientes ya habituales y también de nuevos clientes, ya que se ve que de los 12106 que juegan futbol habitualmente, 7263 no juegan en canchas de césped artificial; más de la mitad son potenciales clientes, que hay que capturar para incrementar nuestra participación de mercado, dando a conocer las bondades de practicar este deporte en canchas de césped sintético, además de los beneficios de esparcimiento social que ofrecemos en nuestro local.

## Pregunta 5

Cuadro 10: Pregunta 5



Fuente: Encuesta..

Elaboración: Propia.

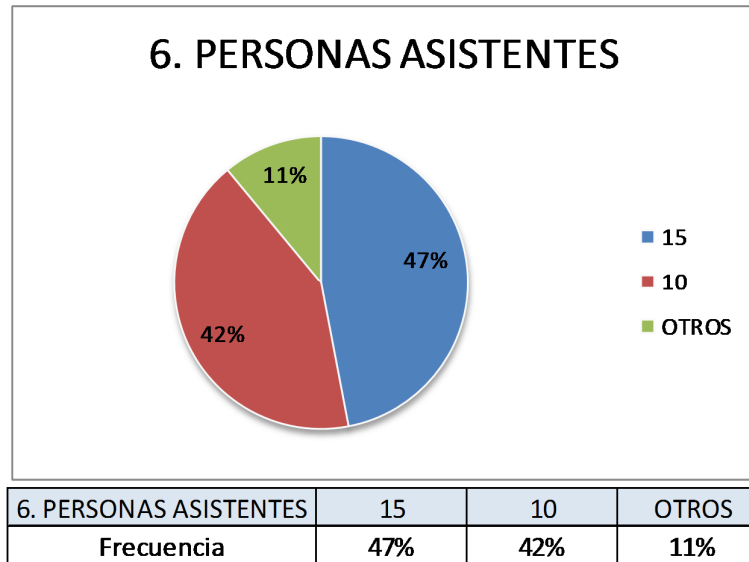
Dentro del público objetivo, muchos concordarían que la condición del césped a la hora de jugar es una variable a tomar en consideración, 3510 de 12106 optarían sobre una cancha u otra por la calidad del pasto. Por otro lado, de este total, 3026 considera que lo más importante en este tipo de servicios es la ubicación, algo comprensible viendo que no se encuentra un tipo de servicio como el que se plantea en la zona. Otra variable importante considerada por nuestro público objetivo es la infraestructura cómoda del negocio y la iluminación, concretamente 2542 de los 12106 asistirían o dejarían de asistir por esta razón.

También es importante anotar que solo el 13% considera que el precio es muy importante, es decir, 1570 de los 12106 preferirían buscar un lugar que tenga precios más atractivos, aunque su ubicación no sea cercana, lo que quiere decir que el consumidor para este tipo de negocio aprecia mucho la calidad de los

servicios que ofrece y está dispuesto a desembolsar una cantidad de dinero extra a fin de satisfacer de la mejor manera sus expectativas. Toda esta información será de vital importancia para el planteamiento de las estrategias de marketing.

## Pregunta 6

Cuadro 11: Pregunta 6



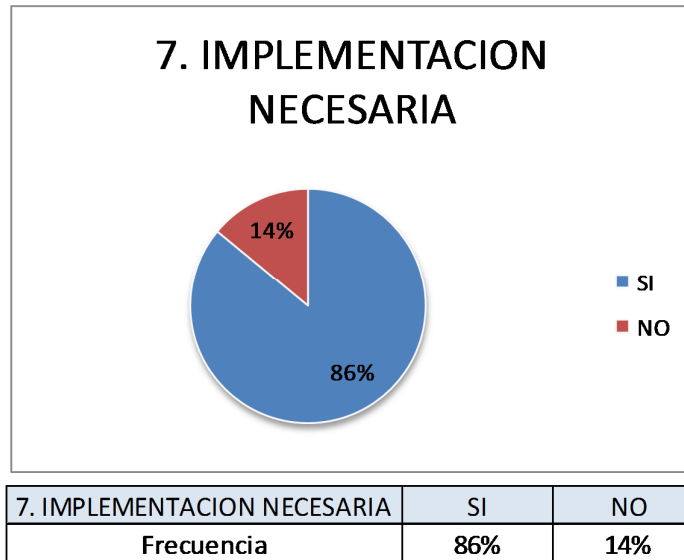
Fuente: Encuesta..

Elaboración: Propia.

La pregunta 6 tiene como finalidad determinar cuántas personas asisten en conjunto a jugar; en este sentido se ve que en promedio asistirían entre 10 a 15 personas al servicio en cada sesión de juego, ya que el 89% del público, es decir 10774 de los 12106, asisten a jugar con dos o tres equipos de fútbol, por lo tanto, ayudara a hacer una correcta planificación de equipamientos, infraestructura, aforo y una proyección de los servicios adicionales del negocio, como son las de área de cafetería y sala de espera, además de la correcta programación para nuestra aplicación móvil.

## Pregunta 7

Cuadro 12: Pregunta 7



Fuente: Encuesta..

Elaboración: Propia.

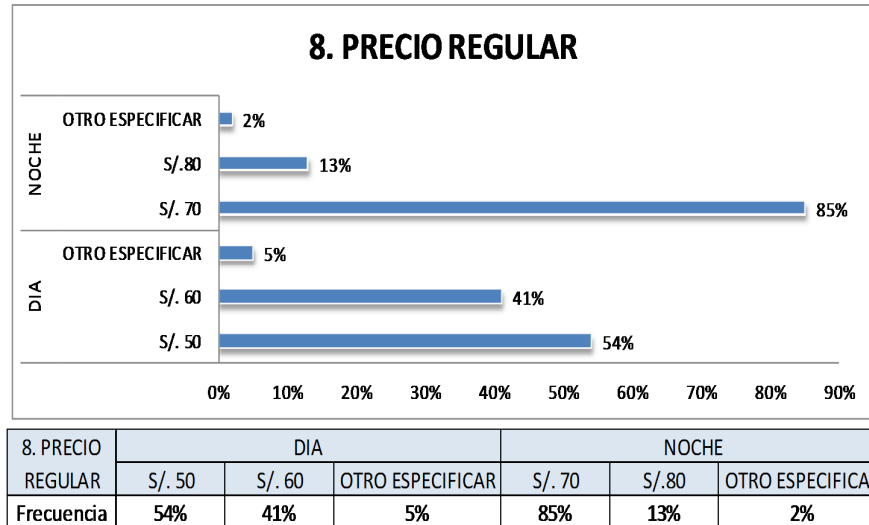
En esta pregunta se planteó el hecho de implementar un complejo deportivo como el nuestro y si se ve necesario en la zona de Huaranguillo, a lo que el 86% respondió que sí, entonces si consideramos a nuestro público objetivo como el total, tendríamos en respuesta que de los 12106, 10411 creen necesario este servicio y acudirían a él para satisfacer sus necesidades respectivas, ya que cuando se les pregunto el por qué ven necesario este negocio, respondieron que por la inexistencia de este tipo de negocios en la zona sería una buena opción, además, vemos que el remanente de 1695 personas no ven necesario este servicios en la zona, obteniendo diferentes respuestas a esto, entre las comunes, porque les gusta jugar en césped natural y porque juegan en cancha grande. Esta información nos ayudara a tener un mejor entendimiento sobre cómo se deben realizar las

técnicas de fidelización de clientes y captura de potenciales clientes.



## Pregunta 8

Cuadro 13: Pregunta 8



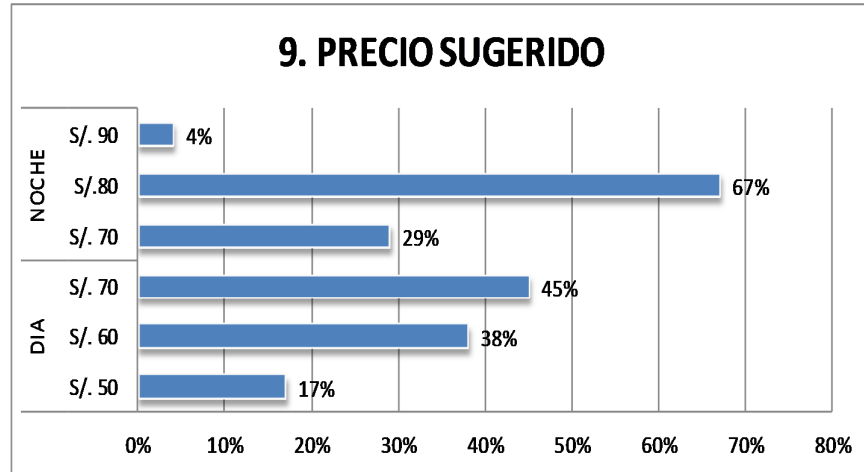
Fuente: Encuesta..

Elaboración: Propia.

Esta pregunta solo fue planteada a aquellos encuestados que respondieron que son clientes habituales de canchas de césped sintético (pregunta N. 5), es decir el 44% del total de público objetivo. Se les pregunto cuál es el precio suelen pagar por el servicio, en horario diurno y nocturno. De un total de 5205 personas que practican este deporte en césped sintético, 4424 concordarían en afirmar que desembolsan 70 soles en una sesión de juego nocturna, mientras que el restante paga usualmente 80 o más (Otro) por el servicio en horas de la noche. En horario diurno la gran mayoría, en concreto, 4495 dirían que pagan entre 50 y 60 soles, mientras que el restante desembolsa un poco más. Estos datos facilitaran el establecimiento de nuestra estrategias de precios y posteriormente la realización de nuestra estructura financiera.

## Pregunta 9

Cuadro 14: Pregunta 9



| 9. PRECIO SUGERIDO | DIA        |            |            | NOCHE      |            |           |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
|                    | S/. 50     | S/. 60     | S/. 70     | S/. 70     | S/. 80     | S/. 90    |
| <b>Frecuencia</b>  | <b>17%</b> | <b>38%</b> | <b>45%</b> | <b>29%</b> | <b>67%</b> | <b>4%</b> |

Fuente: Encuesta..

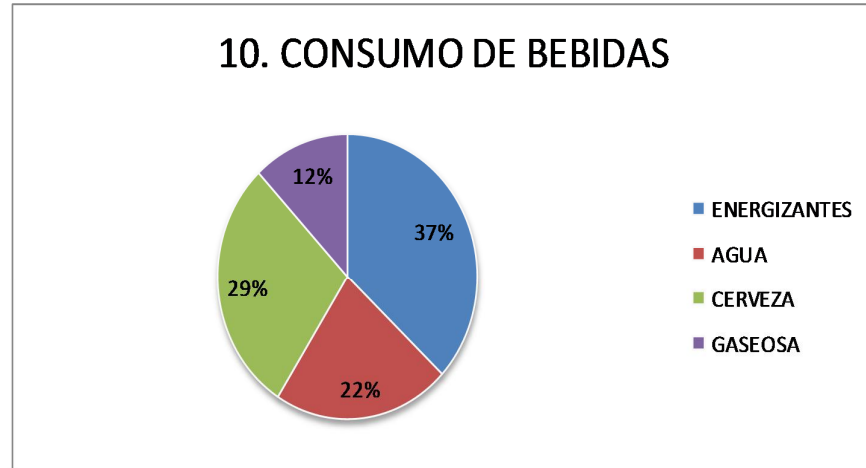
Elaboración: Propia.

En la pregunta 10 se cuestionó cual es el precio que se estaría dispuesto a pagar por un servicio de mayor calidad, innovador y con servicios adicionales, a lo que se respondió que en horario de día, 884 pagarían lo mismo que otros servicios de menor calidad (50 soles), 1978 pagarían 60 soles por un servicio de mejor calidad al de la media y 2342 estarían dispuestos a desembolsar un poco más por un servicio que ofrezca mayores atractivos. En cuanto a horario nocturno, muy pocas personas estarían dispuestas a pagar 90 soles siendo solo 208, pero se ve que la mayor cantidad de personas, 3487, pagarían 80 soles por este servicio superior, además 1509 consideraría que el precio de la media de estos negocios es el límite máximo que podrían desembolsar por este servicio. Esta información será de gran

utilidad para determinar los precios, para que éstos sean competitivos y estén de acuerdo a la realidad del consumidor.

## Pregunta 10

Cuadro 15: Pregunta 10



| 10. CONSUMO DE BEBIDAS | ENERGIZANTES | AGUA | CERVEZA | GASEOSA |
|------------------------|--------------|------|---------|---------|
| Frecuencia             | 37%          | 22%  | 29%     | 12%     |

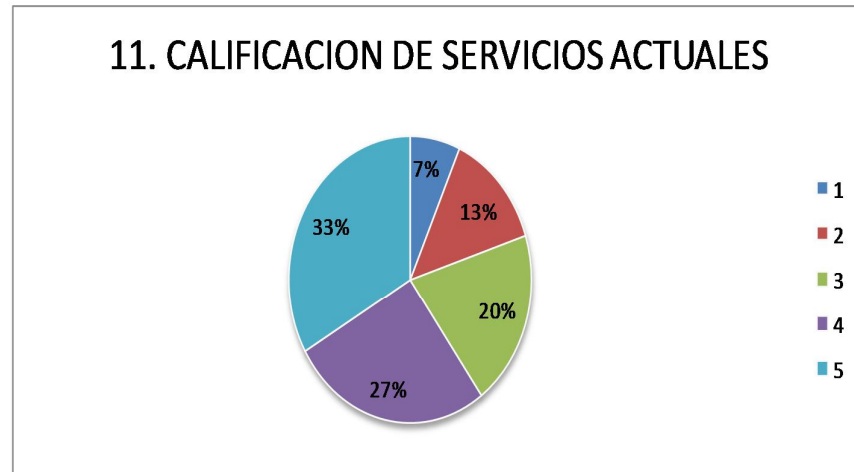
Fuente: Encuesta..

Elaboración: Propia.

Se preguntó a los que jugaban en césped sintético si compraba alguna bebida en el establecimiento y cual, a lo que el 78% respondió que si adquirirían alguna bebida, después de una sesión de juego, la utilidad por cada bebida es: Energizantes (S/ 1,00), agua (S/ 0,70), cerveza (S/ 0.75) y gaseosas (S/ 0,50). Los que nos daría en promedio y de acuerdo a su porcentaje de participación, una utilidad de S/0,80 por cada bebida vendida. Esto y con ayuda de los resultados de otras preguntas como la de cantidad de personas asistentes nos ayudara a proyectar las ventas de bebidas y otros en el plan financiero.

## Pregunta 11

Cuadro 16: Pregunta 11



| 11. CALIFICACION DE SERVICIOS ACTUALES | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   |
|--|----|-----|-----|-----|-----|
| Frecuencia                             | 7% | 13% | 20% | 27% | 33% |

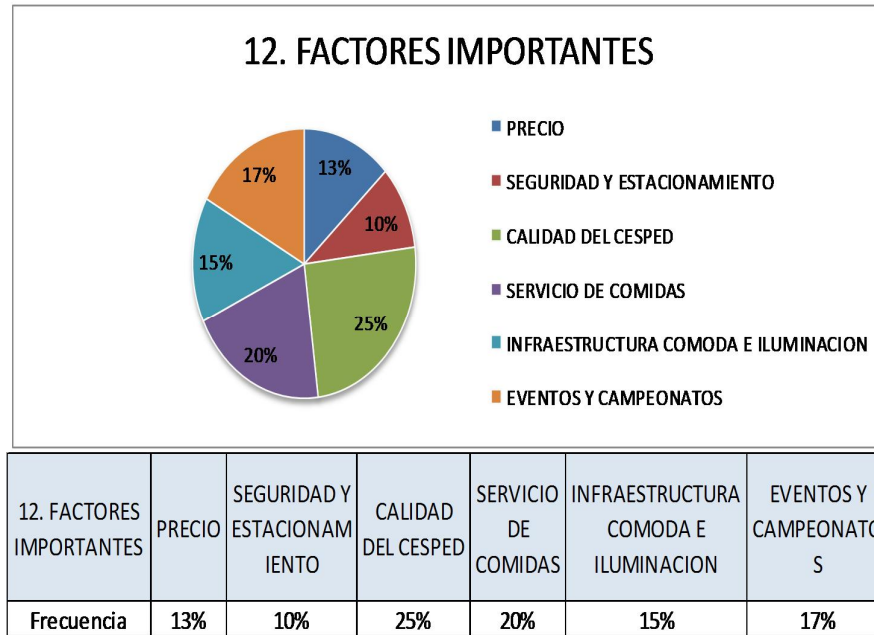
Fuente: Encuesta..

Elaboración: Propia.

En esta pregunta se quiso obtener la calificación que se le daba a los servicios que ofrecen los competidores actuales en el mercado, dentro de un rango comprendido entre 1 y 5. Siendo 1 la calificación más alta de un excelente servicio y 5 la peor. Existe la conformidad de 1,718 personas que piensan que los servicios actuales son muy malos y 1405 piensa que son malos dando un total significativo de 60% de las personas de juega en grass sintético. Esto quiere decir que hay muchísimas personas que están disconformes con los servicios que se ofrecen actualmente de alquiler de canchas de césped sintético, es primordial tener en cuenta qué es lo que se hace mal en estos negocios para que se consideren como malos.

## Pregunta 12

Cuadro 17: Pregunta 12



Fuente: Encuesta..

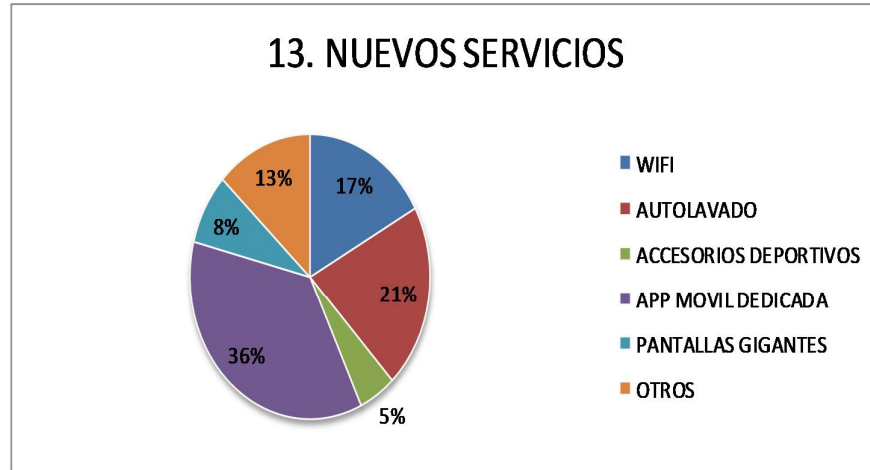
Elaboración: Propia.

Esta pregunta tiene como objeto identificar cuáles son los factores más importantes que han de considerarse en un complejo deportivo, sin duda la calidad del césped que se brinde en el local es un factor determinante al momento de decidirse si optar por una cancha u otra. Sin embargo los servicios adicionales como el de comidas y los campeonatos y eventos que se realicen también son un factor relevante ya que representan en conjunto un 37% de importancia, lo que nos indica que muchas personas acuden a los complejos deportivos con el fin de buscar un tiempo de esparcimiento social tanto como competitivo. Los otros factores que fueron considerados en menor porcentaje y en orden de relevancia son: La infraestructura cómoda, el precio y la seguridad y estacionamiento confiable. Además se agregó la opción de especificar otra alternativa, la cual obtuvo un porcentaje nulo. Es

importante promocionar estos aspectos clave como los puntos fuertes de la empresa además de tomarle especial cuidado ya que representan, de acuerdo a la pregunta anterior, los aspectos por los que se calificaría a una empresa de estar brindando un servicio bueno o malo.

### Pregunta 13

Cuadro 18: Pregunta 13



| 13. NUEVOS SERVICIOS | WIFI | AUTOLAVADO | ACCESORIOS DEPORTIVOS | APP MOVIL DEDICADA | PANTALLAS GIGANTES | OTROS |
|----------------------|------|------------|-----------------------|--------------------|--------------------|-------|
| Frecuencia           | 17%  | 21%        | 5%                    | 36%                | 8%                 | 13%   |

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Propia.

Finalmente se preguntó qué tipo de servicios adicionales que actualmente no se ofrecen les gustaría encontrar en este tipo de negocio, donde se determinó que una aplicación móvil dedicada para hacer reservas y dando utilidades al juego fue lo que más les gustaría tener a los clientes habituales de este mercado, también es importante considerar la implementación de un servicio de auto lavado o bien tercerizarlo para incrementar los atractivos del negocio. Otro punto importante es brindar el servicio de WiFi gratuito para nuestros clientes, siendo el tercer punto que más gusto entre los encuestados. Entre otros servicios que fueron muy poco considerados encontramos la implementación de pantallas gigantes para ver partidos en sala de espera, la venta de bebidas energizantes naturales o la venta de accesorios deportivos. Por lo que no serán tomados en cuenta.



### **9.5. Conclusiones de la Investigación de Mercado**

- El número de la muestra de 374 personas se utilizó para recoger datos mediante la encuesta, a las personas que vivan o frecuenten el distrito.
- La población en el distrito de Sachaca es creciente y además se encuentra dentro del nivel socioeconómico al cual estamos apuntando.
- El 82% de encuestados cree necesaria la implementación de un complejo deportivo en la zona de Sachaca.
- Muchas personas estarían dispuestas a cambiar sus hábitos de juego hacia una cancha de césped sintético
- Los días con mayor afluencia a estos negocios son los viernes y sábados.
- Las personas están dispuestas a pagar un mayor precio por tener un servicio de mejor calidad y en una zona cercana.

## **10. Plan Estratégico**

El planteamiento estratégico implica elaborar una estrategia de largo plazo y plantear los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se quieren alcanzar

### **10.1. Visión**

“Ser la cadena de complejos deportivos líder y de mayor reconocimiento en Arequipa en 10 años”

### **10.2. Misión**

“Somos un complejo deportivo enfocado al entretenimiento sano en el distrito de Sachaca que provee servicios diferenciados y de calidad de instalaciones recreativas para la práctica de fútbol”.

### **10.3. Valores**

- Responsabilidad
- Compromiso con el cliente
- Puntualidad

### **10.4. Estrategia competitiva genérica**

Cuando se habla de estrategias genéricas, se hace referencia a las tres estrategias competitivas descritas por Porter.: Liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Esta última, también conocida como segmentación, ya sea por costos o segmentación por diferenciación.

En este negocio se adoptará la estrategia de Diferenciación amplia, por lo cual se fijara un precio sutilmente mayor por el servicio superior que se brinda.

Ya que el precio no será muy elevado en comparación con los de la competencia, nos permitirá competir con ellos para poder atraer a la mayor cantidad de clientes y fidelizarlos por nuestras características adicionales.

La esencia de una estrategia de diferenciación amplia es ofrecer atributos únicos del producto, para que una amplia variedad de clientes se sientan tentados por él y creen que valga la pena pagar por él.

Los esfuerzos de mercadotecnia crearan consciencia de estos atributos como un servicio totalmente nuevo y exclusivo en la ciudad, pero sin pagar excesivamente.

Estos atributos son las nuevas canchas de fútbol indoor, el sistema de marcación por goles mediante RFID y la app que podrá ser descargada en los móviles y tabletas de los clientes. Con la implementación de un sistema de control de horarios y reservas el cual nos permitirá agilizar nuestras operaciones y brindar un mejor y más personalizado servicio a los clientes.

Montserrat, O. (2007), señala que: “Algunos emprendedores entienden la innovación ligada a sofisticados proyectos de alta tecnología o como un territorio exclusivo de las multinacionales, cuando la innovación también puede ser extendida como un nuevo concepto de producto, una nueva forma de distribución o una presentación diferente de un servicio.”

## **10.5. Políticas**

Políticas de Reclutamiento de Talento Humano

- El proceso de reclutamiento debe estar basado en los requerimientos específicos de trabajado autorizados por la empresa.
- No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de reclutamiento.

#### Políticas de Remuneraciones

- La remuneración contará con beneficios sociales de acuerdo a ley, seguro social, CTS y gratificaciones.
- El salario establecido en el contrato de cada colaborador será fijo hasta el término de éste o la renovación del mismo.
- Las elevaciones salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de la empresa.
- Todo requerimiento de pago de horas extras y viáticos deberá obedecer a una programación de trabajo previamente establecida y en función de costo/beneficio.

#### Políticas de atención y servicio al cliente

- La atención y servicio al cliente serán acción de alta prioridad y de carácter estratégico.
- Presencia en el local 15 minutos antes de la hora reservada y pagada.
- Uso permanente del brazalete en la estadía del local
- Se darán los brazaletes únicamente a los que hayan cancelado el servicio.
- El pago del servicio es por adelantado.
- El uso de las instalaciones en general se harán con el uso del brazalete.

- La reserva puede hacerse por teléfono, por internet o personal.
- El personal de atención al cliente deberá ser seleccionado de acuerdo a un perfil específico y estar capacitado para atender cualquier necesidad del cliente.
- Todas las quejas y reclamos presentados en el área de atención al cliente deberán ser correctamente registradas en el sistema.

#### Política de Membresía y convenios

- Pago mensual de S/ 500 soles
- Disponibilidad de una Cancha 8 horas al mes
- Coordinación y reservas de horario
- Identificación con JOGA CARD
- Acceso a todas nuestras instalaciones
- Reserva y Descuentos para realización de Eventos
- Estacionamiento Reservado
- Bebidas de cortesía
- Lavado de 1 vehículo gratuito

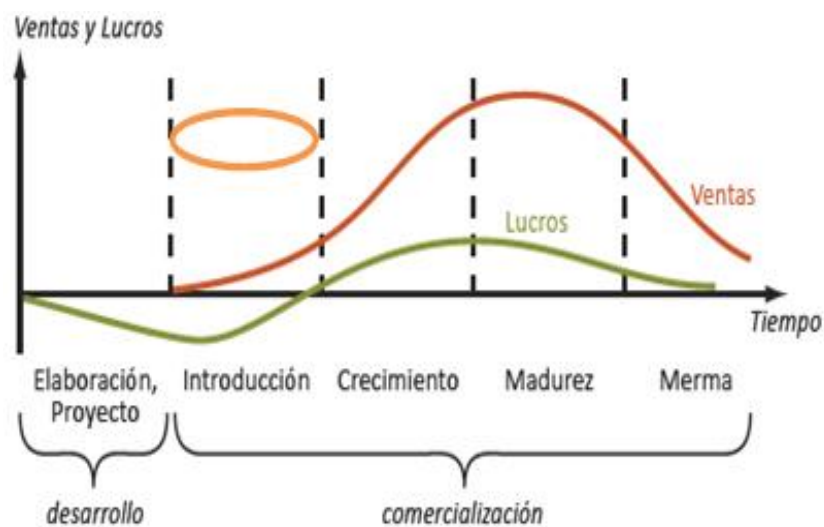
## 11. Plan de marketing

### 11.1. Definición de mercado

Población Masculina de nivel socio económico B y C del distrito de Sachaca de la ciudad de Arequipa, provincia de Arequipa, entre los 18 y 65 años.

### 11.2. Análisis de marketing mix

Gráfico 4: Ciclo de vida de un producto



Fuente: Fundamentos de marketing, Kotler & Armstrong.

Elaboración: Propia.

Nuestro servicio innovador se encuentra en etapa de introducción y crecimiento dentro del ciclo de vida del producto utilizaremos los esfuerzos de Mercadotecnia y sus estrategias para crecer en el mercado a través del mix de marketing que presentamos.

### **11.2.1. Objetivo de Mercadotecnia**

Será la diferenciación, en cuanto a la calidad del servicio, tecnología e infraestructura. El objetivo principal es el de posicionarnos en la mente del consumidor como un servicio único en la Ciudad.

### **11.2.2. Servicio**

Es un servicio, que consiste en el alquiler de tres canchas de césped sintético la cual dos de ella se trabajara en sistema Indoor soccer y la última en outdoor soccer en el distrito de Sachaca en la Ciudad de Arequipa, cuyas dimensiones serán de 24x14 metros, tendrá:

- Locaciones de vestidores
- Bar para que los clientes puedan degustar de diferentes piqueos y bebidas energizantes y otras.
- Estacionamiento con capacidad máxima de 10 autos.
- Se trabajará con un personal capacitado con el fin de ofrecer una buena atención a los clientes.
- Las instalaciones estarán equipadas con accesorios de excelente calidad pensando siempre en la satisfacción de los clientes.
- Sistema RFID (Poner Imagen)
- Aplicación móvil Joga Bonito
- Ofrecimiento de membresía y alquiler del espacio para eventos mediante la modalidad de contratos.
- Además del servicio de alquiler de la cancha de futbol se realizaran campeonatos y torneos de futbol con el fin de atraer clientes con el incentivo de los premios.



- La implementación de la flor de servicios como conceptos básicos para el ofrecimiento de los servicios de Facilitación y de Mejora a los clientes:

Gráfico 5: Flor de servicios (1)



Fuente: Análisis del servicio.

Elaboración: Propia.



Gráfico 6: Flor de servicios (2)



Fuente: Análisis del servicio.

Elaboración: Propia.

## Logotipo



Para el logotipo se utilizaron los colores blanco, rojo y negro siguiendo la tendencia de futbol de los últimos Campeones del mundo.

Con respecto al nombre buscamos transmitir el juego limpio y atractivo en grupo, diversión y entretenimiento como el dichoso refrán portugués aplicado al juego del pentacampeón del mundo, Brasil; “JOGA BONITO”

## Slogan

El slogan “Como en la Champions”, se eligió ya que se quiere transmitir el sentimiento que se tiene cuando se ven los partidos de las estrellas de futbol jugando al mejor nivel.

### 11.2.3. Precio

El precio de alquiler de una hora por acceder a la cancha de fútbol ha sido establecido por el resultado obtenido en las encuestas, el precio de la competencia, los costos unitarios y el margen de utilidad.

- La tarifa será de lunes a domingo de S. / 60 y de S. / 80 con luz artificial, en cuanto a la forma de pago, se aceptará efectivo y tarjetas VISA o MASTERCARD.

Además este plan de negocio tiene en cuenta el nivel socioeconómico de su público objetivo que es B & C, por lo tanto el precio no será muy reducido ya que es un Complejo deportivo exclusivo en la zona de Sachaca, también se brindará el beneficio de Membresía y descuentos dependiendo de la frecuencia de uso en nuestras instalaciones o si requiera el servicio.

Cuadro 19: Lista de precios

| SERVICIO                             | PRECIO  |
|--------------------------------------|---------|
| Alquiler por hora sin luz artificial | S/. 65  |
| Alquiler por hora con luz artificial | S/. 85  |
| Membresia                            | S/. 500 |

Fuente: Análisis de precio

Elaboración: Propia.

#### 11.2.4. Promoción

Para un buen posicionamiento en el mercado es necesario que exista una buena publicidad de entrada

Se desarrollara una publicidad informativa, orientada a los habitantes del sector, utilizando volantes, bambalinas en el sector y el uso de las redes sociales, indicando la apertura del negocio, precio, ubicación y promociones.

Dentro de las estrategias promocionales de entrada, se realizara un campeonato de futbol 5, en donde cada equipo

podrá inscribirse con 50 soles, los premios se darán en horas gratis de uso de la cancha, un porcentaje de la inscripción o canje de cervezas en el local.

Este tipo de campeonatos se realizaran cada dos meses aproximadamente para así mantener la imagen del negocio en la mente de los clientes, cada vez que vean un torneo de futbol en la televisión o se hable de este tema entre amigos.

#### Elementos de Comunicación

##### Marketing Directo

- Página Web y cuentas en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, como soporte informativo para el público.

##### Promociones de Ventas

- Descuentos: Se darán cupones de descuento por horas de uso del servicio, específicamente de 1 hora gratis, por cada 10 horas pagadas. Además de descuentos para los primeros grupos dentro del primer mes.
- Pruebas gratuitas: Un cuarto hora de prueba en las canchas indoor para incentivar el nuevo sistema y hacerlo conocido.

##### Venta Directa

- Convenios corporativos con las empresas de la zona (universidades, academias, oficinas, tiendas comerciales).

Publicidad a utilizarse:

- Radios: Se realizarán acuerdos de mutuo beneficio en donde pasarán nuestro spot publicitario en los segmentos deportivos a cambio de publicidad visual y sonora de dicha estación de radio.

Para la entrega de información casa por casa y el mailing se utilizará el siguiente diseño:

Gráfico 7: Flyer publicitario



Fuente: Imágenes de internet.

Elaboración: Propia.

### 11.2.5. Plaza y distribución

Las canchas de fútbol sintéticas estarán ubicadas en Sachaca en la ciudad de Arequipa cuya dirección es Av.

Progreso T-4, el proyecto se ha propuesto alcanzar a las diferentes zonas aledañas como: Pampa de Camarones, Yanahuara; sin menospreciar a la población en general que puedan adherirse al servicio ofrecido.

Gráfico 8: Ubicación



Fuente: Google Maps.

Elaboración: Propia.

### **Distribución**

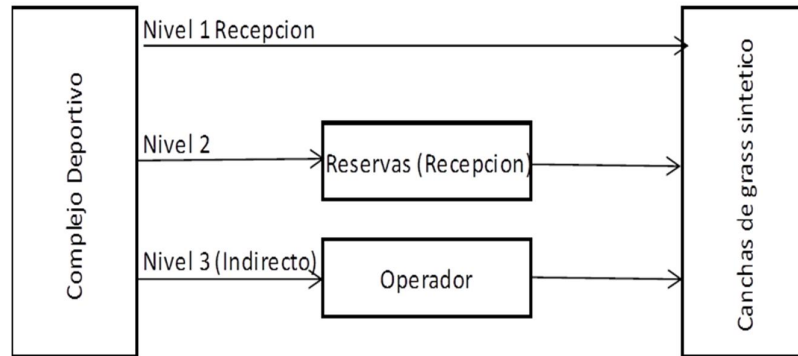
Según Concha (2003), la importancia de las decisiones de distribución radica en que el diseño y el uso adecuado de los canales que permitan optimizar el flujo de bienes desde las instalaciones hasta el consumidor final, generando una ventaja competitiva.

Siendo este un servicio consideramos el siguiente canal.

Servicio Básico: Local Físico

Servicio Complementario: Costos Razonables

Gráfico 9: Canal de distribución



Fuente: Análisis del servicio.

Elaboración: Propia.

Nivel 1: Acceso directo, El cliente llega al local previamente identificado e inmediatamente se le ofrece la disponibilidad de canchas y los servicios que brindamos

Nivel 2: El cliente que se apersona a nuestras instalaciones es cordialmente atendido e inmediatamente selecciona Día, hora, canchas y el adelanto respectivo.

Nivel 3: Las reservas vía teléfono, Facebook, mensaje de texto, APP móvil y WhatsApp; Se genera un código único para la identificación previa. Otorgamos nuestra Cuenta de Ahorros BCP para confirmar el pago respectivo y él envió del Boucher a cualquiera de nuestras fuentes de comunicación.

## **12. Plan de operaciones**

### **12.1. Estrategia de operaciones**

Desde este punto de vista de Franco (2003) se ven cuatro opciones estratégicas, las cuales son: Costos, calidad, flexibilidad y tiempo de entrega.

Según el autor todos los mercados demandan estos cuatro aspectos en mayor o menor grado, pero hay que enfocarse algunos con más intensidad, mientras que a los restantes, monitorearlos pasivamente.

La principal opción estratégica que se adoptara en este negocio está centrada en la calidad. Esto implica que los procesos internos están orientados al control, tanto preventivo como correctivo, de las características del servicio que ofreceremos.

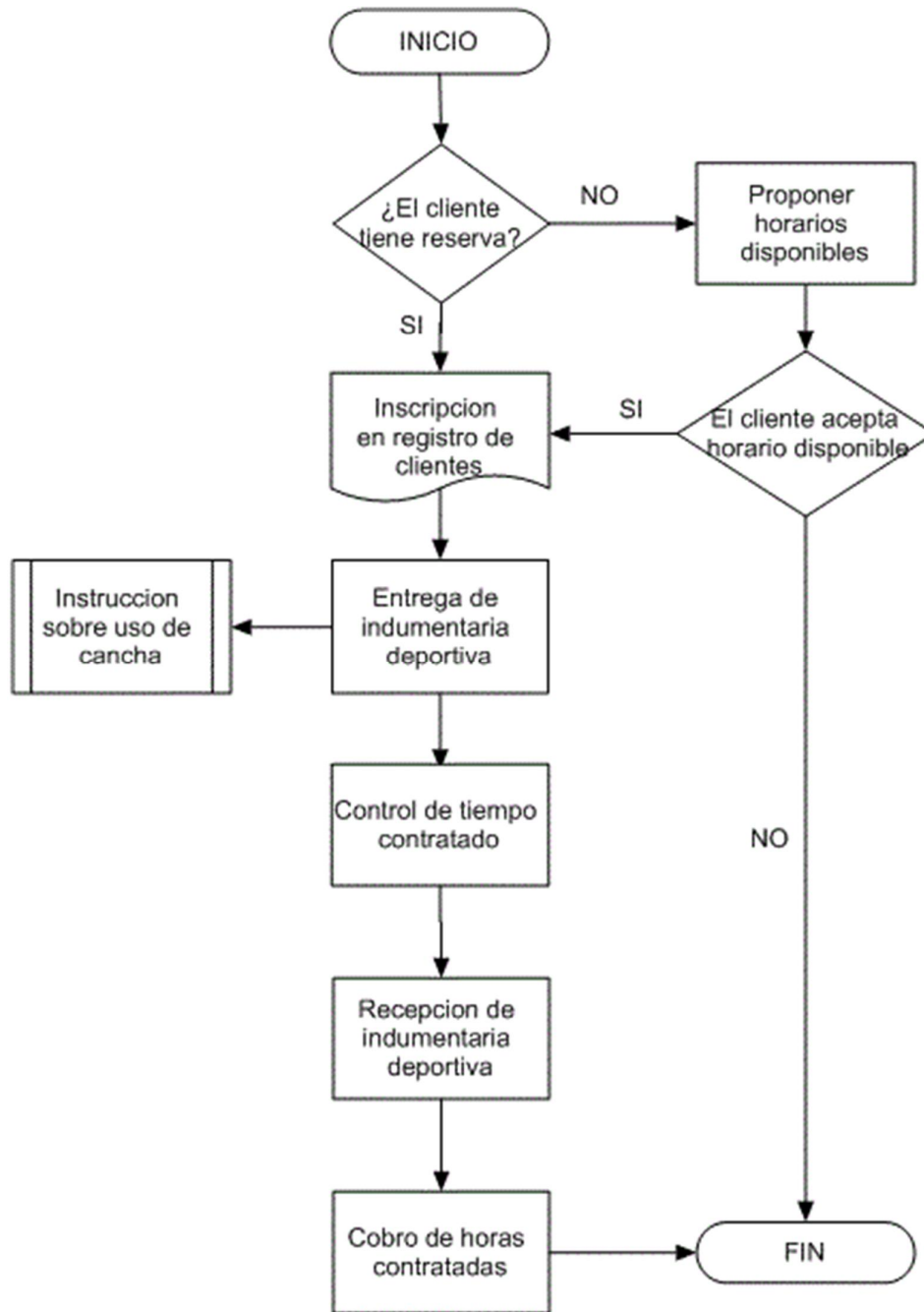
La calidad implica el máximo esfuerzo hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores, es decir, el monitoreo constante de sus requerimientos.

Además la opción estratégica de la flexibilidad se tomará mucho en cuenta, para poder adaptarnos al entorno dinámico en el que se encuentra el negocio de tan alta competencia.



## 12.2. Procesos

Gráfico 10: Proceso de atención al cliente



Fuente: Análisis de procesos.

Elaboración: Propia.

El proceso de atención a los clientes en el establecimiento inicia con la verificación de la reserva del cliente, si este no tiene una reserva se le propondrán horarios disponibles para hacer su reserva, luego se registraran los datos del cliente como su nombre, teléfonos y correo electrónico. Una vez terminado el registro se le entregara la indumentaria deportiva (Chalecos, pelotas, etc.) y se le instruirá sobre el uso correcto de la cancha, acto seguido se debe empezar a controlar el tiempo contratado. Luego de concluido el tiempo contratado se pedirá la devolución de la indumentaria deportiva y se hará cobro del servicio contratado.

### **12.3. Localización**

Para el estudio de localización se utilizó el método de ponderación de variables de Brown y Gibson, descrito en Carro & Gonzales (2008) que consiste en definir los factores determinantes en una localización, para asignarle valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso relativo sobre la base de una suma igual a 1, depende fuertemente del criterio del evaluador. Se consideró las siguientes variables por considerarlas importantes al ámbito del servicio que se está ofreciendo:

- Conocimiento del Mercado: Conocimiento del comportamiento del cliente, necesidades, deseos.
- Disponibilidad del lugar: Terreno propio, Alquiler de terreno y compra de terreno.
- Demanda Insatisfecha: Sector no atendido

- Aspectos Legales: Facilidades administrativas, impuestos, incentivos y licencias
- Disponibilidad de Energía y Agua: Servicios Básicos Disponibles
- Servicios de Salud: Cercanía de los servicios de salud por el riesgo de accidentes
- Seguridad: Inseguridad ciudadana del sector
- Restricciones: Autopistas, Aeropuerto, Cuarteles militares, Colegios, parques.

Cuadro 20: Evaluación de la idea

|                                  | EVALUACION DE LA IDEA |          |        |       |        |                |        |         |        |               |        |                 |        |
|----------------------------------|-----------------------|----------|--------|-------|--------|----------------|--------|---------|--------|---------------|--------|-----------------|--------|
|                                  | Peso                  | Yanahuar |        | Cayma |        | Cerro Colorado |        | Sachaca |        | J. L. B. & R. |        | A. Selva Alegre |        |
|                                  |                       | Ptje     | Ptje.P | Ptje  | Ptje.P | Ptje           | Ptje.P | Ptje    | Ptje.P | Ptje          | Ptje.P | Ptje            | Ptje.P |
| Conocimiento del mercado         | 0.33                  | 3        | 0.99   | 3     | 0.99   | 1              | 0.33   | 5       | 1.65   | 2             | 0.66   | 3               | 0.99   |
| Disponibilidad lugar             | 0.23                  | 1        | 0.23   | 3     | 0.69   | 3              | 0.69   | 5       | 1.15   | 3             | 0.69   | 3               | 0.69   |
| Demanda Insatisfecha             | 0.22                  | 2        | 0.44   | 1     | 0.22   | 3              | 0.66   | 5       | 1.1    | 1             | 0.22   | 4               | 0.88   |
| Aspectos Legales                 | 0.08                  | 3        | 0.24   | 3     | 0.24   | 3              | 0.24   | 4       | 0.32   | 4             | 0.32   | 5               | 0.4    |
| Disponibilidad de Energía y Agua | 0.06                  | 5        | 0.3    | 5     | 0.3    | 5              | 0.3    | 5       | 0.3    | 5             | 0.3    | 3               | 0.18   |
| Servicios de Salud               | 0.04                  | 5        | 0.2    | 3     | 0.12   | 2              | 0.08   | 1       | 0.04   | 4             | 0.16   | 2               | 0.08   |
| Seguridad                        | 0.03                  | 4        | 0.12   | 5     | 0.15   | 3              | 0.09   | 2       | 0.06   | 4             | 0.12   | 2               | 0.06   |
| Restricciones                    | 0.01                  | 1        | 0.01   | 1     | 0.01   | 1              | 0.01   | 1       | 0.01   | 1             | 0.01   | 1               | 0.01   |
| Total                            | 1                     |          | 2.53   |       | 2.72   |                | 2.4    |         | 4.63   |               | 2.48   |                 | 3.29   |

Fuente: Análisis del sector.

Elaboración: Propia.

En el cuadro de la evaluación de la idea se hace una comparación de las zonas en donde se podría implementar el complejo deportivo en función de las variables antes descritas dándoles un

peso en cuanto a importancia y dándole un puntaje del 1 al 5 a cada variable de acuerdo a cada zona. La sumatoria final da un puntaje a cada zona donde se ve ampliamente superior a la zona de Sachaca.

Se consideró que en la zona de Sachaca no se encuentran canchas de fútbol sintéticas para alquiler. Por lo tanto para satisfacer esta necesidad del público objetivo, utilizaremos un terreno bajo el título de propiedad del Señor Ernesto Alarcón Lazo cuya dirección es en Av. Progreso T-4 la cual es la avenida principal y más comercial del sector de Huarangillo. Cumpliendo con todas las condiciones establecidas por la municipalidad competente para dar inicio al proyecto.

#### 12.4. Distribución del local

El establecimiento cuenta con 1432.57 m<sup>2</sup> en donde se contara en el primer nivel con estacionamiento, recepción, sala de espera, vestuarios y 2 canchas de indoor soccer, las cuales contarán con unas medidas de en el segundo nivel se implementara una cancha de futbol 5 sin paredes (abierta) con vista panorámica de la campiña de la ciudad. Las 3 canchas tendrán unas medidas de 25 x 15, la medida reglamentaria para el futbol 5.

La distribución estructural del negocio será desde la entrada hacia la parte de atrás como sigue:

- Área destinada al estacionamiento de 10 vehículos.
- Área de recepción y cafetería.
- Área de sala de espera.
- Mesas de tenis de mesa y fútbolín.
- Área de vestuarios y servicios higiénicos.
- Cancha Indoor 1.
- Espacio para tribunas y escaleras.
- Cancha Indoor 2.

En la segunda planta encontraremos

- Espacio para tribuna y escaleras.
- Cancha Abierta.
- Salón Vip.

Gráfico 11: Distribución 1ra planta

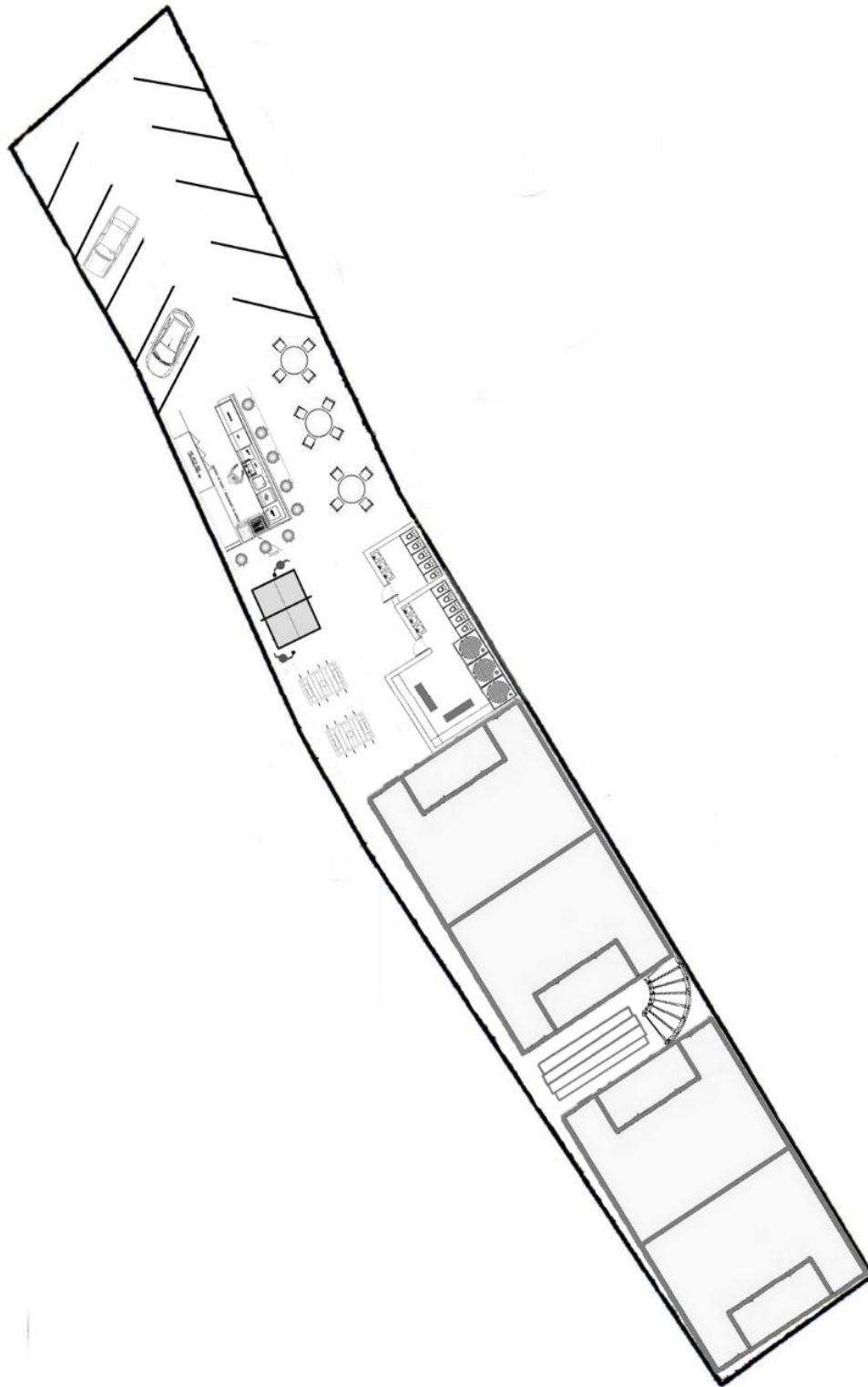
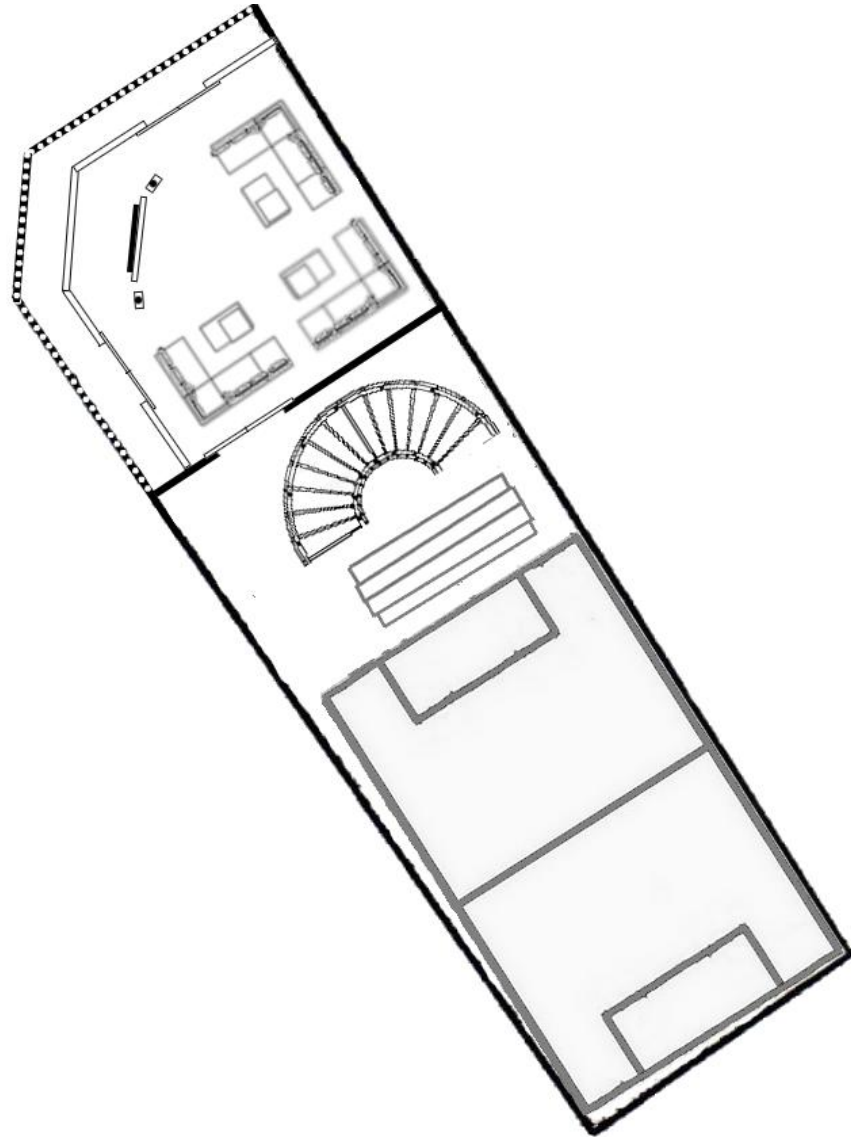


Gráfico 12: Distribución 2da planta



Fuente: Distribución del negocio.

Elaboración: Propia.

## 12.5. Distribución de equipamiento

### Área de recepción y cafetería

Gráfico 13: Equipamiento

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1 parrilla                          |    |
| 1 congelador                        |  |
| 8 sillas altas                      |  |
| 1 computadora con caja registradora |  |



|                 |   |
|-----------------|---|
| 1 teléfono fijo |   |
| 1 escritorio    |  |

Fuente: Equipamiento.

Elaboración: Propia.

### Área de sala de espera

|                    |  |
|--------------------|--|
| 1 televisor de 40" |  |
|--------------------|--|

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <p>1 equipo de sonido</p>            |    |
| <p>3 mesas con bancas</p>            |    |
| <p>1 tenis de mesa</p>               |   |
| <p>1 de paletas de tenis de mesa</p> |  |
| <p>2 mesas de fútbolín</p>           |  |

## Área de sala VIP

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| 1 televisor LED 70"            |  A Sharp 70-inch LED TV with a blue screen and the Sharp logo. A yellow banner in the top right corner indicates "70" LED LED". |
| 1 Equipo de sonido             |  A black audio system including a central receiver, a CD player, and two large speakers with blue drivers.                      |
| 3 juegos de sillones con mesas |  A black L-shaped sectional sofa with light-colored cushions and a matching black coffee table.                                |

## Área de juego

|   |   |
|---|---|
| X metros de césped sintético - Ultra Plus Grass |  A roll of synthetic grass with a green, textured surface and a dark backing. |
|---|---|

|   |  |
|---|--|
| <p>12000 Kg de caucho granulado</p>                           |    |
| <p>6 arcos de futbol 5</p>                                    |   |
| <p>3 marcadores led</p>                                       |  |
| <p>6 antenas de RFID híbridas (vertical &amp; horizontal)</p> |  |
| <p>100 etiquetas RFID</p>                                     |  |

**12.6. Horarios de atención**

- Lunes a Viernes:  
de 10:00 a 24:00
- Sábado:  
de 8:00

|  |  |
|--|--|
| <p>9 balones personalizables</p>                           |    |
| <p>48 chalecos</p>   |    |
| <p>18 reflectores LED de bajo consumo</p>                  |   |
| <p>1200 metros<sup>2</sup> de malla</p>                    |  |
| <p>375 metros<sup>2</sup> de malla de protección solar</p> |  |

a 24:00

## 12.7. Constitución de sociedad

Para la constitución de una empresa primero se debe definir el tipo de sociedad de la empresa a constituir, para el negocio, el tipo de sociedad será la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).

Es una sociedad que tiene naturaleza cerrada, fundada sobre una base familiar, donde los socios se conocen, y no permite que ingresen extraños, por eso las participaciones no están incluidas en títulos valores ni en acciones. Su capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni denominarse acciones. Los socios no pueden exceder de veinte y no responden personalmente por las obligaciones sociales. (PUCP, 2010).

Cuadro 21: Características S.R.L.

|                 |  |
|-----------------|--|
| CARACTERÍSTICAS | De 2 a 20 socios participacionistas  |
| DENOMINACIÓN    | La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada", o de las siglas "S.R.L."                        |
| ÓRGANOS         | Junta General de Socios y Gerencia   |
| CAPITAL SOCIAL  | Representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%   |
| DURACIÓN        | Indeterminada  |
| TRANSFERENCIA   | La transferencia de participaciones se formaliza mediante escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de Personas Jurídicas. |

Fuente: Proinversión, 2012

Elaboración: Propia.

## **12.8. Requisitos para la constitución de la empresa**

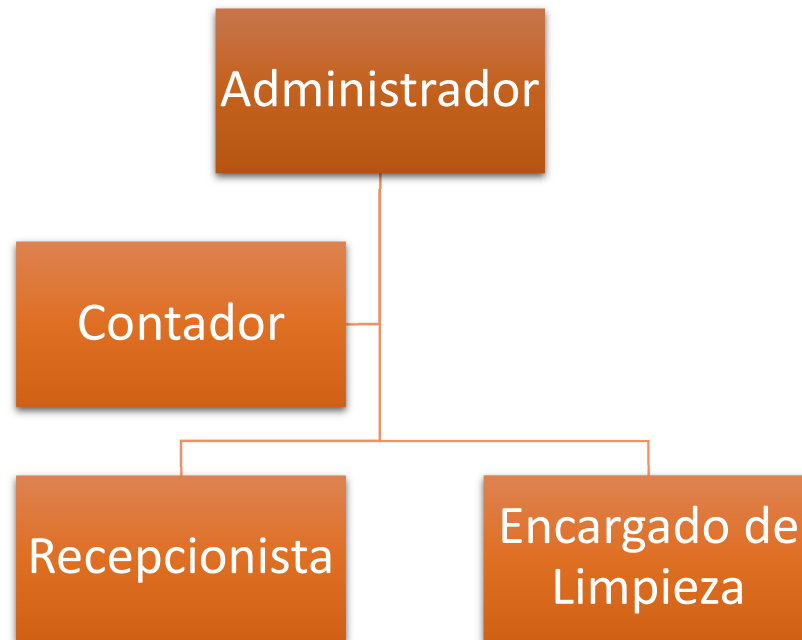
Los trámites de Formalización para empresas bajo la forma de persona jurídica. Se deben realizar los siguientes pasos:

- Búsqueda de Nombre (SUNARP)
- Reserva de Nombre (SUNARP)  
Mediante un notario realizar lo siguiente:
- Elaboración de Minuta de Constitución de la Empresa.
- El Notario transcribirá la Minuta de Constitución en una Escritura Pública.
- Los socios deberán firmar la Escritura Pública.
- El notario levantará la Escritura Pública en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP. Se deberá abonar un monto de 1.08% de una UIT más 3/1000 del capital social.
- Inscripción de la empresa en la SUNAT
- Registro de Trabajadores en Planilla (MINTRA)
- Registro de Trabajadores en EsSalud.
- Certificado otorgado por Defensa Civil.(INDECI)
- Licencia Municipal de Funcionamiento (Municipalidad Distrital)
- Registro de marca (INDECOPI)

## 13. Plan de Recursos Humanos

### 13.1. Estructura de la empresa – Organigrama

Gráfico 14: Organigrama



Fuente: Plan RRHH

Elaboración: Propia.

### 13.2. MOF

#### **Cargo: Administrador**

Descripción del puesto:

Se encargará del correcto funcionamiento de la empresa día a día, promoviendo las relaciones interpersonales entre los colaboradores del negocio.



Además de administrar los recursos económicos y financieros, manejando la parte contable, de manera que las actividades de la empresa puedan desarrollarse en óptimas condiciones.

Objetivos del puesto:

- Lograr que los colaboradores se sientan motivados al realizar sus actividades laborales.
- Ofrecer seguridad y comodidad, tanto a los colaboradores como a los clientes.
- Generar confianza en el colaborador y el cliente para que puedan comunicar cualquier duda o incomodidad.
- Mantener la información económica – financiera ordenada y de rápido acceso.
- Registrar los ingresos y egresos de manera clara y detallada.
- Informar acerca de las utilidades o pérdidas del negocio obtenidas al final de cada periodo.

Funciones:

- Establecer un cronograma de actividades que se llevarán a cabo en un periodo de tiempo y darlo a conocer a los colaboradores.
- Encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Planear y organizar las capacitaciones adecuadas para los miembros de la organización.
- Controlar el horario de ingreso y salida de los colaboradores.
- Realizar evaluaciones periódicas al personal para medir su desempeño.
- Atender y resolver dudas o quejas de los clientes y/o colaboradores.

- Realizar la adecuada interpretación de las normas tributarias, para el pago oportuno de los impuestos que sean de la competencia del negocio.
- Elaborar y presentar los estados financieros de acuerdo a las normas y principios contables, y en la fecha establecida.
- Elaborar reportes mensuales acerca de la situación económico-financiera del negocio.

Perfil:

- Licenciado en administración
- Conocimiento intermedio en contabilidad.
- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.
- Manejo avanzado de Microsoft Office.
- Habilidad para la solución de problemas y trabajo en equipo.

Autoridad del puesto: -

**Cargo: Contador (Interno)**

Funciones:

- Programar, organizar, ejecutar, conducir y controlar el sistema contable, normar su proceso y evaluar su comportamiento, de conformidad con la normatividad vigente.
- Elaborar y analizar los Estados Financieros y Presupuestales de la empresa en forma completa y oportuna.
- Elaborar y presentar los balances mensuales y anuales, así como los demás estados y reportes económicos y financieros de la empresa dentro de su competencia.
- Elaborar, analizar y/o modificar el Plan Contable de la entidad, acorde a las necesidades de la empresa..

- Velar por el adecuado cumplimiento de la normatividad tributaria de las actividades de la empresa.
- Analizar, revisar y visar documentos fuentes de compromisos para los pagos respectivos.

Perfil:

- Estudiante o Egresado de la Carrera de Contabilidad

### **Cargo: Recepcionista**

Descripción del puesto:

Deberá haber dos recepcionistas, una para el turno de mañana-tarde y otra para el turno de tarde-noche.

Además, las recepcionistas deberán asumir determinadas tareas administrativas (contabilidad básica, gestión de clientes, caja).

Objetivos del puesto:

- Dar una buena imagen al Complejo Deportivo.
- Mantener un ambiente agradable en el que los clientes se sientan a gusto.
- Lograr identificarse con los objetivos de la empresa.

Funciones:

- Ingresar y actualizar información de los clientes en la base de datos.
- Entrega y verificación de carnet de membresía de ser el caso.
- Encargada del cobro ya sea por servicio o por venta de productos y emitir las boletas correspondientes.
- Comunicar los servicios que ofrece el complejo deportivo.

- Atender los requerimientos de los clientes.

Perfil:

- Grado de instrucción superior o técnica
- Género femenino
- Experiencia 2 años como mínimo
- Tener edad mínima 20 años
- Capacidad de comunicación, buen trato y proactiva.

Autoridad del puesto: Informa al administrador

### **Cargo: Personal de limpieza**

Descripción del puesto:

Realizar el mantenimiento de las instalaciones y varias actividades de limpieza.

Objetivos del puesto:

- Mantener un ambiente limpio en todas las instalaciones.
- Brindar a los clientes un ambiente agradable y pulcro al momento de ejercitarse.

Funciones:

- Limpiar y desinfectar los servicios higiénicos y todos los ambientes del complejo deportivo.
- Trasladar los desechos a los lugares señalados para la basura.
- Solicitar equipos y materiales de limpieza.

Perfil:

- Secundaria completa

- Experiencia en actividades similares

Autoridad del puesto: Informa al Administrador

### **13.3. Distribución de Jornada laboral**

- Horario: La jornada laboral de los trabajadores será jornada completa de lunes a sábado y los domingos se pagarán como horas extras.
- Vacaciones: Serán de 30 días y se darán una vez al año.

### **13.4. Políticas de Recursos Humanos**

#### **Políticas de reclutamiento del Talento Humano**

Realizar entrevistas de búsqueda tres veces por año, aunque no se precise de más instructores en el corto plazo, se realiza esta tarea periódicamente para detectar nuevos, ya que pueden necesitarse reemplazos por ausencias.

#### **Políticas de sanciones**

- Por cada 3 inasistencias injustificadas al mes, se descontara 10% del sueldo correspondiente.
- Por cada 5 tardanzas al mes, se descontara el 5% del sueldo correspondiente.

#### **14. Responsabilidad social**

Dado que somos una empresa que está iniciándose en el mercado las acciones de responsabilidad social se aplicarán en el largo plazo, una vez que la empresa sea estable en el mercado. Algunas de las acciones que pensamos realizar a futuro son:

- Realizar campañas de concientización sobre la importancia de la actividad física y esparcimiento social.
- Realizar colectas para ayudar a los niños más necesitados.

## 15. Principales riesgos y estrategias de contingencia

Cuadro 22: Cuadro de riesgos

| <b>RIESGOS</b>                             | <b>ACCIONES PREVENTIVAS</b>   | <b>MEDIDAS A TOMAR</b>                                  | <b>PRESUPUESTO</b>                |
|--|---|---|-----------------------------------|
| <b>Robo</b>                                | Implementación de un Sistema de seguridad (ORUS).                   | Monitoreo diario.                                       | Kit de seguridad de ORUS (S/.900) |
| <b>Incendios y terremotos</b>              | Adquisición de extintores y vidrios templados                       | Seguro de propiedad “La positiva ”                      | s/.250 mensuales                  |
| <b>Suspensión del suministro eléctrico</b> | Comunicar a los clientes acerca la suspensión del fluido eléctrico. | Contar con suministro de energía eléctrica alternativo. | S/.1000.00                        |

Fuente: Equipamiento.

Elaboración: Propia.

**16. Plan Financiero**

**16.1. Ventas**

|                                 |               |
|---------------------------------|---------------|
| <b>Crecimiento Poblacional</b>  | <b>0,99%</b>  |
| <b>Potencial de Consumo</b>     | <b>82,00%</b> |
| <b>Mercado Potencial</b>        | <b>60,0%</b>  |
| <b>Participación de mercado</b> | <b>23,0%</b>  |
| <b>Incremento Anual</b>         | <b>11,0%</b>  |





|                                  | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Población hombres Sachaca</b> | 14619        | 14764        | 14,910       | 15,058       | 15,208       | 15,359       | 15,511       |
| <b>Potencial de Consumo</b>      | 11,988       | 12,106       | 12,227       | 12,348       | 12,470       | 12,594       | 12,719       |
| <b>Mercado Potencial</b>         | 7,193        | 7,264        | 7,336        | 7,409        | 7,482        | 7,556        | 7,631        |
| <b>Ventas</b>                    | <b>1,654</b> | <b>1,671</b> | <b>1,687</b> | <b>1,704</b> | <b>1,721</b> | <b>1,738</b> | <b>1,755</b> |
| <b>Participación de Mercado</b>  | 23%          | 23%          | 23%          | 23%          | 23%          | 23%          | 23%          |

|            | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Enero      | 6%          | 100         | 111         | 124         | 137         | 152         | 169         |
| Febrero    | 4%          | 67          | 74          | 82          | 91          | 101         | 113         |
| Marzo      | 6%          | 100         | 111         | 124         | 137         | 152         | 169         |
| Abril      | 7%          | 117         | 130         | 144         | 160         | 178         | 197         |
| Mayo       | 8%          | 134         | 148         | 165         | 183         | 203         | 225         |
| Junio      | 8%          | 134         | 148         | 165         | 183         | 203         | 225         |
| Julio      | 8%          | 134         | 148         | 165         | 183         | 203         | 225         |
| Agosto     | 9%          | 150         | 167         | 185         | 206         | 228         | 253         |
| Septiembre | 9%          | 150         | 167         | 185         | 206         | 228         | 253         |
| Octubre    | 12%         | 200         | 223         | 247         | 274         | 304         | 338         |
| Noviembre  | 11%         | 184         | 204         | 226         | 251         | 279         | 310         |
| Diciembre  | 12%         | 200         | 223         | 247         | 274         | 304         | 338         |
|            | <b>100%</b> | <b>1671</b> | <b>1854</b> | <b>2058</b> | <b>2285</b> | <b>2536</b> | <b>2815</b> |

|              |  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|--------------|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Enero        |  | 7518.1          | 8345.1          | 9263.1          | 10282.0         | 11413.0         | 12668.5         | <b>59489.9</b>  |
| Febrero      |  | 5012.1          | 5563.4          | 6175.4          | 6854.7          | 7608.7          | 8445.7          | <b>39659.9</b>  |
| Marzo        |  | 7518.1          | 8345.1          | 9263.1          | 10282.0         | 11413.0         | 12668.5         | <b>59489.9</b>  |
| Abril        |  | 8771.1          | 9736.0          | 10806.9         | 11995.7         | 13315.2         | 14779.9         | <b>69404.8</b>  |
| Mayo         |  | 10024.2         | 11126.8         | 12350.8         | 13709.4         | 15217.4         | 16891.3         | <b>79319.8</b>  |
| Junio        |  | 10024.2         | 11126.8         | 12350.8         | 13709.4         | 15217.4         | 16891.3         | <b>79319.8</b>  |
| Julio        |  | 10024.2         | 11126.8         | 12350.8         | 13709.4         | 15217.4         | 16891.3         | <b>79319.8</b>  |
| Agosto       |  | 11277.2         | 12517.7         | 13894.6         | 15423.0         | 17119.6         | 19002.7         | <b>89234.8</b>  |
| Septiembre   |  | 11277.2         | 12517.7         | 13894.6         | 15423.0         | 17119.6         | 19002.7         | <b>89234.8</b>  |
| Octubre      |  | 15036.2         | 16690.2         | 18526.2         | 20564.0         | 22826.1         | 25337.0         | <b>118979.7</b> |
| Noviembre    |  | 13783.2         | 15299.4         | 16982.3         | 18850.4         | 20923.9         | 23225.5         | <b>109064.7</b> |
| Diciembre    |  | 15036.2         | 16690.2         | 18526.2         | 20564.0         | 22826.1         | 25337.0         | <b>118979.7</b> |
| <b>Total</b> |  | <b>125302.1</b> | <b>139085.3</b> | <b>154384.7</b> | <b>171367.0</b> | <b>190217.4</b> | <b>211141.3</b> | <b>991497.7</b> |

## 16.2. Costos

| ACTIVO FIJO                   | VALOR UNITARIO (S/.) | Unidad | Cant  | TOTAL S/.        |
|-------------------------------|----------------------|--------|-------|------------------|
| <b>EQUIPOS</b>                |                      |        |       |                  |
| Parrilla                      | 350,00               | Unidad | 1     | 350,00           |
| Congelador                    | 1000,00              | Unidad | 1     | 1000,00          |
| Computadora/Registradora      | 2475,00              | Unidad | 1     | 2475,00          |
| Muebles con Banca             | 800,00               | Unidad | 3     | 2400,00          |
| Tennis de mesa                | 900,00               | Unidad | 1     | 900,00           |
| Accesorios de tenis de mesa   | 25,00                | Unidad | 1     | 25,00            |
| Mesas de futbolin             | 500,00               | Unidad | 2     | 1000,00          |
| Césped Ultra Grass Plus       | 28462,50             | 375 m2 | 3     | 85387,50         |
| Arcos                         | 300,00               | Unidad | 6     | 1800,00          |
| Marcador Led                  | 420,00               | Unidad | 3     | 1260,00          |
| RIFD                          | 110,00               | Unidad | 6     | 660,00           |
| Etiquetas                     | 0,30                 | Unidad | 100   | 30,00            |
| Balones                       | 70,00                | Unidad | 9     | 630,00           |
| Chalecos                      | 7,50                 | Unidad | 60    | 450,00           |
| Reflector                     | 200,00               | Unidad | 18    | 3600,00          |
| Guantes                       | 20,00                | Unidad | 10    | 200,00           |
| Malla                         | 1,00                 | m2     | 1200  | 1200,00          |
| Telefono Fijo Movistar        | 40,00                | Unidad | 1     | 40,00            |
| Caucho                        | 0,40                 | kg     | 12000 | 4800,00          |
| Malla Protector Solar (techo) | 8,50                 | m2     | 750   | 6375,00          |
| Televisor LED                 | 1200,00              | 40"    | 1     | 1200,00          |
| Televisor LED                 | 2000,00              | 50"    | 2     | 4000,00          |
| Equipo de sonido              | 1000,00              | Unidad | 2     | 2000,00          |
| Bombin Inflador               | 20,00                | Unidad | 2     | 40,00            |
| <b>Total</b>                  | <b>39910,20</b>      |        |       | <b>121822,50</b> |
| <b>CONSTRUCCION</b>           |                      |        |       |                  |
| Escalera                      | 4,5                  | kg     | 2000  | 9000             |
| Construccion y acabados       | 60000                |        | 1     | 60000            |
| Cuota de capital              | 85000                |        | 1     | 85000            |
| <b>Total</b>                  | <b>145004,5</b>      |        |       | <b>154000</b>    |
| <b>Muebles y enseres</b>      |                      |        |       |                  |
| Escritorios                   | 100                  |        | 1     | 100              |
| Sillas                        | 35                   |        | 8     | 280              |
| Juego de sillones             | 3500                 |        | 1     | 3500             |
| Mesas                         | 200                  |        | 3     | 600              |
| <b>Total</b>                  | <b>3835</b>          |        |       | <b>4480</b>      |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>188749,7</b>      |        |       | <b>280302,50</b> |

| GASTOS PRE-OPERATIVOS      | VALOR UNITARIO |  | CANTIDAD | TOTAL S/.   |
|----------------------------|----------------|--|----------|-------------|
| Minuta                     | 63             |  | 1        | 63          |
| Escritura Pública          | 120            |  | 1        | 120         |
| Sunarp                     | 189            |  | 1        | 189         |
| Comprobantes de pago       | 50             |  | 1        | 50          |
| Licencia de funcionamiento | 100            |  | 1        | 100         |
| Libros contables           | 20             |  | 2        | 40          |
| Notaria                    | 30             |  | 1        | 30          |
| Registro de Marca INDECOPI | 535            |  | 1        | 535         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>1107</b>    |  |          | <b>1127</b> |

| COSTOS INDIRECTOS              | VALOR UNITARIO  |  | D | TOTAL MENSUAL S/. | TOTAL ANUAL S/.  |
|--------------------------------|-----------------|--|---|-------------------|------------------|
| <b>Costos indirectos</b>       |                 |  |   |                   |                  |
| Agua                           | 350             |  | 1 | 350               | 4200             |
| Luz                            | 1800            |  | 1 | 1800              | 21600            |
| Teléfono fijo, internet, cable | 130             |  | 1 | 130               | 1560             |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>2280</b>     |  |   | <b>2280</b>       | <b>27360</b>     |
| <b>Gastos Administrativos</b>  |                 |  |   |                   |                  |
| Sueldos                        | 4.511,44        |  | 1 | 4.511,44          | 62.421,33        |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>4.511,44</b> |  |   | <b>4.511,44</b>   | <b>62.421,33</b> |
| <b>Gastos de ventas</b>        |                 |  |   |                   |                  |
| Marketing y Publicidad         | 1000            |  | 1 | 1000              | 12000            |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>1000</b>     |  |   | <b>1000</b>       | <b>12000</b>     |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>7791,44</b>  |  |   | <b>7791,44</b>    | <b>101781,33</b> |

**TOTAL COSTOS INICIALES 289220,94**

**TOTAL COSTOS PRODUCCIÓN 7791,44**



### 16.3. Gastos Administrativos

PLANILLA DEL PERSONAL GASTOS ADMINISTRATIVOS

|                                     | Cantidad | Sueldo Base | Enero           | Febrero         | Marzo           | Abril           | Mayo            | Junio           | Julio           | Agosto          | Septiembre      | Octubre         | Noviembre       | Diciembre       | TOTAL            |
|-------------------------------------|----------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| ADMINISTRADOR                       | 1        | 1,100.00    | 1,100.00        | 1,100.00        | 1,100.00        | 1,100.00        | 1,100.00        | 1,100.00        | 2,200.00        | 1,100.00        | 1,100.00        | 1,100.00        | 1,100.00        | 2,200.00        | 15,400.00        |
| CONTADOR                            | 1        | 750.00      | 750.00          | 750.00          | 750.00          | 750.00          | 750.00          | 750.00          | 1,500.00        | 750.00          | 750.00          | 750.00          | 750.00          | 1,500.00        | 10,500.00        |
| RECEPCION                           | 2        | 600.00      | 1,200.00        | 1,200.00        | 1,200.00        | 1,200.00        | 1,200.00        | 1,200.00        | 2,400.00        | 1,200.00        | 1,200.00        | 1,200.00        | 1,200.00        | 2,400.00        | 16,800.00        |
| PERSONAL DE LIMPIEZA                | 1        | 750.00      | 750.00          | 750.00          | 750.00          | 750.00          | 750.00          | 750.00          | 1,500.00        | 750.00          | 750.00          | 750.00          | 750.00          | 1,500.00        | 10,500.00        |
| <b>PLANILLA CON SUELDOS BASE</b>    |          |             | <b>3,800.00</b> | <b>3,800.00</b> | <b>3,800.00</b> | <b>3,800.00</b> | <b>3,800.00</b> | <b>3,800.00</b> | <b>7,600.00</b> | <b>3,800.00</b> | <b>3,800.00</b> | <b>3,800.00</b> | <b>3,800.00</b> | <b>7,600.00</b> | <b>53,200.00</b> |
| CTS                                 |          |             | 369.44          | 369.44          | 369.44          | 369.44          | 369.44          | 369.44          | 369.44          | 369.44          | 369.44          | 369.44          | 369.44          | 369.44          | 4,433.33         |
| ESSALUD                             | 9.00%    |             | 342.00          | 342.00          | 342.00          | 342.00          | 342.00          | 342.00          | 684.00          | 342.00          | 342.00          | 342.00          | 342.00          | 684.00          | 4,788.00         |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS</b>           |          |             | <b>711.44</b>   | <b>711.44</b>   | <b>711.44</b>   | <b>711.44</b>   | <b>711.44</b>   | <b>711.44</b>   | <b>1,053.44</b> | <b>711.44</b>   | <b>711.44</b>   | <b>711.44</b>   | <b>711.44</b>   | <b>1,053.44</b> | <b>9,221.33</b>  |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> |          |             | <b>4,511.44</b> | <b>4,511.44</b> | <b>4,511.44</b> | <b>4,511.44</b> | <b>4,511.44</b> | <b>4,511.44</b> | <b>8,653.44</b> | <b>4,511.44</b> | <b>4,511.44</b> | <b>4,511.44</b> | <b>4,511.44</b> | <b>8,653.44</b> | <b>62,421.33</b> |

#### 16.4. Evaluación

### EVALUACIÓN CLÁSICA

a)  $K_d =$

$$K_d = i(1 - t)$$

$$i = 15\%$$

$$t = 30\%$$

$$K_d = 10,5\%$$

b)  $K_e =$

$$K_e = R_f + B \cdot R_p + R_{país}$$

$$R_f = 2,60\%$$

$$R_p = 12,40\%$$

$$R_{país} = 1,35\%$$

$$Beta = 3$$

$$K_e = 41,15\%$$

c)  $WACC =$

$$WACC = K_d \cdot (D/V) + K_e \cdot (P/V)$$

$$D = \frac{S/. 125.000,00}{281630} = 44,4\%$$

$$P = \frac{S/. 156.629,50}{281630} = 55,6\%$$

$$V = 281630$$

$$WACC = 27,55\%$$

16.5. Préstamo

|                 |                   |               |
|-----------------|-------------------|---------------|
| <b>PRÉSTAMO</b> | <b>125,000.00</b> |               |
| <b>INTERÉS</b>  | <b>1.25%</b>      | <b>15.00%</b> |
| <b>PLAZO</b>    | <b>5</b>          |               |
| <b>MESES</b>    | <b>12</b>         |               |
| <b>CUOTAS</b>   | <b>60</b>         |               |

|    | PAGO     | PRINCIPAL | INTERESES | PENDIENTE  |
|----|----------|-----------|-----------|------------|
| 1  | 2,973.74 | 1,411.24  | 1,562.50  | 123,588.76 |
| 2  | 2,973.74 | 1,428.88  | 1,544.86  | 122,159.88 |
| 3  | 2,973.74 | 1,446.74  | 1,527.00  | 120,713.13 |
| 4  | 2,973.74 | 1,464.83  | 1,508.91  | 119,248.31 |
| 5  | 2,973.74 | 1,483.14  | 1,490.60  | 117,765.17 |
| 6  | 2,973.74 | 1,501.68  | 1,472.06  | 116,263.49 |
| 7  | 2,973.74 | 1,520.45  | 1,453.29  | 114,743.05 |
| 8  | 2,973.74 | 1,539.45  | 1,434.29  | 113,203.59 |
| 9  | 2,973.74 | 1,558.70  | 1,415.04  | 111,644.90 |
| 10 | 2,973.74 | 1,578.18  | 1,395.56  | 110,066.72 |
| 11 | 2,973.74 | 1,597.91  | 1,375.83  | 108,468.81 |
| 12 | 2,973.74 | 1,617.88  | 1,355.86  | 106,850.93 |
| 13 | 2,973.74 | 1,638.10  | 1,335.64  | 105,212.82 |
| 14 | 2,973.74 | 1,658.58  | 1,315.16  | 103,554.24 |
| 15 | 2,973.74 | 1,679.31  | 1,294.43  | 101,874.93 |
| 16 | 2,973.74 | 1,700.30  | 1,273.44  | 100,174.62 |
| 17 | 2,973.74 | 1,721.56  | 1,252.18  | 98,453.07  |
| 18 | 2,973.74 | 1,743.08  | 1,230.66  | 96,709.99  |
| 19 | 2,973.74 | 1,764.87  | 1,208.87  | 94,945.12  |
| 20 | 2,973.74 | 1,786.93  | 1,186.81  | 93,158.19  |
| 21 | 2,973.74 | 1,809.26  | 1,164.48  | 91,348.93  |
| 22 | 2,973.74 | 1,831.88  | 1,141.86  | 89,517.05  |
| 23 | 2,973.74 | 1,854.78  | 1,118.96  | 87,662.27  |
| 24 | 2,973.74 | 1,877.96  | 1,095.78  | 85,784.31  |
| 25 | 2,973.74 | 1,901.44  | 1,072.30  | 83,882.87  |
| 26 | 2,973.74 | 1,925.21  | 1,048.54  | 81,957.67  |
| 27 | 2,973.74 | 1,949.27  | 1,024.47  | 80,008.40  |
| 28 | 2,973.74 | 1,973.64  | 1,000.10  | 78,034.76  |
| 29 | 2,973.74 | 1,998.31  | 975.43    | 76,036.45  |
| 30 | 2,973.74 | 2,023.29  | 950.46    | 74,013.17  |

|    |          |          |        |           |
|----|----------|----------|--------|-----------|
| 31 | 2,973.74 | 2,048.58 | 925.16 | 71,964.59 |
| 32 | 2,973.74 | 2,074.18 | 899.56 | 69,890.41 |
| 33 | 2,973.74 | 2,100.11 | 873.63 | 67,790.30 |
| 34 | 2,973.74 | 2,126.36 | 847.38 | 65,663.93 |
| 35 | 2,973.74 | 2,152.94 | 820.80 | 63,510.99 |
| 36 | 2,973.74 | 2,179.85 | 793.89 | 61,331.14 |
| 37 | 2,973.74 | 2,207.10 | 766.64 | 59,124.04 |
| 38 | 2,973.74 | 2,234.69 | 739.05 | 56,889.34 |
| 39 | 2,973.74 | 2,262.62 | 711.12 | 54,626.72 |
| 40 | 2,973.74 | 2,290.91 | 682.83 | 52,335.81 |
| 41 | 2,973.74 | 2,319.54 | 654.20 | 50,016.27 |
| 42 | 2,973.74 | 2,348.54 | 625.20 | 47,667.73 |
| 43 | 2,973.74 | 2,377.89 | 595.85 | 45,289.84 |
| 44 | 2,973.74 | 2,407.62 | 566.12 | 42,882.22 |
| 45 | 2,973.74 | 2,437.71 | 536.03 | 40,444.50 |
| 46 | 2,973.74 | 2,468.18 | 505.56 | 37,976.32 |
| 47 | 2,973.74 | 2,499.04 | 474.70 | 35,477.28 |
| 48 | 2,973.74 | 2,530.28 | 443.47 | 32,947.01 |
| 49 | 2,973.74 | 2,561.90 | 411.84 | 30,385.10 |
| 50 | 2,973.74 | 2,593.93 | 379.81 | 27,791.18 |
| 51 | 2,973.74 | 2,626.35 | 347.39 | 25,164.82 |
| 52 | 2,973.74 | 2,659.18 | 314.56 | 22,505.64 |
| 53 | 2,973.74 | 2,692.42 | 281.32 | 19,813.22 |
| 54 | 2,973.74 | 2,726.08 | 247.67 | 17,087.15 |
| 55 | 2,973.74 | 2,760.15 | 213.59 | 14,326.99 |
| 56 | 2,973.74 | 2,794.65 | 179.09 | 11,532.34 |
| 57 | 2,973.74 | 2,829.59 | 144.15 | 8,702.75  |
| 58 | 2,973.74 | 2,864.96 | 108.78 | 5,837.80  |
| 59 | 2,973.74 | 2,900.77 | 72.97  | 2,937.03  |
| 60 | 2,973.74 | 2,937.03 | 36.71  | 0.00      |

16.6. Punto de Equilibrio

**PUNTO DE EQUILIBRIO**

|                      | S/             |
|----------------------|----------------|
| <b>Costo Totales</b> | S/. 281,629.50 |
| <b>M.C.V</b>         | <b>73.90</b>   |
| <b>P</b>             | S/. 75.00      |

|            |                  |
|------------|------------------|
| <b>P.E</b> | 751 Horas/Anual  |
|            | 63 Horas/Mensual |
|            | 2,63 Horas/Dia   |

|                         |                    |
|-------------------------|--------------------|
| <b>P.E Monetario S/</b> | 56325 Soles/Anual  |
|                         | 4693 Soles/Mensual |
|                         | 156.44 Soles/Dia   |



## 16.7. Gastos de Promoción

| Item                            | Cantidad | Precio     | Total      | TOTAL ANUAL         |
|---------------------------------|----------|------------|------------|---------------------|
| tarjetas                        | 1 millar | S/. 150,00 | S/. 150,00 | S/. 150,00          |
| volantes                        | 1 millar | S/. 100,00 | S/. 100,00 | S/. 300,00          |
| Redes Sociales                  | S/. -    | S/. -      | S/. -      | S/. -               |
| Elaboración de panel            | 1        | S/. 450,00 | S/. 450,00 | S/. 900,00          |
| Apps (creacion y mantenimiento) |          |            |            | S/. 2.500,00        |
| Días de prueba                  | 0        | S/. -      | S/. -      | S/. -               |
|                                 |          |            |            | <b>S/. 3.850,00</b> |



## 16.8. Flujo de Caja Anual

| FLUJO DE CAJA                 |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| PERIODOS                      | 2015                  | 2016                  | 2017                  | 2018                  | 2019                  | 2020                  | 2021                  |
| <b>INGRESOS</b>               |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ventas                        |                       | S/. 125,302.07        | S/. 139,085.30        | S/. 154,384.68        | S/. 171,366.99        | S/. 190,217.36        | S/. 211,141.27        |
| Capital                       | S/. 281,629.50        |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Otros Ingresos Operativos     |                       | S/. 2,100.00          | S/. 2,331.00          | S/. 2,587.41          | S/. 2,872.03          | S/. 3,187.95          | S/. 3,538.62          |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>      | <b>S/. 281,629.50</b> | <b>S/. 127,402.07</b> | <b>S/. 141,416.30</b> | <b>S/. 156,972.09</b> | <b>S/. 174,239.02</b> | <b>S/. 193,405.31</b> | <b>S/. 214,679.89</b> |
| <b>EGRESOS</b>                |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>ACTIVO FIJO</b>            | <b>S/. 280,302.50</b> | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       |
| <b>EQUIPOS</b>                |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>CONSTRUCCION</b>           |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Construccion y acabados       | S/. 60,000.00         |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| escalera                      | S/. 9,000.00          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Cuota de capital              | S/. 85,000.00         |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>Muebles y enseres</b>      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Escritorios                   | S/. 100.00            |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Sillas                        | S/. 280.00            |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| juego de sillones             | S/. 3,500.00          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| mesas                         | S/. 600.00            |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>GASTOS PRE-OPERATIVOS</b>  | <b>S/. 1,327.00</b>   | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>      | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 129,316.23</b> | <b>S/. 127,714.66</b> | <b>S/. 128,988.05</b> | <b>S/. 130,286.91</b> | <b>S/. 131,611.75</b> | <b>S/. 97,278.20</b>  |
| <b>Costos indirectos</b>      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Agua                          |                       | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          |
| Luz                           |                       | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         |
| Teléfono fijo e internet      |                       | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          |
| <b>Gastos Administrativos</b> |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Sueldos                       |                       | S/. 62,421.33         | S/. 63,669.76         | S/. 64,943.16         | S/. 66,242.02         | S/. 67,566.86         | S/. 68,918.20         |
| <b>Gastos Financieros</b>     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Cuotas Préstamo Inversión     |                       | S/. 35,684.90         | S/. 35,684.90         | S/. 35,684.90         | S/. 35,684.90         | S/. 35,684.90         |                       |
| <b>Gastos de ventas</b>       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Comisiones                    |                       | S/. 0.00              | S/. 0.00              | S/. 0.00              | S/. 0.00              | S/. 0.00              | S/. 0.00              |
| Promoción                     |                       | S/. 3,850.00          | S/. 1,000.00          | S/. 1,000.00          | S/. 1,000.00          | S/. 1,000.00          | S/. 1,000.00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>          | <b>S/. 281,629.50</b> | <b>S/. 129,316.23</b> | <b>S/. 127,714.66</b> | <b>S/. 128,988.05</b> | <b>S/. 130,286.91</b> | <b>S/. 131,611.75</b> | <b>S/. 97,278.20</b>  |
| <b>Saldo</b>                  | <b>S/. 0.00</b>       | <b>-S/. 1,914.16</b>  | <b>S/. 13,701.64</b>  | <b>S/. 27,984.04</b>  | <b>S/. 43,952.10</b>  | <b>S/. 61,793.56</b>  | <b>S/. 117,401.70</b> |
| <b>IMPUESTO A LA RENTA</b>    |                       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 4,110.49</b>   | <b>S/. 8,395.21</b>   | <b>S/. 13,185.63</b>  | <b>S/. 18,538.07</b>  | <b>S/. 35,220.51</b>  |
| <b>Saldo Acumulado</b>        | <b>S/. 0.00</b>       | <b>-S/. 1,914.16</b>  | <b>S/. 7,676.99</b>   | <b>S/. 27,265.81</b>  | <b>S/. 58,032.29</b>  | <b>S/. 101,287.78</b> | <b>S/. 183,468.96</b> |
| <b>TIR</b>                    | <b>809%</b>           |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>VAN</b>                    | <b>S/. 82,591.85</b>  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>WACC</b>                   | <b>27.55%</b>         |                       |                       |                       |                       |                       |                       |



## 16.9. Escenario Pesimista

| FLUJO DE CAJA PESIMISTA       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| PERIODOS                      | 2015                  | 2016                  | 2017                  | 2018                  | 2019                  | 2020                  | 2021                  |
| <b>INGRESOS</b>               |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ventas                        |                       | S/. 117,895.32        | S/. 130,863.81        | S/. 145,258.83        | S/. 161,237.30        | S/. 178,973.40        | S/. 198,660.48        |
| Capital                       | S/. 281,629.50        |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ingresos Operativos           |                       | S/. 900.00            | S/. 999.00            | S/. 1,108.89          | S/. 1,230.87          | S/. 1,366.26          | S/. 1,516.55          |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>      | <b>S/. 281,629.50</b> | <b>S/. 118,795.32</b> | <b>S/. 131,862.81</b> | <b>S/. 146,367.72</b> | <b>S/. 162,468.17</b> | <b>S/. 180,339.67</b> | <b>S/. 200,177.03</b> |
| <b>EGRESOS</b>                |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>ACTIVO FIJO</b>            | <b>S/. 280,302.50</b> | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       |
| <b>EQUIPOS</b>                |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>CONTRUCCION</b>            |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Construccion y acabados       | S/. 60,000.00         |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| escalera                      | S/. 9,000.00          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Cuota de capital              | S/. 85,000.00         |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>Muebles y enseres</b>      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Escritorios                   | S/. 100.00            |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Sillas                        | S/. 280.00            |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| juego de sillones             | S/. 3,500.00          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| mesas                         | S/. 600.00            |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>GASTOS PRE-OPERATIVOS</b>  | <b>S/. 1,327.00</b>   | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>      | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 128,316.23</b> | <b>S/. 127,714.66</b> | <b>S/. 128,988.05</b> | <b>S/. 130,286.91</b> | <b>S/. 132,961.75</b> | <b>S/. 98,628.20</b>  |
| <b>Costos indirectos</b>      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Agua                          |                       | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          |
| Luz                           |                       | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         |
| Teléfono fijo e internet      |                       | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          |
| <b>Gastos Administrativos</b> |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Sueldos                       |                       | S/. 62,421.33         | S/. 63,669.76         | S/. 64,943.16         | S/. 66,242.02         | S/. 67,566.86         | S/. 68,918.20         |
| <b>Gastos Financieros</b>     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Cuotas Préstamo Inversión     |                       | S/. 35,684.90         | S/. 35,684.90         | S/. 35,684.90         | S/. 35,684.90         | S/. 35,684.90         |                       |
| <b>Gastos de ventas</b>       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Comisiones                    |                       | S/. 0.00              | S/. 0.00              | S/. 0.00              | S/. 0.00              | S/. 0.00              | S/. 0.00              |
| Promoción                     |                       | S/. 2,850.00          | S/. 1,000.00          | S/. 1,000.00          | S/. 1,000.00          | S/. 2,350.00          | S/. 2,350.00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>          | <b>S/. 281,629.50</b> | <b>S/. 128,316.23</b> | <b>S/. 127,714.66</b> | <b>S/. 128,988.05</b> | <b>S/. 130,286.91</b> | <b>S/. 132,961.75</b> | <b>S/. 98,628.20</b>  |
| <b>SALDO</b>                  | <b>S/. 0.00</b>       | <b>-S/. 9,520.90</b>  | <b>S/. 4,148.15</b>   | <b>S/. 17,379.67</b>  | <b>S/. 32,181.25</b>  | <b>S/. 47,377.91</b>  | <b>S/. 101,548.83</b> |
| <b>IMPUESTO A LA RENTA</b>    |                       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 1,244.45</b>   | <b>S/. 5,213.90</b>   | <b>S/. 9,654.38</b>   | <b>S/. 14,213.37</b>  | <b>S/. 30,464.65</b>  |
| <b>SALDO ACUMULADO</b>        | <b>S/. 0.00</b>       | <b>-S/. 9,520.90</b>  | <b>-S/. 6,617.20</b>  | <b>S/. 5,548.57</b>   | <b>S/. 28,075.45</b>  | <b>S/. 61,239.99</b>  | <b>S/. 132,324.17</b> |
| <b>TIR</b>                    |                       | 142%                  |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>VAN</b>                    |                       | S/. 53,244.06         |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>WACC</b>                   |                       | 27.55%                |                       |                       |                       |                       |                       |



## 16.10. Flujo de Caja Económico y Financiero

| FLUJO DE CAJA ECONOMICO Y FINANCIERO |                        |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|--------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| PERIODOS                             | 2015                   | 2016                  | 2017                  | 2018                  | 2019                  | 2020                  | 2021                  |
| <b>INGRESOS</b>                      |                        |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ventas                               |                        | S/. 125,302.07        | S/. 139,085.30        | S/. 154,384.68        | S/. 171,366.99        | S/. 190,217.36        | S/. 211,141.27        |
| Capital                              | S/. 156,629.50         |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Otros Ingresos Operativos            |                        | S/. 2,100.00          | S/. 2,331.00          | S/. 2,587.41          | S/. 2,872.03          | S/. 3,187.95          | S/. 3,538.62          |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>             | <b>S/. 156,629.50</b>  | <b>S/. 127,402.07</b> | <b>S/. 141,416.30</b> | <b>S/. 156,972.09</b> | <b>S/. 174,239.02</b> | <b>S/. 193,405.31</b> | <b>S/. 214,679.89</b> |
| <b>EGRESOS</b>                       |                        |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                   | <b>S/. 280,302.50</b>  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>EQUIPOS</b>                       |                        |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>CONTRUCCION</b>                   |                        |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Construccion y acabados              | S/. 60,000.00          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| escalera                             | S/. 9,000.00           |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Cuota de capital                     | S/. 85,000.00          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>Muebles y enseres</b>             |                        |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Escritorios                          | S/. 100.00             |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Sillas                               | S/. 280.00             |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| juego de sillas                      | S/. 3,500.00           |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Mesas                                | S/. 600.00             |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>GASTOS PRE-OPERATIVOS</b>         | <b>S/. 1,327.00</b>    | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 0.00</b>       |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>             | <b>S/. 0.00</b>        | <b>S/. 93,631.33</b>  | <b>S/. 92,029.76</b>  | <b>S/. 93,303.16</b>  | <b>S/. 94,602.02</b>  | <b>S/. 95,926.86</b>  | <b>S/. 97,278.20</b>  |
| <b>Costos indirectos</b>             |                        |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Agua                                 |                        | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          | S/. 4,200.00          |
| Luz                                  |                        | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         | S/. 21,600.00         |
| Teléfono fijo e internet             |                        | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          | S/. 1,560.00          |
| <b>Gastos Administrativos</b>        |                        |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Sueldos                              |                        | S/. 62,421.33         | S/. 63,669.76         | S/. 64,943.16         | S/. 66,242.02         | S/. 67,566.86         | S/. 68,918.20         |
| <b>Gastos Financieros</b>            |                        |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Cuotas Préstamo Inversión            |                        |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>Gastos de ventas</b>              |                        |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Comisiones                           |                        | S/. 0.00              | S/. 0.00              | S/. 0.00              | S/. 0.00              | S/. 0.00              | S/. 0.00              |
| Promoción                            |                        | S/. 3,850.00          | S/. 1,000.00          | S/. 1,000.00          | S/. 1,000.00          | S/. 1,000.00          | S/. 1,000.00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                 | <b>S/. 281,629.50</b>  | <b>S/. 93,631.33</b>  | <b>S/. 92,029.76</b>  | <b>S/. 93,303.16</b>  | <b>S/. 94,602.02</b>  | <b>S/. 95,926.86</b>  | <b>S/. 97,278.20</b>  |
| <b>FLUJO ECONOMICO</b>               | <b>-S/. 125,000.00</b> | <b>S/. 33,770.73</b>  | <b>S/. 49,386.54</b>  | <b>S/. 63,668.93</b>  | <b>S/. 79,637.00</b>  | <b>S/. 97,478.45</b>  | <b>S/. 117,401.70</b> |
| <b>Gastos Financieros</b>            | <b>S/. 125,000.00</b>  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Cuotas Préstamo Inversión            |                        | S/. 35,684.90         | S/. 35,684.90         | S/. 35,684.90         | S/. 35,684.90         | S/. 35,684.90         | S/. 35,684.90         |
| <b>FLUJO FINANCIERO</b>              | <b>S/. 0.00</b>        | <b>-S/. 1,914.16</b>  | <b>S/. 13,701.64</b>  | <b>S/. 27,984.04</b>  | <b>S/. 43,952.10</b>  | <b>S/. 61,793.56</b>  | <b>S/. 117,401.70</b> |
| <b>IMPUESTO A LA RENTA</b>           |                        | <b>S/. 0.00</b>       | <b>S/. 4,110.49</b>   | <b>S/. 8,395.21</b>   | <b>S/. 13,185.63</b>  | <b>S/. 18,538.07</b>  | <b>S/. 35,220.51</b>  |
| <b>SALDO ACUMULADO</b>               | <b>S/. -</b>           | <b>S/. -1,914.16</b>  | <b>S/. 7,676.99</b>   | <b>S/. 27,265.81</b>  | <b>S/. 58,032.29</b>  | <b>S/. 101,287.78</b> | <b>S/. 183,468.96</b> |
| <b>TIR</b>                           | <b>809%</b>            |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>VAN</b>                           | <b>S/. 82,591.85</b>   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>WACC</b>                          | <b>27.55%</b>          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |

## 17. Conclusiones

Primera:

Actualmente en el mercado no se encuentra un servicio como este con elementos innovadores y que estén enfocados a la calidad, además se considera que son muy difíciles de imitar.

Segunda:

La estrategia de diferenciación ayudara a capturar gran variedad de clientes haciéndoles sentir que lo que pagan vale la pena y que siempre saldrán satisfechos y con una buena experiencia.

Tercera:

Las características únicas del servicio, la localización y distribución y el trato al cliente son muy importantes para el éxito del negocio, al ser los puntos clave en donde se enfocan las estrategias de marketing, de operaciones y organizacionales de la empresa respectivamente.

Cuarta:

La inversión se recupera a partir del 2do año, ya que este proyecto genera mucha rentabilidad en muy poco tiempo, proponiéndolo como un negocio muy atractivo económicamente.

Quinta:

El complejo deportivo de alquiler de canchas de grass sintético es una alternativa de inversión muy rentable obteniendo un flujo positivo

## 18. Recomendaciones

Primera:

Implementar el complejo deportivo siguiendo las estrategias propuestas en el presente trabajo y considerar innovar y adecuarse constantemente para ofrecer siempre un servicio de calidad.

Segunda:

Segmentar a los clientes. Al tener una diferenciación exclusiva que signifique mayores costes y mayor precio, se tiene que dirigir el servicio a un mercado que realmente pueda pagarlo.

Tercera:

Siempre tratar de mejorar la experiencia global de los clientes en los tiempos muertos; si se tiene largas esperas, ofrecer los servicios de WiFi o juegos de mesa disponibles para ellos.

Cuarta:

Es importante no incurrir en gastos innecesarios que no concuerden con las estrategias y funciones del negocio o que no den algún beneficio tangible y no ayuden a cumplir objetivos.

Quinta:

Considerar los ingresos extra como la venta de bebidas y snacks como un respaldo a los ingresos negativos o bajos de los primeros años. Además poner énfasis en las alianzas estratégicas con empresas, de tal manera que se pueda incrementar los ingresos y la cartera de clientes.

## 19. Bibliografía

- Arellano, Rolando (2010). Al medio hay sitio, el crecimiento social según los Estilos de Vida.
- Carro, R. & Gonzales, D. (2000). Localización de instalaciones. Universidad de Mar de la Plata
- Chiavenato, I. (2000), *Administración de Recursos Humanos*, 5ta Ed, McGraw Hill, Colombia.
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.
- Franco, P (2003). Planes de negocio: Una metodología alternativa.
- Kotler. (2008). Fundamentos de marketing. Mexico: Pearson Education.
- Longenecker, Moore, Petty, Palich (2007). Administración de pequeñas empresas: Enfoque emprendedor.
- Malhotra, Narres K., (2004), *Investigación de mercados*, 4ta Ed. México, Pearson-Prentice Hall.
- Michael Porter. (2009). Estrategia Competitiva. Mexico DF: Piramide.
- Monserrat, O. (1997). El plan de empresa: Cómo planificar la creación de una empresa.
- Perú 21 (3 de setiembre del 2015). Economía peruana crecería 2.7% en 2015 y se aleja del 4%.
- Progresar con Arellano (22 de noviembre de 2014). Prohibido para hombres. Perú 21.
- Pipoli, G. (2002). Casos de Mercadotecnia aplicados a la realidad peruana. Lima. CIUP.
- Stanton, Etzel & Walker. (2010). Fundamentos de marketing. México DF: MacGraw Hill.

## 20. Webgrafia

Aurum Consultoria & Mercado. (2014). El consumidor Arequipeño. Octubre del 2015, de Aurum Sitio web:<http://aurumperu.com/pdf/Infoconsumoct2014.pdf>

Aurum Consultoria & Mercado (2014). Perspectivas económicas en Arequipa. Sitio Web. [http://ucsp.edu.pe/cegob/wp-content/uploads/2015/04/AURUM\\_Informe-Perspectivas-Econ%3%B3micas-2015-Regi%3%B3n-Arequipa\\_Abril-2015.pdf](http://ucsp.edu.pe/cegob/wp-content/uploads/2015/04/AURUM_Informe-Perspectivas-Econ%3%B3micas-2015-Regi%3%B3n-Arequipa_Abril-2015.pdf)

Baquero, G (2012). Creación de un complejo deportivo “La Calderita” en el sur de la ciudad de Quito. Obtenido de <http://dspace.internacional.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/40/1/CREACI%C3%93N%20DE%20UN%20COMPLEJO%20DEPORTIVO%20LA%20CALDERITA%20EN%20EL%20SUR%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20QUITO.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. (2009). Caracterización del Departamento de Arequipa. Recuperado el 19 de Agosto de 2011, de Banco Central de Reserva del Perú: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/Arequipa-Characterizacion.pdf>

Castro, V. (2010). Proyecto de construcción de una cancha sintética de fut-sala en el cantón Playas para desarrollar la actividad deportiva y turística. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/14056>

El comercio. (2009). Arequipa es la tercera mayor economía del Peru. Recuperado el 19 de Agosto de 2011, de:



<http://elcomercio.pe/economia/peru/ey-arequipa-tercera-mayor-economia-peru-noticia-1819716>

El comercio. (2009). Arequipa: Crecimiento sector entretenimiento crecerá en al menos 11%. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://elcomercio.pe/peru/arequipa/arequipa-malls-esperan-subir-su-facturacion-al-menos-11-noticia-1833380>

El Pueblo. (2015). El 2014 Arequipa registró menor inflación que en últimos 4 años. Octubre del 2015, de El Pueblo Sitio web: <http://www.elpueblo.com.pe/noticia/primera/el-2014-arequipa-registro-menor-inflacion-que-en-ultimos-4-anos>

Jiménez, S (2010). Proyecto de factibilidad de la creación de una cancha sintética de futbol en la ciudadela Abel Hibert en Duran. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10854/8/PROYECTO%20FINAL%20CANCHA%20SINTETICA%20EN%20DURAN.pdf>

Ramírez, J (2009). Plan de negocios para determinar la viabilidad de una empresa de entretenimiento y recreación enfocada hacia el futbol 5 en canchas sintéticas, Obtenido de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis51.pdf>

UEFA MEDICINE MATTERS. (2006). THE STATE OF THE PITCH. Octubre del 2015, de UEFA Sitio web: <http://www.uefa.org/newsfiles/397372.pdf>

Víctor Lozano. (2015). El exigente consumidor arequipeño. Octubre del 2015, de Semana Económica Sitio web: <http://semanaeconomica.com/marketingdeconexiones/2015/03/17/el-exigente-consumidor-arequipeno/>

**21. Anexos**

# **ANEXO 1**

## Entrevista

**Fecha:**

**Entrevistado:**

**Entrevistador:**

**Nombre de la empresa:**

**Tfno. De contacto:**

Presentación

Buenos días/tardes/noches, quisiera agradecerle su tiempo para esta entrevista, mi nombre es Ernesto Alarcón/José Luis Montalván, somos alumnos de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo y estamos haciendo un estudio sobre la aceptación de los negocios deportivos en nuestra ciudad. Le pedimos que trate de responder las preguntas objetivamente y con la mayor sinceridad posible para que esta investigación sea lo más certera posible.

Análisis General

1. ¿Podría contarnos un poco sobre la historia de la empresa?
2. Cuando implementó el negocio ¿su inversión fue grande? ¿En cuánto tiempo recuperó o espera recuperar esta inversión?
3. ¿Encontró alguna dificultad al momento de implementar su negocio?
4. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se dan en el negocio?
5. ¿Con que servicios adicionales cuenta y que tan importantes son estos para los clientes y para la rentabilidad del negocio?
6. ¿Cuáles diría usted que son las fortalezas de su negocio? ¿Y cuáles son áreas en las que conviene mejorar?
7. ¿Qué oportunidades y/o amenazas ha identificado en su negocio?
8. ¿Cuáles son los planes a futuro del negocio?
9. ¿Existe estacionalidad en el negocio? ¿De ser el caso puede describirla?

Análisis Microentorno

1. ¿Cómo describiría el crecimiento del sector en el cual se basa su negocio?
2. ¿Cómo cree usted que ha evolucionado la demanda por este tipo de servicios?
3. ¿Cómo han evolucionado el número de competidores relacionados con su negocio? ¿Sabe cuántos son? ¿Qué tan probable es que ingresen nuevos competidores?
4. ¿Qué sustitutos tiene este tipo de negocio? ¿Cree usted que son una amenaza?
5. ¿Cómo describiría a los clientes? ¿Qué buscan los clientes? ¿Les importa mucho el precio de sus productos/servicios?
6. ¿Los consumidores son residentes de la zona o de otros distritos?
7. ¿Cuáles son los proveedores habituales para este tipo de negocio? ¿Cómo es la relación con ellos?

#### Análisis General:

El negocio de alquiler de canchas sintéticas en estos últimos 4 años se encuentra en crecimiento, que de la mano de las grandes inversiones, las personas destinan gran cantidad de su dinero en satisfacer una necesidad que es de entretenimiento. La Mayoría de entrevistados coinciden que sus negocios surgieron debido al gran impacto de esta actividades en otros países, no teniendo en cuenta el conocimiento necesario para poder gestionar y administrar el negocio mucho de los empresarios lograron crecer en el mercado.

Los empresarios utilizaron un capital entre 80 000 hasta 170 000 pero la mayoría de locales son arrendados, y en muchos casos ellos mismo reducían el capital con insumos de baja calidad ya que las tasas de los bancos era muy altas. Con el paso de los años la mayoría recuperó su inversión entre 2 a 3 años de actividad que sin duda algunos factores externos, no afectaron sus ingresos.

Los problemas más frecuentes son que no poseen la capacidad de instalación necesaria, accesibilidad al local, servicios adicionales mínimos, el deterioro de grass, servicios de agua y luz, cochera, reserva de horarios, indumentaria para los partidos en el momento preciso, balones en buen estado, control de tiempos.

La mayoría de los empresarios confirmo que la venta de bebidas es un ingreso fuerte aproximadamente de 4% a 8% de los ingresos anuales. La venta de bebidas alcohólicas al público posee mayor demanda. En cuanto a las fortalezas mencionadas indicaron que al ser pioneros y el haber recuperado su capital podía realizar cambios en los precios y así obtener mayor demanda. Por otro lado el Señor Javier Sardon indicó que poseen numerosidad de canchas y nuevas con espacio para esperar su turno y cochera.

El atractivo del sector es un factor importante para que se generen, desarrollen e innoven negocios similares. Y que desplacen a los empresarios que no podemos seguir creciendo en infraestructura y aun no poseen el capital para lograr expandirse. La mayoría de los empresarios coincidieron que en un futuro quería poseer un terreno propio para iniciar el mismo proyecto ya que el alquiler era muy elevado. Existen algunos Servicios sustitutos que satisfacen la misma necesidad y que de manera impresionante vienen creciendo y desarrollando nuevas tendencias en Arequipa.

Se Confirmó que existe la estacionalidad en este negocio y mucho de esto es gracias a los grandes campeonatos internacionales, nacionales, vacaciones, Día festivos de los meses mas resaltantes son, octubre noviembre, diciembre, agosto y junio.

---

#### Análisis del Micro Entorno:

El crecimiento del sector en cual se basan estos negocios es muy favorable gracias a las grandes inversiones que se han dado en los últimos años en Arequipa. Afectando el comportamiento del consumidor. Es impresionante la demanda que existe ya que es un deporte rey, pero aún más porque es un segmento insatisfecho donde no existen lugares para cubrir la excesiva demanda. Inclusive los fines de semana tenemos que abrir casi las 24 horas del día para poder generar mayores ingresos ya que esos días son claves.

Los empresarios afirmaron que no tiene mucho conocimiento de los competidores en otras zona ya que no se han tomado la molestia de analizarlos. Un empresario afirmó que es conocedor de los competidores, sus precios y sus debilidades. Es muy probable que grandes inversionistas desarrollen negocios similares con impresionante capital e infraestructura moderna con nuevas tendencia ya que aún no se satisface la demanda del mercado y existen terrenos en zonas donde no poseen estos servicios.

Los empresarios afirmaron que sus clientes buscan satisfacer la necesidad de entretenimiento mediante el deporte que es básicamente una ideología Arequipeña. Los criterios determinantes es la calidad del grass y la infraestructura ya que la ubicación del local no es indispensable. La mayoría de los empresarios consideraban solo un pequeño sector como demanda pero al ver que no está cubierta la misma observan que existen consumidores de diferentes distritos. Esto se da en base a la Referencia por alguien que vive en el distrito.

Finalmente los empresarios señalaron que no poseen alianzas o convenios con proveedores, simplemente buscan el precio más bajo y se realiza la compra. En el caso de las Bebidas no trabajan con Empresas en específicos pero sí visitan los diferentes almacenes mayoristas y realizan las compras.

# **ANEXO 2**

GUIA DE FOCUS GROUP  
CANCHAS DE FUTBOL SINTETICA

Presentación

Buenos días/tardes/noches, quisiera agradecerles la asistencia a este focus group, mi nombre es Ernesto Alarcón/José Luis Montalván y seré su moderador el día de hoy, Los presentes fueron escogido por estar entre el rango de edades de personas que juegan futbol, además de ser un grupo representativo de nuestra población, con este focus group deseamos que ustedes respondan con sinceridad a las preguntas que se van a realizar para determinar cuáles son los factores y/o subfactores que ustedes creen necesarios para escoger una cancha de grass sintético.

(La siguiente sesión será grabada para su posterior estudio, al terminar esta presentación los participantes se presentaran de izquierda a derecha, dirán su nombre edad y su ocupación)

1. ¿Qué criterios consideran los más importantes al momento de escoger una servicio de alquiler de canchas de grass sintéticas?
2. ¿Qué servicios adicionales tienen estos lugares a los que frecuentan?
3. ¿Cuáles de los servicios adicionales y criterios a la hora de escoger la cancha son los más importantes y sin los cuales dejaría de contratar estas?
4. Cuando contratan este servicio, generalmente, ¿Con cuántas personas juegan y de cuantas personas son los equipos?
5. Cuando contratan este servicio con sus amigos, ¿Creen que es necesario que se brinde servicio de cafetería?
6. ¿Qué nuevos servicios desearían que brinde su lugar preferido? Todos uno diferente.

#### FOCUS GROUPS:

Los criterios que se consideran al momento de escoger un servicio de alquiler de canchas de grass sintético son:

- **Calidad:** Criterio de mayor Relevancia. Esto implica las condiciones del grass sintético, los servicios que se ofrece y la experiencia percibida.
- **Ubicación:** Los asistentes determinaron que este criterio es relevante en el sentido de la accesibilidad a las canchas, por lo general recurren a zonas que no son de su distrito por recomendación o por las condiciones del grass y seguridad.
- **Infraestructura e iluminación:** Factor determinante la iluminación dentro de los horarios de noche ya que la mayoría concuerda que por el cansancio tienden a disminuir su visión, y el espacio debe ser suficiente para poder realizar fútbol 5
- **Servicios Adicionales:** Preferible la venta de bebidas y snack.

Al preguntar de Servicios Adicionales que tienen los lugares que frecuentas los asistentes respondieron que el servicio era muy básico, ya que algunos de estos tenían que entrar caminando, debes cuidar tus cosas, así mismo reclamar por el tiempo y no disfrutas una buena práctica al fútbol ya que las condiciones climáticas deterioran el césped sintético. Seguidamente se les pregunto cuando contratan este servicio, generalmente, con cuantas personas juegan y de cuantas personas son los equipos. Las personas asistentes afirmaron que por lo general juegan fútbol 5, pero a veces se formaban 3 equipos. La mayoría de los Asistentes afirman que no es muy difícil el armar un equipo ya que por lo general este deporte es considerado líder y su práctica es muy constante. A continuación se les pregunto si era necesario que se tenga un servicio de cafetería. Los asistentes respondieron que es importante que un negocio tenga un servicio de cafetería ya que ayuda mucho a satisfacer la necesidad de entretenimiento y muchas veces el consumo de bebidas y snack es importante porque la mayoría que jugamos a veces se realizan alguna apuesta que involucra bebida o comida y que mejor que tenerlas en el mismo lugar. Por último se conversó de algunos servicios adicionales donde los asistentes manifestaron un estacionamiento, locker para guardar la ropa, y las nuevas tendencias del deporte como canchas indoor las cuales generarían un valor importante en los consumidores, demostraría está a la vanguardia internacional y vivir una experiencia nueva.

# **ANEXO 3**



**ENCUESTA SOBRE CANCHAS DE FUTBOL**

Buenos días, estamos realizando la siguiente encuesta con el objetivo de conocer el mercado de las canchas de fútbol sintética en Arequipa y en el distrito de Sachaca.

EDAD: \_\_\_\_\_

DISTRITO DE RESIDENCIA: \_\_\_\_\_

1. ¿Juega fútbol? (Si la respuesta es NO, terminar la encuesta)

- a) SI                      b) NO

2. ¿Con que frecuencia juega usted fútbol?

- a) 1-2 veces al mes  
b) 3-4 veces al mes  
c) más de 4 al mes

3. ¿Cuál es el horario en que recurre a este servicio?

|          |   |   |   |   |   |   |   |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|
|          | L | M | M | J | V | S | D |
| DIURNO   |   |   |   |   |   |   |   |
| NOCTURNO |   |   |   |   |   |   |   |

4. En qué tipo de cancha juega normalmente

- a) Cemento  
b) Tierra  
c) Césped Sintético  
d) Césped Natural

(Si su respuesta fue césped sintético pasar a la pregunta 6)

5. ¿Cuál es el motivo por el cual no juega en canchas de grass sintético?

- a) Precio  
b) Ubicación  
c) Condición del cemento  
d) Servicios adicionales  
e) Atención al cliente  
f) Infraestructura e iluminación  
g) Otros. \_\_\_\_\_

6. Aproximadamente con cuantas personas juega en una sesión (incluyéndose y también a los rivales)

- a) 10  
b) 15  
Otros \_\_\_\_\_

7. ¿Cree necesario la implementación de canchas de grass sintético? ¿Por qué?

- a) SI                      b) NO

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es el precio que paga usted por el alquiler de una hora de una cancha sintética? (responder si su respuesta en la pregunta 4 fue césped sintético)

- |              |              |       |
|--------------|--------------|-------|
| Día          | Noche        | OTROS |
| a) S/. 50,00 | c) S/. 70,00 |       |
| b) S/. 60,00 | d) S/. 80,00 | _____ |

9. Si tuviera la oportunidad de alquilar una cancha de césped sintético ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

(responder si su respuesta no fue césped sintético en la pregunta 4)

- |              |              |       |
|--------------|--------------|-------|
| Día          | Noche        | Otros |
| a) S/. 50,00 | d) S/. 70,00 |       |
| b) S/. 60,00 | e) S/. 80,00 |       |
| c) S/. 70,00 | f) S/. 90,00 | _____ |

10. Solo si juega en césped sintético responda la siguiente pregunta. Consume alguna bebida después jugar? Cual consume de las mencionadas?

SI  NO

- a) Energizantes
- b) Agua
- c) Cerveza
- d) Gaseosa

11. ¿Cómo calificaría del 1 al 5 los servicios de alquiler de canchas de fútbol en Arequipa y por qué?

|                    |   |   |   |   |   |
|--------------------|---|---|---|---|---|
|                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Servicios Actuales |   |   |   |   |   |

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Califique la importancia de los siguientes factores, siendo 1 muy importante y 5 nada importante

|                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Precio                               |   |   |   |   |   |
| Seguridad y Estacionamiento          |   |   |   |   |   |
| Calidad de Césped                    |   |   |   |   |   |
| Servicio de Comidas                  |   |   |   |   |   |
| Infraestructura cómoda e iluminación |   |   |   |   |   |
| Eventos y Campeonatos                |   |   |   |   |   |

13. ¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en estos negocios?

- a) WIFI
- b) Auto lavado
- c) Accesorios deportivos
- d) App móvil dedicada
- e) Pantallas gigantes
- f) otros

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# **ANEXO 4**

Evaluación de instrumentos de investigación.

ASESORAMIENTO:

TOMAR EN CUENTA LOS CONSEJOS Y SUGERENCIAS REALIZADOS  
A LOS 3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. LOS MISMOS YA  
FUERON EXPLICADAS CON DETALLE AL ALUMNO:  
ERNESTO ALARCÓN

FECHA ASESORAMIENTO: 27/10/14

TIEMPO ASESORAMIENTO: 45 MIN

DOCENTE:

ANTONIO SALAZAR MONROY

DOCENTE DE MARKETING

FACULTAD ADMINISTRACIÓN



Evaluación de instrumentos de investigación.

OSCAR RAMÍREZ LAZO (DOCENTE INVESTIGACIÓN  
DE MERCADOS)



Evaluación de instrumentos de investigación

Paul Rodríguez Ochoa

