

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Proyecto de inversión para la instalación de un centro de alto rendimiento  
para la formación de futbolistas por iniciativa del Club Deportivo  
Universitario de Deportes en la ciudad de Lima, 2022**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Luis Alberto Fernandez Diaz**

**ASESOR**

**Jorge Augusto Mundaca Guerra**

<https://orcid.org/0000-0002-6793-3257>

**Chiclayo, 2022**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por su apoyo incondicional durante todo mi proceso académico, por confiar en mí y alentarme siempre para conseguir mis metas y objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al profesor Jorge Augusto Mundaca Guerra por las enseñanzas impartidas, quien además con paciencia y dedicación me guio en el desarrollo del presente proyecto.

## INFORME TURNITIN SIMILITUD

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>17%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>16%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>1%</b> PUBLICACIONES	<b>8%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>renati.sunedu.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>gdi.org.ve</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.comexperu.org.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I: Aspectos generales del proyecto de inversión privado .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II: Resultados.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO III: Estudio técnico.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO IV: Estudio económico y financiero.....</b>	<b>42</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>55</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>57</b>

## Resumen

El presente proyecto de investigación plantea un proyecto de inversión privada para la instalación de un Centro de Alto Rendimiento para la formación de futbolistas por iniciativa del Club Deportivo Universitario de Deportes en la ciudad de Lima, este proyecto se va a realizar para atender la necesidad de la demanda de futbolistas nacionales que enfrenten competencias tanto nacionales como internacionales y que se encuentren en la ciudad de Lima de tal modo beneficiando al futbolista peruano dándoles un desarrollo completo, ya que son los que se encuentran más rezagados en el continente haciendo que sea muy difícil estar al nivel actual de lo que pide el fútbol y de tal modo ser más competitivos en el plano nacional e internacional. En el análisis y evaluación del proyecto, la inversión total determina es de S/ S/56,753,700.00, de la cual S/34,052,220.00 será un aporte de capital propio lo que representa el 60% y lo restante, representando el 40% será financiado por una entidad financiera, equivalente a S/22,701,480.00. Por último, mediante los indicadores financieros del VAN, TIR, entre otros, los resultados obtenidos para poder realizar el proyecto indican que es viable, obteniendo un VAN económico de S/23,147,308.69 y un VAN financiero de S/44,749,103.28 siendo el resultado final superior a cero, lo que indica que el proyecto es rentable.

**Palabras clave:** Futbol, Centro de Alto rendimiento, Lima

### **Abstract**

This research project proposes a private investment project for the installation of a High Performance Center for the training of soccer players at the initiative of the Sports University Sports Club in the city of Lima, this project will be carried out to meet the need for the demand for national soccer players who face both national and international competitions and who are in the city of Lima in such a way benefiting the Peruvian soccer player giving them a complete development, since they are the ones that are furthest behind in the continent making it very difficult be at the current level of what football demands and thus be more competitive nationally and internationally. In the analysis and evaluation of the project, the total investment determined is S/ S/ 56,753,700.00, of which S/ 34,052,220.00 will be a contribution of own capital, which represents 60% and the rest, representing 40%, will be financed by a financial institution, equivalent to S/22,701,480.00. Finally, through the financial indicators of the VAN, TIR, among others, the results obtained to be able to carry out the project indicate that it is viable, obtaining an economic VAN of S/23,147,308.69 and a financial VAN of S/44,749,103.28, the final result being higher than zero, indicating that the project is profitable.

**Keywords:** Soccer, High Performance Center, Lima

## Introducción

El deporte desde la antigüedad siempre ha sido un aspecto trascendente para el correcto desarrollo de la sociedad. En el Perú no se cuenta con un desarrollo integral en el deporte de elite, uno de los factores es que no se cuenta con espacios deportivos correctamente implementados que aparte logren enfocarse en el desarrollo integral del deportista. Demostrando al deportista que lo que practica es una carrera profesional (Valladolid & Peña, 2018). La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la actividad física como cualquier movimiento del cuerpo mediante los músculos esqueléticos, para trasladarse a distintos lugares, entre las actividades físicas más comunes tenemos caminar, trotar, correr, practicar deportes, realizar actividades recreativas, etc.

Según la Ley N°28036 el deporte se considera como la actividad física promovida para la recreación, la salud de las personas, además de darle cabida a las habilidades físicas y mentales de las personas a través de la sana competencia participativa. La definición nos quiere mostrar la relación que existe entre las actividades de desarrollo físico junto con el correcto desarrollo de las personas dentro de la sociedad y formando una cultura enfocada a la competitividad sana (Gobierno del Perú, s.f.).

En Perú, en la actualidad, a pesar de no ser los primeros en el desarrollo del deporte, se nota una demanda importante en aumento de deportista de alto rendimiento a nivel nacional junto con instalaciones especializadas para el entrenamiento de los talentos además de para poder llevar a cabo eventos de magnitud mundial como se dio en los Juegos Panamericanos, por lo que es importante desarrollar espacios donde se logre implementar competencias y darle un desarrollo completo a los representantes nacionales (Gestión, 2017).

Netamente lo que es el fútbol, tenemos que los ingresos a los equipos deportivos se dividen en 2 grandes bloques por las etapas como menciona García (2011), en donde se especifica 2 periodos que son antes de 1990 y después. Antes de ese año los ingresos para los clubes deportivos se obtenían mediante la venta de entradas a los recintos deportivos, publicidad utilizando los nombres de los equipos y los derechos para transmitir los partidos que eran de una escala bastante baja, luego de 1990 los ingresos a los equipos deportivos cambiaron además de lo anterior mente mencionado, se incluyó el desarrollo y venta de futbolistas, es decir que se empezó a priorizar el desarrollo de los deportistas de cada club para generar ganancias a través de una futura venta como se ve reflejado en la siguiente estadística que menciona que de todos los países de Latinoamérica los que incrementaron sus ingresos por ventas de futbolistas son Argentina con un 50%, Brasil con un 30% y México con un 23% del

total de sus ingresos, es decir que en estos países vender jugadores ya es parte de su política como club en donde abarcan un porcentaje considerable de sus ingresos totales como institución. A nivel de Perú se encuentra una oferta mínimo de desarrollo de jóvenes futbolistas ya que solo se encuentra el Centro de Alto Rendimiento (CAR) donde se entrena de manera conjunta con varias disciplinas para los diferentes torneos olímpicos o panamericanos, sin embargo uno enfocado netamente a fútbol no se cuenta, Cabe señalar que este año 2022, la Federación Peruana de Fútbol viene ejecutando los “Torneos Creciendo con el Fútbol” (Categorías sub-6, sub-8, sub-10 y sub-12), Élite y Federación (Categorías sub-13, sub-14, sub-16, sub-17 y sub-18), generando impacto en un universo de más de 8,000 equipos, 130,000 deportistas y 135,000 partidos en todo el Perú (Federación Peruana de Fútbol, 2022).

El fútbol peruano en toda su historia ha tenido momentos de grandeza a nivel de selecciones logrando clasificar a 5 mundiales y lograr la obtención de 2 copas Américas. Sin embargo, a nivel de clubes la mayoría de los momentos han sido paupérrimos, hablando de datos concretos, ningún club peruano ha ganado una Copa Libertadores de América, que es el trofeo más importante a nivel de clubes en Sudamérica, solo se ha conseguido llegar a 2 finales en toda la historia de la competición, la primera fue en 1972 donde llegó Universitario de Deportes y la última fue en 1997 con Sporting Cristal, han pasado más de dos décadas desde la última final para lograr alzar en tan ansiado título del más grande de Sudamérica y que cada año se ve más difícil de conseguir por la brecha creciente entre los equipos peruanos y el resto de clubes del continente. La participación de los clubes peruanos en la copa Libertadores en los últimos 20 años es de las peores a nivel continental, entre los considerados “los 3 grandes del fútbol peruano” (Universitario de Deportes, Alianza Lima y Sporting Cristal) cada uno solo cuenta con un pase a octavos de final de la Libertadores (COMEBOL, 2022).

Según la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (IFFHS) en 2022, lanzó el ranking mundial de ligas de todo el mundo en el año 2021, en donde la liga nacional peruana de fútbol se catalogada como la peor liga de Sudamérica ubicándose en el puesto n°65, diez puestos más abajo que la siguiente liga del continente que es la liga chilena. Esto demuestra el nulo nivel que tienen los equipos de fútbol del país en comparación con sus pares de Sudamérica.

La liga nacional de fútbol mantiene este problema por diferentes factores como son la poca o nula preparación de los administrativos, en donde se cuenta con encargados que solo están ahí por su reconocimiento futbolístico más no por su capacidad de tomar el cargo y que por

sus decisiones tanto deportivas, económicas y sociales, generan una gran inestabilidad por los débiles cimientos de los clubes nacionales; además de eso se cuenta por darle poca importancia en los últimos años a las canteras nacionales donde los torneos de reserva fueron dejados de lado durante la pandemia y los torneos internacionales de los equipos filiales también demuestran debilidad a comparación con clubes de los países con más desarrollo como son Brasil y Argentina que son los que más inversión, esfuerzo y desarrollo le dan a sus divisiones de menores. Sin embargo, no es que el futbolista nacional no cuente con talento o su talento sea menor a cualquier otra región, el verdadero problema radica en lo anteriormente mencionado, donde se evidencia una falta de proyectos deportivos serios con poco planeamiento y con debilidad de infraestructura para el desarrollo de actividades deportivas (El Peruano, 2021).

El director técnico de la selección peruana de fútbol, Ricardo Gareca, mencionó en su última conferencia de prensa el día 6 de abril de 2022 que no existe ninguna política deportiva que se encargue de darle crecimiento y oportunidades al futbolista peruano, haciendo que se deje de lado al talento que existe en nuestro país, además de eso recalzó que no existe infraestructura deportiva que atienda las necesidades de los futbolistas a diferencia con otros países donde se le brinda la importancia necesaria a las divisiones de menores (Perú21, 2022). La creación de un centro de alto rendimiento deportivo que sea un semillero de futbolistas dará la oportunidad de generar ambiente equipados de la mejor manera para dar una formación integral que logre motivar a los integrantes y atender a la necesidad con la que cuenta el país en relación con el deporte (Valladolid & Peña, 2018). De tal forma se plantea la siguiente pregunta: ¿Qué puede hacerse para que los futbolistas peruanos que se encuentren en la ciudad de Lima puedan recibir una formación de alto rendimiento para competencias nacionales e internacionales?

Para eso se presenta este proyecto de inversión para la instalación de un centro de alto rendimiento para la formación de futbolistas por iniciativa del Club Deportivo Universitario de Deportes en la ciudad de Lima, lo que permitirá ser el semillero de futbolistas de alto valor para el deporte nacional e internacional.

## **CAPÍTULO I: Aspectos generales del proyecto de inversión privado**

### **I.1. Justificación**

La poca inversión en infraestructura por parte de los entes públicos y privados ha generado que los futbolistas del medio local no sean competitivos para el mundo profesional del fútbol, entre los equipos más grandes del país, ninguno cuenta con un centro especializado para la formación de deportistas, por lo que se va a hacer la inversión para la instalación de un centro de alto rendimiento para la formación de futbolistas por iniciativa del Club Deportivo Universitario de Deportes en la ciudad de Lima, este proyecto se va a realizar para atender la necesidad de la demanda de futbolistas nacionales que enfrenten competencias tanto nacionales como internacionales y que se encuentren en la ciudad de Lima de tal modo beneficiando al futbolista peruano dándoles un desarrollo completo, ya que son los que se encuentran más rezagados en el continente haciendo que sea muy difícil estar al nivel actual de lo que pide el fútbol y de tal modo ser más competitivos en el plano nacional e internacional y también a los dirigentes del Club Deportivo Universitario de Deportes formado talentos para exportación de los futbolistas y también a los propios futbolistas al darles un plan de desarrollo completo que les den la capacidad de emigrar a seguir potenciándose y haciendo un beneficio al mercado peruano haciéndolo más atractivo y competitivo con los mercados internacionales de futbolistas, por lo que la creación de un centro de alto rendimiento brindaría la oportunidad de darles un espacio equipado a la perfección para sus necesidades para que de tal forma se pueda atender a la problemática que cuenta el fútbol nacional.

### **I.2 Metodología**

#### **Diseño de la investigación**

El trabajo a continuación es una investigación proyectiva, por lo que estamos en la búsqueda de una solución ante una necesidad muy concreta de tipo social, de manera específica al problema que representa la demanda insatisfecha del Club Universitario de Deportes en la correcta formación de sus futbolistas.

**Línea de investigación**

Gestión empresarial para la innovación

**Objetivos***Objetivo general:*

Determinar la viabilidad del proyecto de inversión para la construcción de un centro de alto rendimiento para futbolistas de Universitario de Deportes en la ciudad de lima, 2022

*Objetivos específicos:*

- ❖ Desarrollar el modelo de negocio del proyecto de inversión.
- ❖ Determinar la viabilidad estratégica del proyecto de inversión.
- ❖ Determinar la viabilidad de mercado del proyecto de inversión.
- ❖ Determinar la viabilidad técnica del proyecto de inversión.
- ❖ Determinar la viabilidad organizacional del proyecto de inversión.
- ❖ Determinar la viabilidad económica-financiera del proyecto de inversión.



## CAPÍTULO II: Resultados

### II.1 Árbol del problema



### II.2 Modelo de Negocio

#### Propuesta de valor del proyecto: Modelo CANVAS

<p><b>Socios clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Club Deportivo Universitario de Deportes</li> <li>Instituto Peruano del Deporte (IPD)</li> <li>Sponsors deportivos para financiamiento</li> <li>Federación Peruana de Fútbol</li> <li>Ministerio de Educación</li> <li>Entrenadores, instructores, capacitadores.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Semillero de futbolistas nacionales para representación nacional e internacional.</li> <li>Ubicación y estudio técnico de la construcción del centro de alto rendimiento.</li> <li>Implementación de tecnología para el desarrollo de futbolistas.</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recurso humano (ingenieros, entrenadores, supervisores, preparadores físicos, etc.).</li> <li>Búsqueda de sponsors que se encarguen del financiamiento.</li> <li>Tecnología en equipos (infraestructura, salas de recuperación, campos de entrenamientos con análisis de información).</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p><b>EMOCIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Darle reconocimiento al futbol peruano a través de deportistas que demuestran un alto nivel de desarrollo en donde nos representan tanto en torneos nacionales como internacionales.</li> </ul> <p><b>RACIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidad de satisfacer la demanda por el déficit de centros de alto rendimiento en Lima, profesionalizando el deporte nacional desde temprana edad además de darle un salto de calidad a la infraestructura deportiva nacional.</li> </ul>	<p><b>Relación con clientes</b> </p> <p>Programas para promover el deporte, reconociendo el atraso y como a través de nuestro centro de alto rendimiento se puede lograr un crecimiento para los jóvenes, el país y el club.</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>Contacto directo (redes o invitación personal) para la participación en su formación dentro del centro de alto rendimiento.</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b> </p> <p>Población insatisfecha con lo deficiente de los centros deportivos y que les guste formar parte del Club Deportivo Universitario de Deportes para su desarrollo deportivo integral desde el inicio de su etapa futbolística.</p>
<p><b>Estructura de costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de materias primas.</li> <li>Costos de estudio de las dimensiones y la ubicación.</li> <li>Costo de construcción del centro de alto rendimiento.</li> <li>Costos de mantenimiento y supervisión.</li> <li>Costos gerenciales y operativos.</li> <li>Costo de inversión.</li> </ul>		<p><b>Fuente de ingresos</b> </p> <p>Por formar parte de uno de los clubes más reconocidos del país, conocer a referentes del deporte nacional, desarrollarse de manera profesional en el centro más completo del país. Todo eso será pagado mediante el uso de patrocinios en los entrenamientos y las competencias. Además de utilización de la marca y jugadores para sus diferentes actividades comerciales.</p>		

**Propuesta de valor racional: Caracterización del producto bien o servicio**

El presente proyecto de inversión se caracteriza por ofrecer una instalación de calidad para los jóvenes deportistas de la ciudad de Lima, para poder satisfacer la demanda insatisfecha por el déficit de centros de alto rendimiento con la finalidad de ofrecerles una oportunidad de formar parte del club con más infraestructura deportiva para su correcto desarrollo futbolístico y personal. Con la implementación de este centro de alto rendimiento se estará logrando la profesionalización de los futbolistas desde muy temprana edad dando así alto reconocimiento tanto al club como al país dentro del continente. Finalmente, con este proyecto se espera que se pueda desarrollar la infraestructura deportiva a comparación con nuestros pares sudamericanos para estar al nivel de países potencia en el fútbol.

Contando de manera enumerada las propuestas:

1. Mejora de la infraestructura del deporte nacional.
2. Cobertura de la demanda de futbolistas de alto rendimiento en la ciudad de Lima.
3. Profesionalización de las divisiones inferiores de los clubes a nivel nacional.
4. Reconocimiento a nivel internacional con la calidad de jugadores exportables en el país.

**Propuesta de valor emocional: Utilidad o beneficio psicosocial**

El presente proyecto de inversión se caracteriza por darle reconocimiento al futbol peruano a través de deportistas que demuestran un alto nivel de desarrollo en donde nos representan tanto en torneos nacionales como internacionales. Dándole al joven futbolista peruano la capacidad de sentirse apreciado por las cualidades que tiene, el centro en donde se desarrolla y el potencial que tiene por explotar durante su carrera profesional.

Contando de manera enumerada las propuestas:

1. Reconocimiento internacional al futbol peruano, dándole énfasis a los clubes y al propio torneo en donde se pueda demostrar las cualidades de un torneo que ha sido menospreciado durante mucho tiempo, pero con el desarrollo adecuado se puede competir de manera internacional.
2. Reconocimiento al futbolista peruano, dar a conocer las cualidades con las que cuenta el deportista nacional, que tiene la capacidad de lograr grandes cosas, pero

por cuestiones del poco desarrollo de infraestructura para la evolución de los deportistas es que se queda bastante rezagado.

3. Se busca el mejoramiento de la competencia nacional ya que, mediante el desarrollo de los futbolistas, se logra que cada vez el nivel del futbol en el país vaya en aumento, haciendo que sea mucho más interesante para más público nacional e internacional.
4. Darles la oportunidad a muchos jóvenes de poder cumplir sus sueños de emigrar a ligas competitivas de alto rendimiento en diferentes partes del mundo mediante la evolución de sus habilidades deportivas, en donde se podrá apreciar y valorar en otros equipos pertenecientes a otras partes del mundo.

### **II.3 Análisis del entorno - Plan Estratégico**

#### **Marco conceptual:**

Estrategias competitivas

#### *Diferenciación:*

Ser el primer Centro de Alto Rendimiento de futbolistas de menores a nivel de Europa en el país, ya que solo se cuenta con Villas deportivas en las diferentes instituciones del país como son la Club Universidad San Martín de Porres, el Club Esther Grande de Bentín y los centros de entrenamiento del propio Club Universitario de Deportes. Así que se buscará ser el primer club que cuente con un CAR especializado en la evolución de futbolistas menores en el país y ser uno de los mejores de Latinoamérica.

#### *Enfoque segmento:*

El segmento enfocado que se va a utilizar son futbolistas de entre 13 a 20 años que se encuentren en la ciudad de Lima, que busquen formarse como deportista de Alto rendimiento en el Club Universitario de Deportes desarrollando sus habilidades en el complejo diseñado bajo la supervisión y seguimiento de especialistas. Son los principales usuarios del complejo deportivo.

#### *Tecnológica:*

Se utilizará espacio implementados con la mayor tecnología en el desarrollo de deportistas, desde la implementación de espacios calificados, hasta el uso de implementos

(sensores de registro de datos en cada chaleco durante cada práctica), maquinarias y equipos de alto nivel para los entrenamientos (canchas deportivas con grabaciones, espacios de entrenamiento personal), espacios de descanso, de entretenimiento y alimentación. Toda esta tecnología ha sido implementada en diferentes centros europeos y norteamericanos.

#### *Ventajas competitivas*

- ❖ **Eficiencia:** La eficiencia se dará por el adecuado aprovechamiento de los recursos que el centro posee, tales como, la infraestructura, el recurso humano, la tecnología con la que cuenta. De tal modo, que se explotará cada uno de estos recursos al máximo, contando con campos de entrenamiento bien equipadas, además de tener un capital humano con larga trayectoria y talento en formación, dirección y enseñanza. Esto permitirá obtener una ventaja competitiva en la formación de talentos en Lima.
- ❖ **Calidad:** En base a la tecnología que implementará el centro de alto rendimiento, se podrá ofrecer un servicio que garantice las expectativas del público. Contando con mecanismos de supervisión y control de calidad en cada proceso y ambiente que contenga el centro. Además, se podrá dar un seguimiento de cada participante y de cómo se va sintiendo con toda la experiencia que abarca su formación profesional.
- ❖ **Innovación:** Al ser el primer centro de alto rendimiento en el Perú para la formación de deportistas en el ámbito futbolístico profesionalizado y trabajando con un equipo de fútbol de la máxima categoría del fútbol nacional, es una idea innovadora y que cuenta con la infraestructura necesaria siendo atractivo para el desarrollo de cualquier futbolista que busque potenciar sus habilidades.

#### *Principios axiológicos*

- ❖ **Visión:** Ser reconocidos como un centro de alto rendimiento que pertenezca a la elite mundial, reconocido por la calidad de sus prácticas y responsabilidad social para el año 2027.
- ❖ **Misión:** Lograr ser un centro de alto rendimiento elite que ayude a las personas a optimizar y maximizar su rendimiento deportivo y personal, así como también fomentar el crecimiento de las prácticas deportivas y humanas.

❖ **Valores:**

- ✓ Excelencia y compromiso: En todas las áreas de nuestras actividades y relaciones.
- ✓ Integridad y honestidad: En nuestros comportamientos individuales y colectivos.
- ✓ Responsabilidad: Con el individuo, con la sociedad y con el medio ambiente.
- ✓ Innovación: en nuestras prácticas para actualizarnos día a día y ofrecer la mejor calidad en nuestro servicio.
- ✓ Solidaridad: para poder crear una sinergia colectiva a fin de lograr mejoras individuales.

*Objetivos:*

- ❖ Lograr una calidad de prácticas elevada, siendo responsables de nuestras promesas hacia los deportistas teniendo como indicador la obtención de resultados y mejoras en sus prácticas.
- ❖ Lograr que el centro en Argentina sea visto como referente a nivel mundial, enalteciendo no solo a los deportistas nacionales sino a las prácticas y al profesionalismo del país.
- ❖ Generar rentabilidad de manera sostenible mediante la venta de futbolistas por parte del Club Universitario de Deportes en los próximos 5 años.

### **La Industria o Sector - Análisis del microentorno Cinco fuerzas competitivas de Porter**

#### *Poder de negociación de los proveedores:*

Si un proveedor tiene el poder de negociación, obtiene una mayor rentabilidad para su propia empresa imponiendo precios más altos o traspasando los costos a los clientes intermedios y por ende al cliente final. En el caso de los servicios complementarios al entrenamiento, los proveedores tienen un poder de negociación bajo, debido a que existen una gran cantidad de proveedores de alimentos y bebidas, pudiendo ser parte de los diferentes sponsors que participan dentro del desarrollo de CAR. Además, se cuenta con un gran número de personal de seguridad o personal de limpieza.

*Poder de negociación de los clientes:*

En caso de que los clientes tengan un poder de negociación alto, podrán ejercer una mayor presión sobre la empresa en cuanto a los precios, ya que podrían preferir la opción que les ofrezca el precio más económico. En tal sentido, se ha identificado que el poder de negociación de los clientes es alto, ya que, en la ciudad de Lima, según Gobierno de Perú (2022) existen un número limitado de centros de alto rendimiento y el número es aún menor si nos enfocamos en centros especializados en el fútbol como es el caso de la Videna donde entrena la selección nacional. Por lo que existen pocas alternativas de calidad para el desarrollo de futbolistas jóvenes.

*Amenaza de nuevos competidores:*

El mercado es dinámico por naturaleza y siempre existen nuevas empresas con nuevas ofertas de productos o servicios. Cuando ingresa una nueva empresa en un sector se incorporan nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los costos, precios y una mayor inversión, necesaria para competir. Esta amenaza es baja hasta la fecha actual ya que ningún club peruano ha iniciado su proceso para la implementación de un centro de alto rendimiento a nombre de ellos.

*Amenaza de sustitutos:*

La amenaza de sustitutos es muy alta en la ciudad de Lima debido a que cada club peruano maneja su espacio para entrenar de manera profesional para la participación del torneo peruano y en unos casos para los torneos internacionales, en la ciudad de Lima según la Federación Peruana de Fútbol (2022), el torneo actual maneja un total de 19 equipos de los cuales 7 tienen sede en la ciudad de Lima y Callao. Por lo que en cualquiera de esas sedes se puede realizar un entrenamiento deportivo.

*Rivalidad del sector:*

No se presenta rivalidad directa en el sector, ya que sería el primer club peruano implementando un centro de alto rendimiento con toda la implementación tecnológica y de infraestructura.

## **Análisis del macroentorno**

### **Matriz SEPTED**

#### *Económico:*

En cuanto a la economía peruana, el PBI del 2021 cerró con una expansión de 12,8% respecto al 2020 y de 0,3% en comparación con el 2019. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) mantuvo por 16 meses la tasa de referencia en 0,25% hasta julio pasado, para luego iniciar una tendencia alcista que la ubicó en 2,5% al cierre del 2021, manteniéndola en niveles por debajo de la inflación. Según los resultados de la Encuesta Permanente de Empleo del año 2020, en la provincia de Lima, la población ocupada está conformada por 3 millones 407 mil 800 personas, de las cuales los hombres representan el 55,7% y las mujeres 44,3% y según grupos de edad, el 53,8% de las personas que trabajan tienen entre 25 y 44 años, 30,9% de 45 y más años y el 15,3% tienen de 14 a 24 años.

En el 2020 y 2021, la pandemia generó graves consecuencias para este sector. Tras el aislamiento social obligatorio, la liga nacional fue pausada durante largos meses donde no hubo ingresos económicos para los clubes, además de eso la recuperación en la taquilla para los partidos fue incrementando de acuerdo con lo establecido por las normas del Minsa, hasta regularizarse después de varios años pausado.

#### *Social:*

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en 2022 realizó estimaciones y proyecciones de la población en Lima al 30 de junio del presente año, los 43 distritos que la conforman, alcanza 10 millones 4 mil 141 habitantes, que representan el 29,9% de la población proyectada del Perú (33 millones 396 mil 698 habitantes). Según sexo, en Lima, el 52,1% (5 millones 220 mil 755) son mujeres y el 47,8% (4 millones 783 mil 386) hombres. Por grandes grupos de edad, se aprecia que el 64,9% (6 millones 493 mil 809) de los habitantes de Lima tiene de 15 a 59 años, el 18,5% (1 millón 850 mil 730) tiene de 0 a 14 años y el 16,6% (1 millón 659 mil 602) tiene más de 59 años. De acuerdo con el nivel de educación alcanzado, el 47,3% de la población de Lima que trabaja tiene estudios superiores, de los cuales, el 28,3% cuenta con educación universitaria y el 19,0% superior no universitaria; en tanto, el 46,0% alcanzó nivel secundario y el 6,7% primaria o menor nivel.

*Político:*

Según la Ley N°28036 el deporte se considera como la actividad física promovida para la recreación, la salud de las personas, además de darle cabida a las habilidades físicas y mentales de las personas a través de la sana competencia participativa. La definición nos quiere mostrar la relación que existe entre las actividades de desarrollo físico junto con el correcto desarrollo de las personas dentro de la sociedad y formando una cultura enfocada a la competitividad sana. Aparte, el Gobierno peruano dio luz verde a usar el 80% de aforo en los estadios ubicados en las provincias del país que se encuentran en un estado de nivel de alerta moderado por la pandemia de la covid-19, lo que incluye Lima y Callao. Por lo que las actividades deportivas se vienen dando cada vez con menos restricciones.

*Tecnológico:*

Según el ranking de los índices de competitividad de economía digital en 2021, se tiene a los tres índices internacionales que mide, indicadores y variables, diversos aspectos de la capacidad de adopción tecnológica e innovación en los procesos operativos y logísticos en empresas y la sociedad. El Perú se ubica por debajo del promedio de países a nivel mundial. En específico, los resultados relativos a los países en el mundo demuestran que un 62% supera al Perú en términos agregados, al analizar los tres índices internacionales en cuestión. Asimismo, a nivel de los países evaluados en América Latina, un 49% supera a nuestro país en estos rankings. Y, finalmente, al analizar el benchmark internacional frente a países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), nuestro país se encuentra en un puesto por debajo del 100% de los demás en el grupo. En medio de la llamada “era de la automatización” es cada vez más necesario priorizar la innovación. No podemos dejar de lado nuestra competitividad futura ni mucho menos poner en riesgo nuestro desarrollo. Para ello, no solo es suficiente intensificar nuestra inversión en I+D, sino también velar por su eficiencia.

*Ambiental:*

El alarmante cambio climático y los problemas de sostenibilidad son uno de los grandes retos a los que se enfrentan las sociedades del siglo XXI. Cada vez son más y más diversas las voces que se suman a la denuncia del insostenible derroche de recursos y que quieren ser vehículo del cambio hacia una sociedad responsable con el medio ambiente, que ponga

en el centro el cuidado del planeta. Y muchas de estas voces resuenan también dentro del sector artístico y cultural.

### **Mega tendencias y Tendencias de la nueva economía**

La tecnología presenta inigualables oportunidades para mejorar la gestión interna de los espacios, conseguir mayores niveles de eficiencia y ayudar a la toma de decisiones gracias a tecnologías disruptivas.

Las nuevas tecnologías digitales e interactivas representan un elemento clave en el proceso de gestión de centros de alto rendimiento, ya que se viene dando énfasis en el desarrollo de futbolistas desde hace un par de años por las paupérrimas participaciones de los equipos peruanos de manera internacional, donde se vio reflejado la poca inversión y la poca importancia que se le viene dando al deportista joven y las canteras de todos los equipos nacionales.

### **Cadena de valor del sector**

<b>Infraestructura</b>	Según la Ley N°28036 “Ley de promoción y desarrollo del deporte” esta enfocado en las actividades que buscan el desarrollo de los jóvenes futbolistas y en mejorar la infraestructura competitiva del fútbol nacional. De los 19 equipos que conforman la Liga1 (primera división en Perú) el 30% no cuenta con formación en sus divisiones de menores y el 60% cuenta con formación pero en un nivel paupérrimo a comparación de sus pares Sudamericanos.
<b>Recursos Humanos</b>	No existe la cantidad y calidad necesario de personal, tomando en cuenta el perfil que se solicita para cada área, el salario y el plan que tiene para cada uno. Entre ellos se encuentran: Entrenadores, Psicólogos, director deportivo, técnicos en sistemas, personal administrativo y de apoyo.
<b>Tecnología</b>	El sector deporte en el Perú, más específico en los clubes nacionales no cuentan la mejor tecnología para el desarrollo de las actividades de formación se deja de lado la tecnología enfocada en realidad aumentada, sensores de movimiento, salas con proyección en alta calidad, equipos de entrenamiento físico y de recuperación física.
<b>Abastecimiento</b>	El abastecimiento está garantizado por las relaciones acordadas por contratos con proveedores tanto nacionales como extranjeros, además de contar con los sponsors para los servicios complementarios en alimentación, hidratación y descanso. Eso solo para los clubes que cuenten con contratos a mediano y largo plazo, pero la mayoría no cuenta no el abastecimiento de materiales ni equipos suficientes para un entrenamiento digno,

Actividades primarias				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio
La atención se da mediante la afiliación a las divisiones de menores de los diferentes equipos de la Liga1, lo que permitirá el ingreso al recinto para la utilización de la infraestructura para sus actividades formativas. Sin embargo no se cuenta con recintos bien equipados ni ubicados en zonas de fácil acceso para los deportistas.	No se cuenta con un software de planificación mensual y anual de todas las actividades que se van a realizar, en donde se verán los horarios, los espacios a utilizar, las actividades y por último la ejecución. Todo el manejo se hace de manera manual por parte del área gerencial acompañado de especialistas.	Al final de cada sesión diaria se realiza la retroalimentación por los miembros del equipo formativo donde se dan las recomendaciones finales y explicación rápida de las actividades del día siguiente.	Se utiliza activamente las redes sociales tanto en Facebook, Instagram, Twitter y TikTok en especial para los más jóvenes, además de avisos publicitarios de manera televisada y en YouTube donde se tiene mayor recepción. Todo esto de manera informal ya que la mayoría de equipos no cuenta con equipos de marketing que se encarguen en la publicidad a sus centros de formación de menores.	No existe mecanismos de acercamiento hacia los clientes, brindando atención técnica/comercial, información y de responsabilidad social. El seguimiento de todos es bastante débil donde solo se logra dar una correcta atención a clientes especiales o deportistas sobresalientes dejando de lado a los dem2ás jóvenes.

### FODA:

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de deportistas nacionales con gran talento por explotar.</li> <li>- Ecosistemas variados haciendo que los deportistas se adapten a diferentes escenarios deportivos.</li> <li>- Atracción de jóvenes por el fútbol, generando cada vez más deportistas cada año.</li> <li>- La norma de la bolsa de minutos que exige a los equipos utilizar futbolistas menores de 20 años durante el torneo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canchas en mal estado en varios de los lugares donde se realiza el torneo de primera división.</li> <li>- Infraestructura mediocre de varios equipos peruanos en sus centros de entrenamiento</li> <li>- Una cantidad considerable de equipos no cuentan con sedes para el desarrollo de los partidos, alquilando escenarios de manera constante</li> <li>- Poca libertad de trabajo para administradores y directores deportivos cuando se cuenta con una seguidilla de malos resultados.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de Centros de Alto Rendimiento especializado en futbolistas en el Perú.</li> <li>- Gran demanda de futbolistas jóvenes en busca de un desarrollo completo para afrontar el futbol profesional.</li> <li>- Baja inversión en el desarrollo de las canteras en el futbol nacional.</li> <li>- Especialistas en el futbol interesados en aportar al crecimiento del futbol peruano desde sus bases.</li> <li>- Alta capacidad de contactar con sponsors.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La informalidad del futbol peruano.</li> <li>- La inmigración a otros países por las pocas oportunidades que recibe el joven futbolistas.</li> <li>- La corrupción en la gestión de la liga peruana.</li> <li>- Selección de diferentes equipos de la liga para formarse profesionalmente.</li> </ul>

**Viabilidad estratégica:****Matriz EFI**

	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
<b>Ecosistemas variados haciendo que los deportistas se adapten a diferentes escenarios deportivos.</b>	0.22	4	0.88
<b>Existencia de deportistas nacionales con gran talento por explotar.</b>	0.23	4	0.92
<b>La norma de la bolsa de minutos que exige a los equipos utilizar futbolistas menores de 20 años durante el torneo.</b>	0.12	4	0.48
<b>Atracción de jóvenes por el fútbol, generando cada vez más deportistas cada año.</b>	0.08	3	0.24
<b>Debilidades</b>			
<b>Canchas en mal estado en varios de los lugares donde se realiza el torneo de primera división.</b>	0.1	2	0.2
<b>Poca libertad de trabajo para administradores y directores deportivos cuando se cuenta con una seguidilla de malos resultados.</b>	0.05	2	0.1
<b>Infraestructura mediocre de varios equipos peruanos en sus centros de entrenamiento.</b>	0.15	1	0.15
<b>Una cantidad considerable de equipos no cuentan con sedes para el desarrollo de los partidos, alquilando escenarios de manera constante.</b>	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.02</b>

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

<b>1 = debilidad mayor</b>	2 = debilidad menor	=	3 = fortaleza menor	=	4 = fortaleza mayor
----------------------------	---------------------	---	---------------------	---	---------------------

**Matriz EFE**

	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>Inexistencia de Centros de Alto Rendimiento especializado en futbolistas en el Perú.</b>	0.15	4	0.6

<b>Gran demanda de futbolistas jóvenes en busca de un desarrollo completo para afrontar el futbol profesional.</b>	0.15	4	0.6
<b>Baja inversión en el desarrollo de las canteras en el futbol nacional.</b>	0.12	4	0.48
<b>Especialistas en el futbol interesados en aportar al crecimiento del futbol peruano desde sus bases.</b>	0.08	3	0.24
<b>Alta capacidad de contactar con sponsors.</b>	0.05	3	0.15
<b>Amenazas</b>			
<b>La informalidad del futbol peruano.</b>	0.10	1	0.1
<b>La inmigración a otros países por las pocas oportunidades que recibe el joven futbolistas.</b>	0.2	1	0.2
<b>La corrupción en la gestión de la liga peruana.</b>	0.05	1	0.05
<b>Selección de diferentes equipos de la liga para formarse profesionalmente.</b>	0.1	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.62</b>
<b>Los valores de las calificaciones son los siguientes:</b>			
<b>1 = amenaza mayor</b>	2	=	3
	amenaza		oportunidad
	menor		menor
		=	4
			oportunidad
			mayor

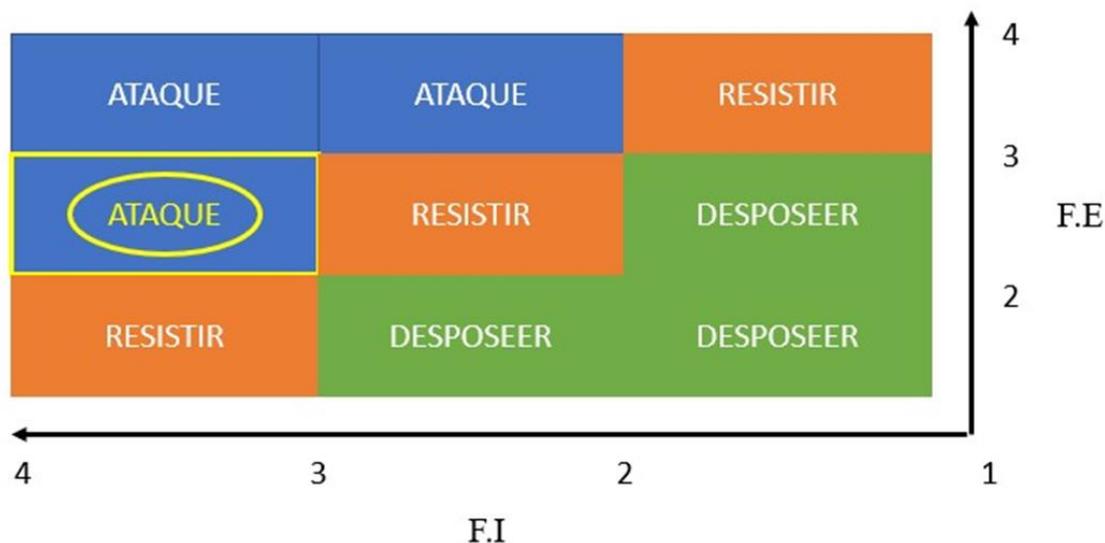
### **Viabilidad estratégica:**

En conclusión, se deduce que si hay una viabilidad estratégica; ya que, el análisis de las Fuerzas de Porter, la matriz SEPTED, la Cadena de Valor y el FODA indican que el proyecto es viable; dándonos a conocer que el sector deporte, a pesar de no contar con mucha infraestructura de calidad tiene un gran potencial en la capital del Perú, siendo una gran oportunidad de proyecto. Así mismo este sector muestra ser base para el desarrollo integral de nuestro país. Finalmente, se observa que tanto para la Matriz EFI y EFE el contexto es favorable; por sus calificaciones obtenidas las cuales son de 3.02 y 2.62 respectivamente.

### **Análisis Matricial**

Con lo mencionado con anterioridad se emplearán los resultados obtenidos en los factores internos y externos que lograron ser calculados por las matrices EFI y EFE para poder obtener la estrategia óptima y adecuada.

Se puede apreciar que el puntaje ponderado de la matriz interna es de 3.02 y para la matriz externa es de 2.62, lo cual se localiza en la parte céntrica del cuadro. Esto quiere decir que se encuentra en Ataque, lo que significa que debe desarrollar estrategias para el desarrollo y crecimiento de esta.



**Matriz de FODA cruzado**

<b>FODA CRUZADO FASE 1 (Formulación de estrategias)</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Existencia de deportistas nacionales con gran talento por explotar.</li> <li>Ecosistemas variados haciendo que los deportistas se adapten a diferentes escenarios deportivos.</li> <li>Atracción de jóvenes por el fútbol, generando cada vez más deportistas cada año.</li> <li>La norma de la bolsa de minutos que exige a los equipos utilizar futbolistas menores de 20 años durante el torneo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Canchas en mal estado en varios de los lugares donde se realiza el torneo de primera división.</li> <li>Infraestructura mediocre de varios equipos peruanos en sus centros de entrenamiento</li> <li>Una cantidad considerable de equipos no cuentan con sedes para el desarrollo de los partidos, alquilando escenarios de manera constante</li> <li>Poca libertad de trabajo para administradores y directores deportivos cuando se cuenta con una seguidilla de malos resultados.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Inexistencia de Centros de Alto Rendimiento especializado en futbolistas en el Perú.</li> <li>Gran demanda de futbolistas jóvenes en busca de un desarrollo completo para afrontar el futbol profesional.</li> <li>Baja inversión en el desarrollo de las canteras en el futbol nacional.</li> <li>Especialistas en el futbol interesados en aportar al crecimiento del futbol peruano desde sus bases.</li> <li>Alta capacidad de contactar con sponsors.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(F1-O1-O5) Aprovechar los medios para dar a conocer el centro de alto rendimiento especializado en futbolistas que quieran ingresar al Club Universitario de Deportes.</li> <li>(F2-F3-O4) Capacitar de manera constante a los especialistas de las diferentes áreas aprovechando que se cuenta con varios interesados en aportar sus conocimientos para el desarrollo del futbol profesional.</li> <li>(F4-O5) Realizar alianzas estrategias con diferentes marcas para la implementación de sus productos o servicios en las instalaciones.</li> <li>(F1-F2-O1-O2) Aprovechar la demanda de futbolistas junto con la nula aplicación de centros de alto rendimiento para darle un valor a nuestras instalaciones equipadas a un alto nivel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(D1-D2-O1-O4-O5) Formar alianzas estratégicas para la colaboración en la construcción, implementación y de tal manera obtener beneficios económicos.</li> <li>(D3-D4-O5) Colaborar plenamente entre la administración junto con marcas asociadas que apoyen de manera continua el desarrollo del CAR.</li> <li>(D1-O2-O3) Aprovechar la demanda de futbolistas para poder contratar de manera profesional y asegurar su permanencia en la institución.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>La informalidad del futbol peruano.</li> <li>La inmigración a otros países por las pocas oportunidades que recibe el joven futbolistas.</li> <li>La corrupción en la gestión de la liga peruana.</li> <li>Selección de diferentes equipos de la liga para formarse profesionalmente.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(F1-F2-F4-A1-A2-A4) Difundir por redes sociales y las páginas del equipo mostrando el potencial que pueden lograr utilizando las instalaciones, junto con mensajes de integración por parte de referentes del futbol.</li> <li>(F2-F3-A1-A3) Contar con puntos atractivos para el personal, haciendo que quieran participar de este proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(D1-D2-A1) Aprovechar los altos costos para utilizar herramientas tecnológicas como diferenciación de los demás equipos de futbol.</li> <li>(D3-D4-A1-A3) Actuar en conjunto con demás marcas, equipos y selección nacional para formalizar y hacer transparente el futbol peruano.</li> </ul>

<p align="center"><b>FODA CRUZADO FASE 3 (Formulación de estrategias)</b></p>	<p align="center"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Existencia de deportistas nacionales con gran talento por explotar.</li> <li>Ecosistemas variados haciendo que los deportistas se adapten a diferentes escenarios deportivos.</li> <li>Atracción de jóvenes por el fútbol, generando cada vez más deportistas cada año.</li> <li>La norma de la bolsa de minutos que exige a los equipos utilizar futbolistas menores de 20 años durante el torneo.</li> </ol>	<p align="center"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Canchas en mal estado en varios de los lugares donde se realiza el torneo de primera división.</li> <li>Infraestructura mediocre de varios equipos peruanos en sus centros de entrenamiento</li> <li>Una cantidad considerable de equipos no cuentan con sedes para el desarrollo de los partidos, alquilando escenarios de manera constante</li> <li>Poca libertad de trabajo para administradores y directores deportivos cuando se cuenta con una seguidilla de malos resultados.</li> </ol>
<p align="center"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Inexistencia de Centros de Alto Rendimiento especializado en futbolistas en el Perú.</li> <li>Gran demanda de futbolistas jóvenes en busca de un desarrollo completo para afrontar el futbol profesional.</li> <li>Baja inversión en el desarrollo de las canteras en el futbol nacional.</li> <li>Especialistas en el futbol interesados en aportar al crecimiento del futbol peruano desde sus bases.</li> <li>Alta capacidad de contactar con sponsors.</li> </ol>	<p align="center"><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL ESTUDIO TÉCNICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar al Centro de Alto Rendimiento como la mejor propuesta de valor en Lima y en el Perú, acompañado con tecnología innovadora en el servicio que se ofrece logrando el propósito de formar talentos nacionales, la tecnología será uno de los pilares.</li> </ul>	<p align="center"><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL ESTUDIO DE MERCADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar al Centro de alto Rendimiento como la mejor en el servicio de formación de deportistas logrando el desarrollo de jóvenes talentos en búsqueda de cumplir sus objetivos personales y logrando satisfacer la necesidad del mercado y superando las expectativas.</li> </ul>
<p align="center"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La informalidad del futbol peruano.</li> <li>La inmigración a otros países por las pocas oportunidades que recibe el joven futbolistas.</li> <li>La corrupción en la gestión de la liga peruana.</li> <li>Selección de diferentes equipos de la liga para formarse profesionalmente.</li> </ol>	<p align="center"><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar al Centro de Alto Rendimiento como una de las mejores en cultura organizacional donde se prioricen los principios axiológicos en un desarrollo de valores que será inculcado a los jóvenes por cada miembro de la organización logrando una identificación con la misión y la búsqueda de cumplir con la visión garantizando un servicio de calidad. Además de lograr desarrollar una gestión por procesos y un modelo organizacional enfocado en ello donde se logrará cumplir los objetivos de la organización de una más óptima manera.</li> </ul>	<p align="center"><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar al Centro de Alto Rendimiento como una institución transparente al momento de ejecutar sus actividades logrando no solo buscar el beneficio de los usuarios sino también el beneficio económico capaces de cubrir con las necesidades de mantenimiento, operatividad, costos extras y también contar con beneficios económicos para la entidad.</li> </ul>
<p align="center"><b>FODA CRUZADO FASE 2 (Definición de los objetivo estratégicos)</b></p>	<p align="center"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Existencia de deportistas nacionales con gran talento por explotar.</li> <li>Ecosistemas variados haciendo que los deportistas se adapten a diferentes escenarios deportivos.</li> <li>Atracción de jóvenes por el fútbol, generando cada vez más deportistas cada año.</li> <li>La norma de la bolsa de minutos que exige a los equipos utilizar futbolistas menores de 20 años durante el torneo.</li> </ol>	<p align="center"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Canchas en mal estado en varios de los lugares donde se realiza el torneo de primera división.</li> <li>Infraestructura mediocre de varios equipos peruanos en sus centros de entrenamiento</li> <li>Una cantidad considerable de equipos no cuentan con sedes para el desarrollo de los partidos, alquilando escenarios de manera constante</li> <li>Poca libertad de trabajo para administradores y directores deportivos cuando se cuenta con una seguidilla de malos resultados.</li> </ol>
<p align="center"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Inexistencia de Centros de Alto Rendimiento especializado en futbolistas en el Perú.</li> <li>Gran demanda de futbolistas jóvenes en busca de un desarrollo completo para afrontar el futbol profesional.</li> <li>Baja inversión en el desarrollo de las canteras en el futbol nacional.</li> <li>Especialistas en el futbol interesados en aportar al crecimiento del futbol peruano desde sus bases.</li> <li>Alta capacidad de contactar con sponsors.</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTUDIO TÉCNICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se privilegia la tecnología.</li> <li>Importación de la tecnología y los equipos para el desarrollo de los futbolistas profesionales a temprana edad.</li> <li>Lograr dar un servicio de la más alta calidad en el país, utilizando los mejores elementos y personal para lograrlo.</li> </ul>	<p align="center"><b>ESTUDIO DE MERCADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al contar con un alta demanda insatisfecha por el desarrollo de futbolistas, el Centro de Alto Rendimiento podrá satisfacer dicha demanda y de tal manera lograr cumplir los sueños de los jóvenes.</li> <li>Al satisfacer la demanda se buscará superar las expectativas del mercado.</li> </ul>
<p align="center"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La informalidad del futbol peruano.</li> <li>La inmigración a otros países por las pocas oportunidades que recibe el joven futbolistas.</li> <li>La corrupción en la gestión de la liga peruana.</li> <li>Selección de diferentes equipos de la liga para formarse profesionalmente.</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con la Ley N° 28036, Ley de promoción y desarrollo del deporte.</li> <li>Formar alianzas estratégicas con el estado y con la federación para lograr apoyo en las inversiones del desarrollo de futbolistas profesionales.</li> <li>Se buscará lograr un desarrollo en la gestión por procesos y un modelo organizacional centro en ello también para lograr cumplir con los objetivos empresariales.</li> </ul>	<p align="center"><b>ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión en activos como equipos, equipamientos, tecnología, oficinas, campos de entrenamientos, salas de recuperación, de descanso, etc.</li> <li>Buscar los mejores sponsors que den los mejores beneficios económicos y de renombre para su participación dentro del Centro de Alto Rendimiento.</li> </ul>

## II.4 Estudio de Mercado: Diseño de la Función de Mercadotecnia del Proyecto

Determinación de variables del estudio de mercado

### a) Segmentación de mercado

*Problema de mercado:*

Demanda insatisfecha de futbolistas deportivos de alto rendimiento para la competición nacional e internacional que se encuentren en la ciudad de Lima.

*Nombre del proyecto:*

Proyecto de inversión para la instalación de un centro de alto rendimiento para la formación de futbolistas por iniciativa del Club Deportivo Universitario de Deportes en la Ciudad de Lima, 2022.

*Propuesta de valor emocional del modelo de negocio:*

- ❖ Reconocimiento internacional al futbol peruano.
- ❖ Reconocimiento al futbolista peruano.
- ❖ Se busca el mejoramiento de la competencia nacional.
- ❖ Darles la oportunidad a muchos jóvenes de poder cumplir sus sueños.

*Segmento según el modelo de negocio:*

El segmento enfocado que se va a utilizar son futbolistas de entre 13 a 20 años que se encuentren en la ciudad de Lima, que busquen formarse como deportista de Alto rendimiento en el Club Universitario de Deportes desarrollando sus habilidades en el complejo diseñado bajo la supervisión y seguimiento de especialistas.

BASES PARA SEGMENTAR		
1.-Nivel Socio Económico/ Estilos de vida	2.-Ubicación / Segmentación Geográfica	3.-Interés en un equipo de futbol en específico

DESCRIPTORES			
TIPO DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	BENEFICIO BUSCADO	
1.- Regional - Privado	1.- Lima	1. Desarrollo profesional en el deporte. 2. Competitividad nacional e internacional. 3. Reconocimiento internacional del futbol peruano.	
1	1	1	4

Se logra confirmar el modelo de negocio, porque está orientada a aquella ciudad que es Lima, en donde los proyectos deportivos futbolísticos son los más deseados por abarcar a gran cantidad de equipos de la liga profesional de fútbol. Además, el proyecto es seguro ya que se contará con la debida infraestructura para el desarrollo de las actividades de entrenamiento de cada uno de los participantes y que estará dirigido a futbolistas de entre 13 a 20 años que se encuentren en la ciudad de Lima, que busquen formarse como deportista de Alto rendimiento en el Club Universitario de Deportes.

#### b) Variables del mercado consumidor

	VARIABLES	INDICADORES
<b>MERCADOR CONSUMIDOR</b>	V. Culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar de servicio</li> <li>• Frecuencia de uso de servicio</li> <li>• Motivo de uso</li> </ul>
	V. Personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de vida</li> <li>• Preferencias</li> </ul>
	V. Psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Percepción</li> <li>• Actitudes</li> </ul>
	V. Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de referencia</li> <li>• Familia</li> </ul>
	V. Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación actual</li> <li>• Capacidad de pago</li> </ul>

#### c) Variables del mercado competidor

	VARIABLES	INDICADORES
<b>MERCADO COMPETIDOR</b>	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> </ul>
	Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación precio - calidad</li> </ul>
	Plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de la ubicación de la competencia</li> </ul>
	Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones en el local, anuncios, banners y redes sociales</li> </ul>

#### d) Población

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) dio a conocer que, en el trimestre móvil mayo-junio-julio de 2021, la población ocupada de Lima Metropolitana alcanza 4 millones 666 mil personas, aumentando en 59,0% (1 millón 730 mil 700 personas) en comparación con similar trimestre del año 2020.

### e) Mercado Potencial

Según APEIM (2021) nos menciona que el país se divide por medio de 5 niveles socioeconómicos los cuales son: A, B, C, D y E, y nos muestra el porcentaje de representación de cada una de las regiones del Perú. Siendo A y B: 6.6%, C: 28.5%, D: 35.3% y E: 29.5% Los niveles que cuentan con la capacidad económica de poder acceder al nuevo servicio del Centro de Alto Rendimiento que se está proponiendo serían los niveles A, B y C estos pueden acceder sin ningún tipo de problema al servicio que se ofrecerá por medio de esta inversión privada.

Según los datos mencionados con anterioridad, se puede evidenciar que los niveles socioeconómicos que existen en Lima determinan el mercado potencial al que va dirigido el proyecto de un Centro de Alto Rendimiento. Tomando en cuenta que las personas que habitan Lima son 9 millones 666 mil personas y sumando los NSE de los sectores A, B y C que son el 62% de población que cuenta con las posibilidades de ingresar al CAR, además tomando en cuenta los jóvenes deportistas que forman parte de torneos de menores desde las categorías sub-6 hasta la sub-18, no arroja un total de 250,000 personas aproximadamente que tienen la posibilidad de ingresar al CAR.

### f) Demanda

Según la Federación Peruana de Fútbol (2022) la temporada 2022 se vienen ejecutando los Torneos Creciendo con el Fútbol (Categorías sub-6, sub-8, sub-10 y sub-12), Élite y Federación (Categorías sub-13, sub-14, sub-16, sub-17 y sub-18), generando impacto en un universo de más de 250,000 futbolistas a nivel nacional que buscan desarrollarse deportivamente en el ámbito futbolístico.

Demanda del mercado			
Población masculina de Lima Metropolitana		4,953,872	
NSE	A	B	C
%NSE	4.70%	19.70%	42%
Hombres de entre 12 a 18 años	232,832	975,913	2,080,626
Total de jóvenes practicantes de fútbol		223,420	
		50.00%	
Jóvenes practicantes de fútbol a nivel profesional		111,710	

### **g) Oferta**

Existe una gran cantidad de academias y clubes de fútbol, todo enfocados en la formación de jóvenes deportistas que desean aprender y jugar fútbol. Un buen número de ellos no tiene la infraestructura necesaria para brindarles lo mejor a los jóvenes y hace deficiente su servicio, pero existen otros de prestigio que se puede considerar como competencia directa para el presente proyecto, a continuación, las principales academias o centros de formación: Club Deportivo Esther Grande de Bentín (EGB): Creado en el año 2005 por la señora Catalina Bentín en honor a sus padres quienes fueron los fundadores del club Sporting Cristal, se encuentra ubicado en el Km. 28 de la Carretera Panamericana Sur, Mamacona – Lurín.

Club Deportivo USMP: Fue fundado a inicios del año 2004 y fue el primer club del Perú que se organizó como una sociedad anónima. Se encuentra ubicado en la avenida las calandrias s/n en el rectorado de la U.P.S.M.P. a la altura del ovalo de Santa Anita.

Academia Deportiva Cantolao: Fundado en el año 1981 en el tradicional balneario del Cantolao en La Punta – Callao. Esta academia cuenta con múltiples filiales en todo Lima, en provincia y hasta en el extranjero.

Academia Tito Drago: Se fundó en febrero del año 1974. Su sede principal se encuentra en la avenida El Derby puerta #4 del Hipódromo de Monterrico.

Cuantificando la oferta de lo ofrecido en estos diferentes espacios deportivos, abarcan un total de 23,487 futbolistas en centros deportivos similar a Centros de Alto Rendimiento.

### **h) Mercado Objetivo**

Con esto nuestro mercado objetivo sigue siendo todos los limeños de entre 13 a 18 años que están dentro del sector socioeconómico A, B, C y D; ya que son aquellos los que requieren el servicio de atención en el Centro de Alto Rendimiento y cuentan con recurso económico para poder pagar por el servicio. Por lo que según las estimaciones previamente realizadas la demanda para el año 2022 será de 7,820 futbolistas que buscan desarrollarse de manera profesional en Lima.

Tomando en cuenta lo demandado se da por pedido expreso del club para las diferentes competencias que se busca realizar durante todo el año contando torneos desde el sub13 hasta alternar en el torneo de primera división, sin embargo, el resto de los jugadores se busca su salida en forma de venta a otros clubes para cubrir su costo de entrenamiento y

conseguir una ganancia. Entre los clubes a los que se les puede dar salida se tiene al Club Deportivo San Martín de Porres, al Club Deportivo Municipal, al Club Deportivo Cantolao, al Sporting Cristal y a Alianza Lima.

Demanda del mercado			
Población masculina de Lima Metropolitana			
		4,953,872	
NSE	A	B	C
%NSE	4.70%	19.70%	42%
Hombres de entre 12 a 18 años	232,832	975,913	2,080,626
Total de jóvenes practicantes de fútbol		223,420	
		50.00%	
Jóvenes practicantes de fútbol a nivel profesional		111,710	
<b>Jóvenes con la posibilidad adquisitiva de formar parte del CAR</b>		<b>7,820</b>	

Tomando en cuenta lo demandado se da por pedido expreso del club para las diferentes competencias que se busca realizar durante todo el año contando torneos desde el sub13 hasta alternar en el torneo de primera división, sin embargo, el resto de los jugadores se busca su salida en forma de venta a otros clubes para cubrir su costo de entrenamiento y conseguir una ganancia. Entre los clubes a los que se les puede dar salida se tiene al Club Deportivo San Martín de Porres, al Club Deportivo Municipal, al Club Deportivo Cantolao, al Sporting Cristal y a Alianza Lima.

## i) Plan de Mercado de corto, mediano y largo plazo (OMEIM)

<b>Problema Central: Demanda insatisfecha de futbolistas deportivos de alto rendimiento para la competición nacional e internacional que se encuentren en la ciudad de Lima.</b>						
<b>Propuesta de Valor: Profesionalización de las divisiones inferiores de los clubes a nivel nacional.</b>						
<b>Nombre de Proyecto: Proyecto de inversión para la instalación de un centro de alto rendimiento para la formación de futbolistas por iniciativa del Club Deportivo Universitario de Deportes en la Ciudad de Lima, 2022.</b>						
<b>Estrategia y ventaja competitiva</b>	<b>Plan MKT</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Meta u objetivo operativo</b>	<b>Estrategia MKT (4P)</b>	<b>Indicadores de control/ medición</b>	<b>Medición del cumplimiento de los indicadores</b>
	<b>Corto Plazo</b>		<p>-Lograr cubrir el mercado objetivo en un 80%.</p> <p>-Lograr cubrir el 30% de la demanda insatisfecha.</p> <p>-Lograr el 45% de la satisfacción y superación de expectativas de los clientes.</p>	<p><b>Producto:</b> Se ofrece un egresado del centro de Alto Rendimiento competente para cualquier clase de torneo nacional e internacional con características potenciadas de acuerdo con el puesto que ocupa dentro de la cancha y conocimiento especializado en análisis de la cancha en ubicación de los compañeros, rivales y predicción de movimiento del balón para trabajos de anticipación y de presión alta.</p> <p><b>Precio:</b> Se darán mayores beneficios a los que logran afiliarse de manera profesional al Club Universitario de Deportes, recibiendo la posibilidad de contar con un contrato profesional desde muy temprana edad.</p> <p><b>Plaza:</b> El CAR estará ubicada en la Carretera Panamericana Sur, kilómetro 30,5 en el Distrito de Lurín (Lima), Se contará con un bus de transporte para los que requieran realizar viajes fuera del CAR, además de contar con espacios ambientados para que puedan hospedarse los jugadores.</p> <p><b>Promoción:</b> Utilización de sponsors y demás empresas asociadas para la publicidad del nuevo centro, además de la utilización de las redes sociales para el acercamiento de los jóvenes.</p>	Cantidad de deportistas inscritos y en continuación, número de reclamos y cantidad de deportistas ascendidos al primer equipo.	Mensual/Anual
	<b>Mediano Plazo</b>		<p>-Lograr cubrir el mercado objetivo en un</p>	<p><b>Producto:</b> Se ofrece un egresado del centro de Alto Rendimiento competente para cualquier clase de torneo nacional e internacional con características</p>	Cantidad de deportistas inscritos y en	Mensual/Anual

		<p>90%.</p> <p>-Lograr cubrir el 50% de la demanda insatisfecha.</p> <p>-Lograr el 70% de la satisfacción y superación de expectativas de los clientes.</p>	<p>potenciadas de acuerdo con el puesto que ocupa dentro de la cancha y conocimiento especializado en análisis de la cancha en ubicación de los compañeros, rivales y predicción de movimiento del balón para trabajos de anticipación y de presión alta.</p> <p><b>Precio:</b> Se darán mayores beneficios a los que logran afiliarse de manera profesional al Club Universitario de Deportes, recibiendo la posibilidad de contar con un contrato profesional desde muy temprana edad.</p> <p><b>Plaza:</b> El CAR estará ubicada en la Carretera Panamericana Sur, kilómetro 30,5 en el Distrito de Lurín (Lima), Se contará con un bus de transporte para los que requieran realizar viajes fuera del CAR.</p> <p><b>Promoción:</b> Utilización de sponsors y demás empresas asociadas para la publicidad del nuevo centro, además de la utilización de las redes sociales para el acercamiento de los jóvenes.</p>	<p>continuación, número de reclamos y cantidad de deportistas ascendidos al primer equipo.</p>	
<b>Largo Plazo</b>	<p>Posicionar al Centro de alto Rendimiento como la mejor en el servicio de formación de deportistas logrando el desarrollo de jóvenes talentos en búsqueda de cumplir sus objetivos personales y logrando satisfacer la necesidad del mercado y superando las expectativas.</p>	<p>-Lograr cubrir el mercado objetivo en un 100%.</p> <p>-Lograr cubrir el 75% de la demanda insatisfecha.</p> <p>-Lograr el 85% de la satisfacción y superación de expectativas de los clientes.</p>	<p><b>Producto:</b> Se ofrece un egresado del centro de Alto Rendimiento competente para cualquier clase de torneo nacional e internacional con características potenciadas de acuerdo con el puesto que ocupa dentro de la cancha y conocimiento especializado en análisis de la cancha</p> <p><b>Precio:</b> Se darán mayores beneficios a los que logran afiliarse de manera profesional al Club Universitario de Deportes, recibiendo la posibilidad de contar con un contrato profesional desde muy temprana edad.</p> <p><b>Plaza:</b> El CAR estará ubicada en la Carretera Panamericana Sur, kilómetro 30,5 en el Distrito de Lurín (Lima), Se contará con un bus de transporte para los que requieran realizar viajes fuera del CAR, además de contar con espacios ambientados para que puedan hospedarse los jugadores.</p> <p><b>Promoción:</b> Utilización de sponsors y demás empresas asociadas para la publicidad del nuevo centro, además de la utilización de las redes sociales para el acercamiento de los jóvenes.</p>	<p>Cantidad de deportistas inscritos y en continuación, número de reclamos y cantidad de deportistas ascendidos al primer equipo.</p>	<p>Mensual/Anual</p>

**CAPÍTULO III: Estudio técnico**

<p style="text-align: center;"><b>REDACTAR LA VENTAJA ESTRATÉGICA DE INNOVACIÓN: EFICIENCIA Y EFICACIA PARA ATENDER A TODO EL PÚBLICO META</b></p>	Estrategia de estudio técnico	Objetivo estratégico del estudio técnico	Objetivo específico (META)	Estrategia operaciones/producción (5p)	Indicadores	Indicadores para la alta dirección EFICIENCIA TOTAL	Medición de indicador
		<p><b>Corto/ Mediano y Largo Plazo</b></p>		<p>Que se logre estar en óptimo estado los equipos que conforman los sistemas de iluminación, equipo de entrenamiento especializado, maquinaria de descanso, de fortalecimiento corporal, proyección, informáticos y tecnológicos. Todo esto los primeros 3 meses de trabajo no se debe notar deficiencias al momento de trabajar con dichos implementos, espacios y equipos.</p>	<p>1. Personas: Se ofrece un egresado del centro de Alto Rendimiento competente para cualquier clase de torneo nacional e internacional con características potenciadas de acuerdo con el puesto que ocupa dentro de la cancha y conocimiento especializado en análisis de la cancha en ubicación de los compañeros, rivales y predicción de movimiento del balón para trabajos de anticipación y de presión alta.                  2. Planta: Cada área va a estar en óptimas condiciones por el mantenimiento que se realizará previo, y después de cada entrenamiento, además de seguir un camino de actividades que será de conocimiento de cada trabajador para dejar en óptimas condiciones los espacios a trabajar.                  3. Procesos: Agilizar los procesos para hacer más efectiva los entrenamientos además de evitar los tiempos muertos antes, durante y después del uso de los espacios. No se dará el cruce de entrenamientos entre las diferentes categorías ya que se cuenta con un estudio previo anual en donde se logra dividir las diferentes actividades a realizar por medio de cada equipo según la categoría y las características en específico a desarrollar según la posición y debilidades para potenciarlas al</p>	<p>1. Capacidad del proyecto                  2. Indicadores de macro y micro localización.                  3. Capacidad pulmonar al momento de realizar un sprint.                  4. Número de pases acertados del total de pases                  6. Indicadores de Calidad de Procesos (Indicadores de capacidad y eficiencia total); (tiempos, movimientos, métodos de trabajo).                  7. Total de atajadas otorgadas por los porteros por partido y la media en un total de 25 sesiones.                  8. Tiempo entre ciclos de cada actividad (reducción de tiempos muertos)                  9. Indicadores KPI gestión Cadena de Suministro (Manejo del abastecimiento de los alimentos, bebidas,</p>	<p>Eficiencia de la Disponibilidad de Tiempo Productivo X                  Eficiencia en el uso de la capacidad productiva de los equipos X                  Eficiencia de la calidad de la producción</p>

			<p>máximo.</p> <p>4. Servicio: Agilizar la atención del cliente y ofrecer una eficiencia en el servicio. Todo esto mediante una línea directa de atención ante cualquier dificultad para poder proponer una solución que sea la mejor para todos y lograr mantener satisfecho al jugador y a la organización.</p> <p>5. Planeación: a través de sistemas de calidad, e indicadores los cuales se irán implementando a lo largo del proceso de funcionamiento. Utilizando una gestión por procesos donde se logra cumplir con los objetivos que fueron planteados con anterioridad.</p>	espacios recreativos, recuperación, etc.)		
--	--	--	--	---	--	--

DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE INVERSIÓN

Activos tangibles	
Infraestructura	S/ 35,000,000.00
Materiales	S/ 8,700,000.00
Mobiliarios	S/ 5,000,000.00
Equipos	S/ 8,000,000.00
<b>Total activos tangibles</b>	<b>S/ 56,700,000.00</b>

Activos intangibles

INVEST. MERCADO	S/ 40,000.00
LICENCIAS	S/ 1,500.00
SOFTWARE	S/ 8,000.00
SUNARP	S/ 800.00
OTROS	S/ 3,400.00
<b>Total activos intangibles</b>	<b>S/ 53,700.00</b>

<b>Total de inversión</b>	<b>Total</b>
Activos tangibles	S/ 56,700,000.00
Activos intangibles	S/ 53,700.00
<b>Total</b>	<b>S/ 56,753,700.00</b>

## DETERMINACIÓN DE COSTOS Y PRESUPUESTOS

Descripción del Puesto	N° de profesionales	Sueldo	Mensual	Anual
Administrativo	1	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00	S/ 120,000.00
Jefes de maquinaria	10	S/ 5,000.00	S/ 50,000.00	S/ 600,000.00
Entrenadores	8	S/ 7,000.00	S/ 56,000.00	S/ 672,000.00
Fisioterapeutas	5	S/ 4,200.00	S/ 21,000.00	S/ 252,000.00
Personal de mantenimiento y limpieza	40	S/ 1,025.00	S/ 41,000.00	S/ 492,000.00
Area administrativas complementarias	8	S/ 2,500.00	S/ 20,000.00	S/ 240,000.00
<b>Total</b>			<b>S/ 198,000.00</b>	<b>S/ 2,376,000.00</b>

## DETERMINACIÓN DE PROYECCIONES DE PRODUCCIÓN (BASADO EN LA PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO A 5 AÑOS)

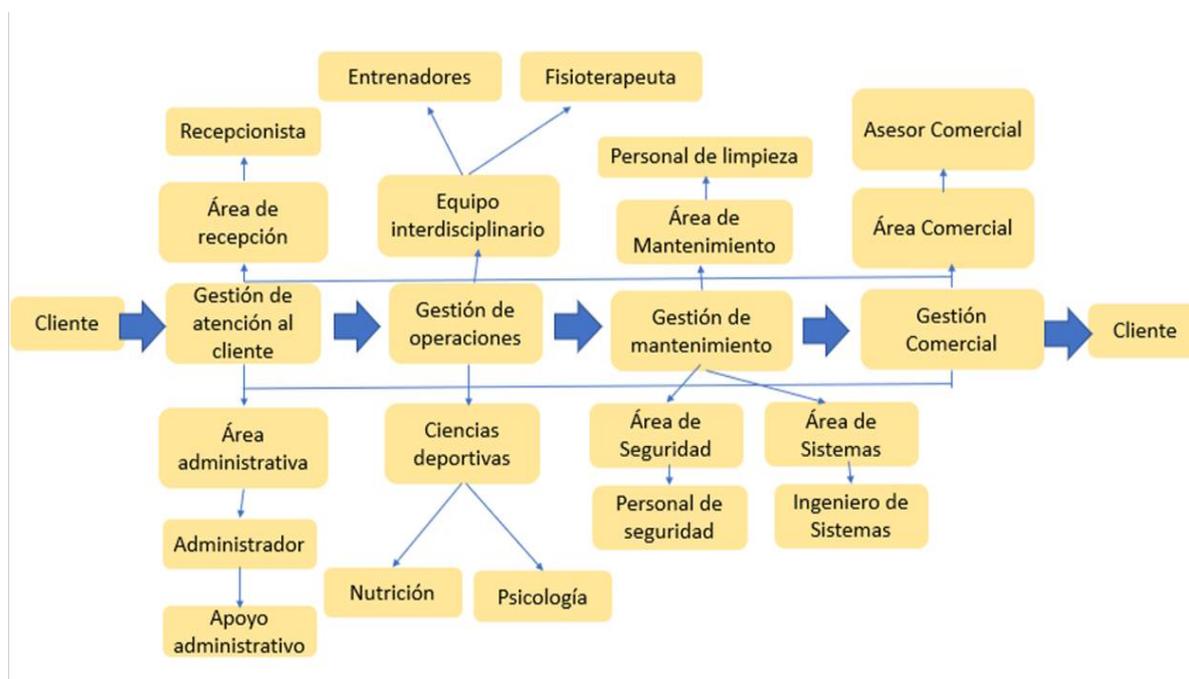
Ingresos	2023	2024	2025	2026	2027
Usuarios por convenio	S/ 14,500,000.00	S/ 15,950,000.00	S/ 17,545,000.00	S/ 19,299,500.00	S/ 21,229,450.00
Usuarios de integración remota	S/ 7,750,000.00	S/ 8,525,000.00	S/ 9,377,500.00	S/ 10,315,250.00	S/ 11,346,775.00
Entrenamiento personalizado	S/ 1,330,000.00	S/ 1,463,000.00	S/ 1,609,300.00	S/ 1,770,230.00	S/ 1,947,253.00
<b>Total</b>	<b>S/ 23,580,000.00</b>	<b>S/ 25,938,000.00</b>	<b>S/ 28,531,800.00</b>	<b>S/ 31,384,980.00</b>	<b>S/ 34,523,478.00</b>

Gastos	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos administrativos	S/ 950,000.00	S/ 1,045,000.00	S/ 1,149,500.00	S/ 1,264,450.00	S/ 1,390,895.00
Gastos de servicio	S/ 350,000.00	S/ 385,000.00	S/ 423,500.00	S/ 465,850.00	S/ 512,435.00
Otros gastos	S/ 70,000.00	S/ 77,000.00	S/ 84,700.00	S/ 93,170.00	S/ 102,487.00
<b>Total</b>	<b>S/ 1,370,000.00</b>	<b>S/ 1,507,000.00</b>	<b>S/ 1,657,700.00</b>	<b>S/ 1,823,470.00</b>	<b>S/ 2,005,817.00</b>

### Estudio organizacional:

Modelo y estructura organizativa (proponer el modelo de organización y presentar el organigrama de la futura empresa):

La organización se considera como un sistema de procesamientos relacionados entre sí para lograr las metas establecidas; por ende, se debe utilizará el modelo organizacional dividido por procesos; para así fomentar una correcta orientación o poder gestionar actividades de la empresa. El modelo tiene como valor lograr la diferenciación, brindando los mejores servicios a los clientes y superando las expectativas. Esto ayudará para poder posicionar la empresa en un mercado altamente competitivo. (López, 2008)



Estrategias de reclutamiento, selección, inducción, integración, desarrollo y retención del capital humano.

#### *Estrategia de reclutamiento:*

- ❖ Utilización de la página web
- ❖ A la página web se le dará un constante mantenimiento y a su vez se actualizará periódicamente.
- ❖ El centro de alto rendimiento también publicará en páginas de agentes de empleos las vacantes que se necesiten.
- ❖ Se empleará el reclutamiento 2.0, el cual consiste en utilizar redes sociales como LinkedIn, CompuTrabajo, entre otros.

*Estrategia de selección:*

- ❖ El encargado de realizar de la selección será el administrador, quien estará capacitado en la especialidad de gestión del talento humano.
- ❖ A los candidatos se les aplicaran pruebas de selección como: prueba de conocimiento, psicotécnica, psicológica, médica y una entrevista.
- ❖ Las entrevistas podrán se harán de manera virtual y se les evaluara sus habilidades blandas.
- ❖ Generar estrategias que fomenten el interés de los candidatos por formar parte de los equipos del CAR.
- ❖ Realizar un formato con preguntas claves para una eficiente entrevista de trabajo.
- ❖ Realizar un formato para tabular y calificar de manera objetiva a los candidatos, basado en su experiencia y conocimiento que se requiere para el puesto de trabajo.

*Estrategia de Inducción e Integración:*

- ❖ Observar de manera limitada, para que sientan que podemos confiar en ellos, a los nuevos ingresantes.
- ❖ Informar a los nuevos ingresantes sobre las normas, políticas, valores, funciones y planes de beneficios para que se incorporen de manera eficiente a sus equipos de trabajo.
- ❖ Por último, integrar a los nuevos ingresantes por medio de reuniones informales para que puedan socializar y adaptarse a sus nuevos equipos de trabajo.

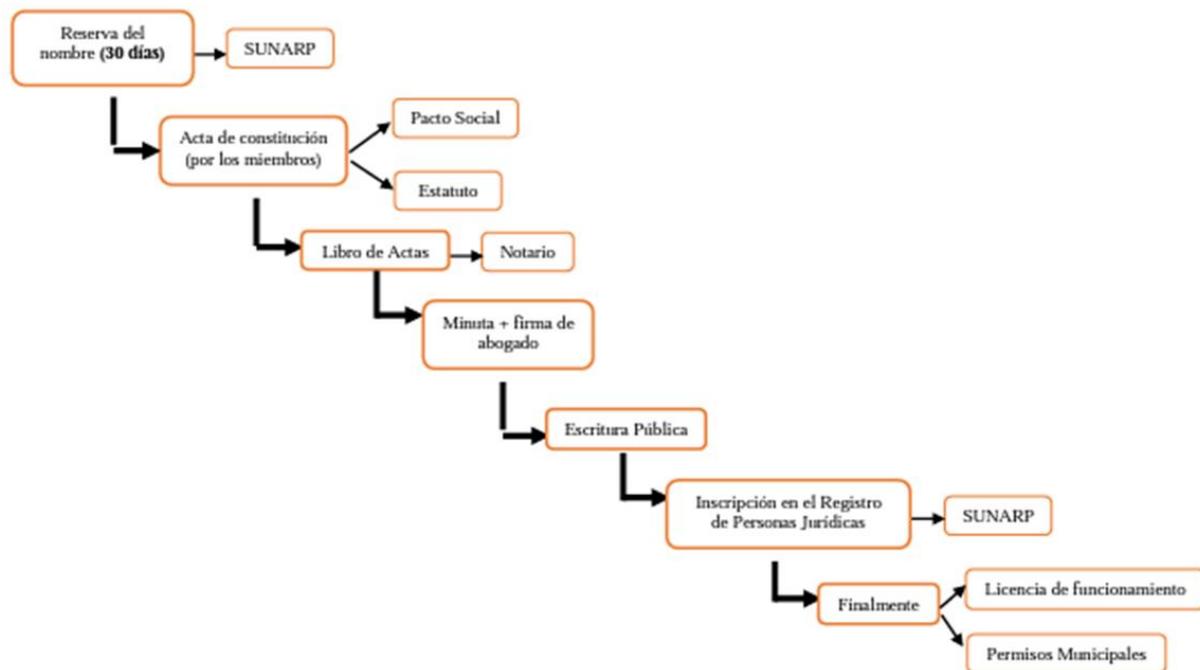
*Estrategia de desarrollo:*

- ❖ Al inicio el CAR deberá fomentar la motivación y a su vez demostrar el buen clima laboral que se genera entre los colaboradores.
- ❖ Se realizarán diferentes programas de orientación y formación del nuevo personal para que se adecuen a sus nuevos trabajos de manera eficaz.

*Retención del capital humano:*

- ❖ Se realizarán diferentes estrategias en la búsqueda de la satisfacción laboral como la inversión en beneficios sociales, jornadas justas, proyectos de vida y capacitaciones periódicas para los colaboradores.

Flujograma general de creación, estructura de constitución, verificación y registro de la futura empresa. Incluir en el flujograma los procesos de:



### Estrategias para el desarrollo y dirección del capital humano

El centro de alto rendimiento desarrollara diferentes estrategias para una eficaz gestión del capital humano. Entre las estrategias tenemos:

- ❖ Agilizar los procesos internos a partir de una comunicación asertiva entre las distintas áreas que se desarrollan dentro del CAR.
- ❖ Definir objetivos precisos y claros que permitan el correcto progreso de las actividades.
- ❖ Dar a conocer de manera clara y precisa las funciones que realizarán, de igual forma despejar dudas y brindar toda la data importante para que los colaboradores sepan que van a realizar en la empresa.
- ❖ Se deberá potenciar la formación del capital humano mediante constantes capacitaciones para que puedan aprender y mejora habilidades que ayuden en el desarrollo y cumplimiento de funciones.
- ❖ Mejorar la experiencia del empleado en su centro de trabajo, a partir de motivación y fomentando un buen clima laboral mediante el respeto y comprensión de las personas.
- ❖ Vincular los objetivos personales de los colaboradores con los de la empresa, para así ellos se sientan identificados con la marca del CAR.

### Sistema de Retribuciones e Incentivos al trabajador

#### *Plan de remuneraciones e incentivos*

- ❖ Las remuneraciones se darán por retribución fija, las cuales se darán a partir del cargo que cumpla y mediante lo escrito en el contrato de trabajo.

- ❖ Así mismo se darán se darán retribuciones.

### **Estrategias de Administración de Personal Relacionado al Plan Estratégico de la Institución y Desarrollo del Trabajador:**

#### *Plan de capacitaciones:*

- ❖ Se presentarán una serie de capacitaciones mensuales para los líderes de cada área, de esta manera serán los mismos líderes quienes capaciten a su equipo para poder realizar sus funciones de manera más eficiente, confiando plenamente en la experiencia y conocimientos que han obtenido los líderes.
- ❖ De igual forma se le realizaran capacitaciones al administrador y contador para que puedan conocer las nuevas tendencias que se están promoviendo en sus respectivas profesiones.
- ❖ Por último, cada capacitación estará vinculada un contrato en donde se estipula que si el colaborador no cumple con la capacitación o tiene un bajo rendimiento en esta será el quien pague la inversión. Este contrato también contara con una renovación del contrato para poder recuperar la inversión realizada.

#### *Plan de Motivaciones: reconocimientos, delegación, autonomía, participación accionarial*

- ❖ Cada área de trabajo tendrá un líder el cual se encargará de motivar e incentivar un buen clima laboral.
- ❖ También se realizarán diversas series de reuniones informales, como olimpiadas, reuniones de confraternidad, entre otras, para fomentar la buena relación entre colaboradores.

#### *Plan de Incentivos: por producción y productividad (incluye mejora de la calidad)*

- ❖ Se realizarán diversas premiaciones a aquellos colaboradores que realizan proyectos que favorezcan a la empresa y a su mejora continua.
- ❖ De igual forma se le generara un bono por fiestas patrias y navidad según estipulado por la ley.

#### *Plan de Protección de la vida y la Salud (SST, EPS y Seguros de Vida)*

- ❖ Todos los trabajadores se les brindara de EPS como mascarillas y protector facial para atenuar el contagio.
- ❖ Se realizará un abastecimiento mensual de materiales de EPS.
- ❖ Se realizará un mantenimiento de la infraestructura cada 6 meses.

REDACTAR LA VENTAJA ESTRATÉGICA DE INNOVACIÓN	Estrategia de estudio técnico	Objetivo estratégico de estudio técnico	Objetivo específico (META)	Estrategias organizacionales	Indicadores	Medición de indicador para verificar
	CORTO PLAZO	Posicionar a la empresa como la de mejor servicio Enel desarrollo de futbolistas profesionales de manera integral para la alta competitividad a nivel local e internacional, con la finalidad de satisfacer la necesidad del mercado limeño.	Al primer año: conseguir la integración al 100% de todo el personal del centro de alto rendimiento	<b>1.- Estrategia de administración de personas</b> Estrategia de reclutamiento y preselección, integración, inducción y retención para el desarrollo personal.	<b>1.- Estrategia de administración de personas</b> <u>Medios de reclutamiento</u> <u>Criterios:</u> -Conocimientos y experiencia -Inteligencia General -Capacidad de análisis y síntesis <u>Dimensiones personales:</u> -Contratos laborales seguridad y salud ocupacional -Leyes laborales y previsionales -Afán de logro implicación en el trabajo <u>Seguimiento y control motivos:</u> -Ambiciones profesionales -Salarios Carrera profesional -Política de incentivos.	MEDICIÓN SEMESTRAL
	MEDIANO PLAZO		Al tercer año: Mejorar el clima laboral enfocado a la relación entre cada sección de entrenamiento del entrenador-usuario en un 85%	<b>2.- Estrategias de dirección de personas</b> Gestión del conocimiento Motivos Motivaciones Liderazgo compartido	<b>2.- Estrategias de dirección de personas</b> <u>Gestión del conocimiento:</u> -Almacenamiento. -Socio cultural. -Tecnológicos. <u>Capital intelectual:</u> -Capital Humano. -Capital Relacional. -Capital Estructural. <u>Cultura Organizacional Capital social organizacional interno</u> <u>Motivaciones:</u> -Intereses y expectativas. -Reconocimientos. -Clima laboral. -Promoción y crecimiento profesional. -Delegación. -Comunicación eficaz. -Valoración del trabajo del empleado.	
	LARGO PLAZO		Al quinto año: Reducir el nivel de rotación del personal al 95%	<b>3.- Responsabilidad social de la organización</b> Calidad ÉTICA (ISO 2600)		

Tabla 1: Presupuesto del estudio organizacional

Descripción del Puesto	N° de profesionales	Sueldo	Mensual	Anual
Administrativo	1	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00	S/ 120,000.00
Jefes de maquinaria	10	S/ 5,000.00	S/ 50,000.00	S/ 600,000.00
Entrenadores	8	S/ 7,000.00	S/ 56,000.00	S/ 672,000.00
Fisioterapeutas	5	S/ 4,200.00	S/ 21,000.00	S/ 252,000.00
Personal de mantenimiento y limpieza	40	S/ 1,025.00	S/ 41,000.00	S/ 492,000.00
Area administrativas complementarias	8	S/ 2,500.00	S/ 20,000.00	S/ 240,000.00
<b>Total</b>			<b>S/ 198,000.00</b>	<b>S/ 2,376,000.00</b>

Descripción del Puesto	N° de profesionales	Sueldo	Mensual	Anual
Administrativo	1	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00	S/ 120,000.00
Jefes de maquinaria	10	S/ 5,000.00	S/ 50,000.00	S/ 600,000.00
Contador	3	S/ 3,500.00	S/ 10,500.00	S/ 126,000.00
Entrenadores	8	S/ 7,000.00	S/ 56,000.00	S/ 672,000.00
Fisioterapeutas	5	S/ 4,200.00	S/ 21,000.00	S/ 252,000.00
Ingeniero de sistemas	4	S/ 2,000.00	S/ 8,000.00	S/ 96,000.00
Recepcionista	4	S/ 1,025.00	S/ 4,100.00	S/ 49,200.00
Seguridad	10	S/ 1,025.00	S/ 10,250.00	S/ 123,000.00
Personal de mantenimiento y limpieza	40	S/ 1,025.00	S/ 41,000.00	S/ 492,000.00
Area administrativas complementarias	8	S/ 2,500.00	S/ 20,000.00	S/ 240,000.00
<b>Total</b>			<b>S/ 230,850.00</b>	<b>S/ 2,770,200.00</b>

*Nota. Elaboración propia*

## CAPÍTULO IV: Estudio económico y financiero

Tabla 2: Balance inicial

BALANCE INICIAL					
ACTIVO			PASIVO		
Activo corriente			Pasivo corriente		
Efectivo				S/	-
Activo no corriente			Pasivo no corriente		
Tangible	S/	56,700,000.00	Cuentas por pagar		
Intangible	S/	53,700.00			
Depreciación	S/	-	PATRIMONIO		
			Capital social	S/	56,753,700.00
			TOTAL DE PASIVO +		
TOTAL DE ACTIVOS	S/	56,753,700.00	PATRIMONIO	S/	56,753,700.00

*Nota. Elaboración propia*

Tabla 3: Balance proyectado

		BALANCE PROYECTADO					
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ACTIVO</b>							
Activo corriente							
Efectivo	S/	-	S/ 26,509,245.08	S/ 27,651,060.64	S/ 30,632,472.07	S/ 29,969,392.56	S/ 25,866,404.75
Activo no corriente							
Tangible	S/	56,700,000.00	S/ 56,700,000.00	S/ 56,700,000.00	S/ 56,700,000.00	S/ 56,700,000.00	S/ 56,700,000.00
Intangible	S/	53,700.00	S/ 53,700.00	S/ 53,700.00	S/ 53,700.00	S/ 53,700.00	S/ 53,700.00
Depreciación	S/	-	S/ 5,670,000.00	S/ 11,340,000.00	S/ 17,010,000.00	S/ 28,350,000.00	S/ 45,360,000.00
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>S/</b>	<b>56,753,700.00</b>	<b>S/ 88,932,945.08</b>	<b>S/ 95,744,760.64</b>	<b>S/ 104,396,172.07</b>	<b>S/ 115,073,092.56</b>	<b>S/ 127,980,104.75</b>
<b>PASIVO</b>							
Pasivo corriente							
Impuesto a la renta			S/ 2,416,005.53	S/ 3,152,937.93	S/ 3,964,355.57	S/ 4,857,738.65	S/ 5,841,316.67
Crédito bancario	S/	-	S/1,424,413.33	S/1,566,854.66	S/1,723,540.13	S/1,895,894.14	S/2,085,483.55
Pasivo no corriente							
Cuentas por pagar			S/ 22,701,480.00	S/ 21,277,066.67	S/ 19,710,212.01	S/ 17,986,671.89	S/ 16,090,777.75
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital social	S/	56,753,700.00	S/ 56,753,700.00	S/ 56,753,700.00	S/ 56,753,700.00	S/ 56,753,700.00	S/ 56,753,700.00
Utilidad neta			S/ 5,637,346.23	S/ 7,356,855.16	S/ 9,250,162.99	S/ 11,334,723.51	S/ 13,629,738.89
Utilidad acumulada			S/ -	S/ 5,637,346.23	S/ 12,994,201.39	S/ 22,244,364.37	S/ 33,579,087.88
<b>TOTAL DE PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>S/</b>	<b>56,753,700.00</b>	<b>S/ 88,932,945.08</b>	<b>S/ 95,744,760.64</b>	<b>S/ 104,396,172.07</b>	<b>S/ 115,073,092.56</b>	<b>S/ 127,980,104.75</b>

*Nota. Elaboración propia*

Tabla 4: Presupuesto de gastos y costos

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)										
MOD		2023		2024		2025		2026	2027	
Sueldos	S/	2,770,200.00	S/	2,770,200.00	S/	2,770,200.00	S/	2,770,200.00	S/	2,770,200.00
Asignación familiar	S/	221,616.00	S/	221,616.00	S/	221,616.00	S/	221,616.00	S/	221,616.00
Essalud	S/	249,318.00	S/	249,318.00	S/	249,318.00	S/	249,318.00	S/	249,318.00
Gratificaciones	S/	461,700.00	S/	461,700.00	S/	461,700.00	S/	461,700.00	S/	461,700.00
CTS	S/	13,466.25	S/	13,466.25	S/	13,466.25	S/	13,466.25	S/	13,466.25
Total	S/	3,716,300.25	S/	3,716,300.25	S/	3,716,300.25	S/	3,716,300.25	S/	3,716,300.25

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)										
CIF		2023		2024		2025		2026	2027	
Agua	S/	600,000.00	S/	624,000.00	S/	648,960.00	S/	674,918.40	S/	701,915.14
Luz	S/	500,000.00	S/	520,000.00	S/	540,800.00	S/	562,432.00	S/	584,929.28
Depreciación	S/	5,670,000.00	S/	5,670,000.00	S/	5,670,000.00	S/	5,670,000.00	S/	5,670,000.00
Total	S/	6,770,000.00	S/	6,814,000.00	S/	6,859,760.00	S/	6,907,350.40	S/	6,956,844.42

Costos anuales										
MOD		3,716,300.25		3,716,300.25		3,716,300.25		3,716,300.25	3,716,300.25	
CIF		6,770,000.00		6,814,000.00		6,859,760.00		6,907,350.40	6,956,844.42	
TOTAL COSTOS		10,486,300.25		10,530,300.25		10,576,060.25		10,623,650.65	10,673,144.66	
GASTOS ADM										
Descripción del Puesto										
Administrativo	S/	120,000.00	S/	120,000.00	S/	120,000.00	S/	120,000.00	S/	120,000.00
Jefes de maquinaria	S/	600,000.00	S/	600,000.00	S/	600,000.00	S/	600,000.00	S/	600,000.00
Contador	S/	126,000.00	S/	126,000.00	S/	126,000.00	S/	126,000.00	S/	126,000.00
Entrenadores	S/	672,000.00	S/	672,000.00	S/	672,000.00	S/	672,000.00	S/	672,000.00
Fisioterapeutas	S/	252,000.00	S/	252,000.00	S/	252,000.00	S/	252,000.00	S/	252,000.00
Ingeniero de sistemas	S/	96,000.00	S/	96,000.00	S/	96,000.00	S/	96,000.00	S/	96,000.00
Recepcionista	S/	49,200.00	S/	49,200.00	S/	49,200.00	S/	49,200.00	S/	49,200.00
Seguridad	S/	123,000.00	S/	123,000.00	S/	123,000.00	S/	123,000.00	S/	123,000.00
Personal de mantenimiento y limpieza	S/	492,000.00	S/	492,000.00	S/	492,000.00	S/	492,000.00	S/	492,000.00
Area administrativas complementarias	S/	240,000.00	S/	240,000.00	S/	240,000.00	S/	240,000.00	S/	240,000.00
TOTAL	S/	2,770,200.00	S/	2,770,200.00	S/	2,770,200.00	S/	2,770,200.00	S/	2,770,200.00

Nota. Elaboración propia

Tabla 5: Flujo de ingresos

Ingresos		2023		2024		2025		2026		2027
Usuarios por convenio	S/	14,500,000.00	S/	15,950,000.00	S/	17,545,000.00	S/	19,299,500.00	S/	21,229,450.00
Usuarios de integración remota	S/	7,750,000.00	S/	8,525,000.00	S/	9,377,500.00	S/	10,315,250.00	S/	11,346,775.00
Entrenamiento personalizado	S/	1,330,000.00	S/	1,463,000.00	S/	1,609,300.00	S/	1,770,230.00	S/	1,947,253.00
<b>Total</b>	<b>S/</b>	<b>23,580,000.00</b>	<b>S/</b>	<b>25,938,000.00</b>	<b>S/</b>	<b>28,531,800.00</b>	<b>S/</b>	<b>31,384,980.00</b>	<b>S/</b>	<b>34,523,478.00</b>

*Nota. Elaboración propia*

Tabla 6: Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAPITAL		2022		2023		2024		2025		2026		2027
Activos tangibles	-S/	56,700,000.00										
Activos intangibles	-S/	53,700.00										
Capital de trabajo	S/	-										
Recup de activos tangibles												S/ 28,350,000.00
Recup de capital de trabajo												S/ -
<b>TOTAL</b>	<b>-S/</b>	<b>56,753,700.00</b>	<b>S/</b>	<b>-</b>	<b>S/</b>	<b>-</b>	<b>S/</b>	<b>-</b>	<b>S/</b>	<b>-</b>	<b>S/</b>	<b>28,350,000.00</b>
ESTADO DE RESULTADOS		2022		2023		2024		2025		2026		2027
Ingreso			S/	23,580,000.00	S/	25,938,000.00	S/	28,531,800.00	S/	31,384,980.00	S/	34,523,478.00
Costo			-S/	10,486,300.25	-S/	10,530,300.25	-S/	10,576,060.25	-S/	10,623,650.65	-S/	10,673,144.66
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/</b>	<b>13,093,699.75</b>	<b>S/</b>	<b>15,407,699.75</b>	<b>S/</b>	<b>17,955,739.75</b>	<b>S/</b>	<b>20,761,329.35</b>	<b>S/</b>	<b>23,850,333.34</b>	<b>S/</b>	<b>27,850,333.34</b>
Gastos operativos			S/	2,770,200.00								
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/</b>	<b>10,323,499.75</b>	<b>S/</b>	<b>12,637,499.75</b>	<b>S/</b>	<b>15,185,539.75</b>	<b>S/</b>	<b>17,991,129.35</b>	<b>S/</b>	<b>21,080,133.34</b>	<b>S/</b>	<b>25,080,133.34</b>
Gastos financieros			S/	2,270,148.00	S/	2,127,706.67	S/	1,971,021.20	S/	1,798,667.19	S/	1,609,077.77
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/</b>	<b>8,053,351.75</b>	<b>S/</b>	<b>10,509,793.08</b>	<b>S/</b>	<b>13,214,518.55</b>	<b>S/</b>	<b>16,192,462.16</b>	<b>S/</b>	<b>19,471,055.56</b>	<b>S/</b>	<b>23,471,055.56</b>
Impuesto a la renta			-S/	2,416,005.53	-S/	3,152,937.93	-S/	3,964,355.57	-S/	4,857,738.65	-S/	5,841,316.67
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/</b>	<b>5,637,346.23</b>	<b>S/</b>	<b>7,356,855.16</b>	<b>S/</b>	<b>9,250,162.99</b>	<b>S/</b>	<b>11,334,723.51</b>	<b>S/</b>	<b>13,629,738.89</b>	<b>S/</b>	<b>15,629,738.89</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>	<b>S/</b>	<b>-</b>	<b>S/</b>	<b>-</b>	<b>S/</b>	<b>5,637,346.23</b>	<b>S/</b>	<b>12,994,201.39</b>	<b>S/</b>	<b>22,244,364.37</b>	<b>S/</b>	<b>33,579,087.88</b>
FLUJO OPERATIVO		2022		2023		2024		2025		2026		2027
Utilidad neta (+)			S/	5,637,346.23	S/	7,356,855.16	S/	9,250,162.99	S/	11,334,723.51	S/	13,629,738.89
Depreciación (+)			S/	5,670,000.00								
Amort. Intangibles (+)			S/	10,740.00								
<b>FON TOTAL</b>	<b>S/</b>	<b>11,318,086.23</b>	<b>S/</b>	<b>13,037,595.16</b>	<b>S/</b>	<b>14,930,902.99</b>	<b>S/</b>	<b>17,015,463.51</b>	<b>S/</b>	<b>19,310,478.89</b>	<b>S/</b>	<b>21,310,478.89</b>
FLUJO ECONÓMICO		2022		2023		2024		2025		2026		2027
Flujo de capital	-S/	56,753,700.00	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	28,350,000.00
Flujo operativo			S/	11,318,086.23	S/	13,037,595.16	S/	14,930,902.99	S/	17,015,463.51	S/	19,310,478.89
<b>FCEN TOTAL</b>	<b>-S/</b>	<b>56,753,700.00</b>	<b>S/</b>	<b>11,318,086.23</b>	<b>S/</b>	<b>13,037,595.16</b>	<b>S/</b>	<b>14,930,902.99</b>	<b>S/</b>	<b>17,015,463.51</b>	<b>S/</b>	<b>47,660,478.89</b>
Flujo acumulado			S/	11,318,086.23	S/	24,355,681.39	S/	39,286,584.37	S/	56,302,047.88	S/	103,962,526.78
FLUJO DE SERVICIO A LA DEUDA		2022		2023		2024		2025		2026		2027
Préstamo	S/	22,701,480.00										
Amortización del préstamo	S/	-	S/	1,424,413.33	S/	1,566,854.66	S/	1,723,540.13	S/	1,895,894.14	S/	2,085,483.55
Intereses	S/	-	S/	2,270,148.00	S/	2,127,706.67	S/	1,971,021.20	S/	1,798,667.19	S/	1,609,077.77
Escudo fiscal			-S/	669,693.66	-S/	627,673.47	-S/	581,451.25	-S/	530,606.82	-S/	474,677.94
<b>FSDN TOTAL</b>	<b>S/</b>	<b>22,701,480.00</b>	<b>S/</b>	<b>3,024,867.67</b>	<b>S/</b>	<b>3,066,887.86</b>	<b>S/</b>	<b>3,113,110.07</b>	<b>S/</b>	<b>3,163,954.51</b>	<b>S/</b>	<b>3,219,883.38</b>
FLUJO DE CAJA FINANCIERO		2022		2023		2024		2025		2026		2027
Flujo de económico	-S/	56,753,700.00	S/	11,318,086.23	S/	13,037,595.16	S/	14,930,902.99	S/	17,015,463.51	S/	19,310,478.89
Flujo de servicio a la deuda	S/	22,701,480.00	S/	3,024,867.67	S/	3,066,887.86	S/	3,113,110.07	S/	3,163,954.51	S/	3,219,883.38
<b>FCEN TOTAL</b>	<b>-S/</b>	<b>34,052,220.00</b>	<b>S/</b>	<b>8,293,218.56</b>	<b>S/</b>	<b>9,970,707.30</b>	<b>S/</b>	<b>11,817,792.91</b>	<b>S/</b>	<b>13,851,509.01</b>	<b>S/</b>	<b>15,444,440.51</b>
Flujo acumulado			S/	8,293,218.56	S/	18,263,925.86	S/	30,081,718.77	S/	43,933,227.78	S/	59,377,668.29

*Nota. Elaboración propia*

Tabla 7: Total de inversión y flujos de inversión

Activos tangibles		2023		2024		2025		2026		2027		VR
Infraestructura	S/	35,000,000.00	S/	3,500,000.00	S/	3,500,000.00	S/	3,500,000.00	S/	3,500,000.00	S/	17,500,000.00
Materiales	S/	8,700,000.00	S/	870,000.00	S/	870,000.00	S/	870,000.00	S/	870,000.00	S/	4,350,000.00
Mobiliarios	S/	5,000,000.00	S/	500,000.00	S/	500,000.00	S/	500,000.00	S/	500,000.00	S/	2,500,000.00
Equipos	S/	8,000,000.00	S/	800,000.00	S/	800,000.00	S/	800,000.00	S/	800,000.00	S/	4,000,000.00
<b>Total activos tangibles</b>	<b>S/</b>	<b>56,700,000.00</b>	<b>S/</b>	<b>5,670,000.00</b>	<b>S/</b>	<b>5,670,000.00</b>	<b>S/</b>	<b>5,670,000.00</b>	<b>S/</b>	<b>5,670,000.00</b>	<b>S/</b>	<b>28,350,000.00</b>
Activos intangibles		2023		2024		2025		2026		2027		2028
INVEST. MERCADO	S/	40,000.00	S/	8,000.00								
LICENCIAS	S/	1,500.00	S/	300.00								
SOFTWARE	S/	8,000.00	S/	1,600.00								
SUNARP	S/	800.00	S/	160.00								
OTROS	S/	3,400.00	S/	680.00								
<b>Total activos intangibles</b>	<b>S/</b>	<b>53,700.00</b>	<b>S/</b>	<b>10,740.00</b>								

*Nota. Elaboración propia*

Tabla 8: Financiamiento y servicio a la deuda

Interes desinflado							
Desinflado (10%/1.0809)*(1 - 0.30)	6.48%						
inflación	8.1%						
renta	30.0%						
Pago total	S/ 24,971,628.00						
Intereses	S/ 2,270,148.00						
	0.4						
Datos del préstamos							
PRÉSTAMO	S/ 22,701,480.00						
TEA	10%						
n° de años	10						
RENTA	S/ 3,694,561.33						
SERVICIO A LA DEUDA							
Periodo	Saldo	Interés	Amortización	Renta	Depreciación	Escudo Fiscal	Escudo tributario
2022		S/ -	S/ -			S/ -	S/ -
2023	S/ 22,701,480.00	S/ 2,270,148.00	S/1,424,413.33	S/3,694,561.33	S/ 5,670,000.00	S/ 669,693.66	S/ 1,672,650.00
2024	S/ 21,277,066.67	S/ 2,127,706.67	S/1,566,854.66	S/3,694,561.33	S/ 5,670,000.00	S/ 627,673.47	S/ 1,672,650.00
2025	S/ 19,710,212.01	S/ 1,971,021.20	S/1,723,540.13	S/3,694,561.33	S/ 5,670,000.00	S/ 581,451.25	S/ 1,672,650.00
2026	S/ 17,986,671.89	S/ 1,798,667.19	S/1,895,894.14	S/3,694,561.33	S/ 5,670,000.00	S/ 530,606.82	S/ 1,672,650.00
2027	S/ 16,090,777.75	S/ 1,609,077.77	S/2,085,483.55	S/3,694,561.33	S/ 5,670,000.00	S/ 474,677.94	S/ 1,672,650.00

Nota. Elaboración propia

Tabla 9: Costo de oportunidad

COSTO DE OPORTUNIDAD (COK)		
Tasa Libre de Riesgo TLR		4.90%
Beta sectorial		0.58
Riesgo de mercado (RM)		6.79%
Riesgo país (RP)		1.84%
COK = TLR + Beta(RM - TLR) + RP		7.8362
		7.84%

Nota. Elaboración propia

Tabla 10: Costo promedio ponderado

COSTO PROMEDIO PONDERADO = WACC					
Fuente de financiamiento	Inversión	Inversión%	Costos	WACC	
Aportes propios	S/ 34,052,220.00		60%	7.84%	4.7040%
Préstamos bancario	S/ 22,701,480.00		40%	6.48%	2.5904%
TOTAL	S/ 56,753,700.00				7.2944%

Nota. Elaboración propia

Tabla 10: Evaluación económica y financiera

Periodos	FLUJO ECONÓMICO		Saldo de caja del proyecto	
2022	-S/	56,753,700.00		
2023	S/	11,318,086.23	-S/	45,435,613.77
2024	S/	13,037,595.16	-S/	32,398,018.61
2025	S/	14,930,902.99	-S/	17,467,115.63
2026	S/	17,015,463.51	-S/	451,652.12
2027	S/	47,660,478.89	S/	47,208,826.78

Periodos	FLUJO DE CAJA FINANCIERO		Saldo de caja del proyecto	
2022	-S/	34,052,220.00		
2023	S/	8,293,218.56	-S/	25,759,001.44
2024	S/	9,970,707.30	-S/	15,788,294.14
2025	S/	11,817,792.91	-S/	3,970,501.23
2026	S/	13,851,509.01	S/	9,881,007.78
2027	S/	44,440,595.51	S/	54,321,603.29

	FLUJOS			
		ECONÓMICO		FINANCIERO
VAN	S/	23,147,308.69	S/	44,749,103.28
FCE / FCF	S/	79,901,008.69	S/	66,399,514.79
TIR		19%		30%
B/C		1.4079		1.9499
IR		140.79%		194.99%
PR		4.01		3.29

Nota. Elaboración propia

Tabla 11: Evaluación económica financiera de escenario al 90%

Periodos	FLUJO ECONÓMICO		Saldo de caja del proyecto	
2022	-S/	56,753,700.00		
2023	S/	9,667,486.23	-S/	47,086,213.77
2024	S/	11,221,935.16	-S/	35,864,278.61
2025	S/	12,933,676.99	-S/	22,930,601.63
2026	S/	14,818,514.91	-S/	8,112,086.72
2027	S/	45,243,835.43	S/	37,131,748.72

Periodos	FLUJO DE CAJA FINANCIERO		Saldo de caja del proyecto	
2022	-S/	34,052,220.00		
2023	S/	6,642,618.56	-S/	27,409,601.44
2024	S/	8,155,047.30	-S/	19,254,554.14
2025	S/	9,820,566.91	-S/	9,433,987.23
2026	S/	11,654,560.41	S/	2,220,573.18
2027	S/	42,023,952.05	S/	44,244,525.23

	FLUJOS			
		ECONÓMICO		FINANCIERO
VAN	S/	15,093,282.69	S/	36,783,322.14
FCE / FCF	S/	71,846,982.69	S/	58,433,733.65
TIR		15%		25%
B/C		1.2659		1.7160
IR		126.59%		171.60%
PR		4.18		3.81

Nota. Elaboración propia

Tabla 12: Flujo de escenario al 90%

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>FLUJO DE CAPITAL</b>						
Activos tangibles	-S/ 56,700,000.00					
Activos intangibles	-S/ 53,700.00					
Capital de trabajo	S/ -					
Recup de activos tangibles						S/ 28,350,000.00
Recup de capital de trabajo						S/ -
<b>TOTAL</b>	<b>-S/ 56,753,700.00</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ 28,350,000.00</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ingreso		S/ 21,222,000.00	S/ 23,344,200.00	S/ 25,678,620.00	S/ 28,246,482.00	S/ 31,071,130.20
Costo		-S/ 10,486,300.25	-S/ 10,530,300.25	-S/ 10,576,060.25	-S/ 10,623,650.65	-S/ 10,673,144.66
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>S/ 10,735,699.75</b>	<b>S/ 12,813,899.75</b>	<b>S/ 15,102,559.75</b>	<b>S/ 17,622,831.35</b>	<b>S/ 20,397,985.54</b>
Gastos operativos		-S/ 2,770,200.00				
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>S/ 7,965,499.75</b>	<b>S/ 10,043,699.75</b>	<b>S/ 12,332,359.75</b>	<b>S/ 14,852,631.35</b>	<b>S/ 17,627,785.54</b>
Gastos financieros		-S/ 2,270,148.00	-S/ 2,127,706.67	-S/ 1,971,021.20	-S/ 1,798,667.19	-S/ 1,609,077.77
Utilidad antes de impuestos		S/ 5,695,351.75	S/ 7,915,993.08	S/ 10,361,338.55	S/ 13,053,964.16	S/ 16,018,707.76
Impuesto a la renta		-S/ 1,708,605.53	-S/ 2,374,797.93	-S/ 3,108,401.57	-S/ 3,916,189.25	-S/ 4,805,612.33
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>S/ 3,986,746.23</b>	<b>S/ 5,541,195.16</b>	<b>S/ 7,252,936.99</b>	<b>S/ 9,137,774.91</b>	<b>S/ 11,213,095.43</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>		<b>S/ -</b>	<b>S/ 3,986,746.23</b>	<b>S/ 9,527,941.39</b>	<b>S/ 16,780,878.37</b>	<b>S/ 25,918,653.28</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Utilidad neta (+)		S/ 3,986,746.23	S/ 5,541,195.16	S/ 7,252,936.99	S/ 9,137,774.91	S/ 11,213,095.43
Depreciación (+)		S/ 5,670,000.00				
Amort. Intangibles (+)		S/ 10,740.00				
<b>FON TOTAL</b>		<b>S/ 9,667,486.23</b>	<b>S/ 11,221,935.16</b>	<b>S/ 12,933,676.99</b>	<b>S/ 14,818,514.91</b>	<b>S/ 16,893,835.43</b>
<b>FLUJO ECONÓMICO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Flujo de capital	-S/ 56,753,700.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 28,350,000.00
Flujo operativo		S/ 9,667,486.23	S/ 11,221,935.16	S/ 12,933,676.99	S/ 14,818,514.91	S/ 16,893,835.43
<b>FCEN TOTAL</b>	<b>-S/ 56,753,700.00</b>	<b>S/ 9,667,486.23</b>	<b>S/ 11,221,935.16</b>	<b>S/ 12,933,676.99</b>	<b>S/ 14,818,514.91</b>	<b>S/ 45,243,835.43</b>
Flujo acumulado		S/ 9,667,486.23	S/ 20,889,421.39	S/ 33,823,098.37	S/ 48,641,613.28	S/ 93,885,448.72
<b>FLUJO DE SERVICIO A LA DEUDA</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Préstamo	S/ 22,701,480.00					
Amortización del préstamo	S/ -	S/ 1,424,413.33	S/ 1,566,854.66	S/ 1,723,540.13	S/ 1,895,894.14	S/ 2,085,483.55
Intereses	S/ -	S/ 2,270,148.00	S/ 2,127,706.67	S/ 1,971,021.20	S/ 1,798,667.19	S/ 1,609,077.77
Escudo fiscal		-S/ 669,693.66	-S/ 627,673.47	-S/ 581,451.25	-S/ 530,606.82	-S/ 474,677.94
<b>FSDN TOTAL</b>	<b>S/ 22,701,480.00</b>	<b>S/ 3,024,867.67</b>	<b>S/ 3,066,887.86</b>	<b>S/ 3,113,110.07</b>	<b>S/ 3,163,954.51</b>	<b>S/ 3,219,883.38</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Flujo de económico	-S/ 56,753,700.00	S/ 9,667,486.23	S/ 11,221,935.16	S/ 12,933,676.99	S/ 14,818,514.91	S/ 45,243,835.43
Flujo de servicio a la deuda	S/ 22,701,480.00	S/ 3,024,867.67	S/ 3,066,887.86	S/ 3,113,110.07	S/ 3,163,954.51	S/ 3,219,883.38
<b>FCEN TOTAL</b>	<b>-S/ 34,052,220.00</b>	<b>S/ 6,642,618.56</b>	<b>S/ 8,155,047.30</b>	<b>S/ 9,820,566.91</b>	<b>S/ 11,654,560.41</b>	<b>S/ 42,023,952.05</b>
Flujo acumulado		S/ 6,642,618.56	S/ 14,797,665.86	S/ 24,618,232.77	S/ 36,272,793.18	S/ 78,296,745.23

*Nota. Elaboración propia*

Tabla 13: Evaluación económica financiera de escenario al 90%

Periodos	FLUJO ECONÓMICO	Saldo de caja del proyecto
<b>2022</b>	-S/ 56,753,700.00	
<b>2023</b>	S/ 9,667,486.23	-S/ 47,086,213.77
<b>2024</b>	S/ 11,221,935.16	-S/ 35,864,278.61
<b>2025</b>	S/ 12,933,676.99	-S/ 22,930,601.63
<b>2026</b>	S/ 14,818,514.91	-S/ 8,112,086.72
<b>2027</b>	S/ 45,243,835.43	S/ 37,131,748.72

Periodos	FLUJO DE CAJA FINANCIERO	Saldo de caja del proyecto
<b>2022</b>	-S/ 34,052,220.00	
<b>2023</b>	S/ 6,642,618.56	-S/ 27,409,601.44
<b>2024</b>	S/ 8,155,047.30	-S/ 19,254,554.14
<b>2025</b>	S/ 9,820,566.91	-S/ 9,433,987.23
<b>2026</b>	S/ 11,654,560.41	S/ 2,220,573.18
<b>2027</b>	S/ 42,023,952.05	S/ 44,244,525.23

	FLUJOS	
	ECONÓMICO	FINANCIERO
VAN	S/ 15,093,282.69	S/ 36,783,322.14
FCE / FCF	S/ 71,846,982.69	S/ 58,433,733.65
TIR	15%	25%
B/C	1.2659	1.7160
IR	126.59%	171.60%
PR	4.18	3.81

*Nota. Elaboración propia*

Tabla 14: Flujo de escenario al 110%

FLUJO DE CAPITAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Activos tangibles	-S/ 56,700,000.00					
Activos intangibles	-S/ 53,700.00					
Capital de trabajo	S/ -					
Recup de activos tangibles						S/ 28,350,000.00
Recup de capital de trabajo						S/ -
<b>TOTAL</b>	<b>-S/ 56,753,700.00</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ 28,350,000.00</b>
ESTADO DE RESULTADOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingreso		S/ 25,938,000.00	S/ 28,531,800.00	S/ 31,384,980.00	S/ 34,523,478.00	S/ 37,975,825.80
Costo		-S/ 10,486,300.25	-S/ 10,530,300.25	-S/ 10,576,060.25	-S/ 10,623,650.65	-S/ 10,673,144.66
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>S/ 15,451,699.75</b>	<b>S/ 18,001,499.75</b>	<b>S/ 20,808,919.75</b>	<b>S/ 23,899,827.35</b>	<b>S/ 27,302,681.14</b>
Gastos operativos		-S/ 2,770,200.00				
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>S/ 12,681,499.75</b>	<b>S/ 15,231,299.75</b>	<b>S/ 18,038,719.75</b>	<b>S/ 21,129,627.35</b>	<b>S/ 24,532,481.14</b>
Gastos financieros		-S/ 2,270,148.00	-S/ 2,127,706.67	-S/ 1,971,021.20	-S/ 1,798,667.19	-S/ 1,609,077.77
Utilidad antes de impuestos		S/ 10,411,351.75	S/ 13,103,593.08	S/ 16,067,698.55	S/ 19,330,960.16	S/ 22,923,403.36
Impuesto a la renta		-S/ 3,123,405.53	-S/ 3,931,077.93	-S/ 4,820,309.57	-S/ 5,799,288.05	-S/ 6,877,021.01
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>S/ 7,287,946.23</b>	<b>S/ 9,172,515.16</b>	<b>S/ 11,247,388.99</b>	<b>S/ 13,531,672.11</b>	<b>S/ 16,046,382.35</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>		<b>S/ -</b>	<b>S/ 7,287,946.23</b>	<b>S/ 16,460,461.39</b>	<b>S/ 27,707,850.37</b>	<b>S/ 41,239,522.48</b>
FLUJO OPERATIVO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Utilidad neta (+)		S/ 7,287,946.23	S/ 9,172,515.16	S/ 11,247,388.99	S/ 13,531,672.11	S/ 16,046,382.35
Depreciación (+)		S/ 5,670,000.00				
Amort. Intangibles (+)		S/ 10,740.00				
<b>FON TOTAL</b>		<b>S/ 12,968,686.23</b>	<b>S/ 14,853,255.16</b>	<b>S/ 16,928,128.99</b>	<b>S/ 19,212,412.11</b>	<b>S/ 21,727,122.35</b>
FLUJO ECONÓMICO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de capital	-S/ 56,753,700.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 28,350,000.00
Flujo operativo		S/ 12,968,686.23	S/ 14,853,255.16	S/ 16,928,128.99	S/ 19,212,412.11	S/ 21,727,122.35
<b>FCEN TOTAL</b>	<b>-S/ 56,753,700.00</b>	<b>S/ 12,968,686.23</b>	<b>S/ 14,853,255.16</b>	<b>S/ 16,928,128.99</b>	<b>S/ 19,212,412.11</b>	<b>S/ 50,077,122.35</b>
Flujo acumulado		S/ 12,968,686.23	S/ 27,821,941.39	S/ 44,750,070.37	S/ 63,962,482.48	S/ 114,039,604.84
FLUJO DE SERVICIO A LA DEUDA	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Préstamo	S/ 22,701,480.00					
Amortización del préstamo	S/ -	S/ 1,424,413.33	S/ 1,566,854.66	S/ 1,723,540.13	S/ 1,895,894.14	S/ 2,085,483.55
Intereses	S/ -	S/ 2,270,148.00	S/ 2,127,706.67	S/ 1,971,021.20	S/ 1,798,667.19	S/ 1,609,077.77
Escudo fiscal		-S/ 669,693.66	-S/ 627,673.47	-S/ 581,451.25	-S/ 530,606.82	-S/ 474,677.94
<b>FSDN TOTAL</b>	<b>S/ 22,701,480.00</b>	<b>S/ 3,024,867.67</b>	<b>S/ 3,066,887.86</b>	<b>S/ 3,113,110.07</b>	<b>S/ 3,163,954.51</b>	<b>S/ 3,219,883.38</b>
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de económico	-S/ 56,753,700.00	S/ 12,968,686.23	S/ 14,853,255.16	S/ 16,928,128.99	S/ 19,212,412.11	S/ 50,077,122.35
Flujo de servicio a la deuda	S/ 22,701,480.00	S/ 3,024,867.67	S/ 3,066,887.86	S/ 3,113,110.07	S/ 3,163,954.51	S/ 3,219,883.38
<b>FCEN TOTAL</b>	<b>-S/ 34,052,220.00</b>	<b>S/ 9,943,818.56</b>	<b>S/ 11,786,367.30</b>	<b>S/ 13,815,018.91</b>	<b>S/ 16,048,457.61</b>	<b>S/ 46,857,238.97</b>
Flujo acumulado		S/ 9,943,818.56	S/ 21,730,185.86	S/ 35,545,204.77	S/ 51,593,662.38	S/ 98,450,901.35

*Nota. Elaboración propia*

Tabla 15

Evaluación económica financiera de escenario al 110%

Periodos	FLUJO ECONÓMICO		Saldo de caja del proyecto	
2022	-S/	56,753,700.00		
2023	S/	12,968,686.23	-S/	43,785,013.77
2024	S/	14,853,255.16	-S/	28,931,758.61
2025	S/	16,928,128.99	-S/	12,003,629.63
2026	S/	19,212,412.11	S/	7,208,782.48
2027	S/	50,077,122.35	S/	57,285,904.84

Periodos	FLUJO DE CAJA FINANCIERO		Saldo de caja del proyecto	
2022	-S/	34,052,220.00		
2023	S/	9,943,818.56	-S/	24,108,401.44
2024	S/	11,786,367.30	-S/	12,322,034.14
2025	S/	13,815,018.91	S/	1,492,984.77
2026	S/	16,048,457.61	S/	17,541,442.38
2027	S/	46,857,238.97	S/	64,398,681.35

	FLUJOS			
		ECONÓMICO		FINANCIERO
VAN	S/	31,201,334.68	S/	52,714,884.42
FCE / FCF	S/	87,955,034.68	S/	74,365,295.93
TIR		22%		36%
B/C		1.5498		2.1839
IR		154.98%		218.39%
PR		3.62		2.89

Nota. Elaboración propia

Tabla 16: Tabla resumen con los 3 escenarios

ANÁLISIS DE ESCENARIOS			FCE				FCF			
Escenario	% ventas	VAN	TIR	B/C	PR	VAN	TIR	B/C	PR	
Pesimista	90% S/	15,093,282.69	15%	1.27	4.18	S/36,783,322.14	25%	1.7	3.81	
Planifica	100% S/	23,147,308.69	19%	1.41	4.01 S/	44,749,103.28	30%	1.9	3.29	
Optimista	110% S/	31,201,334.68	22%	1.55	3.62	S/52,714,884.42	36%	2.2	2.89	

Nota. Elaboración propia

Tabla 17: Punto de equilibrio

	Punto de equilibrio					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Costos Fijos	S/ 10,486,300.25	S/ 10,530,300.25	S/ 10,576,060.25	S/ 10,623,650.65	S/ 10,673,144.66	
% De margen entradas (PV-CV)/PV		55%	57%	58%	59%	59%
<b>Punto de equilibrio en Soles</b>	<b>S/ 16,253,765.38</b>	<b>S/ 16,532,571.39</b>	<b>S/ 16,710,175.19</b>	<b>S/ 16,891,604.53</b>	<b>S/ 16,970,300.02</b>	

Nota. Elaboración propia

Tabla 18: Elasticidad de Van económico

Elasticidad VAN Económico		
Escenario Normal	S/	23,147,308.69
Escenario Pesimista	S/	15,093,282.69
Variación del VAN		34.79%
Elasticidad del VAN		3.479

*Nota. Elaboración propia*

Para el flujo de caja económico las ventas pueden caer como máximo 33% para que el proyecto siga siendo rentable.

Tabla 19: Elasticidad de Van financiero

Elasticidad VAN Financiero		
Escenario Normal	S/	44,749,103.28
Escenario Pesimista	S/	36,783,322.14
Variación del VAN		17.80%
Elasticidad del VAN		1.780

*Nota. Elaboración propia*

Para el flujo de caja financiero las ventas pueden caer como máximo 16% para que el proyecto siga siendo rentable.

Tabla 20: Flujo de escenario al 85%

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>FLUJO DE CAPITAL</b>						
Activos tangibles	-S/ 56,700,000.00					
Activos intangibles	-S/ 53,700.00					
Capital de trabajo	S/ -					
Recup de activos tangibles						S/ 28,350,000.00
Recup de capital de trabajo						S/ -
<b>TOTAL</b>	<b>-S/ 56,753,700.00</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ 28,350,000.00</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ingreso		S/ 20,043,000.00	S/ 22,047,300.00	S/ 24,252,030.00	S/ 26,677,233.00	S/ 29,344,956.30
Costo		-S/ 10,486,300.25	-S/ 10,530,300.25	-S/ 10,576,060.25	-S/ 10,623,650.65	-S/ 10,673,144.66
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>S/ 9,556,699.75</b>	<b>S/ 11,516,999.75</b>	<b>S/ 13,675,969.75</b>	<b>S/ 16,053,582.35</b>	<b>S/ 18,671,811.64</b>
Gastos operativos		-S/ 2,770,200.00	-S/ 2,770,200.00	-S/ 2,770,200.00	-S/ 2,770,200.00	-S/ 2,770,200.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>S/ 6,786,499.75</b>	<b>S/ 8,746,799.75</b>	<b>S/ 10,905,769.75</b>	<b>S/ 13,283,382.35</b>	<b>S/ 15,901,611.64</b>
Gastos financieros		-S/ 2,270,148.00	-S/ 2,127,706.67	-S/ 1,971,021.20	-S/ 1,798,667.19	-S/ 1,609,077.77
Utilidad antes de impuestos		S/ 4,516,351.75	S/ 6,619,093.08	S/ 8,934,748.55	S/ 11,484,715.16	S/ 14,292,533.86
Impuesto a la renta		-S/ 1,354,905.53	-S/ 1,985,727.93	-S/ 2,680,424.57	-S/ 3,445,414.55	-S/ 4,287,760.16
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>S/ 3,161,446.23</b>	<b>S/ 4,633,365.16</b>	<b>S/ 6,254,323.99</b>	<b>S/ 8,039,300.61</b>	<b>S/ 10,004,773.70</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>		<b>S/ -</b>	<b>S/ 3,161,446.23</b>	<b>S/ 7,794,811.39</b>	<b>S/ 14,049,135.37</b>	<b>S/ 22,088,435.98</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Utilidad neta (+)		S/ 3,161,446.23	S/ 4,633,365.16	S/ 6,254,323.99	S/ 8,039,300.61	S/ 10,004,773.70
Depreciación (+)		S/ 5,670,000.00	S/ 5,670,000.00	S/ 5,670,000.00	S/ 5,670,000.00	S/ 5,670,000.00
Amort. Intangibles (+)		S/ 10,740.00	S/ 10,740.00	S/ 10,740.00	S/ 10,740.00	S/ 10,740.00
<b>FON TOTAL</b>		<b>S/ 8,842,186.23</b>	<b>S/ 10,314,105.16</b>	<b>S/ 11,935,063.99</b>	<b>S/ 13,720,040.61</b>	<b>S/ 15,685,513.70</b>
<b>FLUJO ECONÓMICO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Flujo de capital	-S/ 56,753,700.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 28,350,000.00
Flujo operativo		S/ 8,842,186.23	S/ 10,314,105.16	S/ 11,935,063.99	S/ 13,720,040.61	S/ 15,685,513.70
<b>FCEN TOTAL</b>	<b>-S/ 56,753,700.00</b>	<b>S/ 8,842,186.23</b>	<b>S/ 10,314,105.16</b>	<b>S/ 11,935,063.99</b>	<b>S/ 13,720,040.61</b>	<b>S/ 44,035,513.70</b>
Flujo acumulado		S/ 8,842,186.23	S/ 19,156,291.39	S/ 31,091,355.37	S/ 44,811,395.98	S/ 88,846,909.69
<b>FLUJO DE SERVICIO A LA DEUDA</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Préstamo	S/ 22,701,480.00					
Amortización del préstamo	S/ -	S/ 1,424,413.33	S/ 1,566,854.66	S/ 1,723,540.13	S/ 1,895,894.14	S/ 2,085,483.55
Intereses	S/ -	S/ 2,270,148.00	S/ 2,127,706.67	S/ 1,971,021.20	S/ 1,798,667.19	S/ 1,609,077.77
Escudo fiscal		-S/ 669,693.66	-S/ 627,673.47	-S/ 581,451.25	-S/ 530,606.82	-S/ 474,677.94
<b>FSDN TOTAL</b>	<b>S/ 22,701,480.00</b>	<b>S/ 3,024,867.67</b>	<b>S/ 3,066,887.86</b>	<b>S/ 3,113,110.07</b>	<b>S/ 3,163,954.51</b>	<b>S/ 3,219,883.38</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Flujo de económico	-S/ 56,753,700.00	S/ 8,842,186.23	S/ 10,314,105.16	S/ 11,935,063.99	S/ 13,720,040.61	S/ 44,035,513.70
Flujo de servicio a la deuda	S/ 22,701,480.00	S/ 3,024,867.67	S/ 3,066,887.86	S/ 3,113,110.07	S/ 3,163,954.51	S/ 3,219,883.38
<b>FCEN TOTAL</b>	<b>-S/ 34,052,220.00</b>	<b>S/ 5,817,318.56</b>	<b>S/ 7,247,217.30</b>	<b>S/ 8,821,953.91</b>	<b>S/ 10,556,086.11</b>	<b>S/ 40,815,630.32</b>
Flujo acumulado		S/ 5,817,318.56	S/ 13,064,535.86	S/ 21,886,489.77	S/ 32,442,575.88	S/ 73,258,206.20

*Nota. Elaboración propia*

Tabla 21: Evaluación económica financiera de escenario al 85%

Periodos	FLUJO ECONÓMICO	Saldo de caja del proyecto
<b>2022</b>	-S/ 56,753,700.00	
<b>2023</b>	S/ 8,842,186.23	-S/ 47,911,513.77
<b>2024</b>	S/ 10,314,105.16	-S/ 37,597,408.61
<b>2025</b>	S/ 11,935,063.99	-S/ 25,662,344.63
<b>2026</b>	S/ 13,720,040.61	-S/ 11,942,304.02
<b>2027</b>	S/ 44,035,513.70	S/ 32,093,209.69

Periodos	FLUJO DE CAJA FINANCIERO	Saldo de caja del proyecto
<b>2022</b>	-S/ 34,052,220.00	
<b>2023</b>	S/ 5,817,318.56	-S/ 28,234,901.44
<b>2024</b>	S/ 7,247,217.30	-S/ 20,987,684.14
<b>2025</b>	S/ 8,821,953.91	-S/ 12,165,730.23
<b>2026</b>	S/ 10,556,086.11	-S/ 1,609,644.12
<b>2027</b>	S/ 40,815,630.32	S/ 39,205,986.20

	FLUJOS	
	ECONÓMICO	FINANCIERO
VAN	S/ 11,066,269.69	S/ 32,800,431.57
FCE / FCF	S/ 67,819,969.69	S/ 54,450,843.07
TIR	13%	22%
B/C	1.1950	1.5990
IR	119.50%	159.90%
PR	4.27	4.04

*Nota. Elaboración propia*

Tabla 22: Flujo de escenario al 95%

FLUJO DE CAPITAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Activos tangibles	-S/	56,700,000.00				
Activos intangibles	-S/	53,700.00				
Capital de trabajo	S/	-				
Recup de activos tangibles						S/ 28,350,000.00
Recup de capital de trabajo						S/ -
<b>TOTAL</b>	<b>-S/</b>	<b>56,753,700.00</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ 28,350,000.00</b>
ESTADO DE RESULTADOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingreso		S/ 22,401,000.00	S/ 24,641,100.00	S/ 27,105,210.00	S/ 29,815,731.00	S/ 32,797,304.10
Costo		-S/ 10,486,300.25	-S/ 10,530,300.25	-S/ 10,576,060.25	-S/ 10,623,650.65	-S/ 10,673,144.66
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>S/ 11,914,699.75</b>	<b>S/ 14,110,799.75</b>	<b>S/ 16,529,149.75</b>	<b>S/ 19,192,080.35</b>	<b>S/ 22,124,159.44</b>
Gastos operativos		-S/ 2,770,200.00				
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>S/ 9,144,499.75</b>	<b>S/ 11,340,599.75</b>	<b>S/ 13,758,949.75</b>	<b>S/ 16,421,880.35</b>	<b>S/ 19,353,959.44</b>
Gastos financieros		-S/ 2,270,148.00	-S/ 2,127,706.67	-S/ 1,971,021.20	-S/ 1,798,667.19	-S/ 1,609,077.77
Utilidad antes de impuestos		S/ 6,874,351.75	S/ 9,212,893.08	S/ 11,787,928.55	S/ 14,623,213.16	S/ 17,744,881.66
Impuesto a la renta		-S/ 2,062,305.53	-S/ 2,763,867.93	-S/ 3,536,378.57	-S/ 4,386,963.95	-S/ 5,323,464.50
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>S/ 4,812,046.23</b>	<b>S/ 6,449,025.16</b>	<b>S/ 8,251,549.99</b>	<b>S/ 10,236,249.21</b>	<b>S/ 12,421,417.16</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>		<b>S/ -</b>	<b>S/ 4,812,046.23</b>	<b>S/ 11,261,071.39</b>	<b>S/ 19,512,621.37</b>	<b>S/ 29,748,870.58</b>
FLUJO OPERATIVO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Utilidad neta (+)		S/ 4,812,046.23	S/ 6,449,025.16	S/ 8,251,549.99	S/ 10,236,249.21	S/ 12,421,417.16
Depreciación (+)		S/ 5,670,000.00				
Amort. Intangibles (+)		S/ 10,740.00				
<b>FON TOTAL</b>		<b>S/ 10,492,786.23</b>	<b>S/ 12,129,765.16</b>	<b>S/ 13,932,289.99</b>	<b>S/ 15,916,989.21</b>	<b>S/ 18,102,157.16</b>
FLUJO ECONÓMICO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de capital	-S/	56,753,700.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 28,350,000.00
Flujo operativo		S/ 10,492,786.23	S/ 12,129,765.16	S/ 13,932,289.99	S/ 15,916,989.21	S/ 18,102,157.16
<b>FCEN TOTAL</b>	<b>-S/</b>	<b>56,753,700.00</b>	<b>S/ 10,492,786.23</b>	<b>S/ 12,129,765.16</b>	<b>S/ 13,932,289.99</b>	<b>S/ 15,916,989.21</b>
Flujo acumulado		S/ 10,492,786.23	S/ 22,622,551.39	S/ 36,554,841.37	S/ 52,471,830.58	S/ 98,923,987.75
FLUJO DE SERVICIO A LA DEUDA	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Préstamo	S/	22,701,480.00				
Amortización del préstamo	S/	-	S/ 1,424,413.33	S/ 1,566,854.66	S/ 1,723,540.13	S/ 1,895,894.14
Intereses	S/	-	S/ 2,270,148.00	S/ 2,127,706.67	S/ 1,971,021.20	S/ 1,798,667.19
Escudo fiscal		-S/ 669,693.66	-S/ 627,673.47	-S/ 581,451.25	-S/ 530,606.82	-S/ 474,677.94
<b>FSDN TOTAL</b>	<b>S/</b>	<b>22,701,480.00</b>	<b>S/ 3,024,867.67</b>	<b>S/ 3,066,887.86</b>	<b>S/ 3,113,110.07</b>	<b>S/ 3,163,954.51</b>
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de económico	-S/	56,753,700.00	S/ 10,492,786.23	S/ 12,129,765.16	S/ 13,932,289.99	S/ 15,916,989.21
Flujo de servicio a la deuda	S/	22,701,480.00	S/ 3,024,867.67	S/ 3,066,887.86	S/ 3,113,110.07	S/ 3,163,954.51
<b>FCEN TOTAL</b>	<b>-S/</b>	<b>34,052,220.00</b>	<b>S/ 7,467,918.56</b>	<b>S/ 9,062,877.30</b>	<b>S/ 10,819,179.91</b>	<b>S/ 12,753,034.71</b>
Flujo acumulado		S/ 7,467,918.56	S/ 16,530,795.86	S/ 27,349,975.77	S/ 40,103,010.48	S/ 83,335,284.26

*Nota. Elaboración propia*

Tabla 23: Evaluación económica financiera de escenario al 95%

Periodos	FLUJO ECONÓMICO	Saldo de caja del proyecto
<b>2022</b>	-S/ 56,753,700.00	
<b>2023</b>	S/ 10,492,786.23	-S/ 46,260,913.77
<b>2024</b>	S/ 12,129,765.16	-S/ 34,131,148.61
<b>2025</b>	S/ 13,932,289.99	-S/ 20,198,858.63
<b>2026</b>	S/ 15,916,989.21	-S/ 4,281,869.42
<b>2027</b>	S/ 46,452,157.16	S/ 42,170,287.75

Periodos	FLUJO DE CAJA FINANCIERO	Saldo de caja del proyecto
<b>2022</b>	-S/ 34,052,220.00	
<b>2023</b>	S/ 7,467,918.56	-S/ 26,584,301.44
<b>2024</b>	S/ 9,062,877.30	-S/ 17,521,424.14
<b>2025</b>	S/ 10,819,179.91	-S/ 6,702,244.23
<b>2026</b>	S/ 12,753,034.71	S/ 6,050,790.48
<b>2027</b>	S/ 43,232,273.78	S/ 49,283,064.26

	FLUJOS	
	ECONÓMICO	FINANCIERO
VAN	S/ 19,120,295.69	S/ 40,766,212.71
FCE / FCF	S/ 75,873,995.69	S/ 62,416,624.22
TIR	17%	28%
B/C	1.3369	1.8330
IR	133.69%	183.30%
PR	4.09	3.53

*Nota. Elaboración propia*

Tabla 24: Resumen de análisis de riesgo

	ESCENARIO PESIMISTA		ESCENARIO NORMAL		ESCENARIO OPTIMISTA		VALORES ESPERADOS DEL PROYECTO	
	5%		90%		5%		100%	
VAN Económico	S/11,066,269.69	S/	15,093,282.69	S/	19,120,295.69	<b>S/ 23,147,308.69</b>		
TIR Económico	13%		15%		17%		<b>19%</b>	
B/C Económico	1.19		1.27		1.34		<b>1.41</b>	
PR Económico	4.27		4.18		4.09		<b>4.01</b>	
VAN Financiero	S/32,800,431.57	S/	36,783,322.14	S/	40,766,212.71	<b>S/ 44,749,103.28</b>		
TIR Financiero	22%		25%		28%		<b>30%</b>	
B/C Financiero	1.60		1.7		1.83		<b>1.9</b>	
PR Financiero	4.04		3.81		3.53		<b>3.29</b>	

*Nota. Elaboración propia*

### **Viabilidad económica financiera**

Se concluye que el total de inversión para el proyecto de inversión privada antes mencionada, tienen un valor total de S/56,753,700.00, de lo cual S/22,701,480.00 representado por un 40% será financiado por un préstamo bancario con una TEA de 10% y con un plazo de 10 años, pagando una renta anual de S/3,694,561.33. Asimismo, el costo de oportunidad (COK) tienen un valor del 7.84% y el costo promedio ponderado (WACC) tiene un valor del 7.29%. De igual manera, se realizó un estado de ganancias y pérdidas de 5 años del proyecto, pudiendo observarse que existe una utilidad neta bastante positiva. Por último, se realizó una evaluación para lograr identificar la viabilidad económica y financiera del Centro de Alto Rendimiento; teniendo el flujo económico los siguientes valores: Valor actual neto de S/23,564,728.79, una tasa interna de retorno del 19%, un beneficio/costo de 1.4152, un índice de rentabilidad del 141.52% y un periodo de recupero de 4 años; y, para el flujo financiero los valores son: Valor actual neto de S/44,749,103.28, una tasa interna de retorno del 30%, un beneficio/costo de 1.95, un índice de recupero de 194.99% y una periodo de recupero de un 3.29 años.

Se recomienda para el estudio trabajar con una tasa que favorezca a la empresa, considerando una entidad financiera que nos proporcione el crédito deseado a una tasa menor a la considerada. De igual forma después de identificar la variación y elasticidad del VAN para el flujo económico las ventas pueden disminuir máximo hasta en un 33% y para el flujo financiero se demuestra que pueden disminuir hasta un 16% para que el proyecto pueda seguir siendo rentable.

## Conclusiones y recomendaciones

- ❖ **Viabilidad Estratégica:** En conclusión, se deduce que si hay una viabilidad estratégica; ya que, el análisis de las Fuerzas de Porter, la matriz SEPTED, la Cadena de Valor y el FODA indican que el proyecto es viable; dándonos a conocer que el sector deporte, a pesar de no contar con mucha infraestructura de calidad tiene un gran potencial en la capital del Perú, siendo una gran oportunidad de proyecto. Así mismo este sector muestra ser base para el desarrollo integral de nuestro país. Finalmente, se observa que tanto para la Matriz EFI y EFE el contexto es favorable; por sus calificaciones obtenidas las cuales son de 3.02 y 2.62 respectivamente. Se recomienda que para este estudio la empresa pueda implementar como estrategia competitiva a la diferenciación, debido al aprovechamiento de las nuevas tecnologías en el desarrollo de deportistas y el gran número de jóvenes futbolistas que buscan seguir su carrera profesional en Lima y en el resto del país, los cuales buscan espacios para poder desarrollarse, siendo una gran oportunidad de proyecto.
- ❖ **Viabilidad de Mercado:** De acuerdo con el estudio mercado realizado, se concluye que el negocio estará enfocado en los habitantes de Lima del nivel socioeconómico Alto, Medio Alto, Medio ya que tienen mayor facilidad económica para acceder al servicio que ofrecerá está de inversión privada, constituyendo un total de aproximadamente 7,820 personas por año en formato de internado de desarrollo deportivo, cubriendo la demanda en 60% y con un crecimiento anual de 1.5% permitiendo que los ingresos vayan en aumento y con esto se determina la viabilidad de mercado.
- ❖ **Viabilidad Técnica:** En conclusión, se determinó que la localización más idónea para este proyecto de inversión es el distrito de Lurín, en la provincia de Lima, debido a la aplicación del método de localización que obtuvo para esta zona una ponderación de 5.6, adquiriendo así un terreno ideal para la implementación del centro de alto rendimiento, que tendrá una superficie de 8 hectáreas que comprende la extensión de espacios adecuados para brindar servicios de desarrollo de futbolistas tanto en formación corporal, técnica, nutrición, psicología todo esto en los diferentes espacios que maneja el CAR. Finalmente se debe tener en cuenta que las instalaciones y los equipos del CAR se podrían deteriorar con el tiempo; por ello se recomienda que se cuente con una programación fija de mantenimiento preventivo y correctivo anual,

para todos aquellos equipos y maquinarias que necesiten atención, esto se haría con el fin de garantizar su buen funcionamiento para el posterior año al mantenimiento.

- ❖ **Viabilidad Organizacional:** Se determinó que el modelo organizacional establecido para la empresa está realizado a partir de procesos, con el fin de perfeccionar su gestión y hacerla mucho más eficiente. Además, se contará con la gestión del conocimiento como parte de la ventaja competitiva, debido a que el personal del CAR cuenta con la mejor preparación en todos los ámbitos necesarios para el desarrollo integral de un deportista calificado, se enfocaran también en poder formarlos profesionalmente, para así aumentar el nivel competitivo de cada uno de los colaboradores, logrando fomentar un buen clima y satisfacción laboral.
- ❖ **Viabilidad Económica y Financiera:** Se concluye que el total de inversión para el proyecto de inversión privada antes mencionada, tienen un valor total de S/56,753,700.00, de lo cual S/22,701,480.00 representado por un 40% será financiado por un préstamo bancario con una TEA de 10% y con un plazo de 10 años, pagando una renta anual de S/3,694,561.33. Asimismo, el costo de oportunidad (COK) tienen un valor del 7.84% y el costo promedio ponderado (WACC) tiene un valor del 7.4503%. De igual manera, se realizó un estado de ganancias y pérdidas de 5 años del proyecto, pudiendo observarse que existe una utilidad neta bastante positiva. Por último, se realizó una evaluación para lograr identificar la viabilidad económica y financiera del CAR; teniendo el flujo económico los siguientes valores: Valor Actual Neto S/23,147,308.69, Tasa Interna de Retorno 19%, Beneficio/Costo 1.41., Índice de Rentabilidad 140.79% y el Periodo de Recupero es de 4.03; y, para el flujo financiero se obtuvo lo siguiente: Valor Actual Neto S/44,749,103.28, Tasa Interna de Retorno 30%, Beneficio/Costo 1.95, Índice de Rentabilidad 194.99% y el Periodo de Recupero es de 3.34. Se recomienda para el estudio trabajar con una tasa que favorezca a la empresa, considerando una entidad financiera que nos proporcione el crédito deseado a una tasa menor a la considerada. De igual forma después de identificar la variación y elasticidad del VAN para el flujo económico las ventas pueden disminuir máximo hasta en un 33% y para el flujo financiero se demuestra que pueden disminuir hasta un 28% para que el proyecto pueda seguir siendo rentable.

## Referencias

- Brotons, J. (diciembre 2005). Propuesta de un modelo integral para el proceso de detección, selección y desarrollo de talentos deportivos a largo plazo. Obtenido de: <https://www.efdeportes.com/efd91/selec.htm>
- Comebol (2022). Historia de la Copa Libertadores de América. <https://www.conmebol.com/>
- CPI. (2021). Perú: Población 2021. [https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market\\_Report\\_Mayo.pdf](https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf)
- El Peruano (14 de julio de 2021). El fútbol peruano. <https://elperuano.pe/noticia/124583-el-futbol-peruano>.
- Federación Peruana de Fútbol (2022). FPF ANUNCIA EL INICIO DEL TORNEO DE PROMOCIÓN Y RESERVAS 2022. <https://fpf.org.pe/fpf-anuncia-el-inicio-del-torneo-de-promocion-y-reservas-2022/>
- Gestión (1 de diciembre del 2017). Juegos Panamericanos: Construcción de Villa de Atletas culminará en febrero del 2019. <https://gestion.pe/economia/juegos-panamerican-construccion-villa-atletas-culminara-febrero-2019-221923-noticia/>
- Gobierno del Perú (s.f.). Ley de promoción y desarrollo del deporte. <https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/discapacidad/leyes/28036.htm#:~:text=La%20presente%20Ley%20tiene%20por,%C3%A1mbito%20local%2C%20regional%20y%20nacional>.
- INEI. (2022). Lima supera los 10 millones de habitantes al año 2022. <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-supera-los-10-millones-de-habitantes-al-ano-2022-13297/>
- Infobae (22 de enero de 2022). Ranking Mundial de Ligas 2021: ¿Qué lugar ocupa la Liga 1 de Perú? <https://www.infobae.com/america/peru/2022/01/22/ranking-mundial-de-ligas-2021-que-lugar-ocupa-la-liga-1-de-peru/>
- LimaCómoVas. (2018). IX informe de percepción sobre calidad de vida en Lima y Callao. <http://www.limacomovamos.org/cm/wpcontent/uploads/2018/12/EncuestaLimaComoVamos2018.pdf>

Organización Mundial de la Salud (26 de noviembre de 2020). Actividad física: datos y cifras.

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity#:~:text=La%20actividad%20f%C3%ADsica%20contribuye%20a,la%20depresi%C3%B3n%20y%20la%20ansiedad>

Perú21 (06 de abril de 2022). Fuerte y claro: Ricardo Gareca habló sobre la falta de una política deportiva en el Perú. <https://peru21.pe/deportes/futbol-peruano/fuerte-y-claro-ricardo-gareca-hablo-sobre-la-falta-de-una-politica-deportiva-en-el-peru-deporte-politica-deportiva-ricardo-gareca-noticia/>

Valladolid, L., Peña, K. (2018). Centro de alto rendimiento para deportes de competición olímpica en el distrito de San Juan de Miraflores