



UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS FINANCIERO Y MERCADOLÓGICO PARA VALIDAR LA
FACTIBILIDAD DEL PLAN DE NEGOCIO DE UN GIMNASIO EN LA
CIUDAD DE DURANGO

PLAN DE NEGOCIOS QUE PRESENTA:
MARICRUZ LUNA TORRES

PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE PLAN DE NEGOCIOS
DRA. LUZ MARÍA RICO PÉREZ

DURANGO, DGO. AGOSTO 2022



UJED

Universidad Juárez
del Estado de Durango

FELCA

Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Plan de Negocios presentado por la **C. MARICRUZ LUNA TORRES**, para la obtención de grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**, titulado "**ANÁLISIS FINANCIERO Y MERCADOLÓGICO PARA VALIDAR LA FACTIBILIDAD DEL PLAN DE NEGOCIOS DE UN GIMNASIO EN LA CIUDAD DE DURANGO**"

DIRECTOR DEL TRABAJO TERMINAL: Dra. Luz María Rico Pérez

JURADO

PRESIDENTE: Dra. Luz María Rico Pérez

VOCAL: Dra. Jessica Yocaste Castañeda Galván

SECRETARIO: Dr. Adolfo Antonio De la Parra Northon

SUPLENTE: M.A. León David González Sánchez

SUPLENTE: Dr. Omar Alfonso Rivera Hernández

Four handwritten signatures in blue ink, each placed above a horizontal line, representing the members of the jury.

Victoria de Durango, Dgo., a 07 de julio de 2022

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi respetuosa Directora de plan de negocios: Dra. Luz María Rico Pérez por su asesoría y confianza invaluable.

A las autoridades de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, así como a la División de Estudios de Posgrado de esta institución por las herramientas brindadas para llevar a cabo el presente trabajo.

Gracias a mi apreciada universidad, la casa que me ha formado a nivel intelectual, profesional y humanístico.

Por último, quiero agradecer a mis hijas, por creer siempre en mí, su confianza me da el aliento y la inspiración para ser capaz de lograr mis metas y mis sueños.

Muchas gracias a todos.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación analiza el plan de negocios como una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos, así mismo como un medio para concretar ideas; como una forma de ponerlas por escrito de una manera formal y estructurada.

El presente trabajo se desarrolla por su servidora, Maricruz Luna Torres para la obtención del grado de Maestría en Administración, en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, de la Universidad Juárez de estado de Durango (UJED), se ha estado elaborando desde el año 2019 considerando la zona suroeste de Durango capital.

La metodología utilizada en el presente plan de negocio es el Modelo de Incubación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey adoptado por la Incubadora de Empresas UJED.

Este modelo consta de siete secciones, resumen ejecutivo, definición y justificación del negocio, mercadotecnia e imagen, producción/operación de la empresa, administración de recursos humanos, contabilidad y finanzas, aspectos legales y el plan de trabajo.

La importancia de esta investigación radica en que para pasar de una idea emprendedora a una empresa activa y rentable, requiere más que una inversión, además, que también es importante plantear de forma clara las características de la idea, el valor agregado que sirva de ventaja competitiva, los costos y otras muchas características, además de creatividad, actitud emprendedora y positiva, así como disciplina y esfuerzo.

El plan de negocio de la empresa Al Fallo Gym muestra mediante el modelo de negocio CANVAS de Alexander Osterwalder, los nueve elementos clave para la producción, distribución y captura de valor.

Al Fallo Gym es una empresa que se centra principalmente en hombres y mujeres de la ciudad de Durango, no solo es un lugar para hacer ejercicio, es un gimnasio con instructores certificados y con actitud de servicio, aparatos exclusivos y aptos para personas mayores de 15 años, para perder peso y mejorar la salud así como su aspecto físico, con un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

La difusión por redes sociales como Facebook, youtube, instagram, etc., Distribución de publicidad al alcance de la pista para correr del parque Guadiana, de centros de estética, médicos, colegios, etc. Voz a voz con los mismos clientes para que al traer una persona tengan un descuento.




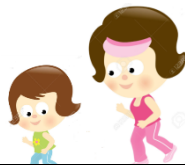




Al estar en un mercado muy competitivo se buscan alianzas con proveedores de suplementos nutricionales y accesorios deportivos, salones de belleza, salones de baile, clínicas de belleza, estudios fotográficos, buscando un beneficio mutuo para que el servicio sea más atractivo al cliente.

Y por último para que todo lo antes mencionado funcione de manera adecuada se deben tomar en cuenta costos fijos como agua, luz, gas, teléfono, sueldos, publicidad etc., costos variables de materia prima y así, en base al costo de producción fijar un precio del producto teniendo en cuenta el precio de nuestros competidores.

Modelo de Negocios CANVAS

El modelo de negocios CANVAS, figura 1, creado por Alexander Osterwalder, refleja la forma en que una empresa consigue ingresos mediante la división de nueve bloques cubriendo las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad, presentado en un formato innovador, creativo y estratégico.

Figura 1 Modelo CANVAS de Alexander Osterwalder aplicado a la empresa AL FALLO GYM

<p>8. RED DE ALIANZAS </p> <p>Al estar en un mercado muy competitivo se buscan alianzas con proveedores de suplementos nutricionales y accesorios deportivos, salones de belleza, salones de baile, clínicas de belleza, estudios fotográficos, buscando un beneficio mutuo para que el servicio sea más atractivo al cliente.</p>	<p>7. ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>Diseñar e impartir clase especial de rutina en circuito rápido.</p> 	<p>1. PROPUESTA DE VALOR </p> <p>El gimnasio AL FALLO GYM no solo es un lugar para hacer ejercicio, es un gimnasio con instructores certificados y con actitud de servicio, aparatos exclusivos y aptos para personas mayores de 15 años, para perder peso y mejorar la salud así como su aspecto físico.</p> 	<p>4. RELACIÓN CON CLIENTES </p> <p>Es de manera directa y personal a través de la prestación del servicio y acompañamiento en las rutinas, asesoría y seguimiento por la nutrióloga y entrenadores. Ofertas especiales para pago de anualidades.</p>	<p>2. SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>El servicio está dirigido especialmente a hombres y mujeres mayores de 15 años que gustan de realizar actividad física, con interés en el cuidado de su salud y en general un estilo de vida más saludable, con un nivel socioeconómico de medio, medio alto y alto del municipio de Durango.</p> 
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTOS </p> <p>Renta del local, sueldos, mantenimiento de equipos y aparatos, internet, teléfono, luz, agua, publicidad. Precio del producto en función del costo de producción y competencia</p>		<p>5. FLUJO DE INGRESOS </p> <p>A través del pago de los clientes por el servicio ya sea mensualidad o por clase.</p>		

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
Modelo de Negocios CANVAS	ii
Introducción.....	1
1. Marco teórico.....	3
1.1 La historia y la administración contemporánea.....	3
1.2 La administración	3
1.2.1 Definición de administración	3
1.2.2 Necesidades y aspectos de la administración	6
1.2.3 Principios de la administración	9
1.2.4 Funciones de la administración	10
1.2.5 Funciones administrativas generales.....	12
1.3 Organización empresarial.....	19
1.3.1 Organizaciones lucrativas y no lucrativas.	20
1.3.2 Fines de la empresa	21
1.3.3 Administración pública y privada.....	21
1.4 Plan de negocios. Fundamentación teórica y metodológica	22
1.4.1 Espíritu emprendedor.....	23
1.4.2 Plan de negocios	26
1.4.3 Importancia y Razones para Realizar un Plan de Negocios.....	28
1.4.4 Estructura del plan de negocios.....	37
1.4.5 Elementos de las etapas del proceso administrativo.....	49
1.4.6 Estrategias Empresariales	67
1.5 Redes de Apoyo al Emprendedor	72
1.5.1 Modelo CANVAS	73
2. Metodología.....	74
3. Definición y justificación del negocio	78
3.1 Descripción general del negocio.....	78
3.2 Misión.....	78
3.3 Visión.....	78
3.4 Contribución.....	79

3.5	Objetivos generales de la empresa.....	79
3.5.1	Objetivo general	79
3.5.2	Objetivos específicos	79
3.6	Factores claves del éxito.....	79
3.7	Análisis FODA	80
4.	Mercadotecnia e imagen.....	81
4.1	Investigación de mercado.....	81
4.1.1	Fuentes secundarias	81
4.1.2	Fuentes primarias	83
4.1.3	Análisis de encuestas	84
4.2	Análisis del mercado.....	95
4.2.1	Mercado potencial.....	95
4.2.2	Mercado Meta	97
4.3	Análisis de la competencia	100
4.3.1	Competencia directa	100
4.3.2	Competencia indirecta.....	102
4.4	Producto o servicio.....	103
4.4.1	Características tangibles	103
4.4.2	Características intangibles	103
4.4.3	Aspectos innovadores del servicio.....	106
4.5	Precio	107
4.5.1	Políticas de precio.....	107
4.5.2	Estrategias de introducción al mercado	107
4.6	Publicidad y promoción	108
4.7	Resumen de estrategias de mercadotecnia.....	110
4.8	Proyecciones de ventas por 3 años	113
4.9	Imagen de la empresa	114
4.9.1	Definición del nombre	114
4.9.2	Slogan	114
4.9.3	Logotipo.....	114
5.	Producción y operación de la empresa	115
5.1	Definición de todos los productos/ servicios que brindarán	115

5.2	Localización geográfica de la empresa	116
5.2.1	Macro localización	116
5.2.2	Micro localización	116
5.2.3	Materia prima y proveedores	117
5.3	Proceso de fabricación y/o prestación de servicios	117
5.4	Maquinaria y/o herramienta de trabajo	123
5.4.1	Nombre, costo y capacidad de producción	123
5.4.2	Establecimiento del requerimiento de personal	142
5.5	Control de calidad	142
5.6	Infraestructura tecnológica	143
5.7	Identificación de los costos de producción/operación	143
5.8	Punto de equilibrio	144
6.	Administración de Recursos Humanos	146
6.1	Equipo de líderes del proyecto	146
6.1.1	Curriculum Vitae del líder de la empresa Al Fallo	146
6.2	Definición de funciones y responsabilidades	147
6.2.1	Descripción del puesto de Gerente General	147
6.2.2	Descripción del puesto de recepcionista	149
6.2.3	Descripción del puesto de instructor de clase	150
6.2.4	Descripción del puesto de instructor de pesas	152
6.2.5	Descripción del puesto de mantenimiento	153
6.3	Organigrama	154
6.4	Tabla de personal	155
7.	Contabilidad y finanzas	156
7.1	Balance inicial	156
7.2	Estados financieros	157
7.2.1	Flujo de efectivo	157
7.2.2	Estado de resultado por tres años	159
7.2.3	Balance General anual por tres años	160
7.3	Indicadores financieros	163
7.3.1	Liquidez/Prueba del ácido	163
7.3.2	Periodo de recuperación de inversión –pay back	163

7.3.3	Rentabilidad sobre la inversión	163
7.3.4	Rentabilidad sobre el capital	163
7.3.5	Valor Presente	164
7.3.6	Costo Beneficio	164
7.3.7	Tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA)	164
7.4	Resumen financiero.....	165
8.	Aspectos legales	166
8.1	Forma legal	166
9.	Plan de Trabajo en gráfica de Gantt	169
10.	Conclusiones	170
	Apéndice	172
	Bibliografía	179

Índice de tablas

Tabla 1 Etapas de la administración.	12
Tabla 2 Plan de negocios en 7 pasos.	45
Tabla 3 Pasos a seguir para un plan de negocios según Barrow.....	46
Tabla 4 Organización de negocio en 10 pasos.	47
Tabla 5 13 pasos para un plan de negocio exitoso.	48
Tabla 6 Tabla de precio dispuesto a pagar.	93
Tabla 7 Forma de pago seleccionada	94
Tabla 8 Medios de difusión para promociones.....	94
Tabla 9 Segmentación Geográfica del mercado potencial	96
Tabla 10 Segmentación Demográfica del mercado potencial	96
Tabla 11 Segmentación Psicográfica del mercado potencial	97
Tabla 12 Cantidad de viviendas en un radio de 5km.....	99
Tabla 13 Cantidad de habitantes por género en 5km.....	99
Tabla 14 Gimnasios que conforman la competencia directa	101
Tabla 15 Rutinas y clases impartidas en gimnasios en la zona	101
Tabla 16 Horario de servicio de Al Fallo Gym	104
Tabla 17 Horarios de clase de la empresa Al Fallo Gym	106
Tabla 18 Estrategias de introducción al mercado de la empresa Al Fallo Gym.....	108
Tabla 19 Redes sociales a utilizar para la publicidad empresa Al Fallo Gym	109
Tabla 20 Alianzas a utilizar para la promoción de la empresa Al Fallo Gym.....	109
Tabla 21 Medios masivos a utilizar para la promoción de la empresa Al Fallo Gym.....	110
Tabla 22 Proyecciones de venta mensual para el primer año de la empresa Al Fallo Gym.....	113
Tabla 23 Proyecciones de venta anual de la empresa Al Fallo Gym	114
Tabla 24 Elementos del logotipo de la empresa Al Fallo Gym	115
Tabla 25 Equipos y precio para la empresa Al Fallo Gym.....	123
Tabla 26 Equipos multiusos de la empresa al Fallo Gym.....	124
Tabla 27 Equipos para cuádriceps para la empresa Al Fallo Gym.....	125
Tabla 28 Equipos para femoral y glúteo de la empresa Al Fallo Gym.....	126
Tabla 29 Equipos de aductores y pantorrilla para la empresa Al Fallo Gym	127
Tabla 30 Equipos para pecho y espalda de la empresa Al Fallo Gym	128
Tabla 31 Equipos de triceps, biceps y hombro de la empresa Al Fallo Gym.....	130
Tabla 32 Equipos de trapecio y antebrazo de la empresa Al Fallo Gym	131

Tabla 33 Equipos de cintura y abdomen de la empresa Al Fallo Gym	132
Tabla 34 Mancuernas por kilo para Al Fallo Gym.....	133
Tabla 35 Equipos de bancos, racks y barras de la empresa Al Fallo Gym	133
Tabla 36 Barras con peso integrado para la empresa Al Fallo Gym	135
Tabla 37 Discos para aparatos de la empresa Al Fallo Gym	135
Tabla 38 Accesorios complementarios y equipo de cardio para la empresa Al Fallo Gym	136
Tabla 39 Equipo para practica de box de la empresa Al Fallo Gym.....	138
Tabla 40 Accesorios para la clase de Yoga de la empresa Al Fallo Gym	139
Tabla 41 Accesorios y equipo para la clase de Cross Fit.....	139
Tabla 42 Elementos para la clase de Pole Dance de la empresa Al Fallo Gym.....	140
Tabla 43 Equipo de oficina y limpieza de la empresa Al Fallo Gym	140
Tabla 44 Costos variables de la producción por servicio	143
Tabla 45 Costos fijos de la producción por un mes	144
Tabla 46 Unidades e ingreso de equilibrio para la empresa Al Fallo Gym	145
Tabla 47 Descripción del puesto de Gerente General de la empresa Al Fallo Gym.....	148
Tabla 48 Descripción del puesto de Recepcionista de la empresa Al Fallo Gym.....	149
Tabla 49 Descripción del puesto de Recepcionista de la empresa Al Fallo Gym.....	151
Tabla 50 Descripción del puesto de Instructor de pesas de la empresa Al Fallo Gym.....	152
Tabla 51 Descripción del puesto de Mantenimiento de la empresa Al Fallo Gym.....	153
Tabla 52 Sueldos de los trabajadores a corto mediano y largo plazo	155
Tabla 53 Saldo necesario para iniciar la operación de la empresa	156
Tabla 54 Fuentes de financiamiento para el inicio de la empresa.....	156
Tabla 55 Flujo de efectivo del primer año de arranque de la empresa.....	157
Tabla 56 Flujo de efectivo anual.....	158
Tabla 57 Estado de resultados del primer año de arranque de la empresa	159
Tabla 58 Estado de resultados anual	159
Tabla 59 Balance general del primer semestre del primer año de la empresa	160
Tabla 60 Balance general del segundo semestre del primer año de la empresa	161
Tabla 61 Balance general de los primeros dos años de la empresa	162
Tabla 62 Rentabilidad sobre la inversión de 5 años de la empresa Al Fallo Gym.....	163
Tabla 63 Rentabilidad sobre el capital de 5 años de la empresa Al Fallo Gym.....	163
Tabla 64 Flujos de efectivo por los primeros 5 años de vida de la empresa Al Fallo Gym.....	164
Tabla 65 Tasas TIR y TREMA calculadas para la empresa Al Fallo Gym	165
Tabla 66 Plan de trabajo en gráfica de Gantt para la empresa Al Fallo Gym.....	169

Introducción

La presente investigación aborda el tema de un análisis financiero y mercadológico para validar la factibilidad del plan de negocio de un gimnasio en la ciudad de Durango, utilizando como base una metodología específica de investigación descrita por Sampieri (2014).

Este tema fue elegido debido a que para que un emprendedor se convierta en empresario, debe enfrentar retos y luchar en contra de miedos y dudas que se van manifestando a lo largo del camino. Por lo cual, es un tema que despierta interés en analizar, además que a través del producto realizado se puede poner en práctica el plan de negocios que pueda impactar de forma positiva en la comunidad donde se aplica.

El objetivo del presente trabajo es y mediante la aplicación del modelo de incubación, crear un plan de negocio para evaluar la factibilidad de la creación de una empresa del sector terciario, el cual es un gimnasio que se busca ubicar en la ciudad de Durango.

En el primer capítulo se realiza un breve recorrido por los antecedentes históricos de la administración, las necesidades, los aspectos y los principios de la administración, así como las funciones administrativas generales, además de la importancia y razones para realizar un plan de negocios.

A continuación se hará un resumen del contenido de los capítulos en el presente trabajo.

En el primer capítulo se realiza un breve recorrido por los antecedentes históricos de la administración, las necesidades, los aspectos y los principios de la administración, así como las funciones administrativas generales, además de la importancia y razones para realizar un plan de negocios

En el capítulo dos se describe la metodología utilizada en el presente plan de negocio, citando a detalle las secciones que se desarrollaran.

El capítulo tres se redacta la descripción general del negocio, la idea que genera la empresa misma, cual es la necesidad que está cubriendo al mercado y la hace diferente a cualquier otra, así como la misión, visión y objetivos, la participación que tendrá la empresa ante la sociedad y la situación en la que está tanto en el interior como en el exterior analizando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el capítulo cuatro se abordará el tema de la mercadotecnia, primero se hace un estudio del mercado al que se dirige el producto, para que de esta forma las técnicas y estrategias de publicidad y promoción sean adecuadas al mercado meta, sin dejar de lado el estudio de la competencia, las políticas de precio, la imagen de la empresa, el eslogan y logotipo.

En el quinto capítulo se define la operación de la empresa, los productos que ofrecen su localización, la maquinaria y material necesario para iniciar operaciones y los estándares de calidad necesarios para asegurar un buen producto.

El personal de la empresa se define en el capítulo seis donde se habla de las funciones y responsabilidades de cada uno y el lugar que ocupa en la empresa.

Las finanzas se observan en el capítulo siete donde se analizan los estados financieros como estado de resultados, el flujo de efectivo, balance general y algunos indicadores financieros, aplicados a los primeros cinco años de vida de la empresa, que nos hace una evaluación financiera para la aceptación de la empresa.

En el capítulo ocho se citan los requisitos y trámites legales que la empresa requiere para que inicie operaciones, para la protección de la misma así como de sus colaboradores.

En el capítulo nueve, todas las actividades a realizar son aplicadas en tiempo mediante un plan de trabajo también llamado gráfica de Gantt. Para finalizar en el último capítulo se hace un breve resumen de lo que se concluye con el trabajo realizado.

1. Marco teórico

1.1 La historia y la administración contemporánea

La administración ha sido determinante en el progreso económico, en la creación de la riqueza, en la multiplicación de recursos y ha contribuido a modelar a la sociedad. Sin embargo, la acumulación de conocimiento, experiencia y uso de herramientas cada vez más elaboradas dan al administrador moderno la posibilidad de predecir situaciones sobre el mercado, la tecnología, la competencia y el ambiente, entre otros .

La administración evolucionó especialmente a lo largo del siglo xx, cuando las empresas crecieron y adoptaron nuevos conocimientos y tecnologías, fabricaron nuevos productos y compitieron en mercados con nuevas reglas. Se incorporaron diferentes conceptos, nuevas variables y se modificaron los enfoques de análisis para dar respuesta a los retos que les planteaban el cambio.

Se pueden señalar tres momentos críticos en la economía mundial y dos modelos de producción: la producción en masa y la producción flexible, que afectan y son afectados por la administración a lo largo del siglo pasado: (1) la situación económica de principio del siglo xx, cuando se inició el modelo de producción en masa, (2) la economía de la posguerra (1945) cuando la producción en masa se encontraba en su apogeo y (3) la crisis económica mundial, que inició en 1971, cuando el modelo de producción flexible se difundió al mundo occidental. (Claude S. & Álvarez Medina, 2005).

1.2 La administración

1.2.1 Definición de administración

Existen casi tantos conceptos de administración como libros sobre el tema. No obstante, la gran mayoría de las definiciones comparten una idea básica: la administración está relacionada con el logro de los objetivos por medio de los esfuerzos de otras personas.

El término **administración** se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. Considerando que la palabra *proceso* se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes. (Robbins & DeCenso, 2002)

La palabra “administración” se forma del prefijo ad, hacia, y con ministrato; esta última palabra proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter que funge como termino de comparación. (Reyes Ponce, 2004)

La etimología del vocablo minister es, pues, diametralmente opuesta a la de magister (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad – el que ordena o dirige a otros en una función-, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así, la etimología de administración da la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos

Según Reyes Ponce (2004) cita las definiciones dadas por los principales autores en administración, a lo largo de la historia, de la siguiente manera:

- E.F.L. Brech (1983): “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”
- H. Fayol (1979) Considerado por muchos como el verdadero padre de la Administración moderna. “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar, controlar”
- J.A Fernández Arena (**año**): “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

- W. Jiménez Castro (1991): “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y practicas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”
- Koontz y O’Donnell (1994): “La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”
- J.D Mooney (1940): “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da acerca de la organización, a la que define como: “La técnica de relaciones los deberes o funciones específicos en un todo coordinado”
- Peterson y Plowman (1961): “Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.
- F. Tannenbaum (**año**): “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”
- G.P. Terry (1978): “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

Cabe afirmar que se ha hecho común la breve definición de la Administración que la señala como “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”, u “obtener resultados a través de otros”.

Aunque en las definiciones precedentes observarse fácilmente un fondo común, creemos preferible que, orientados por ellas, analicemos objetivamente los hechos admitidos de manera común y como esenciales en nuestro análisis de todo fenómeno administrativo. De esa manera, la definición que propongamos podrá responder mejor la realidad, aprovechando al mismo tiempo lo investigado por los diversos autores. (Reyes Ponce, 2004).

1.2.2 Necesidades y aspectos de la administración

La administración es necesaria siempre que varias personas trabajen juntas en una organización. Las funciones gerenciales deben ser desempeñadas por quien quiera que sea responsable de algún tipo de actividad organizada, funciones que son desempeñadas en todos los niveles de la organización, independientemente del tamaño o tipo de esta.

De acuerdo a lo establecido en el libro Teorías de la administración de Da Silva (2002), los servicios administrativos, que son necesarios en las actividades de todas las organizaciones, tienen las siguientes características:

1. La administración tiene un propósito: realizar actividades con otras personas o por medio de ellas mediante el uso adecuado de los recursos disponibles.
2. La administración se refiere a ideas, cosas y personas: se orienta hacia metas y se enfoca en la acción para alcanzar los resultados planeados.
3. La administración es un proceso social: las acciones administrativas se refieren principalmente a las relaciones entre personas.
4. La administración es una fuerza coordinada: en sus programas, la organización coordina los esfuerzos de los empleados que tienen, cada uno, sus propios valores y aspiraciones.
5. La administración está relacionada con los esfuerzos en equipo: alcanzar ciertos objetivos es más fácil por medio de un equipo que mediante un individuo que trabaja solo.
6. La administración es una actividad: que exige del discernimiento para distinguir los conocimientos y las habilidades que requiere de su desempeño.
7. La administración de un proceso compuesto: es decir está conformada por funciones (planear, organizar, dirigir y controlar) que no pueden ser desarrolladas en forma independiente, el desempeño de cada una de ellas influye sobre las demás.

8. La administración como fuerza creativa y vigorizante de la organización: el resultado de la actividad, en algunas situaciones, es mayor que la suma total de los esfuerzos realizados por el grupo; en suma, la sinergia imprime vida en la organización.
9. La administración es una disciplina dinámica: las funciones administrativas, debido a que no son pasivas, están orientadas hacia el crecimiento de la organización, más que al comportamiento que se ajusta y adapta a sus necesidades de desarrollo.
10. La administración es intangible: es una fuerza invisible, cuya presencia queda evidenciada en los resultados de sus esfuerzos, como son, por ejemplo, el orden, el producto adecuado del trabajo, el clima laboral satisfactorio, la satisfacción personal de los empleados, etcétera.

Derivado de lo anterior cabe mencionar que Da Silva los servicios administrativos los aborda desde la perspectiva de un proceso activo, compuesto y dinámico, proceso, que debe ser planeado y coordinado.

Según Reyes Ponce (2004) coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas y medios diversos orientados a la realización de un fin único.

Hay conceptos similares al de coordinación o relaciones con ella, v.gr.: “cooperación”, pero este se fija más en la “operación” o acción conjunta: parece poner el énfasis en la actividad individual o parcial que se une a otras, en tanto que la coordinación lo pone en la estructuración misma de las acciones.

Otro término usado como equivalente de administración es el de “dirección”, pero esta es más bien uno de los elementos – necesarios y principales, pero no totales- de la coordinación, Como afirman enfáticamente Koontz y O’Donnell, (1994) “ninguna orden para coordinar es capaz de realizar la coordinación por si sola”

De este modo el término “coordinación” es el que responde mejor a la esencia de la Administración, porque abarca:

- ✓ La acción de quien está administrando.
- ✓ La actividad misma que resulta de la administración, o en la que esta se traduce; ya se hagan planes, ya se dirija o mande, ya se organice, etc., en el fondo siempre es coordinar cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.
- ✓ Sobre todo, el fin perseguido debe ser lo decisivo: lo que se busca al administrar es obtener coordinación.

De lo anterior se deduce que el hombre, al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que el solo no podría realizar, o que lograría de manera imperfecta.

Entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia resultante del tipo de maquinaria, de la capacidad del mercado, del monto de capital disponible, etc., ya que esa coordinación no solo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, si no que sin ella cada una de esas eficiencias particulares sería inútil, o por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación, traducida concretamente en la forma como se estructura y maneja una empresa, esta también sujeta a la ley de la máxima eficiencia, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación.

La administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia de la coordinación, y solo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinas, etc.

El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee de manera específica para coordinación es considerada como la

esencia misma de la Administración por la mayoría de los autores más importantes.

1.2.3 Principios de la administración

Un principio representa un elemento básico de conocimiento que explica o relaciona y ayuda a predecir lo que ocurriría si el mismo fuera aplicado.

Un principio es una afirmación básica o una verdad fundamental que ofrece entendimiento y orientación al pensamiento y a la práctica durante la toma de decisiones.

Los principios son desarrollados con el propósito de ayudar a los objetivos tanto a pensar como a actuar.

Se ha logrado desarrollar un grupo de conceptos con base en la experiencia y las investigaciones correspondientes.

Estos principios, según los concibe Joseph L. Massie, solo son “aproximaciones generalizaciones a partir de la experiencia” y, como tales, no deberían ser tratados como reglas rígidas e inflexibles para regular el comportamiento administrativo.

Para Da silva (2002) los principios de la administración, por su naturaleza, son:

1. Dinámicos: son flexibles por naturaleza y cambian permanentemente.
2. Generalizaciones: no pueden ser establecidos con tanto rigor como los de las ciencias físicas, porque los seres humanos se comportan de forma más errática que los fenómenos naturales.
3. Relativos: son relativos y no leyes absolutas que pueden ser aplicados ciegamente en todas las situaciones.
4. Inexactos: están relacionados con el caos y procuran imponer orden en él, mediante la regulación del comportamiento humano en cualquier situación.

5. Universales: la mayoría de ellos puede ser aplicados a cualquier tipo de organización; es decir, se puede aplicar a los negocios, gobiernos, universidades y otras organizaciones no lucrativas, en todo el mundo.

Según George Terry (1978), la utilidad de los principios se funda en la premisa que su observancia permite llevar a cabo una conducta eficiente. Por medio de ellos un gerente puede evitar errores básicos en su trabajo y predecir con confianza los resultados de sus acciones.

Para Harold Koontz (1994), los principios ayudan a las organizaciones a:

- a) Aumentar la eficiencia: prestan apoyo al pensamiento y a la acción;
- b) Cristalizar la naturaleza de la administración: consolidan el conocimiento y el pensamiento, siempre creciente, en el campo de la administración;
- c) Mejorar las investigaciones sobre la administración: esta disciplina actúa sobre seres humanos cuyo comportamiento es en gran medida, imprevisible; los principios ayudan en razón de las generalizaciones de los test del comportamiento, que permiten entender y predecir los hechos que ocurrirían en el futuro;
- d) Alcanzar las metas sociales: desempeñan un papel importante en la mejoría de la calidad y los niveles de vida de las personas.

1.2.4 Funciones de la administración

Las funciones de la administración son las actividades básicas que deben desempeñar los administradores para alcanzar los resultados determinados y/o esperados por las organizaciones. Según Da silva (2002), estas funciones que constituyen el proceso administrativo son:

- Planeación: procedimiento para determinar los objetivos y metas del desempeño futuro de la organización, así como las tareas y los recursos que se usaran para alcanzarlos.
- Organización: proceso para asignar tareas, agrupar actividades departamentales y destinar los recursos a los departamentos.

- Dirección: influencia para que otras personas realicen sus tareas de modo que alcancen los objetivos establecidos, lo que incluye energizar, activar y persuadir a las personas.
- Control: función que se encarga de comparar el desempeño real con los parámetros determinados previamente, es decir, con lo planeado.

En la Figura 2 se muestran las funciones de la administración::

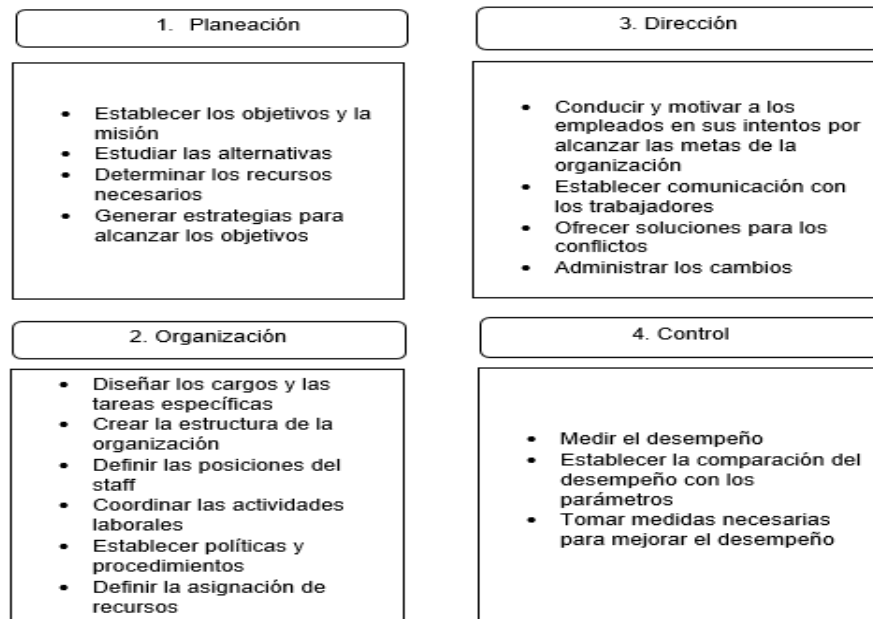


Figura 2 Funciones de la administración. Da Silva (2002)

Como se puede observar en las dos primeras clasificaciones de las funciones de la administración anteriormente mencionadas, dos de éstas clasificaciones corresponden a la organización que se debe realizar antes del inicio de operaciones de la empresa.

Etapas específicas de la administración

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman. Cabe repetir que siendo un proceso único, normalmente se dan simultáneamente varias de estas etapas; con todo, lo ordinario es que alguna o varias de ellas predominen en cada momento de la administración.

Por otra parte, los actos administrativos que se encuentran en los puntos de conexión entre dos etapas no siempre pueden atribuirse con toda claridad a una función u otra, como ocurre siempre que trata de fronteras del conocimiento.

Tabla 1 Etapas de la administración.

FASE	ELEMENTO	ETAPA
MECÁNICA	1.-PREVISIÓN	Objetivos: Investigaciones: información y supuestos alternativas
	2.- PLANEACIÓN	Políticas Procedimientos Programas Presupuestos pronósticos Estrategias y tácticas
	3.- ORGANIZACIÓN	Funciones Jerarquías Obligaciones
DINÁMICA	4.- INTEGRACIÓN	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5.- DIRECCIÓN	Autoridad Comunicación Delegación Supervisión
	6.- CONTROL	Su establecimiento Su operación Su evaluación

Fuente: Elaboración propia

De este modo, la fase mecánica de la administración es fundamental, ya que de esta se deriva la fase dinámica, por tal motivo es muy importante para administrar de manera óptima, el diseño de los elementos y las etapas que se mencionan en la primera fase en la tabla anterior, sobre todo en el emprendimiento de una empresa.

1.2.5 Funciones administrativas generales

El buen gerente desempeña con habilidad cuatro funciones administrativas funcionales: planeación, organización, dirección y control (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002). Sin embargo la cantidad de tiempo dedica a cada una depende del nivel de la labor.



Figura 3 Funciones Administrativas. Fuente: Elaboración propia)

De las cuatro funciones administrativas mencionadas y como se muestra en la figura 3, son funciones que están en sintonía y en retroalimentación entre sí, sin embargo, se puede partir como primera función administrativa la planeación, sobre todo en el caso de emprendimiento de una empresa ya que ésta definirán el rumbo y las acciones iniciales para el desarrollo de las actividades de la organización.

Para Hellriegel (2002) en general, la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones. 1) Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social. 2) identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas. 3) decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.

Por otra parte, a principios del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, que se conocen como el proceso administrativo. Estas son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Robbins & DeCenso, 2002)

Dado que las organizaciones existen por un objetivo concreto, entonces alguien debe definir ese objetivo y los medios para cumplirlo. Ese alguien es un gerente.

Para Robbins (2002) planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

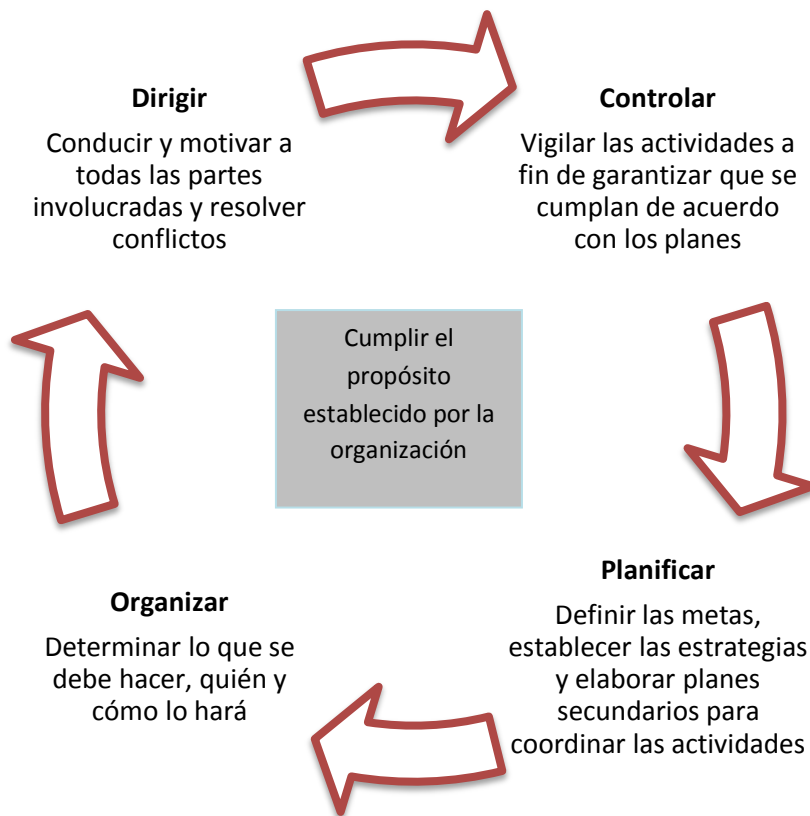


Figura 4 Diagrama para cumplir propósito de una organización. Fuente: Robbins (2002).

En comparativa, la etapa de planeación para Hellriegel y Robbins coincide en la definición de metas y estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa, sin embargo Robbins no menciona que en esta etapa se debe contemplar la

identificación y asignación de los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.

Adicionalmente, Los gerentes también se encargan de diseñar la estructura de la organización. Esta actividad se llama **organizar**. Organizar incluye determinar qué tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones.

Reyes (2004) cita a Gulick, quien señala que las actividades administrativas se dividen en los siguientes elementos: 1) planeación, 2) organización, 3) integración, 4) dirección, 5) coordinación, 6) operación, 7) comunicación y 8) control presupuestal. Quien resalta que se encuentra fácilmente una duplicación innecesaria de varios de estos elementos que, en nuestra opinión, solo conduce a confusiones.

Recogiendo lo más útil, de las diversas clasificaciones de los elementos se tomará la siguiente división y clasificación de actividades administrativas:

- ✓ Previsión. Responde a la pregunta: ¿qué puede hacerse?
- ✓ Planeación. Responde a la pregunta: ¿qué se va hacer?
- ✓ Organización. Responde a la pregunta: ¿cómo se va a hacer?

Estos tres elementos se refieren a la fase mencionada anteriormente como mecánica. Existiendo una segunda fase, dinámica, que contempla la integración, dirección y control.

Previsión

La previsión consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles. (Reyes Ponce, 2004)

Así pues, la previsión comprende tres etapas:

1. *Objetivos.* A esta etapa corresponde fijar los fines. Como estos son de hecho muy diversos y están ligados entre sí, veremos sus diversas clases al hablar de la previsión.
2. *Investigaciones.* Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse: información y supuestos.
3. *Alternativas.* Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a través de la información a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

Principios generales de la previsión

La palabra previsión (de prever: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes; por ello, la previsión es básica para la planeación. (Reyes Ponce, 2004)

Para hacer previsiones es indispensable:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores positivos y negativos que ayudan u obstaculizan la búsqueda de esos objetivos
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que permitan escoger alguno de ellos para realizar los planes.

Así pues, puede definir la previsión como el elemento de la administración en el que con base en la consideración de las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse reveladas por una investigación técnica se determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzaran certeza completa ya que por el número de factores y la intervención de decisiones humanas siempre existirán en la empresa un riesgo; no obstante tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria la que será mayor cuanto más pueda apoyarse en una experiencia pasada, propia o ajena y cuando más pueda aplicarse a dichas experiencias de métodos de investigación estadísticos o de cálculo de probabilidad.

Principios de objetividad

El éxito de una empresa y de casa operación descansa en la cantidad y calidad de la información de que disponga.

Cuanto mayor sea el análisis, combinación, afinamiento, etc., de los resultados pasados y la corrección de las previsiones sobre lo que realmente vaya ocurriendo, estos presupuestos irán teniendo mayor validez.

Principio de la medición

Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no solo cualitativamente sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

Aunque incurren en un error aquellos que consideran la diferencia entre lo científico y lo no científico, radica en que lo primero puede determinarse no solo cualitativamente, sino aun cuantitativamente, si es indiscutible que tratándose de las cosas de tipo técnico la cuantificación añade seguridad y precisión.

Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende las siguientes etapas:

1. *Políticas*. Principios para orientar la acción
2. *Procedimientos*. Secuencia de operaciones o métodos
3. *Programas*. Fijación de tiempos requeridos para cada acción

4. *Presupuestos*. Que no son sino programas en que se precisan unidades, costos, etc., y los diversos tipos de “pronósticos” en los que aquellos descansan.
5. *Estrategia y táctica*. Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso, y concretos, en el segundo.

Organización

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones jerárquicas y obligaciones individuales necesarias en un organismo o social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se advierten claramente las tres etapas:

- 1- *Funciones*. La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 2- *Jerarquías*. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
- 3- *Puestos*. Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

La palabra organización viene del griego “**órganon**”, que significa instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra “organismo” (Reyes Ponce, 2004). Este implica necesariamente:

- a) *Partes y funciones diversas*. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- b) *Unidad funcional*. Esas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico-
- c) *Coordinación y autoconstrucción*. Precisamente para lograr ese fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

Tan grande es la importancia de la organización que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico lo cual es inadecuado, por las características mencionadas de la fase mecánica.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos referente a la parte llamada mecánica administrativa, y los aspectos prácticos bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser” y “lo que es”.

1.3 Organización empresarial

Las organizaciones son entidades dinámicas muy complejas que pueden ser conceptuadas de diversas maneras. La definición más común según Da Silva (2002) dice que "Una organización se define como dos o más personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o metas comunes".

En alusión a esto Hellriegel (2002) agrega “sean cuales sean las metas de una organización, la labor de los gerentes es colaborar para que logre tales objetivos”.

Esta definición implica los siguientes aspectos:

Primero, las organizaciones están compuestas por personas. Aun cuando esto parezca obvio y simplista, entender y preciar el componente humano es importante debido a la complejidad de las relaciones sociales y a la variabilidad o diversidad que ellas generan.

El componente humano hace de las organizaciones uno de los sistemas más complejos y presenta a los investigadores de ellas y de la administración el más crítico de sus desafíos.

Segundo, cuando las personas trabajan juntas, ocurren, necesariamente, varias cosas. Es preciso "dividir el trabajo entre las personas" y "conseguir a las que tengan ciertas habilidades o conocimientos".

Tercero, las organizaciones deben ser límites, es decir delimitaciones, que parecen simples de definir pero que, en realidad, no lo son. Determinar cuáles actividades debe realizar y cuáles deberá encargarse su realización a otras organizaciones.

El cuarto sostiene que las organizaciones son estructuras que persiguen ciertos propósitos y que pretenden alcanzar determinados objetivos. No solo son agrupamientos transitorios, temporales, de personas, si no que existen para alcanzar objetivos y metas permanentes.

Las organizaciones de nuestros días enfrentan diversos desafíos clave, independientemente de que sean ricas, poderosas, con una larga tradición, o principiantes en el mundo de los negocios.

1.3.1 Organizaciones lucrativas y no lucrativas.

Robbins (2002) plantea la interrogante ¿el quehacer del gerente es igual en una organización lucrativa que en una no lucrativa? La respuesta según el autor es, la mayoría de las veces, afirmativa.

Sin importar cuál sea el tipo de organización en la que trabaje un gerente, su labor tendrá cosas en común con todos los demás puestos administrativos. Todos los gerentes toman decisiones, establecen objetivos, crean estructuras que operan en las organizaciones, contratan y motivan a los empleados, garantizan la legitimidad de la existencia de la organización y consiguen apoyo político interno para poder poner en práctica los programas.

Por supuesto, existen algunas diferencias que vale la pena señalar. La más importante es la forma de medir el desempeño. La utilidad, o los "beneficios", es una medida inequívoca de la eficacia de una organización mercantil. Las organizaciones no lucrativas no cuentan con una medida universal similar.

Según lo mencionado por Robbins (2002) categoriza a los gerentes en tres niveles; primer nivel, nivel medio y alto; lo resalta es la proporción que le otorga a las actividades administrativas, conforme sube el nivel se considera un aumento en la importancia en actividades relacionadas con la organización y planificación, esto en el supuesto que a medida que se tiene una buena planeación y organización se simplifican las tareas de dirigir y controlar, en otras palabras, el diseño y esfuerzo empleados en la fase mecánica tiene un efecto positivo en la fase dinámica de la administración ya que facilita esta tarea en forma significativa.

1.3.2 Fines de la empresa

El fin inmediato de la empresa es la producción de bienes y servicios para un mercado. En efecto, no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretenda llenar con su producción.

Sus fines mediatos suponen analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios. Es necesario hacerse aquí una división entre la empresa pública y privada.

1.3.3 Administración pública y privada

La administración se divide en dos clasificaciones, pública y privada, el criterio para distinguir estas dos grandes especies de la administración, es aparentemente, muy sencillo: cuando se trata de lograr la máxima eficiencia con el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública, cuando se busca la de un organismo de tipo privado, estamos en la administración privada. (Reyes Ponce, 2004)

La empresa privada

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. (Robbins & DeCenso, 2002)

Se ha hablado de un beneficio económico más bien que de "utilidades", para comprender todos los casos, atendiendo solo a la diferencia entre lo que se

invierte y los que se obtiene. Señalando que esto no puede obtenerse si la producción de la empresa no responde a una necesidad más o menos generalizada o social.

1.4 Plan de negocios. Fundamentación teórica y metodológica

Trabajos recientes acerca de los ciclos de vida de las organizaciones sostienen que las etapas principales que caracterizan el desarrollo de las mismas son cuatro.

A continuación se definen cada una de las etapas del ciclo de vida de una organización descritas por Da Silva (2002):

1.-Etapa de emprendimiento: al inicio de la vida de una organización. La mayor importancia se adjudica a la creación del producto y de la supervivencia en el mercado. Los fundadores son emprendedores y dedican toda su energía a llevar a cabo las actividades técnicas de la producción y la mercadotecnia.

2.- Etapa de colectividad: Surge un liderazgo y la organización comienza a desarrollar metas claras y dirección.

3.- Etapa de formalización: esta etapa involucra la implementación y el uso de reglas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación es menos frecuente y más formal. Se suman a la organización funciones y personas con altos niveles de especialización; la alta dirección se preocupa por aspectos como la planeación y la estrategia organizacional.

4.- Etapa de elaboración. La organización madura; ya es grande, con extensos sistemas de control, reglas y procedimientos; los administradores tratan de desarrollar una orientación de equipo.

Da Silva menciona que es muy importante resaltar que 84% de los negocios que pasan de su primer año de vida quiebran en los siguientes cinco años, porque no consiguen superar la etapa de emprendimiento. Además la transición se hace más difícil a medida que las organizaciones progresan hacia las etapas futuras de sus ciclos de vida.

Al analizar la literatura acerca de cómo realizar un plan de negocios, la gran mayoría de las obras escritas en relación a este tópico, comienzan subrayando la iniciativa y el valor de los individuos para realizarlo y desde luego posteriormente, emprenderlo.

En ese sentido cabe cuestionarse cuántas de las grandes ideas de negocio quedan simplemente en eso, en una idea, y otras cuántas quedan en simples papeles de trabajo o pláticas entre amigos y familiares. Es pues de vital importancia tener un buen espíritu emprendedor y aunado a ello, realizar un plan de negocios, que si bien no garantiza que el negocio se materialice y obtenga el éxito que se pretende, si dará una base bastante sólida para alcanzar lo previsto por las personas que pretendan desarrollarlo.

En el presente documento, se explicará cada una de las etapas de un plan de negocios, desde su conceptualización, hasta las estrategias administrativas y de mercadotecnia que lo componen.

1.4.1 Espíritu emprendedor

El reto del administrador en el siglo xx es administrar el cambio y la diversidad en un ambiente extremadamente competitivo. La globalización y la regionalización presentan retos y oportunidades diversas. (Claude S. & Álvarez Medina, 2005)

A medida que el contexto de las empresas siga cambiando, se presenta una tendencia que resulta evidente: cada vez son más las personas que inician sus negocios propios. (Robbins & DeCenso, 2002)

Primero se tiene que definir el término emprender, que proviene del latín *in*, en, y *prendere*, coger o tomar, que en el ámbito de los negocios, emprendedor es un empresario, el propietario de una empresa comercial con fines de lucro. Finley (1990) citado por Alcaraz R. (2006).

Sin embargo por otra parte, el término emprendedor también es utilizado para describir a cualquier miembro de la economía que huye de la rutina y cuyas

actividades son novedosas de alguna forma. Se caracteriza por su capacidad de crear e innovar.

Esta visión es compartida por Steinhoff, Burgess (1993), Siropolis (1990) y Druker (1999); citados por Alcaraz R. (2006) "Hace negocios exitosos, el que desarrolla nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado".

De una manera más técnica, para Robbins & DeCenso (2002), Emprender es el proceso de iniciar una empresa mercantil, organizar los recursos necesarios y asumir los riesgos y las recompensas.

Hebert, Link (1998) y Hatten (1997), citados por Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro "Fundamentos de Mercadotecnia" (1999), lo definen como aquel que se especializa en asumir la responsabilidad de las decisiones que tienen que ver con la localización y el uso de bienes, recursos e instituciones, es decir como un "ágil captador y aprovechador de información y recursos", mientras que Kuratko y Hotgetts (2002) hablan sobre el valor agregado que da el emprendedor a todo proceso o actividad en la que interviene. (Kotler & Armstrong, 2009) (Kuratko & Hodgetts, 2002)

Lo cierto es que el emprendedor debe reunir ciertas cualidades o características que le permitan detectar una oportunidad y saber aprovecharla exitosamente con "dinamismo creativo" sabiendo manejar problemas gracias a su autoconfianza (Alcaraz Rodríguez, 2006).

Otra forma de definir emprendedor es derivado de entrepreneur, originado del verbo francés *entreprendre*, que significa "encargarse de ", tal como señala Jennings (1994).

Además de las características que los emprendedores tienen, también existen diferentes tipos, según su personalidad como lo cita Chiavenato (2004): administrativo, oportunista, adquisitivo, Incubador, imitador.

Otra forma de clasificarlo es según la razón por la que emprende, ya sea por aprovechar la oportunidad o por su situación desfavorable, por ejemplo desempleado.

Mc Clelland (1971) citado por Kuriloff y Hemphill (1983), señala que el emprendedor es una persona con necesidades psicológicas básicas: necesidades de logro, de afiliación y de poder.

También se pueden clasificar como emprendedor interno si emprende dentro de una empresa que no es la suya, y emprendedor externo cuando inicia su propio negocio con fines de lucro.

Características del emprendedor

Los emprendedores muestran ciertas características de comportamiento que se manifiestan y combinan de diferentes formas y en distintos grados de intensidad distinguiéndolas de las demás personas, las cuales se explican a continuación, que integran las competencias que todo emprendedor debe desarrollar (Amaru Maximiano, 2009)

1. Creatividad y capacidad de implementación. El emprendedor, es una persona que tiene la capacidad de idear y realizar cosas nuevas, es la combinación de estas dos características la que lo diferencia de cualquier otra persona.
2. Disposición para asumir riesgos. Arriesgarse es tener el valor de enfrentar la posibilidad de un fracaso o pérdida. Las recompensas son inciertas y sólo las dificultades resultan visibles, pero el emprendedor está dispuesto a superarlas. La tendencia a asumir y superar los riesgos es una característica básica del emprendedor.
3. Perseverancia y optimismo. El emprendedor sabe que la supervivencia depende de la persistencia de su esfuerzo para enfrentar riesgos y dificultades, que se combinan con sacrificios personales y esfuerzos adicionales, colaborar con los subordinados, pero también son optimistas, tienen la visión del éxito, enfrentan obstáculos con decisión con miras a resolver los problemas y lograr resultados positivos.

4. Sentido de independencia. Los emprendedores prefieren depender de su capacidad de enfrentar la incertidumbre que trabajar para otros, expresan confianza en su capacidad de completar tareas difíciles y enfrentar desafíos.

En este sentido, se puede mencionar que éstas son las principales características, a lo que se puede añadir es que el emprendedor debe utilizar cada una de ellas para superar la etapa de emprendimiento, resaltando que el diseño y elaboración de un plan facilitara su tarea.

1.4.2 Plan de negocios

Según Alcaraz R. (2006) “Es una herramienta que permite realizar al emprendedor un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos, así mismo es un medio para concretar ideas; es una forma de ponerlas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor.”

Se puede decir que es una serie de pasos para la concepción y desarrollo de un proyecto, permitiendo alcanzar metas determinadas que facilita la toma de decisiones, previendo y canalizando los recursos eficientemente. Incluidos dentro de las cuatro estrategias antes mencionadas, un plan de negocios abarca siete grandes áreas:

1. Naturaleza del proyecto (Descripción de la empresa, producto o servicio)
2. Mercado (Competencia y 4P's de mercadotecnia)
3. Sistema de Producción (El proceso de elaboración del producto)
4. La Organización (Sistema administrativo)
5. Aspecto Legal
6. Finanzas
7. Proceso de Planeación y Arranque

Así mismo, un plan estratégico de negocios explica los siguientes aspectos:

- Dónde se encuentra el emprendedor
- Muestra a donde va
- Marca señales para evaluar avances (tabla de Gantt)
- Ayuda a salvar los inevitables obstáculos
- Facilita a definir mejor la visión
- Mejor aprovechamiento de recursos y oportunidades, como personal y equipo.

Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar a sus administradores, socios e inversionistas, los planes, estrategias y tácticas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales. El plan de negocios contiene tanto objetivos estratégicos como tácticos y puede ser formal o informal (Balanko, 2008).

También un plan de negocios es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora y en él, plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo, indica los objetivos a alcanzar y las estrategias a seguir. Consiste en redactar, con método y orden, los pensamientos que tiene en la cabeza (Velasco, 2007).

Como podemos observar, las anteriores definiciones nos marcan a groso modo, tanto la conceptualización como la importancia de realizar y contar con un plan de negocio. De acuerdo con Velasco (2007), la planificación de un negocio, es parte fundamental para el logro de los objetivos y metas de la organización. Por otra parte Viniegra (2007), comenta que hoy en día es muy común, el hablar de manera paralela de un proyecto de inversión con un plan de negocios y más aún, cuando nos acercamos a una persona con capital o a una institución financiera, con el fin de obtener el capital necesario para iniciar dicho proyecto.

Un plan de negocios debe incluir 20 páginas máximo con un resumen ejecutivo atractivo para enganchar a los inversionistas. Deberá estar redactado en tercera persona y sustentando los datos expuestos con fuentes comprobables y números confiables, comentó el director y socio fundador de la consultora de negocios ASENDE, Néstor Ojeda, citado por Samantha Álvarez (2014).

1.4.3 Importancia y Razones para Realizar un Plan de Negocios.

En el México de los años 80's, bastaba con presentar algunos estados financieros con sus respectivas proyecciones, para emprender un propósito y de igual forma, ir planeando sobre la marcha el rumbo deseado, o el imaginado para el negocio por parte del emprendedor.

Afortunadamente de un tiempo a la fecha se ha asentado más la cultura dentro de los pueblos latinoamericanos y en especial en México, sobre la elaboración de un plan de negocios antes de iniciarlo y conseguir solo así el capital para su consumación.

Esto radica fundamentalmente en saber los alcances y la magnitud que esto conlleva, principalmente por que dicho plan abarca y cubre prácticamente todas las áreas del negocio o empresa.

Aunado a esto, es una carta de presentación para los inversionistas en la búsqueda de apoyos y créditos, con la finalidad de obtener una reducción de riesgos, mediante el uso de la información que ayude a determinar la factibilidad mercadológica, técnica y económica del proyecto.

Indispensable Tener un Plan de Negocios

De acuerdo con datos de Nafin, 86% de los nuevos negocios desaparecen en dos años. Trabajar con más orden que con entusiasmo puede ser clave. (Labastida, 2014)

Cada proyecto o negocio necesita un plan de negocios, con la finalidad de tener una ruta para abordar las oportunidades y obstáculos inesperados que

depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio.

Un plan de negocios es parte del proceso de prepararse para un negocio. Es una actividad que requiere un pensamiento honesto sobre su concepto del negocio, la oportunidad del negocio, el panorama competitivo, las claves para el éxito y las personas que estarán involucradas.

Los elementos claves que se deben analizar en el plan de negocios son: el mercado, la propuesta de valor, los canales de distribución, los clientes, los ingresos, los recursos, los aliados y los costos. (INADEM, 2016).

En la guía de gestión de la pequeña empresa (1994) se menciona que realizar un plan de negocios es necesario para evitar el desperdicio, en este sentido, menciona tres características principales de esta área, la primera es evitar el desperdicio de dinero, ya que reduce las capacidades económicas y financieras de la empresa, la segunda, el desperdicio de tiempo, para evitar dedicar tiempo y esfuerzo excesivo por falta de planeación y la tercera, es el desperdicio de oportunidades, pues, reduce el potencial de crecimiento y desarrollo de la empresa.

Análisis de la Industria, Giro o Negocio en Particular

En este análisis se toma en cuenta las condiciones actuales del sector económico, industria, giro o específicamente el negocio en que va incursionar la empresa, así como las situaciones futuras que se puedan prever. El conocer el crecimiento o desarrollo de las ventas en los últimos 5 años y una proyección para los próximos dos. Ubicar los riesgos y oportunidades que la industria ofrece, así como toda la información que se pueda obtener del negocio.

Para Balanko (2008), se deben de analizar los factores y enfoques externos de la compañía como:

- Tendencias de la Industria
- Composición del Mercado

- Ambiente Competitivo
- Tendencias Demográficas
- Clima Económico
- Papel de la Tecnología

Sin embargo, debemos tener muy claro que esto es enunciativo y no limitativo, ya que existen otros aspectos a examinar al realizar un análisis sobre sector, industria, giro o negocio; como son los sociales, legales y políticos que puedan interferir con la actividad del negocio a establecer.

Análisis del Mercado

En lo que se refiere a la Mercadotecnia, se considera al proceso de planear el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios que se ofrecen, así como la definición de producto con base en las preferencias del consumidor, creando un intercambio entre empresa y consumidor que satisfaga los objetivos tanto del cliente como de la propia organización (Alcaraz R., 2006).

Los objetivos de mercadotecnia deben ser los primeros en definirse de acuerdo a lo que se desea lograr con el producto o servicios en cuanto a las ventas, distribución y posicionamiento en el mercado. Se debe tomar en cuenta el lugar en el que se planea incursionar, ya sea local, nacional o internacional; así como el tiempo a corto, mediano y largo plazo, que van de hasta dos, hasta cinco y más años respectivamente (William, 1993).

Por otra parte muchos emprendedores, al asumir que conocen bien a su público objetivo, no realizan un análisis exhaustivo de este, lo cual al final suele traducirse en un producto que no llega a satisfacer del todo sus necesidades o deseos o, peor aún, en un mal pronóstico de las ventas y, por tanto, de las utilidades del negocio.

La parte del análisis del público objetivo es probablemente la parte más importante de un plan de negocios y, por tanto, a la que se le debería prestar la mayor atención, ya que es a partir de esta que se formulan las estrategias de marketing y, sobre todo, que se realiza el pronóstico de la demanda, el cual posteriormente servirá para hacer el pronóstico de ventas. (Crece negocios, 2015).

Balanco (2008), afirma que uno de los errores más fáciles de cometer dentro de la elaboración de un plan de negocios, es suponer que hay un mercado para el que pretendamos producir, ya sea un producto o servicio. Solo porque se piense que se tiene una gran idea, no significa que exista un mercado para ello. El análisis de mercado proporciona el conocimiento de la estructura y el tamaño del mercado, así como la información concerniente al ambiente que influye directamente en él.

El mismo autor menciona que para poder disponer de una buena base en el análisis de mercado, se debe realizar una investigación de campo donde se apliquen las técnicas necesarias para obtener una respuesta clara a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quieren comprar los clientes?
- ¿Cómo quieren comprarlo?
- ¿Cuándo quieren comprarlo?
- ¿Cuáles son sus preferencias y percepciones de compra?
- ¿En dónde está localizado el mercado?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado?
- ¿Cuáles factores externos influyen en la actividad del negocio de este mercado?
- ¿Qué tan sensible es el mercado a grandes cambios radicales?

Una vez elaboradas, aplicadas y respondidas las preguntas anteriores, y de igual manera, definidos los comportamientos y alcances de la industria y del mercado, se debe hacer una descripción a detalle del producto a vender, ya sea un bien o un servicio.

Para Balanco (2008), el siguiente paso a la delineación antes mencionada, es una narrativa a detalle de lo que el negocio pretende vender. No se debe minimizar esta sección solo porque no se esté bien familiarizado con el producto (bien o servicio), sino que cualquier persona que lea el plan de negocios, lo debe de entender de igual manera que quien lo elaboró, en especial alguien quien

pueda ayudar a materializarlo, como por ejemplo un inversionista o algún banquero.

El mismo Balanco (2008) menciona otros factores que también se deben revisar y analizar en el mercado, como son la competencia directa e indirecta, así como los sustitutos potenciales del producto. El análisis de la competencia se deben identificar dos aspectos básicos: Fortalezas y Debilidades, debiendo seguir en la medida de lo posible, 10 pasos estratégicos para obtener información de la competencia:

1. Proveedores
2. Informes anuales
3. Telefonee a la competencia
4. Hable con sus clientes
5. Revise las publicaciones periódicas y las especializadas
6. Revise el sitio en la red de la empresa
7. Platique con los empleados
8. Visite a sus competidores en las ferias comerciales locales
9. Revise los informes y perfiles de la industria local
10. Vea la publicidad de sus competidores

Uno de los errores comunes al realizar un plan de negocios es subestimar a la competencia. Es decir, no investigarla ni analizarla en profundidad. Es posible que se piense que el producto será atractivo e innovador, y que sorteará fácilmente a la futura competencia, pero debe recordarse que en cuanto el producto empiece a tener éxito y ser conocido, la competencia tendrá noticias de ello y no se quedará con los brazos cruzados. (Entrepreneur Media Inc., 2010)

Fundamental del análisis de mercado radica precisamente en la investigación de mercado, ya que mediante ésta se podrá conocer las necesidades y preferencias de los consumidores así como el cómo y cuándo quieren que sean

satisfechas. Una herramienta básica que se utiliza para obtener esta información es la encuesta.

Para comenzar se deberá definir el tamaño del mercado, es decir cuántos y dónde están los clientes potenciales o hacia quiénes se dirigirá nuestro producto, basándose en información confiable, por ejemplo el sexo, edad, estado civil e ingreso mensual; definiendo un segmento de mercado específico que nos permita conocer sus características.

Al obtener esta información se puede estimar un consumo aparente, al conocer cuántos son los clientes potenciales y cuáles son sus hábitos de consumo, lo que permite proyectar una demanda potencial en el corto, mediano y largo plazo.

Tras analizar el entorno y averiguar algunas cosas, la gerencia debe evaluar lo que ha encontrado en términos de las oportunidades que podrán explotar la organización, y las amenazas que tendrá que afrontar. (Robbins & DeCenso, 2002)

Por otra parte, la descripción y participación de la competencia ayudará según Alcaraz, (2006), a definir los siguientes puntos:

- Desarrollar la entrada del nuevo producto al mercado
- Ofrecer innovaciones de forma periódica
- Desarrollar nuevos productos
- Intensificar la lucha por ganar participación a través de campañas publicitarias

Para poder conocer esta participación será necesario identificar a los principales competidores, el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado.

El diseño y aplicación de la encuesta son claves para obtener la información válida de acuerdo a nuestros propósitos, con preguntas cuantificables, sencillas y

claras. Una vez obtenida la información, se deberá tabular y comparar, o referir con el total de la población o clientes potenciales, para concluir sobre las preferencias y así poder hablar de generalidades.

Esta información se utilizará al especificar la distribución y los puntos de venta después de saber las necesidades de los clientes y cómo prefieren adquirir el bien. Elegir el canal de distribución óptimo es de vital importancia, ya que de acuerdo al planteamiento de Alcaraz (2006), se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Costo del canal y centro de distribución
- Control que pueda tenerse sobre el precio y calidad al consumidor final
- Conveniencia para el consumidor del punto de venta
- Capacidad de la empresa para distribuir el producto

También según Alcaraz (2006), al dar a conocer nuestro producto al cliente final, concluirán los esfuerzos internos y ya solo faltará, dar presentación al producto mediante el empaque y etiqueta.

La publicidad constará entonces en una serie de actividades necesarias para hacer llegar el mensaje al mercado meta, su objetivo es crear un impacto en el cliente potencial que lo mueva a comprar el producto haciendo uso de los principales medios de comunicación adecuados para llegar al mercado meta.

El establecer el precio del producto es una variable que se relaciona con las otras tres de la mezcla de mercadotecnia; plaza, publicidad y producto. La fijación del precio es una de las variables más importantes ya que influye directamente en la decisión de compra del consumidor final, por lo que hay que recordar a qué mercado va dirigido. Al establecer el precio como una herramienta de diferenciación, ya sea por debajo de la competencia, arriba o parecido; debe examinarse las ventajas y desventajas sin descuidar los márgenes de ganancias.

Descripción de Productos y Servicios

La definición del producto o servicio que se va a ofrecer deberá ser detallada, especificando las características del producto y la variedad con la que se cuenta, elaborando una descripción detallada de lo que el negocio venderá, definiendo con claridad la línea de productos o servicios y su mezcla. Se debe definir la amplitud y profundidad del producto o servicio que se ofrece, especificando su posicionamiento en el mercado.

El posicionamiento es declarar explícitamente lo que el negocio representará y ofrecerá. "Posicionar es identificar qué es lo que usted puede entregar mejor que nadie y que satisfaga una necesidad no cubierta en el mercado" Rice Jennifer (2011).

Es importante en la planeación de todo negocio, tener en cuenta siempre el ciclo de vida que tiene todo producto o servicio. Desde su nacimiento con la Idea, su Introducción al mercado, la curva de aprendizaje y crecimiento, su madurez y consolidación, reestructuración para mantenerse en el mercado y el que debe tardar lo más posible, su declive.

Descripción del Negocio en Misión y Visión

De conformidad con el planteamiento de Alcaraz (2006), un resumen ejecutivo formal en su modo más directo, no es más que un documento que contiene una declaración seria donde se presentan las características de la empresa, se explica su misión, que en pocas palabras, es la razón de ser de la empresa; y su visión, referida a la manera en que se ve la empresa años más adelante al cumplir con su misión.

En este sentido Robbins y DeCenso (2002) mencionan que para poder desarrollar la estrategia establecida para la administración, los miembros de ésta primero tienen que identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

El documento mencionado debe contener además, algunos datos trascendentales como la fecha en que se constituyó la empresa, el nombre y dirección de su casa matriz o corporativa, el objeto de su creación, su (s) fundador

(es), producto o servicio de innovación ofrecido, planes y metas en el corto, mediano y largo plazo, marca e identidad y la estructura legal de la empresa, entre otros.

Como parte de la naturaleza del proyecto, en este documento encontramos todo lo referente a la definición del negocio, es decir la justificación del por qué se eligió ofrecer ese producto o servicio en específico de acuerdo a la necesidad que satisface o de qué manera resuelve cierto problema.

Se iniciará entonces por dar nombre a la empresa que reúna las siguientes características:

- Sea descriptivo según el giro de la empresa
- Original y atractivo
- Claro y simple
- Significativo
- Agradable

La descripción de la empresa se hará de acuerdo al giro de la misma ya sea industrial, comercial o de servicio. Las industrias se subdividen a su vez por tipo de industria, como es la de los centros holísticos, la restaurantera, de la harina, del reciclaje de acero, de purificación del agua, alimentaria y otras. Existen también tantos tipos de comercio como tamaños, agrupaciones de productos o formas de atención al cliente existan, como son los ferreteros, del calzado, entre otros. Es el mismo caso el de servicios, donde tenemos por ejemplo de salud, educación o seguridad.

Habrá entonces que hacer la misión de la empresa que es su razón de ser, propósito o motivo por el cual existe y da guía a las actividades de la misma. Esta debe tener características atemporales como la calidad, la orientación al cliente y la filosofía por la que se distingue y debe ser amplia, motivadora y congruente, que refleje los valores de la empresa.

La misión de una organización debe dar respuesta a tres preguntas: ¿qué necesidad o problema resuelve?, ¿quiénes los clientes a quienes se pretende llegar? y ¿cómo se pretende satisfacer la necesidad del consumidor? Las objetivas respuestas a estas preguntas, será en sí la tarjeta de presentación de la empresa.

Objetivos y visión son los pasos intermedios que determinan el rumbo de la empresa. Se especifican mediante el establecimiento de metas ya sea en el corto plazo que son de 6 y hasta 24 meses de la introducción del producto, el mediano plazo que es de 25 a 60 meses y el largo plazo de 61 a 120 meses o más, siendo importante asignar recursos y actividades específicas a responsables concretos.

Las metas establecidas deben tener las siguientes características:

- Ser alcanzables en el plazo fijado
- Definir actividades y líneas generales de acción
- Ser medibles, cuantificables
- Ser claros y entendibles

1.4.4 Estructura del plan de negocios

Existen varias propuestas para estructurar un plan de negocios, como la de Paul Barrow (2001), en su libro “Cómo Preparar y Poner en Marcha Planes de Negocio”, donde se aclara que no existe un ningún camino o estrategia perfecta para triunfar en los negocios, pero es necesario escuchar las ideas de los demás y de los expertos, y sobre todo, planear el curso a seguir para alcanzar el objetivo primordial del negocio.

Otra propuesta es la que hace Greg Balanko-Dickson (2007), en su texto “Cómo Preparar un Plan de Negocios Exitoso”, que presenta diferentes opciones de planes para distintos tipos de negocio y hasta algunas consideraciones especiales para negocios específicos. Ofrece una diversidad de consejos para casos concretos y presenta un capítulo sobre “Las 10 Secciones de un Plan de Negocios”.

Es indiscutible que la alternativa presentada por Harvard Business Press, de Boston Massachusetts (2009), para “Crear un Plan de Negocios”, permite de manera sencilla comprender la secuencia metodológica más acertada para hacer un plan de negocios, presentando su anatomía y destacando su presentación del equipo de gestión y ofreciendo también algunos consejos de acción y herramientas de medición y control como el estado de resultados, balance general y el flujo de caja para el negocio.

Existe la propuesta de “Su Plan de Negocios en 7 Pasos”, de Sheila Holm (2010), siendo uno de los pocos autores que se atreven a decir que proporciona un formato simple para que todos los negocios sean capaces de preparar y actualizar su plan de negocios.

La metodología que presenta la Agencia Publicitaria León Mayoral, MC (2011), con los “13 Pasos para un Exitoso Plan de Mercadotecnia”, coincide en lo general con las anteriores pero considera la alineación de prioridades para esforzarse más en los atributos del producto que espera el público.

Del planteamiento que hace Alcaraz (2006), podemos resaltar 10 pasos en general para un plan de negocios:

1. El inicio: ¿Qué planea?, ¿Por qué? y defina las actividades del negocio
2. Defina situación actual del negocio
3. Defina condiciones externas, competencia y posicionamiento de mercado
4. Defina los objetivos que lo animan
5. Trace una estrategia para lograr dichos objetivos
6. Identifique los riesgos y oportunidades
7. Genere una estrategia para restringir riesgos y explotar las oportunidades
8. Depure las estrategias hasta transformarlas en planes de trabajo

9. Proyecte costos, ingresos y flujos de efectivo

10. Finalice los planes.

La Estructura Básica de un Plan de Negocios, comprende 5 apartados:

1. Portada y tabla de contenidos
2. Resumen ejecutivo
3. Descripción del negocio
4. Análisis del entorno del negocio
5. Marketing de Ventas

Esta propuesta incluye todo lo que respecta a la forma en que se mostrará el producto o servicio al mercado, hacia dónde va enfocado, nicho de mercado al que va dirigido, potencial del mercado, si ya existe el producto o servicio, o si es totalmente nuevo, innovación de la marca, canales de distribución que se tomarán para introducir el producto o servicio, fuerza de ventas (personal), si existirán las ventas por internet, fijación de precios y posicionamiento en el mercado.

Acompañando a la mezcla de mercadotecnia tiene que describirse el plan de venta, puesto que de nada servirá todo lo anterior si el producto no se vende correctamente y conforme a lo planeado en las proyecciones, ya que las ventas son indicadores de que todas las demás áreas están haciendo bien su trabajo.

Las ventas pueden ser personales, por medios electrónicos o mediante una fuerza de venta de la empresa, las estrategias que esta fuerza de ventas tenga como plan, pueden ser diversas y dependerán de la naturaleza propia del negocio o producto. Sin embargo será necesario especificar los objetivos claramente y segmentar el mercado en pequeñas partes para que se concentren cada uno a su segmento específico, ya sea por sexo, edad, distribución geográfica, u otra característica.

Operaciones/Administración

Según Alcaraz (2006), la organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para lograr eficientemente los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conformen la estructura orgánica. Es por ello que lo primero que se debe diseñar es el organigrama, según las áreas necesarias en cada empresa para posteriormente definir:

- Procesos operativos: ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Con qué se hace?, ¿Dónde se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿En qué tiempo?
- Descripción de puestos: Relaciones, comunicación, responsabilidades y facultades del puesto
- Definición del perfil del puesto: Determinar conocimientos, destrezas, habilidades y características que se requieren del empleado

En el manual operativo por trabajador se establecerán las funciones específicas de cada puesto. A partir de este manual se podrá establecer los sueldos y salarios de cada puesto. Dentro del sueldo de cada trabajador debe considerarse también las prestaciones de ley, por lo que debemos ajustarnos a un marco legal, constituir legalmente a la empresa deben de considerarse diferentes cuestiones como es el número de socios, la cantidad del capital social y las obligaciones fiscales.

Según Balanko (2008), las áreas definidas en el manual operativo, deben incluir los siguientes puntos:

- Estructura organizacional
- Responsabilidades y servicios profesionales
- Proceso de cómo se harán las cosas (procedimientos)
- Planeación de procesos (recursos operativos, humanos y económicos)
- Herramientas que se utilizarán en dichos procesos
- Análisis de la información, de administración y de operación.

Dentro de un enfoque sistémico y de teoría de conjuntos, todo plan de negocios incluye tres programas generales, que por su importancia y relevancia, se denominan planes y se relacionan abajo, mismos que deben estar considerados en el apartado del Resumen Ejecutivo.

- Plan Financiero Proforma
- Plan de Implementación o de Trabajo
- Plan de Contingencia y Emergencia

Plan Financiero Proforma

El sistema contable de la empresa es una herramienta que monitorea contantemente la operación de la empresa y sirve para la toma de decisiones. Sin embargo los estados financieros proyectados a futuro, tienen el objeto de que el empresario visualice desde un inicio, hacia donde van dirigidos sus esfuerzos.

El sistema contable, afirma Balanko (2008), incluye la información financiera de la compañía y comprende proyecciones financieras, es decir, el futuro esperado; estructura de costeo que incluye costos iniciales y plan de reducción de costos; estados financieros que comprenden balance general y estado de resultados; así como un análisis de sensibilidad de la compañía.

Plan de Implementación o de Trabajo.

Consiste en asignar tiempos, responsables, metas y recursos de cada actividad de la empresa, de manera de asegurar que se cumplan los objetivos y preparar todo para el inicio de las actividades de las siguientes áreas: mercadotecnia, producción, organización, aspectos legales de implantación y operación, finanzas e integración de actividades y cronogramas. En el caso del área de mercadotecnia que incluye el aspecto operativo de la misma, es la base para desplazar y vender los productos, se presenta más adelante su revisión y análisis.

Para Balanko (2008), es la forma o pasos que se tomarán para llevar a cabo el plan de negocios, el cual describe cada una de las etapas, sus objetivos y

metas. También explica el uso de los recursos humanos y los demás recursos de la empresa, como son equipos, software, sistemas, comunicación, oficinas, terrenos, edificio y los recursos asignados para investigación y desarrollo.

Plan de Contingencia y Emergencia

El plan de contingencia y emergencia es la parte del plan de negocios que examina supuestos específicos previsible que subyacen a éste. Nos ayuda a su vez a examinar la viabilidad del negocio cuando se demuestre que los supuestos no son posibles o bien, que existen formas de contrarrestarlos. De alguna manera es una respuesta específica diseñada para responder a un desastre y define qué se debe hacer, cuando un hecho o evento no deseado, ocurra. Detalla una respuesta, específica, táctica y práctica para atender los problemas después de una emergencia y contiene 6 pasos a seguir:

1. Evaluación y atenuación: reducir efectos y costos de un desastre.
2. Planes de respuesta y recuperación: elaborar plan de emergencia y posteriormente emprender la recuperación.
3. Proceso de evaluación de daños: documentar daños (inventario, equipos y activos), para poder proceder con el reclamo a la aseguradora.
4. Procedimiento de salvamento: soporte con documentos, fotografías, etc., para proceder con la reclamación.
5. Planes de rehabilitación: proceso que hay que seguir para continuar con la planeación de la rehabilitación de los daños, informar a todos los involucrados.
6. Plan de recuperación de desastre: capacidad de recuperación para reanudar operaciones y garantizar la continuidad del negocio.

Resulta de gran importancia para lograr el respaldo financiero y total compromiso de los directivos del negocio, que el plan de negocios y sus tres

planes que lo conforman, se encuentren sintetizados de manera clara, concisa y ordenada, en un apartado denominado:

Resumen Ejecutivo

Esta parte “proporciona a quien lo lee una perspectiva general de alto nivel sobre todo su plan de negocios” (Balanko, 2008). Puede ser la única sección que el lector use para tomar una decisión rápida sobre la propuesta, de manera que deberá cumplir y satisfacer las expectativas del lector e incluir la información correcta sobre el entorno del sector y del mercado, en base a la cual la oportunidad se desarrollará y prosperará.

Debe ser claro en cuanto a la oportunidad única y especial del negocio, el problema del cliente que será solucionado por su producto o servicio, las estrategias clave para el éxito, qué diferencia a su producto o servicio de las ofertas de los competidores ya existentes.

De igual forma, respecto al potencial financiero, debe explicar el riesgo y la recompensa anticipada del negocio. Sobre el equipo de dirección, definir las personas que obtendrán la información sobre el resultado alcanzado; así como los recursos o el capital que se esté solicitando. Una declaración explícita para sus lectores, sobre qué es lo que el proyecto y plan de negocios espera obtener de ellos, ya sea en capital u otros recursos.

El resumen ejecutivo da una perspectiva general de alto nivel sobre todo su plan de negocios. Es una “fotografía” instantánea. Todo resumen ejecutivo debe tener confidencialidad, utilizar el buen juicio y ejercer la cautela cuando entregue una copia de su plan de negocios.

Marketing

Según Holm (2007), los planes operativo y de mercadotecnia deben estar alineados para funcionar en paralelo. El operativo, para apoyar el programa de producción de bienes o servicios que tendrá el negocio y la mercadotecnia para planear la introducción de estos bienes o servicios en el mercado, ya que aunque

estos puedan ser los mejores, no podrán comercializarse y venderse por sí mismos, siendo necesario desarrollar una estrategia de mercadotecnia que los pueda posicionar en el mercado.

Para Fernández (2001), un plan de mercadeo es "...una de las condiciones imprescindibles en los programas de planeación de la empresa..., no importando tamaño o estructura, ya que es... necesario para todas las empresas que busquen permanecer en él y proyectar crecimiento sostenido... que permita hacer frente a las variables del mercado". Para realizarlo es necesario tener visión analítica y creativa para mantener ante todo una posición competitiva en el mercado y aprovechar al máximo los recursos e invertir en acciones que forjarán a la empresa no solo utilidades, sino un futuro previsible.

Hiebing y Cooper (1992) hacen énfasis en que los problemas al inicio de todo negocio, nacen de situaciones de debilidad, como en el caso de las oportunidades, el enunciado de un problema puede originarse a partir de un solo hallazgo o bien de un conjunto de resultados que dan origen a una situación potencialmente negativa. Por su parte, las oportunidades tienen su origen en las fuerzas o circunstancias positivas, a menudo una combinación de circunstancias ocasiona una situación potencialmente positiva, creando así una oportunidad.

También mencionan que las oportunidades en un plan de mercadotecnia pueden significar dos cosas. Por un lado, que debido a lo reducido de la publicidad que recibían las firmas, una campaña agresiva y bien dirigida, podría dominar la publicidad de ellas y crear altos niveles de conocimiento. Por otro, que si los mensajes eran estratégicos y, por lo mismo, significativos para la audiencia meta, una mayor participación de la mente o conocimiento podría traducirse en incrementos en la participación del negocio o participación del mercado.

Por su parte Barrow (2001) establece que uno de los principales problemas que enfrenta todo negocio es sobre el dinero, su origen y aplicación. Las previsiones de flujo de efectivo requieren de un detallado estudio y análisis para determinar con precisión cuánto y de dónde provendrá el dinero, definiendo

formas de financiamiento, préstamos, subvenciones, patrimonio neto y en general, la obtención del dinero externo, tiempo de uso y su costo. La solución a este problema resulta de vital importancia en la correcta elaboración de un plan de mercadotecnia.

Así mismo Hiebing y Cooper (1992) afirman que tres de los grandes problemas dentro de la planeación de mercadotecnia son: 1) falta de delimitación del mercado meta, ya que existen múltiples de estos, cada uno tiene su propia demografía, necesidades y deseos, por lo que no es posible concentrarse en un solo grupo dominante de clientes; 2) Problemas de análisis de ventas, cuando las ventas muestran que un número reducido de consumidores representan la mayor parte del ingreso por ventas; y 3) desconocimiento de Índices de compra u oportunidades de hábitos de compra, que es cuando el consumidor común muestra una extrema lealtad a la marca que consume.

Mientras tanto, Holm (2007) define “Su plan de negocios en 7 pasos”, que incluye el plan operativo y el de mercadotecnia, por lo que su presentación es de manera más esquematizada, según se describe en la Tabla 2.

Tabla 2 Plan de negocios en 7 pasos.

<p>1 ESTRUCTURA. Definición del tipo de negocio, giro, estructura legal y organizacional.</p>	<p>2 COLOCACIÓN. Competidores principales, su imagen y percepción del negocio en el mercado.</p>	<p>3 LIDERAZGO. Identificación de líderes y determinación de liderazgo de la compañía.</p>	<p>4 PROPÓSITO Y PUN-TOS DESTACADOS. Declaración de propósito y del negocio.</p>
<p>5 DECLARACIONES DE VISIÓN y MISIÓN. Determinar el</p>	<p>6 PLANES OPERATIVOS Y DE MERCADOTECNIA. Descripción de la</p>	<p>7 PLANES FINANCIEROS Y DE GANANCIAS. Descripción de la estructura</p>	

destino y mapa de caminos.	forma en que procederá el negocio y estrategias de ventas.	financiera, estructura y planes de ganancias.	
----------------------------	--	---	--

Fuente: Holm (2007)

Es de mencionarse también la propuesta que hace Barrow (2001) respecto a cómo preparar y poner en marcha planes de negocio, la cual se resume en la Tabla 3.

Tabla 3 Pasos a seguir para un plan de negocios según Barrow.

1 DETERMINAR NECESIDADES. Por qué se necesita un plan empresarial y a quién se le presentará.	2 IDEAS. Explicar ideas y todo lo que se ha realizado hasta el momento.	3 OBJETIVOS Y METAS. Elaboración de lista de objetivos y estrategia para alcanzarlos.	4 MEDICIÓN. Mostrar en números rentabilidad, flujo de efectivo y financiamiento.
5 MERCADO. Conocimiento, competidores y su ofrecimiento de productos o servicios.	6 RECURSOS NECESARIOS. Identificación de recursos necesarios para cumplir con los objetivos.	7 PRUEBAS. Someter al plan a una prueba real y constatarlo a prueba de recesión y expansión.	8 COMUNICACIÓN. Establecer medios de comunicación del plan, al ponerlo en práctica y controlar.
9 REVISIÓN. Asegurarse de que el plan empresarial considera todo.	10 APLICACIÓN. Poner en marcha el plan, en cambio de circunstancias, volver a iniciar el proceso.		

Fuente: Barrow (2001)

También Hiebing y Cooper (1992) sugieren que la evaluación del negocio está organizada en diez pasos que se describen en la Tabla 4.

Tabla 4 Organización de negocio en 10 pasos.

<p>1. Filosofía corporativa/descripción de la compañía y de los productos.</p>	<p>2 MERCADO. META Demografía, uso del producto, grandes usuarios, mercados-meta, potenciales, primario y secundario.</p>	<p>3 MERCADO-META DE INDUSTRIAS QUE VENDEN A INDUSTRIAS. Estructura organizacional.</p>	<p>4 ANÁLISIS DE VENTAS. Datos sobre ventas, participación en el mercado y estacionalidad.</p>
<p>5 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO. Ciclo de vida del producto, competencia, precios, distribución, publicidad.</p>	<p>6 ÍNDICES Y HÁBITOS DE COMPRA. Áreas comerciales, lealtad de marca, hábitos de compra, prueba y repetición de la compra.</p>	<p>7 DISTRIBUCIÓN. Tipo de canal y tendencias, distribución geográfica y penetración.</p>	<p>8 PRECIO. Competencia, la distribución, elasticidad de precios y la estructura de costos.</p>
<p>9 BOSQUEJO HISTÓRICO DE MERCADOTECNIA. La compañía vs. la competencia.</p>	<p>10. ANÁLISIS DE LA DEMANDA. Existente en el mercado.</p>		

Fuente: Hiebing y Cooper (1992)

Mientras que para la Agencia Publicitaria León Mayoral, MC (2011), existen 13 pasos para un exitoso plan de mercadotecnia que se resume en la Tabla 5.

Tabla 5 13 pasos para un plan de negocio exitoso.

<p>1 METAS DE LA EMPRESA. Definición de metas mediante técnicas de auditoría de objetivos a alcanzar, a lo que habrá de supeditarse mercadotecnia y publicidad.</p>	<p>2 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO. Análisis del bien o servicio para conocer sus esenciales, sus evidentes y sus complementarios.</p>	<p>3 DEFINICIÓN DE SEGMENTOS. Tipificar en segmentos diversos mercados meta.</p>	<p>4 EXPECTATIVAS TIPIFICADAS. Descubrir cuál de los cuatro tipos de cosas que busca el consumidor (precio, producto, localización y calidad) al comprar son satisfechas por nuestro producto.</p>
<p>5 ALINEACIÓN DE PRIORIDADES. Alinear esfuerzos a atributos para satisfacer expectativas del cliente.</p>	<p>6 MEZCLA DE MEDIOS. Búsqueda de mayor impacto mediante diferentes estrategias de mercadeo.</p>	<p>7 CREATIVIDAD APLICADA. Determinación de cómo debe ser la creatividad para cautivar y dar resultados.</p>	<p>8 MATRIZ MEDIO Y MENSAJES. Aplicar campañas homogéneas y congruentes.</p>
<p>9 PROGRAMA DE PROMOCIÓN. Lanzamiento de publicidad, promoción y relaciones públicas.</p>	<p>10 PRESUPUESTO DE CAMPAÑA. Qué tanto hay que invertir.</p>	<p>11 LANZAMIENTO DE CAMPAÑA. Todos los integrantes conocen su responsabilidad y la de todos.</p>	<p>12 MONITOREO DE MEDIOS. Controlar y medir el resultado de la campaña de publicidad.</p>
<p>13. ESTADÍSTICAS Y EVALUACIÓN. Evaluar resultados y planificar siguiente campaña.</p>			

Fuente León Mayoral, MC (2011)

1.4.5 Elementos de las etapas del proceso administrativo

Es de suma importancia enfatizar que tanto los planes de negocios antes citados como el plan de mercadotecnia, son similares y por lo tanto pueden servir como guía para la elaboración de cualquier plan de negocios, por lo que su análisis detallado, sin lugar a dudas puede ser motivo de otro estudio. Para el presente, servirán de base para hacer un análisis y revisión de 13 elementos coincidentes, que de alguna manera integran las etapas de planeación, organización y control de proceso administrativo:

1. Metas de la Empresa
2. Atributos del Producto
3. Mercado-Meta
4. Expectativas Tipificadas
5. Alineación de Prioridades
6. Mezcla de Medios
7. Creatividad Aplicada
8. Matriz Medio y Mensajes
9. Programa de Promoción
10. Presupuesto de Campaña
11. Lanzamiento de Campaña
12. Monitoreo de Medios
13. Estadísticas y Evaluación

Metas de la Empresa

Para cualquier empresa es de suma importancia establecer y conocer sus metas, las cuales se ven reflejadas en la misión, visión, propósitos, objetivos y filosofías organizacionales; así mismo se deben establecer en el plan de mercadotecnia, porque sirve de guía en el principal objetivo que es la venta.

Los objetivos de ventas deben representar un reto y ser alcanzables. Si se fijan objetivos demasiado altos e irrealizables, la razón entre los gastos resultantes y las ventas será muy alta, haciendo que las utilidades sean menor a las

esperadas. De igual forma, si se subestiman los objetivos de ventas y no se tiene una adecuada capacidad de producción ni un inventario suficiente, no se podrá satisfacer la demanda, lo cual significa que se pierde oportunidad ante la competencia. Igualmente deben cumplirse en un plazo específico, esto es con el fin de que el programa de mercadotecnia tenga una fecha de inicio y otra de término.

Los objetivos de ventas, como cualquier otro, deben ser medibles, cuantificables en cantidades monetarias y en unidades para las firmas manufactureras, en términos monetarios y transacciones. Sin embargo son algo más que monto y unidades/ transacciones/ personas atendidas: las utilidades proyectadas, que serán el resultado directo de las ventas, también han de incluirse junto con los objetivos de ventas en este plan; deben conocerse las expectativas sobre utilidades si se quiere preparar y evaluar correctamente el plan de mercadotecnia (Hiebing y Cooper, 1992).

Para establecer objetivos de ventas es necesario analizar cuáles son las características del mercado de manera general, teniendo en cuenta que algunas de estas pueden ser medibles o cuantificables y otras no, que hablan solo de características de personalidad del mismo o cualitativas.

Los gerentes de todas las organizaciones deben analizar su entorno. Si analizan el contexto externo, los gerentes estarán en mejor posición para definir las estrategias disponibles que se ajusten mejor a su entorno. (Robbins & DeCenso, 2002)

Antes de preparar los objetivos de mercadotecnia, primero se tiene que analizar los objetivos de ventas, las secciones dedicadas al mercado meta en el plan de mercadotecnia, así como los resúmenes de problemas y oportunidades en la evaluación del negocio (Hiebing y Cooper, 1992). A continuación se mencionan la secuencia ideal para el establecimiento de los mismos:

1. Análisis de los objetivos de ventas: los objetivos de ventas determinan los criterios o parámetros para fijar los objetivos de mercadotecnia, ya que

éstos últimos se establecen específicamente para alcanzar las metas de ventas.

2. Análisis del mercado meta: el mercado meta es la fuente o el generador que se necesita para cumplir con las metas de ventas. La información relativa al mercado meta es necesaria porque la finalidad de cada objetivo de mercadotecnia es modificar el comportamiento de ese segmento.
3. Examinar los problemas y oportunidades: los resúmenes de problemas y oportunidades de la evaluación del negocio permiten conocer mejor el contenido de los objetivos de mercadotecnia.
4. Formular una explicación o justificación: se supone, que cuando se comienza a diseñar los objetivos de mercadotecnia, no se está seguro de que porcentaje de pruebas nuevas se requerirá para cumplir con los objetivos de ventas; para esto es necesario estudiar el incremento requerido, el porcentaje de pruebas nuevas para realizar los objetivos, el tamaño del mercado meta, comportamiento de compra, competencia, producto y el índice normal de recompra.

Respecto al análisis de mercado meta, que corresponde al punto dos anterior, para Harvard Business School Publishing Corporation (2007), es necesario evaluar qué tan grande es el mercado para su oferta y qué tan rápido está creciendo, siendo estas dos consideraciones básicas para cualquier negocio que esté entrando a un nicho de mercado. Es necesario determinar con precisión si existe espacio para presencia del producto en el mercado, expectativas de expansión y crecimiento y las posibilidades de venta a través de internet, para aprovechar la tecnología.

La mayor parte de los planes incluyen objetivos a largo plazo que dan una orientación general para tres años y más. Los objetivos a corto plazo son específicos del año en curso, lo mismo que las estrategias. Sin embargo, tanto los objetivos como las estrategias a corto plazo deben centrarse en ayudar a la compañía a alcanzar objetivos a corto plazo y, en uno o tres años, también los objetivos a largo plazo (Hiebing y Cooper, 1992).

Para el establecimiento de los objetivos de ventas es necesario primero fijar objetivos de ventas individuales mediante los métodos cuantitativos. A su vez es necesario tomar en cuenta los aspectos cualitativos, siendo la mejor manera conciliándolos, para así combinarlos interpolando los objetivos de ventas con los factores cualitativos subjetivos correspondientes. Hiebing y Cooper (1992), lo describen en tres pasos que son descritos a continuación:

- 1) Establecimiento de objetivos cuantitativos de ventas:
 - (a) Ambiente externo: se estima el mercado total o ventas por categoría durante cada uno de los cinco años anteriores en cada mercado en que compite el producto o servicio.
 - (b) Basado en ambiente interno: una vez revisadas las ventas en el mercado externo, se estudia la historia de ventas de la propia organización.
 - (c) Inclusión de gastos: es la estimación del nivel de ventas que se necesita para realizar los gastos planeados y obtener una ganancia.
- 2) Conciliación de los objetivos en ventas: es necesario conciliar las diferencias para fijar los objetivos del plan de mercadotecnia mediante un promedio simple o ponderado sobre la importancia de cada uno de los objetivos.
- 3) Ajuste cualitativo de los objetivos cuantitativos de ventas: es necesario ajustar los objetivos de ventas deducidos mediante cálculos numéricos a los factores de pronósticos más cualitativos; si la economía está creciendo y la perspectiva económica es buena, tal vez logre incrementar el objetivo, o en caso de que un competidor agresivo entre, es probable que disminuya.

Además es necesario hacer la inclusión de las razones con los objetivos de ventas, esto es que se incluye una breve explicación de las razones junto con los objetivos de ventas, se resumen los procesos empleados, las suposiciones hechas y los factores considerados en la preparación de los objetivos

Atributos del Producto

Una labor importante dentro del área de mercadotecnia antes de realizar el plan anual, es elaborar una evaluación del negocio, es decir un estudio completo de las características de la empresa y el mercado.

Dentro del plan de mercadotecnia, el producto debe ser el inicio del análisis real, ya que si se cuenta con pleno conocimiento del mismo se puede comprender y diseñar mejor una planeación del mismo. Entendiendo por producto al conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen una necesidad determinada (Fernández, 2001).

Hiebing y Cooper (1992) afirman, que es importante determinar en primera instancia cuáles atributos del producto son más importantes para los consumidores al tomar la decisión de adquirir la categoría del producto y qué lugar ocupa éste entre los productos de la competencia, lo que permite esclarecer problemas y oportunidades, y por tanto, establecer las estrategias de mercadotecnia viables a aplicar.

Otra parte importante de la evaluación del negocio es precisamente el análisis del cambio y la innovación del producto, cuyo cambio es esencial para todas las empresas lucrativas, ya que las innovaciones en el producto permiten no rezagarse respecto a los cambios que se introducen en la compañía, necesarios para adecuarse y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores y afrontar así las presiones de la competencia en el futuro.

Barrow (2001) afirma que la descripción de un producto dentro de un plan de negocios, debe ser capaz de explicar en forma clara y precisa a sus lectores, qué tipo de servicio proporciona o qué producto vende, ya que en cuanto más preciso sea su descripción, no permitirá indecisiones de parte de los evaluadores del plan de negocios y quienes toman las decisiones al respecto.

Mercado Meta

Una vez que se hayan establecido los objetivos de ventas y las características del producto, se debe determinar a quién venderlo. Este paso

consiste en definir realmente un mercado meta, es decir, "...un grupo de personas con un conjunto de características comunes..." (Hiebing y Cooper, 1992). La elección del mercado meta permite concentrar los esfuerzos en una parte de la población con necesidades y hábitos semejantes de compra.

Fernández (2001), sugiere tres grupos para determinar el mercado meta; el primario, que son todos aquellos consumidores directos, que tienen la decisión de compra, selección y evaluación del producto; secundario, que son aquellos consumidores que aunque tienen contacto con el producto, no son los que toman la decisión de compra y en ocasiones ni de evaluación; y mercado potencial, son aquellos que no compran ni usan el producto, sin embargo tiene las características del mercado meta.

Para poder manejar de una manera más fácil la información de acuerdo al tipo de mercado meta, es necesario segmentarlo, que consiste en un proceso de selección que divide un amplio mercado de consumo en segmentos manejables, provistos de características comunes; lo que permite alcanzar el máximo potencial de ventas con el menor costo. Al segmentar el mercado o mercados, se define al comprador o usuario del producto que se convertirán en su meta primaria. Es posible definir y considerar las metas secundarias, como un segmento menor pero de alto consumo o bien un segmento muy rentable (Hiebing y Cooper, 1992).

De acuerdo a los campos de acción establecidos por Fernández (2001) de la empresa a analizar, Hiebing y Cooper (1992) marcan 3 segmentaciones de mercado generales:

1. Mercado meta primario de consumidores para compañías manufactureras, de venta al por menor y empresas de servicios. Requiere considerar:
 - a. Determinación de compradores y usuarios: Es necesario determinar si el grupo del mercado primario incluirá a compradores, usuarios, o ambos grupos. Es necesario tener en mente que resulta muy difícil realizar una buena comercialización con dos mercados primarios. Para hacer esta determinación se deben tomar en cuenta los factores:

- i. La cantidad comprada o usada
 - ii. El grado de influencia en el uso y en la decisión de compra
 - iii. El tamaño de mercado
 - iv. Qué sector escoge la competencia para su mercado
 - v. Los beneficios intrínsecos del producto para uno u otro mercado meta
- b. Comparación del mercado meta actual con el perfil demográfico y geográfico del mercado: al comparar el mercado de clientes con la demografía de la categoría total, logrará averiguar si debe ajustar un enfoque del mercado con el propósito de alcanzar un mayor potencial para su producto. Por otra parte, puede señalar simplemente las principales diferencias existentes entre los consumidores del producto de la compañía y las de la categoría. Al mismo tiempo, indicará por qué ella logra atraer a determinado segmento de la categoría del producto y cómo atraer a un mayor número de esos consumidores.
- c. Definición de un mercado meta por volumen y concentración: no todas las categorías de producto poseen un mercado meta de grandes usuarios, en el cual la mayor parte del producto es consumida por la minoría de los usuarios.

Una vez efectuada una determinación del mercado meta primario, conviene considerar los mercados secundarios que inicialmente fueron descartados por no representar la mayor parte del volumen o potencial de ventas.

El mercado meta secundario se caracteriza por una gran concentración de uso, pero que no representa un alto porcentaje de volumen total. En este caso, es factible hacer de estos segmentos de concentración mercados, meta secundarios y dedicarles mayor atención.

También a la compra o al uso los afecta el influenciador, quien muchas veces se convierte en un mercado secundario; estos tienen importancia especial en la

mercadotecnia del sector público, donde las fuerzas externas pueden afectar al éxito del programa de mercadotecnia de una organización.

Expectativas Tipificadas

Para las nuevas empresas, es necesario mantener contacto con la realidad para tener éxito, y la realidad que en realidad cuenta, es la que ya existe en la mente del cliente prospecto (Ries y Trout 2002); debido a esto, es necesario conocer realmente cuáles son las expectativas del cliente respecto al producto o servicio ofrecidos.

De manera general los clientes prospecto, basan su compra en cuatro puntos clave: precio, producto, localización y calidad (Agencia Publicitaria León Mayoral, MC, 2011).

Precio:

Hiebing y Cooper (1992) definen al precio como "... el valor monetario de un producto...". Un factor que determina el precio del producto es el costo del mismo que incluye desde materia prima, fabricación, distribución y comercialización; en caso de que la empresa sea detallista, debe marcar como costos el de compra, renta, venta, preparación y mantenimiento del mismo.

Por su parte Fernández (2001), agrega que además de incluir costos será necesario contemplar la competencia, nivel de precio, características de la demanda, método y estrategia de precio, que corresponden a los elementos más importantes del análisis mercadológico.

Cuando la competencia hace cambios en los precios, regularmente causa estrategias reactivas en el resto del mercado (Hiebing y Cooper, 1992), ya que en la actualidad y debido a la inestabilidad económica de los mercados, el principal factor que toman en cuenta los clientes es el precio, independientemente de la publicidad ubicada en los distintos medios de comunicación.

Sin embargo dependiendo del tipo del producto, el precio puede ser considerado como factor decisivo en la compra del mismo. En el caso de los

productos diferenciados o únicos, el precio no influye directamente, ya que los atributos del mismo son los que originan la demanda. Sin embargo en los productos estandarizados, el consumidor tiene muchas opciones y por lo tanto en su selección puede influir el precio, todo esto manifestado por Hiebing y Cooper (1992).

Dentro de la política de precios altos, Hiebing y Cooper (1992) declaran que si el producto es único y tiene poca competencia, puede optar por un precio que maximice la ganancia. Si lo que se desea es ampliación de mercado, la disminución de precios brindará la oportunidad de establecer sin tardanza un número considerable de clientes fieles y leales, además que los precios competitivos desalientan a la competencia para entrar en el mercado.

Producto:

Según Ries y Trout (2002), en la actualidad, la cantidad de productos que hemos inventado para atender nuestras necesidades físicas y mentales, ha ocasionado que se requiera de mayor diferenciación del producto para que quede en la mente del cliente, ya que se ha descubierto que una persona es capaz de recibir en un mensaje, una cantidad limitada de información, lo que deja fuera a aquellos productos que no sean diferentes al resto.

Hiebing y Cooper (1992) explican que es necesario partir de un enfoque básico sobre una necesidad u oportunidad de introducir modificaciones al producto, incluir nuevos productos o bien líneas más extensas. Para ello es necesario conocer cuáles atributos son más importantes para los consumidores al tomar la decisión de adquirir el producto y qué lugar ocupa éste entre los productos de la competencia.

Lo primero que se debe de hacer, según Fernández (2001), es conocer en qué rubro se clasifica el producto que se quiere vender, mismos que serán descritos a continuación.

Duraderos: significa que el producto se consumirá después de muchos usos.

No duraderos: una vez que se empieza a consumir, se agota en corto tiempo.

De conveniencia: son los productos que se adquieren de manera constante o continua, pueden ser de impulso, como los que se compran porque están en medio del camino; de emergencia, que no se tienen considerados en la rutina de compra, pero son una necesidad inmediata y demandante.

De comparación: son aquellos productos en los que el consumidor compara y reconoce la diferencia entre los mismos; pueden ser homogéneos, que no muestran diferencias tangibles entre ellos y heterogéneos, que si presentan variaciones sensibles entre productos.

Especiales: se consideran como únicos y no son fácilmente sustituibles.

Productos no buscados: son los que de manera natural el consumidor jamás irá a buscarlos sin embargo cubren una necesidad.

Así mismo Hiebing y Cooper (1992) establecen que es conveniente estudiar si sería bueno segmentar el producto, lo cual significa que se emplean varias características del producto para aumentar el espectro del mercado meta y va desde la variación del tamaño de la presentación del producto, mediante la innovación del mismo que es originado conforme el negocio evoluciona, lo que permite no rezagarse respecto al entorno. Otra manera de ampliar el ciclo de vida del producto es reinventándolo con solo encontrar nuevas aplicaciones de éste. Y por último se sugiere extender la línea, lo que significa que dentro de la misma marca se realicen sub marcas, para así poder cubrir mayor cantidad de necesidades y gustos.

Localización:

Localizar el producto habla directamente sobre la distribución del mismo. Es considerado uno de los puntos más importantes dentro del plan de mercadotecnia por Fernández (2001), ya que gracias a ella se podrán hacer llegar los productos

al cliente final. Sin un buen sistema de distribución, aunque el producto sea realmente bueno, no podrá ser vendido.

Hiebing y Cooper (1992) hacen referencia a cuatro áreas fundamentales para realizar el plan de distribución: primero penetración o cobertura, segundo es el tipo de canal de distribución, en tercero se encuentra el territorio y como cuarta área, la estacionalidad.

El primer factor para determinar la distribución es la penetración o cobertura del mercado, todo con la finalidad de maximizar las ventas, aprovechar al máximo los medios y pagar los gastos de publicidad. El decir que un producto tiene o no penetración no indica directamente que se encuentra en un gran número de tiendas, sino que se encuentra en las tiendas indicadas en un mayor número y proporción.

La distribución tomando en cuenta el tipo de canal de distribución puede ser masiva, la cual busca llegar a todos los puntos de venta en la zona geográfica seleccionada. Por otra parte puede ser selectiva, es decir, se buscan puntos de venta específicos, ya que procura dar una imagen de exclusividad sin serlo totalmente, o bien, exclusiva, con pocos o un único punto de venta, denotando exclusividad (Fernández, 2001).

Por otra parte la región geográfica funge un papel importante al momento de querer expandir el mercado, ya que de acuerdo a la zona geográfica, ubicación de tiendas, índices estadísticos poblacionales, niveles socioeconómicos o clima, se puede determinar si es conveniente hacer la inversión del plan de mercadeo en esa área determinada o simplemente iniciar operaciones de negocio desde un inicio (Hiebing y Cooper, 1992).

Por último Hiebing y Cooper (1992) definen que, la estacionalidad, es la temporada en la cual el producto tiene mayor auge y por consiguiente requiere de una mayor atención y volumen de distribución. De lo contrario, los esfuerzos realizados en publicidad estarían mal aprovechados.

Calidad:

En este aspecto, se habla principalmente del "...nexo directo y personal entre el mercado meta y la compañía.", denominado venta y las operaciones personales, que incluye el contacto directo que la compañía tiene con determinado consumidor y la administración ordinaria del programa de ventas (Hiebing y Cooper, 1992, p 141). Todo esto incluye la contratación y dirección del personal de ventas, almacenaje de existencias, preparación del producto para la venta, presentación y mantenimiento de la instalación o servicio.

Para contar con una buena estrategia de ventas y sobre todo de calidad, es necesario conocer la cantidad de individuos que entran a la tienda, el porcentaje de ventas y de éstos cuantos se convierten en clientes asiduos, basándose en la razón de ventas.

Además Hiebing y Cooper (1992) concretan que las metas de ventas deben de estar relacionadas con el comportamiento del cliente, mediante estrategias que estimulen la conducta y necesidades de los clientes, sin olvidar que para productos especializados o técnicos es preferible una fuerza de venta directa y si es estandarizado, los canales de distribución pueden ser amplios y el personal de ventas directas no es tan indispensable. Además es básico tener en cuenta el costo de las ventas, sabiendo que el personal de ventas o servicio es indispensable pero cuesta mucho, para ello es de vital utilidad conocer la cantidad mínima necesaria para mantener este servicio con calidad sin abusar de la inversión en este rubro.

Mezcla de Medios

Los medios publicitarios pueden dividirse en dos partes: planeación y ejecución. La planeación consiste en organizar los diversos medios en combinaciones y apoyar los diferentes niveles para cumplir con los objetivos y estrategias de mercadotecnia, publicidad y promoción. La ejecución por el contrario, es la negociación, adquisición y colocación de los medios una vez determinados sus pesos, tipos y presupuesto (Fernández, 2001).

Para realizar un plan de medios Hiebing y Cooper (1992) establecen 4 pasos generales, los cuales se describen a continuación:

1. Analizar la información que se requiere para escribir un plan de medios: mercado, actividad de la competencia, historia mercadológica del producto, problemas y oportunidades.
2. Establecer los objetivos de los medios: mercado meta, criterios geográficos, estacionalidad, metas de la comunicación como niveles de audiencia, peso de los medios, ambiente óptimo de los medios para recibir-emitir mensajes, presupuesto de los medios y pruebas de los medios.
3. Preparar una estrategia de medios: combinación de varios medios, descripción y valor de cada medio, excluir medios inapropiados, costo cuantitativo por millar, evaluación de criterio cualitativo, uso específico de cada medio, mezcla por día, duración y tamaño, programación de medios, continuidad, concentración, prueba y carga frontal.
4. Desarrollar el plan definitivo de medios y resumen de presupuesto: preparación de calendario con diagrama de flujos, presumir presupuesto de medios y verificación final del plan de medios ya preparado.

Creatividad Aplicada

La creatividad aplicada no precisamente es crear algo nuevo "...sino manejar lo que ya está en la mente; esto es, restablecer las conexiones existentes.", de tal modo que gracias a la sobresaturación de productos y estrategias publicitarias es importante saber que "...como en la arquitectura, menos es más...", para así poder dejar una impresión perdurable (Ries y Trout, 2001, p. 9).

Matriz Medio y Mensajes

Para Fernández (2001), la matriz de medios o plan de medios, es un documento que contiene información del producto o servicio y sirve como guía para la integración del mismo a los programas de mercadotecnia, persiguiendo los siguientes objetivos:

1. Optimizar los recursos
2. Contar con un documento estratégico que guíe el trabajo del área de medios
3. Respalda los programas de mercadotecnia y recomendaciones
4. Evaluar y comparar las acciones contra los objetivos establecidos

Ya una vez conocidos los tipos de medios que están al alcance y que también pueden llegar a tener impacto en los clientes, Hiebing y Cooper (1992) advierten que el mensaje que se quiera dar a conocer respecto a la empresa proviene de dos flancos principales.

Uno es la publicidad pagada en radio, televisión, revistas, prensa, publicidad externa e incluso correo directo. El segundo a través de publicidad no pagada, esto es, relaciones públicas, y aunque el objetivo sea el mismo, la estrategia tiene que ser diferente, ya que en los medios pagados es necesaria la sensación de éxito, una actitud y características positivas del producto, dar a conocer la existencia del mismo, es decir, acrecentar la participación en la mente de los consumidores; mientras que la publicidad no pagada busca la fidelidad hacia la marca, mediante la calidad del servicio al cliente, el servicio técnico y la demostración del producto.

Programas de Promoción

La promoción es una importante herramienta de mercadotecnia, ofrece un incentivo adicional y estimula el mercado meta para que realice algún comportamiento complementario, originando un incremento de las ventas a corto plazo o una asociación con el producto (Hiebing y Cooper, 1992).

Por su parte, Fernández (2001), denomina a la promoción como un concepto que origina el promover, llevar hacia, acercar, es decir, hacerlo accesible; mientras que Hiebing y Cooper (1992), hacen mención a cuatro áreas sobre incentivos promocionales principales:

1. Incentivo de precios: rebaja del costo original.

2. Producto: ofrecer una muestra del producto, puede ser del mismo producto o para insertar en el mercado a otro de la misma familia
3. Mercancía o regalos: oportunidad de obtener mercancía o regalos en la compra de un producto
4. Experiencia: participación en eventos especiales relacionados con la marca, ganar premios o el hecho de disfrutar un evento

Antes de establecer los objetivos de promoción, es necesario fijar los objetivos de ventas a corto plazo para el período de promoción, ya que su principal función es determinar el comportamiento incremental durante un breve período. Por ende los objetivos deben de cumplir con las siguientes características definidas por Hiebing y Cooper (1992):

1. Producir un comportamiento incremental en el consumidor
2. Ser específicos
3. Mesurables
4. Relacionarse con determinado período
5. Ofrecer una guía sobre la orientación geográfica de la promoción
6. Incluir restricciones presupuestales o parámetros de utilidades
7. Concentrarse en influir en el comportamiento del mercado meta para conservar usuarios actuales, aumentar las compras que realizan, incrementar las pruebas de nuevos usuarios y conseguir la repetición de la compra.

Por su parte Fernández (2001), asegura que la promoción debe considerar siempre los siguientes puntos:

1. Es una herramienta o técnicas que forman parte de las variables controlables de la mercadotecnia
2. Una de las finalidades es dar a conocer el producto o servicio
3. Tiene como objetivos informar, influir, persuadir o convencer al consumidor
4. Siempre se aplica en un lugar y tiempo determinado

Presupuesto de Campaña

Fernández (2001, p. 204), define al presupuesto como "... la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades del área...", esto quiere decir que es asignar recursos a actividades específicas con un objetivo, sea o no éste cuantificable.

"Nunca parece haber suficiente dinero para la mercadotecnia, sin importar qué técnica de presupuesto se aplique..." frase utilizada por Hiebing y Cooper (1992, p. 209) para resaltar la necesidad de controlar y conocer los gastos que se tienen al poner en marcha el plan de publicidad.

Según Fernández (2001), para determinar un presupuesto, es necesario analizar 5 enfoques que vale la pena considerar:

1. Presupuesto por porcentaje de ventas: este método utiliza información recopilada del año anterior, para en base a las ventas brutas, asignar el presupuesto, de una manera estandarizada varía entre el 2% y 9%; este método no es recomendable cuando son predominantes situaciones generadas por variables incontrolables, sólo es recomendable en un entorno sano y estable. Una de las grandes ventajas de este método es el control total de la dirección general sobre los egresos y la empresa y evita la descapitalización.
2. Presupuesto por paridad comparativa: se establece de acuerdo a las actividades que está desarrollando la competencia, lo que permite mantener la participación en el mercado, sin embargo es necesario que la empresa esté dispuesta a invertir una fuerte cantidad de dinero, sino este enfoque no es la estrategia adecuada; sin embargo su mayor ventaja es que por ser un enfoque agresivo, no permite que la competencia tome ventajas sensibles sobre la empresa.
3. Presupuesto en base cero: en este tipo de planeación cada uno de los responsables establece los recursos presupuestales necesarios para la realización de las actividades; es un método efectivo siempre y cuando los

presupuestos autorizados estén plenamente justificados, sin embargo es un método que puede generar fuertes erogaciones para la empresa y no generar ingresos que lo justifiquen.

4. Presupuesto por asignación: en este método el área financiera asigna la cantidad máxima de gastos y los mantiene fijos todo el año; aunque ha sido comprobada su ineficiencia por no entender las necesidades de crecimiento e inversión para nuevos negocios, permite controlar totalmente los gastos.
5. Presupuesto por incremento: aquí se toman en cuenta índices de inflación o factores macro económicos para aumentar el presupuesto de mercadotecnia; no es recomendable debido a que el porcentaje de ventas, pierde su valor real con el paso del tiempo y los factores tomados en cuenta no siempre responden a situaciones que afecten realmente a la empresa.

Al preparar el presupuesto Hiebing y Cooper (1992) sugieren la realización de un formato de presupuestos donde primero se comience con la justificación que describa qué pretende lograrse con el presupuesto: reformulación de metas, objetivos de mercadotecnia, parámetros geográficos y marco temporal.

Lanzamiento de Campaña

El lanzamiento de la campaña, no es otra cosa que la ejecución del plan de mercadotecnia.

Hiebing y Cooper (1992), expresan que el método disciplinado, aunque en un principio sea más lento, incrementa de modo extraordinario las probabilidades de éxito del producto o servicio, porque el plan de mercadotecnia así preparado y aplicado es simplemente eso, algo planeado. Se funda en una base de datos y es muy exhaustivo, pero realizable.

Monitoreo de Medios

El monitoreo de medios se refiere a comprobar mediante la supervisión, que el lanzamiento de campaña en los distintos medios, se esté realizando de

conformidad a lo planeado. Fernández (2001) afirma que lo que busca la supervisión es establecer mecanismos correctivos inmediatos, que proporcionen a las actividades de mercadotecnia seguridad para su ejecución.

Las actividades relacionadas a la supervisión o monitoreo pueden ser realizadas por todo el personal, aunque existen personas claves que realizan estas actividades. En esta parte del plan de mercadotecnia se realiza otro monitoreo de control, ya que en este punto se determina si se está yendo por el camino correcto o hay que cambiar de rumbo.

Para este caso, Fernández (2001) propone el control preventivo, en el cual se anticipan los problemas y se prevé antes de la ocurrencia de los mismos.

Estadísticas y Evaluación

La evaluación es un concepto más complejo que el monitoreo o supervisión, ya que involucra, primero el control, que es un comparativo y a su vez ya como tal, implica un factor numérico, es decir, evaluar implica medir los resultados obtenidos y compararlos contra un parámetro establecido denominado referencia, meta, presupuesto o indicador. Además debe contemplar factores cualitativos para entender las variaciones que se presenten y conocer la razón de ellas, lo que hace compleja esta actividad (Fernández, 2001).

Esta última parte del plan de negocios permite cumplir principalmente con las estrategias de mercadotecnia de manera eficiente, estableciendo medidas de control que permitan verificar el correcto desarrollo de las mismas.

Hiebing y Cooper (1992), enfatizan que al analizar el pre-periodo, el periodo de ejecución y el post- periodo por separado, se adquiere más información sobre el efecto de la prueba o ejecución individual de mercadotecnia. Así mismo mencionan que por último se analiza la tasa de crecimiento del mejoramiento al determinar la diferencia entre visitas, transacciones y monto de ventas de la empresa, entre el pre-periodo y el post- periodo para medir y conocer la efectividad del plan de mercadotecnia.

Por otra parte, Fernández (2001) propone para esta última parte del plan de mercadotecnia, el control concurrente, el cual permite corregir las acciones antes de que resulten en un perjuicio total para la empresa e inclusive, antes de que sean excesivamente costosos los errores que se realicen.

El control de retroalimentación se hace cuando la actividad ya fue concluida, por lo que ya no existe la forma de aminorarlo o solucionarlo y solo será de gran ayuda para establecer normas de acción en planes de mercadotecnia futuros, así como en la definición y aplicación de estrategias empresariales, que por su importancia, resulta importante tener claro su conceptualización, antecedentes y aplicabilidad en los negocios, según se explica a continuación.

1.4.6 Estrategias Empresariales

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego *stratego*, significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. (Mintzberg, Quinn y Voyer. 1997, pp 1-2).

También se puede considerar la creación de estrategias como un proceso emergente de acuerdo a la corriente del aprendizaje en la que los estrategas conocen el contexto y la capacidad de su propia organización (Mintzberg, 1997).

A diferencia de las corrientes preceptivas, en la de aprendizaje las acciones y las ideas se desarrollan al mismo tiempo, es decir se llevan a cabo las estrategias y si no funcionan y pueden mejorarse, se hacen cambios, los cuales no necesariamente son propuestos por los líderes de la organización.

Solo las empresas que no dejan de mejorar sus ventajas competitivas en el transcurso del tiempo, son capaces de alcanzar el éxito a largo plazo con su estrategia de negocios. Cuando las empresas han formulado su estrategia de negocios, ésta debe reflejar cómo y cuándo goza de una ventaja sobre sus rivales. La esencia de la estrategia de los negocios de una empresa, es optar por no

desempeñar sus actividades igual que sus rivales o por desempeñar actividades distintas a ellas.

La buena administración de las relaciones con los clientes, sobre todo en una era de comercio electrónico, ayuda a la empresa a responder preguntas relativas a quién, qué y cómo servir. Según Porter (1980), las compañías que triunfarán en el siglo XXI, serán las que usen el internet como complemento de las formas tradicionales de la competencia y no las que emprendan iniciativas del internet separadas de sus operaciones establecidas.

La estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra, cuyo propósito consiste en ser más inteligente que un contrincante o competidor. Puede ser también un patrón de una serie de actos, por lo que estrategia significa congruencia con el comportamiento, pretendido o no.

Mintzberg (1997) da una cuarta definición de estrategia, la define como posición; es decir un medio para ubicar una organización en un “ambiente”, y por último se enfoca en el interior de la organización, diciendo que una estrategia es una perspectiva, cuyo contenido no solo consiste en una posición elegida, sino también en un modo peculiar de percibir el mundo.

Si bien las estrategias pueden ser intencionales, por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, se propone otra definición: “la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones” (Mintzberg, 1997, p-16)

Con fundamento en esta concepción de estrategia, Mintzberg, deriva sus ideas de la estrategia deliberada y emergente. Es muy probable que las estrategias puras, deliberadas o emergentes sean algo muy raro. Es probable que la mayor parte de las estrategias dependan de un continuo entre los dos extremos, además Mintzberg también nos enseña detalles sobre ocho tipos de estrategia

que se derivan de su definición de patrón: planificadas, empresariales, ideológicas, de protección, de proceso, desconectadas, de consenso e impuestas.

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tiene que venir de los altos mandos.

Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización, quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás y después, asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras.

Ningún aspecto es inevitablemente o más importante que otro, lo que hoy parece ser táctico, puede ser estratégico mañana. Los distintos aspectos serán estratégicos según el contexto, sin importar si la intencionalidad estuvo presente antes de la acción o si fue asumida después.

Rumelt (1979) hace notar que "las estrategias de una persona son las tácticas de otra, lo que es estratégico depende de dónde esté uno sentado. Asimismo depende de cuándo se esté sentado; lo que hoy parece táctico puede resultar estratégico mañana. Lo central aquí es que las etiquetas no deben usarse para implicar que algunos aspectos son inevitablemente más importantes que otros. Hay momentos en que lo mejor es atender los detalles y dejar que las estrategias surjan por sí solas.

Existe, por tanto, una buena razón para referirse a los aspectos como más o menos "estratégicos", esto es, como más o menos "importantes" según el contexto, sin tomar en cuenta si la intencionalidad estuvo presente antes de la acción o si fue asumida después. Por ende, la respuesta a la pregunta ¿Estrategia en relación a qué? es: potencialmente en relación a cualquier cosa. En relación productos y procesos, clientes y ciudadanos, responsabilidades sociales e intereses personales, en relación al control, al color y a todo.

Una estrategia es una agrupación de objetivos, políticas y planes que considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, su modo de supervivencia y éxito. Es imposible demostrar como conclusión que una estrategia específica de negocios es óptima o incluso garantizar que funcionará. Sin embargo, entre las diversas pruebas a las que puede someterse una estrategia de negocios, se pueden distinguir algunos criterios generales que se explican a continuación.

La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí. Una función clave de la estrategia es la de conferir coherencia a los actos de la organización.

Algunos indicadores de inconsistencia son:

- 1) Problemas de coordinación y planeación a pesar de haber efectuado cambios de personal.
- 2) Cuando el éxito de un departamento de la organización implica o tiende a implicar el fracaso para otro departamento.
- 3) A pesar de delegar autoridad, problemas operativos llegan a la alta administración para solución de asuntos relativos a la política empresarial.

La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren, por lo que debe enfrentarse o adaptarse a su medio ambiente.

La estrategia debe ser genérica, es decir, tiene que ver con la misión básica o alcance del negocio y su análisis se realiza mediante la observación de cambios económicos y sociales a lo largo del tiempo.

La estrategia debe considerar competir con otras empresas, esto es, una estrategia competitiva, que se relaciona con la posición o situación competitiva. El análisis se concentra casi siempre en las diferencias existentes entre las empresas en un momento dado.

Un producto puede ser diferente en muchos sentidos, algunas bases para diferenciarlo serían las características poco comunes, el servicio que responde a los clientes, la veloz innovación de productos y el liderazgo tecnológico, el prestigio y la posición social percibida, los distintos gustos, el diseño de ingeniería y el desempeño.

Los caminos para reducir costos, como lo exige toda estrategia exitosa de liderazgo en este rubro, no suelen ser muchos. Sin embargo, casi todo lo que haga la empresa para crear valor real o percibirlo, sirve para marcar diferencias.

La diferenciación tiene que ver con la calidad, buscar las características del producto que lo hace mejor, no necesariamente diferente, sino mejor. El producto se desempeña con una confiabilidad inicial mayor, un lapso mayor de durabilidad y un desempeño superior (Mintzberg, 1997).

La fidelidad a la marca y la necesidad de superar la exclusividad de un producto diferente, presenta barreras importantes contra la irrupción de posibles competidores. Ingresar en una industria, en estas condiciones, suele exigir una inversión considerable de recursos y paciencia mientras se logra la fidelidad de los clientes.

Las empresas que venden bienes y servicios de marca a clientes fieles, están muy bien posicionadas contra los productos sustitutos. Por otra parte, aquellas que no han conseguido fidelidad por su marca, afrontan una mayor probabilidad de que sus clientes cambien a productos que ofrecen características diferentes que cumplen con la misma función, sobre todo si el sustituto tiene un precio más bajo, o a productos que ofrecen más características y desempeñan funciones más atractivas.

De acuerdo a Hitt (2004) la “estrategia de liderazgo en costos y la estrategia de diferenciación enfocada en un sector”, es explotar las diferencias de un objetivo reducido dentro de la industria general. Las empresas que aplican esta estrategia intentan cubrir un segmento de una industria con mayor eficacia que las

competidoras que existen en ella, ya que la única divergencia es que el alcance de la competencia, en lugar de dirigirse al mercado de una industria, se enfoca en un segmento reducido de la industria.

En este sentido, el Dr. José Melchor Velázquez Reyes, catedrático y ex Jefe de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración y ex Director de la misma; afirma, entre otras cosas, que en conclusión, todo plan de negocios debe incluir cinco estrategias directivas:

1. Estrategia de Producción
2. Estrategia Financiera
3. Estrategia de Operatividad (Recursos Humanos)
4. Estrategia de Investigación y Desarrollo
5. Estrategia de Mercadotecnia

Con su desarrollo y aplicación, se busca no solamente entender el Plan de Negocios, sino que se trata de profundizar en él y fomentar una filosofía empresarial. Los elementos que contienen el marco teórico, permitieron conocer el planteamiento de varios autores sobre los temas tratados, con lo cual se obtuvieron las herramientas indispensables para desarrollar la propuesta de plan de negocios.

Bajo este marco de conceptos, se presenta a continuación la estrategia de desarrollo, su viabilidad y los diferentes criterios para evaluación de la propuesta de integración y poner en funcionamiento la empresa Al Fallo Gym.

1.5 Redes de Apoyo al Emprendedor

La Red de Apoyo al Emprendedor es una estrategia de articulación y vinculación de las políticas y programas de apoyo para Emprendedores y MIPYMES. Una de ellas es convocatoria pública para acceder a los apoyos del fondo nacional emprendedor identificada como 2.3 de Creación y Fortalecimiento de Empresas Básicas y de Alto Impacto del Programa de Incubación en Línea del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) a través de la Secretaría de Economía (SE) que ofrece el apoyo a ciudadanos con iniciativa emprendedora

para la compra de equipo, inventario o trámites para su negocio. (Instituto Nacional del Emprendedor, 2016)

Para esta convocatoria se cuenta con el acompañamiento de una incubadora, perteneciente a la Red de Incubadora de Empresas reconocidas por el INADEM, que asesorará, evaluará y validará los módulos de herramientas básicas y el desarrollo del plan de negocios.

1.5.1 Modelo CANVAS

El Modelo de Negocio Canvas (Osterwalder, 2004), describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor; este modelo estructura los recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

2. Metodología

La gestión de proyectos necesita apoyarse en el uso de técnicas para minimizar errores y aumentar su eficacia. Por lo que para llevar a cabo un plan de negocio es necesario apegarse a una metodología que será apoyo fundamental para analizar una idea de negocio y llevarla a cabo de forma estructurada y ordenada.

Esta herramienta es fundamental para aumentar la posibilidad de tener éxito en el emprendimiento de un negocio, ya que se puede considerar como una guía detallada, a la vez que flexible, pues no aporta la solución definitiva, pero muestra al emprendedor una estructura del negocio con la que puede dar inicio a la empresa.

La metodología utilizada en el presente plan de negocio es el Modelo de Incubación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey adoptado por la Incubadora de Empresas UJED.

Esta metodología es elaborada por el Dr. Rafael Alcaraz Rodríguez, ejemplar emprendedor, quien posee una indudable capacidad y visión emprendedora, escritor y autor en el año del 2011 del libro “El Emprendedor de éxito” donde nos comparte y explica la metodología de la elaboración del plan de negocio.

Este modelo consta de siete secciones que son:

1. Resumen ejecutivo. Donde se hace un resumen breve, que dará oportunidad al lector de descubrir en una manera resumida acerca de la idea y contenido del plan de negocio de una forma en general mediante el modelo de negocio CANVAS.
2. Definición y justificación del negocio. Nos habla de la naturaleza del proyecto, una descripción sobre el producto o servicio que se desea ofrecer al mercado y la justificación de esta elección, la misión, visión y objetivos por alcanzar de la empresa así como su posición ante un ambiente interno y externo.

3. Mercadotecnia e imagen. Desarrolla la imagen y promoción de la empresa según las necesidades del mercado, se realizan encuestas que refleja la posible aceptación del producto, el precio que los posibles clientes están dispuestos a pagar.

4. Producción/operación de la empresa. Se refiere al proceso de elaboración del producto o la forma en que se dará el servicio, en donde se localizara o como será recibido, la maquinaria y equipo de trabajo, así como se identifiquen los costos de producción de operación.

5. Administración de recursos humanos. El equipo que no solo participará en la elaboración, sino que será parte importante de la creación de valor de la empresa, el cuidado en la elección y la descripción de funciones a elaborar.

6. Contabilidad y finanzas. Parte importante en el plan de negocio, ya que de acuerdo a los estados financieros que se realizan en este apartado, podremos ver el movimiento de dinero y concluir si la empresa es capaz de sostenerse por sí sola.

7. Aspectos legales. Toda empresa que decida iniciar operaciones es necesario que lleve una serie de registros desde patentar, definir la razón social y el asegurar a sus trabajadores, todo esto para llevar un orden que nos asegure un buen funcionamiento de la empresa.

8. Plan de trabajo. El realizar un cronograma que nos guie en la forma de tiempos y acciones en que se llevara a cabo las actividades de la empresa.

Para la construcción de las secciones mencionadas anteriormente se resalta la importancia de aplicar una metodología de campo que soporte la investigación, para tal efecto se describe a continuación la metodología de investigación según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) a los que se adhiere.

1. Plantear el problema. Se refiere a afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. Formular el problema específico en términos concretos y

explícitos, de manera que sea susceptible de investigarse con procedimientos científicos, además que delimitar es la esencia de los planteamientos cuantitativos. Un problema planteado correctamente está resuelto en parte; a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria.

2. El desarrollo de la perspectiva teórica. Es un proceso y un producto. Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto (marco teórico) que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación.
3. Alcance. Resultan de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio, dependen de los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio.
4. Hipótesis. Son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. No en todas las investigaciones cuantitativas se plantean hipótesis.
5. Diseño de la investigación. El investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio.
6. Selección de la muestra. Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. Se pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población, el interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.
7. Recolectar los datos. Etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo/ análisis o

casos (participantes, grupos, fenómenos, procesos, organizaciones, etcétera). Para la recolección usa un instrumento de medición para registrar datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente.

8. Análisis de datos. El análisis se realiza tomando en cuenta los niveles de medición de las variables y mediante la estadística, que puede ser descriptivo o inferencial.
9. Elaborar el reporte o informe de resultados.

3. Definición y justificación del negocio

3.1 Descripción general del negocio

La importancia que tiene el definir las características particulares del servicio a ofrecer, radica en poner a disposición una mejor alternativa de consumo a los demandantes de modo que sean precisamente estas características las que lo hagan distinguirse de los demás oferentes que se encuentran en el mercado.

En particular, el servicio a ofrecer consta de un gimnasio, un área con aparatos y equipos para llevar a cabo un entrenamiento que combine ejercicios de fuerza con una actividad cardiovascular y estiramientos, para crear masa muscular, aumentar su metabolismo, quemar grasa y tonificar el cuerpo, gracias a una serie de máquinas de resistencia diseñadas para trabajar los mayores grupos musculares.

Los socios contarán con un coach (entrenador/a acreditada) cada semana así se mantendrá rumbo hacia el éxito. Además, para cada ejercicio el entrenador estará pendiente de enseñar y motivar en todos sus entrenamientos, para alcanzar los objetivos fitness en poco tiempo. Tanto si se prefiere conseguir energía, tonificarse o perder peso, el entrenamiento funcionará. Todo esto acompañado de un plan semanal de comida sana, lista de compras, recetas deliciosas, herramientas de control de peso y mucho más.

3.2 Misión

Fortalecer mujeres y hombres, motivar, educar e inspirar a nuestros asociados a vivir un estilo de vida saludable mediante el circuito de entrenamiento, programas personalizados de nutrición y actividad física que mejore su salud, en un ambiente moderno y confortable.

3.3 Visión

Obtener en el mercado un gran posicionamiento a nivel estatal y consolidarse como la mejor opción de gimnasio para mujeres y hombres duranguenses,

ofreciendo el mejor servicio de guía y entrenamiento para alcanzar el objetivo de mejorar su figura, salud y calidad de vida.

3.4 Contribución

Concientizar a las mujeres y hombres duranguenses que el sedentarismo y la mala alimentación perjudica su salud física y emocional ofreciendo una alternativa que las hagan sentir mejor y que inspiren a otras a hacer lo mismo.

3.5 Objetivos generales de la empresa

3.5.1 Objetivo general

Crear y ser una empresa sostenible líder en el entrenamiento y acondicionamiento físico de mujeres y hombres, innovando inicialmente con un circuito rápido y eficiente único en el estado, generando un impacto en cuanto a calidad y servicio, buscando satisfacer las necesidades físicas y promover el bienestar personal.

3.5.2 Objetivos específicos

Corto plazo (6 meses – 1 año):

Poner en funcionamiento un gimnasio que cumpla con las características deseadas, dar a conocer el servicio y posicionarnos en la mente de los consumidores.

Mediano plazo (1 – 5 años):

Lograr el punto de equilibrio financiero, consolidarme en el mercado, ofrecer nueva variedad de clases de fitness según estudios y preferencias de los clientes.

Largo plazo (5 – 10 años):

Tener más de un gimnasio en servicio en la ciudad y en otros estados de la república, concientizar a las personas que es la mejor opción de acondicionamiento físico contribuyendo a la mejora de su salud y bienestar físico e incursionar en el mercado extranjero a manera de franquicia.

3.6 Factores claves del éxito

- ✓ Este servicio destaca por ser un concepto diferente, basado en ejercicio y nutrición.
- ✓ Se ofrecen todos los servicios tradicionales de un gimnasio más servicios únicos como nutrición y entrenamiento por circuito con maquinaria especializada que no lastiman sino que fortalecen músculos y articulaciones
- ✓ El entrenamiento es más fácil y rápido por los equipos instalados.
- ✓ Tipo de ejercicio para todas las edades que ayuda a perder peso.
- ✓ El entrenamiento por circuito es un entrenamiento rápido y efectivo para personas que cuentan con poco tiempo libre.
- ✓ Entrenadoras capacitadas y con espíritu de servicio, que ayudan, dirigen y exigen según la condición de cada persona.

3.7 Análisis FODA

El análisis descrito a continuación en la Figura 5 corresponde al análisis FODA elaborado para el gimnasio AL FALLO, herramienta que permite realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.



Figura 5 Análisis FODA de la empresa AL FALLO GYM. Fuente: Elaboración propia

4. Mercadotecnia e imagen

4.1 Investigación de mercado

4.1.1 Fuentes secundarias

Para respaldar el presente plan de negocio se recopiló la siguiente información sobre la industria fitness, sus competidores principales, clasificación, el comportamiento de la población mexicana respecto a su actividad física y el dinero que destinan a esta industria. La información fue obtenida de fuentes secundarias como revistas, investigaciones, a través de instituciones públicas como Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI), International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), entre otros.

México se posiciona como líder en problemas de obesidad, la industria del Fitness ve en el país un mercado con potencial para crecer y expandirse. La industria fitness en México ha sido un sector que ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, tanto por la consciencia que existe por un bienestar en la salud individual como en la llegada de importantes marcas al país.

Es importante destacar que México se encuentra en el top cinco de países a nivel mundial con mayor número de gimnasios, sólo después de Estados Unidos y Brasil, de acuerdo con el reporte “Global Fitness Industry Overview 2014”, que elabora la International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA). (Forteza, 2016)

En México, la industria del fitness está valuada en 1,500 millones de dólares anuales aproximadamente, un negocio en pleno auge por los nuevos estilos de vida, principalmente en las grandes ciudades, establece el más reciente estudio de la IHRSA. (Mundo ejecutivo, 2016).

Forteza (2016) menciona que según cifras del 2012 de la asociación mencionada, el país cuenta con 7,826 gimnasios, lo que significó que en los últimos tres años casi cuadruplicó su número, pues anteriormente había un registro de 2,200 gimnasios por tal aumento para el 2015 se esperaba un crecimiento de 40%.

Sólo el 2.5% de la población acude a un gimnasio o club para practicar alguna actividad física, con esto, México es el tercer país en América Latina, superado por Argentina que ocupa la primera posición al registrar que el 5.7% de su gente acude a un gimnasio y Brasil, ubicado en segundo lugar con 3.7 por ciento.

De lo anterior es importante mencionar que para los empresarios y emprendedores, esto es de hecho una buena noticia, porque hay 97.5% de mercado al cual llegar, por decirlo de alguna manera.

Cada vez son más los mexicanos que están incorporando un estilo de vida saludable a su rutina diaria, ya sea por cuidar su aspecto físico o por enfermedades derivadas del estrés laboral u obesidad, y aun cuando sólo 2.7 millones de mexicanos, asisten a algún gimnasio, el país se ubica como el segundo mayor en América Latina. (Orozco, 2014).

Para Chris Dedick, director de New Evolution Ventures, la industria está creciendo rápidamente de hecho lleva varios años creciendo, agrega que hay crecimiento en gimnasios de bajo costo a nivel general, y de conceptos específicos como planes de semanas determinadas y conceptos de entrenamiento especial.

La información redactada en los tres párrafos siguientes es derivada de las cifras obtenidas del Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) del Instituto Nacional De Estadística Y Geografía (INEGI, 2016)

De la distribución porcentual de la población de 18 y más años activa físicamente, se obtiene que un 63% tiene como motivo principal de práctica físico-deportiva realizarlo por salud, seguido de un 19% que lo hace por diversión, siendo verse bien la razón que ocupa el tercer lugar con solo un 15%.

El tiempo promedio semanal de práctica físico-deportiva de la población es de 3 horas y 25 minutos.

Las principales razones de abandono por las mujeres que alguna vez realizaron prácticas físico deportivas es la falta de tiempo seguida por el cansancio por el trabajo.

De lo mencionado anteriormente es importante resaltar que el principal motivo por el que la población mexicana practica actividades físico-deportivas es por salud, dedicando un promedio de tres horas y veinticinco minutos a estas actividades y que la falta de tiempo y cansancio por el trabajo son las principales razones por las que se llega a abandonar estas prácticas, estos resultados se tomaran en cuenta para el diseño del presente proyecto.

4.1.2 Fuentes primarias

Con el fin de obtener información del segmento de mercado al que va dirigido el servicio, se aplicaron encuestas a la población sobre sus hábitos de actividad física y uso de servicios de apoyo a estas actividades así como su interés en la industria del fitness el interés y posible aceptación hacia un nuevo servicio de gimnasio, como el que ofrece ésta empresa.

La encuesta fue realizada mediante la siguiente metodología.

Población Objetivo. La población objetivo se centra en hombres y mujeres de la ciudad de Durango del municipio de Durango principalmente de la zona suroeste, de edad de 15 años en adelante, con una clase económica media, media alta y alta.

Diseño de la muestra. Se utilizará un diseño de muestra probabilístico, estratificado, exploratorio y de no profundidad, tomando en personas de 15 años en adelante, de clase económica de media y media a alta.

Metodología de campo. Aplicación de encuestas será personalmente, con un tamaño de muestra de 384 casos, las cuales se dirigirán personas en distintos puntos estratégicos de la ciudad, como gimnasios, escuelas, centros comerciales, etc.

Tamaño de la muestra. Un total de 384 encuestas

Fecha de levantamiento. Del 1 al 10 de Abril

Error estimado. El valor de error en el tamaño de muestra es de 5% y un nivel de confianza del 95%, ya que esto permite tener un nivel de confianza confiable y con un tamaño de muestra viable para su aplicación.

Análisis de datos. Para la interpretación de los resultados arrojados en las encuestas se apoyará en los programas de Excel, SPSS y Power Point.

4.1.3 Análisis de encuestas

Dentro de este análisis se analiza cuáles serían los factores que benefician o afectan a la construcción del gimnasio de uso enfocado para la población objetivo.

Los factores sería la factibilidad de un gimnasio en la zona suroeste de la ciudad de Durango para dicha población, esta se determinará en base a la población que asiste a un gimnasio, cuanto están dispuestos a pagar y que tan factibles son los negocios en dicha zona. De acuerdo a las encuestas realizadas (Anexo 1) a la población muestra se obtuvo el siguiente análisis de la información.

Identificación y análisis del perfil del usuario

La figura 6 muestra el porcentaje de personas de acuerdo a los grupos de edades, siendo los jóvenes entre 19 y 26 años quienes predominaron en la encuesta, seguido del grupo de adultos.

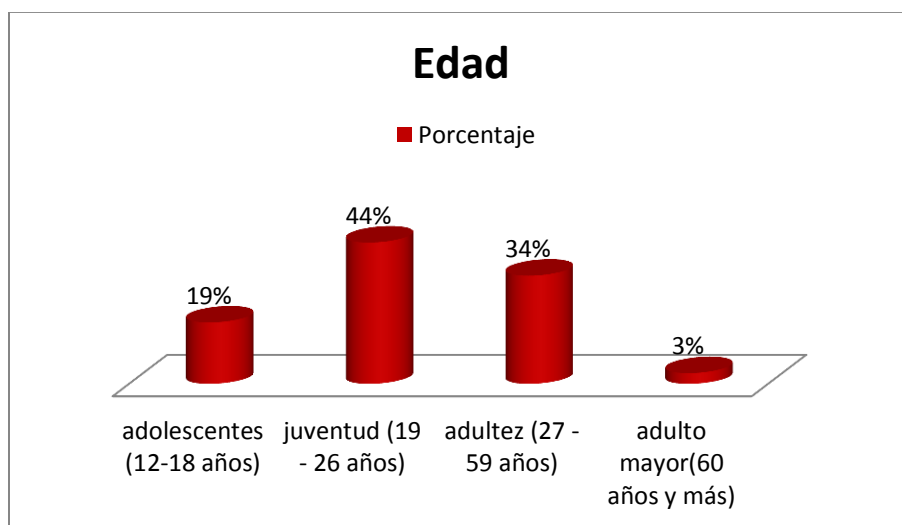


Figura 6 Porcentaje de encuestados por grupos de edad. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7 se observa que 53% de los encuestados son mujeres y 47% de hombres.

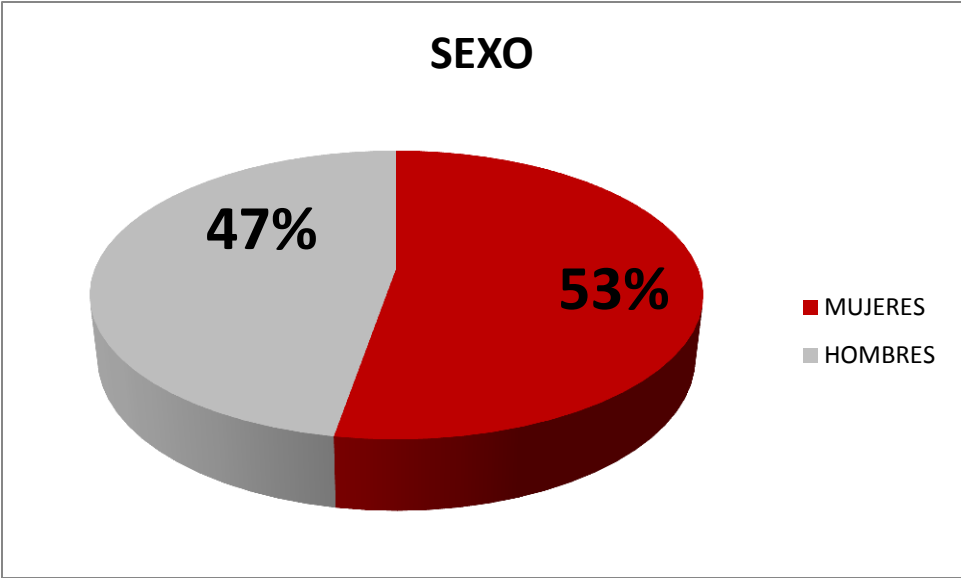


Figura 7 Porcentaje de hombres y mujeres partícipes en las encuestas. Fuente: Elaboración propia.

Un 67% no tienen hijos y 32% si tienen, es decir como se muestra en la figura 8, siendo un total de 123 personas.



Figura 8 Porcentaje de encuestados con hijos. Fuente: Elaboración propia.

La escolaridad que presentan (Figura 9) en su mayoría fue de bachillerato y licenciatura con 36% y 38% respectivamente, sumando un total 74%, representando casi dos terceras partes de la muestra.

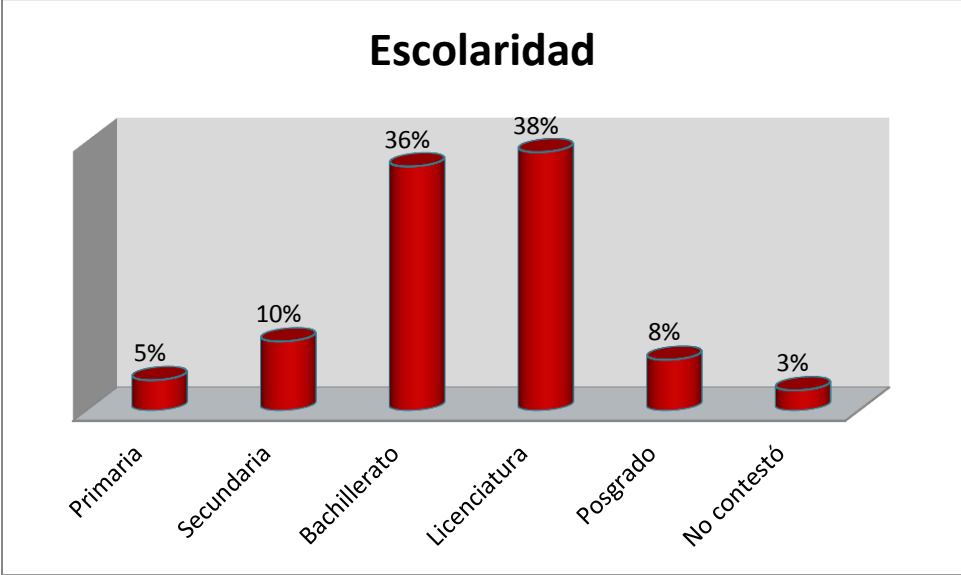


Figura 9 Escolaridad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Como respuesta a ¿Usted realiza alguna actividad?, (figura 10) se tiene un 58% del total de personas que si realizan alguna actividad física.

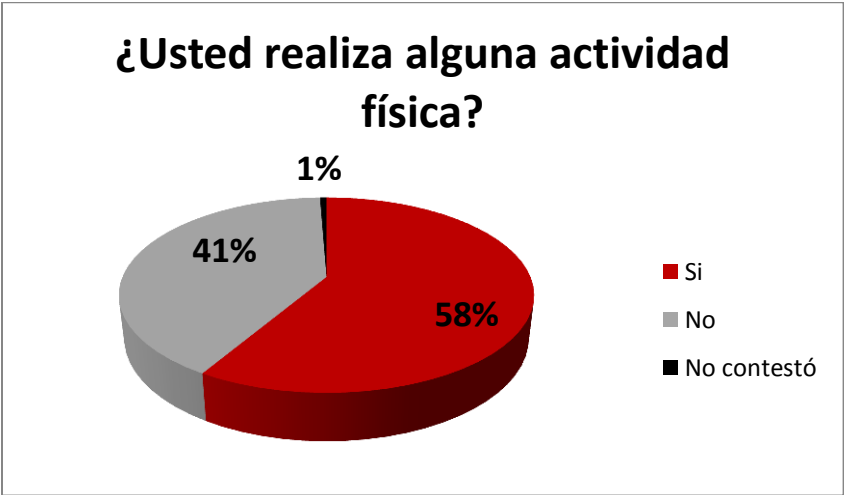


Figura 10 Porcentaje de encuestados que realizan actividad física. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 11 se muestra que del total de encuestados el 30% asiste actualmente a un gimnasio y el 70% no.

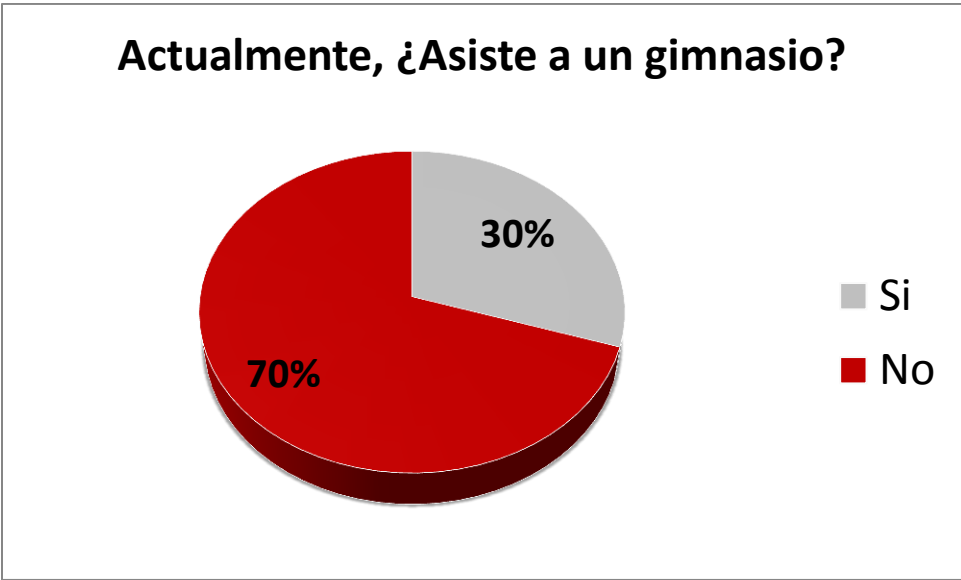


Figura 11 Porcentaje de encuestados que asiste a un gimnasio. Fuente: Elaboración propia.

De las personas que registraron asistir actualmente a un gimnasio el 54% son mujeres y 46% son hombres. Siendo el porcentaje de mujeres con respecto a la población total un 21% contabilizando 82 mujeres. (Figura 12)

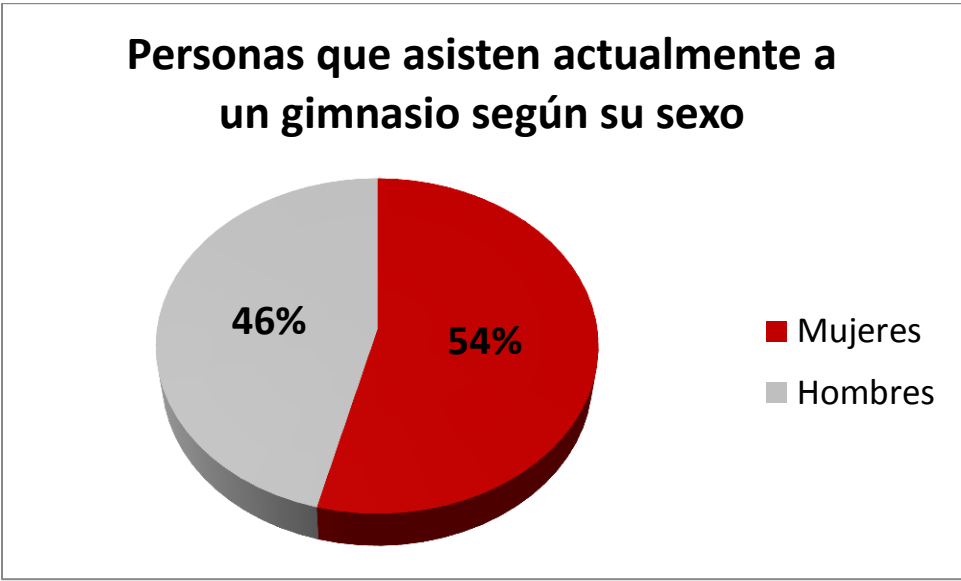


Figura 12 Personas que asisten actualmente a un gimnasio según su sexo. Fuente: Elaboración propia.

Detección de necesidades en la segmentación del mercado.

Para detectar las necesidades del mercado se plantearon varias preguntas, cuyos resultados se muestran a continuación.

De acuerdo a los resultados en la figura 13 se muestran los porcentajes de la principal razón por la que una persona asiste o asistiría a un gimnasio, resaltando motivos de salud principalmente con un 33%, seguido de un 30% para motivos meramente estéticos, por otra parte razones recreativas y bajar de peso son también consideradas con un 12 y 13% respectivamente.

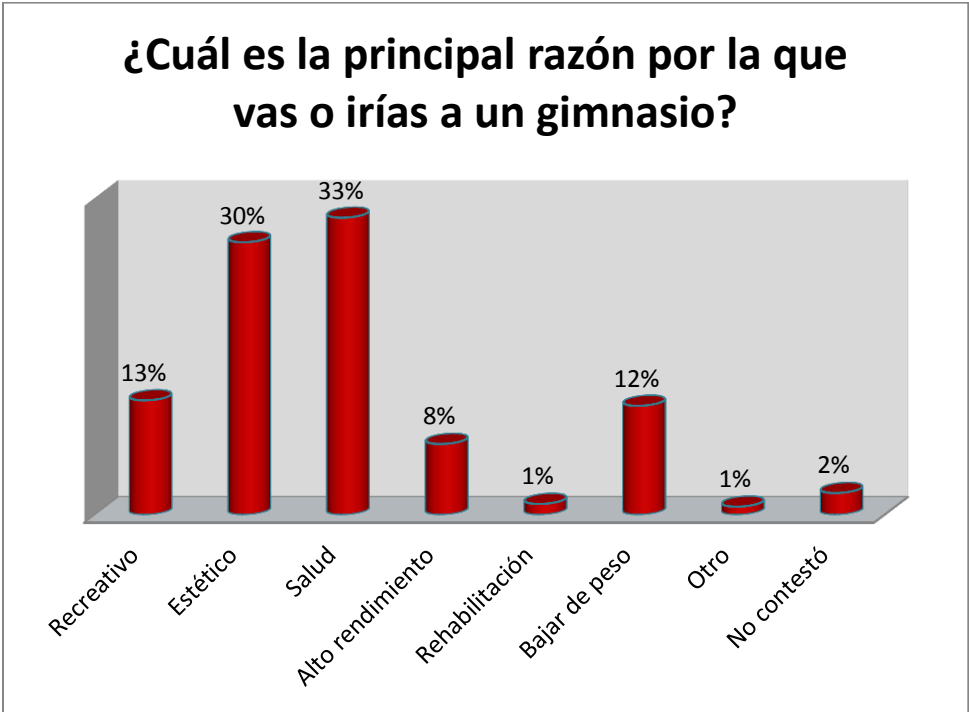


Figura 13 Porcentaje de las principales razones por la que se asistiría a un gimnasio. Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte en la figura 14 se muestra la característica que se considera como beneficio extra y que haría que un persona decidiera inscribirse o cambiarse de gimnasio es la asesoría nutricional con un 56%, las otras presentaron porcentajes entre 28% y 35% lo que muestra que si son razones que se deben considerar, es decir no son menos importantes que la asesoría nutricional.

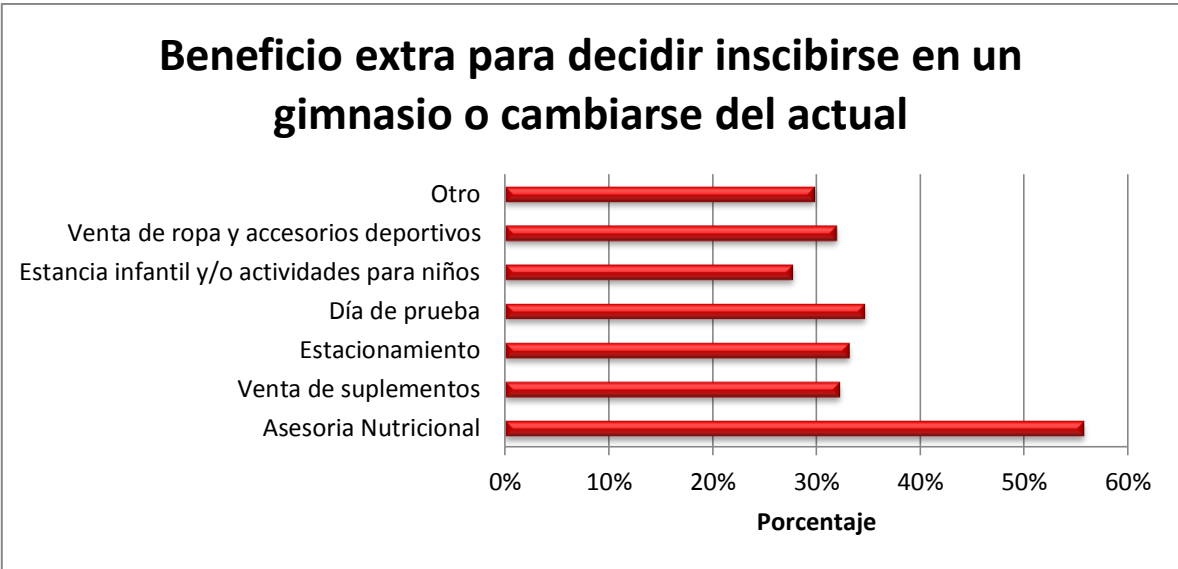


Figura 14 Beneficio extra para inscribirse o cambiarse de gimnasio. Fuente: Elaboración propia.

La falta de tiempo es la causa principal por la que una persona no asiste a un gimnasio, siendo elegido por un 42% de los encuestados (Figura 15), cabe mencionar que un costo elevado fue de las razones que se dio en menor porcentaje con solo un 10%.



Figura 15 Razón por la que no se asiste a un gimnasio. Fuente: Elaboración propia.

Para la pregunta ¿Cree usted en la necesidad de un gimnasio en este sector?, se obtuvo un 83% de respuestas afirmativas como se muestra en la figura 16, es decir 319 de 384 personas consideran como necesidad un gimnasio con las características seleccionadas en su encuesta.

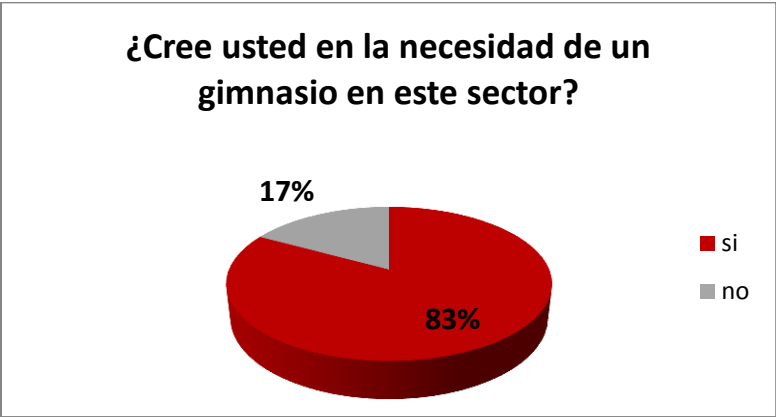


Figura 16 Porcentaje de encuestados que consideran necesario un gimnasio en el sector. Fuente: Elaboración propia.

Detección de características deseables para el servicio

Del total de personas que actualmente asisten a un gimnasio, el 18% asiste en un horario matutino, de 6:00 am a 12:00 del día, solo el 9% asiste de 12:00 a 4:00 pm, siendo el horario a partir de las 4:00 pm en adelante el que mayor frecuencia presentó, considerando que un 11% de los encuestados no tiene un horario específico para asistir al gimnasio teniendo un horario variable para asistir como se observa en la figura 17.

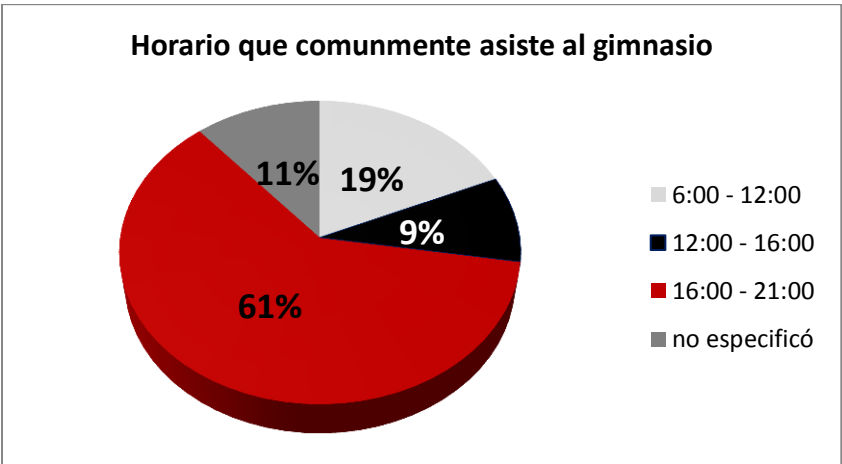


Figura 17 Grupos de horarios en que los encuestados asisten a un gimnasio. Fuente: Elaboración propia.

De los encuestados que asisten a un gimnasio se preguntó el costo que pagan por el servicio mensual (Figura 18), siendo más frecuente el costo entre \$400 y \$550, que representa un 39%, seguido de un 30% que dijo pagar 350 o menos por el servicio.

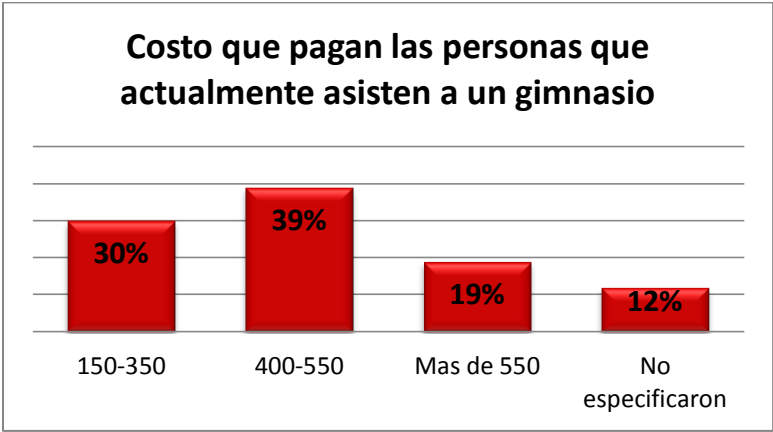


Figura 18 Costo actual de gimnasio al que asiste. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 19 se muestra el porcentaje de las características de un gimnasio elegidas como más importante para los encuestados, teniendo como resultado que 22% considera las instalaciones como lo más importante, seguido de la calidad del servicio y precio con 20% y 19% respectivamente, siendo estas las tres características con mayor interés mostrado. La ubicación y variedad de aparatos también fueron seleccionados como número uno de las siete categorías, por lo que estas características deben considerarse también.

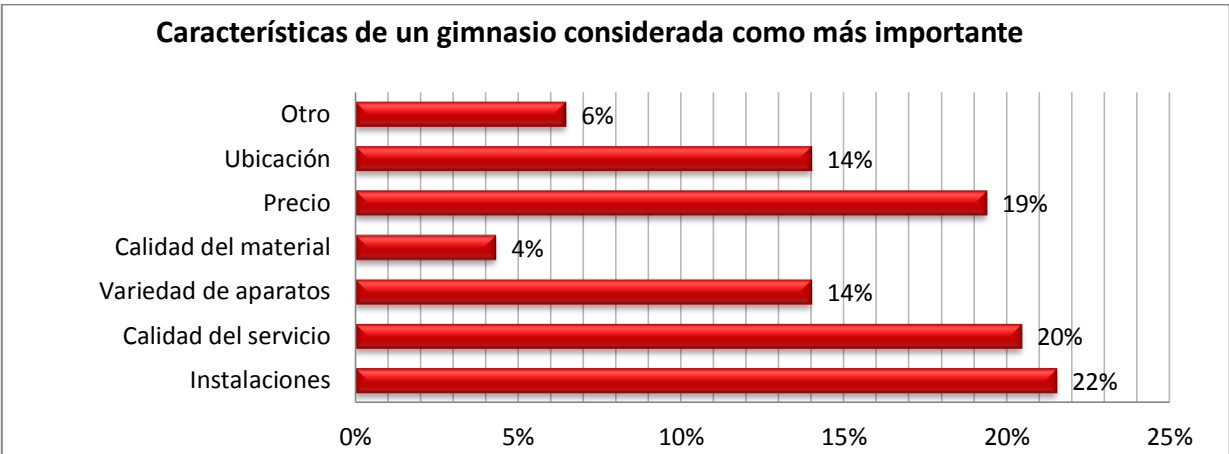


Figura 19 Porcentaje de las características considerada como más importante. Fuente: Elaboración propia.

De las actividades que principalmente les gustaría practicar en el gimnasio se presentan los porcentajes (Figura 20), siendo pesas la actividad por excelencia seleccionada con un 54%, seguida de box con un 40%, las otras actividades también fueron seleccionadas, aunque en menor porcentaje, variando entre 20 y 35%, por lo que también es recomendable tomarlas en cuenta.

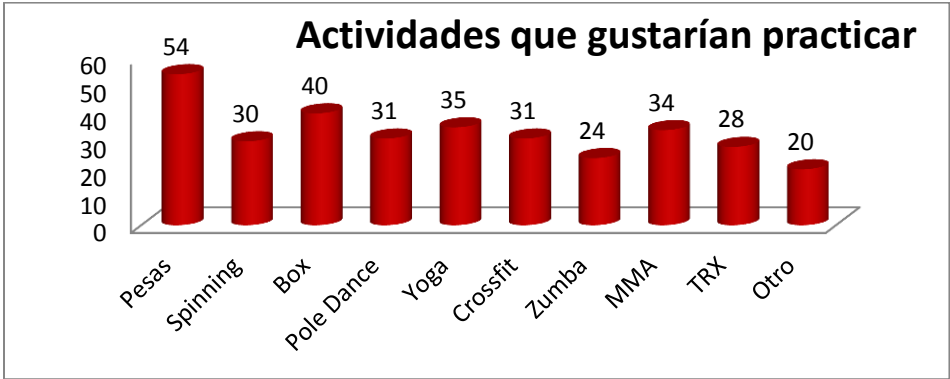


Figura 20 Porcentaje de actividades que gustaría realizar. Fuente: Elaboración propia.

Elaborar plan de entrenamiento y dar seguimiento fue la característica más seleccionada con un 24% (Figura 21), posteriormente elegida con un 19% la certificación del instructor como característica que garantice un buen servicio, por otra parte el nivel de forma física y ser empático, son dos características de un instructor que fueron seleccionadas en el menor de los porcentajes con un 8% y 7%.

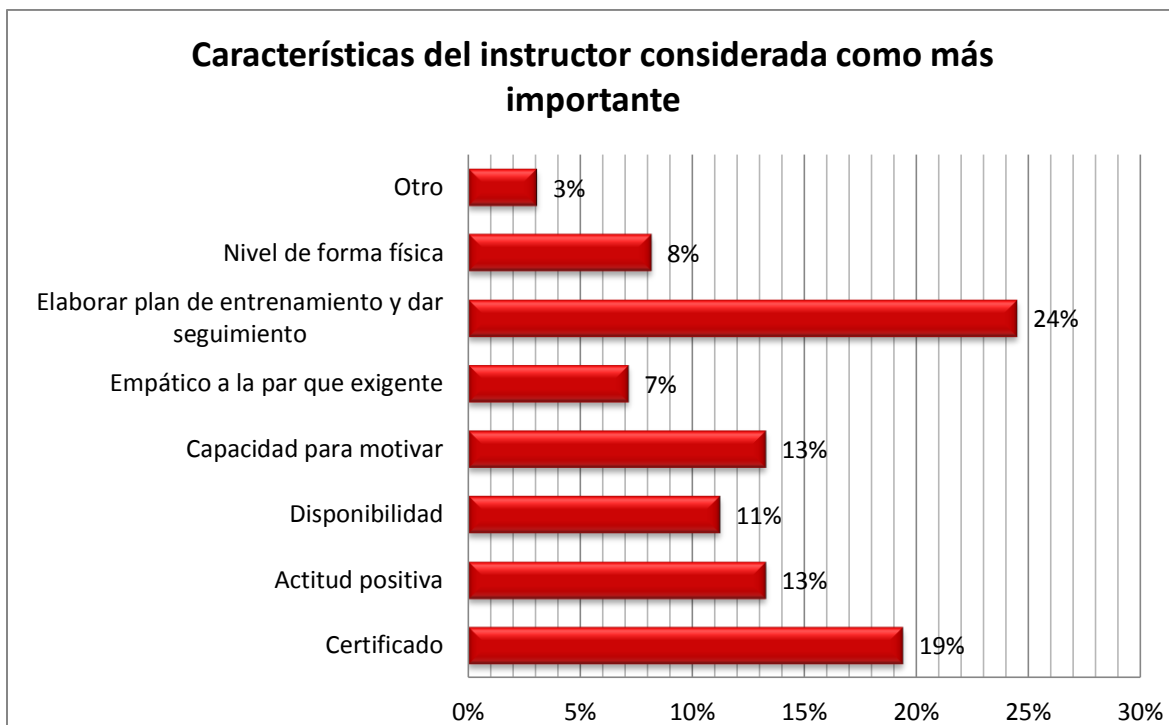


Figura 21 Características del instructor. Fuente: Elaboración propia.

Precio

Respecto al precio mínimo que está dispuesto a pagar se encontró que las respuestas variaban de \$100 a \$800 pesos, 42% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un precio mínimo de \$300 o más.

Por otra parte los resultados para el precio máximo que estaría dispuesto a pagar, se obtuvieron precios de \$100 a \$1200 pesos, 43% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un precio máximo de \$500 o más.

Las mujeres están dispuestas a pagar una cantidad menor que los hombres como se describe en la tabla 6.

Tabla 6 Tabla de precio dispuesto a pagar.

Precio dispuesto a pagar	Mínimo	Máximo
Mujeres	\$285	\$500
Hombres	\$310	\$541

Fuente: Elaboración propia.

Forma de pago

La forma de pago seleccionada en su mayoría con un 90% fue de pago en efectivo, como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7 Forma de pago seleccionada

		FORMA DE PAGO			
		EFFECTIVO	TRANSFERENCIA	CON TARJETA BANCARIA	DOMICILIACIÓN BANCARIA
SEXO	MUJERES	48%	0.8%	4%	0.6%
	HOMBRES	42%	1%	3%	0.6%
	TOTAL	90%	1.8%	7%	1.2%

Fuente: Elaboración propia.

Promoción

En la Tabla 8 se muestra que las redes sociales es el medio de promoción más seleccionado con un 68.5%.

Tabla 8 Medios de difusión para promociones

MEDIO PARA PROMOCIONES	Recuento
FACEBOOK (u otras redes sociales)	68.5%
CELULAR	9%
MEDIOS MASIVOS (T.V., RADIO, PERIODICO, ETC.)	20%
E-MAIL	1%
TELÉFONO FIJO	1.5%
OTRO	0%

Fuente: Elaboración propia.

Resumen de encuestas.

Los resultados de las encuestas realizadas a los habitantes de la zona cercana al punto de venta, así como a estudiantes y trabajadores del lugar, indican que el rango de edad más común es de jóvenes entre 19 y 26 años representando un 44% de la población, seguido de un 34% de adultos; 53% de los encuestados son mujeres y 47% hombres, por lo que se considera en tanto sexo, homogéneo; el 32% tiene hijos y el 67% no.

El nivel de escolaridad que predomina es de bachillerato y licenciatura con un 36 y 38%. El 58% informó que sí realizan alguna actividad física, sin embargo solo el 30% asiste a un gimnasio actualmente, de los cuales 54% son mujeres y 46% son hombres. El 19% asiste al gimnasio de 6:00 a 12:00, y 61% de 16:00 a 21:00 hrs. Respecto al costo que cubren por el servicio prestado en el gimnasio, el mayor porcentaje fue de 39% que paga entre \$400 y \$550.

Las principales razones por la que una persona va o iría a un gimnasio fueron por salud con 33% del total y estético con 30%. El 56% considera que el beneficio extra que influye en decidir inscribirse o cambiarse en un gimnasio es que cuente con asesoría nutricional.

Las características de un gimnasio que se considera como más importante fueron instalaciones, calidad en el servicio y precio, con un 22%, 20% y 19%, respectivamente; de un instructor se considera como característica más importante, que elabore un plan de entrenamiento y le dé seguimiento, siendo seleccionada por el 24% de los encuestados y 19% considera que debe estar certificado.

Por otra parte, de las personas que no asisten a un gimnasio, el 42% no asiste por falta de tiempo. El 83% considera como necesario un gimnasio en la zona.

El precio promedio mínimo que se está dispuesto a pagar por el servicio de gimnasio es de \$258 y el máximo de \$ 464. La forma de pago se prefiere por un 90% es en efectivo y las redes sociales, principalmente Facebook es el medio de promoción más seleccionado con un 68%

4.2 Análisis del mercado

4.2.1 Mercado potencial

Es raro que todos los clientes potenciales tengan las mismas necesidades. Un segmento de mercado es un grupo de clientes que comparten necesidades, comportamiento de compra y características de identificación.

Tanto el mercado de clientes finales como el empresarial se caracterizan por tener sus propias necesidades, pero los factores que influyen en su composición son

diferentes. Comprender por qué los clientes finales tienen diferentes necesidades ayuda a determinar cómo dividir el mercado de una forma útil. (Best, 2007).

Segmentación geográfica

Este proyecto estará dirigido, primero, al municipio de Durango de la ciudad de Durango, ya que es donde según la investigación el mercado del Fitness está en crecimiento y tiene aceptación de la población. A continuación en la Tabla 9 se muestran los factores que conforman la segmentación geográfica.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) realizó la Encuesta Intercensal 2015, cuyos resultados arrojan que la estimación de la población a marzo de este año es de un millón 754 mil 754 habitantes, de los cuales el 49.04 por ciento son hombres y 50.96 por ciento son mujeres.

Según lo reportado por el INEGI en el 2015, en el municipio de Victoria de Durango hay 654 876 habitantes.

Tabla 9 Segmentación Geográfica del mercado potencial

Segmentación Geográfica		
CRITERIO	SEGMENTO	CANTIDAD
Región	Victoria de Durango	654,876 habitantes
Densidad del área	Urbano	69%
Clima	Frio, seco	

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2015).

Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica que se contempla para este proyecto se muestra en la siguiente tabla (Tabla 10) cuyos factores especifican las características de las personas que son ideales para el consumo del servicio.

Tabla 10 Segmentación Demográfica del mercado potencial

Segmentación Demográfica		
CRITERIO	SEGMENTO	CANTIDAD
Habitantes	Sexo indistinto	654,876
Edad	15 años en adelante	438,911
Estado civil	Indiferente	---
Clase social	Media, media-alta, alta	87%
Educación	Indiferente	---
Habitantes	Zona urbana	

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Tabulados de la Encuesta Intercensal (2015).

Segmentación Psicográfica

En la Tabla 11 se muestran los atributos relacionados con pensamientos, comportamientos y sentimientos de las personas que acostumbran o podrían ser potenciales para el consumo del servicio.

Tabla 11 Segmentación Psicográfica del mercado potencial

Segmentación Psicográfica	
Personalidad	Jóvenes, adultos o adultos mayores, activos físicamente, estar motivados
Estilo de vida	Interés por el ejercicio y actividades para el cuidado de su salud. Tienden a objetivos y metas relacionados con su salud física. Preocupados por su bienestar físico y mental.

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Tabulados de la Encuesta Intercensal (2015).

4.2.2 Mercado Meta

En la Encuesta Intercensal 2015, que realiza el INEGI se encontró que en el estado de Durango hay 1,754,754 habitantes, el Municipio de Durango registra 654,876 habitantes donde 340,048 son Mujeres y 314,828 son hombre, de las cuales 227,976 mujeres tienen más de 15 años y 210,935 hombres con más de 15 años. En la Figura 22 se muestra esta información a manera de esquema, así como la cantidad de personas en el municipio según su nivel socioeconómico.

Para los fines de este proyecto y basados en datos proporcionados por el INEGI en el Inventario Nacional de Viviendas (2016), se identifica la cantidad de habitantes que residen en un radio de cinco kilómetros con respecto del punto de venta como se muestra en la Figura 23. Se consideran cinco kilómetros ya que el tiempo de traslado de su hogar al punto de venta podría parecer cercano para el cliente.

Mercado meta para la empresa Al Fallo Gym

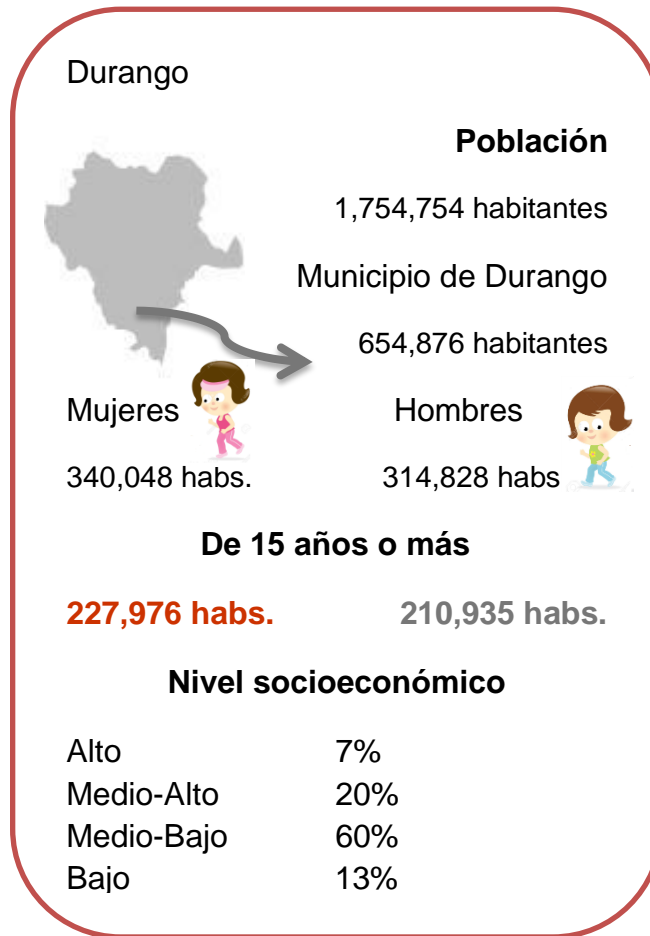


Figura 22 Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2015)

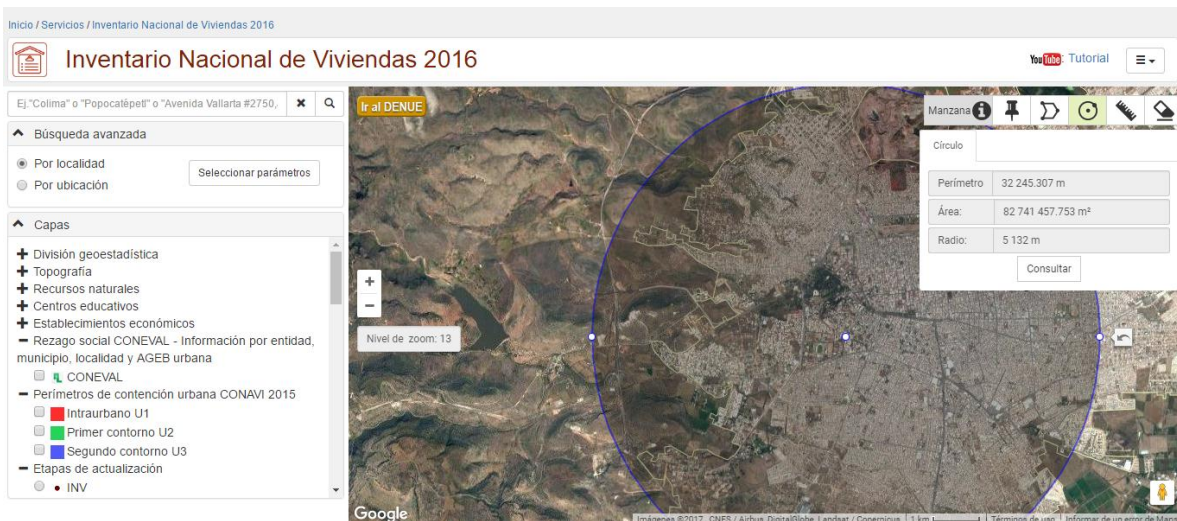


Figura 23 Ubicación del punto de venta con radio de 5km. Fuente: INEGI. Inventario Nacional de Viviendas (2016)

Con el criterio anteriormente mencionado para la población objetivo cuantificada en la tabla 12, en un radio de cinco kilómetros se tienen 6,583 manzanas, considerando cinco conjuntos habitacionales, donde hay 101,040 viviendas particulares de las cuales 86,584 están habitadas.

Tabla 12 Cantidad de viviendas en un radio de 5km

Cantidad de manzanas de la unidad	6,583
Conjuntos habitacionales:	5
Viviendas	
Particulares	101,040
Habitadas	86,584

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Inventario Nacional de Viviendas (2016).

En la tabla 13 se muestra la cantidad de la población que habita la zona especificada de acuerdo al género, teniendo un total personas de 15 a 59 años de 199,716 de los cuales 95,089 son hombres y 104,627.

Tabla 13 Cantidad de habitantes por género en 5km

Población		H	M
De 0 a 14 años	88,384	42,952	45,432
De 15 a 29 años	87,354	42,450	44,904
De 30 a 59 años	112,362	52,639	59,723
De 60 y más años	29,720	13,071	16,649

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Inventario Nacional de Viviendas (2016).

De acuerdo a los datos y cifras recabadas se puede calcular el tamaño de la muestra que será representativa de la población, la cual mostrará los datos para analizar el mercado al que va dirigido el servicio, el cual es aproximadamente 199,716 personas.

El tamaño de muestra se calculó según la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n = El tamaño de la muestra que queremos calcular

N = Tamaño de la población

Z = Es la desviación del valor medio que se acepta para lograr el nivel de confianza deseado.

e = Es el margen de error máximo que se admite.

p = Es la proporción que se espera encontrar.

Para este proyecto se usará p=50% ya que no se tiene ninguna información sobre el valor que espero encontrar, considerando una población objetivo de N=199,716. Con un 95% de confianza, al cual le corresponde un valor estandarizado de Z=1.96, el margen de error que se desea admitir es del 5%.

$$n = \frac{(199,716)(1.96^2)(.50)(1 - .50)}{(199,716 - 1)(.05^2) + (1.96^2)(.50)(1 - .50)} = 383.4$$

La muestra que debe tomarse en el municipio de Durango es de **384** elementos, para obtener resultados a un 95% de confianza y con un margen de error del 5%

4.3 Análisis de la competencia

4.3.1 Competencia directa

En cuestión de mercadotecnia es importante tener un conocimiento amplio acerca de toda la competencia para poder fijar posturas comerciales y promocionales, ya sea que los competidores sean más grandes o más pequeños, influyen en las decisiones de la empresa.

Por ello es importante conocer los casos de éxito y fracaso de ellos y poder aprender de estas situaciones para aplicarlas en la empresa por emprender. Existen dos tipos de competencia; la directa y la indirecta.

Competencia directa son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a nuestros mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo.

En la tabla 14 se muestra un resumen de la información obtenida de los gimnasios cercanos a la zona donde se propone en punto de venta para este proyecto. Los horarios de apertura entre semana varían de las cinco a las siete de la mañana, el

cierre varía de las 9:30 a las 12:00 de la noche a excepción de Spinbike que cierra a las 4:00 pm.

Cuatro de seis gimnasios cuentan con estacionamiento. El costo mínimo ordinario registrado para el área de pesas es de \$480 y el máximo es de \$690 al mes, si se incluyen clases puede aumentar hasta \$900 mensuales. Solo uno de los gimnasios no cuenta con regaderas. Dos de los gimnasios cuentan con vapor y ninguno cuenta con guardería.

La mayoría de los gimnasios cuentan con instructores todo el día, aunque algunos solo en las horas de mayor afluencia de visitantes.

Tabla 14 Gimnasios que conforman la competencia directa

NOMBRE	Performance Gym	Le Bloke Gym	BodySport	M/W Fitness	Spinbike	The High Gym Social
HORARIO	6am-1pm 4pm-10pm	7AM-12PM 4PM-9.30	6am-10.30pm sab. 8am-4pm	LU-VIE 5AM-12AM SAB 8AM-5PM DOM 8AM-4PM	6- 10 11-4	LU-VIE 6AM-10.30PM SAB 8AM-4PM
ESTACIONAMIENTO	NO	SI	SI	SI	NO	SI
COSTO	500 mensual s/inc	450 TRX CROSS 750 POLEFITNESS 550 POLEFITNESS 2 CLASES 750 2 CLASES POLE Y 3 EXT 900 3 CLASES POLE Y 2 EXT	VIP 690 PLATINO 590 S/CAMINADORA	650 MENSUAL	480 MENSUAL 390 PAQUETE FAMILIAR	550
REGADERA	SI	NO	SI	SI	SI	SI
VAPOR	NO	NO	NO	NO	SI	SI
GUARDERÍA	NO	NO	NO	NO	NO	NO
HORARIO DE ENTRENADORES	9AM-1PM 4PM-8PM	TODO EL DIA	TODO EL DIA	TODO EL DIA	05-10PM	PESAS TODO EL DÍA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Rutinas y clases impartidas en gimnasios en la zona

RUTINAS/CLASES						
NOMBRE	Performance Gym	Le Bloque Gym	BodySport	M/W Fitness	Spinbike	The High Gym Social
PESAS	SI	SI	SI	SI	SI	SI
SPINNING	SI			SI	SI	SI
60X	SI			SI		
CROSSFIT	SI	SI	SI			
TRX		SI				
POLEFITNESS		SI				

YOGA			SI	SI		SI
COMBATE			SI			
BOX			SI		SI	SI
AEROBIC					SI	
CARDIO					SI	SI
MMA				SI		SI
YUYIZO				SI		
BODYPOM					SI	
QUMBOXIM				SI		
GAP, RITMOS LATINOS						SI
SUPLEMENTOS	SI	SI	SI	SI	SI	SI
DIA DE PRUEBA	NO	SI	SI	SI	SI	\$70
PAGO CON TARJETA		SI	SI	NO	NO	SI
FANPAGE	NO	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte dos de los gimnasios no cuenta con día de prueba y el resto si cuenta con este servicio gratuito. La mitad de estos negocios aceptan pago con tarjeta. La mayoría cuenta con página de Facebook, a excepción de uno, Performance gym. En todos venden suplementos (Tabla 5).

Las rutinas o clases más ofertadas son por orden jerárquico de selección spinning seguidas de crossfit, yoga y box.

4.3.2 Competencia indirecta

Competencia indirecta: La forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos.

Clases de solo aeróbicos, como clases de zumba. Maquinaria deportiva en casas como caminadoras, bicicletas, etc. Centros de entrenamientos y/o parques deportivos. Realización de ejercicio físico particular. Venta de productos adelgazantes, mascarillas, geles, fajas, entre otras.

Estas competencias mencionadas tienen escasa presencia en el sector y dejan un gran vacío en la comunidad, pues suplen parte de las necesidades, pero no en su totalidad.

4.4 Producto o servicio

4.4.1 Características tangibles

Se pueden definir cinco características que hacen que un gimnasio sea más que adecuado para llevar adelante los objetivos en relación a salud y estética.

El espacio para ejercicios con pesas: Esta característica es quizás la más saliente en relación con lo que se busca en un buen gimnasio. El lugar contará con un área adecuada y amplia de musculación y fitness, de manera que realizar ejercicio en este lugar resulte muy cómodo y seguro.

La variedad de las máquinas, poleas y máquinas de aeróbicos: Se contará con variedad de equipo que apoye la diversificación de rutinas como indique el instructor y de modo que en el horario más concurrido de socios, existan los suficientes aparatos para desarrollar la rutina que le corresponde al usuario. De modo tal que el socio se sienta satisfecho con el lugar.

La calidad del material: El material con el que se iniciarán actividades será nuevo, sin embargo, es importante mencionar que se tendrá mantenimiento adecuado para que todo el material este siempre en óptimas condiciones de uso. Y que aquellos que se consideren ser renovados por obsolescencia sean reemplazados a la brevedad posible.

Se contará con un espacio de 700m² de instalaciones. Los espacios de los que se podrá disponer son: Amplios vestuarios equipados con casilleros y duchas privadas. Sala de actividades dirigidas a las clases de yoga, pole dance, etc. Sala de Spinning, sala de Fitness con zona de peso libre, cardiovascular y tonificación.

Sin embargo, los activos intangibles como la reputación de los gimnasios, los atributos de la marca, el compromiso con la calidad del servicio del personal de atención, los programas o diseño del servicio no son fácilmente imitables y su provisión viene de la gestión interna del propio club.

4.4.2 Características intangibles

El gimnasio Al Fallo Gym nace con la expectativa de satisfacer a un público insatisfecho, este será un centro deportivo que estará abierto en general a todas las personas, especialmente a hombres y mujeres del sector que deseen desarrollar actividad física, debido a los resultados de las encuestas que se ha pensado en incluir también asesoría nutricional, puesto que el ejercicio físico y la combinación de una dieta balanceada son fundamentales para un estilo de vida saludable en cualquier etapa de la vida de una persona, para que de este modo aprovechen su tiempo libre en actividades que beneficien a su mente y a su cuerpo.

Contará con horarios flexibles para que sus usuarios puedan dedicarle tiempo a la actividad física antes o después de sus actividades diarias. Los horarios serán los que se muestran en la tabla 16.

Tabla 16 Horario de servicio de Al Fallo Gym

Días	Inicia	Termina
De lunes a viernes	5:00 am	11:00 pm
Sábados	7:00 am	5:00 pm
Domingos	8:00 am	4:00 pm

Fuente: Elaboración propia

El horario de atención al público será desde las 5:00 am hasta las 11:00 pm. Los clientes podrán establecer qué tipo de rutinas desean. Las alternativas a ofrecerse, consisten en:

Pesas y cardio. La rutina debe cumplir alrededor de 2 horas de duración, aunque el usuario es libre de elegir cuanto tiempo desea entrenar. Será un servicio permanente desde el inicio hasta el cierre del gimnasio.

Atención nutricional. Lunes a viernes de 6 am a 7 am o 6 pm a 8 pm y sábados de 10 am a 1 pm. Se solicita cita previamente. La consulta inicial Consiste en:

1. Evaluación nutricional. Toma de mediciones corporales. Análisis de su alimentación. Determinación de metas y objetivos.
2. Elaboración y envío de un Plan de Alimentación según sus necesidades, objetivos y estilo de vida

3. Educación Nutricional y seguimiento.

En el anexo 2 se describe a detalle este servicio con un protocolo de atención de la consulta nutricional.

Calidad de servicio de los instructores. Se contará con personal calificado para entrenamiento y servicio al cliente de modo que resulte agradable para el socio su rutina.

Spinning. Entrenamiento de categoría cardiovascular. Es una clase aeróbica en bicicleta estacionaria a un rango de intensidad que va desde 60% a 85% de las pulsaciones máximas que se puede practicar con una frecuencia de 2 a 3 veces por semana para mejor resultado. Trabaja la musculatura del tren inferior (Cuádriceps, Hamstrings, Glúteos y la musculatura de la Caderas), el fortalecimiento de estos ayuda a la pérdida de peso, a reducir la circunferencia del abdomen y a eliminar la celulitis.

Box. Entrenamiento de categoría cardiovascular. Es el arte de combinar brazos y piernas para golpear y defenderse. Dirigida a todo público sin excepción. Cada clase dura 60 minutos.


Yoga. Entrenamiento de categoría de relajación. Una clase de yoga es una sucesión de ejercicios físicos que trabaja todo el cuerpo conectando cuerpo y mente para realizar los Mantras que son posturas estáticas o que en algunos de los casos requieren incorporar movimientos, regulando la respiración y poner suma atención a nuestra mente en un punto determinado. Entrando en un estado meditativo, de introspección. A veces incluso se repite un mantra o se hace un gesto con las manos. Cada clase dura 60 minutos.

Artes marciales mixtas, MMA. Entrenamiento de intervalo de alta intensidad. Aprender técnicas de golpe y grappling de una amplia gama de estilos de combate diferentes. Las clases consisten en calentamiento y trabajo cardio, técnicas de ejercicios y sparring controlado. Cada clase dura 45 minutos.

Pole dance. Es una disciplina artístico-deportiva que combina danza, acrobacia y fitness utilizando un tubo de aluminio. Con esta disciplina física se logra ganar fuerza muscular, resistencia y flexibilidad. Cada clase dura 60 minutos.

Crossfit. Se define como un sistema de entrenamiento de fuerza y acondicionamiento basado en ejercicios funcionales constantemente variados realizados a una alta intensidad. Esto significa que se vale de una gran cantidad de ejercicios y disciplinas deportivas (gimnasia, halterofilia, carrera...), de entre las cuales seleccionamos técnicas o movimientos aplicables a la vida diaria y los combinamos de muchas formas diferentes en entrenamientos intensos, resultando no solo un experiencia para desarrollar las diez capacidades físicas generales: resistencia cardiovascular, resistencia energética, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, coordinación, agilidad, equilibrio y precisión.

Tabla 17 Horarios de clase de la empresa Al Fallo Gym

		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
MAÑANA	6:00	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning
	7:00	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit
	8:00	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning
	9:00	Box	Box	Box	Box	Box
						
TARDE	6:00	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga
	7:00	Box	Box	Box	Box	Box
	8:00	MMA	MMA	MMA	MMA	MMA
		Spinning	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning
	9:00	Pol Dance		Pole Dance		Pol Dance

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Aspectos innovadores del servicio.

- ✓ Innovadoras rutinas de entrenamiento
- ✓ Beneficios integrales en entrenamiento físico y salud nutricional
- ✓ Calidad en el servicio e instalaciones
- ✓ Aspecto distinto

4.5 Precio

4.5.1 Políticas de precio

Política de imitación o comparación: se establece de acuerdo a la competencia, se hace una comparación con el producto que están ofreciendo, sus fortalezas y debilidades y en función de esto se alinea por debajo o encima de la competencia.

Se utilizará la política antes mencionada en equilibrio con los costos de producción y lo registrado en las encuestas de lo que están dispuestos a pagar los posibles consumidores.

- ✓ Se contara con día de prueba gratuito mostrando una identificación oficial vigente, para llevar control, ya que este será de forma única para el usuario.
- ✓ La política de precio también estará establecida por la cantidad de clases que se desee llevar adicional al uso del área de pesas y cardio.
- ✓ El pago podrá realizarse en efectivo o con tarjeta bancaria en el momento de compra.
- ✓ El pago ordinario del servicio será de forma mensual.
- ✓ Se aplicara descuento por pago de varias mensualidades adelantadas en una exhibición (3, 6, 9 y 12 meses). Solo aplica pago en efectivo.
- ✓ Para pago con tarjeta se puede realizar el pago a meses sin intereses con tarjetas participantes, solo en paquetes semestrales o anuales (en este caso no aplica la promoción anterior de descuento) y se incrementará la comisión establecida.

4.5.2 Estrategias de introducción al mercado

La empresa Al Fallo Gym, al ser un servicio similar al ofertado por otras empresas del giro, es un gran reto que los consumidores prueben, lo hagan parte de su vida y sea posicionado en su mente. A continuación en la tabla 18 se muestran algunas estrategias que ayudarán a entrar en el mercado. Teniendo un alcance de entre 17,755 y 18,900 en total, con un costo aproximado de \$3,000 mensuales.

Tabla 18 Estrategias de introducción al mercado de la empresa Al Fallo Gym

Estrategia	Descripción	Aplicación
Estrategia Publicitaria	Se buscará captar la atención de los clientes, mostrando información como los beneficios que obtendrán al consumir el servicio integral saludable, de manera innovadora, creativa y persuasiva.	En redes sociales como: Whatsapp, Facebook, Pinterest, Instagram, Así como publicidad exterior.
Estrategia de precio	Para entrar a un mercado se buscará un precio adecuado a la calidad del servicio proporcionado y competitivo con el de otros gimnasios.	Entrar al mercado con un precio similar al de la competencia.
Estrategias de promoción	Para promocionar el servicio se busca llegar al cliente por los medios que frecuenta y diseñar beneficios y descuentos que sean de su interés para captar su atención.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Día de prueba gratis 2. Cupón de promoción distribuido en negocios dedicados a la venta de suplementos deportivos, en negocios de comida saludable, de venta de ropa deportiva, etc. 3. Servicio de Coach deportivo una vez a la semana 4. Tarifa preferencial en el uso del gimnasio en horario exclusivo de baja afluencia de clientes.

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Publicidad y promoción

De acuerdo al perfil identificado del mercado meta, se han seleccionado los siguientes medios publicitarios:

Redes sociales:

Tabla 19 Redes sociales a utilizar para la publicidad empresa Al Fallo Gym

Red	Cobertura	Costo
Facebook e Instagram	La cobertura depende del precio que se esté dispuesto a pagar, se ha seleccionado llegar de 700 a 1600 personas en un área de 5 kilómetros alrededor del punto de venta.	\$600 mensuales
Otras redes como WhatsApp, Pinterest	Indefinida, por recomendación de clientes y amigos.	Sin costo
Youtube	Se estima que el anuncio tenga un rendimiento de entre 355 a 600 visualizaciones al mes y/o de 71 a 120 clics al mes en un radio de 5 km alrededor del gimnasio.	\$300 mensuales máximo (el costo puede disminuir dependiendo del número de clics que tenga el anuncio)

Fuente: Elaboración propia

Alianzas:

Tabla 20 Alianzas a utilizar para la promoción de la empresa Al Fallo Gym

Empresa	Cobertura	Costo
Sbeltic	3400 personas	Ninguno
Nutrigenetic	4400 personas	Ninguno
Corpus Sano	2600 personas	Ninguno
Naturalia	6300 personas	Ninguno

Fuente: Elaboración propia.

Medios Masivos:

Tabla 21 Medios masivos a utilizar para la promoción de la empresa Al Fallo Gym.

Empresa			Cobertura	Costo
Radio				
XHCAV-FM	101.3 Mhz	EXA	109,695 Viviendas Particulares Habitadas que Disponen de Radio con Cobertura de la Entidad	\$987.00 por 10 segundos de un spot en el día
XHDU-FM	98.9 Mhz	LA LEY	109,695 Viviendas Particulares Habitadas que Disponen de Radio con Cobertura de la Entidad	\$987.00 por 10 segundos de un spot en el día
XHDGO-FM	103.7 Mhz	LA MEJOR FM	109,695 Viviendas Particulares Habitadas que Disponen de Radio con Cobertura de la Entidad	\$987.00 por 10 segundos de un spot en el día

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Resumen de estrategias de mercadotecnia

En la figura 24 se muestra mediante una tabla las estrategias de mercadotecnia a aplicar por la empresa Al Fallo Gym, para su promoción y publicidad, que se resumen en tres clasificaciones: marketing de contenidos, marketing promocional y ATL.

La primera estrategia se refiere a marketing de contenido con el fin de crear ciertos tipos de contenidos útiles e interesantes que generen una reacción positiva en sus usuarios.

El objetivo principal de esta estrategia de marketing de contenidos es atraer a nuevos clientes, que conozcan información respecto a una vida fitness y por supuesto, conozcan el gimnasio Al Fallo, para luego realizar alguna conversión con ellos.

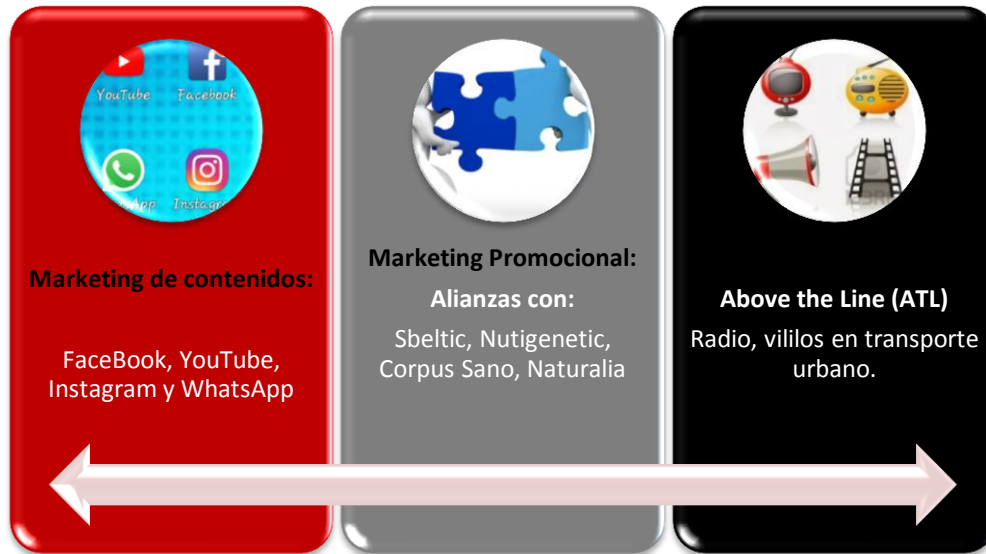


Figura 24 Resumen de estrategias de mercadotecnia de la empresa Al Fallo Gym. Fuente: Elaboración propia

Las redes sociales serán el medio para promocionar los contenidos, en vez de hacerlo a través de mensajes convencionales se pretende generar distintas piezas gráficas que conviertan a tu contenido en más interesante y por ende más viral.

El contenido es gratuito para que el cliente lo analice y luego ofrecerle la promoción de inscripción al gimnasio.

Algunos tipos de contenidos que se incluirán son: imágenes, Infografías, Vídeos, Guías / tutoriales, ect. Los cuáles serán se promocionaran a través de distintos canales como Facebook, Instagram, Youtube. Ejemplos de estos contenidos se muestran en las figuras 25 y 26.

La segunda estrategia es el marketing promocional, mediante la cual se da un compromiso de ayuda o apoyo mutuo para lograr que el cliente conozca el Gimnasio Al Fallo por medio de otras empresas. Por otra parte, una estrategia es un plan de acción por medio de la cual se promociona el día de prueba gratis, cupones de promoción y otras promociones distribuidos en negocios como Sbeltic, Nutigenetic, Corpus Sano, Naturalia, para lograr una mayor ventaja competitiva en el medio ambiente de los negocios en el que se desarrollan.

La tercer estrategia es la Publicidad ATL o “Above The Line”, cuyo significado es “Al Borde de la Línea” tiene que ver con hacer publicidad pagada a través de medios de comunicación masivos como radio, televisión o internet, periódicos, revistas, que va más al público en general para dar a conocer que el Gimnasio Al Fallo existe y quede en la mente de muchas personas.



Figura 25 Flyer chico para la promoción y publicidad de la empresa Al Fallo Gym. Fuente: Elaboración propia.



Figura 26 Flyer grande para la promoción y publicidad de la empresa Al Fallo Gym. Fuente: Elaboración propia.

4.8 Proyecciones de ventas por 3 años

Las proyecciones de venta de los primeros 12 meses y en los primeros tres años de la empresa Al Fallo Gym se muestran en la tabla 12. Para su cálculo se considera un 2% de compra del servicio, del total de alcance de personas por las estrategias de mercadotecnia seleccionadas y la capacidad instalada para el número de usuarios del gimnasio.

Considerando que es normal que los miembros suscritos al gimnasio pueden permanecer mes con mes, y que algunos no renuevan su membresía el mes siguiente, pero ingresan nuevos clientes, se contemplará un promedio de 400 clientes al mes, considerando que los primeros meses de apertura se tendrá menor afluencia como se muestra en la tabla 22.

Tabla 22 Proyecciones de venta mensual para el primer año de la empresa Al Fallo Gym

Mes	Miembros suscritos	Costo	Ingresos totales
Mes 1	100	\$ 500	\$ 50,000
Mes 2	150	\$ 500	\$ 75,000
Mes 3	250	\$ 500	\$ 125,000
Mes 4	350	\$ 500	\$ 175,000
Mes 5	370	\$ 500	\$ 185,000
Mes 6	400	\$ 500	\$ 200,000
Mes 7	400	\$ 500	\$ 200,000
Mes 8	370	\$ 500	\$ 185,000
Mes 9	370	\$ 500	\$ 185,000
Mes 10	370	\$ 500	\$ 185,000
Mes 11	370	\$ 500	\$ 185,000
Mes 12	300	\$ 500	\$ 150,000
Total de ingresos en primer año			\$ 1,900,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23 Proyecciones de venta anual de la empresa Al Fallo Gym

Año	Número de inscripciones	Ingreso Anual
Año1	3800	\$1,900,000
Año2	3990	\$1,995,000
Año 3	4190	\$2,095,000

Fuente: Elaboración propia.

En las proyecciones mostradas en las tablas anteriores se puede observar que se estima un promedio de inscripciones de usuarios de 316 al mes, lo que daría un ingreso promedio mensual de \$158,000 pesos, además de proyectarse ventas anuales de alrededor de dos millones de pesos los primeros tres años.

4.9 Imagen de la empresa

4.9.1 Definición del nombre

El nombre seleccionado para el gimnasio es “AL FALLO” ya que el fallo muscular consiste en realizar un mismo ejercicio con un peso mayor del que normalmente se trabaja, y acabar con los músculos exhaustos a las últimas repeticiones, es el punto en el que se es incapaz de levantar un peso una vez más sin perder la forma. El fallo muscular garantiza que se está entrenando con la intensidad adecuada, y que se ha dado al cuerpo estímulo suficiente para que mejore.

De esta forma se pretende proyectar a través del nombre la sensación del máximo alcance o potencial de entrenamiento.

4.9.2 Slogan

“Atrévete a probar tus límites”. Este slogan indica la importancia de un entrenamiento arduo, así como la intención de llegar al límite de entrenamiento que genere la sensación de satisfacción y logro.





4.9.3 Logotipo

En la figura 27 se muestra el logotipo de la empresa y la definición de cada una de sus partes se observa en la tabla 24 así como la combinación de colores utilizados para el logotipo principal y el estilo de tipografía utilizada.



Figura 27 Logotipo de la empresa al Fallo Gym. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24 Elementos del logotipo de la empresa Al Fallo Gym

	<p>El logotipo está formado por el nombre del gimnasio “AL FALLO”, con la cita inferior de “GYM”</p>
	<p>En los laterales del logotipo se presentan dos siluetas, una femenina y otra masculina, las cuales pretenden generar en el cliente una proyección hacia un estado físico ideal.</p>
	<p>La combinación de colores de la empresa Al Fallo Gym es rojo y gris. El rojo brinda sensación de intensidad, energía, fuerza, vida, valentía y vigor. El color gris es el símbolo de la neutralidad, representa un color fresco, desapegado y equilibrado. Al ser combinados hace lucir más fuerza, energía, profesional y elegante.</p>
	<p>Topografía utilizada en el logotipo es una fuente de estilo “Cross Town”, la cual es una fuente que aporta al logotipo un carácter de fuerza y fortaleza</p>

Fuente: Elaboración propia

5. Producción y operación de la empresa

5.1 Definición de todos los productos/ servicios que brindarán

La empresa AL FALLO GYM ofrece al consumidor un servicio mejorado, es decir, que se modifica la forma en que se presta el servicio otros gimnasios en el sentido que se unifica un entrenamiento físico y asesoría nutricional en el mismo lugar con el objetivo de brindarle a la sociedad una mejor opción.

Este servicio, cubre una necesidad de salud pero a la vez de un cuidado integral, ya que comúnmente el entrenamiento ofrecido en otros lugares es independiente de la asesoría nutricional, además que se ofrecerá un servicio de calidad.

El propósito del gimnasio AL FALLO es de ofrecer al consumidor un servicio al cuidado integral de la salud con una actitud de servicio y un ambiente agradable.

El servicio consta de poder utilizar las instalaciones del gimnasio para el área de pesas, contando con la asesoría de entrenadores calificados para un seguimiento basado en los objetivos del cliente, además, se contará con consulta nutricional desde el primer mes de actividad física, la cual estará en contacto con el entrenador de pesas para resultados más efectivos.

El servicio también incluye el acceso a clases dinámicas como spinning, yoga, entre otras, que se imparten en horarios matutinos y vespertinos, todo por una tarifa única.

En este servicio se asegura la calidad desde la selección de los instructores, de los equipos y de las instalaciones teniendo en cuenta siempre la opinión que tiene cliente al consumir el producto

5.2 Localización geográfica de la empresa

5.2.1 Macro localización

Esta empresa pretende desarrollarse en la capital del Estado de Durango, situada a una altura de 1,880 metros sobre el nivel del mar, cuenta con un clima mayormente frío y muy seco con una temperatura promedio de 16 °C. Cuenta con una población aproximada de 1, 632, 934 habitantes en la ciudad y 582,267 habitantes en el municipio.

5.2.2 Micro localización

La ubicación de la empresa AL FALLO GYM será en:

Calle Rio Papaloapan entre avenida universidad y cerro de la cruz Fracc. Los Remedios C.P. 34100.

La razón de esta ubicación es porque es un área que se considera accesible a una gran cantidad de clientes potenciales, desde los residentes de la zona como estudiantes y trabajadores cercanos al lugar, cuenta con todos los servicios públicos necesarios, de forma general se considera una excelente opción para utilizarlo como punto de venta (Figura 28)

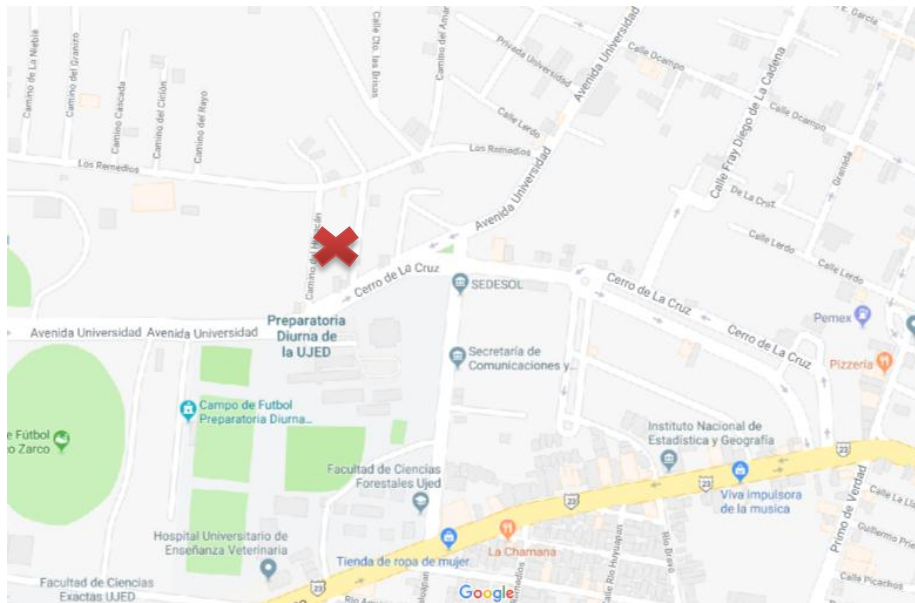


Figura 28 Foto de ubicación de la localización de la empresa AL FALLO GYM. Fuente: Google Maps (2021)

5.2.3 Materia prima y proveedores

5.3 Proceso de fabricación y/o prestación de servicios

En la figura 29 se muestra el diagrama de flujo del proceso del servicio al llegar al gimnasio. El proceso consta varios pasos que se describirán a continuación.

1. Llegada del cliente. El cliente ingresa al gimnasio, está en primera instancia, la recepción.
2. Solicita información. Si el cliente solicita información, se le proporcionan todos los datos para su inscripción.
3. Inscripción. Si no está inscrito, se inscribe.
4. Registro de acceso. Si ya está inscrito, el usuario ingresa al área de ejercicio, registrando su acceso.

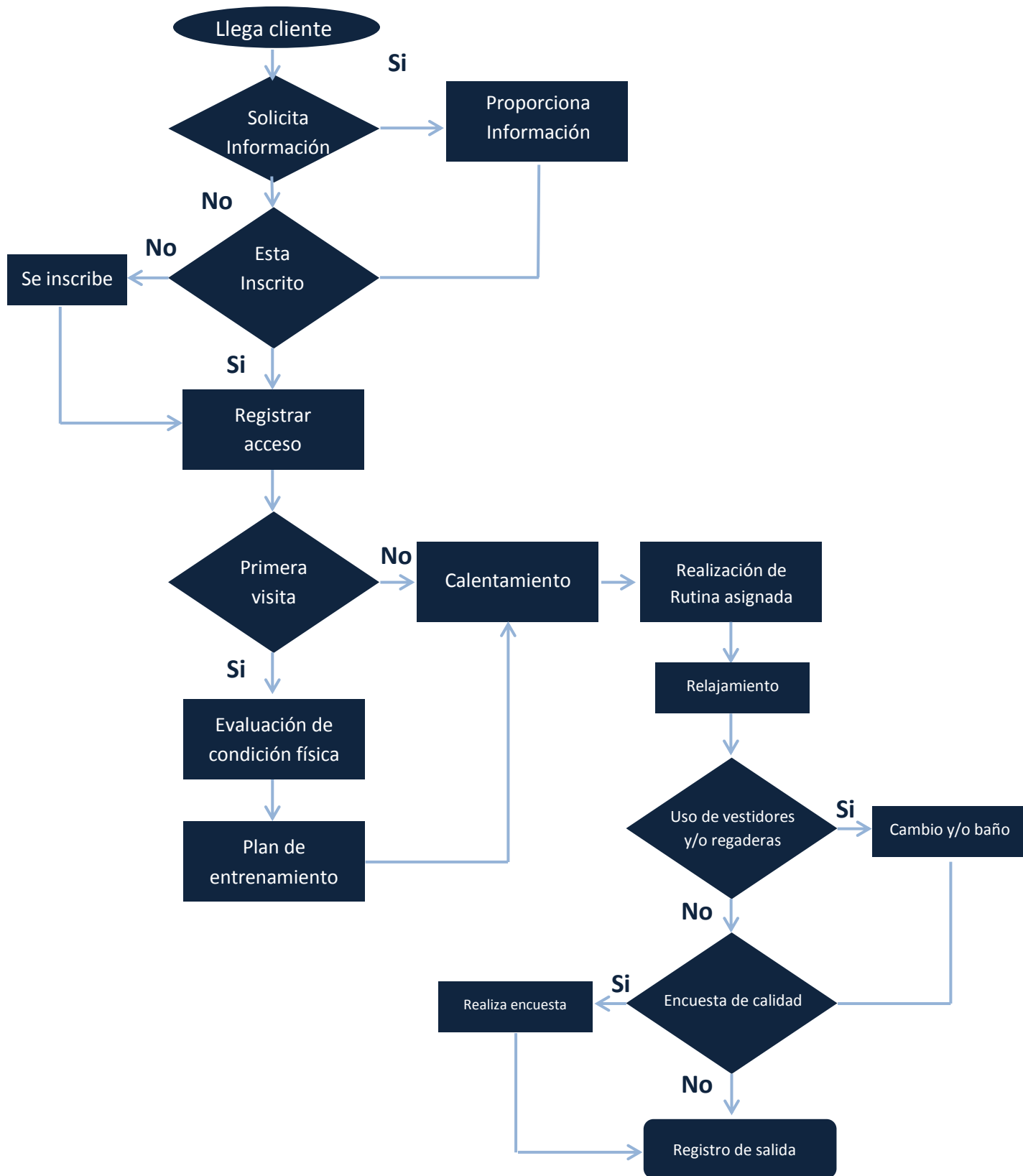


Figura 29 Diagrama de flujo del servicio prestado. Fuente: Elaboración propia

5. Primera visita. Si es la primera vez que acude a hacer ejercicio pasa a la evaluación de condición física. Si no es, pasa a calentamiento en el paso 8.
6. Evaluación de condición física. Se presenta con el instructor, el cual realiza unas breves preguntas para evaluar su condición y objetivo a lograr.
7. Plan de entrenamiento. De acuerdo a la evaluación se le asigna un plan de entrenamiento.
8. Calentamiento. El usuario realiza el calentamiento indicado por su instructor.
9. Realización de rutina asignada. Después de calentamiento, se lleva a cabo la rutina indicada por el instructor.
10. Relajamiento. Al finalizar la rutina, se realizan estiramientos y/o ejercicios de vuelta en calma.
11. Uso de vestidores y/o regaderas. Este uso es opcional, de acuerdo al interés del usuario. Si lo usa, realiza su aseo o cambio en vestidores.
12. Encuesta de calidad. Antes de retirarse, de forma aleatoria se pide a algunos usuarios hacer una encuesta de calidad del servicio, o bien, si el desea hacerla, la realiza.
13. Registro de salida. Finalmente se retira registrando su salida.

En la figura 30 se muestra la distribución del primer piso del gimnasio. En el cual se muestra al ingreso la recepción, baños regaderas, lockers, área para la clase de yoga y aparatos para la rutina de pierna.

PISO 1

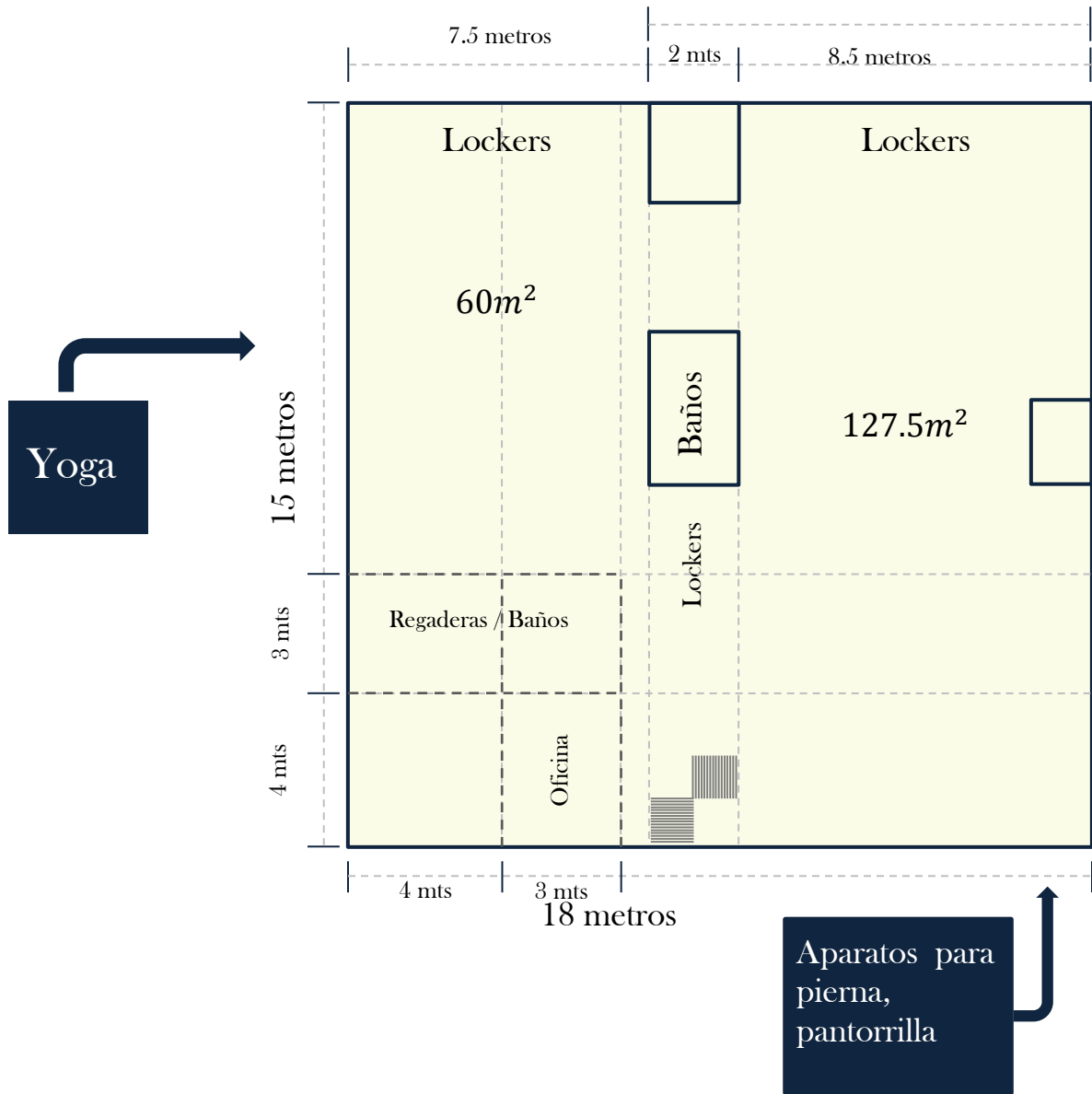


Figura 30 Croquis del primer piso de la empresa Al Fallo Gym. Fuente: Elaboración propia

En el segundo piso (Figura 31) se encuentran los aparatos y área designada al trabajo de glúteo, abductores y parte superior, así como un área de lockers y baños.

PISO 2

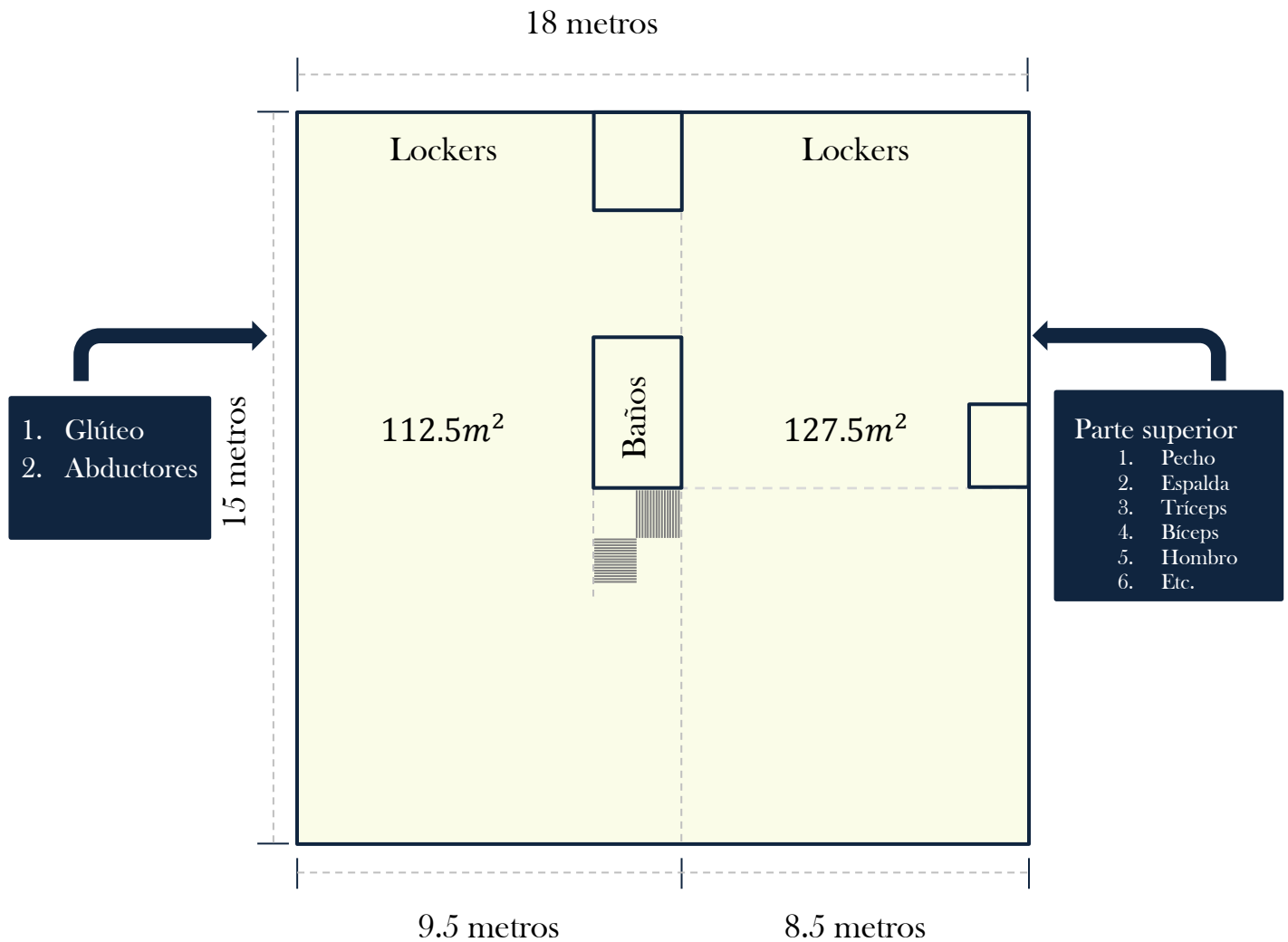


Figura 31 Croquis del segundo piso de la empresa Al Fallo Gym. Fuente: Elaboración propia.

Toda el área del tercer piso (Figura 32) será designada y acondicionada para las clases de CrossFit, Box y Spinning, contando también con lockers y baños.

PISO 3

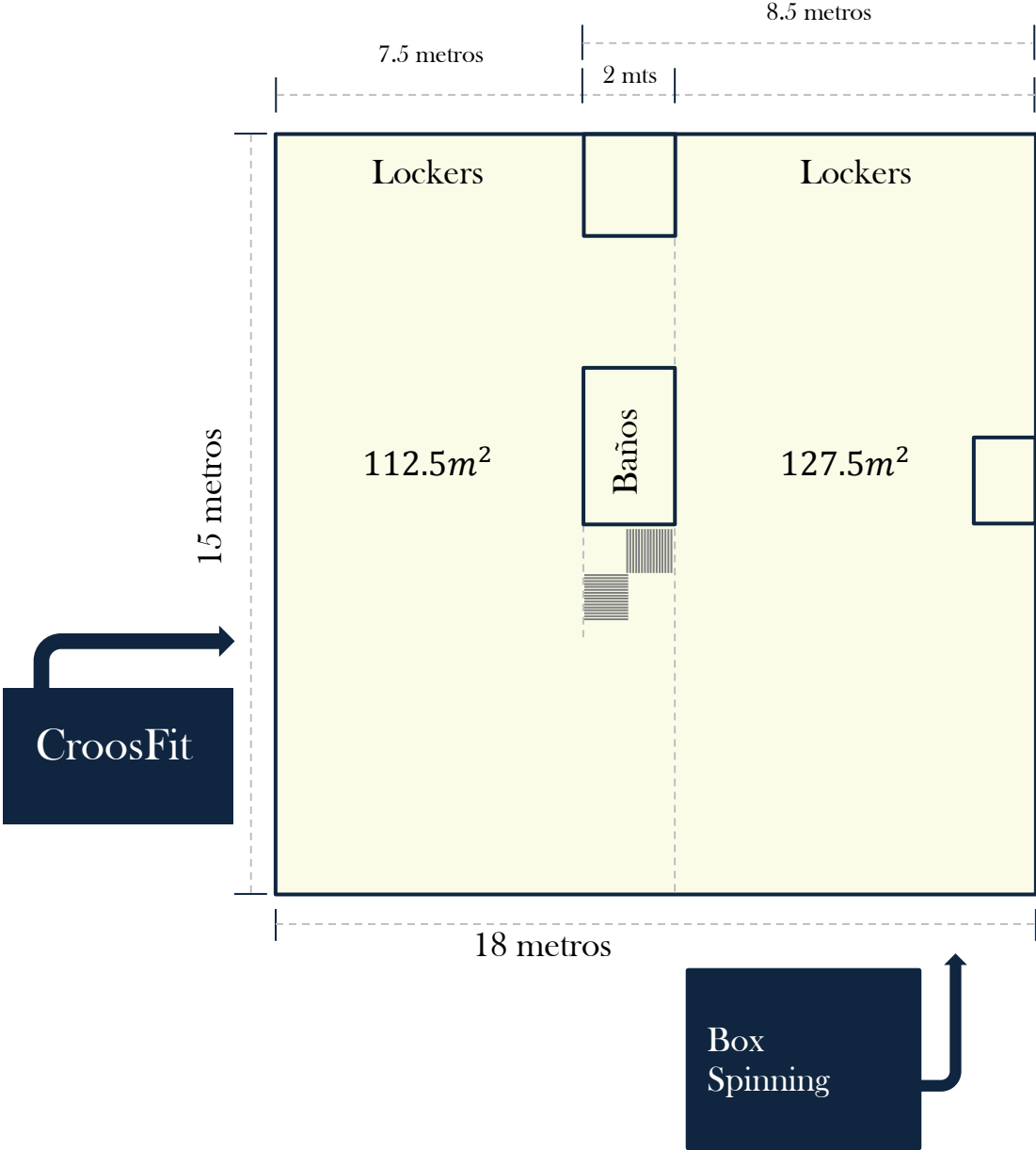


Figura 32 Croquis del tercer piso de la empresa Al Fallo Gym. Fuente: Elaboración propia.

5.4 Maquinaria y/o herramienta de trabajo

5.4.1 Nombre, costo y capacidad de producción

En la tabla 25 se resumen los equipos así como sus características y costos, que se requieren para prestar el servicio, posteriormente en las tablas de la 26 a la 43 se detallan estos equipo y accesorios. La capacidad de servicio de acuerdo al equipo señalado es de 140 personas simultáneamente, contemplando seis horas pico, se puede dar servicio en un día a más de 840 personas.

Tabla 25 Equipos y precio para la empresa Al Fallo Gym

EQUIPOS	PRECIO
EQUIPO MULTIUSOS	\$101,124
EQUIPO PARA CUADRICEP	\$109,194
EQUIPO PARA FEMORAL	\$47,812
EQUIPO PARA GLUTEO	\$28,512
EQUIPO PARA ADUCTORES	\$29,536
EQUIPO PARA PANTORRILLA	\$27,260
EQUIPO PARA PECHO	\$89,656
EQUIPO PARA ESPALDA	\$65,990
EQUIPO PARA TRICEP	\$21,384
EQUIPO PARA BICEP	\$20,738
EQUIPO PARA HOMBRO	\$35,316
EQUIPO PARA TRAPICIO	\$10,800
EQUIPO PARA ANTEBRAZO	\$11,124
EQUIPO PARA CINTURA	\$12,096
EQUIPO PARA ABDOMEN	\$30,348
MANCUERNAS	\$50,242
BANCOS	\$23,058
RACKS	\$40,176
BARRAS	\$24,118
BARRAS CON PESO INTEGRADO	\$10,120
DISCOS	\$111,925
ACCESORIOS	\$294,120
EQUIPO PARA CARDIO	\$186,886
EQUIPO PARA BOX	\$28,260
EQUIPO PARA YOGA	\$19,310
EQUIPO PARA CROSS FIT	\$89,519
EQUIPO PARA POLE DANCE	\$10,000
OTROS EQUIPOS	\$80,463
TOTAL	\$1,609,087

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 Equipos multiusos de la empresa al Fallo Gym

EQUIPO MULTIUSOS				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Maquina SMITH contrapeso		1	\$18,600	\$18,600
Crossover Súper 160kg		1	\$16,524	\$16,524
Jungla 8 estaciones 610 kg		1	\$66,000	\$66,000






Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27 Equipos para cuádriceps para la empresa Al Fallo Gym

EQUIPO PARA CUADRICEP				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Press de Pierna 1		1	\$16,416	\$16,416
Press de Pierna 2		1	\$16,958	\$16,958
Press de Pierna 3		1	\$17,500	\$17,500
Press pierna y Hack		1	\$16,740	\$16,740
Sentadilla Perfecta		1	\$11,556	\$11,556
Sentadilla Invertida		1	\$14,148	\$14,148
Leg Extention 80		1	\$15,876	\$15,876






Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28 Equipos para femoral y glúteo de la empresa Al Fallo Gym

FEMORAL				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Curl Acostado 80 kilos		1	\$15,876	\$15,876
Curl Sentado 80 kilos		1	\$16,060	\$16,060
Curl Parado 50 kilos		1	\$15,876	\$15,876
GLUTEO				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Standing Glute 70 kilos		1	\$15,876	\$15,876
Glute Contractor		1	\$12,636	\$12,636

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29 Equipos de aductores y pantorrilla para la empresa Al Fallo Gym







ADUCTORES				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Combo Aductores 80kg		1	\$16,900	\$16,900
Multi Hip 75 kilos		1	\$12,636	\$12,636
PANTORRILLA				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Pantorrilla Sentado 1		1	\$5,400	\$5,400
Pantorrilla Sentado 2		1	\$5,800	\$5,800
Pantorrilla Parado 100 kilos		1	\$16,060	\$16,060

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30 Equipos para pecho y espalda de la empresa Al Fallo Gym








PECHO				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Banco Olímpico 1		1	\$4,320	\$4,320
Banco Olímpico 2		1	\$5,940	\$5,940
Banco Inclinado		1	\$4,860	\$4,860
Banco Declinado		1	\$4,860	\$4,860
Press Acostado Biangular 1		1	\$11,880	\$11,880
Press Inclinado Biangular		1	\$11,880	\$11,880
Press Wide Chest		1	\$13,980	\$13,980
Peck Deck 90 kilos		1	\$15,876	\$15,876
Peck Flay 80 kilos		1	\$16,060	\$16,060

Fuente: Elaboración propia

ESPALDA				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Remo con Respaldo		1	\$7,560	\$7,560
Remo Medio Unilateral		1	\$10,800	\$10,800
Jalon Alto Biangular		1	\$12,960	\$12,960
Remo Sentado 100 kilos		1	\$15,012	\$15,012
Pull Over		1	\$14,580	\$14,580
Hiperextensión		1	\$5,078	\$5,078




Fuente: Elaboración propia

Tabla 31 Equipos de triceps, biceps y hombro de la empresa Al Fallo Gym

TRICEP				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Fondos Invertidos		1	\$8,532	\$8,532
Fondos Sentado		1	\$12,852	\$12,852
BICEP				
Banco Predicador		1	\$5,078	\$5,078
Bicep Sentado 75 kilos		1	\$15,660	\$15,660
HOMBRO				
Banco Militar		1	\$8,856	\$8,856
Press Hombro 75 kilos		1	\$15,660	\$15,660
Levantamiento Unilateral		1	\$10,800	\$10,800

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32 Equipos de trapecio y antebrazo de la empresa Al Fallo Gym

TRAPECIO				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Encogimiento Sentado/Parado		1	\$10,800	\$10,800
ANTEBRAZO				
Halcon 15 kilos		1	\$3,024	\$3,024
Twist Parado 30 kilos		1	\$8,100	\$8,100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33 Equipos de cintura y abdomen de la empresa Al Fallo Gym

CINTURA				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Twister		4	\$3,024	\$12,096
ABDOMEN				
Banco para Abdominales		1	\$3,024	\$3,024
Banco Abdomen Ajustable		1	\$4,212	\$4,212
Tabla con escalera		1	\$4,212	\$4,212
Banco Rocky		1	\$3,888	\$3,888
Fondos y Abdomen		1	\$4,644	\$4,644
AB Deslizante		1	\$5,292	\$5,292
AB Crunch Acostado		1	\$5,076	\$5,076

Fuente: Elaboración propia








Tabla 34 Mancuernas por kilo para Al Fallo Gym

MANCUERNAS POR KILO			
PESO	CANTIDAD	TOTAL PESO	COSTO
1	4	8	\$ 352
3	4	24	\$ 1,056
5	4	40	\$ 1,760
7	3	42	\$ 1,848
10	3	60	\$ 2,640
13	3	78	\$ 3,432
15	3	90	\$ 3,960
20	3	120	\$ 5,280
25	3	150	\$ 6,600
30	2	120	\$ 5,280
35	2	140	\$ 6,160
40	1	80	\$ 3,520
45	1	90	\$ 3,960
50	1	100	\$ 4,400
TOTAL	37	1142	\$ 50,242

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35 Equipos de bancos, racks y barras de la empresa Al Fallo Gym

BANCOS				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Banco Horizontal 1		5	\$1,782	\$8,910
Banco Vertical 85		3	\$1,836	\$5,508
Banco Multiposiciones 1		2	\$4,320	\$8,640
RACKS				

Rack Multiusos de Potencia		1	\$7,128	\$7,128
Rack Piramidal Multiusos		1	\$7,452	\$7,452
Rack para 10 barras		1	\$4,212	\$4,212
Rack Mancuernas 3 niveles		3	\$5,940	\$17,820
Rack para Disco Olímpico		1	\$3,564	\$3,564
BARRAS				
Barra Olímpica Americana		8	\$2,106	16,848
Barra Z Americana		5	\$1,458	7,270

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36 Barras con peso integrado para la empresa Al Fallo Gym

BARRAS ESTÁNDAR POR KILO		
PESO	CANTIDAD	COSTO
4	1	\$ 184
6	1	\$ 276
8	1	\$ 368
12	1	\$ 552
16	1	\$ 736
22	1	\$ 1,012
26	1	\$ 1,196
32	1	\$ 1,472
42	1	\$ 1,932
52	1	\$ 2,392
TOTAL	10	\$10,120


Fuente: Elaboración propia.







Tabla 37 Discos para aparatos de la empresa Al Fallo Gym

DISCOS			
PESO	CANTIDAD	TOTAL PESO	COSTO
2.5	10	25	\$ 925
5	20	100	\$ 3,700
10	30	300	\$ 11,100
15	40	600	\$ 22,200
20	100	2000	\$ 74,000
TOTAL	200	3025	\$ 111,925

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38 Accesorios complementarios y equipo de cardio para la empresa Al Fallo Gym

ACCESORIOS				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Agarre para Dorsales		4	\$324	1,296
Agarre Dorsales D		2	\$324	648
Agarre Corto D		1	\$356	356
Agarre para Remos		4	\$324	1,296
Agarre Recto Giratorio		6	\$324	1,944
Agarre V		3	\$334	1,002
Agarre Cuadrado		6	\$324	1,944
Grilletes		6	\$456	2,736
Soporte para Cuello		5	\$270	1,350
m2 Piso para Gimnasio 10mm		667.5 metros cuadrados	\$410	273,675
Soporte para cuello		4	\$1,600	6,400

Polainas		3	Par de 1 kg \$279 Par de 2 kg \$299 Par de 5 kg \$895	1,473
CARDIO				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Caminadoras elípticas		2	\$3,841	\$7,682
Caminadoras eléctricas		4	\$22,900	\$91,600
Bicicletas estáticas		16	\$4,794	\$76,704
Colchonetas		10	\$550	\$5,500
Escalón de madera		6	\$900	\$5,400

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39 Equipo para practica de box de la empresa Al Fallo Gym

EQUIPO PARA BOX				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Costal de box profesional		3	\$4,577	\$13,731
Gobernadora de piel		1	\$1,823	\$1,823
Tablero para pera fija de 60 cm		1	\$1,792	\$1,792
Pera fija de box		1	\$1,042	\$1,042
Par de guantes para box		3	\$1,623	\$4,869
Par de cachagolpes o manoplas		1	\$1,461	\$1,461
Careta de box		2	\$921	\$1,842
Cuerda para saltar		4	\$350	\$1,400
Escalera de agilidad		1	\$300	\$300

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40 Accesorios para la clase de Yoga de la empresa Al Fallo Gym

ACCESORIOS PARA YOGA				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Bloque para yoga		10	\$390	\$3,900
Correa para yoga		10	\$242	\$2,420
Esterilla de yoga		10	\$1,299	\$12,990

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41 Accesorios y equipo para la clase de Cross Fit

EQUIPO PARA CROSS FIT				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Balón medicinal		3	2 kg \$482 7 kg \$635 10 kg \$799	\$1,916
Pesas rusas		3 set con pesas de 4, 6 y 8 kg	\$1,020	\$3,060
Sandbag		3	\$1,229	\$3,687
Caja pliométrica		2	\$1,059	\$2,118
Juego De Bancos Pliométricos Para Crossfit 3 Pzas		2	\$2,499	\$4998
Cuerda Suspensión Tipo Trx Crossfit		6	\$290	\$1,740
Estación múltiple de lujo Synrgy Máquina/360/Crossfit		1	\$72,000	\$72,000

Fuente: Elaboración propia




Tabla 42 Elementos para la clase de Pole Dance de la empresa Al Fallo Gym

EQUIPO PARA POLE DANCE				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Tubo giratorio para pole dance		4	\$2,500	\$10,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 43 Equipo de oficina y limpieza de la empresa Al Fallo Gym

OTROS EQUIPOS				
EQUIPO	IMAGEN/CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Espejos	1.5x2.5m	15	\$1,370 3mm	\$20,550
Ventiladores	 Ventilador de pared de 30 pulgadas	2	\$4100	\$8,200
Mostrador para recepción		1	\$2,900	\$2,900
Computadora		1	\$4,999 lenovo	\$4,900
Software para gimnasio		1	\$1,500	\$1,500
Lector de huella		1	\$1,500	\$1,500
Pantalla de TV	 32 pulgadas LED	3	\$5,699 LG	\$17,097
Bocina amplificada	 15 pulgadas	2	\$2,790	\$5,580

Casilleros de madera			2	\$2,100	\$4,200
Lockers		Locker metálico con 5 puertas	2	\$1,075	\$2,150
Perchero de pared		De acero inoxidable con 5 ganchos	2	\$155	\$310
Extintor			2	\$1,416	\$2,832
Dispachadores de papel higiénico			6	\$330	\$1,980
Dispensador toalla interdoblada			2	\$499	\$998
Jabonera manual			2	\$290	\$580
Cesto para basura			10	\$410	\$4,100
Cubeta exprimidora			1	\$926	\$926
Señalamiento de piso mojado			1	\$160	\$160

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Establecimiento del requerimiento de personal

Para llevar a cabo el proceso del servicio será necesario contar con siete personas base y seis instructores al iniciar operaciones, todo los cuales forman parte en las etapas de la prestación del servicio. Una llevara a cabo la función administrativa a parte de sus tareas de supervisión, otra se encargará de asegurar la correcta inscripción y acceso de clientes, los instructores y el nutriólogo se encargan de los programas de entrenamiento y alimenticio respectivamente, por último una persona es asignada al mantenimiento del lugar.

5.5 Control de calidad

El control de calidad consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad. Es una estrategia para asegurar el cuidado y mejora continua en la calidad ofrecida.

Establecer un control de calidad significa ofrecer y satisfacer a los clientes al máximo y conseguir los objetivos de la empresa. Para ello, el control de calidad suele aplicarse a todos los procesos.

Calidad total: Proceso mediante el cual se crea una conciencia de calidad en cada etapa del proceso del servicio de pesas y clases de acondicionamiento físico.

5.5 esta metodología comprende la eliminación del espacio de trabajo que sea inútil, mejorar el nivel de limpieza, organizar el espacio de trabajo, prevenir la aparición de desorden y fomentar los esfuerzos en la mejora continua.

KPI (Key Performance Indicator) cuyo significado en castellano vendría a ser Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de

poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.

Los KPI también son conocidos como indicadores de calidad o indicadores clave de negocio que pueden ser utilizados y aplicables en cualquier área de negocio y sector productivo.

El objetivo de un KPI es ayudar a tomar mejores decisiones respecto al estado actual de un proceso, proyecto, estrategia o campaña y de esta forma, poder definir una línea de acción futura.

5.6 Infraestructura tecnológica

Para el mejor funcionamiento de la empresa es necesario disponer con computadora de escritorio, modem WiFi, impresora, teléfono estos para tener contacto con los clientes, publicitarnos y llevar cuentas o registros de la empresa.

5.7 Identificación de los costos de producción/operación

Los costos son de los elementos más importantes para realizar las proyecciones o planeación de negocios. Los costos se refieren a cualquier cantidad que se debe pagar para una buena operación de la empresa, para obtener una ganancia.

A continuación en la tabla 44 se muestran los costos variables de la empresa Al Fallo Gym que se refieren a los costos que cambian según la demanda del servicio.

Tabla 44 Costos variables de la producción por servicio

Al Fallo Gym	Servicios contratados	Costo unitario del servicio	Precio de Venta	Margen de utilidad
Mensualidad pagada para uso de las áreas	1	\$50	\$500	\$450

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 45 se observan los costos fijos de la empresa Al Fallo Gym, siendo estos los que permanecen constantes en un periodo determinado, sin importar la variación del volumen de ventas. Se considera una depreciación de los equipos de un 1% mensual.

Tabla 45 Costos fijos de la producción por un mes

Costos fijos	
Pago de servicios públicos	
Agua	\$350
Luz	\$700
Teléfono/Internet	\$600
Gas	\$800
Total Servicios	\$2,450
Publicidad	\$3,000
Sueldos	
Gerente	\$8,000
2 Recepcionistas	\$6,400
Nutriólogo	\$4,800
Instructores de clases	\$14,200
Instructores de pesas	\$13,500
Limpieza	\$3,200
Total Sueldos	\$50,100
Reparación y mantenimiento	\$800
Depreciación	\$1,600
Renta	\$25,000
Total costos fijos	\$82,950

Fuente: elaboración propia.

5.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el punto en el cual los ingresos totales son equivalentes a los costos totales de acuerdo a la venta del producto, es decir, es el punto donde no se tiene utilidad ni pérdida en un mes. Es así como al calcularlo será útil para saber cuánto se debe producir para obtener un nivel de ganancia deseado.

En la tabla 46 se muestra el punto de equilibrio de la empresa Al Fallo Gym, el cual se obtiene con 185 personas suscritas, teniendo un ingreso por \$92,166, lo

que permitirá cubrir costos fijos y variables para no tener ni pérdidas ni ganancias en un mes.

Tabla 46 Unidades e ingreso de equilibrio para la empresa Al Fallo Gym

Punto de equilibrio	Fórmula	Resultado
Punto de equilibrio	$\frac{\text{Costos fijos}}{\% \text{ margen precio de venta}}$	\$92,166
Punto de equilibrio en unidades	$\frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable}}$	185 personas suscritas

Fuente: Elaboración propia.

6. Administración de Recursos Humanos

6.1 Equipo de líderes del proyecto

Al Fallo es una empresa que necesita de mucha atención y dedicación en prestar un buen servicio que cubra la expectativa de los socios. Como líder de este proyecto estará la autora del mismo documento presentado, siendo responsable de detectar cada una de las necesidades que surjan en la empresa, tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones de modo que la empresa preste un servicio de calidad, así como tratar los recursos económicos, materiales y humanos para obtener los resultados deseados, cumplir los objetivos de la empresa y establecer nuevas metas.

6.1.1 Curriculum Vitae del líder de la empresa Al Fallo

Nombre: Maricruz Luna torres

Dirección: Calle Santa Joelly #120 Fracc. Hacienda de Tapias, C.P. 34147, Durango Dgo. México.

Teléfono: 618 1 70 76 25. E-mail: maricruzluna08@hotmail.com

Estado civil: Casada. Fecha de nacimiento: 5 de Diciembre de 1982.

Objetivo.

Aportar mis conocimientos y habilidades a fin de lograr un buen posicionamiento de la empresa. Compromiso por el alcance de los objetivos de la empresa. Preparación continua.

Formación académica.

Maestría en Administración por la Facultad de Economía, Contaduría y Administración.

Licenciatura en Matemáticas Aplicadas por la Facultad de ciencias exactas, UJED.

Capacidades y habilidades.

Conocimientos básicos en el área de RRHH, finanzas y mercadotecnia. Habilidad para la toma de decisiones administrativas. Comunicación efectiva. Constancia y perseverancia por alcanzar los objetivos. Responsable y con actitud de servicio.

6.2 Definición de funciones y responsabilidades

Los responsables de los diferentes departamentos o unidades funcionales de la empresa son los encargados de impulsar, coordinar y controlar que todas las actuaciones llevadas a cabo en sus respectivas áreas sigan las directrices establecidas para proporcionar un buen servicio en la empresa.


6.2.1 Descripción del puesto de Gerente General

Propósito General del Puesto: Organizar los objetivos específicos de la empresa asegurándose que tenga un buen funcionamiento en todas sus áreas, además, coordinar los esfuerzos para así mejorar constantemente la productividad y calidad.

Por otra parte supervisará que los estándares se cumplan además de Motivar, apoyar, informar e impulsar a sus trabajadores.

Principales responsabilidades: Toma de decisiones Basadas en análisis para coordinar y actualizar las diferentes áreas. La descripción detallada de este puesto se presenta en la tabla 47.

Tabla 47 Descripción del puesto de Gerente General de la empresa Al Fallo Gym

 DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENTE GENERAL	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	NO. DE PERSONAS EN EL PUESTO
Gerente	1
TRAMO DE CONTROL	
REPORTE A	
Propietario	
SUPERVISAR A	
Servicio al cliente, instructores de pesas y clases, nutriólogo y recepcionista	
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Se encarga de la dirección y administración del negocio, es la persona que establece una comunicación y representación con los clientes.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento, selección y contratación del personal 2. Elaboración de presupuesto anual de operaciones 3. Contacto con proveedores 4. Actividades de publicidad y promociones 5. Control sobre costos y personal 6. Toma de decisiones y retroalimentación 	
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
1.1 ESCOLARIDAD	HORARIO DE TRABAJO
Licenciatura o Maestría en Administración de empresas	8:00 a 3:00 y 4:00 a 7:00
1.2 EXPERIENCIA	INDICADORES DE DESEMPEÑO.
Mínima 1 año en puesto similar	Resultados de estados financieros, demanda de Producto.
1.3 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERFIL DEL GERENTE GENERAL:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Capacidad para resolver problemas 3. Dinámico y creativo 4. Toma de decisiones 	Rango de Edad: 25 – 60 años Genero Requerido: Indistinto Estado civil requerido: Indistinto Disponibilidad de viaje: No necesaria Idiomas indispensables: Español Referencias laborales: Si
1.4 RELACIONES	
INTERNAS	
Servicio al cliente Instructores Recepcionista Personal de mantenimiento	
EXTERNAS	
Clientes Proveedores Autoridades	

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Descripción del puesto de recepcionista


Su función principal es la atención al cliente dando información sobre el horario, las clases, costos de los paquetes y otros servicios, ya sea mediante llamadas telefónicas o de manera personal.

También se encarga de recibir los pagos de las inscripciones de los clientes y darlos de alta en el sistema, mismo que le servirá para monitorear el vencimiento de las mensualidades notificando con dos días de anticipación a los clientes.

Además recibirá los pagos por la venta de bebidas hidratantes por lo que deberá administrar correctamente la caja. Finalmente será responsable de mantener limpia y ordenada su área de trabajo. La descripción detallada de este puesto se presenta en la tabla 48.

Para este puesto se aplicará evaluación por el cliente de satisfacción del servicio brindado para la mejora continua.

Tabla 48 Descripción del puesto de Recepcionista de la empresa Al Fallo Gym

 DESCRIPCIÓN DE PUESTO RECEPCIONISTA	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	NO. DE PERSONAS EN EL PUESTO
Recepcionista	2
TRAMO DE CONTROL	
REPORTE A	
Gerente	
SUPERVISAR A	
Personal de limpieza	
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Atención al cliente dando información sobre el horario, las clases, costos de los paquetes y otros servicios, ya sea mediante llamadas telefónicas o de manera personal. También se encarga de recibir los pagos de las inscripciones de los clientes	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar información de planes y costos a los usuarios 2. Recepción de pagos de uso del gimnasio y complementos de venta en mostrador 	


3. Dar de alta en el sistema a los clientes que se inscriban. 4. Verificar que cada usuario cheque la entrada en el lector de huella. 5. Supervisar que el personal de limpieza realice de forma óptima su trabajo	
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
1.1 ESCOLARIDAD	HORARIO DE TRABAJO
Preparatoria.	Recepcionista 1: De 8:00 a 14:00 hrs. Recepcionista 2: De 14:00 a 22:00 hrs. Sábado se alterna la asistencia de un recepcionista
1.2 EXPERIENCIA	INDICADORES DE DESEMPEÑO.
Un año en puesto similar	Evaluación favorable por el cliente
1.3 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERFIL DEL GERENTE GENERAL:
Manejo de caja, procesadores de texto, Microsoft office de forma básica. Responsable, buena actitud, aprendizaje continuo, dedicado y puntual.	Rango de Edad: 20 – 45 años Genero Requerido: Indistinto Estado civil requerido: Indistinto
1.4 RELACIONES	Disponibilidad de viaje: No necesaria
INTERNAS	Idiomas indispensables: Español, Referencias laborales: Si
Gerente Instructores Personal de mantenimiento Clientes	Escolaridad requerida: preparatoria
EXTERNAS	Tiempo de experiencia: 1 año
Proveedores	

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3 Descripción del puesto de instructor de clase

Su objetivo principal instruir y guiar la clase así como brindar comodidad y confianza a la gente, a medida de obtener resultados, aportando su conocimiento además de tener la capacidad de Organizar su clase de distintas formas de manera que sean variadas y eficientes. La descripción detallada de este puesto se presenta en la tabla 49.

Tabla 49 Descripción del puesto de Recepcionista de la empresa Al Fallo Gym

 DESCRIPCIÓN DE PUESTO INSTRUCTOR DE CLASE	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	NO. DE PERSONAS EN EL PUESTO
Instructor de clase	6
TRAMO DE CONTROL	
REPORTE A	
Gerente	
SUPERVISAR A	
No aplica	
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Su objetivo principal instruir y guiar la clase así como brindar motivación, comodidad y confianza a los socios	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.	
Llegar 10 minutos antes de la hora establecida de la clase Preparar con anticipación la rutina de clase (Actividad, música, material, etc.) Instruir la clase Supervisar que el alumno realice de forma adecuada la rutina de clase. Cuidado del material de apoyo para su clase.	
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
1.1 ESCOLARIDAD	HORARIO DE TRABAJO
Certificación como instructor de la clase que imparte.	Cumplir con 5 horas a la semana de acuerdo al horario establecido para la clase
1.2 EXPERIENCIA	INDICADORES DE DESEMPEÑO.
Un año en puesto similar	Evaluación favorable por el cliente
1.3 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERFIL DEL GERENTE GENERAL:
Dominio de la disciplina impartida. Habilidad para transmitir las sensaciones que van a experimentar el alumno de la clase. Motivador	Rango de Edad. 20 – 45 años Genero Requerido. Indistinto Estado civil requerido. Indistinto
1.4 RELACIONES	Disponibilidad de viaje. No necesaria
INTERNAS	Idiomas indispensables. Español,
Gerente	Aptitudes y Habilidades: Responsable, Buena actitud, Aprendizaje continuo, Dedicado
Recepcionista	Referencias laborales: Si
Personal de mantenimiento	
Clientes	
EXTERNAS	Escolaridad requerida: certificación
No aplica	

Fuente: Elaboración propia.

6.2.4 Descripción del puesto de instructor de pesas

Su principal función es dar seguimiento de manera personalizada al progreso de cada persona, adaptando una rutina especial para cada uno, así como dar seguridad y confianza para cada entrenamiento, además de guiar de manera profesional a cualquier persona de cualquier edad (Tabla 50).

Tabla 50 Descripción del puesto de Instructor de pesas de la empresa Al Fallo Gym

 DESCRIPCIÓN DE PUESTO INSTRUCTOR DE PESAS	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	NO. DE PERSONAS EN EL PUESTO
INSTRUCTOR DE PESAS	3
TRAMO DE CONTROL	
REPORTE A	
Gerente	
SUPERVISAR A	
No aplica	
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Instruir y dar seguimiento al progreso de cada persona, adaptando una rutina especial para cada uno, así como dar seguridad y confianza para cada entrenamiento, además de guiar de manera profesional a cualquier persona de cualquier edad.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.	
Realiza una evaluación y entrevista individualizada para obtener, motivar, educar y desarrollar un programa de ejercicio seguro y efectivo, de acuerdo al estado de salud, capacidad, necesidades y metas del cliente. Además, va a determinar si el cliente debe ser atendido por el nutriólogo así como dar seguimiento al programa asignado. Cuidar que en material (pesas, polainas, bancos, mancuernas etc.) esté en su lugar. Si no está la recepcionista da acceso a los clientes.	
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
1.1 ESCOLARIDAD	HORARIO DE TRABAJO
Certificado de instructor	Instructor 1: 5:00 am a 10:00 am y de 5:00 pm a 8:00 pm Instructor 2: 10:00 am a 3:00 pm y de 6:30 pm 9:30 pm Instructor 3: 3.00 pm a 11:00 pm
1.2 EXPERIENCIA	INDICADORES DE DESEMPEÑO.
Un año de experiencia.	Desempeño valorado por el cliente
1.3 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERFIL DE INSTRUCTOR DE PESAS:
Dominio de su área. Habilidad para Motivar y enseñar de manera adecuada.	Rango de Edad. 20 – 45 años Genero Requerido. Indistinto Estado civil requerido. Indistinto
1.4 RELACIONES	Disponibilidad de viaje. No necesaria
INTERNAS	

Gerente, recepcionista Personal de mantenimiento y clientes	Idiomas indispensables. Español,
EXTERNAS (No aplica)	

Fuente: Elaboración propia

6.2.5 Descripción del puesto de mantenimiento

Realiza varias tareas de limpieza para garantizar la higiene de las instalaciones, como se detalla en la tabla 51. Estas tareas incluyen limpiar, barrer, trapear, quitar polvo, recambiar bolsas de basura y trasladar a su lugar de recolección, etc. Entre los lugares que el empleado debe mantener limpios son el área de recepción, baños y áreas de ejercicio.

Tabla 51 Descripción del puesto de Mantenimiento de la empresa Al Fallo Gym

		DESCRIPCIÓN DE PUESTO MANTENIMIENTO	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
NOMBRE DEL PUESTO		NO. DE PERSONAS EN EL PUESTO	
MANTENIMIENTO		1	
TRAMO DE CONTROL			
REPORTE A			
Recepcionista			
SUPERVISAR A			
No aplica			
DESCRIPCIÓN GENERAL			
Su propósito es mantener ordenada y limpia toda el área teniendo especial cuidado en el área sanitaria. Además de revisar constantemente los aparatos y reportar a su jefe directo los desperfectos y el estado de los mismos.			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener limpias las diferentes áreas del gimnasio. 2. Limpieza de suelos (barrer, fregar). 3. Limpieza de equipos (quitar polvo, pasar el trapo). 4. Limpieza de cristales. Vaciado de botes de basura. 5. Reposición de material sanitario (servilletas, papel higiénico, jabón). 6. Reportar los desperfectos de los equipos 			
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO			
1.1 ESCOLARIDAD		HORARIO DE TRABAJO	
Secundaria		10:00 am a 5:00pm	
1.2 EXPERIENCIA		INDICADORES DE DESEMPEÑO.	
Un año		Valorización de su jefe directo	

1.3 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERFIL DE MANTENIMIENTO:
Ordenado y capaz de mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo.	Rango de Edad. 20 – 45 años
1.4 RELACIONES	Genero Requerido. Indistinto
INTERNAS	Estado civil requerido. Indistinto
Gerente y Recepcionista	Disponibilidad de viaje. No necesaria
EXTERNAS (No aplica)	Idiomas indispensables. Español.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Organigrama

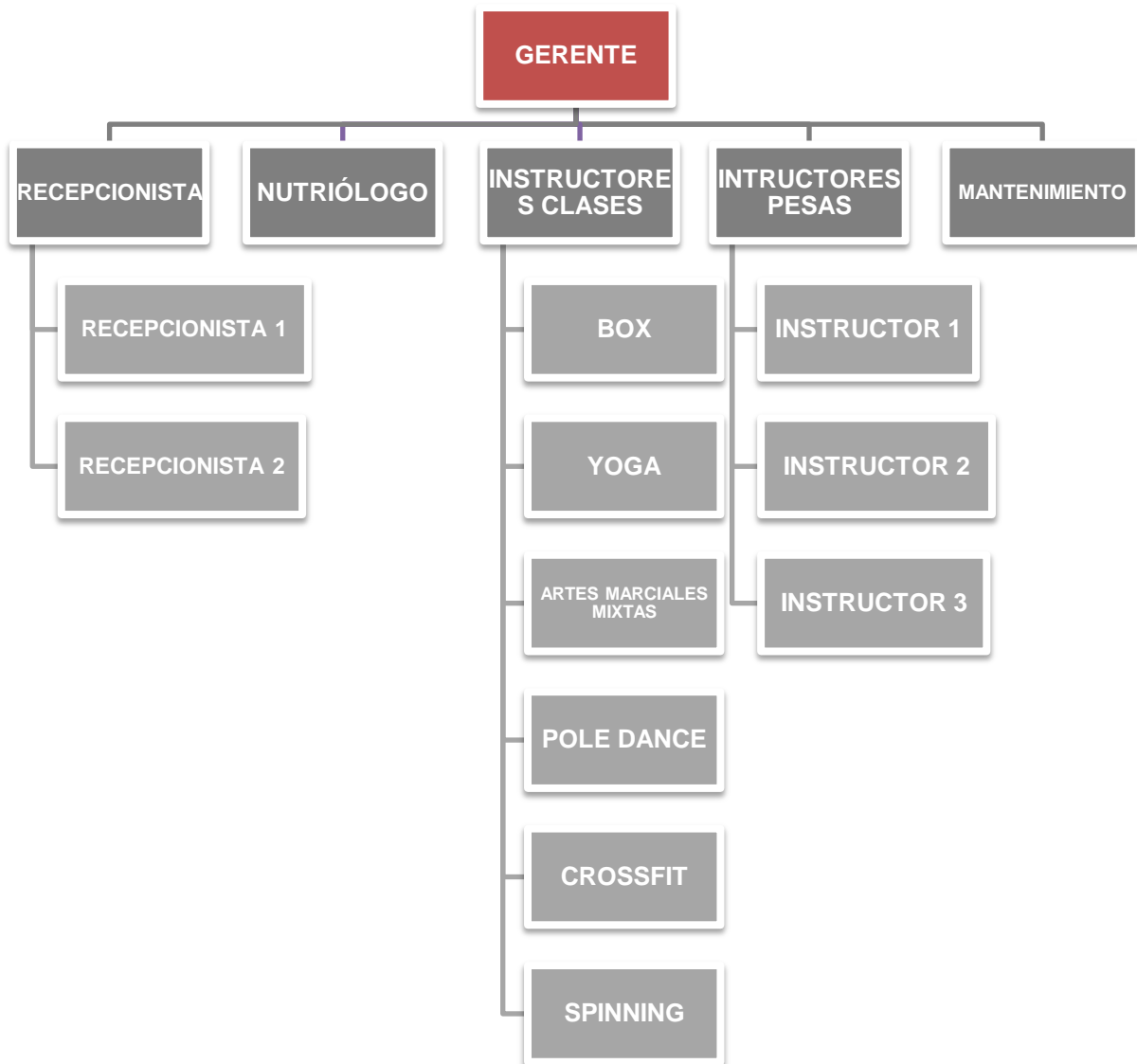


Figura 33 Organigrama de la empresa Al Fallo gym. Fuente: Elaboración propia.

6.4 Tabla de personal

En la siguiente tabla 52 se muestran los salarios de los dos trabajadores que conforman el equipo Al Fallo Gym, durante en el primer semestre, donde el gerente general no recibirá su sueldo los primeros tres meses para invertirlo en el negocio.

Tabla 52 Sueldos de los trabajadores a corto mediano y largo plazo

Personal	Plazo		
	Corto (1 mes)	Mediano (3 meses)	Largo (6 meses)
Gerente	\$ -	\$ -	\$24,000.00
Recepcionista 1	\$3,200.00	\$9,600.00	\$19,200.00
Recepcionista 2	\$3,200.00	\$9,600.00	\$19,200.00
Nutriólogo	\$4,800.00	\$14,400.00	\$28,800.00
Instructor de box	\$3,000.00	\$9,000.00	\$18,000.00
Instructor de Yoga	\$2,000.00	\$6,000.00	\$12,000.00
Instructor de Artes marciales mixtas	\$2,000.00	\$6,000.00	\$12,000.00
Instructor de Pole dance	\$1,200.00	\$3,600.00	\$7,200.00
Instructor de Crossfit	\$2,000.00	\$6,000.00	\$12,000.00
Instructor de Spinning	\$4,000.00	\$12,000.00	\$24,000.00
Instructor de pesas 1	\$4,500.00	\$13,500.00	\$27,000.00
Instructor de pesas 2	\$4,500.00	\$13,500.00	\$27,000.00
Instructor de pesas 3	\$4,500.00	\$13,500.00	\$27,000.00
Mantenimiento	\$3,200.00	\$9,600.00	\$19,200.00
Total	\$42,100.00	\$126,300.00	\$252,600.00

Fuente: Elaboración propia.

7. Contabilidad y finanzas

7.1 Balance inicial

En este apartado se observa como iniciar financieramente la empresa Al Fallo Gym que se refiere a la inversión inicial que se muestra en la tabla 53 y de donde se obtendrá el financiamiento, que son las fuentes de financiamiento que se muestran en la tabla 54.

Tabla 53 Saldo necesario para iniciar la operación de la empresa

Inversión inicial	
Equipamiento:	
Aparatos	\$1,234,504.00
Accesorios	\$294,120.00
Mobiliario y equipo	\$80,463.00
Total	\$1,609,087.00

Fuente: Elaboración propia. Listado de materiales y equipos necesarios para iniciar la empresa Al Fallo Gym

Tabla 54 Fuentes de financiamiento para el inicio de la empresa

Fuentes de Financiamiento	
Santander, Crédito negocio	\$1,126,360.90
Aportación del empresario	\$482,726.10
Total	\$1,609,087.00

Fuente: Elaboración propia. Listado de donde se obtendrá el recurso para iniciar operaciones de la empresa Al Fallo Gym

Para el financiamiento por medio del banco Santander se contempla un CAT promedio de 17.11% y plazos de 48 meses.

7.2 Estados financieros

7.2.1 Flujo de efectivo

A continuación se muestra el flujo de efectivo de la empresa Al Fallo Gym en el primer año de vida (tabla 55).

Tabla 55 Flujo de efectivo del primer año de arranque de la empresa.

FLUJO DE EFECTIVO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo inicial		190,913.00	167,972.06	167,531.12	201,747.68	265,214.24	334,530.80	412,622.36	490,713.92	560,030.48	629,347.04	698,663.60	
Entradas de efectivo													
Utilidad del ejercicio	0.00	-36,350.00	-13,850.00	20,807.50	50,057.50	55,907.50	64,682.50	64,682.50	55,907.50	55,907.50	55,907.50	55,907.50	476,970.00
Depreciaciones y amortizaciones	0.00	13,409.06	13,409.06	13,409.06	13,409.06	13,409.06	13,409.06	13,409.06	13,409.06	13,409.06	13,409.06	13,409.06	147,499.66
Capital aportado	\$1,800,000.00												\$1,800,000.00
Salidas de efectivo													
Inversiones en activo circulante	0.00												
Inversión en activo fijo	1,609,087.00												1,609,087.00
Saldo final de efectivo	190,913.00	167,972.06	167,531.12	201,747.68	265,214.24	334,530.80	412,622.36	490,713.92	560,030.48	629,347.04	698,663.60	767,980.16	815,382.66

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 56 se muestra el flujo de efectivo estimado anualmente durante los primeros cinco años de operaciones.

Tabla 56 Flujo de efectivo anual.

FLUJO DE EFECTIVO	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
Saldo inicial	0.00	520,383.34	874,860.48	1,255,734.17	1,603,708.56
Entradas de efectivo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad del ejercicio	476,970.00	501,976.80	528,373.35	495,474.05	461,476.65
Capital aportado	1,800,000.00				
Salidas de efectivo					
Inversiones en activo circulante					
Inversión en activo fijo	1,609,087.00				
Depreciaciones y amortizaciones	147,499.66	147,499.66	147,499.66	147,499.66	147,499.66
Saldo final de efectivo	520,383.34	874,860.48	1,255,734.17	1,603,708.56	1,917,685.55

Fuente: elaboración propia.

7.2.2 Estado de resultado por tres años

En la tabla 57 se muestra la estimación del estado de resultados del primer año de arranque de actividades de la empresa, desglosado por mes.

Tabla 57 Estado de resultados del primer año de arranque de la empresa

INGRESOS	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Venta	0	50,000	75,000	125,000	175,000	185,000	200,000	200,000	185,000	185,000	185,000	185,000	150,000
Costos Variables	0	5,000	7,500	12,500	17,500	18,500	20,000	20,000	18,500	18,500	18,500	18,500	15,000
Margen de Ventas	0	45000	67500	112500	157500	166500	180000	180000	166500	166500	166500	166500	135000
Costos fijos	0	81,350	81,350	81,350	81,350	81,350	81,350	81,350	81,350	81,350	81,350	81,350	81,350
Utilidad antes impuestos	0	-36,350	-13,850	31,150	76,150	85,150	98,650	98,650	85,150	85,150	85,150	85,150	53,650
Impuestos	0	0	0	10,343	26,093	29,243	33,968	33,968	29,243	29,243	29,243	29,243	18,218
Utilidad Neta	0	0	0	20,808	50,058	55,908	64,683	64,683	55,908	55,908	55,908	55,908	35,433

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 58 se muestra el estado de resultados con las utilidades estimadas anualmente por cinco años.

Tabla 58 Estado de resultados anual

INGRESOS	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
Ingresos por Venta	1,900,000.00	1,995,000.00	2,095,000.00	2,095,000.00	2,095,000.00
Costos Variables	190,000.00	207,480.00	226,260.00	234,640.00	243,020.00
Margen de Ventas	1,710,000.00	1,787,520.00	1,868,740.00	1,860,360.00	1,851,980.00
Costos fijos	976,200.00	1,015,248.00	1,055,857.92	1,098,092.24	1,142,015.93
Utilidad antes impuestos	733,800.00	772,272.00	812,882.08	762,267.76	709,964.07
Impuestos 35%	256,830.00	270,295.20	284,508.73	266,793.72	248,487.43
Utilidad Neta	476,970.00	501,976.80	528,373.35	495,474.05	461,476.65

Fuente: Elaboración propia.

7.2.3 Balance General anual por tres años

Tabla 59 Balance general del primer semestre del primer año de la empresa

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
ACTIVO CIRCULANTE							
Caja, bancos	190,913.00	167,972.06	167,531.12	201,747.68	265,214.24	334,530.80	412,622.36
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	190,913.00	167,972.06	167,531.12	201,747.68	265,214.24	334,530.80	412,622.36
ACTIVO FIJO							
Maquinaria y equipo de trabajo	1,528,624	1,528,624.00	1,528,624	1,528,624.00	1,528,624	1,528,624.00	1,528,624
Depreciación de maquinaria y equipo 10%	vida útil 20 años	12,738.53	12,738.53	12,738.53	12,738.53	12,738.53	12,738.53
Mobiliario y equipo de oficina	80,463	80,463	80,463	80,463	80,463	80,463	80,463
Depreciación de mobiliario y equipo de oficina 10%	vida útil 10 años	670.53	670.53	670.53	670.53	670.53	670.53
TOTAL ACTIVO FIJO	1,609,087.00	1,595,677.94	1,595,677.94	1,595,677.94	1,595,677.94	1,595,677.94	1,595,677.94
TOTAL ACTIVO	1,800,000.00	1,763,650.00	1,763,209.06	1,797,425.62	1,860,892.18	1,930,208.74	2,008,300.30
PASIVO FIJO							
Documentos por pagar	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00
CAPITAL CONTABLE							
Capital aportado por emprendedor	540,000.00	540,000.00	540,000.00	540,000.00	540,000.00	540,000.00	540,000.00
Resultado del ejercicio	0.00	-36,350.00	-13,850.00	20,807.50	50,057.50	55,907.50	64,682.50
Resultado de ejercicios anteriores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidades ganadas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	1,800,000.00	1,763,650.00	1,786,150.00	1,820,807.50	1,850,057.50	1,855,907.50	1,864,682.50

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 60 Balance general del segundo semestre del primer año de la empresa

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	1 AÑO
ACTIVO CIRCULANTE							
Caja, bancos	490,713.92	560,030.48	629,347.04	698,663.60	767,980.16	815,382.66	815,382.66
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	490,713.92	560,030.48	629,347.04	698,663.60	767,980.16	815,382.66	815,382.66
ACTIVO FIJO							
Maquinaria y equipo de trabajo	1,528,624.00	1,528,624	1,528,624.00	1,528,624	1,528,624.00	1,528,624	1,528,624
Depreciación de maquinaria y equipo 10%	12,738.53	12,738.53	12,738.53	12,738.53	12,738.53	12,738.53	12,738.53
Mobiliario y equipo de oficina	80,463	80,463	80,463	80,463	80,463	80,463	80,463
Depreciación de mobiliario y equipo de oficina 10%	670.53	670.53	670.53	670.53	670.53	670.53	670.53
TOTAL ACTIVO FIJO	1,595,677.94	1,595,677.94	1,595,677.94	1,595,677.94	1,595,677.94	1,595,677.94	1,595,677.94
TOTAL ACTIVO	2,086,391.86	2,155,708.42	2,225,024.98	2,294,341.54	2,363,658.10	2,411,060.60	2,411,060.60
PASIVO FIJO							
Documentos por pagar	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00
CAPITAL CONTABLE							
Capital aportado por emprendedor	540,000.00	540,000.00	540,000.00	540,000.00	540,000.00	540,000.00	540,000.00
Resultado del ejercicio	64,682.50	55,907.50	55,907.50	55,907.50	55,907.50	35,432.50	35,432.50
Resultado de ejercicios anteriores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidades ganadas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	1,864,682.50	1,855,907.50	1,855,907.50	1,855,907.50	1,855,907.50	1,835,432.50	1,835,432.50

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestra el balance general de la empresa en los primeros tres años de actividades

Tabla 61 Balance general de los primeros dos años de la empresa

	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO
ACTIVO CIRCULANTE			
Caja, bancos	815,382.66	1,098,914.33	1,541,977.37
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	815,382.66	1,098,914.33	1,541,977.37
ACTIVO FIJO			
Maquinaria y equipo de trabajo	1,528,624	1,375,761.64	1,238,185.48
Depreciación de maquinaria y equipo 10%	12,738.53	137,576.16	123,818.55
Mobiliario y equipo de oficina	80,463	71,746.11	64,571.50
Depreciación de mobiliario y equipo de oficina 10%	670.53	7,174.61	6,457.15
TOTAL ACTIVO FIJO	1,595,677.94	1,302,756.98	1,172,481.28
TOTAL ACTIVO	2,411,060.60	2,401,671.31	2,714,458.65
PASIVO FIJO			
Documentos por pagar	1,260,000.00	1,044,414.00	828,828.00
CAPITAL CONTABLE			
Capital aportado por emprendedor	540,000.00	540,000.00	540,000.00
Resultado del ejercicio	35,432.50	501,976.80	528,373.35
Resultado de ejercicios anteriores	0.00	476,970.00	978,946.80
	0.00		
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	1,835,432.50	2,563,360.80	2,876,148.15

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Indicadores financieros

7.3.1 Liquidez/Prueba del ácido

La prueba del ácido o liquidez no puede ser aplicada la formula en este proyecto debido a que no existe pasivo circulante. El pasivo circulante se refiere a deudas y obligaciones cuyo vencimiento sea a un periodo menor de un año y en este caso la empresa es nueva por lo tanto no tiene deudas.

7.3.2 Periodo de recuperación de inversión –pay back

Se refiere al tiempo en que se recuperará la inversión requerida por el proyecto y sirve para conocer en cuánto tiempo una inversión generará fondos suficientes para igualar al total de la inversión. La empresa Al Fallo Gym tiene una recuperación al cuarto año de funcionamiento.

7.3.3 Rentabilidad sobre la inversión

Este indicador nos dice la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida y la inversión, la inversión de la empresa Al Fallo Gym tiene una rentabilidad promedio de 20%, como se observa en la tabla 60.

Tabla 62 Rentabilidad sobre la inversión de 5 años de la empresa Al Fallo Gym

Rentabilidad de la inversión = Utilidad del ejercicio/ Activo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0.20	0.21	0.19	0.20	0.20

Fuente: Elaboración propia.

7.3.4 Rentabilidad sobre el capital

En la tabla 61 nos muestra el retorno obtenido por cada peso que se ha invertido a la empresa, teniendo como resultado un 20% aproximadamente.

Tabla 63 Rentabilidad sobre el capital de 5 años de la empresa Al Fallo Gym

Rentabilidad del capital contable = Utilidad neta / capital contable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0.20	0.21	0.19	0.20	0.20

Fuente: elaboración propia.

7.3.5 Valor Presente

El valor presente indica el valor actual de los flujos de efectivo por los 5 primeros años de la empresa Al Fallo Gym originados por una inversión, se observa en la tabla 64.

Tabla 64 Flujos de efectivo por los primeros 5 años de vida de la empresa Al Fallo Gym

PERIODOS	FLUJO DE EFECTIVO
-	-\$1,609,087.00
Año 1	\$520,383.34
Año 2	\$874,860.48
Año 3	\$1,255,734.17
Año 4	\$1,603,708.56
Año 5	1,917,685.55
VPN	\$2,956,810.26

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el VPN calculado es mucho mayor que la cantidad aportada inicialmente, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

7.3.6 Costo Beneficio

Esta herramienta mide la relación entre los costos y beneficios, esta herramienta es también llamada índice neto de rentabilidad.

$$\frac{B}{C} = \frac{VPN}{Capital\ aportado} = \frac{2,956,810.26}{1,609,087} = 1.84\%$$

Por el resultado obtenido mayor a 1, los beneficios superan los costos, por consiguiente el proyecto Al Fallo Gym es rentable.

7.3.7 Tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA)

La Tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el valor actualizado neto (VAN).

Por otra parte la tasa de Retorno mínima (T.R.E.M.A.) Se define como la tasa que representa una ponderación de rentabilidad, la medida mínima que se exigirá alcanzar para realizar una inversión en determinado proyecto, de tal modo que permita recuperar la totalidad de la inversión inicial.

La tasa de retorno es el ingreso definido como ganancia o pérdida de una inversión en un lapso determinado de tiempo. Se expresa como un porcentaje de la inversión costeadas.

Ambas tasas se calcularon para los datos de este proyecto obteniendo los resultados mostrados en la tabla 65.

Tabla 65 Tasas TIR y TREMA calculadas para la empresa Al Fallo Gym

Tasa	Valor
TIR	52%
TREMA	27%

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

$TIR < TREMA$ proyecto se rechaza

$TIR > TREMA$ proyecto se acepta

En este caso se puede observar que la tasa interna de retorno es significativamente mayor que la tasa de rendimiento aceptable, por lo tanto el proyecto es factible.

7.4 Resumen financiero

Al realizar el análisis financiero se estima que Al Fallo Gym es un proyecto viable, con una inversión inicial de \$1,609,087, un punto de equilibrio se obtiene con 185 personas suscritas, lo que permitirá cubrir costos fijos y variables para no tener ni pérdidas ni ganancias en un mes. El periodo de recuperación de inversión es de

cuatro años, una tasa de descuento del 27% (TREMA). El VPN a 5 años, alcanza la inversión inicial en el cuarto año y una TIR del 52%. La fuente de financiamiento es por medio de una institución bancaria con términos apropiados para el emprendimiento de un modelo de negocio, lo cual fortalece la factibilidad del proyecto.

Derivado del modelo de negocio y puesto que la mayor parte de la inversión será destinada a equipo y mobiliario que generan un activo fijo de alrededor de un millón y medio de pesos, esto, representa un beneficio tangible ya que después del cuarto año que se cubre el pago del préstamo bancario utilizado para la inversión, la utilidad se incrementa significativamente.

Además, al llevar a cabo este proyecto productivo, se contribuye en la generación de empleo para catorce personas, lo cual representa un compromiso con la sociedad que permea en el beneficio de catorce hogares.

8. Aspectos legales

8.1 Forma legal

Una de las principales cosas por hacer es decidir la forma legal adecuada para el desarrollo correcto de la empresa.

Personalidad Jurídica

Para iniciar se debe acudir ante el Servicio de Administración Tributaria y darse de alta ante el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

Posteriormente definir la personalidad jurídica, en este caso, como persona física, que se caracteriza por asumir el riesgo directamente y dirige la empresa, asume una responsabilidad ilimitada

Alta patronal en el IMSS

Para seguridad de los trabajadores y de la empresa es importante un buen manejo del recurso humano. Se dará de alta a los trabajadores ya que es una obligación patronal que al hacerlo brindará acceso a atención médica, ahorrar para acceder a un financiamiento para vivienda, también evitará conflictos con la autoridad y la nómina será deducible de impuestos.

El trámite para Alta Patronal e Inscripción en el Seguro de Riesgos de Trabajo o Reanudación de actividades IMSS-02-001 Modalidad A. Para persona física, puede realizar en el IMSS o en Internet.

Los documentos que se necesitan son:

- ✓ RFC
- ✓ Comprobante de domicilio del centro de trabajo
- ✓ Croquis de localización del domicilio del centro de trabajo
- ✓ Identificación oficial con fotografía y firma

Planeación legal

Posteriormente, sin importar la magnitud del negocio o la cantidad de trabajadores se deben definir las tareas y obligaciones que realizará cada trabajador mediante el contrato laboral.

Marcas y Patentes IMPI

El IMPI ha elaborado una guía de usuario de Signos Distintivos, que tiene como propósito difundir entre el público de los diversos aspectos relacionados con los trámites administrativos que se deben efectuar para solicitar la protección de los signos distintivos, a través de Marcas, Avisos y Nombres Comerciales.

Al considerar abrir un gimnasio, se debe pensar en presentar la protección de la propiedad intelectual, ya que no solo se limita a proteger el logotipo de la empresa sino también otros documentos y por supuesto protege el nombre de la empresa.

El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) pone a disposición del público el nuevo Sistema para presentación de solicitudes de Marca en Línea.

9. Plan de Trabajo en gráfica de Gantt

Tabla 66 Plan de trabajo en gráfica de Gantt para la empresa Al Fallo Gym

ACTIVIDAD/MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Investigación de mercado y elaboración del plan	■	■																												
Obtención de fuente de financiamiento		■	■	■																										
Constitución de la empresa	■	■	■																											
Montaje de máquinas y muebles			■	■	■																									
Reclutamiento y selección de Personal					■																									
Inducción y capacitación					■	■																								
Preparación de promoción y publicidad			■			■			■			■			■			■			■			■			■			■
Inicio y operación de la empresa						■																								
Control de calidad						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento de venta							■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Estudio de innovación de Servicio								■				■				■				■			■				■			
Nuevos clases ofertadas														■						■						■				
Labor social de concientización de un estilo de vida saludable																			■											■
Ampliar y/o encontrar nueva Ubicación																														■

Fuente: Elaboración propia. Plan de trabajo de los primeros 30 meses de la empresa Al Fallo Gym mediante un diagrama Gantt

10. Conclusiones

La cultura de la sociedad actual en México, la forma de trabajo y la mentalidad de la mayoría sobre ser empleados, autoempleados o empresarios, no es el ideal esperado para que la economía de este país se potencialice activamente, por lo que emprender un negocio actualmente es un paso que pocos dan, en este sentido se propone la elaboración de un plan de negocio como punto de partida para iniciar ese emprendimiento.

El plan de negocios como estrategia para emprender permite tener un panorama más certero de la idea de negocio del cual se tenga interés, ayuda a dimensionar la intensidad de compra por el cliente, permite también proyectar en costo de inversión para iniciar operaciones, establecer la estrategia de marketing adecuada para un óptimo alcance de clientes que genere un posicionamiento sólido en el mercado, así como acceder a financiamientos que requisitan este análisis, entre otros atributos más.

Por lo anteriormente mencionado, y una vez llevado a cabo el desarrollo del plan de negocio para la empresa Al Fallo Gym, se observa que financieramente es factible llevarlo a cabo, que este modelo de negocio viene a satisfacer una necesidad en el mercado meta, la encuesta permite ver la necesidad de una combinación de asesoría deportiva y nutricional en un mismo punto, lo cual genera una diferenciación con la competencia, a su vez que, incentiva a los usuarios para llevar una vida más saludable, además de que, genera empleo para catorce personas, lo cual representa el apoyo económicamente a catorce hogares.

Por otra parte, adicional a las bondades que tiene desarrollar un plan de negocios, es importante mencionar que un plan de negocios demanda compromiso y ética en su elaboración, así como actitud emprendedora y entrega en cada una de las áreas abarcadas en él. Su correcta elaboración es crucial para la toma de decisiones que deriva, la encuesta en la que se basa para su elaboración debe ser

diseñada y aplicada cuidadosamente ya que cualquier fallo genera un sesgo real en la información obtenida y por ende en los resultados analizados.



Finalmente, se concluye que el plan de negocios como el presentado en este documento, es una guía que sirve como punto de partida para iniciar la apertura de una empresa, pero que, puede ser flexible en la aplicación, una vez que se ha decidido llevarlo a cabo. Es decir, aun con el análisis de todas las áreas abarcadas de una empresa, se pueden presentar variables que hayan de cambiar el rumbo de abrir un negocio, ya sea por los gustos y preferencias cambiantes de los clientes o los costos, y otros factores diversos, pero que sin duda, el plan de negocios es la mejor guía que se puede diseñar para lograr dar el paso hacia un emprendimiento real.

Apéndice

Anexo 1

La presente encuesta tiene como finalidad analizar las características de tu preferencia, sobre el ir o no a un gimnasio y porque razones irías.

La sinceridad con que se dé respuesta a las preguntas, será de gran utilidad para el trabajo de investigación del que forma parte, la información proporcionada es anónima, confidencial, voluntaria y con fines académicos

Edad _____	Sexo:  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	¿Tiene hijos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Escolaridad: primaria <input type="checkbox"/> secundaria <input type="checkbox"/> bachillerato <input type="checkbox"/> licenciatura <input type="checkbox"/> posgrado <input type="checkbox"/>		

1. ¿Usted realiza alguna actividad física? Sí___ No___

2. ¿Cuál es la principal razón por la que vas o irías a un gimnasio?

- Recreativo (solo por practicar algún deporte)
- Estético (moldear el cuerpo, tonificar músculos)
- Salud (recomendación del médico)
- Alto rendimiento (quiero participar en competencias)
- Rehabilitación (en caso de alguna lesión)
- Bajar de peso
- Otro (Por favor especifique)_____

3. Actualmente, ¿Asiste a algún gimnasio?

Si___ (pasar a la siguiente pregunta) No___ (Pasar a la pregunta 10)

4. ¿A cuál de los siguientes gimnasios asiste?

- M/W Fitness
- Spinbike
- Performance Gym
- The High Gym Social
- BodySport
- Otro (Especifique)_____

5. ¿Cuál es el horario que usted dispone para asistir al gimnasio? _____

6. ¿Cuál es el costo de dicho gimnasio, según el plan que usted toma?

Diario \$_____ Semanal \$_____ Mensual \$_____

7. Enumera del 1 al 7 las siguientes características que preferirías de un gimnasio, considerando **1** como la **más importante** y **7** como la **menos importante**.

- Instalaciones (Considerando el espacio para hacer ejercicio)
- Calidad del servicio Precio
- Variedad de aparatos y equipos Ubicación
- Calidad del material Otras características. (Especifique): _____

8. De las siguientes actividades, ¿Cuál te gustaría practicar? (Puedes seleccionar varias opciones)

- Pesas
- Spinning
- Box
- Pole Dance (Baile del tubo)
- Yoga
- Crossfit
- Zumba
- MMA
- TRX
- Otro (Especifique) _____

9. Enumera del 1 al 9 las siguientes características que consideras que debe tener un buen instructor, considerando **1** como la **más importante** y **9** como la **menos importante**.

- Certificado
- Una actitud positiva
- Disponibilidad
- Capacidad para motivar
- Ser empático a la par que exigente
- Elaborar un plan de entrenamiento y dar seguimiento
- Buen nivel de forma física
- Otro (Especifique) _____

10. Solo en caso de que usted **no** asista a un gimnasio, ¿Cuál es su impedimento para no asistir?

- Falta de tiempo
- Costo (caro)
- Otro (Especifique) _____
- Ubicación
- Falta de interés

11. ¿Qué beneficio extra haría que te decidieras a inscribirte a un gimnasio?, o en caso de que ya estés inscrito en uno, ¿Qué haría que te cambiaras a otro? (Puedes seleccionar varias opciones)

- Asesoría nutricional
- Estancia infantil o actividades alternativas para niños

- Venta de suplementos Venta de ropa y accesorios deportivos
 Estacionamiento Otro (Especifique) _____
 Día de prueba

12. ¿Cree usted en la necesidad de que exista un gimnasio completo y amplio en **la zona sureste de Durango**, con entrenadores especializados, variedad de oferta de disciplinas físicas y actitud de servicio del personal? Sí___ No___

13. ¿Cuánto estarías dispuesto/a a pagar mensualmente por el servicio de gimnasio de acuerdo a las características seleccionadas?

Mínimo \$ _____ Máximo \$ _____

14. ¿Qué forma de pago preferirías?

- Efectivo Transferencia
 Con tarjeta bancaria Domiciliación bancaria

15. ¿Por cuál de los siguientes medios es común que te enteres de promociones?

- Facebook Celular Medios masivos (TV, radio, periódico, etc.)
(u otras redes sociales)
 Mail Teléfono fijo Otro (Especifique) _____

Anexo 2

Protocolo de atención de la Consulta Nutricional

Cita #1 primer ingreso:

Realización de la anamnesis nutricional.

Análisis y evaluación dietética a partir de un recordatorio de 24 hrs.

Medición de estatura, determinación de peso, % de grasa, indicadores como IMC, peso usual, peso para talla, circunferencias como pecho, bicep relajado, bicep contraído, cintura, abdomen, cadera, glúteos, muslo y pantorrilla.

Recomendaciones nutricionales para empezar con la modificación de los hábitos alimentarios, con el objetivo de que el programa de alimentación que se calcule en la próxima sesión se inicie con una previa modificación de aquellas prácticas de alimentación indeseables en un programa de dieta y estilo de vida saludable.

Las recomendaciones nutricionales así como los resultados de las mediciones se les anotaran en la respectiva hoja de control que a partir de esta primera cita se le entregará al paciente.

En caso de ser necesario se calculará programa de alimentación en esta primera cita, según la petición del paciente y el criterio del profesional.

Duración de la cita de inicio: 40 min. La cita se perderá después de 5 minutos de atraso.

Cita #2 y #3 seguimiento:

Determinación de peso, % grasa, indicadores como IMC y medición de circunferencias de ser solicitadas por el paciente (como bicep relajado, bicep contraído, pecho, cintura, abdomen, cadera, glúteos, muslo y pantorrilla).

Se analizará la evolución del peso y mediciones de primera cita con los resultados obtenidos en esta segunda cita.

Los resultados serán anotados en la hoja control de cada paciente y/o en el programa de entrenamiento, con el objetivo de que el paciente pueda observar su evolución y que los resultados estén al alcance del instructor en caso de que requiera observarlos.

Se indagará acerca del seguimiento de las recomendaciones nutricionales que se les prescribió a los pacientes en su primera cita.

Cálculo de dieta: los planes de alimentación son realizados con respecto al gasto energético del paciente, estado fisiológico o patológico que presente. Dependen del motivo de la consulta con base a las metas y objetivos de los socios.

Se entregará al paciente:

1. Lista de intercambios de alimentos.
2. Hoja de control de consumo de alimentos, la cual incluye la prescripción de porciones de alimentos que debe ingerir diariamente, además de los indicadores antropométricos y recomendaciones generales.

En caso de que el paciente tenga dieta desde su primera cita se aclararan dudas y consultas con respecto al plan de alimentación y ajustes en los mismos en caso de ser necesario.

Duración de las citas de control: 20 min. La cita se perderá después de 5 minutos de atraso.

En todo caso de que el paciente presente obesidad según IMC, no se realizará la medición del % de grasa subcutánea.

Cita #4: Mediciones y seguimiento

Toma de peso y % de grasa determinado.

Realización de pliegues cutáneos (bicipital, tricipital, abdominal, suprailiaco, subescapular, muslo, pantorrilla) con la finalidad de determinar el % de grasa subcutáneo.

Medición de circunferencias como bicep relajado, bicep contraído, pecho, cintura, abdomen, cadera, glúteos, muslo y pantorrilla.

Se entregará al paciente hoja de control de medidas con los resultados obtenidos a partir de los anteriores indicadores y comparando los resultados de las citas anteriores y la medición de pliegues de la primera cita.

En caso de que el paciente tenga programa de dieta se evacuarán dudas y consultas con respecto al plan de alimentación y ajustes en los mismos en caso de ser necesario.

Duración de las citas de control: 20 min. . La cita se perderá después de 5 minutos de atraso.

REGLAMENTO

Control de Ingreso. Quedan habilitadas para la utilización del gimnasio las personas que se encuentren debidamente matriculadas y que se encuentren al día con sus pagos. El socio debe registrarse cada vez que ingresa con su huella digital.

Prohibido el ingreso al gimnasio si la morosidad en el pago de la membresía excede los 3 días de atraso. Las personas que NO cumplieren estas obligaciones y normas NO tendrán derecho a quejas o reclamos si se les negase o se les prohibiese el uso de las instalaciones.

Uso de las instalaciones. Es imprescindible el uso de ropa especial para entrenamiento como tenis, ropa de algodón o licra, etc. No se permite usar ropa de calle y/o sandalias.

Es responsabilidad de cada socio mantener siempre una buena higiene personal. Es obligatorio el uso de toallas.

Para el uso de los lockers debes traer tu propio candado y desocuparlo diariamente.

Para llevar una rutina de ejercicios, debes programar antes tu cita médica de nutrición y evaluación de fitness. Mientras, puedes hacer ejercicios bajo la supervisión de los entrenadores de piso, identificados con uniformes.

El tiempo máximo en las máquinas cardiovasculares es de 30 minutos si otros socios esperan.

Para las Clases Grupales el socio debe llegar puntual. Pasado los 10 minutos de la hora el instructor cerrará las puertas porque ya ha concluido el proceso de calentamiento y orientación de la rutina.

Bibliografía

- Alcaraz Rodríguez, R. (2006). *El emprendedor del éxito*. México: Mc Graw Hill.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración, Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Balanko, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México: Mc Graw Hill.
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico* (4 ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Claude S., G. J., & Álvarez Medina, M. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación.
- Crece negocios. (13 de Junio de 2015). *Errores comunes al hacer un plan de negocios*. Recuperado el 22 de Mayo de 2016, de <http://www.crecenegocios.com/errores-comunes-al-hacer-un-plan-de-negocios/>
- Entrepreneur Media Inc. (14 de Junio de 2010). *Errores que debes evitar al elaborar un plan de negocios*. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de <https://www.entrepreneur.com/article/263360>
- Este material cuenta con derechos de propiedad intelectual. De no existir previa autorización por escrito de EL UNIVERSAL, C. P. (8 de Diciembre de 2005). *El universal*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/emprendedor/2015/12/8/mundo-fitness-sus-oportunidades-de-negocio>
- Forteza, D. (4 de Julio de 2016). *Mexican Business Web*. Recuperado el 26 de Enero de 2017, de <https://www.mexicanbusinessweb.mx/108282/industria-fitness-mexico-mercado-crecimiento-constante/>
- Hellriegel, Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Australia: Thomson Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- INADEM. (2016). *Como hacer un plan de negocios*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Programa de incubación en línea: <http://pil.inadem.gob.mx/uploads/activity/36/como-hacer-un-plan-de-negocios/>

- INEGI. (Noviembre de 2016). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA*. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/modulos/mopradef/>
- INEGI. (2016). *Inventario Nacional de Viviendas*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/inv/Default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Cuentame, INEGI*. Recuperado el 27 de Abril de 2017, de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/dur/poblacion/distribucion.aspx?tema=me&e=10>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (2016). *Sistema emprendedor*. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de <http://www.sistemaemprendedor.gob.mx/>
- Jennings, G. (1994). *Halcón*. Nueva Jersey: Pearson.
- kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Fundamentos de mercadotecnia* (11 ed.). México: Pearson Educación.
- Kuratko, D., & Hodgetts, R. (2002). *Espiritu emprendedor*. New York: Aprendizaje de Cengage.
- Labastida, J. R. (27 de Octubre de 2014). *Alto nivel*. Recuperado el 27 de Mayo de 2016, de <http://www.altonivel.com.mx/46331-13-pasos-para-realizar-un-plan-de-negocio.html>
- Mundo ejecutivo. (23 de Septiembre de 2016). *¿CUÁNTO VALE LA INDUSTRIA DEL FITNESS EN MÉXICO?* Recuperado el 26 de Enero de 2017, de <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2016/09/23/cuanto-vale-industria-fitness-mexico>
- Orozco, N. M. (26 de Septiembre de 2014). *Forbes, México*. Recuperado el 22 de Enero de 2017, de <http://www.forbes.com.mx/gimnasios-low-cost-negocio-con-perspectiva-saludable/#gs.Zaw5mzg>
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S. P., & DeCenso, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración* (3a ed.). México: Pearson Educacion.
- William, P. L. (1993). *La auditoría administgrativa* . Londres: Diana.