



Creación del Centro Promotor de Tenis de Lima Norte

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Erick Tapia Velásquez

**Asesor(es):
Mtr. Fabiola María Guerrero Moreno**

Lima, diciembre de 2021

Dedicatoria

A mis padres Helia y Erasmo por todo su amor,
a mi esposa Lisseth por su apoyo y ánimo en lo que
fue esta gran experiencia y a mi hija Lucciana de
quien me enteré venía en camino en medio de una
clase en el PAD.



Agradecimientos

A todas las personas que me animaron a proponer el proyecto del Centro Promotor de Tenis para Lima Norte como trabajo de investigación para el grado de Máster en Dirección de Empresas. Asimismo, a las personas que, con sus ideas, información y ayuda contribuyeron a nutrir esta iniciativa. Finalmente, a mi asesora Fabiola Guerrero y al director del PAD, Alejandro Fontana por su invaluable apoyo durante el proceso.



Resumen ejecutivo

Lima Norte ha crecido en diferentes aspectos durante los últimos años. Al 2019 ha alcanzado una población de 2,67 millones de habitantes con un gasto anual de \$4,300 millones (Salas, 6 de mayo de 2019). Este crecimiento se viene reflejando en la aparición de nuevas ofertas para este consumidor: malls modernos que comercializan las mejores marcas, restaurantes de prestigio, tiendas de conveniencia, universidades acreditadas, etc. Sin embargo, en términos de infraestructura deportiva, Lima Norte no ha crecido de la misma manera; las ofertas actuales no se han modernizado y se limitan al alquiler de espacios para practicar fútbol y gimnasios.

Por ello, el presente trabajo desarrolla la propuesta de crear un complejo deportivo dedicado a la práctica exclusiva del tenis llamado “Centro Promotor de Tenis de Lima Norte” con el fin de aprovechar la oportunidad de ser el primer complejo deportivo dedicado al tenis en esta zona de Lima. Para ello, se ha estudiado el mercado identificando las propuestas actuales y al potencial consumidor de estos servicios segmentándolo, con el fin de construir una propuesta de valor que sea atractiva y sostenible en el tiempo. Asimismo, desde la óptica de la organización, se propone crear una asociación civil con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos trazados a través de recepción de donaciones para empezar sus operaciones hasta lograr ser autosostenible.

Finalmente, este trabajo se complementa de análisis financieros, planes de marketing y benchmarks de otros complejos deportivos de tenis referentes de Lima con el fin de materializar esta propuesta que busca democratizar el tenis y construir una mejor sociedad a partir de los valores que este deporte transmite.

Palabras clave: tenis; Lima Norte; Centro Promotor; complejo deportivo; autosostenible

Abstract

Lima Norte has grown in different aspects in recent years. As of 2019, it has reached a population of 2.67 million inhabitants with an annual expenditure of \$4.3 billion (Salas, 6 de mayo de 2019). This growth has been reflected in the appearance of new offers for this consumer: malls with the best brands of the market, prestigious restaurants, convenience stores, accredited universities, etc. However, in terms of sports infrastructure, Lima Norte has not grown in the same way; current offerings have not been modernized and are limited to the rental of soccer fields and gyms.

For this reason, this thesis develops the proposal to create a sports complex dedicated to the exclusive practice of tennis called the "Centro Promotor de Lima Norte" in order to take advantage of the opportunity to be the first sports complex dedicated to tennis in this area of Lima. For this, the market has been studied identifying the current proposals and the potential consumer of these services by segmenting it, in order to build a value proposition attractive and sustainable over time. Likewise, from the organization's point of view, it is proposed to create a civil association in order to achieve the objectives through the reception of donations to start its operations until it becomes self-sustaining.

Finally, this work is complemented by financial analyzes, marketing plans and benchmarks of other leading tennis sports complexes in Lima in order to complement and materialize this proposal that seeks to democratize tennis and build a better society based on the values that this sport transmits.

Keywords: *tennis; Lima Norte; Centro Promotor; sports complex; self-sustaining*



Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Introducción	1
Capítulo 1. Fundamentación	3
1.1. Misión.....	3
1.2. Información de la empresa	3
1.3. Crecimiento de la empresa	3
1.4. Productos y servicios.....	4
1.4.1. Alquiler de canchas de tenis.....	4
1.4.2. Servicio de clases particulares.....	4
1.4.3. Academia de tenis grupal segmentada por edades	4
1.4.4. Servicio de <i>partner</i>	4
1.4.5. Recogebolas	4
1.4.6. Otros servicios asociados	4
1.5. Información financiera	4
1.6. Factores críticos de éxito.....	4
1.6.1. Disponibilidad del terreno.....	4
1.6.2. Financiación	5
1.6.3. Publicidad.....	5
1.7. Planes futuros	5
Capítulo 2. Descripción del negocio	7
2.1. Naturaleza del negocio	7

2.2. Satisfacción de las necesidades	8
2.2.1. Salud y bienestar personal.....	8
2.2.2. Actividades con impacto positivo y práctica de valores	8
2.2.3. Deseo de progreso y desarrollo de los participantes	8
2.2.4. Demanda de nuevos espacios deportivos	9
2.2.5. Apertura para incursionar en la práctica de nuevos deportes.....	9
2.2.6. Práctica de actividades deportivas cerca de casa	9
2.2.7. Relacionarse y conocer nuevas personas	10
2.3. Ventajas competitivas	10
2.3.1. Canchas de arcilla de primer nivel, únicas en Lima Norte.....	10
2.3.1.1. La cancha de arcilla es la superficie más lenta del <i>Tour ATP</i>	10
2.3.1.2. Evita el riesgo de lesiones	10
2.3.1.3. Prolonga la duración de las pelotas	10
2.3.2. Horarios de atención pensando en las diferentes necesidades de las personas	10
2.3.3. Facilidad para poder alquilar los servicios.....	11
2.3.3.1. Presencial	11
2.3.3.2. Teléfono	11
2.3.3.3. Desde el celular a través de una <i>app</i> o <i>web</i>	11
2.3.4. Mantenimiento de primer nivel y uso de flejes de última generación	12
2.4. Gestión del terreno	14
2.5. Oportunidad que trae la “nueva normalidad”	15
Capítulo 3. Análisis del mercado	17
3.1. Análisis de la oferta.....	17
3.2. Sustitutos	18
3.2.1. Canchas de <i>grass</i> sintético	18
3.2.1.1. Fortalezas	18

3.2.1.2. Debilidades.....	18
3.2.2. Gimnasios.....	18
3.2.2.1. Fortalezas	18
3.2.2.2. Debilidades.....	19
3.3. Competencia.....	19
3.3.1. Fortalezas de la competencia.....	19
3.3.2. Debilidades de la competencia	19
3.4. Oferta del Centro Promotor.....	19
3.4.1. Diferencias de la propuesta tradicional	19
3.4.2. Barreras de entrada.....	20
Capítulo 4. Análisis del consumidor	21
4.1. Consumidor de Lima Norte.....	21
4.2. Segmentos identificados.....	21
4.2.1. Personas naturales	21
4.2.2. Entidades Educativas.....	22
4.3. Sub-Segmentos identificados	23
4.3.1. Personas Naturales	24
4.3.2. Entidades educativas	24
4.4. Tamaño y cuota de mercado.....	25
4.5. Características del consumidor potencial.....	25
4.5.1. Práctica deportiva	25
4.5.2. Horas dedicadas.....	25
4.5.3. Percepción del tenis.....	26
4.5.4. Centro deportivo de tenis en Lima Norte	26
4.5.5. Dedicación.....	26
4.5.6. Disponibilidad para pagar	26

4.5.7. Medios de pago y reserva de espacios deportivos.....	26
4.5.8. Tiempo de traslado	26
4.6. Propuesta de valor del Centro Promotor	26
4.6.1. Propuesta de valor para personas naturales.....	27
4.6.2. Propuesta de valor para entidades educativas	27
4.6.3. Propuesta de valor para empresas	27
4.7. Estrategia para capturar mercado	27
4.7.1. Estrategia para personas naturales.....	28
4.7.2. Estrategia para entidades educativas	28
4.7.3. Estrategia para empresas	28
Capítulo 5. Organización y gestión	29
5.1. Organización	29
5.2. Roles.....	29
5.2.1. Director general (01).....	29
5.2.2. Director deportivo (01).....	29
5.2.3. Director de asuntos corporativos (01)	29
5.2.4. Administrador / Cajero (01)	30
5.2.5. Encargado de ventas (01)	30
5.2.6. <i>Staff</i> de profesores (02)	30
5.2.7. <i>Staff</i> en cancha (04).....	30
5.2.8. Seguridad (01).....	30
5.3. Requisitos para constituir como asociación civil	30
Capítulo 6. Productos y servicios.....	33
6.1. Servicios deportivos	33
6.1.1. Alquiler de espacios deportivos por horas	33
6.1.2. Contratación de clases particulares	33

6.1.3. Contratación de un boleador o <i>partner</i>	33
6.1.4. Contratación de un recogebolos o <i>ballboys</i>	33
6.1.5. Academia de tenis grupal	33
6.1.6. Pre-Tenis	34
6.1.7. Niños	34
6.1.8. Básico	34
6.1.9. Intermedio	34
6.1.10. Organización de Torneos	34
6.2. Otros servicios relacionados.....	34
6.2.1. Venta de artículos deportivos.....	34
6.2.2. Servicio de encordado	34
6.2.3. Venta de rehidratantes.....	34
6.2.4. Gimnasio	35
6.2.5. Comedor	35
6.2.6. Sala audiovisual.....	35
Capítulo 7. Marketing	37
7.1. Estrategia de penetración en el mercado	37
7.1.1. Ubicación céntrica para todos	37
7.1.2. Infraestructura que despierte el interés.....	37
7.1.3. Partido de inauguración de alto nivel	37
7.2. Estrategia de precios.....	37
7.3. Estrategia de crecimiento	38
7.3.1. Objetivo	38
7.3.2. Crecimiento	38
7.3.3. Seguimiento a resultados.....	39
7.4. Estrategia de comunicación y publicidad.....	39



7.4.1. Responsabilidad y planificación.....	39
7.4.2. Objetivos de la campaña publicitaria	39
7.4.3. Presencia en canales digitales	40
7.4.4. Publicidad.....	40
7.4.5. Comunicación.....	42
Capítulo 8. Petición de fondos	45
8.1. Presupuesto operativo	45
8.2. Estrategia de recaudación de fondos	46
8.2.1. Mapeo de contribuyentes potenciales	46
8.2.1.1. Empresa Privada.....	46
8.2.1.2. Federación Peruana de Tenis.....	46
8.2.1.3. Municipalidad Metropolitana de Lima.....	46
8.2.1.4. Estado Peruano.....	46
8.2.1.5. Personas naturales	46
8.2.1.6. Clubes.....	46
8.2.1.7. Figuras deportivas destacadas	46
8.2.2. Formas de contribución.....	47
8.2.2.1. Monetaria	47
8.2.2.2. Programa “Sponsor a court”	47
8.2.2.3. “Advisor” o relacionamiento	47
8.2.3. Racional de valor para atraer apoyo	47
8.2.3.1. Factor reputacional.....	47
8.2.3.2. Asociación con valores.....	47
8.2.3.3. Publicidad en las instalaciones	47
Capítulo 9. Benchmarks	49
9.1. Centro Promotor de Tenis de Miraflores.....	49

9.1.1. Costos	49
9.1.2. Fortalezas	49
9.1.3. Debilidades.....	49
9.2. Federación Peruana de Tenis.....	50
9.2.1. Costos.....	50
9.2.2. Fortalezas	50
9.2.3. Debilidades.....	50
9.3. Academia de Tenis Patrick Baumeler	50
9.3.1. Costos.....	51
9.3.2. Fortalezas	51
9.3.3. Debilidades.....	51
Bibliografía.....	53
Anexos.....	57



Índice de tablas

Tabla 1. Oferta de gimnasios en Lima Norte	17
Tabla 2. Oferta de canchas deportivas de <i>grass</i> sintético en Lima Norte	17
Tabla 3. Gastos promedio de una familia de Lima Norte	21
Tabla 4. Personas por NSE en Lima Norte	22
Tabla 5. Colegios privados de Lima Norte	22
Tabla 6. Universidades de Lima Norte.....	23
Tabla 7. Inversión en equipamiento básico para practicar tenis	24
Tabla 8. Colegios propuestos de Lima Norte como subsegmento	25
Tabla 9. Detalle de precios al consumidor	38
Tabla 10. Presupuesto de publicidad.....	40
Tabla 11. Presupuesto para inicio de operaciones del Centro Promotor.....	45



Índice de figuras

Figura 1. Oferta actual instalaciones deportivas Lima Norte.....	9
Figura 2. Vista del <i>app</i> desde un dispositivo móvil.....	12
Figura 3. Sistema clásico de marcado de canchas de arcilla.....	13
Figura 4. Sistema moderno de marcado de canchas.....	13
Figura 5. Vista de una cancha usando flejes en su totalidad.....	14
Figura 6. Estructura formal del Centro Promotor de Tenis de Lima Norte.....	29
Figura 7. Aspecto visual de la página <i>web</i> del Centro Promotor.....	40
Figura 8. Publicidad en redes sociales del Centro Promotor.....	41
Figura 9. Merchandising para publicidad boca a boca.....	41
Figura 10. Ejemplo de publicidad en lugares estratégicos (<i>Malls</i>).....	42
Figura 11. Ejemplo de publicidad impresa en banners.....	42
Figura 12. Logotipo seleccionado para el Centro Promotor.....	43



Índice de anexos

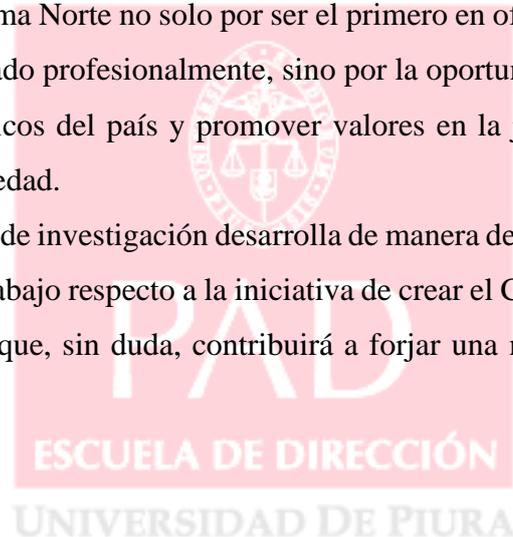
Anexo 1. Resultados de investigación en Lima Norte	57
Anexo 2. Plano propuesto para el Centro Promotor.....	65
Anexo 3. Terreno potencial ubicado en el distrito de Comas	66
Anexo 4. Propuesta <i>mockup</i> de <i>app</i> para gestionar reservas de canchas	67
Anexo 5. Análisis financiero.....	68
Anexo 6. Mapeo de personas interesadas (<i>Stakeholders mapping</i>)	72
Anexo 7. Imágenes de ofertas actuales tomadas como <i>benchmark</i> para el Centro Promotor de Lima Norte	73
Anexo 8. Otras variantes del logotipo del Centro Promotor de Tenis de Lima Norte	77
Anexo 9. Diagrama de Gantt del proyecto supeditado a efectos del Covid-19	80



Introducción

Seguramente hemos escuchado en las noticias o leído en revistas que Lima Norte ha crecido mucho en los últimos años. Desde que se abrió el primer hipermercado en 1997 pareciera que no ha dejado de crecer esta zona de la capital en muchos aspectos. En la actualidad es posible encontrar casi las mismas ofertas que se podrían encontrar en cualquier zona de Lima sin movilizarse de “cono a cono” como se diría popularmente. En ese sentido, llama la atención que en pleno 2020, aún no exista un complejo deportivo dedicado al tenis como sí existe en los otros sectores geográficos de Lima, también llama la atención que el 98% de los encuestados para desarrollar este trabajo hayan respondido que están interesados en jugar tenis cerca de casa, pero no tienen instalaciones cerca. Estos hallazgos abren una oportunidad para el Centro Promotor de Tenis de Lima Norte no solo por ser el primero en ofrecer un espacio deportivo de tenis moderno y gestionado profesionalmente, sino por la oportunidad de democratizar el tenis a otros sectores geográficos del país y promover valores en la juventud de Lima Norte para construir una mejor sociedad.

El presente trabajo de investigación desarrolla de manera detallada cada uno de los puntos que sostienen que este trabajo respecto a la iniciativa de crear el Centro Promotor de Tenis para Lima Norte es viable y que, sin duda, contribuirá a forjar una mejor sociedad a través de la práctica deportiva.



Capítulo 1. Fundamentación

1.1. Misión

La creación del complejo deportivo de tenis llamado Centro Promotor de Tenis de Lima Norte tiene como misión impulsar la práctica y desarrollo del tenis en la zona norte de Lima a través de una propuesta innovadora que está sustentada en los siguientes ejes:

- Compromiso con el deporte y sus valores. Promover la práctica del tenis y sembrar en la juventud valores para una mejor sociedad en una zona de Lima que está deseosa de espacios deportivos.
- Modernidad y calidad. Brindar a los vecinos de Lima Norte instalaciones y canchas de tenis con las mejores especificaciones, usadas por los mejores clubes de Lima.
- Accesibilidad. Contribuir a la democratización del tenis a través de precios muy accesibles.
- Mejora continua. Ofrecer constantemente mejoras tanto en el servicio como en infraestructura convirtiéndose en un referente de la gestión deportiva en Lima Norte.

1.2. Información de la empresa

El Centro Promotor de Tenis será una Asociación Civil sin Fines de Lucro (Organización no Gubernamental), comenzará a funcionar en enero de 2023. Se considera esta fecha debido al impacto que se deriva del Covid-19 en la comunidad. Las instalaciones estarán ubicadas en el distrito de Comas (ver anexo 3) y contará con la siguiente estructura inicial.

- Director General (01).
- Director Deportivo (01).
- Director de Asuntos Corporativos (01).
- Asistente Administrativo y Ventas (01).
- Profesores a tiempo completo (02).
- Auxiliares de cancha (01).
- Auxiliar de seguridad (01).

1.3. Crecimiento de la empresa

El Centro Promotor contará en su primera etapa con cuatro canchas de tenis y se ha planificado empezar con un porcentaje de utilización del 43.8% de la capacidad debido al impacto del COVID-19. Asimismo, se espera alcanzar 62.5% de utilización de las canchas en un horizonte de cinco años. Esto significa alcanzar cifras de ventas de S/. 302,000 nuevos soles

el primer año y lograr niveles de S/. 432,000 al término del quinto año. Sólo se contará con una sola sede.

1.4. Productos y servicios

1.4.1. Alquiler de canchas de tenis

Puede ser presencial o a través de la *web* o *app*. Es posible pagar en efectivo o con tarjeta. Se elige la cancha de la preferencia y servicios adicionales.

1.4.2. Servicio de clases particulares

Es posible reservar a un profesor del staff de profesores del Centro Promotor, el usuario busca su disponibilidad para poder reservar.

1.4.3. Academia de tenis grupal segmentada por edades

El Centro Promotor ofrece el servicio de academia diferenciado por niveles.

1.4.4. Servicio de *partner*

Este servicio complementario ofrece a un usuario poder reservar un boleador o *partner* para poder jugar.

1.4.5. Recogebolas

Es posible reservar un auxiliar de cancha para que recoja las pelotas durante la sesión.

1.4.6. Otros servicios asociados

Venta de raquetas, bolas, accesorios, encordado, rehidratantes.

1.5. Información financiera

Para que el Centro Promotor de Tenis pueda iniciar operaciones se requiere una inversión inicial de S/. 214,400 nuevos soles que se espera puedan ser recaudados a través de donaciones. Asimismo, para su cubrir sus costos fijos necesita facturar S/. 120,120 nuevos soles por año como punto de equilibrio. Dada la naturaleza de esta asociación civil, los beneficios generados serán reinvertidos en las instalaciones y mejorar la experiencia de los usuarios. Se espera el siguiente flujo de dinero para un horizonte de cinco años como escenario base.

1.6. Factores críticos de éxito

Para lograr el éxito en la implementación y sostenibilidad de esta iniciativa se han identificado los siguientes factores de éxito.

1.6.1. Disponibilidad del terreno

Es indispensable para los fines del Centro Promotor establecer sus operaciones en un área de por lo menos 3,000 m² y deseable hasta 4,000 m². En línea con lo anterior, aún es posible encontrar este tipo de terrenos en Lima Norte en los distritos de Comas, Carabayllo y Puente Piedra. El costo del alquiler de un espacio como el requerido fluctúa entre S/2,500 y S/3,000 nuevos soles por cada mes (Investigación propia). Sin embargo, en todos los casos se requieren

de trabajos de habilitación y remodelación. El costo de este trabajo está incluido en los S/214,400 soles explicados en el apartado financiero. Por otra parte, con el fin de proteger los intereses del Centro Promotor, se propone realizar un contrato de alquiler diez años.

1.6.2. Financiación

Lograr la meta de recaudar S/214,000 nuevos soles antes de julio de 2021 para cumplir con todas las actividades previas a la puesta en marcha del Centro Promotor.

1.6.3. Publicidad

Lograr los objetivos de publicidad tanto en personas naturales, colegios y empresas con el fin dar a conocer la propuesta del Centro Promotor.

1.7. Planes futuros

En primer lugar, se buscará lograr el establecimiento del Centro Promotor en un terreno definitivo a través de donación de la Municipalidad de Lima o el estado peruano.

En segundo lugar, mientras opera en un terreno alquilado, se busca incrementar el índice de utilización de las canchas de 43.8% a 62.5% en los primeros cinco años de operación, logrando alquilar 14,400 horas de las instalaciones. Se contemplan las siguientes fases:

- **Fase 1:** cuatro canchas de tenis de arcilla cercadas con mallas, baños, vestuario, oficinas administrativas y de ventas.
- **Fase 2:** implementación del gimnasio, sala audiovisual, mejoramiento de zona de estacionamiento.
- **Fase 3:** restaurante alquilado, construcción de tribunas removibles, mejoramiento de áreas verdes.

Capítulo 2. Descripción del negocio

2.1. Naturaleza del negocio

La iniciativa del Centro Promotor tiene una misión social: brindar la oportunidad a personas de Lima Norte para que tengan acceso a la práctica del tenis contribuyendo con los valores que el tenis representa en la formación de mejores personas y aportar al desarrollo de una mejor sociedad. Dada esta misión, el Centro Promotor de Tenis de Lima Norte será una asociación civil que reúna a personas comprometidas con el deporte y que trabajen con la misión de poner en marcha este espacio deportivo. El objetivo en el corto plazo es construir un complejo deportivo de tenis en un terreno alquilado a través de un contrato de duración a diez años el cuál será sustentado a través de donaciones tanto de empresas privadas como de personas naturales comprometidas con la misión establecida del Centro Promotor. Luego de su puesta en marcha, el modelo de negocio se sustentará en el alquiler de estas canchas de tenis a precios accesibles, así como ingresos recurrentes por concepto de publicidad provenientes de empresas que desean desarrollar una mayor asociación de sus marcas con el deporte y la alimentación. Además, este complejo deportivo será el primer y único espacio especializado en la práctica del tenis en esta zona de la capital y busca satisfacer la creciente demanda de oportunidades y nuevas ofertas deportivas, las mismas que están muy alineadas con un estilo de vida de un nuevo consumidor que vive en Lima Norte (“¿Cuál es el perfil de un consumidor de Lima Norte?”, 23 de mayo de 2019).

Por todo lo anterior creemos que el proyecto del Centro Promotor será una iniciativa con gran impacto que logrará cubrir aspectos que atraen a los consumidores y que la sociedad necesita:

- Preocupación por la salud y el cuidado físico.
- Participación de actividades con impacto positivo en la sociedad y práctica de valores.
- Deseo de progreso y desarrollo de los participantes.
- Demanda de nuevos espacios deportivos.
- Salir de la rutina de “actividades rutinarias” como el fútbol y el gimnasio que predominan en Lima Norte.
- Poder practicar deportes nuevos cerca de casa sin tener que movilizarse al otro lado de Lima.
- Relacionarse con otras personas distintas a las del barrio con intereses similares.

2.2. Satisfacción de las necesidades

El crecimiento económico de Lima Norte ha permitido la aparición de diferentes ofertas con el fin de satisfacer las necesidades de un consumidor cada vez más exigente y aspiracional. La actual oferta presente en Lima Norte está centrada en el sector de *retail*, gastronomía y educación. Sin embargo, a nivel de espacios deportivos, el crecimiento de esta oferta sólo se ve reflejado en la práctica del fútbol con la aparición de canchas sintéticas. Javier Álvarez, *trends senior* director de Ipsos Perú comentó “El consumidor de Lima Norte, así como el peruano promedio, ahora es menos tradicional y conservador. Si mañana lanzan una nueva marca o categoría, la va a probar” (Verano, 15 de febrero de 2019).

De acuerdo con lo anterior, el Centro Promotor de Tenis de Lima Norte está muy alineado con la satisfacción de las necesidades de este nuevo consumidor que es más sofisticado, tecnológico y siente inclinación por actividades y alimentación saludables, que busca constantemente crecer y progresar. A continuación, se detalla cómo la oferta del Centro Promotor logrará satisfacer estas necesidades.

2.2.1. Salud y bienestar personal

El tenis es considerado como uno de los deportes más completos, dado que ejercita diferentes partes del cuerpo siendo los brazos y piernas las partes que logran mayor desarrollo. Asimismo, la práctica del tenis mejora la capacidad cardiovascular, quema de grasas, mejora la velocidad y coordinación en general. Además, la práctica del tenis está asociada con una mayor longevidad para quienes practican este deporte con regularidad, según un estudio publicado en Mayo Clinic Proceedings afirma que 9.7 años más vivieron quienes practicaron tenis respecto a quienes no practicaban ningún deporte (Schnohr, O’Keefe, Holtermann, Lavie, Lange, Jensen y Marott, diciembre de 2018).

2.2.2. Actividades con impacto positivo y práctica de valores

El tenis está asociado a muchos valores y actitudes positivas que son replicables en la vida personal y profesional (“Beneficios que obtienen los niños al practicar tenis”, 29 de marzo de 2018). Por ello, las personas que practican tenis y se comprometen a mejorar ponen en práctica diferentes valores que repercuten en diversos ámbitos de su vida, valores tales como el deseo de superación, aprender de los errores de uno mismo, aceptar la responsabilidad, evaluar las consecuencias de las decisiones, manejarse correctamente bajo presión, diseño y ejecución de estrategias, así como saber reconocer cuando el contrincante fue mejor, entre otros.

2.2.3. Deseo de progreso y desarrollo de los participantes

El tenis está luchando por no ser considerado como un deporte elitista (“El tenis ya no es elitista”, 30 de junio de 1995). En línea con eso, uno de los objetivos del Centro Promotor es

trabajar por la democratización de este deporte en Lima Norte. Por ello, pertenecer al Centro Promotor de Lima Norte contribuirá a fortalecer la autoestima de los participantes, así como el deseo de formar nuevas amistades que gustan de actividades afines. Asimismo, a medida que el participante evidencie su progreso fortalecerá la confianza en sí mismo, confianza que puede servir en muchos ámbitos de su vida.

2.2.4. Demanda de nuevos espacios deportivos

El Centro Promotor de Tenis ofrecerá un nuevo espacio especializado en tenis. Si bien existen cuatro canchas de tenis de cemento en el parque zonal Sinchi Roca, se ha podido constatar que se encuentran en pésimo estado de conservación y su uso es sólo recreativo. Debido a ello, contrario a esta oferta, el Centro Promotor atraerá el interés de las personas que deseen tener una experiencia de calidad en instalaciones idóneas.

Figura 1. Oferta actual instalaciones deportivas Lima Norte



Nota: canchas de cemento en deterioro. Horario de atención: de 10 a.m. a 5 p.m. Cobro de entrada, estacionamiento y alquiler de la cancha
Fuente: elaboración propia

2.2.5. Apertura para incursionar en la práctica de nuevos deportes

Como ya se mencionó, Lima Norte ha crecido económicamente hasta percibir en promedio S/.4325 soles mensuales en promedio (“¿Cuál es el perfil de un consumidor de Lima Norte?”, 23 de mayo de 2019). Este desarrollo económico también ha repercutido en el de consumidor y sus motivos de compra, ahora tenemos a un nuevo consumidor en Lima Norte que está deseoso de probar nuevas experiencias y busca la calidad (“¿Cuál es el perfil de un consumidor de Lima Norte?”, 23 de mayo de 2019). El Centro Promotor, en línea con esta tendencia ofrecerá una propuesta deportiva renovada desafiando la oferta actual enfocada en el fútbol y el gimnasio.

2.2.6. Práctica de actividades deportivas cerca de casa

Dado que el Centro Promotor se encontrará en Lima Norte, las personas no tardarán más de 25 minutos en llegar al complejo deportivo de Comas (investigación propia). Asimismo, es

un atributo que también se resalta en el Anexo 1 el cual recoge que el 83% de los encuestados valora llegar a las instalaciones en menos de 30 minutos.

2.2.7. Relacionarse y conocer nuevas personas

Otra característica de este nuevo consumidor de Lima Norte es que es menos conservador y tradicional; en comparación con otras zonas de Lima es más joven en promedio (Verano, 15 de febrero de 2019). Es decir, este consumidor está deseoso de expandir su círculo de amistades. El Centro Promotor, permitirá a los participantes relacionarse con personas que comparten el interés por el tenis y a partir de allí expandir su círculo de amistades.

2.3. Ventajas competitivas

Se han identificado las siguientes ventajas competitivas que diferenciarán al Centro Promotor del resto de ofertas.

2.3.1. Canchas de arcilla de primer nivel, únicas en Lima Norte

Una cancha en óptimas condiciones acelera el desarrollo del participante en su desempeño como jugador de tenis debido a los siguientes beneficios que se describen.

2.3.1.1. La cancha de arcilla es la superficie más lenta del *Tour ATP*

Las canchas lentas favorecen un rápido aprendizaje de los participantes, debido a que pueden poner en práctica de manera de manera idónea lo enseñado por el profesor reproduciendo golpes enseñados con mayor facilidad. Para ello, se usará para el Centro Promotor una mezcla del polvo de ladrillo con arcilla de diferentes granulaciones para lograr la mejor compactación de esta.

2.3.1.2. Evita el riesgo de lesiones

Al ser canchas lentas y en las que es posible “deslizarse” sobre la arcilla, evita movimientos bruscos del participante en comparación con otras superficies como el cemento, el *laykold* o hierba.

2.3.1.3. Prolonga la duración de las pelotas

Una cancha de arcilla en comparación con superficies duras alarga la duración de vida de las bolas de tenis pues la superficie no raspa o desgasta debido al efecto de la fricción, por el contrario, la protege y esto incluso significa un ahorro para el participante al no renovar constantemente sus pelotas.

2.3.2. Horarios de atención pensando en las diferentes necesidades de las personas

El Centro Promotor de Lima Norte empezará a funcionar desde las 6 a.m. con el fin de captar a personas que deseen practicar antes de ir a trabajar o estudiar. Asimismo, cerrará a las 10 p.m. para dar oportunidad a personas que salen muy temprano a trabajar y deseen practicar en la noche (este aspecto fue muy valorado por los encuestados del Anexo 1) quienes prefieren

jugar tenis luego de la jornada de trabajo. Como ventaja diferencial se planea abrir todos los días de la semana, incluyendo domingos y feriados que son días de mayor demanda pues se espera que haya mucha volatilidad hacia estos días en el alquiler del servicio (según el Anexo 1, sobre la pregunta de horarios de preferencia en fines de semana y horarios. Los encuestados distribuyeron sus respuestas en horarios de mañana, tarde y noche).

2.3.3. Facilidad para poder alquilar los servicios

El Centro Promotor pondrá a disposición de los usuarios diferentes canales de atención para poder reservar las canchas, así como los servicios adicionales.

2.3.3.1. Presencial

Es el método tradicional, el usuario se acerca en persona al módulo de administración del centro deportivo y gestiona sus reservas de acuerdo con sus necesidades guardando estrictos protocolos de seguridad, el usuario puede hacerlo con poca o mucha antelación de acuerdo con su disponibilidad. Asimismo, puede pagar en efectivo o tarjeta. Además, según la encuesta realizada y detallada en el Anexo 1, el 49.1% de los encuestados aún valoran y consideran necesario este canal de pagos para realizar sus reservas.

2.3.3.2. Teléfono

Mediante este canal, el usuario llama al celular o teléfono fijo del Centro Promotor y realiza una reserva; en este caso debe enviar vía *whatsapp* o correo electrónico la confirmación del depósito. Un aspecto relevante es saber que el 37.7% de los encuestados según se detalla en el Anexo 1 también valora que exista este canal de ventas sobre todo cuando no tienen tiempo de venir a las instalaciones y no son recurrentes a pagar a través de internet con tarjetas de crédito por falta de confianza.

2.3.3.3. Desde el celular a través de una *app* o *web*

El 52.8% de los encuestados según se detalla en el Anexo 1 valora que se tenga disponible este canal para gestionar sus reservas, el público más joven es el que está más sintonía de este medio de pago. El Centro Promotor pondrá a disposición de los usuarios la primera *App* del sector dedicada a la gestión de reservas. El usuario podrá desde el *app* reservar la cancha de su preferencia, asimismo, podrá ver la disponibilidad de las canchas por días y horas; asimismo, podrá adicionar servicios extras que desee contratar como profesor, boleador, *ballboy*, etc. Por otro lado, esta información alimentará el sistema informático con el que contará el Centro Promotor pues brindará la visibilidad adecuada para planificar las clases con antelación; un profesor será notificado en su celular cuando un usuario reservó sus servicios, incluso el usuario puede dejar una nota al profesor del aspecto que requiere trabajar, ya sea servicio, *forehand*, revés, recepción, etc. Finalmente, el usuario podrá realizar pagos desde el *app* y recibirá un

correo de confirmación con todos los datos relevantes. La figura 2 muestra el aspecto que tendrá la aplicación del Centro Promotor de Tenis vista desde un dispositivo móvil.

Figura 2. Vista del *app* desde un dispositivo móvil



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, el Anexo 4 detalla el proceso lógico a través de prototipos de lo que será el *app* del Centro Promotor con algunas de las principales funciones. Se muestran las siguientes funciones: pantalla de bienvenida, menú de opciones principales como “Quiero realizar una reserva”, “Quiero modificar mi reserva”, “Quiero visualizar mis reservas”. Además, se muestra la información a llenar para poder realizar la reserva. Este *app* será desarrollado para los sistemas operativos *iOS* y *Android*.

2.3.4. Mantenimiento de primer nivel y uso de flejes de última generación

Se contará con un programa de mantenimiento preventivo muy riguroso para asegurar que la experiencia sea idónea para el participante, el Centro Promotor contará con equipos propios para asegurar el mejor desempeño de las canchas. Asimismo, el Centro Promotor evitará el uso de cintas plásticas adheridas con clavos a la superficie debido a que estas resultan riesgosas cuando están mojadas. Por el contrario, se utilizará el nuevo sistema de flejes alemanes que son unidades independientes de pegado a través de dientes adheribles o muescas.

Figura 3. Sistema clásico de marcado de canchas de arcilla



Nota: se adhiere la cinta a través de clavos

Fuente: Sub Comisión Tenis Ferro (10 de agosto de 2015)

Figura 4. Sistema moderno de marcado de canchas



Nota: se utiliza flejes o muescas adheridas al suelo

Fuente: Latkun (s. f.)

Figura 5. Vista de una cancha usando flejes en su totalidad



Nota: cancha de tenis del Centro Promotor de Miraflores, Lima
Fuente: elaboración propia

2.4. Gestión del terreno

Para poder materializar la propuesta del Centro Promotor es necesario alquilar un terreno dentro de Lima Norte con el fin de poder establecer las operaciones y desarrollarlo a nivel de infraestructura. Consideramos el terreno como un hito crítico dentro del proyecto y para ello debe poseer las siguientes características:

- Ubicado en Lima Norte.
- Debe estar situado cerca de avenidas principales.
- Debe estar cerca de colegios, universidades.
- Debe tener un mínimo de 3,000 m² a 4,000 m².
- El dueño o dueños deben aceptar un contrato de alquiler de diez años, por lo menos.
- El precio debe estar entre S/. 2,500 y S/3,000 nuevos soles por mes
- De preferencia debe estar cercado.
- La urbanización en la que se ubique no debe ser considerada de “alto riesgo”.

La decisión del terreno para el Centro Promotor deberá estar resuelta y firmada antes de agosto de 2022 con el fin de poder realizar los trabajos correspondientes en los meses para su inauguración en enero de 2023 como se detalla en el anexo 9 con un cronograma de proyecto mucho más detallado. Asimismo, este terreno, con el fin de cubrir sus costos fijos necesita facturar S/. 120,120 nuevos soles por año para lograr su punto de equilibrio.

En ese sentido, como parte de la propuesta, en el Anexo 2 se detallan unos planos en los que se modelan cuatro canchas deportivas de arcilla, oficinas administrativas y otras facilidades con las que debe contar el Centro Promotor. Por su parte, en el Anexo 3, se coloca como ejemplo un terreno que reúne las características descritas para albergar al Centro Promotor en el distrito

de Comas. Finalmente, como parte de la continuidad de este trabajo, se espera completar una lista más numerosa de potenciales terrenos privados. Sin embargo, no se excluye la posibilidad de que el Centro Promotor pueda también ser albergado en espacios no utilizados de parques vecinales y el pago sería emitido a la junta de propietarios para mejoramiento del vecindario.

2.5. Oportunidad que trae la “nueva normalidad”

Según Macroconsult, al momento de escribir esta investigación la proyección estimada es que la economía peruana sería castigada con un deterioro del PBI a un -14.7% comparado al 2019 debido al efecto del Covid-19. (“Covid- 19 en Perú: ¿Cuál es la situación económica actual y qué medidas se vienen tomando?”, 13 de mayo de 2020). Asimismo, luego de que pase la pandemia empezaremos a vivir lo que muchos llaman la nueva normalidad, es decir, una nueva forma de vivir en el que el contacto físico será mínimo, sólo a personas de nuestro círculo de familiares, normas de higiene mucho más estrictas, trabajo desde casa y un enorme incremento de nuestra actividad digital (Caparrós, 7 de mayo de 2020). En medio de estas circunstancias, la práctica de muchas actividades deportivas también será impactada porque las personas evitarán el contacto físico (La Huerta, 21 de mayo de 2020). Sin embargo, el tenis, comparado con otros deportes, es un deporte que no requiere contacto físico, todo lo contrario, es posible practicarlo sin siquiera tocar al contrincante. Asimismo, se deben seguir las pautas que recomienda la ITF (*International Tennis Federation*) para poder practicarlo de manera segura; entre sus recomendaciones principales están evitar los saludos protocolares y que cada jugador marque sus pelotas para evitar tocar con las manos una pelota del otro jugador (International Tennis Federation [ITF], 2020). Por ello, el Centro Promotor de Tenis de Lima Norte se perfila como una interesante propuesta deportiva que encaja perfectamente con esta nueva normalidad ejecutando sus operaciones de manera segura.

Capítulo 3. Análisis del mercado

3.1. Análisis de la oferta

Los deportes practicados por los limeños son el fútbol, gimnasio, *running* y el vóley (Cóndor, 18 de octubre de 2019). Por ello, la oferta bajo análisis abarca el alquiler de canchas de fútbol en *grass* sintético y gimnasios. El tamaño de mercado de ambas ofertas alcanza una facturación anual S/52,632,328 (investigación propia). En gimnasios, la oferta asciende a 171 establecimientos los cuales facturan S/21,744,328 por año. La tabla 1 muestra el detalle de la oferta por distrito.

Tabla 1. Oferta de gimnasios en Lima Norte

Distrito	Población	Cantidad de Gimnasios	Facturación anual
Ancón	70,100	4	S/558,609
Carabayllo	365,800	23	S/2,914,969
Comas	575,800	36	S/4,588,406
Independencia	233,500	15	S/1,860,703
Los Olivos	360,500	23	S/2,872,734
Puente Piedra	367,700	23	S/2,930,109
San Martín de Porres	724,300	45	S/5,771,766
Santa Rosa	31,000	2	S/247,031
Total	2,728,700	171	S/21,744,328

Fuente: elaboración propia

Por su parte, a nivel de canchas deportivas de *grass* sintético, existen en Lima Norte 143 canchas deportivas con una facturación de S/30,888,000 por año. La tabla 2 muestra el detalle de la oferta por distrito

Tabla 2. Oferta de canchas deportivas de *grass* sintético en Lima Norte

Distrito	Población	Cantidad de Canchas	Facturación Anual
Ancón	70,100	4	S/864,000
Carabayllo	365,800	7	S/1,512,000
Comas	575,800	34	S/7,344,000
Independencia	233,500	21	S/4,536,000
Los Olivos	360,500	15	S/3,240,000
Puente Piedra	367,700	24	S/5,184,000
San Martín de Porres	724,300	35	S/7,560,000
Santa Rosa	31,000	3	S/648,000
Total	2,728,700	143	S/30,888,000

Fuente: elaboración propia

3.2. Sustitutos

Se ha identificado al fútbol y el gimnasio como sustitutos a la práctica del tenis. El Centro Promotor de Tenis tiene como fin crear la categoría tenis y ser líder en esta categoría. A continuación, algunas características de estos sustitutos.

3.2.1. Canchas de *grass* sintético

Una cancha de *grass* sintético cuesta entre S/. 80.0 y S/. 120 soles por hora, esto depende de si el servicio se realiza en el día o en la noche. Estos espacios trasladan al cliente el consumo de la electricidad de noche por concepto de iluminación. (Investigación propia). A continuación, se realiza un análisis de esta categoría.

3.2.1.1. Fortalezas

El fútbol es el deporte más popular del Perú (Ponce, 2017).

Es un deporte que activa pasiones y moviliza a un país incluso a los que no practican deporte cuando juega Perú (Ponce, 2017).

El costo del alquiler de estas canchas “se paga entre todos” los participantes, por lo que es fácil cubrir el costo de esta

3.2.1.2. Debilidades

Es difícil juntar a doce personas para jugar fútbol más de una vez a la semana.

La oferta está comoditizada y es muy variada, generalmente se escoge la que está más cerca.

El nivel de servicio al cliente en estas canchas es generalmente pobre.

Las personas encargadas de estos negocios no cuentan con estudios superiores lo que impacta en la productividad de su oferta.

3.2.2. Gimnasios

Los gimnasios registran una tasa de crecimiento de 10% (“Gimnasios: ¿Cómo han aumentado su oferta de servicios complementarios?”, 23 de mayo de 2017). Sin embargo, sólo el 13% de los peruanos acude a un gimnasio siendo el principal gimnasio *Gold’s Gym* seguido por *Bodytech* y *SmartFit* (Cóndor, 18 de octubre de 2019). Asimismo, este mismo autor señala que el 45% de sus usuarios usan las instalaciones de un gimnasio entre las 8:00 p.m. y medianoche, aunque desearían hacerlo más temprano. Asimismo, se detallan las fortalezas y debilidades de esta oferta.

3.2.2.1. Fortalezas

Es una actividad muy asociada a la salud y a la mejora del sistema cardiovascular (García, 23 de abril de 2019).

Existen numerosas ofertas cerca los cuales compiten por precios y servicio (“Gimnasios: ¿Cómo han aumentado su oferta de servicios complementarios?”, 23 de mayo de 2017).

3.2.2.2. Debilidades

Es uno de los pasatiempos con más alta tasa de deserción porque incluso puede estar asociado al sufrimiento (García, 23 de abril de 2019).

Son realmente pocas las personas que logran consistencia y por ende resultados (García, 23 de abril de 2019).

3.3. Competencia

Luego de estudiar a detalle la oferta deportiva, podemos afirmar que la competencia directa más cercana es la que ofrece la Municipalidad de Lima con el servicio de alquiler de canchas de tenis en el parque zonal Sinchi Roca en el distrito de Comas. A continuación, algunos datos de esta oferta (Servicio de Parques de Lima [SERPAR], s. f.):

Club Zonal Sinchi Roca en la Av. Universitaria, cuadra 32 en el distrito del Comas.

Uso recreativo.

Atención de lunes a domingo de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.

Ingreso S/. 3 nuevos soles, estacionamiento S/. 6 soles por hora y alquiler de cancha de tenis S/. 10 soles por hora

3.3.1. Fortalezas de la competencia

Ubicación céntrica en avenida de alta concurrencia

Precios accesibles para el ingreso al parque

3.3.2. Debilidades de la competencia

Infraestructura deficiente: no hay divisiones entre canchas, no hay asientos adecuados bajo techo y la superficie está deteriorada

No hay ningún control de alquiler por horas

No es posible realizar reservas, el que llega primero juega.

3.4. Oferta del Centro Promotor

Por su parte, el Centro Promotor de Tenis de Lima Norte ofrecerá un servicio que busca reclutar usuarios de las categorías mencionadas siendo una oferta atractiva para reclutar participantes de las categorías mencionadas.

3.4.1. Diferencias de la propuesta tradicional

- Es la única oferta de tenis de Lima Norte, se abre una nueva categoría dentro del sector de alquiler de espacios deportivos.
- No se necesita coordinar más que con una persona para jugarlo, incluso se puede ir solo y se podrá practicar.

- Se cuenta con un equipo de profesionales encargados de la gestión.
- Se ofrecerá diferentes facilidades para poder reservar las instalaciones basadas en tecnología (*app* o *web*).

3.4.2. Barreras de entrada

- Disponibilidad de terrenos en Lima Norte es cada vez más escaso.
- Alto nivel de inversión en instalaciones.
- Se debe realizar una intensa campaña de sensibilización para romper la idea de que el tenis es un deporte para una élite.



Capítulo 4. Análisis del consumidor

4.1. Consumidor de Lima Norte

Lima Norte ha crecido en diferentes aspectos en los últimos años. A continuación, algunas características de este mercado sustentados en un informe de Ipsos (Ipsos Perú, 8 de febrero de 2018):

- Lima Norte cuenta con 2,73 millones de habitantes y posee el 26.5% de la población de todo Lima.
- Existen 601 mil hogares.
- Funcionan 510 empresas formales.
- El 44% de su población pertenece al NSE C y es en promedio mayor al de todo Lima (41%).
- El ingreso promedio de cada familia es de S/4,329 nuevos soles por mes, del cual gasta S/. 3,084 y tiene como excedente S/. 1,245 por mes. La tabla 3 muestra el detalle de los gastos de una familia promedio de Lima Norte.

Tabla 3. Gastos promedio de una familia de Lima Norte

Rubro de gasto	Promedio S/.	Participación %
Alimentos y bebidas	1,320	42.8%
Combustible, electricidad, alquiler	692	22.4%
Esparcimiento y educación	277	9.0%
Cuidado, salud y medicina	239	7.7%
Transporte y comunicaciones	187	6.1%
Vestido y calzado	119	3.9%
Muebles, enseres	87	2.8%
Equipamiento del hogar	38	1.2%
Otros bienes y servicios	125	4.1%
Total	3,084	100%

Fuente: Ipsos Perú (8 de febrero de 2018)

4.2. Segmentos identificados

Dentro de toda la población de Lima Norte se han identificado tres segmentos sobre los cuales se desarrollará la oferta de valor del Centro Promotor: personas naturales, entidades educativas (colegios y universidades) y empresas.

4.2.1. Personas naturales

Se considerará dentro del segmento personas naturales a los NSE A, B y C. La tabla 4, muestra el detalle de las personas que conforman estos segmentos en Lima Norte.

Tabla 4. Personas por NSE en Lima Norte

Nivel SE	Porcentaje	Personas
NSE A	1%	27,287
NSE B	20%	545,740
NSE C	44%	1,200,628
NSE E	35%	955,045
Total	100%	2,728,700

Fuente: Ipsos Perú (8 de febrero de 2018)

4.2.2. Entidades Educativas

Se considerará dentro del segmento de entidades educativas tanto a colegios privados como universidades en Lima Norte. A nivel de colegios, existen 2,527 colegios primarios y secundarios (Ministerio de Educación [MINEDU], 2019). Sin embargo, a nivel de segmento seleccionaremos a colegios particulares como potenciales clientes a través de alianzas educativas. Esto es debido a que cada vez más agrupan alumnos quienes migran de colegios públicos debido a que el ingreso económico de Lima Norte ha crecido y a una percepción de que la educación privada es mejor (Crece la preferencia por colegios privados, según encuesta de Datum, 14 de febrero de 2019). Asimismo, los colegios privados de Lima Norte son emprendimientos familiares o de muy corta estructura societaria por lo que son pequeños en área construida comparados con colegios públicos (investigación propia). Dado lo anterior, muchos colegios suelen tener poco espacio interno para practicar actividades de educación física, por lo que suelen buscar espacios externos como actividad recreativa. La tabla 5 explica la cantidad y población colegios privados de Lima Norte.

Tabla 5. Colegios privados de Lima Norte

Distrito	Población	Colegios privados	Alumnos
Ancón	70,100	39	2,935
Carabayllo	365,800	288	29,879
Comas	575,800	387	39,340
Independencia	233,500	112	10,103
Los Olivos	360,500	329	38,027
Puente Piedra	367,700	299	30,016
San Martín de Porres	724,300	619	59,956
Santa Rosa	31,000	19	1,194
Total	2,728,700	2,092	211,450

Fuente: Ministerio de Educación [MINEDU] (2019)

Por su parte, existen universidades en Lima Norte que se han identificado dentro de este segmento identificado como potenciales clientes del Centro Promotor. La tabla 6 muestra la cantidad de universidades que existen en Lima Norte, así como la cantidad de alumnos con los que cuenta.

Tabla 6. Universidades de Lima Norte

Distrito	Tipo	Nombre	Alumnos
Los Olivos	Privada	Universidad Cesar Vallejo - Filial Lima	50,178
Los Olivos	Privada	Universidad Privada del Norte - UPN	18,750
Los Olivos	Privada	Universidad Continental	12,100
Independencia	Pública	Universidad Nacional de Ingeniería - UNI	11,210
Los Olivos	Privada	Universidad Católica Sedes Sapientiae	8,361
Los Olivos	Privada	Universidad Tecnológica Del Perú (UTP)	4,327
San Martín	Privada	Universidad Peruana Cayetano Heredia	4,044
Los Olivos	Privada	Universidad de Ciencias y Humanidades (UPCH)	2,472
Los Olivos	Privada	Universidad San Ignacio de Loyola - Sede Norte	2,426
Los Olivos	Privada	Universidad Científica del Sur - Los Olivos	1,120
Independencia	Privada	Universidad San Andres	932

Fuente: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] (2019)

Finalmente, existen empresas o Mypes en Lima Norte, pero no serán considerados como un segmento potencial. Sin embargo, se plantea dentro de este segmento a empresas que se encuentren dentro del ranking *Great Place To Work* que tengan trabajadores que vivan en Lima Norte con el fin de ofrecer dentro de los beneficios empresariales poder llevar a cabo clases en el Centro Promotor. Estas empresas son: Backus, BCP, Antamina, Nestlé, Interbank, Kimberly-Clark, Ferreyros, Alicorp, Scotiabank y Latam.

4.3. Sub-Segmentos identificados

El Centro Promotor busca dentro de sus segmentos identificados las siguientes características

- Valoran servicios de calidad a un precio accesible, cazadores de ofertas afines a sus intereses personales
- Les interesa mucho el cuidado de su salud y buscan el equilibrio.
- Evitan movilizarse mucho debido al tráfico vehicular y el tiempo invertido por lo que valoran lo cercano.
- Son conscientes que forman parte de una generación que tiene más oportunidades respecto a las anteriores personas de Lima Norte debido a que han recibido educación superior.
- Trabajan fuera de Lima Norte y se relacionan con personas que tienen cerca una cancha de tenis por lo que valoran espacios de este tipo cerca de su casa.
- Confían mucho en sus redes de contacto, si un amigo le recomienda o aconseja ir a practicar tenis, seguro lo probará.
- Aunque tienen poco conocimiento de tenis (reglamento), escucharon de Roger Federer y Rafael Nadal.

- Usan mucho las redes sociales y desean contar historias nuevas asociadas a estilos de vida.

Asimismo, un input para la realizar la sub-segmentación es conocer cuánto cuesta poder comprar los implementos deportivos para practicar tenis. La tabla 7 muestra la inversión mínima que se debe realizar para jugar tenis adecuadamente. Dado esto, la sub-segmentación debe diferenciar los segmentos que puedan costear esta inversión.

Tabla 7. Inversión en equipamiento básico para practicar tenis

Concepto	Monto
Zapatillas	S/200
Raqueta	S/400
Pelotas	S/20
Total	S/620

Fuente: elaboración propia

4.3.1. Personas Naturales

Niveles socioeconómicos A y B de Lima Norte, esto abarca 573,000 personas que podrían afrontar los gastos de la indumentaria sin inconvenientes divididos en los siguientes grupos de edades:

- Niños y adolescentes hasta los 16 años: son llevados y apoyados por sus padres quienes quisieron en algún momento practicar tenis, pero no tuvieron la oportunidad o desean simplemente ocupar el tiempo libre de sus hijos en una actividad diferente.
- Jóvenes en general entre 20 y 35 años: este segmento propone que varones y mujeres que están en la plenitud de sus condiciones físicas, practican básicamente fútbol, vóley con los amigos o les gusta salir a correr, ir al gimnasio, ávidos de practicar cosas nuevas.
- Adultos en general mayores de 35 años: este segmento son personas que siempre les interesó el tenis, pero no tuvieron la oportunidad antes, les interesa mucho su salud y consideran el deporte muy importante para mantener la salud física, les gusta expandir su círculo de amistades mediante actividades que son afines.

4.3.2. Entidades educativas

A nivel de universidades se consideran como subsegmento sólo a universidades privadas a las que se les hará llegar la propuesta del Centro Promotor. Estas universidades privadas representan 104,710 potenciales clientes sub segmentados. Por su parte, a nivel de colegios, se proponen entidades y colegios que tengan mayor prestigio por su calidad educativa, y tengan una masa de alumnos relativamente grande cuyos padres puedan solventar el costo de inversión en implementos deportivos. La tabla 8 muestra la lista de colegios propuestos.

Tabla 8. Colegios propuestos de Lima Norte como subsegmentos

Nombre	Gestión	Dirección	Alumnos
Liceo Santo Domingo	Privada	Calle 48 s/n Mz x-1 Lote 9-10	1263
Trilce de Comas	Privada	Avenida Universitaria 5526 Mz E	920
Technology schools del retablo I	Privada	Mz c lote 9	626
Humanismo y Tecnología - HUMTEC	Privada	Av. Belaunde oeste 1080	511
Saco Oliveros de San Carlos	Privada	Calle Los Frutales s/n Mz A	475
John Nash High School	Privada	Lote 69 Sub Lote 2	405
Nuestra Señora de Monserrat	Privada	Calle 21 308	379
Paul Groussac de Comas	Privada	Calle los Próceres 179	346
Mariscal Andres Avelino Caceres	Privada	Av. Trapiche 244	330
San Juan Bautista	Privada	Av. Los incas 118 mz f lote 9	322
Innova Schools - Comas	Privada	Calle izaga s/n lote 159	314
Johannes Gutenberg	Privada	Calle Las Huacas s/n	314
San Vicente	Privada	Av. El retablo 520	266
La Fe de Maria	Privada	Av. Abraham Valdelomar 571	265
Maria Goretti	Privada	Calle 7 Mz c1 Lote 17-18	257
Genes II	Privada	Mz h Lote 35	250

Fuente: elaboración propia

4.4. Tamaño y cuota de mercado

De acuerdo con los subsegmentos identificados hemos identificado que el tamaño de mercado real en Lima Norte a los que se les puede hacer llegar la propuesta del Centro Promotor es de 648,953. Por su parte, analizando la demanda potencial para cubrir los objetivos financieros del Centro Promotor, la meta que planteamos es de reclutar y fidelizar a cien usuarios que desarrollen una rutina regular de cien horas de tenis por año como parte de una jornada y vida saludable, esto implica jugar al menos dos horas por semana, una ratio que es muy razonable (investigación propia). Esto significa en términos de demanda, lograr una penetración de 0.015% de los clientes potenciales.

4.5. Características del consumidor potencial

Se realizó un estudio a través de una encuesta llevada a cabo a más de 50 de personas que encajan dentro de las características de cliente potencial y los hallazgos son contundentes.

4.5.1. Práctica deportiva

El 88% de los encuestados afirma practicar algún deporte. De estos el 54% juega fútbol. Además, el 21% realiza actividades en gimnasios. Sin embargo, llama la atención que, sin tener espacios deportivos en la localidad, un 50% afirma practicar tenis.

4.5.2. Horas dedicadas

De todos los encuestados, el 50.9% afirma dedicar entre dos y cuatro horas a realizar alguna actividad física (práctica deportiva).

4.5.3. Percepción del tenis

El resultado es abrumador. Al 96% les interesa el tenis como deporte. Asimismo, el 56% de los encuestados afirma que es un deporte muy completo. Además, un 52% afirma que en Lima Norte tiene mucho potencial para desarrollar este deporte. Sin embargo, un 15.4% lo percibe como un deporte elitista y caro, aunque un 29% afirmó que le daría la oportunidad a practicar tenis.

4.5.4. Centro deportivo de tenis en Lima Norte

El 98% de los encuestados respondió que les gustaría practicar tenis en un complejo deportivo en Lima Norte.

4.5.5. Dedicación

En la misma encuesta, el 21% respondió que al menos jugaría dos horas de tenis por mes. Asimismo, un 17%, respondió que practicaría entre tres y cinco horas. Por su parte, un 21% respondió que lo haría más de cinco horas al mes. Por otro lado, los horarios preferidos por las personas se diferencian si es entre semana y fines de semana. Si es en días de la semana al 48% le gustaría jugar entre las 8 p.m. y 10 p.m. luego de la jornada laboral mientras que si es fines de semana o feriado la preferencia se distribuye entre todo el día.

4.5.6. Disponibilidad para pagar

El 53% de los encuestados dice que pagará S/. 10 nuevos soles por cada hora por persona, aunque 19% está dispuesto a pagar hasta S/. 20 nuevos soles por cada hora de alquiler.

4.5.7. Medios de pago y reserva de espacios deportivos

La encuesta arroja datos interesantes; tenemos a un consumidor que valora medios electrónicos y digitales para la gestión de reserva de canchas, así como el pago de estas (48% de los encuestados valoraron esta posibilidad). Por su parte, un 46% valoró poder reservar desde una aplicación servicios adicionales como clases particulares y recoge bolas con anticipación para que cuando llegue a las instalaciones pueda usar los servicios directamente.

4.5.8. Tiempo de traslado

Como último atributo, respecto al tiempo de traslado máximo, el 86% de las personas encuestadas valoraron poder llegar en menos de 30 minutos para tomar sus clases o jugar tenis. Finalmente, podrá encontrar mayor detalle de esta investigación en el Anexo 1.

4.6. Propuesta de valor del Centro Promotor

Se ha definido las siguientes propuestas de valor a cada subsegmento identificado.

4.6.1. Propuesta de valor para personas naturales

La declaración de la propuesta de valor a personas busca acercar a las personas identificadas con las siguientes variables: calidad, precio accesible, acompañamiento, cercanía, horarios flexibles.

“Brindar a los vecinos de Lima Norte (niños, jóvenes y adultos) instalaciones deportivas de primer nivel para practicar tenis, así como el acompañamiento de profesionales de este deporte para desarrollar sus habilidades en el tenis. El Centro Promotor ofrecerá horarios flexibles, precio accesible y cerca de la casa”. El objetivo de la propuesta de valor es acercar el tenis a personas evitando que sea percibido como un deporte caro, elitista o difícil de practicar. Asimismo, que se sientan atraídos por cada uno de los puntos que componen las ventajas competitivas que ofrecen las instalaciones y que se detallan más adelante.

4.6.2. Propuesta de valor para entidades educativas

Por su parte, a diferencia de la propuesta de valor a personas naturales, otras variables aplican a entidades educativas para complementar su propuesta educativa: extensión de servicios, diferenciación, bienestar estudiantil.

“Brindar a colegios y universidades de Lima Norte instalaciones deportivas de primer nivel para practicar tenis en el Centro Promotor como extensión de sus servicios educativos y a través de esta alianza establecer una diferenciación respecto a otras ofertas educativas potenciando el curso de educación física, creando el equipo de tenis de la institución en beneficio del bienestar estudiantil”.

4.6.3. Propuesta de valor para empresas

Por su parte, otras variables aplican en la propuesta de valor para empresas y están asociadas con el bienestar de la persona, el clima laboral y equilibrio de actividades.

“Brindar a las empresas de Lima instalaciones deportivas de primer nivel para practicar tenis en el Centro Promotor como beneficio para sus colaboradores que viven en Lima Norte, a través de esta alianza mejorar el clima laboral y promover el equilibrio entre las actividades de la oficina y la vida personal”.

4.7. Estrategia para capturar mercado

Se busca reclutar a los segmentos identificados y atraerlos a la práctica del tenis en el Centro Promotor a través de la Oficina de Asuntos Corporativos con el fin de incrementar el ratio de capacidad de las instalaciones.

4.7.1. Estrategia para personas naturales

Para este subsegmento se usará una potente estrategia de publicidad física en lugares de alto tránsito como centros comerciales, así como una campaña digital en los últimos meses del 2021. Asimismo, se dará mucho énfasis al programa de referidos o “boca a boca”.

4.7.2. Estrategia para entidades educativas

Alianzas con colegios; el Centro Promotor de Tenis buscará alianzas con colegios privados en un rango de 3 kilómetros para que puedan usar sus instalaciones como área de educación física practicando tenis, a una hora que el uso de las instalaciones es bajo (aumento de productividad). Esta campaña de relacionamiento se realizará en los primeros meses de 2020 con el fin de reclutar a los colegios mapeados. Se promoverá el campeonato de tenis intercolegial en diciembre de 2020 con el fin de que los colegios participen mostrando apoyo a sus alumnos más destacados.

Alianzas con universidades e institutos; este otro tipo de alianza también busca atraer a nuevos usuarios con espacios de tiempo en el turno diurno (mañana o tarde) para practicar algún deporte en el día mientras estudian, esto les permite llevar una vida equilibrada.

4.7.3. Estrategia para empresas

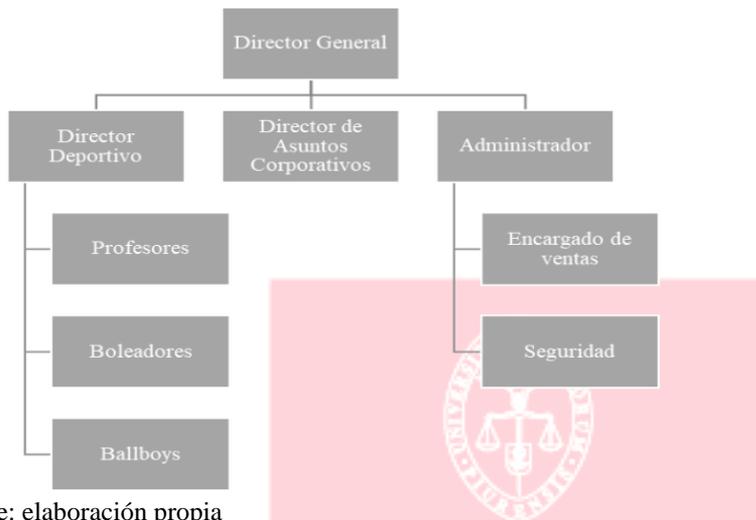
Promociones institucionales; este tipo de alianzas busca establecer alianzas con las mejores empresas de Lima (*Great Place to Work*) con el fin de que empleados de Lima Norte puedan practicar tenis cerca de su casa. La meta del Centro Promotor es aparecer en Talonera de descuentos de las empresas que financiaron su creación, así como de empresas que deseen sumarse.

Capítulo 5. Organización y gestión

5.1. Organización

El Centro Promotor de Tenis de Lima Norte funcionará como una asociación civil sin fines de lucro y contará con la siguiente organización

Figura 6. Estructura formal del Centro Promotor de Tenis de Lima Norte



Fuente: elaboración propia

5.2. Roles

A continuación, se detallan las posiciones mapeadas como parte de la operación del Centro Promotor:

5.2.1. Director general (01)

Miembro fundador, es el responsable de dirigir el adecuado funcionamiento y definir la estrategia del Centro Promotor para su correcto funcionamiento en el tiempo, es responsable legal de la asociación civil.

5.2.2. Director deportivo (01)

Miembro fundador, es responsable de asegurar la calidad de los servicios brindados por el Centro Promotor, calidad de las instalaciones y desarrollo de programas deportivos para la institución, también es responsable legal de la asociación civil.

5.2.3. Director de asuntos corporativos (01)

Miembro fundador, es responsable del relacionamiento del Centro Promotor con diferentes instituciones públicas y privadas con el fin de conseguir aportantes o donantes de manera regular para mejoras de las instalaciones. Asimismo, es responsable de la comunicación externa del Centro Promotor con los medios de prensa y las autoridades, también es responsable legal de la asociación civil.

5.2.4. Administrador / Cajero (01)

Es el responsable principal de la operación diaria, se encarga de asegurar el normal funcionamiento del Centro Promotor; asimismo, se encarga del cobro de los alquileres como parte de sus funciones.

5.2.5. Encargado de ventas (01)

Se encarga de la venta de todo tipo de implementos de tenis en el módulo de ventas del Centro Promotor, tales como pelotas, raquetas, ropa, etc. Asimismo, se encarga del expendio de rehidratantes. Esta persona también es responsable del servicio de encordado de raquetas.

5.2.6. Staff de profesores (02)

Encargados de dictar clases tanto los usuarios que reservaron clases privadas como en la academia

5.2.7. Staff en cancha (04)

Personas encargadas de asistir las necesidades de los usuarios, dependiendo de su experiencia pueden ser *ballboy* hasta boleadores. Son responsables del mantenimiento de cada cancha, afirmarla luego de cada hora de alquiler y de ser necesario, regar las superficies para mantener el suelo compacto.

5.2.8. Seguridad (01)

Se encargará de mantener segura las instalaciones y activar los mecanismos de comunicación con las autoridades en caso de algún incidente.

5.3. Requisitos para constituir como asociación civil

Por otro lado, para materializar la constitución del Centro Promotor como asociación civil amparado en el código civil es necesario realizar diferentes gestiones ante las autoridades correspondientes.

Ingresar la solicitud de inscripción ante SUNARP.

Documentar la constancia de sufragio de los miembros fundadores sobre los estatutos.

Elevar a escritura pública los estatutos de la asociación civil, esta debe contener la siguiente información (“¿Cómo constituir una Asociación en el Perú?”, 14 de noviembre de 2018):

- La denominación, duración y domicilio.
- Los fines.
- Los bienes que integran al patrimonio social.
- La constitución y funcionamiento de la asamblea general de asociados, consejo directivo y demás órganos de la asociación.

- Las condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de sus miembros.
- Los derechos y deberes de los asociados.
- Los requisitos para su modificación.
- Las normas para la disolución y liquidación de la asociación y las relativas al destino final de sus bienes.
- Los demás pactos y condiciones que se establezcan.
- Solicitar ante SUNAT ser una persona jurídica receptora de fondos.

Es necesario cumplir con todos los pasos estipulados previamente antes de formalizar las solicitudes de donaciones a las marcas y demás entidades que han manifestado interés de participar en esta iniciativa



Capítulo 6. Productos y servicios

Se realizaron visitas a diferentes complejos deportivos de Lima con el fin de elaborar una lista de servicios que sean de mayor valoración y uso frecuente. A partir de ello, se ha diseñado un conjunto de servicios que se detallan a continuación

6.1. Servicios deportivos

6.1.1. Alquiler de espacios deportivos por horas

Es la fuente principal de ingresos, un usuario puede alquilar presencialmente, vía telefónica, desde *app* o *web*, la fecha, hora y cancha que desea usar. Asimismo, puede realizar el pago de los servicios tanto en efectivo como con tarjeta de crédito o depósito bancario adjuntando el comprobante de pago. Además, no habrá restricción de horas a alquiler ni límite de antelación dado que la reserva será registrada en el sistema informático.

6.1.2. Contratación de clases particulares

Se puede contratar a un profesor certificado para recibir clases personalizadas durante el tiempo reservado, este servicio puede ser también solicitado desde cualquier medio mencionado en el punto anterior.

6.1.3. Contratación de un boleador o *partner*

Este servicio es ofrecido a personas que van en solitario a jugar, es más frecuente cuando un usuario adquiere cierto nivel y no tiene acompañante puede reservar este servicio. El boleador o comúnmente llamado *partner* no imparte clases de tenis, es un jugador experimentado que acompañará al usuario a jugar. Este servicio puede ser también reservado por cualquier medio y es más económico que una clase particular de tenis.

6.1.4. Contratación de un recogebolas o *ballboys*

Para el usuario que desea aprovechar al máximo el tiempo de alquiler y evitar la fatiga de recoger las bolas y así enfocarse en el juego, se pone a disposición el servicio de recogebolas o *ballboys*. Esta persona además de recoger las pelotas puede llevar la cuenta del partido, ser árbitro en las jugadas dudosas y asistir de pelotas al sacador. Este servicio puede ser también reservado desde cualquier medio de reserva.

6.1.5. Academia de tenis grupal

Es un servicio grupal llevado a cabo por un profesor certificado. Este servicio se llevará a cabo en horarios de menor usabilidad las canchas y ofrecerá precios accesibles para que las personas puedan usarlo y socializar.

6.1.6. Pre-Tenis

Orientado a niños desde los 5 a 8 años, son clases formativas y se usan pelotas especiales de alto rebote y raquetas de peso mínimo.

6.1.7. Niños

Para niños de 8 a 12 años, son clases formativas para niños de esa edad, usan raquetas de tamaño real pero menor peso. Tendrá atención especial en vacaciones y servirá como programa de vacaciones útiles.

6.1.8. Básico

Abierto a personas de cualquier edad, adolescentes y adultos de preferencia que quieran recibir formación de tenis desde el nivel básico.

6.1.9. Intermedio

Continuación del programa anterior dirigido a personas que ya han adquirido mayor nivel.

6.1.10. Organización de Torneos

Con el fin de promover un sano espíritu de competencia y asistencia de nuevos participantes, a través de la dirección deportiva y de asuntos corporativos, el Centro Promotor, organizará torneos de tenis donde los alumnos demostrarán el nivel adquirido, los participantes serán agrupados por niveles y se buscará el auspicio de marcas deportivas para premios en artículos deportivos y horas libres en las instalaciones. Para participar, se cobra inscripción a cada jugador por categoría y se lleva a cabo la serie de partidos. Se invitará a jugadores de tenis profesionales para partidos de exhibición.

6.2. Otros servicios relacionados

6.2.1. Venta de artículos deportivos

El Centro Promotor tendrá a disposición un *minimarket* dentro de las instalaciones donde se podrá encontrar ropa especializada a precios accesibles como shorts, zapatillas, raquetas según la empuñadura, pelotas, *overgrips*, anti vibradores, etc. Se brindará asesoría especializada para escoger los artículos adecuados según el nivel y estilo de juego de cada jugador.

6.2.2. Servicio de encordado

El Centro Promotor contará con equipos especializados para encordar raquetas de acuerdo con la tensión sugerida para cada participante y su estilo de juego, sea control, ataque, juego de fondo, etc. El tiempo de servicio es de aproximadamente una hora y puede prolongarse en caso de haber más requerimientos.

6.2.3. Venta de rehidratantes

Este será un módulo que ofrezca bebidas frías a los usuarios luego de los partidos. El 41.2% de los encuestados según el Anexo 1 valoró este servicio.

6.2.4. Gimnasio

Dentro de los planes de mejora del Centro Promotor está la implementación de un gimnasio interno para trabajar aspectos físicos complementarios, se buscará implementar este espacio a través de donaciones de empresas privadas. Este espacio tendrá un costo por hora más económico que la oferta de la categoría gimnasios. El 41.2% de los encuestados valoró poder contar con un espacio interno como gimnasio luego de los partidos o entrenamientos sean ejercicios regenerativos o para fortalecer un aspecto específico.

6.2.5. Comedor

Otro de los planes de mejora está la implementación de un comedor para que trabajadores y participantes puedan socializar y en la medida que el Centro Promotor crezca en concurrencia, pueda abrir la opción de vender almuerzos balanceados no sólo a participantes sino a público general que quiera almorzar mientras ve un partido de tenis.

6.2.6. Sala audiovisual

Un último espacio dentro del plan de mejoras es la sala audiovisual que se espera ser implementado a través de donaciones, en este espacio se puede analizar, revisar y estudiar movimientos de tenis en detalle, cada participante podría ver sus propios movimientos en cámara lenta y compararlo con tenistas profesionales, se podrá hacer seguimiento de estos, los participantes podrán ver torneos *Grand Slams* y *Masters 1000* mientras comentan movimientos técnicos.

El Anexo 9 detalla las fechas de implementación para cada una de las actividades del proyecto del Centro Promotor.

Capítulo 7. Marketing

7.1. Estrategia de penetración en el mercado

Esta estrategia de penetración en el mercado estará dirigida a todos los subsegmentos identificados para ser potenciales clientes: personas naturales, instituciones educativas y empresas.

Como se detalla en el rol del director de asuntos corporativos se desarrolla el relacionamiento con instituciones. Se espera lograr a través de estas alianzas que un 30% de la ocupación de las instalaciones vengan de esta fuente, es decir, 3,024 horas por año lo que representa S/. 90,720 nuevos soles por año. Para poder llegar a todos estos clientes potenciales, será necesario establecer contacto a través de llamadas telefónicas y correos. Sin embargo, se priorizará una visita física a las organizaciones que se consideran como prioritarios.

Para lograr el éxito de esta estrategia se ofrecerán las siguientes tres ventajas que se detallan.

7.1.1. Ubicación céntrica para todos

El Centro Promotor estará ubicado cerca de avenidas principales y facilidad como la carretera Panamericana Norte, avenida Universitaria. Cerca de complejos habitacionales y colegios.

7.1.2. Infraestructura que despierte el interés

El Centro Promotor captará la atención de los futuros participantes y vecinos generando “ruido” acerca de este nuevo espacio deportivo por la infraestructura novedosa.

7.1.3. Partido de inauguración de alto nivel

Se planea una inauguración de alto nivel con la participación de los mejores tenistas del medio, comprometidos con la misión del Centro de Promotor, así como invitados especiales ligados al deporte además de prensa deportiva, auspiciadores y autoridades municipales.

7.2. Estrategia de precios

La estrategia de precios propuesta busca atraer a los potenciales participantes a través de precios accesibles, los precios detallados a continuación fueron tomados observando las ofertas existentes, entendiendo al segmento al que se busca ofrecer el servicio. Sin embargo, estos precios son aún más accesibles considerando que podría dividirse el costo entre dos o cuatro jugadores (*singles* y *dobles*).

Tabla 9. Detalle de precios al consumidor

Ítem	Medida	Costo
Alquiler de canchas (Día)	Hora	S/15
Alquiler de canchas (Noche)	Hora	S/25
Ballbay (Obligatorio)	Unidad	S/5
Boleador (Opcional)	Hora	S/10
Paquete: profesor y cancha (Día)	Hora	S/30
Paquete: profesor y cancha (Noche)	Hora	S/40
Encordado de raqueta	Unidad	S/40

Fuente: elaboración propia

7.3. Estrategia de crecimiento

7.3.1. Objetivo

Posicionar al Centro Promotor de Tenis como la institución deportiva de mayor reputación de Lima Norte, ejemplar, seria y responsable en su gestión y los valores que promueve con el fin de que sea muy atractiva para las personas e instituciones poder ser parte.

7.3.2. Crecimiento

Se pondrán a disposición de los participantes cuatro canchas de arcilla las cuales estarán disponibles para alquilar 16 horas al día (6:00 a.m. a 10:00 p.m.). Se cuentan con tres escenarios descritos en el Anexo 5. El objetivo del primer año del escenario base es lograr el 43.8% de utilización de la capacidad, es decir, lograr 10,080 horas alquiladas. Por su parte, para el quinto año de operación se espera alcanzar un ratio de 62.5% de utilización de las canchas, es decir, lograr 14,400 horas alquiladas. Asimismo, el Anexo 2 detalla el *layout* propuesto para el terreno que podría ocupar el Centro Promotor. Sin embargo, esta propuesta no es definitiva, dado que se buscarán más opciones en Lima Norte para construir el complejo deportivo. Asimismo, para lograr esta mejora en ratio de utilización de las instalaciones se planean las siguientes acciones:

- Maximizar el uso de las instalaciones en horas de baja capacidad a través de alianzas con colegios privados identificados (no tienen áreas grandes de recreación y pueden pagar un poco más), para realizar cursos de educación física en el Centro Promotor.
- Asimismo, los programas descritos como los campeonatos de tenis, academia de tenis, programa de vacaciones útiles y la campaña de “La primera hora de tenis de tu vida es gratis” se realizarán en horas de baja ocupación con el fin de reducir la volatilidad en el uso de las canchas.
- Programa de beneficios y puntos para personas que alquilan con regularidad, las recompensas de horas gratuitas se llevarán a cabo en horas de menor ocupación.

7.3.3. Seguimiento a resultados

Para medir el progreso en el uso de las instalaciones se realizará seguimiento del indicador clave llamado “Índice de Utilización (IU)” que es la división de las horas realmente utilizadas versus las horas disponibles para alquiler. Es responsabilidad del director general y del director de asuntos corporativos mejorar este resultado año a año.

7.4. Estrategia de comunicación y publicidad

7.4.1. Responsabilidad y planificación

Los responsables de toda la estrategia de comunicación y publicidad recaen en el director general y en el director de asuntos corporativos. Estos roles son los responsables de planificar y ejecutar todo el plan comunicativo. Según el Anexo 9, esta actividad se debe llevar a cabo en todo el mes de diciembre de 2022 de cara a la inauguración oficial del Centro Promotor en enero de 2023.

7.4.2. Objetivos de la campaña publicitaria

- Invitar al público de Lima Norte en general a practicar tenis. *Call to Action*: “El Tenis llegó al barrio” busca que los participantes se sientan identificados. “La primera hora de tenis de tu vida es gratis”, busca eliminar el miedo a pagar sin saber si realmente les gustaría la experiencia en un nuevo deporte.
- Persuadir a padres de familia para que puedan inscribir a sus hijos en clases de tenis. Aunque los usuarios son los niños, en este escenario el cliente es el padre de familia y también se buscará animarlo a darle a su hijo la oportunidad de practicar tenis.
- Desmitificar la idea de que el tenis sólo es un deporte de club o sólo se juega en determinados distritos a través de una adecuada publicidad.
- Enfocar la atención de usuarios de otras ofertas deportivas. Gimnasios y canchas de fútbol privadas que poseen un bajo nivel de servicio al cliente y además la oferta está comoditizada y se decide por cercanía.
- Presupuesto: se planea asignar un presupuesto de S/5,000 nuevos soles los cuáles se ejecutarán en diciembre de 2021 con el fin de anunciar la apertura del Centro Promotor. La distribución de este presupuesto se explica en la tabla 10.

Tabla 10. Presupuesto de publicidad

Ítem	Costo
Medios Impresos	S/1,200
POP	S/1,000
Redes Sociales	S/1,500
Exteriores	S/1,300
Total	S/5,000

Fuente: elaboración propia

7.4.3. Presencia en canales digitales

Se creará la Web del Centro Promotor, así como las cuentas de Facebook, Instagram y YouTube las cuales ofrecerán contenido digital, información y novedades con cierta frecuencia con el fin de reclutar más participantes de esta iniciativa. Se manejará la misma identidad visual en las diferentes redes sociales.

Figura 7. Aspecto visual de la página web del Centro Promotor



Fuente: elaboración propia

7.4.4. Publicidad

Canal digital: el Centro Promotor realizará publicidad principalmente en el canal digital (pago de publicidad en la web y redes sociales, Google, Facebook e Instagram). Un *community manager* administrará la publicidad de las respectivas cuentas y analizará los resultados obtenidos de la interacción proponiendo mejoras para aparecer con más frecuencia en las búsquedas a través de la asociación con palabras específicas y realizar publicaciones a horas de mayor tráfico de usuarios. El siguiente cuadro muestra un modelo de la publicidad del Centro Promotor en redes sociales.

Figura 8. Publicidad en redes sociales del Centro Promotor



Fuente: elaboración propia

Canal directo (boca a boca): el Centro Promotor invitará a sus participantes a recomendar el servicio a través de sus círculos de amistades, así como redes sociales.

Figura 9. Merchandising para publicidad boca a boca



Fuente: elaboración propia

Medios impresos: el Centro Promotor buscará gestionar a través de la oficina de asuntos corporativos “publicidad solidaria”, a través de paneles electrónicos en centros de alta concurrencia y público afín.

Figura 10. Ejemplo de publicidad en lugares estratégicos (Malls)



Fuente: elaboración propia

Figura 11. Ejemplo de publicidad impresa en banners



Fuente: elaboración propia

7.4.5. Comunicación

El Centro Promotor usará una comunicación que despierte interés y cercanía a los usuarios. El logotipo está basado en colores que son muy comunes en Lima Norte y son usados en la cultura popular o “chicha”, el fin de esto es dar un aspecto popular al tenis. La figura 12

muestra el logotipo que usará el Centro Promotor. Asimismo, el Anexo 9, muestra todas las alternativas de imagen evaluadas.

Figura 12. Logotipo seleccionado para el Centro Promotor



Fuente: elaboración propia

Asimismo, se llevarán a cabo las campañas “El tenis llegó al barrio” y “La primera hora de tenis de tu vida es gratis” antes de la inauguración y durante toda la temporada de verano 2023 para los primeros 200 clientes con el fin sensibilizar al participante de las ventajas de tener ahora la oportunidad de jugar tenis, “cerca al barrio”. La campaña manejará mensajes que despierten el interés del participante desmitificando la idea de que es un deporte elitista, es posible practicarlo, al mismo costo que una cancha de fútbol.

Capítulo 8. Petición de fondos

8.1. Presupuesto operativo

Para que el Centro Promotor pueda empezar operaciones, requiere una inversión inicial de S/214,400 nuevos soles. A continuación, se detalla cómo se van a utilizar estos fondos los mismos que se buscarán a través de donaciones de otras organizaciones. Asimismo, el Anexo 5 explica el análisis financiero comparando escenarios financieros en función del porcentaje de fondos logrados vía donaciones.

Tabla 11. Presupuesto para inicio de operaciones del Centro Promotor

Ítem	Costo	Comentarios	Prioridad
Canchas de tenis de arcilla (04 canchas)	S/100,000	Emparejado. Compactado con LT 25 y <i>Rinoroll</i> . Esparcido de material con <i>Sandy</i> (polvo de ladrillo/arcilla) Incluye demarcado de las canchas y net colocada	1
Construcción y mejoramiento de instalaciones internas	S/65,000	Oficina, módulos de venta, baños, comedor, gimnasio, sala audiovisual, caseta de seguridad	1
Enmallado y división de canchas	S/3,000	Para separar las canchas	1
Luminarias para las canchas	S/1,000	Alumbrado para el turno noche de las 4 canchas	1
Mobiliario para canchas y oficinas	S/5,000	Bancas en las canchas, sol y sombras para cada cancha, equipamiento para mantenimiento y regado de las canchas, mesas y sillas para oficinas de atención	1
Accesorios de enseñanza	S/2,400	Bolas, conos y raquetas	1
Desarrollo de <i>app</i> y sistema de reservas	S/7,000	Para reservas	1
Gastos de publicidad y marketing previo al inicio de operaciones	S/5,000	Redes sociales	1
Implementación de los módulos de ventas	S/10,000	Compra de productos para venderlos dentro de las instalaciones: Raquetas, cuerda, pelotas, rehidratantes, etc.	2
Compra de equipamiento del gimnasio	S/10,000		2
Compra de equipamiento para la sala audiovisual	S/6,000		2

Fuente: elaboración propia

8.2. Estrategia de recaudación de fondos

8.2.1. Mapeo de contribuyentes potenciales

El Anexo 6 (*Stakeholders Mapping*) muestra una descripción detallada de las personas de contacto que han participado de entrevistas a través de conversaciones y un mapeo de la posición que manifiestan respecto a esta iniciativa. La responsabilidad de ejecutar esta estrategia recae en el director de asuntos corporativos y debe terminar de manera exitosa en junio de 2021 con la lista final de empresas que contribuirán a la construcción del Centro Promotor.

8.2.1.1. Empresa Privada

Contacto con diferentes empresas con marcas asociadas al deporte, nutrición, rehidratación y afines. Desde ya se tuvieron conversaciones o se tiene mapeado el contacto con las siguientes empresas: Alicorp, Backus, *The Coca-Cola Company*.

8.2.1.2. Federación Peruana de Tenis

A través del presidente de la federación peruana de Tenis.

8.2.1.3. Municipalidad Metropolitana de Lima

A través del alcalde de Lima, quien fue en su previa gestión, alcalde de Miraflores, quien gestionó el Centro Promotor de Tenis de Miraflores y del cual se obtuvo información importante para entender el funcionamiento de un centro deportivo de tenis.

8.2.1.4. Estado Peruano

A través de la inscripción en el registro de ONGD-PERU, el Centro Promotor de Tenis de Lima Norte busca ser una entidad receptora de fondos del estado.

8.2.1.5. Personas naturales

Se considera importante el relacionamiento y asesoría de personas que puedan ayudar a contribuir financieramente a esta iniciativa y permitir el acercamiento a más personas que les interese contribuir a la fundación y funcionamiento del Centro Promotor.

8.2.1.6. Clubes

Asimismo, se considera clave presentar el proyecto del Centro Promotor de Tenis de Lima Norte a juntas directivas de clubes de Lima y otras asociaciones civiles no lucrativas en busca de colaboración, esto como parte de sus programas de cooperación y responsabilidad social.

8.2.1.7. Figuras deportivas destacadas

Se busca el relacionamiento con deportistas peruanos y extranjeros ligados al tenis con fines publicitarios y atraer la atención al Centro Promotor.

8.2.2. Formas de contribución

8.2.2.1. Monetaria

Donación de dinero en efectivo.

8.2.2.2. Programa “Sponsor a court”

Invitación a que las marcas puedan financiar la implementación de una cancha deportiva, gimnasio, comedor o sala audiovisual, lo implementado tendrá el nombre de la marca en un determinado lapso de tiempo.

8.2.2.3. “Advisor” o relacionamiento

El Centro Promotor buscará contar con la participación de personas ligadas al deporte que puedan aportar como consultores, brindando relacionamiento o imagen para lograr la implementación y mejora del complejo deportivo.

8.2.3. Racional de valor para atraer apoyo

8.2.3.1. Factor reputacional

Un beneficio para los contribuyentes potenciales será reputacional, con su contribución formarán parte de una gran iniciativa de impacto deportivo y transformacional en Lima Norte y fortalecerán su imagen como empresa socialmente responsable.

8.2.3.2. Asociación con valores

El Centro Promotor busca también sembrar los valores del tenis en la juventud de Lima Norte, como son la competitividad, respeto, sacrificio, deseo de superación, etc. Las organizaciones y personas que colaboren con su formación podrán contribuir a que este objetivo se cumpla.

8.2.3.3. Publicidad en las instalaciones

El Centro Promotor de Tenis de Lima Norte, brindará su nombre y el uso de su imagen para fines publicitarios que las marcas consideres, esta publicidad en el Centro Promotor permitirá a las marcas anunciantes la asociación con consumidores segmentados que valoran las actividades deportivas, salud, bienestar y nutrición.

Capítulo 9. Benchmarks

El Centro Promotor de Lima Norte tomará como referencia de funcionamiento a diferentes ofertas actuales analizando las fortalezas y oportunidades de mejora en el servicio, estas instituciones son el Centro Promotor de Tenis de Miraflores, la Federación Peruana de Tenis y la Academia de Tenis Patrick Baumeler (ver en el Anexo 7 imágenes de cada una de las ofertas), se realizaron entrevistas a empleados y usuarios de este espacio con el fin de dimensionar puntos a analizar.

9.1. Centro Promotor de Tenis de Miraflores

Dirección: Malecón Cisneros 810, Miraflores.

Modelo de negocio: alquiler de canchas de tenis, es subvencionado por la Municipalidad de Miraflores.

9.1.1. Costos

Alquiler de canchas: S/.25 soles tarifa general, S/.15 soles a vecinos, horario de noche tiene un recargo de S/.10 soles adicionales.

Servicio de recogebolos: S/.10 soles a cualquier hora.

Servicio de boleador: S/.15 soles de día y S/20 soles de noche.

Clases particulares: S/. 45 soles por hora (incluye recogebolos).

9.1.2. Fortalezas

Profesores certificados dictan clases.

Canchas de tenis de arcilla como *laykold* son de primer nivel.

Amplia variedad de canchas de tenis, tienen doce canchas en total de diferentes superficies.

Servicio de recogebolos en todas las canchas.

Se hace mantenimiento y regado *express* a cada cancha luego de ser usada, existe una cultura de cuidado por todos los empleados.

Es el único centro que admite pago con tarjeta.

9.1.3. Debilidades

Sistema de reservas de canchas es tedioso, sólo se puede realizar en ventanilla, en una ventanilla se realiza la reserva y en otra ventanilla se paga el servicio.

Los usuarios tienen topes de alquiler, no pueden jugar más de una hora al día.

No abre feriados que son decretados por el gobierno (sector público).

No es posible reservar cualquier hora del día.

No se pueden realizar reservas con mucha o muy corta antelación.

9.2. Federación Peruana de Tenis

Dirección: Jirón Nazca 684, Cercado de Lima.

Modelo de negocio: alquiler de canchas de tenis, es supervisado directamente por la Federación Peruana de Tenis.

9.2.1. Costos

Alquiler de canchas: S/.30 soles tarifa general, horario de noche tiene un recargo de S/.10 soles adicionales.

Servicio de recoge-bolas: S/.7 soles a cualquier hora.

Servicio de boleador: S/.15 soles de día y S/20 soles de noche.

Clases particulares: costo es variable, puede llegar hasta S/.100 soles por hora dependiendo del entrenador (incluye recoge-bolas).

9.2.2. Fortalezas

Profesores certificados que trabajan en la Federación Peruana de Tenis son los que dictan clases.

Abren desde las 5:00 a.m. hasta las 10:00 p.m., es la oferta con mayor cantidad de horas para alquiler.

Canchas de tenis de arcilla como *laykold* son de primer nivel.

Amplia variedad de canchas de tenis, tienen ocho canchas en total de diferentes superficies.

Servicio de recoge-bolas en todas las canchas.

Los usuarios no tienen topes de alquiler, pueden jugar más de una hora.

Se pueden realizar reservas con mucha o muy corta antelación.

9.2.3. Debilidades

Sistema de reservas de canchas es básico, vía telefónica.

Sólo admite pago en efectivo

No tiene sistema para gestionar reservas, usan un cuaderno.

No tiene cochera, es administrada por otros y tiene un costo extra.

Es comparación con otras canchas resulta ser la más cara.

No abre feriados ni domingos.

9.3. Academia de Tenis Patrick Baumeler

Dirección: Av. Cnel. Reynaldo Vivanco 531, Santiago de Surco.

Modelo de negocio: alquiler de canchas de tenis, es privado.

9.3.1. Costos

Alquiler de canchas: S/.20 soles tarifa general, horario de noche tiene un recargo de S/.10 soles adicionales

Servicio de recogebolas: S/.7 soles a cualquier hora.

Servicio de boleador: S/.20 soles a cualquier hora.

Clases particulares: tienen un costo de S/.50 soles por hora, no incluye la cancha por lo que puede costar hasta S/.80 soles por cada hora.

9.3.2. Fortalezas

Abren desde las 6:00 a.m. hasta las 11:00 p.m., es la oferta con mayor cantidad de horas sobre todo en horario nocturno.

Se especializa en canchas de arcilla.

Servicio de recogebolas en todas las canchas.

Los usuarios no tienen topes de alquiler, pueden jugar más de una hora.

Se pueden realizar reservas con mucha o muy corta antelación.

Abre domingos y feriados sólo de día.

9.3.3. Debilidades

Sistema de reservas de canchas es básico, vía telefónica.

Sólo admite pagos en efectivo.

No tiene sistema para gestionar reservas, usan un cuaderno.

No tienen las mejores canchas, el mantenimiento es muy básico.

No tiene cochera, es muy complicado encontrar estacionamiento cerca de la academia.

Bibliografía

- Beneficios que obtienen los niños al practicar tenis. (29 de marzo de 2018). [Mensaje en el blog del Colegio Williams]. Recuperado de <https://blog.colegiowilliams.edu.mx/beneficios-ni%C3%B1os-practiquen-tenis#:~:text=Jugar%20tenis%20fortalece%20los%20huesos,ayudar%20a%20prevenir%20la%20osteoporosis.>
- Caparrós, M. (07 de mayo de 2020). La nueva normalidad. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/2020/05/07/espanol/opinion/coronavirus-nueva-normalidad-pandemia.html>
- ¿Cómo constituir una Asociación en el Perú? (14 de noviembre de 2018). Formaliza-t Perú.. Recuperado de <https://www.formaliza-tperu.org/como-constituir-una-asociacion-en-el-peru/>
- Cóndor, J. (18 de octubre de 2019). Solo 13% de consumidores limeños acude a gimnasios. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/solo-13-de-consumidores-limenos-acude-a-gimnasios-noticia/>
- Covid- 19 en Perú: ¿Cuál es la situación económica actual y qué medidas se vienen tomando? (13 de mayo de 2020). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/covid-19-en-peru-cual-es-la-situacion-economica-actual-y-que-medidas-se-vienen-tomando-noticia/>
- Crece la preferencia por colegios privados, según encuesta de Datum. (14 de febrero de 2019). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/datum-crece-preferencia-colegios-privados-459736-noticia/>
- ¿Cuál es el perfil de un consumidor de Lima Norte? (23 de mayo de 2019). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/cual-es-el-perfil-de-un-consumidor-de-lima-norte/>
- El tenis ya no es elitista. (30 de junio de 1995). *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-364593>
- García, S. (23 de abril de 2019). La realidad del primer mes de gimnasio: lo que pocos cuentan sobre cómo te sientes. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2019/04/10/buenavida/1554899131_178721.html
- Gimnasios: ¿Cómo han aumentado su oferta de servicios complementarios? (23 de mayo de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/gimnasios-han-aumentado-oferta-servicios-complementarios-135612-noticia/?ref=gesr>

- International Tennis Federation [ITF]. (2020). *Return to Tennis Guidelines*. Recuperado de <https://www.itftennis.com/media/3446/return-to-tennis-guidelines-eng.pdf>
- Ipsos Perú. (8 de febrero de 2018). *Perfiles Zonales: Lima a detalle*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-lima-detalle>
- La Huerta, J. (21 de mayo de 2020). Así será la nueva normalidad en el deporte. *Noticias de Álava*. Recuperado de <https://www.noticiasdealava.eus/alaves/2020/05/21/sera-nueva-normalidad/1028484.html>
- Latkun O. (s. f.). *Cierre del terreno de la cancha de tenis*. Es.dreamstime.com. Recuperado de <https://es.dreamstime.com/cierre-del-terreno-de-la-cancha-tenis-concepto-fotograf%C3%ADa-hermosa-alta-calidad-resoluci%C3%B3n-y-foto-image231330321>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2019). Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/bases-de-datos>
- Ponce, C. (2017). *Fiebre de Fútbol*. Ipsos. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-10/Fiebre%20de%20futbol.pdf>
- Salas, L. (06 de mayo de 2019). Lima Norte: ¿qué sigue haciendo atractiva a esta zona para el comercio moderno? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/lima-norte-sigue-haciendo-atractiva-zona-comercio-moderno-megaplaza-noticia-632614-noticia/?ref=ecr>
- Schnohr, P., O'Keefe, J., Holtermann, A., Lavie, C., Lange, P., Jensen, G. y Marott, J. (diciembre, 2018). Various leisure-time physical activities associated with widely divergent life expectancies: The Copenhagen city heart study. *Mayo Clinic Proceedings*, 93(12), 1695-1884. Recuperado de [https://www.mayoclinicproceedings.org/article/S0025-6196\(18\)30538-X/abstract](https://www.mayoclinicproceedings.org/article/S0025-6196(18)30538-X/abstract)
- Servicio de Parques de Lima [SERPAR]. (s. f.). *Club Zonal Sinchi Roca*. Recuperado de <https://www.serpar.gob.pe/clubes-zonales/club-zonal-sinchi-roca/>
- Sub Comisión Tenis Ferro. (10 de agosto de 2015). *Mejoras de canchas de tenis en el Anexo. Ferro Web*. Recuperado de <http://www.ferroweb.com.ar/v1/?mod=news&view=5661>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2019). *Información estadística de universidades*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/sibe/>
- Verano, P. (15 de febrero de 2019). Al 93% de internautas de Lima Norte le gusta probar nuevos productos. Estudio de IPSOS Perú. *Gestión*. Recuperado de

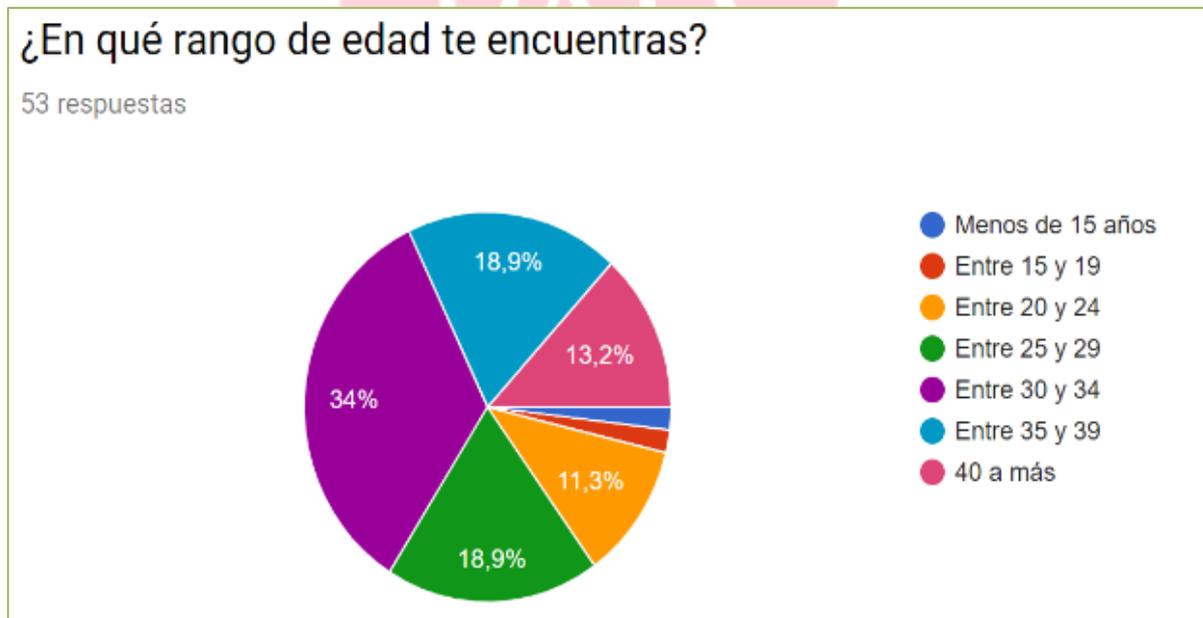
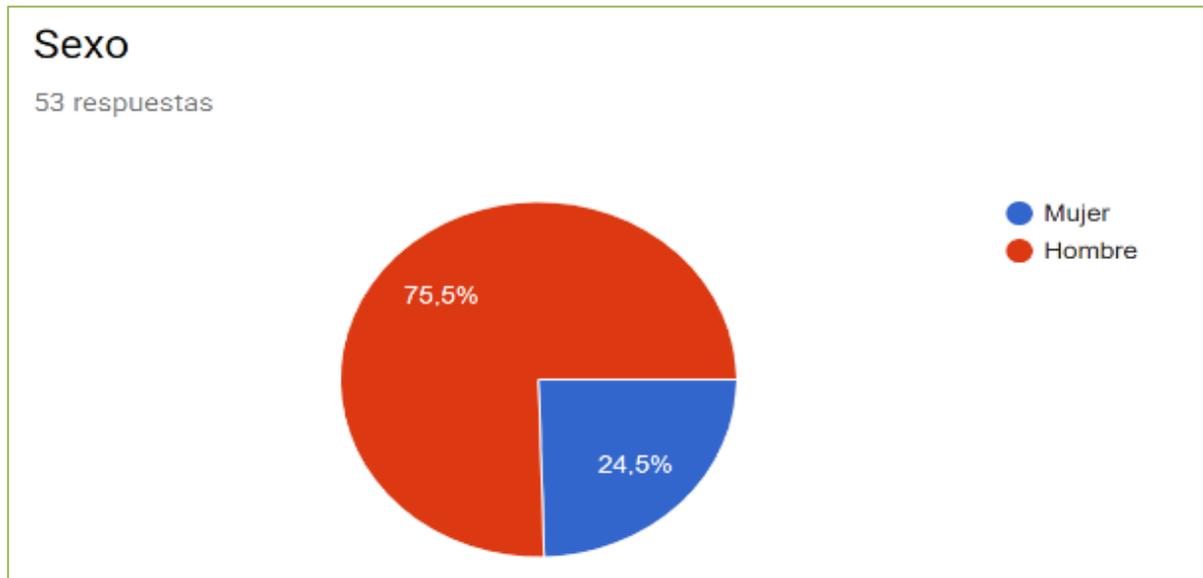
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-02/al_93_de_internautas_de_lima_norte_le_gusta_probar_nuevos_productos.pdf



Anexos

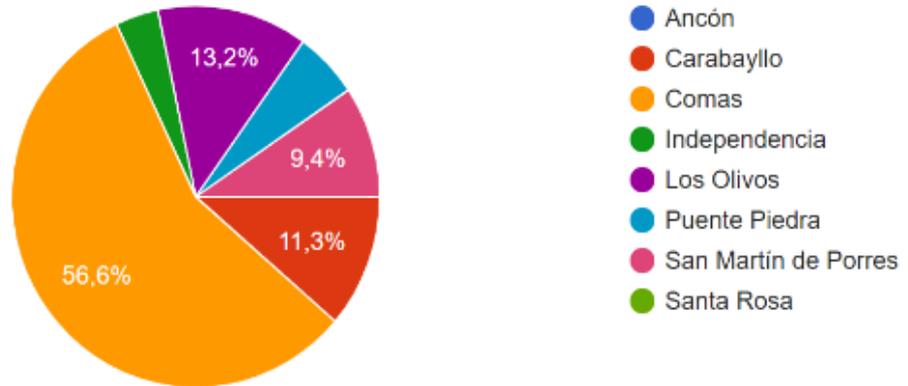
Anexo 1. Resultados de investigación en Lima Norte

Se realizaron 53 entrevistas con los siguientes resultados a personas de Lima Norte entre hombres y mujeres desde los 15 años hasta los 55 años.



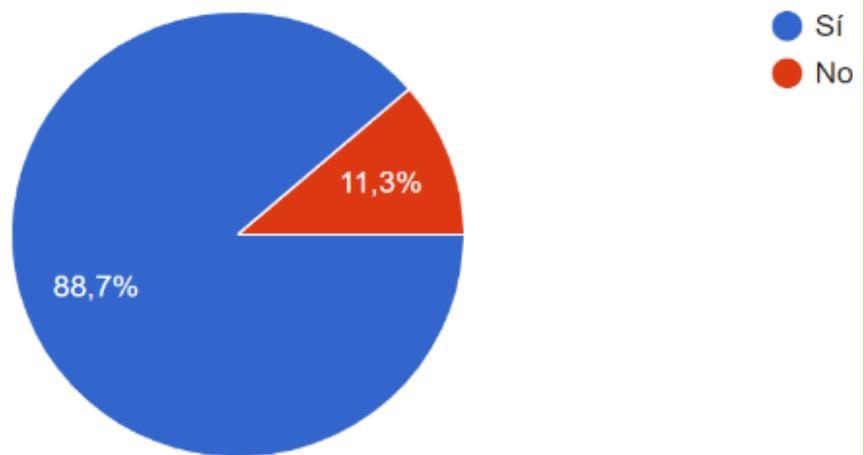
¿En qué distrito vives?

53 respuestas



¿Practicas deportes?

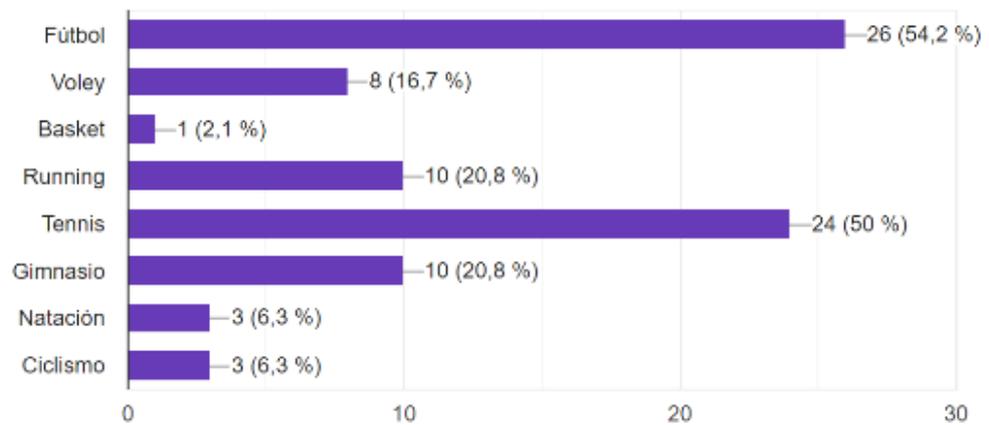
53 respuestas



Deportes practicados: de los encuestados, es clara la orientación al fútbol, tenis, running y gimnasio. Lo interesante de este resultado es saber que, a pesar de no haber una oferta de canchas formales en Lima Norte, hay jóvenes que logran jugarlo, pero en una zona distinta de Lima Norte.

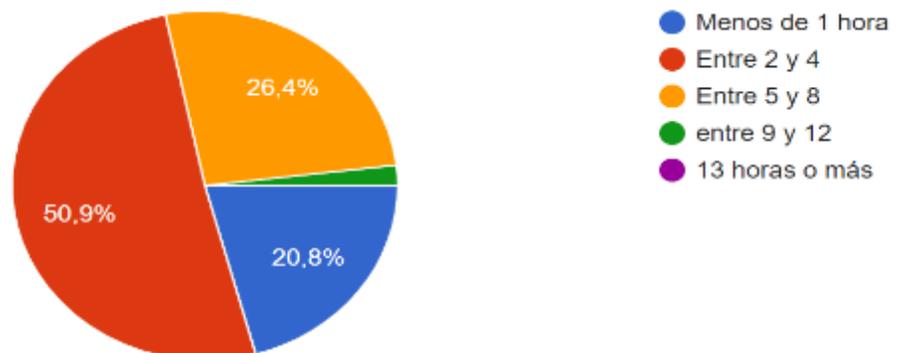
Si tu respuesta fue sí, ¿Qué deportes practicas con frecuencia?

48 respuestas



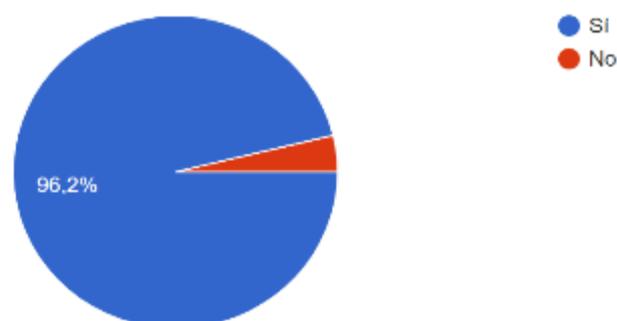
¿Cuántas horas dedicas a hacer deporte por semana

53 respuestas

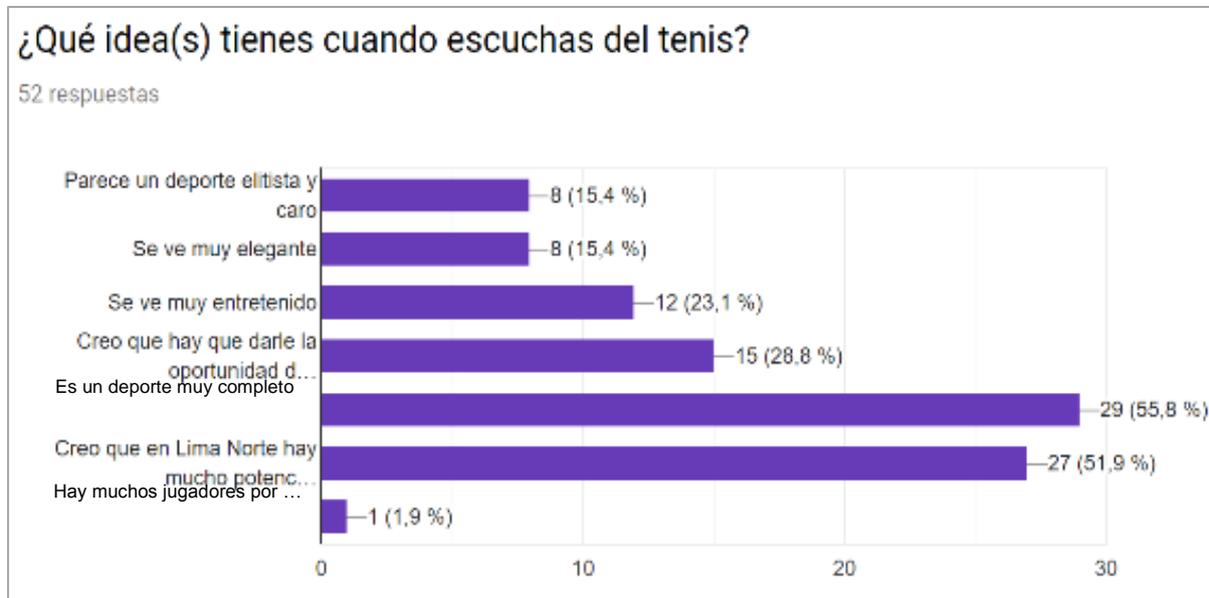


¿Te interesa el tenis?

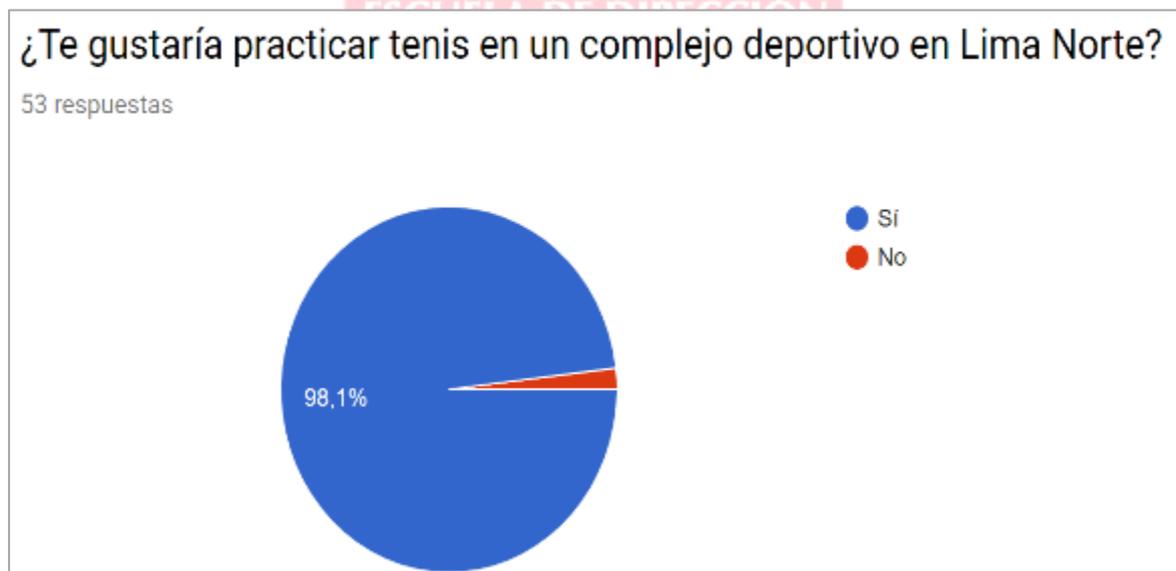
53 respuestas



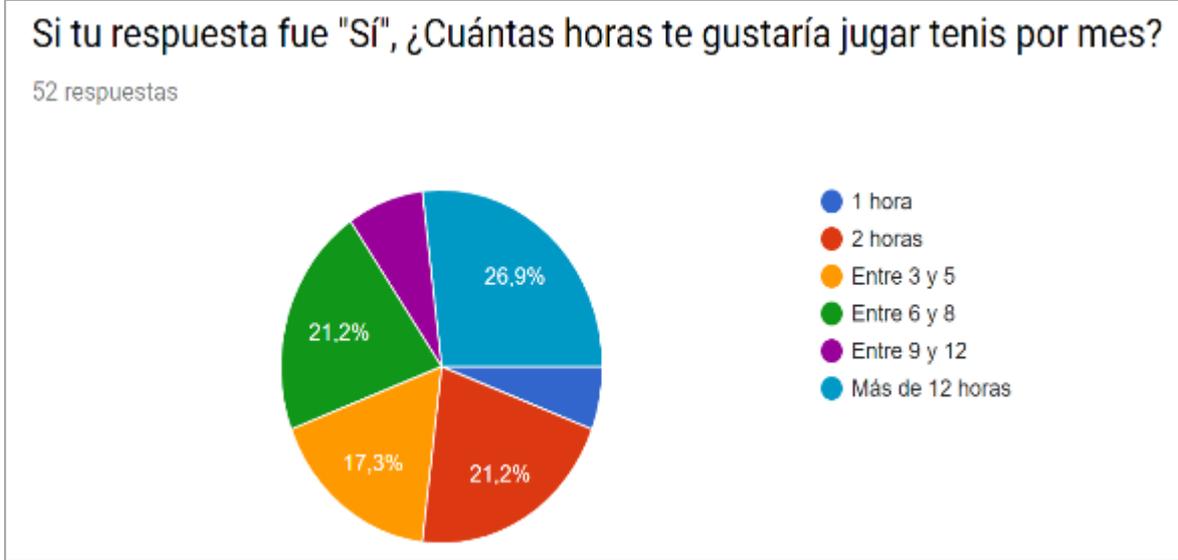
Percepción del tenis en los encuestados: más de la mitad de los encuestados considera que es un deporte muy completo pues se ejercitan brazos y piernas; asimismo, creen que Lima Norte tiene el potencial para desarrollar el deporte.



Practicar tenis en Lima Norte: casi a la totalidad de los encuestados les gustaría practicar tenis en Lima Norte.



Horas por mes por persona: la cantidad de horas está distribuida uniformemente, el 26.9% de los encuestados afirmó que les gustaría jugar más de 12 horas al mes; asimismo, un 21.2%, afirmó que jugaría entre 6 y 8 horas; en esa misma proporción también sólo 2 horas.



Horario de lunes a viernes: de lunes a viernes es clara la tendencia a preferir el horario nocturno (48%), en Lima Norte no hay ninguna oferta que satisfaga esa demanda.



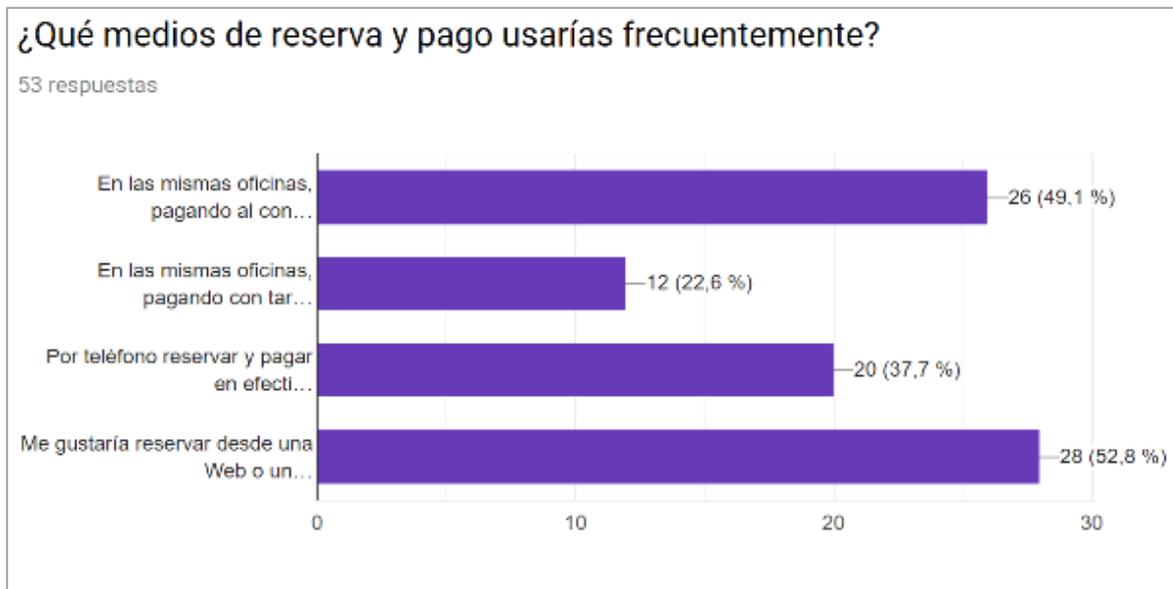
Horario de fines de semana y feriados: en este tipo días la preferencia a usar las canchas de tenis se distribuye durante las horas de la mañana.



Monto máximo a pagar: se observa que la mitad de los encuestados afirmó que estaría dispuesto a pagar como máximo S/.10 soles, esto está muy en línea con las tarifas a proponer por el Centro Promotor.



Medios de pago: el 49.1% de los encuestados afirmó aún necesitar el servicio presencial en la oficina; por otro lado, un 52.8% afirmó que le gustaría ya reservar desde una *app* o *web*.



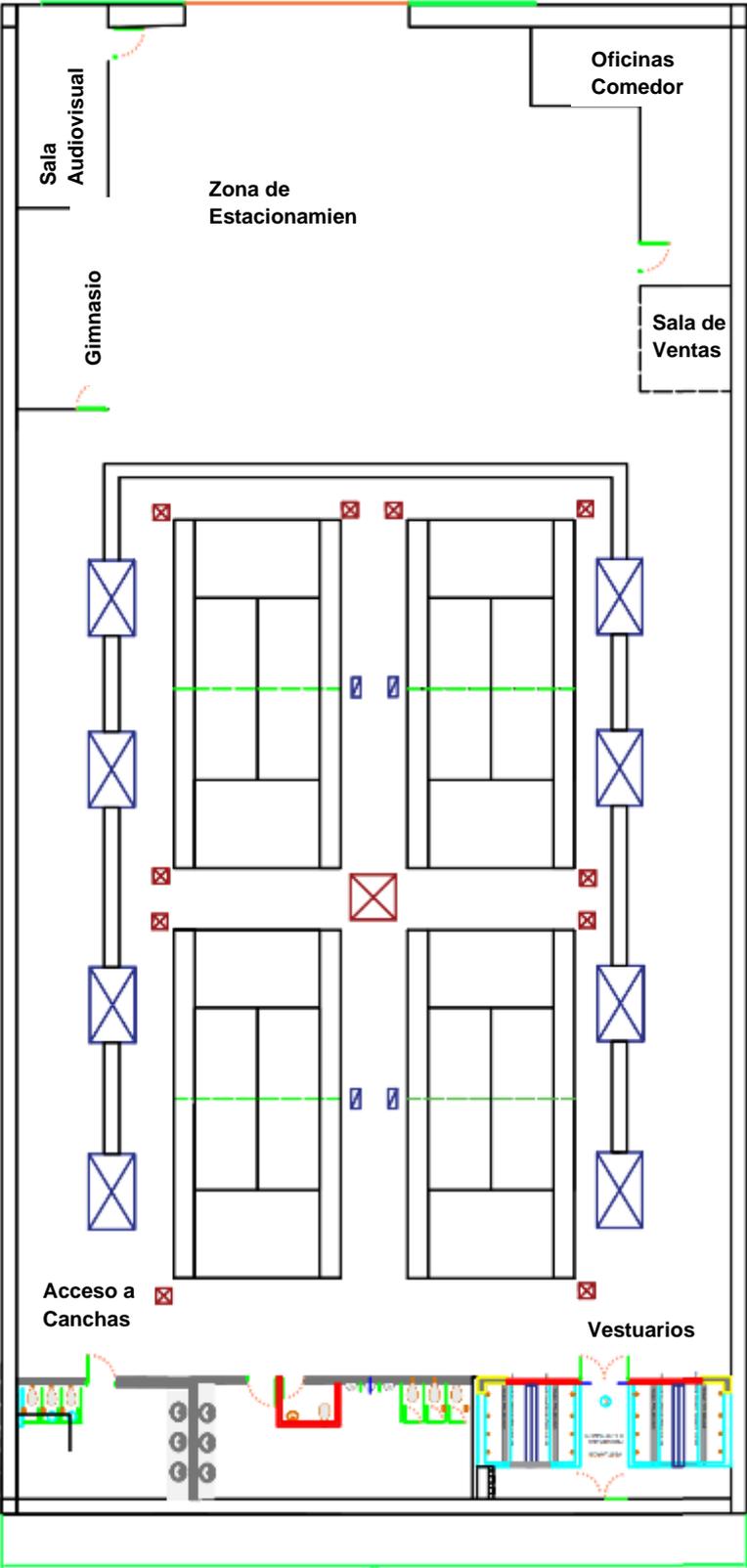
Servicios que valora el usuario del servicio: son valorados poder recibir clases particulares o grupales, contar con un servicio de bebidas, gimnasio dentro del Centro Promotor, y estacionamiento.



Tiempo de traslado como máximo dispuesto a viajar para entrenar: este atributo es importante, al 41.5% le interesa no pasar más de 30 minutos para llegar a las instalaciones a jugar.



Anexo 2. Plano propuesto para el Centro Promotor



Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Terreno potencial ubicado en el distrito de Comas



Nota: vista de fondo del terreno propuesto en Comas

Fuente: elaboración propia



Nota: vista lateral del terreno propuesto en Comas

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Propuesta *mockup* de *app* para gestionar reservas de canchas



Nota: pantalla inicial de la *app* del Centro Promotor
Fuente: elaboración propia



Nota: menú principal del *app* para reservar
Fuente: elaboración propia



Nota: reserva de servicios y canchas desde el *app*
Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Análisis financiero

- Escenario base financiado totalmente por donaciones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	214,400					
Horas de Alquiler		10,080	11,520	11,520	12,960	14,400
Total Ventas		302,400	345,600	345,600	388,800	432,000
Costo de Ventas		141,120	161,280	161,280	181,440	201,600
Utilidad Bruta		161,280	184,320	184,320	207,360	230,400
Gastos Generales		120,120	120,120	120,120	120,120	120,120
UAIT		41,160	64,200	64,200	87,240	110,280
Impuestos (30%)		0	0	0	0	0
Utilidad para Reinversión		41,160	64,200	64,200	87,240	110,280
Payback		2.9				
ROS		13.6%	18.6%	18.6%	22.4%	25.5%
ROA		93.2%	95.5%	92.8%	94.6%	94.0%
Horas atendidas		16	16	16	16	16
Horas ocupadas		7	8	8	9	10
% Ocupación		43.8%	50.0%	50.0%	56.3%	62.5%

Nota: P&L proyectado para los cinco primeros años del Centro Promotor

Fuente: elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Activo</i>					
Caja	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Clientes	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Existencias	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Total activo circulante	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Activo fijo neto	30,160	53,200	55,200	78,240	103,280
Total del activo	44,160	67,200	69,200	92,240	117,280
<i>Pasivo</i>					
Proveedores	3,000	3,000	5,000	5,000	7,000
Crédito banco	0	0	0	0	0
Impuestos a pagar	0	0	0	0	0
Total del Pasivo	3,000	3,000	5,000	5,000	7,000
Patrimonio	41,160	64,200	64,200	87,240	110,280
Total Pasivo + Patrimonio	44,160	67,200	69,200	92,240	117,280

Nota: balance proyectado para los cinco primeros años del Centro Promotor

Fuente: elaboración propia

- Escenario pesimista financiado totalmente por donaciones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	214,400					
Horas de Alquiler		8,640	10,080	10,080	11,520	11,520
Total Ventas		259,200	302,400	302,400	345,600	345,600
Costo de Ventas		120,960	141,120	141,120	161,280	161,280
Utilidad Bruta		138,240	161,280	161,280	184,320	184,320
Gastos Generales		120,120	120,120	120,120	120,120	120,120
UAIT		18,120	41,160	41,160	64,200	64,200
Impuestos (30%)		0	0	0	0	0
Utilidad para Reversión		18,120	41,160	41,160	64,200	64,200
Payback		4.7				
ROS		7.0%	13.6%	13.6%	18.6%	18.6%
ROA		85.8%	93.2%	89.2%	92.8%	90.2%
Horas atendidas		16	16	16	16	16
Horas ocupadas		6	7	7	8	8
% Ocupación		37.5%	43.8%	43.8%	50.0%	50.0%

Nota: P&L proyectado para los cinco primeros años del Centro Promotor

Fuente: elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Activo</i>					
Caja	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Clientes	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Existencias	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Total activo circulante	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Activo fijo neto	7,120	30,160	32,160	55,200	57,200
Total del activo	21,120	44,160	46,160	69,200	71,200
<i>Pasivo</i>					
Proveedores	3,000	3,000	5,000	5,000	7,000
Crédito banco	0	0	0	0	0
Impuestos a pagar	0	0	0	0	0
Total del Pasivo	3,000	3,000	5,000	5,000	7,000
Patrimonio	18,120	41,160	41,160	64,200	64,200
Total Pasivo + Patrimonio	21,120	44,160	46,160	69,200	71,200

Nota: balance proyectado para los cinco primeros años del Centro Promotor

Fuente: elaboración propia

- Escenario optimista financiado totalmente por donaciones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	214,400					
Horas de Alquiler		11,520	11,520	12,960	14,400	15,840
Total Ventas		345,600	345,600	388,800	432,000	475,200
Costo de Ventas		161,280	161,280	181,440	201,600	221,760
Utilidad Bruta		184,320	184,320	207,360	230,400	253,440
Gastos Generales		120,120	120,120	120,120	120,120	120,120
UAIT		64,200	64,200	87,240	110,280	133,320
Impuestos (30%)		0	0	0	0	0
Utilidad para Reversión		64,200	64,200	87,240	110,280	133,320
Payback		2.3				
ROS		18.6%	18.6%	22.4%	25.5%	28.1%
ROA		95.5%	95.5%	94.6%	95.7%	95.0%
Horas atendidas		16	16	16	16	16
Horas ocupadas		8	8	9	10	11
% Ocupación		50.0%	50.0%	56.3%	62.5%	68.8%

Nota: P&L proyectado para los cinco primeros años del Centro Promotor

Fuente: elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Activo</i>					
Caja	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Clientes	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Existencias	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Total activo circulante	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Activo fijo neto	53,200	53,200	78,240	101,280	126,320
Total del activo	67,200	67,200	92,240	115,280	140,320
<i>Pasivo</i>					
Proveedores	3,000	3,000	5,000	5,000	7,000
Crédito banco	0	0	0	0	0
Impuestos a pagar	0	0	0	0	0
Total del Pasivo	3,000	3,000	5,000	5,000	7,000
Patrimonio	64,200	64,200	87,240	110,280	133,320
Total Pasivo + Patrimonio	67,200	67,200	92,240	115,280	140,320

Nota: balance proyectado para los cinco primeros años del Centro Promotor

Fuente: elaboración propia

- Detalle de costos fijos

Item	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Alquiler de terrenos	1	S/2,800	S/33,600
Pago de Profesores (Parte fija)	2	S/1,000	S/24,000
Salario Directores	1	S/5,000	S/60,000
Administrador	1	S/1,500	S/18,000
Encargado de Ventas	1	S/930	S/11,160
Staff de cancha (Parte fija)	3	S/400	S/14,400
Seguridad	1	S/930	S/11,160
Agua	1	S/200	S/2,400
Electricidad (Parte fija)	1	S/150	S/1,800
Internet y teléfono	1	S/150	S/1,800
Arbitrios	1	S/150	S/1,800
Total		S/13,210	S/180,120

Fuente: elaboración propia

- Costos variables de una hora de alquiler de tenis.

Item	Costo/hora
Profesor (parte variable)	S/8
Recogebolas (parte variable)	S/3
Electricidad (horario nocturno)	S/3
Agua (riego luego de cada hora)	S/1
Mantenimiento (luego de cada hora)	S/1

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Mapeo de personas interesadas (*Stakeholders mapping*)

Stakeholder Name	Position	Rol	Impacto en el Proyecto (H, M, L)	Opositor	Neutral	Deja que pase	Ayuda a que pase	Hace que pase	Acercamiento al Stakeholder
Fernando Zavala Lombardi	CEO Grupo Intercorp	Contribuidor	H			O		X	Ex Presidente de Backus, relación de amistad
Malena Morales Valentin	VP Asuntos Corporativos Alicorp	Contribuidor	H				O	X	Ex Directora de Sostenibilidad en Backus, relación de amistad
Macarena Poblete Madueño	Gerente de Marketing Backus	Contribuidor	H				O	X	Relación de amistad
Bernardo León Cantella	Director de Negocios y Estrategia Comercial Backus	Contribuidor	H			O		X	Es jefe de Macarena Poblete
Gonzalo Galdós Jiménez	Presidente Federación Peruana de Tenis	Asesor	H				O	X	Ex profesor de la universidad
Jorge Muñoz Wells	Alcalde de Lima	Habilitador	H			O		X	Amigo personal de Manuel Celi
Manuel Celi	Ex Presidente Cámara de Comercio de Lima	Asesor	H				O	X	Relación de amistad
Augusto Rizo Patrón Bazo	VP Distribución Backus y Gerente General Transportes 77	Habilitador	H				O	X	Ex jefe y relación de amistad
Álvaro Vega Salazar	Director Grupo Falabella	Contribuidor	H				O	X	Ex jefe y relación de amistad
Pablo Fernández Pepper	Gerente de Asuntos Corporativos Federación Peruana de Fútbol	Asesor	H				O	X	Relación de amistad
Luis Horna	Ex Tenista, Director de Igma Sports	Influenciador	H			O		X	Amigo personal de Pablo Fernández
Juan Pablo Varillas	Primera Raqueta del Perú en la actualidad	Influenciador	H			O		X	Amigo personal de Pablo Fernández

Nota: O = Dónde se encuentra esta persona

X = Dónde queremos que esta persona esté

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Imágenes de ofertas actuales tomadas como *benchmark* para el Centro Promotor de Lima Norte

- Imágenes Centro Promotor de Tenis de Miraflores



Nota: las canchas del Centro Promotor de Miraflores son regadas luego de cada hora de alquiler.
Fuente: elaboración propia



Nota: el Centro Promotor de Miraflores ofrece el servicio de *ballboys*.
Fuente: elaboración propia





Nota: el Centro Promotor de Miraflores también ofrece superficies de *Laykold* (pista dura)
Fuente: elaboración propia



Nota: el Centro Promotor de Miraflores fue renovado en noviembre de 2019
Fuente: elaboración propia

- Imágenes de la Federación Peruana de Tenis.



Nota: la Federación Peruana de Tenis ofrece también espacios para alquilar al público en general
Fuente: elaboración propia



Nota: la Federación Peruana de Tenis ofrece servicios de enseñanza de tenis con profesores certificados
Fuente: elaboración propia

- Imagen de la Academia Patrick Baumeler (Surco)



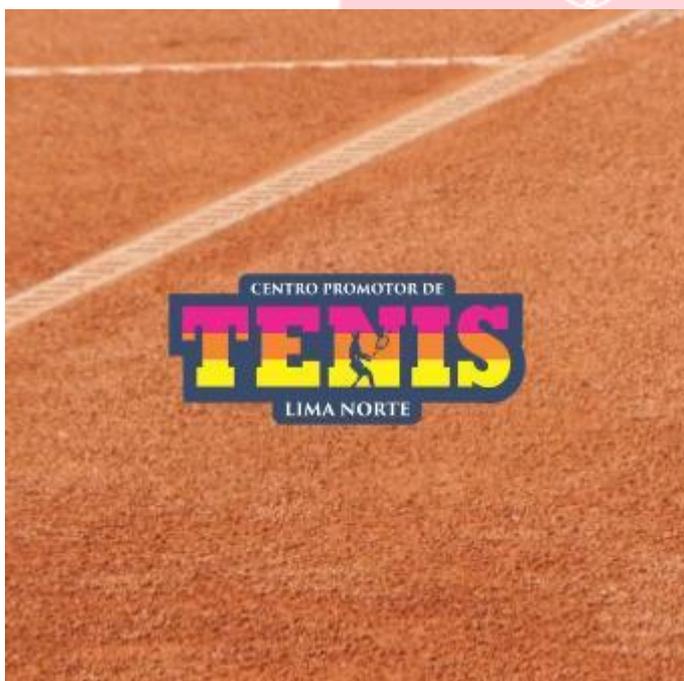
Nota: la Academia Patrick Baumeler ofrece camerinos y servicios especializados en tenis
Fuente: elaboración propia



Anexo 8. Otras variantes del logotipo del Centro Promotor de Tenis de Lima Norte



Nota: logotipo del Centro Promotor diseñado en dos colores
Fuente: elaboración propia



Nota: logotipo del Centro Promotor diseñado en tres colores
Fuente: elaboración propia



Nota: logotipo del Centro Promotor alternativo mostrando un jugador
Fuente: elaboración propia



Nota: logotipo del Centro Promotor alternativo mostrando una pelota de tenis
Fuente: elaboración propia



Nota: logotipo del Centro Promotor alternativo mostrando un fondo blanco
Fuente: elaboración propia



Nota: logotipo del Centro Promotor alternativo mostrando dos colores alternativos
Fuente: elaboración propia

Anexo 9. Diagrama de Gantt del proyecto supeditado a efectos del Covid-19

Centro Promotor de Tenis - Lima Norte								
Project Manager: Erick Tapia								
Project Budget: Estimated: PEN 214,400.00								
WBS	Task Name	Priority	Status	Resource	Start	Finish	Duration	Percent Complete
▶ 1	Definición local del Centro Promotor	HIGH	Planned	Erick Tapia	jue 01-Jul-21	mié 31-Ago-22	305	0%
▶ 1.1	Buscar terrenos, definir finalistas, ganador y firma de contrato	HIGH	Planned	Erick Tapia	jue 01-Jul-21	mié 31-Ago-22	305	0%
▶ 2	Campaña de recolección de Fondos	HIGH	In Progress	Erick Tapia	sáb 02-Ene-21	dom 31-Jul-22	412	25%
▶ 2.1	Identificación y relacionamiento de aportantes	HIGH	In Progress	Erick Tapia	sáb 02-Ene-21	jue 30-Jun-22	390	50%
▶ 2.2	Depósito de las donaciones	HIGH	Planned	Erick Tapia	vie 01-Jul-22	dom 31-Jul-22	22	0%
▶ 3	Construcción del Centro Promotor de Tenis	HIGH	Planned	Erick Tapia	mar 02-Ago-22	sáb 31-Dic-22	110	0%
▶ 3.1	Selección y contrato del proveedor	HIGH	Planned	Erick Tapia	mar 02-Ago-22	mié 31-Ago-22	22	0%
▶ 3.2	Ejecución de la etapa 1: Canchas, oficinas, exteriores	HIGH	Planned	Erick Tapia	jue 01-Set-22	sáb 31-Dic-22	88	0%
▶ 4	Contratación y entrenamiento del personal	HIGH	Planned	Erick Tapia	sáb 01-Oct-22	sáb 31-Dic-22	66	0%
▶ 5	Inauguración del Centro Promotor	HIGH	Planned	Erick Tapia	sáb 07-Ene-23	sáb 07-Ene-23	1	0%

Fuente: elaboración propia

