

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Proyecto de inversión para la implementación de un centro de iniciación y formación de fútbol en la ciudad de Arequipa”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:

Bach. Pardo Linares, Caryna Hadaly
Bach. Zavala Lazo, Adolfo Mauricio

Docente Guía:

Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2021

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	16
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	22
1.1. Título del tema	22
1.2. Planteamiento del Problema	22
1.3. Objetivos de la investigación	25
1.3.1. Objetivo general	25
1.3.2. Objetivos específicos	25
1.4. Justificación	26
1.4.1. Justificación teórica	26
1.4.2. Justificación metodológica	26
1.4.3. Justificación práctica	27
1.5. Metodología	27
1.6. Definiciones	27
1.6.1. Proyecto de inversión	27
1.6.2. Implementación	28
1.6.3. Iniciación	28
1.6.4. Formación	28
1.6.5. Fútbol	29
1.6.6. Mercado potencial	29
1.6.7. Demanda	29
1.6.8. Competencia	30
1.6.9. Ventaja competitiva	30

1.6.10. Estrategias	30
1.6.11. Recursos	31
1.7. Alcances y limitaciones	31
1.7.1. Alcances	31
1.7.2. Limitaciones	31
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	35
2.1. Tópicos clave	35
2.1.1. Mercado potencial	35
2.1.2. Importancia mercado potencial	35
2.1.3. Demanda	36
2.1.4. Importancia demanda	36
2.1.5. Factores críticos	36
2.1.6. Importancia factores críticos	36
2.1.7. Ventaja competitiva	37
2.1.8. Importancia ventaja competitiva	37
2.1.9. Viabilidad organizacional	37
2.1.10. Importancia viabilidad organizacional	38
2.1.11. Centro de iniciación y formación de fútbol	38
2.1.12. Importancia de los centros de iniciación y formación de fútbol	40
2.2. Proyecto de inversión	41
2.2.1. Etapas de un proyecto de inversión	42
2.2.1.1. Estudio de mercado	43
2.2.1.2. Estudio técnico	44
2.2.1.3. Estudio administrativo	45

2.2.1.4. Evaluación del impacto ambiental	46
2.2.1.5. Estudio financiero	47
2.2.1.6. Evaluación económica	48
2.3. Análisis comparativo	49
2.3.1. Etapas de un proyecto de inversión de Baca (2010).	49
2.3.2. Etapas de un proyecto de inversión de Viñan, Puente, Avalos y Cordova (2018).	50
2.3.3. Etapas de un proyecto de inversión de Morales y Morales (s.f).	51
2.3.4. Análisis comparativo	53
2.4. Análisis crítico	54
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL	58
3.1. Reseña histórica del sector	58
3.1.1. Reseña histórica del sector a nivel internacional	58
3.1.2. Reseña histórica del sector a nivel nacional	59
3.1.3. Ley nacional del deporte	61
3.2. Filosofía organizacional	63
3.2.1. Misión	63
3.2.2. Visión	63
3.2.3. Objetivos	64
3.2.4. Valores	64
3.2.5. Políticas de calidad	64
3.3. Diseño organizacional	65
3.3.1. Director General	65
3.3.2. Administrador	65

3.3.3. Contador	65
3.3.4. Community Manager	65
3.3.5. Jefe Deportivo	66
3.3.6. Formadores	66
3.3.7. Asistentes	66
3.3.8. Nutricionista	66
3.3.9. Psicólogo	66
3.4. Servicios	66
3.4.1. Programas anuales	66
3.4.1.1. Iniciación	66
3.4.1.2. Formación	67
3.4.2. Campamentos de verano	67
3.4.3. Campamentos estacionales	67
3.4.4. Asesoría deportiva personalizada	67
3.4.5. Asesoría nutricional	67
3.4.6. Asesoría psicológica	67
3.5. Diagnóstico organizacional	68
3.5.1. Las 5 fuerzas de Porter	69
3.5.1.1. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores	69
3.5.1.2. Poder de negociación de los proveedores	69
3.5.1.3. Poder de negociación de los compradores	70
3.5.1.4. Amenaza de los ingresos por productos sustitutos	71
3.5.1.5. Rivalidad entre competidores	72
3.5.2. Modelo de negocios	73
3.5.2.1. Segmento de mercado	73

3.5.2.2. Propuesta de valor	73
3.5.2.3. Canales	74
3.5.2.4. Relaciones con clientes	75
3.5.2.5. Fuentes de ingresos	76
3.5.2.6. Recursos clave	77
3.5.2.7. Actividades clave	78
3.5.2.8. Asociaciones clave	79
3.5.2.9. Estructura de costos	80
3.4. Análisis crítico	81
CAPÍTULO IV RESULTADOS	87
4.1. Estudio de mercado	87
4.1.1. Definición del servicio	87
4.1.2. Análisis de la demanda	90
4.1.2.1. Análisis de datos de fuentes primarias	90
4.1.2.1.1. Encuesta aplicada para cuantificar la demanda de academias de fútbol	91
4.1.2.1.2. Análisis de los resultados de las encuestas	96
4.1.2.2. Análisis de la demanda con fuentes secundarias	98
4.1.2.3. Proyecciones optimista y pesimista de la demanda	101
4.1.2.4. Proyección de la demanda al segmento de iniciación y formación de fútbol	102
4.1.3. Análisis de la oferta con fuentes secundarias	104
4.1.3.1. Proyecciones optimista y pesimista de la oferta	106
4.1.3.2. Proyección de la oferta al segmento de iniciación y formación de fútbol	107

4.1.4. Proyección de la demanda potencial insatisfecha optimista y pesimista	109
4.1.5. Análisis de precios	110
4.1.5.1. Proyección de los precios	111
4.1.6. Estudio de la comercialización del servicio	112
4.2. Estudio Técnico	114
4.2.1. Objetivo del estudio técnico	114
4.2.2. Análisis de materiales y equipos	115
4.2.3. Análisis y determinación de la localización óptima	115
4.2.4. Análisis y determinación del tamaño óptimo (capacidad)	118
4.2.5. Ingeniería del Proyecto	120
4.2.6. Servicios	123
4.2.6.1. Programas anuales	123
4.2.6.2. Campamentos de verano	123
4.2.6.3. Campamentos estacionales	124
4.2.6.4. Asesoría deportiva personalizada	124
4.2.6.5. Asesoría nutricional	124
4.2.6.6. Asesoría psicológica	124
4.2.7. Distribución interna	125
4.2.8. Financiamiento	126
4.3. Estudio Organizacional	126
4.3.1. Filosofía organizacional	127
4.3.1.1. Propósito	127
4.3.1.2. Objetivos	127
4.3.1.3. Valores	127

4.3.1.4. Políticas de calidad	128
4.3.2. Organización de la empresa	130
4.3.2.1. Manual de funciones	131
4.3.2.1.1. Director General	131
4.3.2.1.2. Administrador	131
4.3.2.1.3. Contador	132
4.3.2.1.4. Community Manager	133
4.3.2.1.5. Jefe Deportivo	133
4.3.2.1.6. Formadores	134
4.3.2.1.7. Asistentes	135
4.3.2.1.8. Nutricionista	135
4.3.2.1.9. Psicólogo	136
4.4. Estudio Legal	137
4.4.1. Viabilidad Legal	137
4.4.2. Constitución jurídica de la empresa y aspectos tributarios para su funcionamiento	138
4.5. Estudio Ambiental	139
4.5.1. Gestión de Residuos	139
4.5.2. Uso optimo del agua	140
4.5.3. Consumo mínimo de papel	140
4.5.4. Optimización del recurso energético	141
4.5.5. Impacto social	141
4.6. Estudio económico	142
4.6.1. Costos de servicio	142
4.6.1.1. Presupuesto de costos de servicio	142

4.6.1.2. Presupuesto de gastos de administración	145
4.6.1.3. Presupuesto de gastos de ventas	147
4.6.1.4. Costos totales del servicio	148
4.6.2. Inversión inicial en activo fijo y diferido	149
4.6.3. Determinación de la TMAR y la inflación considerada	152
4.6.4. Determinación del capital de trabajo	153
4.6.4.1. Activo circulante	153
4.6.4.2. Pasivo circulante	154
4.6.5. Financiamiento de la inversión	155
4.6.6. Determinación de punto de equilibrio	157
4.6.7. Determinación de los ingresos por ventas sin inflación	158
4.6.8. Balance general inicial	159
4.6.9. Determinación de estado de resultados	160
4.6.9.1. Estado de resultados sin inflación, sin financiamiento y con nivel de servicio constante	160
4.6.9.2. Estado de resultados con inflación, sin financiamiento y con nivel de servicio constante	161
4.6.9.3. Estado de resultados con inflación, con financiamiento y con nivel de servicio constante	161
4.6.10. Posición financiera inicial de la empresa	162
4.6.10.1. Tasa de liquidez	162
4.6.10.2. Tasa de solvencia o apalancamiento	163
4.6.11. Cálculo del VPN y la TIR	164
4.6.11.1. Cálculo del VPN y la TIR con nivel de servicio constante, sin inflación y sin financiamiento	164

4.6.11.2. Cálculo del VPN y la TIR con nivel de servicio constante, con inflación y sin financiamiento	164
4.6.11.3. Cálculo del VPN y la TIR con nivel de servicio constante, con inflación y con financiamiento	165
4.6.12. Desarrollo de estrategias de introducción al mercado con base en la rentabilidad obtenida	166
4.7. Conclusiones	169
4.7.1. Implementación del proyecto	169
CAPÍTULO V SUGERENCIAS	175
5.1. Sugerencias y recomendaciones	175
CONCLUSIONES	177
BIBLIGRAFÍA	180
ANEXOS	185
Anexo 1. Requisitos para constituir la empresa	185
Anexo 2. Requisitos para el funcionamiento de la empresa	188
Anexo 3. Requisitos para la licencia de funcionamiento	189

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Análisis comparativo de las etapas de los proyectos de inversión.</i>	53
Tabla 2. <i>Análisis FODA</i>	68
Tabla 3. <i>Comportamiento histórico de la matrícula en colegios privados en el Departamento de Arequipa</i>	99
Tabla 4. <i>Demanda proyectada de la matrícula de colegios privados en el Departamento de Arequipa</i>	101
Tabla 5. <i>Demanda proyectada pesimista y optimista</i>	102
Tabla 6. <i>Analogía de la demanda</i>	103
Tabla 7. <i>Comportamiento histórico de la oferta de colegios privados en el Departamento de Arequipa</i>	104
Tabla 8. <i>Oferta proyectada de colegios privados en el Departamento de Arequipa</i>	106
Tabla 9. <i>Oferta proyectada pesimista y optimista</i>	107
Tabla 10. <i>Promedio de alumnos</i>	108
Tabla 11. <i>Analogía de la oferta</i>	108
Tabla 12. <i>Demanda potencial insatisfecha optimista</i>	109
Tabla 13. <i>Demanda potencial insatisfecha pesimista</i>	109
Tabla 14. <i>Precios de mensualidades de principales competidores</i>	110
Tabla 15. <i>Proyección de precios de mensualidades</i>	111
Tabla 16. <i>Preferencia de distritos</i>	112
Tabla 17. <i>Factores cualitativos para determinación de la localización óptima</i>	117

Tabla 18. <i>Distribución del terreno de juego por turnos</i>	119
Tabla 19. <i>Implementos</i>	143
Tabla 20. <i>Costo de mano de obra directa</i>	143
Tabla 21. <i>Costo de mano de obra indirecta</i>	144
Tabla 22. <i>Presupuesto de costos de servicio</i>	145
Tabla 23. <i>Gastos de administración (sueldos de personal)</i>	146
Tabla 24. <i>Gastos de administración</i>	146
Tabla 25. <i>Gastos de venta (sueldos de personal)</i>	147
Tabla 26. <i>Gastos de publicidad</i>	148
Tabla 27. <i>Gastos de venta</i>	148
Tabla 28. <i>Costos totales del servicio</i>	149
Tabla 29. <i>Activos fijos del servicio</i>	149
Tabla 30. <i>Activos fijos de administración</i>	150
Tabla 31. <i>Inversión en activo diferido</i>	150
Tabla 32. <i>Inversión en activo fijo y diferido</i>	151
Tabla 33. <i>Depreciación y amortización de activo fijo y diferido</i>	151
Tabla 34. <i>Valor del activo circulante</i>	154
Tabla 35. <i>Valor del pasivo circulante</i>	154
Tabla 36. <i>Tabla de pago de deuda</i>	155
Tabla 37. <i>Clasificación de costos</i>	157
Tabla 38. <i>Ingresos y costos totales a diferentes niveles de servicio</i>	158
Tabla 39. <i>Determinación de ingresos sin inflación</i>	159
Tabla 40. <i>Balance general inicial</i>	159
Tabla 41. <i>Estado de resultados sin inflación, sin financiamiento y con nivel de servicio constante</i>	160

Tabla 42. <i>Estado de resultados con inflación, sin financiamiento y con nivel de servicio constante</i>	161
Tabla 43. <i>Estado de resultados con inflación, con financiamiento y con nivel de servicio constante</i>	162
Tabla 44. <i>Estado de resultados para hallar el ingreso para una rentabilidad mínima</i>	168

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Correlación entre matrícula y tasa de crecimiento poblacional	100
<i>Figura 2.</i> Correlación entre instituciones educativas y tasa de crecimiento poblacional	105
<i>Figura 3.</i> Proceso de inscripción	120
<i>Figura 4.</i> Proceso de entrenamiento	121
<i>Figura 5.</i> Proceso de servicios complementarios	122
<i>Figura 6.</i> Distribución referencial	126
<i>Figura 7.</i> Organigrama del centro de iniciación y formación de futbol	130
<i>Imagen 1.</i> Segregación de residuos (<i>Diario la República</i>)	140

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal formular un proyecto de inversión que permita la implementación de un centro de iniciación y formación de fútbol en la ciudad de Arequipa para niños y adolescentes de 6 a 16 años. Para establecer la viabilidad del proyecto se recopiló y analizó distintas fuentes de información secundaria como estadísticas, artículos periodísticos, páginas web, informes, etc., a su vez mediante la aplicación de una encuesta se identificó los requerimientos y necesidades del mercado potencial, lo que permitió determinar el tamaño real de la demanda y las estrategias a aplicar para lograr un impacto positivo.

El proyecto determinó una demanda insatisfecha favorable como resultado del estudio de mercado, así también verificó el valor agregado como es la franquicia frente a sus competidores; y de acuerdo con los índices financieros la factibilidad es totalmente positiva y pronostican una alta rentabilidad.

Por otra parte, se realizó el estudio técnico para identificar las condiciones necesarias para la funcionalidad del proyecto, el estudio organizacional para establecer su estructura funcional, una evaluación económica a través del estudio financiero y el estudio legal y ambiental para conocer su impacto en el entorno; basado en los datos arrojados se sostiene la viabilidad para la conformación del centro de iniciación y formación de fútbol en la ciudad de Arequipa.

INTRODUCCION

El fútbol es un deporte con fuerte presencia en el mundo, llegando a ser el más popular con millones de aficionados como niños, jóvenes y adultos. Actualmente muchos jugadores de nuestro país cuentan con presencia en distintos clubes internacionales y vienen sobresaliendo, demostrando talento y responsabilidad, lo que ha generado una creciente motivación entre niños y jóvenes para la práctica del fútbol.

Mediante el presente proyecto de inversión se plantea la implementación de un centro de iniciación y formación de fútbol en la ciudad de Arequipa que permitirá a los niños y jóvenes entre 6 y 16 años tengan conocimiento del deporte del fútbol, desarrollar sus habilidades y cualidades deportivas, además de mantener cuerpos saludables y mentes despejadas creando un ambiente sano para su desarrollo.

Pese a las limitaciones encontradas por tratarse de un mercado informal y poco investigado lo que se demuestra con la existencia de escasas escuelas formales en el mercado; por lo que se encuentra una demanda insatisfecha favorable para la implementación del centro de iniciación y formación del fútbol en la ciudad de Arequipa que será innovador y además contará con el respaldo de una franquicia reconocida internacionalmente lo que garantizará una metodología comprobada y marcará la diferencia en el mercado actual.

Al conocer los antecedentes del mercado se puede determinar el nivel de aceptación para la implementación del centro de iniciación y formación de fútbol; y desarrollar los objetivos principales y la metodología mediante la cuales se obtiene la

información que permitirá conocer la situación actual, así como determinar las limitaciones y alcances del proyecto.

Se realizó un detalle minucioso de los aspectos relacionados a los centros de iniciación y formación, también del sector desde diferentes aspectos, tocando los tópicos más importantes a considerar para el desarrollo de un proyecto de inversión; y así facilitar el análisis y comprensión del presente proyecto.

Como parte importante para el desarrollo del proyecto se describen los resultados del estudio de mercado, empezando por la encuesta aplicada a los padres de familia, lo que permitió determinar la oferta, demanda, precio entre otros; además se analizó a la competencia y se plantean las estrategias para realizar la introducción y aceptación del servicio al mercado. Por otra parte, se estableció la locación, tamaño, distribución, procesos y requerimientos en la infraestructura que se definirán posteriormente, así como los activos, personal y materia prima para un funcionamiento óptimo.

Se presenta la estructura organizacional, así como las funciones de todo el personal y conocer todos los requerimientos administrativos para el proyecto. En el estudio financiero se realizó un análisis de la inversión, ingresos, gastos, capital de trabajo, etc., indicadores que ayudaran a determinar la factibilidad del proyecto.

Se evaluó el impacto positivo y negativo que pueda provocar el centro de formación en su etapa de implementación y ejecución en los distintos ámbitos: legal, social y ambiental.

Finalmente se determina cuan factible es la implementación del centro de iniciación y formación de futbol en la ciudad de Arequipa, todo con el afán de brindar un servicio innovador y de calidad, en busca del crecimiento deportivo de los niños y jóvenes.