



Universidad Francisco de Vitoria
UFV



Grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

***“Plan de Negocio para la
implantación de una Escuela de
Boxeo en el área de Buenavista,
Madrid”***

Arturo Salví
2017

Profesor: Beatriz Lorenzo

Índice

Resumen.....	4
Justificación	5
Objetivos del proyecto	5
Objetivo General:.....	5
Objetivos Específicos:	6
Fases del Proyecto.....	6
Información y Recolección de Datos previos	6
Desarrollo del Plan	7
Conclusiones finales	9
Capítulo I Información y Recolección de Datos Previos	10
Marco Teórico	10
Análisis Externo	13
Presentación de la Empresa.....	28
Capítulo II Desarrollo del Plan.....	29
Plan de Marketing.....	29
Objetivo a corto plazo del Plan de Marketing.....	30
Objetivo a largo Plazo del Plan de Marketing	30
Estrategia General de Comunicación con el cliente.....	30
Marketing Tradicional	31
Marketing Digital.....	32
Promociones y Descuentos de apertura	35
Plan de Operaciones	35
Productos o servicios.....	36
Procesos	37
Programa de Producción.....	39
Plan de Recursos Humanos	40
Número de empleados a contratar y descripción de puestos y salarios	40
Organigrama de la empresa	41
Política de Selección de personal.....	42
Formación del personal y entrenamiento.....	43
Código de Conducta	43
Plan Financiero	44

Plan de Inversión Inicial.....	44
Plan de Financiación.....	45
Previsión de Ventas / Consumos.....	45
Gastos de Explotación	47
Previsión de Tesorería.....	47
Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional	49
Balance de Situación provisional.....	50
Rentabilidad TIR, VAN	51
Plan Legal.....	52
Capítulo III Conclusiones Finales	52
Aplicabilidad del trabajo.....	50
Posibles líneas de investigación	52
Limitaciones a la investigación.....	51
Conclusiones.....	51
Referencias Bibliográficas.....	54

Resumen

El crecimiento del interés de la población en el bienestar físico se ha hecho presente durante los últimos años, por tanto se ha tomado a bien realizar un Plan de Negocios en el cuál se desarrolle la implantación de una escuela de Boxeo con todas las modalidades en el área de Buenavista Madrid. Se han utilizado todas las partes que conlleva un plan de negocio; una investigación de mercado preliminar, establecimiento de un análisis de la competencia y el mercado a través de herramientas FODA y PORTER, un Plan de Operaciones, de Mercadeo, de Recursos Humanos, Financiero y finalmente de Rentabilidad para concluir si el negocio es una inversión rentable o no. Para esto nos hemos apoyado en las reglas básicas de contabilidad financiera y mucha bibliografía previa de diferentes autores. Para cerrar el proyecto se presentan una serie de conclusiones en relación a todo el proyecto desarrollado y se presentan algunas recomendaciones y líneas de mejora.

Palabras clave: Escuela de boxeo, Competencia, Plan de Marketing, Plan Financiero, Rentabilidad.

Summary

The increase in the interest of the population in their wellness has been noted in the last few years which is the reason in creating a Business Plan of a boxing gym with all the modalities in the new area of Buenavista in Madrid. A thorough study has been done into account all the areas of a business plan ; a market research , competition analysis and the potential market with SWOT and PORTER , an operation plan, marketing plan, human resources financial planning and a profit analysis to extract the conclusion whether or not the investment is profitable.

For it, the main rules of financial accounting has been taken into account as well as biographies of other authors.

To draw the final result of the project, a couple of conclusions have been presented and some recommendation and possible improvements have been explained.

Keywords: boxing gym, competition, Marketing plan, financial plan, returns.

Justificación

Durante los últimos años, ha sido evidente el aumento del interés por parte de la población española en aquellas actividades que se relacionan con el bienestar físico y la salud en general. Por ejemplo, tendencias como las dietas vegetarianas, veganas o de consumo de alimentos ecológicos u orgánicos han tenido un aumento indiscutible durante los últimos años, debido al reciente aumento de demanda, los gimnasios y escuelas deportivas se han visto sobrecargados de flujo de clientes, y la población está en una etapa de búsqueda de alternativas. En este contexto, una escuela de boxeo que se relacione con actividades físicas funciona como respuesta a la necesidad de la población de tener más opciones deportivas y lugares donde entrenar.

Asimismo, en el área geográfica de Buenavista en Madrid no existe ningún establecimiento que ofrezca los servicios que tendrá la Escuela de Boxeo que se desarrollará a continuación. Adicional a lo anterior, otra de las tendencias importantes que se ha puesto muy de moda es la combinación del boxeo con otro tipo de actividades, por ejemplo, el FitBox, que combina el boxeo con ejercicios de Fitness.

Por otra parte, personalmente este proyecto es muy importante para mí, ya que me permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, adicionalmente, estoy cursando tercer año de carrera en Administración y Dirección de Empresas por lo que la realización de un plan de negocios de esta índole me permite también aplicar todo lo aprendido en esta segunda carrera que estoy estudiando.

Además, uno de mis objetivos profesionales a mediano plazo es trabajar en áreas relacionadas con el Boxeo y los deportes en general, de igual forma a largo plazo tengo el deseo de emprender un negocio como el que se presentará y desarrollará a continuación.

Objetivos del proyecto

Objetivo General:

Desarrollar un Plan de Negocio orientado a la implantación de una Escuela de Boxeo en en área de Buenavista en Madrid.

Objetivos Específicos:

- Investigar e indagar la bibliografía previa y antecedentes históricos de otros modelos de negocio similares
- Investigar sobre la historia de la implantación de las escuelas de boxeo en España
- Establecer la normativa legal para poner en marcha La escuela de Boxeo
- Elegir el nombre de la empresa, la misión, visión y valores que regirán a la misma, así como ventaja competitiva y principales beneficios.
- Realizar un Análisis externo sobre la competencia y mercado en general con la utilización de la herramienta PESTEL y DAFO.
- Establecer un Plan de Marketing para la Escuela de Boxeo
- Presentar un Plan Operativo para la Escuela de Boxeo
- Establecer un Plan Financiero para analizar la rentabilidad del Negocio, estimar flujos de caja y TIR.
- Expresar las limitaciones encontradas durante la realización del proyecto.
- Presentar conclusiones y puntos más importantes de análisis final.

Fases del Proyecto

El proyecto se desarrollará en tres grandes fases:

Información y Recolección de Datos previos: En este apartado, se recopilarán todos aquellos datos importantes de investigaciones anteriores, de igual forma se presentará todo el análisis externo con respecto al modelo de negocio para la Escuela de Boxeo, también se especificará en concreto el giro del negocio, su ventaja competitiva y la misión y visión que regirán la filosofía del emprendimiento.

- a. Marco Teórico: este apartado tratará específicamente de toda la bibliografía revisada previamente para el Plan de Negocio, además de una breve explicación sobre las Escuelas de Boxeo, su historia y el apareamiento de éstas en España. Así mismo, se hará referencia a datos interesantes del mercado de instalaciones deportivas y cómo el Boxeo puede convivir con otras técnicas y nuevas tendencias.

- b. Desarrollo de Análisis Externo: se compone de tres herramientas importantes que permitirán hacer un análisis interno y externo de la empresa que a su vez ayudarán a la creación de una idea clara sobre la ventaja competitiva del negocio.
 - i. Análisis PESTEL: herramienta que se usará para analizar la parte externa del negocio, incluye el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Entorno ambiental y Legal.
 - ii. Análisis PORTER: Esta herramienta es necesaria sobre todo para hacer un análisis adecuado de los competidores, ya que los métodos anteriores no los toman en cuenta. El análisis de PORTER además permitirá tener una visión más clara sobre lo proveedores, los clientes y. La concentración del mercado.
 - iii. Análisis FODA: esta herramienta servirá para completar el análisis PESTEL, ya que dará un luz no sólo del análisis externo actual sino también futuro, y se completará con un análisis de fortalezas y debilidades internas de la empresa.
- c. Presentación de la Empresa: este apartado está hecho específicamente para presentar la Escuela de Boxeo en si, se elegirá un nombre para la empresa que posteriormente deberá estar alineado con la estrategia de mercadeo, de igual manera se desarrollará la misión, visión y valores de la empresa.

Desarrollo del Plan: Este apartado va incluirá todos los Planes de Negocio separados por departamentos de la empresa. Dará a lector una visión más ordenada del plan y será una forma para demostrar la estrategia general del negocio a través de cada etapa de la cadena de valor.

- d. Plan de Marketing: tiene el objetivo de presentar en una forma clara y ordenada la estrategia de Marketing para la Escuela de Boxeo, se utilizará la estrategia de las 4 p's (Producto, Precio, Plaza y Promoción) ésta última se adaptará ya que el Plan de Negocio gira entorno a un servicio y no un producto. De igual manera se

definirán las tácticas necesarias para llevar a cabo la estrategia de Marketing y posicionamiento, alianzas estratégicas, etc.

- e. Plan de Operaciones: Es una de las partes más importantes del Plan de Negocio ya que especifica la manera de funcionar de éste y aquellas áreas clave en la producción del servicio. También en esta parte se establecerá la ventaja competitiva y todos los procesos que son críticos para brindar un buen servicio al cliente, como por ejemplo los horarios de apertura y toda la carta de servicios propios y adicionales que se proporcionarán..
- f. Plan de Recursos Humanos: Es necesario sobre todo para hacer una estimación de la cantidad de personal que se necesitará en plantilla, la estrategia de salarios, la decisión si los empleados se contratarán a medio tiempo o tiempo completo, los beneficios adicionales a los de ley, estrategia de cultura empresarial, etc.
- g. Plan Financiero: este apartado tiene una gran relevancia en las conclusiones y recomendaciones del apartado siguiente, ya que se descubrirá la rentabilidad de la implantación de la Escuela de Boxeo, se analizarán todos los flujos de efectivo a través de una estimación de los posibles ingresos, costos y gastos del negocio para su posterior análisis financiero a través de ratios. Este apartado servirá para entender de fondo también cuáles son las partes más importantes y las que generarán dinero a la Escuela, de igual manera se tomarán decisiones sobre si hacer una inversión totalmente de capital o si se debe tener en consideración el apalancamiento de la empresa o en otras palabras la solicitud de una deuda a través del sistema bancario.
- h. Plan legal: Servirá para finalizar todo el Plan de Negocio, cerrando el apartado a través de la descripción de todos los aspectos financieros que se deberán tomar en cuenta al momento de la implantación de la Escuela de Boxeo, algunos ejemplos de esto serán: la protección de la marca, los derechos de propiedad intelectual a pagar a los organismos pertinentes, los requisitos de implantación de una empresa en el territorio español, etc.

Conclusiones finales: este apartado resumirá todos los puntos desarrollados a lo largo del proyecto a través de brindar una conclusión general de éstos. Se tomará una decisión final sobre si realizar o no el Plan de Negocio a través del análisis financiero sobre la rentabilidad y todos los aspectos anteriores que tienen que ver con el entorno y la competencia. De igual manera se brindarán recomendaciones para mejorar aspectos importantes del negocio y mejorar el rendimiento administrativo.

Capítulo I Información y Recolección de Datos Previos

Marco Teórico

Definiciones:

Antes de empezar con el marco teórico propiamente dicho es necesario realizar algunas definiciones que nos ayudarán a enmarcar y tratar de tener una mejor comprensión sobre este trabajo. Partiendo desde lo más general, el boxeo, también llamado pugilismo, se refiere a un amplio género de deportes de combate en la que dos adversarios se enfrentan en lucha utilizando los puños de manera exclusiva diferenciándose según sus reglas distintos tipos de boxeo. Asimismo, cuando se habla de boxeo, se suele pensar en el llamado boxeo inglés o irlandés que se conoce coloquialmente como box que se trata de dos contrincantes que luchan únicamente con sus puños enfundados en unos guantes especialmente diseñados para este deporte, golpeando a su adversario de la cintura para arriba, dentro de un cuadrilátero especialmente diseñado para tal fin. Dicha pelea se lleva a cabo en breves secuencias de lucha denominadas asaltos o rounds. No obstante, existen otros tipos de boxeo que se diferencian según sus reglas de los cuáles los más destacados son el kick boxing, el boxeo francés y el muay thai, boxeo que es el deporte nacional de Tailandia (Cadenet, 1988).

Visto lo anterior, para este trabajo vamos a tener en cuenta que el objetivo es crear una escuela en la que se practique el boxeo inglés o irlandés que es el más popular en el mundo, aunque ya hayan otro tipo de eventos de lucha como el pressing catch o los combates de la UFC que están cogiendo un prestigio cada vez mayor.

Historia del Boxeo en España:

Se habla que, el boxeo se inicia en España en los años 1875-76, en Barcelona, bajo la enseñanza de un profesor que lo había aprendido de un boxeador que era tripulante de un barco británico, pero, no es sino hasta 1910 cuando la práctica del mismo comienza a ser “oficiosamente” reglada bajo la dirección de Ramón Larruy y de un grupo entusiasta de amantes de “la boxe” (Federación Española de Boxeo, s.f.).

A primeros del mes de abril del año 1914, se celebran los Juegos Olímpicos de Madrid, que, con los “Juegos Olímpicos de Barcelona”, van a servir como prueba para los boxeadores españoles de cara a los Juegos Olímpicos que tuvieron lugar en Berlín en 1916. Entre las pruebas programadas figura la realización de festivales pugilísticos, a pesar de que aún seguía en vigor, aunque archivada y casi olvidada, la orden dada por el Gobierno Español en 1911 que prohíbe la práctica del mismo. El cuadrilátero que se instala para la competición está construido totalmente de madera, no solamente en su base y postes, sino que incluso las cuerdas han sido sustituidas por tablones y rollos de madera cruzados. Este contrapunto de prueba deportiva no sirvió de utilidad, toda vez que el inicio de la Primera Guerra Mundial canceló la celebración de la Olimpiada (Federación Española de Boxeo, s.f.).

Asimismo, el boxeo aficionado en España tiene lugar, de forma casi exclusiva, en Madrid y Barcelona. En la primera, durante los años 1917 y 1918 tienen lugar los torneos organizados en los Hoteles Ritz y Palace. En Barcelona, aprovechándose de la llegada masiva de extranjeros que huyen de la guerra que se desarrollaba en Europa, el boxeo adquiere un auge importante. Por ello, un año después de que la Primera Guerra Mundial hubiera finalizado se constituye oficialmente la Federación Española de Deportes de Defensa Personal, siendo las actividades de dicha Federación la práctica de la esgrima, de la lucha greco-romana y del boxeo.

La primera participación boxística del equipo español en las olimpiadas, de la que se tiene conocimiento, se produce en el año 1924, con la integración oficial de España en el Comité Olímpico Internacional. En dicho año, durante la celebración de los citados Juegos Olímpicos, la Federación Española de Boxeo logra formar parte de la Federación Internacional de “Boxeo-Amateur”, actualmente Asociación Internacional de Boxeo Aficionado, AIBA.

Por tanto, la práctica del boxeo en España se remonta a finales del siglo XIX y ha ido evolucionando progresivamente hasta convertirse en la actualidad en un deporte que aunque no es practicado de manera masiva sí que tiene un cierto público al que irían destinadas las escuelas de boxeo.

Tipos de gimnasios o escuelas de boxeo en España

Tras los años difíciles de la crisis económica que azotó a España, uno de los sectores que, ha conseguido recuperarse desde 2014 ha sido el llamado sector del fitness (Serrano, 2015). Según un estudio mercado de Deloitte que realizó en 2015, España es una potencia en dicha industria siendo España el cuarto país de Europa por número de socios con 4,9 millones por detrás de Francia, Reino Unido y Alemania. Sin embargo, a diferencia de otros países de su entorno el modelo de negocio en esta industria suele basarse en el llamado *low cost*, gimnasios que ofrecen precios realmente baratos para poder acceder a sus instalaciones pero que no proponen un plan adaptado para cada individuo, así como un acompañamiento o clases dirigidas (Life Fitness, 2015). Además de estos gimnasios *low cost*, en España también existen otro tipo de centros deportivos como podrían ser gimnasios de alta gama dedicados a un tipo de cliente que no busca solo ejercitarse físicamente, sino que también busca un acompañamiento personalizada y demás amenidades como salones de masajes, saunas o spa. Otro tipo de gimnasio que aún se mantiene, aunque con mayor dificultad son los gimnasios de barrio que aunque pequeños y algunas veces rudimentarios suelen tener una clientela fija y estable cuya relación se basa en la confianza (IHRSA, 2013).

Centrándonos más en las escuelas de boxeo propiamente dichas se podrían diferenciar tres tipos que trataremos de explicar a continuación. En primer lugar, las escuelas diseñadas únicamente para un tipo de boxeo en particular y cuyo *target* serían las personas que les gusta dicho deporte sea cual sea su nivel y que quieren mejorar acudiendo a las actividades y *know how* de un tipo de gimnasio especializado en boxeo inglés. En segundo lugar, las escuelas de boxeo que ofrecen una variedad de actividades relacionadas con los diferentes tipos de boxeo mencionados anteriormente en este trabajo y que tienen un *target*

más amplio. Por último, dentro de los gimnasios puede haber clases colectivas o personales de boxeo o del llamado *fit-boxing* que está encontrando un gran auge y que las escuelas de boxeo tradicionales también empiezan a realizar este tipo de clases para intentar aumentar su número de socios.

Análisis Externo

El Análisis externo del Plan de Negocios es importante debido a que permite tener una visión amplia y clara sobre el contexto externo en el que se desarrollará en negocio, en este caso, el análisis externo se compone de varias herramientas que permitirán organizar el esquema externo a través de la inclusión de todas las variables. Se compondrá del Análisis PESTEL, el Análisis de las Fuerzas de Porter y el Análisis DAFO.

Análisis PESTEL

Análisis Político: En general España es un país que no ha presentado situaciones política drásticas como Golpes de Estado o Expropiaciones en los últimos años, es un país democrático donde los emprendedores tienen la seguridad de que no se les retirará en ningún momento su patrimonio. La forma de gobierno se compone de un Reino y una Monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria. El poder está muy descentralizado; las comunidades autónomas disponen de un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal (un ejemplo claro es que el País Vasco y Navarra tienen sus propios impuestos).

Sin embargo la situación política en general puede afectar la estabilidad de la población, por ejemplo, en las últimas elecciones se tuvieron que realizar dos rondas de votaciones, tras estas dos elecciones legislativas se provocó posteriormente un bloque político que tuvo la duración de diez meses. Finalmente Mariano Rajoy, candidato del Partido Popular fue reelecto como jefe de gobierno en octubre de 2016.

Dentro de marco político cabe destacar la inestabilidad generada por las intenciones de independencia de Cataluña, una de las ciudades más productivas de la península, sin embargo para efectos de este proyecto debido a la ubicación del Negocio no son elementos de alta importancia.

Análisis Económico: Primero es importante recalcar que el análisis económico es fundamental para el Plan de Negocio, ya que para que un emprendimiento funcione es necesario que la población se encuentre con disponibilidad para consumir, de otra forma sin clientes no existe negocio. Para hacer un análisis económico de la situación española se hará referencia a la última publicación hecha por el Banco Santander sobre el desempeño de la economía de España, ya que concuerda con la mayoría de las recomendaciones hechas por el Banco Mundial y otros organismos internacionales. De acuerdo a esta publicación, la economía española ha empezado a recuperarse a partir del año 2013, y para el año pasado ya mostraba varios signos y muchos indicadores de mejora. Uno de los principales indicadores para analizar la estabilidad económica de un País es el PIB y en España ha mostrado el último año un crecimiento superó del 3%. El principal estímulo de esta mejoría fue la demanda interna, sobre todo debido a la confianza de los hogares y también de los inversores. Otra de las partes que benefició al crecimiento fue la creación de empleo, la deflación, la creación de mejores condiciones de crédito, la caída del precio del petróleo, la recuperación general Europea y la depreciación del euro. En este sentido, se concluye que la actividad económica Española seguirá dinamizándose y tendiendo a buenas mejorías (Banco Santander, 2017).

A pesar del positivismo del que se ha tratado en el párrafo anterior uno de los principales desequilibrios económicos que pudiera afectar directamente el negocio que se pretende colocar de la Escuela de Boxeo son las altas tasas de desempleo de España, ya que si las personas no poseen ingresos no tienen la disposición de gastar en bienes y servicios de segunda categoría como los es el gasto en actividades deportivas o de fitness, porque la mayoría de sus ingresos se destinan a gastos primarios de comida, salud y en general necesidades básicas.

Sin embargo la tasa de desempleo de España ha bajado como consecuencia de la disminución de la población activa y también gracias a la creación de nuevos contratos temporales, de igual forma se sigue considerando muy alta. También es importante mencionar que solamente un tercio de los asalariados perciben como máximo 707 EUR al mes, en este sentido la crisis ha supuesto una

disminución general en el nivel de vida y la creación de desigualdades (Banco Santander, 2017).

Análisis Social/ Segmento del mercado: Es evidente que durante los últimos años el aumento de personas que se preocupan por su salud física ha ido creciendo. De acuerdo a una publicación sobre Planes de Negocio de la Revista Emprendedores, la inversión en gimnasios, es una de las más rentables en la actualidad, por tanto, es un hecho que los negocios relacionados con los deportes y el cuidado de la salud son buenas inversiones, otro de los aspectos sociales importantes en esta publicación es la referencia que se hace a un estudio de TGI Europa, donde para el 202 ya existían en España más de 2.800.000 personas que expresaban que acudían regularmente a clubes deportivos de alto standing y gimnasios (Marta Santos, 2010). Es muy claro por tanto, que las actividades deportivas y el Fitness así como todos los deportes que se incluyen dentro de esta categoría han pasado a ser más que solo una actividad física a ser un estilo de vida, que representa la modernidad. En este contexto, también han surgido otras tendencias, una de las más importantes es la combinación de deportes con ejercicios de Fitness, nuevos entrenamientos como el CrossFit o las famosas Spartan Race. De esta forma, establecer una Escuela de Boxeo, que combine además del Boxeo Tradicional otro tipo de enseñanzas refleja una respuesta ante una clara necesidad del mercado que a no está cubierto del todo.

El gimnasio estaría ubicado en el distrito de Carabanchel concretamente en Buenavista, que presenta los siguientes datos:

Tasa de actividad: 49,14 %

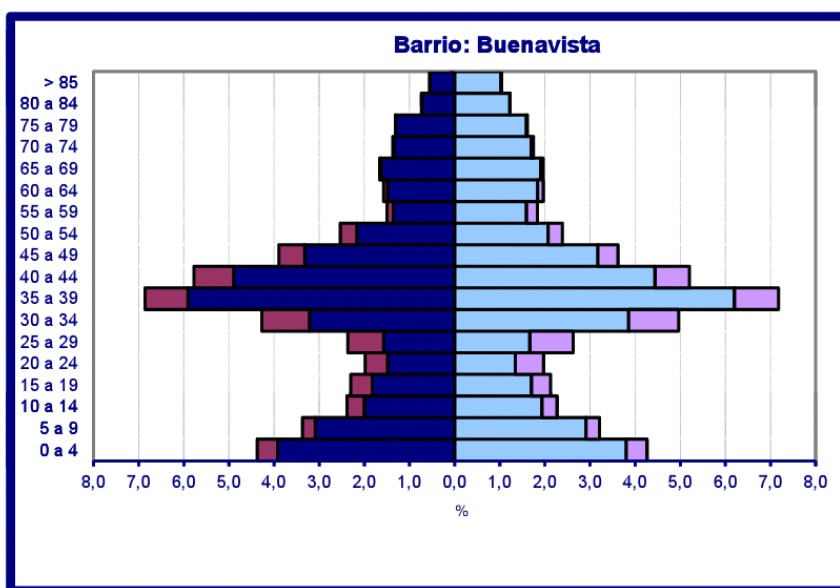
Tasa de paro: 13,50 %

Tasa de ocupación: 42,50 %

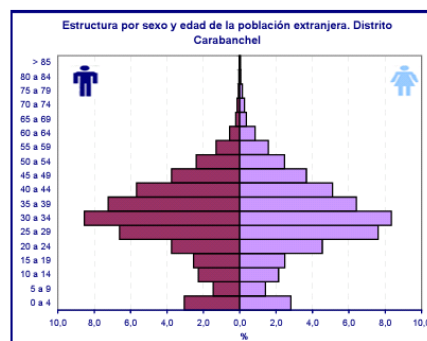
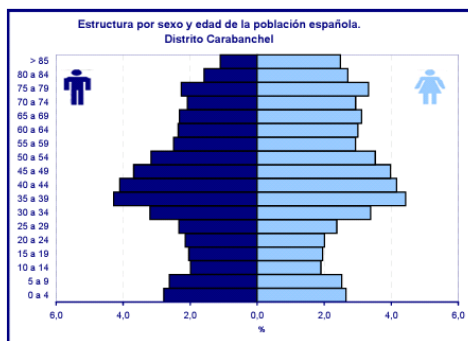
Renta Per Cápita: 9.170,41 €

Superficie: 1.409,30 hectáreas

Estructura por edad



Estructura por sexo y edad de la población



108

Carabanchel

Explotación del Padrón Municipal de Habitantes 2012

Carabanchel presenta una estructura urbana densa, con los ratios de densidad urbana (74,84 viviendas/ha.), por encima de la media municipal (52,26 viviendas/ha).

Barrios que lo componen: Comillas, Opañel, San Isidro, Vista Alegre, Puerta Bonita, Buenavista y Abrantes.

Nuestro target de mercado seria hombres y mujeres entre 16-40 años de edad

Nivel de estudios:

Población de 25 y más años clasificada por Nivel de estudios según Distrito y Grupo de edad.

Grupo I: Nivel de estudios / Sin estudios

Grupo II: Nivel de estudios / Bachiller Elemental, Graduado Escolar, E.S.O.

Grupo III: Nivel de estudios / Diplomado Escuela Universitaria

Grupo IV: Nivel de estudios / Licenciado Universitario, Arquitecto o Ingeniero

Revisado a 1 de enero de 2016

Rango de edad	Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV
Edad / De 25 - 29 años	86	2273	77	460
Edad / De 30 - 34 años	96	2838	127	439
Edad / De 35 - 39 años	128	2887	160	366
Edad / De 40 - 44 años	128	2151	102	267
Edad / De 45 - 49 años	112	1713	76	185

FUENTE: Ayuntamiento de Madrid. Subdirección General de Estadística.
Elaboración propia

Análisis Tecnológico: El área tecnológica es muy importante en el desarrollo de cualquier negocio y también últimamente con el auge del Internet de las cosas también en los deportes. El sector tecnológico en este caso debe analizarse de dos maneras, una en cuanto a la tecnología necesaria en la creación de la Escuela de Boxeo refiriéndose al sector administrativo y físico de la empresa, y

otro relacionado más con el deportista que practica el Boxeo. En el primer caso, la tecnología necesaria para cualquier tipo de Escuela deportiva es la siguiente:

- Un sistema informático adecuado para el tratamiento de la información de los cliente y un sistema computarizado de cobro
- Dispensadores de bebidas energéticas
- Pesas e instrumentos de medidas metabólicas como por ejemplo medidores de grasa corporal
- Televisores, sistemas de sonido, ordenadores y proyectores para clases colectivas
- Sistema de sonido para todo el establecimiento en general
- Maquinara deportiva computarizada como por ejemplo cintas de correr
- Medidores de calorías, ritmo cardíaco, etc.

Análisis del Entorno Ambiental:

El entorno ambiental en cualquier tipo de negocio es sumamente importante, sin embargo en cuanto a Escuelas de Boxeo se refiere no existen muchos puntos críticos en la cadena de valor que se destaquen. Sin embargo, la mayoría de establecimientos en España deben cumplir un reglamento relacionado con el Medio Ambiente, referido más que nada a cuestiones de reciclaje y adecuado tratamiento de los desechos, por otra parte, mucho de los establecimientos deportivos destacan todas las prácticas que se hacen en cuanto a ser ambientalmente responsables , ya que de esta manera también se busca satisfacer a un tipo específico de mercado, que son aquellos clientes que se preocupan por el medio ambiente y eligen sus negocios de acuerdo a estos criterios.

En cuanto a España, existen diferentes normativas, ya que se pueden encontrar aquellas que son a nivel europeo, a nivel Nacional, luego de acuerdo a al rango autonómico y finalmente al municipal, además de existir normativa asociada a otros organismos, como por ejemplo en el caso de empresas de Salud o de residuos Químicos, estas tienen diferentes reglamentos ambientales. En cuanto a las leyes más importantes en materia de tratamiento de residuos sólidos urbanos se listarán a continuación aquellas referentes a España (solo residuos, no emisiones) y a la Comunidad de Madrid: Ley 10/1998, de 21 de abril, de

Residuos, Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases, Ley 11/2012, de 19 de Diciembre, de medidas urgentes en materia de Medio Ambiente, Real Decreto 208/2005, de 25 de febrero, sobre aparatos eléctricos y electrónicos y la gestión de sus residuos, Ley 5/2003, de 20 de marzo, de Residuos de la Comunidad de Madrid, Ley 6/2003, de 20 de marzo, del Impuesto sobre Depósito de Residuos.

Análisis legal:

La parte legal del entorno en Madrid no tiene puntos críticos burocráticos que deban mencionarse específicas de las Escuelas de Boxeo, tampoco impuestos o regulaciones específicas del área, por tanto los pasos a seguir en cuanto a materia legal son los mismos que para cualquier otro emprendimiento.

La mayoría de Escuelas de Boxeo son establecidas como Sociedades limitadas, y algunas incluso funcionan como franquicias de otras cadenas. Por tanto, en el caso de utilizar el formato de Sociedades Limitadas, la inversión de los socios en el negocio debe ser mayor a €3.000 y de acuerdo a la Revista Emprendedores España los pasos a seguir son los siguientes (Emprendedores.es, 2017) :

- Certificación negativa del nombre de la sociedad por el Registro Mercantil.
- Firma escritura pública de Constitución de la Sociedad ante notario.
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en la Consejería de Hacienda de la Comunidad Autónoma.
- Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil.
- Solicitud del Número de Identificación Fiscal en la Agencia Tributaria.
- Obtención del número identificativo de Afiliación a la Seguridad Social en la Tesorería General de la Seguridad Social.
- Alta en el Censo de Empresarios en la Agencia Tributaria.
- Liquidación del Impuesto sobre Actividades Económicas en la Agencia Tributaria (las empresas de nueva creación están exentas durante los dos primeros ejercicios).
- Afiliación de los socios a la Seguridad Social.

- Alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda a cada uno de los socios trabajadores y/o administradores.
- Inscripción de la empresa en la Tesorería territorial de la Seguridad Social, que asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones un Código de Cuenta de Cotización.
- Comunicación de apertura del centro de trabajo en la Consejería de Trabajo de su Comunidad Autónoma.
- Solicitud de las licencias pertinentes en función del tipo de actividad de la empresa.

Análisis PORTER

Como para cualquier otro tipo de negocio u emprendimiento, la escuela de Boxeo pertenece a un sector deportivo en el cual existen otros actores ofrecen el mismo servicio o servicios muy parecidos. Por esta razón, para analizar la parte externa del Plan de Negocio, resulta útil el modelo de las cinco fuerzas de Porter, ya que permite la comprensión del atractivo de la industria, Michael Porter es un profesor del Business Harvard School que desarrolla este modelo en su libro *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing industries and Competitors*. Mediante este modelo, Porter enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales y que es necesario aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado de forma sostenible además de tomar buenas decisiones administrativas y estratégicas, de tal manera que lleven al objetivo final que es el éxito de negocio. En este contexto, aquellas industrias donde las cinco fuerzas son intensas o muy altas no resultaran atractivas para introducirse en ellas, a continuación se analizarán las 5 fuerzas relacionadas a la Escuela de boxeo.

Poder de los proveedores:

Los proveedores se consideran elemento muy importante y crítico en el proceso de posicionamiento de una compañía en el mercado porque son aquellos que nos suplen y suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes o la disposición de los servicios al cliente, así dependerá de su poder de

negociación que tengan para que nos vendan sus insumos y los precios que requerirán (Villalobos, 2012).

En el caso de una Escuela de Boxeo, los proveedores serán los que proporcionan todo el material a utilizar como por ejemplo: maquinaria como cintas para correr o bicicletas, mancuernas, pesas, colchonetas, sacos, guantes, de igual forma existirán los que suministran elementos adicionales como agua embotellada o bebidas energéticas y complementos alimenticios. También se podrán encontrar proveedores de energía eléctrica, de internet, de sistemas operativos, de limpieza y de seguridad.

En este caso, el poder de los proveedores no es alto ya que existe mucha competencia entre todos ellos, no solo de forma nacional sino también internacional, también esto se apoya con la aparición de nuevos productos y la accesibilidad a través de internet para solicitar productos por este canal. Sin embargo, proveedores de internet o de electricidad suelen incluir cláusulas en los contratos donde cambiar de un proveedor a otro resulta sumamente complicado y costoso, por lo que parte de este poder de negociación es medio.

Poder de los clientes:

El poder de los clientes comprende: concentración de los clientes, volumen de compras, diferenciación del servicio y la identificación de la marca (Villalobos, 2012) y busca determinar qué tanto poder de decisión tienen los clientes para con el servicio y qué tanto podrían influir en los precios. Así, este apartado es uno de los más importantes de analizar, puesto que en este sector una de las tareas más complicadas debido a que los clientes son esenciales para la supervivencia del negocio, esto quiere decir que debe existir un equilibrio en el poder de negociación, ya que si los consumidores no tienen ningún tipo de influencia o de opinión no estarán satisfechos.

En esta industria, los clientes no están concentrados, es decir que nos son un grupo pequeño en el cual radica el consumo del servicio, son consumidores individuales y el mercado es amplio, así no existe un colectivo de compradores que puedan afectar a la fijación de los precios, lo que resulta en bajo poder

presión y negociación. En cuanto al volumen de compras, debido a ser la escuela de boxeo un consumo individual y diverso tampoco existe un volumen de compra alto por cliente, lo que también resulta en un bajo poder de negociación, este apartado presenta problemas cuando un gran volumen de compras se adjudica a un único cliente o a muy pocos, este no es el caso.

Otro punto importante en el poder de los consumidores se refiere a qué tan identificados se sienten con la marca. Cuando una marca está bien posicionada los clientes se identifican mucho y las subidas de precios no afectan de gran manera al consumo de éste, debido a que este será un emprendimiento la marca aún no ha penetrado en la mente del consumidor. Esto también se relaciona con la diferenciación que el negocio le presenta al cliente, cuando la oferta al consumidor es diferente e innovadora el cliente se siente más atraído y su poder de negociación se diluye, en este caso debido a la propuesta en este apartado se considerará un poder de negociación medio.

Rivalidad de los competidores:

Los rivales competitivos son empresas con servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes, es este caso los competidores son todas aquellas empresas de Boxeo en el sector de Buenavista ya sean estas públicas o privadas, de igual manera también son competidores directos todos los gimnasios que ofrecen algún tipo de entrenamiento en Boxeo, finalmente también se considera competencia indirecta todas aquellas actividades deportivas que se realicen o no en los gimnasios y empresas deportivas. Mientras mayor sea la rivalidad competitiva, peor es para las organizaciones que se encuentran compitiendo en el sector.

Entre los factores que pueden afectar directamente a la rivalidad se encuentran (Villanueva, 2015):

1. Los altos costes fijos debidos a la inversión en maquinaria, material y licencias, además de la adecuación del local. Por lo que los competidores mejor asentados y con mucho tiempo en el mercado partirán con ventaja.

2. Elevadas barreras de salida, resultantes de la inversión inicial y la larga recuperación de costes iniciales, esto hace que exista tendencia a incrementar la rivalidad.

3. Aunque en el sector de Buenavista no existen Escuelas de Boxeo, es necesario hacer posteriormente un análisis de aquellas que se encuentren en las cercanías y analizar qué tanta influencia podrían suponer a este Plan de Negocio

4. Aunque la Escuela de Boxeo no se encuentra en un sector nuevo, el aumento del interés de las personas por perder peso y la tendencia a mantener una vida sana y estar en forma ha creado un aumento en la industria y se observa un claro crecimiento en el sector.

Barreras de entrada:

Las barreras de entrada son todas aquellas limitaciones impuestas ya sea por el mercado, por el gobierno o por la estructura de la industria que son factores que necesitan ser superados por aquellos nuevos participantes para poder competir con éxito o por todos aquellos que tengan la intención de entrar al mercado.

Primero, en cuanto a las escuelas de Boxeo, es muy difícil establecer barreras de entrada para los competidores siendo una empresa ya establecida, ya que es un mercado fácil de acceder, al no necesitar una inversión tan grande por ejemplo en maquinaria, sin embargo, dependiendo del tipo de Escuela la inversión puede aumentar si se necesitan una cantidad amplia de profesores y entrenadores especializados en diferentes áreas, de igual forma, otro factor que aumenta considerablemente la inversión es el alquiler en la zona de Madrid, donde suelen ser frecuentemente muy elevados, sobre todo en estos casos donde se necesitan establecimientos amplios. Segundo, en esta industria, una barrera de entrada muy importante es el conocimiento del deporte y las certificaciones de los profesores de poseer los títulos correspondientes y adecuados de cada tipo de boxeo que se enseñará.

En cuanto a las barreras legales, no existen ningunas que dificulten el acceso a ese mercado de forma crítica, siempre y cuando se sigan los procedimientos adecuados de establecimiento de la empresa, respecto a la diferenciación del

servicio puede considerarse escasa ya que en general las técnicas de Boxeo aunque se pueden diferenciar por tipos el rango para dar un valor añadido innovador totalmente es bastante corto.

También, existe libre acceso a los canales de distribución y los requerimientos de capital son medios, muchas veces se asemejan a los emprendimientos relacionados con los gimnasios, aunque estos últimos son mayores debido a la alta inversión en maquinaria.

Por tanto el objetivo para cualquier empresa con intenciones de entrar en este mercado, será indispensable proporcionar un servicio con un valor percibido mucho mayor que el resto de competidores a través de una ventaja competitiva.

Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de servicios que pueden sustituir a los brindados por la empresa puede venir de cualquiera de los competidores, por tanto, el análisis debe ser muy profundo debido a que existen ocasiones en las que competidores que se consideran fuera de la industria por obsolescencia se actualice o copie negocios de otras compañías y oferte algo similar a lo que se ofrecerá la compañía.

En el caso específico de la Escuela de Boxeo, la competencia directa son otras escuelas de Boxeo que ofrezcan todas o algún tipo de técnica de boxeo, sin embargo, en este análisis, los sustitutos serán todas aquellas formas de hacer deporte, en instalaciones abiertas o cerradas, de titularidad pública o privada, videos en línea e instructivos para hacer en casa, entrenadores personales e incluso es posible que los clientes dispongan de maquinaria en su casa. .

Los sustitutos pueden surgir cuando los clientes encuentran una oferta mejor ya sea porque les ofrecen mejores servicios o porque encuentran alguna que los ofrezca a precios más bajos. Otro tipo de amenaza que se encuentra es la sustitución por necesidad, debido a la situación de crisis en España es bastante común encontrar clientes no pueden hacer frente a las cuotas, sobre todo porque para muchos las clases y actividades deportivas en general son productos o servicios de lujo, por tanto los sustituyen por actividades deportivas al aire libre, videos en casa a través de Youtube, practicar running, bicicleta y otras que tienen en común no comprometerse a pagar una cuota fija mensual.

Finalmente, se puede concluir que la amenaza de productos puede considerarse moderada pero si se recomienda prestar especial atención a la fidelización de los clientes para evitar su fuga tanto a la competencia directa como también a productos sustitutos, de igual manera se pueden implementar cuotas de pago reducidas o de modalidad de crédito para facilitar el pago.

Como conclusión, el análisis de Porter informa que a pesar de encontrar ciertos puntos críticos a los cuales poner atención la industria muestra signos de crecimiento y una clara oportunidad de negocio sobre todo debido a la falta de competidores. Aun así, se debe poner especial atención a presentar al cliente una clara oferta de valor para mantener una ventaja competitiva sostenible y así evitar el riesgo claro que existe debido a la amplia variedad de sustitutos.

Análisis DAFO

Basado en el modelo de Otero y Gache (2006), la Matriz FODA o DAFO (SWOT en sus siglas en inglés) como también se le conoce, es uno de los modelos de diagnóstico situacional de mayor popularidad y usado más frecuente en las administraciones mundiales, cuenta más que nada con abundantes alusiones y muy amplia bibliografía en la literatura especializada sobre Gerencia estratégica. DAFO es el acrónimo de Debilidades, Amenazas Fortalezas y Oportunidades, la estructura consiste generalmente en una matriz de dos por dos, que aporta a través de las interrelaciones entre sus categorías el marco de referencia idóneo para evaluar la situación del entorno, reconocer las capacidades y recursos; y en consecuencia decidir de la mejor manera la dirección estratégica de la empresa (Morfee, 2014).

Las fortalezas son todos aquellos puntos fuertes y características de la empresa que faciliten el logro de sus objetivos. En cuanto a las oportunidades se refieren más bien a factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos. Las debilidades hacen alusión a los puntos débiles, factores propios de la empresa que obstaculizan e impiden el logro de los objetivos. Y las amenazas finalmente son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos (Müch).

Dicho esto, se procederá a hacer un análisis DAFO relacionado con la Escuela de Boxeo:

Debilidades: Como se mencionó antes, las debilidades son todos aquellos factores en los que la empresa debe prestar atención pero que tienen que ver con los recursos internos de ésta, es decir que pueden ser manejables si se tratan de manera adecuada de forma interna, en este sentido se han identificado las siguientes debilidades:

-Inversión inicial alta: relacionada más que nada con el acondicionamiento del lugar, esto tendrá repercusiones en los precios y esto se convierte en una debilidad ante los sustitutos menos costosos para los clientes. Los gastos se derivan más que nada en la obtención de personal calificado, el acondicionamiento del local y la obtención de maquinaria extra.

-Obtención de certificaciones adicionales de enseñanza de Boxeo. Los trabajadores que se contraten necesitan estar cualificados y contar con los conocimientos en todas las disciplinas que se ofertan, en este punto es importante mencionar que para poder dar las clases no solo se necesitará el conocimiento de la técnica sino también un respaldo pedagógico para poder transmitir los conocimientos a los estudiantes.

-Falta de posicionamiento de marca: dado a que es un emprendimiento y en la zona de Buenavista no existen las Escuelas de Boxeo esta compañía será innovadora, esto se puede considerar un arma de doble filo ya que a pesar de ser un negocio diferenciado existe el problema de que la marca y la Escuela no será tan reconocida al principio, por lo que debe hacerse un enorme énfasis en la estrategia de entrada.

-Falta de Parqueo: esta se considera una debilidad sobre todo para aquellas personas que accederán e vehículos propios, sin embargo, esta es una debilidad que presentan la mayoría de centros deportivos en toda la zona madrileña.

-Mercado objetivo mediano: debido a que el negocio no se dirigirá más que nada a personas que se interesen por aprender el deporte, sin embargo esta oferta se ampliará al ofrecer otro tipo de Boxeo, aun así sigue siendo un mercador relativamente mediano al no ofrecer un tipo de actividad física más general como la que ofrecería un gimnasio por ejemplo.

Amenazas:

-Deporte de lujo: Esto se relaciona con la coyuntura económica de crisis que se vive actualmente ya que la economía española en general se ve afectada por el desempleo y muchas personas necesitan hacer recorte en sus presupuestos y es muy evidente que estos recortes se hacen en actividades de ocio antes que en elementos indispensables como la alimentación.

-Alternativa de aprendizaje en línea: sobre todo a través de videos tutoriales o de empresas que ofrecen servicios de entrenamiento personal en línea.

Fortalezas:

-Amplia oferta de horarios y sesiones: ya que se tendrán opciones tanto por la mañana como por la tarde y noche, el horario en un primer lugar será de lunes a viernes de 8 am a 22 pm horas (Estos horarios son preliminares, ya que dependerá también del análisis financiero y la estimación de los ingresos)

-Ambiente familiar y opción de clases para niños: se tendrá una oferta especial para niños, esto permitirá también la combinación de clases para evitar la fuga de clientes debido a cuestiones familiares de cuidado de niños.

-Ubicación: Se ha decidido ubicar el gimnasio en la zona de Buenavista, lo que representa una ventaja competitiva, ya que en las cercanías no existe ninguna otra Escuela que presente servicios similares.

-Oferta variada de servicios: esto es un elemento muy importante que es parte de la estrategia del negocio, sobre todo porque se presentará una oferta para todas las edades y se brindarán servicios que incluyan todas las combinaciones de Boxeo

-Personal altamente cualificado: los profesores deberán contar tanto con los conocimientos técnicos, experiencia previa y además formación en pedagogía para poder transmitir los conocimientos a los estudiantes.

-Amplios beneficios de practicar el deporte del Boxeo, pudiendo hacer alusión de muchas maneras a través de las distintas campañas de Marketing, además es un deporte que recientemente está rompiendo con los tabúes que antes se tenían (Ribo, 2015).

Oportunidades:

- Ampliación de instalaciones: esto se analizará de acuerdo al flujo de clientes.
- Implementación de clases en línea: en un futuro se podrían establecer módulos previos para presentar clases en línea de acuerdo a la efectividad de los métodos de los profesores.
- Establecer un modelo de franquicia: dependiendo del éxito obtenido del modelo de negocio se puede recurrir posteriormente a establecer una planificación a través de franquicias o venta de licencias de marca.
- Expansión nacional: con distintos modelos como los presentados en el punto anterior, se puede hacer también a través de la ampliación de sucursales.
- Expansión internacional: también dependerá del éxito del negocio y del éxito de la expansión nacional.

Presentación de la Empresa

Descripción y Nombre: EL giro del negocio en sí es proponer a los clientes una Escuela de Boxeo con un método de enseñanza único que funcione para todas las edades. Además, una de las principales proposiciones de valor que brindará será brindar servicios no solo de Clases de Boxeo tradicionales sino también, clases combinadas que incluyan las nuevas tendencias del mercado; es decir, se incluirá en la proposición de valor a los clientes la oportunidad de tomar clases de: Boxeo combinado con Fitness, Boxeo combinado con Baile y Boxeo combinado con Cross Fit. Además, se ofrecerán servicios de todos los tipos de Boxeo: kick boxing, el boxeo francés y el muay thai.

El nombre elegido para la empresa es: **Boxing-All**, este nombre se ha pensado en relación a toda la estrategia de posicionamiento de la Escuela de Boxeo, por una parte, se echó a decidir que el nombre sea en inglés ya que la tendencia actual de establecimientos deportivos es la elección de nombres que sean más universales, esto se piensa tanto en el sentido de llamar la atención de clientes pertenecientes a la población extranjera residente en España y también como una manera más fácil a la hora de internacionalizar la empresa en un futuro. La inclusión de la Palabra "All" en el nombre hace alusión a que no solo se brindarán clases de boxeo internacional, sino todas aquellas combinaciones

relacionadas con tendencias modernas como las que se mencionaron en el párrafo anterior.

Misión: Brindar a los clientes de todas las edades una experiencia única de aprendizaje de Boxeo a través de un método de enseñanza interactivo y de calidad con la mejor plantilla de profesores.

Visión: Ser una de las mejores Escuelas de Boxeo y una institución deportiva de referencia que cuente con programas de aprendizaje para todas las edades

Valores: Persistencia, Perseverancia, Esfuerzo y Tolerancia

Capítulo II Desarrollo del Plan

Plan de Marketing

El plan de Marketing tiene como objetivo principal establecer la estrategia que servirá como eje para la comunicación con los clientes. En el contexto actual las campañas de Marketing son un factor fundamental para que cualquier negocio funcione adecuadamente y la proposición de valor llegue a los clientes objetivos de manera clara y atractiva; como objetivo principal se pretende la atracción de los clientes para que realicen una primera prueba con el servicio y como segunda meta a mediano y largo plazo se pretende la fidelización de éstos y el compromiso de marca.

Antes de empezar a desarrollar la campaña de Marketing como tal es necesario hacer una diferencia entre el Marketing Tradicional y el Marketing digital, ya que este último ha tenido mucho auge durante los últimos años. Primero es necesario mencionar que el Marketing Tradicional es una categoría bastante amplia que incorpora muchas formas de publicidad y marketing, es el tipo más reconocible de marketing, que abarca desde los anuncios que se presentan todos los días por radio y TV hasta las flyers publicitarios. La mayoría de las estrategias tradicionales de mercadotecnia pertenecen a una de cuatro categorías: impresión, difusión, correo directo y teléfono. A pesar de la enorme influencia del Marketing Digital, el Marketing Tradicional sigue teniendo una enorme importancia, por ejemplo, de acuerdo a la Teoría del Momento de la Verdad, un anuncio por televisión o por radio sigue incentivando a los clientes a realizar compras o adquirir servicios (Carlzon, 1991).

Por otra parte, el Marketing Digital se refiere a cualquier tipo de acción de Comunicación con el cliente que se realice a través de plataformas digitales, lo que incluye por ejemplo aplicación de e-mails como Redes Sociales. El auge del Marketing Digital durante las últimas décadas ha sido muy grande, la sociedad tecnológica actual ha permitido que las plataformas digitales crezcan de manera exponencial, lo que ha llevado también a la creación de un sistema adecuado y amigable para que las compañías creen publicidad en línea y lleguen cada vez a más clientes, sin importar las barreras geográficas (Ryan, 2016).

Hoy en día, las generaciones son totalmente digitales, por lo que si un negocio no puede encontrarse a través de Internet se considera casi imposible obtener un flujo adecuado de clientes, no obstante, campañas del Marketing Tradicional deben ir de la mano con el fin de alcanzar un segmento de mercado de edad mayor que sigue atendiendo a prácticas tradicionales, en este sentido el siguiente plan de Marketing incluirá tanto un diseño de campaña tradicional como digital.

Objetivo a corto plazo del Plan de Marketing

El objetivo principal a corto plazo de esta estrategia de Marketing es dar a conocer la Escuela de Boxeo (Boxing-All). Como objetivo secundario y posterior al anterior se ha planteado una estrategia para la captación de clientes.

Objetivo a largo Plazo del Plan de Marketing

A largo plazo, luego de haber dado a conocer el producto se ha planteado como objetivo de Marketing a largo plazo la fidelización de aquellos clientes que ya se han registrado en la escuela, con el fin de que estos se identifiquen con Boxing-All y sean embajadores de marca atrayendo a más clientes.

Estrategia General de Comunicación con el cliente

La estrategia general que se utilizará como eje de toda la campaña de Marketing y Comunicación será enfocada a dar a conocer la Escuela de Boxeo como un lugar apto para todas las edades, donde se será parte de una experiencia única de aprendizaje de Boxeo a través de un método de enseñanza interactivo y de calidad con la mejor plantilla de profesores. Además, se deberá hacer mucho énfasis en que no es una Escuela de Boxeo común, sino que existirán otro tipo

de ramas del deporte como por ejemplo las combinaciones con Fitness y Baile que brindarán una gama más amplia de opciones para el cliente.

Marketing Tradicional

El plan de Marketing Tradicional tendrá los siguientes elementos:

- Merchandising en el punto de Servicio: se refiere a la decoración y ambientación del lugar geográfico donde se ubicará la Escuela de Boxeo, como se ha mencionado antes esta estará ubicada en la zona de Buenavista en Madrid. Dentro del lugar se espera que las instalaciones sean amplias, y que cuenten con varios salones ambientados para los distintos tipos de Boxeo, en el caso de las clases para niños se requerirá un espacio específico que esté ambientado para estos. Por tanto, para la ambientación del local se utilizarán los colores rojo, blanco negro para ambientar todo el lugar, además se necesitaran fotos y flyers para ambientar las paredes, de igual forma todo el mobiliario deberá estar orientado a estos tres colores.
- Flyers : se utilizarán los Flyers para hacer la promoción tanto fuera de la escuela como dentro de esta. Al igual que la ambientación estos deberán contener los tres colores principales de la escuela (blanco, negro y rojo). Se utilizarán dos tipos de Flyers, el primero estará organizado para dar a conocer la Escuela de Boxeo, contará con un mapa con la ubicación del negocio, una descripción de los servicios que se ofrecen y una invitación a visitar la escuela, donde se ofrecerá una primera visita guiada y la explicación de cada tipo de Boxeo por un empleado del lugar. El segundo set de flyers tendrá la meta de transmitir al cliente todos los horarios y la forma de funcionamiento de la escuela, también se incluirá una pequeña ficha de los profesores y la explicación de un primer descuento por referir a un amigo.
- Asistencia a Congresos: Uno de los principales eventos para promocionar la escuela que se incluye dentro de esta estrategia de Marketing es la Feria del Deporte celebrada en Madrid, aunque actualmente nos disponen todavía de fechas oficiales para la celebración de la feria relacionada con Boxeo, este plan contempla la asistencia a cualquier feria

de este tipo celebrada en Madrid. El objetivo de la asistencia a dicha feria será dar a conocer el producto no solo a los clientes finales sino también a otras escuelas de Boxeo, que si bien se consideran competencia en un mercado actual podría funcionar adecuadamente algún tipo de alianza.

- Entrega de publicidad y Flyers en puntos estratégicos: Como se ha mencionado antes, se utilizarán Flyers informativos para generar publicidad en las cercanías de la ubicación geográfica de la Escuela de Boxeo, los empleados que se contraten se turnarán para la distribución de la publicidad en las cercanías de la escuela, ya que durante los primeros meses las laborales administrativas no serán tan altas dado que el número de clientes será bajo. Dependiendo de la demanda, se analizará luego si vale la pena contratar a una agencia de publicidad para manejar la distribución de los Flyers.
- Material informativo para el cliente: Además de los Flyers de publicidad inicial y el de información se debe tener en cuenta que se necesita material adicional informativo para colocar en las instalaciones de la escuela, donde se comunique a los clientes el uso adecuado de ciertas áreas de la escuela, el mobiliario y el código de conducta. Además se necesitará otro tipo de publicación adicional que debe entregarse a cada cliente que se registre, sobre todo para informarle del horario elegido, de las normas de comportamiento dentro de las clases, de la forma adecuada de presentar quejas, y la evaluación de los profesores.
- Anuncios en Revistas Físicas: aunque para una escuela que iniciará es muy costoso abrirse paso con publicidad tradicional en masa como anuncios en TV, radio y prensa, este plan contempla la posibilidad de obtener un anuncio en una revista de gran prestigio, sin embargo esta se reservará para final del año luego de haber hecho una primera evaluación de ventas. En el caso que el negocio marche de forma positiva se deberá contemplar la creación de un anuncio en una revista importante de deportes, como por ejemplo MARCA.

Marketing Digital

Toda la estrategia de Marketing Digital tendrá el objetivo de captación de clientes, dado a que es una escuela apta para todas las edades se tratará de

alcanzar el mayor segmento de mercado posible (Constantinides & Fountain, 2008).

- **Página web:** la primera acción importante en la estrategia de Marketing Digital es la creación de una página web, que servirá como vía de comunicación final, ya que aquí será donde todas las demás herramientas digitales atraerán a los clientes. Se realizará dicha página web a través de la Plataforma de WIX ya que es más amigable para nuevos negocio, sobre todo debido a la alta cantidad de plantillas ya pre diseñadas. La página web debe por tanto ofrecer información sobre : Historia de la compañía, ubicación, principales formas de contacto, número de teléfono, descripción de servicios, staff de profesores y precios, y el blog.
- **Blog:** será una forma de generar contenido para la web, lo que ayudará a la estrategia SEO, que permitirá aparecer en los primeros lugares cuando los clientes busquen la escuela a través de Google. El contenido estará siempre relacionado al Boxeo, donde se escribirá información general, próximos eventos de Boxeo, recomendaciones, y otros tipos de deporte.
- **E-mail Marketing y Newsletter:** para esta herramienta se realizará una Landing Page que buscará que el cliente se registre en el sitio web para poder enviarle directamente a su correo electrónico información sobre la escuela, promociones, concursos, etc. Adicionalmente se preparará una Newsletter mensual que se enviará a todos los clientes informándoles de una nueva nota dentro del Blog.
- **Campaña de Redes Sociales:** la campaña de redes sociales se enfocará en cuatro plataformas en específico que se detallarán a continuación por separado, ya que cada una tiene un objetivo diferente para con el cliente.
 - **Facebook:** Se utilizará como una herramienta de comunicación e interacción con el cliente más que con la meta de atraer a un nuevo público. Se harán referencias a los artículos publicados en el BLOG, la difusión de promociones, y fotos de los clientes mientras reciben sus clases. Esta plataforma se considera más

íntima por lo que será una manera de compartir con el cliente los mejores momentos de la compañía. Cabe mencionar que no se debe dejar del lado ningún comentario que los clientes realicen a través de esta red. No se utilizarán los anuncios a través de esta red en una primera fase de esta estrategia.

- Instagram: Por medio de esta campaña se buscará la captación de nuevos clientes, no solo gracias a la creación de un perfil de empresa sino también por el canal de publicidad de Instagram. La ventaja de esta red es que en ella se encuentra el mayor número de usuarios por lo que se alcanzará un target de clientes más amplio.
- Youtube: Los videos son una de las herramientas más útiles para la difusión de nuevos productos y servicios, por lo que se creará un canal de Youtube para la empresa. A través de esta cuenta compartirán videos realizados por los profesores y experiencias de clientes que servirán como método de captación. De igual forma se deben crear videos informativos y de recorrido web de la escuela.
- Twitter: esta será una cuenta que deberá ser actualizada diariamente, donde también se podrá acceder a un número alto de usuarios y a través de la cual se transmitirá información en tiempo real.
- Campaña de Google Adwords: La campaña de Google Adwords será la estrategia más importante en esta primera fase, ya que esta no depende de la maquetación y buen funcionamiento de la página web para aparecer en los primeros puestos de las búsquedas de Google. Una de las ventajas más importantes de Google Adwords es que se puede segmentar el target de clientes por área geográfica, como la Escuela de Boxeo estará enfocada en Buenavista, los recursos para esta herramienta estarán mayormente enfocados en ésta área geográfica. Ésta es una de las herramientas más importantes para las primeras fases de los negocios por lo que se utilizará tanto la Red de Búsqueda (Google) como la Red de Display (Blogs, Páginas web relacionadas al Boxeo, etc.) para poder captar la mayor cantidad de clientes.

- **Influencers:** para iniciar la escuela de Boxeo es importante la búsqueda de un influencer que apoye la marca con el fin de encontrar más seguidores. Se debe buscar una persona con los siguientes requisitos: que cuente con un número alto de seguidores , que resida en Madrid, que exprese un claro interés por el deporte en general aunque sería más adecuado que expresará más inclinación por el boxeo, que esté comprometido además con un estilo de vida saludable y que le interese en líneas generales el Proyecto de Boxing-All.

Promociones y Descuentos de apertura

En cuanto a las promociones y descuentos este plan de Marketing contemplará aquellos relacionados a la primera fase de iniciación, es decir los primeros meses, ya que las promociones posteriores deberán crearse en función del desarrollo y comportamiento de la demanda. Como primera promoción se contemplara el descuento de un 20% para los primeros 100 clientes que se inscriban en la Escuela, además cada cliente que refiera a un amigo gozará de un set de una clase gratis en cada tipo de Boxeo.

Plan de Operaciones

El plan de operaciones tiene como objetivo principal la identificación y explicación de todos aquellos procesos que son importantes para el buen funcionamiento del servicio. Antes de desarrollar el plan es necesario aclarar la diferencia entre un "Plan operativo" y un "Plan estratégico". De acuerdo a Leo Isaac, el plan estratégico consiste en establecer una dirección para la organización, diseñar metas y objetivos e identificar una serie de estrategias a seguir para que la organización pueda alcanzar sus metas que funciona como guía general para la gestión de la organización de acuerdo con las prioridades y objetivos de las partes interesadas. Por el contrario el Plan Operativo estipula las tareas cotidianas y las actividades relacionadas con el funcionamiento de la organización.

En este caso este Plan de Operaciones se basará en la guía propuesta por el Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias, donde se dividirá en Plan de Operaciones en cuatro áreas específicas: Productos o

servicios, Procesos, Programa de Producción y Aprovisionamiento y gestión de existencias.

Productos o servicios

A continuación se presentan los diferentes servicios que se ofrecerán al público.

- Clases de Boxeo para niños (Kick boxing)
- Boxeo Francés: denominado también Savate, es un deporte de contacto francés, denominado también kick boxing francés o boxe française, en el que, durante los combates, se usan tanto los puños como las las piernas.
- Clases de Kick Boxing: se suele practicar con un oponente y es una mezcla de golpes de Boxeo con patadas de Karate
- Clases Fit-Boxing: combinación de Boxeo más Crossfit ,e n específico, es una mezcla de técnicas de boxeo, kickboxing, muay thai y crossfit orientados a obtener resultados fitness
- Muay Thai: Arte marcial que se origina en Tailandia, y funciona como el deporte nacional de este país. En este tipo de boxeo se utilizan puños, pies, codos y rodillas.
- Body Combat: combinación de movimientos de boxeo y artes marciales con movimientos de baile

Cada servicio se contabilizará mensualmente, es decir, cada mes que el cliente pague su cuota será contado por la empresa como la venta de un servicio. La mensualidad incluirá el acceso a un solo tipo de Boxeo, en el caso que el cliente quiera asistir a más de un tipo deberá hacer un pago adicional. De igual forma se cobrará un pago de matrícula adicional y se establecerá un precio individual por clase.

Tabla 1. Horario de la Escuela y clases

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
08:00	Boxeo Francés	Boxeo Francés	Boxeo Francés	Boxeo Francés	Boxeo Francés	Boxeo Francés
09:00	Kick Boxing	Kick Boxing	Kick Boxing	Kick Boxing	Kick Boxing	Kick Boxing
10:00	Niños	Niños	Niños	Niños	Niños	Niños
11:00	Boxeo Francés	Boxeo Francés	Boxeo Francés	Boxeo Francés	Boxeo Francés	Boxeo Francés
12:00	Kick Boxing	Kick Boxing	Kick Boxing	Kick Boxing	Kick Boxing	Kick Boxing
13:00	Body Combat	Body Combat	Body Combat	Body Combat	Body Combat	Body Combat
14:00	Muay Thai	Muay Thai	Muay Thai	Muay Thai	Muay Thai	Muay Thai
15:00	Body Combat	Body Combat	Body Combat	Body Combat	Body Combat	Body Combat
16:00	Niños	Niños	Niños	Niños	Niños	Niños
17:00	Muay Thai	Muay Thai	Muay Thai	Muay Thai	Muay Thai	Muay Thai
18:00	Fit Boxing	Fit Boxing	Fit Boxing	Fit Boxing	Fit Boxing	Fit Boxing
19:00	Muay Thai	Muay Thai	Muay Thai	Muay Thai	Muay Thai	Muay Thai
20:00	Fit Boxing	Fit Boxing	Fit Boxing	Fit Boxing	Fit Boxing	Fit Boxing
21:00	Body Combat	Body Combat	Body Combat	Body Combat	Body Combat	Body Combat
22:00	Fit Boxing	Fit Boxing	Fit Boxing	Fit Boxing	Fit Boxing	Fit Boxing

Procesos

Un proceso es una cadena de acciones tanto de información, de manipulación de materiales, de servicio, entre otros en las cuales se aporta un valor añadido al producto o servicio lo que se considera una entrada o input, con el objetivo de presentar un producto o servicio final generando una salida o output. La naturaleza de los procesos puede ser diversa, por ejemplo en el caso de los productos donde existe manipulación y transformación los procesos son tangibles, en el caso de los servicios como por ejemplo la venta de los productos, estos se consideran intangibles (Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias, 2017). Por ejemplo, en el caso de la clínica encontraremos procesos puramente administrativos, comerciales y de servicio al cliente, sin embargo no encontraremos procesos tangibles de manufactura.

- Procesos comerciales: incluirán todos los procesos que se consideren importantes y claves para la venta (López, 2008).
 - Explicación de los productos (Clases de Boxeo) al cliente, este proceso tiene varios puntos de inicio, ya que el cliente puede solicitar esta información de forma presencial, vía telefónica o vía Internet, durante el desarrollo el empleado deberá explicar de

forma adecuada todos los servicios al cliente y éste terminará hasta que el trabajador haya contestado todas las dudas.

- Inscripción de nuevos clientes, este proceso consistirá en dar de alta al cliente para cualquiera de las clases, el proceso inicia cuando el cliente expresa su interés en inscribirse, es seguido por el llenado del formulario con datos personales, el pago del servicio y finaliza con la proporción al cliente de un flyer con información específica sobre sus clases y horarios.
- Cancelación de suscripciones, este proceso empieza cuando el cliente expresa su disposición a terminar las clases, el empleado deberá evaluar la situación del cliente, proporcionar un formulario de razones y finalmente dar de baja al cliente.
- Planificación de estrategia de adquisición de nuevos clientes: dicho procesos se realizará cada mes con el fin de incrementar el flujo de personas objetivo.
- Procesos de compras: el proceso de compras de la escuela de Boxeo será mínimo, ya que no se necesitará ninguna materia prima para poder brindar los servicio, no obstante se requerirán compras secundarias como por ejemplo material administrativo de papelería y de limpieza. Estos se realizarán de manera mensual.
- Procesos administrativos: dentro de los procesos administrativos se incluirán también los mencionados anteriormente en el apartado de procesos comerciales, no obstante existen algunos más adicionales. Dentro de estos también se incluyen los procesos informativos.
 - Atención telefónica
 - Resolución de incidencias
 - Facturaciones
 - Gestión de horarios de profesores y alumnos
- Procesos de comunicación: dentro de estos se incluirán tanto las estrategias de Marketing para los clientes finales como también los procesos de cualquier tipo de comunicación interna entre los empleados.
 - Planificación de la publicidad, este proceso se realizará cada mes sobre todo para gestionar el funcionamiento de la campaña de Redes Sociales y Marketing Digital.

- Puesta en marcha de estrategias de Marketing y Publicidad, las fechas deberán ser planificadas con anterioridad.
- Manejo de Redes sociales, deberán ser gestionadas diariamente.
- Administración de la página web, deberá ser gestionada diariamente.
- Creación y gestión de Google Adwords, deberá ser gestionada de forma semanal.
- Comunicación interna de valores y filosofía de la compañía, deberá ser gestionada cada tres meses.
- Procesos de contratación de personal: Los procesos de contratación de personal incluirán los siguientes sub-procesos.
 - Publicación de vacantes
 - Pre-selección de candidatos
 - Entrevistas telefónicas
 - Entrevistas presenciales
 - Pruebas de selección y psicométricas
 - Proceso de contratación : descripción de actividades, beneficios y firma de contrato
- Procesos de servicio al cliente en general: los procesos de servicio al cliente serán considerados constantes, es decir, dada la naturaleza del proyecto los empleados están constantemente interactuando con el cliente, por lo que cualquier proceso de interacción empezará a partir de que el cliente entre al establecimiento hasta que se retire. En este periodo de tiempo, es decir durante el desarrollo del proceso, el empleado deberá estar atento a las necesidades del cliente y además tratarlo de la mejor manera incluyendo el respeto y la tolerancia.

Programa de Producción

De acuerdo a la Guía proporcionada por la Comunidad de Asturias “Las empresas de servicios programan horas de trabajo, y por tanto su problema principal es de capacidad. Estas empresas deberán de administrar su tiempo eficazmente, realizando previsiones para analizar si va a ser capaz de satisfacer todas las demandas de servicio para no congestionarse o por el contrario para

no infrutilizar su tiempo” En este sentido es indispensable realizar algunas conclusiones en cuanto a la gestión del tiempo.

Primero, mencionar que la apertura de la escuela será de 8 de la mañana a 22 de la noche, de lunes a viernes

Segundo, cada clase tendrá una duración de una hora.

Plan de Recursos Humanos

El Plan de Recursos Humanos es otra de las partes importantes de la empresa, en este proyecto tiene como objetivo analizar y determinar todos aquellos elementos relacionados con la política de empleados, como por ejemplo, la definición de capacidades que cada trabajador requerirá, la organización funcional u organigrama, la dimensión y estructura de la plantilla, es decir número de empleados y rotación, la selección del personal, contratación y formación del personal, y finalmente todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa, es decir códigos de conducta, tratos entre compañeros de trabajo, etc.

Número de empleados a contratar y descripción de puestos y salarios

- Gerente General: se encargará de la administración estratégica de todo el negocio y de la coordinación adecuada de todos los responsables de cada área. Además, presentará los resultados a los dueños del negocio y establecerá acciones para que la Escuela reporte beneficios. De igual forma bajo su responsabilidad recae toda decisión de expansión tanto de las líneas de negocio como las marcas en general. En este caso particular, donde se considera un emprendimiento, el gerente general será también profesor de boxeo. Cabe mencionar que es usual que un profesor de boxeo sepa todas las técnicas necesarias por lo que cubrirá todas las modalidades de boxing. Salario neto €1000
- Recepcionista: la labor de recepcionista la llevara a cabo el gerente o en su defecto el profesor de boxeo presente. Solo se contratará a una recepcionista en el caso más optimista de ventas y media jornada ya que por la mañana donde el flujo de personas es menor el profesor se encargará de ésta labor. Se encargará de brindar la información adecuada

a cada posible cliente que se acerque por información, de igual manera estará bajo su responsabilidad atender cualquier duda que los clientes actuales manifiesten en las instalaciones. Se encargará de abrir y cerrar el local adecuadamente y también de dar de alta y baja a los clientes. Salario neto €600.

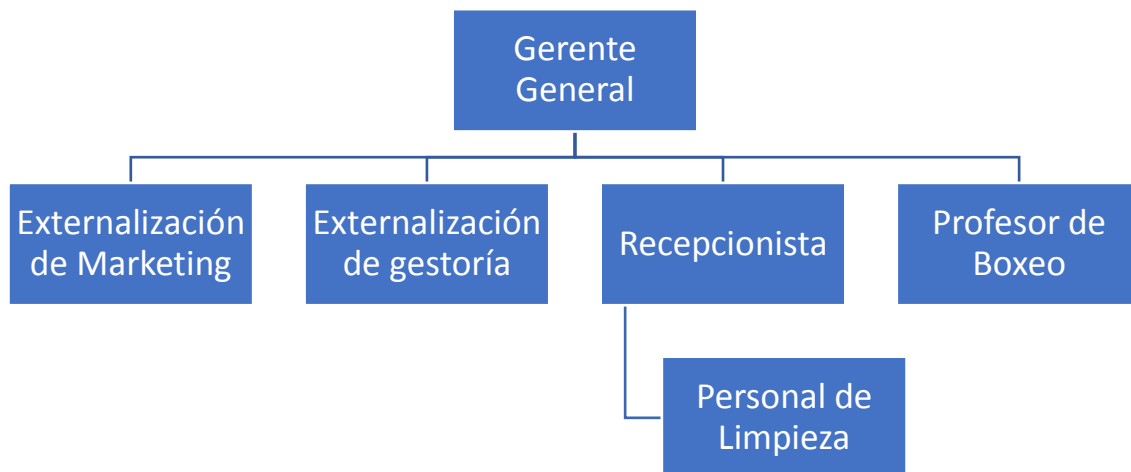
- Marketing, RRHH, Finanzas: dado a que esta será una microempresa no existirá un responsable de marketing por lo que las tareas que van desde el diseño de los Flyers y las maquetaciones publicitarias hasta el manejo diario de las redes sociales, será gestionado aparte, de igual manera las actividades de RRHH que incluyen la realización de todas las labores de planilla y compensaciones para la empresa, aquellas actividades de motivación de empleados y de difusión de misión, visión, valores y prácticas de ética de la empresa estarán a cargo del gerente general. Adicionalmente, la contabilidad y las finanzas, también se externalizarán y se dividirán entre una gestoría y el Gerente general, esto incluye actividades de solvencia, liquidez y rentabilidad, este deberá además coordinarse con las demás áreas de la empresa para establecer presupuestos adecuados para cada área y analizar los beneficios obtenidos. Finalmente, las actividades comerciales y de ventas también recaerán sobre el gerente general, profesores y recepcionista, cuyo objetivo también será la adquisición de nuevos clientes por lo que también deberán coordinar estrategias. Para la adquisición de nuevos clientes deberá establecer planes, por ejemplo las llamadas vía telefónica para ofrecer el servicio. Total gestorías, marketing y mantenimiento web 450 €.
- Profesores de Boxeo: Por el momento, en los inicios de la escuela de Boxeo se solicitarán solamente 1 instructores adicional al gerente general que también impartirá las clases 900€.

*El personal de limpieza será contratado a través de un tercero (Outsourcing)

Organigrama de la empresa

Establecer el organigrama de la empresa es una de las tareas esenciales dentro del Plan de Recursos Humanos, a continuación se ha elegido un esquema

jerárquico, no obstante en las administraciones actuales se suelen usar esquemas de redes más horizontales (Dosi & Malerba, 1996), sin embargo dada la naturaleza de la escuela y los pocos empleados en rangos bajos se usará el siguiente esquema:



Política de Selección de personal

Para la selección del personal será necesario establecer una política de contratación que deberá seguir los siguientes pasos:

- Publicación de la oferta de empleo a través de la página web y plataformas de empleo como LinkedIn
- Pre-selección de candidatos (Habilidades, estudios, interés por los deportes en especial el boxeo)
- Contacto telefónico de candidatos
- Entrevistas personales
- Pruebas psicométricas y de conocimientos
- Elección del candidato y notificación
- Firma de contrato
- Inducción a los valores y códigos de la Escuela.

Formación del personal y entrenamiento

Como se ha visto en el apartado anterior, la contratación del nuevo personal finaliza con las inducciones de los valores y códigos de ética de la empresa. Dicho entrenamiento inicial tendrá lugar antes de que el empleado empiece a desarrollar sus labores diarias dentro de la empresa, y la formación tendrá como objetivo explicar la filosofía y la forma a través de la cual se pretende trabajar en la compañía, esto incluye la descripción de la misión, la visión, los valores de la empresa y una introducción a los códigos de ética y buen comportamiento. De igual manera se dará una inducción básica al empleado dentro de las instalaciones para que sepa la ubicación de cada espacio, además se brindará un taller especial sobre el buen trato al cliente y el desarrollo de una política para brindar al cliente la mejor experiencia.

En cuanto a las formaciones posteriores se tiene planificado que existan entrenamientos periódicos para los empleados sobre liderazgo y trabajo en equipo que estarán a cargo del Encargado de Recursos Humanos. Además, cualquier formación adicional será necesaria cuando se realicen procesos de instalación de nuevos sistemas en los ordenadores de la empresa o se decida incluir algún tipo nuevo de línea de negocio.

Código de Conducta

El código de conducta tiene como objetivo el adecuado comportamiento de los empleados dentro de la empresa para evitar cualquier tipo de conflicto. A lo largo de los años se ha comprobado cómo un código de buena conducta y de ética empresarial ha ayudado a las empresas no solo a ser más productivas, sino a mantener a sus empleados motivados gracias al buen ambiente de trabajo (Vidal, 1992). Para el caso de la Escuela de Boxeo, servirá como guía para que los empleados manejen las relaciones tanto con los clientes como con sus compañeros de trabajo. En este sentido el código se basará en los siguientes aspectos fundamentales: Respeto a los clientes y compañeros, Inclusión y Tolerancia para personas con discapacidades y diversas orientaciones sexuales

y una política pacífica de resolución de conflictos, finalmente estará acompañada de las consecuencias de las faltas leves, graves y muy graves y la forma adecuada de presentar quejas.

Plan Financiero

El plan Financiero tiene como objetivo analizar la viabilidad del proyecto, es decir concluir si vale la pena o no invertir en él. Para alcanzar este objetivo será necesario hacer un plan económico financiero con un horizonte de cinco años.

En esta área se debe compilar toda la información de carácter económico y financiero que tiene relación al Plan de Negocio, además para determinar su viabilidad económica, se utilizarán también indicadores como la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto (Sapag Chain, 1993). Se tratará de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo y recomendar la puesta en marcha del negocio.

Plan de Inversión Inicial

En cuanto a la inversión inicial se deben considerar las siguientes características; primero, un monto destinado a la reforma del local y ambientarlo para que las clases se desarrollen de la mejor manera posible, luego a una serie de equipos informáticos que incluyen tanto ordenadores, programas de ordenador, pantallas, etc. Además, se ha incluido un monto de mobiliario que incluye todos los instrumentos necesarios para desarrollar las clases de la mejor manera. Finalmente se ha añadido al total de inversión inicial un monto de 5.000€ de Tesorería de Seguridad y una amortización del inmobiliario entre 5 y 20 años, concluyendo un monto de inversión de 45.000€.

Tabla 2. Inversión de Boxing-All

<i>Inversión</i>	Coste	Vida útil	Amortización
Reformas	25,000.00	20	1,250.00
Equipos informáticos	3,000.00	5	600.00
Mobiliario	12,000.00	10	1,200.00
TOTAL	40,000.00	TOTAL	3,050.00
Tesorería de seguridad	5,000.00		
Inversión Inicial TOTAL	45,000.00		

Plan de Financiación

El Plan de Financiación tiene el objetivo de explicar las fuentes de donde procederá el dinero para realizar las inversiones. En este caso se ha optado por la siguiente repartición de deuda, es decir de los 45.000€ destinados a la inversión inicial, 30.000€ procederán del capital de los socios y dueños y 15.000€ se harán a través de una deuda o préstamo que contará con un horizonte de plazo de pago de 5 años y una tasa de devolución o de interés de 6.5%. La siguiente tabla resume los ratios de endeudamiento.

Tabla 3. Plan de Financiación

<u>Financiación</u>	
Capital	30,000.00
Préstamo	15,000.00
TOTAL	45,000.00

Previsión de Ventas / Consumos

Para la previsión de ventas, se han realizado ciertos supuestos con el fin de facilitar los cálculos, sin embargo hay que aclarar que todos los supuestos están orientados a hacer más que un escenario realista, uno pesimista, que contemple cualquier contingencia a la cual se pueda enfrentar el negocio.

Por tanto, se ha dividido el precio de los servicios en dos, el primero que incluye un precio semanal de 45€ con derecho a tres clases y el segundo que es el precio para clases de niños de 35€ con derecho a tres clases, ambas a elegir entre los horarios lunes, miércoles y viernes, o martes, jueves y sábado. Los precios elegidos son tan altos ya que en estos cálculos nos incluye el monto de matrícula que se cobrará para facilitar los cálculos matemáticos no obstante, en la realidad se espera disminuir el precio semana e incluir un precio de inscripción o matrícula que no supere entre ambos los precios ya establecidos (45€ y 35€). Además, antes de estimar las ventas es necesario establecer un aforo por clase, para que éstas sean realmente productivas para los alumnos se utilizará un aforo

de 30 personas por clase y además, tomando en cuenta que es un negocio nuevo solamente se espera que el máximo el 60% del aforo esté completo, lo que significa un total de 18 alumnos por clase en el primer año, de los cuáles se crecerá a razón del 15% cada año. Los detalles de los precios y aforo se incluyen a continuación.

Tabla 4. Detalles de precios y aforo

Precio estándar	45.00
Precio niños	35.00
Acceso a 3 clases	3.00
Aforo pro clase	30.00
Clases al día	15.00
Días a las semana	6.00
Ocupación año 1	60.00%
Alumnos	18

Dados los datos anteriores y el horario de clases se espera que se impartan un total de 15 clases al día, que multiplicado por 6 días a la semana que abrirá la escuela se convierte en un total de 90 clases a la semana. Además para calcular las ventas se ha usado un total de 44 semanas año, ya que, un año lectivo cuenta con 52 semanas, no obstante se han retirado aquellas destinadas a vacaciones y asuetos.

Para calcular las ventas se ha multiplicado, el precio de la clase de adultos (45€) por el número de clases a la semana que son 78, y el precio de clase de niños (35€) por el número de clases a la semana que son 12. Finalmente este cálculo se ha multiplicado por las 44 semanas que la escuela estará abierta en el año y por el % de ocupación de cada clase que será de 60%, alrededor de 18 alumnos. A partir de ahí se crecerá un 15%.

Tabla 5. Previsión de las ventas por año

	1	2	3	4	5
Ventas	79.000	84.000	89.000	92.0000	95.000

Gastos de Explotación

Los gastos de explotación, resumen los costos tanto variables como fijos en los que se incurrirán cuando el negocio este en marcha. No obstante dado a que este es un servicio y no existen costos variables asociados a cada alumno se ha considerado adecuado utilizar un coste de producción/venta del 3% del precio, ya que los otros gastos en los que se incurrirá se relacionan a alquileres, suministros, seguros, salarios de profesores, no obstante estos ya están incluidos en el apartado de otros gastos o gastos fijos en todos los demás estados financieros.

Tabla 6. Coste de las ventas

Coste de ventas	
Margen con respecto al precio	3.40

Para otros gastos es necesario mencionar que se ha considerado un alquiler de 1.500€ al mes por un local de 300 m² y para el cálculo de los gastos de personal se ha utilizado el salario de toda la plantilla que suma 2500€ al mes, incluyendo dentro del cálculo gastos de seguridad social y otros gastos de plantilla que son pagados por la Escuela.

Tabla 7. Costes fijos y otros gastos

<u>Otros gastos</u>	
Personal	22.800.00
Alquileres	18,000.00
Suministros	7,200.00
Publicidad	5,000.00
Outsourcing de limpieza/gestoría/web	4,050.00
Seguros	1,500.00
TOTAL	58.550.00

Previsión de Tesorería

Para la previsión del Estado de Tesorería se han consultado fuentes externas, en especial se ha estudiado la publicación hecha por Castro, sobre el Plan General de Contabilidad (Castro, 1982) donde se explica que el Estado de

tesorería sirve en específico para saber la cantidad real de dinero que circula en la empresa, excluyendo todos aquellos gastos que no se incurren en realidad, como por ejemplo los gastos en la amortización del mobiliario y otros activos fijos.

Tabla 8. Estado de Tesorería

	0	1	2	3	4	5
Cobro de clientes		79.000	84.000.00	89.000.00	95.000.00	100.000.00
Pago de otros gastos		-58.550.00	-58.550.00	-58.550.00	-65.750.00	-65.750.00
pago del impuesto		0.00	-4,725.00	-5,989.54	-7,365.36	-7,847.31
Tesorería generada por la explotación	0.00	20.450	20,725	24,460.46	21,884,64	26,402.69
Pago de activos fijos	-40,000.00					
Tesorería generada por la inversión	-40,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aportación de accionistas	30,000.00					
Préstamo	15,000.00	-2,634.52	-2,805.76	-2,988.14	-3,182.37	-3,389.22
Pago de intereses		-975.00	-803.76	-621.38	-427.15	-220.30
Tesorería generada por la financiación	45,000.00	-3,609.52	-3,609.52	-3,609.52	-3,609.52	-3,609.52
TESORERIA GENERADA	5,000.00	17,115.28	17,115.48	20,850.94	18,275.12	22,793.49
saldo inicial	0	5,000.00	22,115.28	39,230.76	60,081.7	78,356.82
saldo final	5,000.00	22,115.28	39,230.76	60,081.7	78,356.82	101,150.31

Como se puede observar, todos los años se obtiene una tesorería positiva que está en su mayoría afectada por las altas ventas, no obstante hay que mencionar que es necesario mantener un nivel alto de ventas para hacer frente a los gastos, sobre todo a los financieros. Otro factor que contribuye a este valor positivo es que los clientes pagan su cuota cada mes por lo que no existen saldos de cuentas por cobrar a futuro, además durante los cinco años, no se harán pagos de dividendos a los accionistas, dicha cantidad se moverá a reservas hasta que la empresa esté solida financieramente.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional

Tabla 9. Cuenta de pérdidas y ganancias

	1	2	3	4	5
Ventas	79.000.00	84.000.00	89.000.00	95.000.00	100.000.00
Personal	-22.800.00	-22.800.00	-22.800.00	-30.000.00	-30.000.00
Alquileres	-18,000.00	-18,000.00	-18,000.00	-18,000.00	-18,000.00
Suministros	-7,200.00	-7,308.00	-7,417.62	-7,528.88	-7,641.82
Publicidad	-5,000.00	-5,075.00	-5,151.13	-5,228.39	-5,306.82
Outsourcing ¹	-3,600.00	-4,050.00	-4,110.75	-4,172.41	-4,235.00
Seguros	-1,500.00	-1,522.50	-1,545.34	-1,568.52	-1,592.05
Amortización	-3,050.00	-3,050.00	-3,050.00	-3,050.00	-3,050.00
EBIT	17,850.00	22,195.00	26,926.25	28,453.12	30,176.00
Intereses	-975.00	-803.76	-621.38	-427.15	-220.30
BAI	16,875.00	21,391.24	26,304.87	28,026.12	29,955.7
Impuesto	-4,725.00	-5,989.54	-7,365.36	-7,847.31	-8,387.596
Resultado	12,150	15,401.	18,939.	20,178.	21,568
ROI	27%	71%	104%	148%	195%
ROE	27%	34.226%	42.08%	44.84%	47.92%

Se puede observar como el resultado es positivo a partir del año uno, aunque las ganancias de este año no sean muy altas es importante mencionar que es un negocio que no genera pérdidas durante los primeros años. Además, el EBIT es positivo desde el año uno también lo que hace concluir que el giro del negocio también es rentable. Esto se puede observar el ROI, que es el retorno de la inversión, donde los accionistas reciben un retorno cada vez mayor alcanzando casi el 130% en el año 5, de igual forma los retornos del patrimonio, también son positivos, no tan altos como el ROI debido a la adquisición de deuda.

¹ Limpieza, gestión y página web.

Balance de Situación provisional

A continuación se presenta el Balance Provisional, que como se observa va en aumento año con año, para la realización de dicha cuenta se ha estudiado y tomado como base Brown, Beeks y Verhoeven, en relación a contabilidad y finanzas (Brown, Beekes, & Verhoeven, 2011). Cabe destacar que las cuentas que aparecen vacías (Existencias, cuentas por pagar y cobrar) se debe a que dada la naturaleza del negocio no se trabaja con ningún tipo de inventario de rotación para incluir en estas cuentas, además de que no se recibirán pagos de los clientes en modo créditos sino que solamente pagos instantáneos, por lo que estas cuentas no tienen significancia, gracias a esto también se puede observar al final el fondo de maniobra, que siempre es positivo,

Tabla 10. Balance Provisional

	0	1	2	3	4	5
<i>Activo Fijo</i>	<u>40,000.00</u>	<u>36,950.00</u>	<u>33,900.00</u>	<u>30,850.00</u>	<u>27,800.00</u>	<u>24,750.00</u>
Reformas	25,000.00	23,750.00	22,500.00	21,250.00	20,000.00	18,750.00
Equipos informáticos	3,000.00	2,400.00	1,800.00	1,200.00	600.00	0.00
Mobiliario	12,000.00	10,800.00	9,600.00	8,400.00	7,200.00	6,000.00
<i>Activo Circulante</i>	<u>5,000.00</u>	<u>22,115.28</u>	<u>39,230.76</u>	<u>60,081.7</u>	<u>78,356.82</u>	<u>101,150.31</u>
Tesorería	5,000.00	22,115.28	39,230.76	60,081.7	78,356.82	101,150.31
TOTAL ACTIVO	45,000.00	70,006.48	101,728.86	145,805.11	188,593.81	251,615.06
<i>Patrimonio Neto</i>	<u>30,000.00</u>	<u>50,730.75</u>	<u>81,809.55</u>	<u>124,877.53</u>	<u>170,122.82</u>	<u>231,242.00</u>
Capital	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Resultados retenidos		12,150	27,911	46,490	66,668	88,236
<i>Pasivo No corriente</i>	<u>12,365.48</u>	<u>9,559.72</u>	<u>6,571.58</u>	<u>3,389.22</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
Deuda bancaria l/p	12,365.48	9,559.72	6,571.58	3,389.22	0.00	0.00
<i>Pasivo circulante</i>	<u>2,634.52</u>	<u>9,716.01</u>	<u>13,347.73</u>	<u>17,538.36</u>	<u>18,470.98</u>	<u>20,373.06</u>
Deuda bancaria c/p	2,634.52	2,805.76	2,988.14	3,182.37	3,389.22	0.00
Hacienda		6,910.25	10,359.60	14,356.00	15,081.76	20,373.06

TOTAL PASIVO+PN	45,000.00	70,006.48	101,728.86	145,805.11	188,593.81	251,615.06
*ANEXO						
Fondo de Maniobra		23,340.47	54,481.13	97,416.75	142,322.82	206,492.00

Rentabilidad TIR, VAN

En cuanto a la rentabilidad se ha hecho un flujo de efectivo con el fin de calcular el Valor actual neto y la tasa de retorno de la inversión. Como se observa ambos indicadores son positivos ya que el valor actual neto de esta inversión es positivo y muy alto, además la tasa de retorno casi alcanza el 100%. Para el cálculo de dichos indicadores se ha calculado el WACC (11.13%), donde se ha usado la tasa de retorno del sector de gimnasios, dado a que no se ha tenido acceso a la tasa de retorno relacionada específicamente al sector de Boxeo en España. Finalmente se ha hecho una estimación del tiempo en el que se recuperará la inversión, lo que ha resultado en un dato de menos de un año y medio.

Tabla 11. Rentabilidad

	0	1	2	3	4	5
	-40,000.00	31,666.00	38,381.90	50,735.77	49,448.21	69,680.78
VALORES ACTUALIZADOS	-40,000.00	28,495.84	31,081.57	36,972.51	32,426.75	41,120.10
VALORES ACT. Acumulados	-40,000.00	-11,504.16	19,577.41	56,549.91	88,976.67	130,096.76

VAN	130,096.76
TIR	92.85%
Pay Back	1.31

WACC	11.13%
%D	75%
Kd	6.50%
%e	25%

Plan Legal

Se formaría una sociedad limitada con 3000€ de capital social en el que el titular de la empresa y administrador único sería el gerente de la empresa.

Además del análisis legal previamente realizado en el apartado de investigación de mercados es necesario que se tomen en cuenta las siguientes ideas para obtener una ventaja competitiva en el sector legal de la empresa.

Además de todos los pasos legales detallados antes para constituir la empresa en España es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Protección de la marca: para proteger la marca en España es necesario acudir a la Oficina Española de Patentes y Marcas y rellenar los formularios pertinentes, para protegerla en la Unión Europea se debe acudir a la EUIPO, oficina de propiedad intelectual de la Unión Europea (EUIPO, 2017).

-Derechos de propiedad intelectual a pagar a los organismos pertinentes: por ejemplo si se utiliza música para ambientar el local es necesario hacer pagos a SGAE, AIE y AGEDI (Sociedad General de Autores y Editores, 2017).

Capítulo III Conclusiones Finales

Aplicabilidad del trabajo

Para la aplicabilidad del trabajo a un futuro, se recomienda la obtención de un estudio de mercado más específico relacionado solamente a las Escuelas de Boxeo y no al sector Fitness en general, sobre todo para obtener una tasa de retorno y hacer un análisis más específico de la rentabilidad. Además, se recomienda realizar un estudio con otros posibles escenarios en relación a la estimación de las ventas para analizar el comportamiento de dichos movimientos y su impacto en todos los ratios financieros y los Beneficios de la compañía. Finalmente, se considera analizar si es una mejor opción iniciar el negocio con un solo tipo de boxeo y luego evolucionarlo incluyendo más.

Conclusiones

Como conclusión general es necesario mencionar que una vez realizado todo el Plan de Negocios se recomienda al lector llevar a cabo el Proyecto de la implantación de la Escuela de Boxeo “Boxing-All” en el área de Buenavista en Madrid.

Primero, la bibliografía y la revisión de trabajos previos a demostrado la importancia que la población española ha dado a aquellas actividades que incentivan la vida saludable, aun en época de crisis ésta ha sido una industria que se ha mantenido estable. Una escuela de boxeo por tanto es un negocio que va en línea con las necesidades de mercado.

Segundo, cabe destacar que para que dicho proyecto tenga éxito la campaña de Marketing y publicidad es fundamental por lo que debe ser implementada de forma estratégica, sobre todo la relacionada al Marketing Digital.

Tercero, este plan de negocio presenta una guía sobre los aspectos relacionados a la contratación de personal, no obstante se pueden realizar cambios tanto de aumento o disminución de la plantilla, no obstante es necesario concluir que dada la bibliografía consultada la motivación de los empleados es fundamental para el adecuado funcionamiento del negocio.

Cuarto, en relación al plan financiero, se puede notar como todos los estados y cuentas apuntan a que el negocio es rentable, tanto dada la obtención de beneficios en el Estado de Resultados desde el año uno, hasta el análisis del retorno de la inversión de los accionistas. De igual forma el Valor Actual Neto es muy positivo, también la Tasa Interna de Retorno, y además el tiempo en que las inversiones se habrán recuperado totalmente no supera los 2 años y medio.

Finalmente, recalcar que dicha inversión debe realizarse, dados todos los puntos expuestos en este apartado, no obstante, se recomienda la realización de escenarios más pesimistas que éste y la creación de un plan de contingencia.

Referencias Bibliográficas

- Banco Santander. (2017). *España-Política y Economía*. Obtenido de Portal Santander:
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?>
- Brown, P., Beekes, W., & Verhoeven, P. (2011). *Corporate governance, accounting and finance: A review*. Wiley Online Library.
- CARLZON, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Castro, J. A. (1982). *El Plan general de contabilidad*. Madrid: Revista Española de Financiación y Contabilidad.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias. (2017). *Guía para la creación de empresas*. Obtenido de CEEI:
<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>
- Constantinides, E., & Fountain, S. (2008). *Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues*. J Direct Data Digit Mark Pract.
- Dosi, G., & Malerba, F. (1996). *Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise*. Cambridge.
- Emprendedores.es. (2017). *Crea tu Empresa*. Obtenido de
<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tipos-de-sociedades-para-crear-una-empresa/sociedad-limitada>
- EUIPO. (2017). *EUIPO Marcas*. Obtenido de <https://euipo.europa.eu/ohimportal/es/trade-marks>
- IHRSA. (2013). *The european health club report: size and scope of the fitness industry*. International Health, Racquet & Sportsclub Association. Obtenido de
<http://www.ihrsa.org/european-report>
- López, A. (2008). *Promociones comerciales*. Málaga: Vértice.
- Marta Santos. (2010). Plan de Negocio: NEgocio con músculo. *Revista Emprendedores On line*.
- Morfee, A. (Marzo de 2014). *Sobre Gerencia y Empresa*. Obtenido de
www.Gerenciayempresa.com
- Müch, L. (s.f.). *Planeación Estratégica*. Obtenido de
http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32278182/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1493160860&Signature=9QKRdUSbujMOcyzvKva5TzVm1xA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_Estrategic
- Ribo, N. (2015). #boxeorompetabúes, por Núria Ribó. *El País*. Obtenido de
<http://smoda.elpais.com/placeres/boxeorompetabues-por-nuria-ribo/>

- Ryan, D. (2016). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the digital generation*. Kogan Page.
- Sapag Chain, N. (1993). *Criterios de evaluación de proyectos : cómo medir la rentabilidad de las inversiones*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Serrano, M. Á. (2015). *El sector del fitness en España; análisis del gimnasio lowcost cost y los centros de electroestimulación integral*. Murcia: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Sociedad General de Autores y Editores. (2017). *SGAE*. Obtenido de <http://www.sgae.es/es-ES/SitePages/index.aspx>
- Vidal, M. (1992). *Conceptos fundamentales de Ética Teológica*. Madrid.
- Villalobos, J. (2012). *Coyuntura Económica*. Obtenido de <https://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>
- Villanueva, C. M. (2015). *Plan de Empresa de un gimnasio en el municipio de Náquera*. Valencia: Universidad de Valencia.