

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO
PLAN DE NEGOCIOS
CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE ARTES MARCIALES
MIXTAS EN LA CIUDAD DE EL ALTO
“MMA ACADEMIA ESPARTANOS”

Proyecto de grado para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

POR: MAMANI QUISPE VÍCTOR HUGO

TUTOR: Mg.Sc. RIVEROS SALAZAR JORGE RICARDO

LA PAZ – BOLIVIA
2024

DEDICATORIAS

A quien me dio su amor eterno desde antes que naciera, quien me levantó de todas mis caídas, y me dio las mejores lecciones de vida, para quien me dió todo, mi Dios, mi padre celestial.

A la mujer que me enseñó a ser fuerte, a no rendirme, a conseguir mis metas, quien dió parte de su vida para formar la mía, a mi mamá, la persona más importante de mi vida.

Damiana Quispe

A Dios, mis padres y todas las personas que confiaron en mí y me brindaron todo su apoyo y ánimos a lo largo de mi carrera.

A mí mismo que pese a las adversidades a lo largo del camino y el tiempo que me tomó no me rendí.

Victor Hugo Mamani

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi tutor Jorge Ricardo Riveros Salazar, quien me brindó su tiempo, sus consejos y apoyo para realizar este trabajo, me dio el aliento para dar lo mejor de mí y crecer en todos los aspectos.

Gracias a todas las personas, amigos, familia, que me brindaron su apoyo, me aconsejaron, me ayudaron a complementar el trabajo.

Gracias a todos los docentes que me formaron en todos estos años para llegar a este punto, me inculcaron de enseñanzas, valores y sobre todo me inspiraron a ser un gran profesional.

A mis padres por las enseñanzas y cariño.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INDICE

CAPITULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Descripción de la idea general del plan de negocios.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Situación problemática	3
1.2.2 Problema de investigación	3
1.3 Justificación	4
1.4.2 Objetivos académicos	6
1.4.3 Objetivos específicos.....	6
1.5 Estrategia metodológica del plan de negocios	7
1.5.2 Técnicas o métodos empíricos	9
1.6.2 Determinación del marco muestral.....	11
1.6.4 Determinación del tamaño de la muestra.....	12
CAPÍTULO II	14
ANÁLISIS DEL ENTORNO	14
2.1 Macro entorno (Análisis PEST).....	14
2.1.1 Fuerzas político – legales.....	14
2.1.2 Fuerzas económicas	15
2.1.3 Fuerzas socio – culturales	17
2.1.4 Fuerzas tecnológicas	18
2.2 Análisis del sector y/o de la competencia	19
2.2.1 Cinco Fuerzas de Porter	19
2.3 Análisis Estratégico.....	25

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

2.3.1 Análisis modelo FODA.....	25
2.3.2 Ventaja competitiva.....	28
2.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	29
2.3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	30
CAPÍTULO III.....	32
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	32
3.1. Objetivos del estudio de mercado	32
3.1.1. Objetivo general.....	32
3.1.2. Objetivos específicos.....	32
3.2 Diseño de investigación de Mercado.....	33
3.2.1. Observación.....	33
3.2.2. Entrevistas.....	33
3.2.3. Encuesta.....	34
3.2.4. Diseño de la encuesta.....	34
3.2.5. Resultados de la investigación mediante la encuesta.....	35
3.2.6. Conclusiones generales de la encuesta	46
3.2.7. Análisis FODA de resultados de la encuesta	46
3.2.7.1. Fortalezas	46
3.2.7.2. Oportunidades	47
3.2.7.3. Debilidades	47
3.2.7.4. Amenazas.....	48
3.3. Análisis de mercado	48
3.3.1. Demanda.....	48

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

3.3.1.1. Demanda actual	48
3.3.1.2. Proyección de la demanda	49
3.3.2. Oferta.....	49
3.3.2.1. Oferta actual	50
3.3.2.2. Proyección de la oferta	51
3.3.3. Balance de mercado.....	52
3.3.3.1. Demanda insatisfecha.....	52
3.3.4. Cuota de mercado.....	53
CAPÍTULO IV	54
4.1. Objetivos de Marketing	54
4.2. Estrategia Genérica.....	54
4.3. Estrategia de Desarrollo	55
4.4. Estrategia de Segmentación	55
4.5. Estrategias de Posicionamiento.....	55
4.5.1. Posicionamiento de marca a través de medios digitales.....	55
4.5.2. Posicionamiento por competencia basado en generar informes de beneficio y calidad para los estudiantes de la academia.....	56
4.6. Marketing Mix.....	56
4.6.1. Producto – Servicio.....	56
4.6.1.1. Especificación del servicio	57
4.6.1.2. Decisión de marca.....	61
4.6.2. Precio	63
4.6.2.1. Fijación de precio	63
4.6.3. Plaza.....	64

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

4.6.4. Promoción	65
4.6.4.1. Estrategia en Redes Sociales y Sitio Web	65
4.6.4.2. Estrategia promocional a través de publicidad masiva en medios digitales	66
4.6.4.3. Informes de beneficio y calidad para atracción de clientes basados en la competencia.....	66
4.6.4.4. Generar una comunidad de clientes y posibles clientes en redes sociales .	67
4.6.4.5. Designación de cupones de descuento, rebajas y promociones	67
4.7. Proceso de entrega de Servicio.....	67
4.7.1. Plan de entrenamiento	68
CAPITULO V	70
OPERACIONES, ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	70
5.1. Operaciones	70
5.1.1. Diseño y aspectos técnicos del servicio.....	70
5.1.2. Determinación de la ubicación de la empresa.....	71
5.1.3. Diseño y distribución de las instalaciones	72
5.1.4. Flujo de operaciones.....	74
5.1.5. Estándares de calidad.....	74
5.2. Organización y recursos humanos.....	75
5.2.1. Características jurídicas y tipo de organización.....	76
5.2.2. Diseño organizacional	76
5.2.3. Recursos humanos – Descripción de funciones y requisitos de selección.....	77
5.2.3.1. Administrador.....	77
5.2.3.2. Instructores	78

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

5.2.3.3. Personal de Limpieza	79
5.2.4. Estructura Salarial	80
5.2.5. Cultura Organizacional	80
5.2.5.1. Misión	81
5.2.5.2. Visión	81
5.2.5.3. Filosofía empresarial	81
5.2.5.4. Valores Corporativos	81
CAPÍTULO VI.....	83
ASPECTOS FINANCIEROS	83
6.1. Inversiones	83
6.1.1. Inversión Fija	83
6.1.1.1. Equipo de Entrenamiento	83
6.1.1.2. Equipos de oficina e informáticos	85
6.1.1.3. Muebles y Enseres	85
6.2. Depreciación	87
6.2.1. Porcentaje de Depreciación	87
6.3. Gastos Administrativos.....	88
6.3.1. Servicios Básicos	90
6.3.2. Sueldos y Salarios	90
6.4. Resumen de la inversión	91
6.5. Capital de Trabajo	92
6.6. Plan de Financiamiento	92
6.7. Ingresos	92

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

6.7.1. Presupuesto de Ingresos.....	92
6.8. Presupuesto de Gastos	94
6.9. Estados Financieros	95
6.9.1. Estado de Resultados.....	95
6.9.2. Flujo de Caja.....	97
6.10. Análisis de los indicadores financieros.....	98
6.10.1. Valor actual neto y Tasa interna de retorno	98
6.11. Punto de Equilibrio.....	99
CAPÍTULO VII	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
7.1. Conclusiones	101
7.2. Recomendaciones	101
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS.....	104
Anexo 1. Encuesta	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proyección de Población por Edades en la ciudad de El Alto- La Paz	11
Tabla 2. PIB per cápita por departamentos	17
Tabla 3. Distribución de la población, El Alto - La Paz	18
Tabla 4. Matriz EFI	30
Tabla 5. Matriz EFE	31
Tabla 6. Género	35
Tabla 7. Realización de actividades deportivas.....	36
Tabla 8. Frecuencia de realización de actividades deportivas.....	37
Tabla 9. Conocimiento sobre artes marciales o defensa personal.....	38
Tabla 10. Disponibilidad para entrenar artes marciales.....	39
Tabla 11. Conocimiento de academias de artes marciales	40
Tabla 12. Factores para entrenar en una academia	41
Tabla 13. Días de entrenamiento en base a precios	42
Tabla 14. Horario de preferencia para entrenar	43
Tabla 15. Servicios adicionales	44
Tabla 16. Medios de comunicación de preferencia.....	45
Tabla 17. Total, demanda actual	48
Tabla 18. Proyección de la demanda actual	49
Tabla 19. Oferta anual.....	51
Tabla 20. Proyección de la oferta	51

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tabla 21. Demanda insatisfecha	52
Tabla 22. Capacidad de servicio	53
Tabla 23. Precios en Bs. de la competencia en el distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz	64
Tabla 24. Plan de Entrenamiento Academia "Espartanos"	69
Tabla 25. Sueldos y Salarios Academia "Espartanos"	80
Tabla 26. Equipo de Entrenamiento	84
Tabla 27. Equipos de oficina e informáticos.....	85
Tabla 28. Muebles y Enseres.....	86
Tabla 29. Inversión Fija	87
Tabla 30. Depreciación	88
Tabla 31. Activos Intangibles.....	89
Tabla 32. Gastos de Constitución	89
Tabla 33. Servicios Básicos	90
Tabla 34. Planilla Salarial y Aportes	91
Tabla 35. Inversión Total	91
Tabla 36. Capital de Trabajo.....	92
Tabla 37. Estructura de la inversión	92
Tabla 38. Ingresos anuales por la enseñanza de artes marciales.....	93
Tabla 39. Presupuesto de Gastos	94
Tabla 40. Estado de Resultados	96

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tabla 41. Flujo de Caja	97
Tabla 42. VAN y TIR	98
Tabla 43. Punto de Equilibrio	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER.....	20
Figura 2. Género	35
Figura 3. Realización de actividades deportivas	36
Figura 4. Frecuencia de realización de actividades deportivas	37
Figura 5. Conocimiento sobre artes marciales o defensa personal	38
Figura 6. Disponibilidad para entrenar artes marciales	39
Figura 7. Conocimiento de academias de artes marciales	40
Figura 8. Factores para entrenar en una academia.....	41
Figura 9. Días de entrenamiento en base a precios.....	42
Figura 10. Horario de preferencia para entrenar.....	43
Figura 11. Servicios adicionales.....	44
Figura 12. Medios de comunicación de preferencia	45
Figura 13. Proyección de la demanda insatisfecha	53
Figura 14. Boxeo	57
Figura 15. Técnicas de JiuJitsu	58
Figura 16. Muay Thai.....	58
Figura 17. Judo	59
Figura 18. Movimientos de Karate.....	60

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Figura 19. KickBoxing.....	61
Figura 20. Logotipo Academia de Artes Marciales Mixtas Espartanos	62
Figura 21. Flujograma de prestación de servicio	71
Figura 22. Localización	72
Figura 23. Distribución de las instalaciones	73
Figura 24. Flujo de proceso de servicio - Entrenamiento	74
Figura 25. Organigrama Academia "Espartanos"	77



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se sabe que en los últimos años no solo en Bolivia sino en el Latinoamérica, la situación en diversas áreas (política, social, económica, etc.) ha sido bastante complicada.

Estas situaciones asociadas a problemas estructurales como el incremento de la población por los nuevos estándares de vida, la violencia, el desempleo la incertidumbre económica y el irrespeto de los valores y tradiciones que sostenían la sociedad ha provocado que, cada vez, más personas vivan en medio de la desesperanza y la angustia por la carencia de motivación y sentidos de vida edificados sobre una recia personalidad.

Por esta y otras situaciones más se hace necesario una recuperación de lo mejor que como cultura tenemos y somos, al mismo tiempo, se requiere de una apropiación urgente de las nuevas perspectivas de formación en pro de la calidad y la excelencia humana a niveles tanto personales como profesionales, a través de diversas prácticas pedagógicas fruto del saber milenario de la humanidad.

Estamos en un momento de cambios que deben realizarse en el ser humano, de dentro hacia fuera. Cada uno puede crecer sin límite, salir de la mediocridad y avanzar creativamente con pasos firmes y optimistas en medio de esta incertidumbre, de tal suerte que, entre todos los bolivianos comprometidos con este proceso, podamos hacer realidad el sueño de una gran Bolivia.

En la actualidad se experimenta la formación de escuelas de iniciación deportiva, con distintos grados e intensidades, ya que bajo este precepto el deporte se mueve a nivel mundial. Por ello no se detiene, sino por el contrario, continua su fase globalizadora más fuerte que nunca, desarrollándose con un mayor grado de profesionalismo, buscando una mejor calidad de formación, abriendo un camino dentro de la cultura marcial y la excelencia deportiva.



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Por ello, es indispensable tener en cuenta las nuevas propuestas que a nivel mundial se están tratando y manejando, puesto que con la iniciación deportiva se pueden generar estrategias e influenciar positivamente en el deporte propiciando planes de trabajo adecuados para elegir nuestros atletas de elite del mañana. Una de dichas opciones es el MMA por sus siglas en inglés (*Mixed Martial Arts*).

1.1 Descripción de la idea general del plan de negocios

El presente proyecto que busca la creación de una academia de artes marciales mixtas, tendrá como ideal, contribuir en la formación de mejores seres humanos, favoreciendo la construcción y el desarrollo de una mejor sociedad.

El objetivo general es evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera de la implementación de dicha academia. El plan de negocios está constituido por siete capítulos respectivamente.

La popularidad de este estilo de deporte ha generado tiendas especializadas y ligas profesionales, por lo que, los consumidores actuales y nuevos se ven persuadidos a practicar este tipo de arte marcial.

Las artes marciales mixtas es el conjunto de varias disciplinas marciales que tiene como objetivo una lucha de cuerpo a cuerpo entre dos contrincantes. Este conjunto de artes marciales (MMA) nace en Brasil, a comienzos del siglo XX, como una derivación del *Vale Tudo* (Vale Todo), el mismo que es un estilo de pelea sin reglas, sin protecciones y sin divisiones de peso. En la actualidad el MMA cuenta con reglamentos dentro del combate, los peleadores utilizan protecciones como guantes, bucal e inguinal, precautelando así, la salud del luchador, además se cuenta con rangos de divisiones de peso. En la actualidad las Artes Marciales Mixtas, han tenido una gran aceptación como deporte convirtiéndose en una oportunidad de negocio, en donde las academias cobran por dar clases, las ligas de pelea antes mencionadas cobran las entradas de los espectáculos y algunas empresas son patrocinadoras de academias y eventos, en donde pueden promocionar sus marcas.



1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Situación problemática

El presente proyecto que busca la creación de una academia de artes marciales mixtas, tendrá como ideal, contribuir en la formación de mejores seres humanos, favoreciendo la construcción y el desarrollo de una mejor sociedad.

El objetivo general es evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera de la implementación de dicha academia. El plan de negocios está constituido por siete capítulos respectivamente.

La popularidad de este estilo de deporte ha generado tiendas especializadas y ligas profesionales, por lo que, los consumidores actuales y nuevos se ven persuadidos a practicar este tipo de arte marcial.

Las artes marciales mixtas es el conjunto de varias disciplinas marciales que tiene como objetivo una lucha de cuerpo a cuerpo entre dos contrincantes. Este conjunto de artes marciales (MMA) nace en Brasil, a comienzos del siglo XX, como una derivación del *Vale Tudo* (Vale Todo), el mismo que es un estilo de pelea sin reglas, sin protecciones y sin divisiones de peso. En la actualidad el MMA cuenta con reglamentos dentro del combate, los peleadores utilizan protecciones como guantes, bucal e inguinal, precautelando así, la salud del luchador, además se cuenta con rangos de divisiones de peso.

1.2.2 Problema de investigación

¿La implementación de una academia de artes marciales mixtas dirigido al segmento de adolescentes y jóvenes entre 15 y 30 años de ingresos medios y altos es la mejor alternativa para el logro de salud física y mental en la ciudad de El Alto - La Paz?

¿La implementación de una academia de artes marciales mixtas dirigido al segmento de personas entre 15 y 30 años de ingresos medios y altos a través del entrenamiento físico y mental es la mejor alternativa para la generación de ganancias en la ciudad de El Alto - La Paz?



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Escasa oferta de academias de artes marciales mixtas establecidas con normativas legales que brinden entrenamiento físico especializado en deportes de combate en la ciudad de El Alto - La Paz.

Escasa especialización en la enseñanza deportes de combate en academias de artes marciales mixtas disponibles para el segmento de adolescentes y jóvenes entre 15 y 30 años de ingresos medios y altos en la ciudad de El Alto - La Paz.

1.3 Justificación

Se plantean las siguientes áreas para justificar el presente estudio:

1.3.1 Conveniencia

Existen unas necesidades latentes en el mercado, en primera instancia el aprovechar el tiempo libre como espacio de desarrollo y crecimiento personal, pero también como la oportunidad para convertirse en una herramienta para afrontar las problemáticas mencionadas anteriormente. Existe un gran potencial al crear una empresa que desarrolle un nuevo concepto e imagen de las artes marciales.

1.3.2 Relevancia social

El proyecto es una apuesta y un compromiso por contribuir en la construcción y el progreso de una mejor sociedad boliviana y alteña formando mejores seres humanos. Para asumir este compromiso, se pretende promover el desarrollo integral a nivel físico, mental y espiritual, para lo cual se han diseñado una serie de programas de formación y entrenamiento que se presentan y surgen como alternativas de crecimiento y desarrollo personal, proponiendo y brindando herramientas que permiten afrontar y asumir eficazmente los desafíos y las problemáticas que crecen día a día, y que están presentes en la cotidianidad.

Para cumplir con éste reto, el proyecto pretende alcanzar los siguientes objetivos sociales: promover valores humanos, impulsar una cultura de la no violencia y la salud integral, trabajar por el desarrollo integral, favorecer seguridad y estabilidad emocional.



1.3.3 Aporte práctico

La creación de una empresa pretende alcanzar tres objetivos fundamentales: rentabilidad, crecimiento y perdurabilidad en el tiempo, sin embargo, no resulta tan sencillo concentrar los esfuerzos y recursos necesarios para lograr estos objetivos, es por eso que se hace indispensable realizar innovaciones en el desarrollo de las actividades de la empresa. Como empresa dedicada a las artes marciales mixtas, esta desarrolla una actividad económica, que se encuentra enmarcada en el sector de la educación no formal, por tal razón es importante diseñar un plan de negocios que permita analizar previamente todas las variables que entran en juego en la estructuración del negocio para su posterior puesta en marcha. Para realizar esta labor se utilizarán los conceptos y herramientas, aprendidos y utilizados durante el transcurso de la carrera, aplicando conocimientos en diferentes áreas y disciplinas que acompañan la gestión empresarial.

1.3.4 Viabilidad

Se cuenta con los recursos necesarios para hacer frente al presente proyecto de investigación. En el tema del acceso a la información no existen muchas fuentes de consulta con una base establecida referente a academias o proyectos que se desarrollen en el tema de las Artes Marciales Mixtas por lo que el estudio también tomará un enfoque exploratorio.

1.4 Establecimiento de los objetivos

1.4.1 Objetivos del proyecto

1.4.1.1 Objetivo general

Brindar una alternativa de ejercicio físico y entrenamiento en deportes de combate para personas de ambos sexos entre 15 a 30 años de ingresos medios y altos, a través de la implementación de una academia de artes marciales mixtas que brinde un servicio de calidad en el distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz.



1.4.1.2 Objetivos específicos

- Contribuir al desarrollo integral de las personas a través del ejercicio físico, usando nuevas alternativas como la combinación de artes de combate.
- Identificar la población que estaría dispuesta a adquirir los servicios que se pretende ofertar.
- Realizar un análisis sobre otras academias que ofertan servicios similares y servicios sustitutos (Karate, Taekwondo,).
- Contribuir a la innovación y nuevos emprendimientos dirigidos a la población.
- Conocer la mejor forma de llegar con la información a la población meta.
- Brindar nuevas alternativas de salud física, corporal y competición en un mercado exigente.
- Promover los deportes de contacto desde otras facetas.
- Estimular el desarrollo de la disciplina y fortaleza mental, a partir de los fundamentos de entrenamiento en las artes marciales mixtas.
- Precisar la mejor localización para el proyecto según gustos y preferencias de la población.

1.4.2 Objetivos académicos

1.4.1.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios dirigido a la creación de una academia de artes marciales mixtas en el sector urbano de la ciudad de El Alto - La Paz.

1.4.3 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del área de influencia correspondiente al proyecto.
- Elaborar un estudio de mercado, localización y dimensionamiento correspondientes al proyecto.
- Elaborar un estudio organizacional para definir la estructura funcional del proyecto.
- Elaborar estudios de inversiones, financiamiento, costos de operación e ingresos, inherentes al proyecto.



- Efectuar un análisis de evaluación, para establecer la viabilidad técnica y determinar la factibilidad económica y financiera del proyecto
- Elaborar las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al estudio.

1.5 Estrategia metodológica del plan de negocios

Los métodos utilizados en el presente estudio serán los siguientes:

1.5.1 Métodos del conocimiento

1.5.1.1 Método bibliográfico

El método bibliográfico, consiste en estudiar un tema o sector en base a la información existente sobre el tema en libros u otros documentos. (ARMAS, 1992; 136)

El presente método nos permitirá realizar las recopilaciones de datos acerca de hechos y fenómenos, conceptos básicos y demás para la elaboración preliminar del proyecto, obteniendo así nuevos conocimientos inherentes al tema en base a diversas fuentes (libros, revistas, diccionarios, etc.).

Se estudiarán y aplicarán nuevos conceptos para llegar a resultados que sean favorables para el estudio del proyecto.

1.5.1.2 Método estadístico

Este método consiste en una serie de procedimientos para el manejo de datos cuantitativos que lo utilizaremos para. Analizar el estudio de mercado, como también para proyectar el comportamiento futuro de las variables que intervienen en el mercado como la oferta la demanda el precio, y para el análisis de la información recopilada en fuentes secundarias (encuestas, entrevistas, información histórica).

1.5.1.3 Investigación descriptiva

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se ha sometido al análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (DANKHE, 2006)



Es un tipo de estudio conclusivo que tiene como objeto principal la descripción de algo, por lo general, características o funciones de mercado.

A través de este tipo de investigación podremos recabar información de suma importancia para poder pronosticar la demanda del nuevo servicio (Academia de artes marciales) y analizar otras variables importantes que afectan al proyecto, ayudándonos a medir y describir los componentes y características relevantes del mercado meta.

El presente método nos permitirá realizar descripciones de distintos factores que influyen en la implementación de una academia de artes marciales mixtas en la ciudad de El Alto - La Paz.

1.5.1.4 Método de investigación cualitativa

Es la investigación de carácter exploratoria que pretende determinar principalmente aspectos diversos del comportamiento humano, como Motivaciones, actitudes, intenciones, creencias, gustos y preferencias. (ARMAS, 1992; 136)

Las personas a las que se les aplica esta investigación representan a las clases sociales de un determinado mercado para poder realizar las distintas predicciones de comportamiento como las motivaciones, creencias y gustos.

1.5.1.5 Método de investigación cuantitativa

Análisis de diferentes aspectos que pueden ser fácilmente medibles y cuantificables tales como consumos, lugares de compra, (ARMAS, 1992; 136)

Este método es el que nos proporciona medios suficientes con relación a los datos que se requiere de lugares de compra, consumos del mercado meta, permitiéndonos emplearlos con datos numéricos.

1.5.1.6 Método de investigación causal

Es aquella investigación que busca explicar las relaciones entre las diferentes variables de un problema de mercado, es el tipo de investigación que busca llegar a los nudos críticos



y buscará identificar claramente fortalezas y debilidades explicando el "¿Por Qué?" y el "¿Cómo?" suceden las cosas. (Múnich 1998: 55)

La investigación causal, nos permitirán identificar fallas en algún elemento de mercadeo, como el diseño de promociones, algún elemento en las preferencias de los consumidores que genere alguna ventaja competitiva, alguna característica de los servicios similares que no les guste a los consumidores.

1.5.1.7 Método de investigación de predicción

Es aquella que busca proyectar valores a futuro; buscará predecir variaciones en la demanda de un bien, niveles de crecimiento en las ventas, potencial de mercados a futuro, número de usuarios en "x" tiempo, comportamiento de la competencia etc. En cualquier estudio predictivo, generalmente se deberán tener en cuenta elementos como el comportamiento histórico de la demanda, cambios en las estructuras de mercado, aumento o disminución del nivel de ingresos. (ARMAS, 1992; 136)

La investigación predictiva, es la más complicada e interesante y es la que realmente puede hacer diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto en el largo plazo, acertar en el comportamiento de un mercado a futuro, es claramente la mejor manera de garantizar la estabilidad de un proyecto a largo plazo.

1.5.2 Técnicas o métodos empíricos

Entre las técnicas que se tomaran en cuenta en el proyecto están la de observación y la entrevista.

1.5.2.1 Observación

Permite descubrir y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados ayudan al investigador, a inferir, establecer hipótesis y buscar pruebas (zorrilla y torres 2015 b. 67).

Este método nos permitirá obtener información acerca del comportamiento del objeto de la investigación tal y como se da en la realidad, siendo una manera de acceder a la



información directa e inmediata sobre el proceso, fenómeno u objeto que está siendo investigado.

Mediante el método se podrá identificar las, preferencias del cliente en cuanto a variedad de los servicios para ver si el que el presente proyecto pretende introducir al mercado será del agrado del cliente.

1.5.2.2 La encuesta

La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario. La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que miden los diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de los términos del problema (Múnich 2012: 55)

Esta técnica nos permitirá recolectar información mediante una serie de preguntas elaboradas con un fin específico, las cuales nos dará información de los gustos y preferencias hábitos de compra, lugar de compra de un servicio, detectando así a los clientes potenciales para el proyecto.

1.6 Procedimientos de muestreo y determinación del tamaño de muestra

1.6.1 Definición de la población

Unidad de la muestra: Personas de ambos sexos comprendidas entre los 15 y 30 años con ingresos medios y altos del distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz.

Elemento: Personas comprendidas entre los 15 y 30 años con ingresos medios y altos del distrito 6 en la ciudad de El Alto - La Paz, que tienen interés en la práctica de algún tipo de deporte relacionado a las artes marciales.

Extensión: El presente estudio será realizado en el distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz.

Tiempo: El estudio será realizado de septiembre a diciembre de la gestión 2022.

Parámetro pertinente: Sexo, edad, nivel de ingresos, lugar geográfico de residencia, preferencia por los deportes.



1.6.2 Determinación del marco muestral

La población se define como la totalidad de unidades de muestreo con varias características, mencionando la población en base al proyecto; estará constituida por las personas con ciertas características distintivas. Para este proyecto se ha considerado como población de estudio a todas las personas de la ciudad de El Alto - La Paz del distrito 6, comprendidas a partir de los 15 a 30 años con ingresos medios y altos, según datos pronosticados del INE para el año 2020.

Tabla 1. Proyección de Población por Edades en la ciudad de El Alto- La Paz

Edades	Población
De 15 a 19 años	160148,34
De 20 a 24 años	151807,53
De 25 a 29 años	140621,28
De 30 años	26930,22
Total entre 15 y30 años	479507,37

Fuente: INE, El Alto - La Paz: Proyecciones de población de ambos sexos, según edades simples, 2012-2020

Al evaluar dichos datos, según el INE, el 46,38% de la población de la ciudad de El Alto es perteneciente a la ciudad de La Paz, dando una población de 222395 personas entre las edades de 15 y 30 años.

En el distrito 6 se tiene el 26.80% de la población de la ciudad de El Alto - La Paz, de la cual el 45.4% tiene ingresos medios y altos por lo tanto se tiene como tamaño de la población un total de 59602.



1.6.3 Selección de la técnica de muestreo

Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que nos representa la conducta del universo en su conjunto. Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó el tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple.

Una muestra, es una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo. Permittiéndonos obtener por un procedimiento de elección aleatoria para la muestra.

Lo que se busca al emplear una muestra en el proyecto es que, observando una porción relativamente reducida de unidades, se obtengan conclusiones semejantes a las que lograríamos si estudiáramos el universo en su totalidad.

Esto es por la necesidad de conocer de forma a priori la probabilidad que tiene cada uno de los integrantes del universo.

1.6.4 Determinación del tamaño de la muestra

Para la selección del tamaño da la muestra se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple (Hernandez, 2002).

Nuestro nivel de confianza elegido es de 95% con un error estándar máximo de estimación aceptable del 5%.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * P * Q)}$$

Donde:

N= Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

Z^2 = sigma; constante que representa el margen de confianza, para el presente proyecto tomará el valor del 95 %, lo cual indica que el grado de confiabilidad del trabajo de campo sea lo más representativo en cuanto a las respuestas. Este porcentaje no debe ser reemplazado en la formula, dado a que, según la tabla de distribución normal, 95 % está



dado por el valor 1,96. Es decir el valor que debe ser reemplazado en la fórmula es de 1,96 cuando se trabajó con una confiabilidad del 95 %.

P= Probabilidad de éxito del 50%

Q= Probabilidad de fracaso del 50%

e= Error estándar permitido, siendo el mayor permitido del 5 % para el presente proyecto.

Aplicando la fórmula y reemplazando los datos correspondientes tenemos:

Tabla N° 1 Aplicación de la fórmula, determinación de la muestra

N=	59602
Z=	1,96
P=	80,00%
Q=	20,00%
e=	5,00%
n=	

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 59602}{0.05^2 * (59602 - 1) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

n	381.70
----------	---------------

Fuente: Elaboración propia

El tamaño de la muestra es de **381.70** personas, realizando el redondeo correspondiente el dato queda como **382** personas en total. Numero de encuestas que fueron realizadas.



CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Macro entorno (Análisis PEST)

2.1.1 Fuerzas político – legales

2.1.1.1 Estabilidad política

En Bolivia durante los últimos años se ha vivido y se está viviendo una época de inestabilidad política debido a que el gobierno no satisface de manera concreta las necesidades del pueblo, generando en la población rechazo por las normas, decretos, leyes que el gobierno da al país, además de generar preferencias sectoriales entre los departamentos, no obstante en esto, el sector productivo tiene un insuficiente apoyo, pues el enfoque principal de trabajo del gobierno está orientada más a los movimientos sociales y sindicales que en el motor productivo de país, obstaculizando la inversión privada y fomentando la normalidad de los distintos sectores.

Los cambios bruscos de gobiernos, aspecto que hace que la población sienta un rechazo a los mismos, demostrándolo con paros, los cuales perjudican cualquier emprendimiento de negocio al igual que las marchas que siempre se ubican por las vías principales que conectan departamentos que podrían ser potenciales proveedores de materia prima, intermediarios, etc. Afectando así el proceso logístico de las empresas en Bolivia.

Con lo referente al proyecto este análisis nos muestra una amenaza media ya que el proceso de cambio se va gestionando con muchas turbulencias pero se avizora estabilidad para los próximos años, permitiendo que el proyecto se lleve a cabo sin perjuicios de nuevos mandatarios con nuevas políticas de gobierno, nuevas leyes, decretos, normas que generalmente ocasionan el malestar de la población y esto se traduce en paros huelgas que no permiten que los negocios rindan utilidades de la manera que se desee.

2.1.1.2 Política económica laboral

La política económica laboral en Bolivia es precaria y no contempla todas las áreas de acción empresarial que existen en este país, en su gran mayoría favorecen de gran manera



a los empleados y sus entes sindicales, pero no así a los empleadores, se podría mencionar que la mayoría de las políticas son sobre proteccionistas hacia los trabajadores que están dentro del territorio boliviano es por ello que se muestran como un perjuicio para las empresas que desean establecerse en el territorio.

Lo mencionado anteriormente nos da a conocer que Bolivia cuenta con un número limitado de políticas de carácter estratégico que beneficien tanto a empleados como a empleadores, de esta manera permitiendo un buen funcionamiento del mercado laboral, siendo esto una amenaza alta para la implementación del proyecto, por el simple hecho de que no existen políticas laborales que coadyuven en el establecimiento de proyectos privados de manera estratégica, beneficiando tanto a la empresa como al empleado.

2.1.1.3 Legislación Boliviana

Bolivia en su constitución permite que se creen nuevas empresas y a la vez establezcan su crecimiento juntamente con el estado. Haciendo mención el Artículo 308 de la CPE:

- I. El Estado reconoce, respeta y protege la iniciativa privada, para que contribuya al desarrollo económico, social y fortalezca la independencia económica del país.
- II. Se garantiza la libertad de empresa y el pleno ejercicio de las actividades empresariales, que serán reguladas por la ley.

Este aspecto afecta de manera positiva a nuestro proyecto, ya que da a conocer que la iniciativa empresarial privada se ve respaldada y regulada por las leyes del territorio boliviano.

2.1.2 Fuerzas económicas

2.3.2.1 Tasa de desempleo

La tasa de desempleo en Bolivia descendió entre 2005 y 2013 del 8,1 % al 3,2 % como consecuencia de la generación de al menos 220.000 fuentes de empleo, la inyección de recursos económicos a través del Banco de Desarrollo Productivo y la creación de 23.143 nuevas empresas en el ámbito privado desde 2005 hizo que los pobladores estén con trabajo y recibiendo un salario, el cual les permite realizar compras de bienes de primera



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



necesidad, y en un futuro poder generar sus propias micro empresas con el capital ahorrado (Noticias de Bolivia, RED TV Nacional 2015).

Este factor nos permite identificar oportunidades en torno a los factores económicos que se desarrollan en Bolivia, tomando como referencia el de desempleo se puede conocer que la tendencia de crecimiento de fuentes de trabajo es real, así mismo esto insta a que la fuerza laboral se capacite en pro de la consecución de fuentes de empleo, motivo por el cual será de gran ayuda contar con recursos humanos capacitados, a raíz de esto los niveles de ingresos económicos mejorarán y se generará el poder adquisitivo que podrá ser usado en la adquisición de bienes esenciales y por lo tanto los productos que ofreceremos a través del presente proyecto podrán ser ofertados a un mercado solvente económicamente hablando, demandante de bienes y servicios.

2.1.2.2 Evolución de la economía

En Bolivia existió, a partir de 2016 responsabilidad en la administración de las finanzas públicas, que se tradujeron en un superávit fiscal, por ende, existió un crecimiento económico. (Pese a la crisis financiera internacional) y la distribución del excedente económico a través de la entrega de bonos sociales.

Mientras en El Alto - La Paz la pobreza actúa como una causa estructural para el conflicto. La inequidad en las oportunidades de estudio, la escasa movilidad social, el desempleo (consecuencia de la casi completa falta de industrias), y la falta de inversión privada, son causas de una mala evolución en torno al crecimiento económico como tal.

Bolivia muestra una buena calidad de vida supuesta en torno a la utilización de los recursos que posee, mediante la inversión de las regalías de pago de impuestos. Pero la realidad no es como se la profesa a través de los discursos políticos, en El Alto - La Paz la calidad de vida está por debajo de cualquier otro departamento con relación a términos de industria y demás.

Convirtiéndose esto en una amenaza media para el proyecto porque Bolivia cuenta con una evolución muy lenta hacia el progreso juntamente con el departamento de La Paz y



por ende la ciudad de El Alto, esto provoca que el avisoramiento hacia un futuro mejor cada día sea menos factible.

2.1.3 Fuerzas socio – culturales

2.1.3.1 Ingreso per cápita

Tabla 2. PIB per cápita por departamentos

DESCRIPCION	2013	2014	2015	2016
BOLIVIA	100	100	100	100
CHUQUISACA	4,84	4,97	5,15	5,01
LA PAZ	24,96	25,2	26,83	27,85
COCHABAMBA	14,12	14,2	15,02	15,46
ORURO	4,89	4,77	4,72	4,89
POTOSÍ	5,48	5,43	5,52	6,16
TARIJA	14,29	13,69	10,77	8,03
SANTA CRUZ	28,11	28,48	28,51	28,93
BENI	2,43	2,41	2,59	2,76
PANDO	0,87	0,86	0,88	0,91

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el PIB per cápita creció del 2006 de 752 \$us al 2012 a 1,254 \$us esto se torna más favorable para el 2012 dando a conocer mejores ingresos que la población percibe por su trabajo.

El producto interno bruto con relación a la población ha experimentado una evolución realmente significativa de ingreso por cada boliviano en el departamento de La Paz esto significa un incremento en una mayor demanda de bienes, alimentos y servicios por parte de la población.

En este sentido se ha visto un incremento de la clase media “En 1999, el 31 por ciento de la población estaba categorizada como clase media; en 2007, el porcentaje de la clase media había subido solo al 36%, mientras que, en 2013, la clase media representa el 56%



de la población boliviana, lo que equivale a 5 millones de ciudadanos.” (Correo del Sur; 2016).

2.1.3.2 Distribución de la población

La población es un indicador que nos permite saber la densidad media del país el cual es de 6,6 habitantes por km², pero la distribución es muy desigual y se observan cantones y departamentos con menos de una persona por km² mientras que en otros se alberga un número superior de personas por km² (Roberto Laserna, 2010).

Tabla 3. Distribución de la población, El Alto - La Paz

DEPARTAMENTO, PROVINCIAS Y SECCIONES	CENSO 2012	TASA ANUAL DE CRECIMIENTO INTERCENSAL 2001 – 2012 (%)
BOLIVIA	10'027.262	1.57
DEPARTAMENTO LA PAZ	3.051.947	1.3
MUNICIPIO El Alto - La Paz	1.109.048	1.1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Según los datos proporcionados por el instituto nacional de estadística El Alto - La Paz cuenta con una población de 1.109.048 habitantes (Censo 2012) una población que va en aumento con el transcurso del tiempo mientras que en el departamento de La Paz la población asciende a 3.051.947 habitantes dentro del territorio nacional.

2.1.4 Fuerzas tecnológicas

Los cambios tecnológicos en todos los sectores se hace presente con la digitalización de las empresas (internet de las cosas), de esto surge el pensamiento de “si no estás en internet no existes”, sin embargo existen otros elementos como la innovación en nuevos procesos productivos en torno a los alimentos, incrementando el número de producción por día, pudiendo diversificar los tipos de alimentos a través de diseños que manejan los genomas



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



o estructura de cada uno de ellos, pudiendo analizar la variabilidad y su resistencia frente a temperaturas y climas muy cambiantes.

Para el presente proyecto se busca competir con empresas del rubro deportivo, wellness club, gimnasios, academias de boxeo, academias de karate, academias de kickboxing ya posicionadas a través de un análisis en los canales de distribución, la relación que tendremos con los clientes para poder brindar servicios de capacitación de acuerdo a sus necesidades.

2.2 Análisis del sector y/o de la competencia

2.2.1 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de análisis estratégico sistemático para determinar la rentabilidad de un sector en específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas que operan en dicho sector.

Las cinco fuerzas de las ventajas competitivas de Michael Porter son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenaza de posibles productos sustitutos
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Rivalidad entre competidores existentes.

Figura 1. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER



Fuente: Kotler, 2017.

2.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Amenaza de entrada de nuevos competidores

- La amenaza de nuevas academias en el sector se trata de las dificultades que encontraría un nuevo competidor para entrar en el sector, es decir, las barreras de entrada.
- No existe grandes barreras para el ingreso de nuevos competidores, en la actualidad todas las academias en el caso de la ciudad de El Alto - La Paz, no están regentadas por entrenadores certificados por lo cual tampoco las academias, similar situación sucede con las academias de karate, ya que solo algunas están certificadas, un factor que se puede catalogar como importante es una espacio adecuado para la enseñanza de artes marciales, siempre y cuando



se quiera ofrecer un servicio de calidad que cuente con diferentes herramientas e instrumentos de entrenamiento.

- Se debe contar con los permisos requeridos para establecerse legalmente, licencia de funcionamiento, instructores certificados y además se debe patentar la marca con el fin de lograr que sea reconocido y catalogado como la mejor academia de artes marciales de la ciudad de El Alto - La Paz.
- La fidelización de los consumidores con la marca – academia es un factor importante para la entrada de un nuevo competidor; se debe lograr que con el paso del tiempo los alumnos sientan pertenencia con la academia ya que entrar a un mercado donde los practicantes de ésta disciplinas tienen fuertes lazos con su escuela es muy difícil que cambien de academia. La estrategia al comenzar la academia es captar clientes nuevos posteriormente cuando se logre un buen posicionamiento fidelizarlos para así lograr acaparar más mercado a largo plazo.
- 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.

2.2.1.2 Amenaza de posibles productos sustitutos

Amenaza de posibles productos sustitutos

- Existe gran cantidad de sustitutos para el sector donde se desarrollará 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 esas se encuentran en distintas ofertas de valor. Es el caso de los gimnasios, zumbas, academias tradicionales de otras disciplinas de defensa personal como ser boxeo, karate, taekwondo, kickboxing, jiu-jitsu, etc, además de centros culturales, y otros deportes que satisfacen la necesidad de mantener un físico saludable y en forma, 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 la ciudad de El Alto - La Paz tiene más de diez años de actividad informal. 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.
- La mejor manera de evitar la fácil entrada de sustitutos es crear lazos con el consumidor ya que por más que entren competidores del mismo rubro y ofrezcan un servicio similar, los alumnos de la academia no abandonen y no comparen precios con otras academias. Ésta fidelización se logra con un servicio de calidad y con la constante innovación.

2.2.1.3 Poder de negociación de proveedores

Poder de negociación de proveedores

- Los proveedores a requerir están relacionados con infraestructura, equipamiento, artículos deportivos y diseño del área de entrenamiento. 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, sacos de entrenamiento, indumentaria de combate, 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 las 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 periódico, sin embargo, en un futuro se puede lograr condiciones de precios y tamaño de pedidos menores. Debido a que se tiene una gama de proveedores no existe el riesgo de que haya una integración de proveedores y se logren alianzas entre ellos.
- En el caso de los insumos de una academia de artes marciales mixtas, el poder de negociación de los proveedores después de la venta del equipamiento para el montaje de todo el material necesario con el que se comienza el proyecto sería bajo. Las unidades requeridas de los diferentes equipamientos sólo se limitarían a las necesidades de mantenimiento, reemplazo de equipos por desgaste o si se quisiera realizar una ampliación de material futura.

2.2.1.3 Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



El proyecto estará enfocado en personas a partir de los 15 años de edad hasta los 30 años, quienes vivan, estudien o trabajen en el distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz y tengan ingresos medios altos. Se debe mencionar que el proyecto tendrá dos grupos de clientes diferenciados, los dependientes y los independientes económicamente. En la Tabla N° 5 se muestra la definición de cada grupo y rol de compra que asumirán.

Roles de Compra		Descripción
Individuo	Característica	
Dependientes (Infantiles, Juveniles y Adolescentes)	Influenciador, Evaluador y Usuario	Tendrán influencia sobre quiénes 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.

El poder de negociación de los clientes es medio debido a que existen 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.

Si es que no se logra diferenciación los consumidores tienen a ser más sensibles al precio, para evitar éste pensamiento que pueda llegar a tener el consumidor se deben hacer los esfuerzos necesarios para que el estudiante de la academia esté totalmente informado y convencido de todos los beneficios que la academia “Espartanos” le ofrece y no podrá encontrar en ninguna de las academias de la competencia.



2.3 Análisis Estratégico

2.3.1 Análisis modelo FODA

Se presenta el análisis FODA para el proyecto y externos, con ello se busca obtener la matriz interna y externa que nos dará una perspectiva sobre las estrategias a utilizar:

Oportunidades

- La mayoría de las academias de defensa personal; artes marciales, boxeo, karate, karate *kyokushin*, *kickboxing*, *muay thai*, *jiujitsu* etc. no están legalmente establecidas en la ciudad de El Alto - La Paz.
- En los últimos años la práctica de algún arte marcial o tipo de defensa física ha tomado crecimiento y popularidad no sólo en el sentido de defensa física sino también como espectáculos televisivos de alta demanda a nivel mundial.
- La inseguridad en la ciudad de El Alto - La Paz y a nivel nacional es cada vez mayor, donde se atenta contra la integridad física de los ciudadanos lo cual hace que la gente sienta la necesidad de aprender a defenderse de posibles ataques que puede recibir en la calle.
- La popularidad y conocimiento de la existencia de las artes marciales mixtas a través de famosos atletas hacen que la creación de una academia tenga un mercado con conocimientos básicos sobre la disciplina a impartir.
- La enseñanza de teoría no es aplicada por las academias de la ciudad de El Alto - La Paz, en la enseñanza de las artes marciales se debe incorporar elementos de la teoría educacional, técnicas de concentración, disciplina y valores, dentro de los cuales un practicante de artes marciales debe comportarse con ciertos códigos dentro y fuera de la academia.



Amenazas

- El cumplimiento de requisitos y permisos municipales hacen que legalizar y cumplir ciertas normativas causen desinterés en la creación de academias de éste tipo.
- Es un deporte de alto costo y precio en comparación a otras disciplinas, relacionado con la crisis económica que vive el país a raíz de diferentes factores y la caída del PIB a nivel regional hacen que las artes marciales mixtas sea un deporte de lujo.
- Las barreras de entrada como se explicó anteriormente, son bajas, esto facilita el ingreso de nuevos competidores al mercado.
- En El Alto - La Paz 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 ciudad de El Alto - La Paz al no tener una academia de referencia y al no existir información sobre una academia de artes marciales mixtas que ofrezca servicios de alta calidad en el medio, la gente desconoce de las disciplinas existentes y generan un concepto erróneo de la práctica de las MMA.

Fortalezas

- La academia ofrecerá una enseñanza de alta calidad debido a los recursos humanos disponibles altamente capacitados para enseñar las artes marciales mixtas.
- Capacitación continua de instructores, donde la innovación e implementación de nuevas técnicas y reglamentos internacionales referentes a la disciplina es muy importante para lograr diferenciación.
- Infraestructura equipada con diferentes herramientas e instrumentos de entrenamiento, protección y ambiente adaptado a la seguridad con el fin de lograr



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



un ambiente con las mejores condiciones adaptado al óptimo desarrollo de un entrenamiento de artes marciales.

- El Alto - La Paz tiene un gran número de personas que les gusta las artes marciales mixtas y la academia “Espartanos” es la alternativa más indicada para satisfacer los requerimientos del mercado.
- En la ciudad de El Alto - La Paz se cuenta con los medios necesarios para poder llegar adecuadamente hacia la población meta en el distrito 6, se cuenta con accesibilidad a medios de comunicación digitales, redes sociales, medios televisivos, prensa escrita, etc.
- La población seleccionada entre 15 y 30 años tiene la capacidad económica para acceder a pagar por enseñanza de artes marciales mixtas.
- La academia estará legalmente constituida en la ciudad de El Alto - La Paz, cumpliendo con normativas, requisitos y certificaciones.

Debilidades

- En la ciudad de El Alto - La Paz una gran parte de la población no es practicante de deportes de contacto o de defensa personal y no toma en cuenta a las artes marciales como una alternativa para mantenerse en forma y saludable.
- La marca de la academia de artes marciales mixtas “Espartanos” es nueva en el mercado meta y genera una baja confiabilidad en comparación a la competencia que cuenta con una cartera de clientes.
- En la ciudad de El Alto - La Paz no existen academias enfocadas en la enseñanza de valores, fortalecimiento de salud física, alumnos competitivos a nivel nacional y técnicas de meditación y concentración.
- Geográficamente en el distrito 6 no hay una academia legalmente constituida que ofrezca servicios de enseñanza de artes marciales que sea referencial y esté posicionada dentro del mercado.



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



- El costo de instructores encargados de impartir clases es elevado, ya que al no tener muchas academias en la ciudad el número de instructores especializados en la disciplina es limitado.
- Dentro del distrito del distrito 6 existen pocas academias enfocadas en la enseñanza exclusiva de las artes marciales mixtas, siendo la disciplina menos explotada del sector.

2.3.2 Ventaja competitiva

El presente proyecto 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; la academia ofrecerá un nuevo concepto en la ciudad de El Alto - La Paz, partiendo de la infraestructura, equipamiento, enseñanza de alto nivel y cumplimiento de normativas legales hacen que se logre una ventaja en relación a la competencia local que tiene muchas falencias en varios aspectos.

El efecto esperado es que los potenciales clientes se matriculen debido a la excelencia de servicio, no obstante, para garantizar la diferenciación se prevé ofrecer alianzas estratégicas con empresas aseguradoras y/o clínicas con el fin de atender cualquier accidente que los alumnos puedan sufrir en el desarrollo del entrenamiento o la participación de algún campeonato, con el fin de garantizar la integridad física de los alumnos de la academia.

2.3.2.1 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 al local de la academia, por otro lado, se contactará a medios de comunicación, 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 la ciudad de El Alto - La Paz. 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.

2.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos es una herramienta utilizada para analizar las cuestiones que influyen negativa o positivamente en el crecimiento y sustentabilidad de la que se cuenta en el mercado, ayuda a poder analizar las fortalezas y debilidades definidas por el análisis interno del FODA.



Tabla 4. Matriz EFI

FORTALEZAS	Escala Intermedia	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Recursos humanos altamente capacitados	80	0,07	4	0,28
Capacitación continua e innovación	100	0,09	4	0,35
Infraestructura	90	0,08	3	0,24
Gustos y Preferencias por las MMA	60	0,05	2	0,11
Medios de comunicación	75	0,07	3	0,20
El mercado meta tiene posibilidad económica	100	0,09	3	0,26
Constitución Legal	100	0,09	4	0,35
DEBILIDADES	Escala Intermedia	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Gran parte de la población no toma las MMA como alternativa para mantenerse en forma y saludable	80	0,07	2	0,14
La marca de MMA es nueva en el mercado	100	0,09	1	0,09
No existen academias competitivas especializadas	75	0,07	4	0,26
No hay una academia posicionada en el Distrito 6	90	0,08	3	0,24
Costo de instructores elevado	100	0,09	1	0,09
Es la disciplina menos explotada del sector	85	0,07	3	0,22
TOTAL	1135	1,00		2,84

Fuente: Elaboración Propia

Un puntaje total por debajo de 2.5 indica debilidad interna, en la anterior tabla se puede apreciar que se tiene una calificación ponderada de 2.84 lo cual indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.

2.3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



La matriz de evaluación de Factores Externos es una herramienta de diagnóstico que permite analizar la información de los factores influyentes en oportunidades y amenazas del FODA para la nueva Academia de Artes Marciales Mixtas.

Tabla 5. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Escala Intermedia	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Muchas academias no están legalmente constituidas	100	0,12	4	0,47
La disciplina es popular	90	0,10	3	0,31
Alta inseguridad en la ciudad	100	0,12	4	0,47
La población conoce el deporte	70	0,08	2	0,16
Las academias no enseñan teoría, valores, técnicas nuevas, valores, etc.	85	0,10	4	0,40
AMENAZAS	Escala Intermedia	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Requerimientos legales	60	0,07	3	0,21
Deporte de lujo	90	0,10	1	0,10
Bajas barreras de entrada	85	0,10	2	0,20
Alquiler alto	100	0,12	2	0,23
Concepto erróneo de las MMA	80	0,09	1	0,09
TOTAL	860	1,00		2,64

Fuente: Elaboración Propia

Un valor ponderado inferior a 2.5 indica que las oportunidades no se están siendo bien aprovechadas y que las amenazas pueden ser muy dañinas. En la tabla 4 se expone una calificación ponderada de 2.6 lo cual transmite una buena respuesta ante las oportunidades y amenazas.



CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El estudio de mercado, es una de las partes más importantes del proyecto, ya que comprende la investigación de variables sociales, económicas y gustos y preferencias propias de los clientes, además, tiene como finalidad justificar la creación del proyecto mediante la identificación de una demanda insatisfecha.

Con el nombre de estudio de mercado se denomina a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización (Urbina, 2010)

Este estudio de mercado es un proceso de recolección de información, la misma que será utilizada para la toma de decisiones y la creación de estrategias frente al cliente y la competencia, y de esta manera posicionar a la academia de artes marciales mixtas dentro del mercado alteño del distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz.

3.1. Objetivos del estudio de mercado

3.1.1. Objetivo general

El objetivo general de la investigación del mercado es evaluar la viabilidad comercial y el grado de aceptación que tiene la creación de la una Academia de Artes Marciales Mixtas en el distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz y el nivel de demanda insatisfecha sobre este tipo de servicio, mediante el uso de instrumentos de investigación y herramientas estadísticas.

3.1.2. Objetivos específicos

- Conocer el número de personas que estarían dispuestos a entrenar artes marciales mixtas.
- Determinar los gustos y preferencias de los posibles consumidores.
- Establecer rango de precios a los que se ofrecerá el servicio.
- Conocer si existe competencia en el sector de estudio.
- Determinar la existencia de una demanda insatisfecha en el mercado.



El logro de cada uno de los objetivos propuestos en este proyecto solo se llevará a cabo a través de una investigación a través de la elaboración de una encuesta; la misma que presente como resultados información útil y precisa.

3.2 Diseño de investigación de Mercado

Para llevar a cabo la investigación de mercado se hará uso de varias herramientas de información como son la observación, las entrevistas y la encuesta, las mismas que permitirán obtener datos para el desarrollo del plan de negocios para la creación de una academia de artes marciales mixtas.

3.2.1. Observación

Se realizó una observación en el sector de estudio como lo son las academias de defensa personal y deportes de combate para conocer la existencia de algún tipo de competencia para el proyecto, lo cual permitió conocer que no existen escuelas o academias similares con los servicios que se pretende ofrecer.

Sin embargo, existen academias, “dojos¹” que ofertan servicios sustitutos como ser karate, boxeo, taekwondo, kickboxing, algunas de las cuales están establecidas de manera formal y otras sólo han sido creadas por personas amateur en el tema.

Se pudo observar otros clubes que ofrecen servicios similares al de este negocio, pero fuera del sector de estudio (distrito 6) y esto sirvió para determinar la forma en cómo se manejan, sus instalaciones, adecuaciones, precios a los que ofrecen sus servicios, todas estas características permiten tener una idea más clara de los posibles clientes.

3.2.2. Entrevistas

Las entrevistas se las realizaron a expertos en las artes marciales mixtas, entrenadores y practicantes de la disciplina, donde afirman que la informalidad de las academias es muy alta en la ciudad, además que sirvieron como nido de información para conocer sobre precios que manejan las distintas academias en el distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz.

¹Un dojo es un espacio o salón reservado a entrenar artes marciales, sin embargo, también se usa para la meditación. Tradicionalmente es supervisado por un maestro experto.



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Las entrevistas también se las hizo a moradores del sector donde se establecerá el proyecto, quienes acotaron que la creación de este tipo de negocio será favorable sobre todo para los niños y jóvenes quienes tendrán la posibilidad de mantener sus mentes ocupadas en actividades sanas, sabiendo defenderse y cuidar su integridad física ante la inseguridad que se vive diariamente evitando así malos vicios que afectan tanto a su vida mismo como a la de su familia y por ende a la sociedad.

3.2.3. Encuesta

Este instrumento permitirá obtener información de una manera más veraz y completa sobre el mercado a estudiarse.

Para obtener información más completa del mercado potencial se aplicará una encuesta a personas de ambos sexos de la ciudad de El Alto - La Paz del distrito 6, comprendidas a partir de los 15 a 30 años para luego reducir a las personas de ingresos medios altos y a las dispuestas a adquirir el servicio para conocer las características del mercado objetivo del proyecto las mismas que servirán posteriormente para la determinación de la viabilidad del mismo.

3.2.4. Diseño de la encuesta

La encuesta que se elaboró consta de 11 preguntas cerradas, con la finalidad de obtener información necesaria para el estudio de mercado.

El papel importante de la aplicación de esta encuesta se define en cinco puntos clave que son:

- Determinar si la población mantiene el gusto por practicar algún tipo de deporte.
- Conocer la disponibilidad del segmento a practicar artes marciales mixtas en el distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz.
- Determinar si existe competencia y en qué grado afecta a la microempresa.
- Establecer un precio que la población estaría dispuesto a pagar por el servicio.
- Determinar horarios de enseñanza.



3.2.5. Resultados de la investigación mediante la encuesta

La investigación de mercado es una práctica habitual en la mayoría de empresas grandes y pequeñas, para las micro y pequeñas empresas esa investigación tiene costos que en muchos casos no puede cubrir, pero el hacerlo puede traerle muchos beneficios e información valiosa para la toma de decisiones.

Los resultados que pueden arrojar dicha investigación, son importantes, es este sentido la investigación de mercados del presente trabajo ha estudiado aspectos generales en el mercado objetivo de la ciudad de El Alto - La Paz.

Para el desarrollo del proyecto, se analizará factores como los gustos, preferencias comportamientos, actitudes y demás de los clientes objetivo.

A continuación, se describen los resultados tabulados de las encuestas realizadas, mismos que se encuentran detallados en los anexos respectivos:

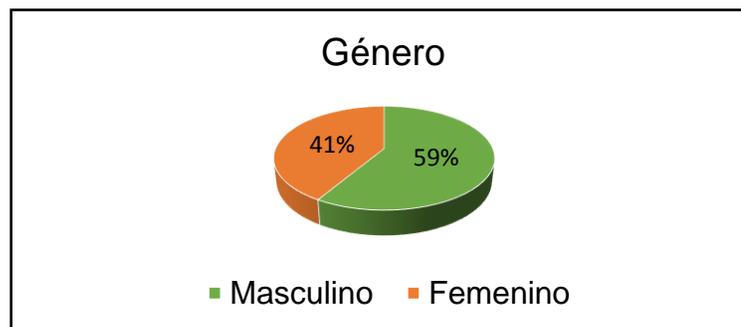
Pregunta 1. Género

Tabla 6. Género

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Masculino	219	59%
Femenino	155	41%
TOTAL	374	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Figura 2. Género



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas



Se puede observar claramente que la no existe una gran diferencia entre los encuestados son varones que representan un 59%, y en el 41% que fueron mujeres. Por lo habitual el sexo masculino tiene más presencia en deportes de combate, pero también lo que se intenta es promover y motivar el proyecto en el género femenino, incrementando su presencia en la práctica de las artes marciales.

Pregunta 2. ¿Realiza o practica alguna actividad deportiva?

Tabla 7. Realización de actividades deportivas

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	355	95%
No	19	5%
TOTAL	374	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Figura 3. Realización de actividades deportivas



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

De la muestra tomada de 374 personas las cuales representan el 100%, el 95% contesto de manera afirmativa a esta pregunta, demostrando así que tienen gusto por la práctica de algún deporte, mientras que el 5% respondieron negativamente.

En conclusión, gran parte del sector mantiene una cultura deportiva, lo que puede resultar beneficioso para la realización del proyecto, con fines de un mejor estudio se descarta trabajar con ése 5% que no realiza actividades deportivas; por lo tanto, sólo se toma en cuenta a 355 personas contestaron afirmativamente a ésta pregunta.



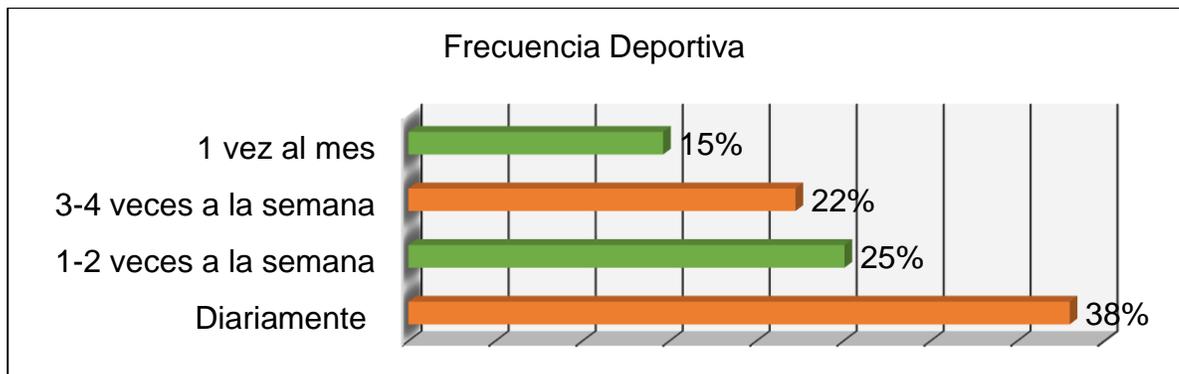
Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia realiza actividades deportivas?

Tabla 8. Frecuencia de realización de actividades deportivas

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Diariamente	135	38%
1-2 veces a la semana	89	25%
3-4 veces a la semana	79	22%
1 vez al mes	52	15%
TOTAL	355	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Figura 4. Frecuencia de realización de actividades deportivas



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En el gráfico anterior se puede observar la frecuencia en la que practican deporte las personas encuestadas, donde la mayoría respondieron que practican diariamente alguna actividad deportiva con un 38%, entre 1- 2 veces a la semana debido a varios factores como tiempo, trabajo, estudio que solo les permite practicar deporte los fines de semana sobre todo las personas adultas con un 25%, sin embargo existe un porcentaje importante que buscan la manera de realizar alguna actividad física entre 3 a 4 veces a la semana donde lo más importante es no dejar el deporte y mantenerlo como un hábito con un 22%, así mismo algunas personas con un 15% mencionan que practican alguna actividad deportiva 1 vez al mes.



Por lo tanto, estos resultados podrían ayudar a establecer los horarios de atención del servicio que se brindará.

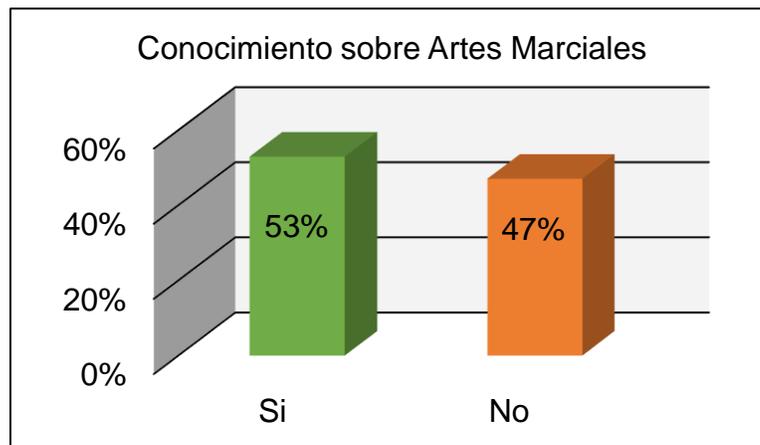
Pregunta 4. ¿Usted conoce sobre las artes marciales o algún tipo de defensa personal?

Tabla 9. Conocimiento sobre artes marciales o defensa personal

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	188	53%
No	167	47%
TOTAL	355	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Figura 5. Conocimiento sobre artes marciales o defensa personal



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Los resultados que arrojo esta pregunta fueron que el 53% contestó de manera afirmativa, tenían por lo menos noción del tema sobre las artes marciales, mientras que el 47% respondió que desconocían del tema.

Por lo tanto, estos resultados podrían servir para poner mayor énfasis en promocionar este deporte.



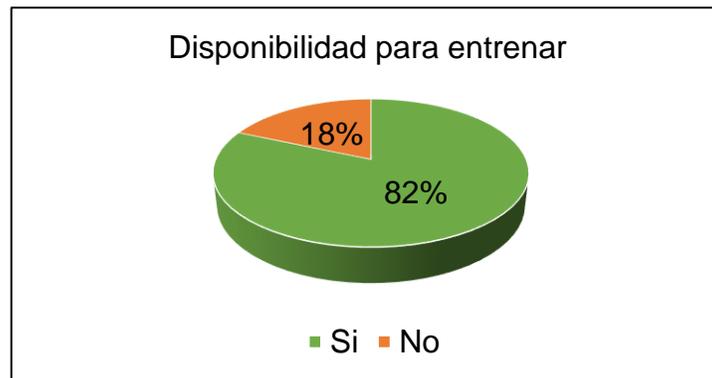
Pregunta 5. Estaría dispuesto a participar de ésta propuesta de clases de artes marciales mixtas en el distrito 6 de El Alto - La Paz

Tabla 10. Disponibilidad para entrenar artes marciales

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	290	82%
No	65	18%
TOTAL	355	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Figura 6. Disponibilidad para entrenar artes marciales



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Al aplicar esta pregunta a las personas encuestadas se obtuvo que el 82% hiciera uso del servicio si se llegará a establecer esta clase de negocio en el sector, por lo tanto se considerará este porcentaje como el nicho de mercado para el proyecto, debido principalmente a que en este sector no existe un servicio de las mismas características de esta microempresa, mientras que el 18 % respondieron que no harían uso del servicio, por tanto esta información también ayudará a determinar los posibles clientes del negocio. Dicha información también será útil para cuantificar la demanda respectiva para el presente estudio, obteniendo un nuevo dato poblacional que es 290.



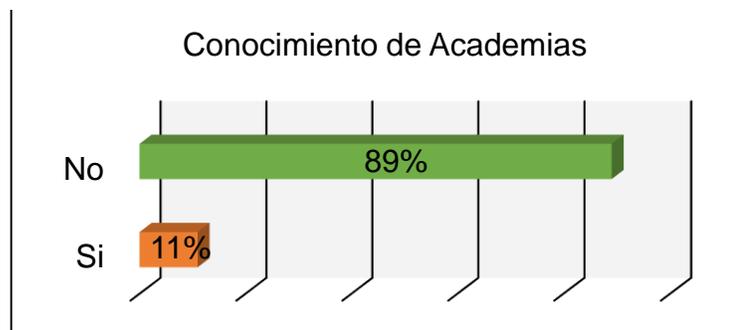
Pregunta 6. ¿Conoce si existe alguna academia o centro de enseñanza de artes marciales en la zona en la que vive?

Tabla 11. Conocimiento de academias de artes marciales

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	32	11%
No	258	89%
TOTAL	290	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Figura 7. Conocimiento de academias de artes marciales



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Los resultados de esta pregunta arrojaron los siguientes datos: el 89% del 100% respondieron que desconoce la existencia de un centro de artes marciales en su sector, mientras que el 11% respondió que conoce al menos un centro de artes marciales, además se preguntó la ubicación de los mismos los cuales se encuentran en las escalinatas de la calle Abaroa, en el estadio olímpico patria y por último en la calle Hernando siles. Lugares que no son alejados al lugar donde se ubicará la microempresa y que se podrían considerar como una competencia indirecta para la academia de artes marciales mixtas.



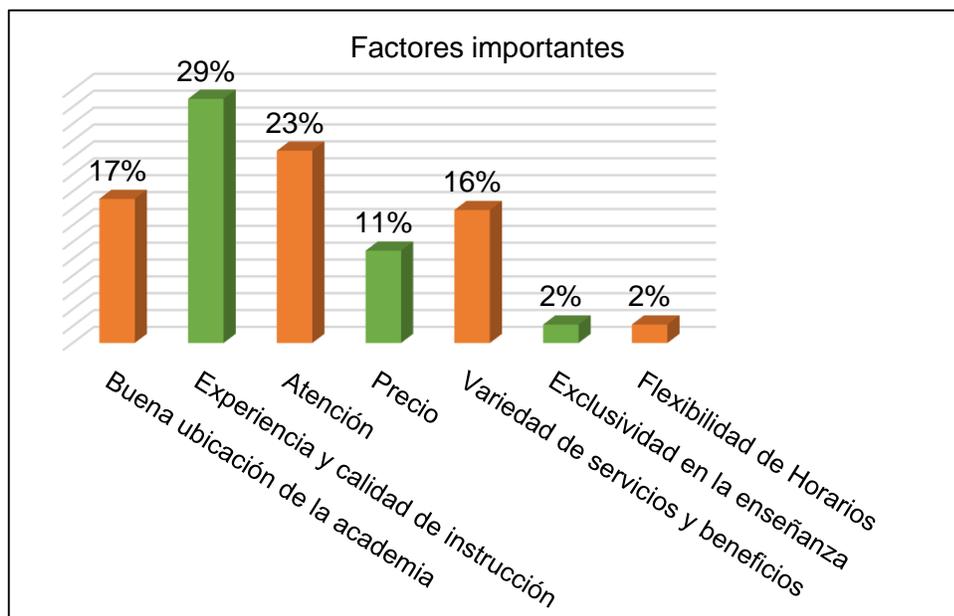
Pregunta 7. ¿Qué factores considera importantes para entrenar en una academia de artes marciales mixtas?

Tabla 12. Factores para entrenar en una academia

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Buena ubicación de la academia	50	17%
Experiencia y calidad de instrucción	85	29%
Atención	66	23%
Precio	32	11%
Variedad de servicios y beneficios	47	16%
Exclusividad en la enseñanza	5	2%
Flexibilidad de Horarios	5	2%
TOTAL	290	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Figura 8. Factores para entrenar en una academia



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas



De las 290 personas que desean el servicio, la gran mayoría concuerda que dentro de los factores preponderantes para entrenar en una academia de MMA, se encuentran la experiencia de los instructores, la atención que se les brinde, la ubicación y el profesionalismo con el que se trabaje, mientras que los factores de menos peso son el precio, exclusividad y la flexibilidad de horarios.

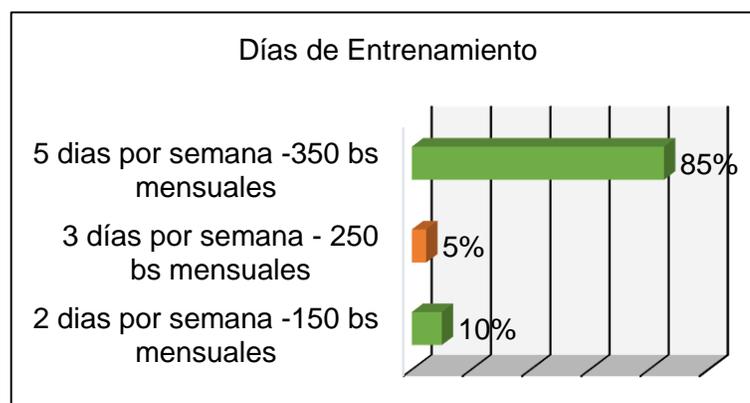
Pregunta 8. ¿Cuántas veces por semana estaría dispuesto a entrenar artes marciales mixtas (tomando en cuenta que las clases son 1 hora y media diaria) de acuerdo a los precios que se muestran a continuación?

Tabla 13. Días de entrenamiento en base a precios

VARIABLE	FRECUENCIA	%
2 días por semana -150 bs mensuales	28	10%
3 días por semana - 250 bs mensuales	15	5%
5 días por semana -350 bs mensuales	247	85%
TOTAL	290	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Figura 9. Días de entrenamiento en base a precios



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 85% del total de encuestados mencionó que asignarían 5 días a la semana al entrenamiento de esta disciplina.



Así mismo el 5% mencionó que podrían entrenar 3 días semanales (lunes, miércoles y viernes).

El 10% respondió que podrían entrenar solo fines de semana (2 días) por el tema de su trabajo.

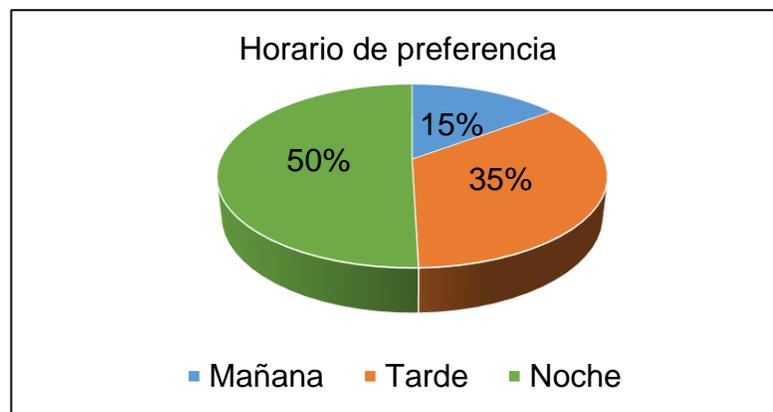
Pregunta 9. ¿Qué horario le parecería el más conveniente para entrenar?

Tabla 14. Horario de preferencia para entrenar

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mañana	44	15%
Tarde	102	35%
Noche	144	50%
TOTAL	290	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Figura 10. Horario de preferencia para entrenar



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Los resultados de esta pregunta muestran que los encuestados tienen preferencia por el horario de la noche para entrenar la disciplina con un 50% de preferencia, mientras que un bajo número de encuestados se inclinan por el horario de la mañana con un 15%. Así mismo con un porcentaje de la tarde que es representativo alcanza el 35% de preferencia.



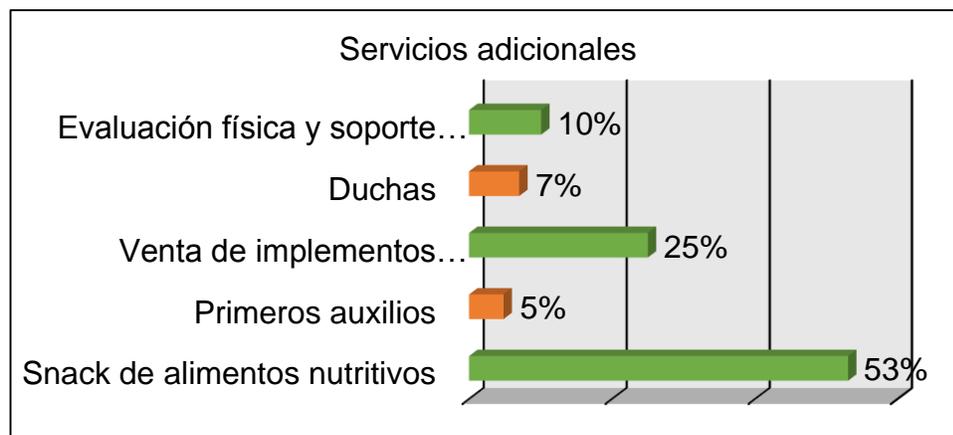
Pregunta 10. ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir en la academia de artes marciales mixtas?

Tabla 15. Servicios adicionales

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Evaluación física y soporte nutricional	29	10%
Duchas	19	7%
Venta de implementos deportivos	73	25%
Primeros auxilios	14	5%
Snack de alimentos nutritivos	155	53%
TOTAL	290	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Figura 11. Servicios adicionales



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Para la decisión futura de agregar un servicio adicional en la microempresa se consideró esta pregunta en la cual conforma cinco servicios: El 53% prefiere que exista un mini bar donde se ofrezcan alimentos y bebidas saludables, mientras que el 25% prefieren un almacén de artículos de artes marciales para no tener dificultad al momento de adquirir algún elemento necesario para el entrenamiento, mientras que el 10% sugiere la existencia un nutricionista sobre todo en las persona adultas para desarrollar musculatura y buen



estado físico, el 7% sugiere que se tengan duchas para el aseo y finalmente el 5 %prefiere un servicio de primeros auxilios por si existe algún accidente.

Por lo tanto, se considerarán estos resultados para la posibilidad de agregar servicios adicionales en la academia.

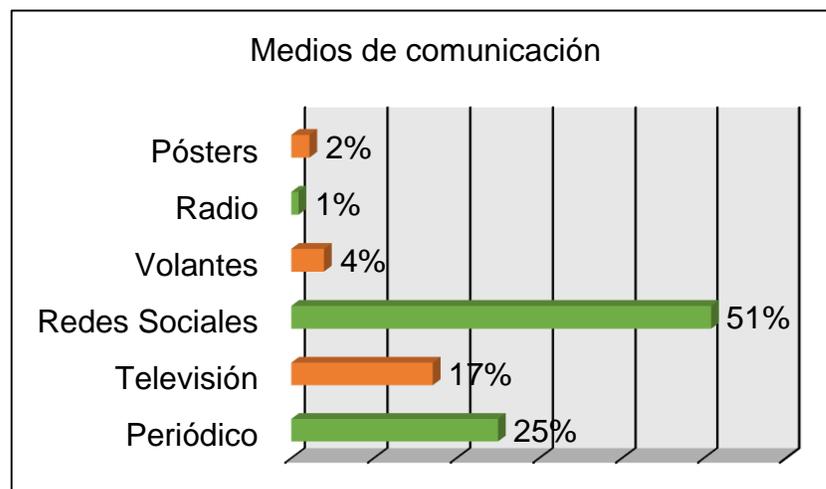
Pregunta 11. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría ser informado sobre precios, promociones e información en general de la academia de artes marciales?

Tabla 16. Medios de comunicación de preferencia

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Periódico	73	25%
Televisión	50	17%
Redes Sociales	148	51%
Volantes	11	4%
Radio	3	1%
Pósters	5	2%
TOTAL	290	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Figura 12. Medios de comunicación de preferencia



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas



Finalmente esta pregunta servirá de apoyo para la toma de decisiones en cuanto a los medios de comunicación a utilizarse para dar a conocer la microempresa, obteniendo de esta manera un 51% en cuanto a la publicidad a través de marketing digital (Redes Sociales) debido a que hoy en día éstas herramientas son muy utilizadas sobre todo por los jóvenes, un 25% recomiendan medios escritos tales como la prensa y revistas, el 17% cree conveniente que la publicidad a través de la televisión sería una buena opción, el 4 % prefiere la publicidad mediante la entrega de volantes, el 2% sugiere la publicidad a través de posters o pasacalle , y finalmente el 1% recomienda que se haga publicidad a través de radio.

3.2.6. Conclusiones generales de la encuesta

- El mercado meta dependerá en gran medida del gusto de los clientes por aprender artes marciales mixtas y de su capacidad de pago según a los días de entrenamiento de preferencia, frente al precio que se pretende establecer, de acuerdo a la competencia y a los costos en los que se incurra.
- Los clientes pretenden obtener no solo el servicio de enseñanza de artes marciales, sino también servicios adicionales como la evaluación física y soporte nutricional, primeros auxilios, servicio de duchas y venta de implementos, los mismos que le hagan percibir la relación costo beneficio para satisfacer sus necesidades.
- Se puede identificar que los clientes prefieren una diversificación de horarios, además de requerir buena atención, profesionalismo y experiencia por parte de los instructores y de la academia en general.

3.2.7. Análisis FODA de resultados de la encuesta

3.2.7.1. Fortalezas

- Más de la mitad de la población en estudio tiene conocimiento sobre las artes marciales o defensa personal, siendo una disciplina menos común a diferencia de otros deportes.



- El 82% de encuestados está dispuesto a participar de ésta propuesta de artes marciales mixtas en el distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz si se llegara a establecer el negocio.
- Cerca al 90% de los encuestados afirma no conocer alguna academia de artes marciales en su distrito, lo cual es una fortaleza para el negocio ya que se puede posicionar como la única academia de artes marciales en el distrito.
- Los medios de comunicación a emplearse para dar a conocer la academia serán principalmente la publicidad a través de marketing digital (redes sociales) debido a la preferencia que tiene en la población

3.2.7.2. Oportunidades

- El 95% de las personas encuestadas afirmaron que realizan o practican actividades deportivas, demostrando que se tiene un gusto y/o hábito por la práctica de algún deporte o realización de actividad física.
- El 82% de los encuestados está dispuesto a participar de ésta propuesta de entrenamiento de artes marciales mixtas en la ciudad de El Alto - La Paz
- Más del 80% de la población encuestada realiza actividades deportivas más de 1 o 2 veces por semana; lo cual se convierte en una oportunidad para la academia, debido al hecho que éste porcentaje de la población ya tiene el hábito de ejercitarse o hacer actividades deportivas.
- La opción más preferida para días y costo de entrenamiento fue la de 5 días por semana a 350 bs mensuales.

3.2.7.3. Debilidades

- El 29% considera la experiencia y calidad de instrucción como factor más importante para tomar la decisión de entrenar en una academia de artes marciales, al ser una academia nueva la experiencia es la principal debilidad.
- Inexistencia de academias en el Distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz.



3.2.7.4. Amenazas

- El 11% conoce al menos un centro de artes marciales, lo que se considera que existe competencia en el sector.

3.3. Análisis de mercado

Dentro del análisis de mercado se analizará dos componentes importantes como son la demanda y la oferta los mismos que permitirán conocer la situación actual del mercado para el desarrollo del proyecto.

3.3.1. Demanda

"La cantidad de un bien que los compradores quieren y pueden comprar" Según la investigación desarrollada en el mercado objetivo, la falta de lugares dedicados a la enseñanza de artes marciales mixtas en específico de manera técnica y profesional no siendo así por aficionados, podría ser un punto a favor del desarrollo del proyecto, debido a que sería la primera microempresa dedicada a brindar este tipo de servicio en el sector.

3.3.1.1. Demanda actual

Para la determinación de la demanda actual del proyecto se consideró los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en el sector de estudio, para lo cual se tomó en cuenta la pregunta 5 de la encuesta realizada, donde se identifica el porcentaje de aceptación del proyecto, que será importante para la obtención de la demanda del proyecto.

A continuación, se detalla la determinación de la demanda actual del proyecto:

Tabla 17. Total, demanda actual

Población Objetivo	Porcentaje de aceptación del proyecto	Demanda potencial (personas)
15123	82%	12332,92781

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Esta tabla muestra el total de la demanda actual del proyecto.

Para la elaboración de esta tabla, se consideró la pregunta N°5 de la encuesta la misma que dice: ¿Estaría dispuesto a participar de ésta propuesta de clases de artes marciales



mixtas en el distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz? donde se obtuvo un 61% de preferencia por las artes marciales por parte de personas de 15 a 30 años de ingresos medios altos en el distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz que quisieran entrenar ésta disciplina deportiva.

3.3.1.2. Proyección de la demanda

Para obtener la proyección de la demanda del presente proyecto se tomará en cuenta la tasa de crecimiento anual de la población, datos proporcionados por el INE la misma que es del 1,77% y la cual será aplicada a la demanda actual del proyecto para los próximos 5 años.

Tabla 18. Proyección de la demanda actual

Año	Proyección de la demanda (personas)	Tasa de Crecimiento Poblacional
2019	12333	
2020	12551	
2021	12773	
2022	12999	1,77%
2023	13230	
2024	13464	

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Oferta

“Es la cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado”. Durante la realización de las encuestas se pudo determinar que las personas desconocen la existencia de un centro de artes marciales donde se impartan clases de karate y taekwondo, muay thai, jiu-jitsu combinadas en el sector central de la ciudad de El Alto - La Paz, sin embargo, algunos hicieron mención de



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



la existencia de algunos centros dedicados a la enseñanza de artes marciales, pero fuera de la zona de estudio o que no presentan servicios similares.

Por lo tanto, es necesario mencionar la información recolectada durante una investigación realizada en el distrito 6 de la ciudad sobre centros donde se enseñe artes marciales y otros servicios similares o sustitutos al que pretende general el presente plan de negocios.

3.3.2.1. Oferta actual

Para determinar la oferta actual del proyecto cabe señalar que no existe un servicio similar al de este negocio dentro de la zona en la cual se ubicará la academia, pero es necesario señalar la existencia de varios clubes ubicados en sectores cercanos a la zona de estudio, por tal razón estos podrían ser posibles competidores.

Según datos proporcionados por un barrido catastral y por el método de la observación, se pudo evaluar el número promedio de estudiantes por mes de cada club y de esta manera proyectar la oferta respectiva.

Dichos datos fueron recogidos de manera estratégica ya que ninguno de los clubes se atrevió a proporcionar información del número total de alumnos que manera, por miedo a que las personas copien su sistema de negocio.

Para el establecimiento de la oferta se tomó en cuenta:

- N° de academias que ofertan servicios similares al proyecto.
- La cantidad de alumnos que pasan clases por día.
- Se consideraron 20 días hábiles por mes.
- Se consideraron 12 meses activos de entrenamiento.



Tabla 19. Oferta anual

Academia	N° de alumnos	Sesiones por día	N° de alumnos por día	Mensual	Anual
Academia MMA	6	2	12	240	2880
Asociación paceña de Kickboxing y MMA Academia Guerrero	12	1	12	240	2880
Dragón	7	2	14	280	3360
Total	25	5	38	760	9120

Fuente: Elaboración Propia por observación a la competencia

La oferta activa anual es de 9120 alumnos atendidos o que entrenan por año.

3.3.2.2. Proyección de la oferta

Para obtener la proyección se trabajó con la fórmula de crecimiento poblacional, donde se estima que a medida que crezca la población, también crecerá el consumo del servicio.

Tabla 20. Proyección de la oferta

Año	Proyección de la oferta (personas)	Tasa de Crecimiento Poblacional
2019	9120	
2020	9281	
2021	9446	
2022	9613	1,77%
2023	9783	
2024	9956	

Fuente: Elaboración Propia por observación a la competencia



3.3.3. Balance de mercado

El balance de mercado se constituye en una importante herramienta para poder determinar si es que en el mercado existe espacio para que el proyecto pueda ingresar y vender sus servicios.

3.3.3.1. Demanda insatisfecha

A pesar de no contar con una oferta directa en el sector de estudio de mercado que permita determinar la demanda insatisfecha, se considerará la oferta anteriormente señalada en la tabla y la demanda actual.

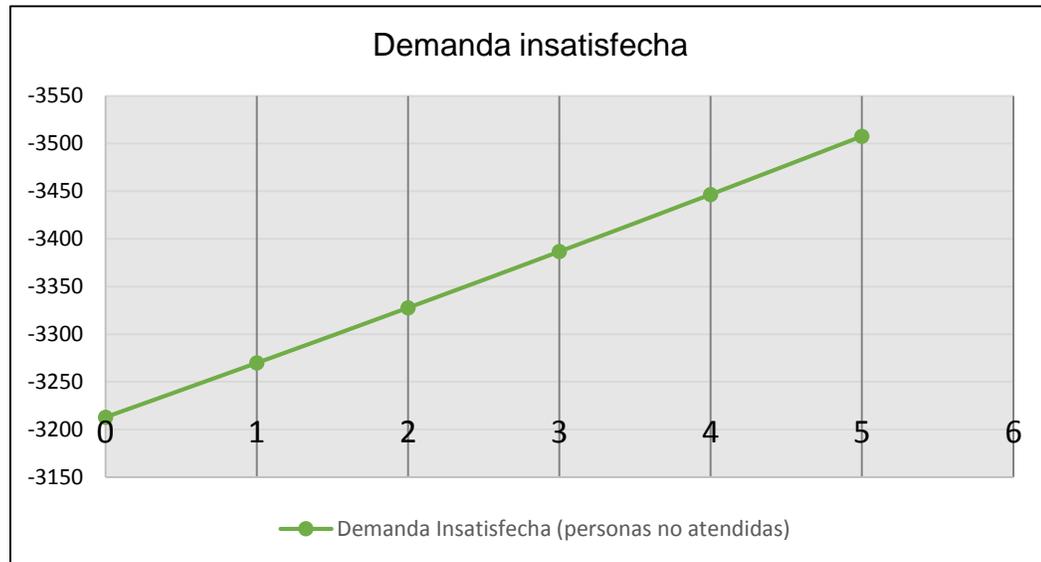
Tabla 21. Demanda insatisfecha

Año	Oferta (personas atendidas)	Demanda (personas que requieren el servicio)	Demanda Insatisfecha (personas no atendidas)
0	9120	12333	-3213
1	9281	12551	-3270
2	9446	12773	-3328
3	9613	12999	-3387
4	9783	13230	-3447
5	9956	13464	-3508

Fuente: Elaboración Propia



Figura 13. Proyección de la demanda insatisfecha



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar un crecimiento constante de la demanda insatisfecha, lo cual demuestra una oportunidad potencial para el presente proyecto.

3.3.4. Cuota de mercado

La capacidad de servicios del proyecto será aproximadamente de 300 personas por mes, que es un poco más de lo que oferta la mejor competencia.

Tabla 22. Capacidad de servicio

Mes	Año	Demanda Insatisfecha	Cuota de Mercado
300	3600	3213	1,12%

Fuente: Elaboración Propia

La cuota de mercado que se pretende abarcar es aproximadamente del 1,12% del total de mercado potencial existente.



CAPÍTULO IV

MARKETING

El presente capítulo es de vital importancia para el “Plan de Negocios para la Creación de una Academia de Artes Marciales Mixtas” tiene como fin plantear una propuesta en base a los elementos del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción con el fin de determinar sus características y plantear las estrategias con las que los productos y el negocio en general serán introducidos en el mercado.

4.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos son un punto fundamental para la elaboración del plan de marketing, ya que todo implica llegar a materializar el logro de ellos. Los objetivos determinan dónde queremos llegar y de qué forma; estos además deben ser acordes al plan general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad a la par de atraer, comunicar y fidelizar al mercado objetivo.

- Implementar una campaña publicitaria digital para interactuar y dar a conocer al mercado meta el lanzamiento de la nueva marca de una Academia de Artes Marciales Mixtas.
- Lograr la mayor participación de mercado en cuanto a escuelas y academias de defensa personal y artes marciales en el distrito 6.
- Incrementar el número de estudiantes de la academia anualmente.
- Lograr la máxima satisfacción de los clientes, reflejando sus críticas, consultas, opiniones y sugerencias en el proceso de entrenamiento.
- Obtener el mayor grado de reconocimiento de imagen en la mente del consumidor y de la competencia; brindando servicios diferenciados y de alto valor.

4.2. Estrategia Genérica

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos de marketing planteados, la estrategia de diferenciación es la más adecuada para



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



posicionarse ventajosamente frente a la competencia y para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

4.3. Estrategia de Desarrollo

Con la intención de convertirse en líder de mercado y ganar participación la estrategia a llevar a cabo es la de Penetración de Mercado que consiste en obtener una mayor cuota en la cual se establecen incentivos como ser: sorteos de becas para un mes de entrenamiento en la academia, cupones de descuento, rebajas en la mensualidad del 50% para grupos de amigos, sorteos de implementos deportivos, etc. con el fin de atraer a clientes de la competencia y dirigirlos a la academia.

4.4. Estrategia de Segmentación

El mercado meta son personas de la ciudad de El Alto - La Paz del distrito 6, comprendidas a partir de los 15 a 30 años con ingresos medios y altos, al ser un segmento más exclusivo, diferenciado y con la intención de brindar un servicio de alto valor, la estrategia a emplear será la Estrategia Concentrada que consiste en que el enfoque de esfuerzos, recursos y estrategias van dirigidas a un sólo segmento en la cual se logra satisfacer adecuadamente y más minuciosamente las necesidades de los clientes de la academia.

4.5. Estrategias de Posicionamiento

4.5.1. Posicionamiento de marca a través de medios digitales

Actualmente las redes sociales, sitios webs y medios digitales de mensajería e información son las herramientas de mayor alcance en todo el mundo, las personas pasan gran parte del día en dispositivos que tienen conexión a internet.

Las publicidades tienen un gran alcance, además que gracias a la tecnología se puede segmentar el mercado objetivo para lanzar dichas campañas enfocadas al mercado meta y a lograr un estatus demostrando e informando sobre los servicios de valor con los que contará la Academia de Artes Marciales.



4.5.2. Posicionamiento por competencia basado en generar informes de beneficio y calidad para los estudiantes de la academia

Con ésta estrategia lo que se persigue es comparar el servicio que brinda la Academia con una o varias empresas competidoras de artes marciales o defensa personal para demostrar la superioridad entre quienes ofertan el mismo tipo de servicio. Ya sea por medios digitales o tradicionales el posicionamiento que logra marcar al demostrar la diferencia de calidad entre los servicios ofrecidos actualmente es una excelente estrategia para presentarse como un servicio único en su clase.

4.6. Marketing Mix

Los instrumentos para alcanzar los objetivos y planificar la mejor manera de llegar al cliente meta puede ser identificado como marketing mix, donde mediante una propuesta del producto (servicio en éste caso), precio, plaza y promoción se desea dar cumplimiento a los objetivos de marketing a través de éstas variables.

Para el segmento se aplicará la estrategia de mercadeo concentrado, al concentrar esfuerzos de marketing únicamente dirigido al grupo de personas pertenecientes al mercado meta, en la que gracias a una investigación de necesidades más sesgada da lugar a un programa de marketing más provechoso.

4.6.1. Producto – Servicio

Según (Lovelock, 2009) servicio se define como una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad.

El plan de negocios al tratarse de una academia de enseñanza y entrenamiento de artes marciales mixtas ofrece un servicio denominado de carácter intangible; es decir que es un bien inmaterial y no se percibe mediante los sentidos, pero sí es posible medir la respuesta de los clientes según el grado de satisfacción que se pueda causar al momento en que se lleve a cabo el entrenamiento, enseñanza y práctica de artes marciales mixtas.

4.6.1.1. Especificación del servicio

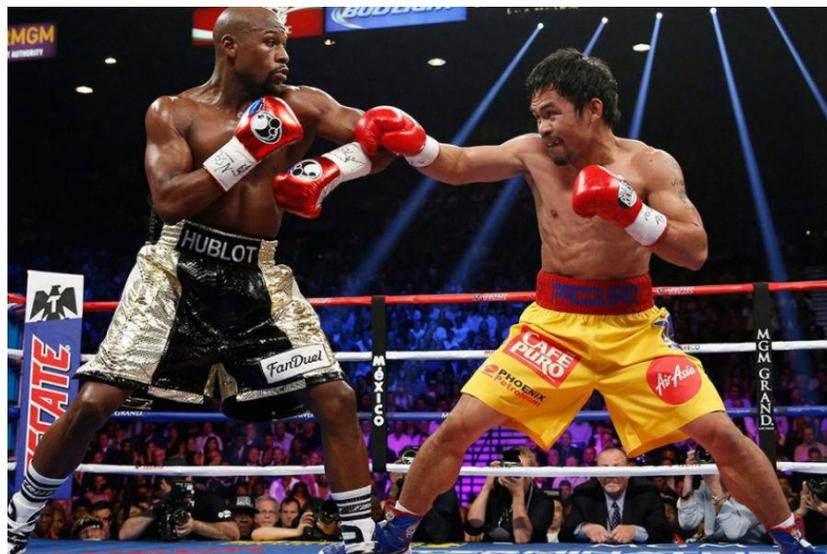
MMA es una sigla que tiene diversos usos. Uno de los más habituales aparece en el terreno de los deportes de combate y se refiere a las *mixed martial arts*, expresión en inglés que alude a las artes marciales mixtas. (Pérez Porto & Gardey, 2019). En la práctica de ésta disciplina se combinan diferentes especialidades de defensa personal, por lo tanto, es considerado el deporte de combate de mayor contacto en el que interviene golpes con las manos, codos, pies y piernas, además de agarres, derribes y sumisiones.

La academia tiene como objetivo principal el impartir clases de MMA, desarrollando en los alumnos algunas de las diferentes técnicas, habilidades, y sub disciplinas que aprender ésta arte marcial conlleva:

- **Boxeo:**

Es un deporte de combate donde dos personas generalmente de peso similar luchan entre sí con golpes con los puños y usando guantes especiales que protegen las manos.

Figura 14. Boxeo

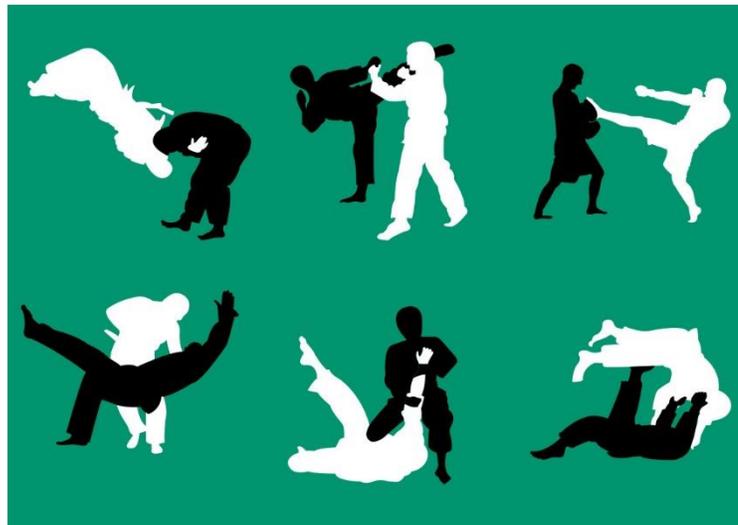


Fuente: (Rivas Vargas, 2015)

- JiuJitsu

Combate de origen japonés en la que dos contrincantes utilizan técnicas de agarres, sumisiones, inmovilizaciones, estrangulaciones y derribos. Éste deporte tiene como noción que un individuo pequeño se defienda con éxito de un oponente más grande y fuerte.

Figura 15. Técnicas de JiuJitsu



Fuente: (Inc., 2021)

- Muay Thai

Conocido como boxeo tailandés es un arte marcial que combina técnicas de golpe con puño, patadas, golpes con rodilla y codo. Es el deporte de lucha en pie más eficaz.

Figura 16. Muay Thai



Fuente: (Baumann)

- Judo

Arte marcial japonés sin golpes en que dos contendientes luchan con el objetivo de derribar e inmovilizar en el suelo al oponente.

Figura 17. Judo



Fuente: (Beyond, 2019)

- Karate

Disciplina deportiva que consta de golpes secos en puntos vulnerables con el canto de las manos, codos, rodilla y pies.

Figura 18. Movimientos de Karate



Fuente: (Popay, s.f.)

- Kickboxing

Combate que mezcla técnicas de boxeo con técnicas de patadas de algunas artes marciales como el karate y el muay thai.

Figura 19. KickBoxing



Fuente: (Tébar, 2014)

4.6.1.2. Decisión de marca

Para estar bien posicionados en la mente del consumidor y en los líderes de opinión, la marca de nuestra compañía debe disfrutar del mayor y mejor reconocimiento y posicionamiento en su mercado y sector. (Producto y precio)

La marca de un negocio o empresa es la identificación comercial o conjunto de características con los que relaciona el cliente cierto producto o servicio con el objetivo de ser diferenciado de sus competidores, la creación de marca generalmente está conformada por éstos tres elementos:

- **Nombre de la marca:** La academia de artes marciales mixtas tendrá el nombre de “MMA Academia Espartanos” haciendo alusión a los guerreros de la antigua Grecia que fueron unos de los ejércitos más temidos, disciplinados y entrenados de toda la historia. “Un soldado espartano valía lo que varios hombres de cualquier otro estado” (Peter, 2006).
- **Eslogan de la marca:** “No cuentes los días, haz que los días cuenten” frase célebre del gran boxeador Mohamed Ali será la frase utilizada para como contexto y



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



trasfondo de la marca que resume la propuesta de valor de la academia, refiriéndose al aprovechamiento y estado de forma que se puede lograr con el paso de cada día de entrenamiento.

- **Logotipo de la marca:**

Figura 20. Logotipo Academia de Artes Marciales Mixtas Espartanos



Fuente: Elaboración Propia



4.6.2. Precio

La academia de artes marciales mixtas “Espartanos” al estar dirigida específicamente a un sector de ingresos medios – altos tiene como estrategia un precio alto en relación a la competencia denominado precio Premium o de Prestigio.

Una estrategia de precios Premium o de Prestigio supone fijar el precio de un producto o servicio por encima del precio normal en el mercado. Esto puede hacer pensar a los consumidores que tu producto tiene algo especial y de mayor valor que los que oferta tu competencia. (Pablo García, 2017)

Una de las características del precio de prestigio es el de crear una percepción por encima de las academias competidoras, al tener un mayor precio se crea una asimilación del servicio distinta, posicionándose como una academia de alto valor que cumpla con las expectativas del consumidor, generalmente los usuarios de productos y servicios con éste tipo de precios sienten un prestigio y también un valor social elevado. Otra ventaja importante de emplear ésta estrategia de precios consiste en que para la empresa se le es más rápido recuperar la inversión inicial y generar mayor utilidad que con un precio competitivo.

4.6.2.1. Fijación de precio

En base a la investigación realizada y la estrategia de precio a utilizar, la fijación del precio para la academia de artes marciales mixtas estará en función de dos aspectos importantes:

- Valor del servicio: Al ofrecer un servicio diferenciado, de calidad y exclusivo el precio de la mensualidad estará por encima de las academias competidoras del distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz.
- Costos y Utilidad: El precio debe tener la capacidad de cubrir los costos totales unitarios del servicio y generar beneficios para la academia.



**Tabla 23. Precios en Bs. de la competencia en el distrito 6 de la ciudad de El Alto -
La Paz**

Academia	Precio de Matrícula	Precio de Mensualidad
Academia Cazador	150	180
Asociación de Kickboxing y MMA	200	250
Academia Guerrero Dragón	150	200

Fuente: Estudio de Mercado

La academia “Espartanos” suprimirá la matrícula con el fin de incentivar a que los alumnos se inscriban, además de incrementar el impacto de captación de nuevos clientes.

El precio mensual será de **Bs. 350** que incluirán los servicios de venta de snack de alimentos nutritivos en instalaciones de la academia, venta de implementos, evaluación física y soporte nutricional. Éste precio mensual consta de 5 días hábiles y un día opcional de actividades extras por semana.

4.6.3. Plaza

Al tratarse de un servicio la estrategia de plaza empleada es a través de un canal directo, ya que no existen intermediarios que participen en la prestación del servicio al cliente de la academia. De ésta manera, existirá una relación directa con el cliente a través de los entrenadores y personal de la academia.

Las instalaciones de la academia serán el espacio físico de desarrollo y entrega del servicio a través de sesiones impartidas por los entrenadores dentro del horario establecido por la academia. Al ser un servicio la enseñanza de artes marciales mixtas es de carácter perecedero, no son almacenables y la característica fundamental es que la producción y



entrega de servicio es al mismo tiempo, por lo que para que exista un servicio de calidad las instalaciones deberán estar a la altura de las necesidades requeridas.

La intención del plan de negocios es optar por una ubicación estratégica dentro del distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz que sea de fácil acceso y en un lugar visible para los consumidores.

4.6.4. Promoción

La promoción es "la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren" (Kotler & Lane Keller, 2012).

Son técnicas integradas a un plan de marketing con el fin de transmitir y comunicar eficientemente las cualidades del servicio a prestar, en éste caso los beneficios de la academia de artes marciales, éste mecanismo de comunicación también ayuda a no sólo informar sobre la academia sino a persuadir al consumo y adquisición del servicio. La promoción está orientada al público objetivo que son las personas de ingresos medios - altos pertenecientes al distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz entre las edades de 15 y 30 años.

4.6.4.1. Estrategia en Redes Sociales y Sitio Web

Se debe promocionar la academia con interacción y brindando información por Internet. Acompañado de un conjunto de estrategias de marketing que se puede emplear para atraer, fidelizar clientes, caracterizarlos, analizar la competencia, *feedback* y conocer más sobre los clientes a través de un sitio Web, algunos de los beneficios que acompañan ésta decisión de utilizar medios digitales son los siguientes:

- Aumentar el ritmo de adquisición de nuevos clientes.
- Disminuir el coste de adquisición de nuevos clientes.
- Aumentar el tráfico y ayudar al posicionamiento de la marca de la academia con gente que conozca a la Academia "Espartanos" como la número 1 en El Alto - La Paz.



- Lograr un *feedback* rápido con el mercado meta, para lograr identificar falencias o debilidades.
- Crear marketing boca a boca, mediante foros, debates, consejos y opiniones en el sitio web, donde no sólo se enfoca en la academia sino también en la cultura deportiva de las artes marciales mixtas.

4.6.4.2. Estrategia promocional a través de publicidad masiva en medios digitales

Actualmente las redes sociales, sitios webs y medios digitales de mensajería e información son las herramientas de mayor alcance en todo el mundo, las personas pasan gran parte del día en dispositivos que tienen conexión a internet. Las publicidades tienen un gran alcance, además que gracias a la tecnología se puede segmentar el mercado objetivo para lanzar dichas campañas enfocadas en jóvenes entre 15 y 30 años con ingresos medios – altos del distrito 6 en la ciudad de El Alto - La Paz.

Contratar a líderes de opinión (*influencers*) para promocionar productos de una empresa o servicio es una forma popular para posicionar una marca. Si bien puede resultar costosa esta práctica, es cierto que el consumidor tiende a confiar en las celebridades al asociar tu marca con ellas. Esta familiaridad que se tiene con el público joven anima a los consumidores a seguir el ejemplo de la celebridad.

4.6.4.3. Informes de beneficio y calidad para atracción de clientes basados en la competencia

Con esta estrategia lo que se persigue es comparar el servicio que brinda la Academia “Espartanos” con una o varias empresas competidoras de boxeo, kickboxing, kárate, jiu-jitsu, defensa personal etc. para demostrar la superioridad entre quienes ofertan el mismo tipo de servicio. Ya sea por medios digitales o tradicionales el posicionamiento que logra marcar al demostrar la diferencia de calidad entre las academias en oferta actualmente y los que brindan la Academia “Espartanos” es una excelente estrategia, ya que es un servicio único en El Alto -La Paz -Bolivia.



4.6.4.4. Generar una comunidad de clientes y posibles clientes en redes sociales

Existen diferentes maneras de lograr fidelizar a los clientes, pero el factor más importante es la comunicación y saber qué, cuándo, dónde y cómo es un entrenamiento en la academia y para esto se generan comunidades donde se pueden intercambiar experiencias y todo tipo de comentarios e información de los servicios, la gran funcionalidad de los videos en redes como Facebook en Instagram hacen que se pueda llegar de manera rápida a muchas personas.

Debe existir cercanía y honestidad con la comunicación hacia la comunidad, atendiendo y solucionando el más mínimo manifiesto.

4.6.4.5. Designación de cupones de descuento, rebajas y promociones

Los incentivos de uso hacen que el cliente se sienta apreciado y valorado por la empresa, y de que sienta que no fue a sólo gastar su dinero, sino que fue a realizar una inversión, donde personal de la academia hace que exista una relación con el cliente y así sienta la necesidad de volver al centro turístico, noción apoyada cupones de descuento, rebajas en la mensualidad del 50% para grupos de amigos, sorteos de implementos deportivos y también para interesados en comenzar a entrenar, fidelizando de manera eficaz.

Trabajar una buena estrategia digital en la que se cubran las necesidades de informar, persuadir y mantener interés en la academia es de vital importancia. Mantener éste modo el contacto de forma regular y nutriéndolo de contenido relevante, gracias a la utilización de *softwars* automáticos de respuesta donde la respuesta de dudas o preguntas se responden de manera instantánea gracias a sistemas informáticos (*chatbots*) y *softwars* desarrollados para éste tipo de elementos como son las redes sociales de mayor consumo en el País (*Instagram, Facebook y Whatsapp*) harán que promocionar el servicio sea eficiente y ayude a captar clientes y fidelizarlos.

4.7. Proceso de entrega de Servicio

Muchas veces las personas comienzan a entrenar un deporte de combate con la finalidad de mejorar su salud, conocer un nuevo deporte, saber cómo defenderse, mejorar su estado



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



físico, estrés, y por recreación; para lo que la Academia de Artes Marciales Mixtas “Espartanos” se diferencia de la competencia con una atención total y personalizada gracias a:

- Capacitación continua a instructores sobre nuevas técnicas y enseñanza de artes marciales
- Contar con una infraestructura y equipamientos adecuada para dar soporte a las diferentes necesidades que un entrenamiento completo de artes marciales mixtas requiera.
- Contar servicios extra como lo es el snack de alimentos nutritivos, venta de implementos deportivos y evaluación física y nutricional
- Personalización al máximo con la designación de número específico máximo de alumnos que puedan entrenar en un determinado horario.
- Instruir adecuadamente las diferentes técnicas usadas en las artes marciales mixtas provenientes de otras artes marciales mixtas
- Enseñanza de valores, educación, disciplina y respeto que conlleva el practicar un arte marcial de combate.

4.7.1. Plan de entrenamiento

Las artes marciales mixtas o por sus siglas en inglés MMA (*Mixed Martial Arts*) son la combinación de diferentes técnicas y estilos provenientes de disciplinas como el boxeo, jiu-jitsu, muay thai, judo, karate y kickboxing. Al ser un estilo de combate tan completo el entrenamiento del mismo se torna muy diverso.

La academia “Espartanos” propone el siguiente plan de entrenamiento para sus clientes:



Tabla 24. Plan de Entrenamiento Academia "Espartanos"

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado (Opcional)
Semana 1	Calentamiento	Calentamiento	Calentamiento	Calentamiento	Calentamiento	Calentamiento
	Estiramiento con sombra	Estiramiento con sombra	Estiramiento con sombra	Estiramiento con sombra	Estiramiento con sombra	Estiramiento con sombra
	Entrenamiento llaves (Jujitsu)	Ejercicios cardiovasculares	Entrenamiento Boxeo (Sacos y Sparring)	Entrenamiento Muay thai	Ejercicios de fuerza	Trote y ejercicios Cardio
	MMA – Jujitsu	Clase teórica MMA	MMA – Boxeo	MMA - Muay thai	MMA puro	Sparring Libre
	Estiramiento estático	Estiramiento estático	Estiramiento estático	Estiramiento estático	Estiramiento estático	Estiramiento estático Análisis de Combates en video
Semana 2	Calentamiento	Calentamiento	Calentamiento	Calentamiento	Calentamiento	Calentamiento
	Estiramiento con sombra	Estiramiento con sombra	Estiramiento con sombra	Estiramiento con sombra	Estiramiento con sombra	Estiramiento con sombra
	Entrenamiento derribos y agarre (Judo)	Ejercicios cardiovasculares	Patadas y técnicas de Karate	Entrenamiento KickBoxing	Ejercicios de fuerza	Trote y ejercicios Cardio
	MMA –Judo	Curtimiento (endurecimiento)	MMA – Karate	MMA - KickBoxing	MMA puro	Sparring Libre
	Estiramiento estático	Estiramiento estático	Estiramiento estático	Estiramiento estático	Estiramiento estático	Estiramiento estático Análisis de Combates en video Pesaje Evaluación Nutricional Convivencia y medición de resultados

Fuente: Elaboración Propia



CAPITULO V

OPERACIONES, ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El plan que se tiene diseñado para operaciones, organización y recursos humanos tiene como objetivo principal obtener una guía detallada de los procesos más importantes para el óptimo funcionamiento de las actividades que comprenden la enseñanza de artes marciales mixtas.

Este proceso permite conocer los equipos, materiales e insumos necesarios para la puesta en marcha de la academia de artes marciales mixtas y la distribución de las instalaciones para el entrenamiento, que al ser un servicio tiene la cualidad de vender el “producto simultáneamente a su producción”.

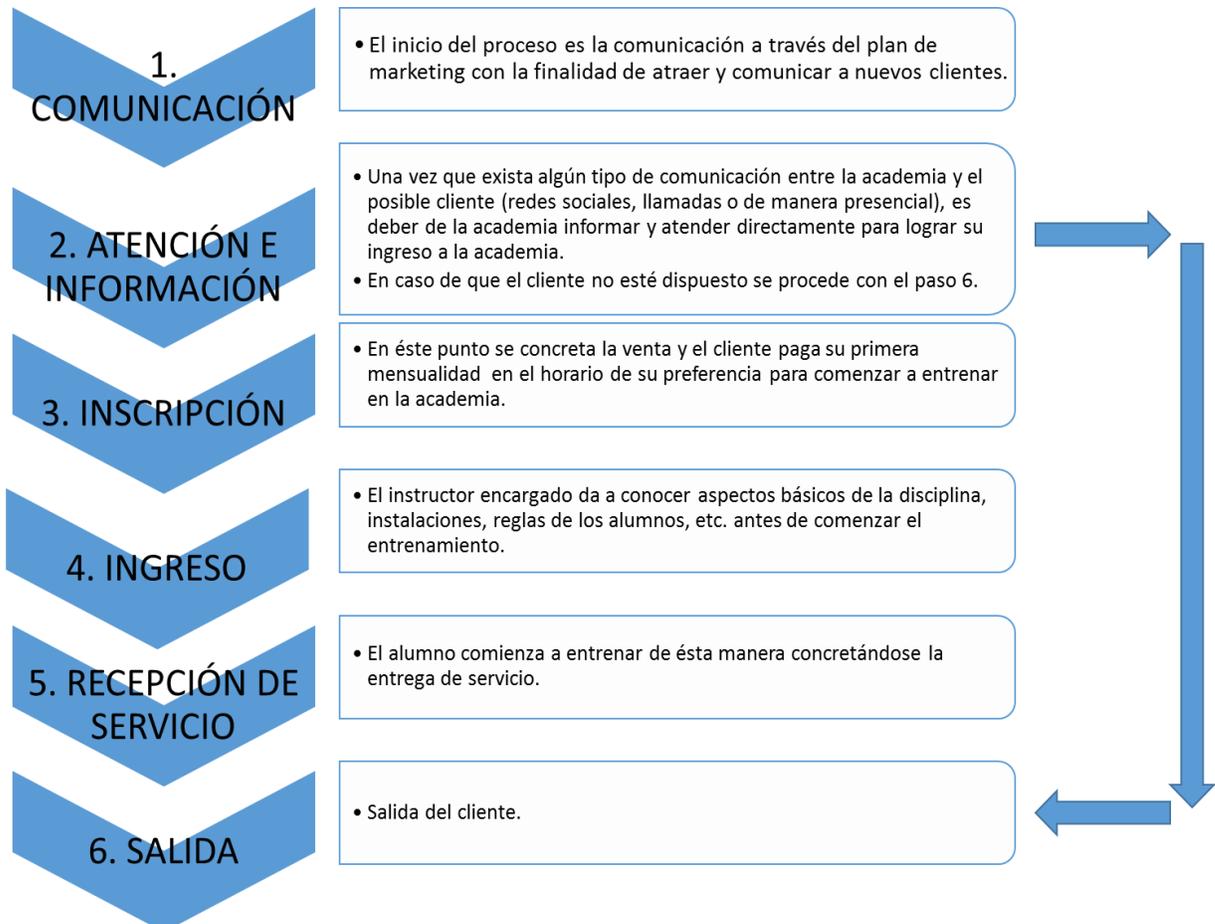
5.1. Operaciones

5.1.1. Diseño y aspectos técnicos del servicio

Al ser un servicio y no un producto, el diseño del presente proyecto está basado en todo el proceso desde informar y dar a conocer al cliente potencial sobre la existencia de una academia de artes marciales hasta el punto donde se convierta en cliente y/o la salida del cliente, a continuación, se presenta un gráfico donde se observa paso a paso el proceso técnico diseñado para la prestación del servicio.



Figura 21. Flujograma de prestación de servicio

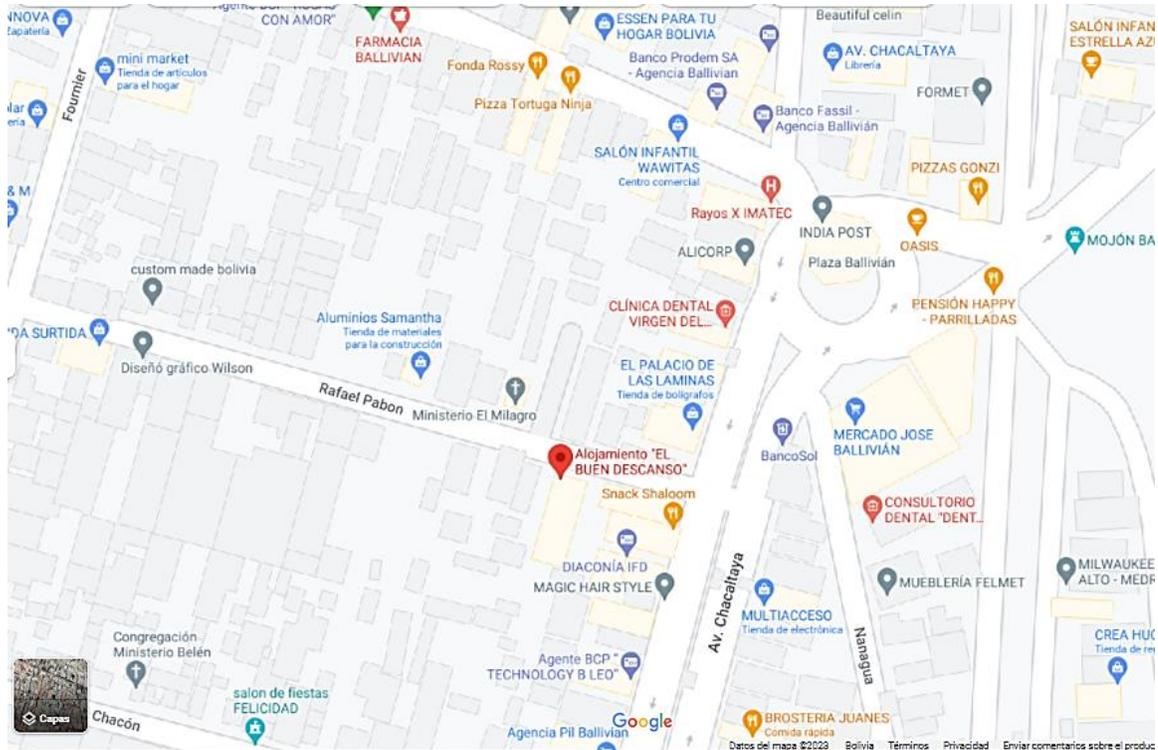


Fuente: Elaboración Propia

5.1.2. Determinación de la ubicación de la empresa

De acuerdo a la disponibilidad de ambientes en el distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz que cuenten con condiciones necesarias para el acondicionamiento infraestructural de la academia, resultó conveniente alquilar un piso de un edificio ubicado en la calle Rafael Pabon y Avenida Chacaltaya, Zona 16 de julio, donde por su punto estratégico es idóneo para implementar la academia debido a su alto flujo de personas, medios de transporte públicos cercanos, estacionamientos aledaños y principalmente el tamaño y condiciones del local.

Figura 22. Localización



Fuente: (Maps, Google Maps)

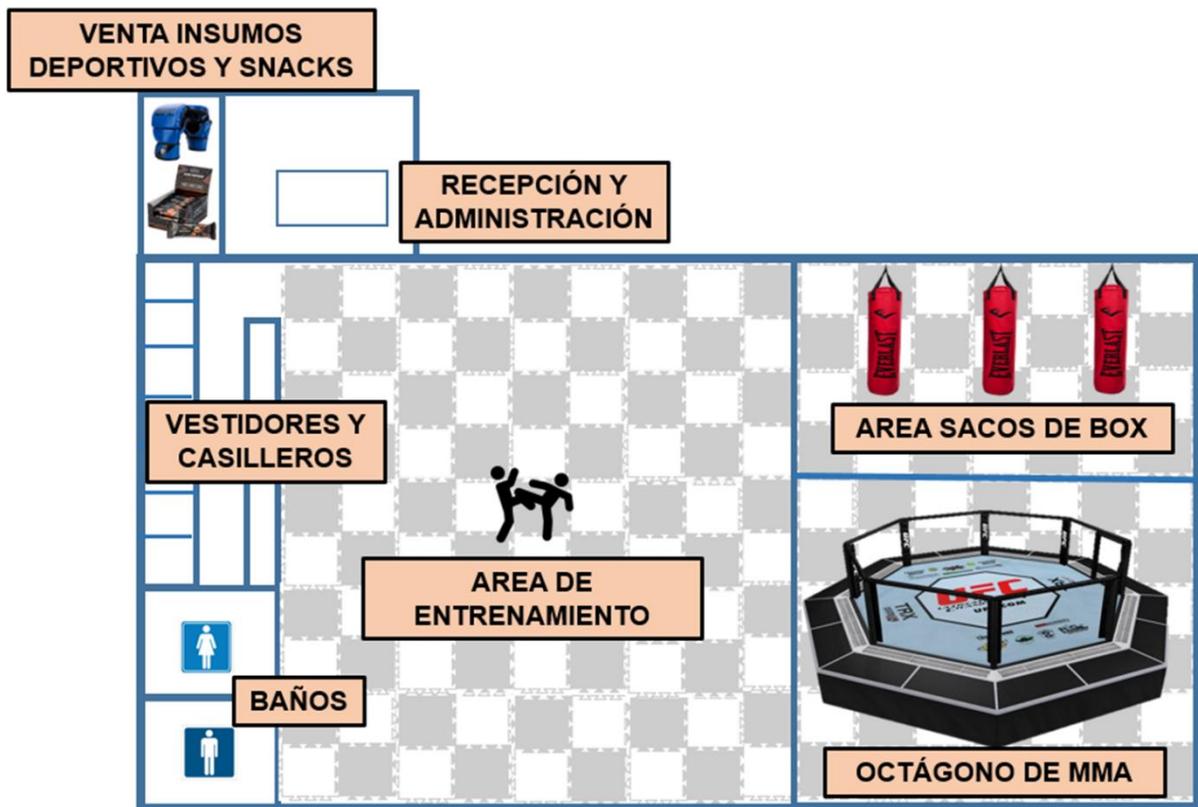
5.1.3. Diseño y distribución de las instalaciones

El dimensionamiento de áreas es un aspecto muy importante, debido a la necesidad de un espacio adecuado para el entrenamiento, donde cuente con diferentes áreas como la de vestidores, casilleros, zona de entrenamiento, octágono de MMA, área de sacos de box, en los cuales el suelo debe estar recubierto por una capa protectora de tatamis puzles con una altura de 2.5 cm con la finalidad de evitar lesiones por posibles caídas o golpes. La



superficie del ambiente es de 220 m². Como área principal se encuentra el área de entrenamiento, en la cual se desarrollará la clase la mayor parte del tiempo, posterior está el octágono de MMA con las medidas oficiales según el Reglamento Mundial de Artes Marciales Mixtas que consta de 6.1 metros de diámetro, el área de boxeo donde se desarrolla la técnica de golpe y fuerza, en la entrada se tiene la recepción y administración en la que también se pone a vista del cliente los insumos deportivos y snacks para su venta y por último vestidores, casilleros y baños.

Figura 23. Distribución de las instalaciones



Fuente: Elaboración Propia



5.1.4. Flujo de operaciones

Dentro de la prestación de servicio una vez que el posible cliente se hay convertido en consumidor existe un proceso en una sesión de entrenamiento por la que el cliente debe pasar:

Figura 24. Flujo de proceso de servicio - Entrenamiento



Fuente: Elaboración Propia

5.1.5. Estándares de calidad

En una organización tener certificaciones incluye un diferencial en cuanto a empresas de la competencia que no siguen ciertas normas, influye mucho en la confiabilidad, jerarquía, calidad y posicionamiento de la academia contar con certificaciones como las ISO (Organización Internacional de Normalización- Organización encargada de creación de estándares internacionales de calidad), además que en algunos casos facilita el contacto



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



con proveedores, se obtiene exclusividad y exige una mejora continua de procesos internos para ofrecer la mejor calidad posible de servicio al consumidor.

Las ISOS aplicables a la academia de artes marciales mixtas “Espartanos” son las siguientes:

- ISO 9001: Aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad, trata de una mejora de calidad de servicios y satisfacción al cliente, con ésta certificación las empresas garantizan a los clientes la mejora de los servicios y se comprometen a la mejora continua, es una gran ventaja competitiva. En cuanto a la academia la gestión y control de procesos de servicio en los entrenamientos hace que se haga un seguimiento cercano a las sesiones de entrenamiento, pudiendo detectar fallos y mejorar en aspectos que lo requieran.
- ISO 9004: Basa su propósito en suministrar lineamientos de mejora continua a través de herramientas de autoevaluación, en la academia se utilizará para realizar una revisión y medición de resultados periódicamente.
- ISO 45001: La normativa llamada Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo exige requisitos con la intención de disminuir el número de accidentes, salvar vidas humanas y subir la moral de los trabajadores, al tratarse de un deporte de contacto, la seguridad es muy importante tanto en personal y en alumnos.
- ISO 26000: La norma internacional de Responsabilidad social establece una aplicación voluntaria que orienta a las empresas en cuanto a contribuciones de carácter social adoptando un comportamiento responsable, la academia “Espartanos” puede ejercer responsabilidad social creando campeonatos, eventos y espectáculos deportivos para recaudación de fondos de hogares en la ciudad de El Alto - La Paz.

5.2. Organización y recursos humanos



5.2.1. Características jurídicas y tipo de organización

El estudio legal y jurídico comprende principalmente el procedimiento para la constitución de la academia de artes marciales mixtas, las normas, leyes reglas a las que debe regirse para poder formalizarse como empresa.

Para que la microempresa lleve a cabo sus operaciones necesita del permiso de funcionamiento del Municipio de El Alto - La Paz GAMS, por lo tanto, necesita reunir varios de los siguientes documentos:

- Registro Único de Contribuyentes en el SIN
- Número de identificación tributaria
- Patente Municipal
- Matricula comercial (SEPREC)
- Copia de Informe de Uso y ocupación del suelo, publicidad.

Tras un breve análisis de los tipos de empresas que existe en Bolivia, se determinó que el tipo de empresas al que se adaptará el centro de artes marciales es de unipersonal conforme a varios de los siguientes aspectos:

- Se contrae entre una sola persona, quien responde por sus aportaciones económicas individuales.
- Para la constitución de la compañía el aporte del socio puede ser cualquiera siempre y cuando cubra todas las inversiones.
- Las aportaciones pueden ser en dinero o en bienes muebles e inmuebles que formen parte del negocio.

5.2.2. Diseño organizacional

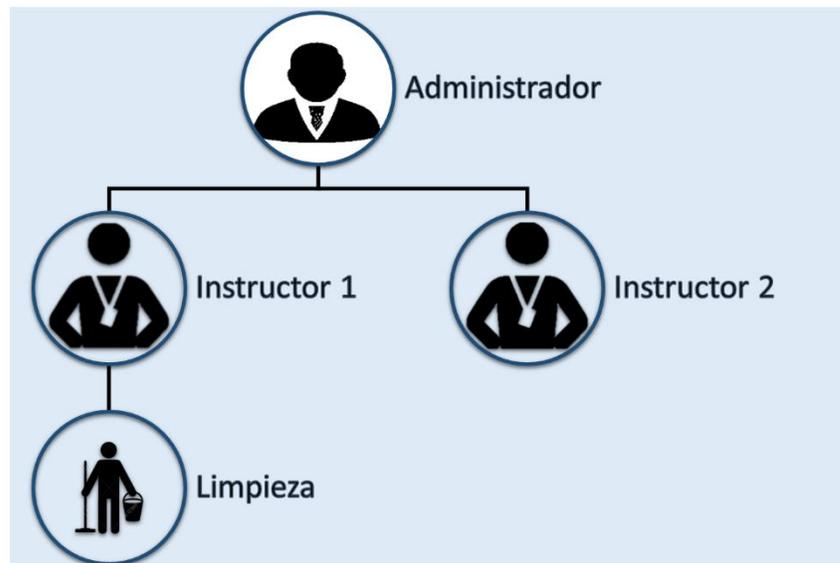
Teniendo en cuenta los tipos de estructura organizacional que existen, el proyecto cuenta con una estructura, descentralizada, ya que la autoridad y toma de decisiones se distribuye en la cadena de mando hasta donde sea posible, el administrador se encarga de la representación legal, marketing, finanzas y procesos de control con el fin de organizar el trabajo de una manera sistemática, mientras que la parte operativa que en éste caso es la



enseñanza está a cargo de los instructores que se encargan del proceso de entrega de servicio al consumidor.

A continuación, se presenta el organigrama que se manejará inicialmente en el proyecto:

Figura 25. Organigrama Academia "Espartanos"



Fuente:

Elaboración Propia

5.2.3. Recursos humanos – Descripción de funciones y requisitos de selección

Todos los miembros de academia de artes marciales mixtas “Espartanos” tendrán la obligación de cumplir las siguientes funciones mencionadas a continuación y también estar calificados al cargo en función a los siguientes requerimientos

5.2.3.1. Administrador

Funciones:

- Representante legal.
- Supervisar las actividades tanto administrativas como operativas.



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



- Creación y aplicación de estrategias comerciales para impulsar el crecimiento de la academia. Motivar a todo el personal hacia el cumplimiento de metas y objetivos.
- Reclutar y seleccionar al personal.
- Revisar y analizar la situación económica de la academia.
- Atención a los Clientes
- Llevar una base de datos actualizada de los clientes
- Cobro de pensiones
- Elaboración de informes

La selección de personal para ésta función, es de vital importancia para el crecimiento y funcionamiento de la academia; para el reclutamiento de personal se publicará anuncios en redes sociales, sitios web y medios tradicionales.

Requisitos:

- Licenciatura con estudios en carreras afines a Administración de Empresas o Ingeniería Comercial.
- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
- Manejo de Redes Sociales y Ofimática.
- Orientación al logro, pro actividad, actitud, capacidad de trabajo en equipo, excelente manejo de relaciones interpersonales.
- Facilidad de palabra y dinamismo

5.2.3.2. Instructores

Funciones:

- Presentar una planificación de entrenamiento adecuada para todo el año de enseñanza.
- Preparar física y mentalmente a los alumnos en cada clase.
- Enseñar mediante técnicas profesionales la disciplina de jiu-jitsu y muay thai combinados.



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



- Cumplir a cabalidad con los horarios establecidos por la academia.
- Realizar evaluaciones al final de cada periodo establecido.
- Presentar informes de todas las actividades desarrollados durante cada periodo indicado.
- Cultivar en los alumnos la práctica de buenos valores, destacando el valor de la tolerancia, la armonía.

La selección de personal para maestros de artes marciales, es de vital importancia para el crecimiento y funcionamiento de la academia; para el reclutamiento de personal se publicará anuncios en redes sociales, sitios web y en el Servicio Departamental de Deportes de La Paz.

Requisitos

- Contar con diploma de bachiller en humanidades.
- Ser cinturón negro en la disciplina de jiu-jitsu y muay thai o similares en el área del MMA.
- Experiencia mínima de 5 años, impartiendo clases en estas disciplinas.
- Certificación en primeros auxilios
- Certificación en nutrición

5.2.3.3. Personal de Limpieza

Funciones:

- Realizar diariamente la limpieza en todas las áreas de la academia.
- Limpieza orientada específicamente al piso (tatami), antes y después de cada horario de entrenamiento
- Mantener el orden en las instalaciones.
- Cumplir a cabalidad con todas las tareas asignadas por el administrador.

Requisitos

- Experiencia de 1 año en actividades similares.



- Bachiller en humanidades.

5.2.4. Estructura Salarial

En la academia “Espartanos” se pagarán los salarios y beneficios sociales establecidos según la ley, por lo cual se fijó una escala salarial detallada a continuación:

Tabla 25. Sueldos y Salarios Academia "Espartanos"

N o	CARGO	TOTAL GANADO	APORTES LABORALE S AFP (14,71%)	APORTES PATRONALE S (16,71%)	COSTO TOTAL DEL PERSONAL	TOTAL DESCUEN TOS	LÍQUID O PAGABL E
1	ADMINISTRADOR	3000	441,3	501,3	3441,3	441,3	3000
1	INSTRUCTOR 1	2800	411,88	467,88	3211,88	411,88	2800
1	INSTRUCTOR 2	2800	411,88	467,88	3211,88	411,88	2800
1	LIMPIEZA	2360	347,156	394,356	2707,156	347,15	2360
TOTAL			1577,2062	1791,6462	12513,65	1577,2062	10936,44
			1612,216	1831,416	12572,216	1612,21	10960

Fuente: Elaboración Propia

5.2.5. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es una representación de un patrón de comportamientos, que practican los integrantes de una organización, y que hacen de esta su forma de conducta.

Para el centro de artes marciales mixtas la cultura organizacional es un tema muy importante ya que consolida un ambiente laboral ameno con comportamientos, lenguaje, filosofía y valores corporativos orientados a actuar y desempeñar funciones éticamente,



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



empezando por llevar siempre en alto el nombre de la academia “Espartanos”, transmitiendo un clima organizacional estable a lo largo del tiempo.

5.2.5.1. Misión

Somos una Academia dedicada a la enseñanza de Artes Marciales Mixtas que tiene como misión forjar y difundir a través de la enseñanza del jiu-jitsu y muay thai combinados, la buena práctica de las técnicas y valores que en ellas se encuentran, entregando a la sociedad personas ejemplares.

5.2.5.2. Visión

Ser una academia reconocida por su responsabilidad y excelencia en la enseñanza de las artes marciales mixtas tomando como base la disciplina, respeto y buena actitud, logrando ser competitiva y desarrollando atletas de alto rendimiento ganadores a nivel nacional.

5.2.5.3. Filosofía empresarial

La filosofía es el punto central de la empresa por la cual se define el sistema de principios, valores y creencias de la academia: “El trabajo, la perseverancia y la disciplina definirá el éxito de la academia. De manera compartida enfocándose en el crecimiento empresarial y personal, los buenos resultados y el éxito son la consecuencia del esfuerzo y compromiso con la academia de artes marciales mixtas Espartanos”

5.2.5.4. Valores Corporativos

El centro de enseñanza de artes marciales mixtas tendrá un alto compromiso con todas aquellas personas que formen parte del mismo, estas virtudes deben ser percibidas y compartidas por los clientes demostrando valores tales como:

- Respeto: Las relaciones humanas crean un clima organizacional sustentable, mantener una moral alta de los trabajadores hace que el desempeño sea más eficiente.
- Compromiso: El enfoque que se quiere lograr es que a través del trabajo en equipo influya en el logro de propósitos personales y en conjunto, que a través de herramientas de motivación todos estén comprometidos con la academia.



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



- **Integridad:** El gran diferencial es tener una academia diferente a las demás partiendo de virtudes como la integridad de la empresa, compartida por los que la conforman.
- **Lealtad:** Uno de los valores fundamentales de las artes marciales mixtas se aplica en el sentido de pertenencia a la academia, por parte de alumnos e instructores la academia “Espartanos” debe ser percibida como una familia.
- **Responsabilidad:** Las funciones deben ser cumplidas con compromiso, a tiempo y con la mejor actitud posible.
- **Sentido de Identidad:** Principalmente la responsabilidad fuera de la empresa de parte de los instructores reside en que representan a la academia en todo lugar y momento, por tanto, la forma de actuar puede incidir negativamente o positivamente a la academia. Éste valor debe ser transmitido de la misma manera a los alumnos, ya que el comportamiento fuera de la academia por parte de cualquier individuo relacionado a la empresa influye directamente.
- **Incentivos:** La cultura organizacional como puede sancionar o informar sobre desperfectos en la prestación de servicios, también contempla un sistema de incentivos y motivación en la que los integrantes de la empresa pueden gozar de beneficios por fidelidad, productividad, innovación, etc.
- **Control:** Un buen sistema de control influye directamente en la calidad y en la corrección de procesos sobre la marcha, a tal grado de lograr la perfección a través de un control periódico de las actividades.



CAPÍTULO VI

ASPECTOS FINANCIEROS

En este último capítulo se realizará un estudio financiero diseñado para la microempresa, considerando la información de los capítulos anteriores. Para la determinación de la evaluación financiera se aplicarán varios criterios relacionados con los índices financieros como: el VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), entre otros que al final permitan conocer la viabilidad del proyecto.

6.1. Inversiones

El presupuesto de inversión es aquel en el que se detallará todos los costos iniciales necesarios para la ejecución del presente proyecto, la adquisición de equipos, materiales y en general todo lo indispensable para poner en marcha el negocio.

6.1.1. Inversión Fija

La Inversión Fija, es la asignación de recursos reales y financieros para obras físicas o servicios básicos del Proyecto”. Los elementos que constituyen la estructura de la inversión fija del presente proyecto son los costos que se obtendrá de la adquisición de los equipos para la oficina, equipos de computación, muebles y enseres, es decir todo lo necesario para la operación del negocio.

6.1.1.1. Equipo de Entrenamiento

Son equipos que usarán los alumnos para la práctica de las dos disciplinas a enseñarse, cabe recalcar que ningún equipo y maquinaria están disponibles para la venta. Estos bienes tienen una vida útil de 5 años, valor considerado según la experiencia dada en otros centros en los cuales se investigó.



Tabla 26. Equipo de Entrenamiento

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (Bs)	Costo Total (Bs)
Tatami (piso engomado)	110	40	4400
Palmetas de golpe	5	100	500
Cabezales de protección	2	60	120
Canilleras entrenamiento	5	45	225
Canillera protección	2	220	440
Pechera boxeo	1	500	500
Guantes MMA	2	220	440
Guantes Boxeo	2	250	500
Espejos	1	800	800
Octágono	1	1000	1000
Sacos de Box	5	180	900
Total (Bs)			9825

Fuente: Elaboración Propia



6.1.1.2. Equipos de oficina e informáticos

A continuación, se detalla la inversión requerida en equipo de oficina e informático, el mismo que será instalado en el área administrativa para mejor funcionamiento de la academia de artes marciales mixtas.

Tabla 27. Equipos de oficina e informáticos

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (Bs)	Costo Total (Bs)
Teléfono Móvil	1	1200	1200
Televisor	1	3800	3800
Computadora – Laptop	1	2500	2500
Equipo de Sonido	1	250	250
Router Wifi	1	160	160
Total			7910

Fuente: Elaboración Propia

6.1.1.3. Muebles y Enseres

Los muebles y enseres que se utilizarán en la microempresa y los cuales brindarán mayor comodidad tanto a los empleados como a los clientes, a continuación, se detallan en la siguiente tabla:



Tabla 28. Muebles y Enseres

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (Bs)	Costo Total (Bs)
Silla de Trabajo	1	280	280
Escritorio	1	500	500
Archivadores	5	5	25
Material de Escritorio	1	250	250
Botiquín	1	60	60
Extintor contra incendios	1	70	70
Banqueta	1	750	750
Lockers	1	1000	1000
Mostrador	1	210	210
Total			3145

Fuente: Elaboración Propia

La inversión fija necesaria para la puesta en marcha del proyecto es la siguiente:



Tabla 29. Inversión Fija

Concepto	Valor (Bs)
Infraestructura y adecuaciones	700000
Muebles y Enseres	3145
Equipo de oficina e informático	7910
Equipo de entrenamiento	9825
Total	720880

Fuente: Elaboración Propia

6.2. Depreciación

Es la pérdida o desgaste del valor de un activo fijo, producido por el pasar del tiempo, deterioro del bien por el uso, obsolescencia entre otros.

6.2.1. Porcentaje de Depreciación

Los porcentajes de depreciación se aplicarán a todos los activos fijos de la academia y entre ellos tenemos el equipo de entrenamiento con una vida útil de 5 años con un porcentaje del 20%, equipo de oficina y muebles y enseres se deprecian a una vida útil de 10 años a un porcentaje del 10%. Finalmente, el equipo de computación se deprecia en un 25% y su vida útil es de 4 años.

Para el cálculo de la depreciación de activos fijos se utilizará el método legal el mismo que está representado por la siguiente fórmula: Forma de Cálculo: Valor del Activo fijo / vida útil.



Tabla 30. Depreciación

Activo	Valor	Periodos					Valor Residual
		1	2	3	4	5	
Muebles y Enseres	3145	314,50	314,50	314,50	314,50	314,50	1572,50
Equipo de oficina	5410	541	541	541	541	541	2705
Equipo de computación	2500	625	625	625	625	625	0
Equipamiento de entrenamiento	9825	1965	1965	1965	1965	1965	0
Total Acumulado	20880	3445,5	3445,5	3445,5	3445,5	2820,5	4277,50

Fuente: Elaboración Propia

6.3. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos son gastos que sirven para cubrir servicios utilizados por la empresa en todas sus áreas, para la academia los gastos administrativos serán aquellos destinados con el pago de sueldos al personal, a estos se agregarán los gastos de suministros de oficina, accesorios, ascensos entre otros necesarios para el desarrollo de las actividades del negocio. La información detallada de los gastos de sueldo se presentará durante el análisis de los gastos administrativos.

Los primeros gastos a los que incurre la microempresa para iniciar sus operaciones son los gastos de constitución, garantías entregadas, instalación y adecuación a los cuales se



los consideraban activos diferidos, actualmente según las NIIF estos rubros pasaron directamente a la cuenta de gastos en el Estado de Resultados

Tabla 31. Activos Intangibles

Concepto	Valor Total
Publicidad de Lanzamiento	3200
Total	3200

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32. Gastos de Constitución

Concepto	Valor Total
Redacción de Minuta	50
Legalización de documentos	75
Registro del nombre comercial SEPREC	130
Licencia municipal de funcionamiento	100
Total	355

Fuente: Elaboración Propia



6.3.1. Servicios Básicos

Este tipo de gastos hacen referencia al consumo de agua potable, de energía eléctrica y teléfono de toda la academia.

Tabla 33. Servicios Básicos

Concepto	Valor Mensual (Bs)	Valor Anual (Bs)
Mantenimiento	360	4320
Agua	150	1800
Energía Eléctrica	250	3000
Telefonía móvil	50	600
Wifi	180	2160
Total	990	11880

Fuente: Elaboración Propia

6.3.2. Sueldos y Salarios

Corresponde al pago de sueldos al personal donde se considera los beneficios sociales que por ley le corresponde al personal. Para establecer el sueldo al administrador se considerará las funciones que desempeñará y por supuesto el perfil que posee.



Tabla 34. Planilla Salarial y Aportes

N°	CARGO	TOTAL GANADO	APORTES LABORALES AFI (14,71%)	APORTES PATRONALES (16,71%)	COSTO TOTAL DEL PERSONAL	TOTAL DESCUENTOS	LÍQUIDO PAGABLE
1	ADMINISTRADOR	3.000	441,3	501,3	3.441,3	441,3	3.000
2	INSTRUCTOR 1	2.800	411,9	467,9	3.211,9	411,9	2.800
3	INSTRUCTOR 2	2.800	411,9	467,9	3.211,9	411,9	2.800
4	LIMPIEZA	2.360	347,2	394,4	2.707,2	347,2	2.360
TOTAL			1.612,2	1.831,4	12.572,2	1.612,2	10.960
			19.346,6	21.977,0	150.866,6	19.346,5	131.520

Fuente: Elaboración Propia

6.4. Resumen de la inversión

Tabla 35. Inversión Total

Concepto	Valor (Bs)
Infraestructura y adecuaciones	700000
Muebles y Enseres	3145
Equipo de oficina e informático	7910
Equipo de entrenamiento	9825
Total	720880

Fuente: Elaboración Propia



6.5. Capital de Trabajo

Tabla 36. Capital de Trabajo

Concepto	Mensual	Anual
Sueldos y Salarios	10722	128664
Gasto Publicidad	150	1800
Servicios Básicos	990	11880
Total	11862	142344

Fuente: Elaboración Propia

6.6. Plan de Financiamiento

Tabla 37. Estructura de la inversión

Descripción	Valor	Porcentaje
Inversión Propia	863224	100%
Inversión Total	863224	100%

Fuente: Elaboración Propia

6.7. Ingresos

Los ingresos del proyecto son aquellos que reflejan el comportamiento en años del flujo de efectivo, ya sea por concepto de las ventas, prestación de servicio, etc. En el caso de este negocio el ingreso principal se obtendrá por la prestación de servicio de enseñanza de ARTES MARCIALES MIXTAS. Considerando el precio determinado anteriormente se lo proyectará según la tasa de crecimiento poblacional.

6.7.1. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos conformará principalmente el ingreso por enseñanza de artes marciales mixtas.

Bajo estas situaciones a continuación se presentarán en las siguientes tablas los ingresos para los próximos 5 años de los servicios a prestarse:



Tabla 38. Ingresos anuales por la enseñanza de artes marciales

Año 1			
Detalle	Precio (Bs)	Cantidad	Total (Bs)
Mensualidad	350	3213	1124525
Año 2			
Detalle	Precio (Bs)	Cantidad	Total (Bs)
Mensualidad	350	3270	1144500
Año 3			
Detalle	Precio (Bs)	Cantidad	Total (Bs)
Mensualidad	350	3328	1164800
Año 4			
Detalle	Precio (Bs)	Cantidad	Total (Bs)
Mensualidad	350	3387	1185450
Año 5			
Detalle	Precio (Bs)	Cantidad	Total (Bs)
Mensualidad	350	3477	1216950
TOTAL			5836225

Fuente: Elaboración Propia



6.8. Presupuesto de Gastos

Tabla 39. Presupuesto de Gastos

Año 1			
Detalle	Precio (Bs)	Cantidad	Total (Bs)
Insumos entrenamientos especiales	20	3213	64260

Año 2			
Detalle	Precio (Bs)	Cantidad	Total (Bs)
Insumos entrenamientos especiales	20	3270	65400

Año 3			
Detalle	Precio (Bs)	Cantidad	Total (Bs)
Insumos entrenamientos especiales	20	3328	66560

Año 4			
Detalle	Precio (Bs)	Cantidad	Total (Bs)
Insumos entrenamientos especiales	20	3387	67740

Año 5			
Detalle	Precio (Bs)	Cantidad	Total (Bs)



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Insumos entrenamientos especiales	20	3477	69540
TOTAL			334500

Fuente: Elaboración Propia

6.9. Estados Financieros

Son informes que sirven para reportar los cambios económicos y financieros en un periodo determinado. Los estados financieros agrupan información obtenida de las cuentas contables y las clasifica acorde con los principios de contabilidad para registrar la situación y el valor actual del negocio.

6.9.1. Estado de Resultados

Es un informe en el que se visualiza el comportamiento de los ingresos y gastos generados en empresa en un periodo determinado.



Tabla 40. Estado de Resultados

	Periodos				
	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	1124525	1144500	1164800	1185450	1216950
Costos	64259	65400	66560	67740	69540
UTILIDAD BRUTA	1060266	1079100	1098240	1117710	1147410
Gastos Generales	167992	167992	167992	167992	167367
Publicidad	1800	1800	1800	1800	1800
Sueldos y Salarios	150867	150867	150867	150867	150867
Depreciaciones	3446	3446	3446	3446	2821
Otros Gastos	11880	11880	11880	11880	11880
UTILIDAD OPERACIONAL	892274	911108	930248	949718	980043
Utilidad antes de impuestos	892274	899228	918368	937838	968163
IUE (25%)	223069	224807	229592	234460	242041
UTILIDAD NETA	669206	674421	688776	703379	726122

Fuente: Elaboración Propia



6.9.2. Flujo de Caja

Es un resumen que muestra todos los flujos tanto positivos y negativos de la operatividad del proyecto, dando lugar al análisis correspondiente:

Tabla 41. Flujo de Caja

	Periodos					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por ventas		1124525	1144500	1164800	1185450	1216950
Capital Social	863224					
Valor de Salvamento de Activos						4278
Recuperación de capital de trabajo						142344
EGRESOS						
Costo de Ventas		64259	65400	66560	67740	69540
Gastos de administración y generales		167992	167992	167992	167992	167367
Total costos operativos		232251	233392	234552	235732	236907
Utilidad antes de impuestos		892274	911108	930248	949718	980043
IUE (25%)		257642	259381	264166	269033	276614
UTILIDAD NETA		634632	651727	666082	680685	703429



Depreciaciones		3446	3446	3446	3446	2821
Flujo neto	863224	638077	655173	669528	684131	706250

Fuente: Elaboración Propia

6.10. Análisis de los indicadores financieros

6.10.1. Valor actual neto y Tasa interna de retorno

Para el cálculo del valor presente neto tomamos los flujos de caja presentes y futuros de los 5 años de horizonte del proyecto, originados por la inversión, luego se actualizaron los flujos futuros utilizando la tasa de descuento, a este valor le restamos la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido, es el valor actual neto que genera proyecto, es decir, es la cantidad de dinero en términos monetarios que recupera la inversión durante su vida útil. A continuación, se detalla en la siguiente tabla el valor del VAN ajustado a una tasa de descuento del 12,5%.

Tabla 42. VAN y TIR

INDICADORES	
VAN	Bs. 2.037.465,20
TIR	87%

Fuente: Elaboración Propia

El análisis se concentra en la valoración de la inversión para el proyecto, utilizando el método de Flujo Neto de Caja y los factores de riesgo, a los que son susceptibles las inversiones.

El indicador del **Valor Actualizado Neto - VAN**, resulta ser positivo, por tanto, el proyecto es rentable, el mismo es la resultante de todos los flujos netos de caja actualizados de los períodos considerados, deducidos de la inversión inicial del proyecto.



La Tasa Interna de Retorno - TIR, comparada con la tasa de descuento (12,5%) resulta ser superior, por tanto, se dice que el proyecto es rentable.

6.11. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio en que los ingresos serán iguales a sus costos de la “MMA Academia Espartanos” en él no hay utilidad ni pérdida. El punto de equilibrio muestra cómo los cambios operados en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa, generando utilidades o pérdidas dando lugar al análisis correspondiente:

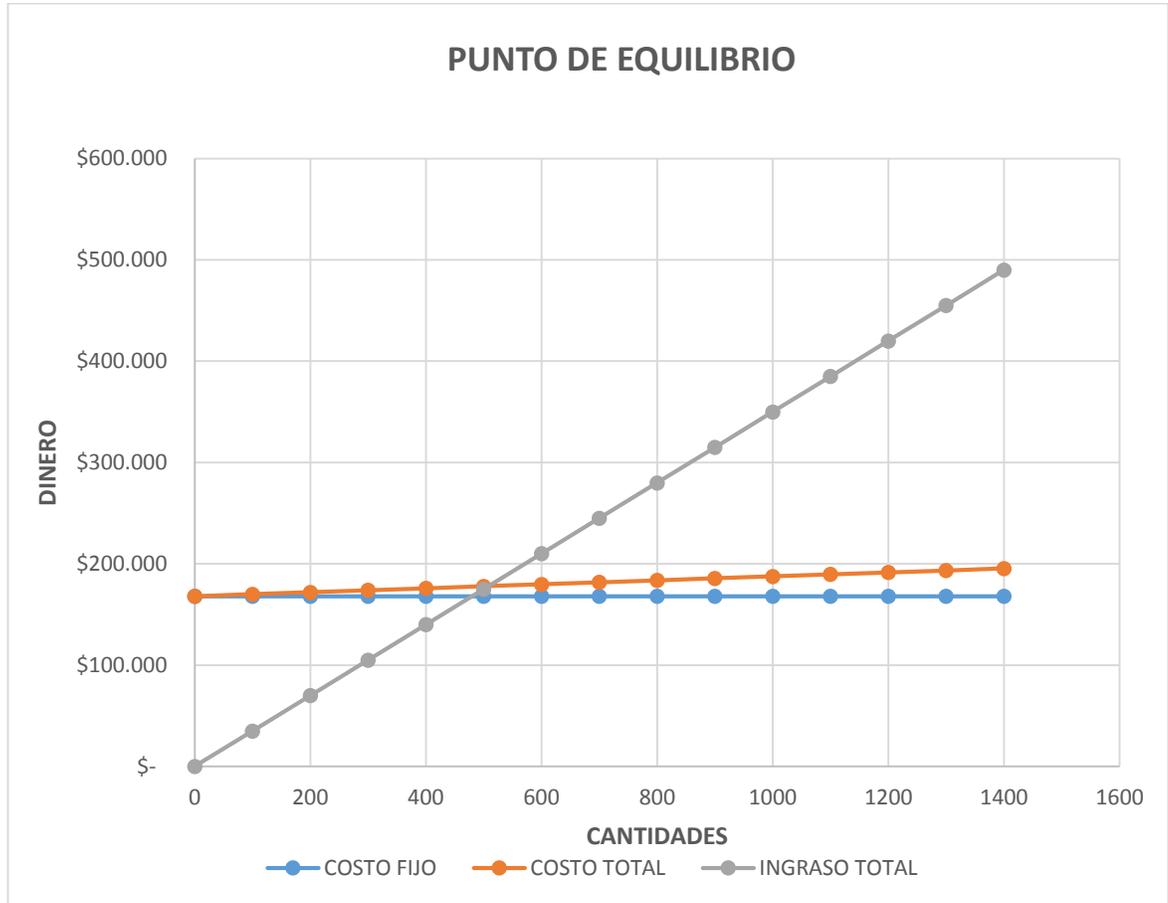
Tabla 43. VAN y TIR

PRECIO	350
COSTO VARIABLE	19,6
COSTO FIJO	167992
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES	508,45
PUNTO DE EQUILIBRIO VALOR (BS.)	167991,94

Fuente: Elaboración Propia



Figura 26 GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



Fuente: Elaboración Propia



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Más de la mitad de la población en estudio tiene conocimiento sobre las artes marciales o defensa personal, siendo una disciplina menos común a diferencia de otros deportes. El 82% de encuestados está dispuesto a participar de ésta propuesta de artes marciales mixtas en el distrito 6 de la ciudad de El Alto - La Paz si se llegara a establecer el negocio.
- La academia de artes marciales mixtas para poder posesionarse en la mente de los consumidores requiere de estrategias comerciales, las mismas que se basarán en la publicidad del servicio mediante volantes, pancartas, afiches, redes sociales entre otros, permitiendo así generar mayor acogida por parte de los habitantes del sector de estudio.
- La localización del negocio es beneficiosa para el proyecto debido a que se encuentra rodeado de lugares donde existe gran afluencia de personas al ser un lugar céntrico con instituciones educativas, parques entre otros, sin dejar de lado las vías de acceso y los servicios básicos.
- Para la realización del proyecto se estableció legalmente como compañía de responsabilidad limitada de esta manera se garantizará una organización eficiente y adecuada.
- En general se concluye que, a través de los análisis realizados tanto en los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero, el proyecto es rentable por lo tanto es aconsejable invertir en este tipo de negocio.

7.2. Recomendaciones

- Invertir los recursos necesarios para la ejecución del proyecto presentado debido a que se ha demostrado su viabilidad técnica, económica y financiera.



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



- Difundir con ésta propuesta la práctica de las artes marciales mixtas sobre todo a los niños y jóvenes promoviendo en ellos el gusto por los deportes, dejando a un lado vicios que causan problemas a su salud.
- Para este tipo de proyecto es necesario considerar el espacio físico debido a que este tipo de deporte requiere de un lugar amplio y adecuado para el empleo de técnicas marciales.
- Para la práctica de este tipo de deporte es necesario contar con profesionales expertos en la materia ya que esto demostrará la calidad del servicio, por lo tanto, se convierte en una estrategia la misma que se difundirá por los propios alumnos al dar buenas referencias del servicio que se ofrece en esta academia.
- Incurrir de manera adecuada los recursos económicos para no generar gastos innecesarios que afecten al rendimiento de la microempresa.



BIBLIOGRAFÍA

Baumann, G. P. (s.f.). *Us Vs Burma*.

Beyond, R. (2019). 7 deportes que practica Vladimir Putin. Rusia.

Inc., E. (2021). *Vecteezy*.

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson.

Lovelock, C. (2009).

Maps, G. (s.f.).

Maps, G. (s.f.). *Google Maps*.

Miranda, B. (13 de Julio de 2019). *BBC News Mundo*. Obtenido de

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49293051>

Pablo García. (27 de Noviembre de 2017). *Infoautónomos*.

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2019). *Definición de MMA*. Obtenido de

Definición.de: <https://definicion.de/mma/>

Peter, C. (2006). *Greece and Rome at War*.

Popay. (s.f.). *Gettyimages*.

Producto y precio. (s.f.). En *Marketing en el Siglo XXI*.

Rivas Vargas, S. (2015). *La Tercera*.

Tébar, G. (14 de Febrero de 2014). *Esquina Thai*.

Urbina, B. (2010).



ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

ENCUESTA ACADEMIA DE ARTES MARCIALES MIXTAS EN EL DISTRITO 6
DE LA CIUDAD DE EL ALTO - LA PAZ

La presente encuesta tiene por objeto recoger información sobre los gustos y preferencias para establecer una información base para la elaboración de un plan de negocios para la creación de academia de artes marciales mixtas, que se desarrolla con fines académicos, agradecemos de antemano su colaboración.

Las artes marciales mixtas, es una disciplina deportiva diseñada para el acondicionamiento físico, el combate y la competencia, combina varias técnicas, tanto para pelea de pie (uso de puños, codos, rodillas y patadas) como para pelea de piso (control del oponente, derribos y llaves de rendición).

Edad

Pregunta 1. Género

M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------

Pregunta 2. ¿Realiza o practica alguna actividad deportiva?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia realiza actividades deportivas?

Diariamente	<input type="checkbox"/>
1-2 veces a la semana	<input type="checkbox"/>
3-4 veces a la semana	<input type="checkbox"/>
1 vez al mes	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>



Pregunta 4. ¿Usted conoce sobre las artes marciales o algún tipo de defensa personal?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Pregunta 5. Estaría dispuesto a participar de ésta propuesta de clases de artes marciales mixtas en el distrito 6 de El Alto - La Paz

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Pregunta 6. ¿Conoce si existe alguna academia o centro de enseñanza de artes marciales en la zona en la que vive?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Pregunta 7. ¿Qué factores considera importantes para entrenar en una academia de artes marciales mixtas?

Buena ubicación de la academia	<input type="checkbox"/>
Experiencia y calidad en la instrucción	<input type="checkbox"/>
Atención	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Variedad de servicios y beneficios	<input type="checkbox"/>
Exclusividad en la enseñanza	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad de Horarios	<input type="checkbox"/>

Pregunta 8. ¿Cuántas veces por semana estaría dispuesto a entrenar artes marciales mixtas (tomando en cuenta que las clases son 1 hora y media diaria) de acuerdo a los precios que se muestran a continuación?



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



2 veces por semana (Fin de Semana)	-	150 bsmensuales	
3 días por semana (Lunes-Miércoles-Viernes)	-	250 bs mensuales	
5 días por semana (Lunes a Viernes)	-	350 bs mensuales	

Pregunta 9. ¿Qué horario le parecería el más conveniente para entrenar?

Mañana	8am - 9:30am		9:30am - 11am		11am - 12:30pm	
Tarde	3pm - 4:30pm		4:30pm - 6pm		6pm - 7:30pm	
Noche	7:30pm - 9pm					

Pregunta 10. ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir en la academia de artes marciales mixtas?

Evaluación física y soporte nutricional	
Duchas	
Venta de implementos (vendajes, guantes, protectores bucales, etc.)	
Primeros auxilios	
Snack para comprar alimentos nutritivos	

Pregunta 11. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría ser informado sobre precios, promociones e información en general de la academia de artes marciales?

Periódico	
Televisión	
Redes Sociales (Facebook, Whatsapp, Instagram, etc.)	
Volantes	
Radio	
Pósters o pasacalles publicitarios	

Muchas gracias por su colaboración y por su tiempo.