



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA
COMUNICACIÓN**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**“PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE UNA AGENCIA DE
REPRESENTACIÓN DEPORTIVA EN LA REGIÓN AREQUIPA, PARA
DEPORTISTAS CALIFICADOS EN LAS DISCIPLINAS DE
ATLETISMO, GIMNASIA Y CICLISMO - AREQUIPA
2021”**

OSORIO ALARCÓN, DANIELA MONSERRATE

Asesor: MG. KARLO LAM OBREGÓN

**Para la obtención del Título Profesional de:
Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.**

AREQUIPA – PERÚ 2021

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios, quién me permitió tener esta gran experiencia universitaria y dio la fuerza en este largo camino. A mis padres y a mi familia, quienes me apoyaron en este proceso y nunca dejaron de confiar en mi carrera universitaria y deportiva.

Agradezco, especialmente, a mi hijo Santiago, quien ha sido mi fuerza para convertirme en una mujer profesional, y a mi esposo Diego, que me dio su incondicional soporte.

También a todos los maestros que apoyaron mi desarrollo profesional de forma integral, tanto en la parte académica como deportiva, siendo esta una motivación para la elaboración de mi plan de negocios. Y a mi asesor, quien hizo que esto sea posible.

INDICE

Resumen	xi
Abstract	xiii
Capítulo I: Introducción	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo general.....	16
1.2.2. Objetivos específicos	16
1.3. Viabilidad.....	17
1.4. Limitaciones.....	19
1.5. Justificación del proyecto.....	20
Capítulo II: Revisión y fundamentación teórica	23
2.1. Antecedentes	23
2.2. Fundamentación teórica	27
2.2.1. Plan de negocios.....	27
2.2.2. Representación deportiva	28
2.2.3. Deportista calificado	29
2.2.4. Producto de consumo	30
2.2.5. Marketing deportivo.....	30
2.2.6. Patrocinio	31
2.2.7. Auspicio	31
2.2.8. Tributos	32
2.2.9. Reforma deportiva	32
2.2.10. Implementación de proyectos	32
2.2.11. Los grupos de interés	33
2.2.12. Análisis del entorno	34
2.2.13. Análisis interno	35
2.2.14. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	36
2.2.15. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	36
2.2.16. Matriz FODA	36
Capítulo III: Contextualización del proyecto de inversión	37
3.1. Análisis externo	37
3.1.1. Análisis PESTEL	37
3.1.2. Análisis del micro entorno	42

3.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	46
3.2. Análisis interno	47
3.2.1. Análisis organizacional	47
3.2.2. Análisis de la cadena de valor.....	50
3.2.3. Matriz BCG.....	55
3.2.4. Matriz de expansión de productos y mercados	56
3.2.5. Matriz de evaluación de factores internos.....	57
3.3. Análisis estratégico	58
3.3.1. Análisis FODA.....	58
3.3.2. Determinación de objetivos estratégicos.....	59
3.3.3. Elaboración de estrategias.....	60
3.3.4. Mapa estratégico	62
Capítulo IV: Investigación de mercado.....	63
4.1. Medición de aceptación del producto.....	63
4.1.1. Fuentes de investigación	63
4.2. Resultados de encuesta	67
4.3. Resultados de <i>focus group</i>	86
Capítulo V: Estudio técnico.....	92
5.1. Plan de marketing estratégico	92
5.1.1. Perfil del consumidor	92
5.1.2. Mercado de deportistas	93
5.1.3. Perfil de las empresas.....	95
5.1.4. Puntos de contacto con el target	95
5.1.5. Posicionamiento proyectado	96
5.2. Plan de marketing operativo.....	96
5.2.1. Estrategia de producto.....	96
5.2.2. Estrategia de precio.....	97
5.2.3. Estrategia de distribución.....	98
5.2.4. Estrategia de promoción.....	98
5.2.5. Estrategia de proceso	98
5.2.6. Estrategia de entorno físico.....	99
5.2.7. Estrategia de personal	99
5.2.8. Estrategia de productividad y calidad	99
5.3. Plan de operaciones.....	100
5.3.1. Tamaño	100
5.3.2. Localización.....	101

5.3.3. Procesos: diagramas de flujo.....	103
5.4. Plan de recursos humanos	106
5.4.1. Diseño organizacional.....	106
5.4.2. Descripción puestos	106
5.5. Plan económico y financiero	109
5.5.1. Inversión requerida	109
5.5.2. Estructura de costos	110
5.5.3. Determinación de la tasa de descuento	110
Conclusiones y Recomendaciones	114
Referencias	116
Anexos	119
Anexo 1 – Cuestionario de estudio de mercado	119
Anexo 2 – Guía para elaboración de <i>focus group</i>	122
Anexo 3 – Formato de validación de instrumento	124
Anexo 4 – Validación de instrumento.....	126

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	46
Tabla 2 - Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	57
Tabla 3 - Objetivos FO.....	59
Tabla 4 - Objetivos FA.....	59
Tabla 5 - Objetivos DO.....	60
Tabla 6 - Objetivos DA.....	60
Tabla 7 - Estrategias FO.....	60
Tabla 8 - Estrategias FA.....	61
Tabla 9 - Estrategias DO.....	61
Tabla 10 - Estrategias DA.....	61
Tabla 11 - Alfa de Cronbach - Test 1.....	65
Tabla 12 - Alfa de Cronbach - Test 2.....	65
Tabla 13 - Mitades partidas - Test 1.....	65
Tabla 14 - Mitades partidas - Test 2.....	66
Tabla 15 - Test – re test.....	66
Tabla 16 - Validación de expertos.....	66
Tabla 17 – Edad.....	67
Tabla 18 - Deporte practicado.....	68
Tabla 19 - Lugar de nacimiento.....	69
Tabla 20 - Año desde que es deportista calificado.....	70
Tabla 21 - Recibe apoyo económico del Estado para su desarrollo deportivo.....	71
Tabla 22 - Recibe apoyo económico privado para su desarrollo deportivo.....	72
Tabla 23 - Puede desarrollar su actividad deportiva de manera profesional bajo las condiciones económicas que brinda el IPD.....	73
Tabla 24 - Desarrolla estudios superiores técnico o profesional.....	74
Tabla 25 - Tiene un empleo como trabajador dependiente.....	75

Tabla 26 - Tiene obligaciones económicas familiares.....	76
Tabla 27 - Conoce los beneficios de ser representado por una Agencia local de Representación Deportiva.....	77
Tabla 28 - Considera aceptable tener facilidad de tiempo y espacio para organizar sus actividades de representación como imagen de la marca.....	78
Tabla 29 - Está dispuesto a tener una relación más cercana con empresas que conozcan sus necesidades como deportista y lo apoyen.....	79
Tabla 30 - Obtuvo representación por parte de una Agencia Deportiva.....	80
Tabla 31 - Estaría dispuesto a optar por ser representado por una Agencia Deportiva...	81
Tabla 32 - Conoce alguna Agencia de Representación Deportiva a nivel nacional.....	82
Tabla 33 - Conoce alguna Agencia de Representación Deportiva en la región Arequipa.....	83
Tabla 34 - Considera bueno que las actividades y obligaciones de representación como imagen de marca en diversos eventos sean en la región Arequipa.....	84
Tabla 35 - Aceptaría trabajar con una Agencia de Representación Deportiva si aseguran auspicios de empresas arequipeñas.....	85
Tabla 36 - Tamaño de empresa.....	86
Tabla 37 - Tipo de empresa.....	87
Tabla 38 - Conozco la ley de mecenazgo deportivo.....	88
Tabla 39 - Considero que la ley del mecenazgo deportivo útil para la empresa.....	89
Tabla 40 - Considero importante tener sesiones de asesoría en marketing deportivo como la desarrollada en el <i>focus group</i>	90
Tabla 41 - Estoy dispuesto a contratar a una Agencia de Representación Deportiva que ofrezca el servicio de asesoría en marketing deportivo.....	91
Tabla 42 - Determinación de la demanda.....	100
Tabla 43 - Alternativas de localización para oficina de agencia.....	101
Tabla 44 - Criterios de calificación para matriz de localización.....	101
Tabla 45 - Matriz de análisis de localización.....	102
Tabla 46 - Cuadro de inversión.....	109

Tabla 47 - Costos variables.....110

Tabla 48 - Costos fijos.....110

Tabla 49 - Flujo de caja.....112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	35
Figura 2 - Matriz Boston Consulting Group (BCG) para agencia de representación deportiva	55
Figura 3 - Matriz de expansión de productos y mercados para proyecto.....	56
Figura 4 - Matriz de análisis FODA de Agencia de Representación Deportiva.....	58
Figura 5 - Mapa estratégico para plan de negocio.....	62
Figura 6 – Edad.....	67
Figura 7 - Deporte practicado.....	68
Figura 8 - Lugar de nacimiento.....	69
Figura 9 - Año desde que es deportista calificado.....	70
Figura 10 - Recibe apoyo económico del Estado para su desarrollo deportivo.....	71
Figura 11 - Recibe apoyo económico privado para su desarrollo deportivo.....	72
Figura 12 - Puede desarrollar su actividad deportiva de manera profesional bajo las condiciones económicas que brinda el IPD.....	73
Figura 13 - Desarrolla estudios superiores técnico o profesional.....	74
Figura 14 - Tiene un empleo como trabajador dependiente.....	75
Figura 15 - Tiene obligaciones económicas familiares.....	76
Figura 16 - Conoce los beneficios de ser representado por una Agencia local de Representación Deportiva.....	77
Figura 17 - Considera aceptable tener facilidad de tiempo y espacio para organizar sus actividades de representación como imagen de la marca.....	78
Figura 18 - Está dispuesto a tener una relación más cercana con empresas que conozcan sus necesidades como deportista y lo apoyen.....	79
Figura 19 - Obtuvo representación por parte de una Agencia Deportiva.....	80
Figura 20 - Estaría dispuesto a optar por ser representado por una Agencia Deportiva...81	
Figura 21 - Conoce alguna Agencia de Representación Deportiva a nivel nacional.....	82

Figura 22 - Conoce alguna Agencia de Representación Deportiva en la región Arequipa.....	83
Figura 23 - Considera bueno que las actividades y obligaciones de representación como imagen de marca en diversos eventos sean en la región Arequipa.....	84
Figura 24 - Aceptaría trabajar con una Agencia de Representación Deportiva si aseguran auspicios de empresas arequipeñas.....	85
Figura 25 - Tamaño de empresa.....	86
Figura 26 - Tamaño de empresa.....	87
Figura 27 - Conozco la ley de mecenazgo deportivo.....	88
Figura 28 - Considero que la ley del mecenazgo deportivo es útil para la empresa....	89
Figura 29 - Considero importante tener sesiones de asesoría en marketing deportivo como la desarrollada en el <i>focus group</i>	90
Figura 30 - Estoy dispuesto a contratar a una Agencia de Representación Deportiva que ofrezca el servicio de asesoría en marketing deportivo.....	91
Figura 31 - Relación edad y nivel socio económico.....	92
Figura 32 - Relación estilo de vida – ideología.....	92
Figura 33 - Relación de calidad – precio.....	93
Figura 34 - Relación disciplina deportiva – residencia.....	93
Figura 35 - Diagrama de flujo de proceso para prospectar deportistas.....	103
Figura 36 - Diagrama de flujo de proceso para prospectar empresas patrocinadoras.....	104
Figura 37 - Diagrama de flujo de proceso de patrocinio.....	105
Figura 38 - Organigrama funcional.....	106

RESUMEN

La siguiente investigación tecnológica es un plan de negocio que busca analizar la factibilidad del desarrollo de una Agencia de Representación Deportiva en la región Arequipa, para deportistas calificados en las disciplinas de atletismo, gimnasia y ciclismo, que cuentan con el apoyo del IPD, pero la falta de recursos económicos hace que tenga trabajos no relacionados a la actividad deportiva. Por ello, se propone la conformación de una Agencia de Representación Deportiva que ayude a que estos deportistas cuenten con fuentes de ingreso provenientes de empresas privadas (patrocinadores) por ser imagen para sus empresas.

Para el desarrollo de la investigación, se aplicó una auditoría externa con el modelo PEST y el de las cinco fuerzas de Michael Porter para elaborar la matriz EFE. Se realizó también una auditoría interna utilizando los modelos de MOFHIT y de la cadena de valor de Michael Porter, para hacer la matriz EFI.

En la etapa de elección de estrategias se utilizaron la matriz FODA y la matriz de crecimiento – participación en el mercado BCG, con el fin de determinar estrategias y objetivos apropiados para el plan de negocio.

Se desarrolló una investigación de mercado utilizando la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario validado con la prueba Delphi y con criterios de confiabilidad Alpha de Cronbach, Test-retest y mitades partidas, aplicado a los deportistas. También, se aplicó un *focus group* en empresas locales, dando resultados positivos en ambos estudios, donde los deportistas aceptaron ser representados y las empresas mostraron la disposición de realizar patrocinios, permitiendo así, la factibilidad del mercado.

Finalmente, se consideró un funcionamiento de doce meses con el que se proyectó un flujo de caja que dio como resultado un valor actual neto (VAN) de S/ 5896.06 con una tasa interna de retorno (TIR) de 5.9% y un periodo de recuperación de la inversión (PRI) de 10 meses y 20 días, mostrando la factibilidad económica del proyecto.

Palabras clave: Plan de negocio, representación deportiva, ley de mecenazgo, patrocinio.

ABSTRACT

The following technological research is a business plan that seeks to analyze the feasibility for the development of a sports representation agency in the Arequipa region for qualified athletes in the disciplines of athletics, gymnastics and cycling, which have the support of the IPD, but their need to have economic resources means that they have other jobs not related to sports activity, which is why it is proposed that a sports representation agency could help these athletes have sources of income from private companies that fulfill the function of sponsors in exchange for having these athletes as an image for their companies.

For the development of the investigation, an external audit was applied with the PEST model and the model of the five forces of Michael Porter, from which information was obtained to elaborate the EFE matrix; An internal audit was also carried out using the AMOFHIT model and Michael Porter's value chain model, from which information was obtained to prepare the EFI matrix.

In the stage of choosing strategies, the SWOT matrix was used, as well as the growth matrix - BCG market share in order to determine appropriate strategies and objectives for the business plan.

A market research was developed, in which the survey technique and its instrument were used, the questionnaire validated with the Delphi test and with Cronbach's Alpha reliability criteria, Test-retest and split halves, applied to athletes; and development of a Focus Group for companies; giving positive results in both studies, where the athletes agreed to be represented and almost all the companies showed the willingness to carry out sponsorships, thus giving the feasibility of the market.

Finally, a twelve-month operation was considered with which a cash flow was projected that resulted in a net present value (NPV) of S/.5896.06 with an internal rate of return (IRR) of 5.9% and a period of return on investment (PRI) of 10 months and 20 days, giving economic feasibility.

Keywords: Business plan, sports representation, patronage law, sponsorship.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El planteamiento del problema para esta investigación nace a partir de la siguiente realidad: “Los deportistas calificados y/o alto rendimiento de la región Arequipa en su mayoría no tienen auspicios ni apoyo económico de la empresa privada arequipeña, lo que no permite una dedicación exclusiva a la actividad deportiva” (Ccatamayo Junco et al., 2019).

Si bien es cierto que en la ciudad de Arequipa hay muchos deportistas calificados que viven en el Centro de Alto Rendimiento de la ciudad, representado por el IPD y reciben el apoyo público de vivienda, alimentación y algunos servicios del gobierno central; sin embargo les resulta insuficientes para desarrollar su actividad deportiva de manera profesional, no dedicándole el tiempo necesario. De ahí que se ven en la obligación de realizar actividades paralelas para solventar los gastos que implica realizar su deporte de manera profesional (De La Torre & Oviedo, 2018).

Existen también deportistas calificados y/o de alto rendimiento de Lima y un grupo reducido de provincia que cuentan con el apoyo de la empresa privada, y pueden desarrollar el deporte de manera profesional dedicándole el tiempo necesario. Sin embargo, ser representados por una marca que se encuentra en Lima implica otras obligaciones, tales como asistir a eventos y reuniones periódicamente.

Siendo esta una necesidad para los deportistas que buscan una agencia de representación local con empresas regionales, significa una obligación de presencia local más accesible y es aquí, donde este plan de negocios vincularía al deportista local con la empresa local, encargándose de realizar la gestión de auspicio por medio de la representación deportiva, generando ingresos por medio de comisiones y cuotas mensuales de acuerdo al tipo de negociación que se realice con la empresa privada.

Esta es una oportunidad de negocio que, considerando las limitaciones en el aspecto de recursos, plantea reducir los requisitos para deportistas de alto rendimiento que desean obtener el apoyo económico y de representación. Así mismo promover a aquellos que desarrollan su carrera en Arequipa buscando auspiciadores en la mediana y gran empresa local, permitiéndoles comprometerse con las marcas y no asumir el compromiso de una representación física fuera de la ciudad.

De esta manera el deportista obtiene el auspicio mediante la Agencia Deportiva de Representación local, que se encargaría de contactar con empresas privadas, gestionar aportes económicos para los deportistas y el *merchandising* que la empresa auspiciadora provee como parte de su imagen corporativa. De esta forma se puede hacer uso de la Ley N° 30479 de mecenazgo deportivo, obteniendo un beneficio para todas las partes comprometidas. Esto quiere decir que la empresa auspiciadora realiza un aporte económico para el deportista por medio de la agencia de representación recibiendo un porcentaje de comisión por realizar la gestión de auspicio y la colaboración del deportista en los eventos que vea por conveniente (IPD, 2022).

Cabe resaltar que las funciones de representación deportiva se enfocan únicamente en lo que refiere a actividades de gestión administrativa para conseguir el apoyo de la

empresa privada por medio del auspicio, patrocinio y/o apoyo económico.

La importancia del proyecto radica en que permitirá gestionar el auspicio de los deportistas, por medio de una agencia que garantizará que el empresario y el deportista cumplan con los acuerdos estipulados en el contrato de auspicio. Así mismo, la agencia generará utilidades por medio de comisiones deducidas del aporte económico que obtenga para el deportista (Ccatamayo et al., 2019).

El mercado inicialmente seleccionado, debido a la concentración de población, está enfocado en deportistas de gimnasia, atletismo y ciclismo ya que se cuenta con un Centro de Alto Rendimiento.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general:

- Desarrollar un plan de negocios y validar la inversión en una Agencia de Representación Deportiva en la región Arequipa para deportistas calificados en las disciplinas de atletismo, gimnasia y ciclismo.

1.2.2. Objetivos específicos:

- Desarrollar el análisis externo e interno del proyecto de una Agencia de Representación Deportiva en la región Arequipa.
- Determinar la viabilidad de mercado del proyecto de una Agencia de Representación Deportiva en la región Arequipa.
- Determinar la viabilidad económica del proyecto de una Agencia de Representación Deportiva en la región Arequipa.
- Determinar la demanda del proyecto de una Agencia de Representación Deportiva en la región Arequipa.

- Determinar la localización de la Agencia de Representación Deportiva en la región Arequipa.
- Determinar el diseño organizacional y sus actividades para una Agencia de Representación Deportiva en la región Arequipa.

1.3. Viabilidad

Se identificó la viabilidad de la investigación, debido a que la tesista cuenta con experiencia deportiva, permitiendo la identificación de necesidades reales que presentan muchos deportistas de la región Arequipa, de representación y auspicios con el fin de mejorar su desarrollo deportivo.

Además se cuenta con información de la industria deportiva arequipeña y peruana, debido a que se tiene conocimiento de fuente primaria, así como la identificación de las reales condiciones económicas y necesidades de los deportistas de alto rendimiento.

También cuenta con la experiencia cercana en el entorno familiar con Mario Bazán, quien obtuvo medalla de bronce en el Panamericano Lima 2019 en Atletismo, el mismo que no termina de cumplir con sus necesidades deportivas con el apoyo otorgado por el Instituto Peruano del Deporte (IPD), ya que se requiere de un presupuesto mayor, que no puede obtener por falta de tiempo y conocimiento para la gestión de auspicios y representaciones.

Los deportistas buscan el apoyo de empresas por medio de la representación, sin embargo como no cuentan con tiempo, recursos, habilidades, entre otras condiciones, les es imposible conseguirla. Es ahí el momento en el que se identifica la necesidad de desarrollar una empresa de representación deportiva regional, buscando empresas arequipeñas que quieran desarrollar actividades de responsabilidad social con el deportista por medio de este plan de negocios.

En la investigación se tendrá la facilidad de acceso para contactar con los deportistas de las disciplinas de atletismo, gimnasia y ciclismo de la región Arequipa, así como empresas que deseen hacer conocer su marca por medio de deportistas reconocidos y con mucho potencial de desarrollo en el medio.

Es necesario mencionar que se cuenta con empresas como Eco Industrias, Guía Médica, Pries Dent, Cuba Salud, Chronos, Triar Sport, interesadas en trabajar en la promoción del deporte por medio del auspicio deportivo, fuente importante para enlazar a los deportistas con estas empresas arequipeñas.

Los principales beneficiados serán los deportistas de las disciplinas en las que nos enfocaremos inicialmente, quienes obtendrán el apoyo de la empresa privada por medio de la Agencia de Representación que comisionará porcentajes de acuerdo al beneficio que se consiga para el deportista. En segundo lugar, las empresas auspiciadoras lograrían beneficios a nivel de identidad corporativa, al contar con el deportista como embajador, tener exposición de su marca en eventos deportivos y un desarrollo de imagen, como una empresa socialmente responsable.

De acuerdo al desempeño que se tenga en la Agencia de Representación Deportiva con las disciplinas de atletismo, gimnasia y ciclismo en esta primera etapa, se plantea extender esta representación a otras disciplinas deportivas y hacer crecer la agencia hacia el sur del país y el desarrollo de la gestión de eventos deportivos.

1.4. Limitaciones

La principal limitación de la investigación son los escasos estudios que existen respecto a la representación deportiva.

Las fuentes de investigación están basadas en estudios realizados a empresas de gestión deportiva de Lima, básicamente por el poco conocimiento y desarrollo del deporte, teniendo negocios de representación deportiva que no se han desarrollado en gran medida o no se toma como una gran oportunidad.

Según Flores (2019), una limitación es la falta de apoyo por parte de las empresas y esto hace que los deportistas deban justificar el apoyo económico que reciban. Pero este no puede condicionarse a metas tan difíciles para el deportista, que impliquen trasladarse a distintas partes de continente, por lo que se requiere establecer nuevas políticas que faciliten su desarrollo local.

El estudio se realizó durante el período de la pandemia del Covid-19 a través de un *focus group* virtual a las empresas por medio de la plataforma *google meet*.

El acceso a los deportistas internos en el Centro de Alto Rendimiento fue difícil, debido a que no contaban con los registros en formato virtual, por lo que se tuvo que esperar para que pudieran digitalizar la información.

Finalmente, la economía en los años 2020 y 2021 ha pasado por desaceleraciones que en cierto modo han hecho que las empresas, especialmente pequeñas y medianas, prioricen sus recursos de distintas formas para sobrellevar la pandemia y los efectos de las restricciones puestas por el gobierno para resguardar la seguridad de la población.

1.5. Justificación del proyecto

La propuesta pretende desarrollar un Plan de Negocios para una Agencia de Representación, dirigido a deportistas de alto rendimiento en la región Arequipa, para las disciplinas de atletismo, gimnasia y ciclismo por contar con la mayor población de deportistas en la región. Una de las actividades que se realizó fue contactar con empresas locales que quieran auspiciarlos económica y materialmente.

La agencia tendrá un impacto social importante ya que servirá como nexo entre las empresas y los deportistas, lo cual contribuirá definitivamente al mejor desempeño de estos.

Del mismo modo el proyecto es económicamente atractivo ya que la agencia obtendrá comisiones de los patrocinios concretados. El factor diferenciador se verá reflejado en que será una Agencia de Representación descentralizada que busque que los deportistas tengan la posibilidad de ser vinculados con empresas locales y definitivamente incentivar su compromiso con la marca auspiciadora, así como con la agencia y sobre todo con su plan de entrenamiento.

La relevancia económica radica en lograr la descentralización de agencias de representación, debido a que la mayoría de ellas contactan con empresas centralizadas en Lima, y para los deportistas les resulta más complicado ser representados.

Asimismo, como para los deportistas es bastante complicado conseguir un auspicio por cuenta propia, ya que tendría que invertir tiempo y desviar esfuerzos a otras actividades, le resultará más práctico y seguro realizarlo a través de nuestra agencia.

Cabe resaltar que la rentabilidad de la empresa se dará por medio de comisiones, las cuales representarán las gestiones logradas traducidas en auspicio deportivo por parte

de la empresa privada. Por ende, el deportista calificado tendrá la obligación de brindar una comisión a la Agencia de Representación que oscilará entre el 10% y 35% de acuerdo al monto obtenido de apoyo por parte de la empresa privada. Así mismo, estos montos variarán de acuerdo al tiempo de representación por parte de la agencia, esto quiere decir que en un inicio se cobrarán comisiones mínimas, un 15% en promedio ya que necesitamos generar una imagen para obtener una cartera de deportistas, así como de empresas.

Realizando este plan de negocios se atenderá principalmente la necesidad de apoyo económico, así como material para los deportistas calificados y con gran potencial de desarrollo. Con ayuda de la empresa privada arequipeña que tendrá la misión de colaborar económicamente o a través de sus productos y/o servicios de acuerdo a la empresa y necesidades de los deportistas.

La ventaja competitiva de nuestra Agencia de Representación Deportiva, es que los deportistas se contactarán con empresas locales que significa no tener compromisos de viaje para alguna presentación de la marca auspiciadora fuera de su lugar de residencia, principalmente porque los deportistas no pueden sacrificar mayor tiempo en viajar a otras ciudades para representar a la marca que los están patrocinando, ya que esto no les permite desarrollar su preparación física de manera óptima y completa.

Por ello, esta es nuestra principal ventaja competitiva ya que el deportista podrá comprometerse en mayor medida con la marca auspiciadora, ya que sus actividades de representación serán únicamente en la localidad de forma presencial. El uso de marca podrá ser por medio de redes sociales, lucirla en su polo de competencia o haciendo mención a los patrocinadores en algunas entrevistas.

Por otro lado, también se cuenta con la ley del mecenazgo deportivo, que permite incentivar el apoyo económico al deportista por parte de la empresa privada, entregando un porcentaje de su declaración de impuesto a la renta anual, al deportista previamente certificado por la institución correspondiente IPD. De esta manera el beneficio es mutuo, para la empresa y el deportista.

CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

Para el desarrollo y estructuración de los antecedentes, se recolectaron investigaciones de mayor semejanza tanto dentro del repositorio de la Universidad La Salle, como trabajos de investigación en buscadores académicos donde se encontraron trabajos relacionados a planes de negocio relevantes para el tipo de estudio como también trabajos de investigación y documentos relacionados a la representación deportiva.

Ccatamayo Junco et al. (2019) desarrollaron una tesis titulada “Análisis del modelo de negocio de la gestión del patrocinio deportivo en una agencia de representación deportiva. Caso: TOQUE FINO durante el periodo 2017-2018”, tipo de investigación de nivel descriptivo, de enfoque cualitativo, y de tipo aplicada, concluyendo que:

El autor para obtener un mejor diagnóstico de la situación actual de patrocinio revisó diversas fuentes bibliográficas, además de exponer la industria deportiva en el Perú contrastándolo con alguno de sus similares en la regiones y países desarrollados. Adicionalmente con los resultados del análisis se buscaba conocer la profundidad del negocio de la agencia de representación TOQUE FINO y descubrir el valor agregado que le otorga a la gestión de patrocinios. Tomando como referencia esta investigación y utilizando el modelo de negocio *Matchmaking*, nos servirá de ejemplo para sus futuras investigaciones.

Por no contar con una investigación de referencia que aborde el patrocinio deportivo y nuevos modelos de negocio, se utilizaron las técnicas de la entrevista y observación no participante como medios de recojo de información con el fin

de conocer la perspectiva de los actores involucrados, lo cual les permitió obtener una amplia visión sobre la industria en la que se desarrollan los temas estudiados.

En su marco metodológico realizó seis entrevistas a expertos, cinco entrevistas a miembros de Toque Fino, cuatro entrevistas a deportistas patrocinados, dos entrevistas a marcas patrocinadoras y dos observaciones no participantes.

De acuerdo a las investigaciones se ha logrado cumplir con el objetivo de analizar el modelo de gestión del patrocinio deportivo ejecutado por Toque Fino en los años 2017 y 2018 confirmando el nuevo modelo de negocio de representación deportiva.

Además, la literatura revisada de gestión del patrocinio deportivo presenta similitudes con la empresa Toque Fino en lo que respecta a gestión del patrocinio, además en el estudio de investigación se pudo concluir que la gestión del patrocinio no cumple con todas las fases consideradas por la literatura.

Por otro lado, la gestión de deportistas ejecutada por Toque Fino, evidencia diferencias en la duración de inversión con el patrocinio, teniendo como consecuencia que en algunos casos de representados no se les realiza patrocinios, sino auspicios.

La presente investigación nos servirá principalmente para tener en cuenta la situación actual del patrocinio deportivo en el Perú. En cuanto a las recomendaciones de la investigación nos ayuda a poder adaptar áreas como el nivel de confianza e interacción en relación con los actores involucrados en el patrocinio.

De La Torre Choque & Oviedo More (2018), desarrollaron la tesis titulada “Política para impulsar el desarrollo del deporte de alto rendimiento”, una investigación de nivel descriptivo, de enfoque cualitativo y de tipo aplicada de la que tenemos que:

La presente investigación tuvo por objetivo analizar el problema del bajo desempeño del deporte peruano de alta competencia por lo que se desarrolló de manera cualitativa con revisión de bibliografía y a través de la metodología del marco lógico, con el fin de describir las causas y efectos más relevantes. De tal manera, poder plantear una alternativa viable de solución, que permitiera mejorar el desempeño del deporte peruano de alta competencia.

Se ha podido evidenciar que el principal factor es el limitado apoyo y reconocimiento que existe por parte del Estado a los deportistas de alto rendimiento, así como la falta de recursos medios e incentivos necesarios para las condiciones en las que se desarrolla el deporte, lo que ha generado una desmotivación en la juventud para llevar su talento a un nivel de alta competencia, llevando a un estado de alta indiferencia del sector privado y la sociedad en general.

Por medio de la presente investigación, el autor ha cumplido los objetivos de replantear una política para impulsar el deporte. Plantea y muestra una serie de procesos que ayudan al desarrollo del deporte de alto rendimiento, el cual se dará por medio de becas, creando un cambio de cultura en la sociedad y permitiendo que los padres de familia vean el deporte como medio para el desarrollo, así como el estudio de carreras relacionadas al deporte que permitirán integrar al sistema deportivo nacional, tanto a los actuales como futuros deportistas, asegurándoles además ingresos económicos de jubilación.

Ascarate Valdivia et al. (2018) desarrollaron una investigación titulada “Plan de negocios para la creación de una plataforma web especializada en *crowdfunding* deportivo”, de nivel descriptivo, de enfoque cualitativo, y de tipo aplicado, teniendo como objetivo principal:

La determinación de viabilidad tanto económica como social del emprendimiento sobre una plataforma web que sea una herramienta de intermediación digital para el financiamiento de deportistas promesa de cualquier disciplina en Quito, Ecuador.

De acuerdo al análisis, se determinó que la propuesta comercial representa una oportunidad en el mercado basada en la falta de calidad de los servicios existentes para el consumidor final en las plataformas de *crowdfunding* para la inversión deportiva del sector privado, por la falta de un servicio en el mercado online.

Esta categoría, ofrece planes a inversores con intereses deportivos en clubes o eventos deportivos, con el fin de fomentar el desarrollo y crecimiento de marcas personales o corporativas.

Es un tipo de negocio busca el uso de herramientas tecnológicas con la finalidad de generar una relación entre grupos de interés vinculados con el deporte que deseen y poder cumplir objetivos colectivos e individuales de acuerdo a la disciplina.

Esta investigación usó matrices de estudio como el PEST, las fuerzas de Porter y EFE, aclarando los cuestionamientos que se hicieron de la industria ofertante del servicio de asesoramiento web. También se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa con entrevistas a expertos involucrados en el mercado

para comprender las necesidades y requerimientos del consumidor y finalmente un *focus group* con el fin de detallar el comportamiento del mercado.

En conclusión, la implementación de plataformas web para la búsqueda contactos y relaciones entre inversionistas y atletas ha sido limitada en los medios de comunicación, generando una oportunidad de negocios que brinda servicios inexistentes para el desarrollo del deporte profesional.

Campos (1997) analiza en su libro “Marketing y Patrocinio Deportivo” la utilización de patrocinio y marketing deportivo, como estrategias que tienen un gran éxito, utilizando el uso y la gestión del patrocinio en España desde la óptica del patrocinador y patrocinado.

Completa los conceptos generales de forma sistemática, abordando comentarios y sugerencias de expertos en el área de patrocinio de deportistas y la función que cumplen los empresarios como patrocinadores.

Por medio de este libro se ha podido analizar el marketing deportivo y observar ejemplos clave de representación deportiva y cómo es que en países europeos se ha tomado esta tendencia desde el siglo XX, además de evidenciar puntos claves del patrocinador y patrocinado cuyo nexo puede estar dado por medio de una agencia deportiva.

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Plan de negocios

Según Fleitman (2010), el plan de negocio se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el que nace en base a una serie de actividades relacionadas entre sí para el inicio y desarrollo de una empresa, siendo esta una guía que facilita la creación y el crecimiento de una empresa.

Por otro lado, García Pastor (2004) del Instituto de Empresa afirma que el plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad. Examina suviabilidad tanto técnica y económica como financiera. También sostiene que el plan de negocio es una herramienta fundamental para el desarrollo de una empresa.

Para Borello (2000), el plan de negocios, es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos o formas que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Es un documento único para cada empresa, en el que se reúne toda la información de tipo comercial, técnico, operativo y financiero, necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

2.2.2. Representación deportiva:

De acuerdo a Barbieri (2005), la representación de deportistas: futbolistas, tenistas, béisbolistas, ciclistas, atletas, se realiza a través de la figura del representante o agente deportivo, que es un profesional con conocimiento suficiente del entorno deportivo y del deportista que va a representarlo a realizar su actuación como agente deportivo.

El representante de deportistas o agente de deportistas profesionales debe tener la cualificación profesional suficiente para conocer no solo el ámbito en el que se mueve su representado (el deportista) y conocimientos legales e incluso fiscales.

De acuerdo a Juan Carlos González César, en el mundo del deporte y del entretenimiento existe una figura primordial que se encarga de efectuar las negociaciones para llevar a buen término una relación laboral, esta figura es conocida con los nombres de agente, promotor o representante. El agente es una persona intermediaria entre un deportista y otros agentes, clubes, marcas, personas y medios de comunicación.

2.2.3. Deportista calificado:

Según la Real Academia de la Lengua Española (n.d.) es la persona que practica algún deporte profesionalmente.

De acuerdo al Instituto Peruano del Deporte (n.d.) es el deportista que participa y tiene resultados a nivel nacional y representa el deporte en eventos internacionales oficiales extiéndase a residentes en otros países con nacionalidad peruana (en todos los casos la antigüedad del resultado no debe ser mayor a 2 años).

Deportista calificado de alto nivel de acuerdo al Instituto Peruano del Deporte (n.d.), es aquel deportista afiliado y reconocido por la Federación Deportiva Nacional, el Instituto Peruano del Deporte y el Comité Olímpico Peruano que representa al país en eventos internacionales oficiales, juegos de órbita olímpica o campeonatos del calendario de las federaciones internacionales y que obtiene resultados en ese nivel dentro de las categorías de competencia oficiales establecidos por las federaciones internacionales y el Comité Olímpico Peruano (en todos los casos la antigüedad el resultado no debe ser mayor a 2 años).

Deportista profesional según Wolters Kluwer (n.d.), son deportistas profesionales quienes se dedican a la práctica del deporte por cuenta y dentro del ámbito de organización y dirección de un club o de una entidad deportiva, con

carácter regular y a cambio de una retribución. El carácter "profesional" del deportista se deriva del hecho de que participa en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal, de acuerdo con lo establecido en la Ley del Deporte de 1990.

2.2.4. Producto de consumo

Según Kotler & Armstrong (2012) es todo aquello que se oferta en el mercado con el fin de satisfacer una necesidad o deseo.

De acuerdo con el diccionario de Marketing Cultural, el producto es aquel objeto, servicio o idea que es visto con la capacidad de satisfacer alguna necesidad y este representa la oferta para una empresa.

Según Kotler & Armstrong (2013) se define al servicio como cualquier actividad o beneficio que alguna parte puede ofrecer a otra de manera intangible a cambio de un beneficio económico.

En conclusión, el producto es el resultado del desarrollo de algún bien o servicio que presenta un conjunto de atributos tangibles o intangibles valorados por los compradores al satisfacer sus deseos o necesidades, por ende un producto puede ser un bien o servicio que existe para la satisfacción de una demanda viéndose traducida en ganancias.

2.2.5. Marketing deportivo

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2012) es el proceso social y de gestión que va direccionado por el marketing y se manifiesta en diferentes necesidades o deseos de grupos de interés evidenciados en el canje de

servicios por productos, de tal manera que es una forma de generar un desarrollo efectivo de actividades deportivas.

Por otra parte, García (n.d.), expresa que el mercado deportivo se encuentra en un continuo desarrollo y es este quien se encarga de generar valor, el mismo que hace llamar la atención de los consumidores creando una expectativa de poder lograr un aporte económico financiero; sin embargo, diferenciándose de la competencia en el mercado.

2.2.6. Patrocinio

El patrocinio se asigna por medio de la contribución económica de una organización a un deportista calificado, siendo una estrategia de publicidad que se realiza como un convenio en donde las partes involucradas reciben un beneficio.

El patrocinio implica realizar publicidad en un determinado lugar a la vista de todo espectador y tiene un impacto favorable en el consumidor ya que es inevitable sentirse atraído por la presencia de la marca en algún objeto que para él es de su preferencia.

El patrocinio puede ser visto como una inversión en un negocio en donde la empresa coloca su marca sobre el uniforme del deportista y a cambio de esto el deportista recibe un pago (Yirda, 2021).

2.2.7. Auspicio

El auspicio se conoce como una contribución económica para que pueda llevarse a cabo alguna acción. Las empresas u organizaciones que hacen auspicios se les conoce como auspiciantes o auspiciadores.

2.2.8. Tributos

El tributo es el tipo de aportación que los ciudadanos tienen que hacer al Estado, quien redistribuye los recursos económicos de acuerdo a las necesidades del país, aunque en algunos casos, los tributos se pagan mediante prestaciones monetarias agrupándose en tres categorías: impuestos, contribuciones y tasas. (García Colín,2008)

De acuerdo a SUNAT (n.d.), es una prestación monetaria que exige el Estado en el ejercicio de su poder respecto a la capacidad contributiva en virtud de una ley, con el fin de cubrir los gastos para el cumplimiento de sus fines.

2.2.9. Reforma deportiva

La reforma deportiva constituye el cambio de políticas en el manejo deportivo tanto recreativo como profesional teniendo como objetivo mejorar y difundir el deporte, que de acuerdo al marco legal se han establecido normativas para que los deportistas tengan mayor acceso a su desarrollo deportivo, fomenten el apoyo del deporte por medio de la ley del mecenazgo deportivo mediante un sustento cultural, legal y social responsable, tanto para los deportistas como para el Estado y las empresas.

2.2.10. Implementación de proyectos

En este campo la implementación de proyectos se encargará de desarrollar, gestionar y asesorar a las empresas interesadas en aplicar el marketing y representación deportiva de tal manera que el proyecto sea no sólo un beneficio para el marketing sino también para efectos tributarios de la empresa que implemente dichos procesos.

2.2.11. Los grupos de interés

De acuerdo a lo que indica Kotler & Keller (2012) y Economipedia (2022), los grupos de interés hacen referencia a todos los interesados en el éxito de un hecho, que se pueden clasificar en grupos internos y externos.

A. Grupos de interés interno.

Primeramente, se considera la Gerencia General quien ha visto potencial interés en el campo de marketing, representación y desarrollo del deporte de manera comercial.

Dentro de este contamos con el área legal que manejará por medio del *outsourcing* el aprovechamiento de las leyes que promuevan el deporte.

B. Grupos de interés externo

Dentro de este grupo de interés contamos con el Instituto Peruano del Deporte (IPD), entidad que se encarga de velar por los deportistas por medio de sus federaciones y brindar las reglas para determinar el nivel del deportista, así como el apoyo económico que reciban por parte del Estado.

Para nosotros es un grupo de interés porque necesitaremos de su apoyo para la colaboración con nuestra agencia y de esta manera poder certificar y acreditar el nivel del deportista.

Otro grupo de interés es el sector empresarial, en este grupo primeramente se les ofrecerá ser patrocinadores de los deportistas que se encuentran dentro de la agencia de representación.

Además, se les ofrecerá servicios de capacitación y planes de implementación con respecto al marketing deportivo y marco legal.

El grupo de interés más importante son los deportistas, quienes ofrecerán su imagen y trayectoria deportiva a cambio de un beneficio económico por parte de la empresa privada el cual será conseguido por mediode la Agencia de Representación.

2.2.12. Análisis del entorno

De acuerdo a lo que indica David (2013), en su libro Conceptos de Administración Estratégica, plantea que la auditoría externa o análisis del entorno utiliza el modelo PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

A. Análisis PESTEL

De acuerdo a Chiavenato (2017), el análisis externo comienza por el análisis del macro entorno en el que se encuentran factores que la empresa no puede controlar y que está conformado por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y medioambientales y legales.

De igual forma David (2013) menciona que esta recolección de información y análisis de la misma ayuda a definir cómo afecta el macro entorno a la empresa, de tal forma que esta deba adaptarse y actuar rápidamente frente a estas amenazas u oportunidades.

B. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

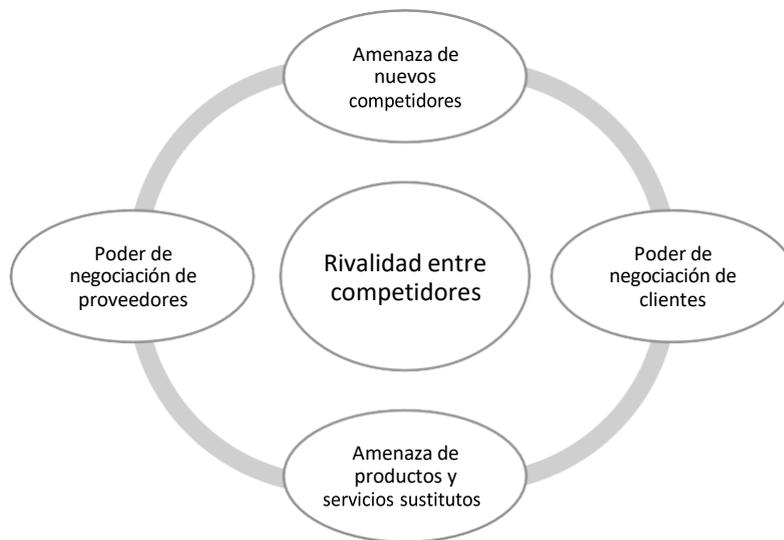
Porter (2015) menciona que el entorno cercano de la empresa condiciona su posición competitiva, la cual dependerá de la forma en la que cada uno de estos factores se comporten.

David (2013), menciona que en el modelo de Porter se pueden apreciar cinco fuerzas que detallan (1) la amenaza de nuevos competidores, (2) la amenaza de productos y servicios sustitutos, (3) el poder de negociación de los clientes,

(4) el poder de negociación de los proveedores los cuales a su vez intensifican, (5) la rivalidad que existe en el mercado por la existencia de competidores y demás condiciones propias de un mercado de libre comercio.

Figura 1

Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter



2.2.13. Análisis interno

Como menciona David (2013), es necesario utilizar el modelo AMOFHIT, que analiza las áreas de la empresa para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta, teniendo primordial importancia al analizar cada una de sus áreas funcionales y determinar los índices de efectividad.

Porter (2015) menciona que del análisis interno derivan las fortalezas que pueden significar una ventaja competitiva para la organización y competir con las empresas que se encuentran en el mercado.

2.2.14. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

De acuerdo a David (2013), la matriz de evaluación de factores externos sirve para sintetizar la información recopilada en la etapa de insumos, utilizando una lista de un número máximo de 20 items que son analizados por medio de ponderaciones y calificaciones.

2.2.15. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Al igual que la matriz de evaluación de factores externos, la matriz de evaluación de factores internos evalúa una lista de hasta 20 items, los más determinantes para la empresa, sin embargo, analiza la información proveniente de la organización que puede resultar ser fortaleza o amenaza (David, 2013).

2.2.16. Matriz FODA

Chiavenato (2017) & David (2013), mencionan que la matriz FODA ayuda a sistematizar lo que se analizó inicialmente por las matrices EFI y EFE, sin embargo, el fin de la realización de la matriz FODA es definir cómo se pueden relacionar los factores internos de la organización (Fortalezas y Debilidades) con los factores externos del entorno (Oportunidades y Amenazas) con el fin de proponer estrategias.

CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

3.1. Análisis externo:

3.1.1. Análisis PESTEL

A. Análisis político

Respecto al análisis político se puede determinar que el Estado Peruano ha tomado medidas con el fin de promover el deporte, así como financiar proyectos a favor de los Deportistas de Alto Rendimiento. Sin embargo, en comparación con países como Colombia, Chile y Brasil en el caso de Latinoamérica, no cuenta con un Ministerio del Deporte que pueda promover y estructurar de manera más organizada y óptima beneficios para los deportistas de alto rendimiento.

Dentro de la política del Estado Peruano se cuenta únicamente con el Instituto Peruano del Deporte (IPD) que es la entidad máxima encargada de trabajar en conjunto con las federaciones deportivas, así como con los programas de apoyo al deportista.

Una clara demostración de la falta de políticas al deporte peruano sucedió en el 2019 a meses de anfitrionar los Panamericanos Lima 2019, cuando el IPD quitó el apoyo económico a las diferentes disciplinas sin dar explicaciones a los deportistas. Gracias a la presión mediática de estos 147 deportistas retirados del programa (El Comercio 2019) se logró restablecerlo casi de manera inmediata. Aquí pudimos observar la falta de compromiso y de políticas del estado. Esa medida perjudicaba a los deportistas, algunos de ellos con miras a medalla en los Juegos Panamericanos y otros ya pre-clasificados a Tokio 2020.

De acuerdo a la situación política del Perú podemos determinar que es inestable, más aún cuando hay cambio de gobierno y de políticas sociales ya que pueden reducir, quitar o en un buen escenario mejorar la situación del deporte profesional. La situación política y del desarrollo profesional es muy baja en comparación con otros países y afecta el desarrollo de los deportistas de alto rendimiento.

En cierto modo, la inestabilidad política genera incertidumbre y esto afecta a otras variables económicas que hacen que los precios suban, el tipo de cambio se incremente, también los impuestos o que se generen políticas fiscales con impacto negativo en la Agencia de Representación Deportiva.

B. Análisis económico

El presupuesto anual designado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) al IPD para el año 2020 fue de 14,1 millones destinado al Programa de Apoyo al Deportista (PAD), el cual refiere a un apoyo económico mensual a cada deportista, con el fin de promover el deporte de alto rendimiento de manera profesional.

Mientras que para el 2021 de los 183,030 millones de soles se designó 40, 489 millones en el presupuesto anual, del cual 17 ,666 millones (43% del presupuesto anual) fueron designados para el programa de apoyo al deportista.

Estos presupuestos anuales demuestran el desequilibrio ya que para el 2021, el 43% del dinero otorgado para el IPD representa los sueldos de los deportistas. El 57% restante es para

financiar eventos deportivos, entregar el apoyo a las federaciones de cada disciplina deportiva y mantenimientos de espacios deportivos bajo la administración del IPD. Esto demuestra que el deporte profesional no es bien remunerado por el Estado Peruano.

Los limitados fondos que se destinan al IPD implican una oportunidad de ingreso a agencias de representación deportiva que ofrezcan atenuar la necesidad de los deportistas por medio de la gestión del patrocinio que pueden hacerles empresas locales.

C. Análisis social

En los últimos años la importancia administrativa del deporte, también conocido como marketing administración y/o gestión del deporte, está tomando importancia. Sin embargo, aún respecto a la cultura peruana el deporte (excluyendo al fútbol profesional) no es visto como un negocio. En países europeos y norteamericanos del primer mundo se han desarrollado diferentes formas de administración deportiva, una de ellas, la representación de gestión de auspicios.

Un deportista no puede vivir del deporte, salvo el futbolista, que no sólo en Perú es rentable sino en todo el mundo. Por eso, en su mayoría, para poder desarrollar de manera profesional su deporte y asegurar su futuro, los deportistas tienen que estudiar una carrera profesional a la par de su carrera deportiva.

Claro ejemplo de ello, es que, en países europeos, asiáticos norteamericanos y algunos latinos y centro americanos (BBVA, 2020) pueden dedicarse únicamente a su carrera profesional como

deportistas ya que saben que al momento de su retiro el Estado le subvencionará una pensión de por vida, cosa que en Perú no se realiza.

En el aspecto social podemos definir que las empresas que colaboran con los deportistas son vistas como empresas socialmente responsables ya que contribuyen al desarrollo del deporte profesional o de talentos con proyección a deportistas profesionales.

En conclusión, podemos afirmar que la cultura del desarrollo social respecto a forjar al deportista profesional es muy limitada, así mismo podemos decir que las oportunidades sociales respecto al deporte de manera profesional aún no son vistas como una realidad.

Lo ya mencionado puede ser beneficioso para el proyecto, debido a que, lo que se propiciaría en las empresas, es la realización de actividades que se asemejan a la responsabilidad social, sin embargo, les traería beneficios tributarios en la declaración anual del impuesto a la renta, así como la incorporación de deportistas en sus esfuerzos de marketing, que ayudaría a realzar su imagen como organización.

D. Análisis tecnológico

El desarrollo tecnológico con respecto a este plan de negocios se observa en países potenciales del deporte. Se han desarrollado marcas de marketing deportivo que generan contacto por medio de aplicativos móviles. El deportista puede postular por medio del aplicativo con el fin de buscar un auspiciador y las empresas también pueden postular para ser *sponsors* de los deportistas, en donde la agencia es la encargada de realizar el proceso de contacto recibiendo comisiones por cada auspicio conseguido, además de tener otros servicios tanto para los deportistas como para las agencias.

Podemos observar que existen formas y métodos tecnológicos de poder potenciar nuestro mercado y desarrollar de manera más amplia y rentable el plan de negocios.

En conclusión, el desarrollo tecnológico hace posible la implementación de un aplicativo móvil por el que podamos tener una cartera de empresas interesadas en contactar con nuestros deportistas. Los deportistas tendrían su perfil técnico y las empresas accederían fácilmente a información sobre sus logros deportivos (Ascarte, 2018).

Así mismo, el enlace de las redes sociales es importante ya que esto nos permitirá tener visibilidad con las empresas, mostrando nuestros servicios, las actividades deportivas en las que aparecen las empresas que son nuestros clientes, con el fin de generar confianza en la Agencia de Representación Deportiva.

D. Análisis ecológico

Respecto al factor ecológico según “Conexión-esan” podemos observar que las empresas en la última década están más enfocadas en desarrollar estrategias ecológicas, y éstas benefician a las corporaciones porque se ven potenciadas y orientadas en políticas de responsabilidad social, elevando su propia imagen. Así mismo optimizan sus recursos y en algunos casos la creación de productos logra tener un valor agregado al ser diseñado bajo una estrategia eco amigable.

Para la empresa esto será un factor clave, desarrollando una puesta en valor, como empresas patrocinadoras que sostenibles y eco amigables.

E. Análisis legal

De acuerdo a El Peruano (n.d.), podemos mencionar principalmente la Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte LEY N° 28036, que tiene por objeto normar, desarrollar y promover el deporte como actividad física de la persona en sus diferentes disciplinas y modalidades a través de sus componentes básicos: la educación física, la recreación y el deporte, en forma descentralizada, a nivel del ámbito local, regional y nacional. Y la Ley de Mecenazgo Deportivo (Ley N°30479) que promueve el apoyo a las personas naturales o jurídicas de derecho privado en beneficio de deportistas calificados y entrenadores, deportistas de olimpiadas especiales, deportistas con discapacidad, así como el fomento a la infraestructura, investigación y programas de gestión deportiva.

Ambas leyes otorgan a la empresa que apoya a los deportistas, el 10% de exoneración en su declaración de impuestos a final del ejercicio fiscal, de tal manera que el marco legal es propicio para el desarrollo de la Agencia de Representación Deportiva y el apoyo económico de la empresa privada.

3.1.2. Análisis del micro entorno

A. Cinco Fuerzas de Michael Porter

a. Poder de negociación de clientes:

Cabe resaltar que nuestros clientes son los deportistas, quienes requieren el servicio de auspicio, patrocinio y representación deportiva. Serán deportistas de las disciplinas de atletismo, ciclismo y gimnasia.

Ellos tienen un poder de negociación bajo, de acuerdo al nivel competitivo con el que cuentan y el grado de reconocimiento alcanzado en su carrera deportiva que es la medida por

sus logros. Su poder de negociación irá aumentando cuando sean más reconocidos, teniendo una mejor marca personal, así mismo, el poder de negociación será mayor con la aparición de más empresas de representación deportiva en el mercado, ya que, al elegir entre más de una agencia, le permitirá escoger la opción que se adecue más a sus intereses.

Los resultados se verán reflejado en los porcentajes que se asignen a las comisiones de la empresa y se irán reduciendo en la medida que vayan contando con un mayor número de empresas interesadas en auspiciarlos.

b. Poder negociación de proveedores:

En este caso nuestros principales proveedores en la industria de la representación deportiva son las empresas, que realizarán el aporte económico con el fin de patrocinar a los deportistas por medio de la agencia.

El poder de negociación de la marca o empresa es alto ya que se dispondrá de acuerdo a su estrategia de marketing en compromiso con el deporte, además de su presupuesto.

c. Amenaza de nuevos competidores:

Estas surgirán con el tiempo, a medida que el marketing deportivo sea visto de manera rentable. También surgirían nuevos competidores cuando se establezca una empresa local que valide la idea del negocio en el presente trabajo de investigación, que posiblemente ocasionará la descentralización de las agencias de representación.

Por ende, la posibilidad de que ingresen nuevos competidores es alta, generando paulatinamente una saturación de mercado.

Las empresas que se encuentran en el mercado y realizan actividades de auspicio de los deportistas, como Cerro verde, Cemento Yura o empresas de otra localidad, no son considerados competencia, debido a que lo que ellos hacen está contemplado en sus actividades de responsabilidad social. Sin embargo, la Agencia de Representación Deportiva cumple el rol de mediador entre la empresa y los deportistas para lograr un patrocinio.

d. Amenaza de productos sustitutos:

Viendo el futuro en nuestro país y el crecimiento deportivo como negocio, acercándonos a realidades como las europeas y en algunos países americanos, un sustituto sería las plataformas web, así como el desarrollo de aplicaciones móviles que permitan el contacto C2C entre marcas y deportistas calificados.

Esto generaría que la Agencia de Representación Deportiva implemente plataformas que logren generar una mejor interacción, con información que se pudiera revisar de forma asincrónica y que permitiera acciones como reserva de citas, elección de deportistas de acuerdo a sus

características, entre otras funciones. Sin embargo, dentro de las estrategias y plan a largo plazo se tiene programada desarrollar una plataforma para cubrir ese mercado.

e. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores se da en Lima por la concentración del mercado en la capital, ya que entre estas agencias se busca tener a las mejores marcas, así como a los mejores deportistas que en la mayoría de contratos existen cláusulas de exclusividad.

De tal manera, que la rivalidad entre competidores es alta en lo que se refiere a las estrategias de desarrollo de mercado que pueden usar las empresas limeñas. En Arequipa no se cuenta con empresas especializadas en representación deportiva, por lo que la rivalidad local es mínima.

3.1.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 1

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Oportunidades

N°	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
Item 1	Baja competencia en el mercado regional	0.3	3	0.9
Item 2	Gran cantidad de empresas locales en crecimiento	0.1	4	0.4
Item 3	Centros de entrenamiento atractivos para deportistas locales y externos	0.06	2	0.12
Item 4	Legislación que aporta al apoyo al deportista de la empresa privada	0.11	4	0.44
Item 5	Bajo apoyo del sector público al deportista	0.05	3	0.15
Item 6	Crecimiento profesional del deportista peruano - arequipeño	0.05	4	0.2
Item 7	Traslado de deportistas de Lima a provincia	0.02	3	0.06
Item 8	Falta de gestión de marketing deportivo de las empresas	0.04	4	0.16

Amenazas

N°	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
Item 1	Descentralización de agencias deportivas ya establecidas en Lima	0.05	4	0.2
Item 2	La paralización del deporte competitivo por la pandemia	0.02	3	0.06
Item 3	Aumento del apoyo al deportista por parte del Estado	0.02	1	0.02
Item 4	Paralización de actividades de las empresas (Ley del mecenazgo)	0.1	2	0.2
Item 5	Emigración de deportistas fuera del país	0.02	1	0.02
Item 6	Desconocimiento de marketing deportivo de las empresas	0.06	3	0.18
Total		1		3.11

Nota: -.

3.2. Análisis interno:

3.2.1. Análisis organizacional

A. Recursos

a. Financieros

Al ser una empresa que trabaja con servicios no se requiere de tantos recursos financieros al iniciar la Agencia de Representación Deportiva por lo que solo será necesaria la inversión con capital propio.

b. Materiales

Los materiales necesarios para el inicio de las operaciones son mínimos: como escritorios, sillas y computadoras.

c. Humanos

El proyecto contará inicialmente con el trabajo de dos personas, la tesista, quien asumirá las labores administrativas, de comercialización, marketing y operativas; y una asistente para apoyar en las labores mencionadas anteriormente como también la atención al cliente.

B. Capacidades

a. Aplicación de administración estratégica

Para el proyecto se está desarrollando el siguiente plan de negocio que sirve como guía línea de base en la aplicación de objetivos que se plantearán y en la elaboración estratégica de las acciones en función al mejor desempeño.

De acuerdo a lo que planteado por David Fred (2013), el proceso estratégico que se aplicará para el proyecto constara con tres etapas, (1)Formulación, (2) Implementación y (3) Evaluación, que aseguran que lasdecisiones que se tomen, estén basadas en datos estadísticos, en hechos de mercado y del contexto en el que se desarrolle el proyecto.

b. Diseño organizacional

Al ser una organización compacta, se plantea utilizar un modelo matricial para el diseño de una organización que tenga un áreaadministrativa y subordinada a ellas tres áreas: comercialización, marketing y operaciones. Este diseño organizacional corresponde a las funciones que paulatinamente se pretenden delegar a personas específicas, pero que inicialmente tendrán que ser asumidas por la propietaria y la asistente.

c. Objetivos y metas organizacionales

Con la elaboración de este plan de negocio será más fácil identificar cuáles son los objetivos que se pueden plantear en la organización, sin embargo, inicialmente se utilizará el enfoque que plantea Porter (2008) con respecto a los tres tipos de objetivos que toda organización joven debe contemplar: subsistencia, desarrollo y crecimiento.

Así mismo como plantea Porter (2009) en sus tres estrategias genéricas, el enfoque estratégico que se utilizará para el planteamiento de objetivos y de estrategias es el de enfoque, que de acuerdo a lo que desarrolla Chiavenato (2017) también debe hacer uso de políticas del enfoque que permitan que la organización pueda alcanzar sus objetivos estratégicos más efectiva y eficientemente que los competidores actuales que están compitiendo de forma amplia.

d. Delegación de autoridad

Para poder generar un servicio de mayor calidad se pretende realizar la delegación de las actividades operativas. Chiavenato (2017) indica que la delegación de autoridad estaba basada en el empoderamiento que cada persona integrante de la organización vaya teniendo en sus funciones, para la delegación de actividades en las áreas comercial, marketing y operaciones.

1. Descripción de puestos

Los puestos que son planteados inicialmente de acuerdo a la identificación de las áreas funcionales, son los siguientes:

- Administradora, que se encargará de la administración de la empresa viendo temas de planificación y control del área operativa, de comercialización y de marketing.
- Encargado de área comercial, que verá la colocación de los servicios e incremento del número de clientes, teniendo en cuenta los servicios que se proporcionarán.
- Encargado de área de marketing, que se encargará del estudio del mercado y las modificaciones que puedan surgir, así como también de identificar que tan bien se están satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y estudiar nuevos nichos de mercado a los que la empresa pueda acceder.

- Encargado de área de operaciones, que controlará a los deportistas que ya sean clientes de la Agencia de Representación Deportiva y se encargará del contacto que deban tener con las empresas y el tipo de colaboración que se harán en temas de promoción y actividades en las que tenga que participar el deportista.
- Asistente administrativa, para dar apoyo en todas las actividades que le designe la administradora de la empresa.

2. Motivaciones

a. Mecanismos de control

Para tener el control de las actividades de organización se pretende contar con los siguientes mecanismos para cada una de las áreas:

- i. Administración: Cumplimiento de objetivos organizacionales.
- ii. Área comercial: Conversión de prospectos a nuevos clientes.
- iii. Área operativa: Satisfacción y retención de los clientes actuales.
- iv. Área de Marketing: Rendimiento de la inversión por campañas publicitarias.

ii. Análisis de la cadena de valor

1. Actividades primarias

a. Logística interna:

Las actividades de logística interna comprenden la obtención de implementos necesarios para la realización de los servicios propuestos que se determinarían por:

- a.1. Prospeccionar deportistas calificados
- a.2. Prospeccionar empresas

b. Operaciones:

Las operaciones del negocio están centradas en la representación deportiva y en la asesoría y capacitación de las empresas que ven como una oportunidad la incorporación de deportistas en sus actividades de marketing:

- b.1. Categorización de perfiles de deportistas.
- b.2. Contacto con deportistas para representación.
- b.3. Selección de empresas de acuerdo al rubro.
- b.4. Agenda de reuniones con empresas.
- b.5. Negociación de términos de patrocinio.

Haciendo comprender la ventaja competitiva respecto a las agencias centralizadas, al trabajar con empresas locales que les permita gestionar su carrera deportiva frente a las actividades a desarrollar por medio de la agencia, reduciendo tiempos de traslado hacia Lima u otras regiones, ya que se trabajará con empresas locales en actividades locales.

c. Logística externa:

Comprenden las actividades que se coordinen para la participación de los deportistas en los eventos de representación deportiva, así como la utilización de los elementos que la empresa les provea. Las actividades clave son:

- c.1. Reunión con empresas y deportistas.
- c.2. Inducción a la información de la empresa.
- c.3. Implementación con material publicitario de la empresa al deportista.

d. Marketing y ventas:

La agencia cumplirá con actividades de marketing que conlleve a la investigación del mercado para identificar los cambios que surjan y poder adaptarse rápidamente; y a la realización de mejoras en el servicio que se puedan implementar, a través de:

- d.1. Elección de canales online y offline.
- d.2. Promoción de los deportistas.
- d.3. Publicidad de los servicios de representación deportiva y asesoría en marketing deportivo.

e. Servicios post venta:

Como parte de los procesos de fidelización de los clientes se tiene planteado elaborar un programa especial para los deportistas que son parte del staff de la Agencia de Representación Deportiva. Se otorgará seguimiento de los patrocinios y la relación de cómo se sienten con el servicio, a fin de saber en qué se puede mejorar o que elementos más agregar

a los servicios.

e.1. Seguimiento de patrocinio.

e.2. Seguimiento de relación del deportista con la empresa patrocinadora.

e.3. Estudio de nuevos servicios complementarios para el patrocinado y la empresa patrocinadora.

e.4. Realización de informes para conocer el número de eventos y empresas que patrocinan al deportista.

2. Actividades de soporte

a. Infraestructura de la empresa:

Por la naturaleza del producto el espacio físico no requerirá a priori la inversión o financiamiento de un lugar amplio, sino el alquiler de una oficina en una zona próxima al Cercado.

b. Gestión de recursos humanos:

Para la gestión de los recursos humanos, se iniciará con dos personas que se encargarán de las actividades de la empresa, pero será necesaria la incorporación de tres personas más para poder cubrir los puestos de encargados de comercialización, operaciones y marketing, ya que se ampliarían a una mayor cobertura de empresas y deportistas.

Para los procesos de reclutamiento se estructurarán los perfiles de cada uno de los colaboradores necesarios, con las funciones y responsabilidades que cumplirán en cada una de las posiciones.

c. Desarrollo de tecnología:

Para poder organizar el trabajo será necesaria la utilización de plataformas de organización de flujos de trabajo como Asana o Trello de tal manera que los miembros de la organización tengan claras las labores a cumplir y los plazos establecidos para cada una de las tareas. Así mismo se tiene pensada la compra de un dominio y la estructuración de un portal

web para proyectar una imagen más profesional de la organización.

Finalmente se tiene presente la posibilidad de la implementación de una plataforma virtual para derivar por ese medio las capacitaciones.

d. Compras:

Las compras se realizarán por medio del requerimiento de cada una de las áreas de acuerdo a lo que se necesite para los servicios ofrecidos. Tres cotizaciones de los implementos necesarios, a fin de elaborar una base de datos de proveedores y elegir la mejor opción en el mercado.

Con respecto a la contratación de publicidad, se priorizará en soportes *online* por medio de campañas en redes sociales con el fin de lograr la mayor exposición posible.

iii. Matriz BCG

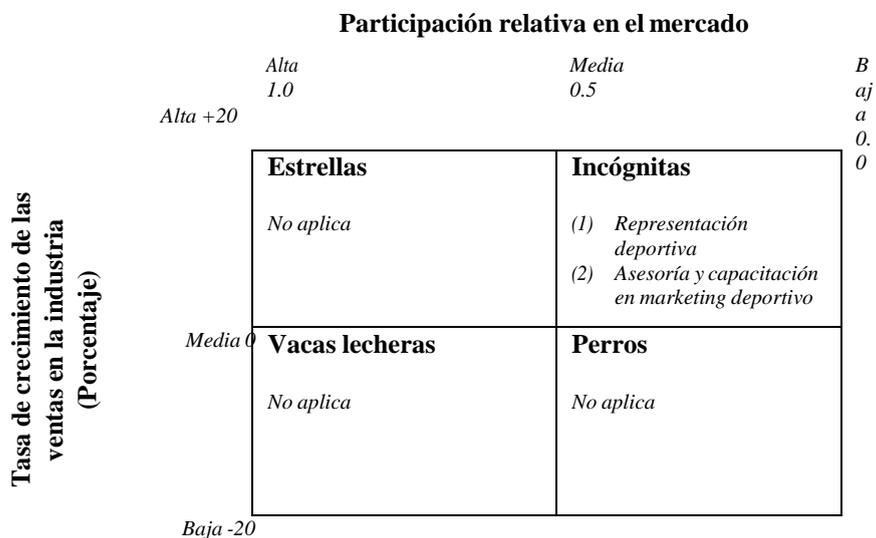
Debido a que los servicios que se comercializarán son parte de una Agencia de Representación Deportiva en la ciudad de Arequipa, no se cuenta con participación de mercado histórica en algún negocio de ese tipo, por lo cual los servicios se encuentran en el cuadrante de producto incógnito.

Como menciona David (2013) el tipo de estrategias que están relacionadas a este cuadrante, son las de (1) penetración de mercado, (2) desarrollo de mercado, (3) desarrollo de producto y (4) desinversión.

En ese sentido, la estrategia que se utilizará para los productos de la Agencia de Representación Deportiva es la de desarrollo de mercado que de acuerdo a lo que indica David (2013), se basa en buscar la introducción de los servicios existentes en una nueva área geográfica.

Figura 2

Matriz Boston Consulting Group (BCG) para Agencia de Representación Deportiva



iv. Matriz de expansión de productos y mercados

Acorde a la matriz BCG, se desarrolla un análisis de la matriz de expansión de productos y mercados desarrollada por Igor Ansoff, que según lo demuestran Kotler & Armstrong (2012) y David (2013), el tipo de estrategias más apropiadas para el desarrollo de los servicios en el mercado es la de penetración de desarrollo de mercado debido a que es un producto existente pero no se tiene presencia de competidores en la ciudad de Arequipa.

Para dicho fin se tiene que considerar la inversión en actividades publicitarias y de promoción para poder atraer más clientes, captar la preferencia hacia la nuestra, de los clientes de agencias limeñas y aumentar el consumo de nuestros servicios.

Figura 3

Matriz de expansión de productos y mercados para proyecto

	<i>Productos existentes</i>	<i>Productos nuevos</i>
<i>Mercados existentes</i>	Penetración de mercado <i>(No aplica)</i>	Desarrollo de productos <i>(No aplica)</i>
<i>Mercados nuevos</i>	Desarrollo de mercado <i>(Estrategia más apropiada)</i>	Diversificación <i>(No aplica)</i>

Nota: Modelo tomado de libro Marketing (p.44). por Kotler P. (2012). Pearson Education

v. **Matriz de evaluación de factores internos**

Tabla 2

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Fortalezas				
N°	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
Item 1	Acceso a deportistas de alto rendimiento	0.17	4	0.68
Item 2	Relación cercana con empresas locales	0.15	4	0.6
Item 3	Personal legal con experiencia	0.09	4	0.36
Item 4	Personal capacitado para la gestión	0.1	4	0.4
Item 5	Conocimiento de las necesidades del deportista	0.1	4	0.4
Item 6	Relación con autoridades del IPD	0.06	3	0.18
Item 7	Conocimiento del mercado	0.08	4	0.32
Debilidades				
N°	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
Item 1	Desconocimiento de la aceptación del mercado	0.1	2	0.2
Item 2	Mínima disponibilidad de capital para inversión	0.06	1	0.06
Item 3	Bajo desarrollo tecnológico	0.04	1	0.04
Item 4	Falta de conocimiento de publicidad en internet	0.05	1	0.05
Total		1		3.29

Nota: Esta tabla muestra el análisis de los factores internos de la organización en la que se constatar que el valor de 3.29 nos demuestra una relativa ventaja en relación a las debilidades, sin embargo debemos implementar acciones que nos den mayor fortaleza en nuestro plan de negocios y atenuar las debilidades.

3.3. Análisis estratégico

3.3.1. Análisis FODA

Figura 4

Matriz de análisis FODA de Agencia de Representación Deportiva

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS								
		Baja competencia en el mercado regional	Gran cantidad de empresas locales en crecimiento	Centros de entrenamiento atractivos para deportistas locales y	Legislación que aporta al apoyo al deportista de la empresa privada	Bajo apoyo del sector público al deportista	Crecimiento profesional del deportista peruano - arequipeño	Traslado de deportistas de la capital			Descentralización de agencias deportivas ya establecidas en Lima	La paralización del deporte competitivo por la pandemia	Aumento del apoyo al deportista por parte del Estado	Paralización de actividades de las empresas (ley del	Emigración de deportistas fuera del país	Desconocimiento de marketing deportivo de las empresas	Estancamiento del deporte en el país
		N°	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	N°	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
N°	FORTALEZAS	Estrategias FO							Estrategias FA								
F1	Acceso a deportistas de alto rendimiento			X						X							
F2	Relación cercana con empresas locales		X										X				
F3	Personal legal con experiencia				X								X				
F4	Personal capacitado para la gestión		X													X	
F5	Conocimiento de las necesidades del deportista							X				X					
F6	Relación con autoridades del IPD				X						X						
N°	DEBILIDADES	Estrategias DO							Estrategias DA								
D1	Desconocidos de la aceptación del mercado		X							X							
D2	Mínima disponibilidad de capital para inversión	X										X					
D3	Bajo desarrollo tecnológico						X									X	
D4	Falta de conocimiento de publicidad en internet															X	

Nota: Esta tabla se muestra el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene el proyecto de la Agencia de Representación Deportiva en la que se hace un cruce de variables con el fin de determinar cómo contribuyen la una a la otra para la formulación de estrategias.

3.3.2. Determinación de objetivos estratégicos

Tabla 3
Objetivos FO

Nº	Cruce	Objetivos FO
1	F1 / O3	Establecer contacto y dar a conocer los servicios que ofrece la agencia para realizar la propuesta de representación en un corto o largo plazo.
2	F2 / O2	Formar una cartera de empresas locales patrocinadoras y conseguir patrocinios para los deportistas afiliados.
3	F3 / O4	Generar beneficios tributarios para la empresa privada y obtener su apoyo.
4	F4 / O2	Fomentar el apoyo de las empresas a los deportistas.
5	F5 / O6	Implementar un proceso de selección de deportistas.
6	F6 / O4	Obtener permisos, cartas de certificación, entre otros documentos necesarios para la acreditación del deportista calificado con mayor facilidad.
7	F1 / O1	Llegar a la mayor cantidad de deportistas en las disciplinas en las que se especializa la agencia.

Nota: Objetivos planteados tomando en cuenta las Fortalezas y Oportunidades

Tabla 4
Objetivos FA

Nº	Cruce	Objetivos FA
1	F1 / A1	Satisfacer la demanda de deportistas que requieren agencias para su representación en las disciplinas que practican y que cubra la agencia.
2	F1 / A1	Mitigar el efecto de competencia de representación con empresas descentralizadas.
3	F2 / A4	Diversificar las fuentes de ingreso para la agencia.
4	F3 / A6	Fomentar el apoyo de las empresas a los deportistas.
5	F4 / A6	Conseguir una participación no menor al 80% de las empresas para los requerimientos del deportista.
6	F5 / A3	Especificar la carga laboral de representación de marca e imagen corporativa del deportista.
7	F6 / A2	Proporcionar oportunidades de competencia deportiva internacional a los deportistas afiliados.

Nota: Objetivos planteados tomando en cuenta las fortalezas y amenazas

Tabla 5
Objetivos DO

Nº	Cruce	Objetivos DO
1	D1 / O2	Generar y fortalecer rápidamente la imagen corporativa de la agencia, logrando una posición fuerte en el mercado.
2	D2 / O1	Realizar una penetración rápida de mercado, aprovechando la poca o nula existencia de competencia que busque a deportistas destacados.
3	D3 / O5	Facilitar la gestión del patrocinio y la oferta de deportistas mediante la aplicación de tecnología.

Nota: Objetivos planteados tomando en cuenta las debilidades y oportunidades

Tabla 6

Objetivos DA

Nº	Cruce	Objetivos DA
1	D1 / A1	Posicionarnos como una agencia que brinda beneficios significativos a los deportistas que se encuentren en la región Arequipa.
2	D2 / A3	Brindar condiciones de trabajo flexible a los deportistas para que puedan tener tolerancia en actividades relacionadas con los patrocinadores.
3	D3 / A6	Difundir los servicios que ofrece la agencia a todos los grupos de interés.
3	D4 / A6	Difundir información de los servicios de la Agencia de Representación Deportiva por medio de difusión digital.

Nota: Objetivos planteados tomando en cuenta las debilidades y amenazas

3.3.3. Elaboración de estrategias

Tabla 7

Estrategias FO

Nº	CRUCE	Estrategias FO - Estrategias ofensivas y de crecimiento
1	F1 / O3	Buscar a los deportistas con potencial en los centros deportivos atractivos para el desarrollo del deporte que practiquen y ofrecer los servicios con los que cuenta la agencia.
2	F2 / O2	Concertar citas con empresas medianas y grandes que tengan gran potencial de crecimiento y presentarles la propuesta de colaboración deportiva.
3	F3 / O4	Brindar apoyo del área legal de la agencia hacia el área contable de la empresa patrocinadora.
4	F4 / O2	Ofrecer el servicio de implementación de herramientas legales establecidas para el apoyo de los deportistas como parte de la exoneración en tributos.
5	F5 / O6	Categorizar a los deportistas de acuerdo al nivel de desempeño deportivo y requerimientos que tengan para su desarrollo.
6	F6 / O4	Establecer relación entre la agencia y los funcionarios del IPD.
7	F1 / O1	Desarrollar una imagen de marca orientada a la representación exclusiva de deportistas residentes en la región Arequipa.

Nota: Estrategias propuestas en función a las fortalezas y oportunidades

Tabla 8
Estrategias FA

N°	CRUCE	Estrategias FA - Estrategias defensivas contra riesgos
1	F1 / A1	Generar relaciones contractuales de representación con el 80% de deportistas en los dos primeros años.
2	F1 / A1	Diversificar el portafolio de la agencia, agregando (02) dos deportes anualmente.
3	F2 / A4	Implementar, montos de inscripción, cuotas mensuales de participación, servicios de asesoría para deportistas estudiantiles, servicios de asesoría legal deportiva.
4	F3 / A6	Brindar información de los beneficios legales, tributarios y publicitarios a las empresas que conforman la cartera de patrocinadores.
5	F4 / A6	Explicar los beneficios publicitarios y tributarios que las empresas tendrían al patrocinar un deportista.
6	F5 / A3	Desarrollar esquemas para contratos de representación a largo plazo entre empresas – deportistas.
7	F6 / A2	Desarrollar convenios de colaboración entre el IPD que representa al Estado, la Agencia de Representación y las empresas patrocinadoras.

Nota: Estrategias propuestas en función a las fortalezas y amenazas

Tabla 9

Estrategias DO

N°	CRUCE	Estrategias DO - Estrategias de orientación de esfuerzo
1	D1 / O2	Ingresar al mercado de la representación con empresas patrocinadoras que cuenten con marcas reconocidas y con trayectoria en la región.
2	D2 / O1	Establecer rápidamente relaciones contractuales con deportistas que tenga gran trayectoria para proyectar confiabilidad en el mercado.
3	D3 / O5	Desarrollar una aplicación que permita que los perfiles de los deportistas puedan ser públicos para los patrocinadores.

Nota: Estrategias propuestas en función a las Debilidades y Oportunidades

Tabla 10

Estrategias DA

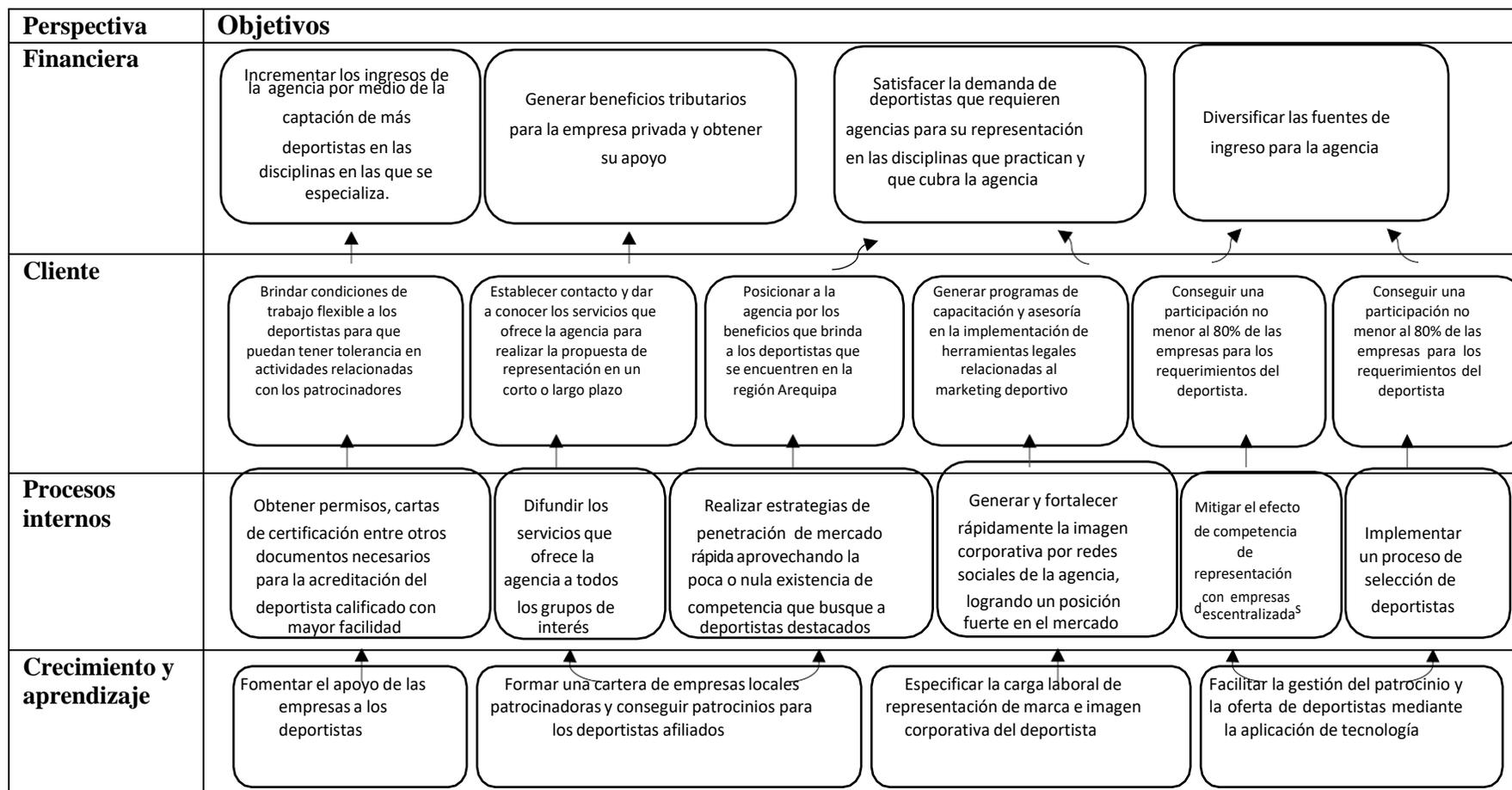
N°	CRUCE	Estrategias DA - Estrategias de sobrevivencia, reconversión o retiro del mercado
1	D1 / A1	Desarrollar una escala de comisión ascendente que inicia en 10% durante los seis primeros meses y se regulariza al 30% pasados dos años.
2	D2 / A3	Estipular cláusulas de tolerancia por participación en eventos deportivos oficiales organizados por el IPD con el fin de generar un buen entorno de colaboración.
3	D3 / A6	Implementar trabajo de comunicación por plataformas digitales para promocionar los servicios a deportistas y empresarios.
3	D4 / A6	Realizar capacitaciones en publicidad por internet y difundir publicidad por medio de redes sociales a empresas.

Nota: Estrategias propuestas en función a las debilidades y oportunidades

3.3.4. Mapa estratégico:

Figura 5

Mapa estratégico para plan de negocio



Nota: Estrategias propuestas en función a las debilidades y oportunidades

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. Medición de aceptación del producto

De acuerdo a Hernández Sampieri et al. (2014) & Malhotra (2008), se realiza esta investigación cuando el objetivo es examinar un tema o problema poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

De acuerdo a esta teoría se tiene que realizar una investigación exploratoria por falta de antecedentes al no tener fuentes específicas sobre el mismo tema. Se cuenta con antecedentes muy generales enfocados en una población más global respecto a los deportes representados, basados en otra población geográfica.

4.2. Fuentes de investigación.

La investigación de mercado se realizó principalmente con fuentes primarias y por ser una propuesta orientada a un mercado regional es conveniente obtener información directa de los grupos de interés involucrados (Malhotra, 2008).

A los deportistas se les realizará una encuesta general con el fin de saber si tienen ideas sobre la representación deportiva de manera general de acuerdo a sus necesidades, de los beneficios obtenidos por medio de una Agencia de Representación y si estarían dispuestos a considerar ser representados por una agencia. Así mismo, se realizó un *focus group* a las empresas para complementar los datos obtenidos de la encuesta.

El *focus group* utilizó un formato de entrevista semiestructurada a profundidad para los empresarios, con el fin de analizar su concepción sobre el auspicio deportivo y la apertura

que tienen para apoyar el deporte por medio de su empresa y al mismo tiempo tener una idea de su opinión respecto al deporte y la gestión de auspicios.

A. Población.

Para la aplicación de la encuesta, la población está conformada por 183 deportistas afiliados a la liga de las disciplinas atletismo, gimnasia y ciclismo.

Para el *focus group*, se tomó información de las empresas (479 entre medianas y grandes en Arequipa). Cabe resaltar que nuestra población tanto para deportistas como empresas es finita ya que no excede las 100 mil unidades de estudio.

B. Muestra

Para la encuesta, la muestra de los deportistas de acuerdo a las características de la población se calcula con la siguiente fórmula:

N:	183	$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$ $n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 183}{0.05^2 (183 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$ $n = 124$
p:	50%	
q:	50%	
a:	95%	
E:	5%	
Z:	1.960	

Teniendo una población de 183 deportistas, se calculó la muestra de 124 encuestas, considerando un grado de confianza del 95%, un margen error del 5%, la probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia de 50% y la distribución estándar de 1.96.

Para el *focus group*, se estimó un número de 10 empresas recomendado por el autor Malhotra (2008). Se realizó la sesión con empresas de distintos rubros, medianas a grandes, de la región Arequipa.

C. Confiabilidad y validez del instrumento

a. Confiabilidad

Para la confiabilidad del instrumento se realizó la prueba de Alfa de Cronbach y para evaluar la estabilidad se realizará la prueba test – re test y prueba de mitades partidas.

Estadística de fiabilidad

Tabla 11

Alfa de Cronbach - Test 1

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
,613	16

Tabla 12

Alfa de Cronbach - Test 2

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
,718	16

Tabla 13

Mitades partidas - Test 1

Alfa de Cronbach	Parte 1 Valor	,607
	N de elementos	8 ^a
	Parte 2 Valor	,528
	N de elementos	8 ^b
N total de elementos		16
Correlación entre formularios		,169
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual	,289
	Longitud desigual	,289
Coeficiente de dos mitades de Guttman		,283

Tabla 14*Mitades partidas - Test 2*

Alfa de Cronbach	Parte 1 Valor	,675
	N de elementos	8 ^a
	Parte 2 Valor	,568
	N de elementos	8 ^b
	N total de elementos	16
Correlación entre formularios		,375
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual	,546
	Longitud desigual	,546
Coeficiente de dos mitades de Guttman		,540

Tabla 15*Test – re test*

Alfa de Cronbach	Parte 1 Valor	,613
	N de elementos	16 ^a
	Parte 2 Valor	,718
	N de elementos	16 ^b
	N total de elementos	32
Correlación entre formularios		,762
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual	,865
	Longitud desigual	,865
Coeficiente de dos mitades de Guttman		,863

b. Validez

Para la validez del instrumento se aplicó la prueba de Delphi de evaluación por expertos, para lo cual se recurrió a dos especialistas en el campo de Marketing, dando como resultado la aprobación del instrumento. El formato de validación del instrumento se encuentra en el anexo 3.

Tabla 16*Validación de expertos*

Especialista	Grado	Especialidad	Universidad	Validación
--------------	-------	--------------	-------------	------------

Percy H. Cárdenas Vargas	Magister	Comunicación y Marketing	Universidad Católica de Santa María	Aplicable
Kruyer Gonzalo Jordan Acosta	Magister	Comunicación y Marketing	Universidad Católica de Santa María	Aplicable

4.3. Resultados de encuesta

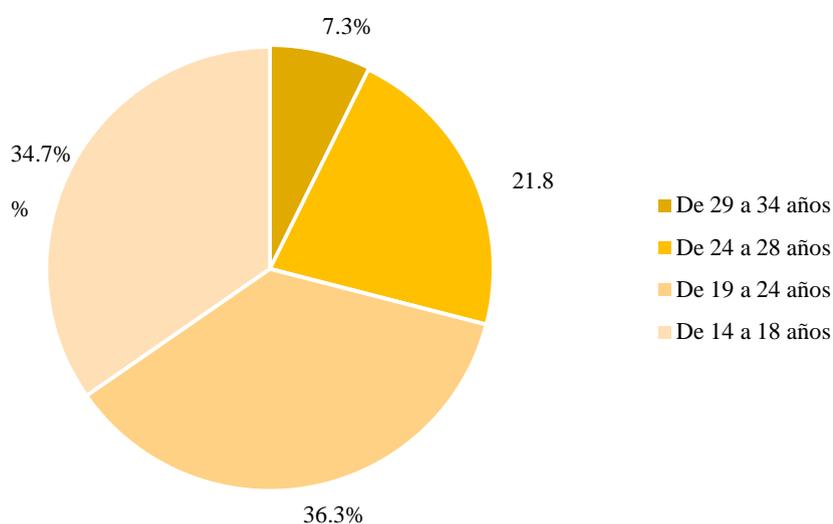
Tabla 17

Edad

	Frecuencia	Porcentaje
De 29 a 34 años	9	7.3
De 24 a 28 años	27	21.8
De 19 a 24 años	45	36.3
De 14 a 18 años	43	34.7
Total	124	100.0

Figura 6

Edad



Interpretación:

En la tabla 17 y figura 6 se puede apreciar que el 36.3% de los deportistas destacados tiene entre 19 a 24 años de edad, el 34.7% tiene entre 14 a 18 años, el 21.8% tiene entre 24 a 28 años y el 7.3% tiene entre 29 a 34 años. Se muestra así que la gran mayoría de los clientes potenciales tiene edades entre los 14 a 24 años.

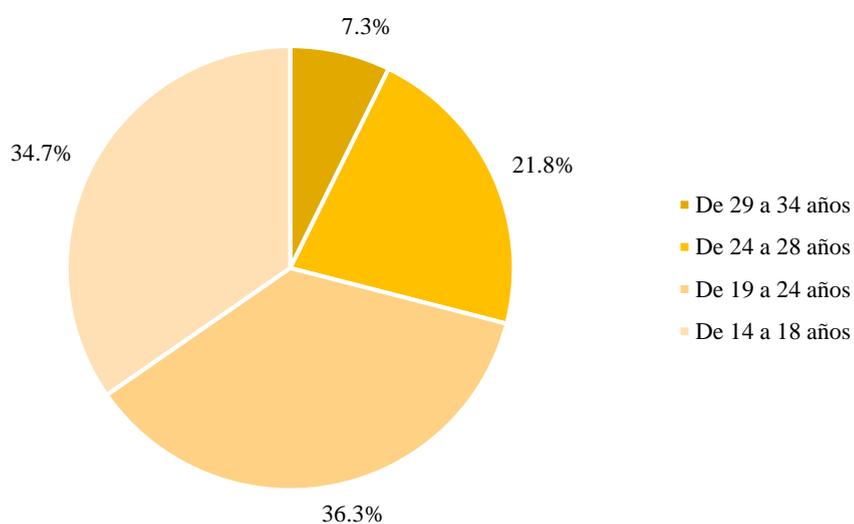
Tabla 18

Deporte practicado

	Frecuencia	Porcentaje
Ciclismo	27	21.8
Gimnasia	30	24.2
Atletismo	67	54.0
Total	124	100.0

Figura 7

Deporte practicado



Interpretación:

En la tabla 18 y figura 7 se puede apreciar que el 21.8% de los deportistas pertenecen a la disciplina de ciclismo, el 24.2% a la disciplina de gimnasia, y el 54% a la disciplina de atletismo. Se determina que cumplen con el perfil del público objetivo y se puede ver que la mayoría deportistas pertenecen a la disciplina de atletismo.

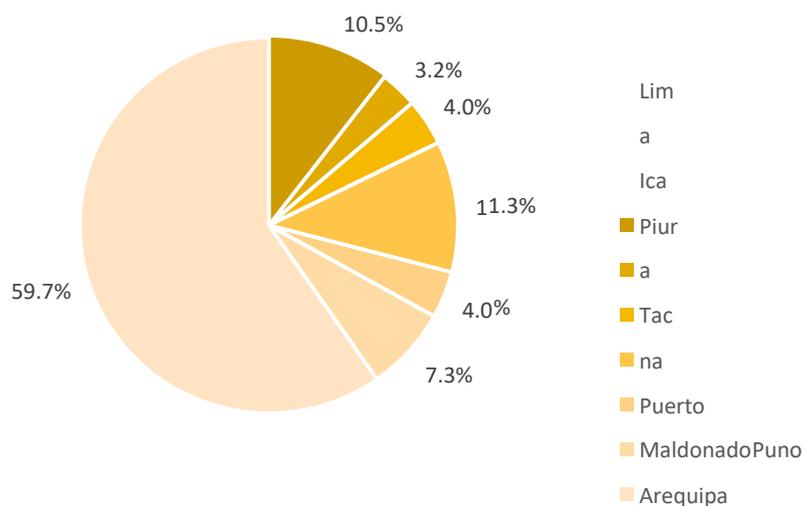
Tabla 19

Lugar de nacimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Lima	13	10.5
Ica	4	3.2
Piura	5	4.0
Tacna	14	11.3
Puerto Maldonado	5	4.0
Puno	9	7.3
Arequipa	74	59.7
Total	124	100.0

Figura 8

Lugar de nacimiento



Interpretación:

En la tabla 19 y figura 8 se puede apreciar que el 10.5% de los deportistas tiene como lugar de nacimiento la ciudad de Lima, el 3.2% proviene de Ica, el 4% proviene de Piura, el 11.3% de Tacna, el 4% proviene de Puerto Maldonado, el 7.3% proviene de Puno y el 59.7% provienen de Arequipa. Se demuestra que más del 50% de los encuestados son de Arequipa, pero aproximadamente el 40.3% son deportistas que nacieron en otras ciudades del Perú.

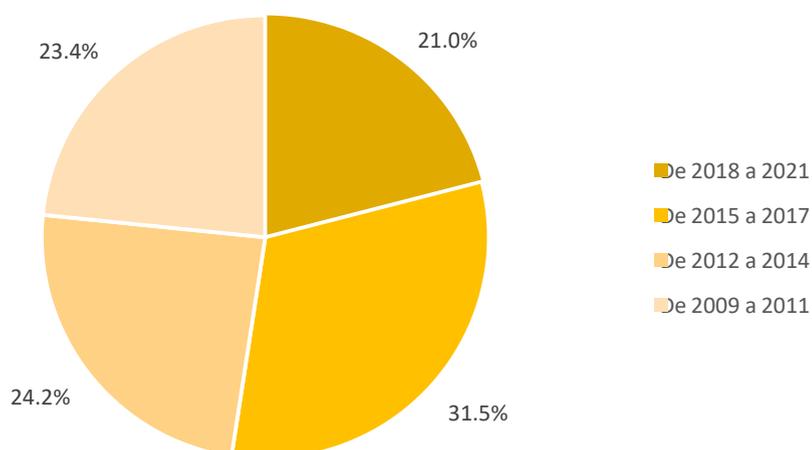
Tabla 20

Año desde que es deportista calificado

	Frecuencia	Porcentaje
De 2018 a 2021	26	21.0
De 2015 a 2017	39	31.5
De 2012 a 2014	30	24.2
De 2009 a 2011	29	23.4
Total	124	100.0

Figura 9

Año desde que es deportista calificado



Interpretación:

En la tabla 20 y figura 9 se puede apreciar que el 21% de encuestados son deportistas calificados desde los años 2018 - 2021, el 31.5% desde los años 2015 - 2017, el 24.2% desde los años 2012 - 2014 y el 23.4% desde los años 2009 – 2011. Mostrando que la mayor cantidad de encuestados son deportistas destacados desde los años 2015 – 2017, manteniendo poca variación en los otros rangos de inicio de actividad deportiva como deportista destacado.

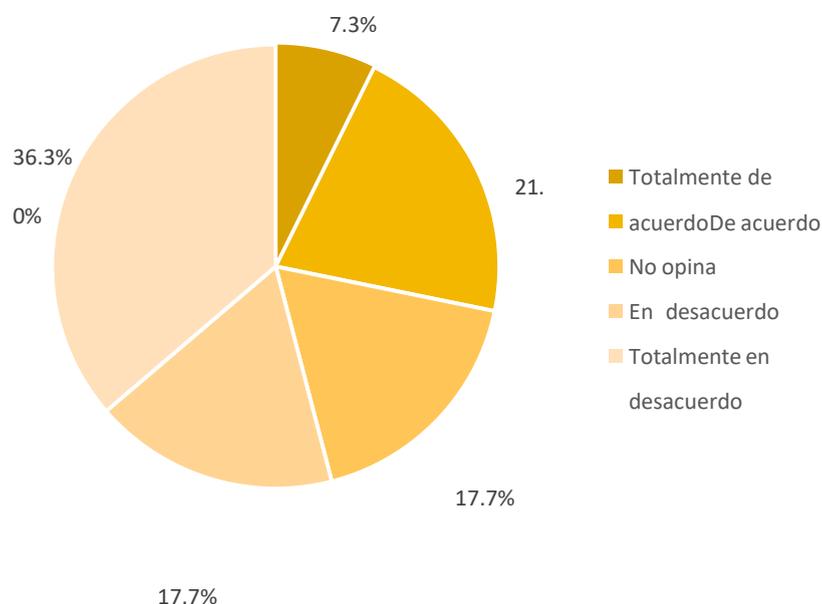
Tabla 21

Recibe apoyo económico del Estado para su desarrollo deportivo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	7.3
De acuerdo	26	21.0
No opina	22	17.7
En desacuerdo	22	17.7
Totalmente en desacuerdo	45	36.3
Total	124	100.0

Figura 10

Recibe apoyo económico del Estado para su desarrollo deportivo



Interpretación:

En la tabla 21 y figura 10, se puede apreciar que el 7.3% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que recibe apoyo económico del Estado para su desarrollo deportivo, el 21% está de acuerdo, el 17.7% no emite opinión, el 17.7% está en desacuerdo y el 36.3% está totalmente en desacuerdo. Por lo que se ve que el 54% no cuenta con el apoyo económico del Estado para su desarrollo deportivo.

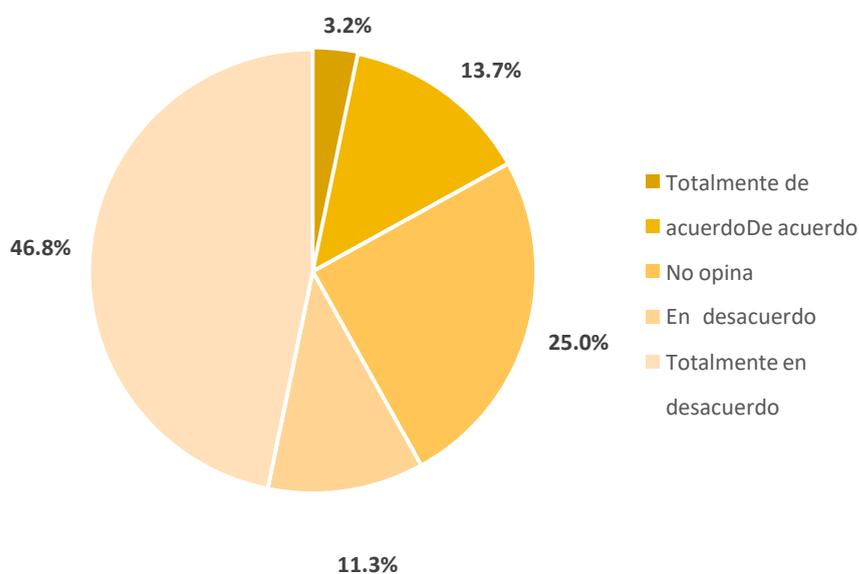
Tabla 22

Recibe apoyo económico privado para su desarrollo deportivo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	3.2
De acuerdo	17	13.7
No opina	31	25.0
En desacuerdo	14	11.3
Totalmente en desacuerdo	58	46.8
Total	124	100.0

Figura 11

Recibe apoyo económico privado para su desarrollo deportivo



Interpretación:

En la tabla 22 y figura 11, se puede apreciar que el 3.2% de encuestados está totalmente de acuerdo en que recibe apoyo económico privado proveniente de fundaciones para su desarrollo deportivo, el 13.7% está de acuerdo, el 25% no opina, el 11.3% está en desacuerdo y el 46.8% está totalmente en desacuerdo. Por lo que el 58.1% de los encuestados no cuenta con apoyo privado y conforman parte de los potenciales clientes que la agencia puede atender.

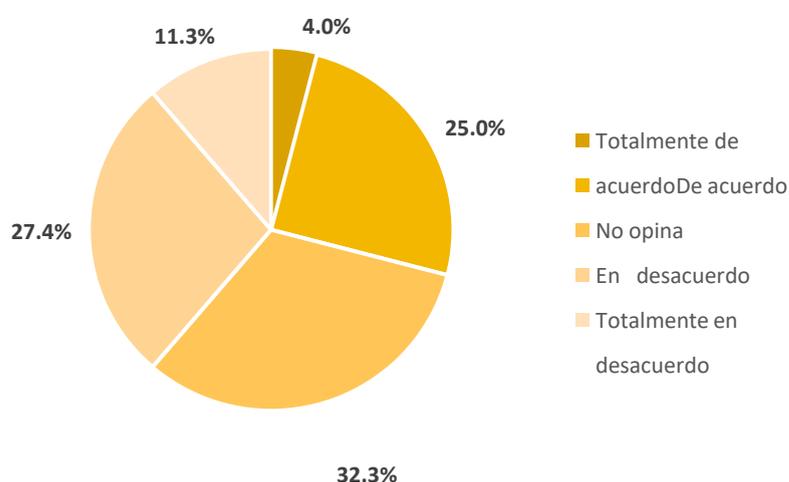
Tabla 23

Puede desarrollar su actividad deportiva de manera profesional bajo las condiciones económicas que brinda el IPD

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	4.0
De acuerdo	31	25.0
No opina	40	32.3
En desacuerdo	34	27.4
Totalmente en desacuerdo	14	11.3
Total	124	100.0

Figura 12

Puede desarrollar su actividad deportiva de manera profesional bajo las condiciones económicas que brinda el IPD

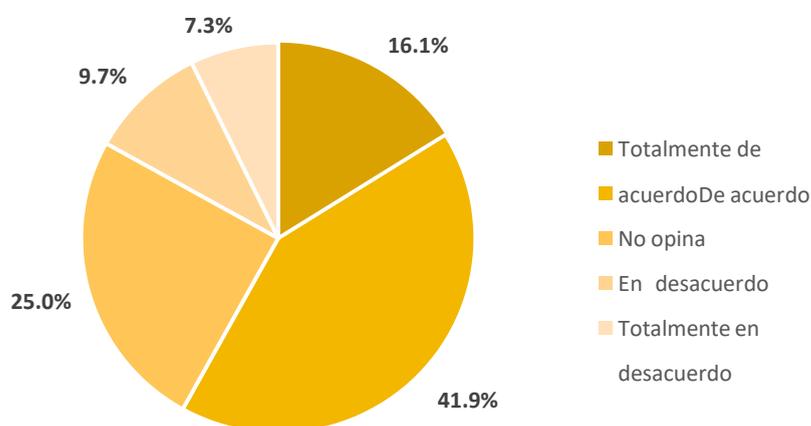


Interpretación:

En la tabla 23 y figura 12, se puede apreciar que el 4% de encuestados está totalmente de acuerdo en que puede desarrollar su actividad deportiva de manera profesional bajo las condiciones económicas que brinda el IPD, el 25% está de acuerdo, el 32.3% no opina, el 27.4% está en desacuerdo y el 11.3% está totalmente en desacuerdo. Así se demuestra que 38.7% de los encuestados no ve suficiente el apoyo económico del IPD y que el 32.3% posiblemente no esté recibiendo apoyo o le sea insuficiente.

Tabla 24*Desarrolla estudios superiores técnico o profesional*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	16.1
De acuerdo	52	41.9
No opina	31	25.0
En desacuerdo	12	9.7
Totalmente en desacuerdo	9	7.3
Total	124	100.0

Figura 13*Desarrolla estudios superiores técnico o profesional***Interpretación:**

En la tabla 24 y figura 13, se puede apreciar que el 16.1% de encuestados está totalmente de acuerdo en que desarrolla estudios superiores técnico o profesional, el 41.9% está de acuerdo, el 25% no opina, el 9.7% está en desacuerdo y el 7.3% está totalmente en desacuerdo. Por lo que se puede notar que el 58% de los deportistas destacados realiza estudios técnicos o universitarios, por lo que les podría ser de gran ayuda el servicio de representación deportiva.

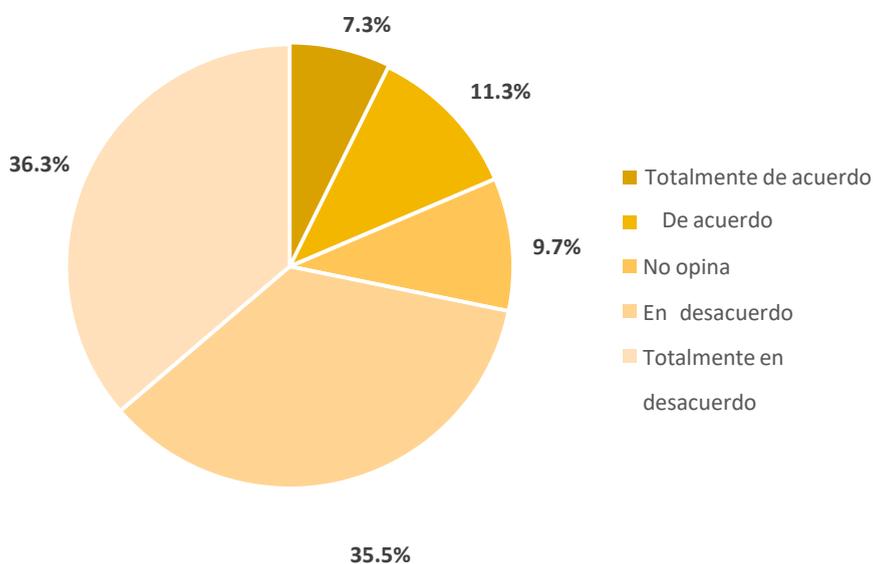
Tabla 25

Tiene un empleo como trabajador dependiente

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	7.3
De acuerdo	14	11.3
No opina	12	9.7
En desacuerdo	44	35.5
Totalmente en desacuerdo	45	36.3
Total	124	100.0

Figura 14

Tiene un empleo como trabajador dependiente

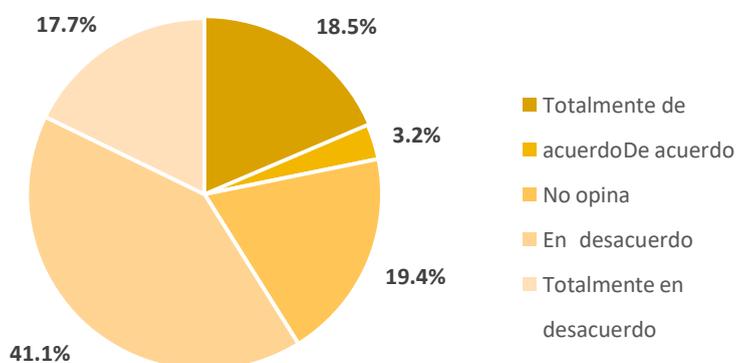


Interpretación:

En la tabla 25 y figura 14, se puede apreciar que el 7.3% de encuestados está totalmente de acuerdo en que tiene un empleo como trabajador dependiente, el 11.3% está de acuerdo, el 9.7% no opina, el 35.5% está en desacuerdo y el 36.3% está en total desacuerdo. Se demuestra así que el 71.6% de los encuestados no cuenta con trabajos dependientes, que en cierto modo limitaría la generación de ingresos de fuente dependiente.

Tabla 26*Tiene obligaciones económicas familiares*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	23	18.5
De acuerdo	4	3.2
No opina	24	19.4
En desacuerdo	51	41.1
Totalmente en desacuerdo	22	17.7
Total	124	100.0

Figura 15*Tiene obligaciones económicas familiares***Interpretación:**

En la tabla 26 y figura 15, se puede apreciar que el 18.5% de encuestados está totalmente de acuerdo en que tiene obligaciones económicas familiares, el 3.2% está de acuerdo, el 19.4% no opina, el 41.1% está en desacuerdo y el 17.7% está totalmente en desacuerdo. Por lo que se puede ver que el 58.8% de los encuestados no tiene obligaciones familiares, pero el 21.7% si tiene obligaciones familiares, por lo que ser representados por una agencia deportiva local podría ayudarles a generar ingresos sin sacrificar sus responsabilidades familiares.

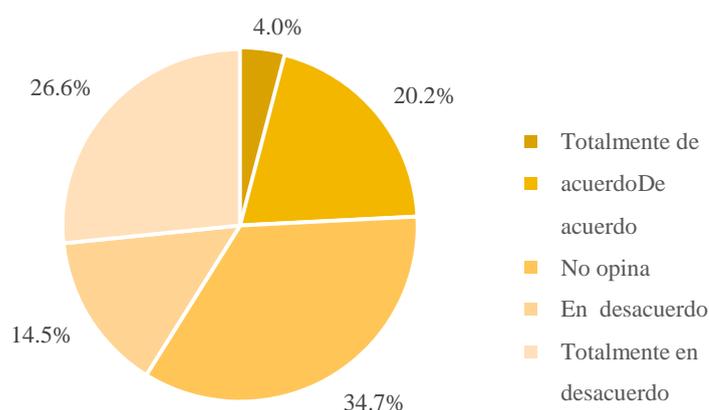
Tabla 27

Conoce los beneficios de ser representado por una Agencia local de Representación Deportiva

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	4.0
De acuerdo	25	20.2
No opina	43	34.7
En desacuerdo	18	14.5
Totalmente en desacuerdo	33	26.6
Total	124	100.0

Figura 16

Conoce los beneficios de ser representado por una Agencia local de Representación Deportiva

**Interpretación:**

En la tabla 27 y figura 16, se puede apreciar que el 4% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que conoce los beneficios de ser representado por una Agencia local de Representación Deportiva, el 20.2% está de acuerdo, el 34.7% no opina, el 14.5% está en desacuerdo y el 26.6% está totalmente en desacuerdo. Lo cual demuestra que el 41.1% de los encuestados no está enterado de los beneficios de ser representado por una Agencia Deportiva local, mientras que el 34.7% no emite opinión por desconocimiento.

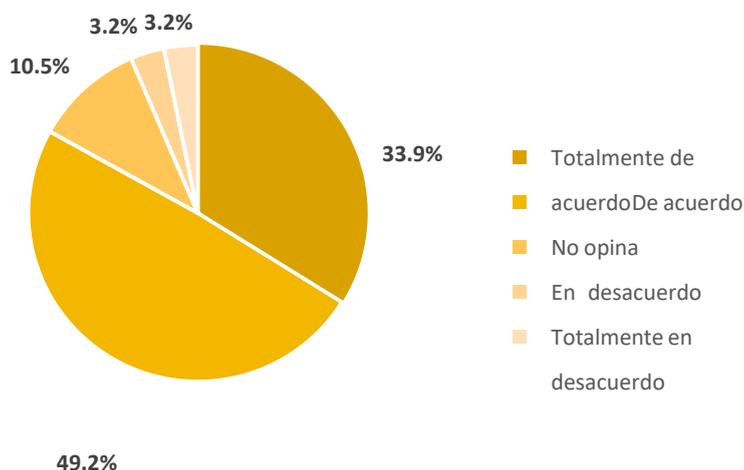
Tabla 28

Considera aceptable tener facilidad de tiempo y espacio para organizar sus actividades de representación como imagen de la marca

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	42	33.9
De acuerdo	61	49.2
No opina	13	10.5
En desacuerdo	4	3.2
Totalmente en desacuerdo	4	3.2
Total	124	100.0

Figura 17

Considera aceptable tener facilidad de tiempo y espacio para organizar sus actividades de representación como imagen de la marca



Interpretación:

En la tabla 28 y figura 17, se puede apreciar que el 33.9% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que considera aceptable tener facilidad de tiempo y espacio para organizar sus actividades de representación deportiva como imagen de marca, el 49.2% está de acuerdo, el 10.5% no opina, el 3.2% está en desacuerdo y el 3.2% está totalmente en desacuerdo. Se puede deducir que más del 80% de los encuestados está dispuesto a tener la facilidad de organizar sus actividades como imagen de marca y las facilidades de tiempo que provee una Agencia Deportiva local.

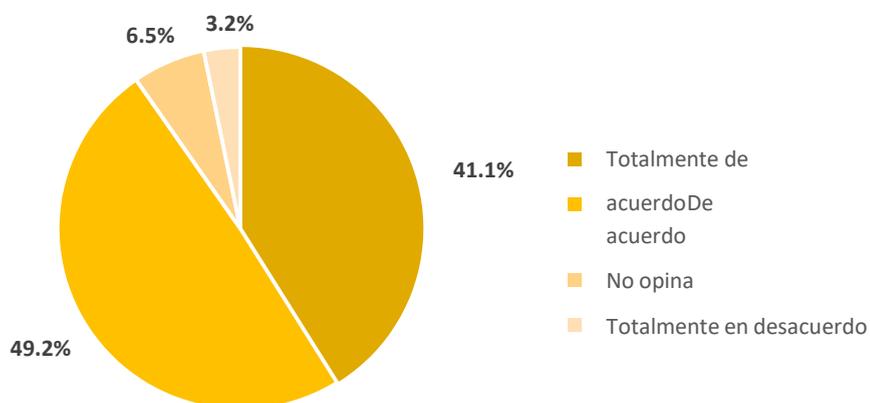
Tabla 29

Está dispuesto a tener una relación más cercana con empresas que conozcan sus necesidades como deportista y lo apoyen

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	51	41.1
De acuerdo	61	49.2
No opina	8	6.5
Totalmente en desacuerdo	4	3.2
Total	124	100.0

Figura 18

Está dispuesto a tener una relación más cercana con empresas que conozcan sus necesidades como deportista y lo apoyen

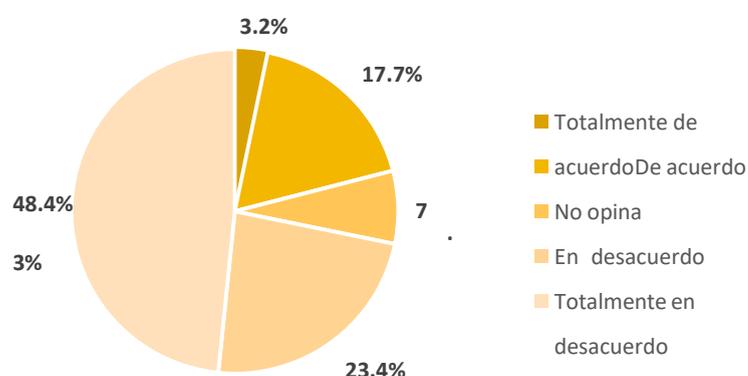


Interpretación:

En la tabla 29 y figura 18, se puede apreciar que el 41.1% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que está dispuesto a tener una relación más cercana con empresas que conozcan sus necesidades como deportistas y lo apoyen, el 49.2% está de acuerdo, el 6.5% no opina y el 3.2% está totalmente en desacuerdo. Se puede deducir que más del 90% de los encuestados está dispuesto a relacionarse con empresas de representación deportiva que conozcan su contexto y pueda proveerles mejores condiciones para su desarrollo deportivo.

Tabla 30*Obtuvo representación por parte de una Agencia Deportiva*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	3,2
De acuerdo	22	17,7
No opina	9	7,3
En desacuerdo	29	23,4
Totalmente en desacuerdo	60	48,4
Total	124	100,0

Figura 19*Obtuvo representación por parte de una Agencia Deportiva***Interpretación:**

En la tabla 30 y figura 19, se puede apreciar que el 3.2% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que obtuvo representación por parte de una agencia deportiva, el 17.7% está de acuerdo, el 7.3% no opina, el 23.4% está en desacuerdo y el 48.4% está totalmente en desacuerdo. Se demuestra así que más del 70% de los encuestados no firmaron contratos con agencias deportivas y son parte de un mercado disponible que podemos atender como Agencia de Representación Deportiva.

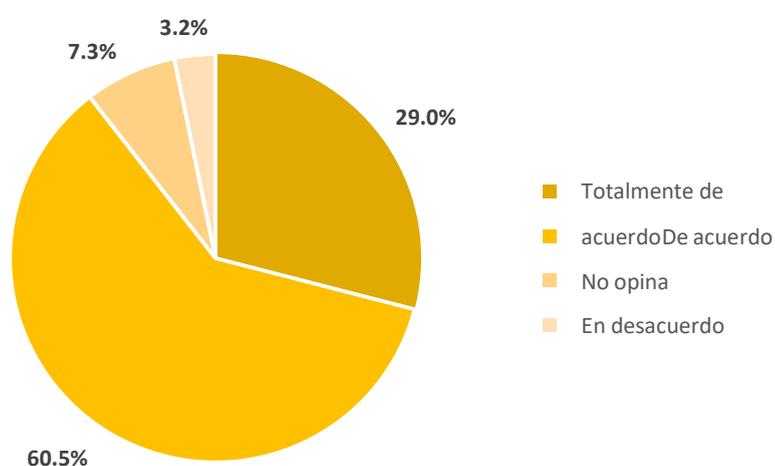
Tabla 31

Estaría dispuesto a optar por ser representado por una Agencia Deportiva

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	36	29.0
De acuerdo	75	60.5
No opina	9	7.3
En desacuerdo	4	3.2
Total	124	100.0

Figura 20

Estaría dispuesto a optar por ser representado por una Agencia Deportiva

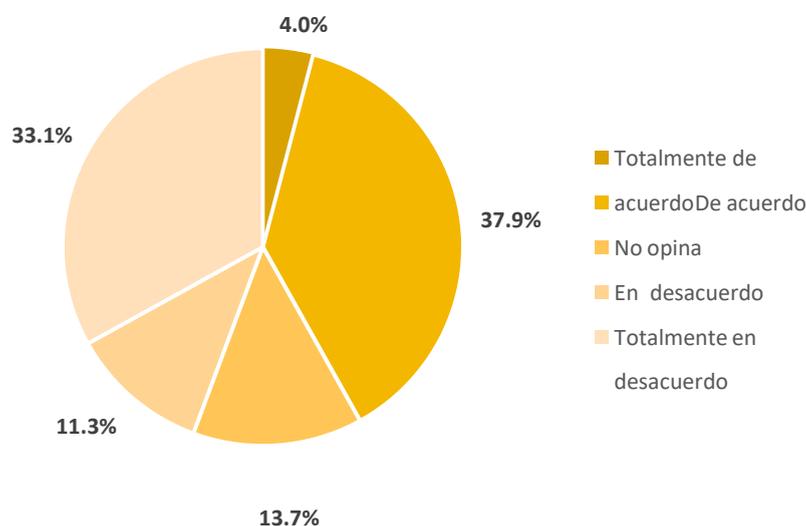


Interpretación:

En la tabla 31 y figura 20, se puede apreciar que el 29% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que estaría dispuesto a optar por ser representado por una Agencia Deportiva, el 60% está de acuerdo, el 7.3% no opina y el 3.2% está en desacuerdo. De lo que se puede deducir que el 89.5% considerarían oportuna la representación de una Agencia Deportiva, y son clientes potenciales afines al proyecto.

Tabla 32*Conoce alguna Agencia de Representación Deportiva a nivel nacional*

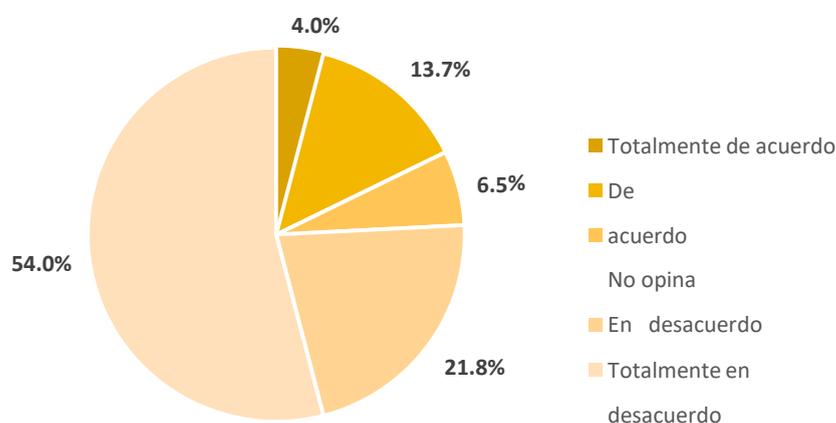
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	4.0
De acuerdo	47	37.9
No opina	17	13.7
En desacuerdo	14	11.3
Totalmente en desacuerdo	41	33.1
Total	124	100.0

Figura 21*Conoce alguna Agencia de Representación Deportiva a nivel nacional***Interpretación:**

En la tabla 32 y figura 21, se puede apreciar que el 4% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que conoce alguna agencia de representación deportiva a nivel nacional, el 37.9% está de acuerdo, el 13.7% no opina, el 11.3% está en desacuerdo y el 33.1% está totalmente desacuerdo. Por lo que se puede ver que el 41.9% conoce Agencias de Representación Deportiva, pero no puede acceder a ellas porque la mayoría no se encuentran donde ellos practican su actividad deportiva.

Tabla 33*Conoce alguna Agencia de Representación Deportiva en la región Arequipa*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	4.0
De acuerdo	17	13.7
No opina	8	6.5
En desacuerdo	27	21.8
Totalmente en desacuerdo	67	54.0
Total	124	100.0

Figura 22*Conoce alguna Agencia de Representación Deportiva en la región Arequipa***Interpretación:**

En la tabla 33 y figura 22, se puede apreciar que el 4% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que conoce alguna Agencia de Representación Deportiva en la región Arequipa, el 13.7% está de acuerdo, el 6.5% no opina, el 21.8% está en desacuerdo y el 54% está totalmente en desacuerdo. Por lo que se puede ver que más del 75% de los encuestados no conoce Agencias de Representación Deportiva en la región Arequipa, por lo que se puede deducir que las pocas agencias que pudieran existir no ofrecen las condiciones o no tienen gran participación en el mercado.

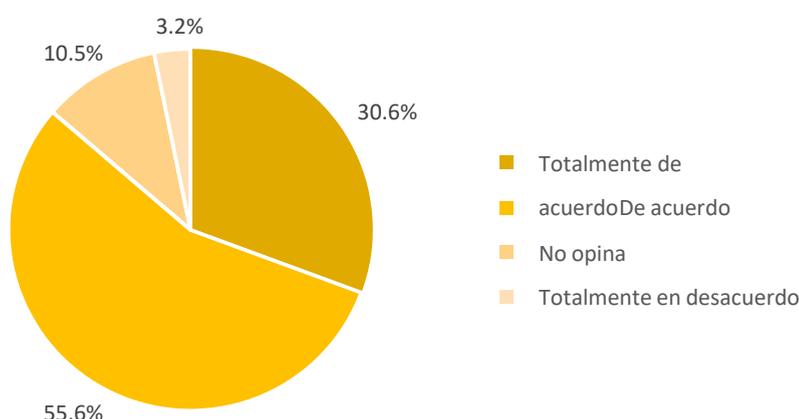
Tabla 34

Considera bueno que las actividades y obligaciones de representación como imagen de marca en diversos eventos sean en la región Arequipa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	38	30.6
De acuerdo	69	55.6
No opina	13	10.5
Totalmente en desacuerdo	4	3.2
Total	124	100.0

Figura 23

Considera bueno que las actividades y obligaciones de representación como imagen de marca en diversos eventos sean en la región Arequipa



Interpretación:

En la tabla 34 y figura 23, se puede apreciar que el 30.6% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que consideran bueno que las actividades y obligaciones de representación como imagen de marca en diversos eventos sean en la región Arequipa, el 55.6% está de acuerdo, el 10.5% no opina y el 3.2% está totalmente en desacuerdo. Por lo que se puede deducir que en gran medida los deportistas ven favorable que las actividades de representación deportiva sean desarrolladas en la ciudad de Arequipa.

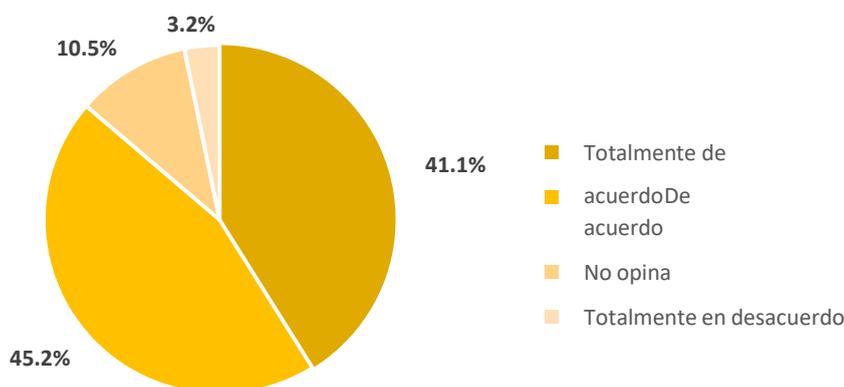
Tabla 35

Aceptaría trabajar con una Agencia de Representación Deportiva si aseguran auspicios de empresas arequipeñas

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	51	41.1
De acuerdo	56	45.2
No opina	13	10.5
Totalmente en desacuerdo	4	3.2
Total	124	100.0

Figura 24

Aceptaría trabajar con una Agencia de Representación Deportiva si aseguran auspicios de empresas arequipeñas



Interpretación:

En la tabla 35 y figura 24, se puede apreciar que el 41.1% de los encuestados están totalmente de acuerdo en aceptar trabajar con una Agencia de Representación Deportiva siempre que aseguren el auspicio de empresas arequipeñas, el 45.2% está de acuerdo, el 10.5% no opina y el 3.2% está totalmente en desacuerdo. Por lo que podemos apreciar que gran parte de los encuestados, más del 80% aceptaría ser representado por una Agencia Deportiva, lo cual constituiría nuestro mercado disponible.

4.4. Resultados del *focus group*

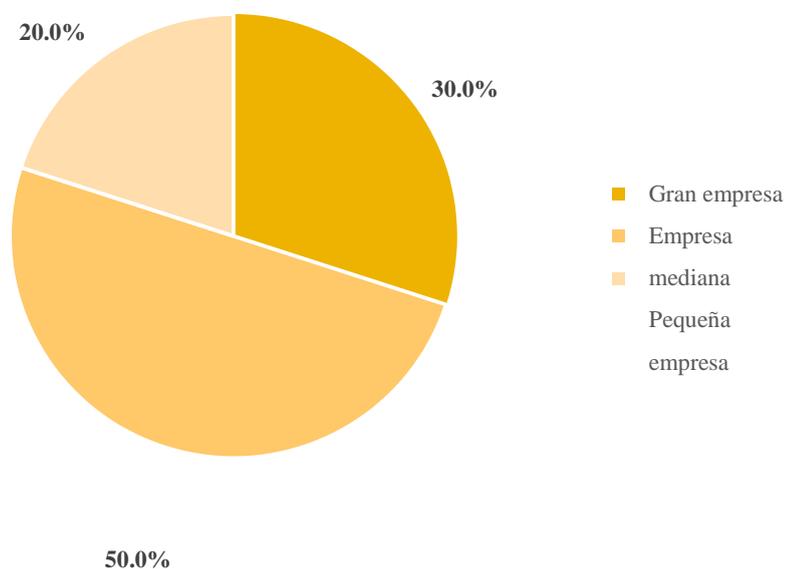
Tabla 36

Tamaño de empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Gran empresa	3	30.0
Empresa mediana	5	50.0
Pequeña empresa	2	20.0
Total	10	100.0

Figura 25

Tamaño de empresa



Interpretación:

En la Tabla 36 y Figura 25, se puede apreciar que el 30% de las empresas participantes del *focus group* corresponden a la categoría de gran empresa, el 50% a mediana empresa y el 20% a pequeña empresa. Cumpliendo así con las características de las empresas a las cuales el proyecto está dirigido.

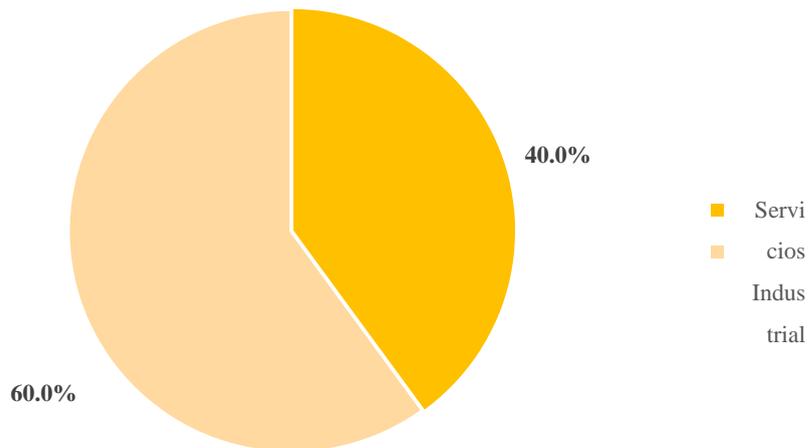
Tabla 37

Tipo de empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Servicios	4	40.0
Industrial	6	60.0
Total	10	100.0

Figura 26

Tipo de empresa



Interpretación:

En la tabla 37 y figura 26, se puede apreciar que el 40% de las empresas participantes del *focus group* corresponden al rubro de servicios y el 60% a empresas industriales.

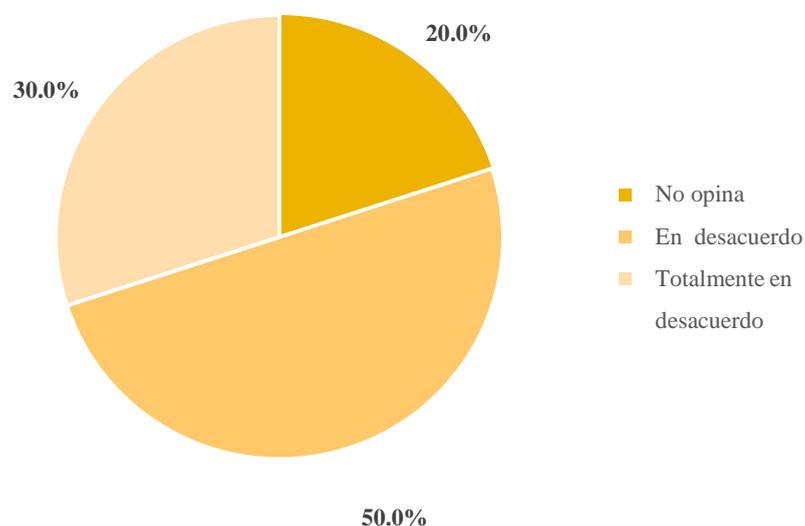
Tabla 38

Conozco la ley de mecenazgo deportivo

	Frecuencia	Porcentaje
No opina	2	20.0
En desacuerdo	5	50.0
Totalmente en desacuerdo	3	30.0
Total	10	100.0

Figura 27

Conozco la ley de mecenazgo deportivo



Interpretación:

En la tabla 38 y figura 27, se puede apreciar que el 80% de las empresas participantes del *focus group* no conocen la ley de mecenazgo deportivo, mientras que el 20% no opina. Por lo que se demuestra que gran parte de las empresas en el mercado desconocen los beneficios de esta ley que les permite ser patrocinadores de los deportistas.

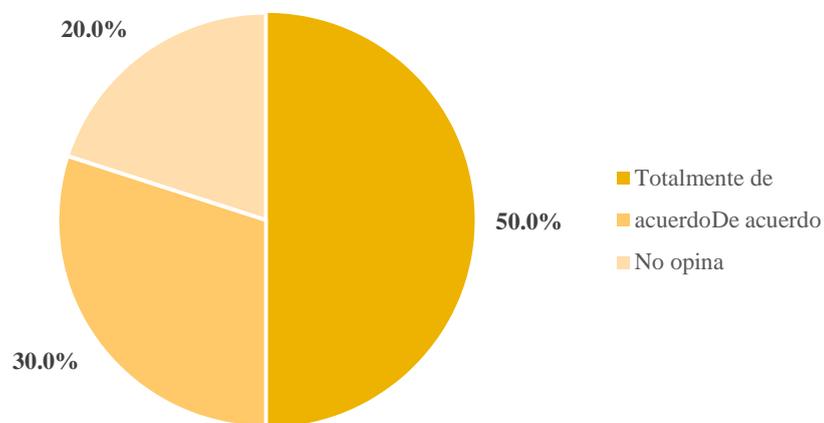
Tabla 39

Considero que la ley del mecenazgo deportivo es útil para la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	50.0
De acuerdo	3	30.0
No opina	2	20.0
Total	10	100.0

Figura 28

Considero que la ley del mecenazgo deportivo es útil para la empresa



Interpretación:

En la tabla 39 y figura 28, se puede apreciar que el 80% de las empresas participantes del *focus group* considera que la ley del mecenazgo deportivo es útil para sus empresas, mientras que el 20% no opina. Por lo que podemos ver que la percepción de utilidad tributaria es un factor importante de las empresas a las que pretendemos vender el servicio de capacitación en marketing deportivo.

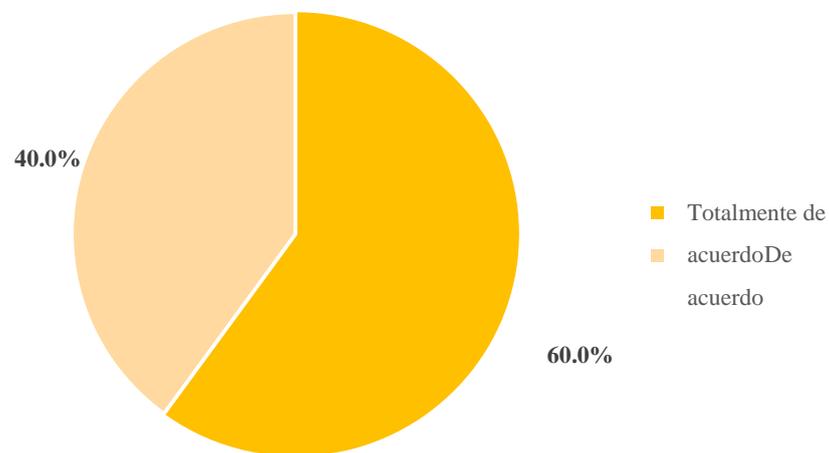
Tabla 40

Considero importante tener sesiones de asesoría en marketing deportivo como la desarrollada en el focus group

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	60.0
De acuerdo	4	40.0
Total	10	100.0

Figura 29

Considero importante tener sesiones de asesoría en marketing deportivo como la desarrollada en el focus group



Interpretación:

En la tabla 40 y figura 29, se puede apreciar que el 100% de las empresas participantes del *focus group* considera importante tener sesiones de asesoría en marketing deportivo.

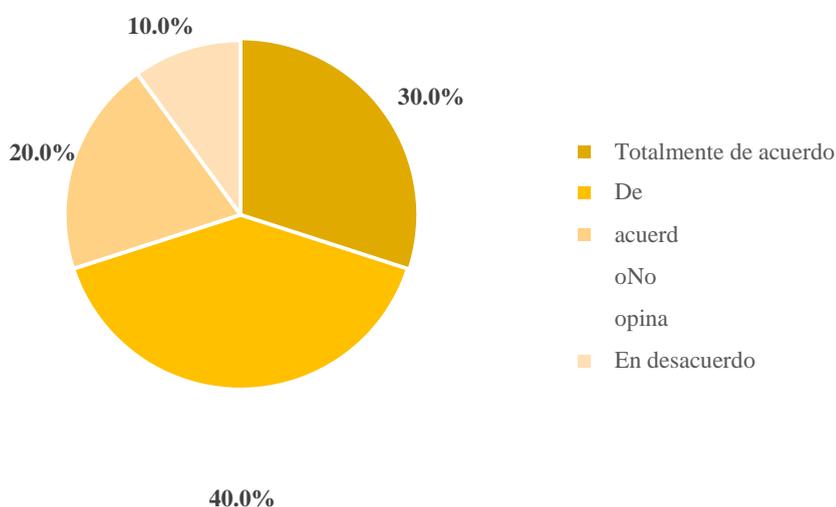
Tabla 41

Estoy dispuesto a contratar a una Agencia de Representación Deportiva que ofrezca el servicio de asesoría en marketing deportivo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	30.0
De acuerdo	4	40.0
No opina	2	20.0
En desacuerdo	1	10.0
Total	10	100.0

Figura 30

Estoy dispuesto a contratar a una Agencia de Representación Deportiva que ofrezca el servicio de asesoría en marketing deportivo



Interpretación:

En la tabla 41 y figura 30, se puede apreciar que el 30% está totalmente de acuerdo en contratar a una agencia de representación deportiva que ofrezca el servicio de asesoría en marketing deportivo, el 40% está de acuerdo, el 20% no opina y el 10% está en desacuerdo. Por lo que podemos ver que el 70% de los participantes tiene interés en contratar una Agencia Deportiva y que los contacten con deportistas de alto rendimiento para la realización de actividades de promoción de sus marcas.

CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO

5.1. Plan de marketing estratégico

5.2. Perfil del consumidor

De acuerdo a los datos recolectados de los encuestados y los participantes del *focus group* se tienen las siguientes características para el perfil del consumidor.

5.3. Segmentación socioeconómica

Figura 31

Relación edad y nivel socioeconómico

De 29 a 34 años			
De 24 a 28 años			
De 19 a 24 años			
De 14 a 18 años			
	A	B	C

Personas de 14 a 34 años de edad pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C.

A. Segmentación psicográfica

Figura 32

Relación estilo de vida – ideología

Sofisticados								
Progresistas								
Modernas								
Formalistas								
Conservadoras								
Austeros								
	Proactividad	Costo / beneficio	Atributos intrínsecos	Estatus	Innovación	Confort	Entretenimiento	Aspiración

De acuerdo a lo que indica Arellano, el tipo de clientes que se atenderá tienen características que corresponden a los progresistas, modernos y formalistas.

Figura 33

Relación de calidad – precio

Alta calidad			
Calidad promedio			
Calidad baja			
	Precio bajo	Precio razonable	Precio alto

En cuando a las ventajas buscadas, son personas que están dispuestas a pagar precios entre bajos y razonables por servicios de calidad promedio y alta.

B. Segmentación geográfica:

Figura 34

Relación disciplina deportiva – residencia

Ciclismo				
Gimnasia				
Atletismo				
	Arequipa	Lima	Puno	Tacna

Deportistas de las disciplinas de ciclismo, gimnasia y atletismo que residan en la ciudad de Arequipa.

5.4. Mercado de deportistas

Buscamos deportistas calificados, de alto nivel según los determinados por el Instituto Peruano del Deporte (IPD), así como deportistas con potencial de desarrollo (que se encuentren dentro de los rankings nacionales), que residan en la región Arequipa, de cualquier nivel socio económico, con cultura deportiva y desarrollo del deporte de manera profesional.

A. Mercado total

El mercado total está representado por todos los deportistas de todas las disciplinas deportivas del IPD en la ciudad de Arequipa, número que asciende a 873 deportistas.

B. Mercado potencial

El mercado potencial está conformado por todos los deportistas de las disciplinas deportivas de ciclismo, gimnasia y atletismo, que residen en la ciudad de Arequipa, con edades entre los 18 a 34 años de nivel socio económico B y C, de estilos de vida progresistas, modernas y formalistas, representando al 100% de la población de estudio y ascienden a 183 deportistas.

Para calcular el mercado potencial en unidades monetarias se realiza la multiplicación del mercado disponible (158), del precio promedio del mercado de pago mensual (1500) por concepto de representación y la cantidad promedio de consumo per cápita (1). Teniendo un mercado potencial valorado en S/. 236,866.94 unidades monetarias.

Q = Mercado potencial

$$Q = n * p * q$$

n = Posibles compradores (Mercado disponible)

$$Q = 158 * 1500 * 1$$

$$Q = 158 * 1500 * 1$$

p = Precio promedio de servicio

$$Q = S/.236866.94$$

q = Consumo per cápita

C. Mercado disponible

El mercado disponible está conformado por 158 deportistas calificados, que es el 86.3% del mercado potencial que tiene la necesidad aparente de acceder al servicio de representación deportiva.

D. Mercado efectivo

El mercado efectivo asciende a 41.1% del mercado disponible comprendiendo a 75 personas con una clara intención de compra del servicio.

E. Mercado objetivo

El mercado objetivo equivale al 25% del mercado efectivo, es decir, 19 deportistas calificados.

5.4.2. Perfil de las empresas

Trabajaremos con medianas y grandes empresas. La mediana empresa es aquella que genera ingresos de 1,700 UIT y hasta un monto máximo de 2,300 UIT y la gran empresa supera los ingresos de las 2,300 UIT.

Se buscarán estas empresas en la región Arequipa. De acuerdo al estudio realizado en el 2019 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el informe de “Estructura Empresarial”, en Arequipa existen 129 399 empresas, solo el 0.37% son medianas y grandes, que en términos cuantitativos ascienden a 47,877.

5.4.3. Puntos de contacto con el target

El funnel de conversión que se utilizará está basado en el modelo AIDA y el material presentado contempla lo siguiente:

A. Para deportistas

Se tienen las siguientes acciones:

- a. Atención: Publicidad en redes sociales y charlas en el IPD.
- b. Interés: Explicación de la representación deportiva.
- c. Deseo: Mostrar los beneficios de ser representados.
- d. Acción: Apertura de inscripciones con descuento por tiempo limitado.

B. Para empresas

Se tienen las siguientes acciones:

- a. Atención: Publicidad en redes sociales y charlas a empresas por medio de la Cámara de Comercio.
- b. Interés: Explicación del marketing deportivo.
- c. Deseo: Mostrar los beneficios fiscales, de marketing y alcance de acciones para mejoramiento de la imagen corporativa.
- d. Acción: Enfatizar el valor agregado del servicio, la cobertura de este y mostrar a los deportistas que se tienen afiliados a la agencia.

5.4.4. Posicionamiento proyectado

EL posicionamiento de la Agencia de Representación Deportiva propiciará la responsabilidad social en las empresas de la región Arequipa, debido al apoyo que den a los deportistas por medio de los patrocinios, generará una mejor calidad de vida y apoyo a la actividad deportiva en la región.

5.5. Plan de marketing operativo

5.5.1. Estrategia de Producto

De acuerdo a lo que indican Robbins & Coulter (2010), el producto puede ser un bien de consumo o un servicio y en el caso de la Agencia de Representación Deportiva, los productos son dos servicios que se ofrecerán de acuerdo al siguiente detalle:

A. Representación deportiva:

Este servicio permitirá que los deportistas calificados de la región Arequipa sean patrocinados por alguna empresa mediana o grande y la agencia hará de intermediario entre el deportista y la empresa.

Se contemplan las siguientes actividades:

- a. Búsqueda de auspiciadores y patrocinadores.
- b. Negociación de condiciones de auspicio y patrocinio.
- c. Gestión de los eventos deportivos a los que asistirá el deportista.

B. Asesoramiento y capacitación en marketing deportivo:

Este producto está planteado para las empresas que quieran incorporar como parte de sus actividades de imagen corporativa a deportistas destacados para que promocionen sus productos por medio del marketing de influencia.

Así mismo, en las asesorías y capacitaciones se realizará la presentación de nuestro servicio de representación deportiva y el *staff* de deportistas con los que la agencia cuenta.

5.5.2. Estrategia de precio

El precio varía de acuerdo a la imagen del deportista, así como el tiempo de contratación con nosotros como Agencia de Representación. Los ingresos están diseñados en función a un modelo de comisiones y se detalla para cada uno de los servicios de la siguiente manera:

A. Representación deportiva:

Para la representación deportiva se tienen dos fuentes de ingreso:

- a. Primero, está el pago de inscripción de S/. 1000.00, que será un pago único al ingreso como parte del *staff* de deportistas de la agencia.

b. Segundo, el pago de membresía que bordea los S/. 200.00, que serán pagados mensualmente para ser acreedores de los servicios que tiene la agencia.

c. Tercero, el pago del 10% de las comisiones que se generen por los auspicios y patrocinios deportivos que las empresas hagan al deportista.

B. Asesoramiento y capacitación en marketing deportivo:

En el caso de los servicios de capacitación o asesoramiento el precio que se paga por capacitación es de S/1200.00, que incluye la asesoría para la incorporación del primer deportista a sus actividades de imagen corporativa.

5.5.3. Estrategia de distribución

El canal de distribución de nuestros servicios será por medio de una oficina física y también por medios digitales, específicamente por las plataformas de redes sociales, que nos ayudarán a prospectar a los deportistas y empresas, ambos en la región de Arequipa.

5.5.4. Estrategia de promoción

La promoción la realizará el área de marketing con publicidad en redes sociales. Se buscarán prospectos de deportistas calificados y de empresas potenciales que tengan la posibilidad de aportar económicamente y/o que también estén interesadas en ser asesoradas y capacitadas en marketing deportivo.

Así mismo, se hará una continua observación de potenciales candidatos (deportistas) dentro de las ligas deportivas de Arequipa.

5.5.5. Estrategia de proceso

Para asegurar que el servicio se brinde de una manera eficiente los procesos que inicialmente se plantean tendrán un proceso de iteración mensual,

dónde se identificarán las fallas y cuellos de botella con el fin de tener procesos rápidos, eficientes y que generen valor a los clientes.

5.5.6. Estrategia de entorno físico

Para proyectar seguridad a los clientes, tanto deportistas como empresas, se contará con una oficina debidamente señalizada, con los permisos de funcionamiento, así mismo se utilizará papelería membretada en los contratos.

5.5.7. Estrategia de personal

Para asegurar la atención al cliente se tendrán capacitaciones y se propiciará un clima organizacional adecuado.

5.5.8. Estrategia de productividad y calidad

Para mejorar la productividad y calidad de la agencia se utilizará:

- a. La evaluación de cliente oculto, que permitirá saber cómo se brinda la atención a los clientes.
- b. Evaluación de los procesos para encontrar falencias y corregirlas.
- c. Evaluación de tratos con empresas y deportistas.

d. Plan de operaciones

i. Tamaño:

1. Determinación de la demanda

Atender en el periodo de un año en 15 representados, teniendo el siguiente cuadro de flujo de ingresos del proyecto.

Tabla 42

Determinación de la demanda

	2022						2023					
Meses	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Demanda	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Inscripción	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/2,000						
Membresía		S/200	S/400	S/600	S/800	S/1,000	S/1,400	S/1,800	S/2,200	S/2,600	S/3,000	S/3,400
Ingresos Esperados	S/1,000	S/1,200	S/1,400	S/1,600	S/1,800	S/3,000	S/3,400	S/3,800	S/4,200	S/4,600	S/5,000	S/5,400

ii. **Localización:**

Tabla 43

Alternativas de localización para oficina de agencia

Alternativas de localización	
Calle Jerusalén - Distrito de Yanahuara	A
Av. Trinidad Morán - Cayma	B
Malaga Grenet - Umacollo	C

Tabla 44

Criterios de calificación para matriz de localización

Escala de ponderación	Escala de calificación
0 Menos importante	0 Muy Malo
...
1 Más importante	10 Muy bueno

Tabla 45*Matriz de análisis de localización*

Factores de localización	Ponderación	Calificación alternativa de localización			Alternativas de localización ponderada			
		A	B	C	A	B	C	
Accesibilidad para deportistas	X1	0.08	8	8	9	0.64	0.64	0.72
Cercanía a centros de deporte	X2	0.15	8	7	10	0.64	0.56	0.80
Cercanía a centros empresariales	X3	0.15	9	10	6	0.72	0.80	0.48
Cercanía a tramites documentarios IPD	X4	0.20	8	7	9	0.64	0.56	0.72
Costos de traslado	X5	0.06	8	7	9	0.64	0.56	0.72
Mayor tránsito de personas	X6	0.15	6	9	7	0.48	0.72	0.56
Precio de alquiler	X7	0.10	6	5	8	0.48	0.40	0.64
Seguridad de zona urbana	X8	0.11	8	8	8	0.64	0.64	0.64
Total		1.00				4.88	4.88	5.28

Del análisis de localización se tiene que la mejor ubicación de acuerdo a los factores analizados, es la alternativa C que comprende la oficina de la Calle Málaga Grenet en el distrito de Umacollo.

iii. **Procesos: diagramas de flujo**

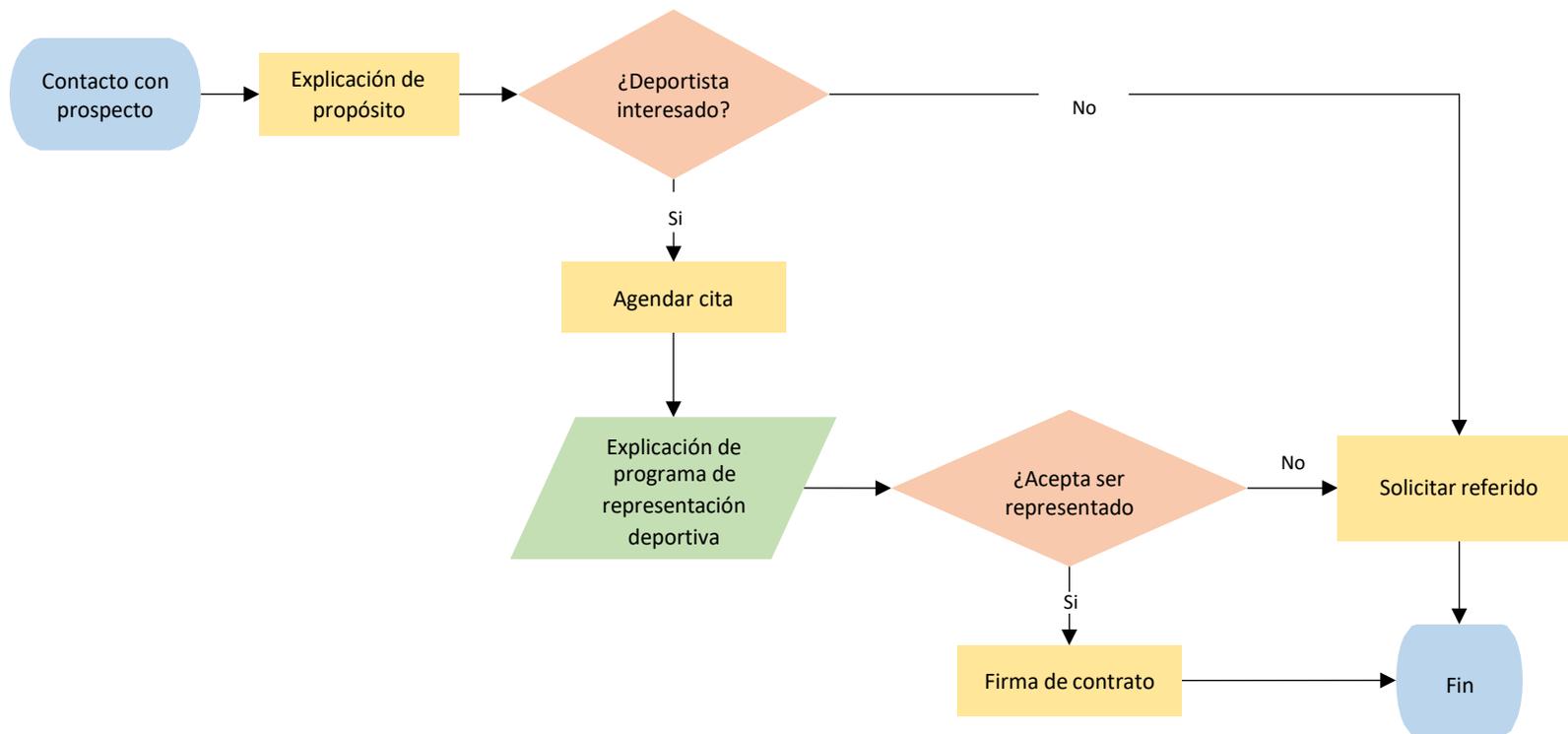
Los procesos que se establecen para el proyecto son los siguientes:

1. Proceso para prospectar deportistas

destacados

Figura 35

Diagrama de flujo de proceso para prospectar deportistas

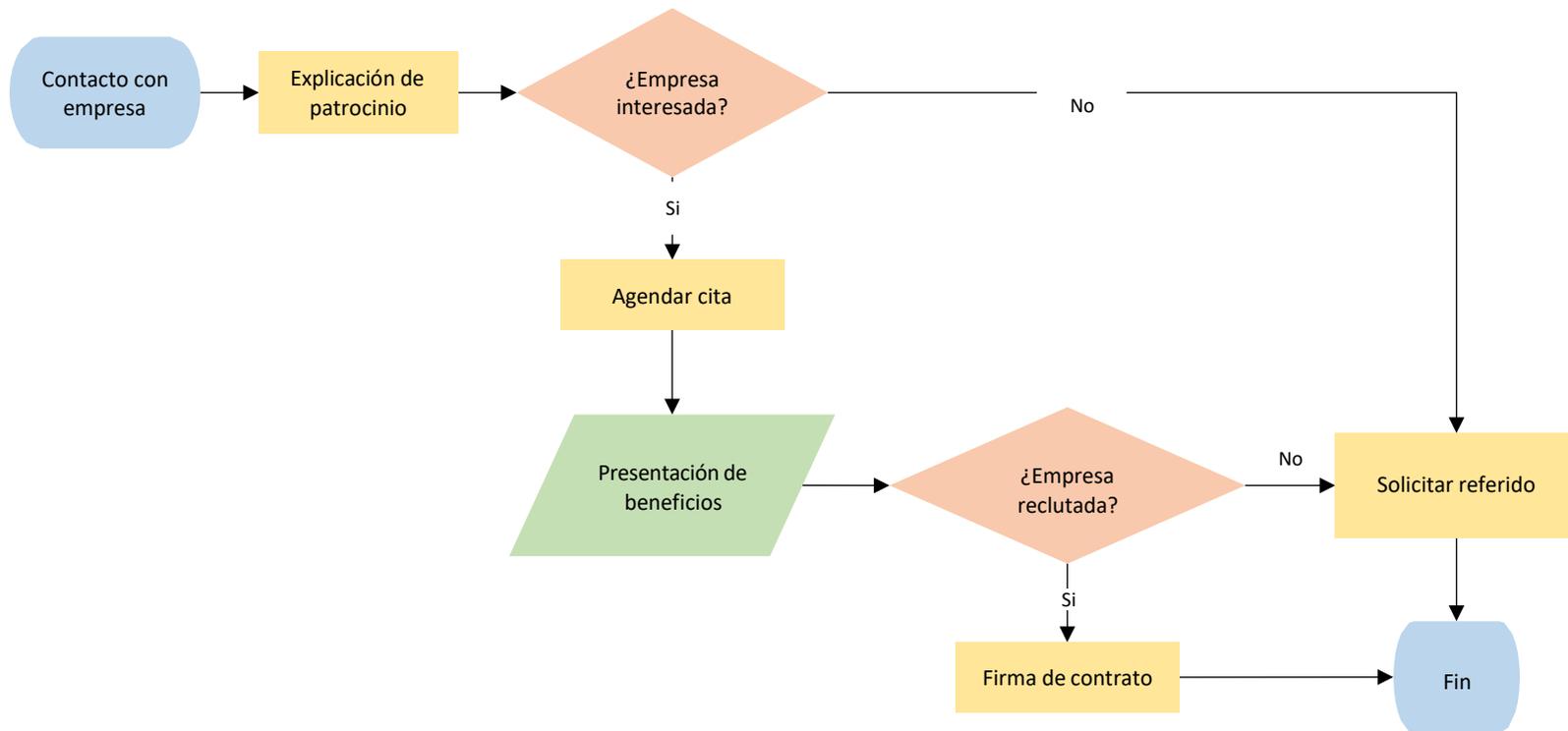


2. Proceso para prospectar empresas

patrocinadoras

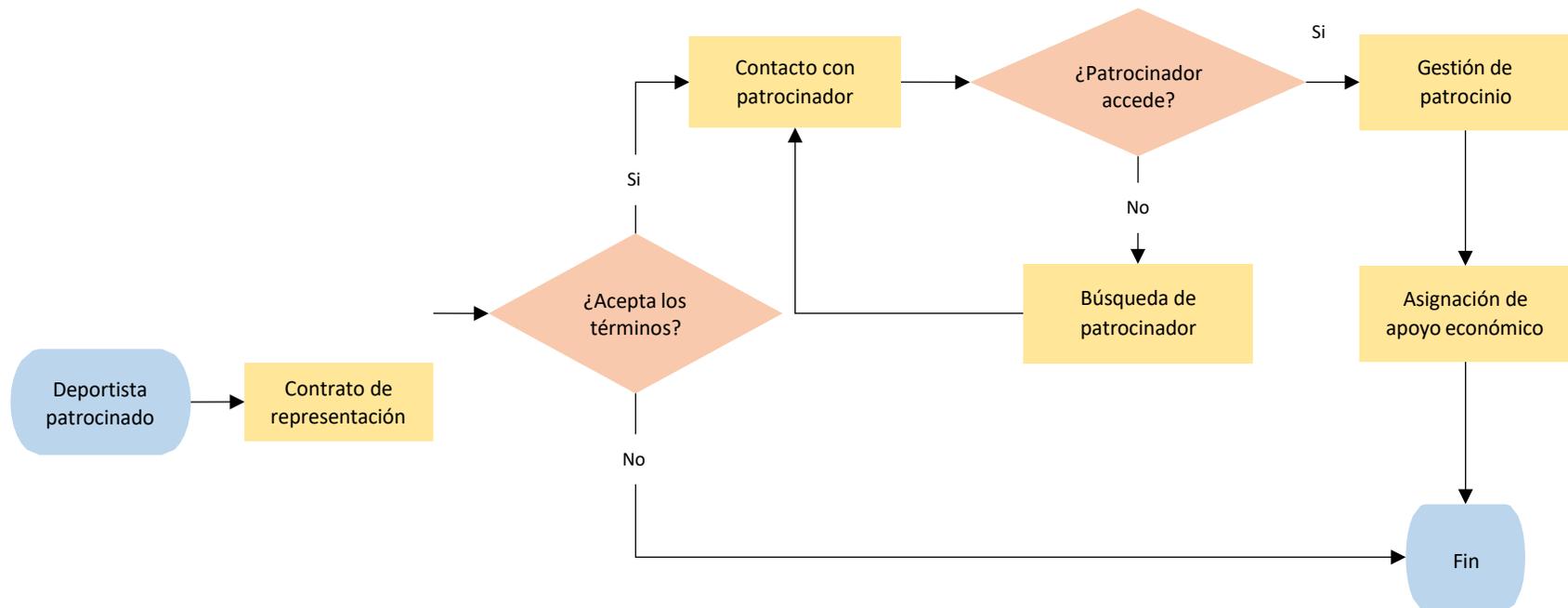
Figura 36

Diagrama de flujo de proceso para prospectar empresas patrocinadoras



C. Flujo de proceso de patrocinio

Diagrama de flujo de proceso de patrocinio



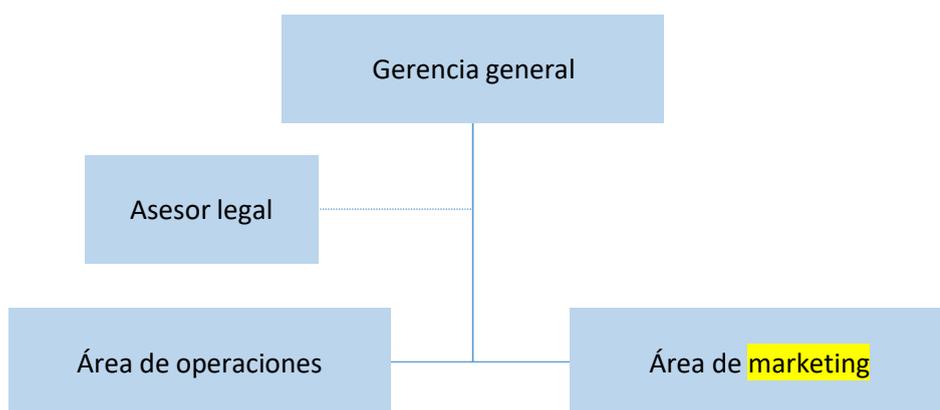
e. Plan de recursos humanos

i. Diseño organizacional

El diseño responde a una estructura funcional que describe el tipo de actividades que se desarrollan en el proyecto, partiendo de la gerencia general, el órgano de apoyo de asesoría legal, área de marketing y área de operaciones.

Figura 38

Organigrama funcional



ii. Descripción de puestos

1. Gerencia general

Tiene como objetivo el desarrollo completo de la Agencia de Representación, ya que cuenta con la experiencia de la tesista quien será la encargada, además tendrá que realizar actividades de gestión para la obtención de recursos para que la empresa tenga un funcionamiento continuo.

Y las funciones de la Gerencia general son:

- Planificar el desarrollo de la Agencia Deportiva.
- Dirigir las actividades fundamentales para el desarrollo de la representación.
- Coordinar las actividades legales de marketing.

- Controlar que se cumplan los objetivos con cada uno de los representados.

2. Asesoría legal

Es un órgano de apoyo que será tercerizado al inicio del proyecto y se evaluará la incorporación permanente de acuerdo a la necesidad de la empresa. Se encarga de todo lo relativo a asuntos legales o jurídicos que tienen que ver con la compañía, como el cumplimiento de normas y la representación legal ante conflictos o litigios que surgen con respecto a la empresa.

Su principal función es preservar el marco legal de la actividad de la compañía de manera preventiva mediadora y normalizadora o de manera estratégica frente a demandas.

En el caso de la Agencia de Representación Deportiva, las funciones del área legal serán:

- Verificar el cumplimiento de todas las leyes y normas jurídicas que permitan elaborar contratos y desarrollar la representación deportiva de manera adecuada.
- Representar a la agencia frente a contratos entre las empresas auspiciadoras y los deportistas.
- Elaborar los contratos para la representación, dejando en claro que la agencia sólo se encarga de la representación y en caso de incumplimiento de contrato el deportista o empresa auspiciadora asumirán las responsabilidades legales de manera individual.
- Brindar asesoría administrativa o financiera, revisando todo tipo de documentos legales y acuerdos comerciales.

3. Área de operaciones

Encargada de la atención de los deportistas, velará por el cumplimiento de las funciones del deportista y del aporte económico por parte de la empresa auspiciadora.

También realizará la gestión de contratos entre empresas auspiciadoras y el deportista;

asimismo debe satisfacer a los dos agentes principales de la empresa haciendo notar el valor del auspicio deportivo para el empresario, como el valor para el deportista respecto a la representación.

4. Área de marketing

Encargada de la investigación del mercadeo, desarrollará y coordinará estrategias para mejorar el servicio y brindar servicios relevantes para los clientes: deportistas y empresas patrocinadoras.

Asimismo, hará seguimiento a las redes sociales de cada uno de los deportistas representados, con el fin de hacer cumplir la imagen del deportista con la marca auspiciadora y con la agencia de representación.

f. Plan económico y financiero

i. Inversión requerida

Tabla 46

Cuadro de Inversión

Tangibles	Q	U/M	PU	Monto	%	Depreciación	
						Anual	Mensual
Computadora / laptops	1	Und.	S/1,600.00	S/1,600.00	25%	S/ 400.00	S/ 33.33
Sillas	2	Und.	S/150.00	S/300.00	10%	S/ 30.00	S/ 2.50
Escritorio	1	Und.	S/240.00	S/240.00	10%	S/ 24.00	S/ 2.00
Luces de emergencia	1	Und.	S/94.00	S/94.00	10%	S/ 9.40	S/ 0.78
Dispensador de alcohol	1	Und.	S/40.00	S/40.00	10%	S/ 4.00	S/ 0.33
Extintores	1	Und.	S/50.00	S/50.00			
Pediluvio	1	Und.	S/40.00	S/40.00			
Vestuario, uniformes	1	Pqt.	S/70.00	S/70.00			
Intangibles	Q	U/M	PU	Monto	%	Anual	Mensual
Constitución de empresa	1	Und.	S/150.00	S/150.00			
Licencia de funcionamiento y Defensa Civil	1	Und.	S/200.00	S/200.00			
Garantía de alquiler	1	Und.	S/800.00	S/800.00			
Creación de imagen corporativa	1	Und.	S/150.00	S/150.00			
Total				S/3,734.00			S/ 38.95

ii. Estructura de costos

Tabla 47

Costos variables

Items	Q	U/M	PU	Monto
Asesoría legal	1	UND	S/100.00	S/100.00
Analista deportivo	1	UND	S/40.00	S/40.00
Documentación	1	UND	S/5.00	S/5.00
Viáticos por movilidad	1	UND	S/30.00	S/30.00
Total costos variables				S/175.00

Tabla 48

Costos fijos

Items	Q	U/M	PU	Monto
Alquiler de local	1	UND	S/ 800.00	S/ 800.00
Servicio de agua	1	RCB	S/ 8.00	S/ 8.00
Servicio eléctrico	1	RCB	S/ 75.00	S/ 75.00
Servicio de seguridad (alarma)	1	CTA	S/ 80.00	S/ 80.00
Internet	1	RCB	S/ 120.00	S/ 120.00
Promoción y publicidad	1	UND	S/ 120.00	S/ 120.00
Administrador	1	UND	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Asistente medio tiempo	1	UND	S/ 500.00	S/ 500.00
Total costos fijos				S/ 3,203.00

iii. Determinación de tasa de descuento

De acuerdo a lo que indica Sapag Chain & Sapag Chain (2008) el método CAPM es el más apropiado para el cálculo de la tasa de descuento, con el cual se determina el costo de oportunidad de capital (COK) para proyectos en los que no se utiliza financiamiento, donde la tasa de libre riesgo se toma de El Peruano (2021) los valores del beta o riesgo del mercado de Damodaran (2022), la prima de riesgo de Damodaran (2022b), el riesgo país BCRP (2022) y la inflación de Perú y Estados Unidos del Banco Mundial (2021).

$$R_i = R_f + \beta_i * (R_m - R_f) + RP$$

R_f (Tasa libre de riesgo) = 5.26%

B_i (Beta /Riesgo de mercado) = 0.8691 **R_m**

(Rendimiento de mercados) = 11.14% **RP** (Riesgo país) = 1.74%

R_i (Tasa de descuento) / COK = 12.11% anual

1. Adaptación del COK a Perú

Así mismo, Sapag Chain & Sapag Chain (2008), indica que para adaptar COK a un proyecto en Perú se debe adaptar a la tasa de inflación en Perú, con lo que se deberá utilizar la siguiente fórmula:

$$COK_{proy\ soles} = [(1 + COK\ US\$) * \frac{(1 + \text{inflación anual Perú S/})}{(1 + \text{inflación anual USA US\$})}] - 1$$

Para el periodo en que se desarrolló el proyecto los datos de inflación de Perú y de Estados Unidos fueron los siguientes: Inflación anual esperada Perú: 5.23% Inflación anual esperada USA: 5.40%

$$COK_{proy\ soles} = [(1 + 12.11\%) * \frac{(1 + 5.23\%)}{(1 + 5.40\%)}] - 1$$

COK = 11.93% anual / 0.99% mensual

Tabla 49

Flujo de caja

Periodo (Meses)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos no operativos		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Ingresos operativos		S/1,000.00	S/1,350.00	S/1,700.00	S/2,050.00	S/2,400.00	S/3,750.00	S/4,800.00	S/5,600.00	S/6,400.00	S/7,200.00	S/8,000.00	S/8,800.00
(-) Costos variables		S/175.00	S/175.00	S/175.00	S/175.00	S/175.00	S/350.00						
(=) Margen de contribución		S/825.00	S/1,175.00	S/1,525.00	S/1,875.00	S/2,225.00	S/3,400.00	S/4,450.00	S/5,250.00	S/6,050.00	S/6,850.00	S/7,650.00	S/8,450.00
(-) Costos Fijos (Incluye dep.)		S/3,203.00	S/3,203.00	S/3,203.00	S/3,203.00	S/3,203.00	S/3,203.00	S/3,203.00	S/3,203.00	S/3,203.00	S/3,203.00	S/3,203.00	S/3,203.00
(-) Depreciación		S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95
(=) Utilidad Operacional		-S/2,416.95	-S/2,066.95	-S/1,716.95	-S/1,366.95	-S/1,016.95	S/158.05	S/1,208.05	S/2,008.05	S/2,808.05	S/3,608.05	S/4,408.05	S/5,208.05
(-) Intereses		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
(=) Utilidad antes de impuestos		-S/2,416.95	-S/2,066.95	-S/1,716.95	-S/1,366.95	-S/1,016.95	S/158.05	S/1,208.05	S/2,008.05	S/2,808.05	S/3,608.05	S/4,408.05	S/5,208.05
(-) Impuesto a la renta	10%	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
(=) Utilidad Neta		-S/2,416.95	-S/2,066.95	-S/1,716.95	-S/1,366.95	-S/1,016.95	S/158.05	S/1,208.05	S/2,008.05	S/2,808.05	S/3,608.05	S/4,408.05	S/5,208.05
(+) Depreciación		S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95	S/38.95
(-) Abono a capital	S/3,734.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
(=) Flujo neto de caja (FNC)		-S/3,734.00	-S/2,378.00	-S/2,028.00	-S/1,678.00	-S/1,328.00	-S/978.00	S/197.00	S/1,247.00	S/2,047.00	S/2,847.00	S/3,647.00	S/4,447.00
FC Descontado		-S/3,734.00	-S/2,354.78	-S/1,988.58	-S/1,629.32	-S/1,276.88	-S/931.17	S/185.73	S/1,164.21	S/1,892.43	S/2,606.32	S/3,306.08	S/3,991.93
FC Acumulado		-S/3,734.00	-S/6,088.78	-S/8,077.36	-S/9,706.67	-S/10,983.55	-S/11,914.72	-S/11,728.99	-S/10,564.78	-S/8,672.34	-S/6,066.02	-S/2,759.94	S/1,231.99

COK: 0.99% Tasa de descuento mensual
 El valor actual neto indica que la inversión realizada tiene un excedente de S/ 5,896.06, luego de recuperar la inversión.
 VAN: S/ 5,896.06
 La tasa interna de retorno indica que el proyecto tiene un rendimiento del 5.9% mensual que es superior a la tasa de descuento
 TIR: 5.9%
 PRI: 10.69 El periodo de recuperación de la inversión se estima en 10 meses y 20 días.

De acuerdo al análisis financiero en base a los 12 primeros meses (Sapag, 2008) el proyecto tiene un valor actual neto (VAN) positivo del cual se interpreta que con los flujos de caja estimados en un periodo de 12 meses se logrará recuperar la inversión y generar una ganancia de S/. 5,896.06, teniendo una tasa interna de retorno (TIR) superior a la tasa de descuento (COK), lo cual es un indicador positivo para aceptar el proyecto. Así mismo, el periodo de recuperación de la inversión se estima en 10 meses y 20 días.

Finalmente, se puede mencionar que teniendo unos costos fijos de S/ 3,203.00 y tomando en cuenta que el modelo de negocio se basa a largo plazo en el flujo de efectivo generado por las comisiones mensuales que los deportistas pagan y teniendo en cuenta que el ticket promedio de cada deportista es S/.200.00, el equilibrio se alcanza con 16 deportistas.

CONCLUSIONES

Primera

De acuerdo a los estudios realizados, se logró validar la inversión realizada del plan de negocios de una Agencia de Representación Deportiva, utilizando la validez del mercado en la cual se muestra gran aceptación de los deportistas en acceder a ser representados con el fin de obtener beneficios económicos para sus necesidades, así como también de los empresarios que ven en el patrocinio un camino viable que apoya sus estrategias contables y de marketing.

Segunda

Con respecto al análisis externo, se muestra que lo más resaltante es (1) contar con una legislación peruana que brinde por medio de la ley del mecenazgo deportivo, la oportunidad del patrocinio a deportistas, beneficiando a las empresas tanto con las reducciones en los tributos que pagan a la SUNAT, como también en la publicidad que hacen de sus empresas, (2) la falta de gestión de marketing deportivo en las empresas hace oportuno ofrecer un servicio de asesoría y capacitación para la mejor gestión deportiva y (3) el poco apoyo del sector público, por un limitado presupuesto que utiliza el IPD, generando un mercado disponible que puede atenderse por medio de la representación deportiva.

En el análisis interno, lo más resaltante es que se tiene acceso a los deportistas de alto rendimiento, se cuenta con personal capacitado en lo legislativo como en conocimientos técnicos de las disciplinas deportivas y conocimiento de las necesidades de los deportistas.

Tercera

Un número considerable de deportistas cuenta con carga familiar y la gran parte de ellos tienen que recurrir a trabajos externos ajenos a su actividad deportiva para poder cubrir sus necesidades económicas. Algunos de ellos mencionan que conocen agencias deportivas, pero no acceden fácilmente a ellas porque están en Lima, siendo una gran opción que la Agencia de Representación Deportiva se encuentre en la ciudad de Arequipa, para que puedan cumplir con sus actividades deportivas y como imagen de marca de empresas regionales. Esto propiciaría que la gran mayoría acepte trabajar con una agencia de esas características.

Las empresas que participaron del *focus group* no conocían la ley del mecenazgo deportivo ni los beneficios tributarios que tiene para ellas, por lo que los representantes de dichas empresas se mostraron entusiasmados en esta forma de marketing para aplicarla en sus organizaciones, teniendo en cuenta que su visibilidad como marca aumentaría y que estaría asociada a una persona, humanizando a la empresa y haciéndola más cercana con sus consumidores.

Cuarta

Respecto al análisis económico por medio de la elaboración del flujo de caja de los 12 primeros meses de funcionamiento para el proyecto, se tiene un valor actual neto (VAN) que indica que la inversión se recupera y adicionalmente se obtienen S/. 5,896.06. Así mismo se muestra que la tasa interna de retorno (TIR) asciende a 5.9% mensual, lo cual supera a la tasa de descuento mensual de 0.99% y el periodo de recuperación de la inversión (PRI) se haría en diez meses y veinte días, por lo que se puede afirmar que el negocio es rentable.

RECOMENDACIONES

- Realizar una proyección para integrar nuevos deportes, de acuerdo al desarrollo del primer año de la Agencia de Representación Deportiva.
- Establecer nuevas herramientas tecnológicas para la aplicación de softwares de control y gestión de convenios.
- Generar un plan estratégico de alianzas corporativas con empresas locales.

REFERENCIAS

- Ascarate Valdivia, O. C., Ventura Guerrero, K. R., Vergara Engracio, C. S., & Villanueva Accho, B. (2018). *Plan de negocios para la creación de una plataforma virtual de proveedores de eventos* [UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS].
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625255/Asc%C3%A1rateV_O.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Banco Mundial. (2021). *Inflación, precios al consumidor*.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=PE>
- BCRP. (2022). *Índice de Bonos de Mercados Emergentes*.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/indicadores-de-riesgo-para-paises-emergentes-embig>
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Mc Graw-Hill interamericana.
- Barbieri, P. (2005). *Representación de deportistas: derecho y deporte, contrato de representación deportiva “normas FIFA”. Disposiciones de la AFA, derecho de imagen de los deportistas*. Universidad de Buenos Aires.
- Campos, C. (1997). *Marketing y patrocinio deportivo*. Universidad de Extremadura. <https://www.cafyd.com/libroCC.pdf>
- Ccatamayo Junco, O. E., Huamán Castellanos, M., & Pachas Quispe, E. Y. (2019). *Análisis del modelo de negocio de la gestión del patrocinio deportivo en una agencia de representación deportiva. Caso : Toque fino durante el periodo 2017-2018* [Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15262>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y Aplicación*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Damodaran, A. (2022a). *Betas by Sector*.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran, A. (2022b). *Country Default Spreads and Risk Premiums*.

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

De La Torre Choque, C. E., & Oviedo More, J. E. (2018). *Política para impulsar el desarrollo del deporte de alto rendimiento* [Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://doi.org/10.20511/USIL.THESIS/8498>

Economipedia. (2022). *Grupos de interés – Stakeholders*.
<https://economipedia.com/definiciones/grupos-de-interes.html>

El Peruano. (n.d.). *Ley que modifica artículos de la Ley 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, para potencializar el talento deportivo y asegurar la integración de las personas con discapacidad en el Sistema Nacional del Deporte - Ley - N° 30832*. Retrieved June 1, 2022, from
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-articulos-de-la-ley-28036-ley-de-promocion-ley-n-30832-1674956-3/>

El Peruano. (2021). *Dictan disposiciones para la implementación de emisión de bonos*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/dictan-disposiciones-para-la-emision-de-bonos-resolucion-ministerial-n-313-2021-ef52-2005929-1/>

Fleitman, J. (2010). *Cómo empezar una empresa exitosa*. Editorial Pax.

García Colín, J. (2008). *Contabilidad de costos*. Mc Graw-Hill/Interamericana. García Iruela,

F. (n.d.). *Marketing: segmentación del mercado en el mundo del deporte*. Retrieved June 1, 2022, from
<https://www.efdeportes.com/efd131/marketing-segmentacion-del-mercado-en-el-mundo-del-deporte.htm>

García Pastor, V. (2004). *El plan de negocio: Una herramienta indispensable*. Instituto de Empresa.
https://joseantoniosanchezegea.files.wordpress.com/2011/09/plan_empresa1.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill / Interamericana.

- Instituto Peruano del Deporte. (2022). *Deportista calificado*.
<http://www.ipd.gob.pe/images/documentos-digitales/deporte-afiliados/requisitos-postular.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo editorial patria.
- Real Academia de la Lengua Española. (2022). *Deportista calificado*.<https://dle.rae.es/deportista>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson Educación.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5th ed.). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- SUNAT. (2021). *¿Qué entiende por tributo?*
https://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/sistematributario_entiende.html
- Wolters Kluwer. (n.d.). *Deportistas profesionales*. Retrieved June 1, 2022, from
https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAA AAA AAEAC1OwU7DMAz9mxzRRkCccmnLYRJMaeSIq5tabbRg7Fblr8npbNk2e_Zfs_XGXPxeFOXUCITipFCTOXH-TyjUejF7QwEnSF1HNz-ya4oLuihrxPOA-am1E5ZIZ1QnLXPRib-PcISR9Cq2kDe5OIwuNfv3Rr7R2tfzIJ5tXVfcURSNFMcp7eauu2DSJSWSTOnQz3tmc- - azfelwu6d1TY4AloxPqHIOQwfUAFB4oh8gPI5Xanm1m12vVK_n YhFRrB4otJKTh_ugfOJEvsBcBAAA=WKE
- Yirda, A. (2021, January 31). *¿Qué es Patrocinio?* <https://conceptodefinicion.de/patrocinio/>

ANEXOS

Anexo 1 – Cuestionario de estudio de mercado

Estimado participante, se está realizando una investigación referente al apoyo económico al deportista y su disposición a optar por la representación deportiva por medio de una Agencia de Representación Deportiva, como proyecto de tesis para la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad La Salle, para lo cual se aplicará la siguiente encuesta.

Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y usadas únicamente para fines académicos y de investigación. Así mismo pido a usted su consentimiento para realizarle una entrevista posterior a la presente encuesta, registrada mediante grabación de voz o grabación de video.

Agradezco su colaboración, tiempo y disponibilidad.

Para facilitar la elección de las respuestas considere la siguiente descripción de agencia de representación deportiva

Agencia de Representación Deportiva

Es un intermediario encargado de conseguir el patrocinio deportivo a través de un aporte económico de las empresas privadas a cambio de algunas cláusulas en las que actúa el deportista como imagen de marca, llevando marca en la indumentaria deportiva, entre otras. El deportista pagará una comisión del patrocinio conseguido por parte de la Agencia de Representación con la empresa privada.

1. Edad:

2. Lugar de residencia

4. Lugar de nacimiento

() Arequipa () Lima

() Ica () Piura

() Tacna () Puerto Maldonado

() Puno () Otro _____

3. Deporte que practica:

() Ciclismo

() Gimnasia

() Atletismo

5. Año desde que es deportista calificado

() 2008 () 2009 () 2010

() 2011 () 2012 () 2013

() 2014 () 2015 () 2016

() 2017 () 2018 () Otro: _____

Esta sección consta de una serie de preguntas. Son una escala psicométrica de Likert, con las siguientes alternativas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

ESCALA	1	2	3	4	5
1. Recibe apoyo económico del estado para su desarrollo deportivo					
2. Recibe apoyo económico privado para su desarrollo deportivo					
3. Puede desarrollar su actividad deportiva de manera profesional bajo las condiciones económicas que brinda el IPD					
4. Desarrolla estudios superiores técnico o profesional					
5. Tiene un empleo como trabajador dependiente					
6. Tiene obligaciones económicas familiares					
7. Conoce los beneficios de ser representado por una Agencia local de Representación Deportiva					
8. Considera aceptable tener facilidad de tiempo y espacio para organizar sus actividades de representación como imagen de la marca patrocinadora					
9. Esta dispuesto a tener una relación más cercana con empresas que conozcan sus necesidades como deportista y lo apoyen					
10. Obtuvo representación por parte de una Agencia Deportiva					
11. Estaría dispuesto a optar por ser representado por una Agencia Deportiva					

12. Conoce alguna Agencia de Representación Deportiva a nivel nacional					
13. Conoce alguna Agencia de Representación en la región Arequipa					
14. Considera bueno que las actividades y obligaciones de representación como imagen de marca en diversos eventos sean en la región Arequipa					
15. Aceptaría trabajar con una Agencia de Representación Deportiva si aseguran auspicios de empresas arequipeñas					

Agradecemos su respuesta.

¡Qué tenga un buen día!

Anexo 2 – Guía para elaboración del *focus group*

Estimados Señores

Se está desarrollando una investigación referente al apoyo económico al deportista y su disposición a optar por la representación deportiva, para la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad La Salle, para lo cual se desarrollará un *focus group* y ver cuál es el grado de aceptación de esta iniciativa.

En el transcurso de la sesión se realizarán algunas preguntas pertinentes a la investigación, por lo que agradeceré puedan responder de la forma más honesta posible, esto ayudará a establecer la viabilidad de su participación como empresa privada en Arequipa, en el rol de patrocinador de deportistas profesionales.

Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y serán usadas únicamente para fines académicos y de investigación. Así mismo, pido a usted su consentimiento para que el siguiente *focus group* pueda ser registrado mediante grabación de voz o grabación de video.

Agradezco su colaboración, tiempo y disponibilidad.

Datos Generales

Fecha	Hora	Lugar	Número de empresas

Datos de empresas

N°	Nombre de empresa	Tipo de empresa	Rubro	Participante
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Preguntas propuestas:

1. ¿Sabe usted qué es el marketing deportivo y el patrocinio deportivo?
2. ¿Conoce la ley de mecenazgo deportivo?
3. ¿Usted conoce los beneficios de patrocinar a un deportista?
4. ¿Considera que la ley del mecenazgo deportivo es útil para la empresa?
5. ¿Considera importante tener sesiones de asesoría en marketing deportivo como la desarrollada en el *focus group*?
6. ¿Estaría dispuesto a contratar a una Agencia de Representación Deportiva que ofrezca el servicio de asesoría en marketing deportivo?

Anexo 3 – Formato de validación de instrumento

Evaluador: _____ Fecha: _____

Instrumento: *Encuesta de Agencia de Representación Deportiva*

MARCAR CON X

CONTENIDO		VALORACIÓN					OBSERVACIONES
ÍTEMS DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	CRITERIOS GENERALES	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%	
		Estado observado			Reajuste	Apto	
1	Recibe apoyo económico del estado para su desarrollo deportivo	Validez del contenido					
		Validez del constructo					
		Validez del criterio					
2	Recibe apoyo económico privado para su desarrollo deportivo	Validez del contenido					
		Validez del constructo					
		Validez del criterio					
3	Puede desarrollar su actividad deportiva de manera profesional bajo las condiciones económicas que brinda el IPD	Validez del contenido					
		Validez del constructo					
		Validez del criterio					
4	Desarrolla estudios superiores técnico o profesional	Validez del contenido					
		Validez del constructo					
		Validez del criterio					
5	Tiene un empleo como trabajador dependiente	Validez del contenido					
		Validez del constructo					
		Validez del criterio					
6	Tiene obligaciones económicas familiares	Validez del contenido					
		Validez del constructo					
		Validez del criterio					
7	Conoce los beneficios de ser representado por una Agencia local de Representación Deportiva	Validez del contenido					
		Validez del constructo					
		Validez del criterio					
8	Considera aceptable tener facilidad de tiempo y espacio para organizar sus actividades de representación como imagen de la marca patrocinadora	Validez del contenido					
		Validez del constructo					
		Validez del criterio					
9	Está dispuesto a tener una relación más cercana con empresas que conozcan sus necesidades como deportista y lo apoyen	Validez del contenido					
		Validez del constructo					
		Validez del criterio					
10	Obtuvo representación por parte de una Agencia Deportiva	Validez del contenido					
		Validez del constructo					
		Validez del criterio					

11	Estaría dispuesto a optar por ser representado por una Agencia Deportiva	Validez del contenido						
		Validez del constructo						
		Validez del criterio						
12	Conoce alguna Agencia de Representación Deportiva a nivel nacional	Validez del contenido						
		Validez del constructo						
		Validez del criterio						
13	Conoce alguna Agencia de Representación en la región Arequipa	Validez del contenido						
		Validez del constructo						
		Validez del criterio						
14	Considera bueno que las actividades y obligaciones de representación como imagen de marca en diversos eventos sean en la región Arequipa	Validez del contenido						
		Validez del constructo						
		Validez del criterio						
15	Aceptaría trabajar con una Agencia de Representación Deportiva si aseguran auspicios de empresas arequipeñas	Validez del contenido						
		Validez del constructo						
		Validez del criterio						

EL(LA) QUE

SUSCRIBE,.....

IDENTIFICADO(A) CON DNI, N°..... Y N° DE COLEGIATURA..... CERTIFICO QUE REALICÉ

EL JUICIO DE EXPERTO AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR LA BACHILLER: DANIELA MONSERRATE OSORIOALARCÓN.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE () APLICABLE DESPUÉS DE CORREGIR () NO APLICABLE ()

.....
Nombre y
apellidos: DNI:

Anexo 4 – Validación de instrumento

EL(LA) QUE SUSCRIBE, Percy Hansel Cárdenas Vargas
IDENTIFICADO(A) CON DNI, N° 44753386 Y N° DE COLEGIATURA CLAD-8313 CERTIFICO QUE REALICÉ EL JUICIO DE EXPERTO AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR LA BACHILLER: DANIELA MONSERRATE OSORIO ALARCÓN.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

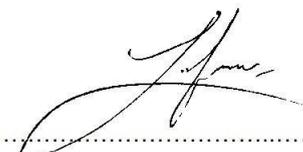
APLICABLE (X) APLICABLE DESPUÉS DE CORREGIR () NO APLICABLE ()


.....
Nombre y apellidos: Percy Hansel Cárdenas Vargas
DNI: 44753386

EL(LA) QUE SUSCRIBE, KRUYER GONZALO JORDAN ACOSTA, IDENTIFICADO(A) CON DNI, N°44144805. CERTIFICO QUE REALICÉ EL JUICIO DE EXPERTO AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR LA BACHILLER: DANIELA MONSERRATE OSORIO ALARCÓN.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE (X) APLICABLE DESPUÉS DE CORREGIR () NO APLICABLE ()


.....
Nombre y apellidos: KRUYER GONZALO JORDAN ACOSTA
DNI: 44144805