

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Modelo ProLab: Academia de Fútbol con Metodología Adaptativa dirigida

a Niñas y Niños de 6 a 11 Años – Academia CRECEGOL

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

QUE PRESENTA:

Daphne Ivette Cabanillas Guarniz

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

QUE PRESENTA:

Oscar Eduardo Salas García

Alfredo Carranza Dávila

Ricardo Gustavo Morales Briceño

ASESOR

Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Surco, noviembre, 2025



Declaración Jurada de Autenticidad

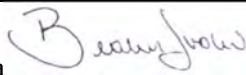
Yo, Beatrice Elcira Avolio Alecchi, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Modelo ProLab: Academia de Fútbol con Metodología Adaptativa dirigida a Niñas y Niños de 6 a 11 años – Academia CRECEGOL”, de los(as) autores(as):

- Cabanillas Guarniz, Daphne Ivette
- Salas García, Oscar Eduardo
- Carranza Dávila, Alfredo
- Morales Briceño, Ricardo Gustavo

dejo constancia de lo siguiente:

1. El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **16%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 02/09/2025.
2. He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
3. Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, 03/09/2025

Apellidos y nombres de la asesora:	
Avolio Alecchi, Beatrice Elcira	
DNI: 09297737	Firma 
ORCID: 0000-0002-1200-7651	

Agradecimientos

A mi familia, por estar siempre conmigo. A mis compañeros y a la escuela CENTRUM, por el aprendizaje compartido y el apoyo en cada etapa.

Daphne Ivette Cabanillas Guarniz

A Dios, por mantenerme con salud y protegido junto a mi familia, a mi familia por su constante aliento, y a mis compañeros de tesis, con quienes desde el día uno generamos un ambiente de confraternidad y de apoyo mutuo.

Oscar Eduardo Salas García

A Dios, por permitirme llevar esta etapa con salud y bendición a mi familia, a Vanessa, mi esposa, apoyo incondicional y extraordinario, a Valeria, mi hermosa motivación de cada día, al Sr. Juan y la Sra. Julia, quienes me brindaron un soporte invaluable en este periodo, a mis padres, hermana, y a mis excelentes compañeros de tesis, con quienes la amistad nos impulsó a caminar juntos hacia la misma meta.

Alfredo Carranza Dávila

A Dios y a la Virgen, por guiarme en cada paso de este camino. A mi familia, por su apoyo inquebrantable y por haber depositado su confianza en mi educación. De manera muy especial, quiero expresar mi gratitud a mis padres, cuyo esfuerzo, dedicación y valores han sido fundamentales en mi formación. A mis hermanos, por acompañarme incondicionalmente. A Miriam, cuya motivación fue decisiva para que emprendiera esta maestría. A mis compañeros de tesis, con quienes compartí este recorrido lleno de aprendizaje, respeto y genuina amistad.

Ricardo Gustavo Morales Briceño

Dedicatorias

A mi familia, por su cariño y ejemplo.

Daphne Ivette Cabanillas Guarniz

A mi padre por su ejemplo, motivación y soporte durante este periodo, y siempre. A mi madre en el cielo, cuyas enseñanzas de vida me permitieron afrontar cualquier adversidad. A mis hermanos por su confianza y apoyo.

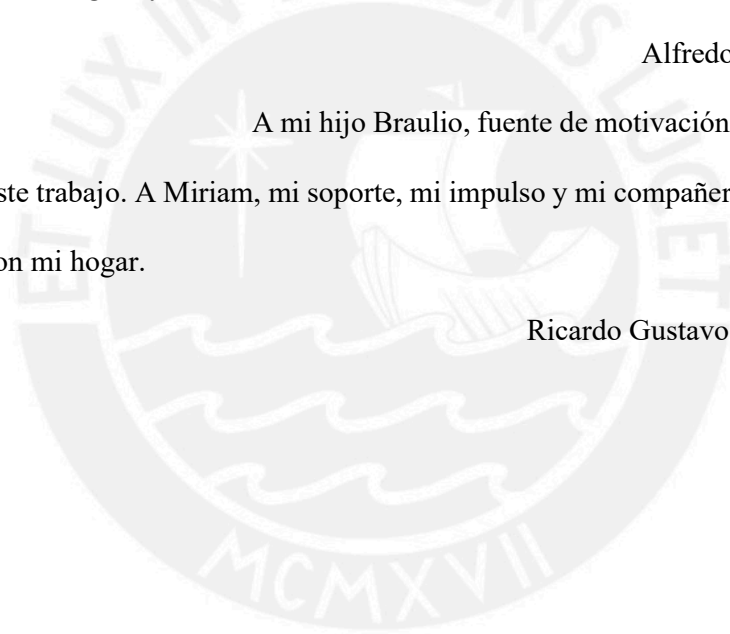
Oscar Eduardo Salas García

A Vanessa y Valeria, por ser las estrellas que guían mi camino, con felicidad, retos, alegría, y sobre todo, mucho amor.

Alfredo Carranza Dávila

A mi hijo Braulio, fuente de motivación constante para la realización de este trabajo. A Miriam, mi soporte, mi impulso y mi compañera en este camino. A ambos, que son mi hogar.

Ricardo Gustavo Morales Briceño



Resumen Ejecutivo

Este documento presenta una propuesta que aborda la problemática de la formación integral en los niños peruanos a través de actividades deportivas. El modelo de negocio que se presentará está enfocado en la formación deportiva en fútbol, considerando su creciente relevancia en el contexto peruano. En el país, existe una tendencia creciente hacia la práctica del fútbol en el Perú que revelan una oportunidad para fomentar la actividad física, especialmente en el fútbol formativo adaptable para niños de 6 a 11 años, integrando metodologías como Fútbol 5, Fútbol 7 y Fútbol 9.

El modelo de negocio se centra en desarrollar una metodología de entrenamiento deportiva inclusiva, adaptable y escalable que atienda las necesidades de formación física y recreativa de niños de acuerdo con su rango de edades. Esto se llevará a cabo mediante el diseño de programas adaptativos según la edad y nivel, la creación de espacios seguros y motivadores para la práctica deportiva y el uso de herramientas pedagógicas innovadoras que fortalezcan habilidades tanto físicas como sociales.

El objetivo general es implementar un modelo de negocio sostenible que impulse el desarrollo integral de niños a través del fútbol, contribuyendo así al bienestar físico y social en los sectores donde funcionen estas academias. La propuesta presentada responde a una necesidad emergente en el mercado peruano, enfocándose en la promoción del deporte como herramienta de desarrollo personal y social. Su estructura permite adaptabilidad y escalabilidad, posicionándola como una solución viable para fomentar la práctica deportiva en la infancia.

Abstract

This document presents a proposal that addresses the issue of comprehensive training for Peruvian children through sports activities. The business model presented focuses on sports training in soccer, considering its growing relevance in the Peruvian context. There is a growing trend toward the practice of soccer in Peru, which reveals an opportunity to promote physical activity, especially in adaptive educational soccer for children ages 6 to 11, integrating methodologies such as 5-a-side soccer, 7-a-side soccer, and 9-a-side soccer. The business model focuses on developing an inclusive, adaptable, and scalable sports training methodology that meets the physical and recreational training needs of children across their age range. This will be achieved by designing adaptive programs based on age and level, creating safe and motivating spaces for sports practice, and using innovative pedagogical tools that strengthen both physical and social skills.

The overall objective is to implement a sustainable business model that promotes the comprehensive development of children through soccer, thus contributing to the physical and social well-being of the sectors where these academies operate. The proposal presented responds to an emerging need in the Peruvian market, focusing on promoting sports as a tool for personal and social development. Its structure allows for adaptability and scalability, positioning it as a viable solution for promoting sports practice in childhood.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I: Definición del Problema Social Relevante	1
1.1 Definición del problema	1
1.2 Presentación del problema a resolver	2
1.3 Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver	4
Capítulo II: Análisis de Mercado	6
2.1 Descripción del mercado.....	6
2.2 Análisis competitivo detallado.....	8
2.2.1. <i>Análisis de la formación deportiva en la educación formal</i>	8
2.2.2. <i>Análisis de la formación deportiva en la educación no formal</i>	9
Capítulo III: Investigación Del Usuario.....	12
3.1 Perfil del usuario	12
3.2 Mapa de experiencia del usuario.....	13
3.3 Identificación de la necesidad	15
Capítulo IV: Diseño del producto o servicio	19
4.1 Concepción del producto o servicio.....	19
4.2 Desarrollo de la narrativa.....	20
4.3 Carácter innovador o novedoso del producto o servicio.....	22
4.4 Propuesta de Valor.....	23
4.5 Producto mínimo viable (PMV).....	24
Capítulo V: Modelo de Negocio	25
5.1 Lienzo del modelo de negocio	25
5.2 Viabilidad financiera del modelo de negocio	26

5.3 Escalabilidad/ exponencialidad del modelo de negocio	27
5.4 Sostenibilidad social del modelo de negocio	28
Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable	29
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución	29
6.1.1. <i>Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución</i>	29
6.1.2. <i>Experimentos empleados para validar las hipótesis</i>	30
6.1.3. <i>Resultados y aprendizaje respecto a la deseabilidad</i>	30
6.2. Validación de la factibilidad de la solución.....	31
6.2.1. <i>Plan de Mercadeo</i>	31
6.2.2. <i>Plan de operaciones</i>	63
6.3. Validación de la viabilidad de la solución.....	77
6.3.1. <i>Presupuesto de inversión</i>	77
6.3.2. <i>Análisis financiero</i>	79
Capítulo VII. Sostenibilidad de la solución	89
7.1. Relevancia social de la solución	89
7.2. Componentes del Flourishing Business Canvas	90
7.2.1 <i>Objetivos</i>	90
7.2.2 <i>Costos</i>	91
7.2.3 <i>Beneficios</i>	91
7.2.4 <i>Grupos de interés</i>	91
7.2.5 <i>Relaciones</i>	91
7.2.6 <i>Canales</i>	91
7.2.7 <i>Actores del ecosistema</i>	92
7.2.8 <i>Necesidades</i>	92
7.2.9 <i>Recursos</i>	92
7.2.10 <i>Actividades</i>	92
7.2.11 <i>Co-creación de valor</i>	92
7.2.12 <i>Destrucción de valor</i>	92
7.3. Rentabilidad social de la solución.....	93
Capítulo VIII. Decisión e implementación.....	95
8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo	95
8.2. Conclusiones	96
8.3. Recomendaciones.....	97

Referencias.....98

Apéndice A: Declaración de Uso de Inteligencia Artificial (IA).....101

Apéndice B: Guía De Entrevista A Usuario103



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Tipos de Educación por Contexto</i>	7
Tabla 2	<i>Principales Academias de fútbol por distritos representativos en Lima</i>	9
Tabla 3	<i>Características adaptables por edad</i>	23
Tabla 4	<i>Factores de Análisis del Entorno (PESTEL)</i>	32
Tabla 5	<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	33
Tabla 6	<i>Diagnóstico de academias de fútbol por distritos de Lima Metropolitana</i>	35
Tabla 7	<i>Comparativo de ventajas y desventajas por academia de fútbol identificada</i>	37
Tabla 8	<i>Objetivos SMART del Plan de Marketing</i>	39
Tabla 9	<i>Segmentación geográfica</i>	41
Tabla 10	<i>Segmentación etárea</i>	42
Tabla 11	<i>Segmentación por Niveles Socioeconómicos (NSE)</i>	43
Tabla 12	<i>Segmentación psicográfica</i>	44
Tabla 13	<i>Características del producto</i>	45
Tabla 14	<i>Estructura de canales de promoción</i>	49
Tabla 15	<i>Estrategia de canales de comunicación</i>	56
Tabla 16	<i>Presupuesto de la estrategia de marketing</i>	58
Tabla 17	<i>Detalle de las actividades a ejecutar para la estrategia de marketing</i>	60
Tabla 18	<i>Indicadores de éxito para los medios digitales</i>	63
Tabla 19	<i>Implementos deportivos por categoría - sede</i>	75
Tabla 20	<i>KPI's del Plan de Operaciones</i>	77
Tabla 21	<i>Presupuesto de Inversión - Infraestructura y materiales</i>	78
Tabla 22	<i>Presupuesto de inversión - intangibles</i>	78
Tabla 23	<i>Estado de resultados</i>	81
Tabla 24	<i>Flujo de caja libre</i>	82

Tabla 25	<i>Indicadores principales</i>	82
Tabla 26	<i>Cálculo de CAPM y Costo de oportunidad del accionista</i>	84
Tabla 27	<i>Cálculo del VAN</i>	85
Tabla 28	<i>Cálculo del Payback</i>	87
Tabla 29	<i>Cálculo del Payback descontado</i>	87
Tabla 30	<i>Gantt de Implementación</i>	95



Lista de Figuras

Figura 1	<i>Lienzo Meta Usuario</i>	13
Figura 2	<i>Mapa de experiencia del usuario (padre de familia)</i>	14
Figura 3	<i>Lienzo del modelo de negocio</i>	26
Figura 4	<i>Estructura de precios para la academia CRECEGOL</i>	46
Figura 5	<i>Análisis de plaza para la Sede San Borja</i>	47
Figura 6	<i>Análisis de plaza para la Sede Miraflores</i>	48
Figura 7	<i>Logo para la Academia CRECEGOL</i>	49
Figura 8	<i>Propuesta de eventos exclusivos para la Academia CRECEGOL</i>	51
Figura 9	<i>Propuesta de uniforme y equipamiento para entrenador y alumnos de la Academia CRECEGOL</i>	52
Figura 10	<i>Propuesta de tarjetas de fidelización para la Academia CRECEGOL</i>	52
Figura 11	<i>Propuesta de eventos de feedback de clientes de la Academia CRECEGOL</i>	53
Figura 12	<i>Estructura de precios para la Academia CRECEGOL</i>	57
Figura 13	<i>Cronograma de ejecución</i>	59
Figura 14	<i>Organigrama de CRECEGOL</i>	64
Figura 15	<i>Diagrama de Entrada-Proceso-Salida CRECEGOL</i>	67
Figura 16	<i>Ejemplo de Recurso Visual de Ejercicios para Clases de la academia</i>	69
Figura 17	<i>Ciclo del plan de Operaciones de CRECEGOL</i>	71
Figura 18	<i>Mapa del servicio de la academia CRECEGOL</i>	72
Figura 19	<i>Diagrama de riesgos y mitigación</i>	76
Figura 20	<i>Flourishing Business Model Canvas</i>	90
Figura 21	<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible relevantes para CRECEGOL</i>	94

Capítulo I: Definición del Problema Social Relevante

En este capítulo se presenta la definición de un problema social relevante relacionado a la práctica deportiva en niños. Se analiza dicho problema con base en el contexto nacional asociado a la formación educativa en niños en edad escolar y la promoción del deporte en términos de inversión, que comparado con otros países de Latinoamérica, presentan realidades similares en términos culturales; sin embargo, abordan el aspecto deportivo con mayor relevancia en términos de inversión e incentivos.

Con base en el problema identificado, se analiza también las principales características y motivaciones del usuario, conformado en su mayoría por padres de familia, quienes buscan alternativas de solución al problema relacionado a la práctica deportiva de sus hijos, considerando que ello es parte de la formación integral necesaria para un niño.

Por lo expuesto, el presente capítulo sustenta la complejidad y relevancia del problema que se busca resolver con la propuesta de modelo de negocio que se desarrollará en el presente trabajo de investigación.

1.1 Definición del problema

En Perú existe una brecha en la práctica del deporte que no favorece el acceso a una mayoría de niños en edad escolar. El Perú es uno de los países con menor inversión deportiva de la región, con solo 10 millones de dólares en 2015 (PQS, 2015), que no se equipara a los demás países de Sudamérica, que triplican o hasta cuadruplican dicha inversión, tal es el caso de Chile, Colombia o Brasil, por citar un ejemplo.

Según un estudio realizado por IESE Business School - Universidad de Navarra (2014), referido a la actividad física y bienestar, invertir en programas de formación deportiva ofrece un retorno significativo en salud. Según dicho estudio, por cada euro invertido de forma exclusiva en promoción deportiva se produce un ahorro de

aproximadamente 50 euros en gastos de salud acumulados durante 15 años. Dicho análisis resalta el impacto económico positivo de fomentar la actividad física en la población.

El limitado acceso a la práctica de deportes en el Perú se acrecienta debido a que actualmente en el currículo nacional la práctica del curso de educación física no tiene estándares para todos los niveles, lo cual se evidencia en diferencias en la infraestructura, materiales y metodologías aplicables, lo cual resta oportunidades para el desarrollo integral del niño y genera desigualdad en su formación.

Ante estas limitaciones, surge la necesidad de considerar la formación educativa en deportes, resaltando la importancia de incorporarla en la formación integral del niño de manera que pueda contribuir a la generación de la confianza en sí mismo, pertenencia de equipo, colaboración, resiliencia, entre otros valores que surgen como consecuencia de la práctica del deporte, más allá de los beneficios físicos que, propiamente, generan sobre cada individuo.

Por ello, muchos padres de familia están preocupados e interesados en acceder a alternativas donde sus hijos puedan tener un espacio de recreación basado en actividades deportivas que aporten a su desarrollo integral.

En definitiva, se identifica el problema como la existencia de una brecha en la formación integral del niño relacionada a la práctica de deportes, debido a una insuficiente e inadecuada infraestructura y metodologías que se enfoquen en incentivar, desarrollar y promover la práctica de deportes con fines recreativos.

1.2 Presentación del problema a resolver

En Perú, el fútbol es uno de los deportes más populares. Su práctica se realiza en todos los niveles socioeconómicos y en todas las regiones del país. De acuerdo con lo señalado por una encuesta realizada por el Instituto de Estudios Peruanos (2023) se identificó

que solo el 5% de las personas no muestra interés por el fútbol, lo que significa que la gran mayoría tiene algún tipo de afinidad o vínculo con este deporte.

En Lima, la ciudad más densamente poblada de Perú, se ha identificado que no se cuenta con espacios suficientes para la adecuada práctica deportiva para el segmento de la población correspondiente a la edad escolar (niños), incluyendo entre ellos a la práctica del fútbol, por lo cual surge la demanda de alternativas para la práctica de este deporte de manera adecuada para los niños.

La oferta deportiva actual para la práctica del fútbol no ofrece un servicio estandarizado en calidad, ni cuenta con cobertura masiva. En algunos casos, la oferta es estacional; es decir, se incrementa durante la temporada de verano coincidiendo con las vacaciones de los niños, pero luego se reduce en el resto del año. La poca inversión pública en deporte es una muestra que no existe una política deportiva definida y sostenida en el país para garantizar el acceso al deporte durante todo el año.

Las alternativas para la práctica del fútbol, actualmente, están compuestas por academias enfocadas en atender a niños y adolescentes, ofreciendo clases con metodologías dirigidas a la enseñanza de los fundamentos del fútbol con enfoque en competencia; sin embargo, se ha identificado que ese enfoque deja rezagado el aspecto recreativo del deporte. Además, se resalta que las academias actuales manejan una infraestructura a partir del fútbol 7, con elementos que no necesariamente se adaptan a los niños más pequeños como, por ejemplo, el tamaño del balón o las dimensiones del arco, entre otros.

Adicionalmente, en muchos casos los usuarios conformados por padres de familia, en su mayoría profesionales, con relativa estabilidad laboral e integrantes de círculos sociales estables, que buscan fomentar el deporte en sus hijos, se encuentran con escenarios donde la oferta no satisface sus expectativas, principalmente por casos donde sus hijos no tienen la participación esperada durante la práctica del deporte, no tienen la debida atención en su

aprendizaje o donde la infraestructura deportiva no está adecuada o preparada para atender a grupos de niños con edades comprendidas entre los 6 a 11 años.

Si bien este problema es común en la sociedad peruana, la propuesta del modelo de negocio se enfocará en atender a los padres de familias con niños entre los 6 y 11 años, quienes buscan complementar su educación con la práctica del fútbol desde una perspectiva recreativa, no de competencia. Para ello se empleará una metodología de fútbol enfocada en atender a este segmento de la población, con personal especializado y elementos de enseñanza adecuados para dichas edades.

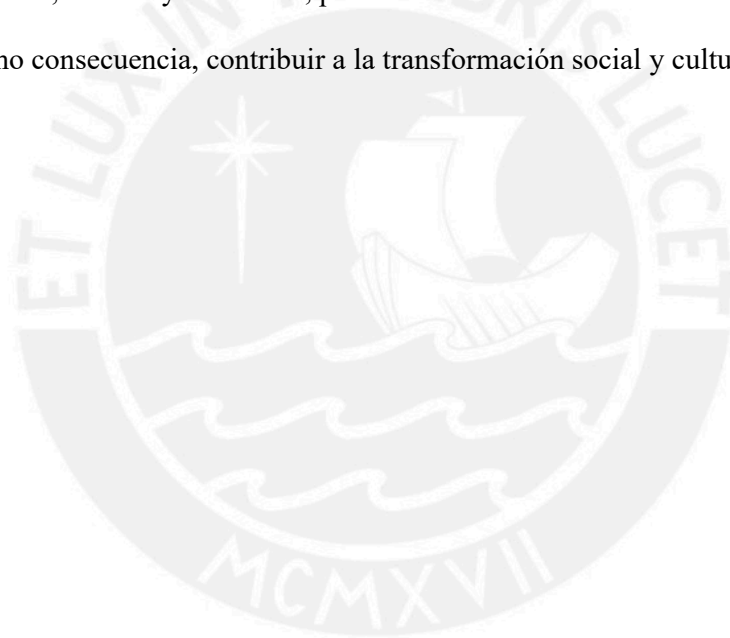
1.3 Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver

La actividad física es vista como uno de los pilares esenciales para el desarrollo humano y la salud (OMS, 2024). Por ello, se fomenta la realización de ejercicios adecuados a cada grupo de edad, lo que a su vez mejora la calidad de vida. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud – OMS (2024), la inactividad física es uno de los principales factores de riesgo de mortalidad por enfermedades no transmisibles. La falta de actividad física se considera la cuarta causa principal de muerte a nivel mundial, superada solo por la hipertensión, la hiperglucemia y el tabaquismo (MINSA, 2012). Debido a estas razones, el deporte y la actividad física se han convertido en objetivos centrales en la formulación de políticas educativas en muchos países (Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación., 2023). Es importante reconocer que los hábitos de buena salud y deporte se forman desde tempranas edades, por lo cual, atender el problema de brechas en la práctica deportiva ayudará a fomentar hábitos saludables que puedan contribuir a la convivencia social.

La relevancia de actuar sobre este problema nos enmarca dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (2015), relacionados principalmente al ODS N°3 – Salud y bienestar,

referido a los beneficios del deporte en la salud física y mental de las personas, ODS N°4 – Educación de calidad, relacionado a una formación integral del niño para nuestro caso, y al ODS N°5 – Igualdad de género, debido a que el deporte fomenta la participación de equipo y sociabilidad sin distinción de género.

De este modo, se busca satisfacer la necesidad de los padres interesados en el desarrollo integral de sus hijos, entendiendo dicho desarrollo como un proceso que abarca el crecimiento biológico, psicológico y corporal. Esto facilita el desarrollo de habilidades mentales, funciones cognitivas e inteligencias múltiples, con el propósito de formar individuos creativos, críticos y reflexivos, permitiéndoles alcanzar un desarrollo humano completo y, como consecuencia, contribuir a la transformación social y cultural de la sociedad.



Capítulo II: Análisis De Mercado

En el presente capítulo se describe y analiza la oferta disponible de educación deportiva en el mercado limeño que brindan servicios de formación en fútbol para niños de 6 a 11 años.

2.1 Descripción del mercado

Se describirá el mercado con base en la clasificación según el contexto de la educación deportiva actual: educación formal, educación no formal y educación informal (Vázquez, 1998).

La educación formal se imparte en instituciones educativas con base al currículo oficial nacional de cada país, donde el rendimiento académico del alumno se evalúa mediante exámenes u otras actividades evaluativas.

La educación no formal es brindada por organismos fuera de la formación formal, y que sirven para incrementar o fortalecer los conocimientos del individuo. Puede contar con certificados que validen el aprendizaje. Dentro de la educación no formal se encuentran las academias de fútbol.

El tercer tipo de educación es la informal que, en resumen, ocurre a través de las vivencias y experiencias diarias de la persona dentro de su entorno tales como la familia, la comunidad, entre otros.

Tabla 1*Tipos de Educación por Contexto*

Tipo de Educación	Características	¿Cómo se brinda?	¿Dónde se brinda?
Formal	Institucionalizado. Cronológicamente graduado. Estructura Jerárquica.	Educación Inicial, Primaria, Secundaria, Técnica y Superior	Colegios, Universidades, Escuelas de Post-Grado, Institutos Técnicos
No Formal	Actividad organizada, sistemática y educativa, fuera del sistema oficial.	Talleres, Programas Culturales, Programas Deportivos, otros	Academias, Institutos, Clubes, Museos, otros
Informal	Adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes mediante experiencias diarias.	Aprendizaje, vivencias y/o experiencias diarias	En la familia, En la comunidad, otros

Nota. Tomado de *La Educación No Formal y Otros Conceptos Próximos* (p. 12), por Vásquez, G, 1998, Barcelona, España: Editorial Ariel.

La oferta de educación formal en Lima está constituida por 7,537 escuelas de educación inicial, 4,697 escuelas de educación primaria, 2,929 escuelas de educación secundaria, 204 institutos de educación técnica-superior (MINEDU, 2024) y 36 universidades licenciadas (SUNEDU, 2024).

Dentro de la información oficial disponible de educación no formal, el Instituto Peruano del Deporte (IPD) cuenta con 8,295 clubes deportivos, de diversas disciplinas, registrados a nivel nacional hasta octubre de 2024 (IPD, 2024). De estos, 4,448 clubes son de fútbol. Por el lado de actividades más culturales, el Ministerio de Cultura – MINCUL cuenta con 55 museos a nivel nacional, de los cuales 13 se ubican en Lima (MINCUL, 2024).

Se debe tener en cuenta que existen otros espacios que pueden brindar educación no formal o informal que no cuentan con registros oficiales, por ejemplo: clubes distritales y departamentales, lozas deportivas, parques, entre otros.

2.2 Análisis competitivo detallado

Acorde a lo antes expuesto, la educación y formación deportiva en Lima se encuentra disponible a través de redes de educación formal, no formal e informal. El presente análisis se enfocará en las dos primeras, debido a que la educación informal no cuenta con data relevante y confiable que pueda servir como comparativo.

2.2.1. Análisis de la formación deportiva en la educación formal

El currículo nacional peruano establece la educación física como obligatoria desde el 2003, pero su implementación no se encontraba estandarizada, ni tampoco existía garantía de que las instituciones educativas la estuvieran ejecutando. En 2016, se refuerza la obligatoriedad de la educación física con un enfoque ampliado a desarrollar competencias motoras, hábitos más saludables y el trabajo en equipo.

Generalmente, en las escuelas de educación primaria se dictan 2 horas semanales de educación física, mientras que en las escuelas de educación secundaria se dictan 3 horas semanales. Dentro de estas escuelas se practican deportes variados como fútbol, básquet, vóley, natación, gimnasia, entre otros. Para aquellas escuelas sin la infraestructura adecuada, se implementaron colegios núcleos, que sí cuentan con esta, y que reciben a los alumnos de los colegios denominados alimentadores; es decir, de aquellos que no tienen un espacio adecuado para hacer deporte.

Aunque no existe una estadística reciente sobre satisfacción del curso de educación física en los colegios en Perú, según la Encuesta de Salud Escolar realizada por el MINSA (2010), solo el 24.8% de estudiantes realizaron actividad física por lo menos 60 minutos en total al día. Es importante añadir que, en una encuesta a profesores de educación física,

realizada por el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación Continua para su revista Delectus (2024), solo un poco más del 30% de estos se enfocan y promueven en clases de habilidades sociales, de comunicación y de resolución de conflictos.

Por lo tanto, se puede afirmar que la formación deportiva a través de la educación formal, cuenta aún con brechas pendientes por cerrar, tanto en temas de estructura, infraestructura, así como el enfoque para fomentar la actividad física en los menores.

2.2.2. Análisis de la formación deportiva en la educación no formal

Dentro de la educación no formal, la formación deportiva en fútbol se brinda principalmente a través de academias de este deporte. No existe un listado oficial de las academias de fútbol a nivel nacional o departamental, por lo que, con revisión de las principales academias de fútbol y su ubicación geográfica, se armó un cuadro resumen de información sobre su costo promedio mensual, frecuencia de clases promedio (cantidad de días a la semana) y la cantidad de horas totales de clases al mes, lo cual se puede ver en la Tabla 2.

Tabla 2

Principales Academias de fútbol por distritos representativos en Lima

Distrito	Academia / Escuela	Horarios de clases	Cantidad de horas /mes	Costo mensual (S/)	Costo por Hora (S/)
La Molina	Meta	Mar y jue. 6:00 a 7:00pm	8	450	56
La Molina	Frama - La Molina	Sab y dom. 9:00 a 10:00am	7	220	31
Lince	Academia de fútbol Alianza Lima - Sede Lince	Sab. 4:00 a 5:30pm	6	320	53
Santiago de Surco	Academia de fútbol Alianza Lima - Sede Surco	Mie y vie. 5:00 a 6:00pm	8	400	50

Distrito	Academia / Escuela	Horarios de clases	Cantidad de horas /mes	Costo mensual (S/)	Costo por Hora (S/)
Santiago de Surco	Escuela Oscar Ibañez - Sede Surco	Mar o jue. 6:00 a 7:00pm	4	150	38
San Miguel	Academia de fútbol Alianza Lima - Sede San Miguel	Sab. 10:00 a 11:30am	6	300	50
San Miguel	Frama - San Miguel	Mar y jue. 6:00 a 7:00pm	8	240	30
Miraflores	Boca Juniors Zsports	Lun y mie. 4:00 a 5:00pm	8	350	44
Miraflores	Escuela Oscar Ibañez - Sede Miraflores	Mie. 5:00 a 6:00pm Sab. 10:00 a 11:00am	8	350	44
Miraflores	Academia Deportiva Cantolao - Sede Miraflores (Castilla)	Mar y jue. 5:00 a 6:00pm Mie y vie. 6:00 a 7:00pm	8	270	34
San Borja	Cruzeiro EC Academy Perú	Mar y jue. 6:00 a 7:00pm	8	350	44
San Borja	Academia Deportiva Cantolao - Sede San Borja (Limatambo)	Mar y jue. 5:00 a 6:00pm Sab. 10:00 a 11:00am	12	300	25
San Borja	Universitario - Sede San Borja	Lun, mie, vie. 5:00 a 6:00pm	12	330	28
Magdalena	Academia Deportiva Cantolao - Sede Magdalena	Lun y mie. 4:00 a 5:00pm	8	260	33
Jesús María	River Plate	Lun, mie y vie. 4:00 a 6:00pm	8	200	25
Los Olivos	Academia de fútbol Alianza Lima - Sede Los Olivos (Guadalupano)	Sab. 4:00 a 5:30pm	6	280	47

Distrito	Academia / Escuela	Horarios de clases	Cantidad de horas /mes	Costo mensual (S/)	Costo por Hora (S/)
Los Olivos	Academia Deportiva Cantolao - Sede Los Olivos (Trebol)	Lun, mie y vie. 5:00 a 6:00pm	12	150	13
Comas	Academia de fútbol Alianza Lima - Sede Comas	Sab. 9:00 a 10:30am	6	270	45
Comas	Academia Deportiva Cantolao - Sede Comas	Lun, mar y juv. 4:00 a 5:00pm	12	120	10
San Juan de Lurigancho	Club deportivo Alianza Cipreses	Sab. 4:00 a 5:00pm	4	160	40
San Juan de Lurigancho	JP10	Dom. 8:00 a 9:00am	4	150	38

Los distritos que están catalogados de nivel socioeconómico A, como Miraflores o Santiago de Surco tienen costos superiores a los S/300 soles por mes. Luego, distritos de nivel socioeconómico B, como San Miguel, Lince y Jesus Maria, tienen costos mensuales que oscilan entre los S/200 a S/350. Finalmente, en distritos de nivel socioeconómico C, D y E hay opciones desde los S/120 por hora, brindado por las municipales mediante los clubes zonales de SERPAR hasta los S/400 por mes.

Aunque no existe una encuesta de satisfacción específica para las academias de fútbol, la dispersión entre infraestructura y metodologías de enseñanza alerta sobre una necesidad de aplicar correctamente esta enseñanza con métodos de educación enfocados en lo lúdico y no solamente en ser semilleros de futuros prospectos integrantes de clubes deportivos.

Capítulo III: Investigación Del Usuario

En el presente capítulo se desarrolla el perfil del usuario con base en el resultado de las entrevistas realizadas a un conjunto de padres de familia, con niños de edades entre 6 a 11 años, quienes serían los usuarios beneficiados de la propuesta de modelo de negocio. Asimismo, la información recopilada permite elaborar el mapa de experiencia del usuario con el objetivo de detectar los puntos de dolor e identificar la necesidad no atendida.

3.1 Perfil del usuario

El perfil del usuario identificado a partir de las entrevistas realizadas corresponde a padres o madres en un rango de edad de 30 a 40 años, con uno o dos hijos menores de edad. Se caracterizan por ser personas que disponen de tiempo limitado para compartir actividades de calidad con sus hijos, pero están profundamente interesadas en fomentar su desarrollo y potenciar sus habilidades.

Estos usuarios son personas sociables cuyo círculo está compuesto por otros padres de familia, amigos del colegio, universidad, trabajo y otros entornos sociales. Valoran realizar actividades en conjunto y priorizan mantener una relación cercana con su familia. Su interés se centra en impulsar el máximo desarrollo de sus hijos desde las primeras etapas de la infancia.

En términos educativos, prefieren la educación privada, aunque consideran que incluso en estos espacios la formación deportiva no cumple con sus expectativas. Aunque valoran la interacción presencial entre los niños, sienten preocupación por la seguridad de sus hijos y muestran cierta desconfianza hacia el sistema educativo y deportivo.

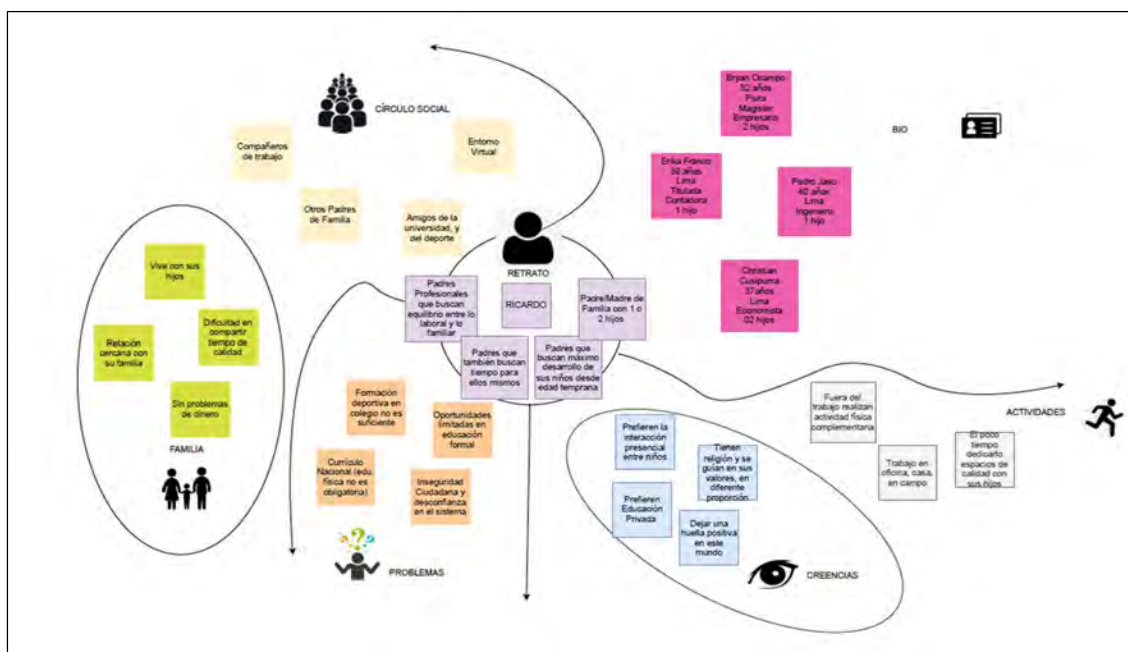
Desde una perspectiva socioeconómica, el perfil apunta a familias de clase media con acceso limitado a programas de entrenamiento especializados. A pesar de estas limitaciones,

tienen un claro interés en invertir en actividades que promuevan el bienestar y desarrollo integral de los menores.

A partir de los puntos descritos, se presenta la matriz de meta usuario:

Figura 1

Lienzo Meta Usuario



3.2 Mapa de experiencia del usuario

El Mapa de Experiencia del Usuario se ha elaborado con base en el perfil identificado en el ítem precedente, el cual muestra el recorrido que realiza un padre o madre de familia durante el proceso de búsqueda, selección e inscripción de su hijo en una academia de fútbol.

Figura 2

Mapa de experiencia del usuario (padre de familia)

Storyboard/ Momentos y Acciones	Considerar actividades para el niño en su tiempo libre	Buscar información sobre academias de fútbol disponibles	Pedir recomendaciones a familiares y amigos	Solicitar cotizaciones y comparar ofertas	Visitar las instalaciones de las academias seleccionadas	Entrevistar a los instructores de cada academia	Completar el proceso de inscripción del niño	Llevar al niño a sus clases de fútbol	Participar en partidos y torneos organizados
Pensamientos	"Quiero encontrar una actividad que mi hijo disfrute y que también le ayude a desarrollarse."	"Quiero una academia de fútbol que sea adecuada para mi hijo y que esté cerca de casa, pero hay muchas opciones y no sé como compararlas".	"Mis amigos pueden tener buenas sugerencias basadas en su experiencia."	"Quiero asegurarme de obtener la mejor oferta posible sin comprometer la calidad del entrenamiento".	"En el open day es importante que mi hijo se sienta cómodo y seguro en la academia."	"Quiero conocer a los entrenadores para asegurarme de que sean profesionales y amigables. Sin embargo, noto que la mayoría se enfocan en el ingreso, no en el desarrollo del niño".	"El proceso de inscripción es simple y sin complicaciones".	"Necesito planificar bien los horarios para que mi hijo pueda asistir puntualmente".	"Quiero que mi hijo participe y se divierta en los torneos, pero necesito información clara sobre cómo inscribirlo."
Sensaciones/ Emociones	😊	😞	😊	😊	😊	😞	😊	😞	😊
+	○	○	○	○	○	○	○	○	○
-									
Conclusión/ Recomendación	Ofrecer una guía detallada en línea que ayude a los padres a identificar los intereses y habilidades de sus hijos, y cómo las academias de fútbol pueden desarrollarlas	Crear una plataforma en línea que centralice la información de todas las academias, con filtros y comparaciones fáciles de usar para que los padres puedan tomar decisiones informadas.	Implementar un sistema de referidos y testimonios en el sitio web de la academia, permitiendo a los padres ver opiniones de otros clientes.	Proporcionar una herramienta de comparación de precios y servicios en el sitio web, para que los padres puedan ver claramente las diferencias y beneficios de cada paquete.	Ofrecer tours virtuales de las instalaciones y videos de las clases en acción, además de permitir visitas presenciales agendadas fácilmente a través del sitio web.	Incluir perfiles detallados de los instructores en el sitio web, con sus certificaciones, experiencia y filosofía de entrenamiento, y ofrecer consultas gratuitas para conocerlos.	Simplificar el proceso de inscripción con formularios en línea claros y concisos, y ofrecer asistencia en tiempo real mediante un chat en vivo o una línea telefónica.	Proporcionar una aplicación móvil que ayude a los padres a gestionar los horarios de las clases, con recordatorios y opciones de transporte compartido o recomendaciones de rutas.	Informar regularmente a los padres sobre los eventos y torneos mediante correos electrónicos y notificaciones en la aplicación, y facilitar la inscripción y la logística para estos eventos.

En el mapa se define un recorrido que abarca desde el primer contacto del usuario hasta la fidelización, con los siguientes pasos:

- Descubrimiento: Los padres y tutores encuentran información sobre el programa a través de publicidad en redes sociales, referencias de amigos y comunidad escolar. En esta etapa, los usuarios sienten curiosidad e interés por explorar más sobre la propuesta, motivados por comentarios positivos o la necesidad de incluir a los niños en actividades productivas.
- Interés inicial: Los usuarios potenciales exploran más detalles sobre el modelo a través de contenido informativo en línea, como videos y testimonios. Esto genera

emociones de entusiasmo y expectativas sobre los beneficios que podría aportar el programa.

- **Inscripción:** Los tutores completan el proceso de registro digital o presencial, evaluando horarios, costos y beneficios. Durante este proceso, experimentan dudas y deseos de tomar la mejor decisión para sus hijos, lo que los lleva a buscar información adicional y resolver preguntas.
- **Experiencia inicial:** Los niños participan en las primeras sesiones de entrenamiento, evaluando aspectos como la calidad del espacio, la interacción con el entrenador y el nivel de adaptación del programa a sus necesidades. En esta etapa, los niños pueden sentir curiosidad, timidez inicial o emoción al integrarse, mientras los padres observan atentos el desarrollo de la actividad.
- **Continuidad:** A medida que avanzan en el programa, los usuarios consolidan su satisfacción mediante el aprendizaje progresivo y la integración a un entorno amigable. Los niños desarrollan sentimientos de confianza y pertenencia, mientras los padres experimentan tranquilidad al notar progreso y bienestar en sus hijos.
- **Fidelización:** Los padres perciben los resultados positivos en el desarrollo integral de los niños, promoviendo su continuidad y recomendación del programa. Este paso está marcado por emociones de orgullo y satisfacción al observar el impacto positivo del programa en la vida de los menores.

3.3 Identificación de la necesidad

El fútbol es un deporte que se reconoce como parte integral de la identidad cultural peruana y es a su vez, una herramienta con gran potencial para generar cambios positivos. Su relevancia no solo radica en el entretenimiento, sino también en su capacidad para fomentar

habilidades físicas, sociales y emocionales, así como en su impacto en la salud mental y física.

Entre los diversos deportes que los niños pueden practicar, el fútbol destaca no solo por ser uno de los más populares en nuestra sociedad, sino también por su capacidad para promover el desarrollo integral de ellos. Este deporte fomenta habilidades motoras, sociales y emocionales esenciales en edades tempranas, haciendo de su práctica una opción ideal para las familias que buscan actividades significativas para sus hijos.

La necesidad de los padres o tutores de encontrar un espacio adecuado para que sus hijos practiquen fútbol surge de múltiples factores observados en el análisis de la experiencia de usuario. En primer lugar, muchos padres enfrentan la falta de tiempo para compartir actividades de calidad con sus hijos debido a sus compromisos laborales y personales. Esta limitación los motiva a buscar alternativas que permitan a sus hijos aprovechar su tiempo libre de forma productiva y enriquecedora.

Por otro lado, al explorar opciones, los padres encuentran una amplia variedad de academias de fútbol, cada una con diferentes metodologías y niveles de calidad. Esta diversidad, lejos de facilitar la elección, genera incertidumbre y confusión, ya que no siempre cuentan con información clara o herramientas para comparar las opciones disponibles. Además, buscan actividades que no solo desarrollen habilidades deportivas, sino también valores como el trabajo en equipo, la disciplina y la empatía, elementos esenciales que el fútbol puede proporcionar.

El proceso de decisión se torna aún más complejo por factores como la limitada infraestructura deportiva y la percepción que algunos programas se enfocan más en aspectos administrativos, como los requisitos de ingreso, que en el desarrollo integral del niño. Estas barreras refuerzan la necesidad de contar con espacios confiables y accesibles que prioricen el bienestar físico y emocional de los niños mientras participan en actividades deportivas.

Por tanto, la necesidad de los usuarios de encontrar un lugar para que sus hijos practiquen fútbol surge de una combinación de factores: el deseo de proporcionar experiencias significativas y enriquecedoras a los niños, la falta de tiempo para actividades familiares, la diversidad del mercado y las barreras de acceso a programas de calidad. El fútbol, como deporte integrador, se presenta como una respuesta ideal, siempre y cuando existan espacios diseñados para satisfacer estas necesidades y superar los desafíos identificados.

Brechas y necesidades identificadas. El análisis de la situación evidencia una necesidad urgente de implementar programas formativos accesibles y de calidad, especialmente para niños provenientes de sectores menos favorecidos. Este diagnóstico revela varios aspectos clave que dificultan el acceso al deporte y la actividad física regular en la niñez.

En primer lugar, se observa un déficit en programas especializados, con una oferta limitada tanto en calidad como en cobertura, lo que restringe significativamente las oportunidades para que los niños participen en actividades deportivas. La inversión en deporte en Perú es considerablemente baja en comparación con otros países de la región, lo que refleja un compromiso insuficiente hacia el desarrollo deportivo infantil.

Otro factor crítico es la inadecuada infraestructura deportiva, donde los espacios disponibles no siempre son seguros ni están diseñados para atender las necesidades específicas de los menores, limitando así su desarrollo integral.

Cierre de brechas. Para abordar estas carencias, se plantean diversas iniciativas orientadas a promover el acceso al deporte y a maximizar su impacto positivo en el desarrollo infantil.

Se propone el diseño de actividades accesibles y adaptativas, enfocadas en las capacidades físicas y emocionales individuales de los niños. Estas actividades deben

complementarse con espacios seguros que cuenten con infraestructura adecuada, garantizando así la seguridad y comodidad durante la práctica deportiva.

Por otro lado, es fundamental implementar metodologías que combinen el desarrollo de habilidades integrales del niño, promoviendo un enfoque holístico en su formación.

Finalmente, se plantea la necesidad de ofrecer opciones con horarios acorde a las rutinas diarias de los padres y niños.



Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

En este capítulo, se hará un repaso de las diversas herramientas que se utilizaron para llegar a construir la propuesta de modelo de negocio enfocada en brindar una solución a los dolores reconocidos en el mapa de experiencia del usuario. Se ha utilizado la metodología Design Thinking, mediante la cual se permite identificar al usuario, el problema y realizar el planteamiento de ideas para llegar a la elaboración de un producto que represente una solución innovadora a los dolores identificados.

La solución planteada es una Academia de Fútbol enfocada en la formación integral y recreación del niño, mediante actividades lúdicas, utilizando una metodología adaptativa que se aplicará por rangos de edad (fundamentos del fútbol, infraestructura y perfil del entrenador) y en grupos reducidos, para un mejor seguimiento de cada niño.

En los párrafos a continuación se detallará la propuesta del modelo de negocio, el carácter innovador del producto, la propuesta de valor y el producto mínimo viable.

4.1 Concepción del producto o servicio

Para construir la idea de producto se analizaron los puntos existentes de dolor en los usuarios, tales como: (a) la preocupación de los padres de familia por elegir la mejor opción donde sus hijos puedan iniciarse con la práctica deportiva, en especial con la práctica del fútbol, (b) el desconocimiento sobre una metodología adecuada para que el niño desarrolle la práctica del fútbol de acuerdo con su edad, (c) la búsqueda de entrenamientos que se practiquen en un lugar seguro, con profesores capacitados y (d) la infraestructura adecuada para el correcto desarrollo de las actividades deportivas y recreacionales de sus hijos.

Es importante considerar que, al tratarse de niños, la práctica deportiva debe estar orientada hacia los aspectos lúdicos y el disfrute de la actividad. El aprendizaje del deporte debe ser resultado de actividades que favorezcan al crecimiento del niño en habilidades importantes como la cooperación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

4.2 Desarrollo de la narrativa

Para el desarrollo de este estudio se ha utilizado la metodología Design Thinking, la cual permite conocer al cliente, identificar sus puntos de dolor, frustraciones e inquietudes, para idear un producto que se adecue a sus necesidades y que contemple dichas expectativas en diversos aspectos. El resultado de la aplicación de esta metodología es el modelo de negocio que abarca la implementación de academias de fútbol formativo adaptable por edades, aplicando una metodología con enfoque lúdico. De acuerdo con la metodología utilizada se ha transitado por las siguientes etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar.

- **Empatizar:** En esta etapa se busca levantar información acerca de un problema específico que se ha podido identificar. Para poder profundizar en el problema, se busca conocer de manera detallada al usuario principal en varios aspectos como son gustos, preferencias, costumbres, hábitos, creencias, entorno social y familiar. Como herramienta para conseguir esta información se realizaron entrevistas donde el usuario plasmó sus respuestas de manera abierta con el fin de conseguir la mayor cantidad de información relevante y que puedan expresarse de manera amplia para recoger los diversos aspectos que definen sus intereses.
- **Definir:** Con la información recolectada en las entrevistas se logró definir de manera más certera el perfil del usuario objetivo. Además, se identificaron los puntos de dolor de nuestros usuarios potenciales. En base a la información conseguida en las entrevistas se elaboró el lienzo meta usuario, instrumento de suma importancia para formular, con posterioridad, una propuesta de solución enfocada en el mapa de experiencias y necesidades de un usuario prototipado. En resumen, se puede afirmar que los padres del segmento en que nos enfocamos buscan máximo desarrollo en edades tempranas con servicios privados y

actividades presenciales que contribuyan con el bienestar emocional y físico de sus hijos en lugares seguros. Además, en la gran mayoría de casos, por tratarse del deporte más popular en Perú, dichos usuarios buscan que sus hijos practiquen fútbol en academias especializadas para niños en edades formativas.

- **Idear:** Luego de tener definido el perfil del usuario objetivo y haber identificado los principales puntos de dolor de este, se procedió a buscar la posible solución usando la técnica del brainstorming y la visualización creativa. Después de investigar la metodología usada en el fútbol formativo, en los países con mayor éxito deportivo en la práctica de este deporte, se propusieron ideas para formar una academia de Fútbol enfocada en la formación y recreación integral del niño, mediante actividades lúdicas. También, se propuso el uso de una metodología adaptativa por edad (fundamentos del fútbol, infraestructura y perfil del entrenador). Finalmente, se requiere que los grupos sean reducidos para una enseñanza más personalizada.
- **Prototipar:** Para aterrizar las ideas propuestas en el ejercicio anterior se determinaron los fundamentos principales del modelo de negocio de la academia de fútbol con base a una metodología lúdica y adaptativa al rango de edades del niño. Esta academia será una propuesta distinta e innovadora frente a la actual oferta existente en el mercado limeño. El enfoque de la academia es que el fútbol sea una herramienta de formación de personas. El énfasis no estará en lo deportivo sino en lo transversal: trabajo en equipo, cooperación, desarrollo de habilidades blandas, entre otros. La metodología estará enfocada en lo lúdico y recreativo, con ejercicios propuestos de acuerdo con las etapas cognitivas del niño.

Los principales diferenciales de la academia se encontrarán en la metodología adaptativa, en un servicio premium y personalizado; y el enfoque en la diversión del alumno.

- **Evaluar:** Para evaluar la propuesta se ha buscado obtener las diversas opiniones y obtener retroalimentación acerca del producto propuesto para hacer mejoras al prototipo inicial que generen un producto de mayor calidad y que cumpla con todas las características requeridas por los posibles usuarios. Asimismo, se consultó con profesionales especialistas en el tema (directores técnicos de fútbol) para que nos brinden su punto de vista en el aspecto metodológico. Para lograr hacer el prototipo del producto que se ofrecerá, se ha buscado encajar las necesidades que tiene el posible usuario con la opinión experta de lo que debería de ser una academia de fútbol de menores.

4.3 Carácter innovador o novedoso del producto o servicio

La propuesta de modelo de negocio de una academia de fútbol formativo adaptable según la edad de los niños ofrece una metodología novedosa que agrega valor frente a las propuestas actuales del mercado. Esta metodología estará enfocada en lo lúdico y recreativo con ejercicios propuestos de acuerdo con las edades cognitivas del niño. El modelo de negocio se enfoca, mediante estas academias de fútbol, en ofrecer una formación integral que permitirá al niño desarrollar habilidades mientras se divierte en un entorno seguro.

Esta propuesta se considera innovadora debido a que las actuales propuestas que existen en el mercado son academias de fútbol que están enfocadas en el aspecto comercial y competitivo, que no son recomendables para la etapa formativa de los niños. Además, el uso de implementos con medidas adaptativas (ver Tabla 3) respecto a la edad cognitiva de los alumnos es considerada una innovación disruptiva en el mercado peruano de academias de fútbol para menores. Finalmente, el enfoque de la academia es que el fútbol sea una herramienta de formación de personas, mediante el desarrollo transversal de habilidades

blandas y valores como trabajo en equipo, cooperación, entre otros. Con este enfoque se busca mayor participación del niño en el juego, mejorar la comunicación socio afectiva entre niños, incrementar la interacción con el balón, mejorar la distribución espacial en la cancha, y fomentar la toma de decisión dentro de un contexto seguro y lúdico.

Tabla 3

Características adaptables por edad

Edad	Pelota	Número de Jugadores	Arco	Medidas De Campo
6-7 años	# 3	5	290 cm de ancho / 180 de alto	14 mts de ancho / 20 mts de largo
8-9 años	# 4	7	300 cm de ancho / 190 de alto	17 mts de ancho / 30 mts de largo
10-11 años	# 5	9	310 cm de ancho / 200 de alto	20 mts de ancho / 40 mts de largo

4.4 Propuesta de Valor

Para la construcción de la propuesta de valor se ha elaborado el lienzo Business Model Canvas (ver Figura 3) desarrollando los diversos aspectos que se tienen que presentar en este: segmento de mercado, propuesta de valor, relación con el cliente, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades clave y estructura de costos.

Además, se ha realizado el lienzo de propuesta de valor donde se busca que el producto presentado pueda encajar con las necesidades presentadas por parte del usuario. Se aprecia que el usuario busca que su hijo pueda tener un desarrollo temprano en actividades deportivas que contribuyan con el bienestar físico y emocional del niño, en un entorno seguro donde puedan ocupar su tiempo y generar disciplina mediante la práctica del deporte. Así mismo, el usuario muestra preocupación en que el niño sufra frustración por el enfoque competitivo de las academias, donde el enfoque masivo de las mismas pueda generar poca participación en el juego. Esto podría desencadenar en el rechazo del niño a la práctica deportiva.

La solución propuesta es una academia de fútbol formativo adaptable según la edad de los niños entre los 6 hasta los 11 años, enfocada en la formación integral y recreación del niño, mediante actividades lúdicas. Cabe destacar que esta propuesta está diseñada para sectores socioeconómicos a y b situados en la ciudad de Lima.

4.5 Producto mínimo viable (PMV)

El producto mínimo viable de la propuesta de negocio es ejecutar la academia para niños con, al menos, la ejecución de una clase modelo de una de las categorías; es decir, la cantidad mínima para realizar la clase modelo será de 8 alumnos. En este caso, se trabajó con la categoría de mayor edad: 10 y 11 años.

Para que una clase con el mínimo de alumno requeridos, 8 alumnos, pueda funcionar en un horario determinado, con una hora de duración, de frecuencia de 3 veces por semana se necesita contar con:

- Un profesor que instruya las clases con la metodología propuesta.
- Equipamiento: consistiría en 24 platos de entrenamiento, 12 conos, 8 balones de fútbol #5, 2 arcos a medida y 8 chalecos.
- Alquiler de un campo de juego.

En síntesis, lo descrito anteriormente es lo mínimo que se necesitará para realizar una clase.

Capítulo V: Modelo de Negocio

Dada la relevancia de contar con una formación deportiva complementaria para los niños, se ha desarrollado un modelo de negocio de la solución propuesta donde el eje esté en agregar el valor que los usuarios, los padres de familia, requieren. Dentro del presente capítulo, se plasma el contenido del modelo de negocio de la academia de fútbol formativa CRECEGOL y sus oportunidades de escalabilidad.

5.1 Lienzo del modelo de negocio

Mediante el lienzo de modelo de negocio, se representa la propuesta de valor de nuestra academia de fútbol con metodología adaptativa para niños de 6 a 11 años, enfocado en familias de nivel socioeconómico A y B. El enfoque destaca el carácter formativo y recreacional de las clases, mediante actividades alineadas a cada rango de edades.

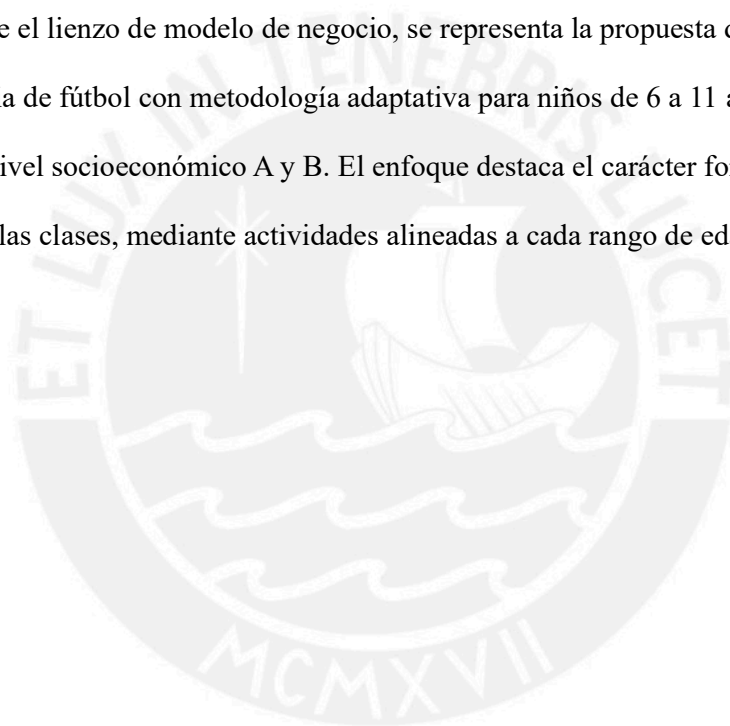


Figura 3

Lienzo del modelo de negocio

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relación con Cliente	Segmento de Clientes
Los propietarios de las canchas que se van a alquilar	Asesoramiento al padre/tutor sobre los beneficios de nuestra metodología para concretar la inscripción.	Academia de Fútbol enfocada en la formación y recreación integral del niño, mediante actividades lúdicas.	Atención personalizada en pre-venta, con clases modelo.	Padres de familia o tutores con niños en rango de edades de 6 a 11 años, y que buscan un servicio con un grado moderado de personalización para sus hijos, en un espacio seguro.
Los proveedores del equipamiento.	La enseñanza recreativa y lúdica de los fundamentos del fútbol al niño	La metodología que se aplicará es adaptativa por edad (fundamentos del fútbol, infraestructura y perfil del entrenador), y al ser un grupo reducido, permitirá un mejor seguimiento de cada niño.	Retroalimentación del avance del niño con un reporte via e-mail, y opción a sesión presencial explicativa, si así el padre/tutor lo solicita.	
	El seguimiento y retroalimentación del performance del niño a los padres/tutores.	El énfasis no estará en lo deportivo sino en lo transversal: trabajo en equipo, cooperación, desarrollo de habilidades blandas, entre otros.		
	Recursos Clave	Se busca mayor participación del niño en el juego, mejorar la comunicación socio afectiva entre niños, incrementar la interacción con el balón, mejorar la distribución espacial en la cancha, fomentar la toma de decisión dentro de un contexto seguro y lúdico.	Canales	
Servicios tercerizados como: nutrición, fisioterapia, enfermería.	Personal: Entrenadores, Jefe de Unidad Técnica (conocedor de la metodología) y Utilero. Infraestructura: Cancha alquilada, Equipamiento (balones, arcos, conos, chalecos, vallas, platos, cintas delimitadoras) Tecnología: Página Web Capital: Aporte de fundadores	En una siguiente etapa, este modelo de negocio podría reforzarse con servicios complementarios como tomos equitativos en participación y venta de talleres o cursos con esta metodología a gobiernos regionales, municipalidades o empresas privadas.	El servicio se brinda de manera presencial en las canchas alquiladas. La difusión y contacto con los clientes son mediante redes sociales y página web.	
Estructura de Costos		Fuente de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Alquiler de Cancha - Equipamiento (balones, arcos, conos, chalecos, vallas, platos, cintas delimitadoras). - Página Web, con su mantenimiento esporádico. 		<ul style="list-style-type: none"> - Pago a Personal (Entrenadores, Administrativo, Jefe de Unidad Técnica, Utilero). - Servicios Tercerizados (nutrición, fisioterapia, enfermería). 		
		Cobro mensual de inscripción via transferencia bancaria, tarjeta bancaria (POS) o monedero digital.		

5.2 Viabilidad financiera del modelo de negocio

En base a las necesidades para poder impartir las clases de manera adecuada con 3 sedes en el primer año, se necesitará una inversión inicial en compra de equipamiento de aproximadamente de S/ 30,726.00.

Los costos variables mensuales de la academia serán el sueldo de profesores y personal administrativo, el alquiler del campo de entrenamiento, servicios terceros, entre otros, los cuales suman S/ 63,880.00.

Asimismo, se considera una inversión inicial en servicios terceros como publicidad y marketing, consultoría en metodología, personal de ventas, servicios legales, servicios contables, seguro de responsabilidad civil, trámites, entre otros, los cuales suman, aproximadamente, S/ 38,600.00.

Por tal motivo, se debe de considerar una inversión inicial aproximadamente de S/69,500.00 en costos fijos y S/ 63,880.00 en costos variables para iniciar operaciones. Además, se debe de tomar en cuenta que para poder cubrir los costos variables de la academia se debería de tener 27 alumnos por cada sede.

5.3 Escalabilidad/ exponencialidad del modelo de negocio

El modelo de negocio es escalable conforme incrementa el interés e inscripciones en la academia de fútbol. Esta escalabilidad puede darse mediante la extensión de horarios, apertura de nuevas sedes o incremento de instructores, pero siempre respetando el número reducido de niños por cada clase, máximo 12 alumnos por grupo.

Por otro lado, la metodología se irá revisando cada par de años para adaptarse a las necesidades y tendencias del mercado, tomando en cuenta la receptividad de los usuarios. Aunque no está contemplado en primera instancia, aplicar el modelo de negocio de forma ampliada a otras disciplinas como básquet puede resultar una alternativa, siempre que se cumpla con el enfoque lúdico para los niños. Esto dependerá del interés de los padres de familias en estos otros deportes.

Finalmente, estas academias con metodología adaptativa pueden escalar a torneos participativos, donde todos los niños juegan; es decir, hay rotación y los equipos que van quedando también vuelven a jugar en otras rondas. En estos torneos se puede agregar stands

y auspicios. También, se puede incrementar el alcance de la academia mediante cooperación con municipalidades, gobiernos regionales o empresas privadas que deseen recibir clases personalizadas para menores.

5.4 Sostenibilidad social del modelo de negocio

Este modelo de negocio es sostenible ya que se enfoca en una necesidad e interés de los padres de familia que están preocupados por darles a sus hijos la mejor formación posible y complementar su desarrollo a través de actividades como el fútbol. Además, con estas academias de fútbol con metodología adaptativa se impulsa el deporte en Lima, que puede escalarse a otras partes del país para reducir la brecha de actividad física en Perú.



Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

En este capítulo se presenta la validación de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de nuestro modelo de negocio de academias de fútbol formativo para niños de entre 6 a 11 años. La realización de la evaluación se centró en tres pilares que se buscan destacar en el modelo de negocio: la diversión, la exclusividad y la formación de calidad.

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

Para la validación de la deseabilidad de la solución se realizó la evaluación con personas del sector A/B de las zonas estratégicas identificadas dentro de Lima Oeste, en especial de distritos como Santiago de Surco, Magdalena del Mar, San Borja, Miraflores, La Molina y zonas aledañas, y que sean padres de familia con hijos entre 6 a 11 años.

6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Las hipótesis que se plantean para evaluar la deseabilidad de la solución son:

- Los padres de niños entre 6 y 11 años que desean que sus hijos practiquen fútbol están dispuestos a pagar más de 500 soles mensuales por academias que ofrecen una metodología personalizada y exclusiva.
- Los padres de niños entre 6 y 11 años prefieren academias de fútbol que trabajan con grupos reducidos frente a academias con grupos numerosos.
- Los padres de niños entre 6 y 11 años valoran que las academias de fútbol se encuentren ubicadas a una distancia menor a 5 km de su domicilio.
- Los padres de niños entre 6 y 11 años prefieren academias de fútbol que prioricen el enfoque lúdico sobre el competitivo.
- Los padres de familia prefieren academias de fútbol que ofrezcan múltiples canales de comunicación, tales como página web, redes sociales, WhatsApp, llamadas telefónicas y sesiones presenciales.

6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis

Para la validación de la deseabilidad del modelo de negocio, se realizaron 20 entrevistas a personas que cumplen con el perfil de usuario detallado en el capítulo III. Durante las entrevistas realizadas, primero se explicó al potencial cliente los valores agregados diferenciadores de nuestra academia de fútbol CRECEGOL, así como los ejes de nuestro modelo de negocio: diversión, exclusividad y formación de Calidad. Luego, se compartió el video de la clase modelo ejecutada para que esta herramienta visual les permita tener una idea más clara de la academia, así como visuales del logo, uniforme, ejemplos de campañas de publicidad, entre otros, y finalmente se realizó el pliego de preguntas.

6.1.3. Resultados y aprendizaje respecto a la deseabilidad

Para la primera hipótesis, se obtuvo como resultado que los padres de familia pueden llegar a pagar S/500.00 (quinientos soles peruanos), siempre que el servicio brindado muestre una clara diferenciación y exclusividad.

Para la segunda hipótesis, efectivamente los padres de familia valoran que exista personalización en las clases que reciban sus hijos. Esto permite validar que el enfoque en grupos reducidos de 12 niños sería del agrado de los clientes.

Para la tercera hipótesis, se validó que los padres de familia valoran la cercanía de las academias de fútbol, aunque no hubo precisión sobre el rango de alcance de 5 km. Sin embargo, la mayoría de los padres coincidieron en que buscan cercanías respecto a colegios y hogares.

Para la cuarta hipótesis, los padres de familia priorizaron la diversión como enfoque para sus hijos, donde no se pierda la formación en prácticas deportivas y valores, sin dejar de lado que sus hijos tengan un espacio de entretenimiento genuino, que los motive a seguir asistiendo.

Para la quinta y última hipótesis, los padres de familia prefieren los canales digitales sobre los presenciales, por lo que se deberá hacer énfasis en ellos para el desarrollo de los procesos de comunicación, información, inscripción y retroalimentación.

6.2. Validación de la factibilidad de la solución

Para la validación de la factibilidad de la solución propuesta, se detalla a continuación el plan de marketing (mercadeo) y plan de operaciones de CRECEGOL.

6.2.1. Plan de Mercadeo

6.2.1.1. Diagnóstico del entorno (interno y externo). El diagnóstico del entorno ha considerado la evaluación de aspectos internos y externos que pueden influenciar sobre el desempeño de la empresa. Este diagnóstico representa una importante herramienta para identificar restricciones o para las cuales será necesario adoptar estrategias que permitan afrontar anticipadamente dichos entornos cambiantes.

Respecto al análisis del entorno externo, los factores principales a considerar bajo el enfoque PESTEL son aquellos relacionados a las categorías político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Destacan en este análisis las regulaciones deportivas y educativas, las tendencias sociales relacionadas con la inclusión y la salud infantil, y la variación en nivel adquisitivo del público objetivo. También se considera la capacidad tecnológica y uso de recursos complementarios, consumo sostenible de recursos (agua y energía) y aspectos normativos laborales, así como la protección de datos de menores.

En relación con el análisis del entorno interno, se busca realizar una evaluación de los recursos, capacidades y procesos de la empresa. Este análisis inicialmente ayudará a la empresa a identificar sus fortalezas y en lo sucesivo, permitirá realizar una evaluación de la situación actual periódicamente a fin de tomar decisiones estratégicas para atender puntos de mejora y alinear su operación a los objetivos del negocio. CRECEGOL tendrá un enfoque pedagógico innovador con potencial de diferenciación en el mercado deportivo infantil.

Tabla 4*Factores de Análisis del Entorno (PESTEL)*

Factores determinantes de éxito	Descripción
1 Político	Estabilidad política, regulaciones educativas y/o deportivas del MINEDU o el IPD, permisos municipales para operar. Legislación laboral.
2 Económico	Tasa de crecimiento, nivel de desempleo, variación en nivel adquisitivo del segmento A/B, inflación, tipo de cambio que afecta equipamiento importado. Tasa de crecimiento, nivel de desempleo, variación en nivel adquisitivo
3 Social	Estilos de vida relacionados al deporte, variaciones demográficas, expectativas por servicios diferenciados. Mayor conciencia de salud infantil, inclusión de niñas en fútbol, tendencia de padres a invertir en actividades extracurriculares.
4 Tecnológico	Uso de plataformas de reservas online, apps para seguimiento de avance del niño, marketing digital. IA para fidelización de clientes, recursos tecnológicos complementarios.
5 Ambiental	Hábitos de consumo sostenible, prácticas para mejorar huella ecológica (manejo de residuos sólidos, consumo de agua y energía).
6 Legal	Licencias de funcionamiento, contratos con entrenadores, protección de datos personales de menores Leyes laborales, salud y seguridad.

Se desprende de este análisis, que el cumplimiento de normativas legales y sociales facilitará la confianza con los padres; el interés por la salud infantil y la inclusión de género amplía su atractivo en el mercado. El uso de tecnología permitirá optimizar la gestión y la transparencia con los usuarios. Finalmente, las prácticas ecológicas y de responsabilidad social, será clave para incrementar el atractivo en los sectores A y B; y así ofrecer solidez económica frente a fluctuaciones externas.

6.2.1.2. Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter. Para un análisis complementario del entorno, se ha implementado también la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, mediante el cual podemos evaluar el efecto de ingreso de nuevos competidos, el poder de negociación de los compradores y proveedores, la existencia de sustitutos y la rivalidad competitiva.

Tabla 5

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción
Nuevos competidores	La amenaza de nuevos competidores es media, debido a que existen aspectos operativos (canchas) de disponibilidad limitada en sectores estratégicos, así como inversión focalizada en marketing para una fase de penetración inicial.
Compradores	El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que la oferta actual es variada en relación con el fútbol. Sin embargo, el enfoque diferenciador del aspecto lúdico y formativo es un potencial a favor que debe ser puesto en valor hacia el cliente.
Sustitutos	La amenaza de servicios sustitutos es media, en el sentido que las academias de fútbol ofrecen otro enfoque (competencia). Además, existen otras disciplinas deportivas que pueden ofrecer experiencias asociadas al deporte (karate, natación, etc.).
Proveedores	El poder de negociación de los proveedores es alto, dado que el principal proveedor clave es el arrendatario de las canchas deportivas por cada sede. Su elección o posterior modificación afectaría las estrategias de posicionamiento.
Rivalidad competitiva	La rivalidad es alta si se compara con el deporte fútbol en general, debido al crecimiento del mercado y a la competencia existente. Sin embargo, se atenúa cuando se incorpora el elemento diferenciador del enfoque lúdico y formativo.

Con base en el análisis de las 5 Fuerzas de Porter se puede establecer que la posición competitiva de la empresa deberá estar sustentada en una adecuada puesta en valor del enfoque diferenciador de la propuesta de la academia, donde se resalte el enfoque lúdico y formativo, así como la forma en que se ofrecerá a los padres y al alumno una experiencia diferente frente a las academias de fútbol existentes.

Sumado a ello, se debe establecer una negociación a largo plazo con los proveedores de las canchas con la finalidad de reducir la incertidumbre por la ubicación de cada sede que puede afectar al posicionamiento sectorial de la academia una vez que inicie operaciones, considerando que el público objetivo valora como un factor de elección importante, además del costo mensual, la distancia y/o tiempos de accesibilidad a la sede.

6.2.1.3. Análisis de la Competencia. A continuación, se presenta un análisis detallado del entorno competitivo local en academias de fútbol infantil. Se comparan los principales distritos, cantidad de opciones, características del servicio (frecuencia de clases y cantidad de horas) y costos promedio para identificar oportunidades y desafíos en el mercado.



Tabla 6*Diagnóstico de academias de fútbol por distritos de Lima Metropolitana*

Distrito	Academia / Escuela	Horarios de clases	Cantidad de horas /mes	Costo mensual (S/)	Costo por Hora (S/)
La Molina	Meta	Mar y jue. 6:00 a 7:00pm	8	450	56
La Molina	Frama - La Molina	Sab y dom. 9:00 a 10:00am	7	220	31
Lince	Academia de fútbol Alianza Lima - Sede Lince	Sab. 4:00 a 5:30pm	6	320	53
Santiago de Surco	Academia de fútbol Alianza Lima - Sede Surco	Mie y vie. 5:00 a 6:00pm	8	400	50
Santiago de Surco	Escuela Oscar Ibañez - Sede Surco	Mar o jue. 6:00 a 7:00pm	4	150	38
San Miguel	Academia de fútbol Alianza Lima - Sede San Miguel	Sab. 10:00 a 11:30am	6	300	50
San Miguel	Frama - San Miguel	Mar y jue. 6:00 a 7:00pm	8	240	30
Miraflores	Boca Juniors Zsports	Lun y mie. 4:00 a 5:00pm	8	350	44
Miraflores	Escuela Oscar Ibañez - Sede Miraflores	Mie. 5:00 a 6:00pm Sab. 10:00 a 11:00am	8	350	44
Miraflores	Academia Deportiva Cantolao - Sede Miraflores (Castilla)	Mar y jue. 5:00 a 6:00pm Mie y vie. 6:00 a 7:00pm	8	270	34
San Borja	Cruzeiro EC Academy Perú	Mar y jue. 6:00 a 7:00pm	8	350	44
San Borja	Academia Deportiva Cantolao - Sede San Borja (Limatambo)	Mar y jue. 5:00 a 6:00pm Sab. 10:00 a 11:00am	12	300	25

Distrito	Academia / Escuela	Horarios de clases	Cantidad de horas /mes	Costo mensual (S/)	Costo por Hora (S/)
San Borja	Universitario - Sede San Borja	Lun, mie, vie. 5:00 a 6:00pm	12	330	28
Magdalena	Academia Deportiva Cantolao - Sede Magdalena	Lun y mie. 4:00 a 5:00pm	8	260	33
Jesús María	River Plate	Lun, mie y vie. 4:00 a 6:00pm	8	200	25
Los Olivos	Academia de fútbol Alianza Lima - Sede Los Olivos (Guadalupano)	Sab. 4:00 a 5:30pm	6	280	47
Los Olivos	Academia Deportiva Cantolao - Sede Los Olivos (Trebol)	Lun, mie y vie. 5:00 a 6:00pm	12	150	13
Comas	Academia de fútbol Alianza Lima - Sede Comas	Sab. 9:00 a 10:30am	6	270	45
Comas	Academia Deportiva Cantolao - Sede Comas	Lun, mar y juv. 4:00 a 5:00pm	12	120	10
San Juan de Lurigancho	Club deportivo Alianza Cipreses	Sab. 4:00 a 5:00pm	4	160	40
San Juan de Lurigancho	JP10	Dom. 8:00 a 9:00am	4	150	38

La oferta de academias en diferentes distritos y sus características muestran que existen alternativas variadas para personas con intereses diversos. Mientras algunas priorizan la competencia y la infraestructura, otras pueden enfocarse más en el desarrollo lúdico y técnico.

Tabla 7*Comparativo de ventajas y desventajas por cada academia de fútbol identificada*

Academia / Distrito	Pros como competidor	Contras frente a escuela lúdica
Academia Alianza Lima - Surco	Marca reconocida, infraestructura sólida, enfoque competitivo	Puede intimidar a niños menos hábiles, menor énfasis en diversión
Escuela de Fútbol Óscar Ibáñez	Enfoque técnico, respaldo de exfutbolista profesional	Posible rigidez metodológica, menos espacio para juego libre
Academia Municipal - Miraflores	Accesible, buena ubicación, respaldo institucional	Enfoque tradicional, menos innovación en metodología lúdica
Academia Alianza Lima - Campo de Marte	Central, buena reputación	Enfoque competitivo, posible saturación de alumnos
Academia Alianza Lima - Lince	Cercanía urbana, precios moderados	Menor diferenciación metodológica
Academia Alianza Lima - San Miguel	Buen acceso, precios accesibles	Poco enfoque en juego libre o emocional
Academia Alianza Lima - Comas	Popular en zonas periféricas, precios bajos	Menor personalización, enfoque masivo
Academia Alianza Lima - SJL (Huiracocha)	Alta demanda, buena ubicación zonal	Posible falta de atención individual, enfoque en resultados
SERPAR - Club Zonal Huiracocha	Espacios amplios, precios accesibles	Menor estructura pedagógica, enfoque recreativo sin metodología clara
Academia Alianza Lima - Los Olivos	Accesibilidad, buena cobertura zonal	Menor innovación metodológica, enfoque tradicional
SERPAR - Parque Zonal Lloque Yupanqui	Muy económico, espacios abiertos	Falta de diferenciación pedagógica, sin propuesta lúdica clara
SERPAR - Club Zonal Huáscar (VES)	Extremadamente económico, ideal para iniciación	Posible falta de entrenadores especializados, sin propuesta emocional o lúdica estructurada

6.2.1.4. Objetivos. El objetivo central del plan de marketing es posicionar a CRECEGOL como “una experiencia de aprendizaje futbolístico que conjuga diversión, exclusividad y formación de calidad”. Para ello, el plan buscará promocionar el enfoque lúdico, la metodología adaptativa, la personalización, y la atención premium y profesional. Estas fortalezas constituyen la base sobre la cual se plantean los objetivos de crecimiento y fidelización. Para lograrlo, CRECEGOL ha establecido objetivos que se detallan en el siguiente cuadro SMART.



Tabla 8*Objetivos SMART del Plan de Marketing*

Nº	Objetivo General	Objetivo Específico	Indicador de medición	Medio	Plazo de ejecución
1	Incremento de ventas	Inscribir al final del primer, al menos 216 niños, repartidos en 03 sedes.	Nº de alumnos inscritos mes a mes o por periodos	Promociones/ofertas especiales por lanzamiento. Establecimiento de alianzas con instituciones educativas	12 meses
2	Lograr el posicionamiento de marca	Lograr una participación de mercado de 5 % durante los tres primeros años.	#inscritos en CRECEGOL/# total de alumnos inscritos en academias de fútbol que operan en el área geográfica de interés.	Campañas digitales, contenido patrocinado, colaboraciones con influencers (publicidad en redes sociales: fb, Instagram, tik tok). Personas referidas	6 meses
3	Fidelizar a alumnos ya inscritos	Mantener al menos el 60% de los alumnos mes a mes	% Tasa de retención mensual (#inscritos mes n/#inscritos mes n-1)	Atención personalizada y enfoque lúdico. Eventos exclusivos para clientes (campeonatos, etc)	Desde el mes 2 al 12
4	Obtener recomendaciones positivas	Alcanzar un NPS \geq 80% entre los usuarios.	NPS (%)	Aplicación de encuestas de satisfacción con preguntas breves	Desde el mes 4
5	Lograr alcanzar el punto de equilibrio financiero	Recuperar la inversión y lograr una ganancia a partir del 4 año	ROI (%)	Cuanto se gastó en la campaña de marketing vs cuanto se concretó en ventas por efecto de dicha campaña	Al mes 7 Cuando termina la campaña de marketing

6.2.1.5. Segmentación de Mercado. En esta sección se describirán los criterios de segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual utilizados para delimitar el mercado objetivo de la academia. El análisis se centra en familias de los niveles socioeconómicos A y B con niños de 6 a 11 años en distritos clave de Lima, de modo que la estrategia de marketing se adapte a sus características y necesidades.

6.2.1.5.1. Segmentación Geográfica. Los distritos en los cuales se van a ubicar las academias son Santiago de Surco, Miraflores, San Borja, La Molina y Magdalena del Mar, los cuales están incluidos en las zonas 6 y 7. Es decir el 71.5% de la zona 6 y el 75.9% de la zona 7 corresponde a los NSE A y B (ver Tabla 9).



Tabla 9*Segmentación geográfica*

Zona	Distritos	Total	NSE A (%)	NSE B (%)	NSE C (%)	NSE D (%)	NSE E (%)	Muestra	Error (%)
	Total	100%	2.90%	20.90%	48%	22%	6.20%	4100	1.50%
Zona 1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo	100%	0	11.4	49.8	29.3	9.4	362	5.20
Zona 2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres	100%	1	20.9	58.7	18.4	1.1	428	4.70
Zona 3	San Juan de Lurigancho	100%	0.1	14.7	47.6	27.5	10.1	337	5.30
Zona 4	Cercado, Rímac, Breña, La Victoria	100%	2.3	21.6	55.1	17.8	3.3	358	5.20
Zona 5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	100%	1.3	21.6	47.7	23.4	6	454	4.60
Zona 6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	100%	14.6	56.9	21.9	4.7	1.9	198	7.00
Zona 7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	100%	28.7	47.2	21.4	2.8	0	299	5.70
Zona 8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	100%	2.7	23.6	53.8	15.4	4.5	257	6.10
Zona 9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacámac	100%	0	15.3	46.9	26.7	11.1	324	5.40
Zona 10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla	100%	0.8	16.5	49.1	27.3	6.3	1006	3.10
Otros	Otros	100%	1.5	8.3	43.4	32.6	14.1	77	11.20

Nota. Tomado de *Niveles socioeconómicos del Perú 2023: Segmentación basada en ENAHO*

2022, publicado por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM),

2023, Lima, Perú: Editorial.

(<https://www.apeim.com.pe/site/niveles-socioeconomicos-del-peru-2023>)

Por otro lado, un estudio de CPI muestra la población de los niveles socioeconómicos A y B con rangos de edades de entre 6 a 12 (ver Tabla 10).

Tabla 10

Segmentación etárea

Segmento de edad	Miles	%
0–5 años	947.3	8.4
6–12 años	1044	9.2
13–17 años	772.3	6.8

Nota. Tomado de *Market report – Proyecciones poblacionales 2025. Gráfico N.º 9 - Lima Metropolitana y Callao 2025: Población según segmento de edad*, publicado por CPI, 2023, Lima, Perú.

La segmentación geográfica respalda la elección de distritos como Surco, San Borja, La Molina, Miraflores y Magdalena del Mar para ubicar las sedes de CRECEGOL, ya que concentran entre el 71.5 % y 75.9 % de hogares NSE A/B. Además, Lima Metropolitana y Callao cuentan con más de 1 millón de niños entre 6 y 12 años (ver Tabla 11), lo que representa una gran oportunidad de demanda. Estas zonas combinan poder adquisitivo, interés en actividades formativas y alta densidad infantil, ideales para iniciar el proyecto.

Tabla 11*Segmentación por Niveles Socioeconómicos (NSE)*

NSE	Hogares (Miles)	Hogares (%)	Población (Miles)	Población (%)	00-05 (Miles)	06-12 (Miles)	12-17 (Miles)	18-24 (Miles)	25-39 (Miles)	40-55 (Miles)	56+ (Miles)
A/B	586.6	20.1	2184.3	19.3	158.1	152.6	160.6	216.9	515.2	481.2	499.5
C	1342.4	46	5496.3	48.5	460.5	438.5	446.4	591	1352.2	1169.2	1083.6
D	796.7	27.3	3017.3	26.6	268.6	253.6	253.6	330.9	754.5	632.2	523.8
E	192.6	6.6	637.5	5.6	60.2	56.0	54.8	71.0	162.7	131.7	100.8
Total	2918.3	100	11335.1	100	947.4	900.7	915.4	1209.8	2784.6	2414.3	2162.6

Nota. Tomado de *Niveles socioeconómicos del Perú 2023: Segmentación basada en ENAHO 2022*, publicado por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2023, Lima, Perú: Editorial.

(<https://www.apeim.com.pe/site/niveles-socioeconomicos-del-peru-2023>)

6.2.1.5.2. Segmentación Demográfica. La segmentación demográfica identifica como público objetivo a niños y niñas de 6 a 11 años, cuyos padres —de entre 30 y 45 años— pertenecen a los NSE A/B y tienen educación superior. Según datos de APEIM (2023) y proyecciones de CPI basadas en ENAHO (2022), Lima Metropolitana y Callao concentran más de 1 millón de niños en este rango de edad. Estas familias destinan en promedio el 9 % de su presupuesto a educación y el 3 % a recreación, lo que valida una demanda real y comprometida con propuestas formativas como la de CRECEGOL.

6.2.1.5.3. Segmentación Psicográfica. La segmentación de mercado de la academia se enfoca en familias de niveles socioeconómicos altos con hijos pequeños, padres profesionales y un claro interés por el desarrollo integral y emocional de sus hijos. Estos hogares valoran experiencias de calidad que equilibren el bienestar personal y el rendimiento académico.

Tabla 12*Segmentación psicográfica*

Aspecto psicográfico	Descripción
Perfil de los padres	Padres de 25-55 años, con educación superior y necesidades básicas cubiertas, que valoran el desarrollo integral de sus hijos.
Valores y objetivos	Buscan equilibrio entre rendimiento académico y bienestar personal; priorizan experiencias seguras, recreativas y de calidad.
Intereses de los niños	Niños y niñas participan en actividades que fomenten la interacción social y el juego en equipo para desarrollar confianza.
Preferencias de servicio	Padres valoran la calidad más que el precio y prefieren servicios que integren valores, diversión y formación emocional.
Estilo de vida y gasto	Ingresos familiares promedio $\geq 7,500$ soles; destinan 9% a educación, 3% a recreación y 4% a bienes/servicios; ~50% viven en departamentos.
Uso de redes sociales	Acceso a Facebook, Instagram, TikTok y YouTube; buscan información y recomendaciones en línea.

De este análisis se obtiene que CRECEGOL se dirigirá a un mercado potencial de aproximadamente 194,000 niños y niñas de 6 a 12 años del NSE A/B (IPSOS, 2022) en los distritos de Magdalena del Mar, San Borja, Miraflores, Surco, La Molina y zonas aledañas. La capacidad inicial es para 216 alumnos en las primeras 3 sedes, cubriendo apenas el 0.14 % de la demanda potencial, lo que evidencia una gran oportunidad de crecimiento.

Se observa que existe un segmento considerable de familias que priorizan la calidad educativa, la formación emocional y la seguridad en entornos modernos. Este grupo busca experiencias integrales para sus hijos e hijas, valorando servicios que promuevan la

confianza, la socialización y el bienestar, sobre todo cuando provienen de experiencias previas insatisfactorias en academias tradicionales.

6.2.1.6. Estrategia

6.2.1.6.1. Análisis de las 4P del Marketing. En este apartado, se hará un análisis de cada uno de los aspectos de la teoría del mix de marketing.

Producto. El producto es un servicio educativo-deportivo, centrado en el fútbol lúdico para niños y niñas de 6 a 11 años. Está diseñado en módulos adaptativos por edades, con grupos reducidos, entrenadores capacitados en pedagogía infantil y espacios seguros. La inclusión y la participación equitativa entre géneros es parte esencial del diseño del servicio.

El producto consistirá en clases impartidas en 5 sede, 3 sedes en el primer año y 2 más a partir del cuarto año, en tres categorías distintas, donde cada una tendrá un horario y profesor diferenciado, lo cual se resume en la Tabla 13.

Tabla 13

Características del producto

	Característica del Producto	Cantidad	Descripción
1	Sedes	05	Miraflores, Surco, La Molina, Magdalena, San Borja
2	Categorías por Sede	03	Categoría 6 – 7 años Categoría 8 -9 años Categoría 10 – 11 años
3	Grupos por Categoría en cada Sede	02	Dos grupos por cada categoría en cada sede.
4	Horario	Varios	Horarios a ser establecidos de Lunes a Viernes en el rango de 5 a 7pm, y Sábados en el rango de 9 a 11am.
5	Frecuencia	Varios	3 veces por semana.

Precio. La estrategia de precios se basará en los costos y el margen deseado. Se tendrá en consideración el valor que será percibido por el cliente, los precios de la competencia y el posicionamiento premium que se busca para el servicio. El precio mensual base será de S/. 500; aplicable a las 5 sedes donde se implementará el servicio, con opciones de pago mensual, semestral y/o anual, siendo que a cada uno de los cuales se ofrecerán descuentos por permanencia de largo plazo.

Figura 4

Estructura de precios para la academia CRECEGOL



Nota. Imagen generada con ChatGPT para representar la estrategia de precios de la Academia CRECEGOL.

Plaza. La academia estará ubicada inicialmente en distritos estratégicos asociados a nuestro público objetivo, identificado como padres de familia del nivel socioeconómico (NSE) A y B. Los distritos seleccionados a su vez disponen de la fortaleza de tener capacidad instalada de canchas deportivas que pueden ser consideradas como las sedes para la academia de fútbol.

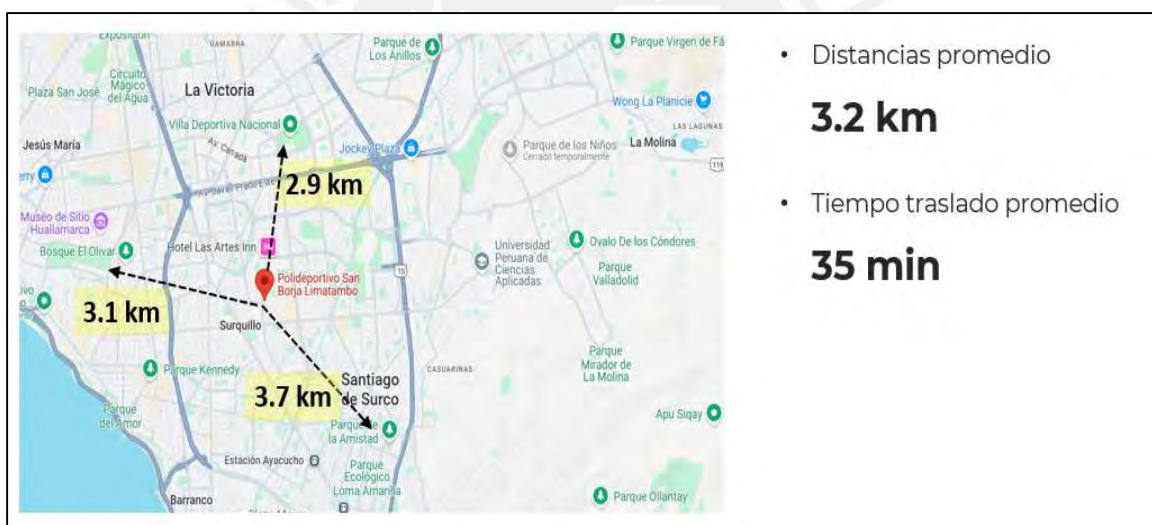
Las cinco sedes propuestas se ubicarán en:

- Miraflores
- San Borja
- Magdalena del Mar
- La Molina
- Santiago de Surco

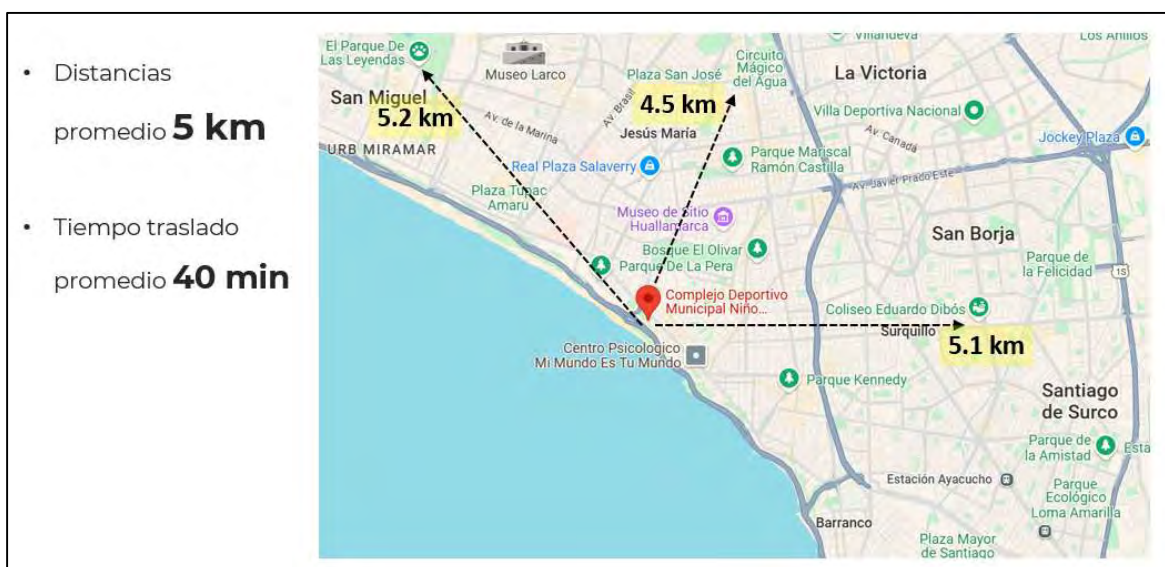
A manera de ejemplo, se presenta el análisis de la alternativa de una sede a ubicar en el distrito de San Borja y otra en Miraflores:

Figura 5

Análisis de plaza para la Sede San Borja



La sede San Borja se ubicaría una distancia promedio de 3.2km hacia los distritos circundantes de Surco, Surquillo, San Isidro, Miraflores, La Victoria. El tiempo promedio de traslado sería de 35min en condiciones normales.

Figura 6*Análisis de plaza para la Sede Miraflores*

La sede Miraflores se ubicaría una distancia promedio de 5km hacia los distritos circundantes de Surquillo, San Isidro, San Miguel, Jesús María. El tiempo promedio de traslado sería de 40min en condiciones normales.

Promoción. La promoción se basará en estrategias digitales (redes sociales, Google Ads), activaciones escolares, alianzas con colegios privados y testimonios de padres. El mensaje central destacará el enfoque inclusivo, lúdico y formativo, con un llamado emocional al bienestar y la felicidad infantil.

Se establecerá una estrategia omnicanal, que permita integrar los canales de atención (presencial, redes sociales, correo electrónico, chat, sitio web), para ofrecer una rápida respuesta a las personas interesadas en adquirir el servicio, a aquellas personas ya inscritas que tengan dudas o consultas.

Tabla 14*Estructura de canales de promoción*

Promoción	Representación
1 Atención Telefónica	Atención personalizada vía llamada
2 Redes Sociales	Difusión de contenidos en plataformas digitales
3 Publicidad Impresa	Folletos, volantes, avisos físicos
4 Eventos	Participación en actividades y ferias
5 Correo Electrónico	Campañas de mailing y contacto directo

6.2.1.6.2. Estrategia de Branding. CRECEGOL construirá una marca que combine exclusividad, diversión y formación de calidad, posicionándose como una academia distinta al modelo competitivo tradicional.

La identidad visual se basará en colores enteros, sobrios y elegantes (como azul marino, dorado o borgoña), que reflejan una propuesta premium sin perder calidez. El logotipo será minimalista y sólido, integrando elementos como una pelota o siluetas infantiles, pero tratados gráficamente con limpieza y fuerza visual. El dorado representa exclusividad y calidad; el azul confianza y profesionalismo.

Figura 7*Logo para la Academia CRECEGOL*

Nota. Imagen generada con ChatGPT para representar el logo para la Academia CRECEGOL.

El tono comunicacional será empático, profesional y aspiracional, dirigido a padres que valoran tanto la excelencia como la felicidad de sus hijos.

Visión

“Ser la academia líder a nivel nacional en la formación futbolística de niñas y niños de 6 a 11 años, integrando el juego, la alegría y el desarrollo personal como pilares esenciales. Aspiramos a ser reconocidos por ofrecer experiencias cercanas, memorables y de alta calidad, impulsadas por la innovación, el compromiso con el bienestar infantil y el acompañamiento respetuoso a cada familia”.

Misión

“Ofrecer una formación futbolística integral que combine técnica, juego y valores, dirigida a niñas y niños de 6 a 11 años. Promovemos un entorno seguro, inclusivo y motivador, donde cada alumno y su familia se sientan valorados y acompañados. A través de metodologías lúdicas, atención personalizada y un equipo humano comprometido, buscamos potenciar el desarrollo personal de nuestros alumnos y aportar positivamente a su entorno social y familiar”.

Brand Positioning Statement:

“CRECEGOL es una experiencia formativa y divertida, donde los niños crecen jugando, desarrollan valores y crean recuerdos memorables”

Construcción del Brand Equity

Para construir una marca sólida, se trabajará en:

- Experiencias memorables: desde la atención personalizada hasta eventos exclusivos como el “Día CRECEGOL”, con actividades lúdicas que fortalezcan el vínculo emocional. Además de partidos amistosos con participación de padres o festivales lúdicos abiertos; y también actividades temáticas según fechas especiales (Día del Niño, Navidad, etc.) que refuercen la conexión entre los

usuarios y que se genere un sentido de comunidad. Esto beneficiará mucho al objetivo de fidelización de los clientes.

Figura 8

Propuesta de eventos exclusivos para la Academia CRECEGOL



Nota. Imagen generada con ChatGPT para representar la propuesta de un evento exclusivo para la Academia CRECEGOL.

- Relación cercana y profesional: uso de uniformes de la marca CRECEGOL, canales de comunicación efectivos y coaches capacitados que generen confianza y respaldo. También la generación de reportes mensuales de progreso del niño, con enfoque no solo técnico sino también en valores y habilidades sociales. Finalmente, atención en canales directos (WhatsApp) para resolver dudas, compartir fotos/videos del entrenamiento y recordar actividades.

Figura 9

Propuesta de uniforme y equipamiento para entrenador y alumnos de la Academia CRECEGOL



Nota. Imagen generada con ChatGPT para representar la propuesta de uniforme y equipamiento para entrenador y alumnos de la Academia CRECEGOL

- Programa de fidelización y recompensas: Beneficios por permanencia (descuentos, regalos, etc), así como recompensas por referidos y recomendaciones a otras familias.

Figura 10

Propuesta de tarjetas de fidelización para la Academia CRECEGOL



Nota. Imagen generada con ChatGPT para representar la propuesta de tarjetas de fidelización de la Academia CRECEGOL

El programa buscará asegurar la permanencia de aquellos inscritos, manteniendo una comunicación periódica asociada a la experiencia lúdica que haya tenido cada niño, reforzando el vínculo en la forma de programas de membresía, merchandising de la empresa, entre otros.

- Escucha activa y mejora continua: Realización de encuestas periódicas de satisfacción y reuniones breves presenciales o virtuales cada ciclo para recoger feedback directo y demostrar acción. También se contempla la formación continua del staff en atención al cliente y trato con niños.

Figura 11

Propuesta de eventos de feedback de clientes de la Academia CRECEGOL



Nota. Imagen generada con ChatGPT para representar la propuesta de eventos feedback de la Academia CRECEGOL

La construcción del Brand Equity se sustentará en la coherencia visual y conceptual de la marca, es decir, las sedes (implementación y paneles informativos), los uniformes de los

niños, la comunicación digital e impresa, entre otros, deberá reflejar la exclusividad, estructura y propósito formativo de la empresa.

CRECEGOL será reconocida no solo por lo que enseña, sino por cómo lo transmite: con seriedad, respeto y un enfoque centrado en el bienestar infantil, la diversión y el valor del juego.

6.2.1.6.3. Etapas de la comunicación

- **Identificación del público meta:** El público meta de CRECEGOL son familias de niveles socioeconómicos A y B con niños de 6 a 11 años, principalmente en distritos como Surco, San Borja, La Molina, Miraflores y Magdalena. Se trata de padres jóvenes profesionales, con ingresos altos y fuerte interés en el desarrollo integral y emocional de sus hijos. Están habituados a informarse y tomar decisiones a partir de contenidos digitales claros, visuales y confiables, sobre todo en redes sociales, páginas web especializadas y recomendaciones de su círculo cercano. Por ello, la comunicación debe ser aspiracional, transmitir confianza y resaltar testimonios y experiencias que refuercen la propuesta de valor de la academia.
- **Objetivos de la comunicación:** Los objetivos de la comunicación relacionados al plan de marketing para la academia estarán enfocados en: (a) aumentar el reconocimiento de la marca CRECEGOL, (b) generar interés en el servicio premium, (c) fomentar un sentido de comunidad alrededor del deporte para niños y (d) generar un impulso en la captación y fidelización de usuarios.
- **Desarrollo del mensaje:** El mensaje que se empleará para la etapa de comunicación se enfocará en el público objetivo compuesto por padres de familia con hijos menores. Se configurará una idea de comunicación que resaltará los atributos de diversión y clases con altos estándares de calidad (premium)

enfaticando que el juego es una herramienta poderosa para promover valores asociados al trabajo en equipo, solidaridad, tolerancia y respeto mutuo. La Academia CRECEGOL se promoverá como el espacio donde un niño podrá encontrar la diversión mediante una participación permanente en el juego, desplegando su curiosidad y energía en conjunto con otros niños, viviendo la experiencia de trabajar en equipo. El mensaje hacia el público usuario se complementará con los beneficios de disponer de sedes ubicadas estratégicamente y horarios adaptados a rutinas complementarias con las clases escolares.

6.2.1.6.4. Canales de Comunicación y Posicionamiento. Para conectar efectivamente con el público meta, se seleccionarán y adaptarán los canales de comunicación más pertinentes, priorizando aquellos que faciliten la interacción directa y la experiencia personalizada. La estrategia integrará medios digitales y presenciales, asegurando coherencia y alta percepción de valor en cada punto de contacto.

Tabla 15*Estrategia de canales de comunicación*

Canal	Descripción
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Atención vía celular y WhatsApp con cuenta corporativa de empresa y mensajes programados. • Email corporativo. • Atención presencial en sedes.
Prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sedes ubicadas en los distritos previamente identificados incluyendo la enseñanza de los profesores y atención del personal administrativo.
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de activación, por ejemplo: kermeses en colegios circundantes. • Stand en ferias de emprendimientos.
Punto de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Caseta de ventas presencial en sedes. • Mediante canales digitales que serán derivados a los gestores de ventas.
Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones semanales en redes sociales y pagina web de grupos y categorías, así como sus horarios y fechas de apertura.

6.2.1.7. Estrategia de precios. La estrategia de precios planteada ha sido diseñada para maximizar el atractivo de la oferta, adaptarse a las características y expectativas de cada segmento objetivo y, al mismo tiempo, reforzar la percepción de calidad del servicio. El objetivo es no solo captar nuevos clientes, sino también consolidar su permanencia mediante propuestas de valor claras y diferenciadas.

Se establecerá una tarifa mensual fija de S/ 500, la cual será complementada con paquetes que incentiven la lealtad y el compromiso a largo plazo. Entre estos, se incluye un plan semestral con 6% de descuento sobre el precio mensual, un plan anual en el que el usuario efectúa el pago equivalente a once meses y recibe un mes adicional sin costo que le permite acceder a doce meses de servicio en total. Además, sólo durante el primer año y durante los meses de enero y febrero se complementará con un paquete de verano para impulsar las inscripciones por apertura.

Figura 12

Estructura de precios para la Academia CRECEGOL



Nota. Imagen generada con ChatGPT para representar la estrategia de precios de la Academia CRECEGOL.

Estas modalidades no solo ofrecen beneficios económicos directos al usuario, sino que también transmiten una propuesta de valor centrada en la confianza y la satisfacción a largo plazo. Al priorizar el pago anticipado, se fortalece la relación entre la organización y sus clientes, generando mayor estabilidad financiera para la empresa y recompensando la fidelidad de quienes optan por compromisos prolongados.

Finalmente, la política de precios psicológicos, basada en cifras redondas, contribuye a reforzar la imagen de seriedad y profesionalismo del servicio, transmitiendo un mensaje claro de calidad y solidez.

6.2.1.8. Presupuesto

6.2.1.8.1. Presupuesto detallado. Se diseñó el presupuesto de marketing de CRECEGOL para maximizar el alcance y la efectividad de las estrategias de promoción, con una asignación de recursos enfocada en herramientas clave para captar y fidelizar a la audiencia objetivo. A continuación, se detalla la inversión estimada para las actividades principales (ver Tabla 16).

Tabla 16

Presupuesto de la estrategia de marketing


Descripción	Duración / Frecuencia	Costo unitario (S/)	Total (S/)
Google Ads	Mensual	600	600
Publicidad en redes sociales (Facebook e Instagram Ads)	Mensual	600	600
Asesoría MKT digital (campanas)	Anual	4,000	4,000
Diseño gráfico de piezas publicitarias (digital + offline)	Mensual	200	200
Merchandising (polos, mochilas, stickers)	Mensual	500	500
Gestión de redes sociales (Community Manager)	Mensual	1,200	1,200

Tabla 17

Detalle de las actividades a ejecutar para la estrategia de marketing

Semana	Actividad	Prototipo
Mes 1 (octubre)	<p>Lanzamiento de campaña RRSS + apertura de landing</p> <p>Diseño gráfico- Producción video institucional</p> <p>Preparación de merchandising- Desarrollo landing page</p> <p>Planificación del evento activación- Configuración email marketing</p>	<p>Merchandising para eventos</p>  <p>Creación de redes sociales</p> 
Mes 2 (noviembre)	<p>Continuación RRSS + email marketing semanal</p> <p>Distribución flyers en colegios</p> <p>Primera activación presencial (eventos)</p> <p>Ingreso y ajustes del CM en redes y diseño de piezas mensual</p>	<p>Flyers y promoción en eventos</p> 

Semana	Actividad	Prototipo
Mes 3 (diciembre)	<p>Último mes de campañas RRSS + email marketing</p> <p>Segunda activación en colegio/distrito (eventos)</p> <p>Seguimiento post-evento + oferta especial de inscripción anticipada</p>	<p>Presencia activa en redes sociales y promoción en eventos</p> 
Mes 4 (enero)	<p>Cierre evaluativo campaña: recolección de datos, análisis de conversiones, cálculo CAC, ROI estimado (análisis interno para ver efectividad de la campaña)</p>	
Mes 5 (febrero)	<p>Ajuste de estrategias según métricas: reforzamiento de canales y retargeting- Promoción de fidelización (padres alumnos actuales)</p> <p>Evaluación de escalabilidad a otras sedes</p>	

Semana	Actividad	Prototipo
Mes 6 (marzo)	<p>Cierre de primera campaña.</p> <p>Encuesta de satisfacción en la que se incluya como conocieron la marca y las fortalezas de la experiencia.</p> <p>Marketing digital: en todos los meses se debe mantener la generación de activa de contenido en redes sociales, cada semana habrá una publicación en las cuentas de Facebook, Instagram, tik tok.</p>	

Nota. Imágenes generadas con ChatGPT para representar prototipos para la campaña de marketing.

6.2.1.10. Mapa de responsables. Para asegurar el éxito de la estrategia de marketing, las responsabilidades en el proceso, la coordinación entre las partes y la gobernanza debe estar claras. Por ello, en el siguiente organigrama se detalle los principales roles y funciones asignados dentro del equipo:

- Gerente Administrativo: entre otras funciones, será responsable de coordinar la gestión de las academias y tendrá autoridad para tomar decisiones tanto operativas como comerciales. Los asistentes administrativos de cada sede le reportarán directamente.
- Asistente Administrativo: será responsable de registrar las inscripciones y ventas, así como de gestionar los pagos asignados al área de marketing. El asistente administrativo de cada sede le reportará al Gerente Administrativo.
- Community manager: es la persona responsable de gestionar las redes sociales, realizar publicaciones y responder a la interacción con las y los usuarios. También debe elaborar reportes estadísticos que analicen los datos de respuesta del público

ante las publicaciones, videos, entre otros contenidos. El community manager le reportará al Gerente Administrativo.

6.2.1.11. Indicadores de éxito de los medios digitales (KPIs). Para evaluar el impacto y alcance de nuestra estrategia digital, se han definido indicadores clave de éxito (KPIs) que serán monitoreados periódicamente. El community manager será responsable de generar y presentar los reportes de estos KPIs, asegurando una visión clara sobre el desempeño en medios digitales.

Tabla 18

Indicadores de éxito para los medios digitales

KPI	Definición	Finalidad del KPI
Tasa de Clics	Mide la proporción de clics sobre las impresiones.	Evaluar la efectividad de anuncios y enlaces.
Tasa de Interacción	Nivel de interacción del usuario con contenido (likes, comentarios, shares).	Conocer la relevancia del contenido publicado en redes sociales y blog posts.
Tasa de Conversión	Porcentaje de usuarios que realizan una acción objetivo.	Saber si todo el esfuerzo de marketing logró el resultado deseado.

6.2.2. Plan de operaciones

El plan de operaciones de CRECEGOL está orientado a los siguientes objetivos:

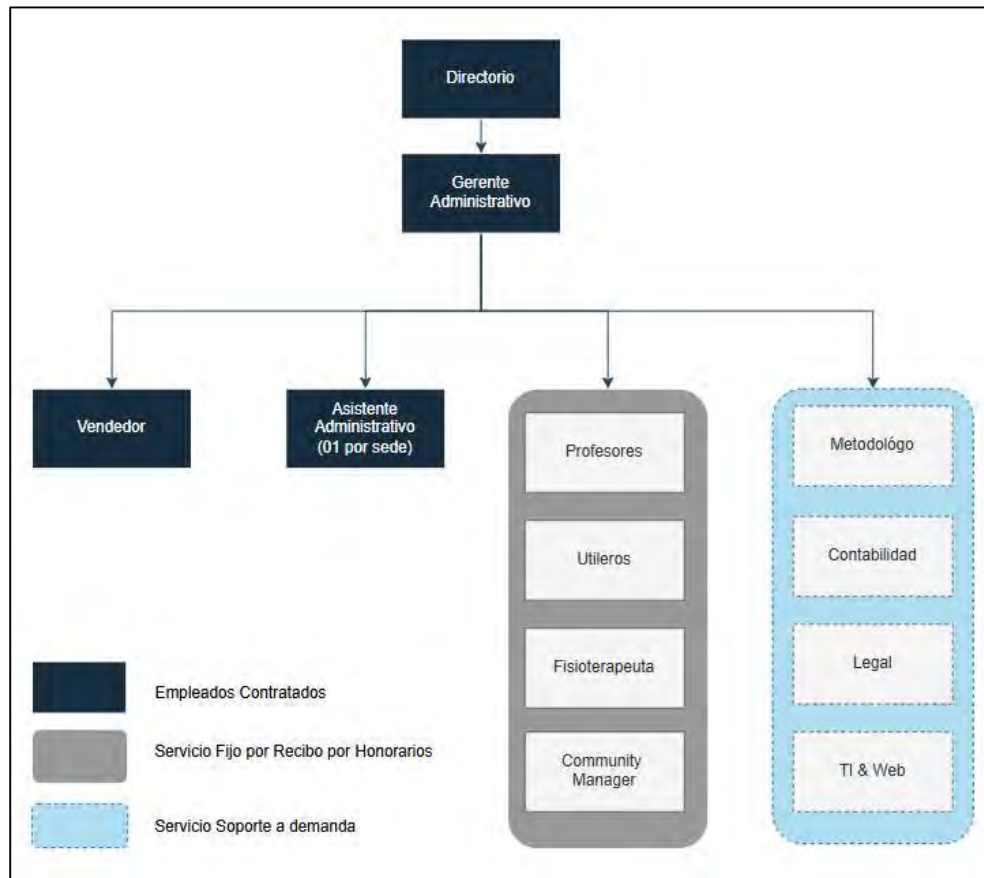
- Optimizar la gestión de recursos requeridos para un correcto desempeño de las clases.
- Garantizar la correcta inscripción, registro y control de los alumnos de la academia.
- Coordinar y gestionar adecuadamente los servicios de terceros (profesores, utileros, fisioterapia, entre otros).

A. Estructura organizacional

Para la realización del plan de operaciones es importante definir las responsabilidades, para ello se ha definido la estructura organizacional de CRECEGOL (Ver Figura 14).

Figura 14

Organigrama de CRECEGOL



El Directorio está conformado por los inversionistas y fundadores de CRECEGOL que son los 04 integrantes del grupo, que realizaron aportes de manera equitativa. Estos son Ricardo Morales, Daphne Cabanillas, Alfredo Carranza y Oscar Salas. Abajo del directorio, estará reportando directamente el Gerente Administrativo, quien tendrá como principal responsabilidad la ejecución de los planes y estrategia de la compañía, así como la gestión operativa de la misma. Para poder tener control sobre las decisiones, que deben ser

consultadas con el directorio conforme a los lineamientos que se establezcan, el Gerente Administrativo tendrá poderes, pero todo documento debe ser firmado a doble firma con alguno de los miembros del directorio.

El Gerente Administrativo cuenta con un asistente administrativo por cada sede que esté abierta. El rol del asistente administrativo es de brindar soporte en las tareas de gestión administrativa del gerente administrativo, gestión de soporte en inscripción y atención al cliente en la caseta disponible en cada sede y garantizar que los profesores, utileros y proveedores terceros ejecuten adecuadamente sus funciones, en especial validar que los profesores lleven a cabo los planes de las clases conforme a la metodología, y brindarles asistencia ante cualquier incidente. Así mismo, tendrá asignado el control de la caseta en cada sede que, a su vez, funcionará como almacén de implementos deportivos.

Otro reporte directo del Gerente Administrativo es el vendedor, quien tiene a cargo la gestión de venta y difusión de la academia de fútbol. Liderará la estrategia de marketing, bajo los lineamientos del Gerente Administrativo, y se ocupará de la ejecución del plan de comunicaciones. El vendedor tendrá disponible presupuesto para eventos y llevar el stand de CRECEGOL a colegios e instituciones. Así mismo, trabajará en conjunto con los servicios del Community Manager para la administración de publicaciones en redes y web.

Luego, mediante recibo por honorarios por horas de servicio tendremos a personal fijo como profesores, que dictan entre 1 a 2 horas de clases por día de lunes a sábado. Los profesores tienen a cargo la preparación y ejecución de las clases, conforme a los lineamientos de la metodología lúdica de enseñanza de fútbol para niños de entre 6 a 11 años. Así como la gestión de registro de las tareas desarrolladas en clases, los incidentes y de los avances del alumno; y la preparación de los informes semanales del desarrollo del alumno y las sesiones de retroalimentación con los padres de familia.

Así mismo, vía recibo por honorarios contaremos con un utilero por sede que asistirá a cada profesor y preparará las canchas antes del inicio de cada clase, así como el recojo de implementos y el almacenaje de estos al final de la jornada. Su labor es netamente operativa y debe facilitarle las herramientas al profesor para el correcto desarrollo de las clases.

B. Diagrama de Entrada-Proceso-Salida de CRECEGOL

Para una correcta ejecución del plan de operaciones, es importante tener definido los recursos y actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la academia, para ello, se realizó el diagrama de Entrada-Proceso-Salida de CRECEGOL. En este gráfico se identifican los principales procesos que son necesario para el desarrollo adecuado de la academia de fútbol CRECEGOL.

En este diagrama (ver Figura 15) se identifican los procesos de:

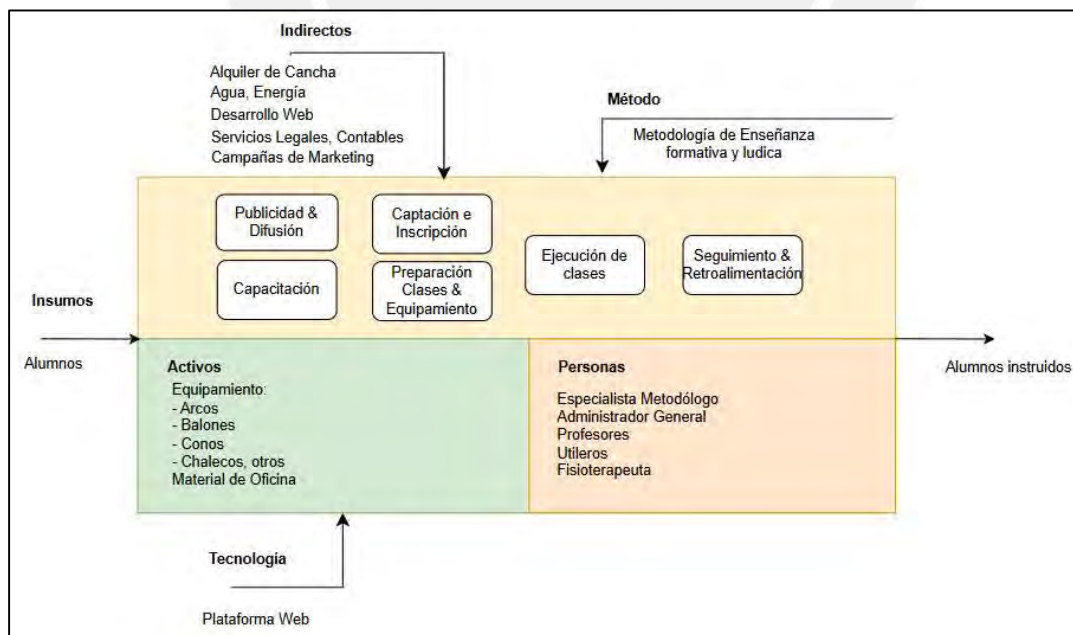
- **Publicidad & Difusión:** este proceso abarca las actividades de aplicación de los lineamientos de marketing, para dar a conocer los servicios de la academia e ir consolidando la marca CRECEGOL.
- **Capacitación:** a todo el personal para brindar un nivel de servicio que tenga al cliente satisfecho, pero, además, con principal enfoque en los profesores para que apliquen la metodología de enseñanza del fútbol de forma formativa y lúdica en las clases.
- **Captación e Inscripción:** abarca desde las actividades para la correcta inscripción de alumnos, apertura de file y gestión de cobranza.
- **Preparación de Clases y Equipamiento:** es la gestión que profesores y utileros realizan en cada sede para tener la clase lista al momento de la llegada de los alumnos e iniciar con las tareas programadas.

- Ejecución de clases: abarca desde el inicio de la clase hasta su fin, donde el profesor debe desarrollar los temas previstos, y tomar notas del desarrollo de la clase, para luego adicionar la información del día en el file del alumno.
- Seguimiento y Retroalimentación: esta actividad consiste en la preparación del informe de avance del alumno, su revisión y posterior envío al padre de familia. Con ello, se busca una diferenciación respecto a otras academias, consiguiendo una mayor personalización para cada alumno.

Así mismo, están identificados los equipamientos que se van a requerir para cada tipo de clase, desde los arcos, balones, chalecos, entre otros. Se identificaron los servicios indirectos que se van a consumir a lo largo de los procesos como el alquiler de cancha, mantenimiento de la web, servicios legales, servicios contables, campañas de marketing, entre otros.

Figura 15

Diagrama de Entrada-Proceso-Salida CRECEGOL



C. Ciclo del plan de operaciones de CRECEGOL

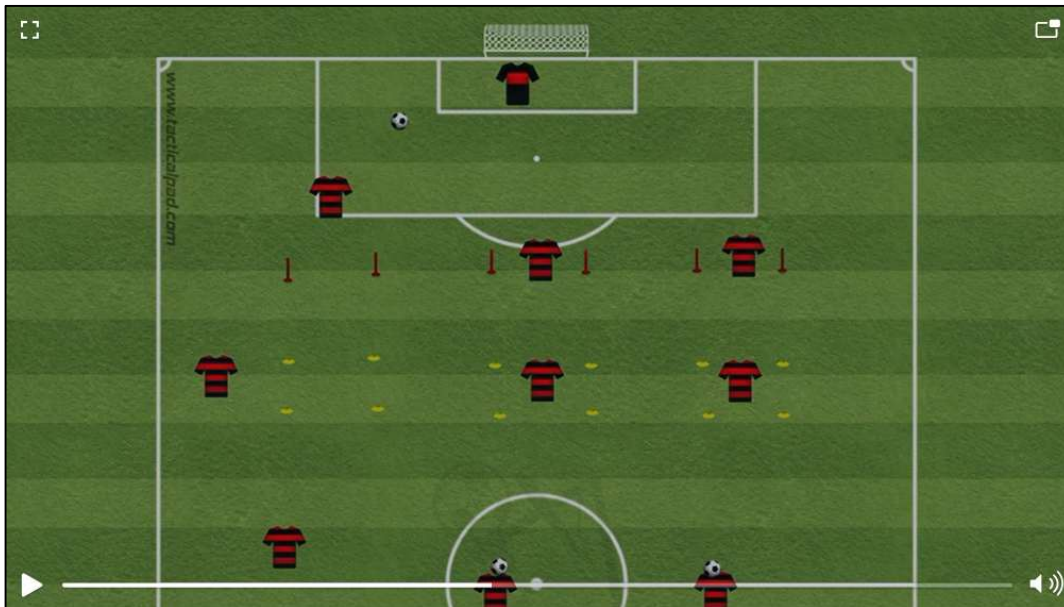
Con los procesos que se deben ejecutar para el desarrollo de la academia de fútbol CRECEGOL, se identifica el ciclo del plan de operaciones para la academia de fútbol, que permite alcanzar los objetivos planteados.

Para ello, el ciclo se ha planteado en 6 etapas claves, que se proceden a detallar:

- **Capacitación en Metodología a Profesores.** El servicio de consultoría del metodólogo brindará los lineamientos con los que se capacitarán los profesores de manera mensual, con la finalidad de seguir reforzando el uso de la metodología. Es importante mencionar que este servicio de consultoría se renovará cada 2 años o en su defecto, si así fuese necesario, en menor tiempo para seguir agregando y adaptando la metodología a las exigencias del mercado.
- **Planeación de Clases.** Con la capacitación, los profesores prepararán las clases de la categoría asignada y enviarán su plan para aprobación del Gerente Administrativo. Durante el periodo de clases, los profesores pueden hacer ajustes, si fuese necesario, pero antes de ser implementados en la práctica, deberán ser validados por el Gerente Administrativo. Una vez se cuenten con los planes de clases aprobados, se utilizarán recursos de apoyo visual de los ejercicios propuestos para complementar la comunicación a los padres de familia. A continuación, en la Figura 16, hay un ejemplo de recurso visual que se utilizará.

Figura 16

Ejemplo de Recurso Visual de Ejercicios para Clases de la academia



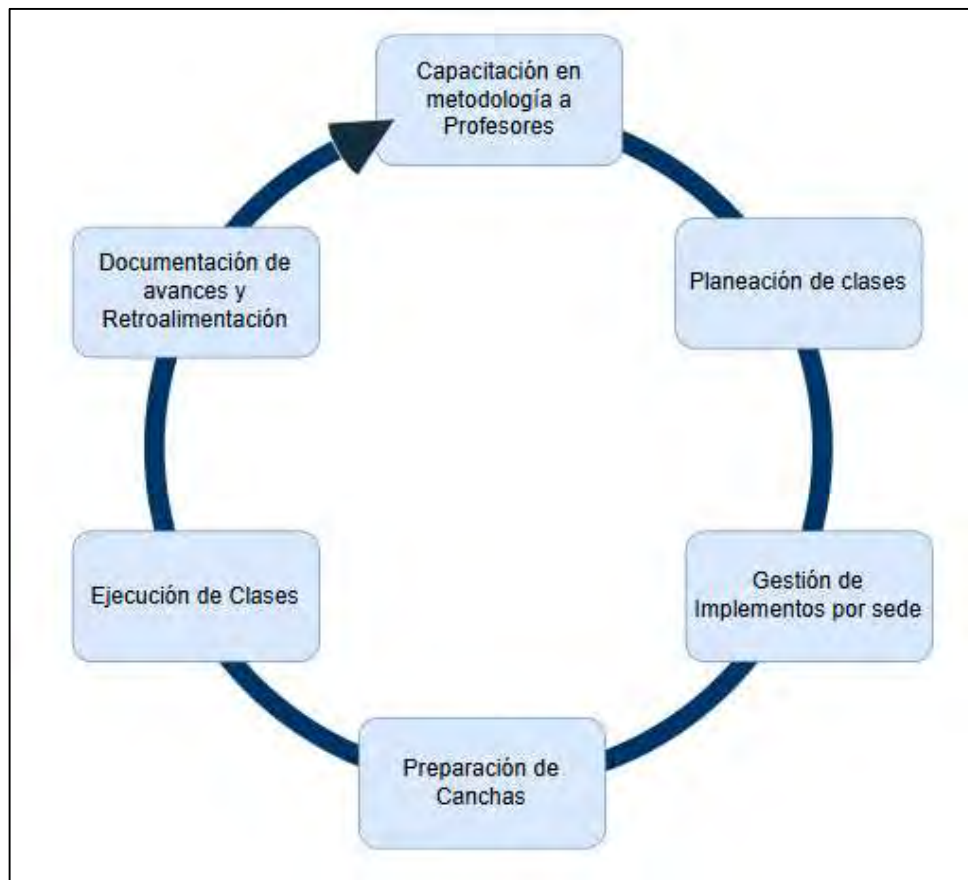
- **Gestión de Implementos por Sede.** Esta parte del plan incluye la logística para la gestión de los recursos que se van a necesitar por cada sede. Como se ha explicado, cada categoría manejará implementos de distinto tamaño que se adapten mejor al rango de edades. Para ello, se contará con los implementos por niño, más adelante se detallará la lista de recursos mínima por sede. La academia contará con un stock de seguridad, que permitirá afrontar cualquier imprevisto por daño o pérdida de los implementos, así mismo, al termino de cada temporada, se evaluará el estado de estos para determinar el requerimiento de reposición.
- **Preparación de Canchas.** Abarca la disposición de estos implementos en las canchas antes del inicio de cada clase, así como su recolección y almacenaje por parte del utilero al final la jornada. Así mismo, se colocarán los banners con el logotipo de la academia, que sirva como diferenciador e identificador de la clase.
- **Ejecución de Clases.** La realización de las clases es liderada por cada profesor de la categoría, quien deberá ejecutar el plan de clases respectivo. Las clases

comienzan con una charla por parte del profesor hacia los alumnos y la explicación del contenido a desarrollar en cada sesión. Posterior a ello, se ejecutarán las 5 etapas de la clase:

1. Activación.
 2. Tarea Analítica.
 3. Tarea Cognitiva.
 4. Juego Libre.
 5. Cierre y Retroalimentación.
- Documentación de avances y Retroalimentación. El profesor contará con una tablet que le permitirá mostrar los ejercicios con apoyo de recursos visuales a los alumnos, registrar la asistencia, tomar anotaciones de lo ejecutado durante el desarrollo de la clase, y evaluar el desenvolvimiento de cada alumno. Luego de terminadas las clases del día, dicha información es agregada al file de cada alumno con comentarios del profesor. Este contenido es consolidado en un reporte semanal, que luego de aprobado por el Gerente Administrativo, se comparte a los padres de familia, como parte del proceso de retroalimentación.

Figura 17

Ciclo del plan de Operaciones de CRECEGOL



D. Mapa de Servicio (blueprint)

Una vez definido el ciclo del plan de operaciones, se procedió a detallar mediante el mapa de servicio (blueprint), las acciones que realiza el cliente y la academia, tanto de manera visible (frontstage) como no visible (backstage). De esta manera, se desarrolla con mayor detalle los canales señalados en nuestro BMC, así como las actividades que brindarán el soporte adecuado para que cada etapa del servicio se ejecute correctamente.

Figura 18

Mapa del servicio de la academia CRECEGOL

ETAPAS	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7
	Lanzamiento & Marketing	Asesoramiento & Captación	Inscripción & Recaudación	Apertura del File del alumno	Organización de Clase	Ejecución de Clase	Retroalimentación y seguimiento del avance del niño
EVIDENCIA FÍSICA	- Página web. - Redes Sociales. - Stand en eventos. - Caseta de Ventas en Sedes.	- Llamadas. - Chat de Wsp. - Presencial en las sedes.	- Registro del alumno y Contrato de Inscripción firmado.	- Entrega de horario, identificación del alumno y kit de bienvenida.	- Plan de clases entregado al padre de familia.	- Clases de fútbol en cada sede.	- Informe de seguimiento semanal de los trabajos del alumno y sus avances. - Sesión de Retroalimentación (virtual o presencial).
ACCIONES DEL CLIENTE	Se interesa por la academia y consulta por información.	Pide aclaración de sus dudas y consultas. Muestra interés por inscribir a su hijo.	- Selección horario. - Revisión y firma de contrato de inscripción. - Pago de la inscripción.	Brinda datos del alumno.		El padre de familia lleva al alumno a la clase conforme el horario.	Participación activa en retroalimentación y seguimiento de las siguientes clases.
ACCIONES VISIBLES DE LA EMPRESA		Visibilizamos la metodología, las opciones de inscripción, beneficios y precios.		Se completa el formulario de alumno.	Profesores arman y entregan plan de ejercicios. Muestran visuales de ejercicios.	Profesor brinda sesión conforme al plan. Profesor toma notas en tablet.	Preparación de informe, envío al padre de familia. Se agenda sesión y se brinda retroalimentación al padre.
ACCIONES NO VISIBLES DE LA EMPRESA	Recepción de solicitudes de información.		Recaudación vía a los medios de pago aprobados.	Ingreso del alumno al control de clases. Se separa el cupo del alumno.	Capacitación a profesores.	Registro de información de la clase en file del alumno.	Registro de planes de acción para desarrollar en clases con el alumno.
PROCESO DE SOPORTE O APOYO	Actualización de información y promociones. Seguimiento de plan de MKT.	Preparación de piezas gráficas y visuales para impulsar.	Apertura de cuentas y contratación de dispositivos para pago.	Carpets virtuales de alumnos por categorías y sedes.	Preparación de visuales con los ejercicios a realizar en clase.	Logística para tener las canchas preparadas con todos los implementos para la clase.	Control de envío de reportes y de agenda de sesiones de retroalimentación.

Adicional al mapa de servicios, es importante hacer énfasis en estas actividades de soporte y algunas premisas importantes para el correcto desarrollo de la academia:

- Uso de guía metodológica: El profesor hará uso de una guía metodológica, provista por el consultor en metodología (metodólogo) para la preparación de las clases.
- Proceso de Recaudación: Se realizará por los canales autorizados: transferencia bancaria, uso de billeteras digitales y/o cobros vía POS disponible de manera presencial en cada sede. El dispositivo POS queda en resguardo del asistente administrativo. Por políticas internas de la academia no están autorizados los pagos en efectivo (cash).

- **Aceptación del Código de Conducta:** Al momento de la inscripción del alumno, el padre de familia debe aceptar el código de conducta que garantiza que el alumno debe mantener un comportamiento de respeto y confraternidad con el profesor y sus compañeros de clase.
- **Asistencia médica:** Dentro del contrato de inscripción se mencionará de manera explícita que la academia de fútbol CRECEGOL no se responsabilizará por lesiones causadas en la clase o durante su permanencia en sus instalaciones. Los alumnos deberán contar con su propio seguro de salud y un número de contacto ante emergencia para poder activar el protocolo de asistencia médica del alumno y darle auxilio inmediato, trasladándolo al centro de salud respectivo.
- **Seguros:** La academia de fútbol contará con un seguro de responsabilidad civil ante terceros, dado que las actividades se desarrollarán dentro de un espacio arrendado, y que se limita a daños relacionados a la ejecución del servicio.
- **Control de Acceso a Clases:** El asistente administrativo lleva el control del acceso de las personas al área donde se desarrollan las clases, así mismo, el profesor lleva una lista de la asistencia a clase, donde el alumno debe permanecer de inicio a fin. Así mismo, el alumno debe ir acompañado de un mayor de edad autorizado, que a su vez, debe acompañarlos a las áreas comunes de la sede como los baños.
- **Atención al Cliente presencial:** Adicional a los canales digitales, las sedes cuentan con una caseta donde el asistente administrativo estará disponible para asistir las dudas, consultas o quejas del padre de familia antes, durante y después de las horas de clases.
- **Gestión Contractual con Terceros.** El Gerente Administrativo será responsable de gestionar los contratos con los proveedores terceros, para ello, debe garantizar

que los contratos de alquiler, asesorías de metodología, legales y contables estén al día.

E. Gestión de Recursos

Para garantizar el correcto funcionamiento de las sedes y que, a su vez, las clases no se interrumpan por falta de equipamiento deportivo, se tienen identificados los recursos necesarios por sede que se detallan en la Tabla 16, donde se incluye el stock de seguridad requerido.



Tabla 19*Implementos deportivos por categoría - sede*

Categoría	Material	Cantidad (Unidades)	Stock Seguridad
6-7 años	Pelota # 3 Marca Premium	12	3
	Arco (290cm de ancho / 180cm de alto)	1	0
	Conos	12	3
	Aros	12	3
	Chalecos	12	3
8-9 años	Pelota # 4 Marca Premium	12	3
	Arco (300cm de ancho / 190cm de alto)	1	0
	Conos	12	3
	Aros	12	3
	Chalecos	12	3
10-11 años	Pelota # 5 Marca Premium	12	3
	Arco (310cm de ancho / 200cm de alto)	1	0
	Conos	12	3
	Aros	12	3
	Chalecos	12	3

F. Diagrama de Riesgos y Mitigación

Parte del plan de operaciones, es poder identificar los riesgos que están asociados a la gestión de la academia de fútbol, para ello se han clasificado en riesgos contractuales, riesgos con proveedores, riesgos relacionados al equipamiento y riesgos relacionados al dictado de las clases.

A continuación, detallamos los planes que se van a ejecutar en caso de que alguno de los siguientes riesgos se presente:

Figura 19

Diagrama de riesgos y mitigación

	Categoría	Riesgo Identificado	Plan de Mitigación
	Contratos	Disponibilidad de las canchas.	Celebración de contratos con arrendadores de canchas que cuenten con sedes alternas dentro o en distritos aledaños.
	Proveedores	Interrupción de servicios complementarios	Contratos con proveedores estratégicos de servicios complementarios como legal, contabilidad, TI, otros
	Equipamiento	Disponibilidad de equipamiento deportivo.	Base de datos con proveedores estratégicos alternativos, identificando el lead time de cada tipo de material.
	Clases	Disponibilidad de Profesor	Alternancia con profesor de otro horario o sede. Trabaja en base a clase programada e información de files de alumnos.
	Clases	Disponibilidad de Profesor	Reprogramación de Clase. Compensación con descuentos.

G. KPI's del Plan de Operaciones

El plan de operaciones contará con cuatro indicadores tipo SMART, que brindarán las métricas para evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 20*KPI's del Plan de Operaciones*

N°	Descripción	Métricas Indicadores	% Cumplimiento
1	Disponibilidad de canchas.	Clases no realizadas por falta de cancha / Total de clases	< 4%
2	Contratos vigentes y sus renovaciones al día.	Número de Contratos Vigentes / Total de Contratos	100%
3	Proceso de Inscripción Satisfactorio.	Número de Inscritos sin incidencias / Total de Inscritos	100%
4	Tiempo de resolución de incidencias.	Conteo de horas desde reportada la incidencia	< 3 horas

6.3. Validación de la viabilidad de la solución

En el siguiente capítulo se desarrollará el análisis de la viabilidad económica del proyecto utilizando los supuestos que cumplan los requerimientos desarrollados en el plan de marketing y el plan de operaciones. El objetivo principal es determinar si el proyecto presenta una rentabilidad apropiada y atractiva para los inversionistas.

6.3.1. Presupuesto de inversión

Se desarrolló un presupuesto de inversión acorde con las necesidades de la academia y con las definiciones de objetivos planteados para una academia dirigida a un sector A/B. Por tal motivo, se generó la siguiente tabla donde se puede observar la inversión inicial para el funcionamiento y constitución de la academia con sus 3 sedes iniciales.

Tabla 21*Presupuesto de Inversión - Infraestructura y materiales*

Infraestructura y Materiales	Frecuencia	U.M.	Cantidad	P. Unitario	Total
Acondicionamiento de oficina	Único	Servicio	1		3,000.00
Laptops	Único	Equipamiento	1	1400	1,186.44
Tablets	Único	Equipamiento	500	3	1,500.00
Equipos y materiales (conos, platos, aros, arcos, pelotas)	Único	Equipamiento			22,500.00
Uniformes	Único	Equipamiento	6	220	3,960.00
Kits deportivos (chalecos)	Único	Equipamiento	36	10	1,080.00
Servicios médicos (botiquin, elementos de bioseguridad)	Único	Salud	1	166	500.00
				Total	33,726.44

Tabla 22*Presupuesto de inversión - intangibles*

Intangibles	Frecuencia	U.M.	Cantidad	P. Unitario	Total
Constitución de la empresa	Único	Servicio	1	1200	1,200.00
Registro de marca	Único	Servicio	1	401.25	401.25
Licencias y permisos municipales	Único	Servicio	1	6000	6,000.00
Asesoría honorarios legales	Único	Servicio	1	600	2,000.00
Consultoría Especialista metodólogo	Único	Servicio	1	5000	5,000.00
Consultoría de MKT digital	Único	Servicio	1	10000	10,000.00
Seguro de Responsabilidad Civil	Mensual	Servicio	1	200	6,000.00
Desarrollo página web	Único				5,000.00
				Total	35,601.25

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, la inversión total inicial es de S/. 69,328.00 lo que se cubriría con aportes propios del patrimonio de la empresa.

El patrimonio de la empresa será de S/. 200,000.00 que está constituido por aportes dinerarios de los 4 accionistas en partes iguales (S/ 50,000.00). Esto otorgará 50,000 acciones

a cada accionista. El patrimonio de la empresa está pensado en este monto para que cubra la inversión inicial de la empresa de S/ 70,000.00 y que la empresa cuente con S/ 130,000.00 como capital de trabajo que sirva para los meses en los que la empresa no cubra sus costos variables sin tener que recurrir a financiamiento externo y no tenga problemas de falta de liquidez.

6.3.2. Análisis financiero

En este apartado se realizará el análisis financiero de los números proyectados de la empresa. Se podrá analizar la utilidad de la empresa, los flujos de caja proyectados, la inversión inicial para la constitución, el retorno del dinero invertido (Payback), cálculo del VAN, entre otros. Todos estos números están basados en los supuestos desarrollados en los capítulos anteriores, donde se fundamentan los costos en los que debemos incurrir, así como el estimado de ingresos.

La academia CRECEGOL tiene como fuente única de ingresos la inscripción de los alumnos en sus clases mensuales. Debido a que es una academia que ofrece un trato personalizado, tiene como cantidad máxima doce alumnos por clase. Inicialmente, la academia comenzará sus operaciones en tres sedes. En cada una de las sedes contará con 3 categorías y cada categoría con dos grupos.

Los supuestos considerados para determinar los ingresos son los siguientes: el precio de la inscripción mensual es de S/.500.00 (incluye IGV), por ende el monto por alumno que ingresa a la academia, sin considerar IGV, es de S/.423.73. Además, se han considerado las diversas campañas de promoción que ha establecido el área de marketing como son: 5% de descuento para la inscripción de verano 2026 (enero y febrero) como campaña de introducción, una campaña por inscripción semestral de 6% de descuento en la mensualidad y, finalmente, la campaña por inscripción anual en la que por el pago de 11 meses se otorga

un mes gratis. Se ha considerado para el cálculo de los ingresos que el 10% de los alumnos adquiera la campaña semestral y otro 10% la campaña de inscripción anual.

Además, se considera para el cálculo de ingresos que las academias de fútbol tienen un periodo de estacionalidad alta en los meses de enero y febrero. Asimismo, se está considerando que este tipo de academias tienen un periodo de maduración que significa que van a ir ganando más alumnado con el pasar de los años, cuando la academia se posiciona dentro del mercado y se vuelve una marca conocida asociada a la calidad. Por tal motivo, se ha considerado que la academia iniciará operaciones en enero de 2026 con un promedio de 10 alumnos por categoría en los meses de verano, luego tendrá un periodo de marzo a junio con 8 alumnos por categoría. Cabe resaltar que en dicho periodo la academia operará por debajo de sus costos variables y se cubrirá la brecha operativa con recursos propios que dispondrá como parte del aporte de dinero de los accionistas para el patrimonio de la empresa. Se proyecta que, en la segunda mitad del año, la academia tendrá 10 alumnos en promedio por horario. En el segundo año se proyecta que los meses de verano se tendrán 12 alumnos por clase y el resto del año se contará con 10 alumnos en promedio por clase. En el tercer año la academia nuevamente contará con 12 alumnos por clase y 11 alumnos en promedio el resto del año. En el cuarto año la academia abrirá 2 nuevas sedes, que serán financiadas con recursos propios con los flujos generados en los años anteriores. La cantidad de alumnos que contará la academia en promedio dicho año será del 90%. En el quinto año se ha estimado que la academia contará con 12 alumnos por horario en los meses de verano y con 11 alumnos promedio por horario los otros 10 meses del año debido a que el negocio ya se ha posicionado en el mercado.

6.3.2.1 Estados Financieros

Para el análisis financiero se han proyectado los estados financieros considerando que el emprendimiento comenzará a operar en enero del año 2026, pero que en los meses previos

se debe constituir la empresa. Asimismo, se ha proyectado un plan inicial de operaciones de 5 años, es decir, se consideran estados de resultados y flujos de caja libres para el periodo 2026 a 2030.

Tabla 23

Estado de resultados

	2026		2027		2028		2029		2030	
Ventas Totales	836	100%	932	100%	1,007	100%	1,654	100%	1,729	100%
Costo de Ventas	706	84.50%	736	78.97%	742	73.66%	1,228	74.23%	1,229	71.06%
Utilidad Bruta	129	15.50%	196	21.03%	265	26.34%	426	25.77%	500	28.94%
Gastos comerciales y de venta	41	4.88%	45	4.81%	45	4.45%	53	3.18%	53	3.04%
Gastos generales y administrativos	88	10.48%	99	10.58%	100	9.94%	122	7.36%	121	6.97%
Utilidad Operativa	1	0.13%	53	5.65%	120	11.96%	252	15.23%	327	18.93%
Intereses	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Utilidad antes de impuestos	1.1	0.13%	53	5.65%	120	11.96%	252	15.23%	327	18.93%
Impuestos	0	0.04%	22	2.38%	44	4.38%	87	5.27%	105	6.10%
Utilidad Neta	0.8	0.09%	30	3.27%	76	7.57%	165	9.95%	222	12.83%

Tabla 24*Flujo de caja libre*

Flujo de Caja Proyectado (En Miles S/)					
Año	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos de Actividades Ordinarias	836	932	1,007	1,654	1,729
Costo de Ventas	-706	-736	-742	-1,228	-1,229
Ganancia (Pérdida) Bruta	129	196	265	426	500
Gastos de Ventas y Distribución	-41	-45	-45	-55	-55
Ganancia Operativa (EBIT)	1	53	120	243	319
Gastos por impuestos a las ganancias	0	-16	-36	-72	-94
Ganancia Operativa Neta (NOPAT)	1	37	85	171	225
Inversiones					
Aumento neto en otros activos de otros pasivos neto					
Flujo de Caja Libre	1	37	85	171	225
	-69	1	37	85	225
EBIT sobre las Ventas Netas	0	0.06	0.12	0.15	0.18
EBITDA	1	53	120	243	319
Margen EBITDA (EBITDA sobre las ventas netas)	0.13%	5.65%	11.96%	14.70%	18.43%

Tabla 25*Indicadores principales*

Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
Margen Neto	0.09%	3.27%	7.57%	9.95%	12.83%
Margen Ebitda	0.13%	5.65%	11.96%	14.70%	18.43%
ROE	0.38%	15.22%	38.15%	82.32%	110.93%
Crecimiento de ventas		12%	8.1%	64.2%	4.5%

En base al análisis de resultados y los flujos de caja libre proyectados para los próximos 5 años, se aprecia que en las estimaciones la empresa presenta márgenes de rentabilidad pequeños (menores al 6%) los 2 primeros años debido a que el modelo de negocio de la academia tiene altos costos operativos (alto pago en profesores calificados y alquiler de canchas apropiadas en distritos de lima con alto costo de renta) y que por tratarse de una academia nueva no contará con la cantidad de alumnos óptima para que el modelo genere grandes márgenes, pero se considera que es un periodo de maduración apropiado y que los cálculos presentados son conservadores. A partir del tercer año los márgenes mejoran considerablemente superando el 10% pero tienen una contracción en el cuarto año debido a la inversión para la expansión con dos nuevas sedes que reflejarán sus resultados en el 5to año donde se presenta un margen EBITDA de 18.43% que es bastante atractivo aun cuando no se está considerando que la academia trabaje al máximo de su capacidad (12 alumnos por grupo).

Por otro lado, para el análisis del Valor Actual Neto se definen las variables utilizadas. En este caso, se usa como activo libre de riesgo el bono soberano del Tesoro americano. Mientras que para hallar la prima de mercado se ha utilizado el rendimiento promedio del índice S&P 500 de los últimos 20 años. Asimismo, no fue posible considerar el BETA para Empresas educativas de Perú dado que no se ubicó, en su lugar, se ha empleado el Beta de Empresas de sector educativo en mercados emergentes. La fuente utilizada para todos estos datos fue Damodara 2025. Finalmente, como riesgo país se utilizó el riesgo país promedio de los últimos días del año de los últimos 5 años (BCRP 2025). Al usar estos datos, encontramos que el CAPM fue el siguiente 10.83%. Además, cabe destacar que el WACC para la academia es el mismo que el costo de oportunidad del accionista debido a que la academia no tendrá otra fuente de financiamiento que su propio patrimonio.

Tabla 26*Cálculo de CAPM y Costo de oportunidad del accionista*

Variable	Dato
Beta apalancado	0.90
Pm = Prima de mercado	8.68%
Tr = tasa libre de riesgo	3.02%
Rf = Riesgo país	1.63%
CAPM	10.83%
KS	12.46%

Por tal motivo, nuestro WACC sería de 12.46% y se hará uso de este valor para el cálculo del VAN (ver Tabla 27).

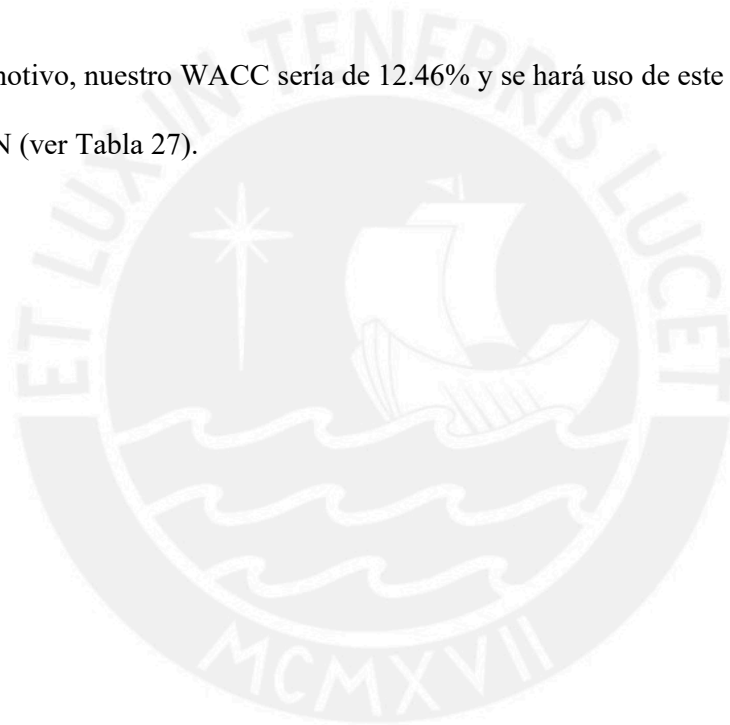


Tabla 27*Cálculo del VAN*

Flujo de Caja Proyectado (En Miles S/)					
Año	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos de Actividades Ordinarias	836	932	1,007	1,654	1,729
Costo de Ventas	-706	-736	-742	-1,228	-1,229
Ganancia (Pérdida) Bruta	129	196	265	426	500
Gastos de Ventas y Distribución	-41	-45	-45	-55	-55
Ganancia Operativa (EBIT)	1	53	120	243	319
Gastos por impuestos a las ganancias	0	-16	-36	-72	-94
Ganancia Operativa Neta (NOPAT)	1	37	85	171	225
Inversiones					
Aumento neto en otros activos de otros pasivos neto					
Flujo de Caja Libre	1	37	85	171	225
	-69	1	37	171	225
EBIT sobre las Ventas Netas	0	0.06	0.12	0.15	0.18
EBITDA	1	53	120	243	319
Margen EBITDA (EBITDA sobre las ventas netas)	0.13%	5.65%	11.96%	14.70%	18.43%
	TIR	68%			
	WACC	12.46%			
Valor Actual de los Flujos (del 2026 al 2030) =		322	miles de soles		

En conclusión, la empresa CRECEGOL presenta altos costos de venta debido a que sus operaciones son costosas ya que, por tratarse de una empresa que está dirigida a un sector A / B, busca presentar un servicio “premium”. Debido a esto, se busca que los entrenadores, que dictan las clases de CRECEGOL, tengan altos niveles de capacitación. Adicionalmente,

para lograr la permanencia de los profesores en la academia, se les ofrece un sueldo mayor al promedio que se paga en el mercado de academias infantiles de fútbol (S/50 por hora vs promedio S/40 por hora). Asimismo, el alquiler de canchas en los distritos que tienen un mayor público objetivo de la academia presenta costos más altos, pero son canchas que presentan los estándares que la academia requiere como son aspectos de seguridad, estacionamiento y calidad de las instalaciones.

Por otro lado, al tratarse de un negocio enfocado en un nicho determinado, en un inicio es posible que no se cuente con la cantidad de alumnos máximos por grupo (12 alumnos) hasta que se posicione en el mercado con el paso del tiempo y se difunda la metodología propia desarrollada por la academia, así como los resultados de satisfacción en los niños que participen de las clases. Dada esta situación, la academia debe contar en un inicio con un fondo que sea capaz de cubrir aquellos meses donde no se cuente con la cantidad de alumnos mínimos para cubrir los costos variables, de tal manera que se pueda afrontar esta pérdida inicial sin dejar de operar en todos los horarios previstos en las 3 categorías que manejará la academia.

Finalmente, con estas consideraciones se elaboraron los flujos de caja libre proyectados para los próximos 5 años con lo cual se pudo observar que los flujos de la academia, aunque en un inicio puedan considerarse muy ajustados y con EBITDA poco atractivo en los primeros años (menor a 1% en el primer año y menor a 6% en el segundo), para el 5to año, cuando la empresa ya se encuentre en una etapa madura, se considera que el EBITDA llegará a niveles cercanos a 20%. El VAN de los flujos de caja proyectados a 5 años muestra un monto mayor a 322 mil soles, que es un valor atractivo tratándose de una empresa aún en expansión y que se inició con un patrimonio de S/.200,000.00. También, presenta un TIR de 68% considerando como inversión inicial los casi S/.70,000.00 que se necesitan para poner en marcha el proyecto.

Tabla 28*Cálculo del Paybacks*

Año	Flujo de Caja	Flujo Acumulado	¿Se recuperó?
0	- 69.33	- 69.33	No
1	0.77	- 68.56	No
2	37.13	- 31.43	No
3	84.92	53.49	SÍ
Fracción del año 3	Saldo por recuperar / Flujo del periodo		0.3701
Payback	3.37	años	

Tabla 29*Cálculo del Payback descontado*

Año (n)	Flujo de Caja	Valor Presente (VP)	Valor Presente (VP)	VP Acumulado
0	- 69.33		- 69.33	- 69.33
1	0.77	$9.20 / (1.12456)^1$	0.68	- 68.65
2	37.13	$44.73 / (1.12456)^2$	29.36	- 39.28
3	84.92	$144.11 / (1.12456)^3$	59.71	20.43
4	190.15	$209.44 / (1.12456)^4$	118.89	139.32
5	232.51	$344.29 / (1.12456)^5$	129.28	268.60
Fracción del año 3	Saldo por recuperar / Flujo del periodo		0.6579	
Payback descontado	3.66	años		

Además, se debe considerar que la empresa recupera la inversión inicial a partir del tercer año de operación. Con lo que se vuelve una inversión atractiva por los flujos que generará a partir de dicho año, donde entregará utilidades luego de haber cubierto la inversión inicial de los accionistas y puede comenzar con otros procesos de expansión y escalabilidad.

Las perspectivas a futuro de la academia son positivas debido a que después del quinto año, el plan de expansión puede considerar 2 sedes adicionales, y vender el proyecto como academias deportivas especializadas a gobiernos regionales y/o empresas mineras que puedan financiar este tipo de proyectos con gran contenido social y que buscan llevar desarrollo y enseñanza de valores mediante la práctica del fútbol.

En conclusión, la viabilidad financiera de la academia de fútbol CRECEGOL muestra que, si bien es cierto, tiene un par de años de inicio de operaciones bastante ajustados, luego comienza a tener rentabilidad atractiva, la que se ve afectada en el cuarto año debido a la reinversión de los flujos generados para la ampliación de las dos nuevas sedes. Esto permite que los ingresos de la empresa aumenten y se genere un EBITDA mayor al 18% al quinto año cuando la empresa ya se encuentra madura y con perspectivas de crecimiento. Asimismo, la empresa debe explorar para el momento de maduración nuevas fuentes de ingreso como convenios de publicidad con marcas deportivas en las instalaciones o en la indumentaria de los alumnos y profesores. Otro indicador importante que nos presenta la empresa es el VAN de los flujos a 5 años, el cual es de S/322 mil y que el proyecto analizado a 5 años presenta un TIR de 68%.

Capítulo VII. Sostenibilidad de la solución

En este capítulo se analiza la sostenibilidad del modelo de negocio propuesta de la academia de fútbol formativo CRECEGOL, para ello se explican los componentes haciendo uso de la herramienta Flourishing Business Model Canvas (FBMC), que ayuda a relacionar el proyecto con el medio social y ambiental, ver Figura 21. Además, se presenta la relevancia social de la solución, así como la rentabilidad social de la misma.

7.1. Relevancia social de la solución

La relevancia social de la solución se puede comprender mejor a través del Flourishing Business Model Canvas (FBMC), que consolida la relación entre personas, proceso, valor y resultados, en las dimensiones económica, social y ambiental, para la propuesta de modelo de negocio Academia CRECEGOL.

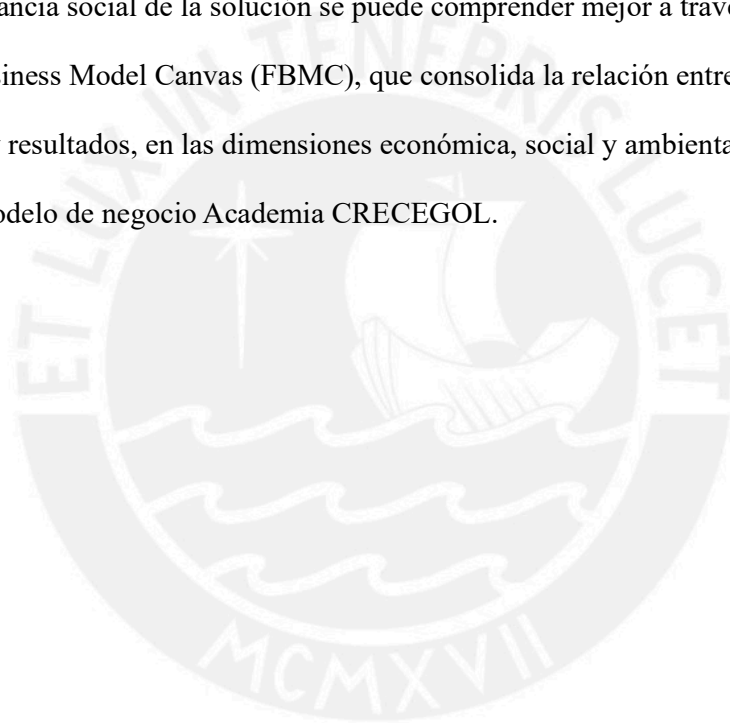


Figura 20

Flourishing Business Model Canvas



7.2. Componentes del Flourishing Business Canvas

7.2.1 Objetivos

El objetivo de la academia CRECEGOL es fomentar el juego mediante la práctica del fútbol con un enfoque lúdico y un componente formativo del niño, siendo una alternativa distinta a otras academias cuya finalidad es la formación de talentos jóvenes para las competencias deportivas. Para ello, se ha diseñado una propuesta basada en un enfoque metodológico que desarrollará aspectos relacionados a valores de equipo, resiliencia, entre otros, dentro de un ambiente donde todos juegan y se divierten.

7.2.2 Costos

Los costos que presenta la academia de CRECEGOL son mayores al promedio del mercado, dado que la propuesta presenta servicios de un estándar de calidad premium y personalizados. Los costos más relevantes están asociados al alquiler de canchas, personal altamente calificado, equipamiento deportivo y servicios complementarios.

Adicionalmente, la estrategia de marketing de la academia juega un rol fundamental en el proyecto, debido a la necesidad de difundir la propuesta de valor intensivamente mediante una campaña de penetración.

7.2.3 Beneficios

La empresa obtendrá como beneficio principal las utilidades producidas por la prestación del servicio, estos ingresos provendrán de los pagos de las mensualidades y/o suscripciones semestrales o anuales de los usuarios de la Academia.

7.2.4 Grupos de interés

El mercado para Academia CRECEGOL tiene identificado como principales grupos de interés a los propietarios de las canchas deportivas, a los clientes (padres de familia), usuarios del servicio (niños y niñas), personal interno (administrador, gestores de venta, asistentes de administración) y terceros de servicios especializados.

7.2.5 Relaciones

La estrategia de relaciones se enfocará en una comunicación periódica con los grupos de interés utilizando los diversos canales definidos para el proyecto lo cual permitirá una fluidez en la interacción con dichos grupos de interés.

7.2.6 Canales

Se tiene proyectado el uso de diversos canales de comunicación para la captación de clientes. Estos principalmente se encontrarán orientados al uso de redes sociales, creación y

promoción de una página web, emailing y la activación de eventos de difusión en instituciones estratégicas (ejemplo: colegios).

7.2.7 Actores del ecosistema

Son las entidades vinculadas a la operación de la Academia CRECEGOL, tales como municipalidades que otorgarán los permisos.

7.2.8 Necesidades

Academia CRECEGOL nace luego de identificar la necesidad de generar una alternativa para la práctica del fútbol donde todos los niños puedan jugar independientemente de sus capacidades técnicas, de tal manera que puedan disfrutar de la experiencia de un juego de equipo en un marco de diversión y compañerismo.

7.2.9 Recursos

Los recursos requeridos son el Personal: Entrenadores, Jefe de Unidad Técnica (conocedor de la metodología) y utilero, así también la Infraestructura: Cancha alquilada, Equipamiento (balones, arcos, conos, chalecos, vallas, platos, cintas delimitadoras)

7.2.10 Actividades

Las actividades más resaltantes será el asesoramiento a los padres de familia, enseñanza recreativa y seguimiento y retroalimentación de cada sesión.

7.2.11 Co-creación de valor

La propuesta de valor para el segmento de los usuarios es ofrecer una alternativa deportiva enfocada principalmente en fomentar el juego y la formación de los niños en valores asociados al trabajo en equipo.

7.2.12 Destrucción de valor

La destrucción de valor identificada en el proyecto es el manejo de residuos sólidos y consumo de recursos tales como agua y energía. Estos principalmente se encuentran durante la etapa de la operación de la Academia.

7.3. Rentabilidad social de la solución

El análisis de la relevancia social que se desarrolla a continuación se soporta en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030, acuerdo internacional que tiene como foco la lucha contra la pobreza, el cuidado del planeta y la disminución de las desigualdades. Así entonces, considerando la influencia de la solución en los ODS, los principales objetivos a trabajar son el ODS 3 que se refiere a la salud y bienestar, donde se contribuye significativamente a la salud física y mental de los niños, reduciendo el sedentarismo.

La solución también influye en la meta del ODS 4 que se refiere a una educación de calidad, donde se considera que la práctica deportiva es fundamental para una formación integral y que contribuye al desarrollo de las habilidades cognitivas y físicas del niño, complementarias al aprendizaje académico. Finalmente, la solución también considera las metas del ODS 5 que se refiere a la igualdad de género, con espacios deportivos bien diseñados que fomentan la participación equitativa, promoviendo la sociabilidad y el trabajo en equipo sin distinción de género.

Figura 21

Objetivos de Desarrollo Sostenible relevantes para CRECEGOL



Nota. Tomado de *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* publicado por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL).

(<https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>)



Capítulo VIII. Decisión e implementación

En el presente capítulo se indicará el plan de implementación de la academia de fútbol CRECEGOL, y se procede a comunicar las conclusiones y recomendaciones del modelo de negocio propuesto.

8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo

A continuación, se presenta las principales etapas iniciales para poner en marcha este CRECEGOL hasta el inicio de operaciones. Cada hito es relevante para dar inicio a la academia de fútbol, y es importante que estos estén con las responsabilidades delimitadas.

Tabla 30

Gantt de Implementación

Hitos	Mes N-5	Mes N-4	Mes N-3	Mes N-2	Mes N-1	Mes N	Año 4
Constitución legal de la empresa	■						
Obtención de licencias y permisos municipales	■						
Alquiler de locales deportivos	■						
Contratación de entrenadores y personal administrativo		■					
Adquisición de equipamiento deportivo (balones, conos, arcos, etc.)		■					
Diseño de la metodología lúdica y formativa		■					
Campaña de marketing y difusión			■	■			
Alianzas estratégicas con colegios y centros deportivos				■	■		
Inscripción de los primeros alumnos					■	■	
Apertura de nuevas sedes							■

8.2. Conclusiones

Existen claras evidencias que el deporte es beneficioso para mantener un buen estado de salud lo cual tiene un impacto significativo en el bienestar y desarrollo de las sociedades.

En Perú, el sector deporte viene siendo desatendido durante muchos y por tanto hay un espacio para desarrollar propuestas que puedan responder a esta demanda desatendida.

Por otro lado, la falta de institucionalidad en el país hace que las academias deportivas no mantengan estándares de calidad supervisados por las autoridades. A partir de ello, se concluye que la necesidad en los padres de familia que tienen hijos menores es encontrar una alternativa para complementar el desarrollo deportivo de ellos, y específicamente en fútbol, que cumpla con sus expectativas.

El desarrollo de CRECEGOL muestra que un enfoque lúdico y adaptativo en el fútbol infantil no solo responde a una necesidad que hoy en día no está cubierta, sino que además introduce una innovación pedagógica dentro del sector. Al combinar el juego con el aprendizaje de valores y habilidades blandas, como la cooperación, la confianza y la disciplina, la academia se posiciona de manera diferenciada frente a propuestas tradicionales que priorizan únicamente el rendimiento deportivo.

El modelo de negocio de CRECEGOL demuestra ser viable no solo en el aspecto financiero, con capacidad de recuperar la inversión inicial en el corto plazo, sino también en lo social, al generar un impacto positivo en la formación integral de los niños. Además, el carácter escalable del proyecto abre la posibilidad de replicar la metodología en diversas sedes y expandirse hacia nuevas disciplinas deportivas, lo que proyecta a la academia como una plataforma integral de desarrollo infantil con visión de largo plazo.

8.3. Recomendaciones

Se recomienda incluir prácticas responsables con el medio ambiente —como reducir el consumo de agua y energía o reciclar materiales deportivos— ayudará a reforzar la imagen de CRECEGOL como una empresa comprometida con la sociedad y el entorno.

También se recomienda potenciar el desarrollo de la comunidad CRECEGOL que trascienda el espacio deportivo y se convierta en un punto de encuentro para las familias. A través de actividades complementarias como festivales recreativos, torneos internos, charlas de nutrición infantil y jornadas familiares, la academia puede fortalecer el sentido de pertenencia de los padres y alumnos. Estas experiencias generan vínculos emocionales positivos que fomentan la fidelización y la recomendación boca a boca, convirtiéndose en un activo estratégico para el crecimiento sostenible del proyecto. De esta manera, CRECEGOL no solo será percibida como una academia deportiva, sino también como una comunidad que acompaña el desarrollo integral de los niños y fomenta la integración familiar.

Finalmente, CRECEGOL tiene el potencial de expandirse hacia otros deportes en el largo plazo. Incluir disciplinas como básquet o vóley, pero bajo la misma metodología lúdica y formativa, permitirá atraer a más familias interesadas en actividades extracurriculares de calidad. Esto ayudará a que la academia no solo sea vista como una escuela de fútbol, sino como un espacio integral de formación deportiva para niños.

Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Negocios (2024, enero). Reporte de Niveles Socioeconómicos 2023-2024. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2023). Niveles socioeconómicos del Perú 2023: Segmentación basada en ENAHO 2022. <https://www.apeim.com.pe/site/niveles-socioeconomicos-del-peru-2023>
- Calderón Paniagua, D. G., Quispe Vilca, G. R., Paredes Vásquez, K. L., Chambilla Quispe, J. L., & Martínez Rojas, F. J. (2023). Influencia de la actividad deportiva en la calidad de vida de estudiantes menores de edad. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.62>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2023). Market report – Proyecciones poblacionales 2025: Lima Metropolitana y Callao. Gráfico N.º 9: Población según segmento de edad. CPI.
- IESE Business School – Universidad de Navarra (2014). ST-0345: Actividad física y deporte: Un nuevo enfoque del bienestar.
- Instituto de Estudios Peruanos (2023). IEP Informe de Opinión – noviembre 2023 (Informe especial de fútbol peruano y extranjero). <https://iep.org.pe/noticias/iep-informe-de-opinion-noviembre-2023-1>
- Instituto Nacional de Investigación y Capacitación Continua - INICC PERÚ (2024). Revista Delectus: “Funcionalidad de la Educación Física en el desarrollo integral de los estudiantes de secundaria”. <https://revista.inicc-peru.edu.pe/index.php/delectus/issue/view/16>.

- Instituto Peruano del Deporte - IPD (2024). Clubes deportivos inscritos en el Registro Nacional del Deporte (RENADE). <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/clubes-deportivos-inscritos-en-el-registro-nacional-del-deporte-instituto-peruano-del>
- La Educación No Formal y Otros Conceptos Próximos (p. 12), por Vásquez, G, 1998, Barcelona, España: Editorial Ariel
- Ipsos Opinión y Mercado S.A. (2025, 17 de julio). Perfiles zonales 2022 de Lima Metropolitana. Ipsos. Recuperado el [día, mes, año], de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-2022-de-lima-metropolitana>
- Lafrancesco, G. (2013). La Educación Integral en el Preescolar. Bogotá, Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio. Ministerio de Cultura (2024). Museos del Ministerio de Cultura. https://museos.cultura.pe/museos?title=&field_museo_tax_ubigeo_target_id%5B40%5D=40&field_museo_tax_estado_target_id=All
- Ministerio de Educación (2024). Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) - Servicios Educativos. <https://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiiee>
- Ministerio de Salud (2010). Encuesta global de salud escolar: Resultados - Perú 2010. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/391042/Encuesta_global_de_salud_escolar_Resultados_-_Per%C3%BA_201020191017-26355-1rrq3gh.pdf?v=1571312097
- PQS Portal de emprendedores (2015). ¿Sabes cuáles son los países latinoamericanos que más invierten en deporte? <https://pqs.pe/actualidad/economia/sabes-cuales-son-los-paises-latinoamericanos-que-mas-invierten-en-deporte/>
- OMS. (2024) Actividad física. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

MINSA. (2012). La ausencia de actividad física constituye la cuarta causa de mortalidad por enfermedades a nivel mundial. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/35357-la-ausencia-de-actividad-fisica-constituye-la-cuarta-causa-de-mortalidad-por-enfermedades-a-nivel-mundial>

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2024). Universidades Licenciadas. <https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/>

OpenAI. (2025). Imágenes generadas por inteligencia artificial: Estructura de precios para la academia CRECEGOL (Figura 4)

OpenAI. (2025). Imágenes generadas por inteligencia artificial: Logo para la Academia CRECEGOL (Figura 7)

OpenAI. (2025). Imágenes generadas por inteligencia artificial: Propuesta de eventos exclusivos para la Academia CRECEGOL (Figura 8)

OpenAI. (2025). Imágenes generadas por inteligencia artificial: Propuesta de uniforme y equipamiento para entrenador y alumnos de la Academia CRECEGOL (Figura 9)

OpenAI. (2025). Imágenes generadas por inteligencia artificial: Propuesta de tarjetas de fidelización para la Academia CRECEGOL (Figura 10)

OpenAI. (2025). Imagen generada por inteligencia artificial: Propuesta de eventos de feedback para la Academia CRECEGOL (Figura N°11)

OpenAI. (2025). Imágenes generadas por inteligencia artificial: Estructura de precios para la Academia CRECEGOL (Figura 12)

Nota: Este trabajo ha sido revisado en términos de gramática y ortografía utilizando ChatGPT, sin afectar el contenido original generado por los autores.

Apéndices

Apéndice A: Declaración de Uso de Inteligencia Artificial (IA)

Introducción

Esta declaración tiene como propósito establecer criterios claros para la integridad académica en el contexto del uso de herramientas de inteligencia artificial generativa (IAG) en el desarrollo de la tesis. Busca operacionalizar el cumplimiento de los *Lineamientos sobre el uso de IA en Centrum PUCP*. Este formato debe ser llenado de forma obligatoria por todos los equipos al momento de presentar su documento final de tesis e incorporarse como Apéndice A.

I. Declaración de uso de IAG

1. ¿Se utilizó alguna herramienta de IA generativa en la elaboración de este trabajo?

Sí	X	No	
----	---	----	--

2. En caso afirmativo, ¿cuáles herramientas utilizaste? (marcar todas las que apliquen):

- ChatGPT (X)
- Gemini ()
- Claude ()
- Copilot (X)
- Perplexity ()
- DALL·E u otras IA visuales ()
- Otra: _____

3. ¿Con qué propósito se utilizaron estas herramientas?

- Generación de ideas ()
- Revisión gramatical (X)
- Organización de la información / Estructura (X)
- Traducción de contenido (X)
- Búsqueda de información secundaria (X)
- Redacción parcial ()
- Generación de imágenes / Visualizaciones (X)
- Otros: _____

II. Compromiso del estudiante

Declaro que la información proporcionada en este formulario es verdadera, y que asumo plena responsabilidad por el contenido del trabajo presentado, incluyendo aquellas partes elaboradas con apoyo de IA. Me comprometo a mantener los principios de honestidad académica, y a respetar las disposiciones institucionales sobre el uso responsable de la inteligencia artificial.

Firma de los integrantes:

Nombre y apellido: Daphne Ivette Cabanillas Guarniz

Firma: _____

DNI 71516941

Nombre y apellido: Oscar Eduardo Salas García

Firma: _____

DNI 46423960

Nombre y apellido: Alfredo Carranza Dávila

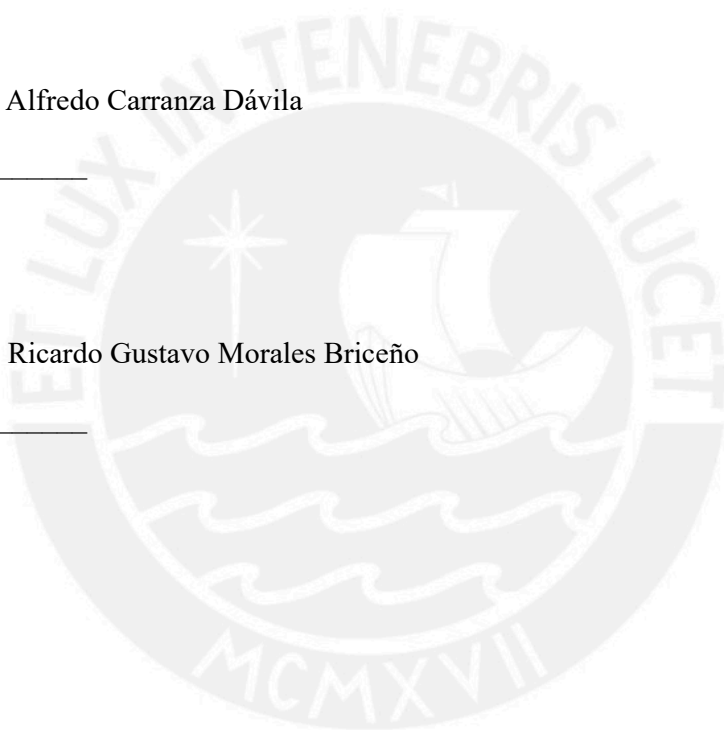
Firma: _____

DNI 41923864

Nombre y apellido: Ricardo Gustavo Morales Briceño

Firma: _____

DNI 43512179



Apéndice B: Guía De Entrevista A Usuario

A. Introducción y experiencia del participante (5 min.)

- Informar objetivos de la entrevista
 - I. Conocer sus costumbres o hábitos del usuario sobre la práctica o asociación del deporte en menores de entre 6 a 9 años.
 - II. Identificar el conocimiento del usuario respecto a academias de fútbol en Lima.
 - III. Identificar el grado de conciencia sobre este problema social (brecha en formación deportiva).
- Entregar hoja de información y obtener consentimiento
- Iniciar grabación de audio

1. Entrevista Parte 1:

Introducción: Somos aspirantes al MBA 192 Bordeaux 2025 de CENTRUM PUCP, y estamos aquí para conocer mejor a las personas, comprender sus problemas más profundos y encontrar soluciones que puedan ser útiles a muchos. Te agradecemos que nos brindes unos minutos de tu tiempo. Vamos a empezar pidiendo algunos datos generales sobre ti.

N°	Clasificación	Dato:	
1	BIO	Nombre Completo:	
2	BIO	DNI:	
3	BIO	Edad:	
4	BIO	Género:	
5	BIO	Distrito en el que vive:	
6	BIO	Grado Académico:	
7	BIO	Profesión:	
8	BIO	¿Qué anhelos tienes en la vida?	
9	BIO	¿De qué logros estas orgulloso?	

10	ACTIVIDADES	¿Qué actividades realizas en tu día a día?	
11	ACTIVIDADES	¿Si trabajas, qué labores realizas en tu trabajo?	
12	ACTIVIDADES	¿Qué actividades realizas en tu tiempo libre?	
13	CREENCIAS	¿Sigues alguna creencia en el nivel religioso? Mencionar tu religión y/o cuanto tiempo la practicas en caso de responder SI.	
14	CREENCIAS	¿En el nivel personal, a quiénes consideras líderes o ejemplo a seguir?	
15	CREENCIAS	¿Cuáles son tus motivaciones en la vida?	
16	PROBLEMAS	¿Cuáles crees que son tus principales problemas/preocupaciones o frustraciones en la vida?	
17	PROBLEMAS	¿Qué opinas de la brecha en formación deportiva en Perú? ¿Crees que es un problema, especialmente en los niños más pequeños?	
18	FAMILIA	¿Cuántos miembros hay en su familia?	
19	FAMILIA	¿Cómo es la relación con tu familia?, ¿cuál es su rol y cuáles son sus valores?	
20	FAMILIA	¿Afrontan alguna dificultad como familia?	

21	CIRCULO SOCIAL	¿Cómo es tu círculo de amistades en el entorno online y físico? ¿Cómo es tu comportamiento con ellos?	
22	CIRCULO SOCIAL	¿Qué intereses tienes en común con tus amigos? ¿En qué están a favor y en contra como grupo social?	

2. Entrevista Parte 2:

A. Introducción:

En Perú, la brecha en la formación deportiva infantil es evidente, causada por la falta de oferta de prácticas deportivas adecuadas, la baja calidad y escasa masificación de la oferta existente, y una inversión insuficiente en deporte. En búsqueda de una solución, estamos desarrollando una academia de fútbol para niños de 6 a 9 años, con metodologías adaptadas, infraestructura flexible y torneos de fútbol, una modalidad exitosa en Brasil. Para diseñar esta academia de manera óptima, nos gustaría hacerte algunas preguntas:

1. ¿Podrías comentar un poco acerca de cuál es tu cercanía con el fútbol? ¿Es decir, te consideras una persona apasionada por el fútbol o es algo más casual para ti?	Sustento: Se busca conocer el grado de relación y pasión del entrevistado con el fútbol.

2. ¿Podrías indicar qué tipo de actividades deportivas realiza tu hijo/a (o algún menor de edad del que estes a cargo) regularmente? ¿Incluye el fútbol entre ellas?	Sustento: Se busca dimensionar la frecuencia y variedad de actividades deportivas que realiza el niño/a.

<p>3. Considerando la respuesta anterior, ¿con qué frecuencia tu hijo/a (o algún menor de edad del que estes a cargo) practica fútbol (en días por semana)?</p>	<p>Sustento: Conocer la frecuencia de práctica del fútbol por parte del niño/a.</p>

<p>4. ¿Con qué frecuencia tu hijo/a (o algún menor de edad del que estes a cargo) asiste a academias de fútbol? ¿Qué academias ha probado?</p>	<p>Sustento: Conocer el grado de compromiso y diversidad de experiencias con academias de fútbol.</p>

<p>5. ¿Buscarías inscribir a tu hijo/a (o algún menor de edad del que estes a cargo) en una academia de fútbol 7? ¿Qué beneficios esperas obtener?</p>	<p>Sustento: Conocer las motivaciones del entrevistado para inscribir a su hijo/a en una academia de fútbol 7.</p>

B. Cuerpo central (30 min.)

I. Costumbres y Hábitos del Usuario sobre academias de fútbol

<p>6. ¿Qué haces cuando alguna de las academias de fútbol que tu hijo/a (o algún menor de edad del que estes a cargo) asiste no cumple con tus expectativas?</p>	<p>Sustento: Conocer las acciones que ejecuta el entrevistado cuando una academia de fútbol no cumple sus expectativas.</p>

II. Conocimiento sobre academias de fútbol

7. ¿Conoces la importancia de la actividad física regular para el desarrollo de niños de 6 a 9 años?	Sustento: Conocer el grado de relación del entrevistado con conceptos sobre la salud y el desarrollo infantil.

8. ¿Conoces qué academias de fútbol existen en tu localidad, ciudad o país? ¿Podrías mencionar algunas?	Sustento: Identificar el nivel de conocimiento del entrevistado sobre academias de fútbol en su área.

9. Si has inscrito a tu hijo/a (o algún menor de edad del que estes a cargo) en alguna academia, ¿cómo calificarías tu experiencia? En caso no lo hayas hecho, ¿cuáles fueron tus motivos o dificultades?	Sustento: Conocer las facilidades y restricciones que pueda tener el entrevistado para inscribir a su hijo/a (o algún menor de edad del que estes a cargo) en una academia de fútbol.

III. Conciencia sobre el problema social de la brecha en formación deportiva en niños.

10. ¿Consideras el impacto de la actividad física regular en la vida de tu hijo/a (o algún menor de edad del	Sustento: Saber si el entrevistado tiene conocimiento de la importancia de la actividad física regular
--	--

que estes a cargo) al elegir una academia de fútbol?	para su hijo/a (o algún menor de edad del que estes a cargo).

11. ¿Qué tan importante consideras la calidad de los entrenadores y las instalaciones de las academias de fútbol?	Sustento: Identificar el grado de valoración del entrevistado respecto a la calidad de los entrenadores e instalaciones.

IV. Interés del usuario sobre academias de fútbol

12. ¿Consideras que las academias de fútbol deben tener programas para promover el desarrollo integral de los niños?	Sustento: Conocer el grado de entendimiento del entrevistado sobre el impacto de programas integrales en las academias de fútbol.

13. ¿Qué tanto valoras que las academias de fútbol hagan o incentiven actividades que promuevan el desarrollo integral de los niños?	Sustento: Conocer el grado de valoración del entrevistado respecto a las acciones de las academias de fútbol para el desarrollo integral.

C. Proyección futura (10 min.)

14. ¿Qué recomendarías para mejorar la calidad de las academias de fútbol para menores de edad existentes en tu localidad?	Sustento: Conocer las recomendaciones que pueda proponer el entrevistado en base a su propia experiencia.

15. A tu parecer, ¿qué facilitaría la inscripción y participación de menores de edad en academias de fútbol?	Sustento: Conocer las propuestas de mejora que pueda proponer el entrevistado para facilitar la inscripción y participación.

D. Despedida y cierre (5 min.)

16. ¿Tienes algún comentario o pregunta que quisieras realizar respecto a este tema?	Sustento: Conocer impresiones y comentarios finales del entrevistado.

Agradecer la participación.