



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DEPORTIVO ESPECIALIZADO EN DEPORTES URBANOS PARA ADOLESCENTES Y JÓVENES EN LA CIUDAD DE TRUJILLO”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Br. Gambini Iparraguirre, Fiorella Giannina

Br. Santillán Acosta, Franco Everaldo

Asesor:

Mg. Arzani Bracamonte, Julio César

TRUJILLO-PERÚ

2013

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo determinar la viabilidad económica y financiera para la implementación de un Centro Deportivo especializado en deportes urbanos, dedicado a brindar entretenimiento, diversión y salud a través de la enseñanza de deportes urbanos tales como Skateboarding, BMX, Scooter, In Line Skating Agressivo (Patinaje en línea), bajo el nombre comercial de “URBAN SPORTS S.A.C.”, en la ciudad de Trujillo, en el departamento de La Libertad.

La idea nace debido a la insatisfacción que existe en el mercado local ante un servicio de este tipo, por ello el presente estudio propone implementar un centro deportivo donde se ofrezca la enseñanza mediante clases prácticas para el desarrollo de los deportes anteriormente mencionados.

El mercado al cual se dirigirá la empresa estará conformado por adolescentes y jóvenes entre los 13 a 27 años de edad del sector socio-económico Alto Medio (AB) de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, el cual representa un mercado efectivo de 2,984 entre adolescentes y jóvenes, los cuales están dispuestos a hacer uso del servicio. Por lo cual nuestro objetivo será captar el 53% del mercado efectivo.

Para el presente proyecto, se ha considerado un horizonte de evaluación de 10 años debido a la vida útil de la edificación del terreno y al tamaño de inversión requerida, la cual es de S/.385,643,00, de los cuales el 14% corresponde al aporte de capital propio, lo restante será financiado por el BBVA Continental a una tasa de costo efectiva anual del 21%, para lo cual tenemos un periodo de recuperación del capital al cuarto año.

Finalmente los indicadores de rentabilidad del proyecto son: VANE Nominal de S/. 1,098,019, TIRE Nominal de 51%, VANE Real de S/. 795,148, TIRE Real de 46% y su VANF Nominal de S/. 564,526, su TIRF Nominal de 27%, su VANF Real de S/. 408,810, TIRF Real de 23%.

ABSTRACT

The present study aims to determine the economic and financial viability for the implementation of a sports center specializing in urban sports, dedicated to providing entertainment, fun and health through teaching urban sports like skateboarding, BMX, Scooter, In Line Agressive Skating (Rollerblading) under the trade name "URBAN SPORTS SAC", in the city of Trujillo, in the department of La Libertad.

The idea was born because of dissatisfaction that exists in the local market with a service of this type, so the present study proposes to implement a sports center which offers education through practical classes for the development of the sports mentioned above.

The market of the company will consist of teenagers and young adults between 13-27 years old, socio- economic sector High Medium (AB) in the districts of Trujillo and Victor Larco Herrera, which represents 2,984 among adolescents and young people, who are willing to use the service. Therefore our goal is to capture 53% of the market.

For this project, has been considered an evaluation horizon of 10 years due to the lifetime of the building and the size of investment required, which is S/.385,643,00, of which 57% corresponds to the contribution equity capital, the remainder will be funded by the BBVA Continental to an effective annual rate of 21%, for which we have a capital recovery period in the fourth year.

Finally profitability indicators of the project are: VANE Nominal de S/. 1,098,019, TIRE Nominal 51%, VANE Real S/. 795,148, TIRE Real 46% and VANF Nominal S/. 564,526, and TIRF Nominal 27%, and VANF Real S/. 408,810, TIRF Real 23%.

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
PRESENTACIÓN	IV
TABLA DE CONTENIDOS	V
LISTAS DE CUADROS Y TABLAS.....	XI
LISTAS DE GRÁFICOS Y FIGURAS	XIV
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
CAPITULO 1: GENERALIDADES.....	3
1.1 Nombre de la empresa y marca distintiva	4
1.2 Concepto del negocio	5
1.3 Sector-Industria.....	5
1.4 Justificación.....	6
1.5 Posibles barreras de entrada y salida.....	6
1.6 Objetivos del estudio.....	6
1.7 Horizonte de evaluación.....	7
1.8 Cronología del proyecto	7
1.9 Ejecutores.....	8
CAPITULO 2: ESTUDIO DE MERCADO.....	9
2.1 Análisis del entorno.....	10
2.1.1 Macro entorno	10
2.1.1.1 Factores legales	10
2.1.1.2 Factores económicos	11
2.1.1.3 Factores políticos.....	12
2.1.1.4 Factores demográficos.....	14
2.1.1.5 Factores climáticos	14
2.2 Investigación de mercado.....	15
2.2.1 Metodología utilizada.....	15

2.2.2 Fuentes de información	18
2.2.3 Definición y caracterización del cliente y/o consumidor	19
2.2.4 Segmentación	19
2.2.5 Análisis de la demanda.....	21
2.2.5.1 Producto básico, real y aumentado	21
2.2.5.2 Demanda histórica y actual	21
2.2.5.3 Variables que afectan la demanda	22
2.2.5.4 Demanda proyectada	22
2.2.6 Análisis de la oferta.....	23
2.2.6.1 Identificación de la competencia	23
2.2.6.2 Oferta histórica y presente.....	23
2.2.6.3 Variables que afectan la oferta	23
2.2.6.4 Oferta proyectada	23
2.2.7 Deducción del mercado.....	24
2.2.7.1 Proyección del mercado potencial, disponible y efectivo	24
2.2.7.2 Mercado objetivo proyectado	25
2.3 Análisis de comercialización.....	25
2.3.1 Marketing mix usado por la competencia	25
2.3.2 Análisis del mercado proveedor.....	26
2.3.2.1 Identificación y caracterización.....	26
2.3.2.2 Criterios de selección	26
2.3.2.3 Evaluación y selección	28
2.3.3 Canales y medios	29
2.3.3.1 Identificación.....	29
2.2.3.2 Caracterización de actores según canal y medio	29
2.2.3.3 Condiciones de acceso	30
2.3.3.4 Criterios de selección	30
2.2.3.5 Evaluación y selección.....	31
CAPITULO 3: ESTUDIO TÉCNICO.....	32
3.1 Especificaciones técnicas del producto	33
3.2 Ingeniería básica.....	35
3.2.1 Descripción de procesos.....	35
3.2.1.1 Mapa de interacción de procesos.....	35
3.2.1.2 Procesos principales	37
3.2.2 Producción y capacidad.....	41
3.2.2.1 Tiempo de ciclo	41

3.2.2.2 Balance en línea.....	42
3.2.2.3 Posibles cuellos de botella.....	44
3.2.2.4 Programa de producción por tipo del servicio.....	44
3.2.2.5 Capacidad máxima y normal.....	46
3.2.2.6 Criterios y porcentajes de ocupabilidad.....	47
3.2.3 Descripción de tecnología.....	47
3.2.3.1 Maquinaria y equipo.....	47
3.2.3.2 Mobiliario y herramientas.....	48
3.2.3.3 Software y similares.....	48
3.3 Centro de operaciones.....	49
3.3.1 Macro y micro localización.....	49
3.3.2 Descripción de terrenos, inmuebles e instalaciones fijas.....	52
3.3.3 Diseño de edificaciones e instalaciones.....	53
CAPITULO 4: ESTUDIO LEGAL.....	54
4.1 Constitución de la sociedad.....	55
4.1.1 Forma societaria e implicancias.....	55
4.1.2 Proceso de constitución.....	56
4.1.3 Costos de constitución.....	58
4.2 Tasas y servicios regulados.....	59
4.2.1 Licencias y permisos.....	59
4.2.2 Anuncios publicitarios y similares.....	59
4.2.3 Regulación sectorial.....	60
4.2.4 Costos por tasas y servicios regulados.....	60
4.3 Demás aspectos legales.....	61
4.3.1 Aspectos laborales.....	61
4.3.2 Aspectos tributarios.....	63
4.3.3 Registro de marca.....	66
4.3.4 Regulación sanitaria y ambiental.....	66
4.3.5 Regulación sobre salud y seguridad ocupacional.....	67
4.3.6 Costos de los demás aspectos legales.....	68
CAPITULO 5: ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	69
5.1 Planeamiento estratégico.....	70
5.1.1 Misión.....	70
5.1.2 Visión.....	70
5.1.3 Objetivos estratégicos.....	70
5.1.3.1 Perspectiva financiera.....	70

5.1.3.2	Perspectiva cliente	71
5.1.3.3	Perspectiva de operaciones y procesos	71
5.1.3.4	Perspectiva de organizaciones y aprendizaje	71
5.1.4	Análisis FODA.....	72
5.1.5	Matriz EFE y EFI.....	73
5.1.6	Análisis de la competitividad del proyecto	75
5.1.7	Estrategias de entrada y crecimiento.....	75
5.1.8	Estructura organizacional.....	77
5.2	Plan de mercadotecnia.....	78
5.2.1	Plan de crecimiento comercial	78
5.2.2	Mercado meta.....	79
5.2.3	Cualidad intrínseca.....	79
5.2.4	Costo para el cliente	81
5.2.5	Conveniencia.....	81
5.2.6	Comunicación	81
5.2.7	Posicionamiento	82
5.2.8	Presupuesto de marketing	82
5.3	Equipo de trabajo	83
5.3.1	Descripción de posiciones.....	83
5.3.2	Manual de organización y funciones.....	86
5.3.3	Proceso de reclutamiento y selección	104
5.3.4	Plan de desarrollo del personal y monitoreo	105
5.3.5	Política y fijación de remuneraciones	105
CAPITULO 6: ESTUDIO DE COSTOS		106
6.1	Inversiones	107
6.1.1	Inversiones en activo fijo	107
6.1.2	Inversiones en activo intangible.....	108
6.1.3	Inversiones en capital de trabajo	109
6.2	Costos y gastos proyectados.....	110
6.2.1	Mano de obra directa.....	110
6.2.2	Costos y gastos indirectos de fabricación	111
6.2.3	Gastos de administración	112
6.2.4	Gastos de ventas.....	113
6.2.5	Depreciación del activo fijo	114
6.2.6	Amortización de intangibles	115
6.3	Financiamiento.....	116

6.3.1 Estructura de capital.....	116
6.3.2 Alternativas de financiamiento externo	116
6.3.3 Criterios de selección de fuentes de financiamiento	116
6.3.4 Evaluación y selección de fuentes de financiamiento	117
6.3.5 Amortización de deuda	118
6.4 Ingresos proyectados	119
6.4.1 Ingresos por ventas.....	119
6.4.2 Recuperación del capital de trabajo	120
6.4.3 Valor del desecho neto	121
CAPITULO 7: EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	122
7.1 Supuestos generales.....	123
7.2 Flujo de caja proyectado	125
7.2.1 Flujo de caja operativo	125
7.2.2 Flujo de capital.....	126
7.2.3 Flujo de caja económico.....	127
7.2.4 Flujo de deuda.....	128
7.2.5 Flujo de caja financiero.....	129
7.3 Determinación de la tasa de descuento	130
7.3.1 Costo de oportunidad de capital.....	130
7.3.2 Costo promedio ponderado de capital.....	130
7.4 Estados proyectados	131
7.4.1 Balance general	131
7.5.2 Estado de ganancias y pérdidas.....	132
7.5.3 Estado de Flujo de Efectivo	133
7.5 Rentabilidad	134
7.5.1 Indicadores de rentabilidad	134
7.5.2 Punto de equilibrio para el horizonte del proyecto	135
7.5.3 Periodo de recuperación del capital	137
7.6 Análisis de Sensibilidad	138
7.6.1 Variables de entrada.....	138
7.6.2 Análisis Unidimensional	138
7.6.3 Análisis Multidimensional	140
7.6.4 Conclusiones del Análisis	142
7.7 Factores críticos de riesgo y éxito	142
7.7.1 Descripción	142
7.7.2 Plan de contingencia y aseguramiento	142

CAPITULO 8: CONCLUSIONES.....	143
CAPITULO 9: RECOMENDACIONES	145
REFERENCIAS	147
ANEXOS.....	150

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

CUADROS

Cuadro N° 1 – Mapa de Procesos	35
Cuadro N° 2 – Procesos Principales	37
Cuadro N° 3 – Procesos de Inscripción de Alumnos.....	38
Cuadro N° 4 – Enseñanza de los Deportes	39
Cuadro N° 5 – Proceso de Alquiler de Artículos.....	40
Cuadro N° 6 – Organigrama	77

TABLAS UBICADAS EN LOS CAPÍTULOS

Tabla N° 1 – Cronología del Proyecto.....	7
Tabla N° 2 – INEI CENSO 2007.....	16
Tabla N° 3 – Encuestas por zonas	18
Tabla N° 4 – Niveles Socioeconómicos	20
Tabla N° 5 – Demanda Proyectada.....	22
Tabla N° 6 – Mercado Objetivo Proyectado.....	25
Tabla N° 8 – Selección de Proveedores.....	28
Tabla N° 10 – Selección de Canales y Medios.....	31
Tabla N° 11 – Tiempo del ciclo por horas diarias	41
Tabla N° 12 – Tiempo del ciclo por horas al mes	41
Tabla N° 13 – Tiempo del ciclo por meses.....	41
Tabla N° 14 – Inscripción de Alumnos	42
Tabla N° 15 – Enseñanza del Deporte	43
Tabla N° 16 – Alquiler de Artículos Deportivos	43
Tabla N° 17 – Horario de Atención.....	45
Tabla N° 22 – Capacidad Máxima Total.....	46
Tabla N° 23 – Porcentaje de ocupabilidad	47
Tabla N° 24 – Equipos	47
Tabla N° 25 – Mobiliario	48

Tabla N° 27 – Costos de constitución	58
Tabla N° 28 – Costos por Tasas y servicios regulados	60
Tabla N° 29 – Beneficios de una Microempresa para trabajadores tiempo completo	62
Tabla N° 30 – Beneficios de una Microempresa para trabajadores tiempo parcial (Part Time)	63
Tabla N° 31 – Costos de los demás aspectos legales	68
Tabla N° 32 – Matriz EFE	73
Tabla N° 33 – Matriz EFI	74
Tabla N° 34 – Presupuesto de Marketing	82
Tabla N° 35 – Inversión en Activo Fijo	107
Tabla N° 36 – Inversión en Activo Intangible.....	108
Tabla N° 37 – Inversión en Capital de Trabajo.....	109
Tabla N° 40 – Mano de Obra Proyectada.....	110
Tabla N° 41 – Costos Indirectos de Fabricación Proyectados.....	111
Tabla N° 46 – Gastos administrativos proyectados	112
Tabla N° 49 – Gastos de Ventas.....	113
Tabla N° 50 – Depreciación de Activo Fijo Proyectado	114
Tabla N° 51 – Amortización de Intangibles Proyectado.....	115
Tabla N° 52 – Estructura del Capital.....	116
Tabla N° 53 – Alternativas de Financiamiento.....	116
Tabla N° 55 – Selección de Financiamiento.....	117
Tabla N° 57 – Amortización de Deuda	118
Tabla N° 63 – Ingresos por Ventas Proyectadas	119
Tabla N° 64 – Recuperación del Capital	120
Tabla N° 65 – Valor de Desecho Neto.....	121
Tabla N° 66 – Variables	123
Tabla N° 67 – Flujo de Caja Operativo Proyectado	125
Tabla N° 68 – Flujo de Caja de Capital Proyectado.....	126
Tabla N° 69 – Flujo de Caja Económico Proyectado.....	127
Tabla N° 70 – Flujo de Deuda Proyectado	128
Tabla N° 71 – Flujo de Caja Financiero Proyectado.....	129
Tabla N° 73 – Costo de Oportunidad del Capital.....	130
Tabla N° 74 – Costo Promedio Ponderado del Capital	130
Tabla N° 75 – Balance General Proyectado.....	131
Tabla N° 76 – Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado	132
Tabla N° 77 – Flujo de Efectivo Proyectado.....	133
Tabla N° 78 – Indicadores de Rentabilidad Económicos.....	134

Tabla N° 79 – Indicadores de Rentabilidad Financiero.....	134
Tabla N° 80 – Punto de Equilibrio Proyectado	135
Tabla N° 81 – Punto de Equilibrio	135
Tabla N° 82 – Periodo de Recuperación del Capital.....	137
Tabla N° 83 – Análisis Unidimensional con Precios Reducidos	138
Tabla N° 84 – Análisis Unidimensional con Cantidad de Alumnos Reducidos	139
Tabla N° 85 – Escenarios para el VANF Real con Diferentes Precios y Cantidad de Alumnos	140
Tabla N° 86 – Escenarios para el TIRF Real con Diferentes Tasas de Impuesto a la Renta y Cantidad de Alumnos	141

TABLAS UBICADAS EN LOS ANEXOS

Tabla N° 7 – Evaluación de Proveedores	152
Tabla N° 9 – Evaluación de Canales y Medios	154
Tabla N° 18 – Capacidad Máxima BMX.....	155
Tabla N° 19 – Capacidad Máxima Skateboarding.....	155
Tabla N° 20 – Capacidad Máxima Scooter	155
Tabla N° 21 – Capacidad Máxima Patinaje en Línea.....	155
Tabla N° 26 – Evaluación de Localización	156
Tabla N° 38 – Costo de Horas de Mano de Obra Directa.....	156
Tabla N° 39 – Costos Totales de Instructores.....	157
Tabla N° 42 – Sueldos Administrativos	157
Tabla N° 43 – Servicios Públicos	157
Tabla N° 44 – Útiles de Escritorio.....	158
Tabla N° 45 – Servicios Prestados por Terceros	159
Tabla N° 47 – Sueldos de Ventas	159
Tabla N° 48 – Publicidad y Marketing	160
Tabla N° 54 – Evaluación de Financiamiento	160
Tabla N° 56 – Cronograma de Pago de la Deuda	161
Tabla N° 58 – Precios de Venta por Concepto de Enseñanza	163
Tabla N° 59 – Precios de Venta por Concepto de Alquiler	163
Tabla N° 60 – Presupuesto de Ingresos por Concepto de Enseñanza.....	164
Tabla N° 61 – Detalle de Ingresos de Alquiler.....	164
Tabla N° 62 – Presupuesto de Ingresos por Concepto de Alquiler.....	165
Tabla N° 72 – Datos del Costo de Oportunidad del Capital	165

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

GRÁFICOS

Gráfico N° 1 – Punto de Equilibrio	136
Gráfico N° 2 – Edad	169
Gráfico N° 3 – Práctica deportes	169
Gráfico N° 4 – Frecuencia de práctica.....	170
Gráfico N° 5 – Deportes que practican.....	170
Gráfico N° 6 – Practicaría deportes urbanos	171
Gráfico N° 7 – Consumo del servicio.....	171
Gráfico N° 8 – Skateboarding.....	172
Gráfico N° 9 – BMX	172
Gráfico N° 10 – Scooter	173
Gráfico N° 11 – Patinaje en línea	173
Gráfico N° 12 – Horario de clases	174
Gráfico N° 14 – Localización	174
Gráfico N° 15 – Atributos importantes.....	175
Gráfico N° 16 – Frecuencia proporción de alumnos	176

FIGURAS

Figura N° 1- Logo de la Empresa “Urban Sports SAC”	4
Figura N° 2 – Proyección de Inflación 2013-2015	12
Figura N° 3 – Fórmula Tamaño de Muestra	17
Figura N° 4 – Aplicación Fórmula Tamaño de Muestra	17
Figura N° 5 – Macro Localización	49
Figura N° 6 – Micro Localización	51
Figura N° 7 – Plano de la Empresa.....	53

Nota de acceso:

No se puede acceder al texto completo pues tiene datos confidenciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alejandro, C. C. (2008). *Innovación de productos, Desarrollo, Investigación y Estrategias de Mercado*. México D.F: Trillas.

APEIM. (s.f.). *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado*. Recuperado el Julio de 2013, de <http://apeim.com.pe/>

BCRP. (s.f.). *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado el Septiembre de 2013, de <http://www.bcrp.gob.pe/>

Bolaños Rodríguez, E. (s.f.). *Muestra y muestreo*. Recuperado el Julio de 2013, de <http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P Presentaciones/tizayuca/gestion tecnologica/muestraMuestreo.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración, Teoría, Proceso y Práctica*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.

Empleo, M. d. (s.f.). *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado el Agosto de 2013, de http://www.mintra.gob.pe/LGT/ley_seguridad_salud_trabajo.pdf

INEI. (s.f.). *Instituto nacional de estadística e informática*. Recuperado el Julio de 2013, de <http://www.inei.gob.pe/>

Perú. (s.f.). *Plan de Gobierno Gana Perú 2011-2016*. Recuperado el Julio de 2013, de <http://www.presidencia.gob.pe/plan-de-gobierno-gana-peru-2011-2016>

Perú. (s.f.). *Servicio Nacional de Meteorología del Perú*. Recuperado el Septiembre de 2013, de <http://www.senamhi.gob.pe/>

Perú, C. d. (s.f.). *Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte*. Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/29544.pdf>

Perú, C. d. (s.f.). *Nueva Ley General de Sociedades*. Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/26887.pdf>

República, C. d. (s.f.). *Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral*. Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/DecretosLegislativos/00728.pdf>

SUNAT. (s.f.). *Ley de la Promoción y Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente*. Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf>

SUNAT. (s.f.). *Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria*. Recuperado el Julio de 2013, de <http://www.sunat.gob.pe/>