

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
ACADEMIA DE TENIS PARA MENORES DE 4 A 14 AÑOS
EN LA CIUDAD DE CHICLAYO

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Alejandro Junior Carrasco Manchay

Chiclayo, 24 de septiembre de 2015

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
ACADEMIA DE TENIS PARA MENORES DE 4 A 14 AÑOS
EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

POR:

Alejandro Junior Carrasco Manchay

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Carlos Alberto Vargas Orozco
Presidente de Jurado

Lic. Fernando Arriola Jiménez
Secretario de Jurado

Mgtr. Eduardo Martín Amorós Rodríguez
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

A Felicita y Serjaro, mis padres.

Más que hermanos a mis amigos
Jairo, Ayrtoon y Aldair.

Y a los de toda la vida,
los de siempre Wilson y Claudia.

AGRADECIMIENTO

A Dios y mi familia.

Eduardo Amorós por su tiempo en asesorías y,

A Francisco por su apoyo en el tenis.

RESUMEN

La siguiente investigación determina la factibilidad de una academia de tenis para menores de 4 a 14 años en la ciudad de Chiclayo. Para alcanzar dicho objetivo, el trabajo evalúa la demanda del servicio en la mencionada ciudad, o más específicamente dentro del Jockey club de Chiclayo. La investigación plantea un plan de marketing de acorde a las estrategias del proyecto, determina los requerimientos organizacionales y operativos para poner en marcha la empresa y analizar la rentabilidad del proyecto.

Para lograr lo antes mencionado se planteó en la investigación un problema, del cual se derivó todo el proyecto y en base al cual se establecieron los objetivos. Posteriormente se diseñó la metodología del proyecto, donde se estableció como se alcanzarán dichos objetivos. Para ello antes de desarrollar los objetivos planteados sobre el plan de negocio en sí, se analizó el entorno en el cual se desarrollara; tales como la ciudad de Chiclayo, su gente, el sector recreación y deporte del Perú y de esta ciudad; para luego estudiar al público objetivo conociéndolo y entendiéndolo en base a observación e indagación. Como paso siguiente luego de estudiarse los factores externos del entorno y clientes, se desarrolló el plan operativo de la empresa, el plan de negocio en sí, para esto se estableció una propuesta de valor, que es una conclusión de lo que el público objetivo buscó en un servicio de recreación y deporte, tal propuesta del valor guio el desarrollo de la empresa.

Por último se concluyó que el plan de negocios es viable, en cada uno de los planes que responden a los objetivos de la investigación, dicho plan muestra resultados atractivos económicos dentro del Jockey Club de Chiclayo que en otro lugar de la ciudad.

Palabras claves: plan de negocios, análisis, escuela de tenis.

ABSTRACT

The following investigation determines the feasibility of a tennis academy for children 4-14 years in the city of Chiclayo. To achieve this objective, the paper evaluates the demand for service in that city, or more specifically in the Jockey Club Chiclayo. The research presents a marketing plan according to the project's strategies, determine the organizational and operational to launch the company and analyze project profitability requirements.

To achieve the above research raised a problem which the whole project was derived and based on which the targets were set. Subsequently the project methodology, which was established as those objectives were achieved was designed. To do before developing the objectives of the business plan itself, the environment in which it developed was studied; such as the city of Chiclayo, people, recreation and sport sector in Peru and this city; and then study the target audience knowing and understanding it based on observation and inquiry. As a next step then studied the external factors of the environment and customers, the operating plan of the company, the business plan itself will develop to a value proposition that is a conclusion of what the target audience is established sought a recreation and sports services such proposal guided the development value of the company.

Finally it was concluded that the business plan is viable, in each of the plans that meet the objectives of the research, said economic plan shows appealing results in the Jockey Club Chiclayo than elsewhere in the city.

Keyword: bussines plan, analysis, tennis shool.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	13
II. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes.....	17
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. Modelo Canvas	18
2.2.2. Plan estratégico	19
2.2.3. Condiciones del entorno o análisis septe	19
2.2.4. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	29
2.2.5. Análisis de la cadena de valor de Porter	32
2.2.6. Diamante de Porter	36
2.2.7. Análisis foda del sector recreación y deporte del Perú	41
2.2.8. Macro ambiente: oportunidades y amenazas	42
2.2.9. Matriz EFI – evaluaciones de factores internos	43
2.2.10. Matriz EFE – evaluaciones de factores externos	44
2.2.11. Foda cruzado – cuadro de estrategias.....	45
2.2.12. Estrategias genéricas	46
2.3. Definición de términos básicos	47
III. MATERIALES Y MÉTODOS	48
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	48

3.2. Área y línea de investigación	48
3.3. Población, muestra y muestreo	48
3.4. Operacionalización de variables	50
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	52
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	53
4.1 Resultados y discusión	53
4.1.1. Entrevistas a padres.....	53
4.1.2. Entrevistas a delegados de colegios	54
4.1.3. Análisis de los precios	64
4.2 Propuesta	65
4.2.1 Viabilidad de Mercado	65
4.2.2 Viabilidad estratégica y de marketing.....	68
4.2.3 Viabilidad organizacional.....	81
4.2.4 Viabilidad técnica – operativa	91
4.2.5 Viabilidad económica – financiera.....	100
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
VII. ANEXOS.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo Canvas de academia de tenis	18
Tabla 2 Participación PBI de Lambayeque 2012	20
Tabla 3 Distribución de hogares por niveles – Departamento	22
Tabla 4 Ranking del índice de necesidades deportivas	24
Tabla 5. Análisis del micro entorno	41
Tabla 6. Análisis del macro entorno	42
Tabla 7. Matriz EFI	43
Tabla 8. Matriz EFE	44
Tabla 9. Foda cruzado	45
Tabla 10. Estrategias genéricas	46
Tabla 11 Operacionalización de variables	50
Tabla 12. Precios academia de tenis – Chiclayo	64
Tabla 13. Cálculo del mercado efectivo	67
Tabla 14. Mercado efectivo	67
Tabla 15. Mercado objetivo	68
Tabla 16 Precio de los servicios de academia de tenis	78
Tabla 17 Manual de Funciones	82
Tabla 18 Pesos ponderados de los factores	92
Tabla 19 Macro - localización del proyecto	93
Tabla 20 Micro - localización del proyecto	93
Tabla 21 Personal administrativo y de servicio	99
Tabla 22 Ingresos del primer semestre	100
Tabla 23 Ingresos del segundo semestre	100
Tabla 24 Ingresos de los primeros 5 años	101
Tabla 25 Ingresos de los segundos 5 años	101
Tabla 26 Venta de pelotas de tenis	102
Tabla 27 Venta de raquetas	102
Tabla 28 venta de accesorio de raquetas	103
Tabla 29 Venta de encordado de raquetas	103

Tabla 30 Inversión total	104
Tabla 31 Inversión de activos tangible.....	104
Tabla 32 Inversión de activos intangibles	105
Tabla 33Existencias	105
Tabla 34 Exigible.....	106
Tabla 35 Composición capital de trabajo	107
Tabla 36. Composición del financiamiento del negocio	108
Tabla 37. Cronograma de pagos	108
Tabla 38 Egresos del primer semestre	109
Tabla 39 Egresos del segundo semestre	109
Tabla 40 Egresos de los primeros 5 años	110
Tabla 41 Egresos de los segundos 5 años	110
Tabla 42 Mano de obra	111
Tabla 43 Materia prima	111
Tabla 44 Costos indirectos del servicio	112
Tabla 45 Determinación del costo Variable	112
Tabla 46 Costos fijos.....	114
Tabla 47 Determinación del costo fijo	114
Tabla 48 Depreciación.....	115
Tabla 49. Determinación de punto de equilibrio	116
Tabla 50 Primeros 5 años de flujo de caja.....	117
Tabla 51 Segundo 5 años de flujo de caja	118
Tabla 52 Indicadores económicos	119
Tabla 53 Primeros 5 años de flujo de caja - escenario optimista.....	120
Tabla 54 Segundo 5 años de flujo de caja - Escenario optimista	121
Tabla 55 Indicadores económicos - escenario optimista	122
Tabla 56 Primeros 5 años de flujo de caja - escenario pesimista.....	123
Tabla 57 Segundos 5 años de flujo de caja - escenario pesimista.....	124
Tabla 58 Indicadores económicos – escenario pesimista	125
Tabla 59 Variación de escenarios económicos.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cantidad de Instalaciones deportivas	23
Figura 2. 5 Fuerzas Competitivas de Porter.....	29
Figura 3. Cadena de valor de Porter - empresas de servicios	32
Figura 4. Publicidad Jockey Club de Chiclayo.....	32
Figura 5. Personal de servicio de tenis Jockey Club Chiclayo	33
Figura 6. Vista de distribución de tenis Jockey Club Chiclayo	35
Figura 7. Infraestructura de tenis Jockey Club Chiclayo	35
Figura 8. Diamante de Porter.....	36
Figura 9. Fórmula estadística.....	49
Figura 10. Grado de instrucción de encuestados.....	55
Figura 11. Número de hijos entre 4 - 14 años.....	56
Figura 12. Hábitos de práctica deportiva en niños de 4 - 14 años	56
Figura 13. Lugar de hábitos de práctica de tenis.....	57
Figura 14. Grupos de influencia	57
Figura 15. Participación del programa de tenis.....	58
Figura 16. Frecuencia de asistencia semanal a la academia	58
Figura 17. Turnos de asistencia a la academia	59
Figura 18. Superficie de instalaciones preferidas	59
Figura 19. Ubicación del establecimiento	60
Figura 20. Disponibilidad de pago	60
Figura 21. Aceptación del establecimiento de tenis	61
Figura 22. Calificación de motivos para la práctica del tenis	62
Figura 23. Expectativas de la academia de tenis.....	63
Figura 24 Ingresos promedios mensuales de encuestados	71
Figura 25. Segmentación de academia de tenis.....	72

Figura 26. Exploración y selección del logo de la empresa	73
Figura 27 Organigrama de la empresa.....	81
Figura 28 Distribución física del local – Academia JTS	95
Figura 29. Vista interna camerino JCCH	96
Figura 30. Vista frontal oficina de tenis JCCH.....	96
Figura 31. Vista frontal cafetín JCCH	97

I. INTRODUCCIÓN

Existen familias que envían a sus hijos a practicar deporte porque consideran que ayudan a mejorar sus condiciones físicas, sociales y psicológicas, en ciertos casos se toman estas medidas por recomendaciones médicas, prevención de enfermedades o estilo de vida. Generalmente envían a los niños entre las edades de 4 a 14 años, ya que son edades en pleno crecimiento y desarrollo.

En Chiclayo los padres matriculan a sus hijos en escuelas deportivas como fútbol, natación, básquet y vóley (deportes tradicionales); sin embargo estos deportes dejan ciertos vacíos al mejorar otras habilidades y formación que los padres buscan. Entonces mediante que deporte podemos desarrollar todas estas habilidades mencionadas sin practicar los deportes tradicionales.

Por lo antes mencionado, los padres buscan mejorar las capacidades coordinativas y según fuentes bibliográficas esto quiere decir que es la habilidad que tiene el cuerpo, o una de sus partes, para desarrollar de una secuencia ordenada, armónica y eficaz un gesto o acción determinada (Fernández & Sanz, 2010).

Por otro lado mediante un análisis exploratorio se pudo observar que existe una determinada población que realiza un deporte diferente y no tradicional a los demás, tal es el caso del tenis, las familias empiezan a tener un nuevo estilo deportivo, inculcando esta práctica en sus hijos, así también esta población manifestó interés en recibir un mejor servicio de entrenamiento deportivo el cual sea más dinámico, atractivo y completo para sus menores hijos.

Por la antes expuesto se propone la práctica del tenis, porque mientras que otros deportes pueden proporcionar excelentes beneficios para la salud y

algunos pueden promover el crecimiento mental y emocional, no pueden competir con el tenis en la entrega de beneficios generales, físicos, mentales y emocionales a los que juegan. El tenis es verdaderamente un deporte para toda la vida y presenta muchos beneficios (Ver Anexo A), por la descripción anterior este negocio se crea para satisfacer la necesidad de:

- Padres de familia que busca que sus hijos practiquen un deporte diferente a los tradicionales.
- Familias que desean que sus hijos desarrollen habilidades psicomotrices finas y formación, así como también de salud, diversión y recreación deportiva.
- Ofrecer un área deportiva para la recreación y desarrollo de los niños, donde encuentren un ambiente seguro, brindado un servicio integral desarrollando así las áreas físicas, psicológicas, técnicas y tácticas de este deporte.
- Dar una mejor opción de entrenamiento deportivo de tenis para la población que la práctica.

De tal modo analizamos la propuesta de lanzar una academia de tenis para menores de 4 a 14 años en la ciudad de Chiclayo, integrando un equipo de entrenadores y de manera formal, como una organización de entrenamiento deportivo.

Esto quiere decir que para cubrir las necesidades identificadas contaremos con especialistas físicos para llevar un seguimiento en la evolución de nuestros alumnos. Así como también con psicólogos para los trabajos necesarios, nutricionistas que nos puedan brindar una buena dieta para ellos y por último los entrenadores de tenis certificados que nos permitan dar un servicio cada vez mejor.

Otra de las características del negocio es la metodología el cual se basara en el formato tenis10, presentado por la Federación Internacional de Tenis (ITF por sus siglas en inglés).

Esta metodología está basada en integración del tenis para menores de 10 años facilitando el aprendizaje mediante canchas, raquetas y pelotas en menor escala, adaptado a las condiciones de los niños, así facilitando el aprendizaje de este deporte (Crespo, 2011).

Identificando la necesidad e investigando como satisfacerlas, se plantean las siguientes decisiones si realizar una academia de tenis con una inversión propia en infraestructura o como en el estudio de observación muestra que el único centro de desarrollo de este deporte es el Jockey Club de Chiclayo (JCCH) el cual surgiría como opción para concesionar sus canchas de tenis. Llevándonos a la siguiente formulación de problema ¿Es realmente factible la creación de una academia de tenis para menores de 4 a 14 años en la ciudad de Chiclayo?

Así tenemos que Chiclayo es el centro del comercio de la región nororiental, también manifestándose como una de las ciudades con una sólida economía, es por ello que Chiclayo en el 2013 fue sede de los juegos Bolivarianos. Por otro lado ha tenido un crecimiento en centros comerciales como el Real Plaza, Open Plaza y tiendas por departamento.

En cuanto a los beneficios que presenta este plan de negocio son mejorar las habilidades psicomotrices, psicológicas y físicas para el desarrollo de los menores de 4 a 14 años que otros deportes o actividades recreativas no brindan así como también mejorar la calidad de entrenamiento de tenis para la población que ya lo practica.

El negocio del tenis debe de crecer al ritmo de las necesidades del sector y de los consumidores. Por ello la solución que plantea este plan de negocio es presentar una buena infraestructura brindando así un espacio agradable donde los niños puedan mejorar y potencializar sus habilidades antes mencionadas. De esta manera aprendiendo y mejorando la práctica del deporte del tenis, así cumpliendo las expectativas de los padres al matricular a sus hijos en la academia (Karl & Janita, 2009).

En lo que se refiere a los objetivos, el objetivo general de la investigación es determinar la factibilidad de la creación de una academia de tenis para menores de 4 a 14 años en la ciudad de Chiclayo.

Por último se desprenden los objetivos específicos, los cuales son:

- Determinar la factibilidad estratégica para el plan de negocio.
- Determinar la factibilidad de mercado tanto como segmentación y diseño de un plan de marketing.
- Determinar la factibilidad técnica - operativa y logística del negocio.
- Determinar la factibilidad organizacional.
- Determinar su factibilidad económica – financiera.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En los últimos años los deportes han tomado mayor influencia en nuestros estilos de vida, en esta oportunidad el tenis no ha sido ajena a esta situación, sin embargo estamos aún lejos ante realidades y desarrollos como son los mercados deportivos de esta línea del tenis a federaciones tales como la americana, la francesa, española y la china.

Considera como una de las mejores federaciones a nivel mundial la francesa, ha sabido aprovechar esta oportunidad ya que alberga el mayor número de torneos. Por otro lado tenemos como ejemplo que la academia de tenis de Hong Kong consta de 3 centros de enteramientos, 8 programas diferentes, 160 niños y un equipo de 6 entrenadores a tiempo completo y 4 a tiempo parcial. (Lin, 2009)

Ante estos modelos Sudamérica también ha temido buenos resultados y modelos tal es el caso de la Asociación Argentina de Tenis, ya que cuenta con buenos tenistas en la clasificación de la cima mundial del tenis.

En lo que concierne Perú se ha dejado llevar y según el análisis exploratorio en su mayoría por la improvisación y además solo por la marca de algunos ex tenistas profesionales que actualmente cuentan con sus escuelas en la capital.

Teniendo como referencia grandes aspectos internacionales y locales es por ello que se realiza la siguiente investigación con los soportes científicos teóricos que se describen más adelante

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Modelo Canvas

Tabla 1 *Modelo Canvas de academia de tenis*

Alianzas	Procesos	Propuesta de valor	Atención	Segmento de clientes
Colegios. Kínder Proveedores de implementos deportivos	Plan académico deportivo para el desarrollo del curso.	Un servicio deportivo integral, (táctico, técnico, físico y psicológico) recreativo, aplicando la metodología tenis10 para los menores de 10 años	Asistencia personal Asistencia dedicada Eventos deportivos Confraternidad.	Padres de familia de niños entre 4 - 14 años del segmento A - B de Chiclayo.
	Recursos Claves		Comunicación	
	Dinero. Entrenadores, Alquiler de las canchas de tenis. (J.C.CH) Material para las clases, Compra de terreno.		Publicidad, reuniones con los padres, centros educativos punto de información venta en el Real Plaza y diferentes mall de la ciudad Redes sociales	
Costos		Ingresos		
Alquiler o Costo de inversión de canchas. Servicios en colegios marketing y publicidad Personal Implementos		Mensualidad del servicio. Venta de accesorios deportivos Implementos. Actividades deportivas		

Fuente: Elaboración propia

El modelo CANVAS se desarrolla para guiar el desarrollo del plan de negocio en todos sus aspectos.

2.2.2. Plan estratégico

Para desarrollar la misión y visión de este negocio se ha analizado lo que ofrecen otras academias de tenis, en Chiclayo no se encontró información pero se tomó en cuenta escuelas de Lima, entre estas encontramos la siguiente:

Academia de tenis Reaño – Noriega.

- **Visión:** Ser la Academia de Tenis líder en la masificación y promoción del Tenis Empresarial, tenis recreativo, formativo y competitivo en Perú.
- **Misión:** Fomentar el tenis formativo, recreativo, y competitivo creando hábitos de competencia mediante la implementación de metodología actualizada a las tendencias líderes mundialmente.

Con este ejemplo se plantea una visión y misión para la academia.

- **Visión:** Contar con mejores deportistas y ser la primera opción en el mercado del entrenamiento deportivo de tenis del norte del país.
- **Misión:** Aportar en la formación y desarrollo de los menores con sólidos valores a través del tenis así como también su masificación.
- **Valores:**
 - Trabajo en equipo: cada entrenador realizara seguimiento presentado informes con el director.
 - Satisfacción del servicio: cada experiencia de clase sea la más divertida.
 - Compromiso, lealtad.

2.2.3. Condiciones del entorno o análisis septe

2.3.3.1. Económicos

La ciudad de Chiclayo a pesar de haber pasado momentos críticos debido al desgobierno que se dio en la anterior gestión edil, manifiesta sus enormes fortalezas que provienen del aspecto agrícola, tal es el caso del proyecto Olmos, y su fuente de comercio, sumándose a ello que Lambayeque se encuentra estratégicamente ubicado (Anexo B) (Zoeger Navarro, 2014).

Por ello Chiclayo es un eje de conexión entre la región nor-oriental hacia el centro del país, ya que se muestra como entrada y salida para el norte, centro y sur, para los diversos comercios que se manifiestan, teniendo como consecuencia su desarrollo comercial. Considerado como un punto importante de comercio del norte del país.

Tabla 2
Participación PBI de Lambayeque 2012

Sectores	Participación
Agricultura	8.7 %
Manufactura	11.3%
Electricidad y agua	0.7%
Construcción	8.9%
Comercio	26.6%
Transporte y comunicación	12.6%
Restaurante y Hoteles	3.2
Servicios Gubernamentales	6.3

Fuente:

Instituto nacional de estadística e informática

Como se puede apreciar el sector comercio tiene gran importancia ya que aporta el 26.6% al PBI regional seguidos de los sectores de manufactura,

agricultura, transportes y comunicaciones. En los que respecta al comercio este crecimiento se da por la llegada de los centros comerciales como Real Plaza, Open plaza, Tiendas Sodimac, Maestro y se planea la construcción de un Hub logístico en la panamericana norte de Lambayeque.

Así tenemos que los sectores con mayor dinamismo en la economía Lambayecana están representados por el comercio, los servicios, la agroindustria y el sector construcción. Los sectores que por sus recursos tienen un gran potencial de crecimiento son el sector turismo, y el sector minero. Uno de los sectores que ha demostrado tendencia a la baja sin mayores perspectivas de crecimiento es el sector pesca (Vela, 2014).

2.3.3.2. Sociales

Lambayeque descendiente de la cultura moche se encuentra ubicado en la parte norte del país, abarcando una extensión territorial de 14231,30 km² el cual representa el 1,1% del territorio nacional y teniendo una franja de playas que comprende una extensión de noventa millas marinas que se dirige de sureste a noreste.

Según el censo 2007, la población censada de Lambayeque es de 1,112,868 habitantes del cual represento el 4,1% de la población censada a nivel nacional, teniendo así una tasa de crecimiento anual en el periodo censal 1993 – 2007 de 1,3%.

Según el censo 2013 la población de niños entre las edades de 5 a 14 años en el departamento de Lambayeque es de 236,610 de los cuales el 63% pertenece a la provincia de Chiclayo (INEI, 2010).

Datos de Arellano manifiestan que en Chiclayo existen familias modernas, siendo de carácter activo, pujante y trabajador de nivel socioeconómico B/C, el cual representa el 25% de la población nacional. Por otro lado están

los afortunados, que son el 6%, valoran la imagen personal, con ingresos más altos que el promedio, se ubican también en la ciudad de Chiclayo. Estos tipos de familia son lo que beneficiarían al negocio por el motivo que buscan nuevas opciones de recreación y deporte.

Otro dato para consolidar la información según Apeim, muestra la distribución de los hogares por niveles sociales, tal como se muestra en la siguiente tabla donde en Lambayeque solo el 8.8% pertenece al nivel socioeconómico A/B (APEIM, 2013).

Tabla 3 *Distribución de hogares por niveles – Departamento*

DEPARTAMENTO	HOGARES - NIVEL SOCIOECONOMICO – URBANO				
	TOTAL	AB	C	D	E
Lambayeque	100%	8.8	22.9	39	29
Loreto	100%	7.2	20.2	27.1	45.5
Madre de Dios	100%	5.7	15.6	37.1	41.6
Moquegua	100%	18.4	33.4	30.3	18
Pasco	100%	3.3	17.9	39.2	39.5
Piura	100%	6.2	22.8	32.7	38.3
Puno	100%	5.8	17.9	36.6	39.7
San Martín	100%	6	19	31.5	43.5
Tacna	100%	13.1	29.4	46.8	10.7
Tumbes	100%	6.5	23.5	33.1	36.9
Ucayali	100%	6.5	23.5	33.1	36.9

Fuente: Apeim 2013. Data ENAHO

En cuanto a deporte otras fuentes como el compendio estadístico deportivo 2012 arrojo resultados que el número de participantes en actividades físicas, deportivas y recreativas de Lambayeque en menores entre las edades de 6 a 17 años tanto de colegios nacionales como particulares tuvo a 7594 participantes, esto es un indicador positivo por el elevado número de menores practicantes de algún deporte para este negocio. (IPD, 2013)

Así también se pudo encontrar que en Lambayeque no existe ninguna infraestructura pública de tenis, siendo ello una de las principales causas de porque no la práctica de este deporte.

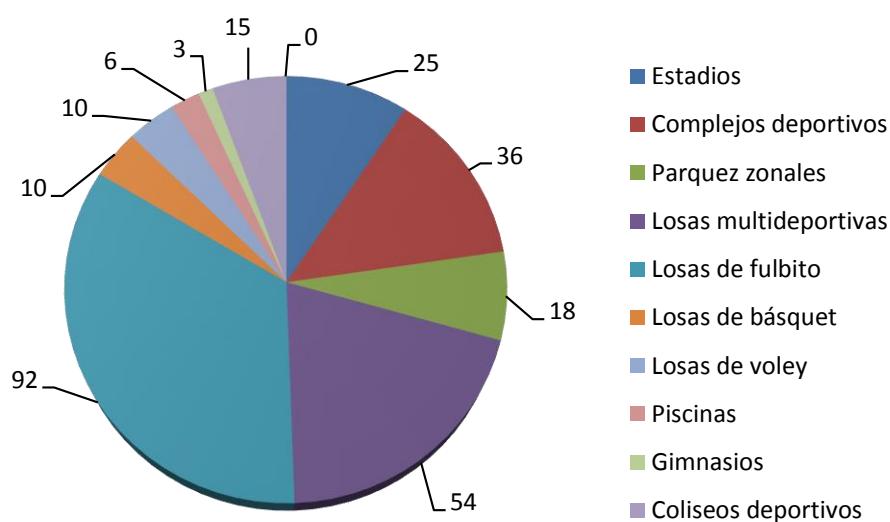


Figura 1. Cantidad de Instalaciones deportivas

Fuente: Compendio estadístico deportivo 2012 IPD

Como se pudo apreciar en la imagen existen infraestructuras públicas para los diferentes deportes, sin embargo para tenis no hay, motivando a la creación de la academia para el público Chiclayano.

Por último a esta información se suma que la región Lambayeque ocupa el cuarto lugar con un índice de necesidad deportiva de 0.5138 (ver tabla 3), estando por debajo de las ciudades como Loreto, Huánuco y Lima. Por ello esto quiere decir que Lambayeque tiene una elevada necesidad deportiva (ver anexo C) (Cansino, 2012).

Tabla 4 *Ranking del índice de necesidades deportivas*

Posición	Región	Índices de necesidades deportivas
1	Loreto	0.5301
2	Huánuco	0.5278
3	Lima	0.5146
4	Lambayeque	0.5138
5	Piura	0.5034
6	La Libertad	0.4822
7	Ucayali	0.4678
8	Tumbes	0.4539
9	Ayacucho	0.4254
10	Moquegua	0.4125

Fuente: Instituto Peruano del Deporte

2.3.3.3. Político – Legal

Los gobiernos son reguladores, mediante la expedición de leyes por ello la empresa antes de registrarse ante los registros públicos debe tomar en cuenta si no existe otra empresa con el mismo nombre.

Luego conlleva realizar todos los trámites legales para la apertura tales como elaboración de minuta, escritura pública seguida de la inscripción en el registro de personas jurídicas y de un RUC.

Las normas también conllevan a registrar a los trabajadores en Essalud (Seguro Social de Salud del Perú) con el objetivo que se sientan protegidos en el ambiente donde laboran y así puedan desempeñarse de una mejor manera dentro de la organización.

Por otro lado existen normativas que cumplir para la construcción de ambientes para recreación y deportes, en caso se requiera de dicha construcción, según normas implantadas por el gobierno.

Según el artículo 4 del capítulo I de la Normativa técnica A.100 recreación y deportes, sostiene que las edificaciones para recreación y deporte se ubicaran en los lugares establecidos en el plano urbano y/o considerando la facilidad de acceso, factibilidad de servicios de agua y energía, orientación del terreno y la facilidad de acceso a los medios de transporte.

Así también la normativa del artículo 9 capítulo II menciona que las edificaciones para prácticas deportivas deberán contar como un mínimo de espacio de atención médica para primeros auxilios por cada 50 personas que realicen prácticas de una disciplina deportiva

Por último esta normativa hace referencia a cuanto al número de ocupantes para una edificación de recreación y deporte teniéndose en cuenta las áreas a designar siendo para los vestuarios y camerinos 3 m² por persona, depósito y almacenamiento de 40 m² por persona y ambientes administrativos de 10 m² por persona (Gerencia, 2014)

En cuanto a las normas legales de la ley del deporte el artículo 14 manifiesta que la educación promueve el conocimiento el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la educación física y el deporte. Prepara para la vida el trabajo y fomenta la solidaridad.

Asisten estas leyes la ley orgánica de municipalidades donde su función es: normar, coordinar y fomentar el deporte y la recreación de la niñez y del vecindario en general, mediante la construcción de campos deportivos y recreacionales o el empleo temporal de zonas urbanas temporales. (Alfaro Martigena, y otros, 2011)

Finalizando la investigación de leyes la ley general de la persona con discapacidad, ley N° 27050, promueve el desarrollo de la actividad deportiva de las personas con discapacidad, disponiendo para ello de expertos, equipos e infraestructura adecuada para su práctica.

2.3.3.4. Tecnológico

En este negocio se utilizara la tecnología como soporte al modelo innovador en cuanto a la metodología y sistemas de los entrenamientos deportivos del tenis en menores.

El sistema metodológico video análisis, será monitoreado por los entrenadores designados, llevando así un control sobre sus procesos y mejoras dado en un determinado tiempo.

Así pues de esta forma entendemos que en el proceso de desarrollo de un jugador de tenis, un elemento clave que nos ayuda a ir pautando las actuaciones que llevamos a cabo es utilizando las herramientas de tecnologías que nos permita acceder a mayor cantidad de información siendo fácilmente interpretado por el técnico.

Estas aplicaciones tecnológicas deben ser cuidadosamente supervisadas para la mejora de las condiciones deportivas de los menores. (Sanz & Terroba, 2012)

Estas condiciones son:

- Condiciones físicas
- Condiciones tácticas – técnicas
- Condiciones psicológicas

Por último para poder llevar a cabo esas mejoras la tecnología nos muestra las siguientes herramientas:

- **Sistema de captura de video:** Programas como dartfish es un soporte que a la vez de permitir un estudio de la mecánica del

golpe permite realizar la asignación de etiquetas para un posterior estudio.

- **Análisis estadístico:** Tennis prob es un programa que calcula de forma rápida y automáticas las probabilidades de victoria de un partido, errores, aciertos y demás en un enteramiento o partido.
- **Minería de datos e inteligencia artificial:** los objetivos principales con el almacenamiento de datos son analizar rivales, predicción de resultados y análisis de rendimiento.

2.3.3.5. Competencia

En este negocio los competidores son todos aquellos centros deportivos y educativos que cuenten con canchas de tenis y brindan el servicio de enseñanza de tenis, tenemos al Jockey club de Chiclayo (JCCH) que cuenta con diez canchas de tenis de arcilla, cafetería y amplios vestidores; El colegio Santa María Reina(SMR), cuenta con una cancha de tenis de material duro (cemento) que alberga a sus propios alumnos caso similar es el colegio San Agustín (SA) y por último se encuentra el Casino de Pimentel que está a disposición de sus asociados y cuenta con una cancha de cemento.

2.3.3.6. Proveedores

Las academias de tenis a nivel nacional; tanto en Clubes privados, academia privadas, a excepción de las academia de programas nacionales que en su mayoría son apoyadas por entes gubernamentales de educación en convenio con instituciones internacionales llámase ITF (International Tennis Federation), son abastecidas por casas comerciales que importan todo artículo deportivo, en esta ocasión para tenis de los mercados Norteamericanos y europeos. Estos mercados son los que abastecen a las casas comerciales nacionales, y de allí ellas distribuyen a las academias de

tenis del país. Entre las principales casas comerciales que nos abastecerán tenemos:

Pelotas de tenis

- Tiendas Word class: empresa líder en abastecer pelotas de tenis para los diferentes niveles de desarrollo, presenta una amplia variedad en cuanto al material de pelotas de espuma, goma, cuero. Ideal para los menores que se inician por primera vez en la práctica del tenis. Además que sus precios son muy competentes, por estas razones es una de nuestros proveedores.

Materiales para entrenamiento.

- Sport XXI: Los materiales como conos, canastas, cintas, ligas de entrenamiento, etc; serán abastecidos por esta comercial por su ubicación ya que están dentro de la región, y por sus precios.

Raquetas diferentes niveles y artículos deportivos.

- Tiendas Babolat: empresa líder en la innovación de raquetas para los diferentes estilos y niveles de juego, además que auspicia a nivel mundial a los mejores jugadores de tenis de la élite profesional. Una de sus ventajas es que a entrenadores registrados a su casa comercial los envíos por encomienda de Lima no son muy elevados, así como también ayuda a crecer tu negocio en eventos deportivos y demás.

Uniformes de personal

- Riolca: destacándose en el la región por su calidad de confección en ropa deportiva.

2.3.3.7. Clientes

Nuestros clientes son todos los padres de familias profesionales y/o con un nivel socio económico A y B con niños entre 4 a 14 años de edad, que practiquen o no tenis y que apuesten por un deporte diferente a los tradicionales donde mejoren sus habilidad psicomotrices. (Este aparatado de especificará en el capítulo IV, segmentación de mercado)

2.2.4. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter



Figura 2. 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Fuente: Elaboración propia

Rivalidad entre competidores

La competencia entre los competidores no es muy intensa y esto se puede apreciar porque es un mercado que no está siendo explotado, porque ni se difunde ni promociona el tenis, de tal manera se determina que la rivalidad entre competidores es baja.

Amenaza de nuevos entrantes

En lo que respecta al análisis no se han identificado proyectos sobre la creación de canchas de tenis ni negocios similares, que ingresen en la ciudad de Chiclayo.

Amenazas de productos sustitutos

Se identifican los siguientes servicios sustitutos, donde los clientes pueden optar como alternativa, al decidirse por practicar un deporte; dado que en cada uno de ellos son deportes colectivos. Entre los servicios sustitutos encontramos los siguientes.

- Frontón
- Fútbol
- Natación.
- Tenis de mesa
- Básquet
- Vóley

Sin embargo son deportes tradicionales donde la población de Chiclayo en su mayoría ha experimentado de su práctica, por ende el tenis siendo una nueva opción se presenta más atractivo para los menores, reduciendo que sea sustituido por otros deportes,

Poder de negociación con los proveedores

Podemos afirmar que el poder de negociación con los proveedores no es tan alto ya que existen más de una casa comercial que ofrece los mismos productos y a precios cómodos. Como se describió en el análisis con los proveedores.

Poder de negociación de los compradores

Los usuarios de tenis tienen tres centros deportivos que le brindan el servicio de tenis, el de mayor infraestructura el jockey, luego los colegios San Agustín y Santa María Reyna. Ante poca competencia, los usuarios se ven obligados a cancelar el precio que cada uno de ellos impone, otro detalle del análisis manifiesta, que en el jockey se manejan dos precios, para el socio y para el público general, este último paga un 15% adicional por la condición de no ser socio. Y en cuanto al servicio, se pudo analizar que algunos entrenadores que brindan el servicio de tenis en el jockey lo realizan en los otros colegios. Ante lo expuesto se puede decir que el nivel de negociación de los compradores es bajo

2.2.5. Análisis de la cadena de valor de Porter

Figura 3. Cadena de valor de Porter - empresas de servicios



Fuente: (Alonso , 2008)

Marketing y Ventas

En este sector el marketing principalmente se da por sus propias revistas como es en el caso del jockey de los colegios San Agustín y Reyna, así mismo por las redes sociales.

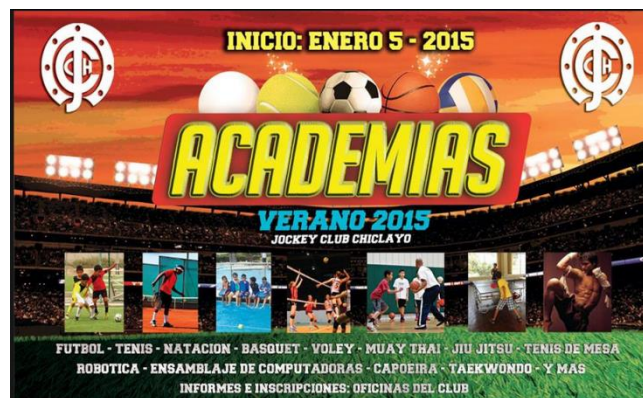


Figura 4. Publicidad Jockey Club de Chiclayo
Fuente: (Jockey Club de Chiclayo, 2014)

Personal de contacto

Según la investigación solo existen dos entrenadores titulados por la federación de peruana de tenis que trabajan en el jockey y el colegio Reyna, y otros tres sin titulación. Se pudo apreciar que el jockey contando con diez canchas solo ocupa tres instalaciones y algunos padres manifestaron su incomodidad al no haber más entrenadores.



Figura 5. Personal de servicio de tenis Jockey Club Chiclayo
Fuente: Elaboración propia

Soporte Físico y habilidades

Se pudo apreciar algunas herramientas de trabajo para las clases de tenis en mal estado, como canastas de pelotas, pelotas, las nets deteriorándose, generando así una precaria imagen del servicio.

Prestación

Aparentemente cubre las necesidades desde punto de vista del usuario (niños) sin embargo algunos padres desean una mejor calidad de servicio y en el caso de los colegios una mejor infraestructura.

Clientes

Los clientes en este tipo de negocio son los padres de familia, que en entrevistas realizadas manifestaron disconformidad por falta de personal en el jockey y en los colegios por no tener mejor infraestructura.

Actividades de apoyo de soporte

Dirección General y de recursos humanos

En su mayoría los entrenadores del jockey no eran contratos, evidencia de poca formalidad, los colegios contratan al entrenador con sueldo básico.

Organización Interna

Este modelo de negocio puede realizarse por inversión propia en construcción de canchas de tenis o concesionando clubes deportivos donde haya canchas de tenis. De allí el tipo de alineación a la empresa independientemente del cual se elija.

Infraestructura y ambiente

En el análisis se apreció que el lugar con mejor infraestructura es el Jockey, como se manifestó anteriormente cuenta con diez canchas de arcilla en excelente estado (ver imágenes 4 y 5), los otros colegios han habilitado áreas de sus patios para tenis.



Figura 6. Vista de distribución de tenis Jockey Club Chiclayo
Fuente: Elaboración propia



Figura 7. Infraestructura de tenis Jockey Club Chiclayo
Fuente: Elaboración propia

Abastecimiento

Se tiene que prever en requerimiento de pelotas de tenis, canchas en buen estado y también materiales de apoyo, para brindar las clases, tales como: conos, cesto para pelotas, etcétera; de allí empezara a brindarse el servicio, en su mayoría los mejores materiales comercializan desde Lima.

Margen del servicio

Hasta ahora aparente ser un mercado rentable, se puede competir en el sector y desarrollar el modelo de negocio, por las necesidades que el sector actualmente no satisface.

2.2.6. Diamante de Porter

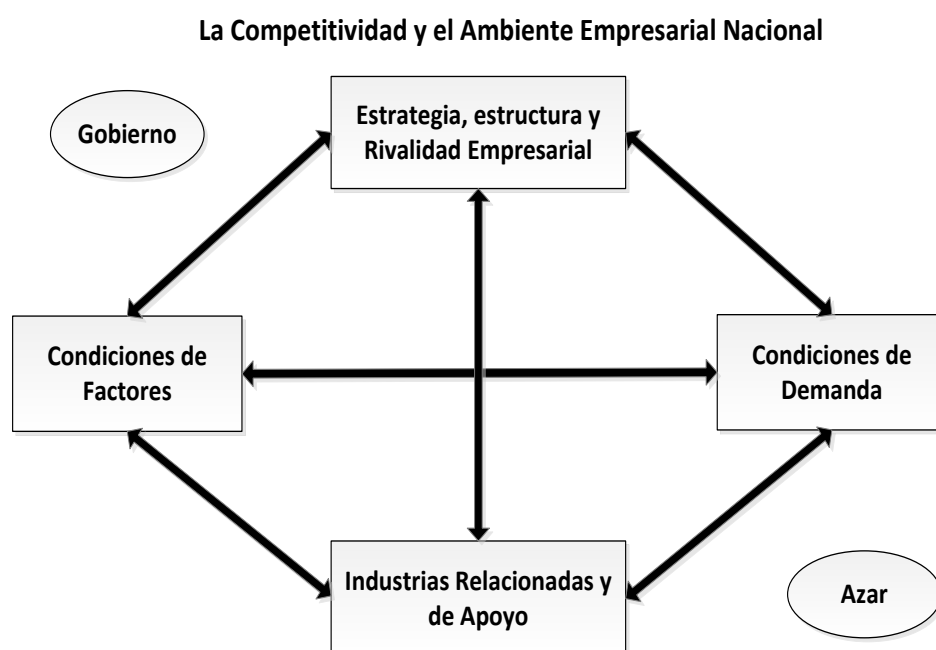


Figura 8. Diamante de Porter
Fuente: Elaboración propia

Condiciones de factores

El contexto en donde se desarrollara el plan de negocio analizara los siguientes recursos.

- **Recursos naturales.** El clima que dispone Chiclayo es cálido templado, permitiendo realizar el deporte al aire libre, sin embargo en época de invierno existe un fuerte oleaje que es un factor importante que se utilizara para determinar la localización del negocio.
- **Recursos humanos:** se considera de mayor relevancia, los entrenadores, que brindaran la instrucción y el conocimiento del deporte, así mismo se determina una debilidad donde se observa una escases de personal idóneo porque en la ciudad de Chiclayo solo se encuentra seis entrenadores calificados, para brindar el servicio.
- **Recursos de capital:** El factor clave para desarrollar el plan de negocio es la fuente de financiamiento que se trabajara con un porcentaje de capital aporte propio y el resto financiado por el banco. Así mismo Adquirir un terreno amplio y céntrico en la ciudad de Chiclayo, para la creación de la academia hoy en día es muy elevado, por lo mismo que el sector construcción está en crecimiento. La Infraestructura física contara con 4 canchas de tenis, áreas para estacionamiento, cómodos vestuarios, un pequeño snack y salón de recepción así mismo con las áreas administrativas; por ultimo implementando artículos como raquetas, pelotas, etc.

Estrategia estructura y rivalidad empresarial

En este punto se analizara ¿cómo se crean otras academias de tenis en el Perú y en la región?, así como también ¿cuál es la estrategia que utilizan? En Lima las academias de tenis en su mayoría son creadas por los clubes y dirigidas por entrenadores, ya sea de buen nivel de certificación y titulación o por nombre tal es el caso de los ex tenistas HORNA – VENERO. Que dirigen la academia de tenis del club la marina en San Borja. Sin embargo también existen academias de tenis ubicadas en distintos puntos de Lima, que son dirigidas al público en general pero que acceden solo los que están en condiciones en pagar, por motivo que sus precios son elevados, y estas academias están dirigidas por ex tenistas profesionales.

Estas canchas que no pertenecen a clubes también son alquiladas y sus precios por hora en el día, varían entre S/. 15 – S/.20 la hora y por la noches entre S/. 25 – S/.30 la hora. En tanto en las ciudades como Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura; solo existen academias de tenis en sus clubes. Viendo este escenario se analizara el mercado chiclayano para determinar si hay rentabilidad en la creación de una academia de tenis.

Condiciones de demanda

La demanda actual de niños practicantes de tenis está siendo atendida por el Jockey Club de Chiclayo, esta demanda se puede ver que son padres de familia en su mayoría asociados del club buscan que sus hijos realicen actividades de recreación y deporte. La academia de menores está conformada por hijos de padres de familia con grado de estudios profesionales, ya sean doctores, ingenieros, arquitectos, abogados, etc.; así como también empresarios exitosos. Sin embargo esta demanda esta segmentada de acuerdo a las condiciones de cada niño, esto quiere decir que los padres matriculan a sus hijos en la academia de tenis del club por las siguientes razones:

- Aprender a jugar tenis
- Sociabilizar, recreación y deporte
- Ser un jugador de torneos nacionales
- Jugar tenis para ganar una beca universitaria.

Por estas razones, es que los padres matriculan a sus hijos, de allí cada segmento, manifiesta sus propias exigencias, teniendo que el grupo de niños que realizan competencias, el cual es el más exigente, por el motivo que su mensualidad es elevada y necesitan más horas de entrenamiento.

Industrias relacionadas y de apoyo

En este aspecto contamos con todas las empresas proveedoras del sector, como ya mencionamos anteriormente, son todas aquellas casas comerciales que abastecerán el negocio con todo el requerimiento para la utilización y comercialización de los productos relacionados con el deporte del tenis. Y podemos mencionar que las entidades de apoyo serian empresas que colaboren en auspicios para la academia.

Gobierno

Las entidades por el gobierno en este sector son el Instituto Peruano de Deporte (IPD), la Federación Deportiva Peruana de Tenis (FDPT), con estas instituciones se trabajaran coordinadamente para así masificar el deporte del tenis en los sectores con menos recursos, o crear alianzas estratégicas por intermedio de ello para poder presentarse a colegios del estado y brindar el servicio.

Azar

Este factor será tomado en cuenta, en este negocio se tendrá prevención en cuanto a los siguientes factores:

- Climatológicos: las lluvias afectan duramente las canchas de tenis de arcilla, retrasando el trabajo, y se preverá todas las medidas posibles para contrarrestar, quiere decirse que en caso que llueve las canchas se cubrirán con plásticos gruesos para evitar las canchas inundadas por lluvias.
- Económicos: un decrecimiento en la economía del Perú y en Lambayeque, generaría salida de alumnos o morosidad de pagos.

2.2.7. Análisis foda del sector recreación y deporte del Perú

Análisis de Micro (Fortalezas y debilidades) y Macro ambiente (Oportunidades y Amenazas) del sector recreación y deporte en el Perú.

Tabla 5. Análisis del micro entorno

Factores	Fortalezas	Debilidades
Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo y trabajo conjunto entre las instituciones como IPD - FDPT y la inversión privada. - Convenios de La FDPT el Comité Olímpico Internacional, con la Federación Internacional de Tenis - Las instituciones obligan la práctica del deporte en los colegios del Perú. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa promoción y fomentación para la práctica del tenis por parte de algunos gobiernos. - Desarticulación entre el ME y la DRE de algunas regiones para implementación de tenis en los colegios.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Excelentes ex - jugadores nacionales de tenis que ahora son entrenadores titulados - Apoyo con federaciones europeas para capacitación de entrenadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de instituto para entrenadores deportivos de tenis del Perú. - Escaso tiempo de capacitación para entrenadores
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Programas para inserción de tenis en las escuelas para menores de 10 años (tenis10). - Apoyo en materiales para los programas de tenis 10. - Apoyo financiero del IPD y la FDPT para los programas de tenis10. - Colegios Privados interesados para que sus alumnos, desarrollen la práctica de tenis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa infraestructura para organizar torneos profesionales de tenis.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación y adquisición de máquinas deportivas con tecnología para el deporte del tenis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja Financiación para adquisición de máquinas deportivas tecnológicas.
Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> - Más interesados en la práctica del deporte del tenis 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de información de cómo jugar el deporte del tenis en el Perú.

Fuente: Elaboración propia

2.2.8. Macro ambiente: oportunidades y amenazas

Tabla 6. *Análisis del macro entorno*

Factores	Oportunidades	Amenazas
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Favorable escenario por el incremento de torneos internacionales en menores de tenis en el Perú. - Chiclayo es una de las ciudades con un aporte muy representativo al PBI nacional por su diversidad en la actividad económica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recorte de presupuestos destinados a eventos internacionales deportivos tenísticos en el país, por recursos limitados. - Obras inconclusas pueden afectar a sectores económicos.
Político – Legal	<ul style="list-style-type: none"> - El estado promueve el ingreso de nuevos negocios. - El ME, incluye en el calendario deportivo escolar anual las competencias de tenis de campo. 	
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencias de la población hacia una calidad de vida saludable. - El deporte puede prevenir una creciente tasa de obesidad en la población infantil y adulta. - 7594 niños entre 6 a 17 años participantes en eventos escolares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inclinación en masa a la práctica del futbol en el Perú.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Con ayuda de las TIC, se puede hacer mejores pruebas a los deportistas. - Sistemas para mejor y precisos exámenes para mejor el rendimiento de cada deportista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bruscos y constantes cambios en la tecnología. - Limitaciones en el financiamiento para adquirir ciertas TIC.

Fuente: Elaboración propia

El micro entorno presenta fortalezas en sus factores analizados en tanto que el macro entorno manifiesta solidez tanto en los factores sociales y económicos por lo expuesto, en tanto que no existen trabas políticas que atenten contra el negocio. Esto quiere decir que es atractivo el macro ambiente.

2.2.9. Matriz EFI – evaluaciones de factores internos

Tabla 7. Matriz EFI

Fortalezas	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Apoyo y trabajo conjunto entre las instituciones como IPD - FDPT y la inversión privada.	0.06	4	0.24
Convenios de La FDPT el Comité Olímpico Internacional, con la Federación Internacional de Tenis	0.06	4	0.24
Las instituciones obligan la práctica del deporte en los colegios del Perú.	0.07	3	0.21
Apoyo con federaciones europeas para capacitación de entrenadores.	0.08	3	0.24
Programas para inserción de tenis en las escuelas para menores de 10 años (tenis10).	0.15	4	0.6
Apoyo en materiales para los programas de tenis 10.	0.1	3	0.3
Apoyo financiero por parte del IPD y la FDPT para los programas de tenis10.	0.12	3	0.36
Debilidades			
Poca promoción y fomentación para la práctica del tenis por parte de algunos gobiernos.	0.07	2	0.14
Desarticulación entre el ME y la DRE de algunas regiones para implementación de la práctica de tenis en los colegios.	0.06	2	0.12
Ausencia de una escuela para formación de entrenadores deportivos de tenis del Perú.	0.1	2	0.2
Escasa infraestructura para organizar torneos profesionales de tenis.	0.08	1	0.08
Falta de información de cómo jugar el deporte del tenis en el Perú.	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.83

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos se observa que el sector se sitúa por encima del valor promedio de (2.5) mostrando una relativa solidez.

2.2.10. Matriz EFE – evaluaciones de factores externos

Tabla 8. *Matriz EFE*

Oportunidades	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Favorable escenario por el incremento de torneos internacionales en menores de tenis en el Perú.	0.05	3	0.15
Chiclayo es una de las ciudades con un aporte muy representativo al PBI nacional por su diversidad en la actividad económica.	0.1	4	0.4
Tendencias de la población hacia una calidad de vida saludable.	0.08	3	0.24
El 80% de los peruanos no incluye en su rutina de vida la práctica de algún deporte.	0.08	4	0.32
El deporte puede prevenir una creciente tasa de obesidad en la población infantil y adulta.	0.07	3	0.21
Incremento en la práctica de tenis a nivel interno, practicándose cada vez en más ciudades.	0.05	3	0.15
Existen mercados que aún no han sido explotados.	0.12	4	0.48
Amenazas			
Recorte de presupuestos destinados a eventos internacionales deportivos tenísticos en el país, por recursos limitados.	0.15	1	0.15
Obras inconclusas pueden afectar a sectores económicos.	0.1	2	0.2
Inclinación en masa a la práctica del fútbol en el Perú.	0.1	2	0.2
Bruscos y constantes cambios en la tecnología.	0.05	1	0.05
Limitaciones en el financiamiento para adquirir ciertas TIC.	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.6

Fuente: Elaboración propia

Con los datos obtenidos se observa que el análisis se sitúa por encima del promedio (2.5) aprovechando las oportunidades y del mismo modo se contrarrestan efectivamente las amenazas. Mostrándonos un sector atractivo.

2.2.11. Foda cruzado – cuadro de estrategias

Tabla 9. *Foda cruzado*

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Especialistas en enseñanza. - Buena infraestructura - Ambientes de recreación y mini gimnasio - Servicio integral de calidad - Solidez Económica en Perú - Fidelización con clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo incentivo salarial - Nueva academia de tenis en Chiclayo - Necesidad de tiempo para consolidación. - Limitación financiera. - Muy poca participación de la familia
Oportunidades	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<ul style="list-style-type: none"> - 14% de ingresos de la población en Chiclayo es destinado a actividades de recreación y deporte. - Masificar el hábito de la práctica del deporte del tenis - Promover más torneos nacionales en Chiclayo. - Convenios con la FDPT 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar una buena infraestructura. - Capacitación constante. Desarrollar demostraciones de tenis en colegios. - Ofrecer charlas a los padres sobre los beneficios del tenis. - Brindar servicios integrales: psicólogos, preparadores físicos y kinesiólogos 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar remuneraciones en el transcurso de los años. - Desarrollar e implementar un plan de marketing para posicionar la academia. - Realizar marketing agresivo para consolidar la imagen - Participar de actividades deportivas
Amenazas	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<ul style="list-style-type: none"> Reducción en gastos de actividades en recreación y deporte Apertura de otras academia Inclinación por deportes sustitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar imagen de la academia participando con alumnos en torneos. - paquetes familiares. - Realizar charlas periódicas con los padres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar crecimiento profesional. - Otorgar reconocimientos. - Hacer atractivo la práctica del tenis. - Establecer una política de créditos y pagos.

Fuente: Elaboración propia

2.2.12. Estrategias genéricas

Tabla 10. *Estrategias genéricas*

Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar una buena infraestructura deportiva. • Capacitación constante a entrenadores. • Desarrollar demostraciones de tenis en los centros educativos. • Ofrecer charlas a los padres sobre los beneficios del tenis. • Brindar servicios integrales como psicólogos, preparadores físicos y kinesiólogos. • Nuevos formatos de clases de tenis integrando sesiones con música. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las remuneraciones en el transcurso de los años. • Desarrollar e implementar un plan de marketing para posicionar la academia de tenis. • Realizar marketing agresivo para consolidar la imagen • Participar de actividades deportivas escolares. • Trabajar con entidades bancarios a modo de préstamos, leasing, factoring.
Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la imagen de la academia participando en torneos nacionales e internacionales. • Realizar ofertas o paquetes familiares. • Realizar charlas periódicas con los padres. • Ofrecer actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades internas con el personal • Brindar reconocimientos por buen desempeño mensualmente. • Realizar eventos publicitarios para mejorar la marca. • Hacer atractivo la práctica del tenis. • Establecer una política de créditos y pagos.

Fuente: Elaboración propia

Con las estrategias genéricas tratamos de dar respuestas a cada una de las variables del FODA.

2.3. Definición de términos básicos

Formación integral del tenista: En el aspecto deportivo tenístico cuando hablamos de formación deportiva integral, se considera a las mejoras y desarrollo de las habilidades tales como aspectos; psicológicos, físicos, técnicos y tácticos; donde algunos especialistas fijan la edad de 5 años, como la más indicada para comenzar a jugar al tenis, porque a partir de esta edad, los niños ya poseen un control más acentuado de sus movimientos. (Alvariño, Altur, & Crespo, 2016)

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación que se realiza para el plan de negocio tiene un diseño no experimental, transversal; porque las variables a tratar no se manipularán, sólo servirán como referencia para verificar las características específicas del mercado.

3.2. Área y línea de investigación

El área en el que se desarrollara la presente investigación es iniciativa empresarial, lo cual tiene como línea de investigación emprendedurismo.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población: De acuerdo al censo realizado por el INEI en el año 2007 en los distritos de Chiclayo, Pimentel y La Victoria los pobladores tanto hombres como mujeres de la zona urbana corresponde la cifra de 244,185 y mediante proyecciones realizadas con una tasa de crecimiento del 1.50 % al 2012, la población objetiva estará formada por personas que viven en los distritos de Chiclayo, Pimentel y La Victoria, zona urbana cuya cifra corresponde a 263,057 habitantes. Esta cifra equivale tanto a hombres y mujeres casados. Sin embargo de esta población solo se tomara el 8.8%, que pertenece al nivel socioeconómico A y B de Chiclayo, teniendo así una población de 23,149 habitantes

Muestreo: Se emplearán muestras no probabilísticas, para las entrevistas a padres de familia, y se aplicará focus group a los niños (Ver anexo D), ya que la elección de las personas a entrevistar no depende que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos. Y para la realización de las encuestas (Ver anexo F) se trabajará con un muestreo probabilístico

tomando una muestra de la población de la Ciudad de Chiclayo, que tenga en cuenta la zona.

Muestra: Para determinar el entorno del mercado, su demanda, características y tipos de clientes potenciales realizaremos una encuesta tomando en cuenta un margen de error de 3.25%. Se trabajó una muestra piloto para determinar la proporción “p”, de un total de 60 entrevistados se pudo encontrar una proporción de 0.88 que correspondiente a las personas que les gustaría que sus hijos practiquen el tenis, considerados ellos como clientes potenciales en el estudio.

Fórmula estadística a aplicar:

Dónde:

$$\eta = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

Figura 9. Fórmula estadística
Fuente: Elaboración propia

N = Tamaño de la Población = 23149
 z = Grado de confiabilidad = 1.96 (nivel de confianza 95%)
 e = Margen de error = 0.0325 (3.25%)
 p = Probabilidad que ocurra = 0.88 proporción de clientes potenciales que les gustaría que su hijo juegue tenis.
 q = Probabilidad que no ocurra = 0.12

Reemplazando: $n = \frac{9390.9}{24.9} = 377.82$

La muestra estará conformada por 378 personas.

Variable Dependiente	Variable Independiente	Subvariables	Indicadores
Viabilidad de la creación de una academia de tenis para menores de 4 a 14 años en Chiclayo	Factibilidad Estratégica	Análisis Estratégico	Unidades estratégicas del negocio, objetivos, misión, visión
	Factibilidad de mercado	Análisis Sectorial	Numero de kínder, escuelas, iniciales, primaria. Hasta 2ª secundaria
		Segmentación	Demanda, oferta, Edad, sexo, Nivel de ingresos, N° instrucción, Zona de residencia, motivos, percepción, expectativa, experiencias.
			Necesidad, ingresos, gustos y preferencias
			Competidores, proveedores, grupos de influencias, costumbres, creencias, tradiciones
		Plan de Marketing	Analizar el precio por sesión y curso de tenis
			Analizar precio, plaza y promociones
	Analizar el sector con más clientes potenciales		
	Factibilidad Técnica – Operativa	Infraestructura	Canchas, raquetas, pelotas
		Tecnología	Inversión equipos
	Factibilidad – Organizacional	Personal	Administrativo, operativo, profesionales deportivos.
	Factibilidad económica – financiera	Económico	Presupuestos de costos y ventas
			Estados financieros
Financiero		Periodo de recuperación	
		VAN y TIR del negocio	
		Análisis de sensibilidad del proyecto	

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 11 Operacionalización de variables

Fuente: Elaboración propia

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplicará los siguientes métodos en:

- **Factibilidad de mercado:** Se realizará encuestas y/o entrevistas a los padres de familia de los niños de la ciudad de Chiclayo, directores de colegios y especialistas de la formación de tenis.
- **Factibilidad organizacional y de personal:** Analizaremos los aspectos legales para la constitución del negocio, así como su visión y misión respectivamente. A su vez la elaboración del FODA.
- **Factibilidad técnica – operativa:** Se realizará un mapeo del proceso de las actividades principales y secundarias, así como un MOF para determinar las responsabilidades de cada miembro dentro de la organización.
- **Factibilidad económica – financiera:** Se determinara el VAN y TIR, económico y financiero respectivamente, el análisis de sensibilidad, análisis de riesgo, flujos de caja, así como el análisis de la creación de valor.

Para la recolección de los datos primarios, se realizará diversas encuestas a los padres de familia de niños entre 4 a 14 años de los niveles socioeconómicos A y B en los centros educativos particulares con dicho poder adquisitivo de la ciudad de Chiclayo (Ver página 20).

Y para la recolección de datos secundarios, se hará uso de las diversas fuentes bibliográficas disponibles y actualizadas. Además se tendrá que consultar información en internet, ya que son datos más actualizados y relacionados con la realidad del país.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Para conocer el mercado se realizaron exploraciones, las cuáles fueron focus group (Ver anexo D) y una encuesta piloto (Ver anexo E), así poder aplicar la encuesta final para determinar la demanda, luego de estimada la demanda se utilizará para fines de operaciones, por último se realizara un flujo de caja para evaluar la viabilidad económica del negocio.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados y discusión

Para conocer más sobre el mercado del entrenamiento deportivo de tenis se realizaron entrevistas a delegados de deportes de colegios y padres de familia que adquieren este servicio para sus hijos (Ver Anexo D). Donde se les dio a conocer el objetivo del servicio, así mismo pretender saber sus expectativas y percepciones relacionado al servicio que reciben.

Las siguientes herramientas de investigación de mercado se realizaron en las siguientes fechas.

- Focus group – Junio 2013
- Entrevistas a padres de familia – agosto 2013
- Entrevistas a delegados de colegios – setiembre 2013
- Encuestas – octubre 2013

Como resultado de la aplicación de dichas herramientas, estos fueron sus comentarios.

4.1.1. Entrevistas a padres

Padre 1

Manifestó incomodidad al momento de inscribir a su hijo, en administración no sabían de horarios y precios, estaría dispuesto a mantener a su hijo en este deporte pero que mejore la atención de la institución.

Padres 2

Mencionó el poco profesionalismo en ciertas ocasiones por parte de los entrenadores y está de acuerdo en pagar más por recibir un mejor servicio.

Padres 3

Indicó que sus hijos asistían a la academia del JCCH, pero si hay otra oferta y el servicio es mejor no tendría problema en inscribirlos, pero si esa empresa llegaría al club a darle realce sería estupendo.

Padres 4

Infraestructura y calidad del servicio es lo que prima para que sus hijos puedan practicar en una academia de tenis, el jockey club lo tiene pero en calidad de servicio tienen que mejorar, comento dicho padre

4.1.2. Entrevistas a delegados de colegios

Delegado 1

Busca desarrollar el tenis en la escuela, le encantaría recibir el servicio para el desarrollo del taller de tenis dentro del colegio, así como buenos entrenadores.

Delegado 2

Realizan el taller de tenis de campo dentro del centro educativo y están dispuestos a contratar el servicio de capacitación para su entrenador.

Encuestas

La siguiente encuesta (Ver Anexo E) se realizó con la finalidad de recopilar información sobre la aceptación del servicio, preferencias del cliente y sus posibles hábitos de consumo. Las encuestas se realizaron en reuniones escolares, colegios y centros de esparcimiento.

Sobre el mercado

Tomando en cuenta la investigación de mercado realizada, se pudo determinar el perfil del cliente potencial del proyecto, que son padres de familia con niños entre 4 a 14 años de la ciudad de Chiclayo.

Así tenemos que el 80 % de nuestros encuestados presentan un grado de instrucción superior universitario y que también el 62% perciben ingresos por encima de S/ 3,500.00 mensuales (Ver figura 10). Por ello concluimos que su perfil de nuestros clientes son padres de familia profesionales con hijos entre 4 a 14 años de edad de nivel socioeconómico A, B y C+.

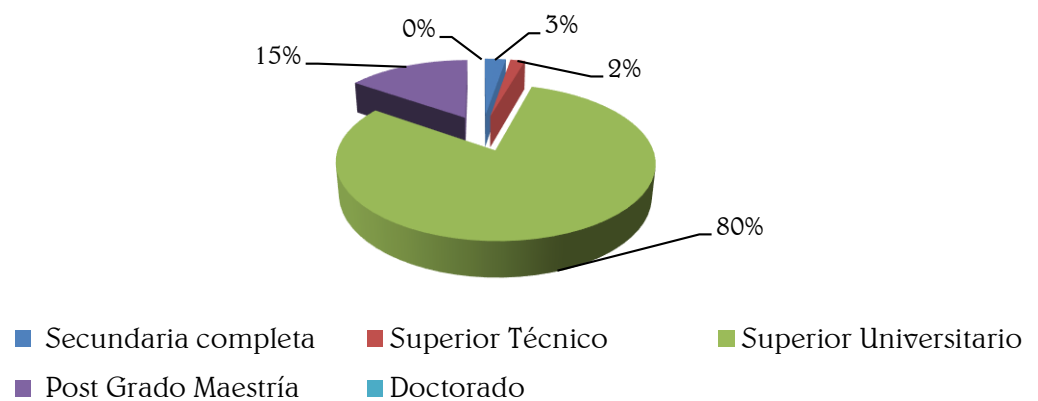


Figura 10. Grado de instrucción de encuestados

Fuente: Elaboración propia

La investigación también concluyo otro dato sobre el cliente en base a la encuesta realizada, donde el 57% de los encuestados tienen un hijo en el rango de edades entre 4 y 14 años, como se puede ver en la figura N° 11.

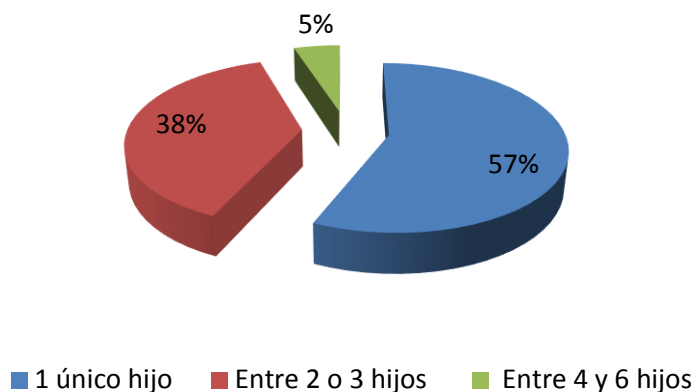


Figura 11. Número de hijos entre 4 - 14 años
Fuente: Elaboración propia

El estudio demostró que en Chiclayo existe una determinada población que ya realiza la práctica de tenis y que según la encuesta aplicada represento a un 32%, seguido de natación y fútbol con 28% y 25% respectivamente, tal como muestra la figura N° 12.

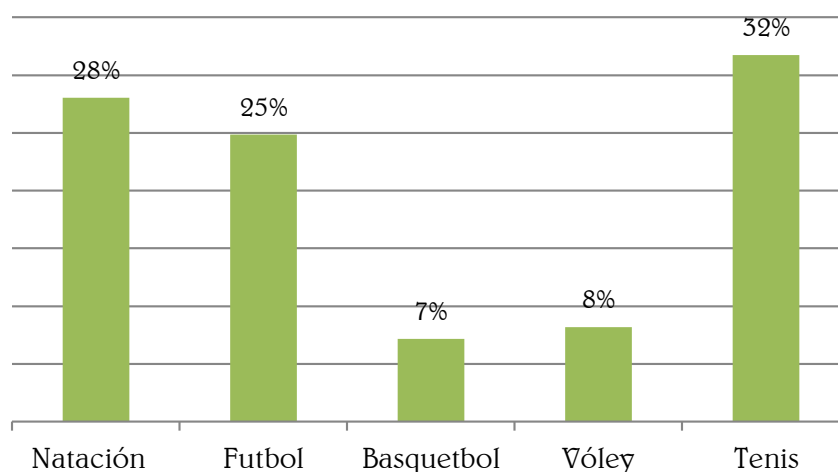


Figura 12. Hábitos de práctica deportiva en niños de 4 - 14 años
Fuente: Elaboración propia

Ante estos hábitos de la práctica de tenis, se concluyó que el 52% de los encuestados envían a sus hijos a practicar dicho deporte al Jockey Club de Chiclayo, lo que nos lleva a deducir que es nuestro competidor potencial o se puede integrar el proyecto dentro de dicho club. (Ver figura 13)

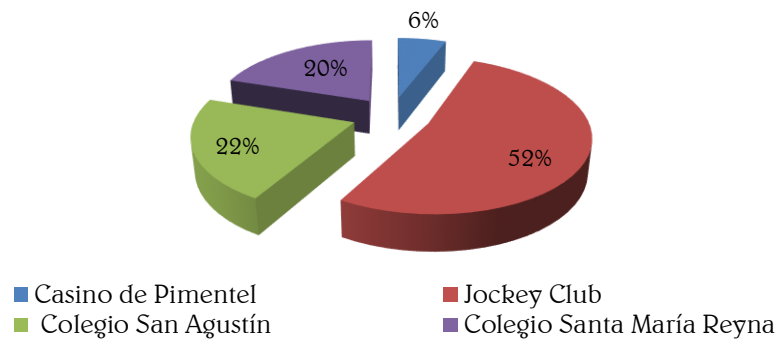


Figura 13. Lugar de hábitos de práctica de tenis

Fuente: Elaboración propia

Por último ante los hábitos de práctica se les planteó una interrogante para determinar quiénes fueron los grupos que influyeron directamente para que los niños utilicen este servicio, obteniendo resultados donde el 27% de los encuestados fue influenciado por familiares, mientras que un 16% se debe a influencia de entrenadores. (Ver figura N° 14)

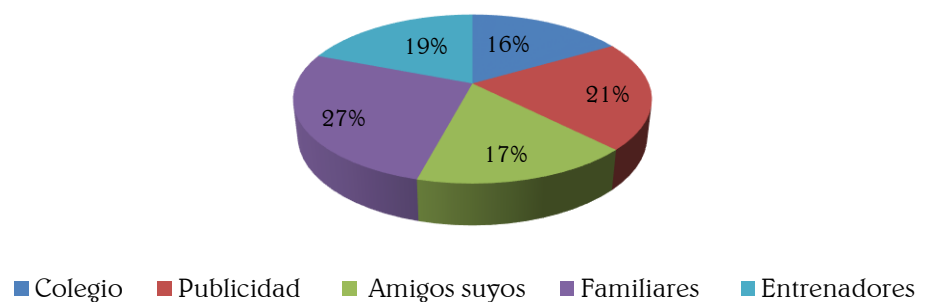


Figura 14. Grupos de influencia

Fuente: Elaboración propia

Gustos y Preferencias del cliente

A la población encuestada se le preguntó si le gustaría que su hijo aprendiera a jugar tenis, los resultados arrojaron que el 88% estaría encantado que sus hijos puedan aprender este deporte, en tanto que el 12% manifestó que se encuentra bien en el deporte que practican o que analizarían la opción. A continuación se puede apreciar los resultados en la figura N° 15.

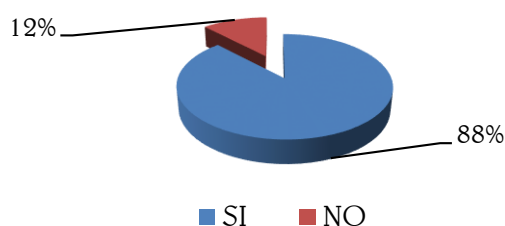


Figura 15. Participación del programa de tenis
Fuente: Elaboración propia

Ante esta respuesta se puede dar indicio a concluir que el negocio tendría una aceptación de 88%.

Por otro lado al grupo de padre que les gustaría que sus hijos jueguen al tenis se le preguntó qué tan seguido enviaría a sus hijos a la escuela teniendo que un 62% enviarían a sus hijos mensualmente 3 veces por semana, tal como lo muestra la figura N° 16

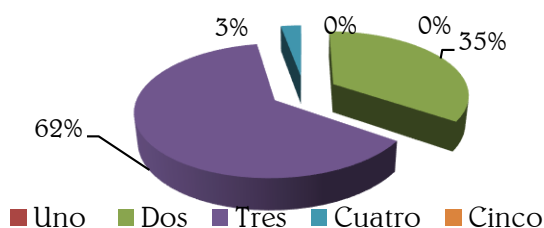


Figura 16. Frecuencia de asistencia semanal a la academia
Fuente: Elaboración propia

Así mismo se trató de conocer sobre la población encuestada en que turno le gustaría que su hijo practique, incluyendo los fines de semana, los resultados manifiestan que el 65% prefiere el turno de la tarde y solo un 4% que le gustaría que sus hijos jueguen de noche. (Ver figura 17)

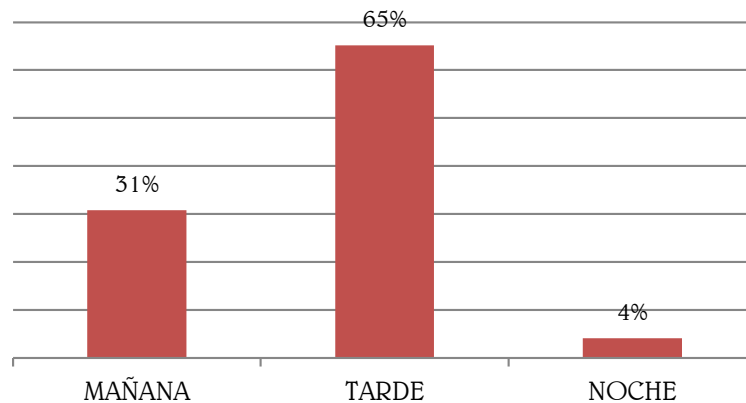


Figura 17. Turnos de asistencia a la academia
Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a infraestructura, se les pregunto qué tipo de superficie prefería para que sus hijos puedan jugar, como resultado se obtuvo que el 73% prefiere que las canchas sean de arcilla muy por encima de un 13% que prefiere de Laykold (cemento) (Ver figura 18)

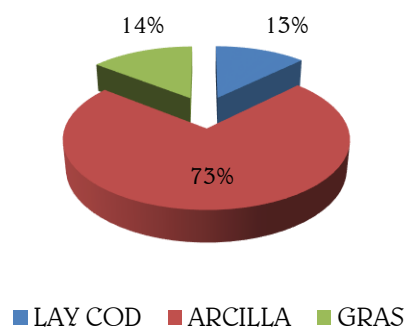


Figura 18. Superficie de instalaciones preferidas
Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la línea de preferencias, para conocer la ubicación del negocio los encuestados manifestaron en un 59% que les gustaría el Jockey Club de Chiclayo como centro para que se desarrolle la academia de tenis, muy por encima de las ubicaciones en Av. Graú y vía de evitamiento con un 33% y 7% respectivamente (Ver figura 19)

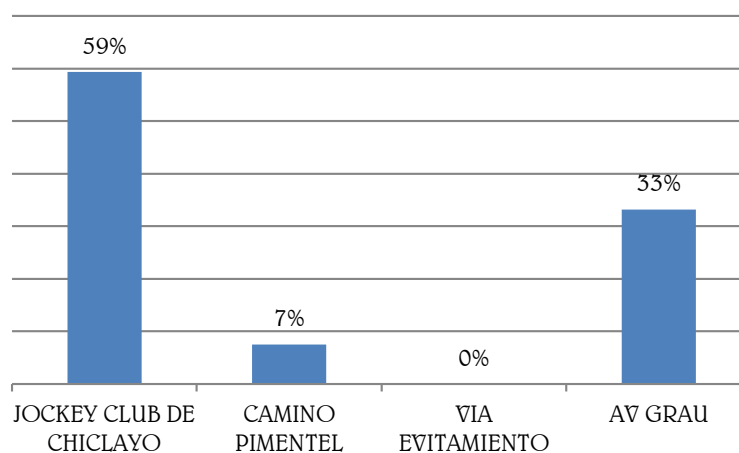


Figura 19. Ubicación del establecimiento

Fuente: Elaboración propia

Una de las variables importantes que se les pregunta a nuestros encuestados, fue acerca sobre su disponibilidad de pago, cuanto estaría dispuesto a pagar en promedio mensual por el servicio, teniendo que un 56% estaría dispuesto a pagar entre S/.150.00 y S/ 200.00 al mes y solo un 10% pagaría entre S/. 200.00 y S/.250.00 mensuales. (Ver figura N° 20)

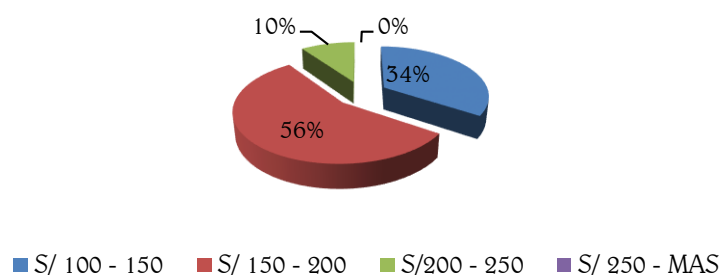


Figura 20. Disponibilidad de pago

Fuente: Elaboración propia

El análisis de mercado pudo concluir que del 88% de encuestados de los cuales si les gustaría que su hijo practicara tenis (ver figura 15) el 100% está dispuesto a matricular a sus hijos si se apertura la academia de tenis tal como muestra la siguiente gráfica. (Ver figura 21)

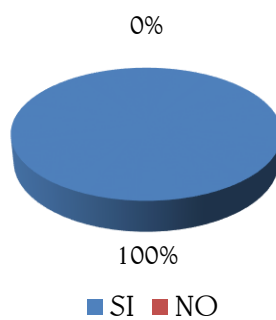


Figura 21. Aceptación del establecimiento de tenis
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, para conocer más a nuestros clientes se les pregunto qué motivos consideran muy importantes para que sus hijos practiquen tenis, teniendo como respuestas que califican como muy importante salud, psicomotricidad y diversión por sobre competición y el solo hecho de hacer deporte. Esto confirma el análisis anterior donde la población que ya practica tenis lo realiza para mejorar condiciones de salud y habilidades coordinativas. (Ver figura 21)

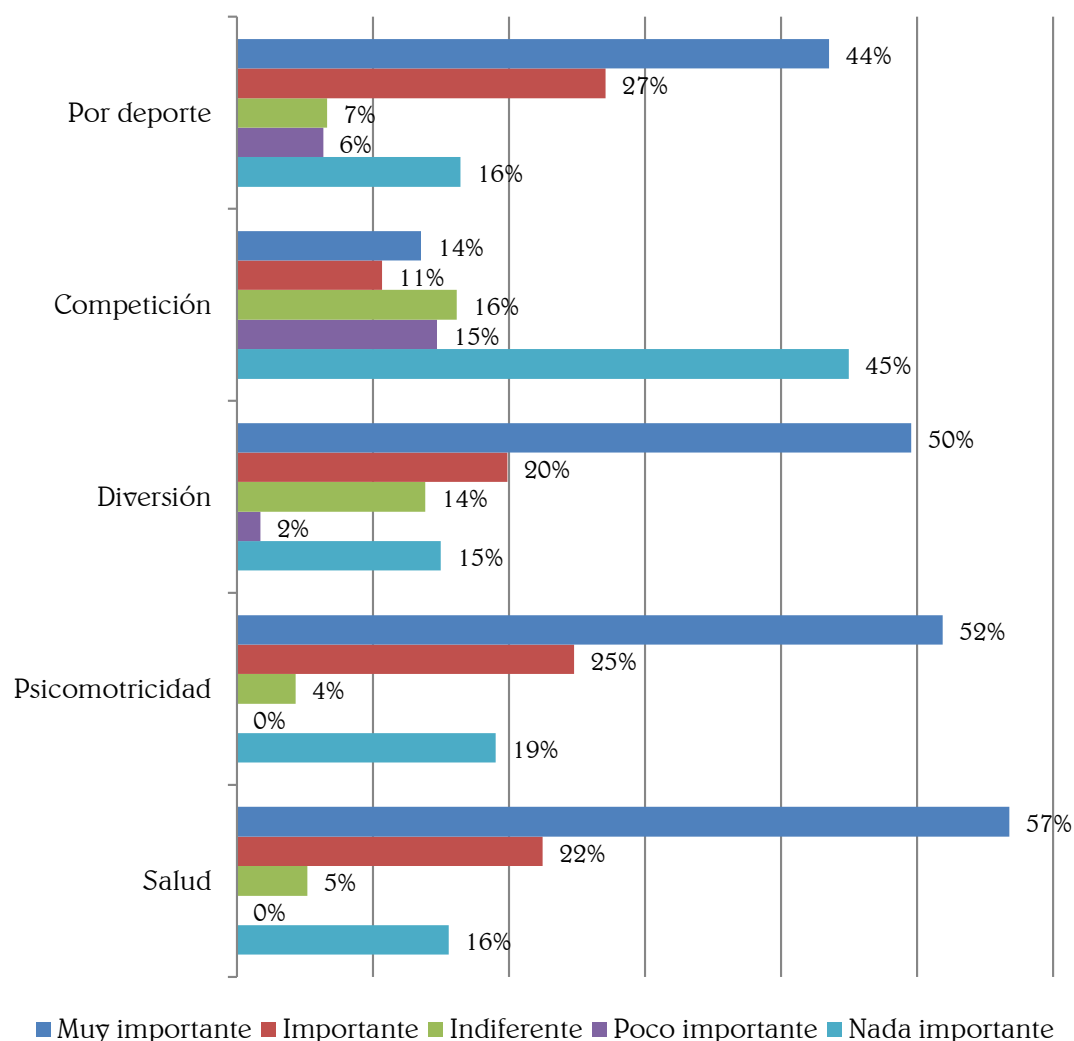


Figura 22. Calificación de motivos para la práctica del tenis
Fuente: Elaboración propia

Finalizando la investigación de mercado, se planteó la interrogante sobre cuales seria sus expectativas si se apertura una nueva academia de tenis, los resultados manifestados por parte de los encuestados sostiene que califican de muy importantes: la calidad de enseñanza, limpieza e infraestructura; por encima d4 materiales y experiencia del servicio. Esto se deduce como atributos el cual los clientes esperan encontrar en el negocio. (Ver figura 22)

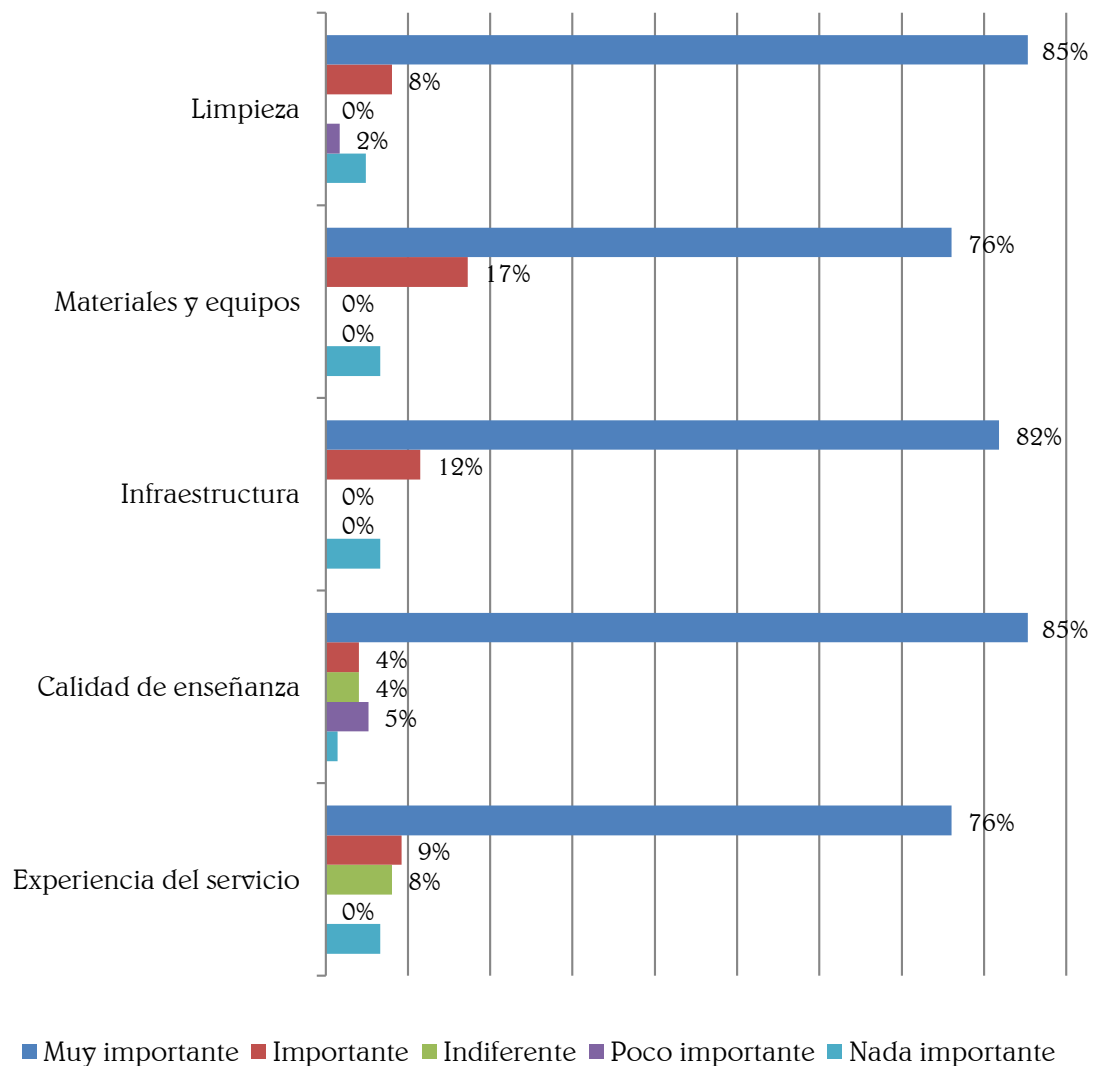


Figura 23. Expectativas de la academia de tenis
Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Análisis de los precios

Según el estudio de observación para practicar con frecuencia tenis en Chiclayo se tiene que ser socio del Jockey club que tiene una gran infraestructura, con una mensualidad promedio de S/:160.00 para el dictado de clases, si no lo eres y deseas que tus niños practiquen en su academia cancelas un costo adicional de un 20% más de mensualidad. Por otro lado están los colegios que desarrollan tenis para sus propios alumnos.

- **Precio de los competidores y productos sustitutos:** Nuestros competidores son los colegios educativos San Agustín y Santa María Reyna, por motivo que brindan el servicio de dictado de clases de tenis para menores entre las edades de 4 hasta 16 años, sumándose a ellos el Jockey Club de Chiclayo y el Casino de Pimentel. En cuanto a los servicios sustitutos consideramos otros deportes que se practican con raqueta o paleta y se analizaran sus precios. En el siguiente cuadro se explicara los precios que maneja el mercado deportivo del tenis en la ciudad de Chiclayo

Tabla 12. Precios academia de tenis – Chiclayo

Establecimiento	Tipo de cliente que atiende	¿Porque razón la eligen?	Ubicación	¿A qué precio lo venden?
Colegio San Agustín	NSE A,B	Ubicación	Km 8 Carretera Pimentel S/N	S/. 80.00
Colegio Santa María Reyna	NSE A,B,C+	Ubicación	Av. Grau 1132, Santa Victoria	S/. 80.00
Casino de Pimentel	NSE A	Ubicación	Call. Manuel Soane. Nro. 725. Pimentel	S/. 90.00
Academia Jockey Club de Chiclayo	NSE A,B	Ubicación e Infraestructura	Av. Los Incas N° 379, La Victoria	S/. 160.00

Fuente: Elaboración propia

Estos precios se están manejando actualmente en Chiclayo, los colegios tienen la ventaja que los alumnos están cerca de su canchas deportivas y no tienen que estar trasladándose, el cual les demanda tiempo, por otro lado el Jockey tiene un gran ventaja al tener un gran infraestructura de diez canchas de tenis de arcilla.

4.2 Propuesta

4.2.1 Viabilidad de Mercado

4.2.1.1 Segmentación del mercado

El siguiente plan de negocio está enfocado a los padres de familias con un nivel socioeconómico A, B; con un estilo de vida moderna, profesional el cual desea que sus hijos practiquen un deporte diferente a los demás, donde puedan formarse y recrearse. Los factores a tener en cuenta para segmentar este mercado fueron:

- Factores Demográficos
- Factores Geográficos
- Factores Psicográficos
- Factores Conductuales

Teniendo como características del segmento:

- Geográfica
- Demográfica
- Ingresos Familiares
- Ocasiones de uso
- Disposición de compra

4.2.1.2 Estimación de la demanda objetiva del proyecto

4.2.1.2.1. Mercado potencial

Nuestro mercado potencial son niños entre las edades de 4 a 14 años, que según INEI, proyectado al 2014 de todos los distritos de Chiclayo más cercanos ascienden a 78349 niños. Sin embargo el proyecto está dirigido a los niveles socioeconómicos A-B, que en Chiclayo es el 8,8%, teniendo que nuestro mercado potencial es de 6,894 niños.

4.2.1.2.2. Mercado disponible

Este negocio tiene como mercado potencial a los niños con las edades entre los 4 y 14 años solo del distrito de Chiclayo que según INEI, proyectado al 2014 ascienden a 51626 niños, del cual de esta cantidad disponible solo aplicaremos al 8,8% que pertenece al nivel socioeconómico A-B de Chiclayo, teniendo así un mercado disponible de 4,543 niños.

4.2.1.2.3. Mercado efectivo

Para determinar nuestro mercado efectivo nos basaremos según nuestro estudio basado en la aplicación de encuestas, (ver pregunta 9 Anexo F) ¿le gustaría que su hijo practicara tenis?. El cual se detalla en la siguiente tabla (Ver tabla10)

La tabla 13 es el resultado de la aplicación de 378 encuestas, donde el 88% (227 encuestas) respondieron que si les gustaría que sus hijos aprendieran este deporte, teniendo que el 12% (31 encuestas) no le gustaría que sus hijos aprendieran a jugar tenis por motivos que realizan otros deportes.

A este estudio se suma la pregunta 8 de la encuesta para saber cuántos niños ya practican tenis y otros deportes (Ver figura 11). El estudio

demonstró que del total de los 378 encuestados, un 32% (120 encuestados) manifestaron que sus hijos ya practican el tenis, sumando a ellos también como nuestro mercado efectivo.

Luego de haber realizados el análisis de las encuestas llegamos a la conclusión que nuestro mercado efectivo está conformado de la siguiente manera:

Tabla 13. Cálculo del mercado efectivo

Ítems	Nº Personas	%
a) Total de encuestados	378	100%
b) Jugarían al tenis	227	60.10%
c) ya juegan tenis	120	31.75%
d) No jugarían tenis	31	8.20%
Total de Mercado efectivo en % (b+c)		91.80%

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar según en el cuadro la suma de los porcentajes de b + c hemos determinado que un total del 91,80% está dispuesto a recibir clases de tenis, por lo tanto como en el estudio anterior se ha obtenido un mercado disponible de 4,543 niños, se realizara el siguiente cálculo para determinar nuestro mercado efectivo:

Tabla 14. Mercado efectivo

Mercado Disponible	% Mercado Efectivo	Total. Mercado Efectivo
4543	91.80%	4170

Fuente: Elaboración propia

El mercado efectivo para el negocio está conformado por 4,170 niños entre las edades de 4 a 14 años, tal como puede mostrarse en la tabla 14

4.2.1.2.4. Mercado objetivo

Afinando el estudio nuestro mercado objetivo se obtendrá del cálculo entre el número de niños del mercado efectivo, con el porcentaje de nuestra capacidad de instalación.

Tabla 15. *Mercado objetivo*

Mercado Efectivo	%Capacidad instalación	Total. Mercado Objetivo
4170	7%	292

Fuente: Elaboración propia

El resultado arroja que el mercado objetivo está conformado por 292 niños entre las edades de 4 a 14 años de edad de la ciudad de Chiclayo. (Ver tabla 15)

4.2.2 Viabilidad estratégica y de marketing

4.2.2.1. El servicio

El servicio de clases de tenis en los niños tendrá el valor añadido de la formación en las condiciones físicas y psicológicas deportivas utilizando la metodología tenis10, donde se desarrollan las clases en canchas pequeñas y con pelotas de diferentes presión, para una mejor experiencia y aprendizaje.

A esto le sumaremos un modelo de servicio al cual denominaremos plays tennis at school, que consistirá en brindar clases de tenis en los centros educativos de los colegios de Chiclayo de poder adquisitivo A-B, en los horarios de educación física, al mismo tiempo este servicio se desarrollara como política de responsabilidad social a los centros educativos con escasos recursos económicos, dándole oportunidad a que accedan a la práctica de este deporte

Este modelo de servicio consiste en que la academia ofertara de la mejor manera a los centros educativos para que puedan desarrollar las clases de tenis, la academia incurrirá en todo lo necesario por su cuenta, instalando mini canchas de tenis para atender a los alumnos en los colegios

Cabe resaltar que nuestro servicio se diferenciara de otros negocios similares por las siguientes razones:

- Filmaciones de los entrenamientos de cada uno de nuestros alumnos, brindándole a los padres de familia un cd y un informe con una breve descripción de sus progresos.
- El Know How de los entrenadores en cada una de las sesiones.
- La planificación y periodización de entrenamiento de nuestros deportistas JTS
- Organización de torneos internos de tenis temáticos (modelo de torneos internacionales)
- Ambientes para que puedan desarrollar sus actividades escolares
- Convenios con academia de tenis nacionales

Por último también se brindaran los servicios como:

- Asesoramiento en compra y venta de implementos de tenis

Descripción de áreas y otros servicios

- **Área de snack – cafetería:** Dentro de este ambiente ofreceremos una gran variedad de bebidas rehidratantes, y demás productos de alimentación rápida, así como también bocados y postres, esta área generalmente será para tener una buena vista y apreciar los entrenamientos de los niños.
- **Mini gimnasio:** Se instalara un mini gimnasio para la utilización de los alumnos del centro deportivo, contara con

algunas máquinas de trabajo físico, ya que el fin no es tener un gimnasio, este servicio adicional ayudara a mejorar las condiciones físicas de nuestros alumnos.

- **Sala de estudio:** Pensado en las tareas de los colegios, se creara una pequeña área para el desarrollo y avance de tareas escolares, así contribuiremos a que puedan aprovechar el tiempo de los entrenamientos y los estudios.
- **Departamento de evaluación y desarrollo:** Esta área servirá para el trabajo de oficina de los entrenadores técnicos, psicológicos y físicos, así registrar los controles, evaluaciones y progresos de los alumnos, de esta manera se pueda emitir los avances de los alumnos a los padres.

4.2.2.2. El mercado objetivo (estrategias de segmentación)

Para la academia de tenis sus clientes serán los padres de familia con un perfil profesional - empresarial, pero que a su vez obtengan un nivel de ingreso familiar promedio estable de S/ 4500.00 según encuesta, siendo este es el nivel socioeconómico A y B de Chiclayo. (Ver figura N° 23)

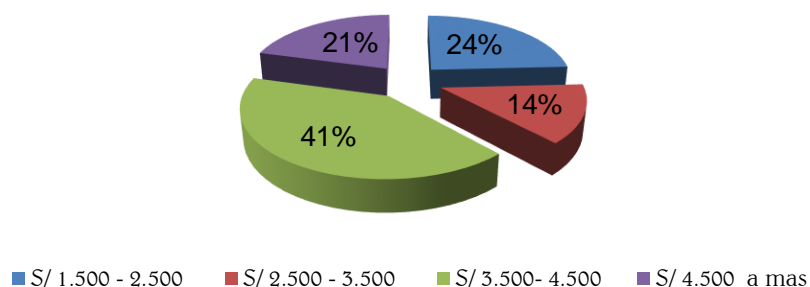


Figura 24 Ingresos promedios mensuales de encuestados

Fuente: Elaboración propia

Según las encuestas y entrevistas tanto a delegados como padres de familia se segmentara de acuerdo a los siguientes criterios:

- **TENIS10:** niños menores de 10 años
Aquí abarcaran las edades entre 5 a 10 años y se clasificara en las siguientes etapas:
 - Etapa roja: de 5 a 7 años
 - Etapa naranja: de 7 a 9 años
 - Etapa verde: de 9 a 10 años

TENIS PLUS

- Grupo intermedios: niños con básicas habilidades de tenis, generalmente este grupo no busca competir, busca recreación y salud
- Grupo avanzados: niños con habilidades tenísticas desarrolladas y con algunas participaciones en torneos.
- Grupo competitivos: niños con habilidades avanzadas en el tenis y de participación en torneos nacionales.

A continuación se mostrara en la gráfica la segmentación de la academia de tenis.

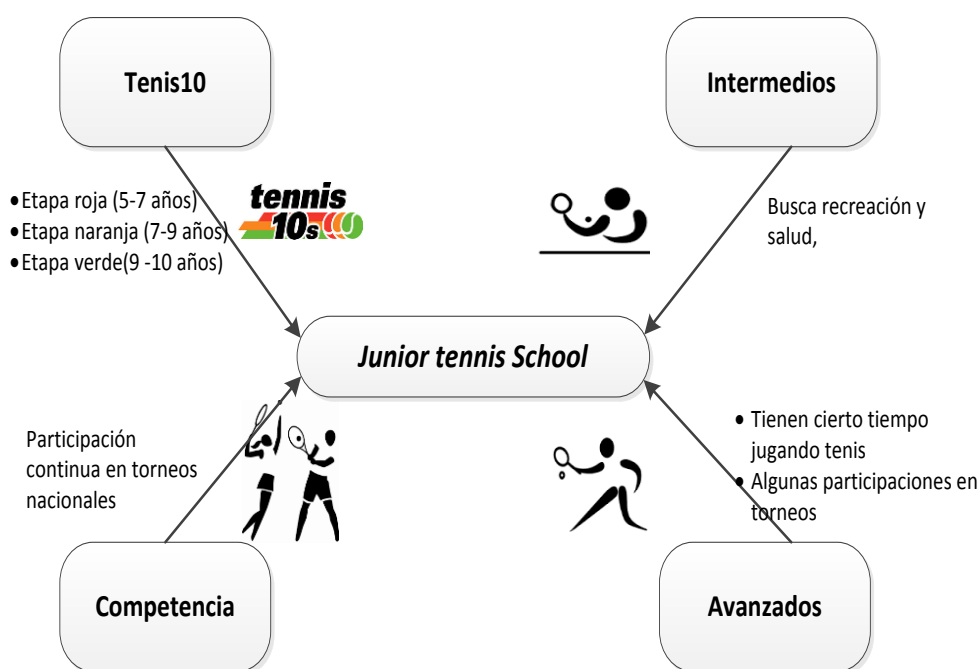


Figura 25. Segmentación de academia de tenis.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.3. Posicionamiento

Estar presentes en el pensamiento de los clientes y ser su primera opción cuando decidan practicar y/o aprender un deporte como el tenis, es el objetivo de Junior Tennis School. Para ello se aplicara las siguientes estrategias.

– Nuestra imagen

Se optó por el nombre Junior Tennis School (JTS) que significa Escuela de tenis para menores el cual describe el fin de la empresa que es atender principalmente a menores. En la *figura 15*, se puede apreciar el proceso de selección de la imagen de la marca se presentaron cuatro propuestas de las cuales se escogido una. El logo escogido es simple pero a su vez representativo para que se relacione tenis con menores.



Figura 26. Exploración y selección del logo de la empresa

Fuente: Elaboración propia

– **Nuestro lema**

Al ingresar en un mercado donde se está desarrollando el tenis, y en donde la cultura tanto chiclayana como peruana se inclina por el fútbol, con nuestro lema se dará a conocer que existe una opción más de los deportes tradicionales que practicar.

Junior Tennis School: “Otra opción de deporte, con formación deportiva integral”

De esta manera nuestro mensaje es informar que nuestra empresa educa, ayuda en el desarrollo de los menores con otra opción de deporte a los tradicionales.

Nuestra estrategia de penetración en el mercado

Según la literatura (Porter, 2012) y modelos de empresas que han aplicado estrategias competitivas para penetrar en un mercado, se han basado en las siguientes estrategias: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación. Así mismo las empresas pueden optar por una y en algunos casos optar por dos estrategias, teniendo una como principal.

JTS aplicara la estrategia de segmentación o nicho de mercado, porque se concentrara en un nicho de mercado en particular el cual serán padres de familia con niños entre las edades de 4 a 14 años, esta estrategia se basa que al especializarse en un nicho se puede atender mejor con más eficacia y efectividad. Así mismo como consecuencia de optar esta estrategia se puede lograr una diferenciación satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con este servicio pensado específicamente para ellos.

4.2.2.4. La campaña promOcional

Nuestros objetivos de la campaña promocional serán:

- Estimular a los futuros clientes a la adquisición del servicio de tenis.
- Impactar y entrar en la mente del consumidor.
- Informar características y beneficios del servicio.
- Posicionar nuestra imagen.
- Aumentar el número de ventas.

Por último las acciones específicas de promoción de JTS, se verá en el apartado del marketing mix.

4.2.2.5. Estrategia de comunicación

Con el objetivo de llegar a los padres de familia y niños entre las edades antes mencionadas se procederá a realizar las siguientes acciones:

- Charlas con los padres en los centros educativos mencionados.
- Comentarios de jugadores profesionales sobre el personal de academia
- Experiencia de antiguos alumnos
- Nuestro lema de comunicación:

4.2.2.6. Objetivo y estrategia de comunicación

Los objetivos de comunicación de JTS son:

- Crear posicionamiento
- Fidelidad de clientes
- Masificación y multiplicación de la demanda
- Crear valor añadido
- Crear valor de marca.

Para la realización de los siguientes objetivos se desarrollaran las siguientes estrategias

- Un logo y mensaje fácil de recordar.
- Una excelente prestación del servicio.
- Aplicación de campañas de promociones.
- Servicios complementarios al tenis.

4.2.2.7. Objetivo del marketing y marketing mix

Nuestros objetivos de marketing son:

- Tener aceptación por la población de Chiclayo
- Llegar a Obtener el número de clientes y consumidores marcados por temporadas.
- Incrementar las ventas por temporadas después de su apertura.
- Fidelizar a nuestros clientes.
- Posicionarnos en la mente de nuestros clientes.
- Obtener rentabilidad económica.

4.2.2.8. Producto – Servicio

Junior Tennis School, brindara sus clases de tenis aplicando la metodología basada en el juego, (metodología recomendada por la Federación Internacional de Tenis) aprendiendo este deporte de una manera más divertida y entretenida, desarrollando sus capacidades cardiovasculares para un crecimiento sano en los niños, por otro lado nos apoyaremos mucho de áreas como las psicológicas, físicas y nutricionales. Las sesiones serán de las más profesionales, mostrando puntualidad y experiencia de entrenadores a esto se le suma una buena infraestructura, áreas de actividades y descanso. Así mismo se realizaran acciones para generar un valor a las sesiones tales como:

- Programa de formación y desarrollo de las clases.
- Informe de progreso de los alumnos
- Evaluación y control de las áreas técnicas, físicas, psicológicas y nutricionales.

4.2.2.9. Precio

El precio promedio del mercado actual según análisis de los precios es de S/.120.00; sin embargo para estimar el precio a nuestro servicio, se ha basado en los resultados de las encuestas, teniendo como resultado que el 90% de la población objetiva está dispuesta a pagar entre S/.150.00 – S/.200 mensuales. Sin embargo para masificar el desarrollo del tenis proponemos los siguientes precios

Tabla 16 *Precio de los servicios de academia de tenis*

Precios Academia de tenis		
Servicios	Precio	
Tenis 10	Etapa roja	S/. 110.00
	Etapa naranja	S/. 130.00
	Etapa verde	S/. 160.00
Tenis Plus	Intermedios, Avanzados – Competitivos	S/. 160.00

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.10. **Plaza**

El servicio que ofrecerá la academia llegará a los niños de dos diferentes canales, uno de ellos será desarrollando las clases en los centros educativos antes mencionados (clases modelos para captación de alumnos), y el otro canal será la ubicación del establecimiento. Este apartado se desarrollara en el punto 4.3.1, Donde se describirá la Localización del negocio.

4.2.2.11. **Promoción**

Como la segmentación ha sido enfocada en un nicho de mercado de niños entre 4 a 14 años, hijos de padres de nivel socioeconómico A y B de Chiclayo se realizaran las siguientes acciones para llegar a ellos:

- Se realizaran demostraciones de clases, en los colegios: Algarrobos, Manuel Pardo, Ceibos, Ceibitos, Santo Toribio de Mogrovejo y el Colegio Peruano Chino.
- Descuento si se matriculan más de 3 hermanos, primos, o familia de primera sangre.

- Ofertas por temporadas del año. Descuentos en temporadas escolares, Summer tenis, etc.
- Promoción haz que tus amigos jueguen tenis. Si traes a un compañero te aumentamos el número de sesiones de tenis. A más compañeros más sesiones de tenis gratis.
- Tu mejor amigo en el tenis, trae a tu mejor amigo y enséñale a jugar tenis

4.2.2.12. Estrategias de medios

En este apartado se analizarán las estrategias a utilizar para hacer llegar la información a los futuros clientes potenciales. Las estrategias a desarrollar estarán en relación con el público objetivo, por el motivo de que son padres del nivel socioeconómico A – B, y con un estilo de vida moderno, siendo ellos con un perfil profesional empresarial.

Para ello la estrategia será aplicar una herramienta del marketing llamada below the line (BTL – debajo de la línea) esta es una forma de comunicación dirigida a segmentos específicos, como en este caso, mediante acciones de contacto que se caracterizará por una elevada dosis de creatividad, sorpresa y sentido del humor. Creándose novedosos canales para comunicar mensajes de manera diferente. Como por ejemplo:

- Interacciones deportivas en los centros educativos,
- Presencia de activaciones en eventos deportivos..
- Merchandising.

4.2.2.13. Medios de comunicación

Los canales de comunicación a utilizar para el desarrollo del BTL:

- Relaciones publicas mediante redes sociales.
- Marketing directo: bases de datos, banners luminosas, Web, centros de contactos.
- Marketing online.

Aplicado la estrategia BTL, mediante los canales de comunicación expuestos, se pretende llegar de una manera divertida, diferente y directa al cliente.

4.2.3 Viabilidad organizacional

4.2.3.1 Organigrama

La estructura de la organización estará diseñada de la siguiente manera:

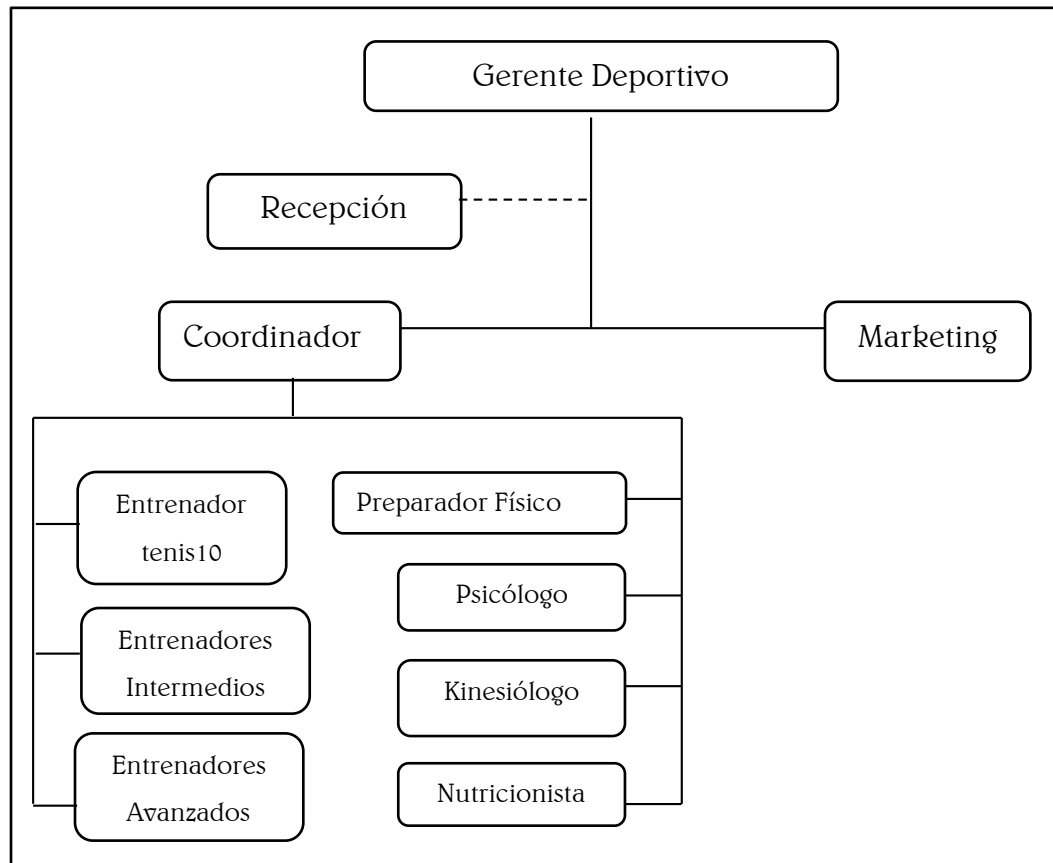


Figura 27 Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2 Manual de funciones

Tabla 17 *Manual de Funciones*

Cargo	Funciones
Gerente Deportivo	<i>Coordinar los esfuerzos con el gerente de marketing para el trazado de los objetivos y directrices organizacionales, así como auditar a sus órganos subordinados y evaluar desempeños según los objetivos trazados. Su meta es hacer realidad lo propuesto en la misión de la empresa.</i>
Entrenador tenis ABC – tenis10	<i>Ser encargado directo de la coordinación y supervisión de las actividades de las etapas rojas, naranjas y verdes, programadas en esta área, reportando sus actividades al gerente deportivo, quien le suministra objetivos, lineamientos, además de supervisar la gestión del recurso humano subordinado al puesto.</i>
Entrenador Grupo intermedios	<i>Proporcionar un entorno seguro donde en cada sesión se desarrolle los objetivos plasmados, asegurando diversión, entretenimiento y una experiencia agradable al alumno, así como también realizar los informes de los procesos y avances de cada uno de sus alumnos.</i>
Entrenador Grupo Avanzados y Competitivo	<i>Organizar y desarrollar las sesiones de tenis con mayor intensidad y exigencia, también trabajara coordinadamente con el preparador físico y psicólogo. En ciertas ocasiones tendrá que realizar viajes a nivel nacional como delegado de equipos.</i>
Coordinador Deportivo	<i>Supervisa las funciones que desarrollan cada uno de los entrenadores en sus diferentes áreas, él se encarga de pedir informes de progresos y avances de alumnos, así como emitir aquello al director</i>

Cargo	Funciones
Preparador Físico	<i>Encargado del desarrollo de las habilidades psicomotrices así como también áreas de velocidad, agilidad, resistencias, fuerza y potencia, ejecutando programas ideales para cada alumno</i>
Psicólogo Deportivo	<i>Apoyar los aspectos de motivación, confianza, control de pensamientos emociones, en cada uno de nuestros alumnos desde los más pequeños hasta los que se desenvuelven en competencias nacionales.</i>
Marketing	<i>Diseña estrategias para la retención y captación de alumnos, así mismo analizar continuamente necesidades del mercado, enviando reportes bimestrales para su respectivo análisis.</i>
Cajera	<i>Recepción de dinero, ordenamiento de recibos, mantener al día el estado de deuda de nuestros clientes, registrando todo los ingresos que se generan, así como también emitiendo reportes mensuales sobre los ingresos y egresos registrados</i>

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.3 Requerimientos del personal

Requerimientos y tareas de los puestos en Junior Tennis Scholl SAC Manual de Organización y Funciones Nivel Corporativo

ÁREA:	Gerencia General
PUESTO:	Gerente Deportivo
DEPENDE:	-
LÍNEA DE SUBORDINACION:	Socios

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- El entrenador podrá diseñar los planes fundamentales para la sesión de entrenamiento basados en las características de los jugadores, las demandas del tenis y los principios de las ciencias del deporte, identificando y documentando el objetivo de cada sesión, la descripción de cada actividad, material y organización grupal.
- El entrenador podrá organizar los participantes, el material y las instalaciones necesarias para lograr una sesión segura y efectiva fundamental para jugadores de tenis avanzados.
- Demostrar conocimiento táctico / estratégico y aplicar los contenidos de tenis pertinentes en la sesión.
- Demostrar conocimiento de la metodología fundamental y su aplicación a través del uso de los métodos de enseñanza adecuados y de los estilos de instrucción/ entrenamiento para cumplir con las necesidades de los jugadores.

Junior Tennis School SAC
Manual de Organización y Funciones
Nivel Operativo

ÁREA:

PUESTO: Entrenador tenis ABC – tenis10

DEPENDENDE: -

LÍNEA DE SUBORDINACION: Socios

CONOCIMIENTO:

- Habilidad para organizar un grupo de principiantes, rotando jugadores y cambiando las pelotas, las canchas y las reglas cuando fuere necesario, de manera de ofrecer desafíos óptimos para todos los jugadores.
- Comprensión sobre cómo comunicarse efectivamente con grupos de principiantes (entusiasmo, demostraciones, buen lenguaje corporal, instrucciones sencillas retroalimentación positiva).
- Habilidad para enseñar: comprender la importancia de preparar prácticas sencillas que permitan que los jugadores jueguen un nivel básico, el uso apropiado de demostraciones, el uso correcto de actividades divertidas con un objetivo en cada sesión.
- Táctico: conocimiento de las situaciones básicas de juego apropiadas para principiantes.
- Técnico: conocimiento de técnicas muy básicas que puedan ayudar a los jugadores a jugar con mayor efectividad.
- Diagnóstico y corrección: habilidad para hacer simples correcciones tácticas y técnicas para ayudar a los principiantes a jugar más efectivamente.
- Conocimiento básico de las reglas de tenis.

NIVEL DE JUEGO

- Habilidad para realizar un peloteo básico con un principiante utilizando las pelotas más lentas.
- Habilidad para demostrar los golpes básicos.
- Habilidad para alimentar a mano desde el canasto

ATRIBUTOS PERSONALES

- Interés/entusiasmo para trabajar con grupos de principiantes.
- Personalidad apropiada para alentar y entusiasmar a los principiantes a jugar con mayor asiduidad.
- Buenas habilidades básicas de comunicación (voz, lenguaje corporal, retroalimentación, humor, idioma, entusiasmo).
- Buena presencia.
- Buena actitud personal (puntualidad, confiabilidad, interés por los principiantes).

Junior Tennis School SAC
Manual de Organización y Funciones
Nivel Operativo

ÁREA:

PUESTO: Entrenador grupo intermedios

DEPENDENCIA: -

LÍNEA DE SUBORDINACIÓN: Socios

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

CONOCIMIENTO:

- Habilidad para organizar un grupo de principiantes, rotando jugadores y cambiando las pelotas, las canchas y las reglas cuando fuere necesario, de manera de ofrecer desafíos óptimos para todos los jugadores.
- Comprensión sobre cómo comunicarse efectivamente con grupos de principiantes (entusiasmo, demostraciones, buen lenguaje corporal, instrucciones sencillas retroalimentación positiva).
- Habilidad para enseñar: comprender la importancia de preparar prácticas sencillas que permitan que los jugadores jueguen un nivel básico, el uso apropiado de demostraciones, el uso correcto de actividades divertidas con un objetivo en cada sesión.
- Táctico: conocimiento de las situaciones básicas de juego apropiadas para principiantes.
- Técnico: conocimiento de técnicas muy básicas que puedan ayudar a los jugadores a jugar con mayor efectividad.

- Diagnóstico y corrección: habilidad para hacer simples correcciones tácticas y técnicas para ayudar a los principiantes a jugar más efectivamente.
- Conocimiento básico de las reglas de tenis.

NIVEL DE JUEGO

- Habilidad para realizar un peloteo básico con un principiante utilizando las pelotas más lentas.
- Habilidad para demostrar los golpes básicos.
- Habilidad para alimentar a mano desde el canasto

ATRIBUTOS PERSONALES

- Interés/entusiasmo para trabajar con grupos de principiantes.
- Personalidad apropiada para alentar y entusiasmar a los principiantes a jugar con mayor asiduidad.
- Buenas habilidades básicas de comunicación (voz, lenguaje corporal, retroalimentación, humor, idioma, entusiasmo).
- Buena presencia.
- Buena actitud personal (puntualidad, confiabilidad, interés por los principiantes).

Junior Tennis School SAC
Manual de Organización y Funciones
Nivel Operativo

ÁREA:

PUESTO: Entrenador Grupo Competitivos - Avanzados

DEPENDENCIA: -

LÍNEA DE SUBORDINACIÓN: Socios

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- El entrenador es capaz de diseñar los planes fundamentales para la sesión de entrenamiento basados en las características de los jugadores, las demandas del tenis y los principios de las ciencias del deporte, identificando y documentando el objetivo de cada sesión, la descripción de cada actividad, material y organización grupal.
- El entrenador también es capaz de ayudar a entrenadores con mayor experiencia y cualificación a diseñar los planes de entrenamiento anuales.
- El entrenador es capaz de organizar los participantes, el material y las instalaciones necesarias para lograr una sesión segura y efectiva fundamental para jugadores de tenis alto rendimiento.
- El entrenador es capaz de evaluar de manera segura y efectiva implementar una sesión de entrenamiento para jugadores de tenis alto rendimiento.
- Demostrar y utilizar de manera efectiva los golpes fundamentales del tenis para enseñar a jugadores de alto rendimiento.
- El entrenador es capaz de evaluar de forma efectiva el entrenamiento de los jugadores de alto rendimiento de manera básica.

4.2.3.4 Políticas de la empresa

La academia de tenis JTS aplicara las siguientes políticas para su buen funcionamiento:

- Las inscripciones serán siempre de mes adelantado.
- Las clases se recuperan dentro del mes de asistencia.
- Una vez realizada la inscripción no se realizaran reembolsos.
- Calidad de servicio.
- Mantener las canchas de tenis en buen estado.
- Buena presencia por parte del personal (vestimenta adecuada, uniforme limpio)
- La escuela de tenis no se hace responsable por perdida de objetos olvidados en las instalaciones del club.

4.2.4 Viabilidad técnica – operativa

4.2.4.1. Localización del negocio

Para el presente plan de negocio se ha tenido en cuenta como macro-localización del proyecto el departamento de Lambayeque, considerando que los inversionistas pretenden contribuir con el desarrollo en la educación deportiva de la región.

Los principales aspectos que se analizaran y estudiaran a continuación será el de la micro-localización adecuada en el cual se instala la academia deportiva JTS, tomando en cuenta la ubicación de los centros educativos que deseamos atender, la referida zonas que se estudiaran son Chiclayo y La Victoria.

4.2.4.1.1. Factores de localización

Es necesario definir cuáles serán los factores de ubicación que se adecuen a este tipo de plan de negocio:

- Condiciones climatológicas adecuadas
- Disponibilidad de terreno para la construcción de la escuela.
- Cercanía a la ciudad de Chiclayo
- Mano de obra calificada para la escuela
- Cercanía a las fuentes de insumos
- Facilidad de transporte
- Principales vías de conexión con los colegios objetivos.
- Suministros de energía adecuado

4.2.4.1.2. Método de ranking de factores ponderados

En el siguiente cuadro se establecen los pesos ponderados de los factores de ubicación seleccionados en función de su importancia e incidencia para la creación de JTS, considerándose una base de 100 puntos.

Tabla 18 *Pesos ponderados de los factores*

Nº	FACTORES	PESO PONDERADO
	Condiciones	
1	climatológicas	25
2	Disponibilidad de terreno	20
3	Cercanía a la ciudad	15
4	Mano de obra	10
5	Cercanía a insumos	5
6	Facilidad de transporte	5
7	Conexión con Colegios	15
8	Suministro de energía	5
TOTAL		100

Fuente: Elaboración propia

4.2.4.1.3. Elección de la localización del negocio

Para poder localizar el negocio se ha aplicado el método de ranking de factores, considerando como alternativa de solución las provincias de Chiclayo y Lambayeque. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 19 *Macro - localización del proyecto*

N°	FACTORES	PESO PONDERADOS	Lambayeque		Chiclayo	
			E.V	PUNTAJE	E.V	PUNTAJE
1	Condiciones climatológicas	25	9	225	9	225
2	Disponibilidad de terreno	20	8	160	9	180
3	Cercanía a la ciudad	15	7	105	9	135
4	Mano de obra	10	6	60	9	90
5	Cercanía a insumos	5	5	25	7	35
6	Facilidad de transporte	5	6	30	7	35
7	Conexión con Colegios	15	6	90	10	150
8	Suministro de energía	5	9	45	9	45
TOTAL		100		740		895

Fuente: Elaboración propia

Luego de aplicar este método se ha decidido localizar el negocio en la provincia de Chiclayo debido a que cuenta con más posibilidades frente a la alternativa de localizarlo en la provincia de Lambayeque, debido fundamentalmente a la conexión con los centros educativos, y a la cercanía que esta tiene a la ciudad y la facilidad del transporte.

Tabla 20 *Micro - localización del proyecto*

N°	FACTORES	PESO PONDERADOS	Chiclayo		La Victoria	
			E.V	PUNTAJE	E.V	PUNTAJE
1	Condiciones climatológicas	25	6	150	9	225
2	Disponibilidad de terreno	20	5	100	7	140
3	Cercanía a la ciudad	15	9	135	9	135
4	Mano de obra	10	6	60	7	70
5	Cercanía a insumos	5	5	25	7	35
6	Facilidad de transporte	5	6	30	6	30
7	Conexión con Colegios	15	7	105	9	135
8	Suministro de energía	5	5	25	7	35
TOTAL		100		630		805

Fuente: Elaboración propia

Después de haber aplicado este método para la decisión de la micro localización del proyecto se ha decidido realizarlo en el distrito de La Victoria debido a que presenta con más posibilidades frente a la alternativa de instalarlo en el distrito de Chiclayo, por lo que es presenta dificultad encontrar grandes terrones en dicho distrito, y además porque la Victoria es el nexo a los colegios objetivos.

4.2.4.1.4. Concesión Jockey Club de Chiclayo.

El proyecto fue presentado a la directiva del Jockey presidida por el Señor Juan Merino, en el cual manifestamos los beneficios que brindaríamos al concesionar las canchas de tenis del club y después de una evaluación nos han permitido poder ejecutar el proyecto por tres años mediante la firma de un contrato aclarando funciones y beneficios de ambas partes.

4.2.4.2. Distribución del local

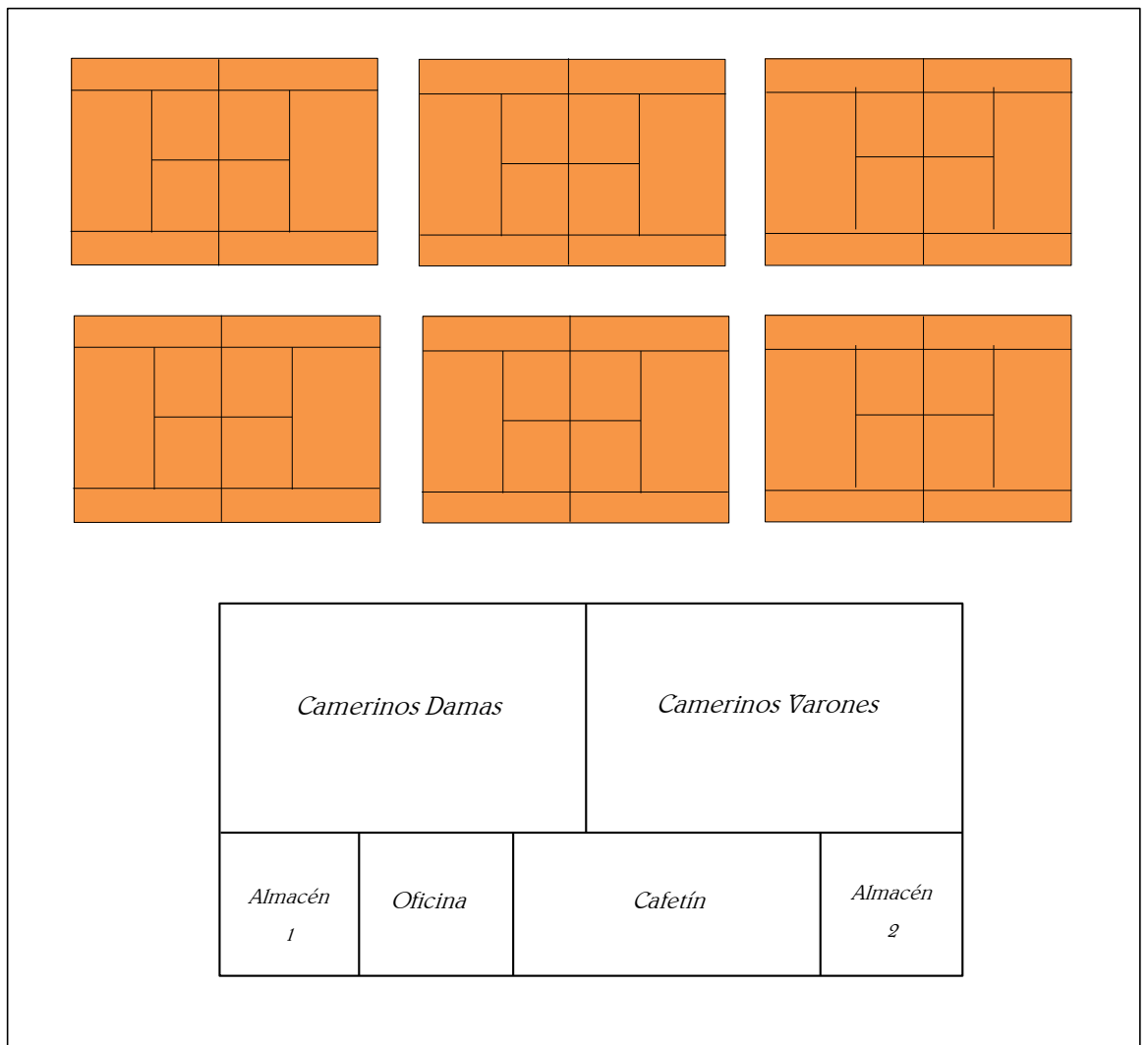


Figura 28 Distribución física del local – Academia JTS

Fuente: Elaboración propia



Figura 29. Vista interna camerino JCCH
Fuente: Elaboración propia



Figura 30. Vista frontal oficina de tenis JCCH
Fuente: Elaboración propia



Figura 31. Vista frontal cafetín JCCH
Fuente: Elaboración propia

4.2.4.3. Especificaciones técnicas

Otro de los objetivos de la academia de tenis JTS es aportar a incentivar el deporte en nuestra región brindando un servicio de calidad. Este tipo de servicio se puede encontrar en distintos colegios y centros de esparcimiento de la ciudad de Chiclayo pero con calidades menores a las cuales estamos presentando en este proyecto. La principal diferenciación que presenta este plan de negocio son: el sistema o metodología integral (Táctico, técnico, físico y psicológico).

- **Usos:** Este tipo de servicio, tiene la finalidad de ser usado como un centro deportivo en el cual pueden asistir para la práctica del tenis y recreación, ya sea en cualquiera de los subservicios que se ofrecen para el segmento identificado. Cualquier persona que no falte al reglamento y/o moral, tendrá libre acceso al uso de los distintos ambientes al centro de entrenamiento.

Disposiciones

- a) **Terreno:** La academia desarrollara sus actividades en el centro de esparcimiento del Jockey Club de Chiclayo, contando con amplio terreno para las diferentes prácticas de los deportes, siendo uno de ellos las instalaciones del área del tenis.
- b) **Edificaciones:** La principal concesión serán seis canchas de tenis de arcilla, así mismo cuenta con un área administrativa, un área de almacenaje en la parte posterior de las canchas y área de cafetín.
- c) **Maquinaria y equipo:** Para el desarrollo y funcionamiento de la totalidad del proyecto el centro deportivo deberá contar con maquinaria útil y necesaria
- **Máquina de encordar:** Esto sirve para brindar el servicio de cambiado de cuerdas a las raquetas.
 - **Equipo de video:** Se utilizaran para grabaciones y análisis en cámara lenta para el mejoramiento técnico del tenis de nuestros deportistas.
- d) **Personal:** En el cuadro siguiente se detalla las necesidades del personal para el centro deportivo, donde los entrenadores de tenis realizaran la jornada de 8 horas de trabajo; psicólogos y preparadores físicos part time.

Tabla 21 *Personal administrativo y de servicio*

Personal	Cantidad
Personal Administrativos	
Gerente Deportivo	1
Gerente de Marketing y ventas	1
Cajera	1
Personal Operativo	
Entrenadores	5
Entrenador y Coordinador Deportivo	1
Psicólogo deportivo	1
Kinesiólogo	1
Preparador Físico	1
Nutricionista	1
TOTAL PERSONAL	13

Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Viabilidad económica – financiera

4.2.5.1. Proyección de Ingresos

Tabla 22 *Ingresos del primer semestre*

Servicios JTS	Nº Cancha	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Etapa roja	Cancha 1	S/. 11,220.00	S/. 11,220.00	S/. 3,080.00	S/. 5,280.00	S/. 7,040.00	S/. 7,040.00
	Cancha 2						
Etapa naranja	Cancha 3	S/. 11,180.00	S/. 11,180.00	S/. 4,160.00	S/. 4,680.00	S/. 6,240.00	S/. 6,240.00
	Cancha 4						
Etapa verde	Cancha 5	S/. 7,680.00	S/. 7,680.00	S/. 2,880.00	S/. 2,880.00	S/. 2,560.00	S/. 2,560.00
Etapa amarilla	Cancha 6	S/. 5,600.00	S/. 5,600.00	S/. 3,840.00	S/. 3,840.00	S/. 4,320.00	S/. 4,320.00
TOTAL MES		S/. 35,680.00	S/. 35,680.00	S/. 13,960.00	S/. 16,680.00	S/. 20,160.00	S/. 20,160.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 *Ingresos del segundo semestre*

Servicios JTS	Nº Cancha	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Etapa roja	Cancha 1	S/. 7,480.00	S/. 7,040.00	S/. 7,040.00	S/. 10,560.00	S/. 7,040.00	S/. 3,520.00	S/. 87,560.00
	Cancha 2							
Etapa naranja	Cancha 3	S/. 6,240.00	S/. 6,240.00	S/. 6,240.00	S/. 6,240.00	S/. 6,240.00	S/. 3,900.00	S/. 78,780.00
	Cancha 4							
Etapa verde	Cancha 5	S/. 3,200.00	S/. 2,560.00	S/. 2,560.00	S/. 2,560.00	S/. 2,560.00	S/. 1,920.00	S/. 41,600.00
Etapa amarilla	Cancha 6	S/. 4,480.00	S/. 4,320.00	S/. 4,320.00	S/. 4,320.00	S/. 4,320.00	S/. 4,480.00	S/. 53,760.00
TOTAL MES		S/. 21,400.00	S/. 20,160.00	S/. 20,160.00	S/. 23,680.00	S/. 20,160.00	S/. 13,820.00	S/. 261,700.00

Fuente: Elaboración propia

Las ventas mensuales del año uno muestra que los meses de enero y febrero perciben ingresos de S/.35,680.00 cada uno, siendo estos los más elevados del año. (Ver tabla 22)

Tabla 24 *Ingresos de los primeros 5 años*

Servicios JTS	Nº Cancha	2016	2017	2018	2019	2020
Etapa roja	Cancha 1	S/. 90,186.80	S/. 92,892.40	S/. 95,679.18	S/. 98,549.55	S/. 101,506.04
	Cancha 2					
Etapa naranja	Cancha 3	S/. 81,143.40	S/. 83,577.70	S/. 86,085.03	S/. 88,667.58	S/. 91,327.61
	Cancha 4					
Etapa verde	Cancha 5	S/. 42,848.00	S/. 44,133.44	S/. 45,457.44	S/. 46,821.17	S/. 48,225.80
Etapa amarilla	Cancha 6	S/. 55,372.80	S/. 57,033.98	S/. 58,745.00	S/. 60,507.35	S/. 62,322.57
TOTAL MES		S/. 269,551.00	S/. 277,637.53	S/. 285,966.66	S/. 294,545.66	S/. 303,382.03

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 *Ingresos de los segundos 5 años*

Servicios JTS	Nº Cancha	2021	2022	2023	2024	2025
Etapa roja	Cancha 1	S/. 104,551.22	S/. 107,687.76	S/. 110,918.39	S/. 114,245.94	S/. 117,673.32
	Cancha 2					
Etapa naranja	Cancha 3	S/. 94,067.44	S/. 96,889.46	S/. 99,796.15	S/. 102,790.03	S/. 105,873.73
	Cancha 4					
Etapa verde	Cancha 5	S/. 49,672.58	S/. 51,162.75	S/. 52,697.64	S/. 54,278.56	S/. 55,906.92
Etapa amarilla	Cancha 6	S/. 64,192.25	S/. 66,118.02	S/. 68,101.56	S/. 70,144.61	S/. 72,248.94
TOTAL MES		S/. 312,483.49	S/. 321,857.99	S/. 331,513.73	S/. 341,459.14	S/. 351,702.92

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos en el lapso de 10 años son muy positivos obteniendo un incremento anual del 30% debido al crecimiento de la demanda según el estudio. (Ver tablas 24 y 25)

4.2.5.2. Otros Ingresos percibidos

A continuación se presentan las siguientes tablas donde se perciben otros ingresos generados por la academia de tenis.

Tabla 26 *Venta de pelotas de tenis*

Años	Costo Total	S/. Ventas	Margen
2016	S/. 1,820.83	S/. 3,230.00	S/. 1,409.17
2017	S/. 2,002.92	S/. 3,553.00	S/. 1,550.08
2018	S/. 2,203.21	S/. 3,908.30	S/. 1,705.09
2019	S/. 2,423.53	S/. 4,299.13	S/. 1,875.60
2020	S/. 2,665.88	S/. 4,729.04	S/. 2,063.16
2021	S/. 2,932.47	S/. 5,201.95	S/. 2,269.48
2022	S/. 3,225.72	S/. 5,722.14	S/. 2,496.42
2023	S/. 3,548.29	S/. 6,294.36	S/. 2,746.07
2024	S/. 3,903.12	S/. 6,923.79	S/. 3,020.67
2025	S/. 4,293.43	S/. 7,616.17	S/. 3,322.74

Fuente: Elaboración propia

Venta de tarros de pelotas de tenis en 10 años, tomando en cuenta una tasa de crecimiento del 10% de consumo, según investigación hacia los expertos en venta de pelotas (ver tabla 26)

Tabla 27 *Venta de raquetas*

Años	Costo Total	S/. Ventas	Margen
2016	S/. 59,800.00	S/. 86,180.00	S/. 26,380.00
2017	S/. 60,996.00	S/. 87,903.60	S/. 26,907.60
2018	S/. 62,215.92	S/. 89,661.67	S/. 27,445.75
2019	S/. 63,460.24	S/. 91,454.91	S/. 27,994.67
2020	S/. 64,729.44	S/. 93,284.00	S/. 28,554.56
2021	S/. 66,024.03	S/. 95,149.68	S/. 29,125.65
2022	S/. 67,344.51	S/. 97,052.68	S/. 29,708.16
2023	S/. 68,691.40	S/. 98,993.73	S/. 30,302.33
2024	S/. 70,065.23	S/. 100,973.61	S/. 30,908.37
2025	S/. 71,466.54	S/. 102,993.08	S/. 31,526.54

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las raquetas se estima la venta de estas en 10 años con una tasa de crecimiento del 20% según datos históricos investigado a expertos. Ver tabla 27.

Tabla 28 *venta de accesorio de raquetas.*

Años	Costo Total	S/. Ventas	Margen
2016	S/. 1,206.63	S/. 6,830.00	S/. 5,623.37
2017	S/. 1,242.83	S/. 7,034.90	S/. 5,792.07
2018	S/. 1,280.12	S/. 7,245.95	S/. 5,965.83
2019	S/. 1,318.52	S/. 7,463.33	S/. 6,144.80
2020	S/. 1,358.08	S/. 7,687.23	S/. 6,329.15
2021	S/. 1,398.82	S/. 7,917.84	S/. 6,519.02
2022	S/. 1,440.78	S/. 8,155.38	S/. 6,714.59
2023	S/. 1,484.01	S/. 8,400.04	S/. 6,916.03
2024	S/. 1,528.53	S/. 8,652.04	S/. 7,123.51
2025	S/. 1,574.38	S/. 8,911.60	S/. 7,337.22

Fuente: Elaboración propia

De igual manera se proyectó en 10 años las ventas de accesorios para raquetas (grips – utilizado para proteger parte de la raqueta) así mismo la rotación en cambios de cordaje de estas, proyectado a una tasa de crecimiento de 30%. (Ver tablas 28 y 29). Por último las estimaciones de ventas detalladas se presentan en la sección anexos. (Ver anexo F)

Tabla 29 *Venta de encordado de raquetas*

Años	Costo Total	S/. Ventas	Margen
2016	S/. 7,100.60	S/. 17,845.00	S/. 10,744.40
2017	S/. 7,313.62	S/. 18,380.35	S/. 11,066.73
2018	S/. 7,533.03	S/. 18,931.76	S/. 11,398.73
2019	S/. 7,759.02	S/. 19,499.71	S/. 11,740.70
2020	S/. 7,991.79	S/. 20,084.70	S/. 12,092.92
2021	S/. 8,231.54	S/. 20,687.25	S/. 12,455.70
2022	S/. 8,478.49	S/. 21,307.86	S/. 12,829.38
2023	S/. 8,732.84	S/. 21,947.10	S/. 13,214.26

2024	S/. 8,994.83	S/. 22,605.51	S/. 13,610.68
2025	S/. 9,264.67	S/. 23,283.68	S/. 14,019.00

Fuente: Elaboración propia

4.2.5.3. Inversión

4.2.5.3.1. Inversión total

La academia de tenis JTS estará dentro del JCCH, el cual tiene ya: canchas, oficina, etc. Es por ello que la inversión consta en adquisición de materiales, marketing, constitución e imprevistos.

Tabla 30 *Inversión total*

CUADRO RESUMEN DE COSTOS	
Inversión Fija Tangible	S/. 9,100.00
Inversión Fija Intangible	S/. 3,949.80
Capital de trabajo	S/. 223,623.00
INVERSION TOTAL	S/. 236,672.80

Fuente: Elaboración propia

4.2.5.3.2. Inversión de activos tangibles

Tabla 31 *Inversión de activos tangible*

Inversión Fija Tangible	Cantidad	Precio unitario	Monto	Total
Maquinaria				
Máquina de encordar	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Otros equipos				
Cámara filmadoras	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	
Equipo de computo			S/. 0.00	
Computadoras	2	S/. 1,200.00	S/. 2,400.00	S/. 4,900.00
Muebles y enseres				
juego de sillas	12	S/. 20.00	S/. 240.00	
Escritorios	2	S/. 450.00	S/. 900.00	
sillas giratorias	2	S/. 180.00	S/. 360.00	
Sofá	1	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 1,700.00
Equipo de oficina				
estación de trabajo	1	S/. 700.00	S/. 700.00	
Impresora	2	S/. 300.00	S/. 600.00	
modulo organizador	1	S/. 600.00	S/. 600.00	

	S/. 1,900.00
TOTAL DE INVERSION FIJA TANGIBLE	S/. 9,100.00

Fuente: Elaboración propia

4.2.5.3.3. Inversión de activos intangibles

Tabla 32 *Inversión de activos intangibles*

Inversión Fija Intangible	Cantidad	Precio Unitario	Monto	Total
Asesoría de abogado	1		S/. 250.00	
Elaboración de la minuta	1		S/. 40.00	
Escritura publica	1		S/. 250.00	
Ingresos a registros públicos	1		S/. 35.00	
Registro de marca	1		S/. 1,000.00	
Inscripción en registros públicos	1		S/. 80.00	
licencia de funcionamiento	1		S/. 265.80	
legalización de libro contable	1		S/. 29.00	
Sistema informático y pagina web	1		S/. 2,000.00	
TOTAL DE INVERSION FIJA ITANGIBLE				S/. 3,949.80

Fuente: Elaboración propia

4.2.5.3.4. Capital de Trabajo

Tabla 33 *Existencias*

2.1 Existencias	cantidad	Precio unitario	Monto
Cajas de pelotas	8	S/. 215.00	S/. 1,720.00
Conos plato	120	S/. 2.00	S/. 240.00
conos embudo	80	S/. 2.50	S/. 200.00
Net marca Wilson	8	S/. 600.00	S/. 4,800.00
Net mini tenis marca dunlop	12	S/. 400.00	S/. 4,800.00
Aros pequeños	40	S/. 3.00	S/. 120.00
Marcador elástico de 50m	1	S/. 100.00	S/. 100.00
Ligas quirúrgicas	4	S/. 35.00	S/. 140.00
Mancuernas de 1kg	6	S/. 12.00	S/. 72.00
Balón medicinal de 4kg	1	S/. 120.00	S/. 120.00
Balón medicinal de 1kg	1	S/. 60.00	S/. 60.00
Vayas de saltos	6	S/. 50.00	S/. 300.00
escaleras de coordinación	5	S/. 30.00	S/. 150.00
salta sogas	10	S/. 10.00	S/. 100.00
Step	10	S/. 30.00	S/. 300.00
Grips	100	S/. 2.50	S/. 250.00
Ulla ulla	24	S/. 4.00	S/. 96.00
Cuerdas para raquetas	1	S/. 205.00	S/. 205.00

Total existencias	S/. 13,773.00
--------------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

Las existencias para poder desarrollar el servicio, se obtienen una suma total de S/. 13.773. Esta es la cantidad que se necesitara por parte del capital de trabajo. (Ver tabla 33)

Tabla 34 *Exigible*

2.2. Exigible	cantidad	Precio unitario	Monto	Total
Gastos Administrativos				
Gerente Deportivo	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	
Gerente de Marketing	1	S/. 850.00	S/. 850.00	
Cajera	1	S/. 750.00	S/. 750.00	
Contador	1	S/. 200.00	S/. 200.00	
				S/. 45,600.00
Gastos de ventas				
publicidad por revista, tv	1	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	
Afiches	2000	S/. 0.25	S/. 500.00	
Volantes	2000	S/. 0.33	S/. 650.00	
				S/. 6,450.00
Mano de Obra				
Entrenadores	5	S/. 1,200.00	S/. 6,000.00	
Coordinador Académico	1	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00	
Psicólogo deportivo	1	S/. 400.00	S/. 1,200.00	
Kinesiólogo	1	S/. 400.00	S/. 1,200.00	
Preparador Físico	1	S/. 650.00	S/. 650.00	
Nutricionista	1	S/. 600.00	S/. 1,200.00	
				S/. 100,200.00
Alquileres				
Pago de alquiler de canchas	6	S/. 800.00	S/. 4,800.00	
				S/. 57,600.00
Total exigible				S/. 209,850.00

Fuente: Elaboración propia

El total del capital exigible para un año es de S/. 209,850.00, compuesto por los gastos administrativos siendo estos pagos de los trabajadores cubiertos por el primer año donde asciende a la suma de S/. 45,600.00. En los gastos de

ventas se realizaran tres campañas anuales siendo el total de S/. 6,450.00. en lo que corresponde a mano de obra el psicólogo, kinesiólogo y nutricionista solo trabajaran 3 veces al año, ya que solo se requerirá su servicio esporádicamente para que después haga seguimiento; el resto del personal trabaja todo el año, es por ello que la suma para cubrir estos pagos es de S/. 57,600.00 anuales. (Ver tabla 34)

Así tenemos que el capital de trabajo está compuesto por las existencias y el exigible sumando así un total de S/. 223,623.00. (Ver tabla 35)

Tabla 35 *Composición capital de trabajo*

Composición capital de trabajo	
Total existencias	S/. 13,773.00
Total exigible	S/. 209,850.00
Total capital de trabajo	S/. 223,623.00

Fuente: Elaboración propia

4.2.5.4. Financiamiento del Proyecto

Para la financiación del negocio se contará con el 40% de préstamo bancario, en tanto el 60% restante será aportado por aporte propio. (Ver tabla 36)

Tabla 36. *Composición del financiamiento del negocio*

Ítems	Año 0	Aporte Propio	Préstamo Bancario	Total
Activo Fijo	S/. 9,100.00	S/. 5,460.00	S/. 3,640.00	S/. 9,100.00
Activo Intangible	S/. 3,949.80	S/. 2,369.88	S/. 1,579.92	S/. 3,949.80
Capital de trabajo	S/. 223,623.00	S/. 134,173.80	S/. 89,449.20	S/. 223,623.00
TOTAL DE INVERSIÓN	S/. 236,672.80	S/. 142,003.68	S/. 94,669.12	S/. 236,672.80
En Porcentaje		60%	40%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. *Cronograma de pagos*

PERIODOS	SALDO	INTERES	AMORTIZACIÓN	RENTA
0	S/. 94,669.12	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
1	S/. 94,669.12	S/. 16,093.75	S/. 6,408.14	S/. 22,502
2	S/. 88,260.98	S/. 15,004.37	S/. 7,497.53	S/. 22,502
3	S/. 80,763.45	S/. 13,729.79	S/. 8,772.11	S/. 22,502
4	S/. 71,991.34	S/. 12,238.53	S/. 10,263.36	S/. 22,502
5	S/. 61,727.98	S/. 10,493.76	S/. 12,008.14	S/. 22,502
6	S/. 49,719.84	S/. 8,452.37	S/. 14,049.52	S/. 22,502
7	S/. 35,670.32	S/. 6,063.96	S/. 16,437.94	S/. 22,502
8	S/. 19,232.39	S/. 3,269.51	S/. 19,232.39	S/. 22,502

Fuente: Elaboración propia

El 40% del financiamiento se pagará en ocho años, teniendo un monto de préstamo que asciende a S/. 94,669.12 con una renta fija anual de S/. 22,502, dicha deuda se terminará de cancelar en el octavo año, con una tasa de interés anual de 17% (ver tabla 37)

4.2.5.5. Proyección de egresos

Tabla 38 *Egresos del primer semestre*

Servicios JTS	Nº Cancha	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Etapa roja	Cancha 1	S/. 1,822.20	S/. 1,822.20	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80
	Cancha 2						
Etapa naranja	Cancha 3	S/. 1,822.20	S/. 1,822.20	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80
	Cancha 4						
Etapa verde	Cancha 5	S/. 911.10	S/. 911.10	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 607.40
Etapa amarilla	Cancha 6	S/. 911.10	S/. 911.10	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 607.40
TOTAL MES		S/. 5,466.61	S/. 5,466.61	S/. 3,644.40	S/. 3,644.40	S/. 3,644.40	S/. 3,644.40

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39 *Egresos del segundo semestre*

Servicios JTS	Nº Cancha	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Etapa roja	Cancha 1	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 15,792.42
	Cancha 2							
Etapa naranja	Cancha 3	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 1,214.80	S/. 15,792.42
	Cancha 4							
Etapa verde	Cancha 5	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 7,896.21
Etapa amarilla	Cancha 6	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 607.40	S/. 7,896.21
TOTAL MES		S/. 3,644.40	S/. 3,644.40	S/. 3,644.40	S/. 3,644.40	S/. 3,644.40	S/. 3,644.40	S/. 47,377.25

Fuente: Elaboración propia

Los mayores egresos se generar en los meses de enero y febrero ya que son meses de mayor demanda y se incurre en más salida de dinero por motivos que se brindan más horas de servicio (Ver imágenes 38 y 39)

Tabla 40 *Egresos de los primeros 5 años*

Servicios JTS	Nº Cancha	2016	2017	2018	2019	2020
Etapa roja	Cancha 1	S/. 16,266.19	S/. 16,754.17	S/. 17,256.80	S/. 17,774.50	S/. 18,307.74
	Cancha 2					
Etapa naranja	Cancha 3	S/. 16,266.19	S/. 16,754.17	S/. 17,256.80	S/. 17,774.50	S/. 18,307.74
	Cancha 4					
Etapa verde	Cancha 5	S/. 8,133.09	S/. 8,377.09	S/. 8,628.40	S/. 8,887.25	S/. 9,153.87
Etapa amarilla	Cancha 6	S/. 8,133.09	S/. 8,377.09	S/. 8,628.40	S/. 8,887.25	S/. 9,153.87
TOTAL MES		S/. 48,798.57	S/. 50,262.52	S/. 51,770.40	S/. 53,323.51	S/. 54,923.22

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41 *Egresos de los segundos 5 años*

Servicios JTS	Nº Cancha	2021	2022	2023	2024	2025
Etapa roja	Cancha 1	S/. 18,856.97	S/. 19,422.68	S/. 20,005.36	S/. 20,605.52	S/. 21,223.69
	Cancha 2					
Etapa naranja	Cancha 3	S/. 18,856.97	S/. 19,422.68	S/. 20,005.36	S/. 20,605.52	S/. 21,223.69
	Cancha 4					
Etapa verde	Cancha 5	S/. 9,428.49	S/. 9,711.34	S/. 10,002.68	S/. 10,302.76	S/. 10,611.84
Etapa amarilla	Cancha 6	S/. 9,428.49	S/. 9,711.34	S/. 10,002.68	S/. 10,302.76	S/. 10,611.84
TOTAL MES		S/. 56,570.91	S/. 58,268.04	S/. 60,016.08	S/. 61,816.56	S/. 63,671.06

Fuente: Elaboración propia

Así mismo se puede ver como los egresos del 2016 al 2025 aumento debido a que anualmente crece la demanda y mayor rotación de materiales, implementos y otros accesorios que incluyen en el servicio. (Ver tabla 40 y 41)

4.2.5.5.1. Costos de producción

106

Tabla 42 *Mano de obra*

Mano de Obra (M.O)	Precio	Nº clases mes	S/.Pago por clase	Capacidad alumnos	Venta hora clase	Pago Profesor mes	Horas mes	Pago hora profesor
Canchas / turno tarde								
(Etapa roja)	S/. 130.00	10	S/. 13.00	12	S/. 156.00	S/. 1,200.00	144	S/. 8.33
(Etapa naranja)	S/. 160.00	12	S/. 13.33	6	S/. 80.00	S/. 1,200.00	144	S/. 8.33
(Etapa verde)	S/. 160.00	12	S/. 13.33	6	S/. 80.00	S/. 1,200.00	144	S/. 8.33
(Etapa amarilla)	S/. 160.00	16	S/. 10.00	4	S/. 40.00	S/. 1,200.00	144	S/. 8.33

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43 *Materia prima*

Materia Prima (M.P)	Cantidad	Costo unitarios	S/ Costo	rotación año	Costo anual	Costo mes	Costo día	Costo 6 horas
Pelotas (roja, verde naranja)	220	S/. 4.00	S/. 880.00	4	S/. 3,520.00	S/. 293.33	S/. 11.73	S/. 1.96
Pelotas etapa amarilla	72	S/. 4.00	S/. 288.00	6	S/. 1,728.00	S/. 144.00	S/. 5.76	S/. 1.96
Conos plato	50	S/. 2.00	S/. 100.00	2	S/. 200.00	S/. 16.67	S/. 0.67	S/. 1.96
conos embudo	50	S/. 2.00	S/. 100.00	2	S/. 200.00	S/. 16.67	S/. 0.67	S/. 1.96
Canasta	4	S/. 90.00	S/. 360.00	1	S/. 360.00	S/. 30.00	S/. 1.20	S/. 1.96

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44 *Costos indirectos del servicio*

Costos Indirectos (C.I)	S/. Costo Unitario	Nº Anual	S/. Anual	S/. Mes	S/. Día	S/. 6 Horas
Escobas para cancha	S/. 150.00	2	S/. 300.00	S/. 25.00	S/. 1.00	S/. 0.17
Rastrillos	S/. 80.00	4	S/. 320.00	S/. 26.67	S/. 1.07	S/. 0.18
Limpia flejes	S/. 350.00	2	S/. 700.00	S/. 58.33	S/. 2.33	S/. 0.39
Emparejadores	S/. 80.00	6	S/. 480.00	S/. 40.00	S/. 1.60	S/. 0.27
Manguera	S/. 800.00	2	S/. 1,600.00	S/. 133.33	S/. 5.33	S/. 0.89
TOTAL			S/. 3,400.00	S/. 283.33	S/. 11.33	S/. 1.89

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45 *Determinación del costo Variable*

COSTO VARIABLE				
Canchas / turno tarde	M.P	M.O	C.I	C.V6 HORAS
cancha 1(Etapa roja)	7.8	8.3	1.9	18.0
cancha 2(Etapa naranja)	7.8	8.3	1.9	18.0
cancha 3(Etapa verde)	7.8	8.3	1.9	18.0
cancha 4 (Etapa amarilla)	7.8	8.3	1.9	18.0

Fuente: Elaboración propia

Después de haber realizado los análisis de prorrateos de materia prima, mano de obra y costos indirectos del servicio, se llegó al resumen que los costos variables ascienden a S/. 7.8; S/. 8.3 y S/. 1.9 respectivamente teniendo así un costo variable del servicio de S/.18.00 (Ver tablas 42 43, 43 y 45)

4.2.5.5.2. Costos de operaciones y administrativos

Tabla 46 *Costos fijos*

COSTOS FIJOS	S/	MES
ALQUILER J.C.CH	S/. 36,000.00	S/. 3,000.00
TELEFONO	S/. 960.00	S/. 80.00
TOTAL DEPRECIACION	S/. 3,333.33	S/. 277.78
TOTAL COSTOS FIJOS	S/. 40,293.33	S/. 3,357.78

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47 *Determinación del costo fijo*

RESUMEN	COSTO FIJO		
	S/ Distribución	Depre día	Depre/ 6 h
cancha 1(Etapa roja)	S/. 6,850	S/. 19.03	S/. 3.17
cancha 2(Etapa roja)	S/. 6,850	S/. 19.03	S/. 3.17
cancha 3(Etapa naranja)	S/. 6,850	S/. 19.03	S/. 3.17
cancha 4(Etapa naranja)	S/. 6,850	S/. 19.03	S/. 3.17
cancha 5(Etapa verde)	S/. 6,850	S/. 19.03	S/. 3.17
cancha 6 (Etapa amarilla)	S/. 6,850	S/. 19.03	S/. 3.17
TOTAL COSTOS FIJOS	S/. 40,293.33		S/. 19.03

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al cálculo de los costos fijos estos ascienden a S/.40,293.90 anuales, luego se procedió a un prorrateo el cual dio como resultado de S/.6, 580 que el servicio debe de generar para cubrir los costos fijos y por ultimo afinando el cálculo del prorrateo, por día se debe guardar S/.19.03, esto llevo a la conclusión que si la empresa trabaja 6 horas diarias, por hora se debe guardar S/.3.17 para así poder cubrir los costos fijos determinados. (Ver tablas 46 y 47)

4.2.5.5.3. Depreciación

Tabla 48 *Depreciación*

ITEMS	COSTO	VIDA UTIL	DEP. AÑO
MAQUINARIA Y EQUIPO	S/. 2,500.00	5	S/. 500.00
OTROS EQUIPOS	S/. 4,900.00	3	S/. 1,633.33
MUEBLES Y ENSERES	S/. 1,700.00	3	S/. 566.67
EQUIPOS DE OFICINA	S/. 1,900.00	3	S/. 633.33
TOTAL DEPRECIACION	S/. 11,000.00		S/. 3,333.33

Fuente: Elaboración propia

Las maquinarias, equipos y de más activos tangibles de la empresa fueron depreciados en el lapso de tiempo estimados para cada uno, siendo el de mayor tiempo de depreciación los equipos y maquinaria con 5 años de vida útil y anualmente S/.500, 00 (Ver tabla 48)

4.2.5.6. Punto de equilibrio

Tabla 49. *Determinación de punto de equilibrio*

Servicios	Precio de venta	Costo venta	Margen de Contribución	Ventas unidades	Ventas mensuales	Porcentaje Participación	Contribución ponderado	Punto de equilibrio	equilibrio unidades	Equilibrio S/.
Etapa roja	S/. 110.00	S/. 6.78	S/. 103.67	64	S/. 7,003.33	33%	S/. 33.79	S/. 26.28	9	S/. 884.89
Etapa naranja	S/. 130.00	S/. 6.78	S/. 123.67	51	S/. 6,565.00	31%	S/. 37.78	S/. 26.28	8	S/. 989.53
Etapa verde	S/. 160.00	S/. 6.78	S/. 153.67	22	S/. 3,440.00	16%	S/. 24.60	S/. 26.28	4	S/. 644.28
Tenis plus	S/. 160.00	S/. 6.78	S/. 153.67	28	S/. 4,480.00	21%	S/. 32.04	S/. 26.28	5	S/. 839.07
TOTALES	S/. 560.00				S/. 21,488.33	100.00%	S/. 128.21		26	S/. 3,357.78

Fuente: Elaboración propia

Costo fijo = S/. 3,357.78

$$\text{Margen ponderado} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Margen ponderado}} = \frac{S/. 3,357.78}{S/. 127.76} = S/. 26.28$$

Servicios	Punto equilibrio unidades	Punto equilibrio en soles
cancha 1(Etapa roja)	9	S/. 884.89
cancha 2(Etapa naranja)	8	S/. 989.53
cancha 3(Etapa verde)	4	S/. 644.28
cancha 4 (Etapa amarilla)	5	S/. 839.07
TOTAL	26	S/. 3,357.78

El resultado del análisis de punto de equilibrio arroja que se necesitan 26 alumnos mensuales para cubrir mensualmente S/ 3,357.00 de costos fijos (Ver tabla 49)

4.2.5.7. Flujo de caja

Tabla 50 *Primeros 5 años de flujo de caja*

PERIODO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		S/. 383,636.00	S/. 394,509.38	S/. 405,714.34	S/. 417,262.73	S/. 429,167.00
EGRESOS		S/. 125,949	S/. 129,145	S/. 132,438	S/. 135,831	S/. 139,329
INVERSION:	-S/. 236,673					
Costo de Venta		S/. 122,220.72	S/. 125,416.80	S/. 128,709.55	S/. 132,102.90	S/. 135,601.03
Depreciación		S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333
Amortización Intangible		S/. 395	S/. 395	S/. 395	S/. 395	S/. 395
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.		S/. 257,687	S/. 265,364	S/. 273,276	S/. 281,432	S/. 289,838
Impuesto (30%)		S/. 77,306	S/. 79,609	S/. 81,983	S/. 84,429	S/. 86,951
FLUJO ECONOMICO		S/. 180,381	S/. 185,755	S/. 191,294	S/. 197,002	S/. 202,886
Depreciación		S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333
Amortización		S/. 395	S/. 395	S/. 395	S/. 395	S/. 395
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-S/. 236,673	S/. 184,109	S/. 189,483	S/. 195,022	S/. 200,730	S/. 206,615
Préstamo	S/. 94,669					
Amortización de préstamos		S/. 6,408	S/. 7,498	S/. 8,772	S/. 10,263	S/. 12,008
Intereses		S/. 16,094	S/. 15,004	S/. 13,730	S/. 12,239	S/. 10,494
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/. 236,673	S/. 161,607	S/. 166,981	S/. 172,520	S/. 178,228	S/. 184,113

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51 *Segundo 5 años de flujo de caja*

PERIODO	AÑOS				
	6	7	8	9	10
INGRESOS	S/. 441,440.20	S/. 454,096.05	S/. 463,600.67	S/. 476,710.97	S/. 490,214.01
EGRESOS	S/. 142,936.69	S/. 146,657.97	S/. 150,498.22	S/. 154,462.78	S/. 158,557.38
INVERSION:					
Costo de Venta	S/. 139,208.38	S/. 142,929.66	S/. 146,769.91	S/. 150,734.47	S/. 154,829.07
Depreciación	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33
Amortización Intangible	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.	S/. 298,503.51	S/. 307,438.08	S/. 313,102.45	S/. 322,248.19	S/. 331,656.63
Impuesto (30%)	S/. 89,551.05	S/. 92,231.42	S/. 93,930.73	S/. 96,674.46	S/. 99,496.99
FLUJO ECONOMICO	S/. 208,952.46	S/. 215,206.65	S/. 219,171.71	S/. 225,573.73	S/. 232,159.64
Depreciación	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33
Amortización	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. 212,680.77	S/. 218,934.97	S/. 222,900.03	S/. 229,302.05	S/. 235,887.95
Préstamo					
Amortización de préstamos	S/. 14,049.52	S/. 16,437.94	S/. 19,232.39		
Intereses	S/. 8,452.37	S/. 6,063.96	S/. 3,269.51		
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. 190,178.88	S/. 196,433.07	S/. 200,398.13	S/. 229,302.05	S/. 235,887.95

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja del negocio presenta solides económica ya que en todos los años manifiesta utilidad positiva, empezando el primer año con una utilidad de S/.161,607 y al termino del décimo año con S/.235,887.95 ante esta situación el proyecto se afianza como viable por sus resultados económicos (Ver tablas 50 y 51).

4.2.5.8. Análisis de rentabilidad (VAN – TIR)

Tabla 52 *Indicadores económicos*

INDICADOR	ECONOMICO	FINANCIERO
VAN	S/. 872,946.98	S/. 850,555.50
TIR	80%	71%

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores económicos del análisis del proyecto, manejado a una tasa de descuento del 17% (Ver página 107) nos dicen que el VAN tanto económico como financiero es de S/.872,946.98 y S/.850,555.50 respectivamente, así mismo se ha obtenido un TIR económico y financiero de 81% Y 72% respectivamente. Estos datos se traducen que el proyecto muestra una rentabilidad por la solides de los indicadores económicos encontrados tanto del VAN como el TIR. (Ver tabla 52)

4.2.5.9. Análisis de sensibilidad: Escenario optimista

4.5.8.1.1. Flujo de caja

Tabla 53 *Primeros 5 años de flujo de caja - escenario optimista*

PERIODO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		S/. 383,636.00	S/. 421,999.60	S/. 464,199.56	S/. 510,619.52	S/. 561,681.47
EGRESOS		S/. 125,949	S/. 129,145	S/. 132,438	S/. 135,831	S/. 139,329
INVERSION:	-S/. 236,673					
Costo de Venta		S/. 122,220.72	S/. 125,416.80	S/. 128,709.55	S/. 132,102.90	S/. 135,601.03
Depreciación		S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333
Amortización Intangible		S/. 395	S/. 395	S/. 395	S/. 395	S/. 395
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.		S/. 257,687	S/. 292,854	S/. 331,762	S/. 374,788	S/. 422,352
IMPTO. (30%)		S/. 77,306	S/. 87,856	S/. 99,529	S/. 112,436	S/. 126,706
FLUJO ECONOMICO		S/. 180,381	S/. 204,998	S/. 232,233	S/. 262,352	S/. 295,646
Depreciación		S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333
Amortización		S/. 395	S/. 395	S/. 395	S/. 395	S/. 395
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-S/. 236,673	S/. 184,109	S/. 208,726	S/. 235,962	S/. 266,080	S/. 299,375
Préstamo	S/. 94,669					
Amortización de préstamos		S/. 6,408	S/. 7,498	S/. 8,772	S/. 10,263	S/. 12,008
Intereses		S/. 16,094	S/. 15,004	S/. 13,730	S/. 12,239	S/. 10,494
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/. 236,673	S/. 161,607	S/. 186,225	S/. 213,460	S/. 243,578	S/. 276,873

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54 Segundo 5 años de flujo de caja - Escenario optimista

PERIODO	AÑOS				
	6	7	8	9	10
INGRESOS	S/. 617,849.61	S/. 679,634.58	S/. 747,598.03	S/. 822,357.84	S/. 904,593.62
EGRESOS	S/. 142,936.69	S/. 146,657.97	S/. 150,498.22	S/. 154,462.78	S/. 158,557.38
INVERSION:					
Costo de Venta	S/. 139,208.38	S/. 142,929.66	S/. 146,769.91	S/. 150,734.47	S/. 154,829.07
Depreciación	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33
Amortización Intangible	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.	S/. 474,912.92	S/. 532,976.60	S/. 597,099.81	S/. 667,895.05	S/. 746,036.24
Impuesto (30%)	S/. 142,473.88	S/. 159,892.98	S/. 179,129.94	S/. 200,368.52	S/. 223,810.87
FLUJO ECONOMICO	S/. 332,439.05	S/. 373,083.62	S/. 417,969.87	S/. 467,526.54	S/. 522,225.37
Depreciación	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33
Amortización	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. 336,167.36	S/. 376,811.93	S/. 421,698.18	S/. 471,254.85	S/. 525,953.68
Préstamo					
Amortización de préstamos	S/. 14,049.52	S/. 16,437.94	S/. 19,232.39		
Intereses	S/. 8,452.37	S/. 6,063.96	S/. 3,269.51		
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. 313,665.47	S/. 354,310.04	S/. 399,196.29	S/. 471,254.85	S/. 525,953.68

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja del negocio en el escenario optimista presenta solides económica ya que en todos los años manifiesta utilidad positiva, empezando el primer año con una utilidad de S/. 161,607 y al termino del décimo año con S/. 525,953.68 ante esta situación el proyecto se afianza como viable por sus resultados. (Ver tablas 53 y 54)

4.5.8.1.2. Análisis de sensibilidad (VAN TIR)

Tabla 55

Indicadores económicos - escenario optimista

INDICADOR	ECONOMICO	FINANCIERO
VAN	S/. 1,246,252.55	S/. 1,279,531.96
TIR	90%	82%

Fuente: Elaboración propia

En el escenario optimista los indicadores económicos del análisis del proyecto nos dicen que el VAN tanto económico como financiero es de S/. 1, 246,252.55 y S/. 1, 279,531.96 respectivamente, así mismo se ha obtenido un TIR económico y financiero de 90% Y 82% respectivamente. Estos datos se traducen que el proyecto muestra una rentabilidad por la solides de los indicadores económicos encontrados tanto del VAN como el TIR. (Ver tabla 55)

4.2.5.10. Análisis de sensibilidad: Escenario Pesimista

4.2.5.9.1. Flujo de caja

Tabla 56 *Primeros 5 años de flujo de caja - escenario pesimista*

PERIODO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		S/. 383,636.00	S/. 268,545.20	S/. 268,545.20	S/. 268,545.20	S/. 268,545.20
EGRESOS		S/. 125,949	S/. 129,145	S/. 132,438	S/. 135,831	S/. 139,329
INVERSION:	-S/. 236,673					
Costo de venta		S/. 122,220.72	S/. 125,416.80	S/. 128,709.55	S/. 132,102.90	S/. 135,601.03
Depreciación		S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333
Amortización Intangible		S/. 395	S/. 395	S/. 395	S/. 395	S/. 395
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.		S/. 257,687	S/. 139,400	S/. 136,107	S/. 132,714	S/. 129,216
Impuesto (30%)		S/. 77,306	S/. 41,820	S/. 40,832	S/. 39,814	S/. 38,765
FLUJO ECONOMICO		S/. 180,381	S/. 97,580	S/. 95,275	S/. 92,900	S/. 90,451
Depreciación		S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333	S/. 3,333
Amortización		S/. 395	S/. 395	S/. 395	S/. 395	S/. 395
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-S/. 236,673	S/. 184,109	S/. 101,308	S/. 99,003	S/. 96,628	S/. 94,179
Préstamo	S/. 94,669					
Amortización de préstamos		S/. 6,408	S/. 7,498	S/. 8,772	S/. 10,263	S/. 12,008
Intereses		S/. 16,094	S/. 15,004	S/. 13,730	S/. 12,239	S/. 10,494
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/. 236,673	S/. 161,607	S/. 78,806	S/. 76,502	S/. 74,126	S/. 71,678

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57 *Segundos 5 años de flujo de caja - escenario pesimista*

PERIODO	AÑOS				
	6	7	8	9	10
INGRESOS	S/. 268,545.20	S/. 268,545.20	S/. 268,545.20	S/. 268,545.20	S/. 268,545.20
EGRESOS	S/. 142,936.69	S/. 146,657.97	S/. 150,498.22	S/. 154,462.78	S/. 158,557.38
INVERSION:					
Costo de Venta	S/. 139,208.38	S/. 142,929.66	S/. 146,769.91	S/. 150,734.47	S/. 154,829.07
Depreciación	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33
Amortización Intangible	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.	S/. 125,608.51	S/. 121,887.23	S/. 118,046.98	S/. 114,082.42	S/. 109,987.82
Impuesto (30%)	S/. 37,682.55	S/. 36,566.17	S/. 35,414.09	S/. 34,224.73	S/. 32,996.35
FLUJO ECONOMICO	S/. 87,925.96	S/. 85,321.06	S/. 82,632.89	S/. 79,857.69	S/. 76,991.47
Depreciación	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33	S/. 3,333.33
Amortización	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98	S/. 394.98
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. 91,654.27	S/. 89,049.37	S/. 86,361.20	S/. 83,586.01	S/. 80,719.79
Préstamo					
Amortización de préstamos	S/. 14,049.52	S/. 16,437.94	S/. 19,232.39		
Intereses	S/. 8,452.37	S/. 6,063.96	S/. 3,269.51		
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. 69,152.38	S/. 66,547.48	S/. 63,859.31	S/. 83,586.01	S/. 80,719.79

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja del escenario pesimista no presenta desequilibrio económico ya que en todos los años hay utilidad positiva, desde el primer año con una utilidad de S/. 161,607 y al término del décimo año con S/. 80,719.79 por ello el proyecto se afianza como viable por sus resultados. (Ver tablas 56 y 57)

4.2.5.9.2. Análisis de sensibilidad (VAN TIR)

Tabla 58
Indicadores económicos – escenario pesimista

INDICADOR	ECONOMICO	FINANCIERO
VAN	S/. 462,039.40	S/. 391,799.18
TIR	53%	41%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al escenario pesimista los indicadores económicos del análisis del proyecto nos dicen que el VAN tanto económico como financiero es de S/. 462,039.40 y S/. 391,799.18 respectivamente, así mismo se ha obtenido un TIR económico y financiero de 53% y 41% respectivamente. Estos datos se traducen que el proyecto aun en el peor de los escenarios muestra una rentabilidad por la solides de los indicadores económicos encontrados tanto del VAN como el TIR. (Ver tabla 58)

Por ultimo podemos apreciar la variación promedio que existe entre cada escenario en los indicadores económicos de VAN y TIR tanto económico como financiero, siendo lo más resaltante que aun en el escenario pesimista se tiene una variación no muy pronunciada frente a los otros escenarios. (Ver tabla 59)

Tabla 59 *Variación de escenarios económicos*

Variación de Escenarios económicos del plan de negocio					
Indicadores económicos	Escenario Normal	Escenario Optimista	Escenario Pesimista	Variación promedio	
VAN	Económico	S/. 872,946.98	S/. 1,246,252.55	S/. 462,039.40	S/. 597,560.37
	Financiero	S/. 850,556	S/. 1,279,532	S/. 391,799	S/. 673,244.54
TIR	Económico	80%	90%	53%	32%
	Financiero	71%	82%	41%	35%

Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se puede determinar una factibilidad de mercado, debido a la aplicación de la encuesta, se muestra como resultado que un 88% le gustaría que su hijo practicara tenis, y que de este porcentaje el 100% matricularía a su hijo si se apertura dicha academia.
- Existe una limitación, en cuanto a personas idóneas y altamente capacitadas, para brindar la instrucción académica de este deporte, esto se determina mediante un análisis de la oferta laboral de profesores del tenis.
- Para el desarrollo técnico operativo, del plan de negocio, se realizara mediante una concesión de infraestructura al Jockey Club de Chiclayo, optando además con la optimización de los recursos empleados para crear rentabilidad.
- La factibilidad económica, muestra resultados positivos, medidos; tal como lo muestra el escenario normal, con una VAN económico de S/.872,946.98 y un TIR económico de 80% a una tasa de interés de 17%, el cual permite una decisión que conlleva a invertir en este plan de negocios que se desarrollara en la ciudad de Chiclayo.

Recomendaciones:

- Ante la aceptación del mercado, se recomienda hacer seguimiento sobre los patrones y hábitos de consumo de los padres de familia que matriculan a sus hijos, así mismo evitar brindar clases monótonas y aburridas, con la finalidad de mantener a los alumnos inscritos.
- Ante la limitación de profesionales entrenadores de tenis en Chiclayo, se recomienda que se solicite contrataciones mediante la Federación Peruana de Tenis,
- Contratar expertos en mantenimiento de infraestructuras de tenis, porque se desea mantener las canchas en buen estado y no se deterioren para mantener la calidad de servicio e imagen.
- Ante los resultados obtenidos en el análisis de la factibilidad económica, se recomienda invertir en la apertura de la academia de tenis, dado que el mercado se muestra positivo como reflejan los flujos de caja.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Martigena, J., Caldas Changa, O., Zereceda Monge, D., Moreno Ponce, P., Duarte Mungi, R., Bazalar Colonia, J. L., & Gonzáles Castillo, E. (2011). *Plan nacional del deporte 2011 - 2030*. Lima: Sistema deportivo nacional.
- Alonso, G. (2008). *www.palermo.edu*. Obtenido de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Alvariño, F., Altur, J., & Crespo, M. (2016). Desarrollo del tenista: La etapa de transición de junior a profesional. *ITF Coaching and Sport Science Review*, 25 - 26.
- APEIM. (Junio de 2013). *www.apeim.com.pe*. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>
- Cansino, K. (2012). *Prioridades de intervención en materia deportiva: un análisis multidimensional de la situación del deporte del Perú*. Lima: Instituto Peruano del Deporte.
- Crespo, M. (2011). *Manual de tenis10*. Obtenido de <http://www.tennisplayandstay.com/media/124396/124396.pdf>
- Fernández, J. M., & Sanz, D. (2010). *Fundamentos del entrenamiento de la condición física para jugadores de tenis en formación*. Barcelona - España: Real federación española de tenis.
- Gerencia, I. d. (13 de mayo de 2014). *Norma Técnica A.100 Recreación y deporte*. Obtenido de http://www.construccion.org.pe/normas/rne2012/rne2006/files/titulo3/01_A/DS006-2014_A.100.pdf

- INEI. (Setiembre de 2010). *Unfpa*. Obtenido de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Lambayeque-Indicadores.pdf>
- IPD, I. P. (2013). *Compendio estadístico deportivo 2012*. Lima: Biblioteca nacional del Perú.
- Jockey Club de Chiclayo. (2014). Academias deportivas Jockey Club de Chiclayo. *Jockey Club revista*, 33.
- Karl, D., & Janita, V. (2009). *ITF Coaching & Sport science review*. Obtenido de <http://www.miguelcrespo.net/ITF%20CSSR%20E/ITF%20CSSR%2048%20Ago%202009.pdf>
- Lin, B. (2009). Creación y desarrollo de una academia de tenis: consideraciones para el marketing. *ITF Coaching and Sport Science Review*, 15 - 17.
- Porter, M. (2012). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Piramide.
- Sanz, D., & Terroba, A. (2012). Aplicación de las nuevas tecnologías al análisis de la táctica en el tenis. *ITF coaching and sport science review*, 23 - 25.
- Vela, L. (Marzo de 2014). *Inedes*. Obtenido de Mapeo de la inversión privada en Lambayeque 2014: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/37755/1/Inversion_Peru.pdf
- Zoeger Navarro, O. (28 de diciembre de 2014). *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/opinion/lambayeque-retroceso-instituciones-2118787>

VII. ANEXOS

ANEXO A

Beneficios de jugar al tenis

- Mejorar la capacidad aeróbica por la quema de grasa y mejorar la salud cardiovascular y el mantenimiento de los niveles de energía.
- Potencia la aptitud anaeróbica, ofreciendo breves e intensos estallidos de actividad seguido de reposo, que ayuda a los músculos a maximizar el uso de oxígeno de manera eficiente.
- Tiene la capacidad de aumentar la velocidad en las actividades que haces.
- Aumenta el tiempo de reacción, al exigir la anticipación, el tiempo de reacción rápida y explosión en acción.
- Aumenta la resistencia.
- Aumenta la fuerza de las piernas a través de cientos de arranques y paradas que fortalece los músculos.
- Mejora la coordinación general del cuerpo.
- Controla la motricidad gruesa a través del movimiento y las habilidades que necesitas para practicar este deporte.
- Controla la motricidad fina mediante el uso de golpes específicos.

- Potencia la agilidad, obligando a cambiar de dirección hasta cinco veces en 10 segundos.
- Favorece el equilibrio dinámico a través de cientos de arranques, paradas, cambios de dirección y golpes.
- Apunta al entrenamiento cruzado a través de un deporte físicamente exigente y sumamente divertido.
- Favorece la resistencia ósea mediante el fortalecimiento de los huesos.
- Favorece al sistema inmune a través de sus acciones que promueven la salud en general, la aptitud y la resistencia a las enfermedades.
- Potencia los hábitos nutricionales de comer apropiadamente antes de la competencia para mejorar la producción de energía y después de la competencia para practicar los métodos de recuperación adecuados.
- Apunta a la coordinación visual-motora, porque constantemente debes sincronizar las jugadas.
- Mejora la flexibilidad gracias al constante estiramiento y las maniobras para devolver la pelota.

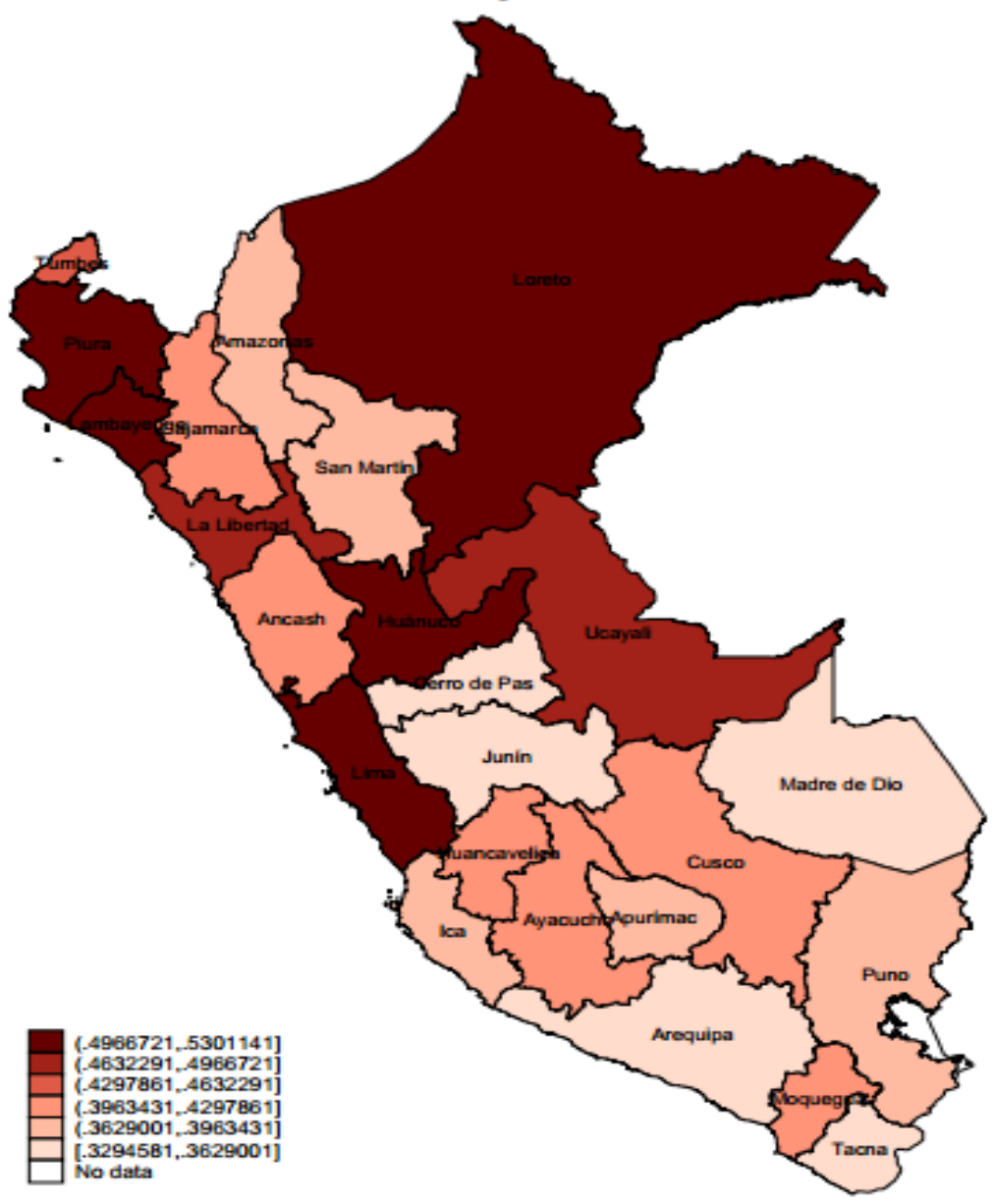
También hay razones psicológicas para jugar al tenis. Este deporte apunta a:

- Desarrollar una ética de trabajo.
- Desarrollar una disciplina, que te enseña a trabajar en tus habilidades y controlar el ritmo de juego en la competición.
- Enseñar a gestionar errores, aprendiendo a jugar dentro de tus capacidades.

- Competir, uno a uno, de la mejor manera.
- Aceptar la responsabilidad por la práctica de las habilidades y el control de un equipo.
- Manejar la adversidad, aprendiendo a adaptarse a los obstáculos.
- Controlar eficazmente el estrés físico, mental y emocional.
- Aprender cómo recuperarte después de un partido.
- Planificar e implementar estrategias y anticipar los movimientos de tu oponente, planificando siempre.
- Resolver problemas.
- Desarrollar rituales de rendimiento.
- Enseñar a competir de forma justa con los opositores.
- Aprender a ganar y perder con honor.
- Saber trabajar en equipo.
- Desarrollar habilidades sociales a través de la interacción y la comunicación.
- Apuntar a la diversión. Divertirse – porque los sentimientos saludables de disfrute, la competitividad y el reto físico son inherentes a este deporte.

ANEXO C

Perú: Índice de Necesidades Deportivas Por regiones



El siguiente gráfico resume los más importantes aspectos que promueven y fomentan el deporte a nivel nacional, sintetizándose en el “Índice de fortalezas deportivas

ANEXO D

Entrevista a delegados de los centros educativos: Manuel Pardo, Ceibos, Algarrobos, San Agustín.

Presentación:

Buen día señor director, somos estudiantes del IX ciclo de administración de empresas y estamos realizando una investigación de mercado para la creación de una academia de tenis en la ciudad de Chiclayo

Preguntas:

- 1 ¿Cuáles son los talleres deportivos que realiza el colegio?
- 2 ¿Hace cuánto tiempo ha implementado el taller de tenis de campo?
- 3 ¿Por qué no se ha implementado el taller de tenis de campo?
- 4 ¿Cuáles han sido las dificultades o limitaciones al desarrollar el taller de tenis de campo?
- 5 ¿Estaría dispuesto a realizar el taller de tenis de campo a 10 min del centro educativo.

Grupos Focales

Reunión con los padres de familias

Conversatorio

- Conocimiento de Deportes individuales
- Tenis – modelo de formación, educación.
- Saben dónde se desarrolla este deporte

- Que tal es el servicio, entrenadores, infraestructura.
- Porque el mucho o poco Interés en este deporte,
- Dificultades, inconvenientes, o trabas por lo que sus hijos no practicarían el tenis.
- Conocimiento sobre costos de jugar tenis.
- Desearían que existiera una academia de tenis,
- Estarían dispuestos a que sus hijos aprendieran a jugar tenis en esta nueva academia.
- Apoyarían a sus hijos en llevarlos mínimo 2 veces a la semana a practicar tenis

Grupos focales - Clases modelos a niños de los colegios: Manuel Pardo, Ceibos, Algarrobos, San Agustín,

Objetivos:

- Explorar sus actitudes frente a una clase de tenis
- Conocer sus motivaciones
- Explorar porque regresarían a jugar tenis.

Preguntas

- Que tal les pareció la clase de tenis.
- Que no les gusto de la clase
- Que les gusto más de la clase
- Volverían otra vez a jugar este deporte, ¿si, no? ¿Por qué?
- ¿Por qué no jugaría tenis?
- Les gustaría que se entreguen premios
- Les gustaría hacer clase en grupo o individuales,
- Cuanto tiempo les gustaría quedarse jugando.

Grupos focales a padres de familia sobre la calidad del servicio de la academia de tenis del Jockey club de Chiclayo

Objetivos:

- Determinar cómo es el servicio de la academia de tenis del jockey.
- Explorar el nivel de satisfacción de los padres de familia de la academia de tenis del Jockey.

Preguntas

- ¿Tiene algún inconveniente o malestar cuando realiza la matrícula de su hijo?
- ¿Cómo considera la infraestructura?
- Como es el trato de los entrenadores son cordiales, amables, respetuosos
- Consideran que los entrenadores realizan su trabajo profesionalmente
- Cumple con sus expectativas la academia de tenis del Jockey
- Que es lo que no les agrada del servicio
- Porque dejarían de matricular a sus hijos en la academia del Jockey
- Reciben invitaciones, correos, o se mantienen informados con los padres
- Reciben promociones, ofertas, descuentos,

ANEXO E

ENCUESTA PILOTO

Instrucciones: A continuación se le presentarán unas preguntas, las cuales deberá contestar de manera objetiva marcando con una X la alternativa que considere conveniente.

1. Edad: _____
2. Sexo: a) M b) F
3. Grado de Instrucción
 - a) Primaria completa
 - b) Secundaria completa
 - c) Estudios universitarios incompletos
 - d) Profesional
4. Estado Civil
 - a) Soltero
 - b) Casado
 - c) Conviviente
 - d) Divorciado
 - e) Viudo (a)
5. Número de hijos
 - a) 1 único hijo
 - b) Entre 2 o 3 hijos
 - c) Entre 4 y 6 hijos
6. Ingresos Mensuales
 - a) 1500 – 2500
 - b) 2500 – 3500
 - c) 3500 a mas
7. ¿Cuánto dinero suele emplear al mes en actividades de Recreación y deporte
 - a) 50 a 100 nuevos soles.
 - b) 101 a 200 nuevos soles.
 - c) 200 a más
8. Le gustaría que su hijo aprenda a jugar tenis
 - a) Si
 - b) No, porque _____
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este tipo de servicio, al mes?
 - a) De 100 – 150
 - b) De 150 – 200
 - c) De 200 – 250
 - d) 250 – a mas
10. ¿Con que frecuencia mandaría a su hijo a practicar tenis?
 - a) veces al mes
 - b) 6 veces al mes
 - c) 8 veces al mes
 - d) 12 veces a mas
11. En que turno le gustaría que su hijo aprendiera a jugar tenis
 - a) Mañana
 - b) Tarde
 - c) Noche
12. Donde le gustaría la ubicación de la academia de tenis
 - a) en la ciudad
 - b) carretera a Pimentel
 - c) instalaciones del Jockey Club de Chiclayo
 - d) otros _____
13. Desearía que se abriera una academia de tenis, y vender accesorios.
 - a) Si
 - b) N

ANEXO F

ENCUESTA FINAL

La siguiente encuesta busca brindar un servicio de tenis para menores de 4 a 14 años en la ciudad de Chiclayo. Por favor le agradeceríamos responder con veracidad. Gracias.

- 1) **Edad:** _____ 2) **Sexo (F) (M)** _____ Tenis (Si marco tenis, pasar a la pregunta n° 10)
- 3) **Grado de educación**
 a) Secundaria completa
 b) Superior Técnico
 c) Superior Universitario d)
 Post Grado Maestría e)
 Doctorado
- 4) **¿Cuál es su ocupación?**
 a) Estudiante Universitarios b)
 Trabajas c) Estudia / trabaja d)
 otro:
- 5) **Vive en:**
 a) Urbanización
 b) Residencial
 c) Centro de Chiclayo
 d) Condominio
- 6) **Estado Civil**
 a) Soltero b) Casado
 c) Conviviente
 d) Divorciado e) Viudo
- 7) **Número de hijos**
 a) 1 único hijo b) Entre 2 o 3 hijos c)
 Entre 4 y 6 hijos
- 8) **Normalmente que deportes acostumbra practicar su hijo**
 a) Natación b) Fútbol
 c) Basquetbol d) Vóley e)
- 9) **Le gustaría que su hijo aprenda a jugar tenis**
 a) Si (pase a la pregunta 13)
 b) No. Porqué _____

 (Si su respuesta fue NO, Gracias por su colaboración)
- 10) **¿Quién influyo para que su hijo practicara tenis?**
 a) Colegio b) Familiares
 c) Amigos suyos d) Publicidad
 e) Entrenadores
- 11) **Actualmente ¿dónde practican?**
 a) Casino de Pimentel b) Jockey Club
 c) Colegio San Agustín d) Colegio Santa María Reyna

12) Cómo percibe el servicio brindado en dicha academia? Considerando 1 más importante hasta 5 menos importante, en cuanto a:

Ítems	1	2	3	4	5
Canchas en buen estado					
Buena atención del personal					
Descuentos ofertas, promociones					
Informe de progresos de sus hijos					
Materiales y accesorios en buen estado					
Son atendidos por entrenadores profesionales					
Clases divertidas y variadas					
Cartas de saludos o felicitaciones por días importantes					
Comunicación sobre eventos o torneos					

13) ¿Cuál de los sgts motivos considera que es importante para que su hijo juegue tenis?

Ítems	1	2	3	4	5
Reducir problemas de salud, ejercicio					
Para desarrollo de capacidades de coordinación					
Diversión, entretenimiento					
Competición					
Sociabilizar, hacer amigos					
Por deporte y disciplina					
Conseguir beca universitaria					
Que juegue profesionalmente					

- 14) ¿Si se apertura una nueva academia de tenis Cuáles son sus expectativas?
Considerando 1 más importante hasta 5 menos importante.**

Ítems	1	2	3	4	5
Entrenadores profesionales con experiencia					
Profesionales como entrenadores de tenis, preparadores físicos, psicólogos, nutricionistas					
Canchas en buen estado					
Materiales, accesorios en buen estado					
Servicios higiénicos limpios					
Ofertas, promociones, descuentos					
Pago con tarjeta y en cuotas					
Venta de accesorios para jugar tenis					
Cafetería, snack , WIFI					
Personal amable, respetuoso, puntual					
Clases entretenidas y dinámicas					
Diseño, ambiente y decoración					
Seguridad en los estacionamientos					
Convenios con academias nacionales					

- 15) Considera el tenis como un deporte de costo elevado**

- a) Si b) Tal vez c) No
- 16) ¿Si se apertura una academia de tenis en Chiclayo Cuántas veces a la semana mandarían a su hijo a practicar tenis?**
a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5 a 6
- 17) ¿En qué turno matricularía a su hijo?**
a) Mañana b) Tarde c) Noche
- 18) ¿En qué horario?**
a) 10:00 – 11 am
b) 11:00 – 12:00 am
c) 4:00 – 5:00 pm
d) 6:00 – 7:00 pm
e) 7:00 – 8:00 pm
- 19) ¿Qué tipo de superficie desearían que sean las canchas de tenis?**
a) Lay cod (cemento) b) Arcilla c) Grass
- 20) Donde le gustaría que se ubique la academia**
a) Av. Grau
b) Carretera Pimentel
c) Vía de evitamiento (Por santuario) **Otro:** _____
- 21) Ingresos Promedios Mensuales**
a) 1500 – 2500
b) 2500 – 3500
c) 3500 – 4500
d) 4500 a mas
- 22) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en promedio mensualmente por la academia de tenis para sus hijos?**
a) De 100 – 150
b) De 150 – 200
c) De 200 – 250
d) 250 – a mas
- 23) ¿Ud. Cuanto estaría dispuesto a pagar por una hora personalizada con un entrenador?**
a) S/. 25
b) S/. 30
c) S/. 35
- 24) Si se apertura una academia de tenis en Chiclayo con las características que Ud. busca matricularía a sus hijos**
a) Si
b) No

Gracias por su colaboración ☺

ANEXO F

Venta de raquetas - periodo 2014

2015/ Meses	Edad	Nº de raquetas	Costo Unitario	Precio Unitario	Costo Total	S/. Ventas	Margen
Enero	niño de 4 a 8	25	S/. 250.00	S/. 380.00	S/. 6,250.00	S/. 9,500.00	S/. 3,250.00
	niño de 8 a 12	10	S/. 350.00	S/. 480.00	S/. 3,500.00	S/. 4,800.00	S/. 1,300.00
	de 12 a mas	6	S/. 450.00	S/. 600.00	S/. 2,700.00	S/. 3,600.00	S/. 900.00
Febrero	niño de 4 a 8	23	S/. 250.00	S/. 380.00	S/. 5,750.00	S/. 8,740.00	S/. 2,990.00
	niño de 8 a 12	8	S/. 350.00	S/. 480.00	S/. 2,800.00	S/. 3,840.00	S/. 1,040.00
	de 12 a mas	5	S/. 450.00	S/. 600.00	S/. 2,250.00	S/. 3,000.00	S/. 750.00
Marzo	niño de 4 a 8	15	S/. 250.00	S/. 380.00	S/. 3,750.00	S/. 5,700.00	S/. 1,950.00
	niño de 8 a 12	3	S/. 350.00	S/. 480.00	S/. 1,050.00	S/. 1,440.00	S/. 390.00
	de 12 a mas	3	S/. 450.00	S/. 600.00	S/. 1,350.00	S/. 1,800.00	S/. 450.00
Abril	niño de 4 a 8	8	S/. 250.00	S/. 380.00	S/. 2,000.00	S/. 3,040.00	S/. 1,040.00
	niño de 8 a 12	2	S/. 350.00	S/. 480.00	S/. 700.00	S/. 960.00	S/. 260.00
	de 12 a mas	2	S/. 450.00	S/. 600.00	S/. 900.00	S/. 1,200.00	S/. 300.00
Mayo	niño de 4 a 8	5	S/. 250.00	S/. 380.00	S/. 1,250.00	S/. 1,900.00	S/. 650.00
	niño de 8 a 12	0	S/. 350.00	S/. 480.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
	de 12 a mas	0	S/. 450.00	S/. 600.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Junio	niño de 4 a 8	7	S/. 250.00	S/. 380.00	S/. 1,750.00	S/. 2,660.00	S/. 910.00
	niño de 8 a 12	2	S/. 350.00	S/. 480.00	S/. 700.00	S/. 960.00	S/. 260.00
	de 12 a mas	2	S/. 450.00	S/. 600.00	S/. 900.00	S/. 1,200.00	S/. 300.00

2015/ Meses	Edad	N° de raquetas	Costo Unitario	Precio Unitario	Costo Total	S/. Ventas	Margen
Julio	niño de 4 a 8	5	S/. 250.00	S/. 380.00	S/. 1,250.00	S/. 1,900.00	S/. 650.00
	niño de 8 a 12	1	S/. 350.00	S/. 480.00	S/. 350.00	S/. 480.00	S/. 130.00
	de 12 a mas	1	S/. 450.00	S/. 600.00	S/. 450.00	S/. 600.00	S/. 150.00
Agosto	niño de 4 a 8	7	S/. 250.00	S/. 380.00	S/. 1,750.00	S/. 2,660.00	S/. 910.00
	niño de 8 a 12	2	S/. 350.00	S/. 480.00	S/. 700.00	S/. 960.00	S/. 260.00
	de 12 a mas	2	S/. 450.00	S/. 600.00	S/. 900.00	S/. 1,200.00	S/. 300.00
Septiembre	niño de 4 a 8	6	S/. 250.00	S/. 380.00	S/. 1,500.00	S/. 2,280.00	S/. 780.00
	niño de 8 a 12	2	S/. 350.00	S/. 480.00	S/. 700.00	S/. 960.00	S/. 260.00
	de 12 a mas	2	S/. 450.00	S/. 600.00	S/. 900.00	S/. 1,200.00	S/. 300.00
Octubre	niño de 4 a 8	8	S/. 250.00	S/. 380.00	S/. 2,000.00	S/. 3,040.00	S/. 1,040.00
	niño de 8 a 12	2	S/. 350.00	S/. 480.00	S/. 700.00	S/. 960.00	S/. 260.00
	de 12 a mas	2	S/. 450.00	S/. 600.00	S/. 900.00	S/. 1,200.00	S/. 300.00
Noviembre	niño de 4 a 8	8	S/. 250.00	S/. 380.00	S/. 2,000.00	S/. 3,040.00	S/. 1,040.00
	niño de 8 a 12	2	S/. 350.00	S/. 480.00	S/. 700.00	S/. 960.00	S/. 260.00
	de 12 a mas	2	S/. 450.00	S/. 600.00	S/. 900.00	S/. 1,200.00	S/. 300.00
Diciembre	niño de 4 a 8	10	S/. 250.00	S/. 380.00	S/. 2,500.00	S/. 3,800.00	S/. 1,300.00
	niño de 8 a 12	5	S/. 350.00	S/. 480.00	S/. 1,750.00	S/. 2,400.00	S/. 650.00
	de 12 a mas	5	S/. 450.00	S/. 600.00	S/. 2,250.00	S/. 3,000.00	S/. 750.00
TOTAL		198			S/. 59,800.00	S/. 86,180.00	S/. 26,380.00

Fuente: Elaboración propia

Venta de pelota de tenis - periodo 2014

2014 / Meses	N° de tarros vendidos	Precio Venta		Costo Total	S/. Ventas	Margen
		Costo Unitario	Unitario			
Enero	15	S/. 9.58	S/. 17.00	S/. 143.75	S/. 255.00	S/. 111.25
Febrero	15	S/. 9.58	S/. 17.00	S/. 143.75	S/. 255.00	S/. 111.25
Marzo	15	S/. 9.58	S/. 17.00	S/. 143.75	S/. 255.00	S/. 111.25
Abril	15	S/. 9.58	S/. 17.00	S/. 143.75	S/. 255.00	S/. 111.25
Mayo	15	S/. 9.58	S/. 17.00	S/. 143.75	S/. 255.00	S/. 111.25
Junio	15	S/. 9.58	S/. 17.00	S/. 143.75	S/. 255.00	S/. 111.25
Julio	25	S/. 9.58	S/. 17.00	S/. 239.58	S/. 425.00	S/. 185.42
Agosto	15	S/. 9.58	S/. 17.00	S/. 143.75	S/. 255.00	S/. 111.25
Septiembre	15	S/. 9.58	S/. 17.00	S/. 143.75	S/. 255.00	S/. 111.25
Octubre	15	S/. 9.58	S/. 17.00	S/. 143.75	S/. 255.00	S/. 111.25
Noviembre	15	S/. 9.58	S/. 17.00	S/. 143.75	S/. 255.00	S/. 111.25
Diciembre	15	S/. 9.58	S/. 17.00	S/. 143.75	S/. 255.00	S/. 111.25
Total	190			S/. 1,820.83	S/. 3,230.00	S/. 1,409.17

Fuente: Elaboración propia

Venta de accesorios de raquetas (grips) - periodo 2014

2014 / Meses	Nº de grips	Costo Unitario	Precio Venta Unitario	Costo Total	S/. Ventas	Margen
Enero	70	S/. 1.77	S/. 10.00	S/. 123.67	S/. 700.00	S/. 576.33
Febrero	60	S/. 1.77	S/. 10.00	S/. 106.00	S/. 600.00	S/. 494.00
Marzo	50	S/. 1.77	S/. 10.00	S/. 88.33	S/. 500.00	S/. 411.67
Abril	50	S/. 1.77	S/. 10.00	S/. 88.33	S/. 500.00	S/. 411.67
Mayo	55	S/. 1.77	S/. 10.00	S/. 97.17	S/. 550.00	S/. 452.83
Junio	50	S/. 1.77	S/. 10.00	S/. 88.33	S/. 500.00	S/. 411.67
Julio	68	S/. 1.77	S/. 10.00	S/. 120.13	S/. 680.00	S/. 559.87
Agosto	53	S/. 1.77	S/. 10.00	S/. 93.63	S/. 530.00	S/. 436.37
Septiembre	60	S/. 1.77	S/. 10.00	S/. 106.00	S/. 600.00	S/. 494.00
Octubre	44	S/. 1.77	S/. 10.00	S/. 77.73	S/. 440.00	S/. 362.27
Noviembre	58	S/. 1.77	S/. 10.00	S/. 102.47	S/. 580.00	S/. 477.53
Diciembre	65	S/. 1.77	S/. 10.00	S/. 114.83	S/. 650.00	S/. 535.17
Total	683			S/. 1,206.63	S/. 6,830.00	S/. 5,623.37

Fuente: Elaboración propia

Venta de encordado de raquetas – periodo 2014

2014 / Meses	Cuerda	Encordados mes	Costo Unitario	Precio Venta Unitario	Costo Total	S/. Ventas	Margen
Enero	Cuerda A	16	S/. 19.50	S/. 50.00	S/. 312.00	S/. 800.00	S/. 488.00
	Cuerda B	20	S/. 14.30	S/. 35.00	S/. 286.00	S/. 700.00	S/. 414.00
Febrero	Cuerda A	16	S/. 19.50	S/. 50.00	S/. 312.00	S/. 800.00	S/. 488.00
	Cuerda B	18	S/. 14.30	S/. 35.00	S/. 257.40	S/. 630.00	S/. 372.60
Marzo	Cuerda A	15	S/. 19.50	S/. 50.00	S/. 292.50	S/. 750.00	S/. 457.50
	Cuerda B	15	S/. 14.30	S/. 35.00	S/. 214.50	S/. 525.00	S/. 310.50
Abril	Cuerda A	13	S/. 19.50	S/. 50.00	S/. 253.50	S/. 650.00	S/. 396.50
	Cuerda B	18	S/. 14.30	S/. 35.00	S/. 257.40	S/. 630.00	S/. 372.60
Mayo	Cuerda A	19	S/. 19.50	S/. 50.00	S/. 370.50	S/. 950.00	S/. 579.50
	Cuerda B	22	S/. 14.30	S/. 35.00	S/. 314.60	S/. 770.00	S/. 455.40
Junio	Cuerda A	18	S/. 19.50	S/. 50.00	S/. 351.00	S/. 900.00	S/. 549.00
	Cuerda B	17	S/. 14.30	S/. 35.00	S/. 243.10	S/. 595.00	S/. 351.90

2014 / Meses	Cuerda	Encordados mes	Costo Unitario	Precio Venta Unitario	Costo Total	S/. Ventas	Margen
Julio	Cuerda A	16	S/. 19.50	S/. 50.00	S/. 312.00	S/. 800.00	S/. 488.00
	Cuerda B	19	S/. 14.30	S/. 35.00	S/. 271.70	S/. 665.00	S/. 393.30
Agosto	Cuerda A	10	S/. 19.50	S/. 50.00	S/. 195.00	S/. 500.00	S/. 305.00
	Cuerda B	22	S/. 14.30	S/. 35.00	S/. 314.60	S/. 770.00	S/. 455.40
Septiembre	Cuerda A	25	S/. 19.50	S/. 50.00	S/. 487.50	S/. 1,250.00	S/. 762.50
	Cuerda B	10	S/. 14.30	S/. 35.00	S/. 143.00	S/. 350.00	S/. 207.00
Octubre	Cuerda A	18	S/. 19.50	S/. 50.00	S/. 351.00	S/. 900.00	S/. 549.00
	Cuerda B	12	S/. 14.30	S/. 35.00	S/. 171.60	S/. 420.00	S/. 248.40
Noviembre	Cuerda A	20	S/. 19.50	S/. 50.00	S/. 390.00	S/. 1,000.00	S/. 610.00
	Cuerda B	27	S/. 14.30	S/. 35.00	S/. 386.10	S/. 945.00	S/. 558.90
Diciembre	Cuerda A	19	S/. 19.50	S/. 50.00	S/. 370.50	S/. 950.00	S/. 579.50
	Cuerda B	17	S/. 14.30	S/. 35.00	S/. 243.10	S/. 595.00	S/. 351.90
TOTAL		422			S/. 7,100.60	S/. 17,845.00	S/. 10,744.40

Fuente: Elaboración propia