

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA RED DE ACADEMIAS DE ARTES MARCIALES MIXTAS Y DEPORTES DE CONTACTO EN LIMA METROPOLITANA

Tesis para optar el Título de **Ingeniero Industrial**, que presenta el bachiller:

**Jorge Paul Olivos Salazar**

**ASESOR: Miguel Mejía Puente**

Lima, Octubre de 2014

## RESUMEN

A través de los capítulos que componen el presente Plan de Negocios, se demuestra la viabilidad técnica, económica y financiera de la implementación de una Red de Academias de Artes Marciales Mixtas y Deportes de Contacto en Lima Metropolitana.

En el primer capítulo se analiza el entorno, determinando los factores del macro entorno y micro entorno en el que operará la empresa. Para el caso del macro entorno, se utiliza el análisis político, económico, social, cultural, demográfico, tecnológico y social. En el planeamiento estratégico, se define la visión, misión y objetivos organizacionales. Para el análisis cuantitativo y cualitativo se utiliza el Modelo Delta y el análisis de Fortalezas Oportunidad, Debilidades y Amenazas. Asimismo, se encontró la óptima postura competitiva y las estrategias de crecimiento.

Para la realización de la investigación de mercado, se revisan los aspectos generales del servicio y el consumidor. Posterior a ello, se define el mercado potencial, objetivo y mercado meta, preferencias del público para la viabilidad comercial del proyecto. Se realiza la estimación de la demanda, utilizando la oferta insatisfecha con lo que se obtuvo la demanda del proyecto. Por otra parte, en el plan de marketing, se desarrolla la segmentación así como el posicionamiento comercial que busca la Red de Academias de Artes Marciales. Se realizó la mezcla de marketing, para el cual se analiza el servicio, plaza, precio, promoción, procesos, personas y evidencia física.

En el plan de operaciones, se definen los objetivos de las operaciones, analizando la óptima localización de cada academia de artes marciales. En adición, se evalúa las características físicas, equipamiento para el dimensionamiento de las áreas de las academias, para obtener el plano detallado de distribución. Finalmente, se diseñan los procesos utilizando diagrama relacional, definiendo los procedimientos para cada proceso, así como los requerimientos para el servicio.

En el plan organizacional y de recursos humanos se define la naturaleza y el diseño de la organización. Se elaboran las políticas, lineamientos de la organización, requerimientos del personal, así como responsabilidad y funciones para cada puesto de trabajo.

Por último, en el plan financiero se analiza la inversión pre operativa a requerir. Se evalúa los medios de financiamiento para el capital requerido, tomando en consideración los presupuestos obtenidos. Se elaboran los estados financieros y el flujo de caja proyectados. El costo de oportunidad de capital del accionista calculado es de 21.38% y por medio de la simulación financiera se valida la viabilidad del proyecto.

*A mis abuelos, Celedonia Ludeña y Victorino Salazar, a mis padres, Norma Salazar y Arturo Olivos y a mi hermana Norma Olivos, por todo el amor y la motivación que me dieron durante toda mi vida.*



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por el apoyo constante durante mis estudios universitarios, especialmente a mi madre Norma Salazar Ludeña, quien siempre ha estado a mi lado y siempre ha querido lo mejor para mí.

A mi asesor de tesis, Ingeniero Miguel Mejía Puente por su apoyo, conocimientos compartidos y haberme dado la oportunidad de elaborar el presente plan de negocios, asimismo su asesoría para cada capítulo.

Al Ingeniero Christian Cornejo Sánchez, por el tiempo dedicado cuando estuve bajo su tutoría y también por la asesoría brindada para el presente trabajo.

A mis profesores en la universidad, por el conocimiento transferido en clases. A mis profesores de Brazilian Jiu Jitsu, por su dedicación para la enseñanza.

Finalmente, agradezco la colaboración de todas las personas que participaron y ayudaron con la realización de la investigación. En este punto quiero mencionar a Diego Guerrero Tejada, Héctor Ladrón de Guevara, Ricardo Rojas Chiang y Samuel Del Águila Ríos.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
INTRODUCCIÓN .....	XII
<b>CAPÍTULO 1. IDEA DE NEGOCIO .....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES .....	1
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	4
<b>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>5</b>
2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	5
2.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO Y ECONÓMICO.....	5
2.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL.....	7
2.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO CULTURAL.....	8
2.1.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	9
2.1.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO .....	10
2.1.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO LEGAL .....	11
2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	12
2.2.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	13
2.2.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	13
2.2.3. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	13
2.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	14
2.2.5. AMENAZA DE INGRESO DE SUSTITUTOS .....	14
<b>CAPÍTULO 3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>15</b>
3.1. VISIÓN .....	15
3.2. MISIÓN .....	15
3.3. VALORES .....	15
3.4. ANÁLISIS MODELO DELTA.....	16
3.5. ANÁLISIS MODELO FODA .....	18
3.5.1. MATRIZ EFI-EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS .....	20
3.5.2. MATRIZ EFE-EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	20
3.5.3. MATRIZ INTERNA - EXTERNA.....	21
3.5.4. MATRIZ FODA DE ESTRATEGIAS .....	21
3.6. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	22
3.7. VENTAJA COMPETITIVA.....	22
3.8. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	23
<b>CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>24</b>
4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO .....	24
4.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	24
4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
4.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
4.2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	24
4.2.2. TÉCNICAS EMPLEADAS.....	25

4.3.	ASPECTOS GENERALES.....	27
4.3.1.	EL MERCADO.....	27
4.3.2.	EL CONSUMIDOR.....	29
4.3.3.	SERVICIOS.....	33
4.4.	DEMANDA DEL PROYECTO.....	35
<b>CAPÍTULO 5.</b>	<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>41</b>
5.1.	OBJETIVOS DE MARKETING.....	41
5.2.	SEGMENTACIÓN.....	41
5.3.	POSICIONAMIENTO.....	42
5.4.	MIX DE MARKETING.....	43
5.4.1.	SERVICIO.....	43
5.4.2.	PRECIO.....	45
5.4.3.	PLAZA.....	46
5.4.4.	PROMOCIÓN.....	46
5.4.5.	EVIDENCIA FÍSICA.....	49
5.4.6.	PROCESOS.....	49
5.4.7.	PERSONAS.....	49
<b>CAPÍTULO 6.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>50</b>
6.1.	OBJETIVOS GENERALES.....	50
6.2.	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	50
6.3.	LOCALIZACIÓN.....	51
6.3.1.	SELECCIÓN DE ZONAS GEOGRÁFICAS.....	51
6.3.2.	SELECCIÓN DE DISTRITOS.....	52
6.4.	DIMENSIONAMIENTO DE ÁREAS.....	53
6.4.1.	ZONA DE ENTRENAMIENTO.....	53
6.4.2.	ZONA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS.....	58
6.4.3.	ZONA DE ÁREAS COMUNES.....	59
6.4.4.	ÁREA TOTAL.....	59
6.5.	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS.....	60
6.5.1.	INFRAESTRUCTURA.....	60
6.5.2.	EQUIPAMIENTO.....	63
6.5.3.	DISTRIBUCIÓN Y DISEÑO DE LAS INSTALACIONES.....	65
6.6.	OPERACIONES.....	67
6.6.1.	DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	67
6.6.2.	DISEÑO DE PROCESOS.....	67
6.6.3.	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE SERVICIO.....	69
6.7.	REQUERIMIENTOS DEL PROCESO.....	75
6.7.1.	SERVICIOS.....	75
6.7.2.	INSUMOS.....	76
<b>CAPÍTULO 7.</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>77</b>
7.1.	NATURALEZA Y CONSTITUCIÓN.....	77
7.2.	AFECCIÓN TRIBUTARIA.....	77
7.3.	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	78
7.4.	OBJETIVOS DE PERSONAL.....	78

7.5.	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN HUMANA .....	79
7.5.1.	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	79
7.5.2.	INDUCCIÓN.....	79
7.5.3.	FORMACIÓN .....	80
7.5.4.	MOTIVACIÓN .....	80
7.5.5.	DELEGACIÓN Y DESARROLLO .....	80
7.6.	DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS.....	80
7.7.	PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES.....	81
<b>CAPÍTULO 8.</b>	<b>PLAN DE FINANZAS .....</b>	<b>82</b>
8.1.	INVERSIÓN DEL PROYECTO .....	82
8.1.1.	INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS .....	82
8.1.2.	GASTOS PRE OPERATIVOS .....	84
8.1.3.	INVERSIÓN TOTAL.....	84
8.2.	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO .....	85
8.2.1.	ESTRUCTURA DEL CAPITAL .....	85
8.2.2.	CRONOGRAMA DE PAGO DE DEUDA .....	85
8.2.3.	COSTO DE OPORTUNIDAD.....	85
8.3.	PRESUPUESTOS DE INGRESOS.....	86
8.4.	PRESUPUESTOS DE EGRESOS.....	87
8.4.1.	PRESUPUESTO DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO .....	87
8.4.2.	PRESUPUESTO DE COSTOS FIJOS .....	88
8.4.3.	PRESUPUESTO DE MARKETING .....	88
8.4.4.	PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.....	89
8.4.5.	PRESUPUESTO DE COSTOS VARIABLES.....	90
8.4.6.	PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	91
8.4.7.	PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS .....	91
8.4.8.	PRESUPUESTO DE COSTOS DE VENTAS .....	91
8.4.9.	IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS .....	92
8.4.10.	IMPUESTO A LA RENTA.....	92
8.5.	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	92
8.6.	ESTADOS FINANCIEROS .....	94
8.6.1.	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS .....	94
8.6.2.	BALANCE GENERAL.....	95
8.6.3.	FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	95
8.7.	EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO.....	97
8.8.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	97
8.8.1.	INGRESOS.....	97
8.8.2.	EGRESOS.....	98
<b>CAPÍTULO 9.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>99</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>101</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 01: FEDERACIONES DEPORTIVAS RELATIVAS A DEPORTES DE CONTACTO .....	2
Tabla Nº 02: COMERCIO POR PRINCIPALES PAÍSES Y REGIONES – PORCENTAJES.....	5
Tabla Nº 03: EXPORTACIONES FOB, SEGÚN CIUU.....	10
Tabla Nº 04: ORGANIZACIONES REGLAMENTARIAS PARA DEPORTE DE CONTACTO.....	12
Tabla Nº 05: POSICIÓN EN LA INDUSTRIA PARA LA RED DE ACADEMIAS.....	13
Tabla Nº 06: ROLES DEL PROCESO DE COMPRA.....	13
Tabla Nº 07: ANÁLISIS FODA.....	18
Tabla Nº 08: MATRIZ EFI EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS.....	20
Tabla Nº 09: CALIFICACIÓN MATRIZ EFI.....	20
Tabla Nº 10: MATRIZ EFE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS.....	20
Tabla Nº 11: CALIFICACIÓN MATRIZ EFE .....	20
Tabla Nº 12: MATRIZ FODA.....	21
Tabla Nº 13: PUNTUACIÓN DE IMPACTOS .....	22
Tabla Nº 14: PONDERACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	22
Tabla Nº 15: DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS FOCALES.....	26
Tabla Nº 16: ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN DE LIMA.....	26
Tabla Nº 17: ESTRUCTURA DEL TAMAÑO DE MUESTRA .....	27
Tabla Nº 18: VARIABLES TRADICIONALES DE LIMA METROPOLITANA.....	28
Tabla Nº 19: EDAD DE LOS ENCUESTADOS .....	28
Tabla Nº 20: ESTRUCTURA DE LOS MOMENTOS DE LA VERDAD.....	35
Tabla Nº 21: METOLOGÍA PARA CÁLCULO DE DEMANDA.....	36
Tabla Nº 22: DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO .....	37
Tabla Nº 23: PORCENTAJE CAPTACIÓN JUVENILES .....	37
Tabla Nº 24: PORCENTAJE CAPTACIÓN ADULTOS.....	38
Tabla Nº 25: CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL.....	38
Tabla Nº 26: DISTRIBUCIÓN DE LA OFERTA ACTUAL.....	38
Tabla Nº 27: ESTIMACIÓN DEMANDA INSATISFECHA .....	39
Tabla Nº 28: DISTRIBUCIÓN DEMANDA INSATISFECHA POR ACTIVIDADES .....	39
Tabla Nº 29: ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA .....	39
Tabla Nº 30: DEMANDA DEL PROYECTO 2014.....	40
Tabla Nº 31: DEMANDA DEL PROYECTO 2015-2018.....	40
Tabla Nº 32: DEMANDA DEL PROYECTO 2014-2018.....	40
Tabla Nº 33: MERCADO PARA LA RED DE ACADEMIAS DE ARTES MARCIALES.....	41
Tabla Nº 34: OBJETIVOS DE MARKETING .....	41
Tabla Nº 35: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	42
Tabla Nº 36: DETERMINACIÓN DEL SERVICIO – ZONAS DEL SERVICIO CENTRAL .....	44
Tabla Nº 37: DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES DEL SERVICIO CENTRAL.....	45
Tabla Nº 38: DETERMINACIÓN DEL PRECIO .....	45
Tabla Nº 39: DETERMINACIÓN OBJETIVOS OPERACIONALES.....	50
Tabla Nº 40: DETERMINACIÓN ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	50
Tabla Nº 41: FACTORES DE SELECCIÓN PARA ZONAS GEOGRÁFICAS .....	51



Tabla N° 42: MATRIZ DE PUNTUACIÓN.....	51
Tabla N° 43: MATRIZ DE SELECCIÓN PARA ZONAS GEOGRÁFICAS .....	51
Tabla N° 44: CALIFICACIÓN ZONAL.....	52
Tabla N° 45: MATRIZ DE SELECCIÓN PARA DISTRITOS .....	52
Tabla N° 46: CALIFICACIÓN DISTRITAL .....	52
Tabla N° 47: MATRIZ SELECCIÓN DISTRITOS LIMA ESTE .....	52
Tabla N° 48: MATRIZ SELECCIÓN DISTRITOS LIMA NORTE.....	53
Tabla N° 49: MATRIZ SELECCIÓN DISTRITOS LIMA MODERNA.....	53
Tabla N° 50: DETERMINACIÓN PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN ESPACIOS .....	54
Tabla N° 51: PARÁMETROS MÉTODO DE GUERCHETT.....	54
Tabla N° 52: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE BOXEO .....	55
Tabla N° 53: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE PISO .....	55
Tabla N° 54: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA OCTÁGONO .....	56
Tabla N° 55: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE SACOS .....	56
Tabla N° 56: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE SACOS – LIMA NORTE .....	57
Tabla N° 57: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE MUSCULACIÓN .....	57
Tabla N° 58: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE MUSCULACIÓN – LIMA NORTE ..	58
Tabla N° 59: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE ENTRENAMIENTO.....	58
Tabla N° 60: DETERMINACIÓN ÁREA PARA ZONA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS .....	59
Tabla N° 61: DETERMINACIÓN ÁREA PARA ZONA DE ÁREAS COMUNES.....	59
Tabla N° 62: DETERMINACIÓN ÁREA TOTAL .....	59
Tabla N° 63: DETERMINACIÓN DE LA CANTIDAD DE ELEMENTOS SSHH.....	62
Tabla N° 64: MAQUINARIAS Y EQUIPOS PARA LAS ACADEMIAS .....	64
Tabla N° 65: EQUIPOS DE OFICINA PARA LAS ACADEMIAS .....	64
Tabla N° 66: MUEBLES Y ENSERES PARA LAS ACADEMIAS .....	65
Tabla N° 67: DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.....	69
Tabla N° 68: FICHA DE PROCESO HOSPITALIDAD.....	70
Tabla N° 69: FICHA DE PROCESO ELABORACIÓN DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO.....	70
Tabla N° 70: FICHA DE PROCESO ENSEÑANZA DE CLASES SELECCIONADAS .....	71
Tabla N° 71: FICHA DE PROCESO RECEPCIÓN Y SALIDA DE LOS CLIENTES.....	71
Tabla N° 72: SERVICIOS REQUERIDOS .....	76
Tabla N° 73: INSUMOS NECESARIOS PARA EL SERVICIO .....	76
Tabla N° 74: OBJETIVOS DE PERSONAL .....	79
Tabla N° 75: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO .....	81
Tabla N° 76: PLANILLA DE TRABAJADORES .....	81
Tabla N° 77: PARÁMETROS FINANCIEROS .....	82
Tabla N° 78: ACTIVOS FIJOS .....	82
Tabla N° 79: INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS .....	83
Tabla N° 80: DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.....	83
Tabla N° 81: GASTOS PREOPERATIVOS .....	84
Tabla N° 82: INVERSIÓN TOTAL.....	84
Tabla N° 83: FINANCIAMIENTO DE CAPITAL .....	85
Tabla N° 84: TASA DE INTERÉS DEL SISTEMA BANCARIO .....	85
Tabla N° 85: CRONOGRAMA DE PAGO DEL FINANCIAMIENTO .....	85

Tabla N° 86: COSTO DE OPORTUNIDAD DE CAPITAL.....	86
Tabla N° 87: PRECIOS DE LOS PROGRAMAS (Nuevos Soles).....	86
Tabla N° 88: PRESUPUESTO DE VENTA EN UNIDADES .....	86
Tabla N° 89: PRESUPUESTO DE INGRESOS (Nuevos Soles) .....	87
Tabla N° 90: PRESUPUESTO PARA PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO .....	87
Tabla N° 91: PRESUPUESTO DE COSTOS FIJOS .....	88
Tabla N° 92: PRESUPUESTO DE MARKETING .....	88
Tabla N° 93: PRESUPUESTO DE GESTIÓN HUMANA .....	89
Tabla N° 94: PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL .....	89
Tabla N° 95: PRESUPUESTO DE GASTOS ESSALUD y CTS .....	90
Tabla N° 96: PRESUPUESTO DE COSTOS VARIABLES.....	90
Tabla N° 97: GASTOS ADMINISTRATIVOS .....	91
Tabla N° 98: GASTOS DE VENTAS.....	91
Tabla N° 99: COSTOS DE VENTAS .....	91
Tabla N° 100: IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS .....	92
Tabla N° 101: IMPUESTO A LA RENTA .....	92
Tabla N° 102: COSTEO DEL SERVICIO.....	92
Tabla N° 103: PUNTO DE EQUILIBRIO .....	93
Tabla N° 104: PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO .....	94
Tabla N° 105: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS .....	95
Tabla N° 106: BALANCE GENERAL.....	95
Tabla N° 107: FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	96
Tabla N° 108: VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	97
Tabla N° 109: TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	97
Tabla N° 110: RATIO BENEFICIO COSTO (B/C) .....	97
Tabla N° 111: PERIODO DE RECUPERACIÓN .....	97
Tabla N° 112: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR VARIACIÓN DE PRECIOS .....	97
Tabla N° 113: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR VARIACIÓN DE DEMANDA .....	98
Tabla N° 114: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR VARIACIÓN DE GASTOS DE PERSONAL..	98
Tabla N° 115: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR VARIACIÓN DE COSTOS FIJOS .....	98

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: PERÚ: OFERTA Y DEMANDA GLOBAL 1991-2011 .....	5
Gráfico N° 02: INFLACIÓN, EXPECTATIVAS INFLACIONARIAS EN PERÚ (1994-2011) .....	6
Gráfico N° 03: TASA DE CRECIMIENTO DE LOS CRÉDITOS .....	6
Gráfico N° 04: TIEMPO DE VIAJE AL TRABAJO SEGÚN NSE .....	7
Gráfico N° 05: PRECIO DE VENTA/ALQUILER ANUAL TERRENOS .....	8
Gráfico N° 06: ESTRUCTURA DEL GASTO REAL HOGARES PER CÁPITA .....	9
Gráfico N° 07: DISTRIBUCIÓN DE LA PEA POR ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	10
Gráfico N° 08: PBI POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	11
Gráfico N° 09: PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	15
Gráfico N° 10: EL MODELO DELTA .....	16
Gráfico N° 11: MATRIZ INTERNA - EXTERNA .....	21
Gráfico N° 12: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LIMA .....	27
Gráfico N° 13: ESTILOS DE VIDA LIMA METROPOLITANA .....	29
Gráfico N° 14: DISPONIBILIDAD DE DIARIA DE JÓVENES/ADULTOS .....	29
Gráfico N° 15: PONDERACIÓN DE ATRIBUTOS PARA JÓVENES/ADULTOS .....	30
Gráfico N° 16: ESTACIONALIDAD DE ASISTENCIA ANUAL DE JÓVENES/ADULTOS .....	30
Gráfico N° 17: VALORES ASOCIADOS A LA PERCEPCIÓN DE JÓVENES/ADULTOS .....	31
Gráfico N° 18: ESTRUCTURA DE LA INTENCIÓN DE ADQUISICIÓN DEL SERVICIO .....	32
Gráfico N° 19: ESTRUCTURA DEL PRECIO PARA JÓVENES .....	32
Gráfico N° 20: ESTRUCTURA DEL PRECIO PARA ADULTOS .....	33
Gráfico N° 21: DESCRIPCIÓN DE LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	33
Gráfico N° 22: NECESIDADES DE LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	34
Gráfico N° 23: DETERMINACIÓN DE PLAZA Y CANALES .....	46
Gráfico N° 24: MARCA Y LOGO .....	47
Gráfico N° 25: MEZCLA DE COMUNICACIÓN DE VENTAS .....	48
Gráfico N° 26: EVIDENCIA FÍSICA .....	49
Gráfico N° 27: PLANO DETALLADO DE DISTRIBUCIÓN .....	66
Gráfico N° 28: DISEÑO SERVICIOS ACADEMIA DE ARTES MARCIALES .....	67
Gráfico N° 29: MAPA DE PROCESOS SPRINT COMBAT CLUB .....	68
Gráfico N° 30: FLUJOGRAMA PROCESO DE HOSPITALIDAD .....	72
Gráfico N° 31: FLUJOGRAMA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO .....	73
Gráfico N° 32: FLUJOGRAMA ENSEÑANZA DE CLASES SELECCIONADAS .....	74
Gráfico N° 33: FLUJOGRAMA PROCESO RECEPCIÓN Y SALIDA DE LOS CLIENTES .....	75
Gráfico N° 34: ORGANIGRAMA SPRINT COMBAT CLUB S.A.C. ....	78

## INTRODUCCIÓN

El objetivo general del presente estudio es evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera de la implementación de una Red de Academias de Artes Marciales Mixtas y Deportes de Contacto. El plan de negocios está constituido por nueve capítulos, los cuales se describen en los siguientes párrafos.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes del proyecto, la descripción de la idea de negocio y justificación de la pertinencia del estudio. En el segundo capítulo se realiza el análisis del entorno, abordando los aspectos del macroentorno y microentorno.

En el tercer capítulo, se presenta el planeamiento estratégico, donde se define la visión, misión y objetivos organizacionales. Para la elaboración de las estrategias se realiza un análisis mixto. En el análisis cualitativo se utiliza el Modelo Delta y en el análisis cuantitativo se utiliza el Modelo FODA.

En el cuarto capítulo se investiga el mercado, los aspectos generales del servicio y el consumidor. Posterior a ello, se determina la preferencia del público para la viabilidad comercial del proyecto. Se define el mercado potencial, mercado objetivo y mercado meta. De igual manera, se analiza la oferta actual y la oferta insatisfecha para cuantificar la demanda del proyecto.

En el quinto capítulo se desarrolla la segmentación así como el posicionamiento comercial que buscará la Red de Academias de Artes Marciales. Se realiza la mezcla de marketing, determinando el servicio, plaza, precio, promoción, procesos, personas y evidencia física.

El sexto capítulo está compuesto por el Plan de Operaciones, donde se definen los objetivos de las operaciones, analizando la óptima localización de cada una de las academias de artes marciales. Por otro lado, se evaluará las características físicas, así como dimensiones para las instalaciones, maquinarias y equipos. Finalmente, se realiza el mapeo de procesos, definiendo claramente los procedimientos necesarios.

En el séptimo capítulo se determina la naturaleza y el diseño de la organización, así como la constitución de la empresa. En este capítulo también se añade el Plan de Recursos Humanos, el cual abarca el diseño de los puestos de trabajo, presupuesto de personal, funciones y requisitos para ocupar las posiciones.

El octavo capítulo aborda el Plan de Finanzas, analizando la inversión pre operativa a requerir junto con los medios de financiamiento para el capital de trabajo. Se realiza la consolidación de todos los presupuestos necesarios. Se elaboran los estados financieros, el flujo de caja económico y financiero. Por último, se realiza una simulación financiera de la rentabilidad del proyecto y se calcula el periodo de recuperación del capital. De igual manera, se realiza el análisis de sensibilidad por medio de la variación de las principales variables del proyecto.

Por último, en el noveno capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones para todo el proyecto. Se realiza una apreciación general de todos los resultados obtenidos, comparándolos con los resultados esperados.



## CAPÍTULO 1. IDEA DE NEGOCIO

El objetivo principal de la presente tesis es realizar el diseño de un Plan de Negocios para la implementación de una Red de Academias de Artes Marciales Mixtas y Deportes de Contacto en Lima Metropolitana.

### 1.1. ANTECEDENTES

El deporte es una necesidad inherente a una formación integral de todo individuo, desde tiempos muy antiguos caracterizaron culturas e influyeron en sociedades. Según la Organización de Naciones Unidas, en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los cuales fueron abordados internacionalmente con líderes mundiales, sector privado y sociedad civil, resaltan la importancia de mejorar las condiciones de vida de la gente, he allí donde el deporte juega un rol muy importante para el cumplimiento de estos objetivos ya que generan oportunidad de brindar inclusión social y moral para cualquier Nación.

La globalización exige a todos los países ser más conscientes en temas de innovación, desarrollo y competitividad en todos los aspectos. En la actualidad, vivimos en un mundo en el cual prevalecen las economías de las ideas, por lo que es necesario que éstas fomenten grandes oportunidades para acortar la brecha de desigualdad en oportunidades para todas las personas. Por lo tanto, en un país como el Perú es un deber de todos los participantes lograr un rendimiento global que sea significativo para emprender la tarea de brindar oportunidades para el desarrollo de todos los peruanos.

El deporte cuenta con muchos atributos, que hacen que sea un indicador natural del desarrollo de un país, ejemplo de ello se demuestra en la dinamización de la economía porque tiene carácter universal, que cumple con el fomento de grandes eventos deportivos, que moviliza multitudes, en los cuales se generan grandes oportunidades de fomentar industrias como el turismo, manufactura, tecnología, servicios y fuentes de empleos directos e indirectos.

El deporte y la salud son temas asociados, que son latentes de un bienestar en la calidad de vida de las personas, realizar campañas de prevención de enfermedades, abordar temas sociales como la inclusión de personas con capacidades diferentes, igualdad de género, entre otras.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) indica, a la luz de estudios verificables y científicamente probados, que el deporte brinda beneficios en la salud a todas las personas que lo practiquen, sin distinguir edad, género o condición. En virtud de ello, países del primer mundo como Estados Unidos, reconocen que cada dólar invertido en deporte, son tres dólares que se evitarán a futuro en gastos de salud.

Por los motivos expuestos anteriormente, la práctica del deporte es beneficiosa en muchos aspectos tanto para quienes lo practican como para el entorno que promueve su desarrollo. En el caso de las Artes Marciales, éstas constituyen un sistema de técnicas antiguas y recientes, originarias del Oriente principalmente, por sus características de sistemas de defensa personal, acondicionamiento físico y conjunto de técnicas de combate en situaciones de lucha, muchas de ellas son reconocidas mundialmente como deporte en el Comité Olímpico Internacional.

En nuestro país, el Instituto Peruano del Deporte (IPD) es la institución reguladora del Sistema Deportivo Nacional, sistema el cual articula organizaciones dedicadas al deporte, cuenta con cincuenta y un Federaciones Deportivas Nacionales afiliadas.

A nivel nacional ocho Federaciones Deportivas se encuentran relacionadas a Deportes de Contacto y Artes Marciales. En la Tabla N° 01, se muestran las Federaciones Deportivas Nacionales relativas al deporte de contacto.

Tabla N° 01: FEDERACIONES DEPORTIVAS RELATIVAS A DEPORTES DE CONTACTO

Nº	Deporte Afiliado	Federación Deportiva Nacional	Dirección
1	Boxeo	Federación Peruana de Boxeo	Av. Canadá S/N Videna - San Luis
2	Judo	Federación Peruana de Judo	Coliseo Orlando Ochoa, La Videna - San Luis
3	Karate	Federación Peruana de Karate	Av. Del Aire Cdra. 8 S/N Videna- San Luis
4	Kick Boxing	Federación Peruana de Kick Boxing	Complejo Cto.Grande Av.Wiese S/N - S.J.Lurigancho
5	Kung Fu	Federación Peruana de Kung Fu	Madre De Dios 281 - Santa Beatriz
6	Lucha Amateur	Federación Peruana de Lucha Amateur	Av. Del Aire Cdra. 8 S/N Videna - San Luis
7	Muay Thai	Federación Deportiva Peruana de Muay Thai	Calle Las Moras 386,- Miraflores
8	Tae Kwon Do	Federación Peruana de Tae Kwon Do	Complejo Deportivo - San Juan De Miraflores

Fuente: Instituto Peruano del Deporte (IPD)

Elaboración propia

En nuestro país ciertos deportes cuentan con mayor área de influencia territorial, del grupo de las primeras seis disciplinas deportivas con mayor presencia en nuestro territorio, dos de ellas son deportes de combate, es el caso del kung fu y boxeo quienes cuentan con cobertura en 22 regiones y 21 regiones respectivamente<sup>1</sup>. Lo que demuestra el carácter inclusivo de este tipo de deportes, para abarcar tantas regiones como las que llegan los deportes con tradición como son el Fútbol o Vóleibol.

El término Artes Marciales Mixtas o MMA por sus siglas en inglés, sin duda es un concepto contemporáneo, el cual tiene sus inicios en Brasil, donde se conocía como *Vale Tudo*<sup>2</sup>, en el cual muchos distintos tipos de artes marciales se enfrentaban, buscando encontrar la mejor o más efectiva arte marcial en situaciones de combate. Actualmente este deporte es una combinación de muchas habilidades originadas en las Artes Marciales, por lo que a la fecha se cuenta con un Reglas Unificadas, las cuales sirven de referente para la reglamentación de este deporte en el país o estado donde se desarrollen este tipo de actividades.

El Instituto Peruano del Deporte elaboró el Plan Nacional del Deporte 2011-2030, en éste documento se menciona que el apoyo del sector privado a la promoción del deporte es mínimo. La promoción del deporte viene siendo impulsada por ciertas actividades y otros acuerdos de cooperación, pero un gran número de estas iniciativas son originadas por oportunidades de negocio especialmente para deportes tradicionales.

A partir de ello, es necesario resaltar que muchos de los deportes que vienen obteniendo logros para nuestro país no son precisamente aquellos deportes masivos. Los deportes con menos inversión y presupuesto son los que obtienen resultados positivos. Un claro ejemplo es el importante desempeño presentado por Ingrid Aranda y Leonardo Sánchez, quienes obtuvieron medallas de oro en Karate y Kung fu respectivamente, ambos en los Panamericanos Juveniles.<sup>3</sup>

En conclusión, se debe dejar sentadas las bases de que en la actualidad las Artes Marciales Mixtas son practicadas como un deporte por lo que deben ser vistos como tal y en su sentido más amplio. A su vez como se mencionó el deporte cuenta con atributos y valores que lo hacen universal, unificador y con el poder de influir positivamente en aspectos más generales como educación, bienestar, salud y calidad de vida, por ende un desarrollo global para la sociedad que lo promueve.

<sup>1</sup> INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE (IPD)

2011 *Plan Nacional Del Deporte*. Lima

<sup>2</sup> Término en idioma portugués para denominar al deporte Vale Todo o Full Contact.

<sup>3</sup> SANCHEZ, Juan

2012 Gala de campeones. Diario Oficial El Peruano. Lima, 2012. Consulta : 12 de Mayo de 2013  
<http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-gala-campeones-4834.aspx>



## 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Implementar una Red de Academias de Artes Marciales, como una opción para el público infantil, juvenil y adulto, de ambos géneros entre las edades de 8 a 45 años, con nivel socioeconómico B en Lima Moderna, Lima Sur, Lima Centro, Lima Este, Lima Norte y Callao (IGM Apoyo, 2012)<sup>4</sup>. Se buscará realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas, institutos, universidades, academias, colegios u otro tipo de organizaciones a los cuales se les ofrezca el servicio y los productos.

La red de academias ofrecerá una propuesta novedosa al mercado. Se buscará la consolidación mediante cooperación de academias que ya cuentan con experiencia en el medio, tengan representantes y figuras nacionales. Se establecerá una asociación masiva apoyada en estas estrategias, con el objetivo de posicionar la Red de Academias, como una de las más competitivas del medio.

La organización gestionará la cooperación estratégica con las academias, que actualmente operen en el medio, ya sean pequeñas o medianas, de esta forma obtener mejores beneficios en comparación a que sí actuaran de manera independiente, este proceso se realizará mediante cooperación mutua con dichas academias, compartiendo un modelo de negocio, lineamientos, soporte operativo. Se desplegarán los mejores servicios desarrollando competencias diferenciadoras como instructores certificados, infraestructuras y equipos modernos, las cuales buscarán mantener la innovación y creación de mejores productos que generen mayor margen para nuestras academias.

Se logrará un mayor alcance por economías de escala para brindar seminarios, talleres, capacitaciones y cursos de formación. Dichas actividades pueden involucrar a todo agente deportivo<sup>5</sup> de todas las distintas academias sin excepción, de esta forma generar mayor interés por pertenecer a la Red de Academias, creando sinergias y universalizando las Artes Marciales Mixtas. Brindar todo el soporte institucional, gestión del negocio, consultoría y manejo de agentes deportivos para realizar eventos deportivos ya sean competencias, campeonatos y de torneos que promuevan la generación y preparación de mayor cantidad de deportistas.

La red de academias estará compuesta por una plana de entrenadores y profesionales de cada deporte que cumplen con los requerimientos y certificaciones necesarios por las organizaciones internacionales líderes en el área del conocimiento de cada disciplina.

Finalmente, se precisa que se brindará soluciones a toda la red de academias en tema de infraestructura, diseño de instalaciones, equipamiento, servicios sanitarios, sistemas de seguridad, calidad y medio ambiente. Todas las características de la idea de negocio anteriormente mencionadas, se desarrollarán en los siguientes capítulos realizando un análisis de la viabilidad correspondiente a la idea de negocio.

---

<sup>4</sup> La población de Lima moderna representa 13.27% de Lima, dentro de la cual los NSE A, B y C representan el 97% de esta población. (IGM Apoyo, 2012)

<sup>5</sup> Según el Art. 49 de la Ley 28036 "Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte", se denomina agentes deportivos a aquellas personas que por la naturaleza de sus actividades personales y/o profesionales participan de una manera activa y directa en el deporte.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Desde los últimos diez años hasta la actualidad se presenta un auge en la difusión, práctica y enseñanza de deportes de contacto y artes marciales relativamente modernas en comparación a las artes marciales tradicionales, especialmente aquellas que provienen del Asia como el Karate, Judo, Tae Kwon Do, etc.

Este fenómeno se debe a que durante el 2001, una organización de Artes Marciales Mixtas llamada *Ultimate Fighting Championship* (UFC), fue comprada por Frank Fertitta III y Lorenzo Fertitta al valor de dos millones de dólares americanos, desde ese momento empezó a ser manejada por ZUFFA LLC, la cual es una compañía privada de ambos hermanos, convirtiéndose en lo que actualmente es la organización líder mundial en este tipo de eventos, valorada a la fecha en dos billones de dólares americanos<sup>6</sup>. UFC promovió la creación de toda una industria detrás de estos eventos, miles de academias a nivel del mundo se dedican a enseñar de forma más estructurada este deporte, la UFC presenta programas de televisión con gran audiencia, cuenta con franquicias de gimnasios, tiendas de vestir, productos, exposiciones entre otros. En China, ocurre un fenómeno similar también se cuenta con organizaciones que generan gran inversión en la consolidación de deportistas de elite, los cuales pueden recibir premios cercanos a los 160,000 dólares americanos para las peleas de campeonato.<sup>7</sup>

Nuestro país ha forjado un desarrollo continuo en este tipo de deportes, siendo reconocido internacionalmente como uno de los países emblemáticos en el crecimiento del deporte de contacto a nivel de América del Sur. La ciudad de Lima cuenta con muchas academias, empresas y organizaciones dedicadas a este deporte, no obstante existe una tendencia masiva para buscar la competitividad de este sector. Existen empresas organizadoras de eventos entre los que destacan INKA FC, WARRIORS, PERU FIGHTING CHAMPIONSHIP, FFC, entre otros que realizan un gran trabajo, pero el desarrollo de la industria requiere pasar por un proceso de adaptación a la realidad local, por lo que existe una necesidad latente de investigación, desarrollo e innovación de nuevas estrategias para lograr una mayor masificación de este deporte mejorando la competitividad nacional en este sector.

Las artes marciales tradicionales vienen siendo dirigidas por federaciones que cuentan con muchos años de creación, asimismo existen academias que se encuentran en etapa de crecimiento debido a que han surgido o han tenido un relanzamiento orientadas a cubrir la necesidad de Artes Marciales Mixtas. La comercialización de este tipo de actividades se ha incrementado en las academias, pero se requiere un trabajo más enfocado en innovación, desarrollo, preparación y orientación hacia la calidad en el servicio, así como tener mayor conocimiento sobre las interacciones que se realizan dentro de la industria.

A raíz de la necesidad insatisfecha de generar un concepto de academias novedoso es que surge la idea de implementar una Red de Academias de Artes Marciales Mixtas y Deportes de Combate, como una propuesta distinta para la masificación de la enseñanza, práctica y promoción de este tipo de deportes.

---

<sup>6</sup> MILLER, Matthew G.  
2012 Fertittas Made Billionaires. Bloomberg Markets magazine. New York, 2012.Consulta : 28 de Abril de 2013  
<http://www.bloomberg.com/news/2012-08-01/fertittas-made-billionaires-by-head-blows-with-chokeholds.html>

<sup>7</sup> The Economist  
2012 Modern Martial Arts. The Economist Newspaper. China, 2013.Consulta : 12 de Mayo de 2013  
<http://www.economist.com/news/china/21571472-new-forms-martial-arts-are-catching-despite-nostalgia-filmmakers-aint-kick>

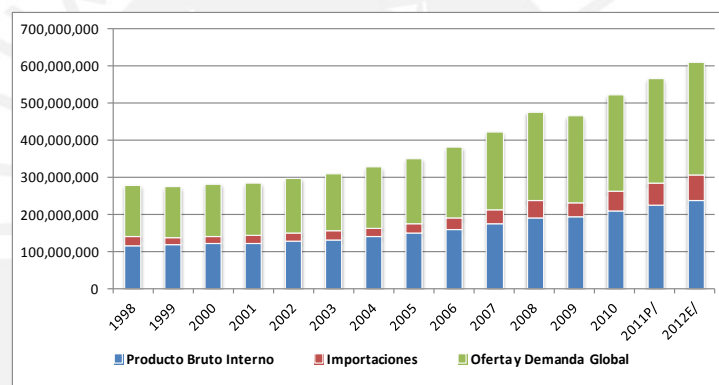
## CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

#### 2.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO Y ECONÓMICO

El Perú cuenta con muchos acuerdos de cooperación con ciertos países, siendo sus principales socios comerciales China y Estados Unidos, con los cuales mantiene estrechos lazos comerciales, tratados bilaterales, entre otros acuerdos muy importantes, que señalan la labor del gobierno por mantener buenas relaciones con las economías más importantes a nivel mundial.

Durante el primer semestre del año 2013, se ha presentado la oportunidad de firmar acuerdo de cooperaciones recientes con estas economías que se encuentran liderando el desarrollo mundial, es el caso que el pasado Foro económico de Boao, al Sur de China, Perú y el país anfitrión firmaron once acuerdos de Cooperación (América Economía 2013). Por otro lado, el comportamiento de la economía peruana ha sido positivo, para el año 2012 teniendo un incremento del 7.6 % en relación al año anterior (ver Gráfico N° 01).



**Gráfico N° 01: PERÚ: OFERTA Y DEMANDA GLOBAL 1991-2011 (Miles de nuevos soles)**  
Fuente: INEI (2012)  
Elaboración propia

En la Balanza Comercial de los últimos tres años, la economía con la cual se ha incrementado el comercio ha sido la de Brasil, la cual se encuentra muy cercana de Japón y Canadá, de quienes hemos desacelerado nuestras exportaciones. En la Tabla N° 02 se muestra el comercio con los principales socios comerciales.

**Tabla N° 02: COMERCIO POR PRINCIPALES PAÍSES Y REGIONES – PORCENTAJES**

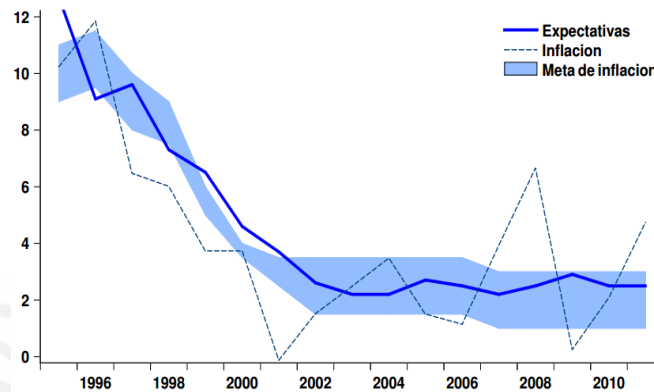
País	Exportaciones			Importaciones			Exportaciones + Importaciones		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
China	15,4	15,2	17,0	15,6	16,4	18,1	16,0	15,7	17,5
Estados Unidos de América	16,9	13,2	13,7	19,2	19,3	18,7	18,0	15,9	16,1
Suiza	10,9	12,8	11,2	0,3	0,4	0,4	6,2	7,3	6,1
Japón	5,1	4,7	5,7	2,8	3,3	3,4	4,8	4,1	4,6
Canadá	9,4	9,1	7,4	1,4	1,5	1,4	6,0	5,7	4,6
Brasil	2,7	2,8	3,1	6,5	6,4	6,1	4,7	4,3	4,5

Fuente: BCRP (2012)  
Elaboración propia

El Perú cuenta con indicadores macroeconómicos positivos, el crecimiento del PBI es constante a lo largo de los últimos años, teniendo como variación porcentual real 6.9 % para el 2011, asimismo para el rubro Otros Servicios se obtuvo 7.6 %.

Desde los años noventa, el Perú empezó con la meta de la desinflación, haciendo que la inflación se encuentra controlada llegando a tener niveles internacionales a finales de esa década. En la actualidad se mantienen parte de las políticas monetarias de control de la inflación, que genera el resultado de que el tipo de cambio se mantenga estable, con ello se hace posible una estabilidad en los precios.

A raíz de ello, hace que Lima se encuentre como una de ciudades con mayor crecimiento, estabilidad para concentrar grandes grupos empresariales, esto pone de manifiesto que el gasto que agrega Lima se mantenga de forma considerable en comparación a todo el país. En el Gráfico N° 02 se muestran las expectativas de la inflación en los siguientes años.

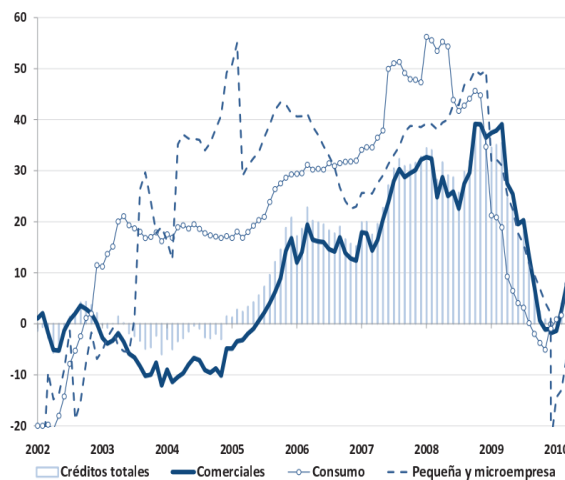


**Gráfico N° 02: INFLACIÓN, EXPECTATIVAS INFLACIONARIAS EN PERÚ (1994-2011)**

Fuente: BCRP (2012)

Elaborado por: Winkelried (2012)

Un indicador importante acerca de la demanda interna que se genera en el país, viene a ser el índice de crecimiento en los créditos, ya que aportan perspectivas de análisis hacia lo que será la variación de las tasas de interés que a su vez recaerán en las fluctuaciones del tipo de cambio. Adicionalmente, se puede apreciar que la economía es favorable para obtener un ambiente donde se auspicie la creación de actividades orientadas a mejorar la salud, calidad de vida y bienestar de la ciudadanía como es el deporte. En el Gráfico N° 03 se aprecia el crecimiento de los créditos que muestran que la demanda interna se mantiene sólida llegando a crecer mucho más que la economía nacional, lo que hará que se pueda mantener el crecimiento constante frente a la recuperación de la crisis y al fortalecimiento de las economías avanzadas.



**Gráfico N° 03: TASA DE CRECIMIENTO DE LOS CRÉDITOS**

Fuente: BCRP (2011)

Elaborado por: Carrera (2011)



### 2.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

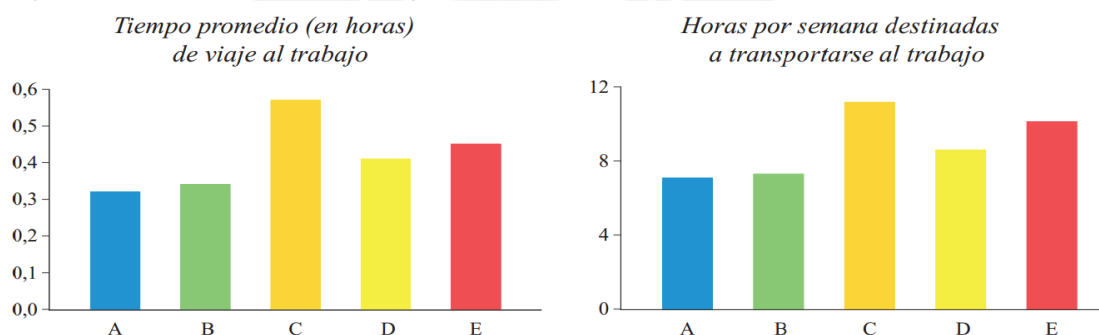
En Lima Metropolitana, si es positivo mencionar que la economía ha crecido como se mencionó en los puntos anteriores, los estilos de vida están asociados a generar mejores condiciones de vida, no obstante existen temas que son propios del crecimiento de la ciudad, como es la inseguridad ciudadana, drogadicción y ambientes familiares disfuncionales, problemas en colegios, igualdad de género, entre otros, estos son ámbitos donde la actividad deportiva supone una alternativa de solución ante ellos.

En el 2010, según una encuesta realizada por el Instituto de la Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú a personas de NSE A, B y C, con edades entre 18 a más años de edad, aproximadamente el 86% de los encuestados indicaron que se sienten inseguro o muy inseguro en la ciudad de Lima. De igual manera, según INEI, en los indicadores de seguridad Ciudadana para Julio-Diciembre del 2012, para una población de 15 a más años de edad víctima de algún hecho delictivo, el 68.1 % ha tenido un robo o intento de robo.

Desde las iniciativas realizadas por el gobierno, uno de los programas que están siendo impulsados es el programa implementado por el Instituto Peruano del Deporte, cuyo nombre es Deporte Para Todos<sup>8</sup>, en el cual se ha realizado actividades que promueven a la sociedad su inserción en las actividades deportivas, algunos de los programas son los Juegos Deportivos Nacionales “Copa Presidente de la República”, Juegos Nacionales Deportivos Laborales”, Programa Nacional de Recreación y Deporte Verano e Invierno, entre otros.

En un estudio realizado en Lima Metropolitana por la Revista de Estudios Económicos del Banco Central de Reserva del Perú, se obtuvo que el Valor Social del Tiempo se ha incrementado considerablemente (Calmet Denisse y Capurro Juan 2011). A luz de los hallazgos presentados, se evidencia que los limeños se encuentran más sensibles con respecto al tiempo destinado en transporte, por lo que la Red de Academias debería localizarse cercana a las viviendas o centro de labores de la mayoría del público objetivo.

En el Gráfico N° 04 se muestra el tiempo que incurren los ciudadanos de Lima para desplazarse a su centro de trabajo.



**Gráfico N° 04: TIEMPO DE VIAJE AL TRABAJO SEGÚN NSE**

Fuente: BCRP (2011)

Elaborado por: Calmet y Capurro (2011)

El derecho a una educación de calidad lo tiene toda persona, no obstante este derecho se distorsiona cuando los niños, adolescentes, no encuentran en su centro de

<sup>8</sup> Concepto de Deporte Para Todos, programa que pertenece al Plan Nacional del sistema Deportivo Nacional para el fomento del deporte en todos sus ámbitos, estos son efectuados por el IPD y tienes un campo de acción en comunidades, centros laborales, centros de educación, adulto mayor, discapacitado y penal.

estudios un espacio para el libre aprendizaje, creatividad o recreación. Esta situación ocurre cuando se presenta un grave problema contemporáneo: el *Bullying*, que no generan una convivencia con respeto ni una vida digna, tanto para quienes son los agresores ni las víctimas. El deporte viene a ser una gran variable, que puede ayudar para enseñar a los estudiantes vivir en una cultura de paz, con armonía, evitar la segregación ya que durante el 2012, el 40 % de los escolares en el Perú han sufrido de *Bullying*, según cifras de la Dirección de Salud Mental del Ministerio de Salud <sup>9</sup>.

En conclusión, Lima Metropolitana presenta necesidades de trabajo e inversión en aspectos sociales, por lo que incentivar la práctica del deporte puede ser una estrategia de desarrollo. Las artes marciales se pueden utilizar como medida de autodefensa, respeto ante la dignidad humana, terapia de reducción de estrés, mejorar la calidad de vida, flexibilidad y desarrollo psicomotor.

### 2.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO CULTURAL

En el ámbito cultural es importante señalar que el público objetivo, al cual va destinado el proyecto, tiene características socioculturales relacionadas al tipo de educación superior que pueden acceder. En la ciudad de Lima se presenta la mayor concentración de estudiantes que pertenecen al público objetivo, ya que más del cincuenta por ciento de los estudiantes de todas las universidades del país se encuentran ubicados en esta área geográfica (Ver Anexo N° 01).

En cuanto a otros factores culturales a considerar, se puede mencionar el aumento de la demanda de viviendas en distritos de Lima Moderna y el incremento del precio de metro cuadrado en dichos distritos. Estos factores se evidencian por la notoria la movilidad interna que se tiene en todos los distritos, los ciudadanos de Lima, especialmente de NSE A y B se encuentran en constantes mudanzas para lograr mejorar su calidad de vida, estatus económico y nivel sociocultural, es por ello que cada vez más se sacrifica el espacio mínimo vital para lograr vivir en nuevos distritos, haciendo que el precio de venta o alquiler de locales se incremente constantemente.

Para el proyecto estos factores generan diversos efectos. La ventaja es que los distritos con mayor poder adquisitivo están incrementando su densidad poblacional, lo cual aumenta el potencial consumo de los programas en las academias. La desventaja es que el costo de alquiler de los locales para las academias también aumentará.

En el Gráfico N° 05 se muestra el efecto del boom inmobiliario en los precios por metro cuadrado en distritos de Lima Moderna. El gráfico se muestra en dólares americanos.

Medianas 1/	2010 - IIT	2010 - IIT	2010 - IIT	2011 - IIT	2011 - IIT	2011 - IIT	2011 - IIT	2012 - IIT	2012 - IIT	2012 - IIT
Jesús María	11,8	10,5	11,9	12,6	13,1	12,9	13,0	13,0	15,7	15,5
La Molina	13,0	15,7	16,1	16,5	17,2	15,2	15,8	12,7	10,7	12,4
Lince	15,9	14,2	14,8	14,3	15,6	16,5	14,1	13,9	14,2	14,2
Magdalena	10,6	11,7	10,9	11,6	13,7	12,7	12,5	14,5	14,1	13,1
Miraflores	10,9	12,1	13,3	12,9	14,0	15,6	15,7	19,0	17,0	15,3
Pueblo Libre	14,5	13,6	14,1	15,6	15,6	15,0	15,3	15,4	16,5	15,2
San Borja	15,8	15,5	14,7	15,3	17,2	16,6	17,2	15,3	19,5	16,8
San Isidro	14,4	13,6	13,8	15,6	15,9	14,9	16,7	19,7	17,7	17,2
San Miguel	13,6	12,0	14,8	17,7	15,9	13,7	12,8	14,8	15,3	16,1
Surco	12,8	13,8	14,7	15,9	15,8	13,3	16,3	16,6	16,7	17,1
Agregado										
Promedio	13,3	13,3	13,9	14,8	15,4	14,6	14,9	15,5	15,7	15,3

**Gráfico N° 05: PRECIO DE VENTA/ALQUILER ANUAL TERRENOS**  
Fuente: BCRP (2012)

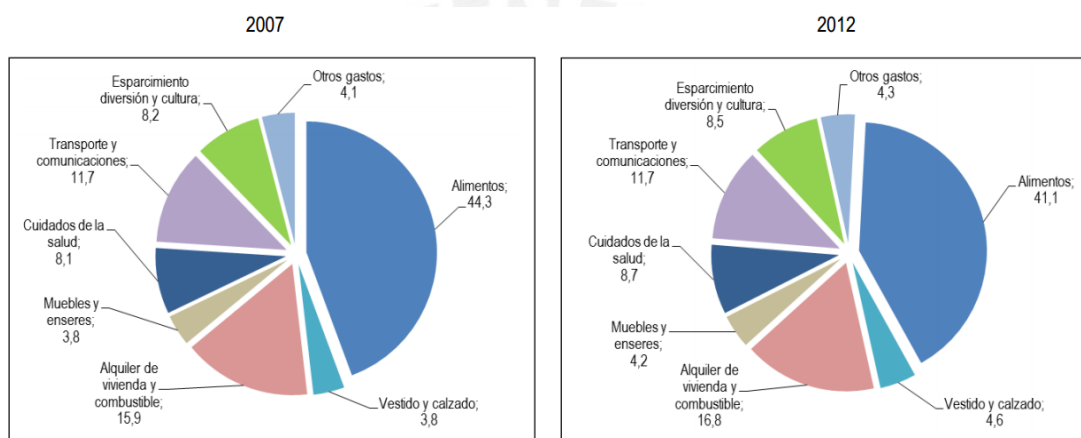
<sup>9</sup> Según cifras oficiales de la Dirección de Salud Mental del Ministerio de Salud, el *bullying* afectaría al 40 % de los estudiantes de todo el país.



En Lima era tradición la crianza de gallos de pelea, donde los torneos solían realizarse en coliseos donde un gran grupo de aficionados concurría a presenciar estos espectáculos. Actualmente, el Coliseo Rosedal de Surco abre sus puertas para presenciar eventos estelares donde escuelas de Lima se presentan para mostrar a sus mejores competidores de artes marciales. Adicionalmente, se puede mencionar que durante el año 2013 se realizaron más de quince eventos en este recinto.

#### 2.1.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO

La población de Lima, se encuentra con un menor crecimiento, siendo tasa de natalidad, para el 2009 en 20.1 (IGM Apoyo, 2009), asimismo la composición del hogar viene a ser del 53 % para las edades entre 8 a 39 años de edad (IGM Apoyo, 2012), también es importante resaltar que desde cero a 29 años de edad representa el 53 % de Lima Metropolitana (INEI 2007). En el gráfico N° 06, se muestra la tendencia en el gasto de hogares hacia el sector de Esparcimiento, que crece constante llegando al 8.5 % para el año 2012.



**Gráfico N° 06: ESTRUCTURA DEL GASTO REAL HOGARES PER CÁPITA**  
Fuente: INEI (2012)

El ingreso mensual bruto mayor a 1,000.00 y menor a 4,000.00 nuevos soles para Lima Norte y Lima Este y Lima Moderna, viene a ser de 59 %, 61 % y 52 %, de todas las familias que residen en estos distritos (IGM Apoyo, 2012), lo que indica que se encuentran a nivel de hogar con una holgura que les permite cubrir sus necesidades básicas.

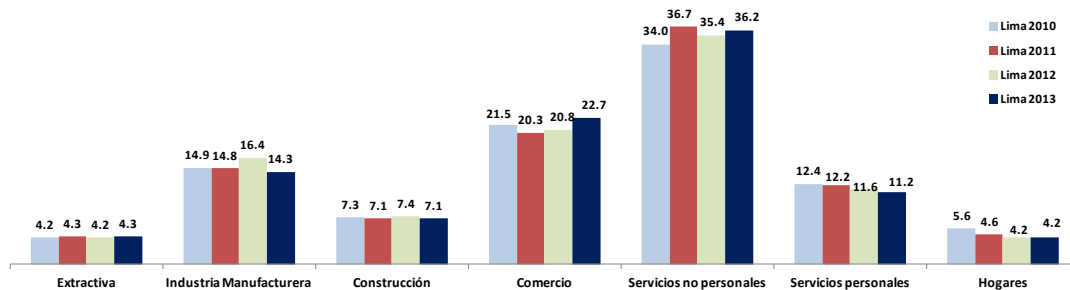
En la actualidad hay una exigencia laboral que genera mayor carga de trabajo en la Población Económicamente Activa (PEA), en Lima Metropolitana se viene dando la tendencia, que nos encontramos con mayor estabilidad laboral, remuneraciones promedio de los sectores que oscilan entre los 6,436.00 y 2,022.00 nuevos soles para la PEA (MINTRA 2011)<sup>10</sup>.

Con la información presentada se puede notar el incremento en mejores retribuciones pero esto no se refleja en las condiciones de clima laboral, que ha generado mayores enfermedades ocupacionales profesionales a la están expuestos los trabajadores de las empresas, entre las que son importantes destacar el estrés laboral, problemas cardiovasculares motivo de ello es que se ha realizado la implantación de la Ley N° 297893 : Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, promulgada en el Congreso De La República en el mes de julio de 2011.

<sup>10</sup> Según cifras obtenidas mediante:  
MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO / OGETIC / OFICINA DE ESTADÍSTICA  
2011 *Anuario Estadístico 2011*. Lima

Por otro lado, en la Encuesta Permanente de Empleo (EPE) del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) se indicó que el índice de Desempleo en Lima Metropolitana, se redujo del 7.7 % en el año 2011 al 6.8 % en el 2012.

En el Gráfico N° 07 se muestra la distribución de la PEA de Lima por actividad económica, donde destaca el aumento de trabajos en rubro de servicios.



**Gráfico N° 07: DISTRIBUCIÓN DE LA PEA POR ACTIVIDAD ECONÓMICA (PORCENTAJES)**

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013)

Elaboración propia

### 2.1.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO

En el aspecto tecnológico, nos encontramos en un crecimiento en la industria de los Servicios Mercantes Prestados a Hogares, los cuales son un trasfondo de industrias relacionadas a los mismos como son el comercio de electrodomésticos, los cuales generan reparaciones brindadas como servicios, mantenimiento de inmuebles, reparaciones, entre otras.

Se debe analizar los aspectos donde la tecnología ha tenido una influencia para las actividades deportivas que se encuentran relacionadas a la construcción de infraestructuras, manufactura metálicas, industria de nutrición, suplementos alimenticios, artículos equipos y productos deportivos. En el caso de las importaciones de Productos Químicos Farmacéuticos en el 2011 fue de 11'771,292 Miles de Nuevos Soles, creciendo un 21.47 % respecto al 2010 (INEI 2011)<sup>11</sup>.

En el caso de las exportaciones, se ha tenido un decrecimiento debido a que la mayoría de productos que se fabrican en nuestro país, se encuentran en menos medida que al crecimiento de todas las importaciones principalmente de China, de la cual importamos mayores productos con mejores atributos de calidad y modernidad.

En la Tabla N° 03 se aprecia el crecimiento de la construcción, mientras que en el aspecto de elaboración de estructuras metálicas ha decaído por el reemplazo sobre productos importados desde China.

**Tabla N° 03: EXPORTACIONES FOB, SEGÚN CIU (CIU Rev.3) en Miles de Nuevos Soles 1994-2012**

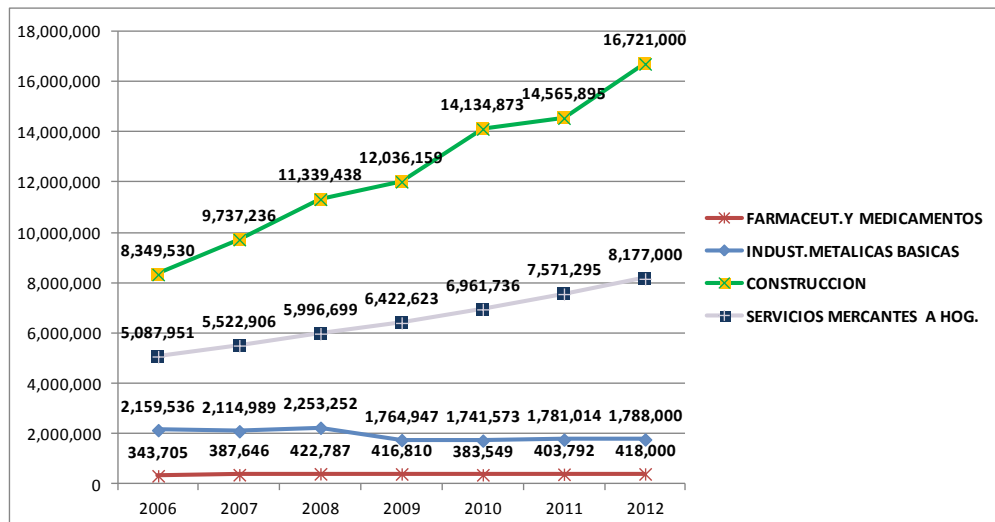
RAMA INDUSTRIAL	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES	9,395	8,498	18,825	15,209	13,203	15,364	14,962
FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL	9,316	9,966	24,373	27,466	58,272	17,673	33,851
FABRICACION DE ARTICULOS DE DEPORTE	10,295	8,346	9,037	7,503	7,917	8,533	8,302
ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS	4,789	4,980	4,747	2,803	1,969	14,562	5,690

Fuente: INEI (2012)

Elaboración propia

<sup>11</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA - INEI  
2011 *Oferta y Demanda Global 1911-2011*. Lima

Para el caso del PBI, cabe mencionar que las actividades económicas entorno a desarrollo de tecnologías para el mejor crecimiento de las actividades deportivas relacionadas al deporte, han tenido un crecimiento regular durante los últimos seis años por lo que se espera que se siga invirtiendo en investigación para promover el desarrollo tecnológico que favorezca el acceso a productos y servicios de mejor calidad en el sector deportivo. En el Gráfico N° 08 se muestran aquellas actividades económicas que se requieren para el diseño de las instalaciones del proyecto.



**Gráfico N° 08: PBI POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA 2006-2012**  
(Miles de nuevos soles)  
Fuente: INEI (2012)  
Elaboración propia

### 2.1.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO LEGAL

Actualmente las actividades deportivas vienen siendo reguladas por el Instituto Peruano del Deporte, pero a su vez dependen si el ámbito de desarrollo es privado ó público, estas actividades se encuentran reglamentadas mediante las siguientes leyes:

- La ley N° 29544<sup>12</sup>, Ley de promoción y desarrollo del deporte hace referencia, en el artículo N°1 Principios fundamentales, el practicar deporte como derecho humano y partícipe de la dignidad de las personas. De similar manera, toda persona se encuentra libre de razón de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de otra índole.

A pesar de estar normado por ley el apoyo correspondiente hacia el deporte, la realidad es diferente, debido a que esta se le tiene que añadir la poca presencia de la estabilidad institucional, la cual se reconoce mediante el constante cambio de autoridades.

Las artes Marciales Mixtas presentan un componente donde se deben preservar sobre todo la integridad de las personas tanto física, como mentalmente por lo tanto se debe estar regulado por las Leyes de Salud Pública:

- Ley N° 26842<sup>13</sup>, Ley General de Salud ,de fecha 20 de Julio de 1997, establece que la salud :

<sup>12</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ  
2010 Ley 29544. Ley de promoción y desarrollo del deporte.

<sup>13</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ  
1997 Ley 26842. Ley General de Salud.

- I. La salud es condición indispensable del desarrollo humano y medio fundamental para alcanzar el bienestar individual y colectivo.
- II. La protección de la salud es de interés público. Por tanto, es responsabilidad del Estado regularla, vigilarla y promoverla.

Debido a que nuestro público objetivo viene a ser infantiles, juveniles y adolescentes, la empresa se encuentra regulada mediante las siguientes leyes que regulan el desarrollo del niño y adolescentes:

- Ley N° 27377<sup>14</sup>, Código de los niños y adolescentes, donde se manifiesta en el artículo N° 21 el Derecho a la atención integral de Salud , educación, cultura y deporte y recreación, junto con participar en programas relativos a estos aspectos. En la misma ley en el artículo N° 20 se menciona que le Estado tiene la obligación de estimular y ser facilitador para desplegar recursos y espacios físicos para la ejecución de estas actividades.

**Tabla N° 04: ORGANIZACIONES REGLAMENTARIAS PARA DEPORTE DE CONTACTO**

Organismo Regulador	Normativa
• International Judo Federation (IJF)	Rules & Regulations
• World Karate Federation (WKF)	Rules & Regulations
• International Kungfu Federation (IKF)	Rules & Regulations
• World MuayThai Federation (WMF)	WMF Rules & Regulations
• International Federation of Muaythai Amateur (IFMA)	IFMA Rules & Regulations
• World Muaythai Council (WMC)	WMC Rules & Regulations
• Consejo Mundial de Boxeo (CMB)	Rules & Regulations
• Asociación Mundial de Boxeo (AMB)	Rules & Regulations
• Federación Internacional de Boxeo (FIB)	Rules & Regulations
• Organización Mundial de Boxeo (OMB)	Rules & Regulations
• Organización Internacional de Boxeo (OIB)	Rules & Regulations
• World Assosiation of Kick Boxing Organization (WAKO)	Rules & Regulations
• International Brazilian Jiu-Jitsu Federation (IBJJF)	Rules & Regulations
• Confederación Brasileña de Jiu Jitsu (CBJJJ)	Rules & Regulations
• United States Brazilian Jiu-Jitsu Federation (USBJJF)	Rules & Regulations
• World Taek Wond Do Fedetaion (WTF)	Rules & Regulations

Elaboración propia

Para cada una de las disciplinas de deportes de contacto y artes marciales se presentan alrededor del mundo una serie de organizaciones que se encargan de regular y estandarizar todos los procedimientos y criterios necesarios para promoción y fomento de cada uno de los deportes, en el caso de los más populares se pueden visualizar en la Tabla N° 04.

En conclusión, se pone en manifiesto que el Estado se encuentra expectante del desarrollo de la educación integral como base del futuro de la sociedad peruana, esto genera un valor para el proyecto que tiene como público objetivo también a los infantiles, juveniles y adolescentes.

## 2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para realizar el análisis del micro entorno de la Red de Academias de Artes Marciales Mixtas es importante comprender cuál será la posición de la empresa dentro de la industria en la cual operará.

En la Tabla N° 05 se presentará el cuadro que compone el análisis de toda la industria, con lo cual posteriormente se podrá presentar de forma estructurada cada una de las fuerzas que presionan e impulsa la competencia dentro de la industria para la Red de Academias de Artes Marciales Mixtas.

<sup>14</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ  
2010 Ley 27377. Código de los niños y adolescentes.



Tabla N° 05: POSICIÓN EN LA INDUSTRIA PARA LA RED DE ACADEMIAS

<b>Funciones (Necesidades a cubrir)</b>	Red de Academias de Artes Marciales Mixtas es una empresa que busca satisfacer la necesidad de entretenimiento deportivo con el fin de bienestar físico, sentirse en forma, reducir el estrés, aumentar la circulación, flexibilidad y coordinación. Inspirar esperanza de autocontrol y autoconocimiento personal.
<b>Clientes</b>	- Padres de los infantes, juveniles o adolescentes (8 hasta 18 años) de NSE B que sean dependientes económicamente. - Personas que tengan entre 18 a 45 años de edad, con NSE B que residan en Lima Metropolitana.
<b>Tecnología</b>	Se realizará la implementación de locales especialmente diseñados para ofrecer características innovadoras en la enseñanza de las artes Marciales Mixtas con infraestructuras, equipamiento y servicios modernos.
<b>Industria</b>	Entretenimiento cultural, deportivo y esparcimiento.
<b>Actividad Económica</b>	Servicios Mercantes Prestados a Hogares.
<b>Negocio</b>	Entrenimiento deportivo para infantiles, juveniles, mayores desde 8 a 45 años de edad.
<b>Mercado</b>	Academias deportivas orientado a la enseñanza, práctica y difusión de Artes Marciales Mixtas para personas de 8 a 45 años, con NSE B en Lima Metropolitana.

Elaboración propia

### 2.2.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

La empresa estará enfocada en personas de 8 a 45 años de edad, quienes vivan, estudien o laboren en los distritos pertenecientes a Lima Metropolitana. Se debe mencionar que la empresa tendrá dos grupos de clientes diferenciados, los dependientes y los independientes económicamente. En la Tabla N° 06 se muestra la definición de cada grupo y rol de compra que asumirán.

Tabla N° 06: ROLES DEL PROCESO DE COMPRA

Roles de Compra		Descripción
Individuo	Característica	
<b>Dependientes (Infantiles, Juveniles y Adolescentes)</b>	Influenciador, Evaluador y Usuario	Tendrán influencia sobre quienes son los compradores, pero como usuarios finales ellos evaluarán el servicio, pudiendo convertirse en leales consumidores para mantenerse activos en la práctica de las Artes Marciales.
<b>Independientes (Adolescentes, Jóvenes y Adultos)</b>	Iniciador, Decisor, Usuario y Comprador	Se presentarán oportunidades en los que los padres, familiares influyen en el inicio de la práctica de este deporte como nueva opción de entretenimiento, asimismo ellos tendrán la decisión final en el proceso de compra y llevarán a cabo la adquisición del servicio.

Elaboración propia

El poder de negociación de los clientes es medio debido a que existen muchos sustitutos, lo que genera facilidades para cambiar de academia ya que no existe un costo adicional. Es importante mencionar que los sustitutos no están diferenciados, por eso a pesar de ser un público abundante existe el requerimiento de atender a cada comprador forma integral y personalizada, buscando su preferencia ante servicio.

### 2.2.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El servicio que se brinda en todas las academias actuales, son similares entre las actuales academias, si bien es cierto que existe una gran oferta mucha de esta hace que todo el mercado se encuentre fragmentado, incurriendo en el margen de ganancia de las mismas ya que muchas de ellas tiene que reducir costos para poder adquirir nuevos alumnos, compitiendo en una lucha por precios. Esto genera que en el mercado no se promueva la innovación y se realice una mejora en la oferta de servicio. La promoción que se utiliza es de bajo presupuesto y no se busca campañas más agresivas para captación de mercado. (Ver Anexo N° 02)

### 2.2.3. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

No existe grandes barreras para el ingreso de nuevos competidores, en la actualidad todas las academias en el caso del brazilian jiu jitsu solo algunas academias se encuentran certificadas en la Federación Internacional de Brazilian Jiu Jitsu, similar situación sucede con las academias de muay thai que solo algunas están certificadas.

Con la finalidad de hacer más competitivo el deporte, se debe buscar fomentar la diferenciación por medio de unas academias que logren certificaciones de gran nivel, esto hará más difícil que se incremente la cantidad de academias de bajo nivel de enseñanza y poca calidad.

Actualmente existen el fomento por buscar mayores eventos que logren captar la asociación para tener un mayor control, poder informar y regularizar las barreras de ingreso, pero eso se puede dar únicamente a mediano plazo cuando se haya encontrado lealtad en los alumnos y no se canibalice el mercado.

#### **2.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores a requerir están relacionados con infraestructura, equipamiento, artículos deportivos y diseño gráfico. En primer lugar, se necesitan proveedores que brinden a la empresa los servicios de instalación, mantenimiento, remodelación y reparación de cada infraestructura que se implementará en el local para cada disciplina deportiva. En segundo lugar, se contará con aquellos proveedores que se encargarán de suplir con todo el equipamiento móvil necesario para la práctica de estos deportes, ya sea equipos de musculación, pesas, ligas, cuerdas, sacos, espacios para correr, balones flexibles, etc. En tercer lugar, se debe mencionar que para brindar una experiencia completa a los alumnos es necesario dotarlos de artículos deportivos propios, durante las primeras clases se debe dar el equipamiento necesario para su protección, pero conforme se vayan introduciendo al deporte es vital para ellos la seguridad usando sus propios equipos. Por último el diseño de todas nuestras promociones, campañas y logos se deben realizar a través de especialistas que ofrezcan diseños artísticos de gran nivel.

Como se puede observar el poder de negociación de los proveedores es medio ya que existen muchos proveedores que ofrecen estos productos y servicios, pero no obstante la empresa no tendrá que requerir grandes lotes por períodos cortos de tiempo, por lo que el nivel de compra será periódica, sin embargo en un futuro se puede lograr condiciones de precios y tamaño de pedidos menores. Debido a que tenemos una gama de proveedores no existe el riesgo de que haya una integración de proveedores y se logren alianzas entre ellos.

#### **2.2.5. AMENAZA DE INGRESO DE SUSTITUTOS**

Existe gran cantidad de sustitutos para el sector donde se desarrolla la empresa, las actividades de recreación y deportiva, el público al cual la empresa se encuentra enfocada se inicia el deporte ya que busca liberarse del estrés, bajar de peso, buscar equilibrio en su vida, problemas personales, mantenerse en forma, entre otros. En ese sentido, se puede notar que se compite con muchos servicios o productos que satisfacen la misma necesidad, pero eso estas se encuentran en distintas ofertas de valor. Es el caso de los gimnasios, academias tradicionales de artes marciales, centros culturales, otros deportes que satisfacen la necesidad desde un punto de vista pero no son competencia directa por ser de oferta distinta.

En el caso de la competencia directa y los posibles sustitutos, es conveniente mencionar que este deporte en el país tiene más de diez años de actividad. Algunas academias del medio han encontrado un negocio sostenible, pero no todas estas se encuentran muy capacitadas, incluso no se está dando un nivel óptimo, por lo que hace falta un criterio para desarrollar mejor la cadena de valor, ya que sólo se enfocan en la comercialización.



## CAPÍTULO 3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Se realizará el proceso de Planificación Estratégica, el cual tendrá por objetivo definir la ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la empresa. Como se podrá apreciar en el Gráfico N° 09 se tomará de referencia la siguiente estructura para desarrollar el presente capítulo de este documento.

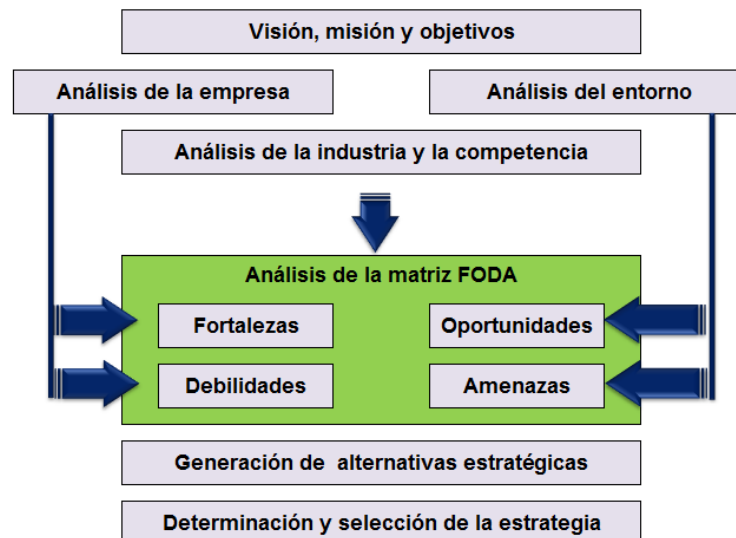


Gráfico N° 09: PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
Fuente: Graham y Zehle (2010)

### 3.1. VISIÓN

“Ser una empresa visionaria e innovadora a través del fomento de artes marciales y deportes de contacto en el Perú, comprometidos con fomentar una sociedad con más dignidad y justicia, brindando a todos las personas una experiencia única de aprendizaje personal en un ambiente excelente.”

### 3.2. MISIÓN

“Trabajar, fomentar y motivar la participación de las personas en las artes marciales, incentivando su formación integral, con el propósito de convertir este proceso en un medio de esperanza y bienestar. Asimismo proporcionar recursos que busquen maximizar el desempeño global de cada persona.”

### 3.3. VALORES

Para cualquier empresa debe ser una prioridad suprema plantear una cultura organizacional ya que esta define su personalidad, identidad, conjunto de valores, creencias, comportamientos, en otras palabras son las actitudes que tiene frente a su entorno, tanto para sus clientes como para los miembros de la organización. Es vital definir la cultura ya que de esta forma crea valor para todos, haciendo más comprometidos al logro de resultados, viviendo sus valores y sobre todo alinear todos los objetivos de la organización con los objetivos personales de cada miembro, por tanto juega un rol significativo el capital humano y la dirección de la empresa.

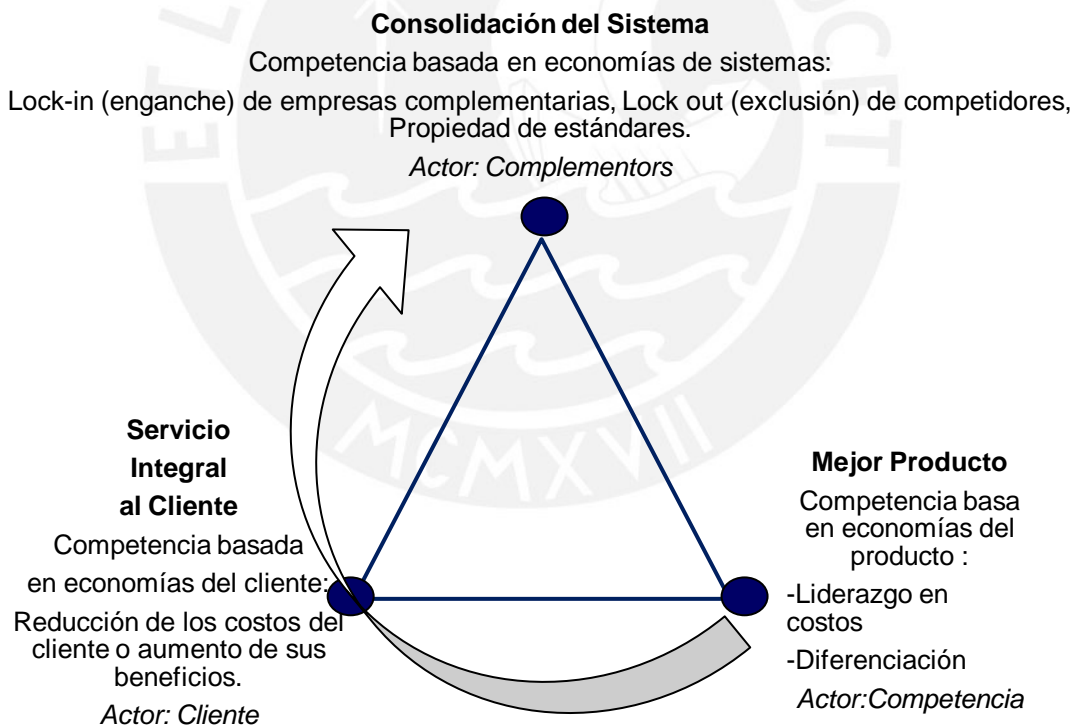
Como efecto del desarrollo de una cultura se obtiene una personalidad que puede responder a las preguntas, ¿qué se está haciendo? y ¿cómo se está haciendo?, ya que esta es la responsabilidad de todos los participantes de la comunidad organizacional.

Por lo tanto, la mejor forma es ser hacer cultura, es siendo cultura dentro de la organización, por esto se debe difundir de arriba hacia abajo, pero debe ser responsabilidad de todos trabajar en evolucionar esta cultura de la empresa. A continuación se muestran los valores que se comparten y se hacen de conocimiento general a toda la organización.

- **Perseverancia** al desempeñarnos eficientemente ante cualquier situación.
- **Equilibrio** para mantener el foco en los objetivos.
- **Determinación** para lograr la innovación basada en confianza.
- **Respeto** por todo nuestro entorno de actuación.
- **Justicia** para actuar de forma intachable, transparente y veraz.
- **Sacrificio** en brindar el máximo esfuerzo y responsabilidad.

### 3.4. ANÁLISIS MODELO DELTA

Este modelo fue desarrollado en el *Massachusetts Institute of Technology*, donde Arnoldo C. Hax, pone de manifiesto que este modelo da un nuevo posicionamiento para la estrategia que sitúa al cliente como centro de la gestión (Hax, 2003). Este modelo sirve para complementar otra orientación de la planificación estratégica de la que ha sido propuesta por Michael Porter con el modelo de Posicionamiento por medio de la Ventaja Competitiva. A continuación se mostrarán las tres opciones que componen el modelo del cual se identificará la mejor opción para el presente proyecto:



**Gráfico N° 10: EL MODELO DELTA**

Fuente: Hax (2003)  
Elaboración propia

Este modelo comienza por el primer vértice inferior derecho en el cual se encuentra la opción de Mejor Producto, del cual se tienen las opciones alrededor del producto, puedes lograr una posición por liderazgo en costo o por tener un producto diferenciado, ambas opciones son válidas, pero las limitaciones que presenta el foco en los costos son que se tiende a estandarizar la oferta haciendo que está se haga más propensa a la rivalidad, mientras que por el lado de la diferenciación esta siempre recurrirá a la tecnología para diferenciar, no obstante la competencia siempre tenderá a encontrar la forma de imitarlo.

El servicio integral al cliente, es una opción que tiene tres formas de poder aplicarse, puede ser la redefinición de la experiencia del cliente, amplitud horizontal e integración del cliente. En la primera posición se busca una segmentación eficaz que genere mayor valor de servicio al cliente, a su vez este sentirá un vínculo más cercano.

En el caso de la amplitud horizontal, se busca ofrecer muchos servicios complementarios que amplíen el campo de actuación e interacción con el cliente, satisfaciendo mayores necesidades. Finalmente la integración de clientes, viene dada por darle al cliente un beneficio mayor, que sienta que somos la solución para aquellas necesidades que él no sabe suplir de forma efectiva, de las cuales no le agregan valor.

Consolidación del sistema o sistema cerrado, para llegar a obtener esta posición se puede realizar mediante, acceso restringido, mercado dominante y propiedad de estándares registrada. Estas posiciones son muy complejas y requieren de mucho desarrollo de estrategias para poder alcanzarlas, en el caso de las actuales academias de artes marciales muchas de las organizaciones existentes son independientes.

En primer lugar, está orientada al liderazgo total, esta posición es muy crítica ya que no todas las industrias pueden operar de esta manera, asimismo encontrar empresas complementarias que sirvan para atraer de forma natural al cliente porque este se ve en la necesidad de utilizar el producto. En virtud de los párrafos mencionados, se puede determinar que una estrategia que se adecua a la industria donde se encuentra la Red de Academias de Artes Marciales, es la estrategia a emplear será de Servicio Integral al Cliente, en la cual se buscarán cumplir los siguientes lineamientos:

- Realizar una clara segmentación de la base de todos los clientes, del mismo modo se buscará conocer a profundidad al cliente.
- Brindar la mejor calidad del servicio será imprescindible para poder lograr un vínculo eficaz que permita brindar confianza y logre ingresar a posicionarse como la mejor opción para a las necesidades del cliente.
- Definir un cultura organizacional que sirva para soportar todos los procesos que se tendrán dentro de toda la Red de Academias, buscando la efectividad operacional y teniendo como foco el mejor servicio al cliente, en el momento adecuado, con la mejor comodidad y disposición.
- Generar muchas opciones de servicios complementarios, entregando una gama de productos y servicios que brinden al practicante de artes marciales la sensación única que hará que se sienta satisfecho y con ello se creará una barrera de salida porque no podrá encontrar esa flexibilidad en otras academias.
- Ofrecer al cliente todos los servicios para que pueda desarrollar sus actividades, tanto fuera de la academia como dentro de la academia, de tal forma que para los que el cliente requiera, nosotros procuraremos ofrecerlo.

### 3.5. ANÁLISIS MODELO FODA

Se presenta el análisis FODA para la empresa, posterior a ello, se llevará a cabo la matriz de ponderación de factores internos y externos, con ello se busca obtener la matriz interna y externa que nos dará una perspectiva sobre las estrategias a utilizar:

Tabla Nº 07: ANÁLISIS FODA

Factores Externos	<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor conocimiento e interés del público por las Artes Marciales.</li> <li>- Tendencia de mercado, en el cual se indica que se invierte mucho más en esparcimiento deportivo.</li> <li>- Poder de captación del público, juvenil, adolescente y adulto joven.</li> <li>- Existencia de un mercado muy fragmentado, competidores sin mucha capacitación y sin criterios regulados.</li> <li>- Gran cantidad de proveedores que cuentan con similares productos.</li> </ul>
	<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso de competidores internacionales con gran poder de inversión. Caso inversión Franquicias.</li> <li>- Existencia de muchos sustitutos que compiten por la misma bolsa de dinero.</li> <li>- Estacionalidad de matrícula durante el año, frecuencia de consumo del público muy volátil</li> <li>- Incremento del precio por metro cuadrado en distritos de Lima Metropolitana</li> <li>- Escuelas tradicionales con público muy fidelizado</li> </ul>
Factores Internos	<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura de primer nivel diseñado para todo el público.</li> <li>- Actividades creativas, novedosas y especializadas al deporte de contacto.</li> <li>- Personal con certificación y calificados en su disciplina. Excelente disposición para el servicio.</li> <li>- Tecnologías amigables a los clientes y diseñados a medida de ellos.</li> <li>- Proveedores de gran nivel y buena trayectoria, que comparten nuestros valores.</li> </ul>
	<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La dirección no cuenta con experiencia en la gestión del negocio.</li> <li>- Concepto muy conocido por el público que cuenta con experiencia en el deporte.</li> <li>- Costos operativos elevados para toda la Red, costo intensivo en capital de trabajo.</li> <li>- Poco conocimiento de la marca por parte del público meta, sin cartera de clientes.</li> <li>- Baja flexibilidad para realizar cambios en los programas de deportes en toda la Red.</li> </ul>

Elaboración propia

Los factores externos se encuentran en el entorno de actuación de la empresa, por su naturaleza pueden ser oportunidades o presentarse como amenazas. Los factores internos son fortalezas o debilidades se generan dentro de la empresa.

#### Oportunidades

- El mayor conocimiento e interés del público se ha incrementado debido a que la promoción en medios de comunicación se ha hecho más intensiva. Por otro lado, los eventos deportivos nacionales han aumentado su frecuencia, asimismo los productos de nutrición son publicitados con deportistas de artes marciales mixtas y en muchos gimnasios de la capital se dictan actividades relacionadas a este deporte.
- Según las cifras correspondiente al gasto en hogares se ha evidenciado que en los últimos años el sector de esparcimiento ha crecido en forma constante (Ver Gráfico Nº 06). En el caso de Lima, se puede notar que el público ya se ha adecuado a la inversión en esparcimiento deportivo.
- El poder de captación de público infantil y adulto joven se observar como una oportunidad, ya que según la encuesta realizada en el Estudio de Mercado se aprecia que ellos están altamente dispuestos a inscribirse en academias de artes marciales.
- El mercado actual de este tipo de deportes está muy fragmentado, si bien existen empresas dedicadas a la enseñanza aún no se nota el desarrollo potencial hacia un mercado nicho para este tipo de actividades.
- Los proveedores necesarios para este tipo de negocios son muy variados, debido a que se tiene una oferta muy alta de bienes y servicios para estas actividades. Por lo tanto, muchos proveedores pueden abastecer los requerimientos necesarios.



### Amenazas

- La posibilidad de ingresos de franquicias internacionales, las cuales presentan modelos de negocios con alta inversión en publicidad, equipos e infraestructura.
- La bolsa de dinero para el gasto en los hogares se comparte entre actividades de esparcimiento variadas, es decir, muchos productos compiten para ser prioritarios en este tipo de gastos.
- En la encuesta realizada, se evidencia que la estacional en la práctica de este deporte es muy variada, especialmente la disponibilidad de la asistencia se presenta en los meses de enero, febrero, marzo, agosto, julio y diciembre.
- En Lima se ha incrementado el precio de alquiler de metro cuadrado, haciendo más compleja la búsqueda de zonas adecuadas para la ubicación de los locales.
- En la actualidad, existen muchas academias tradicionales que tienen público con un alto sentido de pertenencia a sus respectivos equipos de entrenamiento. Este aspecto presenta una barrera para poder captar público que ya pertenezca a alguna escuela.

### Fortalezas

- Implementar infraestructura de primer nivel brindará mejores condiciones para fomentar la práctica y la asistencia de los alumnos de la academia.
- Las actividades ofrecidas deben ser novedosas y atractivas para el público objetivo. Entre las funciones del personal de la empresa, se tendrá como política la gestión de la innovación, con lo cual se logrará aumentar la gama de programas a ofrecer al público.
- Todo el equipo de la empresa debe cumplir requisitos y proyectos asignados, los cuales están orientados a lograr los objetivos planteados por la Alta Dirección, entre ellos se plantea la competitividad, participación en torneos y promoción de nuevos atletas competidores.
- Las oportunidades de acceder a los programas, información de los mismos y toda la publicidad deben estar al alcance de todo el público, por lo que se utilizará herramientas informáticas para lograr este objetivo.
- La empresa tiene valores organizacionales que transmitirá a sus clientes internos y externos. La política también se extenderá a los proveedores con quienes gestionara todos los procesos con altos estándares de calidad.

### Debilidades

- Entre las debilidades, se debe mencionar que la dirección no tiene la experiencia requerida ante el modelo de negocio presentado, por lo que se debe asumir el costo de aprendizaje para realizar sus funciones estratégicas.
- El concepto de la red de academias puede ser conocido por un grupo de personas que ya tiene conocimiento de las artes marciales y la dinámica del sector en el que se encuentra la empresa.
- Los costos para la gestión de tres sedes se incrementan en el proceso que deben implementarse actividades y programas para cada una. Los costos de capital de trabajo hacen que se incurra en requerimiento de personal.
- La marca de la empresa es nueva, debido a este factor no se puede predecir la respuesta exacta del público meta, no obstante la marca de la empresa fue basada en la encuesta la que genera cierta confiabilidad a la marca y logo propuestos.
- En la red de academias la renovación de programas tiene un doble efecto. El primer efecto es que se incrementan los costos por cambios de programas y el segundo efecto es que estos cambios toman diversos tiempos y orientados a los públicos de cada local.

### 3.5.1. MATRIZ EFI-EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Tabla Nº 08: MATRIZ EFI EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS

Factores Internos		Peso	Puntaje	Total
Fortalezas	Infraestructura de primer nivel diseñado para todo el público.	0.15	4	0.60
	Actividades creativas, novedosas y especializadas al deporte de contacto.	0.10	4	0.40
	Personal con certificación y calificados en su disciplina. Excelente disposición para el servicio.	0.18	4	0.70
	Tecnologías amigables a los clientes y diseñados a medida de ellos.	0.08	3	0.23
	Proveedores de gran nivel y buena trayectoria, que comparten nuestros valores.	0.10	3	0.30
Debilidades	La dirección no cuenta con experiencia en la gestión del negocio.	0.10	2	0.20
	Concepto muy conocido por el público que cuenta con experiencia en el deporte.	0.10	1	0.10
	Costos operativos elevados para toda la Red, costo intensivo en capital de trabajo.	0.05	1	0.05
	Poco conocimiento de la marca por parte del público meta, sin cartera de clientes.	0.10	2	0.20
	Baja flexibilidad para realizar cambios en los programas de deportes en toda la Red.	0.05	1	0.05
<b>Total</b>			<b>2.83</b>	

Elaboración propia

Tabla Nº 09: CALIFICACIÓN MATRIZ EFI

Se procedió a analizar la calificación de los factores internos según la calificación Matriz EFI, asimismo el peso asignado se realiza a través de la Matriz de Enfrentamiento Interno (Ver Anexo Nº 03). Se obtuvo como ponderación total 2.83.

Calificación Matriz EFI	
Puntuación	Nivel
1	Debilidad menor
2	Debilidad mayor
3	Fuerza menor
4	Fuerza mayor

Elaboración propia

### 3.5.2. MATRIZ EFE-EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Tabla Nº 10: MATRIZ EFE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS

Factores Externos		Peso	Puntaje	Total
Oportunidades	Mayor conocimiento e interés del público por las Artes Marciales.	0.13	4	0.50
	Tendencia de mercado, en el cual se indica que se invierte mucho más en esparcimiento deportivo.	0.08	3	0.23
	Poder de captación del público, juvenil, adolescente y adulto joven.	0.15	4	0.60
	Existencia de un mercado muy fragmentado, competidores sin mucha capacitación y sin criterios regulados.	0.10	4	0.40
	Gran cantidad de proveedores que cuentan con similares productos.	0.10	3	0.30
Amenazas	Ingreso de competidores internacionales con gran poder de inversión. Caso inversión Franquicias.	0.13	1	0.13
	Existencia de muchos sustitutos que compiten por la misma bolsa de dinero.	0.08	2	0.15
	Estacionalidad de matrícula durante el año, frecuencia de consumo del público muy volátil	0.10	2	0.20
	Incremento del precio por metro cuadrado en distritos de Lima Metropolitana	0.08	1	0.08
	Escuelas tradicionales con público muy fidelizado	0.08	1	0.08
<b>Total</b>			<b>2.65</b>	

Elaboración propia

Tabla Nº 11: CALIFICACIÓN MATRIZ EFE

Se procedió a analizar la calificación de los factores externos según la calificación Matriz EFE, asimismo el peso asignado se realiza a través de la Matriz de Enfrentamiento Externo (Ver Anexo Nº 03). Se obtuvo como ponderación total 2.65.

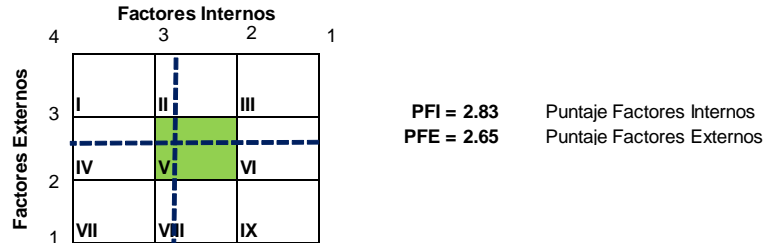
Calificación Matriz EFE	
Puntuación	Nivel
1	Respuesta mala
2	Respuesta media
3	Respuesta buena
4	Respuesta Superior

Elaboración propia



### 3.5.3. MATRIZ INTERNA - EXTERNA

Para continuar con el análisis FODA, es necesario que revisemos la cuantificación de los factores Internos y Externos, por ello se ubican los resultados anteriormente obtenidos en la Matriz Interna-Externa, como se aprecia en el Gráfico N° 11, se nota que la ubicación es el Cuadrante V, en el cual las estrategias a emplear deben orientarse al mercado y a la diferenciación.



**Gráfico N° 11: MATRIZ INTERNA - EXTERNA**  
Elaboración propia

### 3.5.4. MATRIZ FODA DE ESTRATEGIAS

A partir del análisis FODA, en la Tabla N° 12 se presentan las estrategias que servirán para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades.

**Tabla N° 12: MATRIZ FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>MATRIZ FODA</b>	Infraestructura de primer nivel diseñado para todo el público.	La dirección no cuenta con experiencia en la gestión del negocio.
	Actividades creativas, novedosas y especializadas al deporte de contacto.	Concepto muy conocido por el público que cuenta con experiencia en el deporte.
	Personal con certificación y calificados en su disciplina. Excelente disposición para el servicio.	Costos operativos elevados para toda la Red, costo intensivo en capital de trabajo.
	Tecnologías amigables a los clientes y diseñados a medida de ellos.	Poco conocimiento de la marca por parte del público meta, sin cartera de clientes.
	Proveedores de gran nivel y buena trayectoria, que comparten nuestros valores.	Baja flexibilidad para realizar cambios en los programas de deportes en toda la Red.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO ( MAXI-MAXI)</b>	<b>Estrategias DO (MINI-MAXI)</b>
Mayor conocimiento e interés del público por las Artes Marciales.	1.-Desarrollar gama de productos y servicios que capten al nuevo cliente basados en la segmentación.	5.-Gestionar los costes operativos, aprovechando la coyuntura económica de esparcimiento  6.-Adecuacion a las nuevos entornos de actuación, compitiendo con publicidad mas focalizada, para empezar a posicionar la marca.
Tendencia de mercado, en el cual se indica que se invierte mucho más en esparcimiento deportivo.	2.-Determinar la localización estratégica que permita captar más cuota de mercado.	
Poder de captación del público, juvenil, adolescente y adulto joven.	3.-Realizar publicidad de comunicación sobre la infraestructura, personal con certificación y atributos diferenciados.	
Existencia de un mercado muy fragmentado, competidores sin mucha capacitación y sin criterios regulados.	4.-Aprovechar la calidad de servicio que se tiene para buscar captar nuevos alumnos.	
Gran cantidad de proveedores que cuentan con similares productos.		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias FA (MAXI-MINI)</b>	<b>Estrategias DA (MINI-MINI)</b>
Ingreso de competidores internacionales con gran poder de inversión. Caso inversión Franquicias.	7.-Mantener la cultura de calidad de servicio que haga que nuestro cliente como suyo su academia.	10.-Evitar los malos servicios, utilizando eficientemente lo recursos para suplir las necesidades del cliente de forma creativa
Existencia de muchos sustitutos que compiten por la misma bolsa de dinero.		
Estacionalidad de matrícula durante el año, frecuencia de consumo del público muy volátil	8.-Realizar mayores campañas, actividades, donde la estacionalidad genere menos captación de público	11.-Inversión en capacitaciones y motivación a todos los miembros para que generen en los alumnos necesidad de matrícula todo el año.
Incremento del precio por metro cuadrado en distritos de Lima Metropolitana	9.-Disponer de tecnologías que sirvan para el aprovechamiento de los espacios en las academias.	
Escuelas tradicionales con público muy fidelizado		

Elaboración propia

Posterior a la definición de estrategias, se asignará una puntuación para cada una de ellas, este puntaje proviene de la ponderación de dos factores. El primer factor es el peso que se asigna a cada estrategia comparada con la fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza que corresponda.

**Tabla N° 13: PUNTUACIÓN DE IMPACTOS**

Puntuación de Impactos	
Puntuación	Nivel
0	Ninguna
1	Baja
2	Media
3	Alta
4	Muy alta

Elaboración propia

El segundo factor es el peso para cada fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza en el análisis de las matrices internas y externas previamente obtenido. La multiplicación de ambos factores genera la ponderación (Ver Anexo N° 04). Finalmente, se ordenan de mayor a menor, seleccionando como primarias las cinco mejores puntuaciones. En la Tabla N° 14 se muestra el resultado de las estrategias seleccionadas.

**Tabla N° 14: PONDERACIÓN DE ESTRATEGIAS**

MATRIZ DE ESTRATEGIAS PONDERADAS	Puntuación	Orden	Tipo
1.-Desarrollar gama de productos y servicios que capten al nuevo cliente basados en la segmentación.	139.00	4	Primaria
2.-Determinar la localización estratégica que permita captar más cuota de mercado.	123.00	9	Secundaria
3.-Realizar publicidad de comunicación sobre la infraestructura, personal con certificación y atributos diferenciados.	129.00	8	Secundaria
4.-Aprovechar la calidad de servicio que se tiene para buscar captar nuevos alumnos.	146.00	2	Primaria
5.-Gestionar los costes operativos, aprovechando la coyuntura económica de esparcimiento	136.00	5	Primaria
6.-Adecuación a los nuevos entornos de actuación, compitiendo con publicidad mas focalizada, para empezar a posicionar la marca.	142.00	3	Primaria
7.-Mantener la cultura de calidad de servicio que haga que nuestro cliente como suyo su academia.	150.00	1	Primaria
8.-Realizar mayores campañas, actividades, donde la estacionalidad genere menos captación de público	113.00	11	Secundaria
9.-Disponer de tecnologías que sirvan para el aprovechamiento de los espacios en las academias.	134.00	6	Secundaria
10.-Evitar los malos servicios, utilizando eficientemente lo recursos para suplir las necesidades del cliente de forma creativa	132.00	7	Secundaria
11.-Inversión en capacitaciones y motivación a todos los miembros para que generen en los alumnos necesidad de matrícula todo el año.	116.00	10	Secundaria

Elaboración propia

### 3.6. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Se plantean los siguientes objetivos para el proyecto:

- Lograr una participación de mercado de 5 % durante los tres primeros años.
- Obtener un retorno sobre el capital invertido de 60 % al quinto año.
- Conseguir un crecimiento de las ventas al 10 % al quinto año

### 3.7. VENTAJA COMPETITIVA

La empresa debe desarrollar la ventaja competitiva porque de esta manera se logrará la diferenciación con respecto a las otras empresas. El excelente servicio será considerado como una característica de la empresa apoyada en los valores y las estrategias obtenidas del análisis FODA.

El efecto esperado es que los potenciales clientes se matriculen debido a la excelencia de servicio, no obstante para garantizar la diferenciación se realizó el análisis de la Matriz VRIO, con lo cual se logró analizar cual vendría a ser la ventaja competitiva, obteniendo como resultado la innovación continua. (Ver Anexo N° 05).

### **3.8. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

#### **a) Corto Plazo**

Durante este tiempo, el objetivo principal será obtener mayor cantidad de ventas para los programas que ofrece la academia. La campaña de marketing estará diseñada para aumentar visitas a los locales de las academias, por otro lado se contactará a corporaciones, universidad, institutos, colegios con la finalidad de captar clientes potenciales. Mejorar la gestión de costos para presentar campañas, presentaciones, clases libres por periodos y mucho énfasis en asociaciones.

#### **b) Mediano Plazo**

Se debe mantener y desarrollar nuevas promociones para mantener la participación ya captada y continuar con la penetración del mercado de Lima Metropolitana. Adicionalmente se debe añadir actividades y campeonatos, así como el esfuerzo en invertir en seminarios con profesores internacionales, se debe seguir manteniendo el atractivo y captando nuevos clientes. Realizar estudios de acuerdo a la satisfacción de cliente, para poder incrementar nuevas disciplinas y ofrecer alternativas de deportes o complementos funcionales.

#### **c) Largo Plazo**

Se desplegará la ventaja competitiva orientada a la innovación continua, está tiene por objetivo siempre ofrecer un producto diferenciado al cliente, captando nuevos y preservando a los clientes que ya se tiene. Se renovará las campañas de fraternidad mejora del equipo, junto con el desarrollo de alternativas acordes a las necesidades que se presenten en el mercado.

## CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

### 4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

#### 4.1.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la investigación del mercado es evaluar la viabilidad comercial de la implementación de una Red de Academias de Artes Marciales Mixtas y Deportes de Contacto en Lima Metropolitana. La investigación se realizará a partir del análisis de datos, procesamiento de información acerca de los consumidores actuales y potenciales, competencia y el mercado.

Los hallazgos realizados servirán de insumo para poder diseñar la estrategia con la cual se afrontará la situación actual del mercado.

#### 4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del presente estudio son los siguientes:

- ✓ Conocer el crecimiento del mercado de Artes Marciales en Lima, a su vez comprender los focos de desarrollo de este mercado.
- ✓ Identificar las barreras intangibles, es decir, sentimientos y pensamientos del público hacia estos deportes.
- ✓ Determinar el tamaño del mercado.
- ✓ Precisar el perfil del cliente y los atributos más valorados por ellos.
- ✓ Diseñar la segmentación más eficaz para los clientes.
- ✓ Cuantificar los rangos de precios y la frecuencia de compra.
- ✓ Identificar los programas, actividades, talleres así como su periodo de realización durante el año.
- ✓ Determinar la localización estratégica de toda la red en Lima Metropolitana.
- ✓ Conocer las percepciones del público hacia un logo, marca y mensaje.
- ✓ Conocer la potencialidad del uso de tecnología e infraestructura para desarrollo de productos y servicios.

### 4.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizará un tipo de investigación mixta, ya que se presentará un enfoque cuantitativo, por medio del método Experimental Puro, el que se realizará a través de encuestas. Por otro lado, el estudio cualitativo será no experimental ya que se realizará un conjunto de focus groups, también entrevistas a profundidad con expertos y personas del medio del deporte de contacto, con lo cual obtendremos las percepciones que den soporte a los hallazgos que se obtendrán por medio del método cuantitativo.

En el alcance se definirá el desarrollo exploratorio a través de encuestas, mientras que por el lado descriptivo se busca identificar mejor los resultados obtenidos, analizando todos los puntos que se trataron en las encuestas. Para el diseño de éstas se ha planteado realizar una serie de preguntas, clasificadas en preguntas tipo filtro, cuerpo de la encuesta y preguntas de cierre. De esta forma, se busca obtener resultados con la cantidad necesaria para cada uno de los segmentos que se piensa abarcar, ya que se debe enfocar en quienes realmente pertenecen al nicho de mercado en estudio.

Se utilizará el supuesto de dos grandes grupos de segmentos quienes son los infantiles y, juveniles y el otro grupo serán los adolescentes y adulto joven, de ahí es

donde cabe la relevancia de desarrollar el cuerpo de la encuesta, en la cual se manejará toda la información proporcionada por el encuestado para resolver parte de los objetivos que fuesen planteados.

Finalmente se realizarán las preguntas cierre, con las que se llegará a categorizar al encuestado para distribuirlo en el estrato socioeconómico que pertenece, previamente se habrá analizado sus respuestas en las preguntas iniciales y servirán para sustentar cuál es su estrato socioeconómico.

#### 4.2.2. TÉCNICAS EMPLEADAS

- **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias constituyen toda la información proveniente de las páginas web institucionales, entre los cuales destacan el Instituto Peruano del Deporte, Ministerio de Educación, Ministerio de Economía, página web del directorio de empresas que actualmente brindan este tipo de deporte, Banco Central de Reserva, Instituto Nacional de Estadística e Informática. Los documentos físicos consultados fueron documentos de Opinión de Mercado de IPSOS, libros de artes marciales, artículos de revistas de gran renombre del deporte, entrevistas públicas a figuras internacionales y nacionales en documentos electrónicos.

- **Fuentes primarias**

##### **Observación**

Se visitaron las principales academias de artes marciales de Lima, asimismo a los sustitutos, tales como gimnasios, academias de otros deportes, visita a parques donde se encontraban personas practicando deporte, en los cuales se buscaba evaluar las características del comportamiento de cada persona en su entorno ordinario de entrenamiento físico. Se realizó visitas exploratorias, análisis crítico de las insuficiencias que presentaban los centros, la influencia y los atributos que más impactaban a los consumidores. También, se asistió a algunos eventos de artes marciales desarrollados durante los dos últimos meses del año 2013, se observó que se preferían los eventos con mayor volumen de peleas, por ejemplo en el Coliseo de Gallos del Rosedal el evento más grande de Muay Thai en el Perú, WARRIORS en su octava edición, no obstante existía un grupo más selecto que prefería pagar un poco más por tener eventos en lugares más exclusivos de la ciudad de Lima.

##### **Entrevistas a profundidad**

Se efectuaron entrevistas a profundidad a personajes que podrían ser de gran influencia para la gestión del negocio, manejo de los recursos humanos, evaluación de la idea de negocio y mirada crítica a la situación actual de las artes marciales en Lima.

Se realizó una entrevista al presidente de la Federación Peruana de Muay Thai, Héctor Ladrón De Guevara quien manifestó su punto de vista, el análisis que le brinda la experiencia por más de veinte años en los deportes marciales, la visión gerencial que se tiene a través de las distintas empresas donde laboró y el trabajo que viene realizando en la Federación Deportiva Peruana de Muay Thai. (Ver Anexo N° 14).

Se realizó una entrevista al deportista, competidor y profesor de Muay Thai, Piter Giraldo Orcoapaza, quién brindó su opinión acerca del lado cercano hacia sus alumnos, su experiencia en el deporte, lo que ha significado ser contendiente al título mundial de Kick Boxing y la posibilidad de viajar al extranjero (Ver Anexo N° 15).



Se realizó una entrevista al profesor de Jiu Jitsu Brasileiro y Cinturón Negro Primer Grado, Javier Cavero Egúsqiza Aramburu, quién es profesor del *Team Tatui* y tiene más de diez años de experiencia. *Team Tatui* es uno de los equipos peruanos con certificación en la Confederación Brasileira de Jiu Jitsu CBJJE. Por medio de la entrevista se obtuvo información muy útil sobre este deporte ha captado gran popularidad en Lima.

### Focus groups

Se diseñaron tres grupos focales, el primero orientado a infantiles y juveniles, mientras que los otros dos grupos orientados para adolescentes y adultos. Para el primer grupo focal se tuvo que trabajar con cinco personas ya que se debía evaluar de forma más personalizada la preferencia de estos infantes. (Ver Anexo N° 16).

Con respecto a los otros dos grupos, se realizó con actuales practicantes de los deportes de contacto y otro grupo con aquellos potenciales usuarios del servicio de artes marciales. En la tabla N° 15 se aprecia la estructura de las entrevistas grupales.

**Tabla N° 15: DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS FOCALES**

N° Focus Group	Participantes	Edad	Cantidad de personas
1	Infantiles / Juveniles	10-13 años	5
2	Adultos	18-35 años	6
3	Adultos	15-44 años	8

Elaboración propia

### Encuestas

Se realizaron encuestas durante dos semanas del mes de abril y junio de 2013, en las cuales se necesitó información sobre la cantidad de población actual en Lima Metropolitana. En la Tabla N° 16 se aprecia la estructura de la población de Lima.

**Tabla N° 16: ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN DE LIMA**

Publico	Edad	Zonas de Lima (%)						
		Total	Norte	Este	Centro	Moderna	Sur	Callao
Infantiles /Juveniles	De 8 - 17 Años	18	18	19	21	14	18	19
Adultos	De 18 - 44 Años	44	43	45	42	41	46	40

Personas	Zonas de Lima (Habitantes)						
	Total	Norte	Este	Centro	Moderna	Sur	Callao
NSE B	1,392,690	140,473	122,413	211,267	693,566	108,558	116,413
Total	1,392,690	140,473	122,413	211,267	693,566	108,558	116,413

Publico	Edad	Mercado Objetivo						
		Total	Norte	Este	Centro	Moderna	Sur	Callao
Infantiles /Juveniles	De 8 - 17 Años	250,684	25,285	23,258	44,366	97,099	19,540	22,118
Adultos	De 18 - 44 Años	612,784	60,403	55,086	88,732	284,362	49,937	46,565
	Total	863,468	85,688	78,344	133,098	381,461	69,477	68,684

Fuente: IPSOS Apoyo Perfiles Zonales de la Gran Lima 2012

Elaboración propia

Para estimar el tamaño de población y de la muestra, se tomó en consideración la información de IPSOS APOYO, se clasificó a las personas según NSE, personas de NSE B entre las edades de 8 a 45 años, de ambos sexos.

Utilizando datos poblacionales se determinó la cantidad de personas que pertenecen al mercado objetivo, de los cuales se buscaron dos segmentos, el primero para personas de 8 a 18 años que vienen a ser los juveniles y el segundo para personas de 18 a 45 años quienes son los adultos.

Para determinar el tamaño de muestra, para cada segmento se utilizó una muestra piloto de treinta individuos de los cuales se obtendría la proporción que se utilizaría para calcular el tamaño de muestra en cada segmento.

**Tabla N° 17: ESTRUCTURA DEL TAMAÑO DE MUESTRA**

Determinación del tamaño de muestra para encuestas.	
<b>Error</b>	5%
<b>Nivel Confianza</b>	95%
<b>Z</b>	1.96

Poblaciones infinitas  $N > 100,000$   
 Proporción de personas que estarían interesadas según muestra piloto

	Muestra Piloto	Proporción (p)
<b>Infantiles /Juveniles</b>	no = 30	0.63
<b>Adultos</b>	no = 30	0.33

**Cálculo del tamaño de muestra**

	n
<b>Infantiles /Juveniles</b>	<b>359</b>
<b>Adultos</b>	<b>340</b>

En la determinación del tamaño de muestra se empleó un Nivel de Confianza del 95 % con un error del 5 %. La proporción de la muestra piloto para cada segmento corresponde a la proporción de individuos que estarían interesados en practicar artes marciales.

Cada uno de los segmentos tiene una población infinita, por lo que utilizando la fórmula de distribución de la proporción, encontramos que el tamaño de la muestra viene a ser de 359 y 340 para juveniles y adultos respectivamente.

Elaboración propia

### 4.3. ASPECTOS GENERALES

Para los aspectos generales para la presente investigación de mercado, se analizarán el mercado objetivo, utilizando variables demográficas y psicográficas. Se definirá el perfil del consumidor, conociendo sus preferencias y lo que buscan en el servicio. Finalmente se concluirá con el análisis del servicio, ya que este punto es muy importante para lograr la efectividad en la estrategia de servicio.

#### 4.3.1. EL MERCADO

El mercado se encuentra distribuido por todo Lima Metropolitana, existe un mercado potencial al cual se busca ingresar, son personas de Nivel Socioeconómico B que tienen edades entre 8 a 45 años, para el presente trabajo se está realizando una distribución por edades, para segmentar aún más las preferencias de este mercado.



Existe una distribución de todo el mercado potencial que tiene el presente proyecto, no obstante se requiere estrategias basadas en el profundo análisis que se llevará a cabo mediante la investigación de mercados, con lo cual lograremos tener un mayor alcance sobre los objetivos específicos que se han planteado. A su vez es necesario, que se analice el mercado junto con la actual oferta existente, para posteriormente poder hablar la estimación de la demanda. (Ver Gráfico N° 12).

**Gráfico N° 12: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LIMA**

Fuente: IPSOS Apoyo Perfiles Zonales (2013)

Con respecto a las variables demográficas, Lima Norte tiene aproximadamente la cuarta parte de toda la población de Lima, seguido por Lima Este, es el caso que en

esta zona geográfica se encuentra el distrito con mayor número de habitantes. En este distrito también se cuenta con el menor nivel de endeudamiento financiero.

En Lima Centro existen cerca de 1,156 manzanas que pertenecen al NSE B, no obstante esta zona se encuentra en el tercer lugar de nivel de endeudamiento, de los cuales su mayoría es con entidades bancarias. Para Lima Moderna, el distrito con mayor cantidad de pobladores es Santiago de Surco, seguido por La Molina, asimismo aproximadamente la cantidad de manzanas de NSE B es de 4,500. Lima Sur representa el 19 % de la población de Lima, predomina el NSE D en la mayoría de manzanas. Finalmente, la zona Callao aproximadamente tres cuartos partes de la cantidad de manzanas son de NSE C y D, adicionalmente el quince por ciento de los habitantes del callao mantienen deudas informales, ya sea con un amigo, familiar o otros (IPSOS 2012). En la Tabla N° 18 se muestran las variables.

**Tabla N° 18: VARIABLES TRADICIONALES DE LIMA METROPOLITANA**

Información Demográfica	Total	Lima Norte	Lima Este	Lima Centro	Lima Moderna	Lima Sur	Callao
Total Habitantes	9,439,632	2,370,717	2,285,886	778,146	1,252,299	1,783,415	969,170
% Respecto al total de habita	100%	25.11%	24.22%	8.24%	13.27%	18.89%	10.27%
Total de hogares	2,311,116	546,910	520,545	232,749	360,597	411,301	239,013
Superficie (Km2)	2,799.80	856.70	748.50	49.30	164.40	851.70	129.50
Total manzanas	91,897	23,088	24,041	5,233	9,800	19,701	10,034
Densidad ( Habitantes/Km2)	3,372	2,767	3,054	15,784	7,617	2,094	7,484

Número de Manzanas por NSE	Total	Lima Norte	Lima Este	Lima Centro	Lima Moderna	Lima Sur	Callao
NSE B	9,971	1,010	1,288	1,168	4,580	1,140	785
NSE B1	4,497	418	589	249	2496	442	303
NSE B2	5,474	592	699	919	2084	698	482

Fuente: IPSOS Apoyo Perfiles Zonales de la Gran Lima (2013)  
Elaboración propia

Utilizando los resultados obtenidos por medio de la encuesta se logra encontrar que un grupo de preferencia se encuentra en los juveniles de 12 a 16 años, principalmente de sexo masculino. Para el segmento de los adultos, se puede notar que se encuentran entre 25 a 35 años, también de preferencia hombres.

**Tabla N° 19: EDAD DE LOS ENCUESTADOS**

Resultados Juveniles			Resultados Adultos		
Edad	fi	fi (%)	Edad	fi	fi (%)
De 8 a 12 años	40	11.1%	De 18 a 25 años	66	19.4%
De 12 a 16 años	174	48.5%	De 25 a 35 años	207	60.9%
De 16 a 21 años	145	40.4%	De 35 a 45 años	67	19.7%
<b>Total</b>	<b>359</b>		<b>Total</b>	<b>340</b>	

Sexo	fi	fi (%)	Sexo	fi	fi (%)
M	185	51.5%	M	190	55.9%
F	174	48.5%	F	150	44.1%
<b>Total</b>	<b>359</b>		<b>Total</b>	<b>340</b>	

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

### Estilos de Vida

Una forma de clasificación de los comportamientos y conductas de un grupo de personas con características parecidas vienen a ser los estilos de vida. Con base en el estudio que realizó la empresa Arellano Marketing, para definir estas variables socio demográficas y psicológicas que tiene la sociedad, podemos entender cuáles son los estilos de vida que se acercan más al NSE B, al cual estamos enfocados.

Adicionalmente, partiendo de este esquema, el público objetivo del proyecto se aproxima al estilo de vida de aquellos que son afortunados y las modernas. En los siguientes párrafos se explicará las características que resaltan de estos grupos y su asociación como público objetivo del presente proyecto (Ver Gráfico N° 13).

✓ Afortunados

Son hombres o mujeres que prefieren su independencia, tienen mentalidad moderna, innovadora, sociable y se enfocan en su imagen. Pertenecen al Nivel Socioeconómico A, B y C. Son compradores por impulso y con una percepción de riesgo baja hacia nuevos productos. Consideran al precio como indicador de calidad y la marca es símbolo de estatus. Se observa que puede haber una gran aceptación a una nueva forma de ejercitarse, ya que la forma de entrenamiento es sofisticada, con buena diferenciación y un precio adecuado se puede acercar en gran medida a este estilo de vida.

✓ Modernas

Son mujeres con espíritu pujante y trabajador, les gusta verse bien, suelen maquillarse y encontrarse con las últimas tendencias. Son líderes de opinión. Dan mucha importancia a la calidad y ponen en segundo lugar el precio. Se preocupan por su salud. Como se puede notar, este grupo de personas tienen gran influencia debido a que son líderes de opinión que se encargarían de realizar una publicidad de "boca a boca" si el servicio es apreciado, este factor es importante porque facilitan la información a su círculo de influencia.

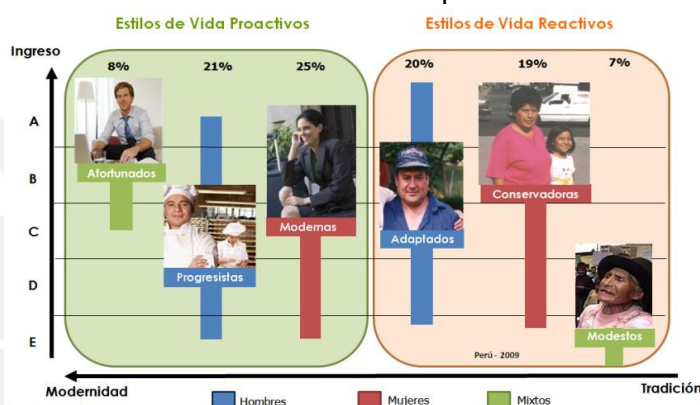


Gráfico N° 13: ESTILOS DE VIDA LIMA METROPOLITANA  
Fuente: Estilos de Vida-Arellano Marketing (2012)

4.3.2. EL CONSUMIDOR

Para llegar a conocer las preferencias del público objetivo se realizaron encuestas, focus groups y entrevistas a expertos, obteniendo resultados que servirán para el análisis de la situación de nuestros potenciales clientes para entender sus gustos hacia la Red de Academias de Artes Marciales Mixtas.

Según observación directa, junto con la consulta a expertos se ha identificado que la industria que existe es un mercado muy fragmentado. Las academias que ya cuentan con participantes presentan algunos problemas para lograr retener a los estudiantes y poca captación de nuevos estudiantes. Según las encuestas se ha logrado apreciar que gran parte de los encuestados juveniles indica que tiene días libres para entrenar Lunes, Miércoles y Domingos con 15.9 %, 16.2 % y 16.5 % respectivamente.

En el Gráfico N° 14 se muestra la disponibilidad obtenida.

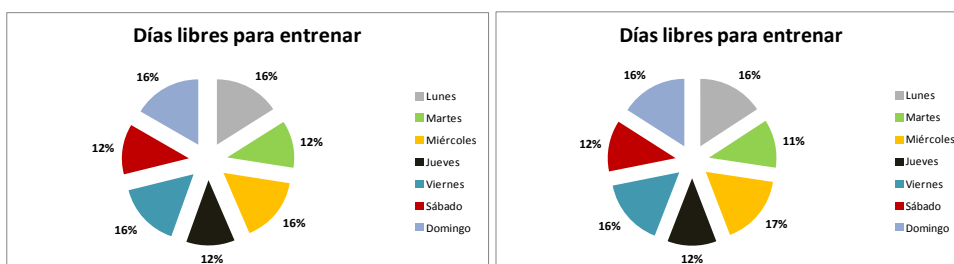


Gráfico N° 14: DISPONIBILIDAD DE DIARIA DE JÓVENES/ADULTOS  
Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Basado en el número de asistencias a la semana, se puede determinar que el mayor grupo de Juveniles asistiría con una frecuencia de de 2 a 3 veces por semana, por lo que se infiere que son quienes pueden asistir entre 10 y 12 clases durante el mes. En cuanto a los alumnos, que pudieron preferir algún tipo de enseñanza particular, preferían que se den muchas alternativas, según las entrevistas grupales se consideró que ellos eran potenciales clientes, por haber estado tanto tiempo en contacto con sus programas televisivos de preferencia.

Con respecto a las interacciones en la industria, se ha logrado encontrar que, aunque se tenga una gran oferta de centros, asociaciones y espacios para el desarrollo del tipo de actividades deportivas con índole de entretenimiento para infantiles, juveniles y adultos, muchos de estos no tienen el aspecto didáctico y metodologías adecuadas para realizar actividades de contacto y artes marciales, asimismo tampoco se ha notado una participación activa de todo el entorno de los estudiantes que actualmente practican este tipo de deportes.

Según expertos consultados, para los profesionales que se encuentran en la enseñanza de estos deportes es de vital importancia que la familia de los practicantes se encuentren involucrados y asuman los roles de motivación para el inicio de la práctica del deporte. La empresa debe buscar la integración de la familia en estas actividades, ya que podría tener oportunidad de buscar asociaciones internas.

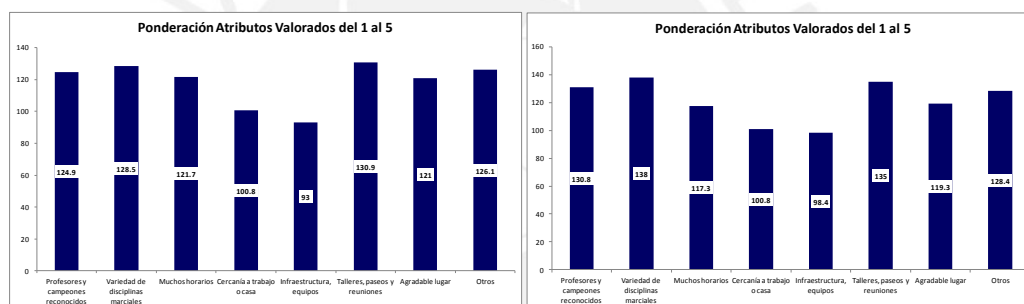


Gráfico Nº 15: PONDERACIÓN DE ATRIBUTOS PARA JÓVENES/ADULTOS

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

Por medio de observación directa, durante las visitas realizadas a la competencia, se identificó en la gran mayoría de empresas que sus instalaciones tienen un mantenimiento correctivo más no preventivo, llevándose este durante periodos de 5 a 6 meses, para lo cual cuentan con personal externo. Por otro lado, no se ha notado programas para mantener la lealtad de los clientes, si bien la publicidad realizada es adecuada, ésta no busca realizar estrategias más elaboradas fuera de simples promociones para lograr tener más clientes. De esta manera también se halló que existe cierta estacionalidad en el segmento, el número de participantes se incrementa durante los meses de septiembre a marzo.

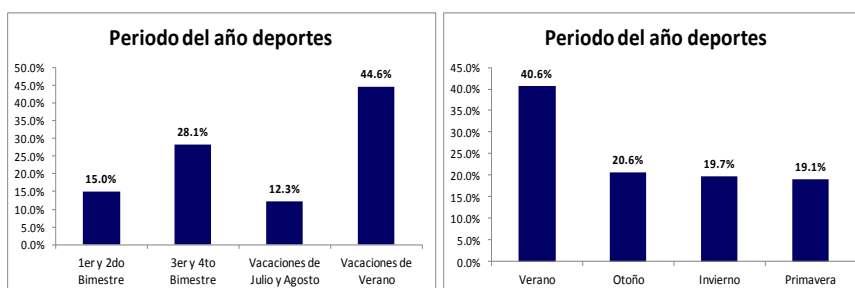


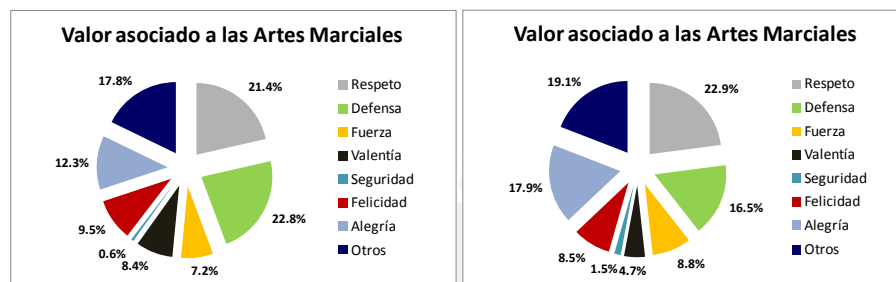
Gráfico Nº 16: ESTACIONALIDAD DE ASISTENCIA ANUAL DE JÓVENES/ADULTOS

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



En cuanto a las aptitudes y actitudes requeridas por el personal, se apreció una preferencia porque ellos cuenten con empatía, paciencia, flexibilidad y trabajo en equipo. Se notó que en muchos casos se podría contar con personal de soporte, estudiantes de la carrera de psicología, para que apoyen en temporadas de verano como parte del programa de prácticas pre profesionales, asimismo con estudiantes de la carrera de educación física para que puedan participar de la instrucción integral.

En cuanto a los hábitos de los consumidores, el conocimiento acerca de la práctica de algún deporte para los juveniles y adultos viene a ser de 82 % y 57 % respectivamente. En el caso de los juveniles, ellos manifiestan que han sentido bienestar físico al practicar artes marciales, también consideran como atributo decisivo para realizar una visita el diseño y la decoración del lugar que planean asistir.



**Gráfico N° 17: VALORES ASOCIADOS A LA PERCEPCIÓN DE JÓVENES/ADULTOS**

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

Si bien los adultos ponderan mayor cantidad de factores para realizar la decisión de compra, muchos de ellos relacionan la diversión y sociabilización con el deporte, no obstante según expertos consultados este particular comportamiento se desarrolla cuando tienen afinidad con actividades dinámicas, por lo que predominan también los espacios agradables y mayor cantidad de personas.

En relación a las clases que se podrían ofrecer, se ha investigado por fuentes primarias, que se debe implementar áreas y actividades detalladas basadas en las diversas artes marciales. Para el diseño de las actividades se logró contactar con diversos profesionales de los medios que realizaron una selección y adecuación de los circuitos por donde el deportista se sumergirá ante la experiencia.

Una característica que se obtuvo es el componente de los resultados concretos que tanto a nivel juvenil, como adulto llegan a materializarse en oportunidades de valorar el esfuerzo realizado, por lo que en las diferentes edades se estimulará el logro de resultados. En el caso de los seminarios, talleres y campeonatos, se buscará brindar niveles de atributos que puedan ser intangibles y que puedan recibir todos los participantes, esto fue mencionado por los participantes de los focus groups. En los siguientes párrafos se muestran los resultados más relevantes de la investigación de mercado, los cuales corresponden a las características del público objetivo y la evaluación del concepto.

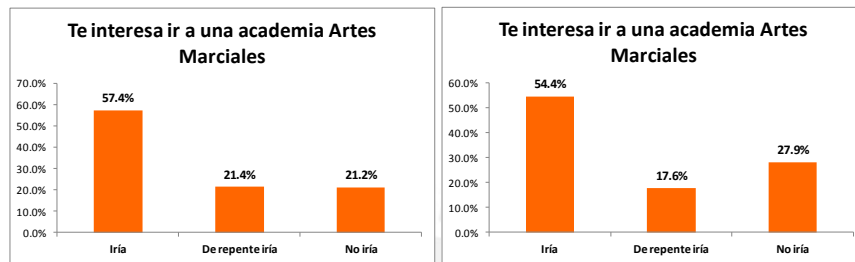
- ✓ Atributo más valorado

Las encuestas revelaron que los juveniles tienen como atributo más valorado un agradable lugar, infraestructura y equipos. Por otro lado, para los adultos es importante que se cuente con muchos horarios, infraestructura y diversas disciplinas marciales.

En ambos casos, tanto juveniles como adultos consideran que las academias deberán tener mucha variedad de cursos, así como generar torneos, seminarios, reuniones que busquen la confraternidad y poder conocer a sus compañeros de la academia.

✓ Intención de compra

Se halló un resultado mayor al cincuenta por ciento para ambos segmentos de mercado, tanto juveniles como adultos consideran factible asistir a una academia de artes marciales para entrenar (Ver Gráfico N° 18). Es importante mencionar, que existe la posibilidad que este porcentaje de personas pueda ser eventual, no obstante ese porcentaje puede contener un grupo de personas que sean habituales asistentes.



**Gráfico N° 18: ESTRUCTURA DE LA INTENCIÓN DE ADQUISICIÓN DEL SERVICIO**  
Elaboración propia

✓ Servicios complementarios

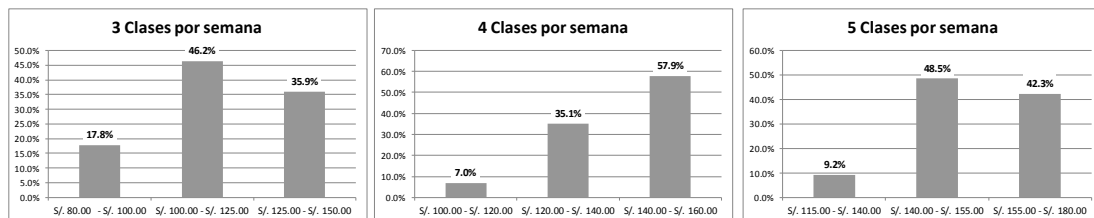
Para este caso, como servicios complementarios, se busco reducir la brecha entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido, por ello se revisó la relación entre los valores de la academia de artes marciales con las creencias que tenían cada segmento. Como resultado se encontró que la “defensa” es un valor que prevalece en ambas edades, sin embargo la “valentía” era más relativa a quienes tenían mayor edad, finalmente el “respeto” era el valor que preferían los más jóvenes.

✓ Marca y logo

Para este caso, tanto en juveniles como en adultos, se ha puesto en evidencia que muchos de ellos tienen preferencias por gráficos serios e intensos, que demuestren fuerza, poder, seguridad, aquellos atributos que percibieron como los más apropiados para asociar artes marciales.

✓ Precio

Según las encuestas y los focus groups, se pudo apreciar que el público prefería optar por un precio relativamente bajo, ya que consideraban un servicio nuevo y sofisticado, con lo que prevaleció el costo ante la calidad del servicio.



**Gráfico N° 19: ESTRUCTURA DEL PRECIO PARA JÓVENES**  
Elaboración propia

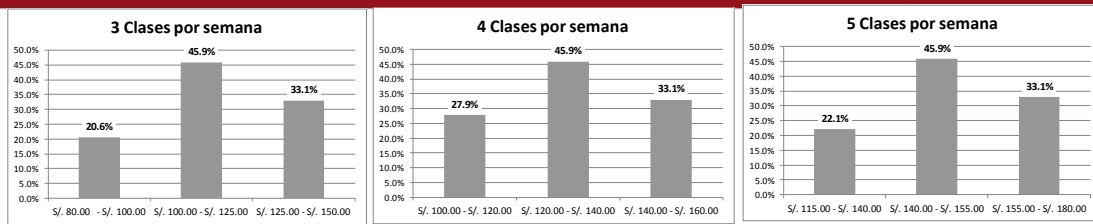


Gráfico N° 20: ESTRUCTURA DEL PRECIO PARA ADULTOS  
Elaboración propia

### Perfil del Consumidor

Para conocer mejor el perfil del consumidor se realiza la agrupación de los resultados obtenidos. En el Gráfico N° 21, se categoriza y define de forma clara los subgrupos que se encuentran dentro del mercado objetivo.

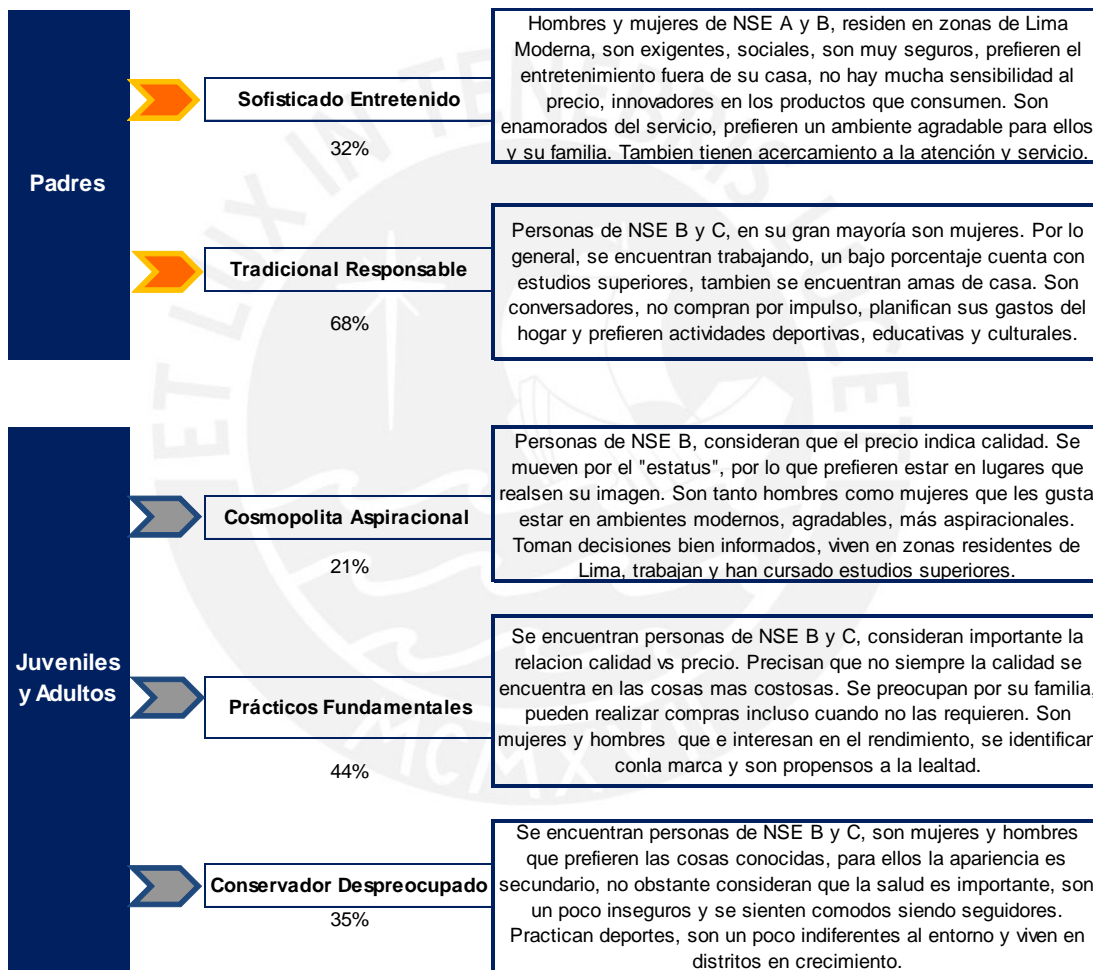
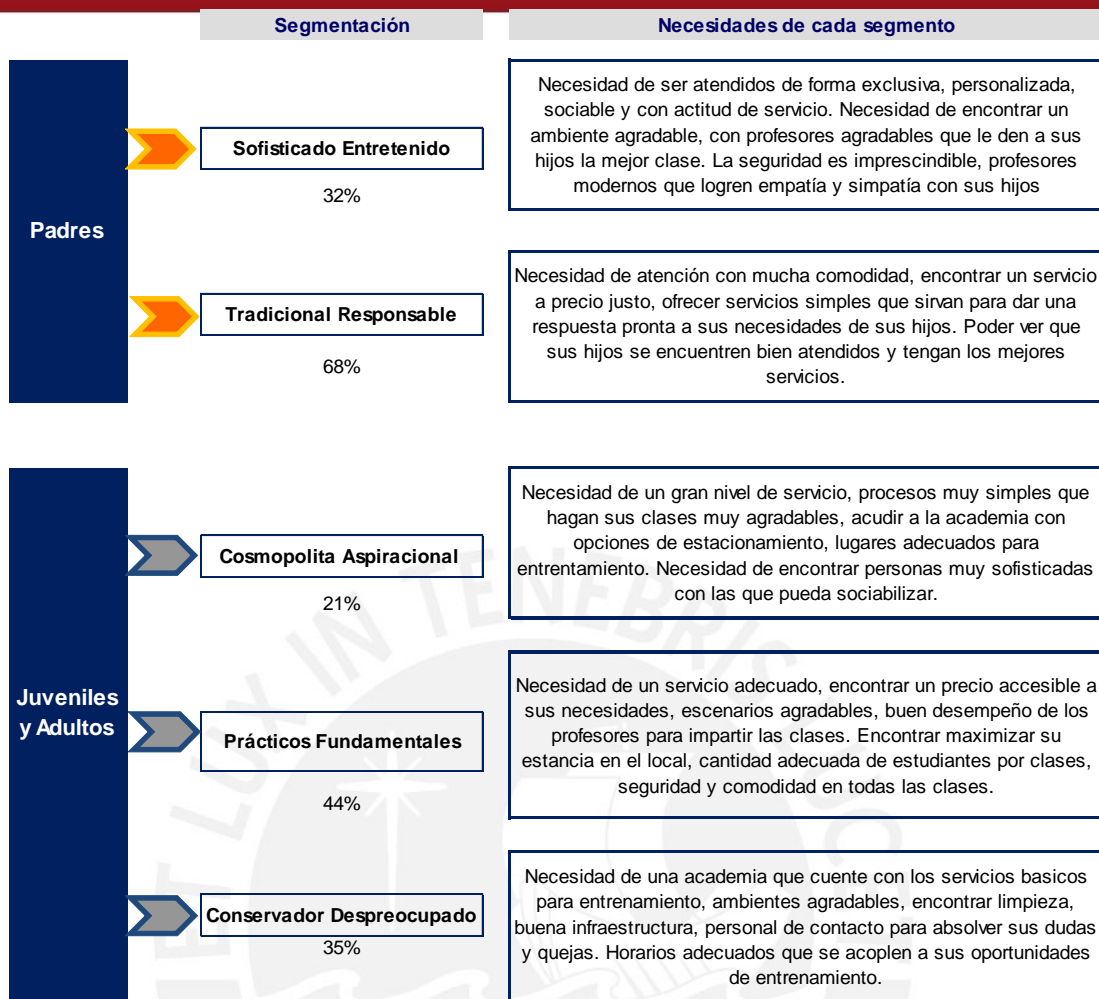


Gráfico N° 21: DESCRIPCIÓN DE LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO  
Elaboración propia

### 4.3.3. SERVICIOS

Para lograr obtener satisfacción de los segmentos de mercado obtenidos en el acápite anterior, se desarrollará la oferta diferenciada para cada uno de los grupos encontrados.

En el Gráfico N° 22 se muestra la oferta para cada segmento.



**Gráfico Nº 22: NECESIDADES DE LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**  
Elaboración propia

El servicio a ofrecer consiste en muchas disciplinas marciales en un sólo lugar, donde el alumno podrá desarrollar sus habilidades de una manera muy enriquecedora a través del autoconocimiento.

Se establecerá el servicio básico, el cual constará de los componentes centrales, abarcando las necesidades específicas de cada uno de los segmentos, en consecuencia se darán soluciones a todos aquellos requerimientos comunes.

En el caso de los servicios complementarios, serán aquellos que ampliarán al servicio básico adecuándose a lo que requiere cada segmento en particular. La diferenciación afectará los atributos de cada academia, teniendo por objetivo maximizar la satisfacción de las necesidades de cada segmento.

El proceso de entrega del servicio se detallará en el capítulo del Plan de Marketing, en el que se mencionará la naturaleza del rol del cliente, tiempos de duración de entrega del servicio, características y el estilo que tendrán los servicios.

Se ha definido un grupo de actividades mediante las cuales se interactúa directamente con el consumidor. Este análisis está relacionado con la calidad, por ende es necesario identificar las etapas claramente y definir las para su aplicación.

**Tabla N° 20: ESTRUCTURA DE LOS MOMENTOS DE LA VERDAD**

Etapa	Momento de la Verdad	Estándar Mínimo
<b>Contacto Inicial</b>	Página Web, Folletos, Eventos deportivos donde se promociona la academia.	Brindar la mayor cantidad de información para que le potencial cliente pueda interesarse por adquirir unas clases, pueda ver las diferentes artes marciales que se practica, persuasión de forma directa hasta que el cliente consiga la compra.
	Artículos en el diario- sección deportes sobre instructores de la academia	Promoción de que contamos con un grupo de instructores de primer nivel en el campo del deporte, se cuenta con condiciones óptimas para el desarrollo de nuestras operaciones.
	Seminarios, Competencias y otras actividades sociales.	Acordar con el cliente sobre nuevos otros productos adicionales que ofrece la academia, implementos para desarrollar deportes, beneficios entre otros.
<b>Demostración del Servicio / Producto</b>	Clases de prueba	Asignar un horario adecuado para que el cliente realice la primera clase de prueba y se interese en adquirir una mensualidad.
	Observación de Productos en la tienda	Muestra de los productos deportivos con los que se cuenta en la tienda y puedan servir para adquirir mensualidad o solo productos para la práctica de las Artes Marciales.
<b>Proforma de Venta</b>	Formas de Pago, modalidades de cuotas	Mostrar las formas de pago, las cuotas, artículos promocionales, que se tendrán si adquiere productos y se integra a algún equipo de la academia.
	Descuentos por matrícula en grupos	Consultar al cliente, si conoce amigos o es parte de algún colectivo del cual pueda tener influencia y pueda invitarlos a participar de descuentos especiales.
	Membrecías por matrícula en varios meses	Informar al cliente sobre los beneficios de matricularse por varios meses, políticas de congelamiento.
<b>Cierre de Venta</b>	Realizar el proceso de venta de productos deportivos o mensualidades para adquirir	Tomar todos los datos del cliente y finalizar el proceso de venta para que el cliente ya sea considerado miembro de la academia y empiece a recibir las clases.
<b>Servicio de Post Venta y Atención al Cliente</b>	Seguimiento mensual al desempeño del estudiante, horarios que se inscribe, cumplimiento de las horas.	Se debe realizar un mapeo y sistema de gestión para todo el control del aprendizaje, desarrollo, rendimiento, asistencia y formación al nuevo estudiante, basados en indicadores.
	Asesoría nutricional, social, terapias alternativas, consultar sobre algunas nuevas necesidades.	Llevar una política de desarrollo y capacitación al nuevo estudiante, brindándole alternativas que sirvan para desarrollarse íntegramente y obtengamos lealtad hacia nuestra academia.
	Seminarios, otras actividades en la cual se busque la integración y la retroalimentación del servicio.	Promover el deporte de combate, haciendo que el estudiante cultive como suya la filosofía de la academia y sea una persona íntegra orientada a nuestros valores.
	Absolver consultas, resolver reclamos, atender interrogantes, brindar nuevos servicios que requiera.	Brindar soluciones y ser una fuente efectiva para la atención de todo el servicio de post-venta que integrará el libro de reclamaciones con todos los nuevos requerimientos así como problemas que aparezcan.

Elaboración propia

#### 4.4. DEMANDA DEL PROYECTO

El presente acápite consiste en la cuantificación de la demanda que tendrán los locales de la red de academias. Para realizar el cálculo de la estimación de la demanda se utilizaron fuentes secundarias, como la información demográfica de Lima Metropolitana obtenida por IPSOS Apoyo y fuentes primarias, como encuestas.

Las encuestas proporcionaron datos que originaron porcentajes que se atribuyeron a las preferencias del público. De forma paralela se realizaron análisis a través de árboles de decisiones.



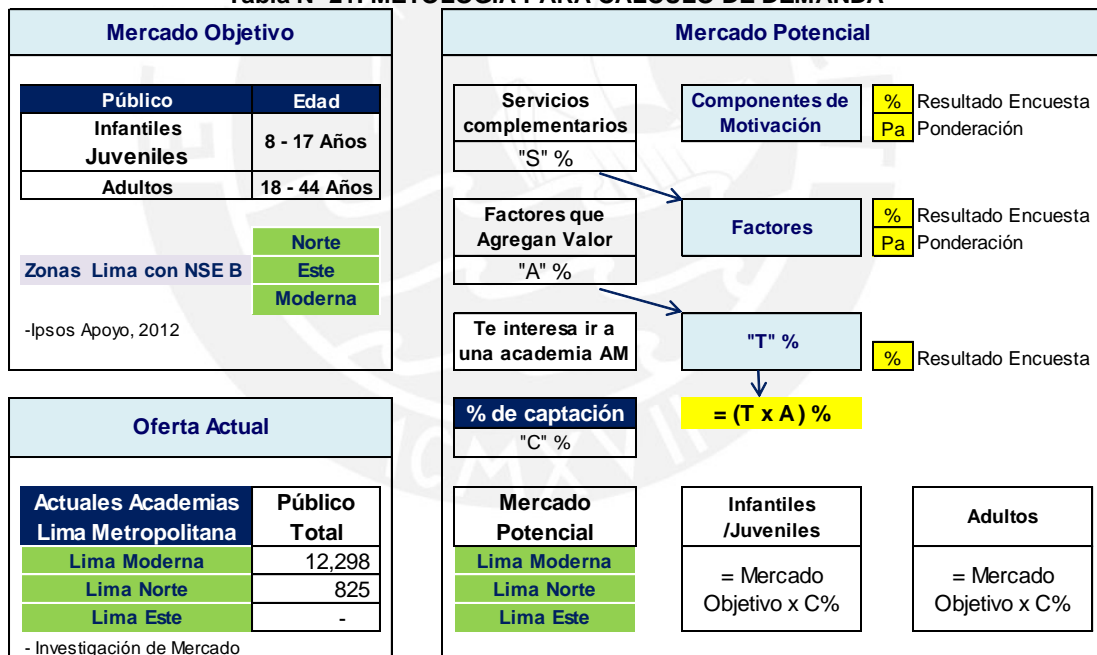
La metodología empleada para el cálculo de la demanda comienza con las encuestas realizadas, durante el diseño del muestreo se calcularon muestras representativas para los dos segmentos a los cuales está destinado el proyecto.

Para estimar la cantidad de clientes que estarían dispuestos a consumir los programas ofrecidos por la academia, se utilizó el porcentaje esperado de captación de clientes por el tamaño del Mercado Objetivo. El porcentaje esperado de captación de clientes proviene de las preguntas realizadas en las encuestas relativas a los factores de decisión de compra del servicio.

El primer filtro se realiza con los servicios complementarios, es decir elementos asociados a las artes marciales que los motivarían a practicar el deporte. El segundo filtro se realiza con aquellos factores que acercarían al potencial cliente a tomar la decisión de practicar el deporte, influida por elementos de calidad que agregan valor, con el resultado de la ponderación se obtiene el grado de aceptación ponderada de factores. El tercer filtro proviene de la pregunta de asistir a una academia de artes marciales, del cual se obtiene un porcentaje. Por último, para obtener el porcentaje esperado de captación de clientes, se multiplica el porcentaje de asistir a una academia por el grado de aceptación ponderada de factores.

El mercado potencial se determina por el porcentaje de captación para segmento por el correspondiente mercado objetivo. En la Tabla N° 21 se muestra la metodología.

Tabla N° 21: METOLOGÍA PARA CÁLCULO DE DEMANDA



Elaboración propia

Para obtener el mercado objetivo, se filtró a la población de Lima Metropolitana que cumplieran las características a las cuales va destinado el proyecto. La primera característica son aquellas personas que se encuentren en el nivel socio económico B, a su vez residan en zonas geográficas de Lima Norte, Lima Este y Lima Moderna.

Se tuvieron que analizar de forma paralela el segmento juvenil y el segmento adulto, el primero incluía a individuos con edades entre 8 y 18 años, mientras que al segundo pertenecían individuos con edades entre 18 y 45 años. En la Tabla N° 22 se muestra la distribución del mercado objetivo.

Tabla Nº 22: DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Personas		Zonas de Lima (Habitantes)		
		Norte	Este	Moderna
NSE B		140,473	122,413	693,566

Publico		Zonas de Lima (%)		
		Norte	Este	Moderna
Infantiles /Juveniles	De 8 - 17 Años	18	19	14
Adultos	De 18 - 44 Años	43	45	41
Total (%)		61	64	55

NSE B		Mercado Objetivo			
Publico	Edad	Norte	Este	Moderna	Total
Infantiles /Juveniles	De 8 - 17 Años	25,285	23,258	97,099	145,643
Adultos	De 18 - 44 Años	60,403	55,086	284,362	399,851
Total		85,688	78,344	381,461	545,494

Habitantes  
x  
Factor %

Elaboración propia

Para el segmento juvenil, los servicios complementarios o componentes de motivación de compra, tienen un porcentaje ponderado de 28 %. Este porcentaje se incluye como un factor que agrega valor, por ello es que realizando la ponderación junto con los otros factores se obtiene el grado de aceptación ponderada viene a ser 23 %. El porcentaje de asistir a una academia es de 57 %, el cual se multiplica por el grado de aceptación, obteniendo 13 % como porcentaje de captación de clientes. En la Tabla Nº 23 se muestra el árbol de ponderación para obtener el porcentaje de captación.

Tabla Nº 23: PORCENTAJE CAPTACIÓN JUVENILES

Factores que agregan valor		
"A" %		
"A" %	23%	
Factores	%	Pa
Profesores y campeones reconocidos	13%	15%
Variedad de disciplinas marciales	14%	25%
Muchos horarios	13%	25%
Cercanía a trabajo o casa	11%	10%
Infraestructura y equipos	10%	15%
Talleres, paseos y reuniones	14%	10%
Agradable lugar	13%	15%
Otros	13%	10%
Servicios complementarios	28%	25%

Servicios complementarios		
"S" %		
"S" %	28%	
Componentes de Motivación	%	Pa
Respeto	21%	40%
Defensa	23%	35%
Fuerza	7%	15%
Valentía	9%	35%
Seguridad	1%	35%
Felicidad	9%	15%
Alegría	12%	25%
Otros	18%	15%

Te interesa ir a una academia AM		
"T" %	Asistirán	
57%		
Porcentaje de captación (%)	"C" % = (T x A) %	
13%		

Encuesta		
Ponderación	10%	Muy bajo
Factores	15%	Bajo
Independientes	25%	Medio
	35%	Alto
	40%	Muy alto

Elaboración propia

Para el segmento adulto, los servicios complementarios o componentes de motivación de compra, tienen un porcentaje ponderado de 29 %. Este porcentaje se incluye como un factor que agrega valor, por ello es que realizando la ponderación junto con los otros factores se obtiene el grado de aceptación ponderada viene a ser 30 %. El porcentaje de asistir a una academia es de 54 %, el cual se multiplica por el grado de aceptación, obteniendo 17 % como porcentaje de captación de clientes. En la tabla Nº 24 se muestra el árbol de ponderación para obtener el porcentaje de captación.

**Tabla N° 24: PORCENTAJE CAPTACIÓN ADULTOS**

Factores que agregan valor		
"A" %		
"A" %	30%	
Factores	%	Pa
Profesores y campeones reconocidos	14%	15%
Variedad de disciplinas marciales	14%	35%
Muchos horarios	12%	25%
Cercanía a trabajo o casa	10%	25%
Infraestructura y equipos	10%	35%
Talleres, paseos y reuniones	14%	25%
Agradable lugar	12%	25%
Otros	13%	25%
Servicios complementarios	29%	15%

Servicios complementarios		
"S" %		
"S" %	29%	
Componentes de Motivación	%	Pa
Respeto	23%	40%
Defensa	16%	35%
Fuerza	9%	25%
Valentía	5%	35%
Seguridad	1%	35%
Felicidad	9%	25%
Alegría	18%	25%
Otros	19%	15%

<b>Te interesa ir a una academia AM</b>	"T" %	<b>Asistirían</b>
	54%	
<b>Porcentaje de captación (%)</b>	"C" % = (T x A) %	
	17%	

Encuesta		
Ponderación	10%	Muy bajo
Factores	15%	Bajo
Independientes	25%	Medio
	35%	Alto
	40%	Muy alto

Elaboración propia

La cantidad de clientes que estarían dispuestos a comprar cualquiera de los programas de la academia es el producto del tamaño del mercado objetivo con el porcentaje de captación de cada segmento. En la Tabla N° 25 se muestra la distribución del mercado potencial.

**Tabla N° 25: CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL**

Mercado Potencial	Zonas de Lima	Infantiles /Juveniles	Adultos	Total
Mercado Objetivo*C%	Norte	3,280	9,995	13,275
	Este	3,017	9,115	12,132
	Moderna	12,597	47,052	59,650
		<b>18,895</b>	<b>66,162</b>	<b>85,057</b>

Elaboración propia

La oferta actual es la cantidad de público que actualmente se encuentra practicando artes marciales en centros de enseñanza ubicadas en Lima Norte, Lima Este y Lima Moderna, a través de la investigación de mercados se pudo cuantificar la oferta existente. En la Tabla N° 26 se muestra la oferta de academias actual.

**Tabla N° 26: DISTRIBUCIÓN DE LA OFERTA ACTUAL**

Oferta Actual	Actuales Academias			Total
	Norte	Este	Moderna	
<b>Total</b>	825	80	12,298	13,203

Elaboración propia

Para encontrar la demanda insatisfecha, se realiza la diferencia entre el mercado potencial y la oferta actual, obteniendo las cantidades totales para cada zona geográfica. La demanda insatisfecha para el segmento juvenil y segmento adulto se encuentra distribuida de acuerdo a los porcentajes obtenidos en el mercado potencial, por lo que realizando las proporciones correspondientes obtenemos la demanda insatisfecha para cada grupo. La cantidad de personas hallada se considera como potenciales clientes, por ello la variabilidad de la demanda solo dependerá de la efectividad de las estrategias de marketing para captar público, el factor de efectividad a utilizar será de 13 % y 5 % para juveniles y adultos respectivamente. En la Tabla N° 27 se muestra la estimación de la demanda insatisfecha.

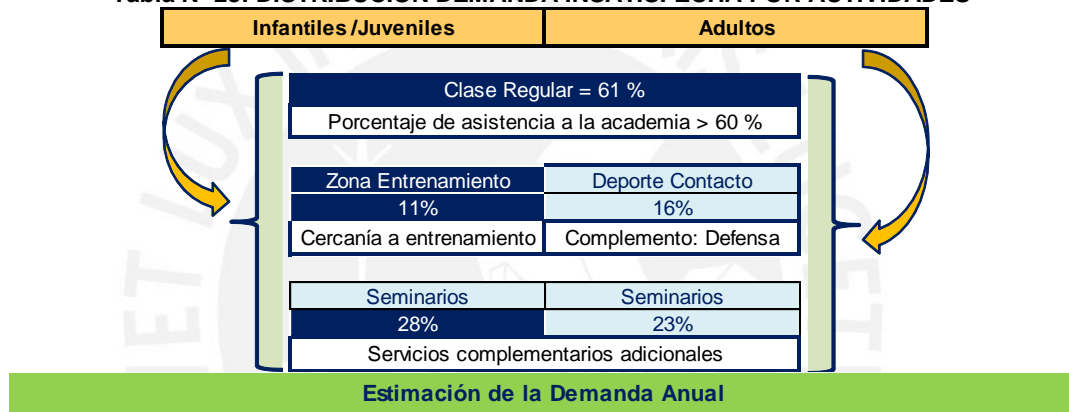
**Tabla N° 27: ESTIMACIÓN DEMANDA INSATISFECHA**

Demanda Insatisfecha	Total	Infantiles /Juveniles	Adultos	Infantiles /Juveniles	Adultos
Norte	12,450	25%	75%	3,077	9,374
Este	12,052	25%	75%	2,998	9,055
Moderna	47,352	21%	79%	10,000	37,352
	<b>71,854</b>			<b>16,074</b>	<b>55,780</b>
Efectividad Plan Marketing				13%	5%
				↓	↓
Cálculo de la demanda				<b>2,020</b>	<b>2,690</b>

Elaboración propia

Las academias ofrecerán un conjunto de programas dirigidos al segmento juvenil y al segmento adulto. Para obtener la demanda insatisfecha por cada actividad ofrecida, se distribuye la demanda potencial por medio de los porcentajes de captación obtenidos en las encuestas. Las variables a considerar serán clases regulares, seminarios, zonas de entrenamiento para el segmento infantil y deportes de contacto para los adultos. En la Tabla N° 28 se muestra la distribución porcentual, a través de la cual se calculan la demanda para cada clase, programa o seminario que ofrecerá la academia.

**Tabla N° 28: DISTRIBUCIÓN DEMANDA INSATISFECHA POR ACTIVIDADES**



	Infantiles /Juveniles		Adultos		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%		
Clase Regular	Infantiles	1,230	61%		1,230	
	Adulto			1,640	61%	1,640
Deporte Contacto	Adulto			420	16%	420
Zona Entrenamiento	Infantiles	230	11%		230	
Seminarios	Seminario	70		70		140
	Funcional	280	28%	350	23%	630
	Campeonato	210		210		420
		<b>2,020</b>	<b>100%</b>	<b>2,690</b>	<b>100%</b>	<b>4,710</b>

Elaboración propia

La estacionalidad a emplear fue calculada utilizando el resultado de las encuestas acerca de la preferencia del público durante los períodos del año para realizar deportes. Los deportes de contacto tendrán la disponibilidad tomando en cuenta el resultado de las encuestas, mientras que las zonas de entrenamiento y Seminarios estarán afectadas por un factor de disponibilidad de acuerdo a la capacidad física de la academia (Ver Anexo N° 17).

**Tabla N° 29: ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Deportes Contacto	14.09%	14.09%	5.88%	5.88%	5.88%	5.74%	5.22%	5.22%	7.97%	7.97%	7.97%	14.09%
Zonas de Entrenamiento	16.91%	16.91%	5.25%	5.25%	5.25%	5.25%	6.26%	6.26%	5.25%	5.25%	5.25%	16.91%
Seminarios	4.83%	11.27%	4.83%	11.27%	4.83%	12.96%	12.96%	4.83%	4.83%	4.83%	11.27%	11.27%

Elaboración propia

De acuerdo a los datos mencionados anteriormente, se propone la estimación de la demanda para el proyecto a lo largo de cinco años. Para el año 2014, se considera que los meses de enero y febrero no se tendrán operaciones porque durante esos meses se realizan las inversiones previas a la operación. En la Tabla N° 30 se muestra la demanda del proyecto para ese año.

**Tabla N° 30: DEMANDA DEL PROYECTO 2014**

		2014												TOTAL
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Clase Regular	Infantiles			72	72	72	71	64	64	98	98	98	173	883
	Adulto			96	96	96	94	86	86	131	131	131	231	1,178
Deporte Contacto	Adulto			22	22	22	22	26	26	22	22	22	71	278
Zona Entrenamiento	Infantiles			11	26	11	30	30	11	11	11	26	26	193
Seminarios	Seminario			12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	117
	Funcional			70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	700
	Campeonato			35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	350

Elaboración propia

El proyecto tendrá como horizonte de análisis cinco años, para los cuatro años restantes la demanda se muestra en la Tabla N° 31.

**Tabla N° 31: DEMANDA DEL PROYECTO 2015-2018**

		2015											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Clase Regular	Infantiles	182	182	76	76	76	74	67	67	103	103	103	182
	Adulto	243	243	101	101	101	99	90	90	137	137	137	243
Deporte Contacto	Adulto	75	75	23	23	23	23	28	28	23	23	23	75
Zona Entrenamiento	Infantiles	12	27	12	27	12	31	31	12	12	12	27	27
Seminarios	Seminario	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Funcional	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	Campeonato	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
		2016											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Clase Regular	Infantiles	191	191	80	80	80	78	71	71	108	108	108	191
	Adulto	255	255	106	106	106	104	94	94	144	144	144	255
Deporte Contacto	Adulto	78	78	24	24	24	24	29	29	24	24	24	78
Zona Entrenamiento	Infantiles	12	29	12	29	12	33	33	12	12	12	29	29
Seminarios	Seminario	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	Funcional	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Campeonato	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
		2017											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Clase Regular	Infantiles	210	210	88	88	88	86	78	78	119	119	119	210
	Adulto	280	280	117	117	117	114	104	104	159	159	159	280
Deporte Contacto	Adulto	86	86	27	27	27	27	32	32	27	27	27	86
Zona Entrenamiento	Infantiles	13	31	13	31	13	36	36	13	13	13	31	31
Seminarios	Seminario	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	Funcional	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	Campeonato	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
		2018											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Clase Regular	Infantiles	231	231	97	97	97	94	86	86	131	131	131	231
	Adulto	308	308	129	129	129	126	114	114	174	174	174	308
Deporte Contacto	Adulto	95	95	29	29	29	29	35	35	29	29	29	95
Zona Entrenamiento	Infantiles	15	35	15	35	15	40	40	15	15	15	35	35
Seminarios	Seminario	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Funcional	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Campeonato	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

Elaboración propia

En síntesis, en la Tabla N° 32 se muestra demanda a lo largo de todo el proyecto.

**Tabla N° 32: DEMANDA DEL PROYECTO 2014-2018**

		2014	2015	2016	2017	2018
Clase Regular	Infantiles	883	1,292	1,356	1,492	1,641
	Adulto	1,178	1,722	1,808	1,989	2,188
Deporte Contacto	Adulto	278	441	463	509	560
Zona Entrenamiento	Infantiles	193	242	254	279	307
Seminarios	Seminario	117	147	154	170	187
	Funcional	700	662	695	764	840
	Campeonato	350	441	463	509	560
<b>TOTAL PERSONAS</b>		<b>3,699</b>	<b>4,946</b>	<b>5,193</b>	<b>5,712</b>	<b>6,283</b>

Elaboración propia



## CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing se debe planificar comprendiendo como interactúa el mercado en el cual operará la empresa. En la Tabla N° 33 se presenta la definición del mercado.

**Tabla N° 33: MERCADO PARA LA RED DE ACADEMIAS DE ARTES MARCIALES**

	Mercado Potencial	Mercado Objetivo	Mercado Meta
Padres	Padres que tengan hijos entre los 8 y 18 años.	Padres que tengan hijos entre los 8 y 18 años de edad, residentes en Lima, que necesiten encontrar una forma de recreación para sus hijos.	Padres que tengan hijos entre los 8 y 11 años de edad, residentes en Lima, que necesiten encontrar una forma de recreación para sus hijos contribuyendo a su formación integral.
Juveniles y Adultos	Personas entre 18 y 45 años de edad, con diversas ocupaciones.	Personas entre 18 y 45 años de edad, con diversas ocupaciones, que laboren o residan en Lima.	Personas entre 18 y 45 años de edad, con diversas ocupaciones, que laboren o residan en Lima y se encuentren con ganas de realizar actividades deportivas.

Elaboración propia

### 5.1. OBJETIVOS DE MARKETING

Se presentan los objetivos de Marketing para todo el horizonte de evaluación del proyecto. En la Tabla N° 34 se presenta el diseño de los indicadores junto con la herramienta que se utilizará para realizar la medición de los mismos.

**Tabla N° 34: OBJETIVOS DE MARKETING**

N°	Objetivos	Indicador	Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2 a 3 años)	Largo Plazo (4 a 5 años)	Herramienta
1	Incremento en las ventas	% Crecimiento Ventas Anual	-	20%	40%	Estado de Ganancias y Pérdidas
2	Lograr mayor asistencia de alumnos infantiles	Cantidad de Alumnos Infantiles Inscritos / Cantidad de Alumnos Inscritos	15%	25%	35%	Base Datos de Clientes
3	Captar alianzas con instituciones públicas y privadas	Número de Asociaciones	30%	35%	45%	Base Datos de Clientes
4	Clasificación del servicio y actividades como excelente o bueno	Clientes encuestados que consideren el servicio con puntuación "5" o "4" / Total Clientes encuestados	60%	75%	90%	Encuesta Post Servicio
5	Consolidar el posicionamiento de la marca como líder en entretenimiento deportivo marcial	Clientes con una asociación correcta de la Academia con aprendizaje y diversión marcial / Total de encuestados	35%	50%	75%	Encuesta Post Servicio
6	Cambio de infraestructuras e introducción de servicios complementarios	Número de Servicios Complementarios Desarrollados	-	40%	50%	Encuesta Post Servicio
7	Captación de nuevos clientes juveniles - adultos	Alumnos inscritos año actual / Alumnos inscritos año anterior	-	25%	35%	Base Datos de Clientes
8	Retención de clientes	Variación del número de participantes en el año actual en comparación al año anterior	-	35%	45%	Base Datos de Clientes

Elaboración propia

### 5.2. SEGMENTACIÓN

El mercado donde operará la Red de Academias está orientado a dos segmentos distintos, por ello se planteó realizar la segmentación utilizando variables geográficas, demográficas, psicológicas y conductuales.

Para el segmento de los padres se tiene por mercado objetivo aquellos que residan en Lima Metropolitana, con hijos entre 8 y 18 años, quienes se dediquen a actividades educativas en colegios, academias, institutos y universidades que busquen ocupar su tiempo en actividades de deportivas. En el caso de los juveniles y adultos, son personas entre 18 y 45 años con necesidades de entretenimiento, con un estilo de vida muy activo, en busca de alternativas de recreación orientadas al deporte de contacto y artes marciales. En la Tabla N° 35 se muestra la segmentación del mercado objetivo.

**Tabla Nº 35: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**

VARIABLES	Padres	Juveniles y Adultos
<b>Geográficas</b>	Padres que residan en distritos de Lima Metropolitana y sus hijos asistan a colegios, academias, institutos, universidades de Lima Metropolitana.	Juveniles y adultos que vivan o laboren en Lima Metropolitana
<b>Demográficas</b>	Padres cuyos hijos tengan entre 8 y 18 años, tanto masculino como femenino, dirigido principalmente a nivel socioeconómico B y C+.	Juveniles y adultos que tengan desde 18 hasta 41 años de edad, hombres o mujeres dentro del nivel socioeconómico B y C+
<b>Psicológicas</b>	Padres con un estilo de vida activo que busquen ocupar el tiempo de sus hijos de manera productiva basada en el deporte de contacto.	Personas con un estilo de vida moderno, activo que se encuentren en la búsqueda de alternativas de recreación basadas en el deporte.
<b>Conductuales</b>	Padres que busquen formas de actividades deportivas, orientadas a la disciplina de sus hijos, formación y definición de carácter basadas en las artes marciales para prevención de enfermedades contemporáneas como estrés, falta de concentración bullying, etc.	Colectivo de personas que busquen y disfruten actividades de contacto, culto al cuerpo, la salud y el deporte.

Elaboración propia

### 5.3. POSICIONAMIENTO

Con el objetivo de definir el posicionamiento, se debe tener claro que ambos segmentos son distintos, por lo tanto el posicionamiento será diferenciado para cada uno. Se ofrecerá un servicio que trascienda a la simple enseñanza de deportes de contacto y artes marciales, por ello se tendrá muchas actividades que generen un vínculo cercano con los estudiantes y/o participantes.

- Posicionamiento para el segmento Padres

Experiencia de entretenimiento integral donde todos sus hijos se divierten, aprenden valores, forman carácter, disciplina, comparten experiencias e interactúan en situaciones aplicables a la vida real.

- Posicionamiento para el segmento Juveniles – Adultos

Entretenimiento moderno basado en artes marciales combinadas con actividades físicas complementarias que ayudan a encontrar resultados físicos, mejor salud, diversión y sociabilización a través de lazos fraternos entre los integrantes de la academia.

El posicionamiento tendrá dos principios fundamentales, la mejora continua, ya que siempre se buscará nuevas actividades y la innovación para cada una de las experiencias que tendrán los participantes. El segundo fundamento será la excelencia en el servicio, garantizar la satisfacción del cliente, darle valor al servicio mejorar la efectividad de las clases y aumentando sus habilidades en las artes marciales. Ambos atributos darán como resultado un cliente totalmente satisfecho, cubriendo sus necesidades, para lograr a futuro la lealtad de los clientes. La red de Academias de Artes marciales tiene por objetivo llegar a ser la mejor opción de entretenimiento marcial de todo Lima metropolitana.

La postura competitiva que tendrá la red de Academias será una postura agresiva, ya que en el mercado actual se cuentan con muchas empresas que brindan los servicios de entretenimiento deportivo, con las cuales se buscará competir de forma frontal mediante esfuerzos de marketing. En el futuro se debe llegar a obtener la postura del líder que siempre innove y se encuentre un paso delante de la competencia.

## 5.4. MIX DE MARKETING

### 5.4.1. SERVICIO

Se ofrecerá clases de artes marciales mixtas, deportes de contacto, con las cuales se buscará satisfacer todas las necesidades que tengan los clientes, dando respuesta a sus requerimientos, entendiendo la demanda de las mismas para convertir la Red de Academias en su opción preferida.

La Red de Academias tendrá niveles de servicio, empezando por el servicio real, el servicio básico tangible y el servicio aumentado.

#### **Servicio Real**

El beneficio básico que tendrá la academia será la enseñanza, práctica y entrenamiento de deportes de contacto y artes marciales mixtas, se ofrecerán un grupo de deportes marciales, clases privadas y grupales, entrenamiento funcional, así como programas especiales para los infantiles y jóvenes.

#### **Servicio Básico Tangible**

Se brindará un servicio de gran calidad, escuchando al cliente, con el objetivo de posicionar a la Red de Academias como una de las más importantes, teniendo la imagen de una empresa con gran respeto al cliente, seriedad, solidez y atractiva para nuestro público objetivo. Si bien las acciones tangibles son dirigidas a los cuerpos de los participantes, también se tiene acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas, como es la educación marcial que se impartirá a los infantiles, jóvenes así como valores de la academia y transmitir todo el conocimiento acerca del estilo que tendrá la Red de Academia.

#### **Servicio Aumentado**

Se tendrá al cliente como foco principal para toda la operación del servicio, en la cual la atención siempre será de forma personal y con excelencia de servicio, buscando la satisfacción del cliente y su lealtad hacia la empresa.

La empresa ofrecerá un grupo de clases, las cuales consisten en tres tipos de servicios temáticas, las cuales están clasificadas mediante el público usuario: Clases Funcionales, Clases Artes Marciales, Seminarios, Zonas Entrenamiento y Programa Infantiles – Juveniles. Por medio de estos programas todos los participantes podrán desarrollar las actividades para cada necesidad, mediante diversas opciones de deportes de contactos y actividades complementarias para un mejor desempeño en el deporte como mayor resistencia, fuerza, agilidad, velocidad, entre otras. Cada uno de los servicios tendrá profesionales especializados, quienes orientarán durante todo el servicio a los participantes, explicando cada parte de la metodología impartidas. Es importante destacar que muchas de las acciones formativas se renovararán por periodos del año, cada servicio podrá ser desarrollado de acuerdo al requerimiento de los participantes, dependiendo de la satisfacción de los estudiantes, en ese sentido a partir del segundo año se analizará la inclusión de nuevos ambientes incluyendo otros equipos que servirán para las nuevas tendencias que se encuentren. Adicionalmente, como parte del servicio se tendrá mantenimiento preventivo a todos los espacios de las academias por cada seis meses.

De igual manera con los servicios previamente descritos y con el objetivo de lograr un alcance mucho más amplio hacia la satisfacción de los participantes, se ofrecerán actividades mensuales que servirán para revalidar todo el aprendizaje que se viene obteniendo en la academia. Estas actividades serán seminarios, talleres de capacitación, preparación especial para campeonatos, campeonatos internos, cursos corporativos, campamentos, caminatas, excursiones, “off sites” y campeonatos externos. En muchos de ellos se busca acoplar cada una de estas actividades al Sistema Integral personalizado de cada estudiante, ellos podrán ser partícipes de estos eventos, desarrollando así un sentido de pertenencia y afiliación a la academia. Estas acciones buscan la inserción de nuevos alumnos, que podrán participar con los más antiguos con el fin de mantener y desarrollar el talento.

Los servicios dirigidos al público infantil y juvenil han sido validados por expertos, quienes nos han brindado su experiencia en la enseñanza para los participantes que se encuentran en esta edad. Cada una de las clases impartidas buscará desarrollar un objetivo en particular, acorde al desarrollo de un tipo desarrollo marcial, esto se debe a que estos alumnos, sin importar la edad, van a poder practicar las actividades de su preferencia. En la Tabla N° 36 se muestra la descripción del servicio.

**Tabla N° 36: DETERMINACIÓN DEL SERVICIO – ZONAS DEL SERVICIO CENTRAL**

Zona de Entrenamiento	Descripción General	Objetivos Funcionales	Capacidad a Desarrollar				
			Golpeo	Clinch	Derribos	Suelo	Sumisiones
Ring de Boxeo	Lugar donde los encuentros de boxeo ocurren, en este espacio los estudiantes podrán aprender mediante la utilización de sus golpes de puños y patadas como utilizar y desarrollarse mejor en este deporte.	Desarrollar capacidades técnicas.	Ok	Ok			
		Mejorar el equilibrio.	Ok	Ok			
		Fortalecer toda la masa muscular y ósea.	Ok	Ok			
Zonas de Piso (Tatame)	Espacio en el cual se realizan los entrenamientos de suelo, tanto con kimono o sin kimono. Aquí prevalecen los deportes como Jiu Jitsu Deportivo, Lucha Libre y Lucha Greco Romana.	Desarrollar la flexibilidad corporal.			Ok	Ok	Ok
		Aumentar la resistencia física y cardiovascular.			Ok	Ok	Ok
		Mejorar el balance y el equilibrio corporal.			Ok	Ok	Ok
		Aumentar el desempeño y el sentido de alerta.			Ok	Ok	Ok
		Conocer el sistema de combate más moderno y efectivo del planeta ( Jiu Jitsu Brasileiro).			Ok	Ok	Ok
Octógono	Espacio a escala de un octógono de Artes Marciales Mixtas, estructura metálica compuesta por ocho lados cubiertos por una reja metálica. Contiene dos entradas por donde entrarán los estudiantes.	Desarrollar la capacidad de golpeo de múltiples formas.	Ok	Ok			
		Aumentar el poder de golpes, control y estabilidad		Ok	Ok	Ok	
		Mejorar la combinación de pie y en el piso en combate.		Ok	Ok		
		Preparar todas las habilidades combate mixtas.			Ok	Ok	
		Dominar el espacio de la jaula en especial los vértices				Ok	Ok
		Alcanzar mayor movilidad y control del octógono			Ok	Ok	
		Aprender estilos de combate por periodos de tiempo					
Zona de Sacos	Zona donde se utilizan muchos sacos diseñados para realizar repeticiones de golpes, esto es usado con el fin del acondicionamiento físico, ejercicio, alivio del estrés.	Incrementar la técnica de golpeo	Ok				
		Utilizar mejor el espacio	Ok				
		Medir la intensidad de golpes	Ok				
		Aumentar el desempeño con fuerza	Ok				
		Preparar los músculos para el entrenamiento	Ok				
		Acostumbrar a las combinaciones	Ok				
Zona de Musculación y Fitness	Zona en el cual se desarrolla la fuerza, potencia, desarrollo muscular, máxima contracción, máxima expansión y flexibilidad muscular.	Desarrollar la capacidad cardiovascular	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
		Incrementar la fuerza y flexibilidad	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
		Aumentar masa muscular	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
		Realizar entrenamientos funcionales	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

Elaboración propia

Finalmente se ofrecerá servicios complementarios, como una tienda especializada en productos para deportes de contacto, un espacio para productos de nutrición, hidratación, equipos y materiales, así como indumentaria, vestimenta, artículos promocionales entre otras. Se tendrá zona de espera donde se mostraran videos, se publicará por medio de carteleras noticias relacionadas a la academia, así como publicidad de los auspiciadores, se contará con revistas para la lectura de quienes se encuentran esperando o tomando información. De igual manera se contará con un patio de maniobras, comedor, estacionamiento libre para visitantes y el tópico para atender alguna emergencia. En la Tabla N° 37 se determinan las actividades centrales.



**Tabla N° 37: DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES DEL SERVICIO CENTRAL**

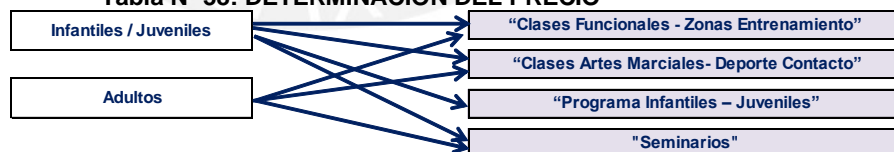
Zona de Entrenamiento	Tareas Esenciales	Descripción Actividades	Edades	Imágenes
Ring de Boxeo	Desarrollar calentamiento previo al entrenamiento.	Jab	Todas las Edades	
	Practicar formas de golpeo.	Cruzado		
	Realizar el timing respectivo	Uppercut		
	Realizar combinaciones con el compañero.	Rodilla		
	Realizar combinaciones con el profesor.	Patada		
	Practicar sparring	Patada Circular		
	Estirar todo el cuerpo al finalizar la sesión.	Codo		
Zonas de Piso (Tatame)	Realizar el calentamiento previos a la sesión.	Guardia	Todas las Edades	
	Estiramiento corporal, volantes y articulaciones.	Media Guardia		
	Ejercicios de cardio, resistencia y fisico.	Control lateral		
	Pasaje de guarda, técnicas.	Montada		
	Realizar entrenamiento libre de Jiu Jitsu.	Raspada		
	Repasar técnicas y drills.	Sumisiones		
	Despedir la clase	Finalizaciones		
Octágono	Calentamiento previo	Striking	Todas las Edades	
	Estiramiento corporal	Clinch		
	Preparación física	Takedown		
	Sparring			
	Combinación de golpes, derribos y finalizaciones	Ground		
	Simulación de llaves, golpes, ataques y estrategias	Submission Holds		
	Estiramiento final			
Zona de Sacos	Calentamiento previo	Fuerza Física	Todas las Edades	
	Preparación de los implementos	Ejercicio Aeróbico		
	Muestra de la técnica			
	Repetición de golpeo			
	Incremento de la velocidad	Técnica Golpeo		
	Aumento de las repeticiones			
Zona de Musculación y Fitness	Calentamiento inicial	Series	Desde 15 años en adelante	
	Desarrollo de las rutinas establecidas	Circuitos		
	Progreso en las repeticiones	Rutinas Fuerza		
	Calentamiento de retiro	Rutinas Potencia		

Elaboración propia

### 5.4.2. PRECIO

El precio será cercano a la media de la oferta actual, el servicio va ser novedoso ya que se busca obtener una cuota regular del mercado en el corto plazo, captando la mayor cantidad de clientes potenciales. Sobre la base de la investigación realizada se establecieron los precios según las clases, membrecía y clientes. El mercado se encuentran muchas de las empresas operando actualmente se dedican a la reducción de precios con el objetivo de obtener mayor clientes, por clases de 2 a 4 veces por semana oscilan entre 160 y 220 soles, mientras que por clases de 5 veces por semana ascienden a 250 soles mensuales.

**Tabla N° 38: DETERMINACIÓN DEL PRECIO**



Cantidad Clases	Precios por Mes		Precios Por tres Meses		Precio por Seis Meses		Precio Anual	
2 Clases por semana	S/.	160.00	S/.	320.00	S/.	630.00	S/.	1,250.00
3 Clases por semana	S/.	200.00	S/.	370.00	S/.	750.00	S/.	1,450.00
4 Clases por semana	S/.	220.00	S/.	420.00	S/.	1,200.00	S/.	1,800.00
5 Clases por semana	S/.	250.00	S/.	500.00	S/.	1,300.00	S/.	2,400.00

Política de Congelamiento	7 días	10 días	20 días	30 días
---------------------------	--------	---------	---------	---------

Elaboración propia

Adicionalmente se tendrán opciones como promociones, algunos meses de menos asistencia donde se utilizarán descuentos por fechas especiales. La modalidad de pago será en efectivo y para el caso de los seminarios, se solicitará a las otras academias que se inscriban realizando anticipos de pago de 20 % para reserva.



### 5.4.3. PLAZA

La Red de Academias de Artes Marciales estará ubicada en tres distritos de Lima Metropolitana, donde tendrán características de fácil acceso, visibilidad, flexibilidad para el acondicionamiento de espacios y estacionamientos disponibles. La ubicación específica se detalla en el capítulo de Plan de Operaciones.

La estrategia que se aplicará será multicanal, ya que se contará con tres canales que busquen alcanzar mayor cantidad del público objetivo. El primer canal es corto llegará directamente a los Juveniles y Adultos. Mediante el segundo canal se contactará a los Padres, mediante instituciones públicas y privadas. Finalmente el tercer canal, será mediante el uso del internet a través de la página web oficial y redes sociales que permitirá llegar a ambos segmentos tanto padres como infantiles, juveniles y adultos.

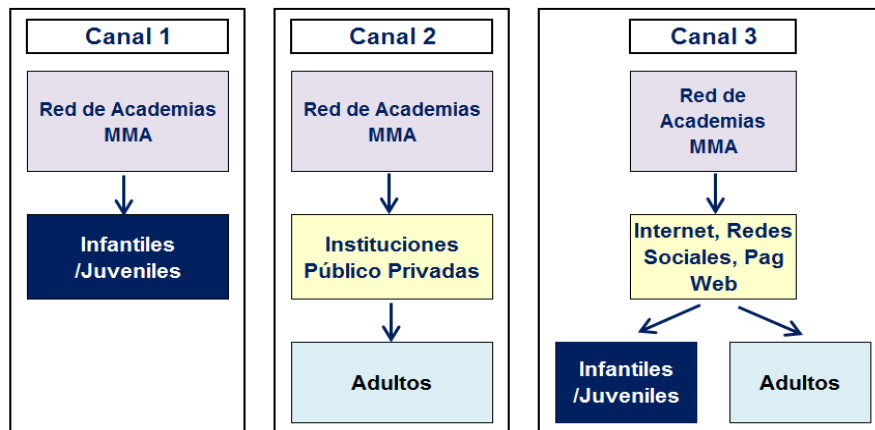


Gráfico N° 23: DETERMINACIÓN DE PLAZA Y CANALES  
Elaboración propia

### 5.4.4. PROMOCIÓN

La empresa tendrá por objetivo comunicar a los nuevos clientes todos los servicios que ofrece. La finalidad es atraer al público objetivo a la red de academias para que puedan vivir una experiencia de entrenamiento en artes marciales distinta.

La campaña de comunicación de ventas tendrá dos etapas, la primera será la etapa de lanzamiento para promocionar la red de academias, se realizará en los meses de enero y febrero en los cuales se busca animar a los potenciales clientes para inscribirse a las academias. La segunda etapa será de persuasión, cuyo fin es continuar atrayendo nuevos clientes y mantener la continuidad de los clientes actuales.

En los siguientes puntos se detalla la comunicación de ventas que empleará la red de academias en todas sus sedes:

- “Ofrecer la mejor experiencia de artes marciales deportivas y culturales”
- “Combinar entretenimiento y diversión para la formación integral con actividades certificadas con los mejores profesores y en familia”.
- **Sprint Combat Club** es el nombre comercial del proyecto, cuyas siglas son SCC, y se asociará a la marca. El logo utiliza colores fuertes y básicos relacionados con el estilo que se busca proyectar seriedad y compromiso. En el Gráfico N° 24 se presenta el logo y la marca de la empresa.



Gráfico Nº 24: MARCA Y LOGO

Elaboración propia

- La propuesta central de la academia será “Comienza dominar mucho más que artes marciales”. Con esta frase se busca transmitir información acerca de que del objetivo de la enseñanza de artes marciales, mantener motivados a los alumnos, convenciéndolos que se encuentran en un gran lugar donde vivirán muchas experiencias de integración con respeto y aprecio.

### Etapa inicial

El objetivo de esta etapa es lograr que ambos segmentos, tanto padres como juveniles y adultos vean las actividades que ofrece la academia, el mensaje es claro, el mejor lugar, con los mejores condiciones para entrenar. Se quiere dar a conocer los locales, motivar la visita y el uso de las instalaciones. Esta campaña será intensiva en los primeros meses dos del año, porque luego viene la etapa secundaria que continuará dando soporte a los esfuerzos obtenidos en esta primera etapa. En los siguientes párrafos se mencionan las opciones escogidas para informar y recordar al público:

Se informarán mediante anuncios en revistas y periódicos, especialmente las publicaciones dirigidas al segmento con NSE B, ya que prefieren productos seguros y de buena calidad. Se realizarán anuncios durante los primeros meses, para este objetivo los diarios escogidos son el diario El Comercio, con el suplemento semanal “Mi Hogar”.

Las redes sociales y la página web de la empresa serán los principales medios que darán a conocer los beneficios de las academias, no obstante el objetivo es que ayuden a tener más visitas en la página web, por ello se utilizan las redes sociales como facebook, twitter, youtube. Asimismo se tendrán artículos promocionales en los cuales se colocará la página web de la empresa, trabajaremos con videos donde muestren los beneficios que se ofrecen y las experiencias de los participantes, tanto padres con sus hijos como alumnos en general. Se dispondrán tendrán gigantografías en cada una de las academias, asimismo carteleros publicitarios en cada sala de cada local, también se distribuirá *flyers* cerca a algunas instituciones público o privadas de Lima, en avenidas principales, centros comerciales, los corredores azules y el tren.

Los promotores de ventas enviarán promociones a las autoridades de las instituciones y encargados de recursos humanos de las diversas organizaciones. En las promociones se podrán encontrar presentación de la red de academias y afiches informativos que muestren todas las actividades ofrecidas. En cada organización, se designará una persona como la facilitadora de comunicación, a la cual se enviará una invitación particular para que realice una clase gratis en la academia.

Los promotores de ventas serán los responsables en realizar visitas a la mayoría de instituciones, mostrando los beneficios de poder darles a sus alumnos y colaboradores la oportunidad de poder acercarse a entrenar a nuestra academia, con grandes descuentos y todos los servicios complementarios que ofrecemos. Se realizarán eventos en centros comerciales de demostración, donde se repartirán folletos y fichas.

### Etapa secundaria

En esta etapa, la finalidad es mantener a los clientes actuales e informar a nuevos clientes para seguir dando a conocer la red de academias de artes marciales. Se emplearán la revista usada durante la etapa inicial, no obstante la frecuencia será de una vez por cada dos meses. Se instalarán nuevas gigantografías para dar a conocer actividades por fechas especiales, campeonatos o seminarios en los cuales se puede buscar lograr tener ideas específicas asociadas a la red de academias.

En la etapa inicial se logró contactar con muchas organizaciones, como resultado de ello se conoce cuáles son las que adquirieron programas, con estas organizaciones se sortearán kimonos, mochilas, gorras, polos con la marca y descuentos entre sus alumnos. Para incrementar la asistencia de alumnos, se premiará aquellos clientes que estén realizando matrículas anticipadas por medio de unas cartillas que podrán canjearlas por productos de las tiendas de las academias. El objetivo de marketing es crecer cinco por ciento en las ventas durante los tres primeros años, por lo que se deberá dar énfasis a la promoción de ventas, mantener el contacto cercano a los clientes a través del personal de marketing. La red de academias de artes marciales busca crear relaciones redituables con sus clientes más valiosos, de esta forma el modelo de negocio encontrará el mayor valor para nuestros clientes. En el Gráfico N° 25 se muestra la mezcla promocional.

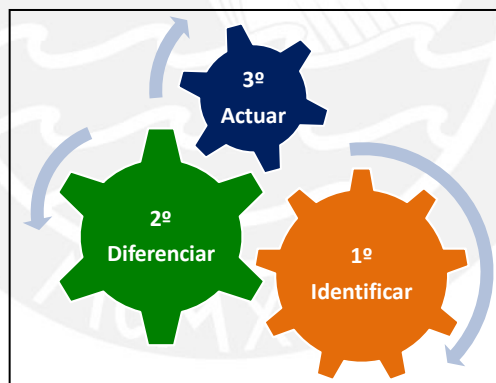


Gráfico N° 25: MEZCLA DE COMUNICACIÓN DE VENTAS

Elaboración propia

- **Identificar:** Se mapeará quienes son los clientes más valiosos. Aquellos clientes que se matriculen por más de dos meses seguidos, así como aquellos empresas o instituciones que tengan más de 15 alumnos inscritos al mes.
- **Diferenciar:** Posterior a la identificación de los actores del modelo, se continúa con la diferenciación. Para realizar esta tarea se prepara una base de datos que registre todo el historial de las matrículas de las academias. La información a obtener es frecuencia de asistencia, ranking de deportes, las preferencias, inversión realizada, entre otros datos más importantes.
- **Actuar:** Se debe actuar llevando a cabo la buena administración de los recursos humanos y los clientes más importantes, dándoles mayor motivación, mejor sentido de pertenencia y formar confianza con la empresa. Se entregará premios a los principales clientes, estos artículos, serán polos, tarjetas, implementos y otros productos.

### 5.4.5. EVIDENCIA FÍSICA

La evidencia física de la red de academias se realiza a través del material de publicidad como folletos que se entregarán a los alumnos y el público, asimismo los visitantes tendrán material relativo a la academia polos, llaveros y otros productos.

Al interior de las academias, la ambientación de cada local contará con infraestructuras relativas para cada zona de entrenamiento de acuerdo al deporte y actividades realizadas. La vestimenta del personal y los instructores serán acordes al deporte, todos los alumnos tendrán acceso a las mejores marcas del deporte y podrán encontrar indumentaria y artículos promocionales en la tienda de las academias.

La evidencia física externa se manifestará mediante la decoración de los locales de las academias, página web, facebook, twitter, youtube y la movilidad que se utilizara para el traslado de productos menores. La infraestructura será consistente con la imagen y la marca de la empresa. En el Gráfico N° 26 se muestra la evidencia física.



Gráfico N° 26: EVIDENCIA FÍSICA  
Elaboración propia

### 5.4.6. PROCESOS

Se buscará establecer un flujo óptimo de los participantes para los cuales se dispondrá del diseño de proceso de servicios evitando tiempos perdidos, tardanzas o restricciones en el uso del servicio. El detalle de la sección se analiza en el capítulo del Plan de Operaciones.

### 5.4.7. PERSONAS

La red de academias de artes marciales tendrá colaboradores que brindarán excelencia en el servicio de atención al público. Mayor detalle sobre esta sección se desarrolla en el capítulo de Organización y Recursos Humanos.



## CAPÍTULO 6. PLAN DE OPERACIONES

### 6.1. OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos operacionales que se han establecido para la Red de Academias de Artes Marciales se han organizado por calidad, flexibilidad, servicio, eficiencia operacional y costos.

Tabla N° 39: DETERMINACIÓN OBJETIVOS OPERACIONALES

Objetivo Operacional	Objetivos Operacional	Indicador	Plazos			Herramienta
			Corto	Mediano	Largo	
Calidad	Brindar un servicio que sea considerado de gran calidad, superando las expectativas y percepciones de los clientes. Lograr la aceptación positiva de los clientes	% de encuestados ( clientes padres, juveniles o adultos ) que piensan que el servicio es excelente o muy bueno.	70%	75%	85%	Encuesta Post Servicio
	Evaluar periódicamente los niveles de calidad ofrecidos por la academia.	Cantidad de Evaluaciones Anuales	6	6	6	Encuesta Post Servicio
	Satisfacer a los estudiantes con las instalaciones y equipos.	% de satisfacción acerca de las instalaciones y equipos.	85%	90%	95%	Encuesta Post Servicio
	Innovar y mejorar todos los procesos del servicio	Cantidad de Actividades agregadas por año.	5	8	12	Base Datos de Actividades
Flexibilidad	Solucionar problemas, necesidades, imprevistos que se presenten durante la realización de actividades.	N° Respuestas efectivas antes problemas / N° Problemas ocurridos	60%	75%	100%	Libro de Reclamaciones
	Modificar horarios de acuerdo a los requerimientos de los estudiantes.	Cantidad de Modificaciones en horarios para cursos / Cantidad de Propuestas Horarios totales	40%	45%	50%	Base Datos de Clases
	Cubrir capacidad de atención al mayor número de personas que requieran matricularse.	Alumnos Matriculados por mes / Solicitud de Matriculas por mes	85%	90%	95%	Base Datos de Clientes
Eficiencia Operacional	Realizar el mapeo de los procesos, elaborar los procedimientos claros y definidos para los servicios que se ofrecerán dentro de la Academia de Artes Marciales.	Cantidad de Procesos Documentados / Cantidad de Procesos Totales	80%	85%	90%	Base del Sistema Integrado de Gestión
	Definir la infraestructura que cumpla con todos los atributos solicitados por nuestros clientes, brindando comodidad y satisfacción.	% de encuestados ( clientes padres, juveniles o adultos ) que piensan que el la infraestructura es "excelente".	70%	75%	80%	Encuesta Post Servicio
	Capacitar al Personal para atender los requerimientos de los participantes, alumnos y padres.	Cantidad Colaboradores Capacitados al Mes / Total Colaboradores al Mes	45%	60%	80%	Base del Sistema Integrado de Gestión
Costos	Optimizar recursos como maquinarias, infraestructura, servicios complementarios.	Costos Operativos / Total Ingresos	65%	60%	55%	Estado de Ganancias y Pérdidas
	Retener y desarrollar al personal	Cantidad Renuncias Voluntarias / Total Colaboradores	< 15 %	<10%	<10%	Base del Sistema Integrado de Gestión
	Seleccionar los proveedores basados en matrices de evaluación estandarizadas	Proveedores Seleccionados Matriz / Total Proveedores Seleccionados	70%	80%	85%	Base del Sistema Integrado de Gestión

Elaboración propia

### 6.2. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Las estrategias de operaciones que tendrá la empresa estarán orientadas a cumplir los objetivos operacionales que se plantearon en al inicio del capítulo. En la Tabla N° 40 se muestra la determinación estratégica de operaciones:

Tabla N° 40: DETERMINACIÓN ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Grupos de Interés	Estrategia de Operaciones	Objetivos			
		Calidad	Flexibilidad	Eficiencia Operacional	Costos
Internos	Establecimiento de un Sistema de Gestión, así como establecer de políticas, procedimientos y normativa.	Ok	Ok	Ok	Ok
	Elaboración de Manuales de Operación para todo el personal.	Ok		Ok	
	Planificación de los horarios, cronogramas y actividades.	Ok	Ok	Ok	
	Recibir información de retroalimentación de los clientes.	Ok		Ok	Ok
	Analizar la capacidad ociosa con la demanda por periodo		Ok	Ok	
	Gestión de los Recursos Humanos para especializarlos y desarrollarlos.				
Clientes	Realizar encuestas Post Servicio para todos los clientes	Ok		Ok	
	Encuesta de motivación, clima y mejora continua para clientes	Ok	Ok		Ok
	Desarrollo de nuevos cursos, talleres, seminarios, entre otros	Ok	Ok		
	Actualización de Pagina Web, Redes Sociales, donde respondamos y nos acerquemos a los clientes	Ok	Ok		
Proveedores	Evaluación periódica de los proveedores.	Ok		Ok	
	Gestión de la relación con los proveedores para asegurar servicios, equipos y materiales con altos estándares de calidad.		Ok	Ok	Ok
	Diseño de las instalaciones encontrando estética y armonía, entre funcionalidad, creatividad y flexibilidad.	Ok		Ok	
	Planificación de los programas de cursos y realización de la compra de los insumos y equipos. Control de los contratos de servicios.		Ok	Ok	Ok

Elaboración propia



### 6.3. LOCALIZACIÓN

Para determinar la localización de las academias para la Red de Artes Marciales se realizará en base a dos criterios. En primer lugar nos enfocaremos en una zona que concentre la mayor cantidad de condiciones propicias para la comercialización del servicio. En segundo lugar, estableceremos cuales son las zonas geográficas para la Red de Academias, así como la determinación de los distritos en los cuales se ubicarán los terrenos.

En el capítulo de la Investigación de Mercado se obtuvo como conclusión que la cantidad de establecimientos de artes marciales, podrían abarcan a tres distintas zonas geográficas. En el presente acápite, se realizará la selección de las zonas tentativas, así como los distritos donde se ubicará cada una de las academias. Las ubicaciones deberán tener adecuadas condiciones económicas y estratégicas porque serán la clave del crecimiento de la empresa, maximizando su rentabilidad.

#### 6.3.1. SELECCIÓN DE ZONAS GEOGRÁFICAS

Según el estudio de mercado, se estableció que en Lima Metropolitana, se encontrarían tres zonas geográficas donde se ubicarían las academias de la Red. Lima Metropolitana cuenta con Lima Norte, Lima Sur, Lima Este, Lima Centro y Lima Moderna, los cuales tienen 8, 7, 11, 5 y 12 distritos respectivamente. Para determinar geográfica, se establecerán los factores para la selección de las alternativas:

**Tabla Nº 41: FACTORES DE SELECCIÓN PARA ZONAS GEOGRÁFICAS**

Criterios de Selección									
Factor	Descripción	Peso		A	B	C	D	E	Peso
A	Cantidad de Habitantes del NSE B	25.0%	A	0	0	1	1		25.0%
B	Densidad (habitantes / manzanas de NSE B)	12.5%	B	0	1	0	0		12.5%
C	Valor relativo por población con publico objetivo	25.0%	C	1	0	1	0		25.0%
D	Cantidad de Academias de Artes Marciales	25.0%	D	0	1	1	0		25.0%
E	Crecimiento de la población	12.5%	E	1	0	0	0		12.5%

Elaboración propia

**Tabla Nº 42: MATRIZ DE PUNTUACIÓN**

Calificación	Puntaje
Muy Preferible	5
Fuertemente Preferible	4
Fuerte Preferible	3
Regularmente Preferible	2
Menos Preferible	1

Elaboración propia

Posterior a la definición de los criterios de selección, establece la matriz de calificación para cada uno de los sectores. La ponderación entre zonas se obtiene utilizando los criterios con el puntaje asignado a cada sector, realizando la comparación se seleccionan las tres zonas geográficas para ubicar las academias. Los criterios de selección servirán para el proceso de ponderación final entre zonas geográficas.

Para realizar la comparación entre zonas, se calcula la ponderación final:

**Tabla Nº 43: MATRIZ DE SELECCIÓN PARA ZONAS GEOGRÁFICAS**

Ponderación	Lima Norte		Lima Este		Lima Sur		Lima Centro		Lima Moderna	
	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
A = 25%	3	0.75	4	1.00	2	0.50	1	0.25	5	1.25
B = 13%	3	0.38	4	0.50	2	0.25	2	0.25	5	0.63
C = 25%	4	1.00	3	0.75	2	0.50	2	0.50	4	1.00
D = 25%	4	1.00	5	1.25	3	0.75	3	0.75	2	0.50
E = 13%	5	0.63	4	0.50	3	0.38	2	0.25	2	0.25
<b>Total</b>		<b>3.75</b>		<b>4.00</b>		<b>2.38</b>		<b>2.00</b>		<b>3.63</b>

Elaboración propia

**Tabla N° 44: CALIFICACIÓN ZONAL**

Calificación	Puntaje	Orden
Lima Este	4.00	1
Lima Norte	3.75	2
Lima Moderna	3.63	3
Lima Sur	2.38	4
Lima Centro	2.00	5

Mediante los cálculos obtenidos, se realiza el ordenamiento de los puntajes finales determinando que las zonas ideales para la implementación de la Red de Academias de Artes Marciales vienen a ser Lima Este, Lima Norte y Lima Moderna.

Elaboración propia

### 6.3.2. SELECCIÓN DE DISTRITOS

En este punto, se determinarán los distritos para cada las zonas geográficas previamente definidas. Los factores, así como el peso relativo de los mismos se muestran a continuación en la Tabla N° 45.

**Tabla N° 45: MATRIZ DE SELECCIÓN PARA DISTRITOS**

Factor	Descripción	Ponderación
A	Costo de alquiler del local	26%
B	Mercado objetivo	33%
C	Accesibilidad al local	22%
D	Seguridad	11%
E	Proximidad a los proveedores	7%
		100%

Elaboración propia

La Matriz de calificación, tendrá cinco niveles que puntuarán a cada zona geográfica mediante su desempeño individual en cada factor. Este método hará más acertado el análisis, debido a que la calificación de cada distrito será independiente de la comparación con los otros.

**Tabla N° 46: CALIFICACIÓN DISTRITAL**

Calificación	Puntaje
Excelente	9 a 10
Muy Buena	7 a 8
Buena	5 a 6
Regular	3 a 4
Mala	0 a 2

En el Anexo N° 20, se mostrarán la justificación para cada ponderación así como los respectivos análisis para cada uno de los distritos de cada zona geográfica.

Elaboración propia

### Lima Este

**Tabla N° 47: MATRIZ SELECCIÓN DISTRITOS LIMA ESTE**

Lima Este	Ate Vitarte		San Juan Lurigancho		El Agustino		Santa Anita	
PONDERACIÓN	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
A = 26%	4	1.04	8	2.07	8	2.07	7	1.81
B = 33%	6	2.00	8	2.67	7	2.33	7	2.33
C = 22%	6	1.33	6	1.33	6	1.33	6	1.33
D = 11%	5	0.56	4	0.44	2	0.22	2	0.22
E = 7%	5	0.37	6	0.44	8	0.59	7	0.52
<b>TOTAL</b>		5.30		<b>6.96</b>		6.56		6.22

Elaboración propia

Para esta zona geográfica el distrito seleccionado es el distrito de San Juan de Lurigancho.

## Lima Norte

Tabla Nº 48: MATRIZ SELECCIÓN DISTRITOS LIMA NORTE

Lima Norte	Los Olivos		San Martín Porres		Independencia		Comas		Puente Piedra	
PONDERACIÓN	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
A = 26%	8	2.07	8	2.07	8	2.07	8	2.07	6	1.56
B = 33%	10	3.33	9	3.00	9	3.00	9	3.00	4	1.33
C = 22%	9	2.00	6	1.33	7	1.56	6	1.33	5	1.11
D = 11%	6	0.67	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22
E = 7%	8	0.59	7	0.52	7	0.52	8	0.59	6	0.44
<b>TOTAL</b>		<b>8.67</b>		7.26		7.48		7.22		4.67

Elaboración propia

Para esta zona geográfica el distrito seleccionado es el distrito de Los Olivos.

## Lima Moderna

Tabla Nº 49: MATRIZ SELECCIÓN DISTRITOS LIMA MODERNA

Lima Moderna	Santiago de Surco		Barranco		San Borja		La Molina		San Miguel	
PONDERACIÓN	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
A = 26%	8	2.07	7	1.81	7	1.81	7	1.81	7	1.81
B = 33%	8	2.67	7	2.33	8	2.67	8	2.67	6	2.00
C = 22%	9	2.00	8	1.78	7	1.56	5	1.11	6	1.33
D = 11%	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	4	0.44
E = 7%	8	0.59	6	0.44	8	0.59	8	0.59	3	0.22
<b>TOTAL</b>		<b>7.80</b>		6.8		6.7		5.94		5.81

Elaboración propia

En esta zona geográfica el distrito seleccionado es Santiago de Surco.

#### 6.4. DIMENSIONAMIENTO DE ÁREAS

Se mencionarán los factores que condicionan el tamaño de las academias, el objetivo central de este punto es encontrar el estándar de diseño que facilite las actividades centrales y complementarias de la empresa.

El área total se dividirá en tres sectores claramente diferenciados por el tipo de actividad que se realiza. La importancia de los espacios físicos radica en que todos los participantes de los procesos puedan encontrar áreas que les faciliten cumplir los objetivos y desarrollar de sus funciones.

El primer sector, viene a ser la Zona de Entrenamiento, es decir la zona de operación central donde se ofrece el servicio. Esta zona fue determinada en el Plan de Marketing, donde se obtuvo la Matriz de Zonas de Entrenamiento, la que generó un grupo de requerimientos mínimos para dar un servicio tan diferenciado como son las clases marciales a los estudiantes.

En segundo lugar se encuentra la Zona de Administración y Servicios Operativos, se define así a la zona que da soporte a los procesos centrales, estará definido por el requerimiento necesario por el nivel de utilización que tendrá la zona de Entrenamiento. Finalmente, se encuentra la Zona de Áreas Comunes, son aquellas áreas de libre tránsito tanto para público como miembros de la academia.

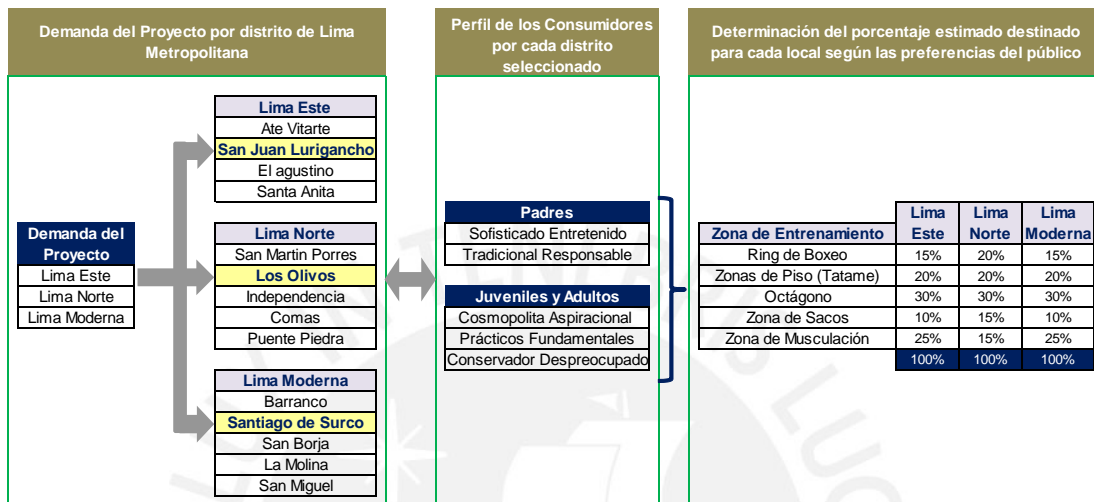
##### 6.4.1. ZONA DE ENTRENAMIENTO

Para este espacio se tomará como consideración la capacidad máxima que tendrá cada uno de los locales, orientada a cubrir la máxima demanda del proyecto que tendrá en cada una de las zonas geográficas. Las academias tendrán estándares similares para todas las zonas de entrenamiento, no obstante, la estructura de las

zonas que se encuentran dentro de la zona de entrenamiento dependerán de la influencia de la zona geográfica donde se encuentren.

Todas las academias tendrán distinto público objetivo, con perfiles diferentes, por ello para encontrar las zonas se requerirá de analizar la demanda del proyecto por perfil de consumidores y la mayor preferencia del público hacia las zonas de entrenamiento. En la Tabla N° 50 se muestra la determinación de porcentajes para la distribución de espacios de cada una de las academias:

**Tabla N° 50: DETERMINACIÓN PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN ESPACIOS**



Elaboración propia

La definición de los porcentajes servirá para efectuar la distribución de cada una de las academias basadas en las preferencias del público en cada uno de los locales de la Red de Academias. En adición a ello, se debe realizar la distribución métrica aproximada según estos factores porcentuales. Con la finalidad de realizar una estimación mucho más exacta de las dimensiones requeridas se utilizará el Método de Guerchett:

**Tabla N° 51: PARÁMETROS MÉTODO DE GUERCHETT**

Abreviatura	Parámetro
n	Cantidad de Elementos Requeridos
N	Cantidad de lados o frentes de operación.
SS	Superficie Estática = Largo * Ancho
SG	Superficie Gravitacional = N * SS
K	Coefficiente de la Superficie Evolutiva = 0.5 * (hm/hf)
SE	Superficie Evolutiva = 0.5 (SS + SG) * (hm/hf)
ST	Area Total Requerida = n * ( SS + SG + SE )

Elaboración propia

Debido a que esta zona contempla todas las estructuras donde se desarrollaran las clases se utilizará este método para poder calcular cual es la superficie teórica a utilizar en cada uno de los locales.

**a. Zona de Boxeo**

Para el caso de la Zona de Boxeo, se ha aproximado los requerimientos des acuerdo a las preferencias por área, para Lima Moderna y Lima Este se tienen mismos valores, mientras que el público de Lima Norte da mayor preferencia a un lugar más amplio

para esta zona. La utilización del ring de Boxeo será cuando se realicen las exhibiciones y los *sparrings*, alternando los *rounds* para todos los alumnos.

**Tabla Nº 52: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE BOXEO**

											hm	hf	K		
<b>Ring de Boxeo para Lima Moderna y Lima Este</b>											1.8	0.31	2.95		
Elemento	n	N	Largo	Ancho	Superficie Estática	Superficie Gravitacional	Altura	Superficie Evolutiva	Area Total 1 Elemento	Area Total Requerida	Área Total	Área Total * Altura			
<b>Móvil</b>															
Boxeadores	2	x	x	x	0.75	x	1.8	x	x	x	1.50	2.70			
<b>Estático</b>															
Esquinas con almohadilla	4	2	0.85	0.85	0.72	1.45	1.5	6.4	8.6	34.2	2.89	4.34			
Cuerdas por Lado	4	1	0.2	0.2	0.04	0.04	1.32	0.2	0.3	1.3	0.16	0.21			
Zona de Lona	1	1	3.5	3.5	12.25	12.25	0.01	72.3	96.8	96.8	12.25	0.12			
Superficie Total requerida, expresada en metros cuadrados										<b>132.3</b>	15.30	4.67			
											hm	hf	K		
<b>Ring de Boxeo para Lima Norte</b>											1.8	0.28	3.22		
Elemento	n	N	Largo	Ancho	Superficie Estática	Superficie Gravitacional	Altura	Superficie Evolutiva	Area Requerida 1 Elemento	Area Total Requerida	Área Total	Área Total * Altura			
<b>Móvil</b>															
Boxeadores	2	x	x	x	0.75	x	1.8	x	x	x	1.50	2.70			
<b>Estático</b>															
Esquinas con almohadilla	4	2	0.85	0.85	0.72	1.45	1.5	7.0	9.1	36.6	2.89	4.34			
Cuerdas por Lado	4	1	0.2	0.2	0.04	0.04	1.32	0.3	0.3	1.3	0.16	0.21			
Zona de Lona	1	1	3.7	3.7	13.69	13.69	0.01	88.1	115.5	115.5	13.69	0.14			
Superficie Total requerida, expresada en metros cuadrados										<b>153.4</b>	16.74	4.68			

Elaboración propia

**b. Zonas de Piso (Tatame)**

Como se mencionó en la primera parte del presente capítulo, se busca obtener la mayor utilización de todos los espacios dentro de la academia, por lo tanto se realizará un ajuste mediante la determinación teórica para esta zona.

**Tabla Nº 53: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE PISO**

											hm	hf	K		
<b>Zonas de Piso (Tatame) para todas las academias</b>											1.8	1.50	0.60		
Elemento	n	N	Largo	Ancho	Superficie Estática	Superficie Gravitacional	Altura	Superficie Evolutiva	Area Requerida 1 Elemento	Area Total Requerida	Área Total	Área Total * Altura			
<b>Móvil</b>															
Luchadores	36	x	x	x	0.75	x	1.8	x	x	x	27.00	48.60			
Profesores	2	x	x	x	0.75	x	1.8	x	x	x	1.50	2.70			
<b>Estático</b>															
Proteccion Paredes	4	1	0.25	0.25	0.06	0.06	1.5	0.1	0.2	0.8	0.25	0.38			
Piso microporoso especial	1	1	10	8	80.00	80.00	0.01	96.0	256.0	256.0	0.00	0.00			
Superficie Total requerida, expresada en metros cuadrados										<b>256.8</b>	0.25	0.38			

Elaboración propia

Por medio de la adecuación al uso, en esta zona estará guiada por los instructores quienes determinaran por medio de la asistencia a cada clase como se aprovechará el espacio. En adición a ello, se puede notar que la zona de piso también será compartida con la zona para sacos, en la distribución de las academias se podrá notar cuales serán los ajustes finales para las áreas.



### c. Octógono

Para esta zona, se calcula el área teórica requerida, similar a la zona de boxeo, pero por la naturaleza de las acciones, se incluye el profesor como elemento móvil, a su vez servirá de referente durante toda la clase.

**Tabla Nº 54: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA OCTÁGONO**

											hm	hf	K		
<b>Octógono para todas las academias</b>											1.8	0.51	1.75		
Elemento	n	N	Largo	Ancho	Superficie Estática	Superficie Gravitacional	Altura	Superficie Evolutiva	Area Requerida 1 Elemento	Area Total Requerida	Área Total	Área Total * Altura			
<b>Móvil</b>															
Luchadores	2	x	x	x	0.75	x	1.8	x	x	x	1.50	2.70			
Profesores	1	x	x	x	0.75	x	1.8	x	x	x	0.75	1.35			
<b>Estático</b>															
Esquinas con protección	8	1	0.25	0.25	0.06	0.06	1.5	0.2	0.3	2.8	2.25	4.05			
Rejas por lado	8	1	0.35	0.35	0.12	0.12	0.01	0.4	0.7	5.4	0.50	0.75			
Zona de Lona	1	1	9.0	9.0	81.00	81.00	0.01	284.0	446.0	446.0	0.98	0.01			
Superficie Total requerida, expresada en metros cuadrados										<b>454.2</b>	0.00	0.00			
											1.48	0.76			

Elaboración propia

### d. Zona de Sacos

Esta zona servirá para que el alumno pueda mejorar su capacidad de golpeo tanto con los puños, codos, rodillas y pies. El área estará comprendida por todos los tipos de sacos de golpeo.

Según la preferencia del público, se observó que en Lima Moderna y Lima Este se prefiere la misma proporción para esta área, por el contrario en Lima Norte la preferencia fue mayor por lo que para el cálculo de esta área se aumentará la cantidad de estos elementos. El cálculo teórico es el que se muestra a continuación.

**Tabla Nº 55: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE SACOS**

											hm	hf	K		
<b>Zona de Sacos para Lima Moderna y Lima Este</b>											1.8	1.69	0.53		
Elemento	n	N	Largo	Ancho	Superficie Estática	Superficie Gravitacional	Altura	Superficie Evolutiva	Area Total 1 Elemento	Area Total Requerida	Área Total	Área Total * Altura			
<b>Móvil</b>															
Alumnos	25	x	x	x	0.5	x	1.8	x	x	x	12.50	22.50			
<b>Estático</b>															
Saco Profesional	8	1	0.85	0.85	0.72	0.72	1.7	0.8	2.2	17.7	5.78	9.83			
Saco Banano	2	1	0.85	0.85	0.72	0.72	1.8	0.8	2.2	4.4	1.45	2.60			
Dummy Fitness	2	1	0.80	0.80	0.64	0.64	1.8	0.7	2.0	3.9	1.28	2.30			
Dummy piso	2	1	1.2	0.6	0.72	0.72	1.2	0.8	2.2	4.4	1.44	1.73			
Saco Transversal	2	1	1.3	0.6	0.78	0.78	1.8	0.8	2.4	4.8	1.56	2.81			
Saco Forma Oval	1	1	0.85	0.4	0.34	0.34	1.8	0.4	1.0	1.0	0.34	0.61			
Saco Base	1	1			0.00	0.00	1.8	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00			
Saco Body Ball	1	1	0.55	0.6	0.33	0.33	1.8	0.4	1.0	1.0	0.33	0.59			
Saco Base Punching Man	1	1	0.8	0.8	0.64	0.64	1.75	0.7	2.0	2.0	0.64	1.12			
Pera Profesional	1	1	0.5	0.5	0.25	0.25	1.85	0.3	0.8	0.8	0.25	0.46			
Punching Base	1	1	0.4	0.4	0.16	0.16	1.8	0.2	0.5	0.5	0.16	0.29			
Superficie Total requerida, expresada en metros cuadrados										<b>40.5</b>	13.23	22.34			

Elaboración propia

**Tabla Nº 56: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE SACOS – LIMA NORTE**

Zona de Sacos para Lima Norte											hm	hf	K	
											1.8	1.68	0.54	
Elemento	n	N	Largo	Ancho	Superficie Estática	Superficie Gravitacional	Altura	Superficie Evolutiva	Area Total 1 Elemento	Area Total Requerida	Área Total	Área Total * Altura		
<b>Móvil</b>														
Alumnos	25	x	x	x	0.5	x	1.8	x	x	x	12.50	22.50		
<b>Estático</b>														
Saco Profesional	8	1	0.85	0.85	0.72	0.72	1.7	0.8	2.2	17.8	5.78	9.83		
Saco Banano	2	1	0.85	0.85	0.72	0.72	1.8	0.8	2.2	4.4	1.45	2.60		
Dummy Fitness	2	1	0.80	0.80	0.64	0.64	1.8	0.7	2.0	3.9	1.28	2.30		
Dummy piso	3	1	1.2	0.6	0.72	0.72	1.2	0.8	2.2	6.6	2.16	2.59		
Saco Transversal	2	1	1.3	0.6	0.78	0.78	1.8	0.8	2.4	4.8	1.56	2.81		
Saco Forma Oval	2	1	0.85	0.4	0.34	0.34	1.8	0.4	1.0	2.1	0.68	1.22		
Saco Base	2	1			0.00	0.00	1.8	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00		
Saco Body Ball	2	1	0.55	0.6	0.33	0.33	1.8	0.4	1.0	2.0	0.66	1.19		
Saco Base Punching Man	2	1	0.8	0.8	0.64	0.64	1.75	0.7	2.0	3.9	1.28	2.24		
Pera Profesional	2	1	0.5	0.5	0.25	0.25	1.85	0.3	0.8	1.5	0.50	0.93		
Punching Base	1	1	0.4	0.4	0.16	0.16	1.8	0.2	0.5	0.5	0.16	0.29		
<b>Estático</b>	<b>28</b>									Superficie Total requerida, expresada en metros cuadrados		<b>47.7</b>	<b>15.51</b>	<b>26.00</b>

Elaboración propia

**e. Zona de Musculación y Fitness**

En esta zona se desarrollará todo el entrenamiento enfocado para la musculación y bienestar corporal de todos los alumnos de las academias. De igual manera que en los cálculos anteriores, al local que tiene menor preferencia se disminuirá la cantidad de los elementos que compondrán esta zona. La zona con menor porcentaje es Lima Norte, ya que solo tiene distribuido el 15 % del total de su área.

**Tabla Nº 57: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE MUSCULACIÓN**

Zona de Musculación para Lima Moderna y Lima Este											hm	hf	K	
											1.8	1.70	0.53	
Elemento	n	N	Largo	Ancho	Superficie Estática	Superficie Gravitacional	Altura	Superficie Evolutiva	Area Total 1 Elemento	Area Total Requerida	Área Total	Área Total * Altura		
<b>Móvil</b>														
Alumnos	25	x	x	x	0.5	x	1.8	x	x	x	12.50	22.50		
<b>Estático</b>														
Shoulder Press	2	1	1.60	1.20	1.92	1.92	1.8	2.0	5.9	11.8	3.84	6.91		
Multifuncional poleas	2	1	2.00	1.80	3.60	3.60	1.8	3.8	11.0	22.0	7.20	12.96		
Sentadilla	2	1	0.80	0.80	0.64	0.64	1.8	0.7	2.0	3.9	1.28	2.30		
Banca Pecho	3	1	1.2	0.6	0.72	0.72	1.5	0.8	2.2	6.6	2.16	3.24		
Prensa Piernas	2	1	1.3	0.6	0.78	0.78	1.8	0.8	2.4	4.8	1.56	2.81		
Mancuernas	2	1	1.6	0.4	0.64	0.64	1.8	0.7	2.0	3.9	1.28	2.30		
Pesas Rusas	2	1	1.4	1.3	1.82	1.82	1.6	1.9	5.6	11.1	3.64	5.82		
Soporte Barras	2	1	1.5	0.9	1.35	1.35	1.8	1.4	4.1	8.3	2.70	4.86		
Soporte Discos	3	1	1	1.2	1.20	1.20	1.6	1.3	3.7	11.0	3.60	5.76		
Soporte Adbominales	1	1	1.8	0.5	0.90	0.90	2	1.0	2.8	2.8	0.90	1.80		
Eliptica	3	1	1.9	2	3.80	3.80	1.8	4.0	11.6	34.9	11.40	20.52		
Maquina Corredora	2	1	1.7	1.8	3.06	3.06	1.85	3.2	9.4	18.7	6.12	11.32		
Fitness Ball	8	1	0.6	0.6	0.36	0.36	0.6	0.4	1.1	8.8	2.88	1.73		
<b>Estático</b>	<b>34</b>									Superficie Total requerida, expresada en metros cuadrados		<b>148.7</b>	<b>48.56</b>	<b>82.34</b>

Elaboración propia

**Tabla N° 58: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE MUSCULACIÓN – LIMA NORTE**

										hm	hf	K
<b>Zona de Musculación para Lima Norte</b>										1.8	1.67	0.54
Elemento	n	N	Largo	Ancho	Superficie Estática	Superficie Gravitacional	Altura	Superficie Evolutiva	Area Total 1 Elemento	Area Total Requerida	Área Total	Área Total * Altura
<b>Móvil</b>												
Alumnos	25	x	x	x	0.5	x	1.8	x	x	x	12.50	22.50
<b>Estático</b>												
Shoulder Press	2	1	1.60	1.20	1.92	1.92	1.8	2.0	5.9	11.8	3.84	6.91
Multifuncional poleas	2	1	2.00	1.80	3.60	3.60	1.8	3.8	11.0	22.0	7.20	12.96
Sentadilla	2	1	0.80	0.80	0.64	0.64	1.8	0.7	2.0	3.9	1.28	2.30
Banca Pecho	3	1	1.2	0.6	0.72	0.72	1.5	0.8	2.2	6.6	2.16	3.24
Prensa Piernas	2	1	1.3	0.6	0.78	0.78	1.8	0.8	2.4	4.8	1.56	2.81
Mancuernas	1	1	1.6	0.4	0.64	0.64	1.8	0.7	2.0	2.0	0.64	1.15
Pesas Rusas	1	1	1.4	1.3	1.82	1.82	1.6	1.9	5.6	5.6	1.82	2.91
Soporte Barras	1	1	1.5	0.9	1.35	1.35	1.8	1.4	4.1	4.1	1.35	2.43
Soporte Discos	2	1	1	1.2	1.20	1.20	1.6	1.3	3.7	7.3	2.40	3.84
Soporte Adbominales	1	1	1.8	0.5	0.90	0.90	2	1.0	2.8	2.8	0.90	1.80
Elíptica	2	1	1.9	2	3.80	3.80	1.8	4.0	11.6	23.3	7.60	13.68
Maquina Corredora	1	1	1.7	1.8	3.06	3.06	1.85	3.2	9.4	9.4	3.06	5.66
Fitness Ball	8	1	0.6	0.6	0.36	0.36	0.6	0.4	1.1	8.8	2.88	1.73
Estático	28	Superficie Total requerida, expresada en metros cuadrados								112.3	36.69	61.43

Elaboración propia

La composición de las distintas academias según la preferencia del público, han sido determinadas de forma teórica, por lo tanto para la Zona de Entrenamiento se tiene la siguiente distribución teórica:

**Tabla N° 59: DETERMINACIÓN ÁREA TEÓRICA ZONA DE ENTRENAMIENTO**

Zona de Entrenamiento	Lima Este	Lima Norte	Lima Moderna
Ring de Boxeo	132.3	153.4	132.3
Zonas de Piso (Tatame)	256.8	256.8	256.8
Octágono	454.2	454.2	454.2
Zona de Sacos	40.5	47.7	40.5
Zona de Musculación y Fitness	148.7	112.3	148.7
Total (m <sup>2</sup> )	1,032.4	1,024.3	1,032.4

Elaboración propia

#### 6.4.2. ZONA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS

Este sector, se caracteriza por contener a todos las áreas encargadas de los procesos de soporte o apoyo a los procesos centrales que se realizan en la Zona de Entrenamiento.

Debido a que ya se realizó la definición de los procesos primarios, para definir cuáles serán las áreas que darán administración y servicio solo se requiere encontrar cual será el generador de esta categorización.

En el servicio ofrecido por las academias, el contacto con el público es de gran relevancia, por ello las academias diferenciaran su zona de administración y servicios de acuerdo a *Front Office* y *Back Office*, a esta categorización la denominaremos por contacto con el público.

Según los cálculos obtenidos, se halló que el área total requerida para las academias de Lima Este, Lima Norte y Lima Moderna viene a ser 339, 319 y 288 metros cuadrados respectivamente. En la Tabla N° 60 se puede apreciar la distribución por cada uno de estas áreas que componen la Zona de Administración y Servicios.

Tabla N° 60: DETERMINACIÓN ÁREA PARA ZONA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS

Categoría	Zona de Administración y Servicios	Lima Este	Lima Norte	Lima Moderna
Front Office	Estacionamiento	70.0	60.0	60.0
	Sala Recepción	30.0	20.0	20.0
	Sala Principal - Lounge	20.0	20.0	30.0
	Sala de estar	15.0	15.0	20.0
	Oficina Recepción	30.0	30.0	15.0
	Mini Restorante	20.0	15.0	10.0
	Oficina Ventas	10.0	20.0	15.0
	Tienda Productos	30.0	30.0	10.0
	Tópico	10.0	10.0	10.0
	Vestidores y SSHH varones	20.0	20.0	20.0
	Vestidores y SSHH damas	20.0	20.0	20.0
	Cuarto para Casilleros	10.0	10.0	10.0
<b>Sub Total (m²)</b>		<b>285.0</b>	<b>270.0</b>	<b>240.0</b>
Back Office	Área Administrativa	20.0	15.0	15.0
	Oficina Jefe de Academia	12.0	12.0	15.0
	Servicios Higiénicos	10.0	10.0	10.0
	Almacén	12.0	12.0	8.0
	<b>Sub Total (m²)</b>	<b>54.0</b>	<b>49.0</b>	<b>48.0</b>
<b>Total General (Front + Back Office) (m²)</b>		<b>339.0</b>	<b>319.0</b>	<b>288.0</b>

Elaboración propia

### 6.4.3. ZONA DE ÁREAS COMUNES

En este sector se tiene la distribución que presentarán aquellas áreas de uso compartido entre todo el público visitante, alumnos y los colaboradores de la empresa.

Tabla N° 61: DETERMINACIÓN ÁREA PARA ZONA DE ÁREAS COMUNES

Zona de Áreas Comunes	Lima Este	Lima Norte	Lima Moderna
Infraestructura especial	5.0	4.0	5.0
Jardines	10.0	8.0	0.0
Miradores - Bancas	20.0	10.0	15.0
Front Desk	15.0	10.0	8.0
Murales MMA	10.0	10.0	8.0
<b>Total (m²)</b>	<b>60.0</b>	<b>42.0</b>	<b>36.0</b>

Elaboración propia

### 6.4.4. ÁREA TOTAL

Finalmente se tiene el área mínima requerida para cada uno de los locales, vendría a ser de 1,432, 1,386 y 1,357 metros cuadrados para las academias de Lima Este, Lima Norte y Lima Moderna respectivamente. En la Tabla N° 62 se presenta la determinación del área total.

Tabla N° 62: DETERMINACIÓN ÁREA TOTAL

	Lima Este	Lima Norte	Lima Moderna
<b>Zona de Entrenamiento</b>	1032.4	1024.3	1032.4
<b>Zona de Administración y Servicios</b>	339.0	319.0	288.0
<b>Zona de Áreas Comunes</b>	60.0	42.0	36.0
<b>Total (m²)</b>	<b>1,431.42</b>	<b>1,385.31</b>	<b>1,356.42</b>

Elaboración propia

## 6.5. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

En este acápite, se detallan todas las características físicas con la que contarán cada una de las academias de la Red de Academias, lo cual incluye infraestructura, sectores, equipos y la distribución de la Academia.

### 6.5.1. INFRAESTRUCTURA

Se realizará la descripción de la infraestructura con la que cuenta cada una de las academias, en ellas los materiales a utilizar serán uniformes, tanto el material de construcción, los equipamientos que se añadirán serán iguales. En los siguientes párrafos se describirá las características de cada una de las áreas mencionadas:

#### a. Zona de Boxeo

Esta zona corresponde al área de Zona de Entrenamiento, parte muy importante de todas las academias, en esta zona se desarrollaran los entrenamientos enfocados en el estudiante y su aprendizaje efectivo sobre las disciplinas de boxeo tradicional, tailandés, *kick boxing*, entre otros.

- ✓ La plataforma se alzar a un metro de altura del suelo, debe estar construida de forma sólida, sin desniveles ni irregularidades.
- ✓ Dentro del ring, se debe contar con un borde de 85 cm, dentro del cual se encontrará el cuadrilátero de combate.
- ✓ Las cuerdas del ring, se encontrarán totalmente cubiertas y tensionadas, así como las esquinas las cuales tendrán almohadillas que servirán de protección contra raspones o golpes de los alumnos.
- ✓ El piso será cubierto de goma, con un grosor de 1.3 cm y máximo de 1.9 cm, sobre el piso se colocará una lona gruesa bien tensa.
- ✓ Las esquinas se encontrarán coloreadas de color rojo y blanco respectivamente. Cada esquina tendrá protectores para cada una de las poleas que sujetarán las cuerdas, que deberán encontrarse tensionadas.

#### b. Zonas de Piso (Tatame)

Esta zona será la que tenga mayor dimensión dentro de las academias, debido a que muchas de las actividades se realizarán sobre esta superficie. Las clases particulares como Jiu Jitsu, *Submission* y *grappling* serán las mayores beneficiadas, sin embargo toda la academia tendrá las mejores condiciones para que todas las clases se puedan llevar de forma efectiva.

- ✓ El material para el piso tendrá como atributo principal la seguridad y salud, ya que deberá evitar que los alumnos contraigan lesiones, asimismo es importante que el material genere el menor impacto en los estudiantes. El atributo adicional para este elemento será la facilidad de la limpieza.
- ✓ El piso y las paredes se encontrarán recubiertas por un material similar de acuerdo al área de entrenamiento, a una altura máxima de 1.5 metros. En el centro de las academias tendrán el logo de la empresa, demostrando pro actividad ante el servicio.
- ✓ El piso se encontrará elaborado con un material de alta densidad, especial para absorber golpes, caídas, como se mencionó se debe utilizar un material de alta calidad, por lo que se distribuirá los espacios de acuerdo a la utilización, para la zona de entrenamiento se utilizará el piso de alta densidad, según el área el espesor irá desde los 40 a 60 mm de espesor, para los bordes o equinas de las paredes se realizará de forma especial para evitar golpes o que generen incomodidad al momento del entrenamiento.



- ✓ La superficie será totalmente lisa, no habrá superficies rugosas, estará recubierto por un vinil que garantizará su fácil limpieza, el mantenimiento preventivo se realizará cada seis meses.

### c. Octágono

En esta área, se llevará a cabo las clases de artes marciales mixtas, esta área es especialmente diseñada para poder realizar una práctica certera de este deporte.

- ✓ La estructura del octágono está compuesta por una estructura metálica, la cual consiste en ocho vértices. El material usado para la creación del mismo es acero de gran calidad, la unión de los elementos es realizado de forma muy precisa, para conseguir los grados necesarios.
- ✓ La estructura tendrá dos puertas, por donde se ingresará, cada vértice tendrá una cubierta con almohadilla, así mismo cada lado, tanto superior como inferior estará recubierto por almohadillas.
- ✓ Para el perímetro exterior también será recubierto totalmente en los vértices.
- ✓ Las rejas se encontrarán protegidas con pintura especial para evitar raspones, la pintura de la misma será anti corrosión.
- ✓ El piso dentro del octágono será de 50 mm de espesor, contará con un vinil recubierto, la lona será de forma lisa y suave.

### d. Zona de Sacos

Esta zona es diseñada para que los alumnos puedan desarrollar habilidades de golpeo, fuerza, potencia, reducción del estrés y su capacidad cardiovascular. Debido a que se encontrarán en una zona especial de la academia, su movilidad y solo se utilizará para las clases especiales.

- ✓ Cada uno de los sacos estará sujetado por una estructura que se encontrará en el superior del techo. Se tendrán sacos que siempre estén suspendidos, así como otros que tendrán base los cuales se utilizarán sin cadenas. Adicionalmente también se utilizarán sacos que servirán para el suelo y servirán para practicar la técnica de golpeo en el suelo.
- ✓ Las cadenas con las cuales estarán conectados los sacos, serán de acero templado. De igual modo la zona de pivote también será del mismo material.
- ✓ Las clases estarán siempre guiadas por un instructor, que verificará cuando se realicen las series de golpeo.

### e. Zona de Musculación y Fitness

Esta es la zona donde los alumnos se encontrarán realizando actividades físicas con el objetivo de mejorar su coordinación, resistencia, aumentar su fuerza, reducir grasa corporal, tonificación de músculos, flexibilidad, reflejos y acondicionamiento total para obtener mejor resultados para el entrenamiento marcial.

- ✓ Las máquinas con las que se contarán serán de buena calidad, cumpliendo los estándares ergonómicos, diseñadas para evitar lesiones, así también cuidando que los ejercicios se realicen de forma técnica y correcta.
- ✓ Los equipos estarán enfocados para trabajar todas las partes del cuerpo, tanto pecho, espalda, brazos, piernas, cintura y abdominales.
- ✓ Se tendrán instrucciones de uso para que la utilización de cada uno de los equipos y elementos puedan ser usados con seguridad y previniendo accidentes. Los instructores personales, siempre estarán supervisando cada uno de las actividades de los alumnos.

- ✓ La limpieza se realizará en dos periodos del día, para ello se tendrán los implementos necesarios.
- ✓ Cada máquina contará con el espacio suficiente para su operación y utilización.

**f. Zona de Administración y Servicios Front Office**

Esta es la zona la cual tendrá contacto con el público por lo cual, se debe contar con los mejores condiciones para proporcionar bienestar y la mejor comodidad a los clientes y público en general. Entre las áreas que se encontrarán para esta zona serán las de Estacionamiento, Sala de Recepción, Lounge, Sala de Estar, Oficina Ventas, Restaurante, Tienda Productos, Tópico, Vestidores y Servicios Higiénicos.

- ✓ Los estacionamientos tendrán capacidad de 6 a 7 autos para cada una de las tres academias, asimismo estarán correctamente señaladas según Norma Nacional INDECI.
- ✓ La Sala de Recepción, en coordinación con la Oficina de Recepción se encontrarán continuos, debido a que estarán distribuidos con la finalidad de ofrecer el mejor servicio a los estudiantes y público en general.
- ✓ Sala Principal, será el Lounge, donde se encontrarán artículos promocionales, marketing directo hacia los clientes, así como el público en general.
- ✓ Sala de Estar tendrá vista a la zona de entrenamiento, no obstante también servirá para la aumentar la integración y confraternidad.
- ✓ En la Oficina de Ventas estará el personal de compras dedicado a conseguir compras absolver dudas y consultas. Junto a esta oficina se encontrara la Tienda de Productos la cual contará con estantes y gabinetes donde se ofrezcan artículos promocionales, equipamiento y vestimenta.
- ✓ Se tendrá un Mini Restaurante en el cual los estudiantes utilizaran para consumir alimentos, batidos, barras energéticas, sándwich naturales, ensaladas, galletas dietéticas y jugos. Tendrán un mostrador, una cajera y mesas para la atención respectiva.
- ✓ Vestidores y Servicios Higiénicos para Varones tendrán con dos lavatorios, urinarios, dos inodoros, para el caso de Damas se implementarán dos lavatorios y dos inodoros. En ambos casos se tendrá tres duchas, los vestidores estarán ubicados en el extremo de la zona de entrenamiento, para que los alumnos puedan vestirse después de entrenar.

**Tabla Nº 63: DETERMINACIÓN DE LA CANTIDAD DE ELEMENTOS SSHH**

Número de Colaboradores	Hombres			Mujeres	
	Lavatorio	Urinario	Inodoro	Lavatorio	Inodoro
De 1 a 5	1 Lavatorio, 1 Urinario y 1 Inodoro				
De 6 a 20	1	1	1	1	1
De 21 a 60	2	2	2	2	2

Número de Clientes	Hombres			Mujeres	
	Lavatorio	Urinario	Inodoro	Lavatorio	Inodoro
De 51 a 100	2	2	2	2	2
Para cada 150 adicionales	1	1	1	1	1

Fuente: Reglamento Nacional de Edificaciones

- ✓ Se contará con un cuarto para almacenamiento temporal de los alumnos, contarán con *lockers* los cuales tendrán una llave por cada estudiante.
- ✓ El tópico estará disponible para cualquier ocurrencia que suceda durante el entrenamiento, como objetivo operacional se puso mucho énfasis en la seguridad por lo que el tópico contará con estante de productos farmacéuticos y una camilla.

### **g. Zona de Administración y Servicios Back Office**

En esta zona se desempeñaran todos los colaboradores de cada una de las academias, por lo que se debe buscar los mejores beneficios para que el personal se encuentre motivado. En esta área se realizará el control de procesos por lo que se requiere que la infraestructura proporcione condiciones necesarias para que los responsables de los procesos puedan verificar y controlar los procesos del Front Office.

- ✓ El área administrativa, contara con dos escritorios, que tendrán computadoras las cuales estarán conectadas a la red interna de cámaras por medio de una web IP. Contarán con asientos y teléfonos.
- ✓ La Oficina del Jefe de la Academia será el mayor encargado de la academia, encargado de liderar y reportar los resultados. Tendrá cuatro asientos, su oficina contara con una pequeña mesa de reuniones.
- ✓ Los servicios higiénicos estarán compuestos por un lavatorio y un inodoro, asimismo serán para uso exclusivo del personal.
- ✓ Todas las academias contarán con un pequeño almacén para guardar productos de uso personal y de las academias.

### **h. Zona de Áreas Comunes**

En esta zona se desempeñaran todos los colaboradores de cada una de las academias, por lo que se debe buscar los mejores beneficios para que el personal. Las zonas de áreas comunes, contarán con pequeñas infraestructuras que serán relacionadas a las artes marciales, tendrán un pequeño jardín, los miradores y las bancas contiguas a la zona de entrenamiento. Se colocarán diversos Murales que contengan informativos y transmitan comunicación.

#### **6.5.2. EQUIPAMIENTO**

En el equipamiento se describirá el listado de maquinaria, equipos, mobiliario, así como los enseres que se requerirán dentro de las áreas de todas las academias. Para la Zona de Entrenamiento se han definido los equipos que generaron la determinación de las áreas, asimismo utilizando los requerimientos adicionales para esa área, se obtiene la relación de elementos y componentes que comprenden el equipamiento para esta área.

En el caso de la Zona de Administración y Servicios dependerá si el área es de Front Office o es de Back Office, asimismo para las áreas comunes también se tendrá un conjunto de enseres y muebles. En el detalle de Muebles, Maquinarias y Enseres, se muestran los productos, cantidades, especificaciones, imagen y precio de los artículos. En los siguientes párrafos se presentará un listado resumen de cada uno requerimientos de los grupos de maquinaria y equipos, equipos de oficina, muebles y enseres.

#### **a. Maquinarias y equipos**

Se mostrará las más importantes máquinas y equipos a considerar según el costo y la relevancia que tendrán dentro de las academias. Las especificaciones, cantidad y ubicación, serán los campos que se muestran, cabe mencionar que la selección de los equipos fue realizada utilizando el criterio de mejor calidad al menor costo.

**Tabla Nº 64: MAQUINARIAS Y EQUIPOS PARA LAS ACADEMIAS**

Elemento	Cantidad	Especificaciones	Ubicación	Área
Ring de Boxeo 1	2	Ring 4.5 x 4.5 metros	Lima Moderna y Este	Zona Entrenamiento
Ring de Boxeo 2	1	Ring 4.75 x 4.75 metros	Lima Norte	Zona Entrenamiento
Zona Piso (Tatame)	3	Piso Microporoso 80 m2, espesor 60 mm	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Octágono	3	Octágono de 81 m2	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Saco Profesional	16	Saco Box de 0.85x0.85x1.7 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Saco Banano	4	Saco Muay Thai de 0.85x0.85x1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Dummy Fitness	4	Saco especial ligero de 0.8x0.8x1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Dummy piso	5	Saco especial para piso de 1.2x0.6x1.2 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Saco Transversal	4	Saco para Golpeo Arriba de 1.3x0.6x1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Saco Forma Oval	3	Saco golpes especiales de 0.85x0.4x1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Saco Base	3	Saco con base suelo de 0.55x0.6x1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Saco Body Ball	3	Saco de forma de balón de 0.55x0.6x1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Saco Base Punching Man	3	Saco con forma de hombre de 0.8x0.8x1.75 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Pera Profesional	3	Pera boxeo de 0.5x0.5x1.85 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Punching Base	2	Punching con base suelo de 0.4x0.4x1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Rack Metálico	3	Estructura metálica donde se colgarán los sacos	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Shoulder Press	4	Medidas 1.6 x 1.2 x 1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Multifuncional poleas	4	Medidas 2 x 1.8 x 1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Sentadilla	4	Medidas 0.8 x 0.8 x 1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Banca Pecho	6	Medidas 1.2 x 0.6 x 1.5 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Prensa Piernas	4	Medidas 1.3 x 0.6 x 1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Mancuernas	3	Medidas 1.6 x 0.4 x 1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Pesas Rusas	3	Medidas 1.4 x 1.3 x 1.6 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Soporte Barras	3	Medidas 1.5 x 0.9 x 1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Soporte Discos	5	Medidas 1 x 1.2 x 1.6 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Soporte Abdominales	2	Medidas 1.8 x 0.5 x 2 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Elíptica	5	Medidas 1.9 x 2 x 1.8 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Maquina Corredora	3	Medidas 1.7 x 1.8 x 1.85 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Fitness Ball	16	Medidas 0.6 x 0.6 x 0.6 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Sogas gruesas	3	Medidas 1.5 x 1.5 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Soporte Mancuernas	5	Medidas 1 x 1.2 x 1.6 m.	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Televisor 29 pulgadas	3	Philips LED 29" HD / 40 W	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Ventilador industrial	3	18" de diámetro, 3 velocidades, cabeza móvil 180°	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Aire acondicionado	3	Electrolux Aire Acondicionado	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Profesional Round Timer	3	Everlast Gym Round Timer	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Aspiradora	3	Electrolux Aspiradora Lite 1.600 W	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Equipo Música	3	Sony Minicomponente SHAKE-7 2850W	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Bebedero	3	Dispensador de filtro 16L	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Horno Microondas	3	Horno Microondas Amw-8113B 32 Lt.	Todas Academias	Mini Restaurante
Hervidor de agua	3	Hervidor eléctrico BVSTKT3240-053 de 1.7 litros	Todas Academias	Mini Restaurante
Televisor 43 pulgadas	3	Samsung Plasma 43" PL43F4000	Todas Academias	Oficina Ventas
Refrigeradora	3	Refrigeradora Electrolux RW35	Todas Academias	Mini Restaurante
Exhibidora	3	Exhibidora Industrial	Todas Academias	Mini Restaurante
Caja Registradora	3	Casio Modelo E-3215	Todas Academias	Mini Restaurante

Elaboración propia

**b. Equipos de Oficina**

Se tiene el listado de los equipos de oficina, como aquellos que utilizarán el personal de la academia, principalmente equipos informáticos y de comunicación.

**Tabla Nº 65: EQUIPOS DE OFICINA PARA LAS ACADEMIAS**

Elemento	Cantidad	Especificaciones	Ubicación	Área
Computadoras	8	Desktop PC-ONE QS-PCONE5FP13	Todas Academias	Zona de Administración y Servicios
Laptops	6	Laptop Toshiba 14" C45-ASP4206FL	Todas Academias	Zona de Administración y Servicios
Impresoras	3	Impresora Hewlett Packard DESKJET 2050	Todas Academias	Zona de Administración y Servicios
Camara Video Fotos	3	Camara De Video Hcsd-V100Mk-Panasonic	Todas Academias	Zona de Administración y Servicios
Proyectores	3	Mini Proyector Portátil	Todas Academias	Zona de Administración y Servicios
Telefonía y Comunicación	9	Gxp1450 Teléfono Ip Profesional	Todas Academias	Zona de Administración y Servicios

Elaboración propia



**c. Muebles y enseres**

En cada una de las academias se tendrá mucha publicidad, por lo que las instalaciones contarán con innovadores muebles y enseres, que harán de las academias un espacio donde sea agradable estar y pasar tiempo. El listado que se muestra a continuación ha sido seleccionado entre los principales proveedores de muebles y enseres de Lima Metropolitana.

**Tabla Nº 66: MUEBLES Y ENSERES PARA LAS ACADEMIAS**

Elemento	Cantidad	Especificaciones	Ubicación	Área
Mueble Recepción	3	Madera diseño único	Todas Academias	Sala Recepción
Cuadros	12	Madera y vidrio	Todas Academias	Murales MMA
Murales	8	Metálico y madera	Todas Academias	Murales MMA
Mesa de Centro	3	Madera y vidrio	Todas Academias	Sala Principal - Lounge
Sofás	6	Modelo sofisticado, cuero y metal	Todas Academias	Sala Principal - Lounge
Mesas Restaurant	2	Metálico	Todas Academias	Mini Restaurante
Sillas Restaurant	15	Metálico	Todas Academias	Mini Restaurante
Sillas Individuales	6	Metálico	Todas Academias	Mini Restaurante
Escritorio	3	Madera	Todas Academias	Zona de Administración y Servicios
Sillas Oficinas	15	Madera y plástico	Todas Academias	Zona de Administración y Servicios
Reja de Metal colgador	3	Metálico	Todas Academias	Tienda Productos
Mueble Mostrador	3	Madera y vidrio	Todas Academias	Tienda Productos
Depósitos	4	Metálicos	Todas Academias	Zona de Administración y Servicios
Lavadero Cocina	3	Acero Inoxidable	Todas Academias	Mini Restaurante
Estantes	3	Maderba	Todas Academias	Zona de Administración y Servicios
Cajoneras	6	Metálico	Todas Academias	Zona de Administración y Servicios
Mesa Reuniones	3	Madera	Todas Academias	Zona de Administración y Servicios
SSHH y Vestidores Varones	3	2 Inodoros 2 Lavatorios 2 Inodoros 3 Duchas	Todas Academias	Vestidores y SSHH
SSHH y Vestidores Damas	3	2 Inodoros 2 Lavatorios 3 Duchas	Todas Academias	Vestidores y SSHH
SSHH Personal	3	1 Lavatorio, 1 Urinario y 1 Inodoro	Todas Academias	Zona de Administración y Servicios
Cajonera Dinero	3	Metálico	Todas Academias	Oficina Ventas
Bancas zona entrenamiento	6	Madera y espuma	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Estantes Vestidores	3	Madera	Todas Academias	Vestidores y SSHH
Colgadores Percheros	3	Madera	Todas Academias	Vestidores y SSHH
Estante Zapatos	6	Madera	Todas Academias	Zona Entrenamiento
Lockers Clientes	3	Metálico	Todas Academias	Vestidores y SSHH
Silla recepción	3	Plástico	Todas Academias	Sala Recepción
Camilla	3	Metálico con espuma	Todas Academias	Tópico
Estante Botiquín	3	Madera y vidrio	Todas Academias	Tópico

Elaboración propia

**6.5.3. DISTRIBUCIÓN Y DISEÑO DE LAS INSTALACIONES**

La distribución que se tendrá en las academias será orientada a buscar procesos de interacción con el cliente mucho más eficientes. Brindar calidad de servicio en el contacto con el cliente es un objetivo operacional dentro de la empresa, por lo que se buscará ofrecer un conjunto de servicios complementarios con los cuales se obtenga cumplir los objetivos. La distribución de las academias obedecerá los siguientes requisitos:

- ✓ Lograr una visión clara del flujo deseado por el alumno.
- ✓ Incluir y establecer el patrón estándar del servicio.
- ✓ Maximizar la productividad del servicio entrenamiento.
- ✓ Mejorar la salud y seguridad, gestionando los peligros en estos aspectos.
- ✓ Incrementar la utilización de todos los equipos y maquinarias.
- ✓ Captar la atención del público de cada una de las academias.
- ✓ Crear y transmitir mensajes, utilizando formas simbólicas hacia los clientes.
- ✓ Aumentar el deseo de disfrutar las instalaciones.
- ✓ Retroalimentar los espacios físicos periódicamente.

En conclusión, el diseño de las instalaciones reducirá la complejidad del proceso con el fin de obtener alta productividad, no obstante los procesos no deberán dejar de ser personalizados, por lo cual se debe lograr un flujo de trabajo flexible y dinámico.



El flujo del proceso será con un nivel de recorrido horizontal, con flujos simultáneos y simples dentro de todas las zonas de las academias. A continuación, en el Gráfico N° 27 se muestra el Plano Detallado de la Distribución:



**Gráfico N° 27: PLANO DETALLADO DE DISTRIBUCIÓN**  
Elaboración propia

## 6.6. OPERACIONES

En este punto, se definirá el servicio como proceso y las operaciones que se llevan a cabo dentro de las academias. Los servicios principales y complementarios son acciones tangibles e intangibles para el cliente dentro del modelo de negocio. La naturaleza de la Red de Academias viene a ser una acción tangible, dirigida al cuerpo y a la mente de los clientes.

Las principales operaciones que se tienen dentro de la Red de Academias están orientadas a cumplir el servicio esencial de enseñanza y práctica de artes marciales, compartir los valores y la filosofía de la academia, para ello se debe establecer cuáles serán los procesos centrales y aquellos que serán los servicios suplementarios.

### 6.6.1. DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO

El servicio a ofrecer se basa en la enseñanza de clases en las academias, cada una de ellas tendrá una hora de duración, siendo el recorrido y diseño particular. Durante esa hora, los estudiantes serán instruidos en la enseñanza de modalidades de combate, acondicionamiento físico, desarrollo de coordinación y diferentes niveles de exigencia de acuerdo al objetivo individual de cada alumno, siempre orientados por un entrenador personal. Se ofrecerán clases de prueba libres, en las cuales el público en general podrá participar con los alumnos.

En el Gráfico N° 28 se representa el diseño de los servicios en las academias.

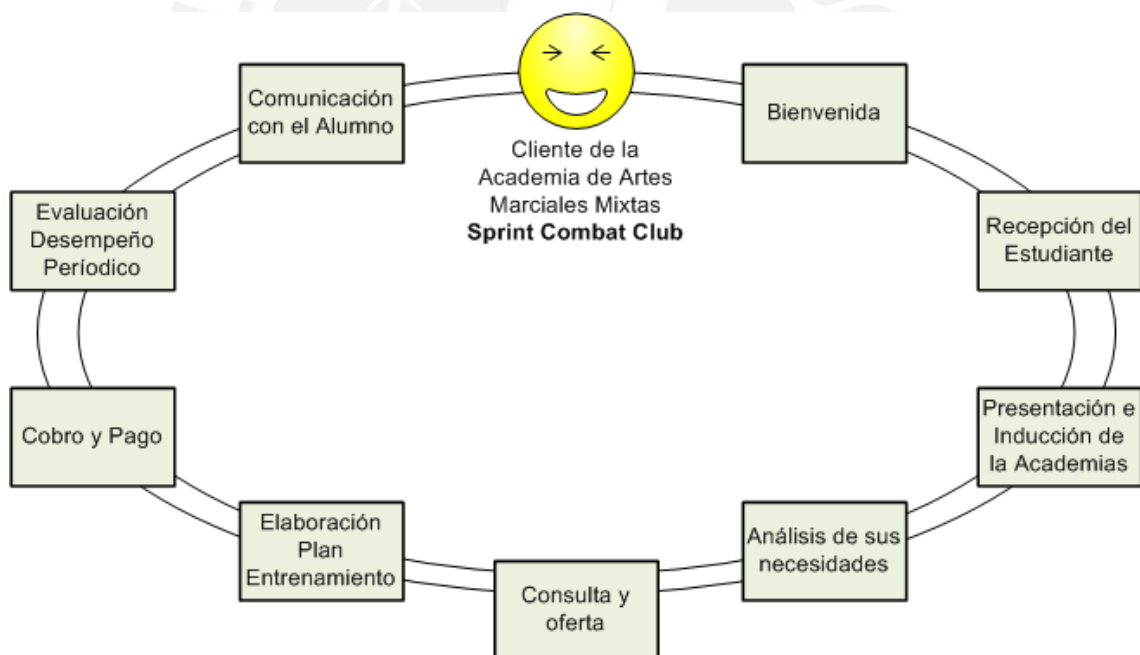


Gráfico N° 28: DISEÑO SERVICIOS ACADEMIA DE ARTES MARCIALES  
Elaboración propia

### 6.6.2. DISEÑO DE PROCESOS

Para realizar el diseño de los procesos, se abordará el mapeo de los procesos utilizando la distribución por el contacto con el cliente. Por medio de esta categorización dividiremos en los procesos de planeamiento y control, procesos operativos, salud, seguridad y los procesos centrales relativos al giro del negocio.

A continuación se muestra el listado del servicio básico y los servicios complementarios.

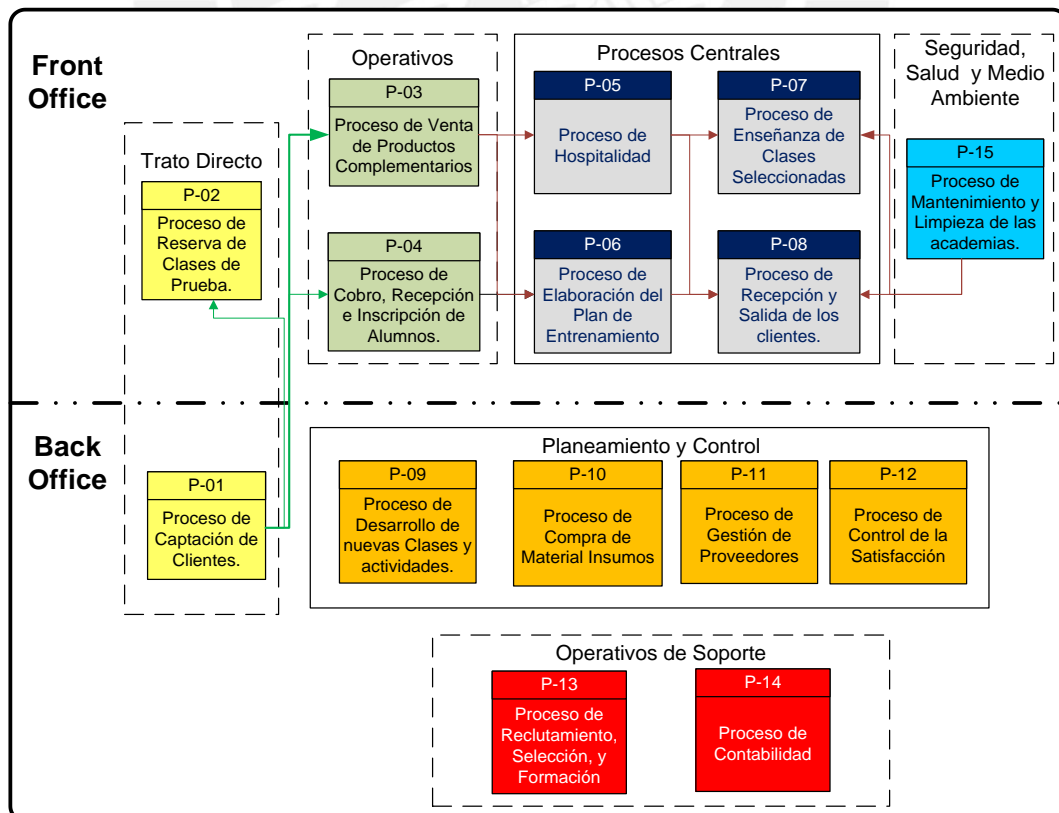
**a) Servicio de Entrenamiento**

- ✓ Proceso de Recepción y Salida de los clientes.
- ✓ Proceso de Enseñanza de Clases Seleccionadas.

**b) Servicios de “No Entrenamiento”**

- ✓ Proceso de Captación de Clientes.
- ✓ Proceso de Reserva de Clases de Prueba.
- ✓ Proceso de Compra de Material Insumos.
- ✓ Proceso de Venta de Productos Complementarios.
- ✓ Proceso de Elaboración del Plan de Entrenamiento.
- ✓ Proceso de Desarrollo de nuevas clases y actividades.
- ✓ Proceso de Control de la Satisfacción
- ✓ Proceso de Contabilidad.
- ✓ Proceso de Reclutamiento, Selección, y Formación Personal.
- ✓ Proceso de Hospitalidad.
- ✓ Proceso de Cobro, Recepción e Inscripción de Alumnos.
- ✓ Proceso de Mantenimiento y Limpieza de las academias.
- ✓ Proceso de Gestión de Proveedores.

Se presentará el mapeo general de todos los procesos requeridos para la eficiente gestión del negocio, como se menciona anteriormente se han distribuido de acuerdo al contacto con el público, tanto Front Office como Back Office. En el Gráfico N° 29, se aprecia la distribución por tipo de procesos.



**Gráfico N° 29: MAPA DE PROCESOS SPRINT COMBAT CLUB**  
Elaboración propia

### 6.6.3. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE SERVICIO

Los procesos de servicios que fueron mencionados en el acápite anterior muestran los procesos requeridos para el funcionamiento de las academias, en las siguientes líneas se desarrollarán el detalle de los procesos en general.

**Tabla N° 67: DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Código Proceso	Grupo Proceso	Nombre Proceso	Objetivo Proceso
P-01	Trato Directo	Proceso de Captación de Clientes.	Se realizará mediante la fuerza de Ventas y Marketing, quienes enviarán material, publicidad, contactos por redes sociales y otras acciones de promoción
P-02	Trato Directo	Proceso de Reserva de Clases de Prueba.	Para aquellos nuevos estudiantes, se realizara la reserva de clases de prueba quienes solo requerirán brindar sus datos y poder participar en una clase de su elección. La reserva podrá ser vía correo o vía telefónica.
P-03	Operativos	Proceso de Venta de Productos Complementarios	Se efectuará la venta tanto de productos para el deporte, suplementos, bebidas, comidas entre otros, así como los productos e indumentarias más modernos para el buen desempeño de las clases.
P-04	Operativos	Proceso de Cobro, Recepción e Inscripción de Alumnos.	Se efectuará el cobro en efecto o al crédito, asimismo recibir el pago correspondiente. En el caso de utilizar las promociones se usara descuentos y afiliaciones.
P-05	Procesos Centrales	Proceso de Hospitalidad	Proceso central donde se buscará generar lealtad del consumidor, asimismo este proceso serán los encargados del control de la calidad del servicio.
P-06	Procesos Centrales	Proceso de Elaboración del Plan de Entrenamiento	Se determinará las necesidades y preferencias de cada alumno por medio de reunión con los encargados de ventas, quienes serán expertos consultores.
P-07	Procesos Centrales	Proceso de Enseñanza de Clases Seleccionadas	Se realizará este proceso, en el cual el cliente utilizará todas las instalaciones y será formado en el conocimiento de cada clase.
P-08	Procesos Centrales	Proceso de Recepción y Salida de los clientes.	Se realizará el registro de la asistencia, recibimiento, así como finalmente despedir al cliente cuando pase a retirarse.
P-09	Planeamiento y Control	Proceso de Desarrollo de nuevas Clases y actividades.	Se buscará siempre nuevos programas de alternativas para el desarrollo de nuevas clases. Esto estará a cargo de los Jefes de Academia.
P-10	Planeamiento y Control	Proceso de Compra de Material Insumos	Se gestionará las adquisiciones, requerimientos para las clases y las academias.
P-11	Planeamiento y Control	Proceso de Gestión de Proveedores	Se gestionará las relaciones con los proveedores, así como alianzas de abastecimiento y relaciones redituables para un buen manejo de la
P-12	Planeamiento y Control	Proceso de Control de la Satisfacción	Se seleccionará un equipo de mejora continua, el cual estará orientado a suplir todas necesidades de los clientes, basados en análisis del desempeño de las academias
P-13	Operativos de Soporte	Proceso de Reclutamiento, Selección, y Formación	Proceso de Recursos Humanos, orientado al objetivo de calidad de servicio. Los colaboradores de la empresa serán seleccionados por sus valores, aptitudes y actitudes. Con mejores colaboradores tendremos mejores procesos.
P-14	Operativos de Soporte	Proceso de Contabilidad	Se contratará un asistente de contabilidad para del desarrollo del proceso.
P-15	Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Proceso de Mantenimiento y Limpieza de las academias.	Proceso orientado a la Seguridad, Calidad y Medio Ambiente el cual estará a cargo un asistente de limpieza.

Elaboración propia

Como se puede apreciar los procesos centrales son aquellos que pertenecen al giro central de la organización, son muy importantes porque son los que soportan toda la producción del servicio, se detallarán cada una de sus fichas de proceso, así como el flujo de cada uno de estos procesos centrales.

En la Tabla N° 68, se muestra la ficha del Proceso de Hospitalidad, el cual constituye un proceso central focalizado en consolidar la relación entre la academia y el cliente, haciendo que el servicio sea excelente.

**Tabla N° 68: FICHA DE PROCESO HOSPITALIDAD**

<b>Proceso</b>			Proceso de Hospitalidad
<b>Objetivo</b>			Reflejar la mejor atención a los clientes, haciéndolos sentir no solamente como alumnos sino como miembros de una familia
<b>Alcance / límites</b>			Desde el contacto con el potencial cliente, hasta toda la formación recibida y cada una de las interacciones que puedan tener el cliente por medios virtuales y físicos.
<b>Responsable del Proceso</b>			Jefes de la Academia y todo el personal.
<b>Entrada (Insumo e Información)</b>	<b>Actividades del proceso</b>	<b>Salida (Productos e Información)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciales Clientes</li> <li>• Alumnos Academia.</li> <li>• Padres de los Alumnos de la Academia.</li> </ul>	Identificación de las potenciales necesidades de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes satisfechos, seguros y leales.</li> <li>• Potenciales Clientes con conocimientos de la empresa.</li> <li>• Apreciaciones e indicadores favorables en las encuestas.</li> </ul>	
	Identificación de los procesos de servicio internos.		
	Coordinación de temas logísticos para facilitar el servicio		
	Medición de la satisfacción de los clientes.		
	Proponer actividades para mejorar los tiempos y confort del cliente		
Revisar los temas de seguridad y calidad			

Elaboración propia

En la Tabla N° 69 se describe la ficha del proceso Elaboración Plan Entrenamiento, el cual resulta en entregar un plan de entrenamiento para cada alumno, seguido por sus propios indicadores de resultados, así como la guía de la academia.

**Tabla N° 69: FICHA DE PROCESO ELABORACIÓN DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO**

<b>Proceso</b>			Proceso de Elaboración del Plan de Entrenamiento
<b>Objetivo</b>			Preparar el plan de entrenamiento, así como diseñar las actividades funcionales y rutinas alimenticias basados en el requerimiento del alumno.
<b>Alcance / límites</b>			Desde el ingreso del nuevo alumno hasta culminar la etapa en la que se haya matriculado.
<b>Responsable del Proceso</b>			Encargados de Ventas/ Expertos <b>Team Sprint Combat Club</b>
<b>Entrada (Insumo e Información)</b>	<b>Actividades del proceso</b>	<b>Salida (Productos e Información)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos con requerimientos especiales</li> <li>• Informaciones médicas de los alumnos</li> <li>• Evaluación de los nuevos alumnos.</li> </ul>	Evaluar los requerimientos del estudiante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos con su plan de entrenamiento</li> <li>• Ficha de Asistencia.</li> <li>• Indicadores de Seguimiento.</li> </ul>	
	Consultar estado de salud mediante chequeo médico		
	Mostrar todo las posibilidades de clases. Comentar horarios de clases.		
	Evaluar la oferta y la demanda.		
	Solicitar aprobación del estudiante.		
	Iniciar la inducción general		
Informar el cronograma y motivarlo para su primer día de clases.			

Elaboración propia



En la Tabla N° 70 se muestra la ficha del Proceso Enseñanza, este proceso comprende un conjunto de actividades necesarias para alumnos matriculados o alumnos que se encuentran en su clase de prueba.

**Tabla N° 70: FICHA DE PROCESO ENSEÑANZA DE CLASES SELECCIONADAS**

<b>Proceso</b>			Proceso de Enseñanza de Clases Seleccionadas
<b>Objetivo</b>			Realizar todas las actividades que se encuentran programadas dentro de cada clase seleccionada por el alumno.
<b>Alcance / límites</b>			Desde el ingreso a la zona de recepción, hasta término de la clase y salida de la zona de entrenamiento.
<b>Responsable del Proceso</b>			Recepcionista e Instructor <b>Team Sprint Combat Club</b>
<b>Entrada (Insumo e Información)</b>	<b>Actividades del proceso</b>	<b>Salida (Productos e Información)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alumno Matriculado</li> <li>Potencial cliente en clase de prueba.</li> </ul>	Presentar las instalaciones de la academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alumnos Matriculados con mayor conocimiento en técnicas de combate.</li> <li>Potenciales clientes más informados y con mayores posibilidades de matrícula.</li> </ul>	
	Indicar zonas donde se realizarán las clases.		
	Comentar zonas de evacuación.		
	Comunicar acerca de otras clases, posibles nuevos horarios		
	Dictar la clase durante el periodo establecido.		
	Consultar acerca de la apreciación clase.		
Coordinar matrícula de prueba en otras clases.			

Elaboración propia

En la Tabla N° 71 se presenta la ficha del Proceso Recepción y Salida de los Clientes, este proceso central tiene por objetivo recibir a los alumnos y participantes de clases de pruebas, seminarios u otras sesiones.

**Tabla N° 71: FICHA DE PROCESO RECEPCIÓN Y SALIDA DE LOS CLIENTES**

<b>Proceso</b>			Proceso de Recepción y Salida de los clientes.
<b>Objetivo</b>			Brindar la asesoría necesaria durante el ingreso y la salida de los alumnos.
<b>Alcance / límites</b>			Desde el ingreso a la zona de recepción, hasta término de la clase y salida de la academia.
<b>Responsable del Proceso</b>			Recepcionista / Encargados de Ventas
<b>Entrada (Insumo e Información)</b>	<b>Actividades del proceso</b>	<b>Salida (Productos e Información)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alumno Matriculado</li> <li>Potencial cliente en clase de prueba.</li> </ul>	Registrar Ficha Asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alumnos Matriculados que obtuvieron clases e información sobre su matrícula.</li> <li>Potencial Cliente, con alcances en los procesos de afiliación.</li> </ul>	
	Realizar comentarios acerca de su fecha de vencimiento matrícula		
	Entrega de Ficha Asistencia		
	Identificar los consumos realizados e Informarlos.		
	Despedir a los alumnos		

Elaboración propia

En el Gráfico N° 30 se muestra el flujograma del proceso de hospitalidad, en el cual interactúan los alumnos, las recepcionistas, encargados de ventas y jefe de academia.

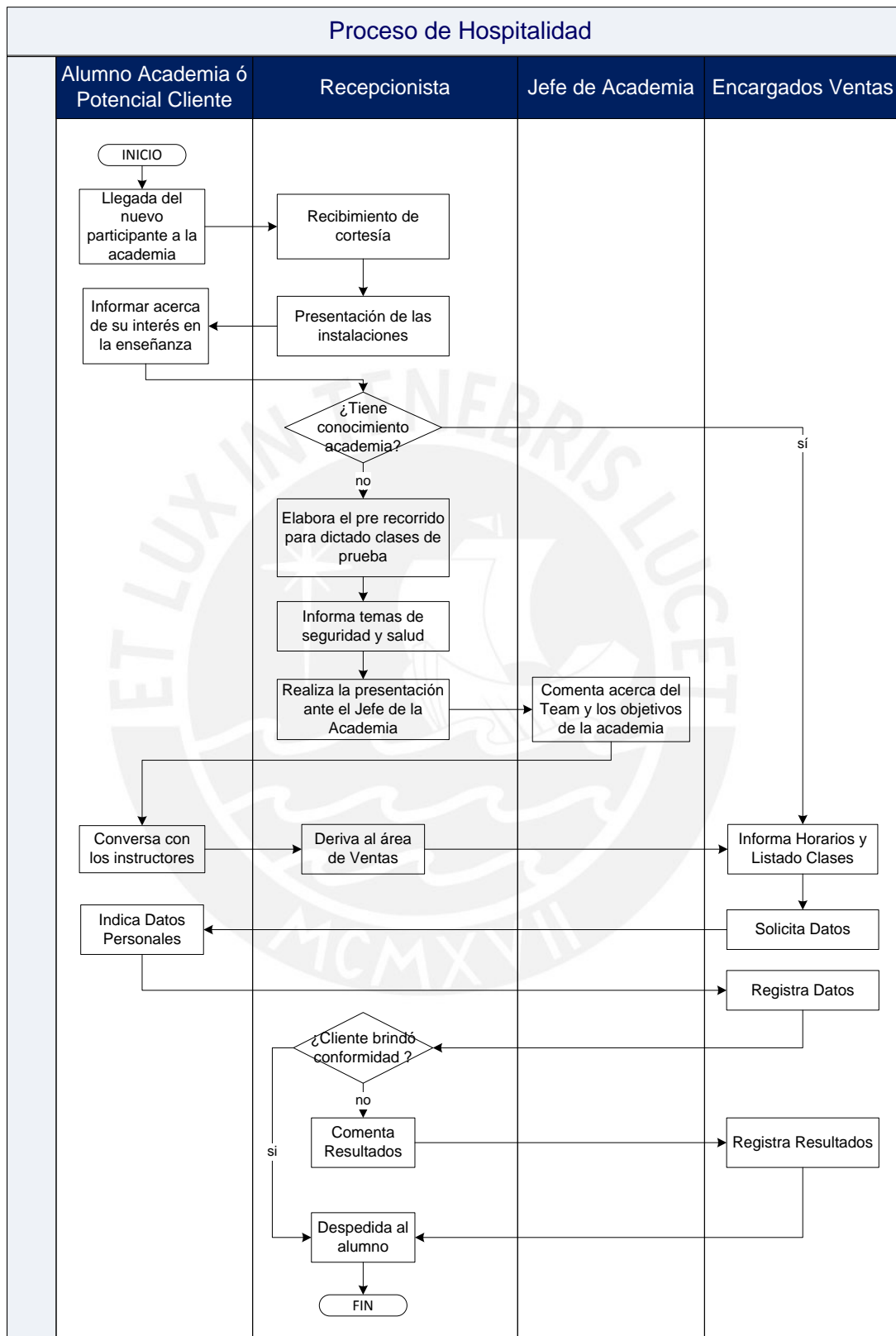
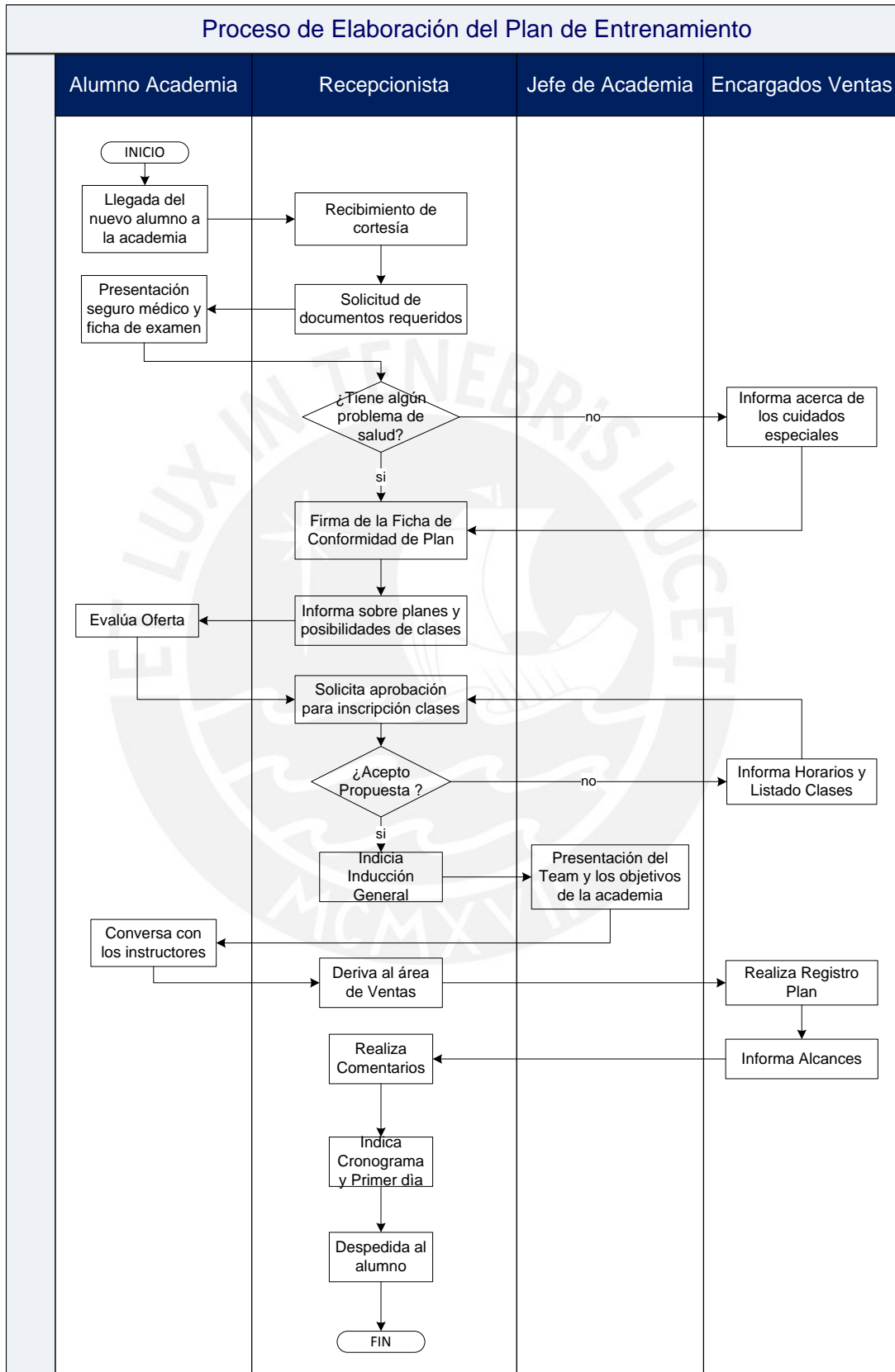


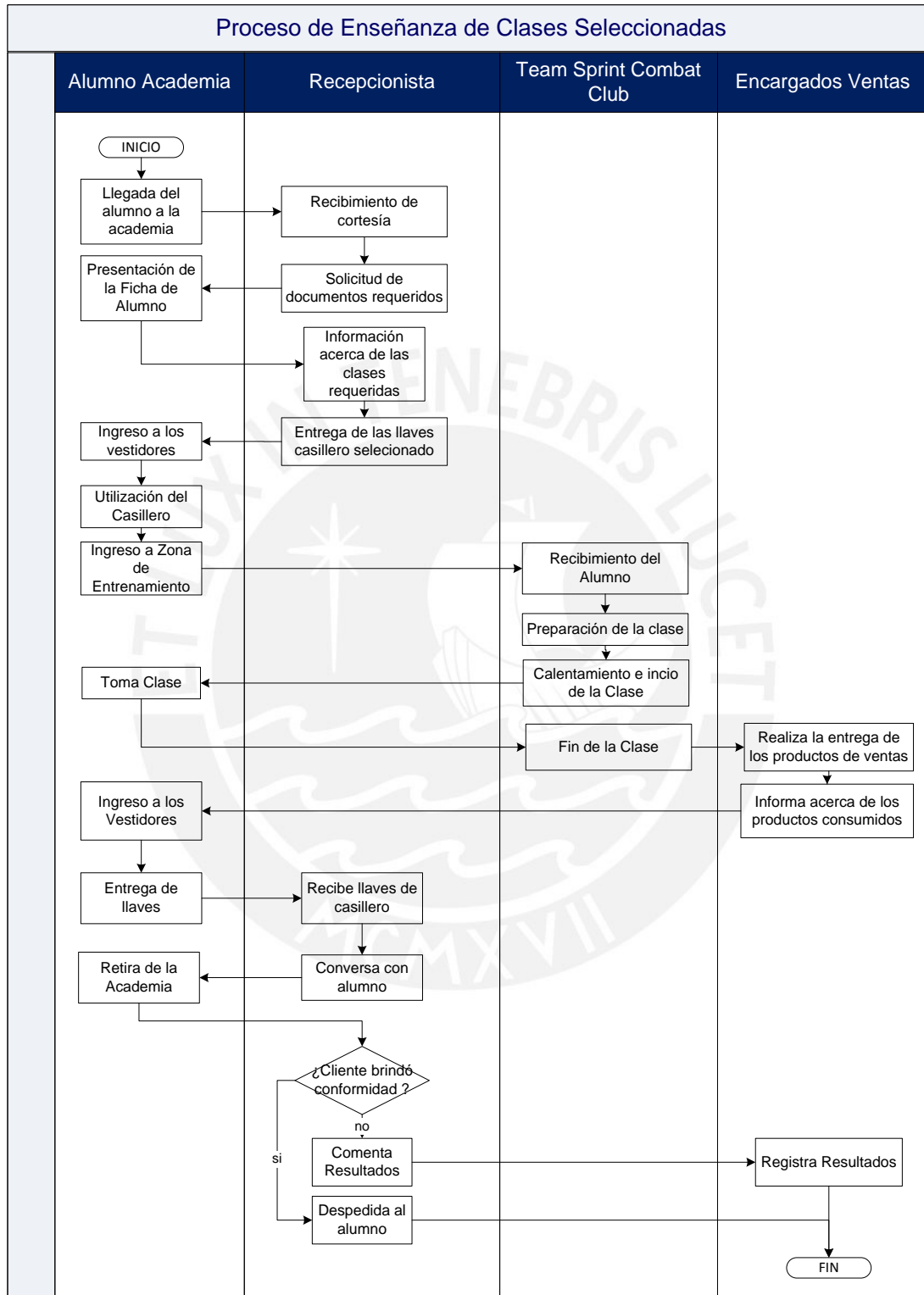
Gráfico N° 30: FLUJOGRAMA PROCESO DE HOSPITALIDAD  
Elaboración propia

En el Gráfico N° 31 se presenta el flujograma del proceso de elaboración del plan de entrenamiento, en el cual interactúan los alumnos, las recepcionistas, encargados de ventas y los jefes de las academias.



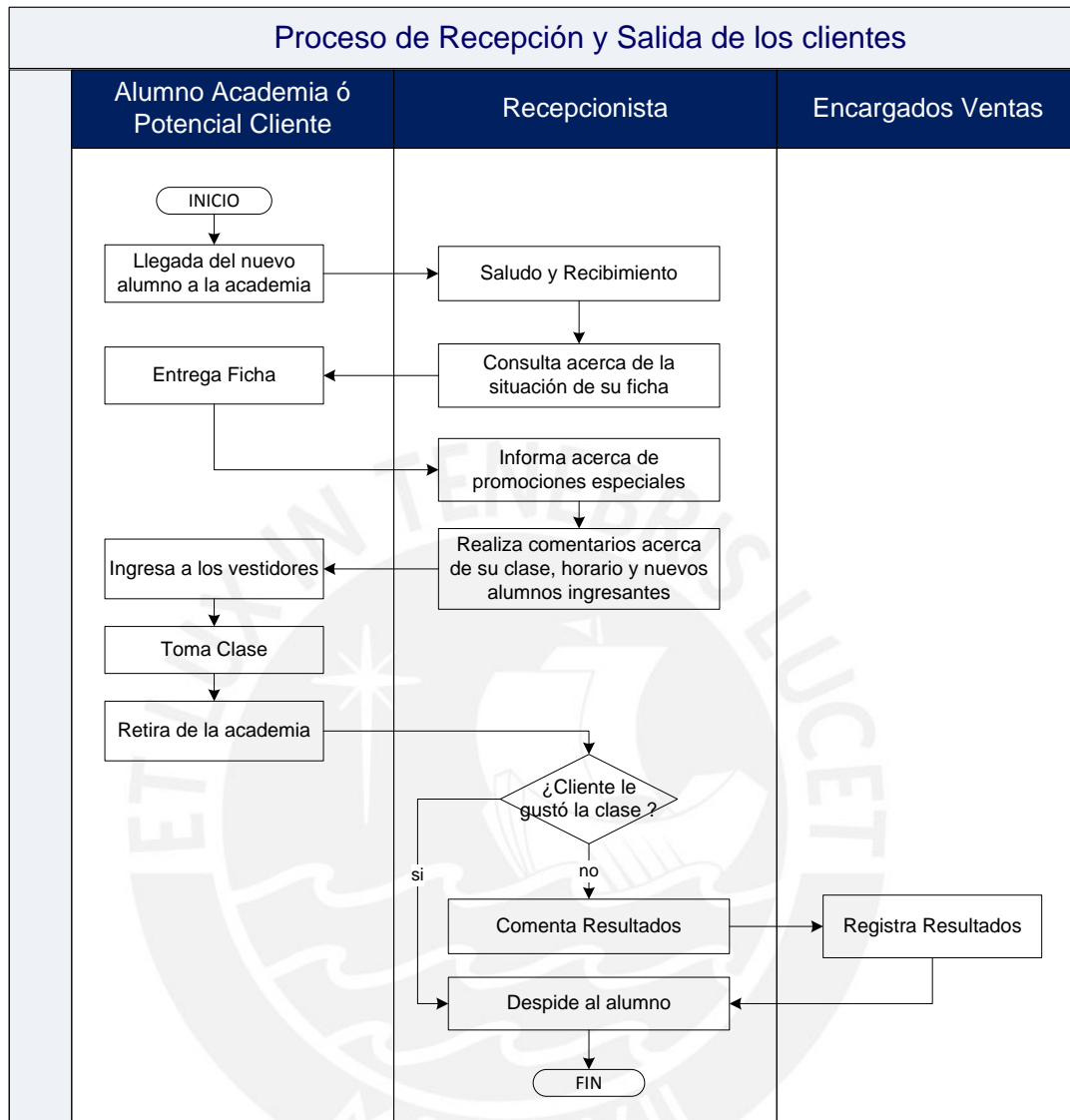
**Gráfico N° 31: FLUJOGRAMA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO**  
Elaboración propia

En el Gráfico N° 32 se muestra el flujograma del proceso de enseñanza de clases seleccionadas, en el cual interactúan los alumnos, las recepcionistas, encargados de ventas y el Team Sprint Combat Club, quienes son los instructores y profesores.



**Gráfico N° 32: FLUJOGRAMA ENSEÑANZA DE CLASES SELECCIONADAS**  
Elaboración propia

En el Gráfico N° 33 se muestra el flujograma del proceso de recepción y salida de los clientes, en el cual interactúan los alumnos, las recepcionistas y los encargados de ventas.



**Gráfico N° 33: FLUJOGRAMA PROCESO RECEPCIÓN Y SALIDA DE LOS CLIENTES**  
Elaboración propia

## 6.7. REQUERIMIENTOS DEL PROCESO

### 6.7.1. SERVICIOS

Los servicios con los que contará la Red de Academias de Artes Marciales serán, Agua Potable, Energía Eléctrica, Desagüe, Telefonía, Internet, Cable y Extintores. En las siguientes líneas se detallan cada uno de los requerimientos en estos servicios.

- **Extintores Portátiles**

Se encontrarán en los lugares recomendados según Norma INDECI, los mismos que estarán colocados sobre soportes de metal, quedando a una altura no mayor al metro setenta centímetros. Todos los años serán renovados, para evitar que alguno entre fuera de funcionamiento.

- **Detectores de Humo**

Servirán para la seguridad de todos los locales, estarán distribuidos utilizando el espacio regulado según la Norma Nacional.



- **Luces de Emergencia**

Se tendrán luces de Emergencia las cuales estarán conectadas durante todo el día para que cuando ocurra algún incidente se active, esto es según Norma.

- **Sistema de Agua Potable**

Se va requerir de contener suministro de agua por parte de la red pública, las necesidades de agua potable, se tomarán en cuenta el uso de este recurso en los servicios higiénicos, limpieza del local, plantas ornamentales, el uso en el mini restaurant.

- **Sistema de Energía Eléctrica**

Con respecto al sistema de Energía Eléctrica a utilizar será de baja tensión, se distribuirá para las luminarias, equipos de musculación, maquinas y equipos que se utilizan y son de bajo 10 KW, con un medidor trifásico, por lo tanto no se tendrá problemas de abastecimiento cuando las academias demanden mayor potencia. Los elementos que realizarán mayor consumo, serán las maquinarias del gimnasio, computadoras, equipos telefónicos, artefactos, televisores y luminarias.

**Tabla Nº 72: SERVICIOS REQUERIDOS**

Academia	Sistema de Energía Eléctrica			Sistema de Agua Potable			Telefonía, Internet y Cable		
	Proveedor	Tipo	Tarifa (S./kW.h)	Proveedor	Tipo	Tarifa (S./ m3)	Proveedor	Tipo	Tarifa (S./.)
Lima Este	Edelnor	Comercial	0.3697	Sedapal	Comercial	4.465 (Agua) + 1.951 (Alcant.)	Movistar	Comercial	269
Lima Norte	Edelnor	Comercial		Sedapal	Comercial		Movistar	Comercial	
Lima Moderna	Luz del Sur	Comercial	0.4268	Sedapal	Comercial		Movistar	Comercial	

Elaboración propia

### 6.7.2. INSUMOS

Con relación a los insumos que se van a requerir, estos son relativos a la puesta en marcha de las academias, serán utilizados durante el día a día de la operación. Entre los insumos destacan los suministros para las oficinas, limpieza del local, abastecimiento del stock para entrenamiento, productos a vender, bebidas, presupuesto para el transporte por medio del vehículo de la empresa.

En la Tabla Nº 73 se detallan los productos requeridos para ofrecer el servicio.

**Tabla Nº 73: INSUMOS NECESARIOS PARA EL SERVICIO**

Servicio	Suministro / Material			
Entrenamiento	Guantes Boxeo 16 oz.	Guantes Entrenamiento 8 oz.	Canillera Piso	Sogas
	Guantes Entrenamiento 14 oz.	Shorts	Vendas Profesionales 14'	Escudo Profesional
	Guantes Grappling 8 oz.	Guantes Golpeo 7 oz.	Sudaderas	Canillera Algodón
	Guanteleta	Guantes Sintéticos 12 oz.	Protector	Bandas Entrenamiento
Limpieza	Cabezal	Guantes MMA	Coderas	Rodilleras
	Aromatizantes	Cloro	Toallas	Escobillas
	Esponjas	Cera	Limpiadores vidrios	Escobas
Mini Restaurante Vending	Jabones	Limpia pisos	Jabón de Alfombra	Trapos
	Gaseosas	Pan Integral	Hamburguesas	Glutamina
	Hidratantes	Aceite Oliva	Frutas	Creatina
	Jugos	Huevos	Verduras	Adelgazantes
	Yogur	Lácteos Light	Proteínas	Cereales
Suministro Oficinas	Te Verde	Galletas Nutricionales	Aminoácidos	Granos
	Toners	Folders	Lapiceros	Resaltadores
	Papel	Sobres	Lapices	Discos
Suministro Servicios Sanitarios	Tintas	Plumones Pizarra	Cuadernos	Pioners
	Papel higienico	Desorantes	Limpiador baños	Pastillas Inodoro
	Papel toalla	Cepillos	Jabon Liquido	Toallas
Topico	Servilletas	Acido Muriatico	Ambientadores	Aromatizantes
	Suero	Vendas	Antiflamantes	Antibióticos
	Gasas	Crema	Pastillas	Pasta Dental
Transporte	Antisepticos	Pastillas	Alcohol	Algodón
	Gasolina	Repuestos Minivan	Aceites	Lubricantes

Elaboración propia

## CAPÍTULO 7. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Para este capítulo se desarrollará la organización y el plan de recursos humanos. En primer lugar, se mencionará la constitución de la empresa, siendo el sector deportivo el rubro en el cual se va desempeñar la empresa, así como los trámites para la constitución, también se mencionará las normas que rigen a la organización.

Como segunda parte se tendrá un análisis de la organización, la estructura, los planes de recursos humanos, así como el diseño de los puestos de trabajo, responsabilidad y funciones de todo el personal.

### 7.1. NATURALEZA Y CONSTITUCIÓN

El tipo de sociedad elegido para la empresa es de Sociedad Anónima Cerrada. En el caso de las Sociedades Anónimas, el capital proviene de la sociedad y los aportes que se realicen, los cuales son representados por acciones dentro de la sociedad. Las sociedades por medio de esto dosifican el riesgo de los socios, así como limitar la responsabilidad que tendrán. Como la sociedad y los socios son entes distintos, la sociedad debe logar su propio patrimonio para que se cubra las responsabilidades que contraiga y tratar de retribuir a los socios los aportes de capital que hicieron.

Mediante se capitalice la sociedad, mayor es el grado patrimonial de la sociedad, esto les brinda a los socios mayor responsabilidad. Los aportes de capital pueden ser por medio de dinero, bienes y créditos. Cuando se formalizan los aportes, el socio pasa a ser un acreedor de la sociedad, más no un propietario, debido a que la persona jurídica que se formo tendrá autonomía e independencia de la persona natural. Visto de ese modo, las acciones son títulos valor que se destinan como circulante, mientras que las participaciones no son circulantes. Las acciones pueden ser comunes, preferentes, con restricciones o de trabajo. La cantidad de accionistas no debería ser menor a dos socios para conformar la sociedad, según Ley General de Sociedad. En el Anexo N° 28 se muestra los requisitos a cumplir para la constitución de la empresa.

### 7.2. AFECTACIÓN TRIBUTARIA

En este acápite se mencionarán aquellos tributos a los cuales la empresa estará afectada:

- **Rentas de Tercera Categoría:** Por cualquier actividad económica o de servicios, se realiza el pago mensual mediante pagos a cuenta, anualmente se regulariza por medio de la Declaración Jurada Anual, Tasa de este impuesto es del 30 % de la utilidad neta.
- **Renta Bruta:** Es el grupo de aquellos ingresos afectos a la renta, finalizado un ejercicio gravable.
- **Dividendos:** Son aquellas utilidades que las personas jurídicas distribuyen entre socios, asociados, apoderados, titulares o personas que integran la sociedad.
- **Impuesto Temporal a los Activos Netos-ITAN:** Este impuesto se aplica a los generadores de renta de tercera categoría, que se encuentran sujetos al régimen general. Siempre que los activos netos superen el millón se deberá aplicar la tasa de 0 % hasta un millón y 0.4 % por exceso al millón de soles.
- **Impuesto a las Transacción Financiera-ITF:** Impuesto que grava todas las operaciones realizadas tanto en moneda nacional como extranjera, la acreditación o débito en cualquier modalidad, de cuentas abiertas en empresas dentro del Sistema Financiero. La tasa es de 0.05 % sobre el valor de la transacción afecta.

- **Impuesto General a las Ventas-IGV:** Este impuesto grava el valor agregado por cada transacción que se realiza en diferentes etapas del ciclo económico. El impuesto bruto corresponde a cada operación gravada es el valor resultante de aplicar la tasa de 18 % sobre la base imponible, constituida por el valor de venta de los bienes.
- **Prestaciones Sociales – Essalud y ONP/AFP:** Según ley estos tributos son deducciones que se realizan a los trabajadores, las tasas varían entre 9 % y 13 % aproximadamente del sueldo del colaborador.

La empresa también se encontrará afecta a los tributos municipales de la Municipalidad de Lima Metropolitana:

- **Impuesto predial:** Grava la propiedad de predios urbanos, el cálculo depende de la declaración jurada que se presente.
- **Impuesto al Patrimonio vehicular:** Grava la propiedad de vehículos automóviles con antigüedad no mayor a 3 años a partir de la inscripción en registros públicos. Tasa es de 11 % del valor del vehículo.

### 7.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa se encuentra definida jerárquicamente, por medio de grupos de personal. En el Gráfico N° 34 se muestra el organigrama para la empresa.

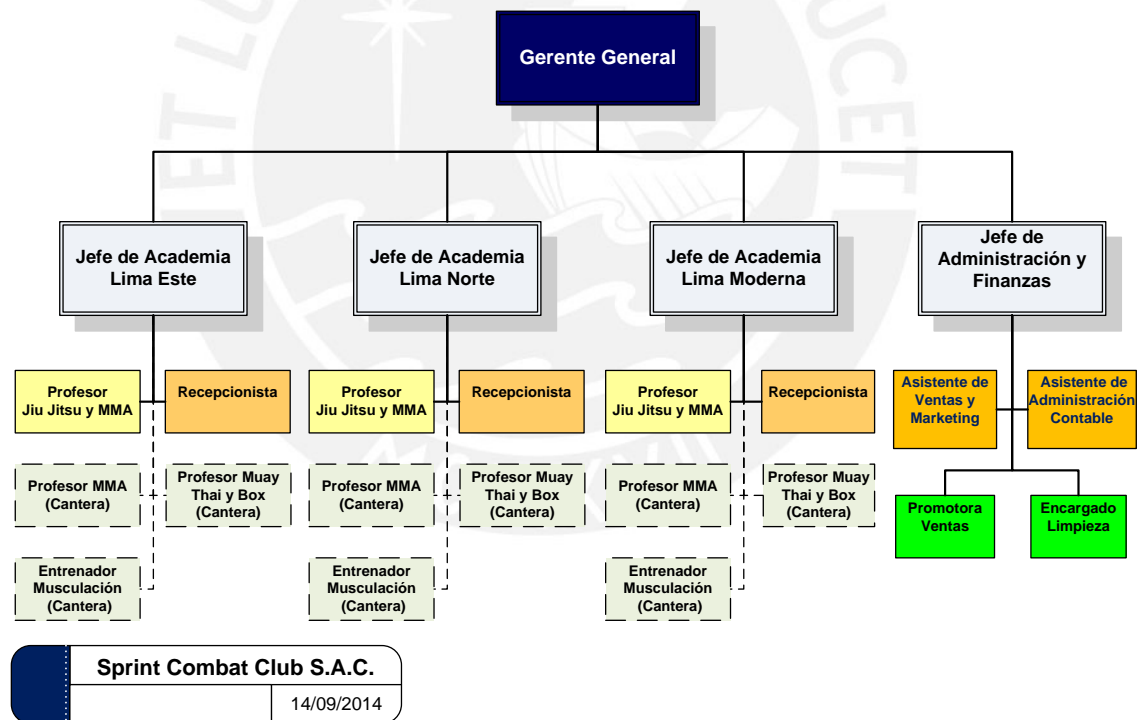


Gráfico N° 34: ORGANIGRAMA SPRINT COMBAT CLUB S.A.C.  
Elaboración propia

### 7.4. OBJETIVOS DE PERSONAL

Por la naturaleza del servicio se tiene interacción con el público, por ello se debe manejar objetivos definidos para poder realizar un seguimiento al plan de recursos humanos. En la Tabla N° 74 se presentan los objetivos de personal de la empresa.

**Tabla N° 74: OBJETIVOS DE PERSONAL**

Objetivos Plan RRHH	Indicador	Plazo Corto	Plazo Mediano	Plazo Largo	Herramienta
Controlar el índice de Rotación de Personal	Cantidad Bajas / Total Personal Planilla	10%	5%	3%	Base Personal
Mejorar el Clima Laboral mediante encuestas de Clima	Promedio Tiempo Trabajo de Ceses	8 meses	12 meses	18 meses	
	Aprobación por parte de los empleados al clima laboral	75%	85%	90%	Encuesta Clima Laboral Anual
Incrementar la Motivación del Personal	% del grado de motivación "excelente" o "muy buena" acerca de la empresa	70%	80%	90%	Encuesta Satisfacción Trimestral
Gestionar el Absentismo Laboral	Cantidad de Faltas No Justificadas / Cantidad de Faltas	5%	3%	1%	Base Datos de Asistencia
Realizar la formación requerida a todo el personal	% Utilización Presupuesto Formación Anual	85%	95%	100%	Indicadores de Formación
	N° Personal Formado / Total Personal Planilla	80%	85%	95%	
Ideas Sprint Combat Club	Cantidad Ideas Implementadas / Cantidad Ideas Aportadas	85%	90%	95%	Gestor de Ideas Sprint

Elaboración propia

## 7.5. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN HUMANA

### 7.5.1. SELECCIÓN DE PERSONAL

En esta área es muy importante dentro de la estrategia de la empresa. El proceso de captación y reclutamiento de personal se inicia en esta área, por lo que tiene la responsabilidad de seleccionar personal que cuente con actitud de servicio, sean cordiales y sepan tratar con público de todas las edades.

La empresa buscará personas con muchas aptitudes y actitudes orientadas a los valores de la empresa, entre ellos se requiere personal creativo, proactivos, motivados para comunicarse con efectividad y entusiasmo al público. Junto a ellos también se buscará que se adecuen al perfil de puesto para el cual están postulando.

De acuerdo al avance del proyecto se buscará generar movilidades internas del personal, valiéndonos para ellos de las herramientas de desempeño, promoviendo el desarrollo de todo el personal. El proceso de selección comienza, con la búsqueda de los Curriculum Vitae de personas que se adecuen al perfil buscado del puesto. Finalmente pasando una serie de etapas, que culminan con la entrevista del Gerente se realizará la selección del personal más adecuado. En el Anexo N° 29 se muestra la ficha de descripción de los puestos de la empresa.

### 7.5.2. INDUCCIÓN

En relación a la inducción que recibirá cada nuevo participante, sin importar su puesto, deberá tomar dos inducciones, una general y otra específica. El objetivo es poder presentar la empresa de forma global, para luego tener una inducción específica dentro de su área, con su jefe directo, mostrándole los requerimientos.

En la primera etapa se realizará una visión general, donde podrá consultar todos los proyectos que se tienen para las Academias, el crecimiento de las operaciones del servicio y los alcances de los mismos.

La inducción específica en el puesto de trabajo, se entregaran el Manual de Buenas Prácticas, Manual de Seguridad, Código de Ética y Moral y la guía del Desarrollo Dual (Empresa – Colaborador).

Estos documentos los cuales se evaluarán periódicamente serán el Manual de Seguridad y las Buenas Prácticas. Cada mes para aquellos nuevos ingresos a la empresa, se realizará un desayuno en el cual el Gerente General compartirá con los nuevos ingresos todos los temas relacionados a la empresa.



### 7.5.3. FORMACIÓN

Se realizarán acciones formativas a todo el personal de la empresa, la idea de esta estrategia parte de la premisa que es mejor tener personal capacitado que tenga oportunidad de movilidad que personal no capacitado que permanezca en la empresa. Para cumplir los objetivos de calidad de servicio se buscará que el personal se encuentre muy bien capacitado, formado y con mayores conocimientos al mejor desempeño de sus funciones y tareas.

Se ponderará las capacitaciones de acuerdo a los requerimientos de cada academia, es decir según consenso entre el Jefe de la Academia, el Gerente General y el Jefe de Administración, se definirá el plan de formación el cual será llevado a cabo. Se contactará con empresas especializadas para realizar cada tipo de formación requerida. Las jornadas de formación serán evaluadas por medio de la ficha de evaluación de la capacitación, la cual se encuentra en el Anexo N° 19.

### 7.5.4. MOTIVACIÓN

Para dar el mejor servicio se necesita tener a los mejores colaboradores, esta excelencia solo será posible si hacemos que los trabajadores se encuentren motivados, alegres y encantados de poder servir a nuestros alumnos. Lo que se buscará es incrementar el grado de satisfacción de los colaboradores por medio de transmitir emociones, que sientan que forman personas en las artes marciales, que están alineando sus objetivos personales con los objetivos de la empresa.

De esta forma también se buscará que transmitan la intención de la práctica y el desarrollo de las artes marciales, para que muchos de los estudiantes también puedan dedicarse al nivel competitivo. Para todo esto el Plan de Recursos Humanos contemplara este factor, disponiendo de recursos y tiempo para lograr la motivación de los colaboradores.

### 7.5.5. DELEGACIÓN Y DESARROLLO

Se buscará que todo el personal pueda tener exposición ante situación de tensión con el cliente, asimismo se debe realizar la transferencia de capacidades desde las posiciones críticas hacia los otros cargos.

Para prevenir los puntos críticos, se requerirá que el personal preparado para afrontar estas situaciones de forma efectiva, esto va de la mano con el plan de capacitación y formación en técnicas de toma de decisiones y negociación eficaz.

## 7.6. DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

La estructura organizativa presenta un conjunto de posiciones, las cuales serán ocupadas por personas idóneas, quienes deben cumplir una serie de atributos y cualidades necesarias para cumplir las funciones para las cuales fueron contratadas.

Los grupos de personal son aquellas categorías a las que pertenecen cada uno de los puestos. El objetivo del grupo de personal es definir el nivel de gestión y relevancia de la posición.

En la Tabla N° 75 se presenta las posiciones que se tienen en la estructura de empresa, el grupo correspondiente de cada posición, las funciones a realizar y las capacidades requeridas para el puesto.



**Tabla N° 75: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

Tipo de Trabajador	Grupo	Funciones	Perfil Puesto
<b>Gerente General</b>	I	Toma de Decisiones Estratégicas Planificación y ejecutor del Plan Estratégico Establecer indicadores de Control y Recursos Representante Legal de la empresa Coordinar, Supervisar actividades Jefes de Academias Dirección del Plan RRHH, Seguridad y Medio Ambiente Elaboración de Planes de Contingencia Gerenciamiento de todos las academias Presentación de Informes corporativos Accionistas	Licenciado Ing Industrial o Administración Dominio ingles Experiencia de 3 años en gerencia Experiencia en empresas deportivas Liderazgo, motivación, trabajo en equipo Orientación al cliente e Innovación Comunicación Eficaz y responsabilidad Compromiso con los Resultados Proactivo, Comunicativo y Flexibilidad
<b>Jefe de Academia Lima Norte, Jefe de Academia Lima Este, Jefe de Academia Lima Moderna</b>	I	Realizar reportes ante la Gerencia Desarrollo y Ejecución de los Planes Operacionales Planificación de publicidad, recursos promocionales Mantener indicadores de gestión, ventas y demanda. Supervisión del trabajo del Team Sprint Combat Club. Realizar inducciones al personal Elaborar Hojas de Requerimientos de Insumos Coordinación con el Gerente General capacitaciones Constante Innovación de las clases de las academias Verificar el estado de su local.	Bachiller en Ing Industrial o Administración Nivel Avanzando Ingles Experiencia Senior en empresas deportes Conocimiento publicidad Proactivo, creativo Trabajo en Equipo Innovación Deportes de Contacto de Preferencia Espíritu de Servicio y Atención al cliente Capacidad de transmitir conocimientos
<b>Jefe de Administración y finanzas</b>	I	Responsable de búsqueda de proveedores Programación de Requerimientos Planificación de mejora de procesos Negociar condiciones con las entidades financieras Controlar el Inventario y Existencia Revisar los Estados Financieros y Libros. Coordinar con los Jefes de Academia	Bachiller en Administración /Marketing Nivel Avanzando Ingles Experiencia en Marketing Experiencia en Administración Conocimientos contables Proactivo, comunicativo, creativo Trabajo en Equipo, Integridad
<b>Asistente de Administración Contable</b>	II	Reportes de Ventas, Personal, Requerimientos Preparar los balances financieros Dar soporte al Jefe de Administración.	Bachiller en Contabilidad, Ing Industrial Experiencia en Puestos Contables Proactivo, Comunicación Responsable
<b>Asistente de Ventas y Marketing</b>	II	Coordinar con empresas, promociones Coordinación implementación de auspiciadores Cotizar materiales publicidad	Bachiller en Administración /Marketing Experiencia en Marketing Integridad, Espontaneidad, Proactivo
<b>Profesor Artes Marciales Instructor Musculación &amp; Fitness</b>	II	Realizar las clases de la academia Desarrollar las habilidades deportivas de contacto Recepcionar quejas, comentarios, observaciones Controlar, ordenar el buen desempeño de las clases Elaborar Reportes Seguimiento al desempeño de los alumnos Informar acciones inmediatas, correctivas Realizar plan de acciones preventivas	Experto en Artes Marciales Deportista con experiencia de servicio Experiencia de enseñanza Conocimientos de docencia Preparación de Alto Rendimiento Campeonatos, Entrenamientos Formación en Instituciones Nacionales Integridad, Espontaneidad, Proactivo
<b>Recepcionista</b>	II	Responsable de la entrega de Ficha Alumno Programación y Verificación de reservas Brindar apoyo al controlar la recepción Recepción y distribución de informes	Bachiller en Secretariado Experiencia servicio al cliente Nivel Avanzando Ingles Buena presencia, integridad y carisma
<b>Promotores de Ventas</b>	II	Cobro de Matriculas Entrega de efectivo a las Jefaturas Organización de Documentos Atención consultas telefónicas	Estudiante Universitario o Técnico Experiencia de 6 meses posiciones Buenas Referencia antiguos empleos Integridad, Responsabilidad y Flexibilidad
<b>Encargados de Limpieza</b>	II	Organizar toda la limpieza del local Explicar las normas de seguridad Verificar que se utilice los servicios sanitarios	Técnico Mantenimiento Integridad, Responsabilidad Carisma, simpatía

Elaboración propia

### 7.7. PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES

La empresa tendrá una planilla de quince trabajadores. En la Tabla N° 76 se muestra los sueldos, así como el total de planilla mensual.

**Tabla N° 76: PLANILLA DE TRABAJADORES**

Cargo	Gerente General	Jefe de Academia	Jefe de administración y finanzas	Asistente de Administración Contable	Asistente de Ventas y Marketing	Profesor Artes Marciales Instructor	Recepcionista	Promotores de Ventas	Encargados de Limpieza	Total
<b>Turnos</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>Sueldo Básico</b>	S/. 4,500	S/. 2,500	S/. 1,800	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,500	S/. 1,200	S/. 900	S/. 800	
<b>Cantidad</b>	1	3	1	1	1	3	3	1	1	<b>15</b>
<b>Total</b>	S/. 4,500	S/. 7,500	S/. 1,800	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 4,500	S/. 3,600	S/. 900	S/. 800	<b>S/. 26,000</b>

Elaboración propia

## CAPÍTULO 8. PLAN DE FINANZAS

El Plan de Finanzas se ha realizado para un horizonte de cinco años, ya que en dicho periodo la empresa se consolidará. Todas las cifras que se reflejan en este plan serán expresado en nuevos soles. En la tabla N° 77 se presentan los parámetros utilizados para elaboración del análisis financiero.

**Tabla N° 77: PARÁMETROS FINANCIEROS**

Datos	
El periodo de evaluación comienza desde enero 2014, tiene un lapso de evaluación de cinco años.	
Supuestos	
El costeo utilizado es el costo por procesos.	
Los alquileres de los locales se pagan mensualmente, asimismo se ha negociado una garantía de dos meses.	
Se asumirá que el costo de las ventas se realiza al contado, debido a que las mensualidades son menores a 300 soles por mes.	
El pago a los proveedores se realiza cuando se brinda el servicio o se adquiere el bien.	
Los precios de venta no se afectarán por la inflación por lo que se mantendrán a lo largo del periodo de evaluación	
Las tasas para los impuestos son : Para el IGV : 18 %, Impuesto Renta : 30 % y para el ITF :15 %	
Las tasas para las depreciaciones serán las siguientes ( basadas en el artículo de Ley de Impuesto Renta) :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción 2%</li> <li>• Equipos 10%</li> <li>• Equipos de cómputo 25%</li> <li>• Muebles 10%</li> <li>• Intangibles 100% al primer año</li> </ul>
Los gastos de Energía, Agua y teléfono serán constantes en el horizonte de evaluación	
Los sueldos de los trabajadores se mantendrán constantes en el periodo de evaluación	
La UIT tendrá el valor de 3,800.00 nuevos soles. El tipo de cambio será de S/. 2.80 nuevos soles	
La Estructura del Capital será de 50 % en deuda, TEA de 12.93 % y la diferencia aportada por un único socio.	
La inflación será igual al 2 % anual según el BCRP.	
Políticas	
El presupuesto de RRHH será constante, eso incluye capacitación, selección y desarrollo.	
No se asumirán cuentas por cobrar, por que los clientes pagarán antes del registro del servicio.	
El pago de facturas se realizara con un plazo de quince días después de recibida la factura	

Elaboración propia

### 8.1. INVERSIÓN DEL PROYECTO

El proyecto requiere la inversión en activos fijos tangibles, activos fijos intangibles, alquiler de los locales, gastos pre operativos y capital de trabajo.

#### 8.1.1. INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos corresponden a los activos físicos e intangibles que han sido adquiridos para la operación de la empresa. En la Tabla N° 78 se visualiza el detalle.

**Tabla N° 78: ACTIVOS FIJOS**

ACTIVO FIJO (NETO)	Valor de venta	IGV	Precio de venta
Construcción y ambientación	S/. 364,041	S/. 65,527	S/. 429,568
Muebles y enseres	S/. 29,772	S/. 5,359	S/. 35,131
Maquinaria y equipo	S/. 40,470	S/. 7,285	S/. 47,755
Computadoras	S/. 27,000	S/. 4,860	S/. 31,860
Intangibles	S/. 4,000	S/. 720	S/. 4,720
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 465,283</b>	<b>S/. 83,751</b>	<b>S/. 549,034</b>

Elaboración propia

El listado de las cantidades y costos de los activos fijos se presenta en la Tabla N° 79.

**Tabla N° 79: INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS**

Detalle	Cant	Costo unitario	Valor de Venta	IGV	Precio de Venta
Instalación Sacos Box / Octágono	3	S/. 8,000	S/. 24,000	S/. 4,320	S/. 28,320
Iluminación	3	S/. 3,900	S/. 11,700	S/. 2,106	S/. 13,806
Letrero en el ingreso	3	S/. 420	S/. 1,260	S/. 227	S/. 1,487
Zona de Piso / Ring Box / Rejas	3	S/. 19,000	S/. 57,000	S/. 10,260	S/. 67,260
Equipamiento baños	10	S/. 3,000	S/. 30,000	S/. 5,400	S/. 35,400
Diseño de planos e Ingeniería Instalaciones	1	S/. 8,400	S/. 8,400	S/. 1,512	S/. 9,912
Soportes metalicos	3	S/. 1,597	S/. 4,790	S/. 862	S/. 5,652
Ambientación Maquinas Gimnasio	3	S/. 75,630	S/. 226,891	S/. 40,840	S/. 267,731
<b>TOTAL Construcción / Ambientación</b>			<b>S/. 364,041</b>	<b>S/. 65,527</b>	<b>S/. 429,568</b>
Mueble Recepción	3	S/. 150	S/. 450	S/. 81	S/. 531
Cuadros	12	S/. 46	S/. 552	S/. 99	S/. 651
Murales	8	S/. 252	S/. 2,017	S/. 363	S/. 2,380
Sofás	3	S/. 700	S/. 2,100	S/. 378	S/. 2,478
Mesas restaurant	6	S/. 125	S/. 750	S/. 135	S/. 885
Colgadores percheros	8	S/. 307	S/. 2,456	S/. 442	S/. 2,898
Sillas restaurante	15	S/. 82	S/. 1,235	S/. 222	S/. 1,458
Sillas oficina	6	S/. 29	S/. 176	S/. 32	S/. 208
Reja metal colgador	3	S/. 18	S/. 53	S/. 10	S/. 62
Mueble mostrador	15	S/. 160	S/. 2,395	S/. 431	S/. 2,826
Estantes cajoneras	3	S/. 97	S/. 290	S/. 52	S/. 342
Mesa reuniones	3	S/. 202	S/. 605	S/. 109	S/. 714
Depósitos	4	S/. 67	S/. 269	S/. 48	S/. 317
Implementación actividades			S/. 16,424	S/. 2,956	S/. 19,380
<b>TOTAL Muebles / Enseres</b>			<b>S/. 29,772</b>	<b>S/. 5,359</b>	<b>S/. 35,131</b>
Televisor 29 pulgadas	3	S/. 700	S/. 2,100	S/. 378	S/. 2,478
Ventilador industrial	3	S/. 170	S/. 510	S/. 92	S/. 602
Aire acondicionado	3	S/. 1,000	S/. 3,000	S/. 540	S/. 3,540
Profesional Round Timer	3	S/. 150	S/. 450	S/. 81	S/. 531
Aspiradora	3	S/. 230	S/. 690	S/. 124	S/. 814
Equipo Música	3	S/. 2,500	S/. 7,500	S/. 1,350	S/. 8,850
Bebedero	3	S/. 1,120	S/. 3,360	S/. 605	S/. 3,965
Horno microondas	3	S/. 300	S/. 900	S/. 162	S/. 1,062
Hervidor de agua	3	S/. 120	S/. 360	S/. 65	S/. 425
Televisor 43 pulgadas	3	S/. 1,500	S/. 4,500	S/. 810	S/. 5,310
Refrigeradora	3	S/. 900	S/. 2,700	S/. 486	S/. 3,186
Exhibidora	3	S/. 4,200	S/. 12,600	S/. 2,268	S/. 14,868
Caja Registradora	3	S/. 600	S/. 1,800	S/. 324	S/. 2,124
<b>TOTAL Maquinaria / Equipos</b>			<b>S/. 40,470</b>	<b>S/. 7,285</b>	<b>S/. 47,755</b>
Computadoras - Laptops - Impresoras	6	S/. 4,500	S/. 27,000	S/. 4,860	S/. 31,860
<b>TOTAL Equipos de cómputo</b>			<b>S/. 27,000</b>	<b>S/. 4,860</b>	<b>S/. 31,860</b>
Software	1	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 720	S/. 4,720
<b>TOTAL Intangibles</b>			<b>S/. 4,000</b>	<b>S/. 720</b>	<b>S/. 4,720</b>

Elaboración propia

La depreciación y amortización de los activos fijos se presentan en la Tabla N° 80.

**Tabla N° 80: DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL Construcción / Ambientación	S/. 7,281	S/. 7,381	S/. 8,081	S/. 8,181	S/. 8,881
TOTAL Muebles / Enseres	S/. 2,977	S/. 2,977	S/. 2,977	S/. 2,977	S/. 2,977
TOTAL Maquinaria / Equipos	S/. 10,118	S/. 10,118	S/. 10,118	S/. 10,118	S/. 0
TOTAL Equipos de cómputo	S/. 2,700	S/. 2,700	S/. 2,700	S/. 2,700	S/. 2,700
TOTAL Intangibles	S/. 4,000	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 27,076</b>	<b>S/. 23,176</b>	<b>S/. 23,876</b>	<b>S/. 23,976</b>	<b>S/. 14,558</b>
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN ACUMULADA	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL Construcción / Ambientación	S/. 7,281	S/. 14,662	S/. 22,742	S/. 30,923	S/. 39,804
TOTAL Muebles / Enseres	S/. 2,977	S/. 5,954	S/. 8,932	S/. 11,909	S/. 14,886
TOTAL Maquinaria / Equipos	S/. 10,118	S/. 20,235	S/. 30,353	S/. 40,470	S/. 40,470
TOTAL Equipos de cómputo	S/. 2,700	S/. 5,400	S/. 8,100	S/. 10,800	S/. 13,500
TOTAL Intangibles	S/. 4,000	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 27,076</b>	<b>S/. 46,251</b>	<b>S/. 70,127</b>	<b>S/. 94,102</b>	<b>S/. 108,660</b>
ACTIVO FIJO (NETO)	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL Construcción / Ambientación	S/. 349,479	S/. 347,098	S/. 379,017	S/. 415,837	S/. 486,956
TOTAL Muebles / Enseres	S/. 26,795	S/. 23,818	S/. 20,840	S/. 17,863	S/. 14,886
TOTAL Maquinaria / Equipos	S/. 30,353	S/. 20,235	S/. 10,118	S/. 0	S/. 0
TOTAL Equipos de cómputo	S/. 24,300	S/. 21,600	S/. 18,900	S/. 16,200	S/. 13,500
TOTAL Intangibles	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
<b>TOTAL (Sin IGV)</b>	<b>S/. 430,926</b>	<b>S/. 412,751</b>	<b>S/. 428,875</b>	<b>S/. 449,900</b>	<b>S/. 515,342</b>

Elaboración propia

### 8.1.2. GASTOS PRE OPERATIVOS

Los gastos pre operativos son aquellas actividades que generan costos durante los dos primeros meses en los cuales la empresa está realizando actividades de implementación y diseño de las actividades antes de empezar sus operaciones. Está compuesto por las actividades de marketing, recursos humanos, pago de sueldos del personal clave y las acciones de constitución de la empresa.

En la Tabla N° 81 se muestran el detalle de todos los gastos mencionados.

**Tabla N° 81: GASTOS PREOPERATIVOS**

Valor de venta	Mes 0	ene-14	feb-14	2014
<b>Ppto Marketing</b>		S/. 3,270	S/. 1,571	S/. 4,841
<b>Ppto RRHH</b>		S/. 693	S/. 656	S/. 1,348
<b>Sueldos</b>				
Sueldos		S/. 16,200	S/. 16,200	S/. 32,400
Gratificaciones		S/. 2,700	S/. 2,700	S/. 5,400
ESSALUD		S/. 1,458	S/. 1,458	S/. 2,916
CTS		S/. 1,575	S/. 1,575	S/. 3,150
Vacaciones		S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 2,400
Terceros		S/. 847	S/. 1,949	S/. 2,797
<b>Depreciación</b>		S/. 2,256	S/. 2,256	S/. 4,513
<b>Costos Fijos</b>		S/. 1,889	S/. 1,609	S/. 3,498
<b>Constitución de la empresa</b>				
Apertura de Cuenta Corriente en Banco	S/. 3			S/. 3
Busqueda de marca en INDECOPI	S/. 43			S/. 43
Búsqueda y reserva de nombre ante Registros Públicos	S/. 20			S/. 20
Carnés Sanitarios de personal	S/. 546			S/. 546
Constitución de empresa	S/. 640			S/. 640
Inscripción Pública	S/. 280			S/. 280
Legislación de carta Poder	S/. 10			S/. 10
Licencia Municipal	S/. 185			S/. 185
Obtención de Certificado de Defensa Civil	S/. 141			S/. 141
Registro de Logo en INDECOPI	S/. 56			S/. 56
Registro de Marca por 10 años	S/. 463			S/. 463
RUC	S/. 5			S/. 5
Registros Públicos	S/. 120			S/. 120
<b>Total sin IGV</b>	<b>S/. 2,511</b>	<b>S/. 32,089</b>	<b>S/. 31,174</b>	<b>S/. 65,774</b>
<b>IGV</b>	<b>S/. 452</b>	<b>S/. 1,206</b>	<b>S/. 1,041</b>	<b>S/. 2,699</b>
<b>Total con IGV</b>	<b>S/. 2,963</b>	<b>S/. 33,294</b>	<b>S/. 32,215</b>	<b>S/. 68,473</b>

Elaboración propia

### 8.1.3. INVERSIÓN TOTAL

La inversión total viene representada por los conceptos previamente mostrados, en adición a ellos, también se incluye el alquiler pagado por adelantado y el capital de trabajo, que corresponde al monto aproximado del déficit entre los ingresos y egresos.

En la Tabla N° 82 se representa el detalle de toda la inversión inicial.

**Tabla N° 82: INVERSIÓN TOTAL**

Detalle	Valor de venta	IGV	Precio de venta
Construcción y ambientación	S/. 364,041	S/. 65,527	S/. 429,568
Muebles y enseres	S/. 29,772	S/. 5,359	S/. 35,131
Maquinaria y equipo	S/. 40,470	S/. 7,285	S/. 47,755
Computadoras	S/. 27,000	S/. 4,860	S/. 31,860
Intangibles	S/. 4,000	S/. 720	S/. 4,720
Alquiler locales	S/. 47,458	S/. 8,542	S/. 56,000
Gastos Preoperativos	S/. 65,774	S/. 2,699	S/. 68,473
Capital de Trabajo			S/. 50,000
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>S/. 578,514</b>	<b>S/. 94,992</b>	<b>S/. 723,507</b>

Elaboración propia

## 8.2. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El proyecto requiere un financiamiento de S/. 723,507.00 nuevos soles, el cual será financiado mediante aporte del accionista y endeudamiento a largo plazo a través de una entidad bancaria.

### 8.2.1. ESTRUCTURA DEL CAPITAL

Con referencia al capital social, este representará el 50 % de la inversión, aportado por un solo socio. La postura que se adopta el proyecto es conservadora. La estructura del capital se encuentra representada mediante la Tabla N° 83.

**Tabla N° 83: FINANCIAMIENTO DE CAPITAL**

<b>Inversión inicial</b>	<b>S/. 723,507</b>	
<b>Capital propio</b>	<b>S/. 361,753</b>	<b>50%</b>
Aporte accionistas / socios	S/. 361,753	
Número accionistas / socios	1	
<b>Deuda</b>	<b>S/. 361,753</b>	<b>50%</b>

Elaboración propia

### 8.2.2. CRONOGRAMA DE PAGO DE DEUDA

Para conseguir el financiamiento de la inversión surgieron tres opciones, de las cuales por selección de beneficios obtenidos se escogió la opción del Banco Continental, con una tasa efectiva anual de 12.93% por cinco años con cuotas mensuales fijas. En la Tabla N° 84 se muestran las opciones evaluadas.

**Tabla N° 84: TASA DE INTERÉS DEL SISTEMA BANCARIO**

<b>Tasa Anual (%)</b>	<b>Continental</b>	<b>Crédito</b>	<b>Interbank</b>
Préstamos a más de 360 días	12.93	14.83	19.08

Elaboración propia

El cronograma del pago del financiamiento se muestra en la Tabla N° 85, en ella se pueden notar el monto correspondiente a las cuotas, intereses, amortización y estado de la deuda.

**Tabla N° 85: CRONOGRAMA DE PAGO DEL FINANCIAMIENTO**

<b>CRONOGRAMA DE PAGOS DE LA DEUDA</b>	
PLAZO	5
	60
TASA EFECTIVA ANUAL	12.9%
TASA EFECTIVA MENSUAL	1.02%
CUOTAS MENSUALES	12
MONTO FINANCIADO	<b>S/. 361,753</b>

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Deuda</b>	S/. 305,852	S/. 242,722	S/. 171,430	S/. 90,920	S/. 0
<b>Intereses</b>	S/. 41,149	S/. 33,921	S/. 25,759	S/. 16,541	S/. 6,131
<b>Cuota</b>	S/. 97,051	S/. 97,051	S/. 97,051	S/. 97,051	S/. 97,051
<b>Amortización</b>	S/. 55,901	S/. 63,129	S/. 71,292	S/. 80,510	S/. 90,920

Elaboración propia

### 8.2.3. COSTO DE OPORTUNIDAD

El costo de oportunidad fue hallado mediante el beta apalancado a la empresa según el sector de entretenimiento y recreación. La tasa libre de riesgo corresponde al promedio de los bonos del tesoro promedio de los últimos años, rendimiento de los mercados, prima de riesgo del mercado y riesgo país, con lo cual se obtiene un COK igual al 21.38 %. En la Tabla N° 86 se muestran los cálculos realizados para obtener el costo de oportunidad y la tasa de descuento WACC igual al 15.2 %.



**Tabla N° 86: COSTO DE OPORTUNIDAD DE CAPITAL**

**A. Tasa de los Accionistas**

Tasa libre de riesgo	1.3%
Beta apalancado a la empresa	1.21
Rendimiento de mercado	0.12
Prima de riesgo del mercado	10.8%

Riesgo País 2.0%

Riesgo por tamaño de empresa / iliq 5.0%

**Tasa de los accionistas (Ke) 21.38%**

Rendimiento de Stocks EEUU	
Promedio 50 años	12.13%
Prom. 10 años	7.14%
Prom. 20 años	12.91%
Prom. 30 años	13.83%
Prom. 40 años	11.69%
Prom. 50 años	12.13%

Blomberg Data

Riesgo País	
Prom. 3 años	197.0
Prom. 2 años	187.2
Prom. 1 año	240.0

Blomberg Data

**B. Tasa de la deuda**

Kd 12.9%

**C. Estructura de Activos**

D/(D+E) 50.0%

A/(D+E) 50.0%

Impuesto a la Renta (T) 30.0%

**D. Tasa de descuento**

**Tasa de descuento (WACC) 15.2%**

Industria	Beta Promedio	Ponderación
Entretención	1.30	0.5
Recreación	1.12	0.5
<b>Ponderado</b>	<b>1.21</b>	<b>1.00</b>

Fuente: Damodaran Home Page (2007)

Elaboración propia

### 8.3. PRESUPUESTOS DE INGRESOS

En este punto, se mencionarán los presupuestos de ingresos, el volumen de las ventas así como el valor monetario que estas representan, para un análisis detallado se disgregará el IGV y el Valor de Venta.

En la Tabla N° 87 se presentan los precios de venta mensuales de los programas, el IGV y su valor de venta.

**Tabla N° 87: PRECIOS DE LOS PROGRAMAS (Nuevos Soles)**

Precio del Servicio	Valor Vta.	IGV	Precio Vta
Clase Regular	S/. 237	S/. 43	S/. 280
Deporte Contacto	S/. 186	S/. 34	S/. 220
Infantiles Artes Marciales	S/. 212	S/. 38	S/. 250
Corporativos MMA	S/. 203	S/. 37	S/. 240
Seminarios	S/. 169	S/. 31	S/. 200

Elaboración propia

En el presupuesto de ingresos se consideran las ventas proyectadas en la estimación de la demanda. En la Tabla N° 88 se muestra el presupuesto de ventas por unidades y el valor de venta obtenidos.

**Tabla N° 88: PRESUPUESTO DE VENTA EN UNIDADES**

Ventas - Unidades	2014	2015	2016	2017	2018
Clase Regular Infantil	883	1,292	1,356	1,492	1,641
Clase Regular Adulto	1,178	1,722	1,808	1,989	2,188
Deporte Contacto Adulto	278	441	463	509	560
Zona Entrenamiento	193	242	254	279	307
Seminario	117	147	154	170	187
Funcional	700	662	695	764	840
Campeonato	350	441	463	509	560
<b>Total (Unidades)</b>	<b>3,699</b>	<b>4,946</b>	<b>5,193</b>	<b>5,712</b>	<b>6,283</b>

Elaboración propia

El presupuesto de ingresos, se obtiene por medio de la multiplicación de la demanda obtenida por el valor de venta, IGV y el precio de venta que representan, se realiza esta separación con el fin de obtener los impuestos para elaborar el análisis financiero.

En la Tabla N° 89 se detalla el presupuesto de ingresos en nuevos soles.

**Tabla N° 89: PRESUPUESTO DE INGRESOS (Nuevos Soles)**

Valor de Venta	2014	2015	2016	2017	2018
Clase Regular Infantil	S/. 209,622	S/. 306,458	S/. 321,781	S/. 353,959	S/. 389,354
Clase Regular Adulto	S/. 219,604	S/. 321,051	S/. 337,103	S/. 370,814	S/. 407,895
Deporte Contacto Adulto	S/. 58,894	S/. 93,432	S/. 98,104	S/. 107,914	S/. 118,706
Zona Entrenamiento	S/. 39,247	S/. 49,119	S/. 51,575	S/. 56,732	S/. 62,405
Seminario	S/. 19,774	S/. 24,915	S/. 26,161	S/. 28,777	S/. 31,655
Funcional	S/. 166,102	S/. 156,966	S/. 164,814	S/. 181,296	S/. 199,425
Campeonato	S/. 65,254	S/. 82,220	S/. 86,331	S/. 94,964	S/. 104,461
<b>Total (Sin IGV)</b>	<b>S/. 778,496</b>	<b>S/. 1,034,161</b>	<b>S/. 1,085,869</b>	<b>S/. 1,194,456</b>	<b>S/. 1,313,902</b>

IGV	2014	2015	2016	2017	2018
Clase Regular Infantil	S/. 37,732	S/. 55,162	S/. 57,920	S/. 63,713	S/. 70,084
Clase Regular Adulto	S/. 39,529	S/. 57,789	S/. 60,679	S/. 66,746	S/. 73,421
Deporte Contacto Adulto	S/. 10,601	S/. 16,818	S/. 17,659	S/. 19,425	S/. 21,367
Zona Entrenamiento	S/. 7,064	S/. 8,841	S/. 9,283	S/. 10,212	S/. 11,233
Seminario	S/. 3,559	S/. 4,485	S/. 4,709	S/. 5,180	S/. 5,698
Funcional	S/. 29,898	S/. 28,254	S/. 29,667	S/. 32,633	S/. 35,897
Campeonato	S/. 11,746	S/. 14,800	S/. 15,540	S/. 17,094	S/. 18,803
<b>Total</b>	<b>S/. 140,129</b>	<b>S/. 186,149</b>	<b>S/. 195,456</b>	<b>S/. 215,002</b>	<b>S/. 236,502</b>

Precio de Venta	2014	2015	2016	2017	2018
Clase Regular Infantil	S/. 247,354	S/. 361,620	S/. 379,701	S/. 417,671	S/. 459,438
Clase Regular Adulto	S/. 259,132	S/. 378,840	S/. 397,782	S/. 437,560	S/. 481,316
Deporte Contacto Adulto	S/. 69,495	S/. 110,250	S/. 115,763	S/. 127,339	S/. 140,073
Zona Entrenamiento	S/. 46,311	S/. 57,960	S/. 60,858	S/. 66,944	S/. 73,638
Seminario	S/. 23,333	S/. 29,400	S/. 30,870	S/. 33,957	S/. 37,353
Funcional	S/. 196,000	S/. 185,220	S/. 194,481	S/. 213,929	S/. 235,322
Campeonato	S/. 77,000	S/. 97,020	S/. 101,871	S/. 112,058	S/. 123,264
<b>Total (Incluido IGV)</b>	<b>S/. 918,626</b>	<b>S/. 1,220,310</b>	<b>S/. 1,281,326</b>	<b>S/. 1,409,458</b>	<b>S/. 1,550,404</b>

Elaboración propia

## 8.4. PRESUPUESTOS DE EGRESOS

En este punto, se definen los presupuestos de egresos que corresponden al proyecto.

### 8.4.1. PRESUPUESTO DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

Las actividades de artes marciales dentro de las academias se estarán cotizando para posteriormente poder realizar el costeo del servicio. En la Tabla N° 90 figuran las acciones de cada actividad desgregando el costo unitario, valor de venta, IGV y precio de venta.

**Tabla N° 90: PRESUPUESTO PARA PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO**

Actividades	Cantidad	Costo Unitario	Valor de Venta	IGV	Precio de Venta
Boxeo total	1	S/. 492	S/. 492	S/. 88	S/. 580
Muay Thai	1	S/. 1,030	S/. 1,030	S/. 185	S/. 1,215
Fitness funcional	1	S/. 714	S/. 714	S/. 129	S/. 843
Combate enfocado	1	S/. 689	S/. 689	S/. 124	S/. 813
Sobrevivencia extrema	1	S/. 847	S/. 847	S/. 153	S/. 1,000
Insanity circuit	1	S/. 161	S/. 161	S/. 29	S/. 190
Definición máxima	1	S/. 319	S/. 319	S/. 57	S/. 377
Destreza en el ground and pound	1	S/. 655	S/. 655	S/. 118	S/. 773
Kick Boxing	1	S/. 580	S/. 580	S/. 104	S/. 684
Jiu Jitsu - No Gi	1	S/. 630	S/. 630	S/. 113	S/. 744
Lucha Libre	1	S/. 168	S/. 168	S/. 30	S/. 198
Cardio enfocado	4	S/. 563	S/. 2,252	S/. 405	S/. 2,657
Fitness MMA	1	S/. 765	S/. 765	S/. 138	S/. 902
Reto de Combate - MMA - Jiu Jitsu	1	S/. 840	S/. 840	S/. 151	S/. 992
Submisión	6	S/. 420	S/. 2,520	S/. 454	S/. 2,974
Zona de Tatame Piso Microporoso	36	S/. 25	S/. 900	S/. 162	S/. 1,062
Yoga	8	S/. 45	S/. 360	S/. 65	S/. 425
Otros programas de introducción			S/. 2,500	S/. 450	S/. 2,950
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 8,945</b>	<b>S/. 16,424</b>	<b>S/. 2,956</b>	<b>S/. 19,380</b>

Elaboración propia

### 8.4.2. PRESUPUESTO DE COSTOS FIJOS

Los costos fijos que se utilizan en el proyecto son aquellos que serán constantemente incurridos como gastos durante todas las actividades de la empresa sin importar el volumen de las ventas. En la Tabla N° 91 se muestran los costos fijos.

**Tabla N° 91: PRESUPUESTO DE COSTOS FIJOS**

Costos Fijos	2014	2015	2016	2017	2018
Electricidad	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800
Agua	S/. 5,400	S/. 5,400	S/. 5,400	S/. 5,400	S/. 5,400
Teléfono	S/. 3,228	S/. 3,228	S/. 3,228	S/. 3,228	S/. 3,228
Internet	S/. 1,440	S/. 1,440	S/. 1,440	S/. 1,440	S/. 1,440
Seguridad Externa	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200
Insumos diversos	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000
Útiles de oficina	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800
Alquiler tres locales	S/. 200,000	S/. 200,000	S/. 200,000	S/. 200,000	S/. 200,000
Extintores	S/. 380	S/. 690	S/. 690	S/. 690	S/. 690
Impresión de Tickets	S/. 1,320	S/. 1,440	S/. 1,440	S/. 1,440	S/. 1,440
Señalización para seguridad	S/. 340	S/. 340	S/. 340	S/. 340	S/. 340
<b>Sin IGV</b>	<b>S/. 219,908</b>	<b>S/. 220,338</b>	<b>S/. 220,338</b>	<b>S/. 220,338</b>	<b>S/. 220,338</b>
<b>IGV</b>	<b>S/. 39,583</b>	<b>S/. 39,661</b>	<b>S/. 39,661</b>	<b>S/. 39,661</b>	<b>S/. 39,661</b>
<b>Con IGV</b>	<b>S/. 259,491</b>	<b>S/. 259,999</b>	<b>S/. 259,999</b>	<b>S/. 259,999</b>	<b>S/. 259,999</b>

Elaboración propia

### 8.4.3. PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto de marketing corresponde a las campañas a realizar para captar mayor mercado y lealtad del cliente.

En la Tabla N° 92 se cuantifica el costo de todas las estrategias diseñadas en el capítulo de Plan de Marketing.

**Tabla N° 92: PRESUPUESTO DE MARKETING**

ETAPA INICIAL	Cant Mensual	2014	2015	2016	2017	2018
Anuncios en revistas especializadas	1	S/. 1,280	S/. 1,108	S/. 1,163	S/. 1,280	S/. 1,408
Afiches cerca de Academias, Colegios	2	S/. 390	S/. 338	S/. 354	S/. 390	S/. 429
Avisos Folletos	650	S/. 1,300	S/. 1,125	S/. 1,181	S/. 1,300	S/. 1,430
Carpetas informativas con catálogos		S/. 700	S/. 606	S/. 636	S/. 700	S/. 770
Cupones de descuento y tarifas promocionales		S/. 1,150	S/. 995	S/. 1,045	S/. 1,150	S/. 1,265
Carpetas informativas para los organizadores institucionales	20	S/. 108	S/. 93	S/. 98	S/. 108	S/. 118
Anuncios web en páginas relacionadas al deporte contacto	75	S/. 76	S/. 65	S/. 69	S/. 76	S/. 83
Alquiler de anuncios en pop ups	0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Visitas frecuentes a clientes por parte de la Asistente Comercial	35	S/. 71	S/. 61	S/. 64	S/. 71	S/. 78
Descuentos promocionales por volumen de ventas	15	S/. 48	S/. 42	S/. 44	S/. 48	S/. 53
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 5,122</b>	<b>S/. 4,433</b>	<b>S/. 4,655</b>	<b>S/. 5,120</b>	<b>S/. 5,632</b>

ETAPA SECUNDARIA	Cant Mensual	2014	2015	2016	2017	2018
Anuncios en revistas especializadas	1	S/. 1,920	S/. 1,662	S/. 1,745	S/. 1,919	S/. 2,111
Afiches cerca de Academias, Colegios	2	S/. 260	S/. 225	S/. 236	S/. 260	S/. 286
Avisos Folletos	10	S/. 1,325	S/. 1,147	S/. 1,204	S/. 1,325	S/. 1,457
Apoyo y colaboración en reuniones especiales	1	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Carpetas informativas con catálogos	150	S/. 1,080	S/. 935	S/. 981	S/. 1,080	S/. 1,188
Cupones de descuento y tarifas promocionales	30	S/. 450	S/. 389	S/. 409	S/. 450	S/. 495
Carpetas informativas para los organizadores institucionales	30	S/. 600	S/. 519	S/. 545	S/. 600	S/. 660
Promociones especiales para clientes que se registren en la web	1	S/. 378	S/. 327	S/. 344	S/. 378	S/. 416
Anuncios en las páginas amarillas publicación en internet	0	S/. 200	S/. 173	S/. 182	S/. 200	S/. 220
Participación en talleres, seminarios, actividades institucionales	45	S/. 363	S/. 314	S/. 330	S/. 363	S/. 399
Dípticos informativos	40	S/. 861	S/. 745	S/. 782	S/. 860	S/. 946
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 7,437</b>	<b>S/. 6,436</b>	<b>S/. 6,758</b>	<b>S/. 7,434</b>	<b>S/. 8,178</b>

<b>TOTAL PRESUPUESTO MARKETING (Sin IGV)</b>		<b>S/. 12,559</b>	<b>S/. 10,870</b>	<b>S/. 11,413</b>	<b>S/. 12,554</b>	<b>S/. 13,810</b>
<b>IGV</b>		<b>S/. 2,261</b>	<b>S/. 1,957</b>	<b>S/. 2,054</b>	<b>S/. 2,260</b>	<b>S/. 2,486</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO MARKETING (Con IGV)</b>		<b>S/. 14,819</b>	<b>S/. 12,826</b>	<b>S/. 13,467</b>	<b>S/. 14,814</b>	<b>S/. 16,296</b>

Elaboración propia

### 8.4.4. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

En el Plan de Recursos Humanos se definieron actividades a destinar para capacitar, formar y desarrollar a los empleados de la empresa. En la Tabla N° 93 se presenta el presupuesto realizado para estas actividades.

**Tabla N° 93: PRESUPUESTO DE GESTIÓN HUMANA**

Valor de Venta	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Selección</b>								
Anuncio en Bolsas Trabajo	2	S/. 130	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260
Selección	2	S/. 450	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900
<b>Inducción</b>								
Impresión de horarios	15	S/. 3	S/. 38	S/. 38	S/. 38	S/. 38	S/. 38	S/. 38
Código de moral y ética	1	S/. 5	S/. 5	S/. 5	S/. 5	S/. 5	S/. 5	S/. 5
Polos	8	S/. 18	S/. 144	S/. 144	S/. 144	S/. 144	S/. 144	S/. 144
<b>Capacitación</b>								
Atención al cliente	2	S/. 550	S/. 1,100	S/. 1,100	S/. 1,100	S/. 1,100	S/. 1,100	S/. 1,100
Toma de decisiones	1	S/. 350	S/. 350	S/. 700	S/. 700	S/. 700	S/. 700	S/. 700
Liderazgo	2	S/. 450	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900
<b>Integración</b>								
Evento de Offsite	2	S/. 760	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520
Evento de integración	4	S/. 210	S/. 840	S/. 840	S/. 840	S/. 840	S/. 840	S/. 840
<b>Evaluaciones al personal</b>								
Formatos evaluación	2	S/. 80	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160
<b>Motivación</b>								
Bonos mensuales	12	S/. 113	S/. 1,350	S/. 1,350	S/. 1,350	S/. 1,350	S/. 1,350	S/. 1,350
<b>Total inversión en RRHH sin IGV</b>				<b>S/. 7,917</b>	<b>S/. 7,917</b>	<b>S/. 7,917</b>	<b>S/. 7,917</b>	<b>S/. 7,917</b>
<b>IGV</b>				<b>S/. 1,425</b>	<b>S/. 1,425</b>	<b>S/. 1,425</b>	<b>S/. 1,425</b>	<b>S/. 1,425</b>
<b>Total inversión en RRHH con IGV</b>				<b>S/. 9,341</b>	<b>S/. 9,341</b>	<b>S/. 9,341</b>	<b>S/. 9,341</b>	<b>S/. 9,341</b>

Elaboración propia

Para diseñar el presupuesto de gastos de personal de la empresa se ha tomado en consideración los conceptos como sueldo básico, gratificaciones, salud y compensación por tiempo de servicio. Todos los gastos mencionados se analizarán dentro de los cinco años de análisis del proyecto. En la Tabla N° 94 se muestra el sueldo mensual y el pago de gratificaciones de toda la planilla de la empresa.

**Tabla N° 94: PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL**

<b>SUELDO MENSUAL</b>						
Puesto	2014	2015	2016	2017	2018	
Gerente General	S/. 54,000.00	S/. 54,000.00	S/. 54,000.00	S/. 54,000.00	S/. 54,000.00	S/. 54,000.00
Jefe de Academia Lima Norte	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00
Jefe de Academia Lima Este	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00
Jefe de Academia Lima Moderna	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00
Jefe de administración y finanzas	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00
Asistente de Administración Contable	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00
Asistente de Ventas y Marketing	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00
Profesor Artes Marciales - Instructor	S/. 45,000.00	S/. 54,000.00	S/. 54,000.00	S/. 54,000.00	S/. 54,000.00	S/. 54,000.00
Recepcionista	S/. 36,000.00	S/. 43,200.00	S/. 43,200.00	S/. 43,200.00	S/. 43,200.00	S/. 43,200.00
Promotores de Ventas	S/. 9,000.00	S/. 10,800.00	S/. 10,800.00	S/. 10,800.00	S/. 10,800.00	S/. 10,800.00
Encargados de Limpieza	S/. 8,000.00	S/. 9,600.00	S/. 9,600.00	S/. 9,600.00	S/. 9,600.00	S/. 9,600.00
<b>Total</b>	<b>S/. 292,400.00</b>	<b>S/. 312,000.00</b>	<b>S/. 312,000.00</b>	<b>S/. 312,000.00</b>	<b>S/. 312,000.00</b>	<b>S/. 312,000.00</b>
<b>Resumen</b>						
Administrativo	S/. 150,000.00	S/. 157,200.00	S/. 157,200.00	S/. 157,200.00	S/. 157,200.00	S/. 157,200.00
Ventas y Marketing	S/. 51,600.00	S/. 51,600.00	S/. 51,600.00	S/. 51,600.00	S/. 51,600.00	S/. 51,600.00
Costo del servicio	S/. 90,800.00	S/. 103,200.00	S/. 103,200.00	S/. 103,200.00	S/. 103,200.00	S/. 103,200.00
<b>Total</b>	<b>S/. 292,400.00</b>	<b>S/. 312,000.00</b>	<b>S/. 312,000.00</b>	<b>S/. 312,000.00</b>	<b>S/. 312,000.00</b>	<b>S/. 312,000.00</b>
<b>GASTO DE GRATIFICACIONES</b>						
Puesto	2014	2015	2016	2017	2018	
Gerente General	S/. 9,000.00	S/. 9,000.00	S/. 9,000.00	S/. 9,000.00	S/. 9,000.00	S/. 9,000.00
Jefe de Academia Lima Norte	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Jefe de Academia Lima Este	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Jefe de Academia Lima Moderna	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Jefe de administración y finanzas	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00
Asistente de Administración Contable	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00
Asistente de Ventas y Marketing	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00
Profesor Artes Marciales - Instructor	S/. 7,500.00	S/. 9,000.00	S/. 9,000.00	S/. 9,000.00	S/. 9,000.00	S/. 9,000.00
Recepcionista	S/. 6,000.00	S/. 7,200.00	S/. 7,200.00	S/. 7,200.00	S/. 7,200.00	S/. 7,200.00
Promotores de Ventas	S/. 1,500.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00
Encargados de Limpieza	S/. 1,333.33	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
<b>Total</b>	<b>S/. 48,733.33</b>	<b>S/. 52,000.00</b>	<b>S/. 52,000.00</b>	<b>S/. 52,000.00</b>	<b>S/. 52,000.00</b>	<b>S/. 52,000.00</b>
<b>Resumen</b>						
Administrativo	S/. 25,000.00	S/. 26,200.00	S/. 26,200.00	S/. 26,200.00	S/. 26,200.00	S/. 26,200.00
Ventas y Marketing	S/. 8,600.00	S/. 8,600.00	S/. 8,600.00	S/. 8,600.00	S/. 8,600.00	S/. 8,600.00
Costo del servicio	S/. 15,133.33	S/. 17,200.00	S/. 17,200.00	S/. 17,200.00	S/. 17,200.00	S/. 17,200.00
<b>Total</b>	<b>S/. 48,733.33</b>	<b>S/. 52,000.00</b>	<b>S/. 52,000.00</b>	<b>S/. 52,000.00</b>	<b>S/. 52,000.00</b>	<b>S/. 52,000.00</b>

Elaboración propia



En la Tabla N° 95 se muestran los conceptos de salud y compensación por tiempo de servicios de la planilla de la empresa.

**Tabla N° 95: PRESUPUESTO DE GASTOS ESSALUD y CTS**

ESSALUD						
Puesto	2014	2015	2016	2017	2018	
Gerente General	S/. 5,670.00	S/. 5,670.00	S/. 5,670.00	S/. 5,670.00	S/. 5,670.00	S/. 5,670.00
Jefe de Academia Lima Norte	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00
Jefe de Academia Lima Este	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00
Jefe de Academia Lima Moderna	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00	S/. 3,150.00
Jefe de administración y finanzas	S/. 2,268.00	S/. 2,268.00	S/. 2,268.00	S/. 2,268.00	S/. 2,268.00	S/. 2,268.00
Asistente de Administración Contable	S/. 1,512.00	S/. 1,512.00	S/. 1,512.00	S/. 1,512.00	S/. 1,512.00	S/. 1,512.00
Asistente de Ventas y Marketing	S/. 1,512.00	S/. 1,512.00	S/. 1,512.00	S/. 1,512.00	S/. 1,512.00	S/. 1,512.00
Profesor Artes Marciales - Instructor	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Recepcionista	S/. 3,888.00	S/. 4,536.00	S/. 4,536.00	S/. 4,536.00	S/. 4,536.00	S/. 4,536.00
Promotores de Ventas	S/. 972.00	S/. 1,134.00	S/. 1,134.00	S/. 1,134.00	S/. 1,134.00	S/. 1,134.00
Encargados de Limpieza	S/. 864.00	S/. 1,008.00	S/. 1,008.00	S/. 1,008.00	S/. 1,008.00	S/. 1,008.00
<b>Total</b>	<b>S/. 26,136.00</b>	<b>S/. 27,090.00</b>	<b>S/. 27,090.00</b>	<b>S/. 27,090.00</b>	<b>S/. 27,090.00</b>	<b>S/. 27,090.00</b>

Resumen	2014	2015	2016	2017	2018	
Administrativo	S/. 15,858.00	S/. 16,506.00	S/. 16,506.00	S/. 16,506.00	S/. 16,506.00	S/. 16,506.00
Ventas y Marketing	S/. 5,418.00	S/. 5,418.00	S/. 5,418.00	S/. 5,418.00	S/. 5,418.00	S/. 5,418.00
Costo del servicio	S/. 4,860.00	S/. 5,166.00	S/. 5,166.00	S/. 5,166.00	S/. 5,166.00	S/. 5,166.00
<b>Total</b>	<b>S/. 26,136.00</b>	<b>S/. 27,090.00</b>	<b>S/. 27,090.00</b>	<b>S/. 27,090.00</b>	<b>S/. 27,090.00</b>	<b>S/. 27,090.00</b>

CTS						
Puesto	2014	2015	2016	2017	2018	
Gerente General	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00
Jefe de Academia Lima Norte	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67
Jefe de Academia Lima Este	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67
Jefe de Academia Lima Moderna	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67	S/. 2,916.67
Jefe de administración y finanzas	S/. 2,100.00	S/. 2,100.00	S/. 2,100.00	S/. 2,100.00	S/. 2,100.00	S/. 2,100.00
Asistente de Administración Contable	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00
Asistente de Ventas y Marketing	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00
Profesor Artes Marciales - Instructor	S/. 4,375.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00
Recepcionista	S/. 3,500.00	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00
Promotores de Ventas	S/. 875.00	S/. 1,050.00	S/. 1,050.00	S/. 1,050.00	S/. 1,050.00	S/. 1,050.00
Encargados de Limpieza	S/. 777.78	S/. 933.33	S/. 933.33	S/. 933.33	S/. 933.33	S/. 933.33
<b>Total Gasto de Personal</b>	<b>S/. 28,427.78</b>	<b>S/. 30,333.33</b>	<b>S/. 30,333.33</b>	<b>S/. 30,333.33</b>	<b>S/. 30,333.33</b>	<b>S/. 30,333.33</b>

Resumen	2014	2015	2016	2017	2018	
Administrativo	S/. 14,583.33	S/. 15,283.33	S/. 15,283.33	S/. 15,283.33	S/. 15,283.33	S/. 15,283.33
Ventas y Marketing	S/. 5,016.67	S/. 5,016.67	S/. 5,016.67	S/. 5,016.67	S/. 5,016.67	S/. 5,016.67
Costo del servicio	S/. 8,827.78	S/. 10,033.33	S/. 10,033.33	S/. 10,033.33	S/. 10,033.33	S/. 10,033.33
<b>Total</b>	<b>S/. 28,427.78</b>	<b>S/. 30,333.33</b>	<b>S/. 30,333.33</b>	<b>S/. 30,333.33</b>	<b>S/. 30,333.33</b>	<b>S/. 30,333.33</b>

Elaboración propia

Finalmente todos los gastos de personal se desglosarán de acuerdo a las funciones que realizan, por lo que los grupos de costos serán administrativos, ventas y marketing y costo del servicio. Las vacaciones, servicios y cálculo de descuento de renta de quinta categoría se presentan en el Anexo N° 31.

#### 8.4.5. PRESUPUESTO DE COSTOS VARIABLES

Durante la entrega del servicio, se tendrán costos variables directamente asociados al nivel de utilización de las instalaciones por cada tipo de clase, seminario u otro evento extraordinario. En la Tabla N° 96 se visualizan los costos variables durante los cinco años del proyecto.

**Tabla N° 96: PRESUPUESTO DE COSTOS VARIABLES**

Costos variables	Costo unitario	2014	2015	2016	2017	2018
Fichas Entrenamiento	S/. 0.6	S/. 178	S/. 282	S/. 296	S/. 326	S/. 359
Materiales Seminarios	S/. 3.6	S/. 420	S/. 529	S/. 556	S/. 611	S/. 672
Equipos Entrenamiento	S/. 0.5	S/. 139	S/. 221	S/. 232	S/. 255	S/. 280
Certificados - Cortesías	S/. 1.6	S/. 2,556	S/. 3,727	S/. 3,913	S/. 4,305	S/. 4,735
Diplomas	S/. 0.5	S/. 597	S/. 840	S/. 882	S/. 970	S/. 1,067
Polo licra simple	S/. 6.0	S/. 700	S/. 882	S/. 926	S/. 1,019	S/. 1,121
Presente graduación	S/. 2.0	S/. 233	S/. 294	S/. 309	S/. 340	S/. 374
<b>Total sin IGV</b>		<b>S/. 4,822</b>	<b>S/. 6,775</b>	<b>S/. 7,114</b>	<b>S/. 7,825</b>	<b>S/. 8,608</b>
<b>IGV</b>		<b>S/. 868</b>	<b>S/. 1,219</b>	<b>S/. 1,280</b>	<b>S/. 1,409</b>	<b>S/. 1,549</b>
<b>Total con IGV</b>		<b>S/. 5,690</b>	<b>S/. 7,994</b>	<b>S/. 8,394</b>	<b>S/. 9,234</b>	<b>S/. 10,157</b>

Elaboración propia



#### 8.4.6. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los gastos administrativos corresponden a personal, servicios de terceros, costos fijos, depreciación y amortización. En la Tabla N° 97 se observan los gastos administrativos.

**Tabla N° 97: GASTOS ADMINISTRATIVOS**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Personal</b>					
Sueldo	S/. 131,000	S/. 157,200	S/. 157,200	S/. 157,200	S/. 157,200
Gratificaciones	S/. 21,833	S/. 26,200	S/. 26,200	S/. 26,200	S/. 26,200
ESSALUD	S/. 14,148	S/. 16,506	S/. 16,506	S/. 16,506	S/. 16,506
CTS	S/. 12,736	S/. 15,283	S/. 15,283	S/. 15,283	S/. 15,283
Vacaciones	S/. 8,583	S/. 10,300	S/. 10,300	S/. 10,300	S/. 10,300
Actividades de Recursos Humanos	S/. 2,770	S/. 3,167	S/. 3,167	S/. 3,167	S/. 3,167
<b>Servicios de terceros</b>	S/. 9,025	S/. 10,831	S/. 10,831	S/. 10,831	S/. 10,831
<b>Depreciación y Amortización</b>	S/. 11,991	S/. 10,420	S/. 10,630	S/. 10,660	S/. 5,811
<b>Costos Fijos (Sin IGV)</b>	S/. 27,987	S/. 29,649	S/. 29,649	S/. 29,649	S/. 29,649
<b>Amortización de Preoperativos</b>	S/. 25,256	S/. 5,051	S/. 0	S/. 0	S/. 0
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 265,331</b>	<b>S/. 284,606</b>	<b>S/. 279,765</b>	<b>S/. 279,795</b>	<b>S/. 274,946</b>

Elaboración propia

#### 8.4.7. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

Los gastos de ventas corresponden al proporcional del gasto de personal dedicado a las ventas, los costos fijos correspondientes, acciones de marketing y la amortización de las actividades pre operativas. En la Tabla N° 98 se aprecia el presupuesto.

**Tabla N° 98: GASTOS DE VENTAS**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Personal</b>					
Sueldo	S/. 43,000	S/. 51,600	S/. 51,600	S/. 51,600	S/. 51,600
Gratificaciones	S/. 7,167	S/. 8,600	S/. 8,600	S/. 8,600	S/. 8,600
ESSALUD	S/. 4,644	S/. 5,418	S/. 5,418	S/. 5,418	S/. 5,418
CTS	S/. 4,181	S/. 5,017	S/. 5,017	S/. 5,017	S/. 5,017
vacaciones	S/. 3,333	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000
Servicios de terceros	S/. 3,305	S/. 3,966	S/. 3,966	S/. 3,966	S/. 3,966
<b>Costos Fijos (Sin IGV)</b>	S/. 20,572	S/. 20,751	S/. 20,751	S/. 20,751	S/. 20,751
<b>Actividades de Marketing</b>	S/. 7,718	S/. 10,870	S/. 11,413	S/. 12,554	S/. 13,810
<b>Amortización de Preoperativos</b>	S/. 24,751	S/. 4,950	S/. 0	S/. 0	S/. 0
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 118,670</b>	<b>S/. 115,172</b>	<b>S/. 110,765</b>	<b>S/. 111,906</b>	<b>S/. 113,162</b>

Elaboración propia

#### 8.4.8. PRESUPUESTO DE COSTOS DE VENTAS

En la Tabla N° 99 se aprecia los costos de ventas para el proyecto.

**Tabla N° 99: COSTOS DE VENTAS**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Gasto de Personal</b>					
Sueldo	S/. 86,000	S/. 103,200	S/. 103,200	S/. 103,200	S/. 103,200
Gratificaciones	S/. 14,333	S/. 17,200	S/. 17,200	S/. 17,200	S/. 17,200
ESSALUD	S/. 4,428	S/. 5,166	S/. 5,166	S/. 5,166	S/. 5,166
CTS	S/. 8,361	S/. 10,033	S/. 10,033	S/. 10,033	S/. 10,033
Actividad de RRHH	S/. 4,155	S/. 4,750	S/. 4,750	S/. 4,750	S/. 4,750
Vacaciones	S/. 3,833	S/. 4,600	S/. 4,600	S/. 4,600	S/. 4,600
<b>Materiales directos</b>	S/. 4,822	S/. 6,775	S/. 7,114	S/. 7,825	S/. 8,608
<b>Costo Indirecto del servicio</b>					
Servicios de terceros	S/. 11,161	S/. 12,593	S/. 14,593	S/. 14,593	S/. 14,593
Depreciación y Amortización	S/. 10,572	S/. 12,756	S/. 13,246	S/. 13,316	S/. 8,747
<b>Costos Fijos (Sin IGV)</b>	S/. 167,851	S/. 169,938	S/. 169,938	S/. 169,938	S/. 169,938
<b>Amortización de preoperativo</b>	S/. 4,507	S/. 901	S/. 0	S/. 0	S/. 0
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 320,024</b>	<b>S/. 347,913</b>	<b>S/. 349,840</b>	<b>S/. 350,621</b>	<b>S/. 346,835</b>

Elaboración propia

### 8.4.9. IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS

El impuesto general a las ventas se distribuye según las ventas totales así como todas las transacciones que generan la retención de este concepto. En la Tabla N° 100 se aprecia el impuesto general a las ventas.

**Tabla N° 100: IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS**

IGV	mes 0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>IGV VENTAS</b>						
Ventas		S/. 140,129	S/. 186,149	S/. 195,456	S/. 215,002	S/. 236,502
Alquiler de publicidad		S/. 1,602	S/. 1,922	S/. 1,922	S/. 1,922	S/. 1,922
<b>Total Ventas</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 141,731</b>	<b>S/. 188,071</b>	<b>S/. 197,378</b>	<b>S/. 216,924</b>	<b>S/. 238,424</b>
<b>IGV de Compras</b>						
Construcción y Ambientación	S/. 65,527					
Muebles y Enseres	S/. 5,359					
Maquinaria y Equipo	S/. 7,285					
Computadoras	S/. 4,860					
Software	S/. 720					
Alquiler pagado anticipado	S/. 8,542					
Gastos pre operativos	S/. 452	S/. 2,635				
Actividades de RRHH		S/. 1,247	S/. 1,425	S/. 1,425	S/. 1,425	S/. 1,425
Actividades de MKT		S/. 1,389	S/. 1,957	S/. 2,054	S/. 2,260	S/. 2,486
Servicios de terceros		S/. 4,732	S/. 4,930	S/. 5,290	S/. 5,290	S/. 5,290
Costos Fijos		S/. 38,954	S/. 39,661	S/. 39,661	S/. 39,661	S/. 39,661
Costos Variables		S/. 868	S/. 1,219	S/. 1,280	S/. 1,409	S/. 1,549
<b>Total Compras</b>	<b>S/. 92,745</b>	<b>S/. 49,824</b>	<b>S/. 49,192</b>	<b>S/. 49,711</b>	<b>S/. 50,044</b>	<b>S/. 50,411</b>
<b>IGV</b>	<b>S/. -92,745</b>	<b>S/. 91,907</b>	<b>S/. 138,879</b>	<b>S/. 147,668</b>	<b>S/. 166,880</b>	<b>S/. 188,013</b>
<b>Saldo Neto de Cargas Diferidas</b>	<b>S/. -92,745</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>
<b>Saldo de IGV por Pagar</b>		<b>S/. 117</b>	<b>S/. 23,715</b>	<b>S/. 24,901</b>	<b>S/. 27,391</b>	<b>S/. 30,130</b>
<b>Desembolso por IGV</b>		<b>S/. 0</b>	<b>S/. 115,280</b>	<b>S/. 146,482</b>	<b>S/. 164,390</b>	<b>S/. 185,274</b>

Elaboración propia

### 8.4.10. IMPUESTO A LA RENTA

El impuesto a la renta se utilizó una tasa de pagos a cuenta por este monto, calculando anualmente el 30 % de los ingresos afectos. En la Tabla N° 101 se muestra el impuesto a la renta.

**Tabla N° 101: IMPUESTO A LA RENTA**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>IR del Año Anterior</b>	S/. -	S/. 12,673	S/. 78,974	S/. 99,130	S/. 133,884
<b>Ingresos Netos del Año Anterior</b>	S/. -	S/. 778,496	S/. 1,034,161	S/. 1,085,869	S/. 1,194,456
<b>Tasa Pago a Cuenta IR</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>TOTAL PAGOS A CUENTA</b>	S/. 12,977	S/. 16,909	S/. 58,078	S/. 101,227	S/. 135,523
<b>Saldo a favor</b>	S/. 12,977	S/. 16,909	S/. 58,078	S/. 101,227	S/. 135,523

Elaboración propia

### 8.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio del proyecto se hallará utilizando el costeo por procesos, para cada uno de los programas que ofrecen las academias se determinarán los costos fijos, variables, gastos de venta, costos indirectos y pronóstico de ventas. Cada programa cuenta con sus propios costos adquiridos, tanto por gastos de venta como costos variables que se generan a los cuales se les añade los costos indirectos. En la Tabla N° 102 se muestra el costo del servicio para cada programa.

**Tabla N° 102: COSTEO DEL SERVICIO**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Clase Regular</b>					
Costo fijo	S/. 52,662.00	S/. 52,662.00	S/. 52,662.00	S/. 52,662.00	S/. 52,662.00
Costo variable	S/. 1,035.13	S/. 1,496.09	S/. 1,570.90	S/. 1,727.99	S/. 1,900.79
Gasto de venta	S/. 36,605.31	S/. 42,558.66	S/. 42,721.70	S/. 43,064.10	S/. 43,440.73
Costos indirectos	S/. 6,519.79	S/. 7,604.75	S/. 8,351.75	S/. 8,372.75	S/. 7,002.13
<b>Costo mensual</b>	<b>S/. 96,822.23</b>	<b>S/. 104,321.50</b>	<b>S/. 105,306.35</b>	<b>S/. 105,826.83</b>	<b>S/. 105,005.64</b>
<b>Clases Zona de Entrenamiento</b>	<b>1,000</b>	<b>1,439</b>	<b>1,510</b>	<b>1,661</b>	<b>1,828</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>S/. 96.82</b>	<b>S/. 72.52</b>	<b>S/. 69.72</b>	<b>S/. 63.69</b>	<b>S/. 57.46</b>

Elaboración propia

**Tabla N° 102: COSTEO DEL SERVICIO (Continuación)**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Deporte Contacto</b>					
Costo fijo	S/. 52,662.00	S/. 52,662.00	S/. 52,662.00	S/. 52,662.00	S/. 52,662.00
Costo variable	S/. 766.70	S/. 1,118.09	S/. 1,174.00	S/. 1,291.40	S/. 1,420.54
Gasto de venta	S/. 36,605.31	S/. 42,558.66	S/. 42,721.70	S/. 43,064.10	S/. 43,440.73
Costos indirectos	S/. 6,519.79	S/. 7,604.75	S/. 8,351.75	S/. 8,372.75	S/. 7,002.13
<b>Costo mensual</b>	<b>S/. 96,553.80</b>	<b>S/. 103,943.50</b>	<b>S/. 104,909.45</b>	<b>S/. 105,390.24</b>	<b>S/. 104,525.39</b>
<b>Clases Zona de Entrenamiento</b>	<b>1,528</b>	<b>2,163</b>	<b>2,271</b>	<b>2,498</b>	<b>2,748</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>S/. 63.19</b>	<b>S/. 48.06</b>	<b>S/. 46.19</b>	<b>S/. 42.19</b>	<b>S/. 38.04</b>
<b>Infantiles Artes Marciales</b>					
Costo fijo	S/. 52,662.00	S/. 52,662.00	S/. 52,662.00	S/. 52,662.00	S/. 52,662.00
Costo variable	S/. 1,035.13	S/. 1,496.09	S/. 1,570.90	S/. 1,727.99	S/. 1,900.79
Gasto de venta	S/. 36,605.31	S/. 42,558.66	S/. 42,721.70	S/. 43,064.10	S/. 43,440.73
Costos indirectos	S/. 6,519.79	S/. 7,604.75	S/. 8,351.75	S/. 8,372.75	S/. 7,002.13
<b>Costo mensual</b>	<b>S/. 96,822.23</b>	<b>S/. 104,321.50</b>	<b>S/. 105,306.35</b>	<b>S/. 105,826.83</b>	<b>S/. 105,005.64</b>
<b>Clases Zona de Entrenamiento</b>	<b>193</b>	<b>242</b>	<b>254</b>	<b>279</b>	<b>307</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>S/. 501.77</b>	<b>S/. 431.97</b>	<b>S/. 415.29</b>	<b>S/. 379.40</b>	<b>S/. 342.23</b>
<b>Corporativo MMA</b>					
Costo fijo	S/. 12,042.00	S/. 12,042.00	S/. 12,042.00	S/. 12,042.00	S/. 12,042.00
Costo variable	S/. 632.12	S/. 959.44	S/. 1,007.41	S/. 1,108.15	S/. 1,218.97
Gasto de venta	S/. 14,156.39	S/. 16,525.37	S/. 16,579.72	S/. 16,693.85	S/. 16,819.40
Costos indirectos	S/. 1,086.63	S/. 1,267.46	S/. 1,391.96	S/. 1,395.46	S/. 1,167.02
<b>Costo mensual</b>	<b>S/. 27,917.14</b>	<b>S/. 30,794.27</b>	<b>S/. 31,021.09</b>	<b>S/. 31,239.46</b>	<b>S/. 31,247.38</b>
<b>Clases Zona de Entrenamiento</b>	<b>278</b>	<b>441</b>	<b>463</b>	<b>509</b>	<b>560</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>S/. 100.43</b>	<b>S/. 69.83</b>	<b>S/. 66.99</b>	<b>S/. 61.33</b>	<b>S/. 55.77</b>
<b>Seminarios</b>					
Costo fijo	S/. 18,942.00	S/. 18,942.00	S/. 18,942.00	S/. 18,942.00	S/. 18,942.00
Costo variable	S/. 1,353.33	S/. 1,705.20	S/. 1,790.46	S/. 1,969.51	S/. 2,166.46
Gasto de venta	S/. 5,863.87	S/. 7,017.46	S/. 7,017.46	S/. 7,017.46	S/. 7,017.46
Costos indirectos	S/. 1,086.63	S/. 1,267.46	S/. 1,391.96	S/. 1,395.46	S/. 1,167.02
<b>Costo mensual</b>	<b>S/. 27,245.84</b>	<b>S/. 28,932.12</b>	<b>S/. 29,141.88</b>	<b>S/. 29,324.43</b>	<b>S/. 29,292.94</b>
<b>Clases Zona de Entrenamiento</b>	<b>117</b>	<b>147</b>	<b>154</b>	<b>170</b>	<b>187</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>S/. 233.54</b>	<b>S/. 196.82</b>	<b>S/. 188.80</b>	<b>S/. 172.72</b>	<b>S/. 156.85</b>

Elaboración propia

Cuando se haya obtenido todos los costos involucrados para cada programa, se procede a calcular el margen de contribución unitario, por medio del cual se obtendrá la cantidad de unidades requeridas para alcanzar el punto de equilibrio. Se realiza un proceso similar para obtener la cantidad monetaria de ventas que se necesita para alcanzar el punto de equilibrio. En la Tabla N° 103 se muestra el punto de equilibrio para cada programa de la academia.

**Tabla N° 103: PUNTO DE EQUILIBRIO**

		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Clase Regular</b>	Costo fijo	S/. 52,662	S/. 52,662	S/. 52,662	S/. 52,662	S/. 52,662
	Precio	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250
	Costo variable unitario	S/. 67.32	S/. 74.08	S/. 74.08	S/. 74.08	S/. 74.08
	Margen de contribución unitario	S/. 183	S/. 176	S/. 176	S/. 176	S/. 176
	Ratio de margen de contribución	0.73	0.70	0.70	0.70	0.70
	<b>Pto de equilibrio (Unidades)</b>	<b>288</b>	<b>299</b>	<b>299</b>	<b>299</b>	<b>299</b>
<b>Pto de equilibrio (Nuevos soles)</b>		<b>S/. 72,067</b>	<b>S/. 74,840</b>	<b>S/. 74,840</b>	<b>S/. 74,840</b>	<b>S/. 74,840</b>
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Deporte Contacto</b>	Costo fijo	S/. 52,662	S/. 52,662	S/. 52,662	S/. 52,662	S/. 52,662
	Precio	S/. 220	S/. 220	S/. 220	S/. 220	S/. 220
	Costo variable unitario	S/. 62.06	S/. 68.30	S/. 68.30	S/. 68.30	S/. 68.30
	Margen de contribución unitario	S/. 158	S/. 152	S/. 152	S/. 152	S/. 152
	Ratio de margen de contribución	0.72	0.69	0.69	0.69	0.69
	<b>Pto de equilibrio (Unidades)</b>	<b>333</b>	<b>347</b>	<b>347</b>	<b>347</b>	<b>347</b>
<b>Pto de equilibrio (Nuevos soles)</b>		<b>S/. 73,354</b>	<b>S/. 76,371</b>	<b>S/. 76,371</b>	<b>S/. 76,371</b>	<b>S/. 76,371</b>

Elaboración propia

**Tabla N° 103: PUNTO DE EQUILIBRIO (Continuación)**

		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Infantiles Artes Marciales</b>	Costo fijo	S/. 52,662	S/. 52,662	S/. 52,662	S/. 52,662	S/. 52,662
	Precio	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260
	Costo variable unitario	S/. 13.11	S/. 12.35	S/. 12.35	S/. 12.35	S/. 12.35
	Margen de contribución unitario	S/. 247	S/. 248	S/. 248	S/. 248	S/. 248
	Ratio de margen de contribución	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
	Pto de equilibrio (Unidades)	213	213	213	213	213
	Pto de equilibrio (Nuevos soles)	S/. 55,458	S/. 55,288	S/. 55,288	S/. 55,288	S/. 55,288
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Corporativos MMA</b>	Costo fijo	S/. 12,042	S/. 12,042	S/. 12,042	S/. 12,042	S/. 12,042
	Precio	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00
	Costo variable unitario	S/. 69.36	S/. 58.11	S/. 58.11	S/. 58.11	S/. 58.11
	Margen de contribución unitario	S/. 171	S/. 182	S/. 182	S/. 182	S/. 182
	Ratio de margen de contribución	0.71	0.76	0.76	0.76	0.76
	Pto de equilibrio (Unidades)	71	66	66	66	66
	Pto de equilibrio (Nuevos soles)	S/. 16,937	S/. 15,889	S/. 15,889	S/. 15,889	S/. 15,889
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Seminarios</b>	Costo fijo	S/. 18,942	S/. 18,942	S/. 18,942	S/. 18,942	S/. 18,942
	Precio	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200
	Costo variable unitario	S/. 12	S/. 12	S/. 12	S/. 12	S/. 12
	Margen de contribución unitario	S/. 188	S/. 188	S/. 188	S/. 188	S/. 188
	Ratio de margen de contribución	0.94	0.94	0.94	0.94	0.94
	Pto de equilibrio (Unidades)	101	101	101	101	101
	Pto de equilibrio (Nuevos soles)	S/. 20,108	S/. 20,108	S/. 20,108	S/. 20,108	S/. 20,108

Elaboración propia

En resumen, se obtiene la cantidad monetaria que deberá abarcar el proyecto para cubrir todos sus costos operativos. En la Tabla N° 104 se muestra el punto de equilibrio en nuevos soles.

**Tabla N° 104: PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO**

<u>Nuevos Soles</u>	2014	2015	2016	2017	2018
Clase Regular	S/. 72,067	S/. 74,840	S/. 74,840	S/. 74,840	S/. 74,840
Deporte Contacto	S/. 73,354	S/. 76,371	S/. 76,371	S/. 76,371	S/. 76,371
Infantiles Artes Marciales	S/. 55,458	S/. 55,288	S/. 55,288	S/. 55,288	S/. 55,288
Corporativos MMA	S/. 16,937	S/. 15,889	S/. 15,889	S/. 15,889	S/. 15,889
Seminarios	S/. 20,108	S/. 20,108	S/. 20,108	S/. 20,108	S/. 20,108
<b>Total Nuevos Soles</b>	<b>S/. 237,925</b>	<b>S/. 242,496</b>	<b>S/. 242,496</b>	<b>S/. 242,496</b>	<b>S/. 242,496</b>

Elaboración propia

## 8.6. ESTADOS FINANCIEROS

En este punto se desarrollan los estados financieros, los cuales muestran información sobre la situación financiera del proyecto. Los estados financieros que se presentarán serán Estado de Ganancias y Pérdidas, Balance General y Flujo de Caja.

Para el último año se recupera el interés pagado por adelantado como garantía, los otros ingresos percibidos corresponden a publicidad obtenida por el arrendamiento de paneles dentro de las academias.

El último estado financiero presentado en este acápite es el Flujo de Caja Económico y Financiero. Los datos del IGV y el Impuesto a la Renta provienen de los presupuestos de egresos previamente mostrados.

### 8.6.1. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

En la Tabla N° 105 se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas para todo el horizonte del proyecto.



**Tabla N° 105: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

Sprint Combat Club S.A.C. Del año 2014 al 2018	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ventas</b>	S/. 778,496	S/. 1,034,161	S/. 1,085,869	S/. 1,194,456	S/. 1,313,902
<b>Costo de ventas</b>	S/. 320,024	S/. 347,913	S/. 349,840	S/. 350,621	S/. 346,835
<b>Utilidad bruta</b>	S/. 458,473	S/. 686,248	S/. 736,029	S/. 843,835	S/. 967,066
Gastos de ventas	S/. 118,670	S/. 115,172	S/. 110,765	S/. 111,906	S/. 113,162
Gastos de administración	S/. 265,331	S/. 284,606	S/. 279,765	S/. 279,795	S/. 274,946
Otros ingresos	S/. 8,898	S/. 10,678	S/. 10,678	S/. 10,678	S/. 10,678
<b>Utilidad operativa</b>	S/. 83,370	S/. 297,148	S/. 356,177	S/. 462,811	S/. 589,637
Ingresos Financieros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Gastos Financieros	S/. 41,126	S/. 33,902	S/. 25,744	S/. 16,531	S/. 6,127
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	S/. 42,244	S/. 263,247	S/. 330,433	S/. 446,280	S/. 583,509
Impuesto a la renta	S/. 12,673	S/. 78,974	S/. 99,130	S/. 133,884	S/. 175,053
<b>Utilidad neta</b>	S/. 29,571	S/. 184,273	S/. 231,303	S/. 312,396	S/. 408,457

Elaboración propia

### 8.6.2. BALANCE GENERAL

En este punto se presenta el balance patrimonial del proyecto. En la Tabla N° 106 se muestra el Balance General.

**Tabla N° 106: BALANCE GENERAL**

Sprint Combat Club S.A.C. Del año 2014 al 2018	Mes 0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>	S/. 723,086	S/. 736,654	S/. 948,483	S/. 1,129,877	S/. 1,399,054	S/. 1,760,551
<b>Activo Corriente</b>	S/. 207,834	S/. 240,086	S/. 480,994	S/. 651,264	S/. 939,416	S/. 1,224,471
Caja y Bancos	S/. 115,089	S/. 227,109	S/. 464,084	S/. 593,185	S/. 838,189	S/. 1,088,948
Crédito fiscal	S/. 92,745	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Pago a cuenta del IR		S/. 12,977	S/. 16,909	S/. 58,078	S/. 101,227	S/. 135,523
<b>Activo No Corriente</b>	S/. 515,252	S/. 496,568	S/. 467,489	S/. 478,614	S/. 459,638	S/. 536,080
Construcción / Ambientación	S/. 364,041	S/. 364,041	S/. 369,041	S/. 404,041	S/. 409,041	S/. 444,041
Muebles / Enceres	S/. 29,772	S/. 29,772	S/. 29,772	S/. 29,772	S/. 29,772	S/. 29,772
Maquinaria / Equipos	S/. 40,470	S/. 40,470	S/. 40,470	S/. 40,470	S/. 40,470	S/. 40,470
Equipos de computo	S/. 27,000	S/. 27,000	S/. 27,000	S/. 27,000	S/. 27,000	S/. 27,000
Intangibles	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Depreciación y Amortización	S/. 0	S/. -27,076	S/. -46,251	S/. -70,127	S/. -94,102	S/. -108,660
Garantías	S/. 47,458	S/. 47,458	S/. 47,458	S/. 47,458	S/. 47,458	S/. 103,458
Preoperativos	S/. 2,511	S/. 10,903	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
<b>PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	S/. 723,086	S/. 736,654	S/. 948,483	S/. 1,129,877	S/. 1,399,054	S/. 1,760,551
<b>PASIVO</b>	S/. 361,543	S/. 345,540	S/. 373,096	S/. 323,187	S/. 279,968	S/. 233,009
<b>Pasivo Corriente</b>	S/. -	S/. 39,866	S/. 130,515	S/. 151,857	S/. 189,101	S/. 233,009
Essalud		S/. 3,870	S/. 3,870	S/. 3,870	S/. 3,870	S/. 3,870
Gratificaciones por pagar	S/. -	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
CTS por pagar	S/. -	S/. 5,056	S/. 5,056	S/. 5,056	S/. 5,056	S/. 5,056
IR por pagar		S/. 12,673	S/. 78,974	S/. 99,130	S/. 133,884	S/. 175,053
IGV por pagar		S/. 117	S/. 23,715	S/. 24,901	S/. 27,391	S/. 30,130
Vacaciones		S/. 18,150	S/. 18,900	S/. 18,900	S/. 18,900	S/. 18,900
<b>Pasivo No Corriente</b>	S/. 361,543	S/. 305,674	S/. 242,581	S/. 171,331	S/. 90,867	S/. 0
Deuda a Largo Plazo	S/. 361,543	S/. 305,674	S/. 242,581	S/. 171,331	S/. 90,867	S/. 0
<b>PATRIMONIO NETO</b>	S/. 361,543	S/. 391,114	S/. 575,387	S/. 806,690	S/. 1,119,086	S/. 1,527,543
Capital Social	S/. 361,543	S/. 361,543	S/. 361,543	S/. 361,543	S/. 361,543	S/. 361,543
Reserva Legal		S/. -1,405	S/. -1,405	S/. -1,405	S/. -1,405	S/. -1,405
Resultados Acumulados		S/. 30,976	S/. 215,249	S/. 446,552	S/. 758,949	S/. 1,167,405

Elaboración propia

### 8.6.3. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO

En la Tabla N° 107 se visualiza el Flujo de Caja para todo el horizonte del proyecto.



Tabla Nº 107: FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO

Sprint Combat Club S.A.C. Del año 2014 al 2018	Mes 0	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Saldo Inicial</b>	S/. 723,086	S/. 115,089	S/. 82,901	S/. 50,755	S/. 64,759	S/. 81,596	S/. 83,524	S/. 99,897	S/. 90,466	S/. 98,142	S/. 125,917	S/. 149,970	S/. 166,824	S/. 115,089	S/. 227,109	S/. 464,084	S/. 593,185	S/. 838,189
Deuda	S/. 361,543																	
Capital propio	S/. 361,543																	
<b>INVERSIONES</b>	<b>S/. -607,997</b>	<b>S/. -24,105</b>	<b>S/. -22,605</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. -46,710</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. -56,000</b>
Gastos pre operativos	S/. 2,963	S/. 24,105	S/. 22,605	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 46,710				
Construcción / Ambientación	S/. 429,568													S/. 0				
Muebles / Enseres	S/. 35,131													S/. 0				
Maquinaria / Equipos	S/. 47,755													S/. 0				
Equipos de cómputo	S/. 31,860													S/. 0				
Intangibles	S/. 4,720													S/. 0				
Alquiler pagado por adelantado	S/. 56,000													S/. 0				S/. 56,000
<b>INGRESOS</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 80,346</b>	<b>S/. 83,901</b>	<b>S/. 80,346</b>	<b>S/. 83,830</b>	<b>S/. 81,212</b>	<b>S/. 76,724</b>	<b>S/. 95,066</b>	<b>S/. 95,066</b>	<b>S/. 98,620</b>	<b>S/. 154,014</b>	<b>S/. 929,126</b>	<b>S/. 1,232,910</b>	<b>S/. 1,293,926</b>	<b>S/. 1,422,058</b>	<b>S/. 1,563,004</b>
Cobros de Ventas del servicio		S/. 0	S/. 0	S/. 79,296	S/. 82,851	S/. 79,296	S/. 82,780	S/. 80,162	S/. 75,674	S/. 94,016	S/. 94,016	S/. 97,570	S/. 152,964	S/. 918,626	S/. 1,220,310	S/. 1,281,326	S/. 1,409,458	S/. 1,550,404
Otros ingresos		S/. 0	S/. 0	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 10,500	S/. 12,600	S/. 12,600	S/. 12,600	S/. 12,600
<b>EGRESOS</b>			<b>S/. -1,458</b>	<b>S/. -58,260</b>	<b>S/. -58,980</b>	<b>S/. -70,336</b>	<b>S/. -59,374</b>	<b>S/. -82,561</b>	<b>S/. -60,965</b>	<b>S/. -59,207</b>	<b>S/. -62,930</b>	<b>S/. -73,683</b>	<b>S/. -85,647</b>	<b>S/. -673,401</b>	<b>S/. -898,940</b>	<b>S/. -1,067,830</b>	<b>S/. -1,080,060</b>	<b>S/. -1,159,250</b>
Incremento de activo fijo															S/. 5,000	S/. 35,000	S/. 5,000	S/. 35,000
Desembolso por gastos																		
Pagos de Marketing				S/. 1,491	S/. 838	S/. 589	S/. 614	S/. 1,841	S/. 685	S/. 837	S/. 1,122	S/. 366	S/. 723	S/. 9,107	S/. 12,826	S/. 13,467	S/. 14,814	S/. 16,296
Pagos de RRHH				S/. 1,030	S/. 546	S/. 1,561	S/. 1,159	S/. 133	S/. 782	S/. 794	S/. 1,561	S/. 227	S/. 381	S/. 8,172	S/. 9,341	S/. 9,341	S/. 9,341	S/. 9,341
Pago de Vacaciones														S/. 0	S/. 18,150	S/. 18,900	S/. 18,900	S/. 18,900
Pago de sueldos				S/. 26,000	S/. 26,000	S/. 26,000	S/. 26,000	S/. 26,000	S/. 26,000	S/. 26,000	S/. 26,000	S/. 26,000	S/. 26,000	S/. 26,000	S/. 312,000	S/. 312,000	S/. 312,000	S/. 312,000
Pago de Gratificaciones				S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 22,733	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 26,000	S/. 48,733	S/. 52,000	S/. 52,000	S/. 52,000
Pago de ESSALUD			S/. 1,458	S/. 1,458	S/. 1,935	S/. 1,935	S/. 1,935	S/. 1,935	S/. 3,870	S/. 1,935	S/. 1,935	S/. 1,935	S/. 1,935	S/. 22,266	S/. 27,090	S/. 27,090	S/. 27,090	S/. 27,090
Pago de CTS				S/. 0	S/. 0	S/. 8,206	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 15,167	S/. 0	S/. 23,372	S/. 30,333	S/. 30,333	S/. 30,333	S/. 30,333
Servicios Prestados por Terceros				S/. 2,300	S/. 2,300	S/. 4,660	S/. 2,300	S/. 2,300	S/. 2,300	S/. 4,660	S/. 2,300	S/. 2,300	S/. 2,300	S/. 27,720	S/. 32,320	S/. 34,680	S/. 34,680	S/. 34,680
Material directo				S/. 483	S/. 518	S/. 483	S/. 523	S/. 517	S/. 471	S/. 560	S/. 560	S/. 596	S/. 980	S/. 5,690	S/. 7,994	S/. 8,394	S/. 9,234	S/. 10,157
Pago LAT y otros costos fijos				S/. 25,499	S/. 25,499	S/. 25,499	S/. 25,499	S/. 25,699	S/. 25,499	S/. 25,499	S/. 25,499	S/. 25,499	S/. 25,676	S/. 255,364	S/. 259,999	S/. 259,999	S/. 259,999	S/. 259,999
Desembolso por impuestos (IR)				S/. 0	S/. 1,344	S/. 1,404	S/. 1,344	S/. 1,403	S/. 1,359	S/. 1,283	S/. 1,593	S/. 1,593	S/. 1,654	S/. 12,977	S/. 16,909	S/. 58,078	S/. 101,227	S/. 135,523
Pago de IGV				S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 115,280	S/. 146,482	S/. 164,390	S/. 185,274	
IR Regularización		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. -304	S/. 62,065	S/. 41,052	S/. 32,657	
<b>Ingresos vs egresos</b>	<b>S/. 115,089</b>	<b>S/. 90,984</b>	<b>S/. 58,838</b>	<b>S/. 72,841</b>	<b>S/. 89,679</b>	<b>S/. 91,606</b>	<b>S/. 107,980</b>	<b>S/. 98,548</b>	<b>S/. 106,224</b>	<b>S/. 134,000</b>	<b>S/. 158,053</b>	<b>S/. 174,907</b>	<b>S/. 235,191</b>	<b>S/. 324,103</b>	<b>S/. 561,079</b>	<b>S/. 690,180</b>	<b>S/. 935,183</b>	<b>S/. 1,185,942</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>S/. 115,089</b>	<b>S/. 82,901</b>	<b>S/. 50,755</b>	<b>S/. 64,759</b>	<b>S/. 81,596</b>	<b>S/. 83,524</b>	<b>S/. 99,897</b>	<b>S/. 90,466</b>	<b>S/. 98,142</b>	<b>S/. 125,917</b>	<b>S/. 149,970</b>	<b>S/. 166,824</b>	<b>S/. 227,109</b>	<b>S/. 464,084</b>	<b>S/. 593,185</b>	<b>S/. 838,189</b>	<b>S/. 1,088,948</b>	<b>S/. 1,088,948</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>S/. -723,086</b>	<b>S/. -24,105</b>	<b>S/. -24,063</b>	<b>S/. 22,087</b>	<b>S/. 24,921</b>	<b>S/. 10,010</b>	<b>S/. 24,457</b>	<b>S/. -1,349</b>	<b>S/. 15,759</b>	<b>S/. 35,858</b>	<b>S/. 32,136</b>	<b>S/. 24,937</b>	<b>S/. 68,367</b>	<b>S/. 209,014</b>	<b>S/. 333,970</b>	<b>S/. 226,096</b>	<b>S/. 341,998</b>	<b>S/. 347,754</b>
Principal	S/. 361,543																	
Amortización	S/. 0	S/. 4,401	S/. 4,445	S/. 4,491	S/. 4,537	S/. 4,583	S/. 4,629	S/. 4,677	S/. 4,724	S/. 4,772	S/. 4,821	S/. 4,870	S/. 4,920	S/. 55,869	S/. 63,093	S/. 71,251	S/. 80,463	S/. 90,867
Intereses	S/. 0	S/. 3,682	S/. 3,637	S/. 3,592	S/. 3,546	S/. 3,500	S/. 3,453	S/. 3,406	S/. 3,359	S/. 3,311	S/. 3,262	S/. 3,213	S/. 3,163	S/. 41,126	S/. 33,902	S/. 25,744	S/. 16,531	S/. 6,127
Escudo tributario	S/. 0	S/. 1,105	S/. 1,091	S/. 1,078	S/. 1,064	S/. 1,050	S/. 1,036	S/. 1,022	S/. 1,008	S/. 993	S/. 979	S/. 964	S/. 949	S/. 12,338	S/. 10,171	S/. 7,723	S/. 4,959	S/. 1,838
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO NE</b>	<b>S/. 361,543</b>	<b>S/. 9,188</b>	<b>S/. 9,174</b>	<b>S/. 9,161</b>	<b>S/. 9,147</b>	<b>S/. 9,133</b>	<b>S/. 9,119</b>	<b>S/. 9,105</b>	<b>S/. 9,090</b>	<b>S/. 9,076</b>	<b>S/. 9,061</b>	<b>S/. 9,047</b>	<b>S/. 9,032</b>	<b>S/. 109,332</b>	<b>S/. 107,165</b>	<b>S/. 104,718</b>	<b>S/. 101,954</b>	<b>S/. 98,833</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>S/. -361,543</b>	<b>S/. -33,293</b>	<b>S/. -33,237</b>	<b>S/. 12,926</b>	<b>S/. 15,774</b>	<b>S/. 877</b>	<b>S/. 15,338</b>	<b>S/. -10,454</b>	<b>S/. 6,668</b>	<b>S/. 26,782</b>	<b>S/. 23,075</b>	<b>S/. 15,890</b>	<b>S/. 59,335</b>	<b>S/. 99,682</b>	<b>S/. 226,805</b>	<b>S/. 121,378</b>	<b>S/. 240,044</b>	<b>S/. 248,921</b>

Elaboración propia

## 8.7. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO

Para realizar un análisis económico más riguroso se utilizará el Costo de Oportunidad (COK) en reemplazo del Costo Promedio Ponderado De Capital (WACC) tanto para calcular el Valor Actual Neto (VAN) como para la Tasa Interna de Retorno (TIR). Los montos correspondientes al valor actual neto económico y al valor actual neto financiero ascienden a S/. 652,868 y S/ 1'272,181 respectivamente. Debido a que ambos montos son mayores a cero, se acepta el proyecto. En la Tabla N° 108 se muestra el valor actual neto para el proyecto.

**Tabla N° 108: VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

<b>VAN ECONÓMICO</b>	S/. 652,868	<b>VAN FINANCIERO</b>	S/. 1,272,181
----------------------	-------------	-----------------------	---------------

Elaboración propia

Los valores correspondientes a la tasa interna de retorno económica y a la tasa interna de retorno financiera son a 26.7 % y 36.9 % respectivamente. Debido a que ambos valores son mayores al Costo de Oportunidad de 21.38 % y Costo Promedio Ponderado de Capital de 15.2 % se acepta el proyecto. En la Tabla N° 109 se muestra la tasa interna de retorno para el proyecto.

**Tabla N° 109: TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

<b>TIR ECONOMICA</b>	26.7%	<b>TIR FINANCIERA</b>	36.9%
----------------------	-------	-----------------------	-------

Elaboración propia

El ratio beneficio costo, se obtiene por medio del análisis del flujo de baja comparando con el costo de incurrir en el proyecto. En la Tabla N° 110, se aprecia que el valor del ratio es de 1.29, con lo cual el proyecto es aceptado.

**Tabla N° 110: RATIO BENEFICIO COSTO (B/C)**

<b>Beneficio</b>	S/. 936,830
<b>Costo</b>	S/. 723,086
<b>B/C</b>	1.296

Elaboración propia

**Tabla N° 111: PERIODO DE RECUPERACIÓN**

	<b>Años</b>
<b>Periodo de recuperación</b>	4.20

Elaboración propia

El periodo de recuperación se analiza a con medio del Flujo de Caja Económico, con un costo de oportunidad de 21.38 %, se obtiene a los 4.2 años de iniciado el proyecto se recuperaría la inversión realizada.

## 8.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad se realiza por medio de la variación para factores críticos con respecto a la situación que se espera del proyecto. Las variables de los ingresos serán la demanda de programas ofrecidos, así como los precios de los mismos. Las variables para los egresos corresponden al costo fijo y a los gastos del personal.

### 8.8.1. INGRESOS

#### a) PRECIO

El precio es una variable muy importante para el cálculo de los ingresos, por eso se analizará la sensibilidad de esta variable a lo largo de los cinco años del proyecto.

**Tabla N° 112: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR VARIACIÓN DE PRECIOS**

VARIACIÓN DEL PRECIO	VAN ECONÓMICO	VAN FINANCIERO	TIR ECONOMICA	TIR FINANCIERA	B/C
+ 20%	S/. 1,861,044.49	S/. 2,480,359	62.3%	98.7%	3.06
+ 15%	S/. 1,558,998.48	S/. 2,178,313	54.0%	84.3%	2.62
+ 10%	S/. 1,256,952.47	S/. 1,876,267	45.4%	69.3%	2.18
+ 5%	S/. 954,906.46	S/. 1,574,221	36.4%	53.7%	1.74
0%	S/. 652,860.45	S/. 1,272,175	26.7%	36.9%	1.30
- 5%	S/. 350,814.44	S/. 970,129	16.2%	18.0%	0.85
- 10%	S/. 48,768.43	S/. 668,083	4.1%	-5.2%	0.41
- 15%	S/. -253,277.58	S/. 366,037	-10.6%	-	-0.03
- 20%	S/. -555,323.59	S/. 63,991	-	-	-0.47

Elaboración propia

**b) DEMANDA**

La demanda representa la cantidad de matrículas que se tendrán en las academias, por lo tanto es necesario conocer la sensibilidad de esta variable. En la Tabla N° 113 se aprecia que los indicadores obtenidos en la variación de la demanda.

**Tabla N° 113: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR VARIACIÓN DE DEMANDA**

VARIACIÓN DE LA DEMANDA	VAN ECONÓMICO	VAN FINANCIERO	TIR ECONOMICA	TIR FINANCIERA	B/C
+ 24%	S/. 2,102,681.30	S/. 2,721,996	68.7%	110.0%	3.41
+ 16%	S/. 1,619,407.68	S/. 2,238,723	55.7%	87.2%	2.71
+ 8%	S/. 1,136,134.07	S/. 1,755,449	41.9%	63.2%	2.00
+ 4%	S/. 894,497.26	S/. 1,513,812	34.5%	50.4%	1.65
0%	S/. 652,860.45	S/. 1,272,175	26.7%	36.9%	1.30
- 4%	S/. 411,223.64	S/. 1,030,538	18.4%	22.0%	0.94
- 8%	S/. 169,586.84	S/. 788,902	9.2%	5.0%	0.59
- 16%	S/. -313,686.78	S/. 305,628	-14.2%	-	-0.12
- 24%	S/. -796,960.40	S/. -177,646	-	-	-0.82

Elaboración propia

**8.8.2. EGRESOS**

**a) GASTOS DE PERSONAL**

En la Tabla N° 114 se visualiza las variaciones concretas para los gastos de personal.

**Tabla N° 114: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR VARIACIÓN DE GASTOS DE PERSONAL**

VARIACIÓN DE GASTOS PERSONAL	VAN ECONÓMICO	VAN FINANCIERO	TIR ECONOMICA	TIR FINANCIERA	B/C
- 40%	S/. 669,347.49	S/. 1,288,662	27.3%	37.9%	1.32
- 30%	S/. 665,225.73	S/. 1,284,541	27.2%	37.7%	1.31
- 20%	S/. 661,103.97	S/. 1,280,419	27.0%	37.4%	1.31
- 10%	S/. 656,982.21	S/. 1,276,297	26.9%	37.1%	1.30
0%	S/. 652,860.45	S/. 1,272,175	26.7%	36.9%	1.30
+ 10%	S/. 648,738.69	S/. 1,268,054	26.6%	36.6%	1.29
+ 20%	S/. 644,616.93	S/. 1,263,932	26.4%	36.3%	1.28
+ 30%	S/. 640,495.17	S/. 1,259,810	26.3%	36.1%	1.28
+ 40%	S/. 636,373.41	S/. 1,255,688	26.1%	35.8%	1.27

Elaboración propia

**b) COSTOS FIJOS**

En la Tabla N° 115, se aprecia la rentabilidad ya que los indicadores que se obtienen son mayores al costo promedio ponderado de capital.

**Tabla N° 115: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR VARIACIÓN DE COSTOS FIJOS**

VARIACIÓN DE COSTOS FIJOS	VAN ECONÓMICO	VAN FINANCIERO	TIR ECONOMICA	TIR FINANCIERA	B/C
- 40%	S/. 1,120,943.92	S/. 1,740,259	43.3%	66.5%	2.01
- 30%	S/. 1,003,923.05	S/. 1,623,238	39.3%	59.3%	1.83
- 20%	S/. 886,902.18	S/. 1,506,217	35.2%	51.9%	1.65
- 10%	S/. 769,881.32	S/. 1,389,196	31.0%	44.5%	1.47
0%	S/. 652,860.45	S/. 1,272,175	26.7%	36.9%	1.30
+ 10%	S/. 535,839.58	S/. 1,155,154	22.4%	29.1%	1.12
+ 20%	S/. 418,818.72	S/. 1,038,134	17.9%	21.1%	0.94
+ 30%	S/. 301,797.85	S/. 921,113	13.3%	12.8%	0.76
+ 40%	S/. 184,776.99	S/. 804,092	8.5%	4.0%	0.58

Elaboración propia

## CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según los capítulos presentadores anteriormente, se llegaron a las siguientes conclusiones acerca del plan de negocios:

Se encontró una oportunidad de negocio muy importante por medio del análisis del entorno, tanto los factores políticos y económicos han hecho que la sociedad nacional se encuentre en nuevo paradigma sobre el consumo de servicios de bienestar personal. Durante los últimos años la variación porcentual de empleo urbano indica que cerca al 5 % se ha incrementado para el caso de los servicios, las exportaciones de productos metálicos para uso industrial se mantienen creciendo constantemente. En el caso de la tecnología, actualmente está apoyando más al deporte de competencia por medio de alimentos nutricionales. Por todo ello, se evidenció una gran disposición del público hacia el consumo del servicio global de entrenamiento y enseñanza de las artes marciales.

El proyecto buscó encontrar la demanda insatisfecha de los potenciales clientes para complementar ese necesitaba por medio del servicio ofrecido por lo que en la segmentación de mercado, se buscó abarcar la mayor cantidad de variables que dieran como descripción cada grupo potencial. En la definición del consumidor se obtuvo estadísticas muy altas sobre la aceptación del público hacia las artes marciales, con lo que se obtuvo los perfiles para el segmento Padres, en el cual se tiene el Sofisticado Entretenido y Tradicional Responsable, mientras que para el segmento Juveniles Adultos, se definió al Cosmopolita Aspiracional, Prácticos Fundamentales y Conservador Despreocupado.

La Red de Academias está dirigida a infantiles entre 8 a 18 años, quienes dependan económicamente de sus padres, así como los adultos que sean independientes con edades entre 18 a 45 años. Este público puede incrementarse al ampliar la publicidad dirigida hacia personas que estén fuera de este rango de edad, quienes también podrán utilizar los servicios, recordemos que el sentido de la empresa es buscar la inclusión y fomentar la conciliación familiar. Se ha descubierto, por medio de la investigación de mercado, que el desafío de la empresa es lograr ser más atractiva que la actual oferta, con lo cual se debe buscar estrategias de marketing muy efectivas.

A través del plan de operaciones, se utilizaron los criterios para definir las zonas geográficas escogidas para implementar la Red de Academias de Artes Marciales fueron Lima Este, Lima Norte y Lima Moderna, de los cuales los distritos seleccionados San Juan de Lurigancho, Los Olivos y Santiago de Surco respectivamente. En cada local, se analizó que la infraestructura, características y equipamiento requerido, dando como resultado que las inversiones para el Ring de Boxeo se distribuyan cerca al 20 % para Lima Norte, para los locales restantes les corresponde 15 %. Para todos los locales, las Zonas de Piso y Octágono las inversiones significan el 20 % y 30 % de inversiones respectivamente. La Zona de Musculación asciende al 25 % para Lima Este y Lima Moderna, mientras que para Lima Norte ascienda al 15 %.

El mapeo de los procesos sirvió para diseñar procesos, formatos e instructivos que servirán para la gestión de la empresa, se definieron 14 procesos organizados en procesos Centrales, Seguridad y Medio Ambiente, Operativos, Trato Directo, Planeamiento, Control y Soporte. Esta estructuración tuvo por objetivo mejorar la eficiencia en el trato hacia el cliente.

El plan de recursos humanos plantea los lineamientos que se tendrán hacia las personas que pertenezcan a las distintas áreas, haciendo énfasis en las estrategias que aumentaran la productividad y efectividad de todo el personal. La empresa aprovechará la ventaja competitiva de la innovación como foco de alternativa para abarcar el mercado objetivo, por lo que la orientación de servicio al cliente debe estar siempre presente y contar con el personal motivado para lograrlo. La planilla para el proyecto asciende a quince personas, las cuales por medio del empoderamiento y la transferencia de conocimientos, harán que los alumnos más avanzados puedan ser participes de la gestión del negocio.

La evaluación del proyecto requiere como inversión total S/. 723,086.00 nuevos soles, el 50 % serán financiados por el Banco Continental, siendo los 50 % restantes aporte propio de un único socio.

Tomando en consideración los resultados obtenidos, se manifiesta que el proyecto es viable económica y financieramente, se tiene un VANE de S/. 652,868.00 y el VANF de S/.1'272,181.00, ambos son positivos. Por otro lado calculando la tasa de retorno TIRE de 26.7% y el TIRF 36.9% son mayores al Costo de Oportunidad (COK) calculado de 21.38%. El ratio beneficio del proyecto ascendió a 1.29 y el periodo de recupero del capital es al quinto año.

Para el análisis de sensibilidad, se realizó la variación para los ingresos y egresos, utilizando las variables de precio, demanda, costos fijos y gastos de personal. En los escenarios más favorables se evidenció que el proyecto aumenta la rentabilidad significativamente, mientras que en los escenarios desfavorables, el proyecto se muestra sólido al poder tener indicadores económicos y financieros mayores al costo promedio ponderado de capital. En los casos del análisis de sensibilidad se aprecia que el VANE y el VANF son menores a cero sólo para casos más extremos donde la variación de la demanda o el precio disminuyen en un rango de 10% a 20%.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### ARTÍCULOS

MILLER, Matthew G.

2012 Fertittas Made Billionaires. Bloomberg Markets magazine. New York, 2012. Consulta: 28 de Abril de 2013

<http://www.bloomberg.com/news/2012-08-01/fertittas-made-billionaires-by-head-blows-with-chokeholds.html>

The Economist

2012 Modern Martial Arts. The Economist Newspaper. China, 2013. Consulta : 12 de Mayo de 2013

<http://www.economist.com/news/china/21571472-new-forms-martial-arts-are-catching-despite-nostalgia-filmmakers-aint-kick>

SANCHEZ, Juan

2012 Gala de campeones. Diario Oficial El Peruano. Lima, 2012. Consulta: 12 de Mayo de 2013

<http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-gala-campeones-4834.aspx>

América Economía

2013 Perú y China firman acuerdos de Cooperación. América Economía. China, 2013. Consulta: 13 de Mayo de 2013

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/china-y-peru-firman-once-acuerdos-de-cooperacion-0>

### DOCUMENTOS

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2013 *Reporte de la Inflación-Panorama actual y proyecciones macroeconómicas* 2013-2014

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2012 Revista Estudios Económicos

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2012.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2012 Revista Estudios Económicos

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/20/ree-20-calmet-capurro.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2012 Revista Estudios Económicos

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/23/ree-23-winkelried.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2012 Revista Estudios Económicos

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/22/ree-22-carrera.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA - INEI

2011 *Oferta y Demanda Global 1911-2011*. Lima

INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE (IPD)

2011 *Plan Nacional Del Deporte*. Lima

IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO.

2009 Informe Gerencial de Marketing. Perfiles Zonales de la Gran Lima. 2009.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO / OGETIC / OFICINA DE ESTADÍSTICA

2011 *Anuario Estadístico 2011*. Lima

## LEYES

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

2010 *Ley 29544. Ley de promoción y desarrollo del deporte*.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

1997 *Ley 26842. Ley General de Salud*.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

2010 *Ley 27377. Código de los niños y adolescentes*.

## LIBROS

CHISMALL, Peter M.

1996 *Investigación De Mercados*. México: Prentice Hall Hispano Americana.

D'ANDREA, Guillermo, Luis HUETE, Christopher LOVELOCK y Javier REYNOSO

2004 *Administración de servicios*. México: McGraw-Hill.

FERNANDEZ NOGALES, Ángel.

2004 *Investigación y Técnicas De Mercado*. Madrid: ESIC.

FRIEND, Graham y Stefan ZEHLE

2008 *Cómo diseñar un plan de negocios*. Primera Edición. Buenos Aires: Cuatro Media.

HARRIS, Edward,

1997 *Investigación de Mercados*. Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill.

KASMIER/DIAZ MATA,

1999 *Estadística Aplicada a Administración y Economía*. Mexico: Mac Graw Hill.

KEEGAN, Warren J.

1997 *Marketing Global*. Madrid: Prentice hall.

KINNEAR, Thomas y James TAYLOR

1999 *Investigación de Mercados: un enfoque aplicado*, Mc Graw –Hill, 874

LOVELOCK, Christopher y Jochen WIRTZ

2009 *Marketing de servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. Sexta Edición. México: Pearson Educación.

MALHOTRA, Naresh K.

2008 *Investigación de Mercados*. Quinta Edición. México: Pearson Educación.

PIQUERAS, Manuel

2010 *Lima: la horrible inseguridad y desconfianza*.

Boletín AÑO V – Julio 2010. Lima.

2010 *Perú estará en los ojos del mundo*. Lima: ECONÓMIKA.

POPE, Jeffrey L.

2008 *Investigación de Mercados*. Primera Edición. Colombia: Norma.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE)

2005 *Diccionario panhispánico de dudas*. Madrid: Espasa / Santillana.

## PROYECTO EMPRESARIAL

CASTILLO, Mónica, Leslie CRUZ, Alessandra ESPINOZA y Andrea OCAÑA  
2010 Entrenamiento para tu aprendizaje. Proyecto empresarial de bachillerato en Administración. Lima. Universidad del Pacífico, Facultad de Ciencias Empresariales. 2014.

## TESIS

CARBAJAL, Eduardo  
2007 Estudio de pre factibilidad para la implementación de un ecolodge en la ciudad de Huaraz. Tesis (Lic. Ing. Industrial) Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. 2013.

LOPEZ, Verna  
2010 Plan de Negocios para la instalación de una clínica Privada en Lima especializada en el tratamiento de trastornos alimenticios. Tesis (Lic. Ing. Industrial) Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. 2013.

SOLIS, Grecia y Oswaldo, ALMONACID  
2013 Estudio de pre factibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de lima metropolitana y callao enfocada en los niveles socioeconómicos C y D. Tesis (Lic. Ing. Industrial) Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias e Ingeniería. 2014.

