UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CANCHA DE FULBITO EN CÉSPED ARTIFICIAL 20X30 m

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en administración de Empresas

AUTOR

José Carlos HOYOS CASAS (0000-0001-9142-0112)

ASESOR

Dra. Celia Hermelinda Cárdenas Solís (0000-0002-0013-8179)

Lima, Perú

2018

INDICE

INDICE	1
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCION	6
CAPITULO 1.	8
FORMULACION DE LA IDEA DE NEGOCIO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	8
1.1. IDEA DE NEGOCIO	8
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.3 JUSTIFICACION	12
1.4 OBJETIVOS	14
CAPITULO 2.	15
ANALISIS DEL MERCADO	15
2.1 INVESTIGACION DE MERCADO	15
2.2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	18
CAPITULO 3.	27
ANALISIS INTERNO	27
3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	27
3.2 ANALISIS FODA	30
CAPITULO 4.	32
PLAN DE MARKETING	32
4.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS GENERALES DE MARKETING.	32
4.2 MERCADO OBJETIVO:	33
4.3 DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.	34
4.4 .POLÍTICA DE GESTIÓN.	35
4.5 POLÍTICA COMERCIAL.	35
CAPITULO 5.	36
PLAN OPERATIVO Y GESTION HUMANA	36
5.1 PROCESOS OPERATIVOS	36
5.2 SERVICIOS ADICIONALES	37
5.3 CICLO OPERATIVO	37
CAPITULO 6.	40
EVALUACION FINANCIERA	40

6.1 SUPUESTOS GENERALES	40
6.2 INGRESOS	41
6.3 INVERSION	45
6.4 COSTOS	45
6.5 FLUJO DE CAJA	46
6.6 RESULTADOS	47
CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	53
ANEXO 1. LISTA DE LOCALES DEPORTIVOS	54
ANEXO 2. ENCUESTA	58
ANEXO 3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	61

INDICE DE TABLAS E IMAGENES

ILUSTRACIÓN 1: LAS 5 FUERZAS DE PORTER	18
ILUSTRACIÓN 2: TABLA N° 1 –FUENTE INEI	24
ILUSTRACIÓN 3: FLUJO GRAMA DEL PROCESO OPERATIVO	36
ILUSTRACIÓN 4: SIMULACIÓN DE INGRESOS AÑO 1	42
ILUSTRACIÓN 5: SIMULACIÓN DE INGRESOS AÑO 2	43
ILUSTRACIÓN 6: SIMULACIÓN DE INGRESOS AÑO 3	44
ILUSTRACIÓN 7: GANANCIAS Y PÉRDIDAS	44
ILUSTRACIÓN 8: INFRAESTRUCTURA NECESARIA	45
ILUSTRACIÓN 9: FLUJO DE CAJA	46
ILUSTRACIÓN 10: TARIFARIO DE FINANCIERA EFECTIVA (INTERÉS MÁS ALTO EN PERÚ)	47
ILUSTRACIÓN 11: VAN Y TIR	48

DEDICATORIA:

A Dios nuestro señor por permitirme alcanzar mis anhelos, por haberme dado a mis padres, quienes han sido ejemplo de honestidad y transparencia en mi vida.

A mi amada esposa, por su amor, comprensión, paciencia y apoyo constante.

A mis hijas: quienes son la razón de mi vida.

RESUMEN EJECUTIVO

Nuestro proyecto de inversión, titulado: “*Cancha de fútbol en césped artificial 20x30 m*”, tema de trascendencia en el ámbito de la administración de empresas, resaltando la esfera del proyecto de inversión.

De allí que el objetivo de nuestro proyecto sea: la implementación de campos deportivos de fútbol en césped artificial con medidas de 20x30 metros.

Es un negocio sostenible en el tiempo, y que contribuye el bienestar de la población.

El fútbol es el deporte más popular y jugado del mundo y su fanatismo crece constantemente. Un partido de fútbol puede ser una experiencia muy excitante y emocionante.

Gol de Oro, es un centro de entretenimiento específico para la práctica del deporte rey “Fútbol”, que inicia su actividad el año 2017, en el distrito de JesúsMaría, departamento de Lima.

Busca atender la demanda creciente por la práctica de este deporte entre los varones de entre 8 a 40 años de edad. Contará con instalaciones implementadas adecuadamente, tres campos deportivos con césped artificial de muy buena calidad, cerco perimétrico de malla para evitar pérdidas de balón de juego, iluminación para la práctica del deporte en la noche, instalaciones de servicios higiénicos, vestuarios, área de snack además de parqueo vehicular con vigilancia.

Palabras clave: Proyecto de inversión, Deporte, Cancha de Fútbol, Césped artificial.

ABSTRACT

Our investment project, titled: "Field of fulbito in artificial turf 20x30 m", subject of importance in the field of business administration, highlighting the sphere of investment project.

Hence the objective of our project is: the implementation of sports fields of fulbito in artificial turf with measures of 20x30 meters.

It is a sustainable business in the time, and that contributes the well-being of the population.

Football is the most popular and played sport in the world and its fanaticism is constantly growing. A football match can be a very exciting and exciting experience.

Gol de Oro, is a specific entertainment center for the practice of the king sport "Futbol", which begins its activity in 2017, in the district of Jesus Maria, department of Lima.

It seeks to meet the growing demand for the practice of this sport among men between 8 and 40 years of age. It will have properly implemented facilities, three sports fields with artificial turf of very good quality, perimetric fencing of mesh to avoid losses of ball of game, illumination for the practice of the sport in the night, facilities of hygienic services, changing rooms, area of snack besides car park with surveillance.

Keywords: Investment project, Sport, Soccer field, Artificial turf.

INTRODUCCION

Nuestra presente trabajo gira en torno a la factibilidad de realizar un proyecto de inversión “*Cancha de fútbol en césped artificial 20x30 m*”, propuesta que surge de la necesidad de resolver una carencia en el Club, **Gol de Oro**, que es incluir este espacio deportivo.

Vivimos una época de constantes cambios, con un estilo de vida acelerado, donde diariamente se enfrentan a los problemas de diversa índole, por ello se busca nuevas alternativas de apartarse de este mundo muy traidado de la vida diaria y buscar, relajamiento, reposo, distracción, y hacer deporte. Como señala Andia (2014) “las personas que necesitan el realizar prácticas deportivas, así como al mismo tiempo, relajarse y eliminar el stress que provoca dicho estilo de vida. Esto es posible conseguir a través de la creación de un negocio que permita satisfacer las necesidades ya mencionadas, que permite a una empresa el obtener ganancias y mantenerse vigente en el mercado” (p, 4)

Como señala Toro (2009) “Un proyecto de inversión es el conjunto de actividades que tiene objetivos y trayectorias organizadas para resolver problemas con recursos ya sean de índole privado o público limitados” (p, 12) Es también definido como el “paquete de inversiones y actividades diseñadas con la finalidad de reducir sus restricciones de su desarrollo, para lograr un beneficios en término de un aumento de la productividad y mejorar la calidad del grupo de los beneficiados” (Pérez. 2010. p, 24)

La importancia del proceso de Planeación dentro de la construcción de un proyecto de inversión es indispensable, de allí que nosotros después de haber evaluado la factibilidad de nuestra propuesta hemos seleccionado nuestras

herramientas y la hemos plasmado en el presente trabajo, partiendo que el club tiene una necesidad, como es tener una cancha de Fútbol, de las magnitudes que proponemos.

Desde el ámbito de la administración, es muy importante, primero la evaluación, si nuestro proyecto es factible, se cuenta con las herramientas, con la disponibilidad, si es necesaria, si es una necesidad en la organización o institución donde se ha decidido realizar el proyecto, partiendo de esta premisa hemos visto que nuestra propuesta es factible, necesaria y trascendental.

De allí que una etapa importante haya sido considerar la incorporación del riesgo, siendo para ello utilizado el método basado en el retorno esperado.

En nuestro caso la cancha de Fútbol, será un beneficio recreativo para todos los socios del club, pensando en que al socio se le debe brindar todas las comodidades y satisfacciones dentro de un club donde busca el descanso, esparcimiento, relax, por ello el retorno esperado es positivo no solo para la institución, sino para todos los asociados. Como señala Toro (2009) "Los métodos basados en el retorno esperado se construyen a partir de un escenario del proyecto, con valores estimados a partir de un cierto grado de certeza" (p, 16)

CAPITULO 1.

FORMULACION DE LA IDEA DE NEGOCIO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. IDEA DE NEGOCIO

El presente proyecto tiene como finalidad principal la implementación de campos deportivos de fútbol en césped artificial con medidas de 20x30 metros. Es un negocio sostenible en el tiempo, y que contribuye al bienestar de la población. El fútbol es el deporte más popular y jugado del mundo y su fanatismo crece constantemente. Un partido de fútbol puede ser una experiencia muy excitante y emocionante.

La innovación en el servicio que se ofrece es fundamental, ya que la tendencia de la actual sociedad es de realizar algún tipo de actividad física.

Se ha hecho un análisis económico donde se expone la inversión y el precio de las promociones para el público en general:

Adicionalmente, podemos decir que es un proyecto con una plaza abierta para todo tipo de personas, niños, jóvenes y adultos, y que se puede practicar a todas las horas del día. Este proyecto está propuesto para ubicarse en el distrito de Jesús María de la ciudad de Lima.

Nuestra idea principal, tiene su soporte en ventajas competitivas:

- Innovación de un servicio en el Club **Gol de Oro**, como es la cancha de fútbol.
- Excelente cancha de Fútbol, que ha considerado perímetros y material de alta calidad.

- Excelente servicio en torno a la cancha de Fulbito, su limpieza, remodelado, supervisión de la infraestructura entre otros.
- Incentivo del deporte más popular en nuestro país, mayor razón aun cuando estamos viviendo una fiebre del Fútbol debido a que nuestro país se ha clasificado al mundial de Rusia este 2017.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las actividades deportivas a las cuales las personas dedican voluntariamente su tiempo libre, para el descanso activo, la diversión y el desarrollo individual, son claves en la promoción y prevención de la salud. Teniendo en cuenta el efecto que tiene la actividad deportiva en el individuo y la sociedad, las políticas gubernamentales han determinado como una necesidad elemental, fomentar el deporte.

Al igual que en otras ciudades capitales, la falta de espacios físicos recomendables para practicar deportes es una constante en todos los distritos de Lima, sobre todo con el auge de las construcciones para vivienda provocándose con ello el desánimo y desinterés en aquellos que buscan ocupar su tiempo libre en la práctica del fútbol.

Como señala Castro (2005) "Un hecho referido a la salud pública, que concita la atención en los últimos años, son las evidencias presentadas en reportes científicos, las cuales revelan que la inactividad física y el sobrepeso se encuentran entre los principales factores de riesgo de las enfermedades no transmisibles más frecuentes de nuestra época" (p.8).

En relación a esto, es necesario recordar que en la declaración de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en la sede de las Naciones Unidas, en el año 2000, se afirmó que el crecimiento económico de los países será limitado a menos que sus poblaciones estén sanas. Dos años más tarde, la Organización Mundial de la Salud- OMS, declara el Día Mundial de la Salud del año 2002 dedicado a la actividad física con el lema "Por tu salud muévete". Ese mismo año, la Asamblea

de las Naciones Unidas incorpora la actividad física y el deporte en los lineamientos gñ política del adulto mayor. En el año 2004 la OMS lanza la “Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud”.

Hay sin duda, una gran preocupación por la pérdida de salud de la población mundial debido al sedentarismo, llamado el mal social de nuestra época, hecho que está presente tanto en países desarrollados, como los que se encuentran en desarrollo. La promoción de la actividad física, exige la concertación de esfuerzos de diferentes sectores y especialistas, al respecto los gobiernos locales tienen un rol fundamental que cumplir. Por este motivo, mi propuesta se ajusta a todas las necesidades y prioridades tanto corporativa, administrativa, social y de salud.

En la ciudad de Lima, son escasos los lugares para practicar futbol o cualquier otra actividad de esparcimiento social, no todas las municipalidades cuentan con espacios públicos para practicar deporte y los ambientes privados alquilan sus espacios al mejor postor, utilizando los campos deportivos de futbol inclusive para realizar eventos musicales, matrimonios, cumpleaños, actividades extraescolares, encuentros Musicales, bingos, actividades Políticas, campeonatos privados empresariales, aniversarios empresariales, actividades religiosas, etc. siendo esta la mayor dificultad al momento de ser arrendados.

Considerando lo anteriormente señalado, el presente trabajo, tiene como objetivo estudiar lafactibilidad de la creación de un establecimiento exclusivamente deportivo, específicamente campos deportivos sintéticos cerradas e iluminadas en el distrito de Jesús María de la Cuidad de Lima, las cuales tendrán como propósito el desarrollo de Fútbol 7 obabyfútbol, y que esta, se encuentre disponible para toda la comunidad de Lima, de modosencillo y sin trámites innecesarios para su solicitud.

Implementar un buen servicio donde los usuarios se sientan cómodos al momento de compartir con sus amigos o familiares.

Implementar campos deportivos donde los aficionados puedan jugar continuamente sin que el clima los perjudique su juego.

Además del servicio de alquiler de la cancha de futbol se realizaran campeonatos o torneos que los clientes podrán realizar bajo previa inscripción en la cual el equipo ganador recibirá un premio que podrá ser una membresía.

Por ello nuestro problema principal es: *¿En qué medida es factible la instalación y administración de una cancha de césped sintético de fútbol en el distrito de Jesús María de la ciudad de Lima?*

De nuestro problema principal se desprende los siguientes problemas secundarios:

¿Cuál es el análisis de las condiciones del mercado, con la finalidad de evaluar la viabilidad comercial del proyecto?

¿De qué manera se debe evaluar las condiciones técnicas necesarias para llevar a cabo el proyecto?

¿Cómo el análisis de las condiciones legales, procesos de gestión y estructura organizacional, que garantizarán la sostenibilidad del proyecto en el largo plazo?

¿En qué medida se determina la viabilidad financiera del proyecto, por medio de un análisis de flujos de caja proyectado?

1.3 JUSTIFICACION

La realización de este proyecto de inversión tiene como fin contribuir al desarrollo deportivo de las comunidades, atendiendo la demanda creciente de las actividades deportivas y especialmente del fútbol amistoso.

Existen pocos campos deportivos con la infraestructura adecuada y exclusivas para el deporte, que ofrezcan la oportunidad de fortalecer el talento existente.

Tenemos talentosos jugadores en nuestra sociedad, acotando que el deportista moderno no nace, sino se hace, y es el producto de dedicación constancia, y de su formación y afición por el deporte.

“El sedentarismo es la mayor amenaza para la salud de los seres humanos, se ha asociado a la mayoría de enfermedades no transmisibles, incluso hasta algunos tipos de cáncer y enfermedades neurodegenerativas” señala John Duperly, autor citado por Ramos (2014)

De acuerdo a Guiraldes, citado por Ramos (2014) “Todo lo que un país invierta en Deportes se ahorra en la construcción de Hospitales” (p,3)

Tafur (2017) por su parte destaca: “El ser humano, si sigue con este aumento de sedentarismo está firmando un pacto por adelantado con la muerte; se está condenando a cadena perpetua con una silla o con el sillón de su casa u

oficina. De las diez grandes amenazas de mortalidad, cinco son por enfermedades no transmisibles es decir evitables, o controlables solo con actividad física. La gente se muere por sobre peso, diabetes, hipercolesterolemia, hipertensión arterial, y enfermedades cardiovasculares, todas desarrolladas por el aparentemente inocuo y silencioso virus del sedentarismo” (p, 2).

A través del deporte la persona, se incorpora libremente a diferentes y amplios sectores sociales. En el caso de un estudiante por ejemplo de acuerdo a Tafur (2017) “Los logros académicos son importantes para todos, pero los logros deportivos son de satisfacción personal. Facilitan la integración social, porque los jóvenes de distintas Facultades o de distintos ámbitos se integran para buscar un logro en común” (p, 3).

Realidad

Cuanta verdad hay en los conceptos previos, en Perú nuestros niños desde el jardín de Infantes practican obligatoriamente actividades de psicomotricidad diariamente motivando su iniciación deportiva, en las escuelas primarias y secundarias es obligatorio en curso de Educación Física al menos dos horas por semana.

“Pero cuando más se necesita, cuando el joven llega a la Universidad, la práctica del deporte o de actividades de Educación Física es optativa, y solo se realiza en base al esfuerzo y la dedicación personal o que se le ofrezca desde las direcciones de deportes. Solo un porcentaje mínimo de los estudiantes, hace alguna actividad deportiva” (Ramos. 2014. p,3)

Existen muchos argumentos que justifican la falta de práctica de deportes en la población económicamente activa, estos son: mucha competitividad, poco

tiempo, solo juegan los mejores, no hay espacios para los que no se destacan, hay otras actividades más provechosas para su futuro. Los lugares de práctica no son aptos o son incómodos.

Perspectivas de crecimiento

Las nuevas tendencias de emprendimiento y formación de empresas en nuestras comunidades, ha incrementado en los tiempos y ha incluido distintos tipos de mercados.

Parte de la tendencia actual propone personas más activas, con estado de salud y apariencia corporal saludable, constantemente más personas buscan lugares cómodos para mantener su salud física adecuada y son más exigentes en la calidad de servicios.

1.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la factibilidad de la instalación y administración de una cancha de césped sintético de fútbol en el distrito de Jesús María de la ciudad de Lima.

Objetivos Específicos

1. Analizar las condiciones del mercado con la finalidad de evaluar la viabilidad comercial del proyecto.
2. Evaluar las condiciones técnicas necesarias para llevar a cabo el proyecto.
3. Analizar las condiciones legales, procesos de gestión y estructura organizacional, que garantizaránla sostenibilidad del proyecto en el largo plazo.
4. Determinar la viabilidad financiera del proyecto, por medio de un análisis de flujos de caja proyectado.

CAPITULO 2.

ANALISIS DEL MERCADO

2.1 INVESTIGACION DE MERCADO

De acuerdo a Samaniego (2014) el objetivo de este apartado es demostrar la viabilidad comercial del proyecto. Para ello es necesario determinar el ámbito geográfico, cuantificar el mercado potencial, agrupar el mercado en grupos homogéneos o segmentos con el mismo perfil de cliente, dividir los segmentos en subgrupos llamados nichos, seleccionar los nichos en los que nos interesa posicionarnos y calcular su demanda potencial y de ventas. Se analizarán las motivaciones y comportamientos de compra de los clientes y sus necesidades. Por último, se incluirá, en la medida de lo posible una reflexión sobre la evolución futura que se espera del mercado.

Se utilizaron diferentes herramientas para conocer las características de la oferta actual y de los usuarios habituales.

Encuestas

Se realizaron 104 encuestas en varones mayores de edad que viven y trabajan en diferentes distritos de lima. (Ver: Anexo 2).

El objetivo de la encuesta es obtener fundamentos cuantitativos que permitan:

1. Qué porcentaje de varones mayores de edad practican futbol
2. En qué edad se practica el futbol con más frecuencia
3. Con que frecuencia se desplazan a otro distrito para practicar futbol
4. Entre quienes se practican el futbol
5. Cuál es el precio más frecuente que pagan por hora
6. A qué hora practican el futbol con mayor frecuencia

7. Qué día de la semana practican el futbol con mayor frecuencia
8. Interés en una cancha de futbol ubicada en Jesús María
9. Con que frecuencia se planea jugar y no se juega por falta de cancha de futbol
10. Cuanto están dispuestos a pagar por el alquiler de una cancha de futbol

Entrevistas

Se entrevistó a un entrenador de futbol de divisiones menores, con más de 30 años de experiencia como administrador de academias deportivas y usuario diario de campos deportivos de futbol, 4 usuarios potenciales de del proyecto y 1 concesionario de cancha de futbol. De quienes se pudo recabar la siguiente información:

1. Actividades de mayor demanda en los campos deportivos de futbol
2. Horas de trabajo de los campos deportivos de futbol
3. Exigencias habituales en los campos deportivos de futbol

FocusGroup

Se realizaron dos FocusGroup dirigido a usuarios de los campos deportivos de futbol.

Hombres de Rango de edad: 18 – 40 años y más de 40 años.

Los objetivos de esta herramienta fueron:

1. Identificar la satisfacción actual como usuario de los campos deportivos de futbol
2. Necesidades específicas como cliente de los campos deportivos de futbol

Observación

Se realizaron 6 visitas exploratorias a campos deportivos de futbol, con los siguientes objetivos:

Locales visitados: Club maracaná, Campo militar de Salaverry, Club LawnTennis, Estadio municipal campo de marte, Los próceres Matamula, Villa Sport Club.

Identificar qué servicios se ofrecen al público objetivo de los campos deportivos de futbol.

1. Cantidad de campos deportivospor local
2. Forma de atención
3. Métodos de pago
4. Infraestructura básica
5. Estacionamientos
6. Iluminación
7. Otros.

Ilustración 1: Las 5 fuerzas de Porter

2.2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

ANÁLISIS DE LA OFERTA

Características identificadas

Servicios ofrecidos en los campos deportivos de fútbol existentes

De las observaciones realizadas se ha identificado los servicios básicos que se brindan en los campos deportivos de fútbol.

Alquiler de campos deportivos para deporte a actividades recreacionales

Separación de cancha con pago previo

Forma de pago por depósito bancario o efectivo

Estacionamientos

Duchas y vestuarios
Snack y cafetería
Academias para menores
Campeonatos

Horarios de atención

De las entrevistas realizadas comprobamos que la mayoría de campos deportivos de futbol trabaja todos los días inclusive sábados y domingos, variando sus horarios los fines de semana.

Lunes – Viernes 9:00am - 11:00 pm

Sábados: 9:00 am – 11:00 pm

Domingos: 9:00 am – 6:00 pm

Variantes del servicio

Además de alquilar el campo deportivo de futbol para realizar deporte (futbol), la actividad que se realiza con mayor frecuencia es la celebración de cumpleaños de niños deportistas y celebración de aniversarios empresariales.

Infraestructura de los campos deportivos de futbolito

De las observaciones realizadas se ha identificado la infraestructura básica en los campos deportivos de futbol

Tres o más campos deportivos de futbol enmalladas y con iluminación en el local

Servicios higiénicos diferenciados (Hombre – Mujer)

Estacionamientos

Duchas y vestuarios

Snack y cafetería

Identificación de la oferta

Se elaboró una lista de locales deportivos que se dedican al alquiler de campos deportivos sintéticos, se visitaron 6 de ellos para validar los servicios que ofrecen, tales como, calidad de atención, estado del césped y mallas de cerco perimétrico, seguridad, estacionamientos, entre otros. La lista completa se encuentra en el Anexo 1.

ANALISIS DE LA DEMANDA

De los Usuarios

Motivaciones y preferencias

Los usuarios practican deporte por diversión, relajo, actividad social entre amigos o compañeros de trabajo y salud. Por el contrario los motivos comunes por lo que no practican deporte son principalmente la falta de tiempo, grupo de amigos o compañeros de trabajo no interesados (habito personal y de grupo de amigos), ubicación de los campos deportivos de futbol, falta de estacionamiento entre otras razones.

Palomino (2016) comenta que "Un estudio de Arellano Marketing, llamado "Vida Saludable 2016", indica que la principal actividad de los peruanos es caminar, luego correr, levantar persas, fútbol, baile, manejar bicicleta y otras" (p,7).

El 79% de peruanos considera importante realizar alguna actividad física, sin embargo, solo el 39% la ejecuta. Arnaldo Aguirre, gerente de Consultoría de Arellano Marketing, empresa peruana dedicada a la investigación y consultoría de marketing, señaló que dicho porcentaje parecería relativamente alto, aunque, no todo ese grupo se ejercitarían al menos tres veces por semana.

En el estudio “Actitud hacia el deporte 2016” de CCR, compañía de investigación de mercados, se concluye que el 70% de los limeños no practican deporte por falta de tiempo.

El público que asiste a los gimnasios es mayoritariamente joven, entre 21 a 35 años, en la cual alcanzan una penetración de 25% en el país, y un 5% los adultos. “No es un problema de oferta sino más bien de hábito del usuario, prioridades e inversión” señaló Javier Álvarez, gerente de Cuentas y Estudios Multicliente de Ipsos Perú.

Hábitos de consumo

Los usuarios potenciales prefieren en un 60% los locales deportivos cercanos a su grupo habitual de juego (amigos – compañeros de trabajo).

El hábito de consumo para los adultos es a partir de las 6:00 pm hasta las 11:00 pm, y con menos frecuencia en las mañanas entre las 9:00 am y 1:00 pm. Los horarios de tarde son con mayor frecuencia para las academias de menores entre la 1:00 pm y 6:00 pm.

Los menores de edad que practican deporte en academias al menos tres veces por semana están entre los 4 a 13 años y con menor frecuencia entre 13 y 18 años.

Los padres de los menores de edad que llevan a sus hijos a practicar deporte en academias son quienes más exigen estacionamientos, servicios higiénicos, snack y cafetería de calidad.

Intención de compra

De las 104 encuestas realizadas a diferentes personas que practican futbol habitualmente el 99% afirman que si irían a jugar futbol a Gol de Oro, ubicado en Jesús María.

Estimación de la demanda.

Un total de 270 millones, o un 4% de la población mundial, participa activamente en el fútbol. Este es el impresionante resultado de la encuesta de la FIFA denominada “Big Count 2006” y realizada entre sus 207 asociaciones miembro, que se ha realizado ya dos veces utilizando los mismos criterios desde 2002, lo cual permite sacar interesantes conclusiones sobre el desarrollo del fútbol mundial.

Para ello se solicitó a las asociaciones presentar a la FIFA cifras exactas, dentro de lo posible, sobre las siguientes categorías: futbolistas profesionales, jugadores mayores de 18 años inscritos, jugadores menores de 18 inscritos, jugadores de futsal y de fútbol playa, jugadores ocasionales, árbitros y funcionarios. Todas estas categorías se dividieron en hombres y mujeres al presentar las cifras.

Asimismo, se pidió el número de clubes y equipos pertenecientes a la jurisdicción de cada asociación. Cerca del 75% de las asociaciones miembro de la FIFA participó en la encuesta, un porcentaje muy similar a la participación de 2002, lo que permite obtener resultados muy fiables.

Aunque la fidelidad de la información sometida por las asociaciones ha mejorado sustancialmente en comparación con el estudio de 2000, un análisis profundo arroja algunos interrogantes en cuanto a la exactitud de algunos detalles. Por ejemplo, en la categoría “jugadores ocasionales”, la cifra resultó difícil de estimar

para las asociaciones miembro, ya que, por definición, no existían datos fiables al respecto.

Para complementar los datos no disponibles o poco plausibles de las asociaciones, la FIFA utilizó el “Big Count 2000”, así como una encuesta de la UEFA de 2005 y otras estadísticas internas. Además, el estudio fue supervisado por un renombrado instituto especializado en este tipo de estudios.

No existen investigaciones similares más recientes, sin embargo durante la última década el deporte Rey- El futbol ha tomado importancia y ha incrementado su participación en países tales como Usa y Japón y Korea entre otros, a tal nivel que ahora participan en los últimos mundiales.

Para estimar la demanda de nuestro proyecto, asumiremos que el 4% de la población total de los distritos cercanos al distrito donde se instalará el campo deportivo (Distritos de influencia), son clientes potenciales, pues la FIFA viene identificando periódicamente el porcentaje de personas que practican futbol a nivel mundial.

Demanda del Proyecto.

Conociendo la población de los distritos que se verán influenciados por este proyecto podemos identificar la demanda expresada en número de personas que juegan futbol en los distritos de influencia.(Ver TABLA N°1). Jesús María, Lince, Magdalena, San Isidro, La Victoria, Cercado de Lima, San Luis y San Miguel. Entre ellos hay una población masculina de 1´068,364 habitantes; si el 4% de ellos juegan futbol, según los datos de la FIFA, tendríamos un mercado de 42,734 personas, que agrupados en equipos de 8 jugadores tendríamos 4306.5 equipos potenciales que buscan campos deportivos de futbol para practicar su deporte al menos una vez por semana.

Ilustración 2: Tabla N° 1 –Fuente INEI

POBLACION ESTIMADA AL 30 DE JUNIO POR AÑO Y SEXO, SEGUN DEPARTAMENTO, PROVINCIA, DISTRITO 2012 - 2015		
UBIGEO	DEPARTAMENTO, PROVINCIA, DISTRITO	
150100	LIMA	1,068,364
150101	LIMA	131,264
150104	BARRANCO	13,892
150105	BREÑA	35,914
150113	JEUS MARIA	32,245
150115	LA VICTORIA	84,436
150116	LINCE	23,574
150120	MAGDALENA DEL MAR	24,789
150121	MAGDALENA VIEJA	35,999
150122	MIRAFLORES	36,422
150128	RIMAC	79,557
150130	SAN BORJA	51,596
150131	SAN ISIDRO	23,447
	SAN JUAN DE	
150133	MIRAFLORES	196,873
150134	SAN LUIS	27,873
150136	SAN MIGUEL	63,030
150138	SANTA MARIA DEL MAR	849
150139	SANTA ROSA	8,330
150140	SANTIAGO DE SURCO	157,586
150141	SURQUILLO	40,688

Fuente: Instituto Nacional de estadística e informática INEI.

Boletín especial ° 18. Población por sexo, Según Departamento, Provincia y Distrito 2015. Hombres de 18 a 40 años

Tamaño de la población: la cantidad total de clientes potenciales al que nos interesa llegar, para conocer su opinión con respecto al proyecto.

Tamaño de muestra: La cantidad de respuestas completas que una encuesta recibe el nombre de tamaño de muestra. Se le llama muestra porque representa al grupo de personas (o población) cuyas opiniones o comportamiento reflejan la intención general.

Nivel de confianza: una medida de la seguridad de que tu muestra refleja de forma precisa la población, dentro de su margen de error. Los estándares comunes usados por los investigadores son 90 %, 95 % y 99 %.

Margen de error: un porcentaje que describe qué tanto se acerca la respuesta que dio tu muestra al “valor real” en tu población. Mientras más pequeño es el margen de error, más cerca estás de tener la respuesta correcta dado cierto nivel de confianza.

Fórmula para calcular el tamaño de muestra.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Tamaño de la población = N | Margen de error = e | puntuación z = z

e es un porcentaje, debe estar expresado con decimales (por ejemplo, 3 % = 0.03).

La puntuación z es la cantidad de desviaciones estándar que una proporción dada se aleja de la media. Para encontrar la puntuación z adecuada, consulta la tabla a continuación:

Nivel de confianza deseado	Puntuación z
80 %	1.28
85 %	1.44
90 %	1.65
95 %	1.96
99 %	2.58

tamaño de tu muestra:

? Tamaño de la población:

42,734

? Nivel de confianza (%):

90 ▼

? Margen de error (%):

8

CALCULAR

Tamaño de la muestra:

105

Luego de calcular el tamaño de muestra, concluimos en que debemos realizar **105** encuestas para tener respuestas representativas.

CAPITULO 3.

ANALISIS INTERNO

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Una de las preocupaciones de los directivos de las organizaciones ha sido siempre, cómo lograr que sus trabajadores eleven su nivel de rendimiento para obtener una mayor productividad, es donde tiene relevancia el compromiso.

“El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por la Psicología Organizacional. Una de las razones fundamentales de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral” (Castañón.2009.p, 4). Quizás más importantes aún, han sido las evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo.

Las organizaciones en el país se están involucrando en una carrera hacia la calidad en los servicios y en la producción de bienes, así como en la gestión. El compromiso de las personas con la organización es una forma de lograr efectividad y calidad en las organizaciones para ser competitivas en el mercado, por lo que, conocer el compromiso de sus colaboradores es vital. Esta investigación pretende ampliar sus hallazgos en una nueva muestra que permita la posibilidad de confirmar estudios anteriores en muestras diferentes.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el

estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (p, 439).

Visión.

Ser reconocida como una empresa innovadora comprometida a brindar un buen servicio de alquiler de campos deportivos, donde podrán organizar eventos donde nuestros clientes se sientan cómodos y satisfechos con el trato que se les brinda.

Misión.

Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, brindando un servicio de calidad, con alto nivel humano, profesional y de competencias humanas sanas, siempre a la vanguardia del cambio, y apoyando las nuevas tendencias en innovación.

Valores organizacionales

Respeto: Adecúa su conducta hacia el respeto hacia los clientes, las Leyes y normas internas de la Empresa, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de sus funciones, se respeten como todo debido procedimiento.

Eficiencia: Brinda calidad y buen servicio, buscando el resultado más adecuado y oportuno.

Puntualidad: El Colaborador es puntual, dedicado y firme en la consecución de propósitos y metas establecidos por su Empresa.

Lealtad: Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su empresa, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las labores a su cargo. Asimismo, actúa con reserva y diligencia en el manejo de la información que conoce.

Calidad de servicio: No es una decisión optativa sino un objetivo imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito. La calidad de servicio es una importante herramienta estratégica que permite a las empresas diferenciarse de la competencia, además de aumentar la fidelización de los clientes, y conseguir la excelencia para aumentar los resultados.

Valores personales

Honestidad

Trabajo en equipo

Orientación al cliente

3.2 ANALISIS FODA

Fortalezas

Amplias y cómodas instalaciones acorde a las necesidades del consumidor.

Facilidad de acceso para los jugadores del sector y alrededores

Bajos costos de mantenimiento, a comparación con el césped natural

El Césped artificial que ofrecemos estará elaborado de la más alta calidad, brindando seguridad a los clientes

Personal capacitado al servicio del cliente

Debilidades

Costo elevado del material principal que es el césped artificial

Falsas especulaciones sobre las consecuencias negativas, como el cáncer, debido al contacto con el césped artificial.

Escasez de terrenos y alto costo de alquiler.

Ser nuevos en el negocio.

No tener terreno propio.

Oportunidades

Se pueden realizar otros tipos de eventos sobre el césped artificial.

Este deporte es practicado por personas de todas las edades.

Mayor integración entre los habitantes del sector.

Es uno de los deportes más practicados no solo a nivel nacional sino mundial.

Integración laboral profesional con el fútbol.

Demanda en crecimiento.

Amenazas

Posibles dificultades ocasionadas por apagones, provocados en épocas de estiaje.

Impactos negativos por la inestabilidad económica del país.

Ingreso de nuevos competidores

Falta de seguridad ciudadana.

Eventual elevación del precio del alquiler.

Disminución del poder adquisitivo del cliente.

CAPITULO 4.

PLAN DE MARKETING

4.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS GENERALES DE MARKETING.

El marketing puede definirse como “el conjunto de medios disponibles por las empresas para crear, conservar y desarrollar sus mercados”.

Del análisis desarrollado en el plan de negocios, se puede determinar que existe una gran cantidad de persona interesadas en asistir a campos deportivos sintéticos, de estos análisis se determinará que el mercado objetivo estará conformado por todas aquellas personas que practiquen el futbol, microfútbol o futbol sala, independientemente de cual sea su motivación para practicarlo.

- Realizar un estudio de Mercado para definir: demanda potencial, demanda efectiva, segmentación del mercado, entre otras variables relevantes para el desarrollo y viabilidad del proyecto.
- Diseñar el Plan Estratégico, Plan Operativo, formulación del Presupuesto de Inversiones
- Formular, modificar y evaluar el Plan Estratégico
- Formular, Revisar, Evaluar y mantener actualizado permanentemente el Manual de Procesos de las normas de la .FPF (Federación Peruana de Futbol)
- Elaborar y proponer y controlar el cumplimiento de los Indicadores de Gestión que estén relacionados con los objetivos y metas de los Planes estratégicos y Planes operativos propuestos.
- Dar a conocer nuestra empresa por los medios de televisión, internet, periódico.

- Posicionamiento: Mantener el crecimiento del producto estrella, Incrementar el nivel de notoriedad de la marca, Puesta en marcha de un servicio de atención al cliente.
- Rentabilidad: Ventas por empleado, Rentabilidad económica, Rentabilidad financiera.
- Posicionarse en el mercado meta en un 25%.

4.2 MERCADO OBJETIVO:

Tendencia y mercado objetivo.

El fútbol en los campos deportivos de césped sintético es una de las formas de esparcimiento de muchos limeños durante la noche. En algunos lugares de la capital es común encontrar campos de juego iluminados con siete u ocho jugadores. Los partidos duran hasta la medianoche y el alquiler de la cancha de césped artificial varía de acuerdo al sitio y su ubicación por eso queremos Promover el alquiler de los campos deportivos de césped artificial, para infundir el deporte con la familia y amigos.

El mercado objetivo estará conformado por todas aquellas personas entre 15 y 60 años de edad que practiquen el fútbol, microfútbol o fútbol sala, también por nos enfocaremos en escuelas deportivas que quieran organizar torneos donde motiven a sus estudiantes para ser cada día mejor en este deporte. (Alquiler de cancha para todo tipo de público)

4.3 DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.

Este es un análisis de estrategia de aspectos internos que las empresas realizan para analizar 4 variables muy importantes:

Producto:

El producto consistirá en el alquiler de campos deportivos de fútbol de césped artificial de lunes a domingo con los servicios adicionales estacionamiento, cafetería, snack y vigilancia permanente.

Precio:

Nuestro precio es competitivo y accesible a la comunidad. Dentro del rango que los clientes potenciales consideran como aceptable.

Plaza:

Zona Urbana de la Ciudad de Lima, distrito de Jesús María y distritos aledaños.

Promoción:

Publicidad digital en redes sociales. Facebook, prensa escrita, volantes. Se publicará la información de la cancha en la página web Canchasperu.com, dentro de la cual se incluirá datos tales como: nombre del local, dirección, correo electrónico, teléfono, persona de contacto, fotos, precios, entre otros datos. Esta página web es un buscador público de canchas de todos los deportes, principalmente de fútbol, lo que permitirá que los clientes puedan ubicar rápidamente el local en la ciudad de Lima. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Publicidad dirigida. A través de folletos a doble cara de 10cm x 40 cm a la imprenta y que busca proporcionar información de los servicios y ubicación del negocio.

4.4.POLÍTICA DE GESTIÓN.

Se rige en orden de prelación por la normatividad internacional, el código civil y la ley del deporte cuyas normas son la base de sus estatutos y reglamentos. La asamblea de bases es el órgano supremo de la Federación Peruana de Fútbol (FPF) y está constituida por los clubes profesionales de fútbol y por las ligas departamentales. La finalidad es promover, dirigir, administrar y controlar la práctica del fútbol aficionado y profesional, de acuerdo con su estatuto, las normas reglamentarias que rigen esta disciplina y los reglamentos deportivos amistosos o de competencia.

4.5 POLÍTICA COMERCIAL.

El PNFP (Programa Nacional de Formación Permanente) cree firmemente que ya es hora que el deporte en el Perú cambie y de el gran salto al desarrollo, a una total transformación que nos convierta en una potencia deportiva. En el Perú el deporte ha caído a lo más bajo posible, lamentablemente en nuestro país aún se le practica de una manera "Amateur", siendo también una de las razones el poco o nulo apoyo del estado, lo cual se puede evidenciar en dos aspectos: Poca y mala infraestructura para las distintas disciplinas y escasos resultados deportivos.

CAPITULO 5.

PLAN OPERATIVO Y GESTION HUMANA

5.1 PROCESOS OPERATIVOS

Se describe el proceso de alquiler de campos deportivos en el siguiente flujo grama.

Ilustración 3: Flujo grama del Proceso Operativo

5.2 SERVICIOS ADICIONALES

Los servicios adicionales en el local deportivo esta dado únicamente por la venta en el local de Snak y cafetería.

5.3 CICLO OPERATIVO

Ciclo operativo de nuestra empresa. Es el tiempo necesario para elaborar el servicio, venderlo y recuperar las cuentas por cobrar. La duración de este ciclo operativo es un factor importante en la determinación de las necesidades de los activos y personal para nuestra empresa.

DISEÑO DE CARGOS

Gerente General.

Funciones

Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Actividades regulares

1. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
2. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos
3. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
4. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
5. Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.

Vigilancia.

Funciones

Mantener el aseo y ornato; además de resguardar y proteger la empresa

Actividades regulares

1. Mantener el aseo y ornato.
2. Resguardar y proteger la empresa, en horario compatible.
3. Realizar depósitos y operaciones bancarias.
4. Entregar y despachar correspondencia.

Recepcionista.

Funciones

Efectúa actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

Actividades regulares

Diarias

1. Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo y depósitos bancario
2. Monitorear que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.
3. Realizar arqueos de caja
4. Registrar los movimientos de entrada y salida de dinero.
5. Transcribe y accede a información operando una computadora
6. Manejo transparente del efectivo

Periódicas

1. Elaboración de informes de actividades realizada

Eventuales

2. Atención a clientes de crédito
3. Atienden a personas que solicitan información
4. Realizar cualquier otra tarea afín que se le sea asignada

Mantenimiento.

Funciones

Las funciones de este puesto se centran en la limpieza diaria y programada de los campos deportivos y sus alrededores. Tareas generales como:

Actividades regulares

Diarias

Limpieza de suelos (barrer, fregar).

Limpieza de muebles (quitar polvo, pasar el trapo).

Limpieza de cristales.

Vaciado de papeleras.

Reposición de material (servilletas, papel higiénico, jabón).

CAPITULO 6.

EVALUACION FINANCIERA

6.1 SUPUESTOS GENERALES

La inversión será con capital propio, no generando gastos por intereses financieros.

Capacidad instalada

Se ha mencionado que el precio por el alquiler de los campos deportivos de futbol varía en función de la hora, básicamente por el consumo de energía eléctrica para la iluminación y horario extendido de los trabajadores.

Para realizar una simulación de ingresos además del precio del servicio es necesario estimar la cantidad de horas que se alquilaran los campos deportivos durante el periodo de análisis. Para ello somos conscientes que nuestra capacidad máxima de servicio mensual (capacidad instalada para 26 días) considerando los 4 campos deportivos de futbol es de 936 horas a un precio de S/. 90.00 y 624 horas a un precio de S/. 120.00.

Como cualquier negocio nuevo, iniciaremos alquilando los campos deportivos de futbol pocas horas al día y a medida que la publicidad y el buen servicio se difunden las horas de alquiler aumentaran.

Precio y oferta actual.

Precio: con los datos de los competidores potenciales verificamos que el precio mínimo de alquiler del turno día es S/ 70.00 y el precio máximo del turno noche es de S/. 168.00; comprobando que nuestro precio es competitivo

(Día: S/90.00 – noche: S/. 120.00) ya que está dentro del rango de precios que los clientes están acostumbrados a pagar.

Oferta actual: Todos nuestros potenciales competidores actualmente no tienen disponibilidad inmediata del campo deportivo para alquilar en el turno noche (de 6:00 pm a 11:00 pm). Estos campos deportivos se alquilan con días de anticipación y en algunos casos con horas de anticipación. Lo que nos hace suponer que la oferta es insuficiente. Sin embargo en el turno día (de 9:00 am a 5:00 pm) si cuentan con disponibilidad inmediata de campo deportivo.

6.2 INGRESOS

Proyección de Ingresos

Para este análisis consideramos que la oferta de campo deportivo de futbol en el turno noche es insuficiente y que el alquiler del campo deportivo en el turno día dependerá de la publicidad y los convenios con instituciones que requieran el servicio.

Asumimos que los ingresos iniciaran el primer año en 46% de nuestra capacidad instalada, pasando al segundo año con 50% y al tercer año con 54% de nuestra capacidad instalada.

Estos supuestos de horas de alquiler del campo deportivo de futbol es bastante conservador para el análisis considerando que en la actualidad todos los campos deportivos de futbol en la ciudad cubren el 100% de su capacidad a partir de las 18:00 horas. (No tienen disponibilidad de alquiler de manera inmediata – La demanda supera la oferta).

Simulación de ingresos.

Se puede apreciar que hay potencial de ingresos adicionales que no están considerados en este análisis pero que definitivamente cuando se den ingresarán al flujo de caja. Estos son: Alquiler del campo deportivo en el turno de mañana y concesionario de Cafetería.

Ilustración 4: Simulación de Ingresos año 1

Simulación de ingresos año 1																													
		lunes				martes				miercoles				jueves				viernes				sabado				domingo			
		90				90				90				90				90				90							
9:00AM																				X			X			X			
10:00AM																		X			X		X	X					
11:00AM	X											X																	
12:00PM						X				X			X																
1:00PM			X				X							X				X											
2:00PM																													
3:00PM	X					X					X																		
4:00PM		X	X				X	X	X		X	X	X	X				X			X					X			
5:00PM					X		X						X	X	X	X		X	X			X	X				X		
Horas/Cancha		2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	3	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	1	
Horas Día		6				6				6				7				6				7				4			
Ingr/Día		540				540				540				630				540				630				360			

		lunes				martes				miercoles				jueves				viernes				sabado				domingo			
		120				120				120				120				120				120							
6:00PM										X				X				X				X	X						
7:00PM	X				X				X		X										X		X			X			
8:00PM	X	X			X		X	X	X	X		X	X	X	X		X	X		X	X	X		X					
9:00PM	X		X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X		
10:00PM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X					X		X		
11:00PM			X	X						X					X			X	X	X					X				
Horas/Cancha		4	2	3	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	2	3	4	2	3	2	1	3	0
Horas Día		12				12				12				12				12				12				6			
Ingr/Día		1440				1440				1440				1440				1440				1440				720			

Ingr Total/día		1980				1980				1980				2070				1980				2070				1080			

		S/.	
Ingr Promedio Diario		1877.14	
Ingr Promedio Mensual		48805.71	
Ingr Promedio Anual		585668.57	

Ilustración 5: Simulación de Ingresos año 2

Simulacion de ingresos año 2																															
				lunes				martes				miercoles				jueves				viernes				sabado				domingo			
				90				90				90				90				90				90							
9:00AM																				X			X			X					
10:00AM																				X			X	X							
11:00AM	X												X																		
12:00PM					X				X			X																			
1:00PM			X				X							X					X												
2:00PM																															
3:00PM	X				X			X		X	X												X								
4:00PM		X	X				X	X	X		X	X	X	X		X		X		X	X				X						
5:00PM		X		X		X							X		X	X	X		X	X			X	X	X		X				
Horas/Cancha	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	4	2	1	1	1			
Horas Día	7				7				7				8				7				8				5						
Ingr/Día	630				630				630				720				630				720				450						
				lunes				martes				miercoles				jueves				viernes				sabado				domingo			
				120				120				120				120				120				120							
6:00PM						X					X			X				X					X	X							
7:00PM	X			X				X		X	X			X								X		X			X				
8:00PM	X	X			X		X	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	X	X	X		X						
9:00PM	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X				
10:00PM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X				
11:00PM			X	X						X					X			X			X	X			X						
Horas/Cancha	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	0			
Horas Día	13				13				13				13				13				13				7						
Ingr/Día	1560				1560				1560				1560				1560				1560				840						
Ingr Total/día	2190				2190				2190				2280				2190				2280				1290						
																								S/.							
Ingr Promedio Diario																								2087.14							
Ingr Promedio Mensual																								54265.71							
Ingr Promedio Anual																								651188.57							

Ilustración 6: Simulación de Ingresos año 3

Simulacion de ingresos año 2																													
		lunes				martes				miercoles				jueves				viernes				sabado				domingo			
		90				90				90				90				90				90							
9:00 AM																				x			x			x			
10:00 AM																				x			x	x					
11:00 AM		x												x															
12:00 PM						x							x			x													
1:00 PM				x				x							x														
2:00 PM																													
3:00 PM		x				x			x		x	x												x					
4:00 PM			x	x				x	x	x		x	x	x	x	x		x		x	x					x			
5:00 PM			x		x			x					x	x	x	x		x	x			x	x	x			x		
Horas/Cancha		2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	1	1	4	2	1	1	1	
Horas Día		7				7				7				8				7				8				5			
Ingr/Día		630				630				630				720				630				720				450			
		lunes				martes				miercoles				jueves				viernes				sabado				domingo			
		120				120				120				120				120				120							
6:00 PM						x					x				x				x			x	x						
7:00 PM		x			x			x		x	x	x	x	x				x			x	x		x			x		
8:00 PM		x	x			x		x	x	x	x		x	x	x	x		x	x		x	x	x		x				
9:00 PM		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x		
10:00 PM		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x		x			x	x	x		
11:00 PM				x	x						x					x			x			x	x			x			
Horas/Cancha		4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	
Horas Día		14				13				14				14				14				14				8			
Ingr/Día		1680				1560				1680				1680				1680				1680				960			
Ingr Total/día		2310				2190				2310				2400				2310				2400				1410			
Ingr Promedio Diario																										S/.			
Ingr Promedio Mensual																										2190.00			
Ingr Promedio Anual																										56940.00			
																										683280.00			

Ilustración 7: Ganancias y Pérdidas

Ganacias y Perdidas	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas			
Ventas	585,668.57	651,188.57	683,280.00
Costo de servivios vendidos	0.00	0.00	0.00
ganancias brutas	585,668.57	651,188.57	683,280.00
gastos			
gastos operativos			
Administracion y servicios	-239,760.00	-239,760.00	-239,760.00
resultados			
Ganancias antes de impuestos	345,908.57	411,428.57	443,520.00
Impuestos (18%)	-52,765.71	-62,760.29	-67,655.59
Ganancias despues de impuestos	293,142.86	348,668.28	375,864.41
impuesto a la renta (30%)	-87,942.86	-104,600.48	-112,759.32
Ganancias netas	205,200.00	244,067.80	263,105.08

6.3 INVERSION

La implementación del proyecto se divide en dos etapas; la primera está relacionada con la infraestructura necesaria y los gastos en permisos y publicidad de entrada al mercado. La segunda etapa está relacionada con los gastos operativos y la continuidad del negocio durante los primeros meses de su implementación.

Inversion Total		448,950.00

6.4 COSTOS

Ilustración 8: Infraestructura necesaria

Inversion para 4 canchas de futbolito en 4500 m2	S/.	
•4500 m2 de acondicionamiento de terreno	2,600.00	
•4550 m2 de césped artificial (S/.48/m2)	216,000.00	
•Líneas Blancas y Amarillas	800.00	
•8 Arcos metálicos (S/. 600 cu)	4,800.00	
•Arena 80 m3 (S/. 25/m3)	2,000.00	
•12 postes de 13 metros (S/. 1500 cu)	18,000.00	
•46 Luminarias de 150 watts (S/. 460 cu)	21,160.00	
•Instalación de postes (S/. 180 cu)	2,160.00	
•Instalación de Luminarias (Tablero y cableado)	28,000.00	
•Instalación de cerco de malla (inc. Divisiones)	26,550.00	
		322,070.00
Inversion para SSHH y Cafeteria en 200 m2	S/.	
•200 m2 de Loza de Concreto	16,000.00	
•200 m2 Construcción en Driwall	18,000.00	
•200 m2 de techo aligerado	8,000.00	
•SSHH (8 und)	6,400.00	
•Instalaciones eléctricas	5,000.00	
		53,400.00

Inversion para la Instalacion	S/.	
•Garantía del Local	39,000.00	
<i>Contrato mínimo a tres años</i>		
•Permisos y otros	5,500.00	
•Publicidad y promoción	4,000.00	
•Imprevistos	5,000.00	
		53,500.00

Gastos

Inversion para Gastos de operación mensual		
•Administrador	1,800.00	
•Personal de limpieza y manten (2).	2,400.00	
•Alquiler	13,000.00	
•Teléfono	180.00	
•Luz	1,800.00	
•Agua	200.00	
•Otros	600.00	
		19,980.00

6.5 FLUJO DE CAJA

Con los ingresos esperados ya identificados podemos simular un flujo de caja para los 3 primeros años (36 meses).

Ilustración 9: Flujo de Caja

	Cobros	Pagos	Impuestos IGV	Renta	Flujo de caja
Inversion					-448,950.00
año 1	585,668.57	-239,760.00	-52,765.71	-87,942.86	205,200.00
año 2	651,188.57	-239,760.00	-62,760.29	-104,600.48	244,067.80
año 3	683,280.00	-239,760.00	-67,655.59	-112,759.32	263,105.08

6.6 RESULTADOS

Indicadores financieros VAN / TIR

Rentabilidad mínima exigida.

Para este proyecto asumimos que disponemos de la totalidad de los fondos necesarios y no necesitamos recursos ajenos (financiamos el proyecto con el 100% de los recursos propios). Lógicamente, que a esta inversión debemos exigirle, al menos, lo mismo que dejaríamos de obtener por no dedicar nuestros fondos a otra inversión alternativa (Costo de Oportunidad - COK). Es decir, la rentabilidad de la inversión que estamos evaluando debe igualar, como mínimo, la más alta rentabilidad que obtendríamos con nuestro dinero en otra inversión con una duración similar, como puede ser un plazo fijo, un depósito bancario, bonos del estado, etc.

Por lo expuesto asumimos como costo de los recursos, el interés más alto ofrecido en el mercado peruano por plazo fijo a un periodo de 3 años (1080 días). Este interés lo ofrece financiera Efectiva y es de 7.5%, para montos entre S/. 100,000.00 y S/.499,999.00 en plazos desde 1080 a 1440 días.

Ilustración 10: Tarifario de Financiera Efectiva (Interés más alto en Perú)

Depósito a Plazo Fijo Clásico Tarifario de Tasas, Comisiones y Gastos

Información difundida de conformidad con la Ley N° 28587 y el Reglamento de Gestión de Conducta de Mercados del Sistema Financiero aprobado mediante Resolución SBS N° 3274 - 2017

	Tasa Efectiva Anual (TEA)				
	Montos				
Plazos desde	S/ 500 - 19,990	S/ 20,000 - 49,999	S/ 50,000 - 99,999	S/ 100,000 - 499,999	S/ 500,000 - más
30 a 89 días	1.00%	2.00%	2.25%	2.50%	2.75%
90 a 179 días	1.50%	2.75%	3.25%	3.50%	3.75%
180 a 359 días	2.00%	3.75%	4.00%	4.50%	4.75%
360 a 719 días	2.50%	5.75%	6.30%	6.50%	6.70%
720 a 1079 días	3.00%	6.25%	7.00%	7.25%	7.40%
1080 a 1440 días	3.50%	6.75%	7.30%	7.50%	7.70%

Tarifario y condiciones vigentes desde: 13.10.17

Fuente: Tarifario de Financiera Efectiva:

http://www.efectiva.com.pe/sites/default/files/PDF/TARIFARIO_DPF_Clasico141217.pdf

VAN /TIR

Para calcular el Valor actual neto es necesario que consideremos una tasa de descuento que refleje el riesgo.

Hallamos la tasa de descuento para calcular el VAN.

En términos generales, la tasa de descuento de un proyecto debe incluir el riesgo del mismo. Tendrá una expresión como la siguiente:

$$i = i_1 + \text{diferencial por riesgo}$$

Dónde:

i = es la tasa de descuento o coste de capital con riesgo.

i_1 =7.5%. Es la tasa libre de riesgo (bonos del Tesoro). Para nuestro caso utilizaremos el interés más alto del mercado peruano pagado por la financiera efectiva, con condiciones similares a la del proyecto.

Diferencial por riesgo: =15%. Es la rentabilidad diferencial que le exigimos al proyecto por ser más riesgoso que la alternativa más segura, es decir, es la compensación por riesgo (tasa exigida + riesgo país + ajuste por riesgo).

$$i = 7.5\% + 15\% = 22.5\%$$

Tasa descuento = 22.5%

Ilustración 11: VAN y TIR

		Tasa libre de riesgo		Compensación por riesgo	
		Costo de capital			
		Propio (COK)	Ajeno	Riesgo del proyecto	Inflación Anual
		100%	0%	13%	2%
		7.50%	20%		
		7.50%	0.00%		
		Costo ponderado (WACC)			
tasa	22.50%	7.50%		15%	
VAN	24,331.10				
TIR	25.88%				

CONCLUSIONES

Después de haber analizado las informaciones existentes se puede obtener las siguientes conclusiones:

1. Se logra identificar este proyecto como una oportunidad, debido a la poca competencia que hay en la zona y la gran demanda de las personas que practican el deporte, en este caso el fútbol, que cada vez hay más en la sociedad y lo practica.
2. Contribuiría con la sociedad para bajar el índice de personas sedentarias, así mejor su salud física, mental y su círculo social.
3. Producir o adquirir los insumos necesarios para las actividades señaladas en los incisos. Los insumos son adquiridos a los comerciantes nacionales.
4. Nuestro atractivo más influyente para los posibles clientes es el servicio de alta calidad en las instalaciones y las propias prácticas deportivas.
5. Celebrar convenios o contratos de instituciones o clubes que vengán a practicar su deporte, realizar torneos, donde habrá fluencia de personas que conozcan nuestra empresa.
6. Promover el desarrollo social, cultural, profesional y técnico de las personas amantes del deporte sano.
7. Luego de realizar el análisis financiero y hallar el VAN y TIR con una tasa de descuento de 22.5% anual, obtenemos valores que finalmente se muestran favorables a las expectativas del inversionista.

BIBLIOGRAFÍA

Andia, Pedro y otros (2014) en el trabajo aplicativo final titulado: “Lanzamiento de canchas de fútbol de grass sintético conservicio de sauna a vapor” Lima Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Aragón-Vargas, L.F. (2012). Nota técnica “El estrés por calor ambiental en el fútbol aumenta en superficies sintéticas”.

Castro, A. (2005) *Políticas municipales para la promoción de la actividad física cuadernos de promoción de la salud* N° 14. Lima. Red de Municipios y Comunidades Saludables – Perú

Díaz, N. et al (2014). Plan de negocio para la creación de un complejo de canchas sintéticas en el municipio de Samaniego.

García, F. G. (2017). Tesis “Complejo Deportivo Recreacional Talara”. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Mora Medina, R. L. (2011). Tesis “Proyecto De Factibilidad Para La Creación de una Empresa para alquiler de canchas De Futbol Con Césped Sintético en el Cantón Saraguro”.

Palomino, S. (2016) *Radiografía de la vida sana: el perfil del peruano saludable*. Lima, en el diario Gestión 5 de Mayo del 2016.

Pérez, J. (2010) *Aspectos generales de un Proyectos de Inversión*. Bogotá. Recuperado el 28 de Noviembre del 2017 en <https://definicion.de/proyecto-de-inversion/>.

Ramos, L (2014) *Importancia de la práctica deportiva en la juventud*. Buenos Aires. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Robbins, S. (1991) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México.

Samaniego, C. (2014) *Análisis del Mercado*. Tenerife. Cámara de Santa Cruz de Tenerife.

Serna, Humberto (1992) *La Gestión Empresarial*. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.

Sherman y Bonhlander (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Iberoamerica, México.

Sepúlveda Sanhueza, E. (2017). Tesis "Canchas de fútbol, oportunidad de inversión de renta".

Tafur, J. (2017) *Importancia de la práctica deportiva en la juventud*. Buenos Aires. Recuperado el 2 de diciembre del 2017 en <http://losdeportesfatimam.blogspot.pe/2017/05/importancia-de-la-practica-deportiva-en.html>

Toro, H. (2009) *Análisis de decisiones de inversión utilizando el criterio valor presente neto en riesgo (VPN en riesgo)*. Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquía.

ANEXOS

ANEXO 1. LISTA DE LOCALES DEPORTIVOS

DISTRITO DE LINCE

COMPLEJO: CLUB MARACANÁ

Dirección: Complejo Mariscal Castilla Alt. Cdra. 9 Joaquín Bernal Lince, Lima

Precio: Día (6am - 5pm) S/.60 Noche (6pm - 10pm) S/.84

Servicios: Estacionamiento Vigilado, Camerinos, Chalecos, Pelotas, Tribuna, Juegos

Campo deportivo: 1 de Fútbol 6

DISTRITO DE JESÚS MARÍA

COMPLEJO: CAMPO MILITAR DE SALAVERRY

Dirección: Av. Salaverry S/N Jesús María (Dentro del Círculo Militar) - Campo deportivo: 1 fútbol 6

Precio: S/.120

Servicios: Chalecos, Pelota, Camerinos, Estacionamiento vigilado

COMPLEJO: CLUB LAWN TENNIS

Dirección: Av. República de Chile 254

Campo deportivo: 2 - Fútbol 7

Precios: Lun - Sab Día S/.100 - Noche S/.130 Dom Día S/.80 - Noche S/.110

Servicios: Pelota, Chalecos, Estacionamiento, Vestidores.

COMPLEJO: ESTADIO MUNICIPAL CAMPO DE MARTE

Dirección: Campo de Marte

Campo deportivo: 4

Adicionales: Campo de Fútbol-7 Estadio Municipal (Campo de Marte)

COMPLEJO: LOS PRÓCERES MATAMULA

Dirección: Jr. Belisario Flores s/n - a 1 cuadra del cruce av. Salaverry y Av. San Felipe

Campo deportivo: 4 de 6 vs 6

Iluminación: Profesional

Servicios: Baños y camerinos, Pelotas de futbol oficiales, chalecos para cada equipo

Estacionamiento: Interno y externo

Precios: Lun - Vie 08:00 - 18:00 S/.70

Lun - Vie 18:00 - 23:00 S/.108

Sab - Sab 13:00 - 18:00 S/.90

Sab - Sab 18:00 - 23:00 S/.100

Sab - Dom 08:00 - 13:00 S/.70

Dom - Dom 13:00 - 18:00 S/.70

Dom - Dom 18:00 - 23:00 S/.90

DISTRITO DE MIRAFLORES

COMPLEJO: VILLA SPORT CLUB

Dirección: Enrique Caballero 376 (altCdra 24 Tomas Marsano)

Campo deportivo: 1

Precios: Lun – Dom 08:00 – 18:00 S/.80

Lun – Dom 18:00 – 22:00 S/.140

DISTRITO DE SAN BORJA

COMPLEJO: COMPLEJO LICEO NAVAL

Dirección: Liceo Naval Puerta N°3 (Alt. Cdra. 24 de Av. San Luis)

Campo deportivo: 3 (grass sintético de Futbol 7)

Servicios: Cafetería, camerinos, zona de Parqueo, chalecos y Pelotas

Actividades: Organización de campeonatos

Precios: Lun - Vie 17:00 - 23:00 S. /110

Sab - Sab 09:00 - 20:00 S. /110

Dom - Dom 09:00 - 17:00 S. /110

COMPLEJO: COMPLEJO LOS LEONES

Dirección: Ca Siete 170 - Urb Monterrico Norte

Campo deportivo: 2 Cancha en césped sintético de Futbol 6 Cancha en césped sintético de Futbol 7

Servicios: Camisetas de equipos, Internet Inalámbrico gratuito, cafetería, amplios vestidores, baños con agua fría y caliente, estacionamiento interno vigilado

COMPLEJO: COMPLEJO CENTENARIO

Dirección: Calle Claudio Galeno cuadra uno con Manuel Ordoñez, alt. Cuadra 34 Av. Aviación

Campo deportivo: 1

COMPLEJO: POLIDEPORTIVO SAN BORJA ROSA TORO

Dirección: Av. Agustín la Rosa Toro N/A con Av. Javier Prado

Campo deportivo: 2

Precios: Lun - Dom 08:00 - 18:00 S/.80

Lun - Dom 18:00 - 22:00 S/.100

DISTRITO DE SURQUILLO

COMPLEJO: CANCHA LA 10 – TOMAS MARSANO

Dirección: Avenida Tomas Marsano, 1411

Campo deportivo: 1

COMPLEJO: LA DIEZ

Dirección: Av. Tomás Marsano N° 630

Dirección: Calle Pablo Neruda 110 - frente a Plaza Veá

Campo deportivo: 4 grass sintético

COMPLEJO: LA ONCE

Dirección: Av. Tomás Marsano N° 630 - Campo deportivo: 4

Precios: Día: 140 soles - 6:00 am. a 6:00 pm. Noche: 168 soles - 6:00 pm. a 00:00 horas

Servicios: Chalecos para ambos equipos, balón con peso y medida FIFA Adidas N° 5. Estacionamiento Gratuito

Camerinos: Con agua fría y caliente

COMPLEJO: LA BOMBONERA

Dirección: Centro Comercial Plaza hogar 3er Nivel Av. Angamos Este 1551 Surquillo

Campo deportivo: 5

Servicios: Campos Techados, Primeros Auxilios, Estacionamiento, Academia, Chalecos, Pelota, Arbitraje

Campo deportivo: 3 Fútbol 2, Mini fútbol y Vóley

Precio: Dependiendo del Tamaño de la cancha

Día: 120 Soles

Noche: 140 Soles

ANEXO 2. ENCUESTA

Gustos y preferencias deportivas

Identificar la necesidad de canchas de césped artificial para practicar fútbol.

Hombres mayores de edad que practican fútbol al menos una vez por semana. Nivel socio económico A B y C.

*Obligatorio

1. Dirección de correo electrónico *

---

2. Juega fútbol al menos una vez por semana? *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No, muchas gracias. (Finaliza la encuesta)

3. ¿Que edad tiene?

Marca solo un óvalo.

☐ 18 - 25

☐ 26 - 40

☐ + de 40

4. En que distrito juega fútbol con mayor frecuencia? *

Marca solo un óvalo.

☐ Miraflores

☐ Lince

☐ Magdalena

☐ Surquillo

☐ Jesús María

☐ La Victoria

☐ San Isidro

☐ Pueblo Libre

☐ Chorrillos

☐ Surco

☐ San Miguel

☐ Otro:

5. En que distrito vive? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Miraflores
- ☐ Lince
- ☐ Magdalena
- ☐ Surquillo
- ☐ Jesus Maria
- ☐ La Victoria
- ☐ San Isidro
- ☐ Pueblo Libre
- ☐ Chorrillos
- ☐ Surco
- ☐ San Miguel
- ☐ Otro:

6. En que distrito trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Miraflores
- ☐ Lince
- ☐ Magdalena
- ☐ Surquillo
- ☐ Jesus Maria
- ☐ La Victoria
- ☐ San Isidro
- ☐ Pueblo Libre
- ☐ Chorrillos
- ☐ Surco
- ☐ San Miguel
- ☐ Otro:

7. Con quienes juega con mas frecuencia? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Amigos
- ☐ Compañeros de trabajo

8. Cuanto paga por hora de cancha? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Menos de 100
- ☐ 100 - 150
- ☐ Mas de 150

A que hora juega con mayor frecuencia?

---

9. Día de la semana *

Marca solo un óvalo.

- ☐ 6:00 am - 9:00 am
☐ 9:00 am - 1:00 pm
☐ 1:00 pm - 6:00 pm
☐ 6:00 pm - 11:00 pm

10. Fin de semana *

Marca solo un óvalo.

- ☐ 6:00 am - 9:00 am
☐ 9:00 am - 1:00 pm
☐ 1:00 pm - 6:00 pm
☐ 6:00 pm - 11:00 pm

11. Si le proponemos una cancha con instalaciones adecuadas en el distrito de Jesus Maria, frente al campo de marie que cuenta con estacionamiento y seguridad, iría? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

12. Encuentra canchas con facilidad?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

13. Alguna vez se quedo sin jugar porque no encontro cancha? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

14. Cuanto cree ud que es un pago justo por alquiler de cancha de futbol? *

- ☐ Recibir una copia de mis respuestas

ANEXO 3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. ¿Juega fútbol al menos una vez por semana?

2. ¿Qué edad tiene?

3. ¿En qué distrito juega fútbol con mayor frecuencia?

4. ¿En qué distrito vive?

5. ¿En qué distrito trabaja?

6. ¿Con quienes juega con más frecuencia?

7. ¿Cuánto paga por hora de cancha?

8. ¿A qué hora juega con mayor frecuencia?
Día de la semana

Fin de semana

9. ¿Si le proponemos una cancha con instalaciones adecuadas en el distrito de Jesús María, frente al campo de marte que cuenta con estacionamiento y seguridad, iría?

10. ¿Encuentra canchas con facilidad?

11. ¿Alguna vez se quedó sin jugar porque no encontró cancha?

12. ¿Cuánto cree Ud. que es un pago justo por alquiler de cancha de futbol?