



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA COMUNICACIÓN**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**

**TESIS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESCUELA DE**  
**SKATEBOARDING DIRIGIDO PARA LOS JÓVENES DE 13 A 25 AÑOS,**  
**AREQUIPA 2023.**

**Autor:**

**JOE ANDRÉ CHÁVEZ MALCA**

**Asesor:**

**Kelly Katuska Cárdenas Pulcha**

**Se opta el Título Profesional de:**

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**AREQUIPA – PERÚ**

**2024**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de tesis se lo dedico en primer lugar a mi mamá como parte fundamental de este logro en mi vida profesional, por su paciencia y dedicación que tuvo desde mi concepción.

A mi papá que fue siempre el sustento paternal para ser el hombre, estudiante y profesional que soy ahora.

A mi hermano por su compañía e inspiración en el proceso de mi trabajo y en mi vida como parte importante para seguir aprendiendo día a día.

Y a mis queridos profesores que me guiaron desde el primer momento a ser un mejor estudiante.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecer infinitamente a mis pacientes padres por siempre brindarme su apoyo moral, económico e incondicional para poder desarrollarme personal y profesionalmente, culminar con todos mis objetivos. Del mismo modo agradezco a mi hermano por su apoyo que me brida cada día para seguir logrando más metas en mi vida.

Para finalizar agradezco a todos mis profesores que inculcaron enseñanzas, conocimientos y aprendizajes que me ayudaron a lo largo de mi vida académica y personal.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
ÍNDICE GENERAL.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
RESUMEN.....	13
ABSTRACT.....	14
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.1.1. El problema de investigación.....	15
1.2. Objetivos.....	18
1.2.1. Objetivo General.....	18
1.2.2. Objetivos Específicos.....	18
1.3. Viabilidad.....	18
1.4. Limitaciones.....	18
1.5. Justificación del proyecto.....	19
CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
2.1. Antecedentes.....	21
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	21
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	24
2.1.3. Antecedentes locales.....	25
2.2. Fundamentación teórica.....	26
2.2.1. Plan de negocio.....	26
2.2.2. Partes del plan de negocios.....	27
2.2.3. Importancia de un plan de negocios.....	28
2.2.4. Definición de Skate.....	30
2.2.5. Skater.....	30
2.2.6. Skateboarding.....	30
2.2.7. Beneficios físicos del Skate.....	31
2.2.8. Implementos de seguridad en este deporte.....	32

2.2.9.	¿Por qué es importante la seguridad? .....	32
2.2.10.	Pautas de preparación .....	32
2.2.11.	Trucos del Skateboarding .....	33
2.2.12.	Técnicas de enseñanza deportiva en el skateboarding.....	34
2.2.13.	Fundamentos prácticos en el skateboarding .....	35
2.2.14.	Beneficios de la práctica de Skateboarding .....	37
2.2.15.	El skateboarding como herramienta de desarrollo juvenil .....	37
2.2.16.	El skateboarding como instrumento de inclusión social .....	37
2.2.17.	Modelos de negocio en el deporte .....	38
<b>CAPITULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN .....</b>		<b>39</b>
3.1.	Análisis externo .....	39
3.1.1.	Modelo de Canvas y propuesta de valor .....	39
3.1.2.	Análisis del macroentorno.....	41
3.1.3.	Análisis del microentorno.....	45
3.2.	Análisis interno .....	49
3.2.1.	Análisis AMOFHIT.....	49
3.2.2	FODA.....	51
3.2.3.	Análisis de las fuerzas competitivas de Porter .....	53
<b>CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>		<b>59</b>
4.1.	Características del servicio .....	59
4.2.	Identificación y segmentación del mercado objetivo .....	60
4.3.	Evaluación de la demanda del mercado .....	70
4.4.	Análisis de la oferta existente .....	70
4.5.	Estimación de la demanda para el proyecto propuesto.....	71
4.6.	Estrategias de marketing y comercialización .....	72
4.6.1.	Política de precios .....	72
4.6.2.	Estrategias de promoción y publicidad .....	74
4.6.3.	Estrategias de distribución y canales de venta .....	76
4.6.4.	Estrategias de producto o servicio.....	76
4.6.5.	Estrategias de personas.....	76
4.6.6.	Estrategias de procesos.....	77
4.6.7.	Estrategias de pruebas físicas .....	77

4.7. Análisis de la flor de servicios.....	78
CAPITULO V: ESTUDIO TÉCNICO .....	79
5.1. Localización del negocio .....	79
5.1.1. Macro localización .....	79
5.1.2. Micro localización.....	82
5.2. Tamaño del local o capacidad de la escuela .....	83
5.3. Ingeniería del proyecto .....	84
5.3.1. Descripción del proceso del servicio.....	84
5.3.2. Características físicas del local .....	88
5.3.3. Infraestructura del local.....	94
5.3.4. Requerimientos del servicio .....	96
5.3.5. Requerimientos de recursos humanos .....	98
5.3.6. Plan de operaciones.....	98
5.3.7. Cronograma de implementación del negocio.....	102
CAPITULO VI: ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....	103
6.1. Estudio organizacional .....	103
6.1.1. Descripción de la entidad .....	103
6.1.2. Representación gráfica de la estructura organizativa.....	103
6.1.3. Diseño de perfiles y MOF para roles clave .....	105
6.1.4. Evaluación de las necesidades recursos humanos.....	110
6.2. Estudio legal .....	111
6.2.1. Determinación del tipo de sociedad legal .....	111
6.2.2. Proceso de constitución legal de la entidad.....	112
6.2.3. Registro de la marca ante INDECOPI.....	112
6.2.4. Comprensión de las obligaciones fiscales.....	113
6.2.5. Obtención de permisos y aprobaciones regulatorias necesarias.....	113
6.2.6. Análisis del marco normativo laboral relevante.....	114
6.2.7. Asignación de presupuesto para cuestiones legales. ....	114
CAPITULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO .....	115
7.1. Inversiones.....	115
7.1.1. Inversión en activos fijos.....	115
7.1.2. Inversión en activos intangibles .....	117

7.1.3. Capital de trabajo .....	119
7.2. Resumen de inversiones y participación .....	120
7.3. Financiamiento .....	120
7.4. Presupuesto.....	122
7.4.1. Presupuesto de ingresos .....	122
7.4.2. Presupuesto de egresos.....	122
7.5. Punto de equilibrio .....	124
7.6. Estado de Ganancias y Pérdidas .....	125
7.7. Flujo de Caja.....	126
7.8. Indicadores de rentabilidad.....	127
7.9 Análisis de sensibilidad: .....	130
CONCLUSIONES.....	134
RECOMENDACIONES .....	136
REFERENCIAS .....	138
ANEXOS .....	147

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Matriz PESTEL del proyecto .....	44
<b>Tabla 2.</b> Análisis FODA .....	51
<b>Tabla 3.</b> Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	55
<b>Tabla 4</b> Población de jóvenes de 13 a 25 años de los distritos urbanos de Arequipa....	61
<b>Tabla 5</b> Distribución de la muestra por distrito .....	62
<b>Tabla 6</b> Hallazgos de edad de los encuestados .....	63
<b>Tabla 7</b> Género de los encuestados.....	64
<b>Tabla 8</b> Distrito de procedencia de los encuestados .....	64
<b>Tabla 9</b> Nivel de estudio de los encuestados .....	64
<b>Tabla 10</b> ¿Tienes experiencia previa en skateboarding? .....	65
<b>Tabla 11</b> ¿Con qué frecuencia practicas skateboarding?.....	65
<b>Tabla 12</b> ¿De qué forma te gusta o te gustaría patinar?.....	66
<b>Tabla 13</b> ¿Dónde sueles practicar Skateboarding con más frecuencia? .....	66
<b>Tabla 14</b> ¿Qué te motiva a practicar skateboarding?.....	66
<b>Tabla 15</b> ¿Te gustaría aprender skateboarding en una escuela de aprendizaje privada?67	
<b>Tabla 16</b> ¿Qué aspectos consideras más importantes en una escuela de skateboarding? .....	67
<b>Tabla 17</b> ¿Qué servicios adicionales te gustaría que ofreciera una escuela de skateboarding?.....	68
<b>Tabla 18</b> ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir mensualmente en clases de skateboarding? .....	68
<b>Tabla 19</b> ¿Qué horarios te resultan más convenientes para tomar clases de skateboarding? .....	68
<b>Tabla 20</b> ¿Prefieres clases individuales o en grupo para aprender skateboarding?.....	69
<b>Tabla 21</b> ¿Recomendarías una escuela de skateboarding a tus amigos o conocidos? ...	69
<b>Tabla 22</b> ¿Qué consejos o recomendaciones tendrías para mejorar la oferta de una escuela de skateboarding en Arequipa? .....	69
<b>Tabla 23</b> Estimación de la demanda base del proyecto .....	70
<b>Tabla 24</b> Demanda efectiva del proyecto .....	71
<b>Tabla 25</b> Demanda efectiva proyectada.....	72



<b>Tabla 26</b>	Fijación de precios.....	73
<b>Tabla 27</b>	Inversión inicial y anual en estrategias de promoción y publicidad.....	75
<b>Tabla 28</b>	Evaluación de factores para determinar la micro localización .....	83
<b>Tabla 29</b>	Puntaje de las opciones para la micro localización .....	83
<b>Tabla 30</b>	Dimensión mínima de espacio requerido para el proyecto.....	84
<b>Tabla 31</b>	Inversión en equipamiento del área de prácticas .....	89
<b>Tabla 32</b>	Especificaciones de equipamiento principal del área de prácticas .....	89
<b>Tabla 33</b>	Inversión en equipamiento del aula .....	92
<b>Tabla 34</b>	Inversión en equipamiento del área recreativa y servicios .....	93
<b>Tabla 35</b>	Inversión en equipamiento del área administrativa .....	93
<b>Tabla 36</b>	Resumen de inversión en equipamiento de áreas .....	94
<b>Tabla 37</b>	Inversión en instalación de equipos y acondicionamiento del local.....	95
<b>Tabla 38</b>	Requerimientos anuales del área de prácticas .....	96
<b>Tabla 39</b>	Requerimientos anuales del salón de clases .....	97
<b>Tabla 40</b>	Requerimientos anuales de áreas recreativas y servicios .....	97
<b>Tabla 41</b>	Requerimientos anuales del áreas administrativa y logística .....	97
<b>Tabla 42</b>	Servicios tercerizados y sus costos anuales.....	97
<b>Tabla 43</b>	Requerimientos de recursos humanos .....	98
<b>Tabla 44</b>	Plan de operaciones para el año 2025.....	99
<b>Tabla 45</b>	Plan de turnos para el año 2026.....	99
<b>Tabla 46</b>	Plan de operaciones para el año 2027.....	100
<b>Tabla 47</b>	Plan de operaciones para el año 2028.....	100
<b>Tabla 48</b>	Plan de operaciones para el año 2029.....	100
<b>Tabla 49</b>	Horarios de clases.....	101
<b>Tabla 50</b>	Diseño de perfiles de puestos clave.....	105
<b>Tabla 51</b>	MOF para el puesto de administrador .....	106
<b>Tabla 52</b>	MOF para el puesto de jefe de Operaciones.....	107
<b>Tabla 53</b>	MOF para el puesto de Contador.....	107
<b>Tabla 54</b>	MOF para el puesto de Experto en Marketing .....	108
<b>Tabla 55</b>	MOF para el puesto de Personal de Ventas.....	108
<b>Tabla 56</b>	MOF para el puesto de Personal de logística .....	109
<b>Tabla 57</b>	MOF para el puesto de Instructor .....	109

<b>Tabla 58</b> MOF para el puesto de Asistente Administrativo .....	110
<b>Tabla 59</b> Clasificación de recursos humanos .....	110
<b>Tabla 60</b> Cantidad de personal por año .....	111
<b>Tabla 61</b> Resumen de costos anuales en recursos .....	111
<b>Tabla 62</b> Resumen de aspectos normativos laborales.....	114
<b>Tabla 63</b> Asignación presupuestaria para aspectos legales .....	114
<b>Tabla 64</b> Inversión en maquinaria y equipos del servicio .....	115
<b>Tabla 65</b> Inversión en instalación de equipos y acondicionamiento .....	116
<b>Tabla 66</b> Inversión en mobiliario.....	116
<b>Tabla 67</b> Inversión en activos intangibles .....	118
<b>Tabla 68</b> Cálculo del capital de trabajo método déficit máximo acumulado .....	119
<b>Tabla 69</b> Resumen de inversiones y participación .....	120
<b>Tabla 70</b> Resumen de inversiones y participación .....	120
<b>Tabla 71</b> Comparación de tasas de crédito de acuerdo al SBS.....	121
<b>Tabla 72</b> Cronograma de pagos del financiamiento .....	121
<b>Tabla 73</b> Detalle de ingresos provenientes por las clases.....	122
<b>Tabla 74</b> Presupuesto de ingresos.....	122
<b>Tabla 75</b> Materiales directos del servicio .....	122
<b>Tabla 76</b> Materiales directos del servicio .....	123
<b>Tabla 77</b> Costos indirectos del servicio (CIS) .....	123
<b>Tabla 78</b> Costos fijos del proyecto .....	124
<b>Tabla 79</b> Costos variables del proyecto .....	124
<b>Tabla 80</b> Estimación del punto de equilibrio.....	125
<b>Tabla 81</b> Estado de resultados sin financiamiento de banco .....	125
<b>Tabla 82</b> Estado de resultados con financiamiento de banco .....	125
<b>Tabla 83</b> Flujo de caja operativo del proyecto .....	126
<b>Tabla 84</b> Flujo de caja capital y económico del proyecto .....	126
<b>Tabla 85</b> Flujo de caja de caja financiero del proyecto .....	127
<b>Tabla 86</b> Flujos de cajas consolidados .....	127
<b>Tabla 87</b> Cálculo del WACC del proyecto .....	129
<b>Tabla 88</b> Indicadores de rentabilidad del proyecto.....	129
<b>Tabla 89</b> Cálculo del periodo de recuperación .....	130

<b>Tabla 90</b> Hallazgos en variaciones de costo de mano de obra directa.....	131
<b>Tabla 91</b> Hallazgos en variaciones de precio por estudiante .....	132
<b>Tabla 92</b> Hallazgos en variaciones de la demanda proyectada.....	133

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Modelo de Canvas del proyecto.....	40
<b>Figura 2</b> Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter .....	54
<b>Figura 3</b> Estrategias Competitivas Genéricas.....	56
<b>Figura 4</b> Imagen referencial de talleres de Skateboardin .....	59
<b>Figura 5</b> Diagrama de la flor de servicios .....	78
<b>Figura 6</b> Mapa de ubicación geográfica del departamento de Arequipa.....	82
<b>Figura 7</b> Diagrama de flujo del proceso del servicio.....	88
<b>Figura 8</b> Imagen referencial de la infraestructura del local (área de prácticas).....	96
<b>Figura 9</b> Diagrama de Gantt de la implementación del proyecto.....	102
<b>Figura 10</b> Organigrama de la empresa.....	103
<b>Figura 11</b> Logotipo tentativo de la empresa .....	104

## RESUMEN

Se desarrolló un plan de negocios para implementar una escuela de skateboarding dirigida a jóvenes de 13 a 25 años en Arequipa, con el propósito de satisfacer la creciente demanda y popularidad de este deporte en la ciudad. Tras un exhaustivo estudio de mercado, análisis estratégico y técnico, se determinó la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Se estableció una estructura organizativa funcional, constituyéndose como sociedad anónima cerrada bajo el régimen MYPE. El análisis económico-financiero, con una inversión de S/ 78,422.84 y financiamiento del 40%, proyectó utilidades netas, flujos positivos y un VAN de S/ 80,375.47, TIR de 106.6%, periodo de recuperación de 2 años y relación costo/beneficio de 2.31 soles, demostrando su viabilidad desde el punto de vista económico-financiero.

**Palabras claves:** Plan de negocios, skateboarding, escuela

## **ABSTRACT**

A business plan was developed to implement a skateboarding school aimed at young people between the ages of 13 and 25 in Arequipa, in order to meet the growing demand and popularity of this sport in the city. After an exhaustive market study, strategic and technical analysis, the feasibility and profitability of the project was determined. A functional organizational structure was established, constituting a closed corporation under the MYPE regime. The economic-financial analysis, with an investment of S/ 78,422.84 and 40% financing, projected net profits, positive cash flows and an NPV of S/ 80,375.47, IRR of 106.6%, recovery period of 2 years and cost/benefit ratio of 2.31, demonstrating its viability from the economic-financial point of view.

**Key words:** Business plan, skateboarding, school.

## CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. *El problema de investigación*

En la sociedad moderna surgen constantemente modas, tendencias y nuevos gustos que crean nichos de personas asociados a preferencias específicas, muchas de estas serían atemporales con lo que se logran consolidar en la cotidianidad y constituyen una importante oportunidad de negocios, ya que por el surgimiento de cada nicho aparecen nuevas necesidades que deben ser suplidas por la industria (Muylaert y Maréchal, 2022).

Una de las preferencias más comunes en todas las personas es el deporte, con cada vez más jóvenes que buscan practicar actividades de recreación acorde a sus preferencias, siendo el skateboarding un deporte particularmente favorito entre los jóvenes (Peral-Suárez et al., 2020). Este deporte, suma anualmente nuevos grupos de jóvenes que comparten la afición a esta actividad en sus momentos de ocio, incluso esta actividad ya forma parte del transporte urbano de distintas personas; asimismo la identidad de los jóvenes aficionados con esta actividad usualmente se ve muy marcada ya sea a través de la ropa, zapatillas, tablas etc., lo que lo convierte en un deporte de gran influencia en la sociedad (Lo Verde y Pepe, 2022).

Conforme a Dávalos et al. (2017), el skate se ha popularizado mucho en nuestro país en los últimos años, tanto que no es raro ver a jóvenes y niños practicando este deporte en las calles, ciclovías, y sobre todo en los parques, además, muchos de ellos utilizan el skate como medio de transporte, siendo una actividad muy versátil entre las juventudes. Asimismo, Salazar et al. (2020), mencionarían que el skateboarding brinda una gama de beneficios físicos al mejorar la coordinación, el equilibrio, el gasto de energía, y a nivel social, el desarrollo de habilidades sociales blandas y la comunicación interpersonal. La práctica del skate es un vehículo de estilización personal y expresión de frustraciones en los adolescentes, lo que potencia la autoconfianza a través de la expresión física del deporte, y la práctica de este deporte en forma grupal fortalece a la organización proporcionando la capacidad de mejorar el liderazgo y la autoconciencia como parte de un equipo y sus miembros.

Por otro lado, el skateboarding es citado como un modo de viaje de nicho cada vez más popular en grupos de edad más jóvenes, incluidos los estudiantes universitarios. De acuerdo a Fang y Handy (2019) las personas que se desplazan en patineta están

motivadas por la sensación de que montar en monopatín es divertido y cómodo, viendo este medio de transporte particularmente conveniente porque el deporte combina la flexibilidad de un peatón con la velocidad de una bicicleta.

A pesar de que el skateboarding es efectivamente una actividad de locomoción flexible y recreativa, requiere de un proceso de aprendizaje; según Feletti y Brymer (2018) el skateboarding es generalmente un deporte que puede ser peligroso para principiantes sin medidas adecuadas de gestión de riesgos que pueden llegar a sufrir lesiones, en consecuencia, estos autores recomendarían considerar la provisión de espacios especializados y supervisados para que los jóvenes practiquen este deporte.

La práctica de deportes potencialmente riesgosos en términos de lesiones es común, ya que una forma segura de hacerlo es a través de las escuelas, donde la supervisión y previsión de riesgos se mantienen bajo la responsabilidad de personas con experiencia en la materia además que estos se practicarían en espacios controlados, donde la probabilidad de riesgo a alguna lesión o accidente es mínima (Corman et al., 2019). Cabe señalar que, pese a que el skateboarding es un deporte con alta demanda en el mercado y de gran influencia en la identidad de cientos de jóvenes y adolescentes tal como señala Kouprτζή (2022), realmente no se tienen muchas escuelas dedicadas a la enseñanza de la práctica de este deporte, pese a ser una actividad que debería ser fomentada muchos jóvenes requieren de más actividades recreativas, fuera del empleo de smartphones, que estimulen el ejercicio físico, considerando que existen cifras preocupantes sobre la aparición de estilos de vida sedentarios desde temprana edad (Villaquiran et al., 2020).

Es así que el aspecto principal para la generación de esta idea de negocio es la escasez de escuelas dedicadas a este rubro en nuestro medio y con este aporte se busca promover la práctica alternativa de este deporte, lo que traerá beneficios en la salud mental, física y en la socialización de los niños y jóvenes, fortaleciendo valores como disciplina, compañerismo, etc.

Por consiguiente, el presente plan de negocios tiene como finalidad difundir, promover y fomentar la práctica del skateboarding por personas que desean aprenderlo. Esta empresa busca brindar un espacio seguro y estructurado donde los jóvenes de 13 a 25 años puedan aprender y mejorar sus habilidades de skateboarding, bajo la tutela de



instructores experimentados y en un ambiente acogedor que fomente la comunidad y la pasión por este deporte. En este contexto, se desarrollará un estudio de mercado para identificar el público objetivo y analizar la demanda existente. Adicionalmente, se llevará a cabo un análisis interno y externo utilizando la metodología FODA, que permitirá obtener un panorama completo del entorno en el que se desarrollará la escuela, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis abarcará tanto factores internos, como los recursos y capacidades de la empresa, como factores externos, tales como el entorno competitivo y las condiciones socioeconómicas. Finalmente, se diseñará un modelo financiero que garantice la viabilidad económica de la propuesta y un plan de operaciones que permita poner en marcha la iniciativa de manera eficiente y eficaz.

El análisis interno se enfocará en evaluar las fortalezas y debilidades de la propuesta de la Escuela de Skateboarding. Esto implicará una evaluación detallada de todos los recursos con los que cuenta la escuela, como la calidad y experiencia de los instructores, la ubicación de la escuela, las instalaciones y equipos disponibles, así como las capacidades administrativas y operativas. Las fortalezas pueden incluir factores como instructores altamente calificados o ubicación estratégica, mientras que las debilidades pueden ser limitaciones en el equipo o en las habilidades administrativas.

El análisis externo, por otro lado, examinará las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la escuela. Este análisis considerará aspectos como el tamaño y características del mercado objetivo, el grado de competencia existente en el sector de las escuelas de skateboarding, las tendencias socio-culturales que pueden afectar la demanda de este tipo de servicios, así como factores económicos, legales o tecnológicos que puedan tener impacto en el desarrollo de la escuela. Las oportunidades pueden ser, por ejemplo, un creciente interés en el skateboarding entre los jóvenes del distrito, mientras que las amenazas pueden incluir la aparición de nuevas escuelas competidoras o cambios en las regulaciones locales que limiten la operación de la escuela.

El resultado de este análisis interno y externo permitirá a la escuela identificar sus áreas de mejora, capitalizar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades que se presenten y desarrollar estrategias para mitigar las amenazas. De esta manera, se garantiza que la Escuela de Skateboarding estará mejor preparada para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades en el dinámico entorno del skateboarding en Arequipa.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Elaborar un plan de negocio para la implementación de una Escuela de Skateboarding en el distrito de Arequipa, 2023.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un estudio de mercado para identificar el público objetivo para una escuela de Skateboarding en el distrito de Arequipa, 2023.
- Realizar un análisis estratégico de la implementación de la escuela de Skateboarding en el distrito de Arequipa, 2023.
- Elaborar un plan de operaciones para efectuar un análisis técnico sobre la viabilidad de implementar una escuela de Skateboarding.
- Desarrollar el estudio organizacional y legal para la implementación de una escuela de Skateboarding en el distrito de Arequipa, 2023.
- Elaborar un análisis económico financiero para la Escuela de Skateboarding en el distrito de Arequipa, 2023.

## **1.3. Viabilidad**

A nivel económico el desarrollo del presente estudio es viable dado que el investigador cuenta con los recursos económicos para cubrir los gastos que se puedan incurrir en el desarrollo del estudio.

Por otro lado, en relación al tiempo del desarrollo es viable desarrollar este plan de negocios dado que el investigador cuenta con la disponibilidad del tiempo que se requiera para concluir con éxito el estudio.

Del mismo modo, a nivel de la recopilación de la información es viable dado que el tesista pretende obtener datos de fuentes primarias (como las encuestas en etapa de estudio de mercado) y de fuentes secundarias para los diferentes capítulos del trabajo. En ese sentido, se cuenta con acceso abierto a la información de diferentes fuentes secundarias.

## **1.4. Limitaciones**

Esta investigación presenta algunas limitaciones inherentes. En primer lugar, la disponibilidad y precisión de los datos pueden ser un desafío, ya que no existe una fuente única y confiable de información sobre el interés y participación en el skateboarding en Arequipa. La capacidad para proyectar la demanda y la rentabilidad puede estar limitada por estos factores. En

segundo lugar, la investigación sobre modelos exitosos de escuelas de skateboarding depende en gran medida de información pública y casos de estudio; no siempre es posible obtener información interna o confidencial que podría proporcionar una imagen más completa. Además, a pesar de los esfuerzos por realizar un análisis FODA exhaustivo, la naturaleza cambiante del mercado y factores externos imprevistos, como cambios en las políticas gubernamentales o fluctuaciones económicas, pueden afectar la validez de las conclusiones.

### **1.5. Justificación del proyecto**

- **Importancia de la investigación:**

Este proyecto de investigación es de suma importancia, ya que busca satisfacer la creciente demanda de espacios seguros y especializados para la práctica del skateboarding en la ciudad de Arequipa. A medida que este deporte gana popularidad entre los jóvenes, es fundamental contar con instalaciones adecuadas y una enseñanza estructurada que permita desarrollar habilidades de manera segura y efectiva.

- **Conveniencia del estudio:**

La realización de este estudio es conveniente debido a la ausencia actual de instituciones dedicadas exclusivamente a la enseñanza y promoción del skateboarding en Arequipa. El plan de negocios propuesto busca llenar este vacío, ofreciendo un espacio accesible y atractivo para los jóvenes interesados en este deporte.

- **Aportes y beneficios al dominio:**

El proyecto aportará significativamente al desarrollo del skateboarding en Arequipa, al brindar un espacio o lugar integral para el aprendizaje y la práctica de esta disciplina. Además, fomentará la creación de una comunidad de skaters más cohesionada y activa en la ciudad.

- **Implicaciones económicas:**

La implementación de la escuela de skateboarding generará oportunidades económicas a través de la creación de empleos directos e indirectos, así como la dinamización del sector comercial relacionado con el skateboarding. Además, el proyecto contribuirá a la diversificación de la oferta deportiva y recreativa en Arequipa, atrayendo a más visitantes y turistas interesados en esta actividad.

- **Implicaciones sociales:**

El proyecto tendrá un impacto social positivo al promover la práctica de un deporte que fomenta valores como la disciplina, la creatividad y la perseverancia entre

los jóvenes de Arequipa. Además, brindará un espacio seguro y saludable para el desarrollo personal y la interacción social de los participantes.

- **Implicaciones ambientales:**

Si bien el skateboarding es un deporte urbano, la implementación de la Escuela de Skateboarding puede contribuir a la conciencia ambiental al promover el uso de materiales sostenibles en la construcción de las instalaciones y la adopción de prácticas eco-amigables en su operación.

En síntesis, este proyecto de investigación es de vital importancia para satisfacer la demanda existente, fomentar el desarrollo del skateboarding en Arequipa y generar impactos positivos en los ámbitos económico, social y ambiental. Su implementación contribuirá al crecimiento de esta disciplina deportiva y al fortalecimiento de la comunidad de skaters en la ciudad.

## CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Corwin et al. (2019) en su investigación realizada en Estados Unidos, analiza el skateboarding, muy popular y cómo este ocupa un espacio único en la sociedad estadounidense. Los resultados indican que a pesar de la popularidad del skateboarding, se sabe poco sobre los efectos del skateboarding en los jóvenes y sus trayectorias educativas y profesionales, describiendo el panorama actual del skateboarding en este momento histórico-social, antes del debut del skateboarding en los Juegos Olímpicos de 2020. Para aprender más sobre los patinadores en la sociedad estadounidense, exploró cómo los skaters de entre 13 y 25 años ven sus habilidades y examinó las implicaciones que tiene el skateboarding en su educación y carreras como un deporte que debe ser incentivado. El antecedente es relevante ya que brinda información respecto a cómo este influye en la vida de los jóvenes que lo practican siendo la mayoría del grado escolar, y tendrían perspectivas sobre el skateboarding como deporte y hobby, lo cual fundamenta parte del perfil del mercado objetivo.

Saraví (2019), en su tesis analizó la práctica del skate en Gran La Plata (Ensenada, Berisso y La Plata), Argentina, a la vez que indaga en sus relaciones con el campo de la Educación Física. Los estudios han examinado a fondo las formas, características, significados y sentidos que tiene el skate para quienes lo practican, así como para un segmento de la sociedad restante. A partir de los hallazgos, se presentan algunas sugerencias pedagógicas con el objetivo de contribuir a la enseñanza de esta actividad, al tiempo que podría ayudar a reflexionar sobre la enseñanza de otras prácticas corporales en el ámbito de la Educación Física. De esta manera, los practicantes de skate en la región se manifiestan a través de acciones políticas en virtud de reclamos que consideran justos, y que se expresan y potencian por el sentido de grupo. También se pone de manifiesto la coexistencia de diferentes modos de práctica del skate, diversidad que se construye tanto en relación a los espacios utilizados, como en relación a la forma en que lo practican y lo entienden los propios skaters. Este antecedente es importante dado que indaga algunas de las relaciones de la práctica del skateboarding con la actividad física, sobresaliendo entre esta, la práctica pedagógica enfatizando que los jóvenes en etapa escolar son los más

interesados en la práctica de este deporte lo que favorecería el desarrollo físico, y por tanto este contribuirá en el desarrollo físico de los jóvenes en etapa de crecimiento.

Barrera et al. (2021) desarrolló su investigación con el propósito de crear un organismo deportivo sustentado desde la innovación, la calidad y la variedad, el cual, fomenta la práctica deportiva de los deportes de tiempo y marca como lo es el patinaje, haciendo énfasis desde los aspectos de la acción motriz, la iniciación, formación deportiva y aprovechamiento del tiempo libre. La investigación propone establecer un servicio que integre una infraestructura y un espacio de entrenamiento adecuado y de calidad para la práctica deportiva del patinaje, desarrollando y fortaleciendo habilidades coordinativas y físico-condicionales, dirigido y orientado por profesionales éticos y competentes en el área deportiva. La escuela de formación deportiva Golden Skate se dedica a la práctica formativa del patinaje de carreras, para niños y jóvenes de 4 a 14 años, con el fin de ser una escuela deportiva reconocida ante el IDR y contribuir al desarrollo integral del individuo, ya que abarca los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos. Además, esta empresa se plantea como la mejor alternativa de entrenamientos a nivel formativo para los patinadores bogotanos, dada su metodología personalizada, que busca identificar y fortalecer las debilidades y fortalezas de cada deportista, aportando así atletas con un mayor bagaje técnico y motriz, lo que a su vez les permitirá destacar a lo largo de su carrera deportiva. El antecedente es importante porque establece los elementos más relevantes para la creación de espacios de recreación para deportes como el patinaje y el skateboarding, siendo que en parte la necesidad justifica la creación de dichos espacios por ser potencialmente riesgosos para jóvenes novatos que se interesan en la práctica diaria del deporte.

Artosa (2022) desarrolló un estudio sobre la industria y subcultura de skateboarding en Indonesia. Se realizó un análisis textual de la patineta como subcultura y oportunidades laborales para los jóvenes en Indonesia, que presenta una exploración de sus estrategias para lograr una carrera en la industria de la patineta. Este estudio utiliza un método cualitativo con un enfoque de análisis textual que se llevó a cabo durante tres meses. Este trabajo involucró a tres informantes principales de jóvenes que tienen logros en la competencia nacional y/o internacional de skateboard y obtienen sus trabajos de patrocinadores de skateboard. Los hallazgos de este estudio muestran que el significado del skateboard como subcultura ha evolucionado, donde los jóvenes no solo ven el

skateboarding como una forma de autorrealización, sino también como un espacio donde pueden desarrollar sus talentos y satisfacer sus necesidades a través de la colaboración con patrocinadores en Indonesia. El skateboard se convirtió en una actividad que recibió el reconocimiento del gobierno, esto se demostró a través de los esfuerzos del gobierno de Indonesia como anfitrión de los Juegos Asiáticos 2018, que registró el skateboard como uno de los deportes que compitieron en el evento. El apoyo del gobierno de Indonesia al skateboarding también fue seguido por la construcción de instalaciones de parques de skate en varias ciudades de Indonesia. El antecedente citado aporta al presente estudio en cuanto a la importancia de la subcultura del skateboarding como un espacio de desarrollo personal de los jóvenes que lo practican.

Geckle y Shaw (2022) desarrollaron un estudio sobre el fracaso y futuridad y el potencial transformador del patinaje. Es una investigación realizada en Estados Unidos, en la que se analiza el skateboarding y su ‘potencial’ alternativo para desafiar las desigualdades predominantes en el deporte. Según sus resultados, el skate sigue siendo un dominio mayoritariamente heteromasculino, como tal, las identidades queer han sido marginadas y relegadas a un espacio periférico. Sin embargo, las escenas radicales de jóvenes skaters que están ofreciendo definiciones y posibilidades alternativas de lo que significa ser skater y hacer skate; es a través del concepto de fracaso queer de Jack Halberstam y el futuro y utopismo queer de José Esteban Muñoz. Investigo cómo los skaters queer están aprovechando un potencial queer que persiste en la práctica y la estética del skateboarding a través del simbolismo del niño y el campamento, donde usan este potencial para afirmar sus identidades como queer y skaters a la vez. El antecedente citado es importante en cuanto este analiza la identidad de los jóvenes skaters y como estos han reinventado con el asar de los años una nueva forma de observar y conocer el mundo a través del deporte.

Li (2022) analizó el caso de la cultura y la industria del skateboarding en China. En esta investigación realizada, se llevó a cabo en gran medida bajo la lente de los estudios culturales. La evidencia presentada en la investigación sobre los miembros clave de la comunidad china de skateboarding sugiere que se ha descuidado una sociabilidad ambivalente en debates previos sobre la autenticidad y la precariedad de las carreras de skateboarding. Tomando prestadas perspectivas de la sociología cultural y la sociología organizacional, el hallazgo sobre la prevalencia del concepto chino guanxi sugiere

implicaciones relevantes para futuras investigaciones. El antecedente es importante para el presente estudio porque analiza la penetración del skateboarding dentro de las comunidades de jóvenes, y los peligros y poca importancia que se presta a espacios de recreación para estos grupos.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

González (2020), desarrolló un estudio sobre la creación de la identidad corporativa de la marca. El estudio aplicó el método design thinking y realizó una investigación en profundidad sobre el producto y el mercado al que pretende llegar. Los resultados se presentaron en las fases finales de implementación de elementos gráficos como folletos, merchandising y diseño de la página web. Los elementos gráficos se elaboraron teniendo en cuenta la representación de la marca, y el folleto incluía información detallada sobre el funcionamiento del producto, sus componentes y su seguridad en comparación con otras marcas. El estudio citado es importante en cuanto a la aplicación de metodologías para el desarrollo de implementación de mejoras en función del mercado de skaters el cual varío con los años y supone nuevas necesidades y requerimientos.

Romero (2020) presentó una investigación de estudio bibliográfico sobre la influencia de la subcultura urbana de los skaters en la moda streetwear producida por la marca Perro Loco durante el periodo 2013-2019 en Lima. Se centró en el análisis de la identidad y atuendo de esta subcultura reflejada en la ropa streetwear, buscando estudiar y comprender las características de ambas variables, y esta información a través de estudios de caso de marcas representativas de esta moda que puedan explicar este fenómeno en el contexto peruano se complementó con una investigación cualitativa, sobre la identidad de skaters. El antecedente es importante porque este analiza la identidad de los skaters en Perú y la respuesta del mercado a cubrir sus necesidades en función con su subcultura en busca de ropa y accesorios acordes a sus expresiones propias.

Huamán y Rivera (2021), desarrolló un plan de comunicación estratégica para el posicionamiento de la empresa Skate Shop Rokas en los jóvenes de los distritos del cono norte Lima, 2021. Estudio realizado en Lima a una empresa especializada en la venta y comercialización de accesorios y tablas de skate. La investigación reveló que la presencia digital de la empresa Skate Shop Rokas carecía de un enfoque profesional en el diseño digital y la comunicación corporativa, por lo que no contaba con una estrategia de



comunicación digital y de contenidos óptima para mantener una adecuada interacción con los usuarios. Se constató que la empresa no estaba aprovechando estas herramientas. Esto condujo a un cambio en el isologo utilizado por la compañía y al lanzamiento de un sitio web que combina la comunicación comercial y corporativa, atrayendo así a más clientes. El estudio es importante para la presente investigación porque se enfoca en la comunicación con el cliente desde el marketing a través de iso-logotipos acordes a la identidad de los skaters.

Carrión y Rayo (2022) investigó sobre los modos de transporte alternativos: cambios generados por la pandemia del covid-19 en la avenida Arequipa. Este estudio, realizado en Lima, muestra el impacto en el transporte y evalúa la efectividad del uso de estos modos alternativos de transporte en términos de sostenibilidad, accesibilidad e inclusión social. Los resultados mostraron que los modos alternativos de transporte más utilizados fueron la bicicleta, seguida de la marcha a pie y el monopatín, y que el cambio de modo de transporte redujo los tiempos de desplazamiento de los usuarios, y que era accesible para personas de todas las edades, desde jóvenes a mayores, especialmente de 18 a 25 años, y que su uso era sostenible. El estudio citado es importante porque este establece al skateboarding como una forma de movilidad de jóvenes, cuya popularidad no es ajena a la cotidianidad.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Jiménez (2021) menciona que el Skatepark provisional de la intersección de la Av. La Marina con la última cuadra de la calle Consuelo, lugar donde se reúnen de 100 a 150 jóvenes aficionados al deporte, requiere de mejoras u ordenamiento para que los jóvenes puedan practicar este deporte sin alterar el orden público y tranquilidad del vecindario, siendo que existen quejas respecto a la seguridad de este lugar por el consumo de licor, sustancias prohibidas y escándalos por parte de personas que emplean los espacios públicos para actividades ajenas al deporte, asimismo se explica que esta disciplina debería ir acompañada de instructores, ambulancia, botiquín de primeros auxilios, siendo que muchos presentan lesiones durante la práctica o bien su seguridad no está salvaguardar frente a personas de mal vivir que acuden a este skatepark. Este antecedente es importante en cuanto este especificaría la necesidad de espacios seguros para la práctica del skateboarding asimismo existe la necesidad de un aprendizaje guiado según lo especificado por la nota citada

## **2.2. Fundamentación teórica**

### **2.2.1. Plan de negocio**

El concepto de modelo de negocio apareció inicialmente en 1975 y cobró importancia en los años 90 con el auge de las empresas "punto.com", el comercio electrónico y la economía del conocimiento. Un modelo de negocio se puede describir como una estructura que abarca bienes, servicios y flujos de información. Incluye una descripción de los diversos actores empresariales y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales para estos actores y una descripción de las fuentes de ingresos. Sin embargo, no es posible presentar un concepto de modelo de negocio perfecto para todas las modalidades de negocio (Lozano, 2019).

El propósito principal de un plan de empresa es analizar y planificar la estrategia de la compañía, siguiendo la estructura común para la financiación pública y privada a nivel nacional: resumen ejecutivo, definición de la empresa, estudio de mercado, estudio tecnológico, organización, estudio de inversiones y financiación, estudio de ingresos y gastos, y evaluación de la empresa. Comprender cada uno de los puntos correspondientes a dicha estructura es fundamental para la elaboración de un plan de empresa. Sin el conocimiento de alguno de estos puntos, es casi imposible describir correctamente el negocio a realizar, aunque se tenga una idea, y se cometerán errores comunes como utilizar demasiadas palabras, no reconocer las oportunidades de mercado, no describir claramente el negocio al que se quiere llegar y no tener clara la terminología, lo que llevará a la frustración y a la desmotivación (Choque-Tolmo et al., 2020).

Un modelo de negocio hace referencia a un conjunto de actividades planificadas de antemano que lleva a cabo una empresa para introducir un producto o servicio en el mercado, o simplemente para crear valor para los consumidores y permitirles generar posteriormente un beneficio económico. Al definir un modelo de negocio, los responsables de la toma de decisiones de la empresa establecen las directrices que deben seguirse para alcanzar los objetivos empresariales predefinidos. Estas directrices incluyen, entre otras: el diseño de productos y servicios, los niveles de precios, los canales de distribución, las estrategias de marketing, el uso de herramientas tecnológicas y la segmentación del mercado (Villacís et al., 2019).

En la actualidad, es una poderosa herramienta para mejorar los procesos en la comercialización, que requiere involucrar a los informantes clave como: reducir las debilidades existentes en aumentar sus fortalezas en la gestión de los recursos financieros y nuevos métodos de gestión basados en criterios de riesgo, solvencia y prudencia. empresarios y partes interesadas en sus actividades de gestión, toma de decisiones y comportamiento operativo debido a la necesidad de adaptación (Quevedo-Vázquez et al., 2019).

Al gestionar un proyecto con el objetivo de crear una empresa, es muy importante priorizar los temas que se abordarán para lograr su desarrollo y ejecución. En primer lugar, hay que identificar claramente el mercado al que se pretende dirigir el emprendimiento y conocer a fondo las necesidades que se busca satisfacer. Una vez aclarado este punto, que es el origen de la idea de emprendimiento, se definirán los objetivos específicos del proyecto.

Consiguientemente, se desarrollarán los respectivos tipos de estudios que servirán para gestionarlo clara y organizadamente, comprobando si “la gestión del proyecto está bien direccionada, esta organización nos permitirá comprobar si el proyecto o emprendimiento resulta una buena opción (Rosero, 2019).

### ***2.2.2. Partes del plan de negocios***

Baque et al. (2020) enumeran la estructura de un plan de empresa, pero hay que tener en cuenta que los modelos suelen adaptarse a las necesidades de la empresa, lo que sugiere que esta estructura no siempre se cumple.

- Introducción/ presentación. Resumen ejecutivo.
- Descripción del negocio.
- Análisis del mercado.
- Análisis de la empresa.
- Análisis de la situación. Diagnóstico.
- Planteamiento estratégico
- Plan operativo de marketing y ventas.
- Plan de operaciones. Calendarios y plazos; Sistemas de información.
- Temas societarios. Organización y recursos humanos.
- Estudio económico y financiero
- Sistemas de control. Cuadro de mando y planes de contingencia.

- Conclusiones.

La estructuración de un plan de empresa incluye todos los detalles que deben tenerse en cuenta a la hora de poner en marcha un negocio, como políticas, estrategias, investigación preliminar, planes de acción, planes detallados para la financiación, etc.

### **2.2.3. Importancia de un plan de negocios**

Un plan de empresa es importante porque, con un plan de empresa, puedes presentar tu empresa a inversores y fuentes de financiación públicas y privadas, y así obtener fondos para hacer crecer tu empresa, incorporar nuevas tecnologías a tus procesos de producción y ser más competitivo en el mercado. Un plan de empresa es un documento en el que un emprendedor o empresario expresa su pensamiento estratégico y detalla toda la información sobre la empresa o el negocio (Choque-Tolmo et al., 2020). Un plan de empresa reúne todos los elementos de información empresarial relevantes para su negocio y su experiencia vital en general; contribuye a una puesta en marcha más organizada en beneficio del empresario y de su familia, redes personales, asesores y financiadores.

Los modelos de negocio surgen de al menos dos situaciones: una es la identificación de una necesidad no satisfecha en un segmento concreto del mercado, y la otra es el descubrimiento de otras necesidades de los consumidores a medida que la innovación de un nuevo producto o servicio crea una nueva demanda. En ambos casos, la iniciativa, el espíritu emprendedor y un cierto grado de aversión al riesgo son esenciales para el empresario (Villacís et al., 2019).

No se trata sólo de sacar al mercado un producto estrella, sino también de poner en práctica una estrategia que permita a la empresa rentabilizar su oferta e influir positivamente en los consumidores mediante la aplicación de distintas estrategias en la cadena de valor (Baque et al., 2019).

Los estudios a realizar para la verificación del emprendimiento son los siguientes:

#### **b.2.3.1. Estudio de mercado.**

El estudio de mercado es un proceso metódico que implica la recopilación de información y el análisis de datos sobre posibles clientes a quienes se les ofrecerán servicios. Este estudio permite evaluar cuántos clientes potenciales hay en una población específica. Para llevar a cabo este análisis se emplean diversos métodos. “Estudio primario de mercado que se utiliza para realizar pruebas como focus groups, encuestas, investigaciones en terreno, entrevistas y observaciones

llevadas a cabo o adaptadas específicamente del servicio” (Atlantic International University, 2019).

El estudio secundario de mercado para el desarrollo del proyecto emplea información recopilada de fuentes externas que se considera relevante para un servicio nuevo o ya existente.

#### **b.2.3.2. Estudio técnico.**

El estudio técnico facilita la elaboración de propuestas y el análisis de diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios necesarios. Además, permite verificar la viabilidad técnica de cada opción. Este análisis ayuda a identificar los equipos, maquinaria, materias primas e instalaciones necesarias para el proyecto, así como los costos de inversión y operación, y el capital de trabajo requerido.

#### **b.2.3.3. Estudio administrativo.**

El estudio presenta los elementos administrativos como la planificación estratégica que define la dirección y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos del emprendimiento. Por otro lado, se definen otras herramientas como el organigrama y la planificación de los recursos humanos, con el fin de proponer un perfil adecuado y mantener el alineamiento hacia el logro de las metas claramente establecidas desde el momento en que surgió la idea de negocio que se desea desarrollar (Solis, 2021).

#### **b.2.3.4. Estudio legal.**

La investigación legal tiene como objetivo evaluar la viabilidad de un proyecto a la luz de las normas que lo regulan en cuanto a ubicación, productos, servicios y patentes. “También tomando en cuenta la legislación laboral y su impacto a nivel de sistemas de contratación, prestación social y demás obligaciones laborales. De una manera concisa este estudio permite determinar las implicaciones técnicas y económicas” (Cabezas et al., 2020).

#### **b.2.3.5. Estudio financiero.**

El estudio financiero consiste en identificar, ordenar y sistematizar la información de carácter monetario, es decir, todos los elementos de inversiones, ingresos y costos que se puedan deducir de los estudios previos, con el fin de

elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para evaluar el proyecto y determinar su rentabilidad.

#### **2.2.4. Definición de Skate**

La palabra Skate, en inglés, lo define como un acortamiento de la palabra skateboard, que se traduce como monopatín, patín o patineta. De esta forma, skate se refiere a una variedad de vehículo compuesto por una tabla de madera con los extremos levantados, con cuatro ruedas y dos ejes, la que sirve para practicar el deporte del skateboarding (Significados, 2021).

El monopatín ha evolucionado estructural y tecnológicamente a lo largo de 50 años: de un joven surfista californiano en una piscina vacía a un acto físico social, desviado y altamente urbano practicado por cientos de jóvenes. En 2020, el monopatín habrá alcanzado la meta de todos los deportes alternativos: participar en los Juegos Olímpicos (Salazar et al., 2020).

#### **2.2.5. Skater**

Se denomina skater, skateboarder, patinador o patinero a las personas que practican el deporte del skateboarding o patinaje sobre una patineta o monopatín. Como tal, los skaters han pasado a convertirse, a partir de finales del siglo XX, en una especie de subcultura o tribu urbana. (Significados, 2021).

#### **2.2.6. Skateboarding**

Es un deporte que implica la habilidad para deslizarse sobre una tabla con ruedas mientras se realizan trucos, figuras y piruetas de gran complejidad. En la mayoría de los trucos, el objetivo es levantar la tabla del suelo para hacer figuras en el aire, ya sea impulsándose o mediante movimientos, ayudándose con las manos o apoyándose en determinadas superficies. Como tal, es un deporte fundamentalmente urbano que se puede practicar en casi cualquier superficie donde se pueda rodar.

En este sentido, se puede practicar principalmente en dos entornos: el callejero y las rampas. El estilo callejero es aquel asociado a todas las superficies que se encuentran en los trazados urbanos, como calles, vías peatonales, rampas, escaleras, barandillas, etc. Mientras que el estilo de rampa es aquel que se practica en las superficies de medio tubo (half pipe) o un cuarto de tubo (quarter pipe), sobre todo en lo referente a los trucos y figuras que se pueden hacer en los bordes de las rampas. (Significados, 2021).

### 2.2.7. *Beneficios físicos del Skate*

A continuación, se describen las seis aportaciones físicas de la práctica de este deporte (Salazar et al., 2020):

- a) **Equilibrio:** Es una de las habilidades más importantes que se desarrollan con el monopatín. Se adquiere montando en la tabla y recorriendo cierta distancia sin caerse, lo que conlleva a la adquisición del equilibrio de manera cotidiana. El monopatín implica realizar trucos de equilibrio con los pies y los brazos, por lo que el desarrollo de las habilidades de coordinación es una parte natural del deporte. Los patinadores se basan en el equilibrio de piernas y brazos para equilibrar cada truco.
- b) **Coordinación:** Se refuerza la fuerza muscular de los miembros inferiores para realizar los distintos movimientos, como intercambiar las piernas, girar, doblar y estirar la tabla en el momento adecuado.
- c) **Resistencia:** En relación con las habilidades antes mencionadas, la resistencia desempeña un papel importante en este ejercicio. A medida que los jóvenes se estiran y se toman su tiempo, desarrollan la resistencia y, en última instancia, las habilidades para realizar nuevos trucos.
- d) **Riesgos físicos:** Un elemento contradictorio de este deporte es que puede provocar lesiones físicas debido a la falta de disciplina, de higiene personal o de instrucción previa por parte de los profesionales. Según algunos de los jóvenes observados, muchos de ellos se desplazan en coche desde sus domicilios hasta el lugar de patinaje y preparan su cuerpo para realizar los movimientos con el monopatín. Sin embargo, otros jóvenes utilizan el transporte urbano, por lo que la preparación física previa y los riesgos asociados no son de conocimiento común.
- e) **Composición corporal:** Los jóvenes skaters que componen el grupo de observación son característicamente delgados, a diferencia de los patinadores y los ciclistas. A pesar de vivir en grupos en el parque, la ausencia de obesidad es notable; de hecho, los skaters tienen casi siempre un peso inferior al normal.
- f) **Gasto energético:** Esta actividad se caracteriza por una elevada proporción de desplazamientos al parque a pie y en monopatín, y el resto en transporte público (autobuses de línea y taxis). Las pausas de descanso de no más de tres minutos se utilizan para hacer una pausa, aliviar molestias o dolores, o para hablar con otros

patinadores. El gasto energético de esta actividad puede calcularse en 250-400 kilocalorías por ejercicio debido a la naturaleza del ejercicio, que implica trepar y saltar.

### ***2.2.8. Implementos de seguridad en este deporte***

Es imposible negar el atractivo que este deporte ha cobrado en los últimos tiempos, entre otras cosas es divertido, tiene onda y es una forma de vida.

No obstante, este deporte puede ocasionar lesiones fácilmente, especialmente si se practica en un lugar equivocado o sin usar el equipo de protección necesario. Recibir raspaduras y moretones es casi un hecho de la naturaleza en esta disciplina, así como tener fracturas y esguinces son frecuentes (rchsd.org, 2021).

### ***2.2.9. ¿Por qué es importante la seguridad?***

Anualmente, alrededor de 25.000 personas en promedio son atendidas en los servicios de emergencias de hospitales a nivel mundial debido a lesiones sufridas mientras practicaban el deporte de la patineta. Muchas de estas lesiones pueden ser graves, e incluso se han registrado muertes entre los usuarios a causa de traumatismos craneoencefálicos y colisiones contra vehículos.

El riesgo más alto de lesionarse se presenta en los niños y los principiantes. Las estadísticas muestran que más de la mitad de las lesiones causadas por este deporte ocurren en menores de 15 años. Por otra parte, un tercio de las lesiones se produce en aquellos que han practicado el patinaje por menos de una semana.

Los skaters experimentados también sufren lesiones, existe una relación directamente proporcional entre el aumento de las dificultades de los trucos con el riesgo de las lesiones, en tanto que las piedras y las superficies de práctica inadecuadas siempre son una amenaza. (rchsd.org, 2021)

### ***2.2.10. Pautas de preparación***

Aparentemente, todo lo que necesario para practicar este deporte es una patineta y actitud, hasta tu primera caída. Las superficies como asfalto, hormigón, madera y otras comunes tienen en común que ninguna de ellas es blanda. Usar cascos es imprescindible para todos los skaters, y si son principiantes, además, deben usar otros protectores hasta tener más experiencia.

Seguidamente, algunos implementos necesarios para practicar este deporte son:



- **Patinete.** Existen diferentes patinetas y sirven para cosas distintas. Para el skateboarding se necesita una pequeña, debe ser la adecuada y sus piezas deben estar en buenas condiciones. Se debe revisar que la patinete no tenga rajaduras, bordes filosos, ruedas rotas y piezas sueltas, antes de subir a ella.
- **Casco.** Es necesario usar uno, diseñado específicamente para este deporte. Es importante encontrar una etiqueta dentro del casco que contenga la información de que este cumple con la norma ASTM F1492, que se aplica a los cascos para practicar skateboarding. El casco a usaren este deporte, debe tener correa y hebilla fuertes, y la correa debe estar bien abrochada y ajustada durante el uso.
- **Calzado:** El skateboarding pone a prueba la resistencia del calzado, sin mencionar los pies y tobillos. Se recomienda invertir un poco más en un buen calzado de cuero o gamuza. Asimismo, las suelas deben ser de caucho antideslizante, no de goma regular para zapatos, y que el calce sea perfecto.
- **Protectores:** Cuando son principiantes, lo mejor es comenzar a practicar este deporte con rodilleras y coderas como mínimo, recomendables para cualquier usuario de patinete en todos los niveles. Estos deben tener una cubierta de plástico rígido y no dificultar los movimientos. Es importante asegurarse de que los protectores estén bien ajustados, pero sin cortar la circulación.
- **Otros accesorios:** Se encuentran disponibles protectores de muñecas, acolchados para las caderas, guantes para skateboarding, así como chaquetas y pantalones cortos acolchados, siendo la mejor opción para los principiantes. Los protectores bucales son una protección adecuada contra impactos violentos y dientes rotos (rchsd.org, 2021).

### ***2.2.11. Trucos del Skateboarding***

**Stance:** Al igual que los surfistas, se debe comenzar de pie y alguien debe empujar al deportista por la espalda. El primer pie que se apoye para mantener el equilibrio es el que debe ir adelante cuando se maneje el patín. La clave para mantener el equilibrio es tener una buena velocidad, por lo que lo mejor que se puede hacer para practicar este deporte es subirse y andar. Una vez que se tenga definida la postura (stance), solo se necesita una superficie lisa para practicar, tomar impulso y comenzar a dominar los movimientos de giro. También se pueden usar calles con una ligera pendiente si aún no se tiene mucha habilidad para bajar un pie, patear (tomar impulso) y seguir andando.

**Ollie:** Es el movimiento más básico y que abre camino a los demás trucos. Consiste en golpear fuerte hacia atrás con un pie y, al mismo tiempo, no con tanta fuerza, pasar el otro pie hacia adelante para controlar el movimiento de la tabla.

**Frontside o FS:** El movimiento básico del ollie tiene su primera variación sumándole un giro de 180 grados. Da igual si se gira en Frontside o Backside. Algo clave para lograr un buen movimiento es girar tanto con la parte inferior como con la superior del cuerpo, así el movimiento saldrá más armonioso y efectivo. Si es FS, se debe girar con el hombro hacia afuera; si es BS, girar con el hombro hacia adentro.

**FS Pop Shovit:** Se sube a la tabla, el pie trasero debe hacer chocar la tabla en el suelo e impulsarla levemente hacia adelante o hacia atrás (Fsshovit o Shovit). El pie delantero solo se eleva con el salto, esperando el momento exacto para pisar la tabla y detener su giro.

**Flip:** Es uno de los trucos que afirma que el skate es el deporte predilecto. Para realizarlo, se siguen los mismos pasos del Ollie, pero en este caso, el pie que raspa debe salir de la tabla con un movimiento en diagonal, para luego volver a poner el pie dentro y completar el truco.

**Combinación de trucos:** Una vez que se tienen conocimientos de estos trucos básicos y se dominan algunos, lo siguiente es infinito. La combinación de trucos posibles no tiene fin: Flip con Backside, Flip con Frontside, Frontside 360, Shovit con Flip, Shovit 360 con Flip, etc.

### **2.2.12. Técnicas de enseñanza deportiva en el skateboarding**

Para la enseñanza deportiva se identifican cinco tipos de habilidades, como son básicas, técnicas, tácticas, estratégicas e interpretativas, correspondidas con los elementos del entorno de la interacción del deportista (medios, objetos, deportistas, normas y conocimientos). Se puede agrupar los procesos del aprendizaje humano (asociación de estímulos, asociación de consecuencias, imitación, convivencia y reflexión), correspondientemente con los procedimientos que puede utilizar el instructor para favorecer el aprendizaje (adecuarla práctica, incrementar el feedback, mostrar, dar pautas y hacer pensar) (Sánchez, 2019).

La metodología adecuada de enseñanza del skateboarding posibilitará el desarrollo de las capacidades motoras básicas del deportista, a la vez que se fundamenta en el interés demostrado los jóvenes por practicarlo, intentando corregir las deficiencias

que se observen, para que sean motivados a realizar con estilo los diferentes trucos, que se logrará con la práctica continua de los ejercicios con técnica, propiciando las habilidades y capacidades básicas de todos los deportistas que acudan a nuestra escuela.

### ***2.2.13. Fundamentos prácticos en el skateboarding***

#### **b.2.13.1. Tratar de permanecer de pie en el skate sin caerse.**

No existe una manera correcta de pararse sobre el skate. Para empezar, coloca el skate en una superficie estable como césped o una alfombra, donde no se deslice fácilmente, y adopta una posición cómoda. Coloca un pie delante del otro, alineándolos aproximadamente con los tornillos de los ejes.

La posición regular implica tener el pie izquierdo delante del derecho, impulsándose con el pie derecho y montando con el izquierdo.

La posición goofy coloca el pie derecho delante, lo que significa impulsarse con el pie izquierdo. Aunque el nombre sugiere lo contrario, esta postura es tan común como la regular.

La posición mongo es menos común y consiste en usar el pie delantero para impulsarse. Esta postura suele ser incómoda para la mayoría de los skaters.

#### **b.2.13.2. Tratar de impulsarse.**

Sobre una superficie nivelada, párate en el skate con un pie adelante y da un paso largo y firme con el otro pie para impulsarte.

Al comenzar a montar, los principiantes suelen dar pequeños impulsos en lugar de grandes. Es importante dar impulsos largos para que el skate se sienta más estable y se pueda mantener mejor el equilibrio.

#### **b.2.13.3. Volver a la posición de montar.**

Una vez en movimiento, coloca el pie delantero de lado, igual que cuando estabas sobre el césped, y lleva suavemente el pie con el que te impulsaste hacia la parte trasera del skate (tail). Flexiona ligeramente las rodillas, mantén el peso sobre ambos pies y la espalda recta para equilibrarte adecuadamente.

En la posición correcta, el pie delantero debe estar justo detrás de los tornillos de los ejes delanteros y el pie trasero en la parte posterior del tail. Esta postura es la más estable y segura para montar en skate.

#### **b.2.13.4. Aprender a voltrear.**

Para girar, hay que desplazar el peso hacia adelante o hacia atrás con el tobillo, dependiendo de la postura y de la dirección en la que se quiera ir, ya sea a la derecha o a la izquierda. La cantidad de presión necesaria dependerá de lo ajustado que esté el eje del skate y de la magnitud del giro deseado. Comienza practicando en una superficie nivelada, avanzando y luego haciendo un giro seguro sin caerse. Este tipo de giro es el más común y se llama "carving".

Para evitar obstáculos rápidamente o realizar giros cerrados que el carving no permite, es útil aprender a hacer un kickturn. Con el pie trasero, presiona ligeramente el tail para elevar un poco las ruedas delanteras del suelo y gira el cuerpo en la dirección deseada. Haz esto en un solo movimiento, teniendo cuidado de no aplicar demasiada presión en el tail para evitar que el skate se deslice y pierdas el equilibrio. No se recomienda realizar este movimiento mientras se desciende a gran velocidad.

#### **b.2.13.5. Intentar detenerse.**

Existen varias formas de detener un skate, muchas de las cuales son trucos avanzados. Para un principiante, la forma más sencilla es reducir gradualmente la velocidad y detenerse poniendo un pie en el suelo o presionando el tail del skate.

Para detenerse pisando el tail, transfiere la mayor parte del peso al pie trasero, párate sobre el tail del skate y presiónalo hasta detenerte. Algunas personas evitan esta técnica porque desgasta la parte inferior del tail. Sin embargo, muchos skates, especialmente los modelos planos cruiser, cuentan con un freno de plástico diseñado para facilitar la detención, lo que los convierte en una buena opción para principiantes.

#### **b.2.13.6. Olvidarse de los trucos.**

Lo que realmente impide a los principiantes aprender a montar en skate es su deseo de subirse y hacer ollies antes de dominar lo básico. Con el tiempo, podrán hacer ollies, pero al igual que se aprende a tocar un acorde en la guitarra antes de impresionar con solos, primero deben aprender a manejar el skate y subirse con comodidad. Es esencial aprender a mantenerse en el skate antes de intentar saltar con él (Wikihow, 2021).

#### ***2.2.14. Beneficios de la práctica de Skateboarding***

- Ayuda a pensar más rápido, ya que se necesita agilidad para dominar caídas y trucos.
- Mejora el equilibrio.
- Una hora de skate puede quemar hasta 600 calorías, o incluso más, dependiendo de los trucos practicados.
- Aumenta la condición física y la flexibilidad.
- Fortalece la resistencia del cuerpo.
- Beneficia los pulmones y el corazón, siendo positivo para el sistema respiratorio y cardiovascular.
- Practicar trucos de skate fortalece los músculos.
- Contribuye a mejorar la autoestima.
- Reduce el estrés y mejora el estado de ánimo.
- Fomenta las relaciones sociales, ya que generalmente se practica en grupo, ayudando a reforzar los vínculos (PXSport.com, 2017).

#### ***2.2.15. El skateboarding como herramienta de desarrollo juvenil***

De acuerdo con Rodríguez y Torres (2020), el skateboarding puede contribuir significativamente al desarrollo físico, social y emocional de los jóvenes. Estos autores argumentan que el skateboarding no solo promueve la actividad física, sino que también fomenta la creatividad, la autoexpresión y la interacción social. Aplicando esta teoría a nuestro contexto, la Escuela de Skateboarding en Arequipa puede proporcionar un espacio para que los jóvenes mejoren su salud y bienestar, interactúen con otros y desarrollen habilidades y capacidades valiosas.

#### ***2.2.16. El skateboarding como instrumento de inclusión social***

Además, el skateboarding también puede actuar como una herramienta de inclusión social (Jiménez, 2019). En su revisión sistemática, Jiménez encontró que el skateboarding puede romper barreras sociales y fomentar la cohesión comunitaria, proporcionando un espacio inclusivo donde las personas de diferentes orígenes pueden interactuar y aprender unas de otras. De esta manera, nuestra escuela no solo será una escuela de skateboarding, sino también un espacio comunitario que puede fomentar la inclusión y la diversidad en Arequipa.

### ***2.2.17. Modelos de negocio en el deporte***

Finalmente, al planificar nuestra escuela, nos guiaremos por las mejores prácticas en modelos de negocio deportivos, tal como se describen en el análisis comparativo de Martínez y Navarro (2018). Estos autores proporcionan un marco útil para entender cómo se pueden estructurar las organizaciones deportivas para maximizar su eficiencia y su impacto. Basándonos en sus hallazgos, buscaremos implementar un modelo de negocio que sea sostenible, que maximice el impacto en la comunidad y que promueva una experiencia de aprendizaje de alta calidad.

## **CAPITULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN**

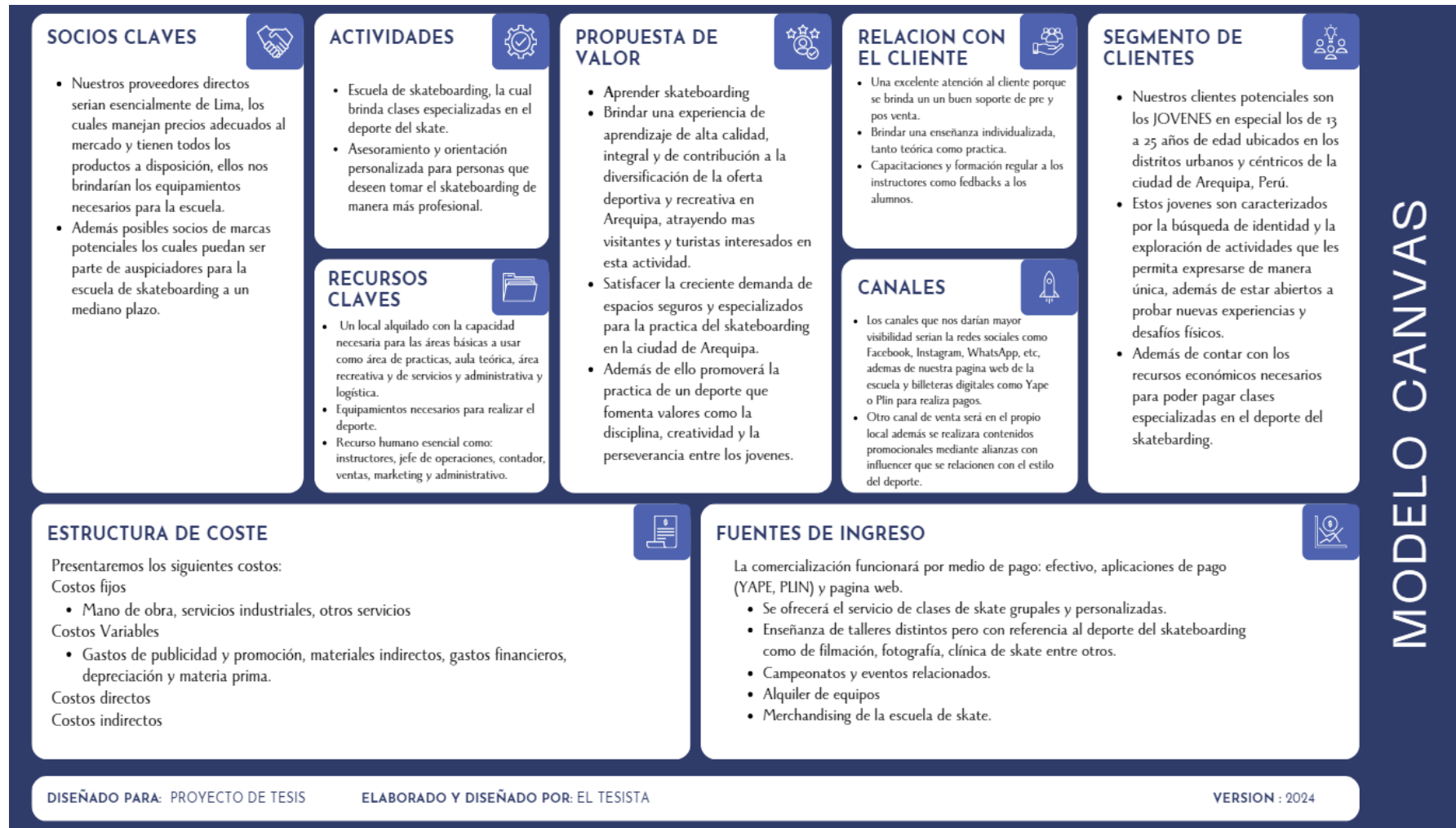
### **3.1. Análisis externo**

#### ***3.1.1. Modelo de Canvas y propuesta de valor***

En el siguiente modelo Canva se describe una escuela de skateboarding en Arequipa, la cual brindará clases especializadas de skate a un público joven enfocándose especialmente en jóvenes de 13 a 25 años de edad que tengan interés en este deporte y que les permita expresarse de manera única. La propuesta ofrece un espacio inclusivo con diversas áreas especializadas, clases teóricas y prácticas, eventos y competencias, seguimientos y evaluaciones continuas, asesoramientos y orientaciones personalizadas, programas especiales y celebraciones de los logros obtenidos por la enseñanza. Los ingresos se generan a través de la venta del servicio de clases grupales e individuales de acuerdo al programa proyectado el cual se explicará a detalle más adelante en este proyecto. Además, se promocionará por redes sociales y la misma página web de la escuela de skate.

Los recursos claves incluyen un local alquilado con la capacidad necesaria para las áreas básicas a usar con los equipamientos y recursos humanos necesarios. Finalmente, los costos abarcan fijos, variables, directos e indirectos.

**Figura 1**  
*Modelo de Canvas del proyecto*





### 3.1.2. *Análisis del macroentorno*

#### **Análisis PESTEL**

Sirve para analizar los cambios políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales en el entorno del negocio (Pérez, 2019).

- ***Factor político/legal.***

Como cualquier empresa cumpliremos con nuestras obligaciones tributarias generales. Tenemos los siguientes factores:

Un aspecto relevante que pudiera favorecernos, de manera influyente y que beneficiaría nuestra idea de negocio, es que se incremente la política de los municipios de incentivar la práctica de este deporte en específico en los diferentes distritos de la ciudad, pudiendo ser una buena forma, la promoción de festivales de skateboarding y con la edificación de nuevos skateparks. Es importante la impulsión de la construcción de skateparks por parte de las municipalidades, ya que este deporte genera un beneficio social inmenso, asimismo fomenta el uso del transporte no motorizado.

- Nuestra empresa está supeditada a las variaciones de las políticas económicas del país.
- El sistema de partidos políticos, no nos genera alteraciones.
- La práctica deportiva del Skateboarding está siendo apuntalada por las normativas del gobierno.
- La legislación y normatividad vigente deben ser cumplidas a cabalidad.

Otro factor importante para nuestra empresa, es que el Estado peruano viene promoviendo programas favorables hacia las pymes, con lo que se hace viable y estable nuestra idea de negocio, ya que nos convertimos en sujetos de crédito y candidatos ad-hoc para recibir asesoramiento que conlleve al crecimiento de la misma.

- ***Factor económico.***

La economía en el Perú desde el inicio del 2023 hasta la fecha, enfrente muchos choques bruscos que dejaron al año 2022 de la mitad hacia adelante en una recuperación lenta, es por esto que el IPE nos indica que el PBI vuelve a recortar sus pronósticos para este año y el 2024 por un factor incierto de anomalías climáticas que de una manera estaría afectando negativamente.

Además de ello uno de los factores importantes en un corto plazo son los esfuerzos de política para asegurar nuevas inversiones nacionales e internacionales en el país.

Se han identificado los siguientes factores relevantes:

- El marco económico es alentador.
- La centralización de la economía, es un factor que nos jugaría en contra porque limitaría nuestra expansión a otras ciudades.
- Evolución del tipo de cambio. En el momento actual nos es desfavorable para la adquisición de los implementos necesarios para la práctica de este deporte por los alumnos.

Además, se considera que las presiones inflacionarias serian mucho menores en un corto plazo y muy de la mano está el factor político para que el entorno sea mucho más propicio para atraer nuevas inversiones de talla mundial en nuestro país (Instituto Peruano de Economía, 2023).

- ***Factor sociocultural.***

La personalidad rebelde del skater, lo hace ver por muchos como “pandillero”, más la práctica de este deporte los hace autodisciplinarse, por ser su finalidad superarse y mejorar sus rutinas. La implementación de nuestra Escuela “Como Hermanos Skateboarding S.A.C.”, contribuirá a fomentar una práctica deportiva técnica y con incentivación de valores como disciplina, perseverancia, respeto, entre otros, lo que redundará en la seguridad de los practicantes al proporcionarles los conocimientos teóricos y prácticos necesarios, y eliminar el prejuicio que relaciona a este deporte con diversos problemas sociales. Otro aspecto a resaltar, es que los jóvenes que practican este deporte son leales y fieles a las marcas que usan, ya sean de ropa, zapatillas, etc., con ello, estos consiguen influenciar o adoctrinar, formas de comportamiento, tendencias y moda de forma casi instantánea. En la actualidad el skateboarding se ha convertido en un deporte muy popular en nuestro país, por ello, hoy en día, es común ver a jóvenes y niños practicando este deporte en calles, ciclovías, clubes privados, y sobre todo en los skateparks. También, muchos de estos jóvenes usan el skate como medio de transporte. Hoy por hoy, los skateparks son un boom en muchas ciudades, por esa razón los municipios deberían contemplar hacer uno en sus localidades. Los factores relevantes hallados son:

- En el sector deportivo, los valores que se preconizan contribuyen a elevar la calidad de vida de la población, reduciendo los niveles de delincuencia, vagancia y drogadicción, entre otros.

- La buena práctica deportiva incentiva a la extrapolación de los valores a la vida personal y familiar del deportista.
- La preferencia por la práctica del skateboarding, se está incrementando en la juventud deportista, lo que favorece a la expectativa de éxito de nuestra escuela.

- ***Factor tecnológico***

La fabricación de las prendas de vestir para los deportes, en especial para el sakteboarding, ha evolucionado, realizándose más modelos y en mayor cantidad en menor tiempo, esto se debe a la evolución de la maquinaria, pues ha permitido modernizar los procesos en esta industria textil, haciendo que su producción sea más rápida, con costos más bajos y con constante calidad. Este rubro nos proporciona los siguientes factores:

- La tecnología es un elemento favorable que podría brindarnos ventajas competitivas.
- La diversidad de formas de promocionar nuestra escuela, nos permitirá abrir nuestra cartera de clientes.
- La modernidad de las comunicaciones contribuye a crear lealtad en los clientes.

- ***Factor ecológico / ambiental.***

Incluye los recursos naturales que nuestra empresa necesitaría, y si estos son o no afectados por sus actividades (Escobar, 2022). Las empresas que aspiran a ser sostenibles en el tiempo, deben usar como estrategia cuidar el medio ambiente. Hoy en día, son muchas las empresas que se integran a la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), con la finalidad de promover campañas de sensibilización acerca del grave problema de la contaminación del medio ambiente, con la denominación de “Juntos por el Medio Ambiente”, estas empresas también constituyen parte del Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (OPECU) y de la ONG Gobernabilidad Perú Ambiental, quienes, junto a la SNI, promueven las buenas prácticas en la sociedad. Tenemos los siguientes:

- Nuestra empresa tiene una valoración nula de impacto en el medio ambiente.
- No requerimos del uso de recursos naturales.

- ***Factor demográfico.***

Permite conocer el tamaño de la población al que nos orientamos y la influencia que tiene en el proyecto. Los factores relevantes son:

- El público objetivo al que nos dirigimos se encuentra entre los sectores económicos de “A” a “C” y muestran marcado interés por la práctica de este deporte y por compartirlo con su círculo social y familiar, siendo un punto favorable para nuestro emprendimiento.
- Actualmente, son más los jóvenes de ambos sexos que se incorporan al mercado laboral, lo que les permite satisfacer sus necesidades recreativas.
- Consideramos que la edad de los alumnos al que la empresa se dirige oscila entre 13 a los 25 años, por ser una edad propicia para iniciarse y perfeccionarse en la práctica de este deporte, tanto en varones como damas.

En resumen, según la matriz PESTEL tenemos la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Matriz PESTEL del proyecto*

<b>Perfil PESTEL</b>	<b>Factores</b>	<b>Muy Negativo</b>	<b>Negativo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Positivo</b>	<b>Muy positivo</b>
Demográfico	Tamaño el público objetivo				X	
	Género de los clientes				X	
	Edad de los clientes				X	
	Distribución geográfica del público objetivo				X	
Económico	Marco económico general					X
	Instituciones financieras existentes				X	
	Centralización de la economía		X			
	Evolución del tipo de cambio		X			
Político /Legal	Estabilidad política del país			X		
	Sistema de partidos políticos			X		
	Apoyo del gobierno al sector				X	
	Normas contables y leyes específicas				X	
Socio Cultural	Valores preponderantes en el sector					X
	Normas implícitas de la sociedad					X

	Comportamiento del consumidor			X
Tecnológico	Adelantos tecnológicos relevantes		X	
	Nuevos medios para promoción		X	
	Nuevos métodos de contacto posventa		X	
Ambiental	Control de impacto en medioambiente	X		
	Disponibilidad de recursos Naturales	X		
<b>TOTAL</b>		2	4	<b>10</b>
				<b>4</b>

*Nota:* Adaptado de (Franco, 2014) Planes de negocios: una metodología alternativa.

### 3.1.3. Análisis del microentorno

#### Análisis de la industria de skateboarding en la ciudad de Arequipa

Según un reporte publicado por La República (2021), en Arequipa se encuentra disponible un lugar destinado a la práctica del skateboarding, situado a una distancia de cuatro cuadras de la Plaza de Armas, específicamente en la intersección entre la Avenida La Marina y la última cuadra de la calle Consuelo. A pesar de ello, se subraya la necesidad de realizar mejoras y establecer medidas de organización para garantizar que esta actividad se desarrolle sin generar perturbaciones en el orden público y la tranquilidad del vecindario. Cada día, entre 100 y 150 deportistas se congregan en este parque provisional para skaters, si bien se advierte que las mañanas no son el momento ideal debido a la alta radiación que provoca el sobrecalentamiento del cemento, siendo las tardes el horario de preferencia para los patinadores.

Con el reciente éxito en los Juegos Olímpicos, se ha observado un significativo aumento en el número de seguidores de este deporte. Sin embargo, la práctica del skateboarding carece de una supervisión adecuada, y aunque algunos patinadores sufren lesiones durante su actividad, no reciben asistencia médica de manera inmediata. Las autoridades locales, como el serenazgo, a menudo demoran en responder a las llamadas de emergencia y, cuando lo hacen, su intervención se limita a desalojar a los deportistas para evitar posibles altercados, dejando a los lesionados sin atención médica. Mientras tanto, los residentes de las viviendas cercanas manifiestan su descontento ante la creciente popularidad de esta disciplina en la zona, demandando la implementación de medidas como un control policial permanente, la instalación de cercas perimetrales, limpieza y la

disponibilidad de servicios sanitarios adecuados. Se espera que la Municipalidad Provincial de Arequipa tome medidas al respecto (La República, 2021).

Por otra parte, Gonzales (2023), reporta que el 24 de junio de 2023, la ciudad de Arequipa conmemoró el Día del Skateboarding 2023. Durante este evento, organizado por la Asociación de Skateboarding de Arequipa y la Escuela de Skate certificada CH Skateboarding, se llevó a cabo un recorrido desde Yanahuara hasta el Skatepark de la Avenida La Marina para celebrar este deporte y forma alternativa de transporte. Dentro de las actividades propuestas para skaters aficionados y profesionales se incluyeron competiciones como el Ollie Contest, Hippy Jump Contest, Game of Skates y carreras en pareja, abiertas a participantes de todas las edades y niveles. Adicionalmente, se llevaron a cabo talleres y clínicas de skate para el mantenimiento de tablas y ruedas. El evento contó con la participación de cuatro DJs y productores de la escena local, así como un área destinada a la venta de alimentos y productos. La duración del evento estuvo programada hasta las 7:00 pm en este popular punto de encuentro para skaters cercano al centro histórico. La organización del evento recibió el respaldo de una veintena de marcas independientes y emprendimientos, quienes ofrecieron premios para aquellos participantes que se sumaran puntualmente al Día del Skateboarding 2023 en Arequipa.

- **Factores económicos que pueden afectar la demanda y el funcionamiento de la escuela**

*Ingresos y poder adquisitivo:* El nivel de ingresos de las familias en Arequipa es un factor clave que influirá en la demanda de los servicios de la escuela de skateboarding. Si los ingresos familiares son altos y estables, habrá mayor disposición a pagar por actividades recreativas y deportivas como el skateboarding. Por el contrario, si los ingresos son bajos o inestables, las familias priorizarán gastos esenciales y tendrán menor capacidad para destinar recursos a este tipo de actividades.

*Empleo y estabilidad laboral:* La situación del empleo y la estabilidad laboral en Arequipa también pueden afectar la demanda. Si la tasa de empleo es alta y las personas tienen trabajos estables, habrá más familias con recursos para invertir en actividades extracurriculares como la escuela de skateboarding. Sin embargo, si la tasa de desempleo es elevada o hay mucha inestabilidad laboral, las familias tendrán menos ingresos disponibles para destinar a actividades recreativas.

*Costo de vida:* El costo de vida en Arequipa, incluyendo gastos como vivienda, alimentos, transporte, entre otros, puede influir en la capacidad de las familias para destinar recursos a actividades como el skateboarding. Si el costo de vida es alto, las personas tendrán menos dinero disponible para gastos discrecionales.

*Inversión y desarrollo económico:* El nivel de inversión y desarrollo económico en Arequipa también puede tener un impacto en la demanda de la escuela de skateboarding. Si la ciudad atrae más inversiones y hay un crecimiento económico sostenido, habrá más familias con ingresos disponibles para destinar a actividades recreativas y deportivas.

*Inflación y tasas de interés:* La inflación y las tasas de interés pueden afectar el poder adquisitivo de las familias y, por lo tanto, su capacidad para pagar por los servicios de la escuela de skateboarding. Si la inflación es alta y las tasas de interés son elevadas, los costos de vida serán mayores y las personas tendrán menos dinero disponible para gastos discrecionales.

- **Factores legales y regulatorios relevantes para la operación de la escuela.**

*Licencias y permisos municipales:* Es necesario obtener las licencias y permisos correspondientes de la Municipalidad Provincial de Arequipa para la apertura y funcionamiento de la escuela. Esto puede incluir una licencia de funcionamiento, permisos de construcción o remodelación de las instalaciones, certificados de defensa civil, entre otros.

*Normativa de seguridad:* Deberán cumplirse todas las normas de seguridad establecidas por las autoridades locales para este tipo de establecimientos deportivos. Esto incluye contar con señalización adecuada, zonas de seguridad, equipos de protección personal, botiquines de primeros auxilios, entre otros.

*Regulaciones laborales:* Es importante cumplir con la legislación laboral vigente en Perú y Arequipa respecto a la contratación de personal, pago de salarios, horarios de trabajo, seguridad social, entre otros.

*Normas de protección al consumidor:* La escuela deberá acatar las normas de protección al consumidor en cuanto a publicidad, precios, contratos, garantías y solución de reclamos.

*Impuestos y obligaciones tributarias:* Será necesario cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes, como el pago de impuestos, presentación de declaraciones y llevar una contabilidad formal.

*Reglamentos de uso de espacios públicos:* Si la escuela planea utilizar espacios públicos para algunas de sus actividades, deberá obtener los permisos necesarios y cumplir con los reglamentos establecidos por la Municipalidad.

*Legislación sobre derechos de autor y marcas:* Si la escuela planea utilizar música, imágenes o marcas protegidas, deberá asegurarse de contar con las autorizaciones y licencias correspondientes.

- **Factores socioculturales que influyen en la aceptación y popularidad del skateboarding en Arequipa.**

La aceptación y popularidad del skateboarding en Arequipa, al igual que en cualquier otra ciudad, está influenciada por una serie de factores socioculturales. Aquí hay algunos aspectos relevantes que podrían estar contribuyendo a la popularidad del skateboarding en Arequipa:

*Cultura juvenil:* El skateboarding ha sido históricamente asociado con la cultura juvenil, especialmente entre adolescentes y adultos jóvenes. En Arequipa, al igual que en muchas otras ciudades, los jóvenes pueden verse atraídos por la estética, la música y la actitud rebelde asociada con el skateboarding.

*Influencia de medios de comunicación y redes sociales:* La difusión del skateboarding a través de los medios de comunicación y las redes sociales ha desempeñado un papel fundamental en su popularidad. La exposición a videos, fotos y noticias sobre skateboarding en plataformas como YouTube, Instagram y TikTok puede influir en la percepción y la aceptación de esta actividad en Arequipa.

*Espacios urbanos adecuados:* La disponibilidad de espacios urbanos adecuados, como parques, plazas y áreas públicas, donde los skaters pueden practicar libremente, puede fomentar el crecimiento de la comunidad de skateboarding en Arequipa. La presencia de parques de skate especialmente diseñados también puede ser un factor importante.

*Presencia de comunidades y grupos locales de skateboarding:* La existencia de comunidades y grupos locales de skaters en Arequipa puede contribuir significativamente a la popularidad de esta actividad. Estos grupos no solo ofrecen apoyo y camaradería a



los skaters locales, sino que también organizan eventos, competiciones y actividades que pueden atraer la atención y el interés de la población.

*Influencia de figuras públicas y deportistas destacados:* La presencia de figuras públicas y deportistas destacados en la escena del skateboarding, ya sea a nivel local, nacional o internacional, puede tener un impacto en la aceptación y la popularidad de esta actividad en Arequipa. Los skaters famosos o aquellos que han logrado reconocimiento en competiciones pueden inspirar a otros a participar en el deporte.

*Cambio en las actitudes sociales hacia el deporte urbano:* Con el tiempo, las actitudes sociales hacia el skateboarding y otros deportes urbanos han evolucionado, pasando de ser vistos como actividades marginales o peligrosas a ser considerados como formas legítimas de expresión y recreación. Este cambio en la percepción social puede haber contribuido a la aceptación del skateboarding en Arequipa.

## **3.2. Análisis interno**

### **3.2.1. Análisis AMOFHIT.**

Es un instrumento el cual se usa en la parte interna de la empresa para identificar ciertas especialidades y así obtener las principales estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la escuela de skateboarding. (Fernando A. Dalessio 2008)

- **Administración / Gerencia**
  - Infraestructura y distribución adecuada para el desarrollo de la enseñanza en este deporte.
  - Liderar en la enseñanza y en venta a nivel local brindando seguridad y compromiso.
  - Fortalecer la presencia en el mercado como la primera escuela de skate en Arequipa y su posición competitiva mediante estrategias elaboradas.
- **Marketing**
  - Impulso en la difusión de contenidos publicitarios para el segmento objetivo y el posicionamiento de la escuela.
  - Creatividad para desarrollar estrategias de publicidad y de promoción.
  - Trabajo en equipo y comunicación efectiva.
  - Fidelización e interacción en el servicio.

- **Operaciones / Producción**
  - Programación de los turnos de clases, asignación de instructores y alumnos por grupos y realización de un monitoreo constante.
  - Supervisión de las instalaciones y equipos, asegurando su mantenimiento adecuado.
  - Implementación de procedimientos operativos y normas de seguridad de acuerdo a lo que se establezca.
  - Resolución de problemas operativos y colaboración con otras áreas para garantizar una operación integrada y eficaz.
  - Gestionar el inventario de materiales y equipos de la escuela, realizando pedidos según sea necesario.
  - Coordinar el transporte y distribución de materiales y equipos, asegurando la puntualidad y seguridad.
  
- **Finanzas**
  - Llevar el registro de todas las transacciones financieras de la escuela con precisión y puntualidad.
  - Preparar informes financieros y declaraciones de impuestos en conformidad con la normativa vigente.
  - Realizar análisis de costos y presupuestos para optimizar el rendimiento financiero.
  - Gestionar los pagos a proveedores y la nómina del personal de manera oportuna.
  - Brindar asesoramientos constantes en asuntos fiscales y financieros al área de administración.
  
- **Recursos Humanos**
  - Habilidad para la orientación y formación del personal.
  - Selección, capacitación y desarrollo al personal.
  - Gestionar procesos de recursos humanos, nóminas y contrataciones.

- Colaborar con otros departamentos para garantizar un flujo de trabajo eficiente y coordinado.
- Cumplir con normativas de seguridad en el manejo de materiales y equipos, minimizando riesgos.
- **Informática y comunicaciones**
  - Mantener registros y archivos de la escuela actualizados y organizados.
  - Atender llamadas telefónicas y brindar información general a los clientes.
  - Apoyar en la organización de eventos y actividades de la escuela.
  - Realizar tareas administrativas asignadas por la administración.
- **Tecnológicas(I&D)**
  - Capacidad en adoptar nuevas tecnologías para la mejora continua de la escuela.
  - Tener en consideración las capacidades tecnológicas del personal de la escuela para el buen uso de ellas.

### 3.2.2 FODA

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es un análisis que contribuye a los gerentes a establecer cuatro modalidades de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA) (Peñafiel et al., 2020).

Presentamos la siguiente tabla:

**Tabla 2.**  
*Análisis FODA*

	<b>Fortalezas: F</b>	<b>Debilidades: D</b>
<b>Oportunidades: O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contamos con la infraestructura para el desarrollo de la enseñanza de este deporte.</li> <li>• Nuestros instructores brindarán enseñanza técnica y personalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestro local no es propio.</li> <li>• Competencia de otras probables escuelas de otras regiones.</li> </ul>
	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra en aumento el mercado de deportes extremos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar la enseñanza personalizada teórica y práctica, en una instalación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de eventos de gran escala</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aceptación de los jóvenes de ambos sexos para la práctica de este deporte se está incrementando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del progreso de los alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de clientes con mayor poder adquisitivo y auspiciadores.</li> <li>• Apertura de sucursales según demanda.</li> <li>• Diversificar hacia otros grupos poblacionales.</li> <li>• Promocionar la calidad de la enseñanza brindada en la escuela</li> </ul>
---	--	---

Amenazas: A	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela puede ser copiada.</li> <li>• Competencia de otras posibles escuelas que brinden un menor costo pero de otras regiones.</li> <li>• Que los usuarios cambien su preferencia por este deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar hacia otros grupos poblacionales.</li> <li>• Promocionar la calidad de la enseñanza brindada en la escuela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones de descuentos a alumnos regulares.</li> <li>• Promoción de paquetes de enseñanza.</li> <li>• Adaptación de la infraestructura para alumnos de menor edad</li> </ul>

**Fuente:** (David, 2003) Conceptos de Administración Estratégica.

**Elaboración:** propia.

Seguidamente, detallamos las siguientes estrategias:

**Estrategias FO:**

Consiste en utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- Promocionar la enseñanza personalizada teórica y práctica, en una instalación que brinda seguridad y un ambiente eco amigable.
- Se trata de poner a disposición de los alumnos instructores capacitados que les enseñen los fundamentos necesarios para una práctica segura y eficiente.
- Monitoreo del progreso de los alumnos. Al realizar un control del avance en el dominio paulatino de los diversos trucos por parte de los alumnos, se permite una categorización, posibilitando así niveles de competencia y de exhibición.

**Estrategias DO:**

- Organización de eventos de gran escala.

Al asegurar un aprendizaje efectivo y técnico, posibilita a los alumnos a participar en eventos de exhibición, que difundirá el skateboarding y eventos de competencia, que, a su vez, elevará el nivel de nuestra escuela.

- Búsqueda de clientes con mayor poder adquisitivo y auspiciadores.

Ampliación de nuestra cartera de alumnos, para generar la masificación de este deporte y con ello lograr el apoyo de auspiciadores en campeonatos de alto nivel.

- Apertura de sucursales según demanda.

Identificadas las debilidades que enfrentamos, podríamos orientarnos a la apertura de una nueva escuela en otras ciudades.

Estrategias FA:

- Diversificar hacia otros grupos poblacionales.

Adecuar las clases para que puedan ser ofrecidas a niños de 7 a 15 años y mayores de 25.

- Promocionar la calidad de la enseñanza brindada en la escuela.

La estrategia publicitaria estaría basada no solo en la difusión del skateboarding, sino en el elemento diferenciador que está constituido por los instructores capacitados que brindan una enseñanza teórica y práctica, además del monitoreo del progreso de los alumnos.

Estrategias DA:

- Promociones de descuentos a alumnos regulares.

Para neutralizar la amenaza de posibles competidores, se haría programas de descuento a los alumnos regulares.

- Promoción de paquetes de enseñanza.

Por la contratación de una determinada cantidad de clases habría descuentos en los paquetes de enseñanza.

- Adaptación de la infraestructura para alumnos de menor edad.

Colocación de colchonetas y asesoramiento para uso especializado de implementos de seguridad para menores de edad.

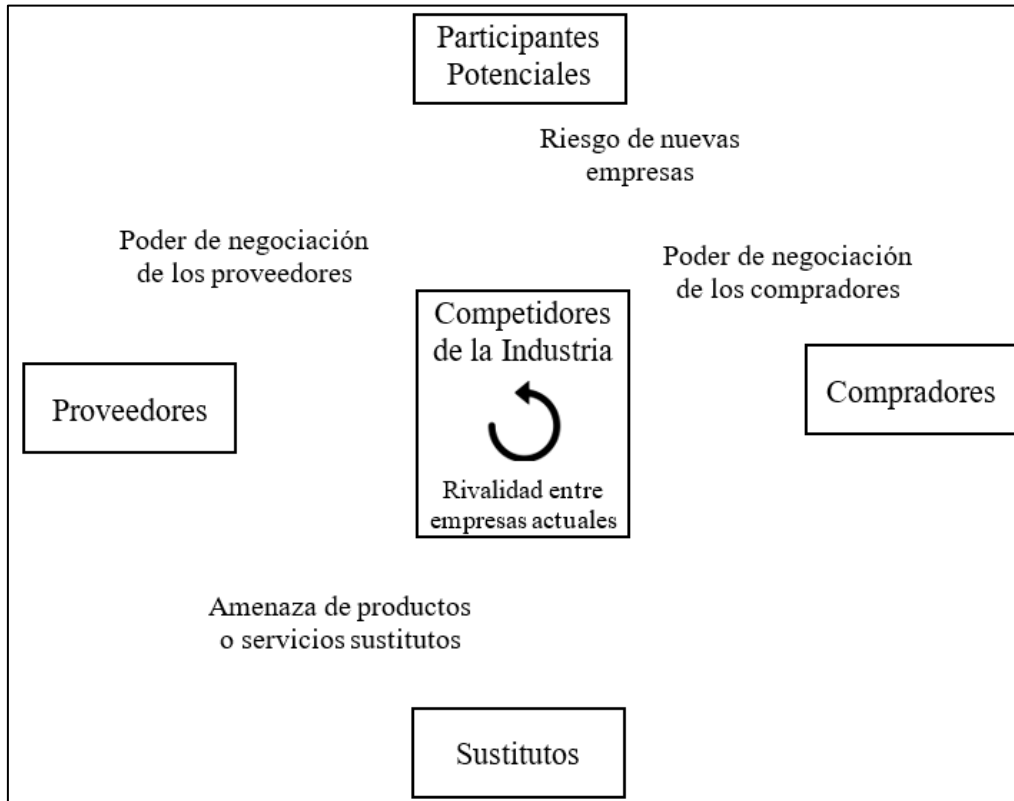
### ***3.2.3. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter***

Michael Porter, (Escuela de negocios de la Universidad de Harvard), en su teoría, describe cinco fundamentales fuerzas competitivas que se encargan de promover la competencia en un sector industrial, estas son: el ingreso de nuevas empresas al mercado, el riesgo de sustitución, el poder de negociación de los compradores, el poder de

negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales (Barrios-Hernandez et al., 2019), como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 2**

*Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter*



*Fuente:* (Porter M. E., 2008) Estrategia Competitiva.

Se ha realizado el análisis, para la presente investigación, de estas 5 fuerzas, con la finalidad de establecer cuál o cuáles de estas fuerzas, van a determinar la rentabilidad de nuestra empresa, así como estipular cuál de ellas será la de mayor importancia permitiéndonos formular la estrategia adecuada; siendo la amenaza en nuestro caso, la competencia de otras escuelas de patinaje, como se detalla en el siguiente cuadro.

**Tabla 3.**

*Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter*

Fuerza de Porter	Aspecto por analizar	Análisis	Puntuación de(0 ó 1)	Conclusión (alto o bajo)
Rivalidad entre COMPETIDORES ACTUALES	Número de competidores directos (de otras regiones del país)	Mediano	1	Alto
	Crecimiento de la industria en los últimos años	Mediano	1	
	Características diferenciadoras del servicio frente a la competencia	Enseñanza con metodología y asesoramiento	1	
	Diversidad de competidores en la ciudad	Bajo	0	
	Barreras de salida	No se identifican	0	
	<b>TOTAL</b>			
Amenaza de COMPETIDORES POTENCIALES	Diferenciación del servicio ofrecido en el mercado actual	Enseñanza personalizada y progresiva	1	Alto
	Acceso a canales de distribución	No sería un problema	0	
	Costos de cambio de los clientes	No es significativo	0	
	Requerimientos de capital para el ingreso a la industria	Es importante	1	
	Efecto de la experiencia en el sector	Es importante	1	
	<b>TOTAL</b>			
Amenaza de PRODUCTOS SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente	Si existen muchos sustitutos	1	Bajo
	Costos de cambio de los clientes	No es significativo	0	
	Precio del producto sustituto	Mediano	1	
	Grado en que satisface la misma necesidad/ cumple la misma función	No satisfacen las mismas necesidades	0	
	Innovación del producto sustituto frente al propio	No es una característica diferenciadora	0	
	<b>TOTAL</b>			
Poder de negociación de los PROVEEDORES	Número de proveedores importantes	No son los mismos	1	Bajo
	Disponibilidad de sustitutos para suministros del proveedor	Si existen sustitutos	0	
	Costos de cambio de proveedor	No es relevante	0	
	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	No es relevante	0	
	Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Es importante pues el cliente prefiere la calidad	1	
	<b>TOTAL</b>			
Poder de negociación de los CLIENTES	Número de clientes y tamaño del mercado meta	El número de clientes es mediano	1	Alto
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	Es alto	1	
	Costos de cambio del cliente	No es relevante	0	
	Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Si es una amenaza	1	
	Rentabilidad de los clientes	La compra del cliente es para uso propio	0	
	<b>TOTAL</b>			

Nota: Elaborado por el tesista adaptado de (Franco, 2014)

Concluido este análisis, Porter señala que se debe establecer una estrategia competitiva que se describe a continuación:

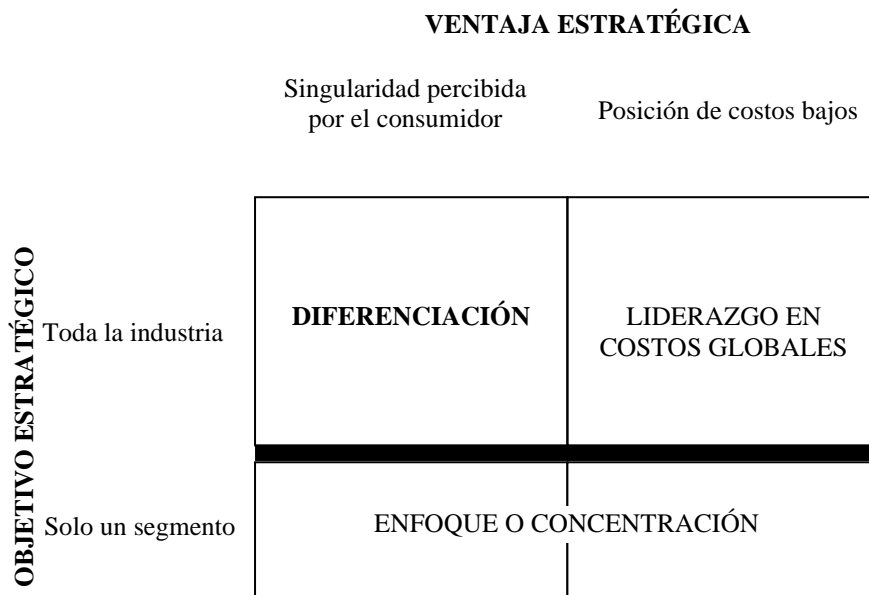
- 1) Liderazgo global en costos, por ser la primera y única escuela en el mercado arequipeño.
- 2) Diferenciación, por tener enseñanza con metodología y asesoramiento.
- 3) Enfoque o concentración.

Se seleccionará como estrategia la Diferenciación, que dice lo siguiente: “Una empresa en diferenciación de producto, tiene una ventaja competitiva, cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes.” (Ucha, 2021).

En nuestro caso, la diferenciación se basa en que brindaremos una enseñanza individualizada, tanto teórica como práctica, a fin de asegurar un nivel óptimo a un precio competitivo.

Como podemos observar en la figura, la estrategia de diferenciación logra que se prefiera nuestra escuela ante otras, por jóvenes de ambos sexos de 15 a 25 años que deseen aprender y perfeccionar la práctica del deporte de skateboarding en un ambiente seguro y ecoamigable a costos competitivos.

**Figura 3**  
*Estrategias Competitivas Genéricas*



*Nota:* Elaborado por el tesista adaptado de (Porter M. E., 2008).



### **Descripción del sector**

El sector al que nos estamos dirigiendo, son los jóvenes de ambos sexos de 13 a 25 años, que se deseen aprender y perfeccionar la práctica de este deporte.

El inicio de esta empresa se dará por la aplicación de una encuesta que determinará el conocimiento y la inquietud por practicar este deporte, con instructores capacitados con metodología diferenciada.

### **Descripción de la competencia**

La empresa desarrollará sus actividades en el sector de deportes extremos.

La calidad de la enseñanza que ofrecen las escuelas de la competencia es el factor primordial contra el que orientaremos nuestras estrategias de diferenciación, ya que nuestra meta apunta a superar el efecto que las otras escuelas puedan tener en las preferencias de nuestros alumnos.

Algunos objetivos que podemos desprender de esto son:

- Identificar las escuelas de la competencia.

Cabe precisar que al momento de la realización del presente estudio no se identificaron competidores directos dentro de la ciudad de Arequipa, sin embargo, se identificó en otras regiones como Lima, a continuación se describen algunos competidores directos de Lima:

#### **X-Sports**

Es una escuela de skateboarding en Lima que ofrece clases personalizadas para niños, adolescentes y adultos. Sus servicios abarcan desde nivel principiante hasta avanzado y se imparten en múltiples skateparks. Fundada por Álvaro Bonilla en 2019.

- **Ubicación:** Ofrecen clases personalizadas en Miraflores, La Molina, San Miguel, San Borja, Surco, Chorrillos y Asia (en temporada de verano).
- **Tipo de servicio:** Clases de skateboarding personalizadas para niños, adolescentes y adultos; también organizan campeonatos y eventos relacionados. El precio de las clases es de 200 soles por 4 clases al mes y por 8 clases 380 soles.
- **Segmento de mercado:** Dirigido a personas de todas las edades y niveles (principiantes, intermedios y avanzados), especialmente niños y adolescentes interesados en el skateboarding como deporte extremo.

## **Escuela de Skate 4Life**

Se destaca por ofrecer clases personalizadas con instructores certificados y experimentados, adaptando la enseñanza a las necesidades individuales de cada alumno. Su metodología flexible considera las diferencias entre los estudiantes y ajusta la técnica para asegurar el mejor aprendizaje. Sus clases se imparten principalmente en Miraflores, y buscan fomentar el desarrollo físico y mental, elevando la autoestima y confianza de los alumnos.

- **Ubicación y Alcance:** Clases en Lima, Perú, enfocadas en niños y adolescentes, con un enfoque adaptativo y personalizado en la enseñanza.
- **Diferenciación:** Enfocada en valores como autoestima, seguridad, y trabajo en equipo, y apoyando el skateboarding como deporte olímpico.
- **Servicios:** Clases personalizadas con instructores certificados en varias ubicaciones.
- **Impacto:** Alta recomendación (96%) y una comunidad activa de 10,000 seguidores en redes sociales.

Adicional a la identificación de competidores se realizará lo siguiente:

- Establecer las técnicas de enseñanza tanto teórica como práctica y monitoreo de los avances de los alumnos en el dominio de la técnica del skateboarding.
- Efectuar un estudio de los medios de comunicación para la promoción que utiliza la competencia.

## CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 4.1. Características del servicio

La Escuela de Skateboarding en Arequipa ofrecerá un servicio integral y único destinado a satisfacer la creciente demanda de aprendizaje y práctica del skateboarding en la ciudad. La instalación contará con rampas, rails y equipos de alta calidad, proporcionando un espacio seguro y estructurado para skaters de todas las edades y niveles de habilidad. Con un currículo diseñado desde habilidades básicas hasta técnicas avanzadas, los entrenadores experimentados guían a los estudiantes en su desarrollo, brindando clases de 90 minutos en horarios flexibles. El servicio pretende destacarse por talleres especializados con grupos reducidos para un aprendizaje personalizado. Más allá de ser una escuela de skate, aspira a fomentar una cultura del skateboarding en Arequipa, promoviendo la inclusión, el ejercicio físico y la recreación. El enfoque no solo busca enseñar el deporte, sino también contribuir al desarrollo personal y social de los jóvenes, aspirando a convertirnos en un referente para la implementación de más escuelas de skateboarding a nivel nacional.

#### Figura 4

*Imagen referencial de talleres de Skateboardin*



*Nota:* Fuente (Inner West, 2022).

## **4.2. Identificación y segmentación del mercado objetivo**

En este apartado del estudio se desarrolla la identificación y segmentación del mercado objetivo.

### **Segmentación demográfica basado en edad**

El público objetivo para la presente propuesta son jóvenes de 13 a 25 años de edad. La elección de este grupo se fundamenta en primer lugar, porque este grupo demográfico se encuentra en una etapa de la vida caracterizada por la búsqueda de identidad y la exploración de actividades que les permitan expresarse de manera única. El skateboarding, como deporte y forma de arte urbano, ofrece a estos jóvenes una plataforma emocionante para expresar su individualidad y creatividad. Además, los adolescentes y adultos jóvenes de esta edad suelen estar más abiertos a probar nuevas experiencias y desafíos físicos, lo que hace que el aprendizaje del skateboarding sea atractivo para este grupo. La flexibilidad y la agilidad física típicas de esta etapa de la vida también facilitan la adopción y mejora de las habilidades necesarias para el skateboarding (Paulo, 2023).

Desde el punto de vista de las tendencias culturales y de consumo, el skateboarding ha experimentado un resurgimiento significativo en popularidad entre los jóvenes, impulsado por influencias en la música, la moda y la cultura urbana. Al dirigirse a este segmento demográfico, la escuela puede capitalizar estas tendencias culturales para establecer una conexión más auténtica y relevante con su audiencia (Ruiz, 2017).

Adicionalmente, el rango de edad de 13 a 25 años abarca tanto a principiantes entusiastas como a skaters más experimentados que buscan perfeccionar sus habilidades, lo que amplía el alcance y la diversidad de la clientela potencial.

### **Segmentación demográfica basado en lugar de procedencia**

Para el presente proyecto se pretende que el público objetivo sean los jóvenes ubicados en los distritos urbanos y céntricos de la ciudad de Arequipa. Esto se fundamenta en la densidad poblacional, la accesibilidad y la infraestructura urbana propicias para la práctica de este deporte. Dirigirse a jóvenes de estas áreas aprovecha la disposición de la población a participar en actividades urbanas y deportes extremos, mientras se beneficia de la proximidad a parques y espacios públicos idóneos para el skateboarding. Esta estrategia también permite crear una comunidad dinámica de entusiastas del skateboarding, aprovechando la diversidad cultural y el flujo constante de personas en los

distritos céntricos y urbanos, contribuyendo así a una presencia exitosa y sostenible de la escuela en la región.

Por lo anterior, a continuación, se muestra la tabla de la cantidad poblacional de jóvenes de 13 a 25 años de edad de los distritos cercanos al centro y urbanos de ciudad de Arequipa.

**Tabla 4**

*Población de jóvenes de 13 a 25 años de los distritos urbanos de Arequipa*

<b>Distritos céntricos</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>total</b>
Arequipa cercado	300	310	341	367	440	483	491	441	473	515	446	479	420	5506
Alto Selva Alegre	619	603	657	652	710	776	775	885	894	929	807	810	838	9955
Cayma	726	705	716	699	753	833	863	898	905	893	831	865	848	10535
Cerro Colorado	3239	3117	3016	3098	3468	3675	3695	3782	3899	3988	3679	3764	3838	46258
Jacobo Hunter	800	688	732	753	821	872	915	929	932	879	878	900	915	11014
José Luis														
Bustamante y Rivero	1094	1080	1048	1057	1229	1317	1353	1402	1523	1388	1406	1387	1303	16587
Mariano Melgar	896	829	903	851	964	1120	1123	1131	1154	1121	1078	1135	1106	13411
Miraflores	825	848	866	902	1040	1209	1216	1177	1213	1156	1048	1109	1055	13664
Paucarpata	1985	1977	1977	1913	2174	2354	2265	2436	2460	2369	2323	2398	2347	28978
Sachaca	398	366	365	379	416	416	415	474	450	448	421	377	434	5359
Socabaya	1108	1145	1073	1058	1230	1353	1301	1343	1372	1386	1390	1401	1388	16548
Yanahuara	303	317	333	296	367	426	404	458	401	388	425	408	434	4960
<b>TOTAL</b>														<b>182775</b>

*Nota:* Fuente (INEI, 2018).

Dado que la población geográfica del estudio es de 182775 jóvenes de 13 a 25 años de edad de los distritos señalados en la tabla 5, es preciso realizar una aproximación específica de población por interés en deportes, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Actividad Física y Hábitos de Vida Saludable del 2021 del CPI, el 62.6% de jóvenes entre 18 a 24 años practica algún deporte (CPI, 2021). Por lo anterior, la población de interés se reduce a 114418 jóvenes.

### **Investigación cuantitativa**

#### **Cálculo de tamaño de muestra**

Considerando que se cuenta con una población finita, el tipo de muestreo será probabilístico aleatorio simple.

El cálculo del tamaño de muestra con población finita se realiza utilizando la fórmula específica para este escenario. La fórmula para el tamaño de muestra con población finita es la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

Donde:

- $n$  es el tamaño de muestra
- $N$  es el tamaño total de la población.
- $Z$  es el valor crítico de la distribución normal estándar correspondiente al nivel de confianza deseado (para este caso se empleará un 95% de nivel de confianza)
- $p$  proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio
- $q$  proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$

En el siguiente cálculo se obtuvo el tamaño de muestra.

$$n = \frac{(114418)(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(114418 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n \approx 383$$

Del mismo modo, cabe precisar que el número de encuestados por distrito fue proporcional al porcentaje total de jóvenes por cada distrito, es decir la muestra estará distribuida de la siguiente manera:

**Tabla 5**

*Distribución de la muestra por distrito*

Distritos céntricos	Cantidad
Arequipa cercado	12
Alto Selva Alegre	21
Cayma	22
Cerro Colorado	97
Jacobo Hunter	23
José Luis Bustamante y Rivero	35
Mariano Melgar	28
Miraflores	29
Paucarpata	61
Sachaca	11
Socabaya	35
Yanahuara	10
<b>Total muestra</b>	<b>383</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

### **Diseño de instrumento y aplicación**

Para el análisis de la demanda del mercado se usó la técnica de encuesta bajo el instrumento del cuestionario. La elección de emplear un cuestionario o encuesta se sustenta en la necesidad de recopilar datos estructurados y cuantificables sobre las preferencias, intereses y características demográficas de la audiencia objetivo. La encuesta facilitará la obtención de datos cuantitativos que serán cruciales para la toma de decisiones estratégicas, como la definición de programas de enseñanza personalizados, la

adecuación de horarios, y la implementación de estrategias de marketing específicas para los segmentos demográficos identificados. Además, proporcionará una base objetiva para la proyección de la demanda y contribuirá a la formulación de estrategias que se alineen de manera efectiva con las expectativas y necesidades del mercado objetivo.

Para lo cual, se construyó una tabla de operacionalización de la variable, que se muestran en el Anexo B

El instrumento final diseñado se muestra en el Anexo A, el cual tiene 17 preguntas en total con 15 de ellas con opción para marcar.

El método de aplicación del cuestionario fue por Google Forms, el cual se compartió en redes sociales de los distritos seleccionados.

### **Análisis de resultados cuantitativos**

**Tabla 6**

*Hallazgos de edad de los encuestados*

Edad	N	%
13	37	9,7%
14	27	7,0%
15	31	8,1%
16	29	7,6%
17	30	7,8%
18	35	9,1%
19	28	7,3%
20	26	6,8%
21	27	7,0%
22	24	6,3%
23	26	6,8%
24	26	6,8%
25	37	9,6%
Total	383	100%

*Nota:* Elaborado por el tesista

En la anterior tabla se logró observar los hallazgos en cuanto a la edad de los encuestados.

**Tabla 7***Género de los encuestados*

Género	N	%
F	171	44,6%
M	212	55,4%
Total	383	100%

*Nota:* Elaborado por el tesista

Asimismo , en la tabla anterior, se observan que el 44,6% de los participantes son mujeres y el 55,4% hombres.

**Tabla 8***Distrito de procedencia de los encuestados*

Distritos céntricos	Cantidad	%
Arequipa cercado	12	3%
Alto Selva Alegre	21	5%
Cayma	22	6%
Cerro Colorado	97	25%
Jacobo Hunter	23	6%
José Luis Bustamante y Rivero	35	9%
Mariano Melgar	28	7%
Miraflores	29	8%
Paucarpata	61	16%
Sachaca	11	3%
Socabaya	35	9%
Yanahuara	10	3%
Total muestra	383	100%

*Nota:* Elaborado por el tesista

En la tabla anterior, se conoció el distrito de procedencia de los encuestados.

**Tabla 9***Nivel de estudio de los encuestados*

Alternativa	N	%
No estudio	18	4,7%
Primaria	1	0,3%
Secundaria	155	40,5%
Técnico superior	18	4,7%
Universitario	191	49,9%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista



En relación al nivel de estudio, el 49,9% de los encuestados se encuentran estudiando en la universidad o ya culminaron, por otro lado, el 40,5% son estudiantes de colegio o culminaron, el resto de los encuestados, es de nivel técnico superior, primaria o bien no estudian.

**Tabla 10**

*¿Tienes experiencia previa en skateboarding?*

Alternativa	N	%
No, pero tengo interés en aprender.	136	35,5%
No, soy principiante.	72	18,8%
Sí, tengo experiencia avanzada.	20	5,2%
Sí, tengo experiencia intermedia.	44	11,5%
Solía practicar, pero hace tiempo que no lo hago.	111	29,0%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

En referencia a la pregunta sobre la experiencia con la cuentan los encuestados, el 35,5% de ellos señalaron que no tienen experiencia previa pero están interesados en aprender, el 29% solía practicar pero hace tiempo ya no lo hace. Por otro lado, el 18,8% de los jóvenes indicaron que no tienen experiencia y son principiantes, el restante tiene experiencia intermedia o avanzada.

**Tabla 11**

*¿Con qué frecuencia practicas skateboarding?*

Alternativa	N	%
Diariamente	20	5,2%
Mensualmente	12	3,1%
Nunca	178	46,5%
Ocasionalmente	137	35,8%
Semanalmente	36	9,4%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

En la tabla anterior se conoció los hallazgos sobre la frecuencia de prácticas de skateboarding, donde el 46,5% de los 383 encuestados refirieron que nunca han practicado, el 35,8% ocasionalmente, el 9,4% semanalmente, el 5,2% y 3,1% práctica diaria y mensualmente.

**Tabla 12***¿De qué forma te gusta o te gustaría patinar?*

Alternativa	N	%
No me gusta patinar	17	4,4%
Patinar en descenso	27	7,0%
Patinar en la calle	126	32,9%
Patinar en posa	22	5,7%
Patinar en rampas	44	11,5%
Todos los estilos	147	38,4%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

En cuanto a los estilos de skate, el 38,4% de los encuestados refirieron que les gusta o les gustaría patinar todos los estilos, el 32,9% indicaron que les gusta patinar estilo calle, el 4,4% señalaron que no les gusta patinar, el resto de los jóvenes mencionaron que les gusta patinar estilo de descenso y posa.

**Tabla 13***¿Dónde sueles practicar Skateboarding con más frecuencia?*

Alternativa	N	%
Calles y plazas de la ciudad.	57	14,9%
Complejos deportivos	24	6,3%
En casa con obstáculos	30	7,8%
No practico skate	146	38,1%
Parques, alamedas y fachadas	65	17,0%
Pista de skate públicas	61	15,9%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

En cuanto a los espacios de preferencia de prácticas de skate, el 38,1% de los encuestados mencionaron que no practica skate, el 17% señaló que practica en parques, alamedas y fachadas; el 15,9% suele practicar en pista de skate públicas; el 14,9% lo hace en calles y plazas de la ciudad. El 7,8% practica en casa con obstáculos y el resto en complejos deportivos.

**Tabla 14***¿Qué te motiva a practicar skateboarding?*

Alternativa	N	%
Deporte	57	14,9%
Diversión	184	48,0%
No practico skateboarding	66	17,2%
Profesionalización.	12	3,1%
Socialización.	13	3,4%
Superación personal.	51	13,3%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

En la tabla anterior se presentaron los hallazgos en cuanto a motivos a practicar skate, el 48% de los encuestados mencionaron que practican skate por diversión; el 17,2% menciona que no practica; el 14,9% practica por hacer deporte; el 13,3% indicaron que su motivo es la superación personal; el resto de encuestados indicaron como motivo la socialización y profesionalización.

**Tabla 15**

*¿Te gustaría aprender skateboarding en una escuela de aprendizaje privada?*

Alternativa	N	%
No, no estoy interesado	25	6,5%
No, prefiero aprender por mi cuenta.	43	11,2%
Sí, estoy interesado.	182	47,5%
Tal vez, depende de la disponibilidad.	133	34,7%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

La pregunta de la tabla anterior es una de las claves para el análisis de la demanda, en ese sentido, el resultado resaltante en cuanto a si les gustaría aprender skate en una escuela privada es que el 47,5% de los 383 encuestados indicaron que si están interesados, el 34,7% indicó que tal vez. El restante de los encuestados prefiere aprender por su propia cuenta o simplemente no están interesados.

**Tabla 16**

*¿Qué aspectos consideras más importantes en una escuela de skateboarding?*

Alternativa	N	%
Horarios flexibles	53	13,8%
Instalaciones adecuadas	74	19,3%
Instructores calificados	94	24,5%
No conozco sobre skateboarding	29	7,6%
Precios accesibles	25	6,5%
Variedad de niveles de aprendizaje	108	28,2%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

En el cuadro anterior se presentó los resultados sobre qué aspectos los encuestados consideran más importantes en una escuela de skate, de este modo las respuestas estuvieron muy divididas, donde el 28,2% indicaron que es importante la variedad de niveles de aprendizaje, el 24,5% instructores calificados, el 19,3% instalaciones adecuadas. El resto de encuestados mencionaron sobre horarios flexibles y precios accesibles.

**Tabla 17***¿Qué servicios adicionales te gustaría que ofreciera una escuela de skateboarding?*

Alternativa	N	%
Alquiler de equipos.	55	14,4%
Clases teóricas sobre seguridad y técnica.	43	11,2%
Eventos y competiciones.	128	33,4%
No conozco sobre skateboarding	36	9,4%
Sesiones de práctica supervisadas.	59	15,4%
Tienda especializada.	62	16,2%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

En la tabla anterior, se observa los resultados sobre la pregunta qué servicios adicionales les gustaría en una escuela de skate, el 33,4% de los encuestados mencionaron sobre eventos y competiciones, el 16,2% una tienda especializada; el resto de los jóvenes indicaron sobre sesiones de prácticas supervisadas, clases teóricas de seguridad y técnica y alquiler de equipos; finalmente el 9,4% no conoce skateboarding.

**Tabla 18***¿Cuánto estarías dispuesto a invertir mensualmente en clases de skateboarding?*

Alternativa	N	%
Depende de la calidad de las clases	100	26,1%
Entre 150 a 300 soles	104	27,2%
Entre 300 a 450 soles	8	2,1%
Menos de 150 soles	143	37,3%
No estoy interesado en invertir	28	7,3%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

Del mismo modo, la pregunta del cuadro anterior es clave para el cálculo de la demanda potencial, de este modo el 2,1% de los encuestados está dispuesto a invertir entre 300 a 450 soles mensuales; el 27,2% está dispuesto a invertir entre 150 a 300 soles, el 37,3% indicaron menos de 150 soles.

**Tabla 19***¿Qué horarios te resultan más convenientes para tomar clases de skateboarding?*

Alternativa	N	%
Fines de semana	100	26,1%
Horarios flexibles según disponibilidad	141	36,8%
Mañanas	26	6,8%
No estoy interesado en skateboarding	12	3,1%
Noches	29	7,6%
Tardes	75	19,6%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

En cuanto a la preferencia de horarios; el 36,8% de los encuestados mencionaron que les conviene horarios flexibles según disponibilidad, el 26,1% fines de semana y 19,6% en horarios de tardes.

**Tabla 20**

*¿Prefieres clases individuales o en grupo para aprender skateboarding?*

Alternativa	N	%
En grupo (grande).	40	10,4%
En grupo (mediano).	83	21,7%
En grupo (pequeño).	188	49,1%
Individuales.	46	12,0%
No tengo preferencia/no estoy interesado	26	6,8%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

En cuanto a la preferencia de clases individuales o grupales, el 49,1% de los encuestados indicó en grupo pequeño, el 21,7% en grupo mediano, el 12% señalaron individuales y el 10,4% en grupos grandes. Por lo que, al proyecto le conviene realizar clases en grupos pequeños o bien medianos.

**Tabla 21**

*¿Recomendarías una escuela de skateboarding a tus amigos o conocidos?*

Alternativa	N	%
No, no lo haría.	13	3,4%
Sí, definitivamente.	222	58,0%
Tal vez, depende de su nivel de interés.	148	38,6%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

La tabla anterior, mostró los resultados de la pregunta sobre si recomendarían la escuela, de este modo, el 58% de los encuestados indicó que sí definitivamente, el 38,6% mencionó que tal vez, depende de su nivel de interés, el resto de ellos mencionaron que no recomendaría.

**Tabla 22**

*¿Qué consejos o recomendaciones tendrías para mejorar la oferta de una escuela de skateboarding en Arequipa?*

Alternativa	N	%
Ampliar las opciones de horarios	45	11,7%
Introducir programas de mentoría	16	4,2%
Mejorar la comunicación con los alumnos	34	8,9%
No conozco sobre skateboarding	20	5,2%
Ofrecer descuentos a grupos	63	16,4%
Organizar eventos locales	205	53,5%
Total	383	100,0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

Finalmente; en la tabla anterior se muestra los consejos de mejora de la escuela, de este modo, un hallazgo importante es que más de la mitad de los encuestados (53,5%) señalaron sobre organizar eventos locales.

### 4.3. Evaluación de la demanda del mercado

#### Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda se realizó el método de embudo, donde el primer filtro fue la “necesidad” con base a los resultados de la pregunta “¿Tienes experiencia previa en skateboarding?” se consideró a los encuestados que respondieron, “No, pero tengo interés en aprender”, que en total fueron 35,5% siendo 64885 con referencia a la población total; el siguiente filtro fue el deseo con la pregunta “¿Te gustaría aprender skateboarding en una escuela de aprendizaje privada?” donde se consideró contabilizar a los encuestados que respondieron “Sí, estoy interesado” los cuales sumaron un total de 47,5%.

Finalmente, el siguiente filtro fue por la demanda potencial, con la pregunta “¿Cuánto estarías dispuesto a invertir mensualmente en clases de skateboarding?”, donde un total de 2,1% de encuestados respondieron “entre 300 a 450 soles” mensuales, y se consideró a ellos dado que el proyecto pretende ingresos por cliente mensuales en ese rango.

**Tabla 23**

*Estimación de la demanda base del proyecto*

Filtro	Factor	%	Demanda	Respuesta
<b>Necesidad</b>	4. ¿Tienes experiencia previa en skateboarding?	35.50%	64885	No, pero tengo interés en aprender
<b>Deseo</b>	8. ¿Te gustaría aprender skateboarding en una escuela de aprendizaje privada?	47.50%	30820	Sí, estoy interesado
<b>Demanda potencial</b>	12. ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir mensualmente en clases de skateboarding?	2.10%	647	Entre 300 a 450 soles

*Nota:* Elaborado por el tesista

#### 4.4. Análisis de la oferta existente

El proyecto de implementar una escuela de skateboarding en Arequipa en el año 2023 se presenta como una propuesta innovadora y única en la ciudad. La inexistencia de escuelas de este tipo en la localidad hasta el momento constituye una ventaja inicial para el emprendimiento, ya que no enfrentaría competencia directa en el mercado local. Sin embargo, es crucial tener en cuenta la presencia de escuelas de skateboarding en Lima, la capital del país, que podrían ser consideradas como competencia indirecta.

La competencia indirecta proveniente de Lima plantea un desafío a tener en cuenta. Aunque la distancia geográfica entre Arequipa y Lima puede disuadir a algunos clientes potenciales, es relevante considerar la posibilidad de que al menos el 20% de la demanda potencial pueda optar por las escuelas de skateboarding ya establecidas en la capital.

Además, es esencial analizar deportes alternativos o sustitutos que podrían atraer a la misma audiencia objetivo. El ciclismo, por ejemplo, podría considerarse como una alternativa, ya que comparte ciertas similitudes en términos de habilidades y destrezas físicas requeridas. Otros deportes urbanos, como el patinaje en línea o el BMX, también podrían ser competidores potenciales, ya que comparten el mismo espíritu de aventura y creatividad asociado con el skateboarding.

#### 4.5. Estimación de la demanda para el proyecto propuesto

Asimismo, se sabe que existe competencia indirecta, como los competidores futuros o las alternativas sustitutos, a los cuales se asignó un 20%, el restante fue la demanda efectiva para el proyecto, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**Tabla 24**

*Demanda efectiva del proyecto*

<b>Demanda efectiva</b>	Cuota de mercado, considerando un 20% para la competencia indirecta	80%	518	Cuota
-------------------------	---	-----	-----	-------

*Nota:* Elaborado por el tesista

#### Proyección de la demanda futura

Para proyectar la demanda efectiva del proyecto, se empleó el método de estimación de cantidad poblacional, cabe precisar que 518 personas como demanda efectiva fue con base a la población objetivo según año base 2017; sobre ello se hizo una proyección al 2029 con la siguiente fórmula:

$$P_f = P_o(1 + r)^t$$

Donde:

**$P_f$** : Población futura proyectada

**$P_o$** : Población base o inicial

**$r$** : Tasa de crecimiento poblacional Arequipa (se consideró un promedio de 1.8% que fue del 2007 al 2017 de acuerdo a INEI, como se citó en (BCRP, 2023).

**$t$** : Tiempo en años entre  $P_f$  y  $P_o$

Por lo que, en la siguiente tabla se observa la demanda proyectada para la escuela de Skateboarding propuesto:

**Tabla 25**

*Demanda efectiva proyectada*

<b>Año</b>	<b>Demanda proyectada</b>
2025	587
2026	597
2027	608
2028	619
2029	630

*Nota:* Elaborado por el tesista

## **4.6. Estrategias de marketing y comercialización**

### **4.6.1. Política de precios**

La política de precios será fundamental para posicionar la escuela de skateboarding de manera efectiva en el mercado de Arequipa. Dada la ausencia de competidores directos en la ciudad y la competencia indirecta proveniente prácticamente de Lima, se adoptará una estrategia de precios competitivos pero diferenciados.

Se establecerán tarifas que reflejen el valor único ofrecido por la escuela, considerando la calidad de la instrucción, instalaciones especializadas y cualquier servicio exclusivo. Además, se implementarán descuentos por membresía a largo plazo, clases grupales y promociones estacionales para incentivar la participación continua y atraer nuevos estudiantes.

La transparencia en la estructura de precios y la comunicación clara de los beneficios asociados serán elementos clave para ganarse la confianza de los clientes. Se realizarán análisis periódicos de costos y precios de la competencia para ajustar la política de precios según las condiciones del mercado.

En ese sentido, la estrategia de fijación de precios más adecuado es el basado en el valor, donde el proceso de fijación comienza con la segmentación del cliente y su expectativa, luego se averigua cuánto el cliente potencial estaría dispuesto a pagar por el servicio, seguido de ello se diseña el servicio de acuerdo a las expectativas del cliente a un costo que sea rentable con un precio pre establecido.

De este modo, en los hallazgos de la tabla 19, reflejaron que el 2,1% de los encuestados está dispuesto a invertir entre 300 a 450 soles mensuales en la escuela de skateboarding.



**Tabla 26***Fijación de precios*

<b>Fijación</b>	<b>Precio (soles)</b>	<b>Comentario</b>
Promedio de expectativa de inversión de clientes potenciales	376 mensuales	promedio de rango 300 a 450 soles
Promedio de expectativa de inversión de clientes potenciales	47 soles	asumiendo 8 clases mensuales cada una de 2 horas
Precio fijado	47 soles	por 2 horas académicas de clase por alumno
Descuento por verano (enero y febrero)	8 soles por alumno (16%)	por 2 horas académicas de clase por alumno
Descuento de membresía de 3 meses	15 (30%) soles por alumno	por 2 horas académicas de clase por alumno

*Nota:* Elaborado por el tesista

En la tabla anterior, se refleja el promedio en soles de lo que el 2,1% de los encuestados está dispuesto a invertir en las clases, de este modo el resultado es 375 soles. Del mismo modo, se supo que a la mayoría de los encuestados les resulta convenientes horarios flexibles según disponibilidad (36,8%) y fines de semana (26,1%) para tomar las clases. Por lo que, asumiendo que tomarían 2 clases de 2 horas académicas a la semana (fines de semana sábado y domingo), el monto por clase es de 47 soles ( $375/8$ ) por 2 horas académica.

Asimismo, para tener mayor captación de alumnos se piensa dar descuento de 8 soles por clase tomada en días de verano, es decir en enero y febrero. Por otro lado, habrá un descuento de 15 soles o 30% del monto total de inversión por membresía de 3 meses.

Sumado a ello, para maximizar la captación de alumnos, se implementarán varias estrategias de descuentos y promociones a lo largo del año, que van más allá de las ofertas iniciales para el verano y la membresía de 3 meses. Estas incluyen:

1. **Descuento por matrícula de 2 personas:** Se ofrecerá un descuento del 10% para dos personas que se matriculen juntas, ya sea familiares o amigos, para fomentar la inscripción en pareja y expandir la base de alumnos.
2. **Descuento familiar:** Las familias con más de un hijo o miembro inscribiéndose en la escuela recibirán un 15% de descuento en el precio total de las clases.
3. **Promociones por referencia:** Los alumnos actuales que refieran a nuevos estudiantes obtendrán un descuento de 10 soles por cada inscripción efectiva realizada a través de su recomendación.

4. **Descuento por inscripción anticipada:** Los estudiantes que se inscriban para el siguiente trimestre con más de un mes de anticipación podrán obtener un 5% de descuento en su matrícula total.
5. **Descuento por participación en eventos especiales:** Durante competiciones o eventos organizados por la escuela, los participantes podrán disfrutar de un 10% de descuento en su próxima clase o membresía.

#### ***4.6.2. Estrategias de promoción y publicidad***

Para aumentar la visibilidad y atraer a la audiencia objetivo, se implementarán diversas estrategias de promoción y publicidad. Se aprovecharán las plataformas digitales, como redes sociales y sitios web, para crear contenido atractivo y compartir experiencias de estudiantes.

Campañas de marketing en línea, utilizando anuncios pagados y marketing de contenidos, se llevarán a cabo para llegar a los jóvenes de Arequipa. Además, se explorarán colaboraciones con influencers locales y skaters amateurs y profesionales; asimismo eventos comunitarios para fortalecer la presencia de la escuela en la ciudad.

La participación en ferias y eventos deportivos locales, así como la distribución de material promocional en lugares estratégicos, contribuirán a generar conciencia y atraer la atención de la comunidad. Del mismo modo, se participará en eventos colaborativos con marcas relacionadas al deporte donde se podrá realizar demostraciones en vivo para eventos privados o públicos, con lo cual se podrá obtener bonificaciones o certificaciones por parte de las municipalidades.

Asimismo, como parte de la responsabilidad social corporativa, se optará por colaborar en la organización del “Día del Skateboarding” que se celebra cada 21 de junio, con el objetivo de apoyar a la comunidad de skate de la ciudad de Arequipa. En este evento además se piensa realizar donaciones de obstáculos fabricados o adquiridos por la empresa (1 donación para cada año) para skate para la comunidad de Skate, asimismo se puede dictar clases gratuitas a los asistentes al evento del día central.

En la siguiente tabla se muestra la inversión inicial y anual en promoción y publicidad.

**Tabla 27**

*Inversión inicial y anual en estrategias de promoción y publicidad*

	Ítem	Costo base unitario (soles)	Cantidad	Subtotal	IGV (18%)	Total (soles)
<b>Inversión inicial</b>	<b>Diseño y Desarrollo del Sitio Web:</b>					
	Contratación de un diseñador web profesional y fanpage en redes sociales (Facebook, Instagram y Tik Tok)	S/ 3,200.00	1	S/ 3,200.00	S/ 576.00	S/ 3,776.00
	Dominio y alojamiento web	S/ 780.00	1	S/ 780.00	S/ 140.40	S/ 920.40
	<b>Contenido Digital:</b>					
	Contratación de un creador de contenido digital para redes sociales.	S/ 1,500.00	1	S/ 1,500.00	S/ 270.00	S/ 1,770.00
	Fotografía profesional para el sitio web y redes sociales.	S/ 800.00	1	S/ 800.00	S/ 144.00	S/ 944.00
<b>TOTAL</b>						<b>S/ 7,410.40</b>
<b>Inversión anual</b>	<b>Campañas de Marketing en Línea:</b>					
	Presupuesto para anuncios pagados en plataformas como Facebook, Instagram, Google, etc.	S/ 240.00	12	S/ 2,880.00	S/ 518.40	S/ 3,398.40
	<b>Colaboraciones con Influencers y Skaters Profesionales:</b>					
	Pago a influencers locales o skaters profesionales por colaboraciones.	S/ 2,400.00	2	S/ 4,800.00	S/ 864.00	S/ 5,664.00
	Organización de eventos en colaboración.	S/ 3,200.00	1	S/ 3,200.00	S/ 576.00	S/ 3,776.00
	<b>Participación en Ferias y Eventos Deportivos:</b>					
	Costos de inscripción en ferias y eventos locales; y alquileres	S/ 320.00	1	S/ 320.00	S/ 57.60	S/ 377.60
	Diseño y producción de material promocional (folletos, banners, tarjetas de presentación).	S/ 750.00	1	S/ 750.00	S/ 135.00	S/ 885.00
	Gastos de transporte y logística para el equipo y el material promocional.	S/ 500.00	1	S/ 500.00	S/ 90.00	S/ 590.00
	Donaciones obstáculos de skate (Día Mundial del Skate)	S/ 800.00	1	S/ 800.00	S/ 144.00	S/ 944.00
	<b>Merchandising:</b>					
	Producción de productos promocionales (camisetas, gorras, pegatinas) con el logo de la escuela.	S/ 2,600.00	2	S/ 5,200.00	S/ 936.00	S/ 6,136.00
	Distribución de productos en eventos y lugares estratégicos.	S/ 340.00	2	S/ 680.00	S/ 122.40	S/ 802.40
<b>TOTAL</b>						<b>S/ 22,691.40</b>

Nota: Elaborado por el tesista

#### ***4.6.3. Estrategias de distribución y canales de venta***

La distribución se centrará en hacer que las clases de skateboarding sean accesibles y convenientes para los clientes.

La venta de servicios se llevará a cabo principalmente a través del sitio web de la escuela, donde los clientes podrán inscribirse, programar clases y obtener información detallada sobre los programas ofrecidos. Del mismo modo, otro canal de venta será el propio local, donde los clientes podrán obtener información, realizar inscripción y tomar clases.

La implementación de un sistema de reserva en línea y la aceptación de pagos electrónicos facilitarán el proceso de adquisición de servicios, mejorando la experiencia del cliente y garantizando una transacción eficiente. Del mismo modo, habrá opciones de pago con billeteras digitales como son YAPE y PLIN, las atenciones o inscripciones a clases también podrán realizarse por medio de redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp.

#### ***4.6.4. Estrategias de producto o servicio***

La diversificación de los programas ofrecidos para los distintos niveles de clases (principiantes, intermedios y avanzados) en sus modalidades (skate libre, técnicas específicas, etc.) como también para los talleres especializados (fotografía y video, charlas con profesionales, colaboraciones, etc.) para atraer diferentes tipos de skaters.

Se ofrecerá además un servicio de alquiler de tablas y accesorios para los skaters que deseen patinar más tiempo fuera de clases o como también la venta de productos o equipamiento de calidad complementándose con asesorías personalizadas.

Brindar servicios de mantenimiento para tablas y ruedas, creando una relación y seguimiento continuo con los alumnos.

Organización de eventos periódicos con premios atractivos, animando a los alumnos a participar y a atraer público nuevo que desee conocer este deporte y sus diferentes modalidades.

#### ***4.6.5. Estrategias de personas***

Capacitaciones y formación regular a los instructores no solo en habilidades de skate, sino también en cómo comunicarse efectivamente con los alumnos, es decir en pedagogía y atención al cliente.

Fomentar una comunidad inclusiva contando un ambiente acogedor que atraiga a personas de todas las edades y géneros, creando un sentido de comunidad.

Organización de eventos sociales como noches de cine de skate o sesiones de skate para fomentar la unión entre alumnos y escuela.

Incentivo a los alumnos a dejar reseñas en las diferentes plataformas digitales y compartir su experiencia, aumentando la confianza en la escuela una cultura de respeto y aceptación en todos los niveles. Uso de testimonios destacados en el material promocional.

#### ***4.6.6. Estrategias de procesos***

Proceso de inscripción simplificada para facilitar la venta de los servicios establecidos y poder ofrecer en línea fácil y rápido, con información clara sobre horarios y tarifas (sitio web de la escuela).

Envío de correos electrónicos de confirmación y recordatorios para las clases.

Feedback Constante mediante encuestas periódicas a los alumnos para obtener su opinión sobre las clases y el ambiente general de la escuela dándose como respuesta una mejora continua

Horarios variados para adaptarse a las necesidades de los alumnos, incluyendo opciones de clases personalizadas o en grupo.

#### ***4.6.7. Estrategias de pruebas físicas***

Mantener el espacio limpio y ordenado, con sus áreas designadas para el calentamiento, práctica y descanso. Del mismo modo diseñar el espacio con arte relacionado con el skate, asegurando que sea un lugar agradable y acogedor.

Creación de productos de marca, como camisetas y gorras, que los alumnos puedan comprar y usar, promoviendo la escuela (merchandising). Esto no solo generara ingresos, sino que también actúa como publicidad.

Ofrecer el merchandising como premios en competiciones o como parte de promociones para aumentar la visibilidad.

Uso de fotografías y videos de eventos o clases pasadas en la decoración y en redes sociales para inspirar y motivar a los alumnos.

## 4.7. Análisis de la flor de servicios

Figura 5

Diagrama de la flor de servicios



Nota: Elaborado por el tesista

Este diagrama de la Flor de Servicios nos representó y analizo todos los elementos principales en resumen que compondrán nuestro servicio principal. Como valor central del servicio tenemos la escuela de skateboarding la que se encargará de enseñar el deporte del skate a los jóvenes de manera especializada y profesional. En sus alrededores vemos 8 pétalos, los cuales significaran el proceso y estrategias principales que llevara seguir para tomar las clases de skate. Dentro de estas tenemos una información que se brindara mediante redes sociales o mismas plataformas web al igual que las consultas que se quieran realizar como también el propio local. Una toma de pedido donde se seguirá un proceso de inscripción web, la hospitalidad será desde el momento de matricularse algún grupo según el horario pre establecido, se llevará un cuidado constante por los alumnos, existirán algunos tipos de excepciones, la facturación se realizará por el medio más conveniente del cliente y finalmente el pago podrá efectuarse mediante efectivo, pago electrónico, billeteras digitales o transferencias bancarias.

## CAPITULO V: ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se abordará aspectos de localización del negocio, así como la capacidad o tamaño del local, del mismo se detalla la ingeniería del proyecto como son los procesos operativos del servicio, características físicas del local con descripción de equipamiento. Finalmente, se detallan los requerimientos para la pre operación y operación del negocio por lo que se diseña también el plan de operaciones y el cronograma de implementación.

### **5.1. Localización del negocio**

Uno de los aspectos fundamentales para el negocio es determinar el lugar o la localización del local donde funcionará el proyecto. De este modo, a continuación se consideró a nivel macro y micro localización considerando aspectos tanto cualitativos como cuantitativos:

#### **5.1.1. Macro localización**

Dado que la ciudad de Arequipa, es la segunda ciudad con más cantidad de población, y además de que no cuenta con una escuela de skateboarding como el propuesto en el presente plan de negocio, esta será la ciudad de su ubicación. A continuación se detallan los factores cualitativos como cuantitativos de su elección:

#### **Factores Cualitativos:**

- **Cultura y Aceptación del Skateboarding:** Arequipa cuenta con una población joven dinámica y una cultura urbana en crecimiento. La aceptación del skateboarding como una forma de expresión y actividad recreativa se ha incrementado en los últimos años, lo que indica un interés y aprecio por esta disciplina.
- **Disponibilidad de Espacios Recreativos:** La presencia de parques y áreas recreativas adecuadas para la práctica del skateboarding es esencial. Arequipa cuenta con espacios públicos y parques que podrían ser adaptados o utilizados para la escuela, proporcionando una infraestructura básica para el desarrollo de las clases y eventos.
- **Clima Favorable:** El clima de Arequipa, caracterizado por temperaturas moderadas y pocas precipitaciones durante gran parte del año, brinda condiciones favorables para la práctica del skateboarding al aire libre. Esto contribuye a la viabilidad y atractivo del proyecto.

- **Demanda Latente:** La ausencia de escuelas de skateboarding en la ciudad sugiere una demanda latente por este tipo de servicios. Entender la predisposición de los jóvenes hacia la participación en actividades deportivas alternativas es crucial para evaluar la receptividad del mercado.
- **Identificación con el Entorno Local:** La conexión emocional y la identificación de la población con la escuela serán factores determinantes. Estrategias de marketing que resalten la cultura local y la integración con la comunidad fortalecerán la posición de la escuela en el mercado.

### **Factores Cuantitativos:**

- **Demografía de la Población Objetivo:** El análisis demográfico de la población de jóvenes de 13 a 25 años en Arequipa proporciona datos cuantitativos sobre el tamaño del mercado potencial. Datos como la distribución por edades y la densidad poblacional son esenciales para dimensionar la demanda.
- **Accesibilidad y Transporte:** Evaluar la accesibilidad de la ubicación propuesta en términos de transporte público y vías de acceso es crucial. Datos sobre el flujo de tráfico y la disponibilidad de rutas de transporte facilitarán la evaluación de la conveniencia para los estudiantes potenciales.
- **Competencia Indirecta en Lima:** Analizar cuantitativamente la oferta de escuelas de skateboarding en Lima y su posible impacto en la migración de clientes potenciales hacia la competencia indirecta brindará información valiosa para la estrategia de posicionamiento y precios.
- **Índices Económicos Locales:** Evaluar indicadores económicos como el ingreso per cápita y la estabilidad económica de Arequipa proporcionará una comprensión más profunda de la capacidad adquisitiva de la población y su disposición a invertir en actividades recreativas.
- **Infraestructura Tecnológica y Conectividad:** La presencia de una infraestructura tecnológica sólida, como acceso a internet, facilita la implementación de servicios en línea y sistemas de gestión, lo que contribuye a la eficiencia operativa y a la experiencia del cliente.

### **Características generales de la ciudad de Arequipa**

Arequipa, reconocida como una ciudad y área metropolitana, funge como la capital tanto de la provincia como del departamento homónimos. Ostenta los títulos de



"Capital Jurídica del Perú" y "Sede Oficial del Tribunal Constitucional" desde 1979. Con base en el Censo 2017 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Arequipa alberga una población estimada en 1 millón 382 mil 730 habitantes. De este total, el 24,0% corresponde a individuos menores de 15 años, el 64,3% se encuentra en el rango de 15 a 59 años, y el 11,7% son adultos mayores (de 60 años en adelante). La ciudad está conformada por 29 distritos, y su área metropolitana se extiende a lo largo de 2900 km<sup>2</sup>. Arequipa destaca como un destacado Centro Industrial y Comercial en el contexto peruano, siendo reconocida especialmente por su contribución en la producción textil de lana de camélidos con calidad destinada a la exportación (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2023).

**Ubicación:** La ciudad se ubica a una altitud de 2.328 metros sobre el nivel del mar (msnm). La región más baja de la ciudad, situada en Huayco y Uchumayo, alcanza los 2.041 msnm, mientras que la zona más elevada se encuentra a 2.810 msnm, atravesada por el río Chili, que fluye de norte a suroeste y da forma a un valle. La ubicación estratégica en el valle desempeña un papel crucial, ya que el valle de Arequipa está resguardado al norte y al este por la cadena montañosa andina, y hacia el sur y oeste por cadenas de colinas más bajas. Desde la ciudad, se avistan varios conos volcánicos que dan lugar a nevados como el Misti, Chachani y Pichu Pichu. El relieve del territorio es accidentado debido a la presencia de la Cordillera de los Andes en la parte occidental del continente (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2023).

**Clima:** La condición climática en Arequipa se caracteriza mayormente por su aridez durante el invierno, otoño y primavera, atribuida a la baja humedad atmosférica. Además, presenta un clima semirríos debido a la escasa precipitación efectiva, y su temperatura se considera templada en función de las condiciones térmicas (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2023).

## Figura 6

Mapa de ubicación geográfica del departamento de Arequipa



Nota: Obtenido de (Locator map, 2020)

### 5.1.2. Micro localización

Arequipa es una de las ocho provincias que conforman el departamento de Arequipa. Esta provincia tiene 29 distritos. Para la micro localización se identificaron 6 distritos con potencial para la instalación del local del presente proyecto considerando la cantidad de población y zona céntrica: Cerro Colorado, José Luis Bustamante, Mariano Melgar, Miraflores, Arequipa (cercado), Paucarpata y Cayma.

De este modo, en la siguiente tabla se realizó la asignación de valores a los factores considerandos del 1 al 5, siendo 5 mayor puntaje, luego se multiplicó por la relevancia considerada para cada factor:

**Tabla 28***Evaluación de factores para determinar la micro localización*

Factores	Relevancia	Cerro Colorado	José L. Bustamante	Mariano Melgar	Miraflores	Arequipa (cercado)	Paucarpata	Cayma
Zona céntrica	30%	3	3	3	4	5	2	4
Accesibilidad y transporte	15%	4	4	3	3	4	2	4
Infraestructura y espacios recreativos	10%	3	4	4	3	4	5	3
Seguridad del entorno	15%	3	3	3	2	4	2	4
Proximidad a centros educativos y áreas de ocio	10%	3	4	3	4	5	3	5
Costo del alquiler del local	15%	2	3	4	4	2	4	1
Potencial para colaboraciones locales	5%	4	3	2	2	4	3	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>25</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista**Tabla 29***Puntaje de las opciones para la micro localización*

Factores	Relevancia	Cerro Colorado	José Luis Bustamante	Mariano Melgar	Miraflores	Arequipa (cercado)	Paucarpata	Cayma
Zona céntrica	30%	0.9	0.9	0.9	1.2	1.5	0.6	1.2
Accesibilidad y transporte	15%	0.6	0.6	0.45	0.45	0.6	0.3	0.6
Infraestructura y espacios recreativos	10%	0.3	0.4	0.4	0.3	0.4	0.5	0.3
Seguridad del entorno	15%	0.45	0.45	0.45	0.3	0.6	0.3	0.6
Proximidad a centros educativos y áreas de ocio	10%	0.3	0.4	0.3	0.4	0.5	0.3	0.5
Costo del alquiler del local	15%	0.3	0.45	0.6	0.6	0.3	0.6	0.15
Potencial para colaboraciones locales	5%	0.2	0.15	0.1	0.1	0.2	0.15	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3.05</b>	<b>3.35</b>	<b>3.2</b>	<b>3.35</b>	<b>4.1</b>	<b>2.75</b>	<b>3.55</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

Considerando, el cuadro anterior, se toma la decisión de elegir al distrito de Arequipa, como el punto de localización para la escuela de skateboarding. El punto específico del local, será evaluando opciones de alquiler de local en dicho distrito.

## 5.2. Tamaño del local o capacidad de la escuela

Considerando la demanda proyectada de alumnos, se decide alquilar y equipar un local con un tamaño o capacidad que atienda al menos 630 alumnos al año, es decir para esto se tomará áreas como:

La cantidad de alumnos máximo que se pretende atender por sesión o turno será de aproximadamente 12 estudiantes instruidos por 4 profesores.

- **Áreas de Práctica del Skateboarding:** para ello se asignará al menos 15 metros cuadrados por alumno para las áreas de práctica. Se espera tener un aproximado de 12 alumnos practicando simultáneamente, esto requeriría un espacio de aproximadamente 180 metros cuadrados.

- **Aulas o Espacios Teóricos:** Se destinará un área para aulas o espacios teóricos donde se puedan llevar a cabo clases teóricas, sesiones informativas o actividades educativas. Esto podría representar alrededor de 35 metros cuadrados.
- **Áreas recreativas y de servicios:** Incluye espacios adicionales para áreas recreativas y de espera para padres u otros acompañantes, además se considera servicios higiénicos y duchas tanto para varones y mujeres. Se asignará aproximadamente 5 metros cuadrados por alumno, lo que podría sumar otros 60 metros cuadrados.
- **Áreas administrativa y logística:** Se destinará un espacio para oficinas administrativas, vestuarios y otras instalaciones necesarias como almacén de equipos y materiales de clase y del personal de la empresa. Se estima un aproximado de 80 metros cuadrados.

**Tabla 30**

*Dimensión mínima de espacio requerido para el proyecto*

Área	Espacio requerido (m <sup>2</sup> )
Área de prácticas	180
Aula	35
Áreas recreativas y servicios	60
Área administrativa	80
Total	355

*Nota:* Elaborado por el tesista

### 5.3. Ingeniería del proyecto

#### 5.3.1. Descripción del proceso del servicio

- **Registro e inscripción:** Los interesados acceden al sitio web de la escuela o visitan directamente al vendedor en las instalaciones, donde completan formulario de registro. Se recopilan datos personales, información médica pertinente y se firman acuerdos de participación.
  - ✓ Herramientas y Equipos: Formularios de registro en línea o en papel, estaciones de registro, computadoras/tabletas para procesar registros.
  - ✓ Materiales: Formularios impresos, lapiceros, carpetas de información, acuerdos de participación.
- **Evaluación inicial:** Cada nuevo estudiante pasa por una evaluación individual con un instructor. Se realiza una entrevista para entender el nivel de experiencia,

las metas personales y cualquier necesidad especial. También se evalúan las habilidades básicas de skateboarding en una pista designada.

- ✓ Herramientas y Equipos: Área de evaluación con rampas y obstáculos de diferentes niveles, tablas de skate variadas.
- ✓ Materiales: Hojas de evaluación, clipboards, marcadores.
- **Clases teóricas y de seguridad:** Se imparten clases teóricas en aulas equipadas con material audiovisual. Los temas incluyen normas de seguridad, uso apropiado del equipo, ética en el parque y reglas específicas de la escuela. Los estudiantes reciben materiales educativos y se les realiza una prueba breve para asegurar la comprensión.
  - ✓ Herramientas y Equipos: Aulas equipadas con proyector y pizarra, material audiovisual sobre seguridad en skateboarding.
  - ✓ Materiales: Presentaciones en PowerPoint, folletos de seguridad, cuestionarios.
- **Entrenamiento práctico - sesión 1:** Los estudiantes se agrupan según su nivel de habilidad y participan en la primera sesión práctica. Los instructores introducen técnicas básicas de skateboarding, como equilibrio, posición de los pies y desplazamiento. Se utilizan áreas designadas para principiantes.
  - ✓ Herramientas y Equipos: Áreas designadas para principiantes con rampas suaves, tablas de skate para principiantes.
  - ✓ Materiales: Tablas de skate, protecciones (rodilleras, coderas, cascos), conos.
- **Entrenamiento práctico - sesión 2:** Avanzando en el plan de estudios, los estudiantes continúan con prácticas más avanzadas, como giros, ollies y técnicas de frenado. Se incorporan ejercicios específicos para fortalecer músculos y mejorar la coordinación.
  - ✓ Herramientas y Equipos: Áreas específicas para técnicas más avanzadas, rampas y obstáculos de nivel intermedio.
  - ✓ Materiales: Tablas de skate de nivel intermedio, protecciones, conos, barras para trucos.
- **Sesiones de práctica libre:** Se asignan períodos de práctica libre donde los estudiantes pueden aplicar lo aprendido de manera autónoma. Los instructores

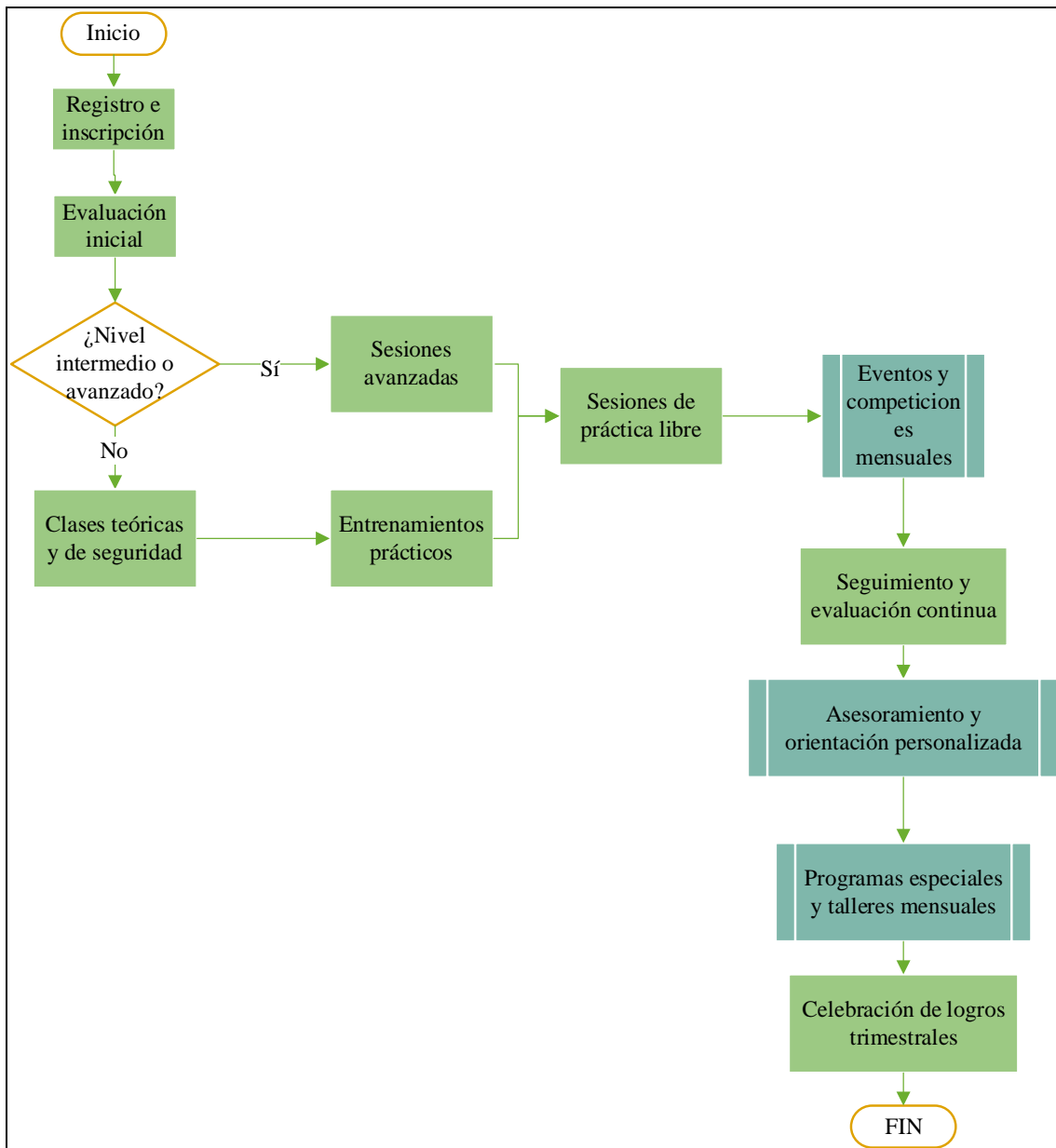
están disponibles para brindar asesoramiento adicional y supervisar la seguridad en las áreas de práctica libre.

- ✓ Herramientas y Equipos: Áreas de práctica libre, monitores de seguridad, megáfonos para comunicación.
- ✓ Materiales: Tablas de skate, protecciones, conos, cronómetros.
- **Eventos y competencias mensuales:** Mensualmente se realizan eventos y competencias para incentivar la participación y el espíritu competitivo. Esto puede incluir competencias internas de trucos, juegos de habilidad y exhibiciones. Los participantes acumulan puntos en sistema ranking para reconocimientos especiales.
  - ✓ Herramientas y Equipos: Equipamiento para competencias (sistema de puntuación, megáfonos), obstáculos para competencias.
  - ✓ Materiales: Trofeos o medallas, certificados, hojas de puntuación e implementos de skateboarding.
- **Seguimiento y evaluación continua:** Los instructores llevan un registro individual del progreso de cada estudiante. Se realizan evaluaciones continuas y se programan revisiones regulares para ajustar el plan de estudios según las necesidades específicas de cada estudiante.
  - ✓ Herramientas y Equipos: Registros de seguimiento individual, estaciones de revisión.
  - ✓ Materiales: Hojas de evaluación, fichas de registro y planillas de seguimiento.
- **Asesoramiento y orientación personalizada:** Se ofrecen sesiones de asesoramiento personalizado para aquellos estudiantes que deseen tomar el skateboarding de manera más profesional. Se brinda orientación sobre competencias, oportunidades profesionales y opciones de carrera en el mundo del skate.
  - ✓ Herramientas y Equipos: Áreas de asesoramiento, material informativo sobre una vida profesional en skateboarding.
  - ✓ Materiales: Folletos informativos, listas de competencias, videos inspiradores.

- **Programas especiales y talleres mensuales:** Se organizan programas especiales y talleres mensuales, como sesiones de fotografía y video, charlas con skaters profesionales, y actividades de colaboración con marcas de skateboarding.
  - ✓ Herramientas y Equipos: Equipamiento específico para talleres (cámaras para fotografía, proyectores).
  - ✓ Materiales: Material para talleres, cámaras, computadoras.
- **Celebración de logros trimestral:** Cada trimestre se celebra una ceremonia de reconocimiento donde se otorgan certificados de progreso, insignias y premios simbólicos. Los logros individuales y grupales se destacan para motivar y fortalecer el sentido de pertenencia
  - ✓ Herramientas y Equipos: Espacio para ceremonias, sistema de sonido, pantalla para presentaciones.
  - ✓ Materiales: Certificados, insignias, premios simbólicos, catering.

**Figura 7**

*Diagrama de flujo del proceso del servicio*



*Nota:* Elaborado por el tesista

### **5.3.2. Características físicas del local**

En este apartado se presentan las descripciones de equipamiento para todas las áreas de la empresa, estos requerimientos serán fundamentales para la inversión inicial del proyecto.

#### **Equipamiento del área de prácticas**

Para el área de prácticas se consideró los siguientes equipos:



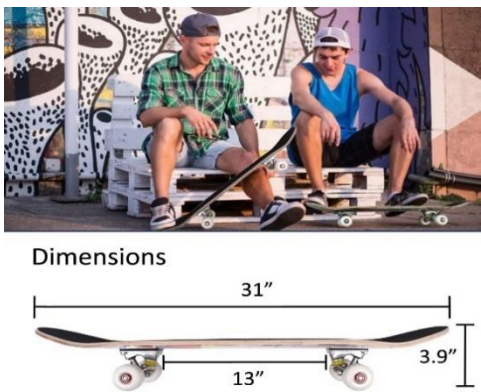
**Tabla 31***Inversión en equipamiento del área de prácticas*

Ítem	Nombre del equipo	Cantidad (unidades)	Costo base unitario o en soles	IGV (18%)	Costo total (soles)
1	Tablas de skate para principiantes	14	160	403.2	2643.2
2	Tablas de skate de nivel intermedio avanzando	14	290	730.8	4790.8
3	Cascos	15	65	175.5	1150.5
4	Set de protecciones (rodilleras, coderas y muñequeras)	15	59	159.3	1044.3
5	Conos	16	2.5	7.2	47.2
6	Baranda Grind Triangle y de metal	3	590	318.6	2088.6
7	Cajones de skate	3	298	160.92	1054.92
8	Rampas planas	3	310	167.4	1097.4
9	Quarter pipe	2	1200	432	2832
10	Megáfonos para comunicación	1	52	9.36	61.36
11	Cronómetros	2	45	16.2	106.2
TOTAL				2580.4	16916.4
				8	8

*Nota:* Elaborado por el tesista


Tal como se observó la tabla anterior, el monto aproximado de inversión en equipamiento del área de prácticas es de 16916 soles. Estos equipos serán adquiridos del proveedor. A continuación se muestran los detalles de los equipos considerados:

**Tabla 32***Especificaciones de equipamiento principal del área de prácticas*

Descripción técnica de equipos	Imagen de referencia
<p><b>Nombre:</b> Tablas de skate para principiantes</p> <p><b>Precio unitario:</b> 190 soles aprox.</p> <p><b>Dimensiones:</b> Largo total: 78.74 cm Altura: 9.9 cm</p> <p>Distancia entre ruedas: 33.02 cm</p> <p><b>Capacidad:</b> 99.7 kg</p> <p><b>Material:</b> Madera de arce</p> <p><b>Marca:</b> Ollie</p>	 <p>Dimensiones</p> <p>31"</p> <p>13"</p> <p>3.9"</p>

<p><b>Nombre:</b> Tablas de skate para nivel intermedio-avanzados</p> <p><b>Precio unitario:</b> 342 soles aprox.</p> <p><b>Dimensiones:</b> Largo total: 81 cm Altura: 10 cm</p> <p>Distancia entre ruedas: 34 cm</p> <p><b>Capacidad:</b> 100 kg</p> <p><b>Material:</b> Madera de arce-aluminio</p> <p><b>Marca:</b> Ollie</p>	
<p><b>Nombre:</b> Set de protección (Rodilleras, coderas y muñequeras)</p> <p><b>Precio unitario:</b> 60 soles aprox.</p> <p><b>Rango de edad:</b> &gt; 10 años</p> <p><b>Capacidad:</b></p> <p><b>Material:</b> Poliéster, espuma de polietileno, plástico</p> <p><b>Marca:</b> Ollie</p>	
<p><b>Nombre:</b> Cascos</p> <p><b>Precio unitario:</b> 75 soles aprox.</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p><b>Rango de edad:</b> &gt; 14 años</p> <p><b>Capacidad:</b></p> <p><b>Material:</b> PVC y PC, espuma EPS</p> <p><b>Marca:</b> Ollie</p>	

<p><b>Nombre:</b> Conos  <b>Precio unitario:</b> 2.5 soles aprox.  <b>Dimensiones:</b>  7.0 pulgadas de altura x 5.31 pulgadas de diámetro, 0.10 libras de peso  <b>Capacidad:</b>  <b>Material:</b> vinilo de polietileno suave  <b>Marca:</b> Mirepty</p>	
<p><b>Nombre:</b> Baranda Grind Triangle Rail Skate Trp  <b>Precio unitario:</b> 696 soles aprox.  <b>Dimensiones:</b>  Largo: 2.44 / 1.22m  Alto: 0.30m  Ancho: 0.50m  <b>Material:</b> Madera  <b>Marca:</b> TRP</p>	
<p><b>Nombre:</b> Cajones  <b>Precio unitario:</b> 298 soles aprox.  <b>Dimensiones:</b>  Altura: 30.48 cm  Ancho: 40.64 cm  Longitud: 121.92 cm  <b>Material:</b> Madera alta resistencia  <b>Marca:</b> SB</p>	
<p><b>Nombre:</b> Rampas planas  <b>Precio unitario:</b> 250 soles aprox.  <b>Dimensiones:</b>  Largo: 127 cm  Alto: 26 cm  Ancho: 61 cm  <b>Material:</b> Madera  <b>Marca:</b> Sdyneut  <b>Capacidad:</b> 200 kg aprox.</p>	

<p><b>Nombre:</b> Quarter Pipe</p> <p><b>Precio unitario:</b> 1400 soles aprox.</p> <p><b>Dimensiones:</b>  Alto: 60 cm  Ancho: 185 cm  Largo: 184 cm</p> <p><b>Material:</b> Madera</p> <p><b>Marca:</b> Madramps</p> <p><b>Capacidad:</b> 250 kg aprox.</p>	
---	--

*Nota:* Elaborado por el tesista con base a las cotizaciones

### Equipamiento de aula

De la misma manera, se consideró los siguientes equipos para el funcionamiento de un salón de clases:

**Tabla 33**

*Inversión en equipamiento del aula*

Ítem	Nombre del equipo	Cantidad (unidades)	Costo unitario en soles	IGV (18%)	Costo total (soles)
1	Proyector	1	350	63	413
2	Pizarra acrílica	1	79	14.22	93.22
3	Papel bond (millar)	10	24	43.2	283.2
4	Portapapeles/tablero	10	8	14.4	94.4
5	Marcadores/plumones (juego de 4 und)	4	10	7.2	47.2
6	Borrador de pizarra acrílica	2	5	1.8	11.8
7	Mesas para 2 personas	8	215	309.6	2029.6
8	Sillas	16	70	201.6	1321.6
9	Juego completo escritorio del instructor	1	545	98.1	643.1
10	Laptop	1	2800	504	3304
<b>TOTAL</b>				1257.12	8241.12

*Nota:* Elaborado por el tesista

Tal como se logró observar en el cuadro anterior, el monto de inversión aproximado en el equipamiento del salón de clases teóricas es de 8241 soles.

### Equipamiento de áreas recreativas y servicios

En el siguiente cuadro se presentan los requerimientos de equipos para el área de servicios y recreación.

**Tabla 34***Inversión en equipamiento del área recreativa y servicios*

Ítem	Nombre del equipo	Cantidad (unidades)	Costo unitario en soles	IGV (18%)	Costo total (soles)
1	Bancos de espera (3 personas)	2	95	34.2	224.2
2	Decoración temática	1	800	144	944
3	Estanterías para revistas y material informativo	1	410	73.8	483.8
4	Espejos para baños	2	64	23.04	151.04
5	Dispensadores de papel higiénico y jabón (juego)	2	78	28.08	184.08
6	Secadores de mano	2	290	104.4	684.4
7	Casilleros para pertenencias (de 15 puertas)	1	580	104.4	684.4
8	Botiquín de primeros auxilios	1	60	10.8	70.8
TOTAL				522.72	3426.72

*Nota:* Elaborado por el tesista

En la anterior tabla el monto de inversión aproximado en equipamiento del área recreativa y de servicios fue de 3426 soles.

**Equipamiento del Área administrativa**

Por último, será fundamental equipar el área de administrativa, por lo que se consideró los requerimientos que se detallan en el siguiente cuadro

**Tabla 35***Inversión en equipamiento del área administrativa*

Ítem	Nombre del equipo	Cantidad (unidades)	Costo unitario en soles	IGV (18%)	Costo total (soles)
1	Escritorios para 3-4 ejecutivos.	4	720	518.4	3398.4
2	Sillas ergonómicas para la oficina.	4	195	140.4	920.4
3	Estanterías para organizar documentos.	15	6	16.2	106.2
4	Computadoras	4	2300	1656	10856
5	Celulares de oficina	2	750	270	1770
6	Mostrador de recepción.	1	280	50.4	330.4
7	Sillas o bancos para la espera (3 personas)	1	275	49.5	324.5
8	Locker Plástico 4 Casilleros Portacandado	1	1200	216	1416
9	Estanterías de almacenaje	5	120	108	708
10	Muebles sofá	1	850	153	1003
11	Mesa para almuerzos y descansos.	1	1199	215.82	1414.82
12	Impresora Multifuncional Laser HP	1	2600	468	3068
13	Cámaras de seguridad.	3	299	161.46	1058.46
14	Sistema de alarma.	1	898	161.64	1059.64
15	Decoración temática que refleje la cultura skateboard.	1	780	140.4	920.4
16	Plantas u otros elementos	1	450	81	531
18	Carritos de transporte	1	150	27	177
TOTAL				4433.22	29062.22

*Nota:* Elaborado por el tesista

Como se logra observar en la tabla anterior el monto de inversión para el área de administración será de aproximadamente de 29062 soles.

**Tabla 36***Resumen de inversión en equipamiento de áreas*

<b>Área</b>	<b>Monto incluido IGV</b>
Área de prácticas	S/ 16,916.48
Aula	S/ 8,241.12
Área recreativa y servicios	S/ 3,426.72
Área administrativa y logística	S/ 29,062.22
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 57,646.54</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

**5.3.3. Infraestructura del local**

La infraestructura del local consta de la construcción civil del local que será alquilado sin ningún equipamiento pero con los servicios básicos, además de ello deberá cumplir los espacios y ambientes mínimos requeridos.

En ese sentido, luego de una cotización de locales tentativos en el distrito de Arequipa Cercado, se conoció que el costo promedio de alquiler de local con un área de aproximadamente de 355 metros cuadrados, es de 5800 soles. Este costo de alquiler podría variar cada año.

Por otro lado, otro punto importante es la instalación de equipos o acondicionamiento del local, para lo cual se requiere lo siguiente:

Para el Área de Práctica de Skateboarding, se requiere la instalación y nivelación de rampas, cajas y estructuras en general, lo cual tiene un costo estimado de S/ 400.00. Además, se debe realizar la señalización y demarcación de las áreas, con un costo aproximado de S/ 320.00. Estas actividades son fundamentales para crear un espacio adecuado y seguro para la práctica del skateboarding.

En los Salones de Clases o Espacios Teóricos, es necesario instalar un proyector, una pizarra acrílica y un sistema de audio, con un costo estimado de S/ 150.00. También se debe colocar mesas, sillas y el escritorio del instructor, con un costo aproximado de S/ 250.00. Estas instalaciones permitirán contar con un ambiente propicio para las sesiones teóricas y actividades educativas.

En las Áreas Recreativas y de Servicios, se requiere la instalación de bancas, estantes y decoración temática, con un costo de S/ 280.00. Además, se debe acondicionar los baños y colocar dispensadores, espejos y secadores, con un costo estimado de S/ 480.00. También es necesaria la instalación de casilleros, con un costo aproximado de S/

120.00. Estas actividades brindarán comodidad y servicios adecuados para los estudiantes y visitantes.

En las Áreas Administrativas y de Logística, se debe realizar la instalación de escritorios, sillas y estantes, con un costo de S/ 320.00. Además, se requiere la colocación de equipos de cómputo e impresora, con un costo aproximado de S/ 220.00. También se debe instalar un sistema de seguridad (cámaras y alarma), con un costo estimado de S/ 200.00, y realizar la decoración temática y ambientación, con un costo de S/ 250.00. Estas actividades permitirán contar con un espacio adecuado para las labores administrativas y de logística.

El costo total estimado para el equipamiento y acondicionamiento de la infraestructura de la escuela de skateboarding es de S/ 2,990.00. Es importante tener en cuenta que estos costos pueden variar dependiendo de las condiciones específicas del local a rentar y cualquier trabajo adicional de adecuación que se requiera.

En la siguiente tabla se resume la descripción anterior:

**Tabla 37**

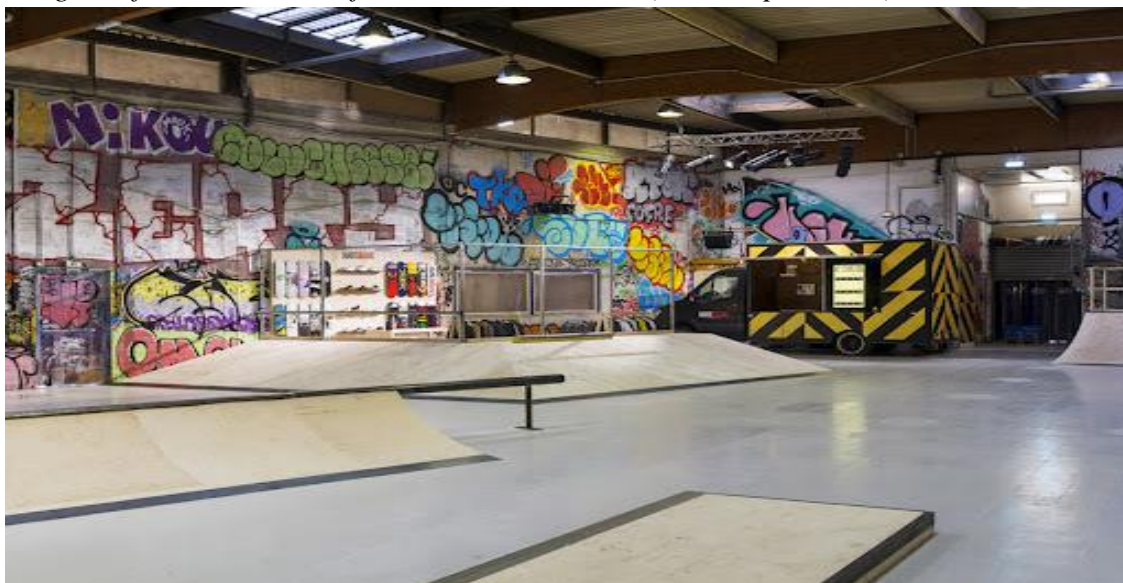
*Inversión en instalación de equipos y acondicionamiento del local*

Área	Descripción de actividades	Costos estimados
Área de práctica de skateboarding	Instalación y nivelación de rampas, cajas y estructuras en general	S/ 400.00
	Señalización y demarcación de áreas	S/ 320.00
Salones de clases o espacios teóricos	Instalación de proyector, pizarra acrílica y sistema de audio	S/ 150.00
	Colocación de mesas, sillas y escritorio del instructor	S/ 250.00
Áreas recreativas y de servicios	Instalación de bancas, estantes y decoración temática	S/ 280.00
	Acondicionamiento de baños y colocación de dispensadores, espejos y secadores	S/ 480.00
	Instalación de casilleros	S/ 120.00
Áreas administrativas y de logística	Instalación de escritorios, sillas y estantes	S/ 320.00
	Colocación de equipos de cómputo e impresora	S/ 220.00
	Instalaciones eléctricas y otros	S/ 200.00
	Decoración temática y ambientación	S/ 250.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 2,990.00</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

**Figura 8**

*Imagen referencial de la infraestructura del local (área de prácticas)*



### 5.3.4. Requerimientos del servicio

En cuanto a los requerimientos para la operación anual de los servicios, en las siguientes tablas se muestran los aspectos considerados para cada área.

**Tabla 38**

*Requerimientos anuales del área de prácticas*

Requerimiento	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo Anual	IGV (18%)	Costo total
Servicios	Consumo de energía eléctrica	1680	302	1680	302	1982
	Repuestos y mantenimiento de rampas y estructuras			2500	450	2950
	Reposición de equipos de protección (60 sets)	60	59	3540	637	4177
	Ceras y accesorios para tablas de skate			800	144	944
Insumos	Reposición de tablas de skate para principiantes	10	160	1600	288	1888
	Reposición de tablas de skate de nivel intermedio	10	290	2900	522	3422
	Reposición de conos	20	3	50	9	59
	Reposición de barras para trucos	5	590	2950	531	3481
Mantenimiento	Mantenimiento preventivo de equipos			1500	270	1770
	Formularios de registro de información	1000	0.5	500	90	590
Materiales	Materiales audiovisual y folletos de seguridad	500	2.0	1000	180	1180
	Hojas de evaluación y seguimiento	20000	0.2	400	72	472
Otros	Consumibles para ceremonial y eventos			2000	360	2360
	Consumo de agua anual en la empresa (m3)	1680	3.52	5914		5914
<b>TOTAL</b>				<b>27334</b>	<b>3856</b>	<b>31189</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista



**Tabla 39***Requerimientos anuales del salón de clases*

Requerimiento	Descripción	Costo Anual	IGV (18%)	Costo total
Servicios	Consumo de energía eléctrica	336.0	60.5	396.5
Insumos	Materiales de oficina	800.0	144.0	944.0
	Mantenimiento de equipos audiovisuales	500.0	90.0	590.0
<b>TOTAL</b>		<b>1636.0</b>	<b>294.5</b>	<b>1930.5</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

**Tabla 40***Requerimientos anuales de áreas recreativas y servicios*

Requerimiento	Descripción	Costo Anual	IGV (18%)	Costo total
Servicios	Consumo de energía eléctrica	336.00	60.48	396.48
Insumos	Artículos de limpieza y mantenimiento de baños	1500.00	270.00	1770.00
	Suministros para botiquín de primeros auxilios	400.00	72.00	472.00
<b>TOTAL</b>		<b>2236.00</b>	<b>402.48</b>	<b>2638.48</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

**Tabla 41***Requerimientos anuales del áreas administrativa y logística*

Requerimiento	Descripción	Costo Anual	IGV (18%)	Costo total
Servicios	Servicio de internet (WIFI)	720.0	129.6	849.6
	Servicio de telefonía y móvil (duo)	840.0	151.2	991.2
	Consumo de energía eléctrica	1008.0	181.4	1189.4
Insumos	Materiales de oficina	1200.0	216.0	1416.0
	Mantenimiento de equipos de cómputo	800.0	144.0	944.0
<b>TOTAL</b>		<b>3008.0</b>	<b>541.4</b>	<b>5390.2</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

**Servicios tercerizados**

Del mismo modo, será fundamental la contratación de servicios tercerizados como la limpieza, seguridad física, seguridad informática, manejo de residuos sólidos, y finalmente servicio de mantenimiento de la infraestructura del local. En siguiente tabla, se detallan los costos anuales aproximados de estos servicios:

**Tabla 42***Servicios tercerizados y sus costos anuales*

Servicios tercerizados	Costo Anual	IGV (18%)	Costo total
Servicio de manejo de residuos sólidos	4000	720	4720
Servicio de limpieza	12000	2160	14160
Servicio de seguridad física (Incluye sistemas de seguridad, personal de vigilancia)	26000	4680	30680
Servicio de seguridad informática (protección de datos, software de seguridad)	8500	1530	10030
Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura local	19000	3420	22420
<b>TOTAL</b>			<b>82010</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

### 5.3.5. *Requerimientos de recursos humanos*

El desarrollo y funcionamiento exitoso de las instalaciones dependen en gran medida de contar con personal calificado y comprometido. Se requiere el aporte de diversos especialistas, incluyendo personal administrativo e instructores, para abordar los diferentes aspectos del proyecto desde su concepción hasta su operación diaria. La experiencia y dedicación de este equipo multidisciplinario son fundamentales para garantizar una implementación y puesta en marcha eficientes del local.

**Tabla 43**

*Requerimientos de recursos humanos*

Puesto	Cantidad	Función
Administrador	1	Responsable de la gestión general, toma de decisiones estratégicas, supervisión del personal y operaciones, manejo de presupuestos y finanzas.
Jefe de operaciones	1	Encargado de planificar, organizar y supervisar las actividades diarias, gestionar los recursos, velar por el cumplimiento de normas y procedimientos.
Contador	1	Llevar la contabilidad, registros financieros, declaraciones de impuestos, análisis de costos y preparación de informes contables.
Experto en marketing	1	Desarrollar estrategias de promoción, publicidad, manejo de redes sociales, gestión de la marca y atracción de nuevos estudiantes.
Personal de ventas	2	Encargados de las inscripciones, venta de productos y servicios, atención al cliente y captación de nuevos alumnos.
Logística	1	Adquisición de equipos y materiales, gestión de inventarios, mantenimiento de instalaciones y coordinación de transporte si es necesario.
Instructores	4	Impartir clases teóricas y prácticas de skateboarding, guiar a los estudiantes, velar por su seguridad y progreso en el aprendizaje.
Asistente administrativo	1	Gestión de recursos humanos, contrataciones, capacitaciones, nóminas y cumplimiento de normativas laborales.
TOTAL	12	

*Nota:* Elaborado por el tesista

### 5.3.6. *Plan de operaciones*

En este apartado se presentan las estimaciones de cantidad de turnos por día, cantidad de alumnos por turno y el total de alumnos matriculados por trimestre y año, cabe precisar que la idea de la escuela es trabajar con alumnos matriculados por trimestre. Es decir 3 meses es aproximadamente el tiempo donde un alumno pueda culminar sus clases de skateboarding .

En las siguientes tablas, se detalla el plan de operaciones proyectado para los años 2025-2029 de la escuela de skateboarding. Estas tablas muestran la distribución de los turnos y grupos de estudiantes por día, así como la cantidad estimada de alumnos por

turno, grupo, trimestre y año. Además, se considera la demanda anual proyectada para cada año.

De acuerdo con la información proporcionada, se planea operar con turnos los días martes, jueves, miércoles, viernes, sábados y domingos, dividiendo a los estudiantes en tres grupos principales. La cantidad de alumnos por turno y grupo varía ligeramente cada año, pero se mantiene un rango entre 10 y 12 estudiantes por turno. La cantidad estimada de alumnos por año aumenta progresivamente, comenzando con 584 en 2025 y llegando a 632 en 2029, esto se adaptó de acuerdo al crecimiento de la demanda proyectada.

**Tabla 44**

*Plan de operaciones para el año 2025*

Días	Cantidad de Turnos	Cantidad de alumnos/turno	Cantidad de alumnos/grupo	Descripción	
Martes	4	10	40	Primer grupo	
Jueves	4			Segundo grupo	
Miércoles	4		11	66	Tercer grupo
Viernes	4				
Sábado	6				
Domingo	6				
Cantidad de alumnos/trimestre			146		
Cantidad estimada de alumnos/año			584		
Demanda anual			587		

*Nota:* Elaborado por el tesista

**Tabla 45**

*Plan de turnos para el año 2026*

Año 2026				
Días	Cantidad de Turnos	Cantidad de alumnos/turno	Cantidad de alumnos/grupo	Descripción
Martes	4	12	48	Primer grupo
Jueves	4			
Miércoles	4	10	40	Segundo grupo
Viernes	4			
Sábado	6	10	60	Tercer grupo
Domingo	6			
Cantidad de alumnos/trimestre			148	
Cantidad estimada de alumnos/año			592	
Demanda anual			597	

*Nota:* Elaborado por el tesista

**Tabla 46***Plan de operaciones para el año 2027*

Año 2027				
Días	Cantidad de Turnos	Cantidad de alumnos/turno	Cantidad de alumnos/grupo	Descripción
Martes	4	10	40	Primer grupo
Jueves	4			
Miércoles	4	10	40	Segundo grupo
Viernes	4			
Sábado	6	12	62	Tercer grupo
Domingo	6			
Cantidad de alumnos/trimestre			152	
Cantidad estimada de alumnos/año			608	
Demanda anual			608	

*Nota:* Elaborado por el tesista**Tabla 47***Plan de operaciones para el año 2028*

Año 2028				
Días	Cantidad de Turnos	Cantidad de alumnos/turno	Cantidad de alumnos/grupo	Descripción
Martes	4	11	44	Primer grupo
Jueves	4			
Miércoles	4	11	44	Segundo grupo
Viernes	4			
Sábado	6	11	66	Tercer grupo
Domingo	6			
Cantidad de alumnos/trimestre			154	
Cantidad estimada de alumnos/año			616	
Demanda anual			619	

*Nota:* Elaborado por el tesista**Tabla 48***Plan de operaciones para el año 2029*

Año 2029				
Días	Cantidad de Turnos	Cantidad de alumnos/turno	Cantidad de alumnos/grupo	Descripción
Martes	4	11	44	Primer grupo
Jueves	4			
Miércoles	4	12	48	Segundo grupo
Viernes	4			
Sábado	6	11	66	Tercer grupo
Domingo	6			
Cantidad de alumnos/trimestre			158	
Cantidad estimada de alumnos/año			632	
Demanda anual			630	

*Nota:* Elaborado por el tesista

Además, se diseñó el siguiente horario de clases, 4 turnos al día, cada turno de 90 minutos o 2 horas académicas, además se detallan, horas de descanso para los instructores. Cabe precisar que los domingos son 6 turnos.

**Tabla 49**  
*Horarios de clases*

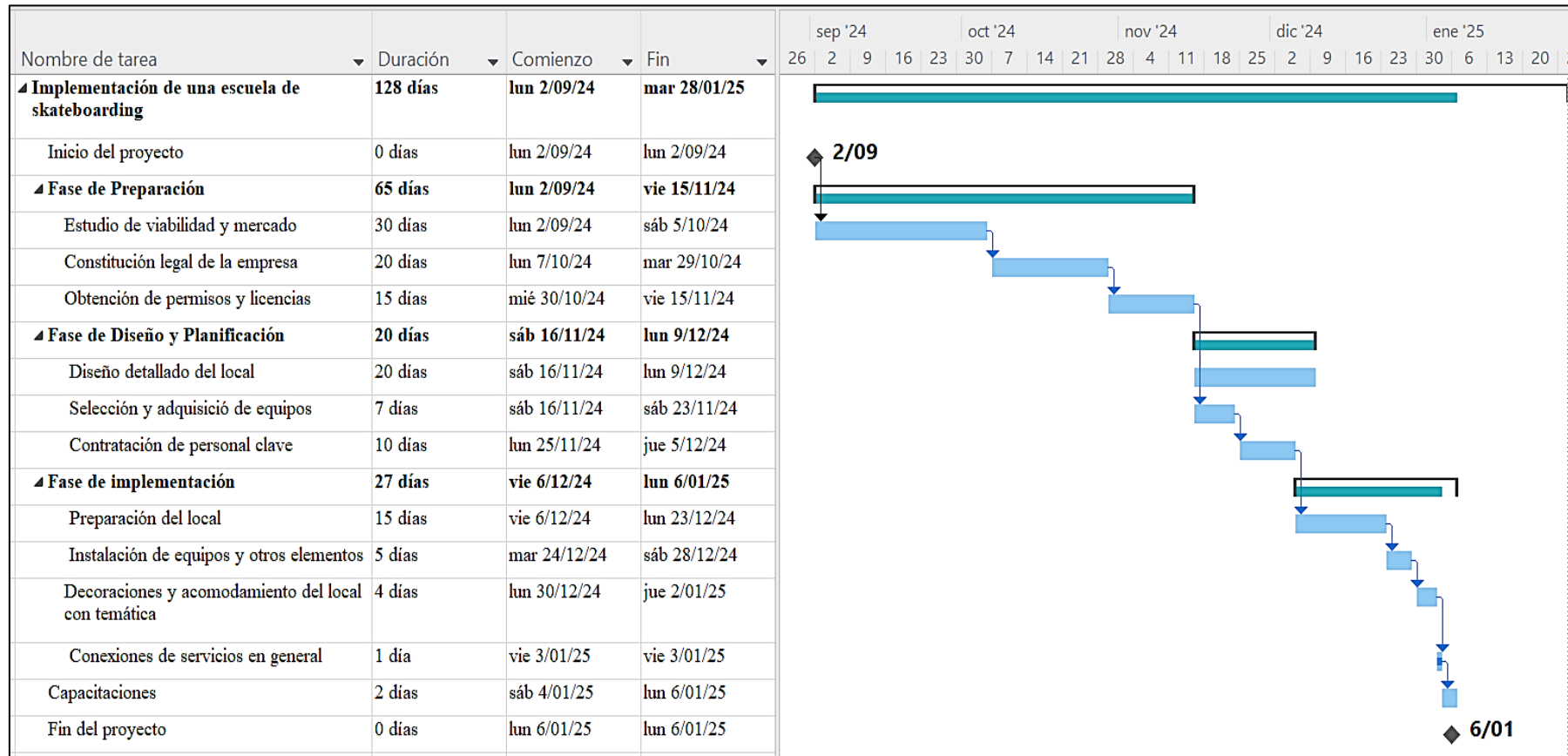
Día	Clase 1	Clase 2	Clase 3	Almuerzo	Clase 4	Clase 5	Clase 6
Martes	8:00 - 9:30	9:45 - 11:15	11:30 - 1:00	1:00 - 2:00	2:15 - 3:45		
Miércoles	8:00 - 9:30	9:45 - 11:15	11:30 - 1:00	1:00 - 2:00	2:15 - 3:45		
Jueves	8:00 - 9:30	9:45 - 11:15	11:30 - 1:00	1:00 - 2:00	2:15 - 3:45		
Viernes	8:00 - 9:30	9:45 - 11:15	11:30 - 1:00	1:00 - 2:00	2:15 - 3:45		
Sábado	8:00 - 9:30	9:45 - 11:15	11:30 - 1:00	1:00 - 2:00	2:15 - 3:45	4:00 - 5:30	5:45 - 7:15
Domingo	8:00 - 9:30	9:45 - 11:15	11:30 - 1:00	1:00 - 2:00	2:15 - 3:45	4:00 - 5:30	5:45 - 7:15

*Nota:* Elaborado por el tesista

### 5.3.7. Cronograma de implementación del negocio

**Figura 9**

Diagrama de Gantt de la implementación del proyecto



Nota: Elaborado por el tesista

## CAPITULO VI: ESTUDIO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se aborda el estudio organizacional, así como la parte legal.

### 6.1. Estudio organizacional

#### 6.1.1. Descripción de la entidad

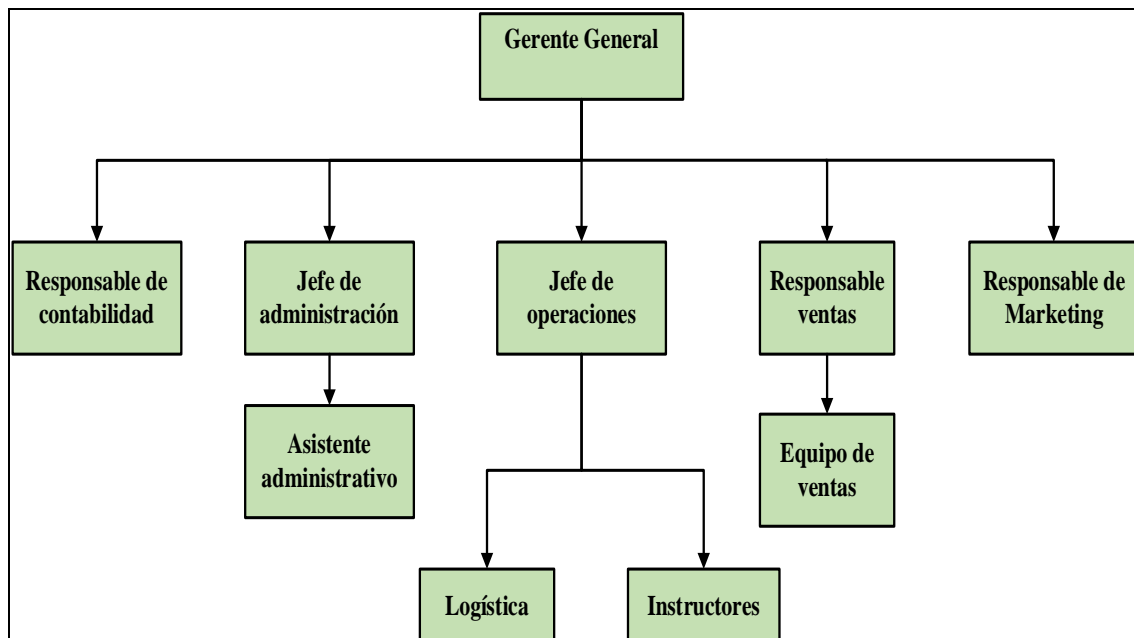
La empresa optará por un modelo organizativo de tipo funcional, el cual se caracteriza por la división del trabajo en base a las actividades principales y las especializaciones requeridas. Esta disposición permitirá la agrupación del personal en áreas específicas como administración, ventas y operaciones. Bajo esta perspectiva, cada área estará liderada por un responsable. Esta estructura jerárquica facilitará la realización eficiente de las actividades, fomentando la responsabilidad y el desarrollo de habilidades específicas en cada área funcional.

#### 6.1.2. Representación gráfica de la estructura organizativa

Basado en la estructura organizacional funcional y las diferentes especialidades requeridas, se ha diseñado el siguiente organigrama para la empresa:

**Figura 10**

*Organigrama de la empresa*



*Nota:* Elaborado por el tesista

### **Filosofía empresarial**

Es la finalidad de la empresa mostrar al mercado una imagen que no solo sea una marca corporativa, sino por el contrario que logre transmitir su esencia, principios, objetivos y lineamientos, como base para contribuir al fortalecimiento del desarrollo de sus actividades.

A continuación, el logotipo tentativo de la empresa, con el cual se intentará posicionarse adecuadamente en el mercado.

### **Figura 11**

Logotipo tentativo de la empresa



*Nota:* Elaborado por el tesista

### **Misión de la Escuela de Skateboarding “Como Hermanos Skateboarding S.A.C.”**

*La misión de la presente escuela de skateboarding, es llenar de inspiración y hacer que se manifieste la actividad de la juventud para practicar el skateboarding, brindándoles un ambiente que sea seguro, creativo y divertido, sito en Av. Parra 207, del distrito de Arequipa.*

### **Visión de la Escuela de Skateboarding “Como Hermanos Skateboarding S.A.C.”**

*La visión de la presente escuela de skateboarding es lograr que nazca la felicidad en todas aquellas personas se aventuran a vencer sus miedos, disfrutando cada momento, cambiando la desidia de cada día mediante una tabla de skate haciendo*



que se desconecte de la vida rutinaria y mejore su condición física y mental, llegando al mayor número de personas posibles.

### 6.1.3. Diseño de perfiles y MOF para roles clave

En la siguiente tabla se detalla los perfiles de puestos para considerar al momento de reclutar el personal.

**Tabla 50**

*Diseño de perfiles de puestos clave*

Puesto de trabajo	Educación requerida	Experiencia laboral	Capacidades y competencias
Administrador	Licenciatura en Administración de Empresas, Finanzas o campo relacionado.	Mínimo 3 años de experiencia en gestión administrativa y financiera, preferiblemente en el sector educativo o deportivo.	Toma de decisiones estratégicas. Capacidad de liderazgo y gestión de equipos. Comunicación y negociación. Orientado a resultados y trabajo bajo presión.
Jefe de operaciones	Grado universitario en Administración, Ingeniería Industrial o campo relacionado.	Mínimo 2 años de experiencia en gestión de operaciones, preferiblemente en el sector deportivo o educativo.	Habilidad de organización y planificación. Gestión eficientemente de recursos y personal. Conocimiento de normativas de seguridad y procedimientos operativos. Resolución de problemas y toma de decisiones. Orientado a resultados y capacidad para trabajar en equipo.
Contador	Titulado en Contabilidad o Finanzas.	Mínimo 2 años de experiencia en contabilidad y finanzas, preferiblemente en el ámbito educativo o deportivo.	Dominio de principios contables y normativas fiscales. Manejo de registros financieros y preparar informes contables. Capacidad analítica para realizar análisis de costos y presupuestos. Habilidades de comunicación y trabajo en equipo. Precisión y atención al detalle.
Experto en marketing	Licenciatura en Marketing, Publicidad o campo relacionado.	Mínimo 2 años de experiencia en marketing y promoción, preferiblemente en el sector educativo o deportivo.	Creatividad para desarrollar estrategias de promoción y publicidad. Conocimiento profundo de técnicas de marketing digital y redes sociales. Habilidad para trabajar en equipo y comunicar efectivamente. Orientado a resultados
Personal de ventas	Educación secundaria completa como mínimo.	Mínimo 1 año de experiencia en ventas y atención al cliente, preferiblemente en el sector de servicios.	Habilidad para persuadir y negociar. Excelentes habilidades de comunicación y atención al cliente. Orientado a objetivos y capacidad para trabajar bajo presión.

Logística	Educación secundaria completa como mínimo.	Mínimo 1 año de experiencia en logística y gestión de inventarios, preferiblemente en el sector deportivo o educativo.	Habilidad para gestionar el flujo de materiales y equipos. Conocimiento de normativas de seguridad y procedimientos de almacenamiento. Capacidad para coordinar actividades de transporte y mantenimiento.
Instructores	Experiencia comprobada en skateboarding y/o educación física.	Experiencia mínima de 2 años previa como instructor de skateboarding o en la enseñanza de deportes, sin requerimiento específico de años mínimos.	Dominio del skateboarding y habilidades pedagógicas para la enseñanza. Capacidad para motivar y guiar a los estudiantes. Atención a la seguridad y capacidad para gestionar riesgos. Habilidad para proporcionar retroalimentación constructiva. Orientado al desarrollo personal de los estudiantes.
Asistente administrativo	Estudiante o egresado preferiblemente con formación en administración o recursos humanos.	Experiencia previa en roles administrativos, preferiblemente en el sector educativo.	Capacidad para trabajar con sistemas de gestión de recursos humanos y nóminas. Excelentes habilidades de organización y atención al detalle. Capacidad para comunicarse efectivamente y trabajar en equipo.

*Nota:* Elaborado por el tesista

## Manual de Organizaciones y Funciones

Del mismo modo, en los siguientes cuadros se presentan los diseños de Manual de organización y funciones para cada puesto de la empresa.

**Tabla 51**

*MOF para el puesto de administrador*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Administrador/jefe de administración
<b>DEPENDENCIA</b>	Gerencia general
<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	1
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Gerente general
<b>SOLICITA REPORTES Y REPORTA A</b>	Gerente general, asistente administrativo y jefe de operaciones, al Contador, al Experto en Marketing y al Personal de Venta
FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA	
Dirigir y supervisar la implementación de la estrategia y objetivos de la escuela de skateboarding, asegurando su crecimiento y desarrollo sostenible.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la estrategia y objetivos de la escuela, en coordinación con la Dirección Ejecutiva.</li> <li>• Supervisar la implementación de la estrategia, liderando equipos de trabajo interdisciplinarios.</li> <li>• Gestionar los recursos financieros y presupuestos de manera eficiente.</li> <li>• Representar a la escuela en eventos, reuniones y negociaciones externas.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de las normativas legales y regulaciones aplicables.</li> </ul>	

*Nota:* Elaborado por el tesista

**Tabla 52***MOF para el puesto de jefe de Operaciones*

<b>INDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Jefe de Operaciones
<b>DEPENDENCIA</b>	Gerencia general
<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	1
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Gerente general
<b>SOLICITA REPORTES Y REPORTA A</b>	Solicita reportes al Personal de Ventas, al Logístico y a los Instructores. Reporta directamente al Administrador y Gerente general.
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA</b>	
Planificar, organizar y supervisar las operaciones diarias de la escuela de skateboarding para garantizar su eficiencia y funcionamiento efectivo.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y organizar las actividades diarias de la escuela, coordinando recursos y personal.</li> <li>• Programar turnos de clases, asignar cantidad de alumnos e instructores y realizar monitoreo constante.</li> <li>• Supervisar el uso de las instalaciones y equipos, asegurando su mantenimiento adecuado.</li> <li>• Implementar y hacer cumplir procedimientos operativos y normas de seguridad.</li> <li>• Resolver problemas operativos de manera oportuna y eficiente.</li> <li>• Colaborar con otras áreas para garantizar una operación integrada y eficaz.</li> </ul>	

*Nota:* Elaborado por el tesista**Tabla 53***MOF para el puesto de Contador*

<b>INDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Contador
<b>DEPENDENCIA</b>	Gerencia general
<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	1
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Gerente general
<b>SOLICITA REPORTES Y REPORTA A</b>	Solicita reportes al Asistente Administrativo. Reporta directamente al Administrador y Gerente general.
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA</b>	
Llevar la contabilidad y administración financiera de la escuela de skateboarding, asegurando el cumplimiento de las obligaciones fiscales y financieras.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar todas las transacciones financieras de la escuela con precisión y puntualidad.</li> <li>• Preparar informes financieros y declaraciones de impuestos en conformidad con la normativa vigente.</li> <li>• Realizar análisis de costos y presupuestos para optimizar el rendimiento financiero.</li> <li>• Gestionar los pagos a proveedores y la nómina del personal de manera oportuna.</li> <li>• Brindar asesoramiento en asuntos fiscales y financieros a la administración.</li> </ul>	

*Nota:* Elaborado por el tesista

**Tabla 54***MOF para el puesto de Experto en Marketing*

<b>INDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Experto en Marketing
<b>DEPENDENCIA</b>	Gerencia general
<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	1
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Administrador
<b>SOLICITA REPORTES Y REPORTA A</b>	Solicita reportes al Asistente Administrativo. Reporta directamente al Administrador.
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA</b>	
Desarrollar estrategias de marketing y promoción para aumentar la visibilidad y atraer estudiantes a la escuela de skateboarding.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing en línea y fuera de línea.</li> <li>• Gestionar las redes sociales y campañas de marketing digital para aumentar la participación.</li> <li>• Diseñar y ejecutar campañas publicitarias dirigidas a la audiencia objetivo.</li> <li>• Realizar investigaciones de mercado y análisis de la competencia para identificar oportunidades.</li> <li>• Colaborar con el equipo de ventas para desarrollar materiales promocionales efectivos.</li> </ul>	

*Nota:* Elaborado por el tesista**Tabla 55***MOF para el puesto de Personal de Ventas*

<b>INDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Personal de Ventas
<b>DEPENDENCIA</b>	Marketing
<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	2
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Experto en Marketing
<b>SOLICITA REPORTES Y REPORTA A</b>	Solicita reportes al Asistente Administrativo. Reporta directamente al Experto en Marketing y administrador
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA</b>	
Promocionar y vender los servicios de la escuela de skateboarding, alcanzando y superando las metas de ventas establecidas.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar los servicios de la escuela de manera efectiva, destacando sus beneficios y características únicas.</li> <li>• Brindar atención al cliente de alta calidad, respondiendo a preguntas y preocupaciones de manera profesional.</li> <li>• Realizar presentaciones y demostraciones de los servicios de la escuela para clientes potenciales.</li> <li>• Alcanzar y superar las metas de ventas establecidas, utilizando estrategias de negociación efectivas.</li> <li>• Mantener una base de datos actualizada de clientes potenciales y seguimientos realizados.</li> </ul>	

*Nota:* Elaborado por el tesista

**Tabla 56***MOF para el puesto de Personal de logística*

<b>INDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Personal de logística
<b>DEPENDENCIA</b>	Operaciones
<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	1
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Jefe de Operaciones
<b>SOLICITA REPORTES Y REPORTA A</b>	Solicita reportes al Asistente Administrativo. Reporta directamente al Jefe de Operaciones.
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA</b>	
Gestionar el inventario y flujo de materiales y equipos de la escuela, garantizando su disponibilidad y seguridad.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el inventario de materiales y equipos de la escuela, realizando pedidos según sea necesario.</li> <li>• Coordinar el transporte y distribución de materiales y equipos, asegurando la puntualidad y seguridad.</li> <li>• Supervisar el almacenamiento y mantenimiento de los equipos de skateboarding, siguiendo protocolos de seguridad.</li> <li>• Cumplir con normativas de seguridad en el manejo de materiales y equipos, minimizando riesgos.</li> <li>• Colaborar con otros departamentos para garantizar un flujo de trabajo eficiente y coordinado.</li> </ul>	

*Nota:* Elaborado por el tesista**Tabla 57***MOF para el puesto de Instructor*

<b>INDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Instructor
<b>DEPENDENCIA</b>	Operaciones
<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	2
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Jefe de Operaciones
<b>SOLICITA REPORTES Y REPORTA A</b>	No solicita reportes directos. Reporta directamente al Jefe de Operaciones.
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA</b>	
Impartir clases de skateboarding a los estudiantes de la escuela, garantizando un ambiente de aprendizaje seguro y motivador.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir clases de skateboarding siguiendo un plan de estudios establecido.</li> <li>• Preparar sesiones de enseñanza y materiales didácticos de acuerdo con el nivel de los estudiantes.</li> <li>• Supervisar la seguridad de los estudiantes durante las clases, implementando protocolos de seguridad.</li> <li>• Proporcionar retroalimentación y apoyo individualizado a los estudiantes para mejorar su progreso.</li> <li>• Participar en actividades extracurriculares y eventos de la escuela relacionados con el skateboarding.</li> </ul>	

*Nota:* Elaborado por el tesista

**Tabla 58***MOF para el puesto de Asistente Administrativo*

<b>INDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente Administrativo
<b>DEPENDENCIA</b>	Administración
<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	1
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Administrador
<b>SOLICITA REPORTES Y REPORTA A</b>	o solicita reportes directos. Reporta directamente al Administrador.
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA</b>	
Brindar apoyo administrativo a las diferentes áreas de la escuela, asegurando un flujo de trabajo eficiente.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar procesos de recursos humanos, nóminas y contrataciones.</li> <li>• Mantener registros y archivos de la escuela actualizados y organizados.</li> <li>• Atender llamadas telefónicas y brindar información general a los clientes.</li> <li>• Apoyar en la organización de eventos y actividades de la escuela.</li> <li>• Realizar tareas administrativas asignadas por la administración.</li> </ul>	

*Nota:* Elaborado por el tesista**6.1.4. Evaluación de las necesidades recursos humanos**

A continuación se presentan las tablas que detallan la remuneración mensual de cada puesto, así como su clasificación de costos, régimen laboral de contratación, jornada laboral, necesidades de personal:

**Tabla 59***Clasificación de recursos humanos*

<b>Clasificación</b>	<b>Puesto</b>	<b>Régimen</b>	<b>Jornada laboral</b>
Personal administrativo	Administrador	Régimen MYPE Tributario	Tiempo completo
Mano de obra indirecta	Jefe de operaciones	Régimen MYPE Tributario	Tiempo completo
Personal administrativo	Contador	Régimen MYPE Tributario	Tiempo completo
Personal administrativo	Experto en marketing	Régimen MYPE Tributario	Tiempo completo
Personal administrativo	Personal de ventas	Régimen MYPE Tributario	Tiempo completo
Personal administrativo	Logística	Régimen MYPE Tributario	Tiempo completo
Mano de obra directa	Instructores	Régimen MYPE Tributario	Tiempo completo
Personal administrativo	Asistente administrativo	Régimen MYPE Tributario	Tiempo completo

*Nota:* Elaborado por el tesista

En la siguiente tabla se presenta la cantidad de personal anual en cada puesto de trabajo, por la estimación de la demanda y de acuerdo al plan de operaciones estimado, la cantidad del personal se mantendría estático en los 5 años de evaluación, con la opción de ampliar la cantidad del personal a partir del quinto año evaluando varios factores.

**Tabla 60***Cantidad de personal por año*

Puesto	2025	2026	2027	2028	2029
Administrador	1	1	1	1	1
Jefe de operaciones	1	1	1	1	1
Contador	1	1	1	1	1
Experto en marketing	1	1	1	1	1
Personal de ventas	2	2	2	2	2
Logística	1	1	1	1	1
Instructores	4	4	4	4	4
Asistente administrativo	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

En la tabla siguiente se presenta el resumen de costos anuales por cada puesto de trabajo, el costo estimado es de 393,211 soles en total para cada año, el cual incluye el sueldo base y todos los beneficios sociales que estipula el régimen MYPE, el cálculo detallado se presenta en el Anexo 3.

**Tabla 61***Resumen de costos anuales en recursos*

Puesto	Régimen	Cantidad	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Clasificación
Administrador	Régimen MYPE	1	45,240	45,240	45,240	45,240	45,240	MOI
Jefe de operaciones	Régimen MYPE	1	52,780	52,780	52,780	52,780	52,780	MOD
Contador	Régimen MYPE	1	37,700	37,700	37,700	37,700	37,700	MOI
Experto en marketing	Régimen MYPE	1	37,700	37,700	37,700	37,700	37,700	MOI
Personal de ventas	Régimen MYPE	2	30,914	30,914	30,914	30,914	30,914	MOI
Logística	Régimen MYPE	1	22,620	22,620	22,620	22,620	22,620	MOI
Instructores	Régimen MYPE	4	150,800	150,800	150,800	150,800	150,800	MOD
Asistente administrativo	Régimen MYPE	1	15,457	15,457	15,457	15,457	15,457	MOI
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>393,211</b>	<b>393,211</b>	<b>393,211</b>	<b>393,211</b>	<b>393,211</b>	

*Nota:* Elaborado por el tesista

## 6.2. Estudio legal

### 6.2.1. Determinación del tipo de sociedad legal

Se ha determinado que la escuela denominada “Como Hermanos Skateboarding”, sea una sociedad anónima cerrada (S.A.C.), pues esto otorga múltiples ventajas

competitivas, así como flexibilidad en el accionar. Estará integrada por dos (02) socios y sus operaciones comenzarán en el 2025.

### **6.2.2. Proceso de constitución legal de la entidad**

El proceso de constitución de una empresa es un paso fundamental para formalizar las actividades comerciales y obtener el reconocimiento legal del negocio por parte del Estado. Este proceso implica una serie de pasos, desde la búsqueda y reserva del nombre de la empresa hasta la inscripción en los registros públicos y la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

En este contexto, de acuerdo a PRODUCE (2024) formalización se presenta como una oportunidad para garantizar la seguridad jurídica y el crecimiento sostenible de los negocios, se sigue los siguientes pasos:

1. Búsqueda y reserva de nombre (pago de 30.70 soles en SUNARP)
2. Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta) (sin costo alguno, a través de los Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) del Ministerio de la Producción).
3. Abono de capital y bienes (sin costo)
4. Elaboración de Escritura Pública (depende de la notaría, en promedio 250 soles)
5. Inscripción en Registros Públicos
6. Inscripción al RUC para Persona Jurídica (SUNAT)

### **6.2.3. Registro de la marca ante INDECOPI**

El trámite de registro de marca ante Indecopi es fundamental para proteger la identidad de la empresa y garantizar la exclusividad en el mercado peruano. A pesar de que inicialmente pueda parecer complejo, el proceso está diseñado para ser claro y accesible tanto para personas naturales como jurídicas. La posibilidad de optar por realizar el procedimiento de forma virtual o presencial brinda flexibilidad a los solicitantes, permitiéndoles ajustarse a sus propias necesidades y preferencias (INDECOPI, 2023).

De acuerdo a INDECOPI (2023), registrar la marca involucra los siguientes pasos:

Definir la clase del producto o servicio y verificar la disponibilidad de marcas similares

- Completar el formulario de solicitud y reunir los documentos necesarios



- Realizar el pago correspondiente de 534.99 soles y presentar los requisitos en la oficina de Indecopi más cercana, obtener un número de expediente como constancia,
- Revisar la publicación de la marca en La Gaceta Electrónica de Propiedad Industrial,
- Esperar la evaluación de Indecopi
- Finalmente, recibir la resolución por correo electrónico, junto con el certificado de registro en caso de ser favorable, o la opción de solicitar un recurso de reconsideración en caso contrario.

#### **6.2.4. Comprensión de las obligaciones fiscales**

A continuación se detallan las obligaciones fiscales correspondientes al presente proyecto que se acoge al régimen MYPE de acuerdo a SUNAT:

- *Impuesto a la renta:* De acuerdo a SUNAT, el régimen MYPE, varía según los ingresos obtenidos: si estos no superan los 300 UIT o S/ 1,545,000., solo se paga el 1% de los ingresos netos mensuales; mientras que si exceden este límite, se aplica el mayor resultado entre el coeficiente o el 1.5%.
- *Impuesto General a las Ventas (IGV):* Este impuesto grava la venta de bienes y servicios dentro del país, así como la importación de bienes. La tasa del IGV en Perú es del 18%, y es aplicable a la mayoría de las transacciones comerciales realizadas en el país.
- *Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF):* Este impuesto se paga al efectuar operaciones bancarias, ya sea en moneda extranjera o nacional. La tasa impositiva aplicada es del 0.005% sobre el monto total de la transacción.

#### **6.2.5. Obtención de permisos y aprobaciones regulatorias necesarias**

El principal permiso de funcionamiento será la licencia de funcionamiento: Se deberá obtener una licencia que autorice la operación de la escuela, asegurando que cumple con todas las normativas locales y nacionales. Esta licencia se solicitará a la Municipalidad provincial de Arequipa, para lo cual se pagará los montos estipulados en su TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos), el cual tiene un costo de 250 soles aproximadamente.

### 6.2.6. Análisis del marco normativo laboral relevante

En la siguiente tabla se muestra el resumen del marco normativo laboral en el régimen MYPE:

**Tabla 62**  
*Resumen de aspectos normativos laborales*

Beneficios	Descripción
Remuneraciones mensuales	Remuneración mínima vital (1,025 soles al 2023)
Vacaciones anuales	15 días por 1 año trabajado
Descanso semanal	1 día durante la semana (48 horas semanales de trabajo)
Gratificaciones	2 montos equivalentes a media remuneración mensual (Julio y diciembre)
Seguro social de salud	Se asigna el 9 % de la remuneración mensual del trabajador al seguro (Essalud)
Asignación familiar	10 % de la RMV (1025 soles)
Compensación por Servicios (CTS):	Quince (15) remuneraciones diarias por año de completo de servicios, hasta alcanzar un máximo de noventa (90) remuneraciones diarias.
Sistema de Pensiones:	AFP en promedio 13 %

Nota: Elaborado el tesista de acuerdo a la Ley N° 27735

### 6.2.7. Asignación de presupuesto para cuestiones legales.

En la tabla siguiente se muestra los costos en los cuales se incurrirán en aspectos legales concernientes a la pre operación de la empresa:

**Tabla 63**  
*Asignación presupuestaria para aspectos legales*

Concepto	Descripción	Costo unitario (soles)
Reserva de nombre de la empresa	SUNARP	S/ 30.70
Escritura pública	Notaria	S/ 250.00
Elaboración de minuta	Centro de Desarrollo Empresarial (CDE)	Sin costo
Registro de marca	INDECOPI	S/ 534.99
Licencia de funcionamiento	Municipalidad Provincial de Arequipa	S/ 252.20
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 1,067.89</b>

Nota: Elaborado por el tesista

## CAPITULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

Este capítulo se enfoca en examinar los recursos financieros necesarios para el proyecto. A través de la planificación de las inversiones y la determinación del capital de trabajo, se analizará la rentabilidad utilizando indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), el Costo de Oportunidad del Capital (COK), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio/Costo (B/C). Además, se estimará el período de recuperación de la inversión con el fin de evaluar la rentabilidad y viabilidad del proyecto, aplicando un análisis de sensibilidad.

### 7.1. Inversiones

#### 7.1.1. Inversión en activos fijos

##### Maquinarias y equipos

La siguiente tabla muestra la inversión necesaria en maquinaria y equipos para el área de prácticas y el aula. El monto total asciende a S/ 38,622.58, donde la mayor inversión se destina a las tablas de skate de nivel intermedio avanzando (S/ 4,791) y las computadoras para el área administrativa (S/ 10,856).

**Tabla 64**

*Inversión en maquinaria y equipos del servicio*

Área	Maquinaria y equipos	Cantidad	Costo unitario (s/ (sin IGV)	Costo total(s/ con IGV)
Área prácticas	Tablas de skate para principiantes	14	S/ 160	S/ 2,643
Área prácticas	Tablas de skate de nivel intermedio avanzando	14	S/ 290	S/ 4,791
Área prácticas	Cascos	15	S/ 65	S/ 1,151
Área prácticas	Set de protecciones (rodilleras, coderas y muñequeras)	15	S/ 59	S/ 1,044
Área prácticas	Conos	16	S/ 3	S/ 47
Área prácticas	Baranda Grind Triangle	3	S/ 590	S/ 2,089
Área prácticas	Rail Skate Trp	3	S/ 298	S/ 1,055
Área prácticas	Cajones de skate	3	S/ 310	S/ 1,097
Área prácticas	Rampas planas	3	S/ 310	S/ 1,097
Área prácticas	Quarter pipe	2	S/ 1,200	S/ 2,832
Área prácticas	Megáfonos para comunicación	1	S/ 52	S/ 61
Área prácticas	Cronómetros	2	S/ 45	S/ 106
Aula	Laptop	1	S/ 3,304	S/ 3,304
Aula	Proyector	1	S/ 350.00	S/ 413.00
Área administrativa y logística	Computadoras	4	S/ 2,300.00	S/ 10,856.00
Área administrativa y logística	Celulares de oficina	2	S/ 750.00	S/ 1,770.00
Área administrativa y logística	Impresora Multifuncional Laser HP	1	S/ 2,600.00	S/ 3,068.00

Área administrativa y logística	Cámaras de seguridad.	3	S/ 299.00	S/ 1,058.46
Área administrativa y logística	Sistema de alarma.	1	S/ 898.00	S/ 1,059.64
Área administrativa y logística	Carritos de transporte	1	S/ 150.00	S/ 177.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/ 38,622.58</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

### **Instalación de equipos y acondicionamiento del local**

La tabla siguiente detalla los costos estimados para la instalación de equipos y acondicionamiento de las diferentes áreas, con un total de S/ 2,990. El área administrativa y de logística representa la mayor inversión con S/ 990.

**Tabla 65**

*Inversión en instalación de equipos y acondicionamiento*

Área	Costos Estimados
Área de Práctica de Skateboarding	S/ 720.00
Salones de Clases o Espacios Teóricos	S/ 400.00
Áreas Recreativas y de Servicios	S/ 880.00
Áreas Administrativas y de Logística	S/ 990.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 2,990.00</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

### **Inversión en mobiliario**

En la tabla que a continuación se muestra, desglosa la inversión en mobiliario y herramientas para las diversas áreas, sumando un total de S/ 19,023.96. Los escritorios para los ejecutivos en el área administrativa (S/ 3,398) y los casilleros para pertenencias (S/ 1,416) son algunos de los rubros más altos.

**Tabla 66**

*Inversión en mobiliario*

Área	Mobiliario y herramientas	Cantidad	Costo unitario (s/) (sin IGV)	Costo total(s/ con IGV)
aula	pizarra acrílica	1	s/ 79	s/ 93
aula	papel bond (millar)	10	s/ 24	s/ 283
aula	portapapeles/tablero	10	s/ 8	s/ 94
aula	marcadores/plumones (juego de 4 und)	4	s/ 10	s/ 47
aula	borrador de pizarra acrílica	2	s/ 5	s/ 12
aula	mesas para 2 personas	8	s/ 215	s/ 2,030
aula	sillas	16	s/ 70	s/ 1,322
aula	juego completo escritorio del instructor	1	s/ 545	s/ 643
área recreativas y servicios	bancos de espera (3 personas)	2	s/ 95	s/ 224

área recreativas y servicios	decoración temática	1	s/ 800	s/ 944
área recreativas y servicios	estanterías para revistas y material informativo	1	s/ 410	s/ 484
área recreativas y servicios	espejos para baños	2	s/ 64	s/ 151
área recreativas y servicios	dispensadores de papel higiénico y jabón (juego)	2	s/ 78	s/ 184
área recreativas y servicios	secadores de mano	2	s/ 290	s/ 684
área recreativas y servicios	casilleros para pertenencias (de 15 puertas)	1	s/ 580	s/ 684
área recreativas y servicios	botiquín de primeros auxilios	1	s/ 60	s/ 71
área administrativa y logística	escritorios para 3-4 ejecutivos.	4	s/ 720	s/ 3,398
área administrativa y logística	sillas ergonómicas para la oficina.	4	s/ 195	s/ 920
área administrativa y logística	estanterías para organizar documentos.	15	s/ 6	s/ 106
área administrativa y logística	mostrador de recepción.	1	s/ 280	s/ 330
área administrativa y logística	sillas o bancos para la espera (3 personas)	1	s/ 275	s/ 325
área administrativa y logística	locker plástico 4 casilleros portacandado	1	s/ 1,200	s/ 1,416
área administrativa y logística	estanterías de almacenaje	5	s/ 120	s/ 708
área administrativa y logística	muebles sofá	1	s/ 850	s/ 1,003
área administrativa y logística	mesa para almuerzos y descansos.	1	s/ 1,199	s/ 1,415
área administrativa y logística	decoración temática que refleje la cultura skateboard.	1	s/ 780	s/ 920
área administrativa y logística	plantas u otros elementos	1	s/ 450	s/ 531
<b>TOTAL</b>				<b>s/ 19,023.96</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

### **7.1.2. Inversión en activos intangibles**

De la misma manera, la tabla siguiente enumera los costos relacionados con la inversión en activos intangibles, como la reserva de nombre, registro de marca y contratación de servicios web, con un total de S/ 8,478.29. La contratación de un diseñador web profesional y la creación de una fanpage en redes sociales representan el mayor gasto (S/ 3,776).

**Tabla 67***Inversión en activos intangibles*

<b>Concepto</b>	<b>Entidad o recurso</b>	<b>Costo total (soles)</b>
Reserva de nombre de la empresa	SUNARP	S/ 30.70
Escritura pública	Notaria	S/ 250.00
Registro de marca	INDECOPI	S/ 534.99
Licencia de funcionamiento	Municipalidad Provincial de Arequipa	S/ 252.20
Contratación de un diseñador web profesional y fanpage en redes sociales	Diseñador profesional	S/ 3,776.00
Dominio y alojamiento web	Google	S/ 920.40
Contratación de un creador de contenido digital para redes sociales.	Web master	S/ 1,770.00
Fotografía profesional para el sitio web y redes sociales.	Fotógrafo	S/ 944.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 8,478.29</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

### 7.1.3. Capital de trabajo

Mediante el método del déficit máximo acumulado, se calcula el capital de trabajo necesario para el proyecto, resultando en S/ 3,543.36.

**Tabla 68**

*Cálculo del capital de trabajo método déficit máximo acumulado*

Denominación	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Ingresos por ventas propias de productos	55,178.00	55,178.00	55,178.00	55,178.00	55,178.00	55,178.00	55,178.00	55,178.00	55,178.00	55,178.00	55,178.00	55,178.00
<b>SUB TOTAL INGRESOS</b>												
Denominación	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Materia Prima (MP)	1,410.10	1,410.10	1,410.10	1,410.10	1,410.10	1,410.10	1,410.10	1,410.10	1,410.10	1,410.10	1,410.10	1,410.10
Mano de Obra Directa (MOD)	16,964.99	16,964.99	16,964.99	16,964.99	16,964.99	16,964.99	16,964.99	16,964.99	16,964.99	16,964.99	16,964.99	16,964.99
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)	30,246.50	30,246.50	30,246.50	30,246.50	30,246.50	30,246.50	30,246.50	30,246.50	30,246.50	30,246.50	30,246.50	30,246.50
Gastos de Administración (GA)	449.19	449.19	449.19	449.19	449.19	449.19	449.19	449.19	449.19	449.19	449.19	449.19
Gastos de Ventas (GV)	2,269.14	2,269.14	2,269.14	2,269.14	2,269.14	2,269.14	2,269.14	2,269.14	2,269.14	2,269.14	2,269.14	2,269.14
Impuesto a la renta (IMP) - Sin financiamiento	294.73	294.73	294.73	294.73	294.73	294.73	294.73	294.73	294.73	294.73	294.73	294.73
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>51,634.64</b>	<b>51,634.64</b>	<b>51,634.64</b>	<b>51,634.64</b>	<b>51,634.64</b>	<b>51,634.64</b>	<b>51,634.64</b>	<b>51,634.64</b>	<b>51,634.64</b>	<b>51,634.64</b>	<b>51,634.64</b>	<b>51,634.64</b>
Saldo	3,543.36	3,543.36	3,543.36	3,543.36	3,543.36	3,543.36	3,543.36	3,543.36	3,543.36	3,543.36	3,543.36	3,543.36
Saldo acumulado	3,543.36	7,086.71	10,630.07	14,173.43	17,716.79	21,260.14	24,803.50	28,346.86	31,890.21	35,433.57	38,976.93	42,520.29
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>3,543.36</b>											

*Nota:* Elaborado por el tesista

## 7.2. Resumen de inversiones y participación

La siguiente tabla resume las inversiones totales del proyecto, que ascienden a S/ 78,422.84. La maquinaria y equipos representan el 49.2% de la inversión, seguidos por el mobiliario y herramientas con 24.3%.

**Tabla 69**

*Resumen de inversiones y participación*

Concepto	Importe (Soles)	% de participación
Maquinaria y equipo	S/ 38,622.58	49.2%
Mobiliario y herramientas	S/ 19,023.96	24.3%
Capital de trabajo	S/ 3,543.36	4.5%
Activos intangibles	S/ 8,478.29	10.8%
Costos pre operativos	S/ 2,990.00	3.8%
<b>subtotal de inversiones</b>	<b>S/ 72,658.19</b>	
Imprevistos (10% de activo fijo tangible)	S/ 5,764.65	7.4%
Total inversiones (Soles)	S/ 78,422.84	100.0%

*Nota:* Elaborado por el tesista

## 7.3. Financiamiento

A continuación, se detalla la estructura de financiamiento del proyecto, donde los inversionistas aportarán el 60% (S/ 47,053.70) y el financiamiento bancario cubrirá el 40% restante (S/ 31,369.14).

**Tabla 70**

*Resumen de inversiones y participación*

Monto total de inversiones		S/ 78,422.84
Items	Participación	Monto
Inversionistas	60%	S/ 47,053.70
Financiamiento bancario	40%	S/ 31,369.14
		S/ 78,422.84

*Nota:* Elaborado por el tesista

En la siguiente tabla se presenta una comparación de las tasas de crédito ofrecidas por diferentes entidades bancarias, según datos oficiales de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Dicho análisis permitió identificar que la Caja Metropolitana de Lima destaca por ofrecer la Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) más baja del mercado, con un 30.55%, convirtiéndose en una opción financiera más accesible en comparación con otras instituciones. Esta ventaja competitiva fue uno de los principales criterios para seleccionar a la Caja Metropolitana como el aliado estratégico para este estudio.



**Tabla 71***Comparación de tasas de crédito de acuerdo al SBS*

<b>DEPARTAMENTO:</b>	AREQUIPA	
<b>TIPO DE PRODUCTO:</b>	CREDITOS	
<b>PRODUCTO:</b>	PRESTAMO DE CONSUMO	
<b>CONDICION:</b>	PRESTAMO PERSONAL POR S/. 10 000 A 12 MESES	
<b>FECHA:</b>	Al 04/12/2024	
<b>ENTIDAD</b>	<b>TCEA</b>	<b>CUOTA</b>
<b>CMCP LIMA</b>	<b>30.55</b>	<b>962.44</b>
BANCO GNB	36.67	1009.47
MITSUI AUTO FINANCE	42.13	1003
SCOTIABANK PERU	42.68	1008.31
CMAC CUSCO	44.83	1014.75
CRAC INCASUR	47.22	1021.23
CMAC AREQUIPA	48.93	1031.29
INTERBANK	50.07	1031.24
BBVA	70	1158.65
BANCO RIPLEY	73.62	1109.53
CMAC PIURA	81.03	1134.41
BANBIF	81.28	1138.9
CMAC TACNA	81.86	1138.92
BANCOM	83.8	1141.45
CMAC ICA	86.01	1148.09
BANCO PICHINCHA	87.35	1151.98
BANCO DE CREDITO	89.97	1064.43
COMPARTAMOS FINANCIER	90.68	1166.05
FINANCIERA CONFIANZA	90.93	1169.97
CRAC LOS ANDES	100.42	1197.4
BANCO FALABELLA	105.73	1204.42
CREDISCOTIA	106.43	1224.12
FINANC. PROEMPRESA	111.75	1228.64
MIBANCO	113.15	1235.85
CMAC HUANCAYO	114.34	1235.92
CMAC TRUJILLO	115.55	1233.45
FINANCIERA EFECTIVA	122.78	1243.58
ALFIN BANCO	125.41	1269

*Nota:* Fuente extraído de (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2024).

### **Cronograma de pagos del financiamiento**

Aquí se presenta el cronograma de pagos del financiamiento externo, detallando el saldo de préstamo, intereses y amortizaciones a lo largo de los 5 años.

**Tabla 72***Cronograma de pagos del financiamiento*

<b>Servicio de deuda</b> (Financiamiento externo)	5	TCEA	30.55%			
	1	2	3	4	5	
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo de Préstamo	31369.14	27936.91	23456.13	17606.47	9969.75	0.00
Interés		9583.27	8534.72	7165.85	5378.78	3045.76
Amortización		3432.23	4480.78	5849.66	7636.73	9969.75
Cuota		13015.50	13015.50	13015.50	13015.50	13015.50

*Nota:* Elaborado por el tesista

## 7.4. Presupuesto

### 7.4.1. Presupuesto de ingresos

Las tablas siguientes muestran el detalle de ingresos provenientes por el dictado de clases por alumno en 1 año y el presupuesto de ingresos proyectado para los 5 años del proyecto, considerando un precio por alumno de S/ 1,128 y un incremento anual en la demanda de alumnos.

**Tabla 73**

*Detalle de ingresos provenientes por las clases*

Precio por 1 clase de 2 horas	Cantidad de clases por mes	Precio total por mes	Cantidad de meses por alumno	Ingreso anual por alumno (soles)
47 soles	8	376 soles	3	1128

*Nota:* Elaborado por el tesista

**Tabla 74**

*Presupuesto de ingresos*

Precio por alumno		1,128	1,128	1,128	1,128	1,128
Denominación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda (alumnos)		587	597	608	619	630
Ingresos por ventas propias del servicio	0	662,136	673,416	685,824	698,232	710,640
Ingresos por otros servicios	0					
<b>Total Ingresos (soles)</b>	<b>0</b>	<b>662,136</b>	<b>673,416</b>	<b>685,824</b>	<b>698,232</b>	<b>710,640</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

### 7.4.2. Presupuesto de egresos

#### Materiales directos del servicio

A continuación, en la tabla se detallan los costos anuales de los materiales directos necesarios para el servicio, como repuestos, equipos de protección y tablas de skate, sumando un total de S/ 16,921.20 para el primer año.

**Tabla 75**

*Materiales directos del servicio*

MATERIALES DIRECTOS (MP)	Costo anual	IGV	Costo total
Repuestos y mantenimiento de rampas y estructuras	S/ 2,500.00	S/ 450.00	S/ 2,950.00
Reposición de equipos de protección (60 sets)	S/ 3,540.00	S/ 637.20	S/ 4,177.20
Ceras y accesorios para tablas de skate	S/ 800.00	S/ 144.00	S/ 944.00
Reposición de tablas de skate para principiantes	S/ 1,600.00	S/ 288.00	S/ 1,888.00

Reposición de tablas de skate de nivel intermedio	S/ 2,900.00	S/ 522.00	S/ 3,422.00
Reposición de conos	S/ 50.00	S/ 9.00	S/ 59.00
Reposición de barras para trucos	S/ 2,950.00	S/ 531.00	S/ 3,481.00
<b>Total</b>	<b>S/ 14,340.00</b>	<b>S/ 2,581.20</b>	<b>S/ 16,921.20</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

### Mano de obra directa

La tabla siguiente presenta los costos anuales de la mano de obra directa, incluyendo el jefe de operaciones e instructores, con un monto total de S/ 203,579.85 para cada año.

**Tabla 76**

*Materiales directos del servicio*

Puesto	Cantidad	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
Jefe de operaciones	1	52,780.05	52,780.05	52,780.05	52,780.05	52,780.05
Instructores	4	150,799.80	150,799.80	150,799.80	150,799.80	150,799.80
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>203,579.85</b>	<b>203,579.85</b>	<b>203,579.85</b>	<b>203,579.85</b>	<b>203,579.85</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

### Costos indirectos del servicio

En la tabla que continúa se desglosan los costos indirectos del servicio, divididos en mano de obra indirecta, materiales indirectos y servicios del local, con un subtotal de S/ 362,958 para el primer año.

**Tabla 77**

*Costos indirectos del servicio (CIS)*

<b>Mano de obra indirecta (MOI)</b>						
Denominación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra indirecta MOI	0	189,631	189,631	189,631	189,631	189,631
<b>Materiales indirectos (MID)</b>						
Materiales de oficina para clases	0	944	991	1,041	1,093	1,147
Mantenimiento de equipos audiovisuales	0	590	620	650	683	717
Suministros para botiquín de primeros auxilios	0	472	496	520	546	574
Mantenimiento preventivo de equipos	0	1,770	1,859	1,951	2,049	2,151
Formularios de registro de información	0	590	620	650	683	717
Materiales audiovisual y folletos de seguridad		1,180	1,239	1,301	1,366	1,434
Hojas de evaluación y seguimiento		472	496	520	546	574
Consumibles para ceremonial y eventos (catering, premios)		2,360	2,478	2,602	2,732	2,869
<b>Subtotal MID</b>	<b>0</b>	<b>8,378</b>	<b>8,797</b>	<b>9,237</b>	<b>9,699</b>	<b>10,184</b>
<b>Servicios del local (SL)</b>						
Consumo de energía eléctrica	0	2,775	2,775	2,775	2,775	2,775
Artículos de limpieza y mantenimiento de baños	0	1,770	1,770	1,770	1,770	1,770
Alquiler de local		69,600	69,600	69,600	69,600	69,600
Consumo de agua anual en toda la empresa		5,914	5,914	5,914	5,914	5,914
Uniforme para los trabajadores		2,880	2,880	2,880	2,880	2,880

<b>Subtotal SID</b>	0	82,939	82,939	82,939	82,939	82,939
<b>Otros Servicios del Local (OSL)</b>						
Servicio de manejo de residuos sólidos	0	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720
Servicio de limpieza		14,160	14,160	14,160	14,160	14,160
Servicio de seguridad física (Incluye sistemas de seguridad, personal de vigilancia)		30,680	30,680	30,680	30,680	30,680
Servicio de seguridad informática (protección de datos, software de seguridad)		10,030	10,030	10,030	10,030	10,030
Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura local		22,420	22,420	22,420	22,420	22,420
<b>Subtotal OSL</b>	0	82,010	82,010	82,010	82,010	82,010
<b>Subtotal CIS</b>	0	362,958	363,377	363,817	364,279	364,764

*Nota:* Elaborado por el tesista

## 7.5. Punto de equilibrio

En las siguientes dos tablas, se detallan los costos fijos y variables del proyecto para cada año, lo cual es necesario para el cálculo del punto de equilibrio.

**Tabla 78**

*Costos fijos del proyecto*

Costos fijos	Monto año 1	Monto año 2	Monto año 3	Monto año 4	Monto año 5
Mano de obra directa	203,579.85	203,579.85	203,579.85	203,579.85	203,579.85
Mano de obra indirecta	189,631.05	189,631.05	189,631.05	189,631.05	189,631.05
Servicios industriales	82,938.96	82,938.96	82,938.96	82,938.96	82,938.96
Amortización	1,695.66	1,695.66	1,695.66	1,695.66	1,695.66
Otros Servicios de Planta (OSP)	82,010	82,010	82,010	82,010	82,010
<b>TOTAL</b>	559,855.52	559,855.52	559,855.52	559,855.52	559,855.52

*Nota:* Elaborado por el tesista

**Tabla 79**

*Costos variables del proyecto*

Costos variables	Monto año 1	Monto año 2	Monto año 3	Monto año 4	Monto año 5
Gastos de publicidad y promoción	22691.40	23372.14	24073.31	24795.51	25539.37
Materiales indirectos	8378.00	8796.90	9236.75	9698.58	10183.51
Gastos financieros	9583.27	8534.72	7165.85	5378.78	3045.76
Depreciación	8994.02	8994.02	8994.02	8994.02	3611.74
Materia Prima	16921.20	17767.26	18655.62	19588.40	20567.82
<b>Costo total variable</b>	66567.89	67465.05	68125.54	68455.29	62948.21

*Nota:* Elaborado por el tesista

A continuación, se calcula la cantidad de alumnos requerida para alcanzar el punto de equilibrio en cada año, considerando los costos fijos y variables. Por ejemplo, en el año 1 se necesitan 552 alumnos para llegar al punto de equilibrio, es decir para no tener ganancias ni pérdidas.

**Tabla 80***Estimación del punto de equilibrio*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo fijo	559855.52	559855.52	559855.52	559855.52	559855.52
Costo variable unitario	113.40	113.01	112.05	110.59	99.92
Pvu	1128.00	1128.00	1128.00	1128.00	1128.00
<b>Q (X) (cantidad de equilibrio)</b>	<b>552</b>	<b>552</b>	<b>551</b>	<b>550</b>	<b>545</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista**7.6. Estado de Ganancias y Pérdidas**

En las siguientes dos tablas, se muestran el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado para los 5 años, tanto sin financiamiento bancario como con financiamiento. Se pueden observar que las utilidades netas esperadas en cada escenario son positivas.

**Tabla 81***Estado de resultados sin financiamiento de banco*

Denominación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas		662,136	673,416	685,824	698,232	710,640
(-) Costos de Ventas	0	594,149	595,414	596,742	598,137	594,219
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>0</b>	<b>67,987</b>	<b>78,002</b>	<b>89,082</b>	<b>100,095</b>	<b>116,421</b>
(-) Gastos de Administración	0	5,390	5,390	5,390	5,390	5,390
(-) Gastos de Ventas	0	27,230	28,047	28,888	29,755	30,647
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>0</b>	<b>35,367</b>	<b>44,565</b>	<b>54,804</b>	<b>64,951</b>	<b>80,384</b>
(+) Otros Ingresos extraordinarios	0	0	0	0	0	0
(+) Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0
(-) Otros egresos extraordinarios	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>35,367</b>	<b>44,565</b>	<b>54,804</b>	<b>64,951</b>	<b>80,384</b>
(-) Renta MYPE	0	3,537	4,457	5,480	6,495	8,650
<b>Utilidad Neta</b>	<b>0</b>	<b>31,831</b>	<b>40,109</b>	<b>49,323</b>	<b>58,456</b>	<b>71,734</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista**Tabla 82***Estado de resultados con financiamiento de banco*

Denominación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas	0	662,136	673,416	685,824	698,232	710,640
(-) Costos de Ventas	0	594,149	595,414	596,742	598,137	594,219
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>0</b>	<b>67,987</b>	<b>78,002</b>	<b>89,082</b>	<b>100,095</b>	<b>116,421</b>
(-) Gastos de Administración	0	5,390	5,390	5,390	5,390	5,390
(-) Gastos de Ventas	0	27,230	28,047	28,888	29,755	30,647
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>0</b>	<b>35,367</b>	<b>44,565</b>	<b>54,804</b>	<b>64,951</b>	<b>80,384</b>
(+) Otros Ingresos extraordinarios	0	0	0	0	0	0
(+) Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0
(-) Otros egresos extraordinarios	0	0	0	0	0	0
(-) Gastos financieros	0	9,583	8,535	7,166	5,379	3,046
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>25,784</b>	<b>36,031</b>	<b>47,638</b>	<b>59,572</b>	<b>77,338</b>
(-) Impuesto MYPE	0	2,578	3,603	4,764	5,957	7,751
<b>Utilidad Neta</b>	<b>0</b>	<b>23,206</b>	<b>32,428</b>	<b>42,874</b>	<b>53,615</b>	<b>69,587</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

## 7.7. Flujo de Caja

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja operativo proyectado, detallando los ingresos y egresos anuales del proyecto. Se observa que los montos del flujo son positivos para todos los años de evaluación.

**Tabla 83**

*Flujo de caja operativo del proyecto*

Denominación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas propias de productos	0.0	662,136.0	673,416.0	685,824.0	698,232.0	710,640.0
<b>SUB TOTAL INGRESOS</b>	<b>0.0</b>	<b>662,136.0</b>	<b>673,416.0</b>	<b>685,824.0</b>	<b>698,232.0</b>	<b>710,640.0</b>
Denominación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima (MP)	0.0	16,921.2	17,767.3	18,655.6	19,588.4	20,567.8
Mano de Obra Directa (MOD)	0.0	203,579.9	203,579.9	203,579.9	203,579.9	203,579.9
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)	0.0	362,958.0	363,376.9	363,816.8	364,278.6	364,763.5
Gastos de Administración (GA)	0.0	5,390.2	5,390.2	5,390.2	5,390.2	5,390.2
Gastos de Ventas (GV)	0.0	27,229.7	28,046.6	28,888.0	29,754.6	30,647.2
Impuesto a la renta (IMP) sin financiamiento	0.0	3,536.7	4,456.5	5,480.4	6,495.1	8,649.5
<b>SUB TOTAL EGRESOS</b>	<b>0.0</b>	<b>619,615.7</b>	<b>622,617.4</b>	<b>625,810.8</b>	<b>629,086.8</b>	<b>633,598.2</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>0.0</b>	<b>42,520.3</b>	<b>50,798.6</b>	<b>60,013.2</b>	<b>69,145.2</b>	<b>77,041.8</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

De la misma manera, se elaboró los flujos de capital y económico. En la siguiente tabla se muestran, incluyendo la inversión en activos y el valor residual, así como el flujo de caja económico del proyecto. Se entiende que el año 0, es el año antes del comienzo de operaciones, donde se hacen las inversiones por lo que los montos en ambos flujos son negativos, en los años 1 al 5 son montos positivos.

**Tabla 84**

*Flujo de caja capital y económico del proyecto*

Denominación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en activos	-66,124.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Valor Residual	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	26,537.0
Capital de Trabajo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recuperación de capital de trabajo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>	<b>-66,124.8</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>26,537.0</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-66,124.8</b>	<b>42,520.3</b>	<b>50,798.6</b>	<b>60,013.2</b>	<b>69,145.2</b>	<b>103,578.8</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

La siguiente tabla detalla el flujo de caja financiero, considerando el préstamo, las amortizaciones, los intereses y el efecto tributario de los intereses. Se observa igualmente saldos positivos.

**Tabla 85***Flujo de caja de caja financiero del proyecto*

Denominación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	31,369.1					
Amortización		-3,432.2	-4,480.8	-5,849.7	-7,636.7	-9,969.7
Interés		-9,583.3	-8,534.7	-7,165.8	-5,378.8	-3,045.8
Efecto tributario del interés		958.3	853.5	716.6	537.9	898.6
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-34,755.7</b>	<b>30,463.1</b>	<b>38,636.6</b>	<b>47,714.3</b>	<b>56,667.6</b>	<b>91,461.9</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

## 7.8. Indicadores de rentabilidad

Antes de presentar los indicadores fue pertinente consolidar todos los flujos del proyecto, y sobre ellos descontar para el cálculo de los indicadores. De este modo, en la siguiente tabla se presenta un consolidado de los flujos de caja operativo, de capital, económico y financiero del proyecto.

**Tabla 86***Flujos de cajas consolidados*

Denominación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>TOTAL INGRESOS</b>	0.00	662,136.00	673,416.00	685,824.00	698,232.00	710,640.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	0.00	-619,615.71	-622,617.38	-625,810.82	-629,086.76	-633,598.21
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>0.00</b>	<b>42,520.29</b>	<b>50,798.62</b>	<b>60,013.18</b>	<b>69,145.24</b>	<b>77,041.79</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>	<b>-66,124.83</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>26,537.01</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-66,124.83</b>	<b>42,520.29</b>	<b>50,798.62</b>	<b>60,013.18</b>	<b>69,145.24</b>	<b>103,578.80</b>
Préstamo	31,369.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización	0.00	-3,432.23	-4,480.78	-5,849.66	-7,636.73	-9,969.75
Interés	0.00	-9,583.27	-8,534.72	-7,165.85	-5,378.78	-3,045.76
Efecto tributario del interés	0.00	958.33	853.47	716.58	537.88	898.57
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-34,755.69</b>	<b>30,463.11</b>	<b>38,636.59</b>	<b>47,714.26</b>	<b>56,667.62</b>	<b>91,461.87</b>

*Nota:* Elaborado por el tesista

## COK

El Costo de Oportunidad del Capital (COK) como se sabe es un aspecto fundamental al evaluar proyectos de inversión. Representa el rendimiento mínimo que un inversionista espera recibir al colocar su capital en un proyecto específico, tomando en cuenta el riesgo asociado y las alternativas de inversión disponibles. El COK se emplea para descontar los flujos de efectivo proyectados del proyecto y calcular su Valor Presente Neto (VPN). Si el VPN resulta positivo, significa que el proyecto genera un retorno superior al COK, convirtiéndose en una inversión atractiva.

Para el presente proyecto, se consideró un COK del 30%, debido al riesgo inherente de un negocio nuevo en una industria no tradicional, la falta de historial de operaciones y la comparación con otras oportunidades de inversión disponibles en el mercado local. Esta tasa de retorno relativamente refleja las expectativas de los inversionistas para compensar el riesgo asumido al invertir en este proyecto.

Para el cálculo del COK se tomó en cuenta el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM):

$$\text{COK} = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$$

Donde:

**R<sub>f</sub>**: Tasa libre de riesgo (3,06%, de acuerdo al rendimiento de los bonos referenciales a 10 años del Tesoro de Estados Unidos señalado por (El Comercio, 2022)).

**R<sub>m</sub>**: retorno de mercado (23,08% de acuerdo al sector Servicios de educación y formación a 5 años, señalado en (Yahoo Finance , 2024)).

**β**: Beta del activo (1.23 del sector educación, de acuerdo a (NYU Stern, 2024)).

**R<sub>p</sub>**: Riesgo del país (1.13% según estudio de JP Morgan al 2019, señalad en (Gestión, 2019)).

$$\text{COK} = 3.06\% + 1.23*(25.03\% - 3.06\%) + 1.13\%$$

$$\text{COK} \approx 30\%.$$

## WACC

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) representa la tasa de descuento utilizada para calcular el Valor Presente Neto de los flujos de efectivo financieros futuros esperados de un proyecto. El WACC es un promedio ponderado del costo de las distintas fuentes de financiamiento empleadas por la empresa, incluyendo deuda y capital propio.

En la siguiente tabla se muestra el cálculo, resultando en un WACC de 29%.



**Tabla 87***Cálculo del WACC del proyecto*

	Valor	Participación	Costo	Promedio ponderado
Deuda	S/ 31,369.14	40%	27.50%	11.00%
Recursos propios	S/ 47,053.70	60%	30%	18.00%
Total	S/ 78,422.84	100%		29.00% WACC
TCEA	30.55%			
% Impuesto a la renta MYPE	10.0%			
Costo de la deuda: TCEA*1-renta	27.50%			
COK	30%			

*Nota:* Elaborado por el tesista**Tabla 88***Indicadores de rentabilidad del proyecto*

Indicadores de Rentabilidad	Flujo Económico	Flujo Financiero
Periodo de Recuperación (PR)*	2	2
Valor Actual Neto (VAN)	S/ 76,063.86	S/ 80,375.47
Tasa Interna de Retorno (TIR)	74.6%	106.6%
Cálculo del Beneficio - Costo (B/C)	1.15	2.31

*Nota:* Elaborado por el tesista

**Valor Actual Neto (VAN):** El VAN tanto económico como financiero es positivo, lo cual indica que el proyecto generará beneficios por encima de la rentabilidad exigida por el inversor del proyecto e inversor externo (COK del 30% y WACC 29%)

**Tasa Interna de Retorno (TIR):** Ambas TIR son mayores al COK y WACC, lo que significa que el proyecto ofrece una rentabilidad atractiva sobre la inversión.

**Relación Beneficio/Costo (B/C):** Al ser mayores a 1, indican que los beneficios superan los costos del proyecto, generando ganancias.

**Periodo de Recuperación (PR):** El periodo de recuperación relativamente corto de 2 años es favorable para el proyecto.

Finalmente, se calcula el periodo de recuperación de la inversión, tanto para el flujo económico como el financiero, utilizando los flujos de caja acumulados. En ambos casos, se estima una recuperación aproximada en el segundo año.

**Tabla 89***Cálculo del periodo de recuperación*

Denominación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de caja económico acumulado</b>	<b>-66,124.83</b>	<b>-23,604.54</b>	<b>27,194.08</b>	<b>87,207.25</b>	<b>156,352.50</b>	<b>259,931.30</b>
<b>Flujo de caja financiero acumulado</b>	<b>-34,755.69</b>	<b>-4,292.58</b>	<b>34,344.01</b>	<b>82,058.26</b>	<b>138,725.88</b>	<b>230,187.75</b>
Periodo de recuperación (flujo económico)	2	Año	Aproximado			
Periodo de recuperación (flujo financiero)	2	Año	Aproximado			

*Nota:* Elaborado por el tesista

En suma, todos los indicadores de rentabilidad son positivos y favorables. El VAN y TIR muestran que el proyecto genera valor económico y una alta rentabilidad. La relación B/C confirma que los beneficios superan los costos. Además, el periodo de recuperación de 2 años es razonable. Por lo tanto, basado en estos indicadores, se puede concluir que el proyecto de implementar una escuela de skateboarding en Arequipa es rentable y viable desde un punto de vista económico-financiero.

### **7.9 Análisis de sensibilidad:**

El análisis de sensibilidad constituye una herramienta esencial en la evaluación de proyectos de inversión, ya que permite comprender el impacto de las modificaciones en distintos parámetros sobre los resultados financieros. Esta metodología ofrece a los inversores una perspectiva precisa sobre la solidez y potencial vulnerabilidad de un proyecto cuando enfrenta variaciones en sus variables estratégicas. En el marco específico de la propuesta de crear una escuela de skateboarding en Arequipa, dicho análisis resulta fundamental para determinar la capacidad de adaptación del proyecto ante posibles cambios del entorno.

VARIABLES DE ESTUDIO PARA ESTE PROYECTO, SE DEFINIERON COMO ELEMENTOS CRÍTICOS:

- **Costo de mano de obra directa** (Soles)
- **Precio por estudiante** (Soles)
- **Demanda anual** (Número de alumnos)

INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA, SE CONSIDERARON COMO PRINCIPALES MÉTRICAS DE ANÁLISIS:

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**
- **Valor Actual Neto (VAN)**

- **Índice de Rentabilidad (Beneficio/Costo)**

Metodología de escenarios Se estructuraron tres perspectivas para evaluar la sensibilidad del proyecto:

1. **Escenario favorable:** Condiciones óptimas con mejores resultados potenciales.
2. **Escenario actual:** Proyección basada en condiciones de mercado promedio.
3. **Escenario crítico:** Situación que contempla condiciones adversas o restrictivas.

En cada escenario, se procedió a desarrollar proyecciones de flujos económicos y financieros, analizando el comportamiento de los indicadores previamente mencionados.

Es importante destacar que la metodología implementada corresponde a un análisis de sensibilidad estático, donde se modifican individualmente las variables mientras el resto permanecen inalteradas. Este enfoque permite comprender el efecto específico de cada factor en la viabilidad del proyecto, proporcionando información detallada para fundamentar decisiones de inversión. Asimismo, el COK y WACC se mantienen en los mismos valores.

a) **Costo de mano de obra directa** (Soles)

Conociendo que la variable costo de mano de obra directa es crítica porque representa un gran volumen en los costos, se decidió analizar un incremento de 10% (escenario negativo), mantener en el valor actual (escenario actual) y una disminución del 10% (escenario optimista); en la siguiente tabla se muestran los hallazgos en los indicadores financieros.

**Tabla 90**

*Hallazgos en variaciones de costo de mano de obra directa*

CONCEPTO	Actual	Pesimista	Optimista
Variación en costo de mano de obra	0%	+ 10%	- 10%
VAN Económico	S/ 76,063.86	S/ 26,480.56	S/ 125,647.15
VAN Financiera	S/ 80,375.47	S/ 29,824.727	S/ 130,926.22
TIR Económico	74.6%	45.5%	103.9%
TIR Financiero	106.6%	56.4%	160.1%
B/C Económico	1.15	0.40	1.90
B/C Financiero	2.31	0.86	3.77

*Nota:* Elaborado por el tesista

De acuerdo a los hallazgos anteriores, se concluye que el incremento del 10% en costo de mano de obra directa no incluye significativamente en los indicadores

financieros del proyecto, siendo así que el TIR económico y financiero siguen siendo superiores al COK y WACC, además el VAN en ambos casos es positivo. Sin embargo, el indicador Beneficio/Costo, tuvo valores de 0.40 y 0.86. En el caso del escenario optimista, los indicadores financieros son muy favorables para el proyecto.

#### **b) Precio por estudiante (Soles)**

De manera similar se analizó la variable precio por estudiante, dado que es un factor crítico. De este modo, en el escenario negativo se disminuyó en 10%; en el escenario optimista se incrementó en 10% y en el escenario actual se mantuvo el valor. En la siguiente tabla se muestran los hallazgos en los indicadores de rentabilidad:

**Tabla 91**

*Hallazgos en variaciones de precio por estudiante*

CONCEPTO	Actual	Pesimista	Optimista
Variación en precio	0%	- 10%	+ 10%
VAN Económico	S/ 76,063.86	-S/ 89,519.81	S/ 241,647.53
VAN Financiera	S/ 80,375.47	-S/ 88,481.80	S/ 249,232.74
TIR Económico	74.6%	-26.7%	171.8%
TIR Financiero	106.6%	-48.1%	287.5%
B/C Económico	1.15	-1.35	3.65
B/C Financiero	2.31	-2.55	7.17

*Nota:* Elaborado por el tesista

De la tabla anterior, se resalta que la variable precio es muy sensible a las variaciones, en ese sentido en el escenario pesimista (-10% de disminución) los indicadores de rentabilidad son negativos siendo desfavorables para el proyecto indicando que a nivel económico y financiero no sería viable con dicha disminución en el precio. Esto sugiere que al momento de ejecutarse el proyecto se debe adoptar estrategias razonables en cuanto a la política de precios. Por otro lado, un incremento en el 10%, refleja una rentabilidad alta.

#### **c) Demanda anual (Número de alumnos)**

Finalmente, fue importante el análisis de sensibilidad en la demanda. De este modo, en el escenario negativo se disminuyó en 10%; en el escenario optimista se incrementó en 10% y en el escenario actual se mantuvo el valor anual de la demanda proyectada. En la siguiente tabla se muestran los hallazgos en los indicadores de rentabilidad:

**Tabla 92***Hallazgos en variaciones de la demanda proyectada*

CONCEPTO	Actual	Pesimista	Optimista
Variación en precio	0%	- 10%	+ 10%
VAN Económico	S/ 76,063.86	-S/ 74,875.41	S/ 227,003.12
VAN Financiera	S/ 80,375.47	-S/ 73,804.85	S/ 234,389.31
TIR Económico	74.6%	-18.6%	162.2%
TIR Financiero	106.6%	-32.7%	282.5%
B/C Económico	1.15	-1.13	3.43
B/C Financiero	2.31	-1.72	7.15

*Nota:* Elaborado por el tesista

Similar a las variaciones en el precio, de la tabla anterior, se resalta que la variable demanda también es muy sensible a las variaciones, en ese sentido en el escenario pesimista (-10% de disminución) los indicadores de rentabilidad son negativos siendo desfavorables para el proyecto indicando que a nivel económico y financiero no sería viable con dicho decremento en la demanda. Esto sugiere que al momento de ejecutarse el proyecto se debe considerar las estrategias de publicidad y marketing detallados para alcanzar la cantidad de alumnos proyectados anualmente. Por otro lado, un incremento en el 10% de la demanda, refleja una rentabilidad muy alta.

## CONCLUSIONES

1. Tras un exhaustivo análisis del mercado local y las necesidades de la población juvenil de Arequipa, se ha logrado desarrollar un plan de negocios integral y viable para la creación de una Escuela de Skateboarding. La planificación detallada, la identificación de recursos necesarios y la proyección de resultados positivos respaldan la viabilidad y el potencial de crecimiento de esta Escuela de Skateboarding en Arequipa.
2. El estudio de mercado ha permitido identificar y segmentar adecuadamente el mercado objetivo, conformado por jóvenes de 13 a 25 años de edad, residentes en los distritos urbanos y céntricos de la ciudad de Arequipa. El análisis cuantitativo, basado en una muestra representativa de 383 encuestados, reveló un alto nivel de interés y disposición a aprender skateboarding, con un 35.5% de los participantes sin experiencia previa pero con deseos de iniciarse en este deporte. Además, se determinó que el 49.1% de los jóvenes prefiere clases en grupos pequeños, mientras que el 58% definitivamente recomendaría la escuela a sus amigos y conocidos. La proyección de la demanda efectiva, considerando un 20% para la competencia indirecta, arrojó una cifra de 518 personas como mercado potencial para el proyecto.
3. El análisis estratégico de la implementación de la escuela de Skateboarding en el distrito de Arequipa, demostró que existen factores favorables que respaldan la viabilidad del proyecto. Por un lado, el gobierno viene promoviendo programas de apoyo a las pymes y la práctica del skateboarding, mientras que la economía peruana, aunque desacelerada, mantiene un marco alentador. Además, la creciente popularidad del skateboarding entre los jóvenes de Arequipa, sumado a la falta de una escuela especializada, representan una oportunidad para el éxito de la escuela propuesta.
4. Con el estudio técnico del proyecto se conoció la localización del negocio, además detallando aspectos técnicos como la capacidad del local, la ingeniería del proyecto y los procesos operativos del servicio. La micro localización se determinó tras evaluar diversos distritos, optando por distrito de Arequipa por su puntaje superior en la evaluación de factores clave. En cuanto al tamaño del local, se proyecta atender a 630 alumnos al año, asignando áreas específicas para prácticas, aulas teóricas, áreas recreativas y administrativas. La ingeniería del proyecto detalla los procesos y los requerimientos técnicos.

5. Se estableció una estructura organizativa funcional, definiendo los roles y responsabilidades clave, así como los perfiles y manuales de organización y funciones necesarios para el reclutamiento y gestión del personal. Asimismo, se determinó la constitución legal de la entidad como una sociedad anónima cerrada (S.A.C.), se planteó el proceso de registro de marca ante INDECOPI y se analizaron las obligaciones fiscales y el marco normativo laboral aplicable bajo el régimen MYPE.
6. Se elaboró el análisis económico financiero, donde la inversión del proyecto asciende a S/ 78,422.84. Para el financiamiento se optó por un crédito bancario del 40% del total de inversión. El estado de resultados con financiamiento reflejó utilidades netas en los flujos de los 5 años proyectados. Del mismo modo, los flujos del proyecto tales como el operativo, de capital, económico y financiero tuvieron saldos positivos. Se estableció un COK del 30% y WACC de 29%, con los cuales se descontaron los flujos financieros, en donde el VAN fue S/ 80,375.47, el TIR 106.6%, el periodo de recuperación fue de 2 años aproximadamente y el Costo/beneficio fue 2.31 soles. Por lo que, se concluye que el proyecto de implementar una escuela de skateboarding en Arequipa es rentable y viable desde un punto de vista económico-financiero.

## RECOMENDACIONES

1. Dado que se ha desarrollado un plan de negocios integral y viable para la creación de una Escuela de Skateboarding en Arequipa, se recomienda proceder con la implementación del proyecto, asegurando el cumplimiento estricto de la planificación detallada y la asignación adecuada de los recursos necesarios. Además, se sugiere establecer mecanismos de monitoreo y evaluación continua para identificar y abordar cualquier desviación o riesgo potencial, manteniendo así el rumbo hacia el crecimiento y el éxito proyectado.
2. Dado el alto nivel de interés y disposición a aprender skateboarding identificado en el mercado objetivo, se recomienda aprovechar esta oportunidad y desarrollar estrategias de marketing y promoción efectivas para captar a los jóvenes interesados. Además, se sugiere ofrecer opciones de clases en grupos pequeños, tal como lo prefiere el 49.1% de los encuestados, y fomentar un ambiente de aprendizaje personalizado y de calidad. Asimismo, se recomienda implementar un programa de referidos y recomendaciones, aprovechando el hecho de que el 58% de los jóvenes definitivamente recomendaría la escuela a sus amigos y conocidos.
3. Teniendo en cuenta los factores favorables identificados en el análisis estratégico, se recomienda aprovechar al máximo las oportunidades presentadas. Esto implica participar activamente en los programas de apoyo a las pymes y la práctica del skateboarding promovidos por el gobierno, así como aprovechar el marco económico alentador del Perú. Además, se sugiere desarrollar estrategias para capitalizar la creciente popularidad del skateboarding entre los jóvenes de Arequipa y posicionar la escuela como la opción líder y especializada en la enseñanza de este deporte.
4. Con base en el estudio técnico realizado, se recomienda implementar las especificaciones de localización, tamaño y diseño de las instalaciones de acuerdo con lo planificado, asegurando un ambiente adecuado y seguro para la práctica del skateboarding y el aprendizaje efectivo. Además, se sugiere mantener una revisión periódica de los procesos operativos y los requerimientos técnicos, con



el fin de identificar áreas de mejora y garantizar la eficiencia y calidad del servicio ofrecido.

5. Se recomienda seguir las pautas establecidas en el estudio organizacional y legal, implementando la estructura funcional definida, reclutando personal calificado según los perfiles y manuales de organización y funciones, y cumpliendo con todos los trámites legales necesarios para la constitución de la empresa y el registro de la marca. Además, se sugiere mantener un seguimiento continuo de las obligaciones fiscales y laborales bajo el régimen MYPE, asegurando el cumplimiento normativo y la adecuada gestión de los recursos humanos.
6. Dado que el análisis económico-financiero demuestra la rentabilidad y viabilidad del proyecto, se recomienda proceder con la implementación de la Escuela de Skateboarding en Arequipa, asegurando una gestión financiera eficiente y un seguimiento continuo de los indicadores clave, como el VAN, TIR, periodo de recuperación y relación costo-beneficio. Además, se sugiere explorar oportunidades de financiamiento adicionales y diversificadas, con el fin de fortalecer la estabilidad financiera y aprovechar las posibilidades de crecimiento futuro.

## REFERENCIAS

- Álvarez, Á. (2009). *Construcción y Tecnología en concreto*.  
<http://www.imcyc.com/revistacyt/abr10/mejor.htm>
- americatv.com. (18 de diciembre de 2020). *América TV*. Retrieved 10 de octubre de 2020, from <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/bcr-caida-economia-peruana-2020-no-127-sino-115-n431026>
- Apoyo, I. (2016(a)). *Perfil del Internauta, Perú Urbano*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-internauta-2016>
- Arellano, R. (2017). *Mucho más que tener: LATIR, los Estilos de Vida Latinoamericanos según Actitudes, Tendencias, Intereses y Recursos*. Lima: Editorial Planeta Perú S.A.
- Artosa, O. A. (2022). Skateboard, subculture, and industry: a study about young skate workers in Indonesia. *Dimensia: Jurnal Kajian Sosiologi*, 11(1), 45-62. <https://doi.org/10.21831/dimensia.v11i1.59123>
- Atlantic International University. (2019). *La importancia de vender marcas más que productos [en línea]*. Honolulu: La Universidad. Retrieved 20 de agosto de 2021, from <https://cursos.aiu.edu/Diplomados/Branding%20MARCAS/Investigacion%20de%20Mercados/Leccion%208/WORD/SESIaN%208.%20INVESTIGACIaN%20DE%20MERCADOS.pdf>
- Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/05/LIBRO-Evaluaci%C2%A2n-de-proyectos-7ma-Edici%C2%A2n-Gabriel-Baca-Urbina-FREELIBROS.ORG\\_.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/05/LIBRO-Evaluaci%C2%A2n-de-proyectos-7ma-Edici%C2%A2n-Gabriel-Baca-Urbina-FREELIBROS.ORG_.pdf)
- Baque, L. K., Burbano, W. D., Caravaca, O. R., & Peñafiel, G. A. (2019). Modelo de negocio para la creación de una distribuidora de accesorios para bebés en el cantón Quevedo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(105), 17. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1073>
- Baque, L. K., Viteri, D. A., Álvarez, L. K., & Izquierdo, A. M. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Universidad y Sociedad*, 12(4).

- Barrera Santana, N., & Gutierrez Gonzalez, Y. H. (2021). *Creación de Empresas*. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/34588/2021nicolasbarrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrera, N., Gutierrez, Y., & Hernández, L. (2021). *Creación de Empresas*. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/34588/2021nicolasbarrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BCRP. (17 de julio de 2023). *Características del departamento de Arequipa*. BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>
- Bordones, V. (22 de 11 de 2010). *El Skate Mundial*. <https://viicbordones1999.wordpress.com/2010/11/22/el-primer-skatepark-al-aire-libre-fue-construido-en-florida-en-1976/>
- Camino, X. (2018). Reinterpretando la ciudad: la cultura skater y las calles de Barcelona. *apunts*, 91, 54-65.
- Carrión, Z. R., & Rayo, H. A. (2022). *Modos de transporte alternativos: cambios generados por la pandemia del covid-19 en la avenida Arequipa*. Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Lima. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/22805>
- Choque-Tolmo, B. M., Villalobos-Abarca, M. A., & Herrera-Acuña, R. A. (2020). Desarrollo de un software web para la gestión de planes de negocios. *Información tecnológica*, 31(4), 45-60. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400045>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI). (Diciembre de 2021). *Encuesta Nacional de Actividad Física y Hábitos de Vida Saludable*. IPD: <http://appweb.ipd.gob.pe/victoria/web/archivo/Encuesta.pdf>
- Corman, S. R., Adame, B. J., Tsai, J. Y., Ruston, S. W., Beaumont, J. S., Kamrath, J. K., & al., e. (2019). Socioecological influences on concussion reporting by NCAA Division 1 athletes in high-risk sports. *PLoS One*, 14(5), e0215424. <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215424>
- Corwin, Z. B., Williams, N., Maruco, T., & Romero-Morales, M. (2019). Beyond the Board: Skateboarding, Schools, and Society. *Pullias Center for Higher Education*.

- Davalos Calle, L., Murua Maravi, O. C., Peñaloza Delgado, Y. P., & Villalobos Torres, P. A. (19 de diciembre de 2017). *Xtreme Land*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, (UPC). Lima, Perú. <http://hdl.handle.net/10757/624037>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (3ra. Ed. ed.). México: Pearson Educación, Edo. de México.
- de la Vega García-Pastor, I. (s.f.). Plan de Negocio. España: Instituto de Negocios, Escuela de Negocios en España.
- El Comercio. (13 de julio de 2022). *Rendimientos de bonos del Tesoro de Estados Unidos se disparan tras dato de inflación*. El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/mundo/rendimientos-de-bonos-del-tesoro-de-estados-unidos-se-disparan-tras-dato-de-inflacion-rmmn-noticia/>
- elcomercio.pe. (31 de diciembre de 2017). *El Comercio*. Retrieved 10 de octubre de 2021, from <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-deja-economia-peruana-2017-noticia-485546-noticia/>
- Fang, K., & Handy, S. (2019). Skateboarding for transportation: exploring the factors behind an unconventional mode choice among university skateboard commuters. *Transportation*, 46(1), 263-283. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11116-017-9796-9>
- Feletti, F., & Brymer, E. (2018). Pediatric and adolescent injury in skateboarding. *Research in sports medicine*, 26(sup1), 129-149. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/15438627.2018.1438285>
- fillow.net. (10 de octubre de 2021). *Guía de Tablas de Skate*. <https://www.fillow.net/guia-tablas-de-skate-i153>
- fillow.net. (10 de octubre de 2021). *Guía Ruedas Skate*. <https://www.fillow.net/gu%C3%ADa-ruedas-de-skate-i374>
- fmp.es. (10 de octubre de 2021). *¿Qué es el skateboarding?* <https://www.fmp.es/que-es-el-skateboarding/>
- Franco, P. (2014). *Planes de negocios: una metodología alternativa* (1ra. Ed. ed.). Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Geckle, B., & Shaw, S. (2022). Failure and futurity: The transformative potential of queer skateboarding. *Young*, 30(2), 132-148. <https://doi.org/10.1177/1103308820945100>

- Gestión. (30 de septiembre de 2019). *Diario Gestión*. Riesgo país de Perú subió seis puntos y cerró en 1.13 puntos porcentuales: [https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-seis-puntos-y-cerro-en-113-puntos-porcentuales-noticia/?fbclid=IwY2xjawEfSWFleHRuA2FibQIxMQABHaFl2JtfNPKgt0ju2Wx-Dirb17IKFgyH1a56ocnNko9dHUVKQt5N1p9EZA\\_aem\\_iycRowKEULe-O5hP8\\_r\\_4Q](https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-seis-puntos-y-cerro-en-113-puntos-porcentuales-noticia/?fbclid=IwY2xjawEfSWFleHRuA2FibQIxMQABHaFl2JtfNPKgt0ju2Wx-Dirb17IKFgyH1a56ocnNko9dHUVKQt5N1p9EZA_aem_iycRowKEULe-O5hP8_r_4Q)
- Gonzales, M. (23 de junio de 2023). Arequipa celebrará el GO Skateboarding Day 2023 este sábado 24. *El Buho*. <https://elbuho.pe/2023/06/arequipa-celebrara-el-go-skateboarding-day-2023-este-sabado-24/>
- González, V. P. (2020). *Go Skate: Creación de la Identidad Corporativa de la marca*. Teiss de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Arte y Diseño, Lima. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17468>
- Google.com. (2021). *Google ADS*. [https://ads.google.com/intl/es-419\\_pe/home/campaigns/search-ads/](https://ads.google.com/intl/es-419_pe/home/campaigns/search-ads/)
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta edición ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Hernandez- Sampieri, R. M. (2018). *Metodologia de la Investigacion. Las rutas cuantitativas y mixtas*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Huamán, G. S., & Rivera, M. E. (2021). *Plan de comunicación estratégica para el posicionamiento de la empresa Skate Shop Rokas en los jóvenes de los distritos del cono norte Lima, 2021*. Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú, Ciencias de la Comunicación , Lima.
- Hurtado Herrera, D., Jaramillo Echeverri, L., & Ocampo Cepeda, R. (06 de 2004). *efdeportes.com*. Retrieved 02 de 09 de 2021, from <https://www.efdeportes.com/efd73/extremo.htm>
- INDECOPI. (21 de julio de 2023). *Registrar la marca de producto o servicio de tu negocio en Indecopi*. Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/333-registrar-la-marca-de-producto-o-servicio-de-tu-negocio-en-indecopi>
- INEI. (Octubre de 2018). *INEI*. Arequipa: Resultados definitivos: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1551/04TOMO\\_01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1551/04TOMO_01.pdf)

- Inner West. (22 de diciembre de 2022). *Totem skate workshops*. Inner West: <https://www.innerwest.nsw.gov.au/explore/parks-sport-and-recreation/recreation-activities/skate-recreation-activities/past-skate-events/competitions/totem-skate-workshops>
- Instituto Peruano de Economía. (06 de agosto de 2023). *Crecimiento de la economía será de apenas 0.8% en el 2023*. Instituto Peruano de Economía: <https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-de-la-economia-sera-de- apenas-0-8-en-el-2023/#:~:text=Pese%20al%20mejor%20desempe%C3%B1o%20esperado,per%C3%ADodo%20de%20pandemia%20del%202020>.
- Jiménez, J. (28 de Agosto de 2021). El skateboarding en Arequipa, entre el amor y el odio. *La República*. <https://larepublica.pe/deportes/2021/08/28/el-skateboarding-en-arequipa-entre-el-amor-y-el-odio-lrsd>
- La República. (28 de agosto de 2021). El skateboarding en Arequipa, entre el amor y el odio. *La República*. <https://larepublica.pe/deportes/2021/08/28/el-skateboarding-en-arequipa-entre-el-amor-y-el-odio-lrsd>
- Li, C. (2022). Cultural continuities and skateboarding in transition: In the case of China's skateboarding culture and industry. *Young*, 30(2), 183-206. <https://doi.org/10.1177/1103308820945100>
- Lo Verde, F. M., & Pepe, V. (2022). Urban Sport Population: How the Sporting Habits Have Changed. En P. Corvo, & F. Lo Verde, *Sport and Quality of Life: Practices, Habits and Lifestyles* (págs. 71-126). Springer International Publishing.
- Locator map. (14 de octubre de 2020). *Archivo:Peru - Arequipa Department*. Wikipedia: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Peru\\_-\\_Arequipa\\_Department\\_%28locator\\_map%29.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Peru_-_Arequipa_Department_%28locator_map%29.svg)
- López Parra, M., Aceves López, J., & Pellat, A. P. (15 de abril de 2017). *Estudio administrativo.... un apoyo en la estructura organizacional del proyecto de inversión [en línea]*. Sonora, México: Instituto Tecnológico de Sonora. Retrieved 20 de agosto de 2021, from <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudioadmtivo.pdf>
- Loureiro, M. (2015). *Inverstigación y recogida de información de mercados*. Ideas Propias.

<https://books.google.com.pe/books?id=RDX4CAAQBAJ&pg=PA124&dq=muestreo+probabil%20ADstico+estratificado&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwia9LD0zLz4AhV0CbkgGHUtxBGAQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=muestreo%20probabil%20ADstico%20estratificado&f=false>

- Lozano, L. C. (2019). El modelo de negocio: Metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research*, 4(CIEIS2019), 87–99.
- Maffesoli, M. (1990). *El tiempo de las tribus: el declive del individualismo en las sociedades de masas*. Barcelona: Icaria.
- Márquez, I., & Díez García, R. (12 de enero de 2015). La cultura skate en las sociedades contemporáneas: una aproximación etnográfica a la ciudad de Madrid. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, 30. <https://doi.org/10.5944/empiria.30.2015.13888>
- Municipalidad Provincial de Arequipa. (2023). *Historia y caracterización*. Municipalidad Provincial de Arequipa: <https://www.muniarequipa.gob.pe/arequipa/historia/>
- Muylaert, C., & Maréchal, K. (2022). Understanding consumer lock-in mechanisms towards clothing libraries: A practice-based analysis coupled with the multi-level perspective. *Sustainable Production and Consumption*, 34, 342-352. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.09.011>
- NYU Stern. (enero de 2024). *Betas by Sector (US)*. Betas by Sector (US): [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Orduz Valencia, C. M. (2012). *Universidad Santo Tomás*. Retrieved 01 de 09 de 2021, from <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/4088>
- PCM, S. d. (16 de marzo de 2021). *Presidencia del Consejo de Ministros*. Retrieved 03 de octubre de 2021, from <http://www.descentralizacion.gob.pe/index.php/2021/03/16/mejoran-perspectivas-para-la-economia-peruana-en-el-2021/>
- Peña Bayona, J. (2017). *Plan de negocio para la Implementación de Servicios de T.I. en Empresas Pymes*. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15874/1/Julian%20Alexander%20Pe%C3%B1a%20Bayona%20624653.pdf>

- Peral-Suárez, Á., Cuadrado-Soto, E., Perea, J. M., Navia, B., López-Sobaler, A. M., & Ortega, R. M. (2020). Physical activity practice and sports preferences in a group of Spanish schoolchildren depending on sex and parental care: A gender perspective. *BMC pediatrics*, *20*(337), 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12887-020-02229-z>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- PRODUCE. (08 de abril de 2024). *Registrar o constituir una empresa*. Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>
- PXSport.com. (16 de agosto de 2017). *Los beneficios de practicar skate son muchos así que ¡a sacar las tablas!* Retrieved 01 de octubre de 2021, from <http://pxsports.com/2017/08/beneficios-de-practicar-skate/>
- Quevedo-Vázquez, J. O., Giler-Escandón, L. V., Ormaza-Andrade, J. E., González-Rodríguez, R. O., & Quevedo-Barros, M. R. (2019). El plan de marketing como herramienta de gestión en los procesos de comercialización. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, *4*(1), 100-115. <https://doi.org/10.23857/pc.v4i1.873>
- rchsd.org. (10 de octubre de 2021). *Consejos de seguridad: deporte patineta*. <https://www.rchsd.org/health-articles/consejos-de-seguridad-deporte-de-la-patineta/>
- Ricardo Saraví, J. (2012). *Skate, espacios urbanos y jóvenes en la ciudad de La Plata*. Retrieved 01 de 09 de 2021, from [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31293/Documento\\_completo\\_.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31293/Documento_completo_.pdf?sequence=1)
- Riera, J. (2005). *Habilidades en el deporte*. Barcelona : Inde.
- Rodríguez Hernández, P. (2016). *Construcción de un Habitus entorno a las prácticas deportivas en los NNYA de la escuela de formación deportiva Meteoros Skate*. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2473/2016paularodriguez.pdf?sequence=4&isAllowed=y>



- Rodriguez, R. (29 de 08 de 2021). *Depor*. Retrieved 01 de 09 de 2021, from <https://depor.com/full-deportes/otros-deportes/skateboarding-la-realidad-del-skate-peruano-sus-retos-y-como-masificar-el-deporte-angelo-caro-skate-noticia/>
- Romero, A. M. (2020). *Cuál es la influencia de la subcultura urbana de los skaters en la moda streetwear producida por la marca Perro Loco durante el periodo 2013-2019 en Lima*. Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas, Facultad de diseño, Lima.
- RPP. (24 de julio de 2021). *RPP Noticias Multideportes*. Retrieved 10 de setiembre de 2021, from <https://rpp.pe/multideportes/juegos-olimpicos/angelo-caro-en-tokio-2020-en-vivo-fecha-horarios-y-canales-del-debut-del-skater-peruano-en-los-juegos-olimpicos-atv-transmision-en-directo-claro-sports-noticia-1349134>
- Ruiz, L. (2017). *Noches y jóvenes: Manual para intervenir el ocio juvenil*. Editor Service. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dFE7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT142&dq=Desde+el+punto+de+vista+de+las+tendencias+culturales+y+de+consumo,+el+skateboarding+ha+experimentado+un+resurgimiento+significativo+en+popularidad+entre+los+j%C3%B3venes&ots=orYNE8>
- Salazar, C. M., Manzo, E. G., Arellano, A. C., Barajas, L. T., & Valdivia. (2020). Estudio etnográfico de jóvenes skater: prácticas corporales y urbanas. *Revista Ciencias de la Actividad Física UCM*, 21(2), 1-12. <https://doi.org/http://doi.org/10.29035/rcaf.21.2.6>
- Saraví, J. (2019). *Skate en el Gran La Plata: Lógica interna, lógica externa y Educación Física*. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/87451>
- Sergio, M. (2001). *Algumas Tesis sobre o Desporto*. Lisboa: Compendium.
- Significados. (2021). *Significado.com*. Retrieved 01 de octubre de 2021, from <https://www.significados.com/skate/>
- significados.com. (10 de octubre de 2021). *Significados*. <https://www.significados.com/skate/>
- skatepro.es. (10 de octubre de 2021). *Rodamientos*. <https://www.fmp.es/que-es-el-skateboarding/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (14 de mayo de 2024). *Costo y rendimiento de productos financieros*. SBS: <https://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=C>

- Ucha, A. P. (10 de octubre de 2021). *Economipedia.com*.  
<https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- Villacís, L., Mayón, D., & Romero, M. E. (2019). Plan de negocios para la comercialización de vegetales y frutas mediante una aplicación informática. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 6(3), 163-176.
- Villaquiran, A. F., Cuero, P., Ceron, G. M., Ordoñez, A., & Jácome, S. (2020). Características antropométricas, hábitos nutricionales, actividad física y consumo de alcohol en estudiantes universitarios. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, 52(2), 111-120.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.18273/revsal.v52n2-2020005>
- WIKIHOW. (2021). *WIKIHOW.COM*. Retrieved 01 de octubre de 2021, from [https://es.wikihow.com/montar-skate-\(principiantes\)](https://es.wikihow.com/montar-skate-(principiantes))
- Yahoo Finance . (23 de abril de 2024). *Education & Training Services*. Yahoo Finance : <https://finance.yahoo.com/sectors/consumer-defensive/education-training-services/>
- Κουρτζή, Μ. (2022). Dissecting the development of skateboarding and its social and business effects.

# ANEXOS

## ANEXOS 1: Instrumento de estudio de mercado

**ENCUESTA SOBRE EL SKATEBOARDING:**

**Información Demográfica:**

1. ¿Cuál es tu edad y género?
2. ¿En qué distrito de Arequipa resides actualmente?
3. ¿Cuál es tu nivel de educación actual?

Opciones	Universitario	Técnico superior	Secundaria	Primaria	No estudio
Marque con una X					

**Conocimiento y Experiencia en Skateboarding:**

4. ¿Tienes experiencia previa en skateboarding?

Opciones	<i>Sí, tengo experiencia intermedia.</i>	<i>No, soy principiante.</i>	<i>Sí, tengo experiencia avanzada.</i>	<i>Solía practicar, pero hace tiempo que no lo hago.</i>	<i>No, pero tengo interés en aprender.</i>
Marque con una X					

5. ¿Con qué frecuencia practicas skateboarding?

Opciones	Diariamente	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca
Marque con una X					

6. ¿De qué forma te gusta o te gustaría patinar?

Opciones	Patinar en la calle	Patinar en rampas	Patinar en posa	Patinar en descenso	Todos los estilos	No me gusta patinar
Marque con una X						

7. ¿Dónde sueles practicar patinaje con más frecuencia?

Opciones	Pista de skate públicas	Calles y plazas de la ciudad.	Complejos deportivos	Parques, alamedas y fachadas	En casa con obstáculos	No practico skate
Marque con una X						

**Intereses y Motivaciones:**

8. ¿Qué te motiva a practicar skateboarding?

Opciones	Diversión	Deporte	Socialización.	Profesionalización.	Superación personal.	No practico skateboarding
Marque con una X						

9. ¿Te gustaría aprender skateboarding en una escuela de aprendizaje privada?

Opciones	<i>Sí, estoy interesado.</i>	<i>No, prefiero aprender por mi cuenta.</i>	<i>Tal vez, depende de la disponibilidad.</i>	<i>No, no estoy interesado</i>
Marque con una X				

10. ¿Qué aspectos consideras más importantes en una escuela de skateboarding?

Opciones	Instructores calificados	Instalaciones adecuadas	Precios accesibles	Horarios flexibles	Variedad de niveles de aprendizaje	No conozco sobre skateboarding
Marque con una X						

**Preferencias y Necesidades:**

11. ¿Qué servicios adicionales te gustaría que ofreciera una escuela de skateboarding?

Opciones	Tienda especializada	Eventos y competiciones	Alquiler de equipos.	Sesiones de práctica supervisadas.	Clases teóricas sobre seguridad y técnica.	No conozco sobre skateboarding
Marque con una X						

12. ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir mensualmente en clases de skateboarding?

Opciones	Menos de 150 soles	Entre 150 a 300 soles	Entre 300 a 450 soles	Más de 450 soles	Depende de la calidad de las clases	No estoy interesado en invertir
Marque con una X						

13. ¿Qué horarios te resultan más convenientes para tomar clases de skateboarding?

Opciones	Mañanas	Tardes	Fines de semana	Noches	Horarios flexibles según disponibilidad.	No estoy interesado en skateboarding
Marque con una X						

14. ¿Prefieres clases individuales o en grupo para aprender skateboarding?

Opciones	Individuales.	En grupo (pequeño).	En grupo (mediano).	En grupo (grande).	No tengo preferencia/no estoy interesado
Marque con una X					

**Feedback y Recomendaciones:**

15. ¿Recomendarías una escuela de skateboarding a tus amigos o conocidos?

Opciones	Sí, definitivamente.	Tal vez, depende de su nivel de interés.	No, no lo haría.
Marque con una X			

16. ¿Qué consejos o recomendaciones tendrías para mejorar la oferta de una escuela de skateboarding en Arequipa?

Opciones	Organizar eventos locales	Ofrecer descuentos a grupos	Introducir programas de mentoría	Mejorar la comunicación con los alumnos	Ampliar las opciones de horarios	No conozco sobre skateboarding
Marque con una X						

**ANEXO 2: Matriz de operacionalización de variable en estudio de mercado**

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
<p><b>Variable 1:</b> Estudio de mercado de skateboarding</p>	<p>El estudio de mercado de skateboarding es una evaluación detallada del mercado relacionado con la industria del skateboarding. Este tipo de estudio busca comprender diversos aspectos del mercado, incluyendo la demanda del producto o servicio de skateboarding, las tendencias del consumidor, la competencia existente, las oportunidades de crecimiento, y los factores que pueden influir en el éxito o fracaso de un negocio relacionado con el deporte (Baca, 2013).</p>	<p>La definición operacional del estudio de mercado de skateboarding implica recopilar datos demográficos, evaluando el conocimiento y experiencia en skateboarding, motivaciones y preferencias de los practicantes, así como identificar necesidades y preferencias de servicios adicionales en escuelas de skateboarding. Se recoge feedback y se ofrecen recomendaciones para mejorar la oferta de estas escuelas.</p>	<p><b>D1:</b> Información Demográfica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Género</li> <li>• Distrito de residencia</li> <li>• Nivel de educación</li> </ul>	<p>Escala nominal</p>
			<p><b>D2:</b> Conocimiento y Experiencia en Skateboarding</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa</li> <li>• Frecuencia de prácticas</li> <li>• Forma de patinar</li> <li>• Lugar de práctica</li> </ul>	
			<p><b>D3:</b> Intereses y Motivaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal motivación</li> <li>• Interés en aprender</li> <li>• Expectativas</li> </ul>	
			<p><b>D4:</b> Preferencias y Necesidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios adicionales de una escuela</li> <li>• Disponibilidad a invertir</li> <li>• Horarios de preferencia</li> <li>• Formas de aprendizaje</li> </ul>	
			<p><b>D5:</b> Feedback y Recomendaciones:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intención de recomendar</li> <li>• Consejos para el proyecto</li> </ul>	

**ANEXO 3: PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS**

<b>Puesto</b>	<b>Régimen</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>
Administrador	Régimen MYPE	1	Remuneración base (3000)	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00
			Vacaciones	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
			Gratificaciones	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00
			CTS	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
			ESSALUD (9%)	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00
Jefe de operaciones	Régimen MYPE	1	Remuneración base (3500)	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00
			Vacaciones	S/ 1,750.00	S/ 1,750.00	S/ 1,750.00	S/ 1,750.00	S/ 1,750.00
			Gratificaciones	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00
			CTS	S/ 1,750.05	S/ 1,750.05	S/ 1,750.05	S/ 1,750.05	S/ 1,750.05
			ESSALUD (9%)	S/ 3,780.00	S/ 3,780.00	S/ 3,780.00	S/ 3,780.00	S/ 3,780.00
Contador	Régimen MYPE	1	Remuneración base (2500)	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
			Vacaciones	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00
			Gratificaciones	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
			CTS	S/ 1,249.95	S/ 1,249.95	S/ 1,249.95	S/ 1,249.95	S/ 1,249.95
			ESSALUD (9%)	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00
Experto en marketing	Régimen MYPE	1	Remuneración base (2500)	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
			Vacaciones	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00
			Gratificaciones	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
			CTS	S/ 1,249.95	S/ 1,249.95	S/ 1,249.95	S/ 1,249.95	S/ 1,249.95
			ESSALUD (9%)	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00
Personal de ventas	Régimen MYPE	2	Remuneración base (1025)	S/ 24,600.00	S/ 24,600.00	S/ 24,600.00	S/ 24,600.00	S/ 24,600.00
			Vacaciones	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00

			Gratificaciones	S/ 2,050.00	S/ 2,050.00	S/ 2,050.00	S/ 2,050.00	S/ 2,050.00
			CTS	S/ 1,025.10	S/ 1,025.10	S/ 1,025.10	S/ 1,025.10	S/ 1,025.10
			ESSALUD (9%)	S/ 2,214.00	S/ 2,214.00	S/ 2,214.00	S/ 2,214.00	S/ 2,214.00
Logística	Régimen MYPE	1	Remuneración base (1500)	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00
			Vacaciones	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00
			Gratificaciones	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
			CTS	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00
			ESSALUD (9%)	S/ 1,620.00	S/ 1,620.00	S/ 1,620.00	S/ 1,620.00	S/ 1,620.00
Instructores	Régimen MYPE	4	Remuneración base (2500)	S/ 120,000.00	S/ 120,000.00	S/ 120,000.00	S/ 120,000.00	S/ 120,000.00
			Vacaciones	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
			Gratificaciones	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00
			CTS	S/ 4,999.80	S/ 4,999.80	S/ 4,999.80	S/ 4,999.80	S/ 4,999.80
			ESSALUD (9%)	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00
Asistente administrativo	Régimen MYPE	1	Remuneración base (1025)	S/ 12,300.00	S/ 12,300.00	S/ 12,300.00	S/ 12,300.00	S/ 12,300.00
			Vacaciones	S/ 512.50	S/ 512.50	S/ 512.50	S/ 512.50	S/ 512.50
			Gratificaciones	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00
			CTS	S/ 512.55	S/ 512.55	S/ 512.55	S/ 512.55	S/ 512.55
			ESSALUD (9%)	S/ 1,107.00	S/ 1,107.00	S/ 1,107.00	S/ 1,107.00	S/ 1,107.00