



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO.

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS

**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE
UN GIMNASIO MÚLTIPLE EN LA CIUDAD DE
CHETUMAL.**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

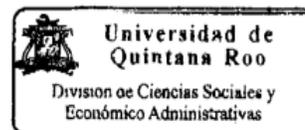
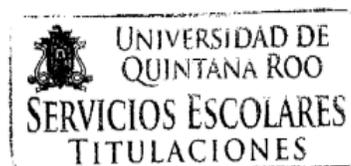
LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

PRESENTA:

Yarahi Marrufo Cruz

DIRECTOR:

Dra. María de Jesús Pérez Hervert



Chetumal, Quintana Roo 2014.

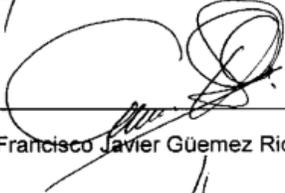
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

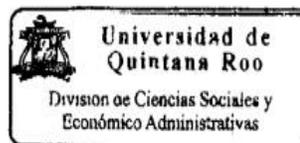
LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR: 
Dra. María de Jesús Pérez Hervet

ASESOR: 
Dr. Francisco Javier Güemez Ricalde

ASESOR: 
Lic. Mayra Josefa Barradas Viveros



Chetumal, Quintana Roo 2014.

Agradecimientos.

Esta Tesis está dedicada a todas aquellas personas que permanecieron cerca de mí apoyándome en todo momento, que me permitieron verme y sentirme fuerte, logrando hoy en día un éxito más en la vida.

Agradezco a mis profesores que me brindaron los conocimientos necesarios para poder darle pie y forma a mis ideas, reforzando los principios del conocimiento y aplicándolos a un proyecto real.

Agradezco ante todo a mis padres, quienes fungieron como un pilar importante, guiándome en el camino correcto, apoyándome en las buenas y en las malas, mostrándome que no existen imposibles y todo está en la mente, el ser fuerte, luchar por tus sueños, metas y objetivos.

De igual manera los amigos y personas cercanas, les agradezco por estar junto a mí y brindarme su apoyo en todo momento.

Dejo este producto de mi esfuerzo y dedicación en mano de todas las personas que requieran de este instrumento, como guía y apoyo para sus futuras investigaciones, y a todos a aquellos estudiantes y personas interesadas en el tema, esperando sea de gran ayuda en su desarrollo académico.

Índice general

Introducción.....	12
CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.1. Introducción.....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Justificación.....	18
1.3 Objetivo general.....	19
1.4 Objetivos específicos.....	19
1.5 Hipótesis:.....	19
1.6 Metodología.....	20
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Introducción.....	22
2.2 Enfoques de la planeación estratégica.....	22
2.2.1 Enfoque del océano azul.....	22
2.2.2 Modelo de Michael Porter.....	24
2.2.3 Análisis FODA.....	26
2.2.4 4 P`S.....	27
2.3 Antecedentes de la planeación estratégica.....	29
2.4 Conceptualización de la planeación estratégica.....	33
2.5 Importancia y beneficios de la planeación estratégica.....	36
2.6 Beneficios de la planeación estratégica.....	38
2.7 Tipos de planeación estratégica.....	40
2.7.1 Planes estratégicos y operacionales:.....	40
2.8 Ciclo de vida de la planeación del negocio.....	43
2.9 Diferencia de empresa y negocio.....	46
CAPITULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	49
3.1 Introducción.....	49
3.2 Nociones generales de la investigación de mercados.....	49
3.2.1 Definición de investigación de mercados.....	49
3.3 Función de la investigación de mercados.....	51
3.4 Usos de la investigación de mercados.....	52

3.5	Componentes de la investigación de mercados.....	52
3.6	Proceso para elaborar la investigación de mercados.....	53
3.6.1	Etapa 1. Definición del problema.....	53
3.6.2	Etapa 2. Elaboración de un método para resolver el problema.....	54
3.6.3	Etapa 3. Elaboración del diseño de la investigación.....	54
3.6.4	Etapa 4. Trabajo de campo o acopio de datos.....	55
3.6.5	Etapa 5. Preparación y análisis de datos.....	55
3.6.6	Etapa 6. Preparación y presentación del informe.....	55
3.7	Fuentes de información en la investigación de mercados.....	56
3.7.1	Fuentes primarias.....	56
3.7.2	Fuentes secundarias.....	58
3.8	La mercadotecnia aplicada a los servicios.....	59
3.8.1	Naturaleza de servicios.....	59
3.9	Clasificación de los servicios.....	60
3.9.1	La mezcla de mercadotecnia de los servicios.....	60
3.9.2	Fijación de precio del servicio.....	61
3.10	Personal de servicios.....	65
3.10.1	Servicio a clientes.....	66
3.11	Estrategias de la mezcla de mercadotecnia para entrar al mercado.....	67
3.12	Mezcla de promoción.....	69
3.13	Herramientas de promoción.....	71
CAPITULO IV PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO.....		73
4.1	Introducción.....	73
4.2	Descripción de proyecto.....	73
4.2.1	Descripción de la empresa.....	74
4.2.2	Historia.....	75
4.3	Recursos con que inicia.....	76
4.3.1	Socios y recursos.....	76
4.3.2	Socios fundadores.....	76
4.3.3	Domicilio.....	76
4.3.4	Misión.....	77
4.3.5	Visión.....	77

4.3.6	Objetivos	78
4.4	Definición de servicio y target.....	79
4.4.1	Definición del servicio	79
4.4.2	Servicios primarios que ofrece	84
4.4.3	Servicios secundarios:.....	85
4.5	Prototipo.....	86
4.5.1	Razón social/nombre comercial (marca).	87
4.5.2	Logotipo.	87
4.5.3	Slogan.	88
4.6	Análisis de los 5 entornos:	89
4.6.1	Cultural.....	89
4.6.2	Económico.....	90
4.6.3	Político-social (jurídico).	92
4.6.4	Demográfico (estudio sociodemográfico de inegi).	93
4.6.5	Tecnológico.	94
4.7	Análisis de la 5 fuerzas de Porter:	95
4.7.1	Amenazas de nuevos competidores.	95
4.7.2	Poder de negociaciones de los compradores.....	95
4.7.3	Poder de negociación de los proveedores.	96
4.7.4	Amenaza de bienes sustitutos.....	96
4.7.5	Rivalidad entre competidores existentes.....	97
4.8	Análisis FODA.	98
4.9	Matriz Ansoff.....	99
4.10	Análisis de la oferta.	101
4.10.1	Análisis de la oferta, Imagen, posicionamiento, Tendencias de la oferta.....	101
4.11	Análisis de la demanda.....	106
4.12	Estrategia de producto/marca (ciclo de vida del producto/proyección).....	109
4.13	Ciclo de vida del servicio.	110
4.14	Determinación de estrategia de precio.....	113
4.15	Objetivos del plan de mercadotecnia.	115
4.15.1	Objetivos a corto plazo:.....	115
4.15.2	Objetivos a mediano plazo:.....	115

4.15.3	Objetivos a largo plazo:	115
4.16	Plan de marketing – Estrategia.	116
4.17	Metas del plan.....	117
4.18	Segmentación del mercado.....	117
4.19	Perfil del consumidor.	118
4.20	Estrategia de plaza (ubicación).....	119
4.21	Ubicación.....	120
4.22	Estrategia de publicidad briefing/storyboard/publicidad y promoción (plan de medios). 121	
4.22.1	Publicidad.	121
4.22.2	Plan de medios.	122
4.23	Promoción.	125
4.24	Estrategia de responsabilidad social de la empresa.	127
4.25	Estrategia de sustentabilidad.	128
4.26	Estudio técnico.....	129
4.27	Tecnología y equipo.	134
4.28	Distribución de la planta y equipo.	135
4.29	Insumos y materiales.	136
4.29.1	Insumos.	136
4.29.2	Materiales requeridos para ludoteca.....	139
4.30	Descripción del proceso de servicio del gimnasio.....	141
4.31	Cursograma analítico.....	143
4.32	Organigrama de la empresa, principales funciones de cada puesto y plantilla laboral..	146
4.33	Aspectos legales, administrativos y ambientales.....	153
4.34	Estudio económico.....	154
4.34.1	Total Inversión fija.....	154
	c) Depreciación y amortización.	156
	d) Capital de trabajo.	157
4.34.2	Determinación de costos y gastos.	158
	a) Análisis de costos y gastos.	158
	b) Integración de costos fijos.	159
	c) Integración de costos variables.....	160

d) Integración costos totales.....	160
4.35 Necesidades de financiamiento.	161
e) Financiamiento de la inversión inicial.....	161
f) Calculo del costo financiero.....	161
g) Tabla de amortización del financiamiento.....	162
4.36 Estudio y evaluación financiera.....	167
4.36.1 Flujos netos de efectivo.	167
4.36.2 Valor actual neto (VAN).....	168
4.36.3 Razón beneficio / costo (B/C) o índice de rentabilidad.....	170
4.36.4 Razones de liquidez.	173
Conclusiones.	175
Recomendaciones.	177
Anexos.....	178
Bibliografía.	182

Índice de tablas.

Tabla 1 Aspectos culturales.....	89
Tabla 2 Indicadores de la actividad económica estatal.....	90
Tabla 3 Población.....	93
Tabla 4 Edad hombres.....	93
Tabla 5 Matriz Ansoff.....	99
Tabla 6 Pago mensualidad estimada mujer.....	113
Tabla 7 Pago mensual hombres.....	114
Tabla 8 Plan de marketing.....	116
Tabla 9 Plan de medios.....	122
Tabla 10 Sector de actividades económicas.....	131
Tabla 11 Equipo deportivo.....	134
Tabla 12 Mobiliario y equipo.....	135
Tabla 13 Insumos prenatal.....	136
Tabla 14 Insumos de actividad extrema.....	137
Tabla 15 Insumos actividad acuática.....	137
Tabla 16 Total insumos requeridos.....	138
Tabla 17 Materiales de limpieza.....	138
Tabla 18 Equipo de ludoteca.....	139
Tabla 19 Equipo de instalación.....	140
Tabla 20 Otros gastos.....	140
Tabla 21 Cursograma analítico.....	144
Tabla 22 Plantilla laboral.....	148
Tabla 23 Área administrativa.....	149
Tabla 24 Auxiliar administrativo.....	150
Tabla 25 Área deportiva.....	150
Tabla 26 Área acuática.....	151
Tabla 27 Área extrema.....	151
Tabla 28 Área limpieza y mantenimiento.....	152
Tabla 29 Mantenimiento y limpieza.....	152
Tabla 30 Inversión fija total.....	154

Tabla 31 Inversión fija.	155
Tabla 32 Inversión diferida.	155
Tabla 33 Depreciación y amortización.	156
Tabla 34 Activos circulantes.	157
Tabla 35 Análisis de costos y gastos.	158
Tabla 36 Gastos directos.	159
Tabla 37 Integración de costos fijos.	159
Tabla 38 Costos variables.	160
Tabla 39 Costos variables.	160
Tabla 40 Crédito bancario.	161
Tabla 41 Periodo de pago bancario.	162
Tabla 42 TEMAR.	163
Tabla 43 Punto de equilibrio.	164
Tabla 44 Balance general.	165
Tabla 45 Utilidad neta.	167
Tabla 46 Determinación Van.	168
Tabla 47 TRI.	170
Tabla 48 PRI.	171
Tabla 49 Análisis de sensibilidad.	172
Tabla 50 Estado de la economía.	172
Tabla 51 Matriz de riesgo.	173

Índice de gráficas.

Grafica 1 PIB.	90
Grafica 2 Principales actividades.	91
Grafica 3 Edad hombres.	94
Grafica 4 Edad mujeres.	94
Grafica 5 Ejercicio durante el embarazo.	106
Grafica 6 Ciclo de vida.	110

Índice de ilustraciones.

Ilustración 1 Ejercicio durante embarazo.	79
Ilustración 2 Ejercicio de pelota durante el embarazo.	80
Ilustración 3 Ejercicio pierna embarazo.....	80
Ilustración 4 Respiración y meditación.	81
Ilustración 5 Ejercicio en arena.	82
Ilustración 6 Ejercicio arena de pie.....	82
Ilustración 7 Ejercicio en el agua.....	83
Ilustración 8 Servicio de caminadora.....	84
Ilustración 9 Prototipo distribución de la planta.	86
Ilustración 10 Logo Prenatal Gym.	87
Ilustración 11 Logo Today Gym.....	87

Índice de diagramas.

Diagrama 1 Descripción del servicio.	141
Diagrama 2 Organigrama.	146
Diagrama 3 Aspectos legales.....	146

Introducción.

El presente trabajo da a conocer a nuestros lectores una serie de herramientas que son necesarias al momento de elaborar un plan de negocio, esto permitirá al investigador poder obtener un resultado concreto. Por tal motivo en la presente investigación se plantea la propuesta de la idea de negocio basada en la implementación de un gimnasio múltiple en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, donde se implementarán elementos requeridos y esenciales desde el punto de vista de la planeación estratégica.

Esta investigación está compuesta en dos partes, una teórica y una práctica, en donde se exponen los fundamentos teóricos y se presenta la propuesta de un plan de negocio derivado del estudio de mercado realizado en el lugar donde se va a constituir la empresa. Así, este trabajo se divide en cuatro capítulos, los cuales son:

- El primer capítulo contiene los antecedentes de la investigación, los cuales son: el planteamiento del problema, la justificación, objetivos, hipótesis y metodología; siendo estos los elementos básicos a emplear al momento de desarrollar la propuesta del plan de negocio.
- En el segundo capítulo se desarrolla un marco teórico, donde se profundiza sobre un tema primordial de la investigación, que es la planeación estratégica, en la cual se analizan los temas referentes a la misma, como lo son los enfoques, antecedentes, importancia y beneficios de la misma, y de igual manera conceptualizaciones generales sobre la planeación.
- En el tercer capítulo se puede observar el desarrollo del tema de investigación de mercados, donde se hace referencia a los componentes de la investigación de mercados, los elementos que la conforman y la estrategia de la mezcla de mercadotecnia.

- En el cuarto capítulo, se presenta la propuesta del plan de negocio, en donde se analiza la descripción de la empresa, objetivos, misión, visión, definición de los servicios que se ofrecerán, el análisis interno y externo de la empresa, el estudio de mercado que abarca la oferta y demanda de los servicios que se pretenden implementar, así como las estrategias de mercadotecnia a efectuar, realizando el estudio financiero y económico y evaluación financiera que da la pauta de conocer la viabilidad y rentabilidad que este negocio podría tener.

Al final se presentan una serie de conclusiones obtenidas al elaborar esta investigación y por consiguiente las recomendaciones que el usuario puede tomar como referencia y tener una mejor comprensión de los resultados obtenidos; y en su momento aplicarlos a una investigación que se pretenda realizar. Así como, un apartado más de bibliografía y anexos que se muestran al final del trabajo.

CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción.

En este primer capítulo se analizan nociones generales sobre la investigación que se pretende realizar; se determina el planteamiento del problema, por el cual se está realizando o se pretende analizar, así como también la justificación de lo que se realizara, los objetivos que se pretenden alcanzar, la hipótesis a comprobar y la metodología que se realizara para lograr alcanzar los objetivos.

1.1 Planteamiento del problema.

Hoy en día la sociedad se encuentra rodeada de notables cambios a causa de la globalización, que es un fenómeno político, social, económico, tecnológico, ambiental y cultural; de los cuales sus efectos rebasan las fronteras nacionales dada la creciente interacción e interdependencia entre las personas, los países y los mercados y a su vez nos da cierta relevancia a los factores de competitividad.

Actualmente la competitividad se presenta en distintos ámbitos, en el sector privado, público, y en grandes, medianas y pequeñas empresas; es muy notorio observar que exista una gran competitividad en los jóvenes que están egresando de las universidades y que se enfrentan al proceso de búsqueda de un buen empleo, ya que como sabemos día a día el grado de estudio es mayor, dado que las personas suelen prepararse aún más para poder competir en este ámbito laboral.

También se puede observar que la competitividad se presenta en las personas que tienen carácter de emprendedor, ya sean los mismos egresados que en lugar de buscar una fuente de trabajo, prefieren desempeñarse como emprendedores o cualquier otra persona que pretende desarrollar una manera de emprender u nuevo negocio o crear una empresa.

Al momento que las personas comienzan a desarrollar su idea de emprender un nuevo negocio la competitividad también está presente. La forma de observar esto, es debido a que muchas personas pueden estar desarrollando un proceso de emprender un nuevo negocio, y tras tantas ideas de negocio que pueden

surgir, se debe ser relativamente competitivo para poder desarrollar una idea que tenga un valor creativo superior a las existentes, así como buscar formas de implementar este negocio y sea aún más innovador para poder competir con las empresas existentes o los propios emprendedores.

Para poder lograr tener un mejor enfoque al momento que se desee emprender un negocio y poder ser aún más competitivo, es importante que las personas conozcan sobre lo que es planear y por consiguiente que son los planes de negocios, sin olvidar lo que es una empresa y que representa realmente para que puedan comprender mejor y se puedan desarrollar aún más y ser más competitivos en el ámbito de los negocios.

Es importante mencionar que una empresa es una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados", (Casanueva, 2000, pág. 3).

Otra forma de definir a una empresa es "La empresa es toda organización o un grupo que realiza actividades comerciales e internacionales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas y esta puede ser pequeña y estar a cargo de una sola persona", (Anzola Rojas, 2002, pág. 75).

Las empresas generalmente suelen tener un plan o planean a futuro todas sus actividades. Para ello "Planear es una forma de anticipar el futuro, al realizar esta acción un empresario, empleado o emprendedor anticipa el entorno al cual se enfrentará su empresa y/o negocio y que decisiones requiere tomar hoy para determinar la forma de alcanzar sus objetivos, nos permite reducir lo más posible la incertidumbre y los riesgos asociados con el propio entorno del negocio o empresa en el cual se participa o desea participar", (Viniegra, 2011, pág. 13). Este mismo autor lo define como "Planear es un proceso que consiste en fijar objetivos y establecer el camino para alcanzarlos".

Una vez que las personas conocen sobre los aspectos básicos de lo que se debe realizar al momento de emprender un negocio, es necesario que las personas al momento de desarrollar un plan de negocios tomen en consideración todos los factores tanto internos como externos.

Los factores internos tendrán gran relevancia al momento de desempeñar como una empresa, desde la capacidad que tenga el personal o recurso humano, externamente para saber cómo se encuentra la situación actual de las demás empresas, los mercados posibles que se puedan alcanzar u otras cuestiones de gran importancia para poder ser competitivo ante los demás así como evitar problemas dentro de la empresa.

Esta cuestión de analizar factores tanto internos como externos, tienen gran importancia, ya que en muchas ocasiones, las empresas ya se encuentran funcionando y por no proveer con anticipación posibles consecuencias que se pudieran presentar dentro de la empresa, ya sea internamente como externamente (competidores).

De manera más explícita, algunos de los problemas (Rodríguez Valencia, 2002), que se presentan en las nuevas empresas o empresas ya establecidas, entre ellas los gimnasios, es que no suelen realizar una planeación de sus actividades, ni un estudio de mercado previo, antes de lanzar un producto o servicio y por consiguiente no saben que es lo que realmente el mercado quiere o necesita.

Otro problema notorio en las empresas es la falta de una organización empresarial adecuada. Los recursos humanos que son el pilar de las empresas no están capacitados para realizar sus funciones, a pesar de que se sabe que el recurso humano es el que pone en funcionamiento a la empresa, desde un proceso de producción o simplemente el servicio que ofrecen a los clientes.

La falta de capacitación en el recurso humano es un problema en las empresas que puede ocasionar que se presenten desequilibrios dentro de las organizaciones. A su vez, esta falta de capacitación se presenta por la poca o nula inversión que realizan los empresarios. La falta de recursos financieros es

otro de los contratiempos que ésta presente en las empresas. La carencia de infraestructura de la empresa es otro de los problemas recurrentes en las empresas. Así mismo, la falta de inversión en maquinaria y equipo es otro gran problema, ya que sin estos recursos difícilmente la empresa puede funcionar adecuadamente. La falta de tecnología adecuada también es otro factor importante en las empresas, que en un mundo globalizado que estamos suele ser un factor muy importante para poder competir en el mercado. Otro de los problemas, es la carencia de planes de negocios en las empresas, lo cual para emprender una empresa es importante, ya que se requiere conocer la factibilidad (Cleri, 2012), de la misma anticipadamente.

Las empresas deben tener una ventaja competitiva que les permitan competir con las demás empresas, y estas ventajas pueden ser en base a sus recursos, la forma de funcionar y la administración. Para esto, la planeación estratégica juega un papel importante, ya que le permite a la empresa planear, organizar y dirigir sus actividades y sus recursos adecuadamente. De ahí que es indispensable que las empresas elaboren e implementen un plan estratégico (plan de negocios) que guie a futuro las diversas actividades que se emprendan en la empresa, además de conocer anticipadamente la factibilidad de la misma.

1.2 Justificación.

Actualmente se conoce que se está presentando las tendencias de los consumidores, que las exigencias de los consumidores se van enfocando a otras vertientes que en ocasiones ignoramos al realizar un plan de negocio.

Entre algunas de las tendencias que surgieron recientemente y que es de suma importancia para el desarrollo de este plan de negocio es la nueva tendencia conocida con el nombre: El Mito de la Juventud, que nos menciona a grandes rasgos que las mujeres en la actualidad suelen preocuparse más por su apariencia física y por verse jóvenes, en buen estado (Martínez Gil, 2013).

De ahí el interés de querer realizar este tipo de investigación para la creación de un gimnasio múltiple, enfocado a las mujeres embarazadas, la ejercitación acuática, a éstas, porque son las que constantemente presentan un interés en su apariencia física sin descartar a los hombres con otra propuesta de actividades de ejercitación, que a su vez sea una nueva vertiente en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, una forma innovadora de hacer ejercicio y un nuevo lugar para asistir.

Asimismo, con la implementación de este tipo de empresa se crea una alternativa para las mujeres de Chetumal para realizar actividades deportivas además de una fuente más de trabajo para varias personas.

Además también se considera que con el desarrollo de esta investigación puede ser una referencia para futuras investigaciones relacionadas con estos temas y para aquellos que quieran indagar sobre esta temática.

1.3 Objetivo general.

Propuesta de un plan de negocios enfocado a la creación de un gimnasio para mujeres embarazadas.

1.4 Objetivos específicos.

- Análisis de un estudio de mercado.
- Análisis de factibilidad de la empresa.
- Análisis de enfoques sobre planteamientos estratégicos

1.5 Hipótesis:

- ✚ H1: Existen factores que permiten la factibilidad de la creación de un gimnasio para mujeres embarazadas.
- ✚ Ho: No existen factores que permiten la factibilidad de la creación de un gimnasio para mujeres embarazadas.

1.6 Metodología.

La presente investigación a desarrollar, se ajustará a una investigación científica, ya que contará con un método para recabar la información tanto teórica como de campo, con el objeto de tener un análisis completo y viable.

Por lo que, para realizar esta investigación se enfocara en dos aspectos: La investigación teórica de la cual se recabara información acerca de los principales enfoques relacionados con planteamientos estratégicos, antecedentes de la planeación, diseño del plan, entre otros, por lo que se consultara tanto fuentes bibliográficas como hemerográficas para poder enriquecer el trabajo. De igual manera se consultaran sitios webs que tengan información relevante, confiable, segura y de esta manera poder determinar un plan de negocios adecuado que logre cubrir los objetivos planteados.

El segundo aspecto está basado en la realización de una investigación de campo, para poder tener una información medible y cuantificable. El acceso al campo “Se entiende como un proceso por el que el investigador va accediendo progresivamente a la información fundamental para su estudio” (Rodriguez Gomez, Gil Flores, & Garcia Jimenez, 1996).

Para poder realizar esta investigación de campo, se realizará tanto entrevistas como encuestas, para lo cual se requerirá de la elaboración de un instrumento de medición que es un cuestionario, que es una “técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por la encuesta pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los datos sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población” (Fernandez & Grande, 2005).

Las encuestas se aplicarán tanto a mujeres como hombres que son los clientes potenciales, así como también a los gimnasios que son la competencia que ofrecen un servicio parecido. La muestra que se tomará en cuenta para la

aplicación de las encuesta, serán mujeres y hombres, de segmento socioeconómico medio alto.

La aplicación del instrumento se realizará con la finalidad de poder obtener información acerca del mercado meta, para poder determinar si la idea del plan de negocio es viable, así como recabar puntos clave que las personas pueden expresar al momento de la realización de esto; permitiendo conocer aún más sobre las necesidades del segmento, los gustos y preferencias que pueden tener hacia determinada actividad, y que características suelen tener que nos permita desarrollar estrategias adecuadas para poder alcanzar al mercado y de esta manera desarrollar estrategias de marketing que se difundan y se alcancen el mercado meta, logrando el impacto esperado y la rentabilidad del mismo.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción.

Al iniciar un estudio para la implementación de un plan de negocios, es importante conocer, aspectos generales o más bien tener noción y conocimiento sobre los temas que tienen relación y gran impacto con el plan de negocios. Para ello en este capítulo se hace un reencuentro de temas relacionados directamente con la elaboración del plan de negocio, las estrategias que son de gran utilidad para poder establecer un negocio y que este sea factiblemente rentable.

2.2 Enfoques de la planeación estratégica.

2.2.1 Enfoque del océano azul.

Uno de los enfoques acerca de la planeación estratégica es el enfoque de la Estrategia del Océano Azul, en la cual según con el autor (Chan & Mauborgne, 2005) busca dejar a un lado la competencia existente entre las empresas, ampliando el mercado mediante la innovación. Este autor considera que el éxito de las empresas hacia un futuro es al dejar de competir con las otras empresas, mediante el desarrollo de nuevas estrategias que permitan ya no preocuparse por la competencia.

Estos autores consideran dos tipos de Océanos:

El océano rojo, el cual representa todas las industrias ya existentes en la actualidad, las cuales son empresas que tienen claramente sus límites marcados, así como la competencia bien definida y tiene como objetivo superar al rival para ganar una posición en el mercado. Estas empresas suelen encontrarse expuestas a los nuevos competidores, disminuyen sus posibilidades de crecimiento y por general suele ser la realidad de todos los negocios.

Las industrias del océano rojo tienen ciertas características:

- La competencia en espacios existentes del mercado.
- El reto a la competencia.
- Alinear sus estrategias mediante el bajo costo.
- Explotar al máximo la demanda que existe en el mercado.

Por otra parte estos autores consideran un océano azul, el cual representa las ideas que buscan crear mercado no existentes en la actualidad y que, por tal motivo son viables debido a que sus oportunidades de generar un crecimiento rentable a futuro, por lo general estos suelen nacer a partir de los océanos rojos. El océano azul se define como aquel espacio perteneciente al mercado y que aún no ha sido utilizado o explotado, y que por consiguiente genera una oportunidad de crecimiento rentable.

Para poder desarrollar la estrategia de un océano azul, se rige mediante los cuatro principios que debe cumplir un océano azul.

- Crear nuevos espacios para el consumo. Este principio se refiere a la búsqueda de la creación de un océano azul, mediante nuevos negocios que sean creativos, originales y que permitan a futuro ocupar un lugar en el mercado que genere suficiente rentabilidad.
- Centrarse en la idea global y no en los números. Teniendo una idea clara, el siguiente paso es saber cómo se aplicará la empresa. Ya no se trata de como competir con el mercado (océano rojo); con esta estrategia se busca alejarse de la competencia con nuevas ideas. Los números no suelen ser importantes por el momento, es más bien enfocarse a la globalización del mundo actual para tener una clara visión de cómo se hará el distanciamiento de la competencia.
- Ir más allá de la demanda. Este punto se basa en la corrección de dos puntos importantes: no centrarse únicamente en las necesidades del cliente actual y la segunda no realizar una excesiva segmentación del mercado. Lo

importante es conocer a quienes aún no son clientes y conocer cuáles son sus necesidades.

- Asegurar la viabilidad. Se refiere a asegurar la estrategia para que sea viable para la empresa y su objetivo es disminuir el riesgo que trae consigo la implantación de la estrategia.

2.2.2 Modelo de Michael Porter.

Desde el punto de vista del autor (Porter, 2009) considera que existen 5 fuerzas competitivas que son las determinantes de las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un determinado mercado o segmento de este. La idea es que las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas competitivas. De esta manera se podría tener un mejor control y saber de qué manera afrontar cada situación, para lograr una mejor rentabilidad para la empresa.

Estas cinco fuerzas competitivas según el mismo autor son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
Esto nos indica que pueden existir nuevos competidores que cuenten con los recursos para integrarse a la actividad, siendo una amenaza como competidor, incluso igualar el servicio o producto en caso de que sea fácil de imitar.
- La rivalidad entre los competidores.
Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará

enfrentada a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

- Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organizaciones de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios que por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.2.3 Análisis FODA.

En base a los autores (Thompson & Strickland, 2001), el análisis FODA consiste en 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. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada identificar oportunidades y amenazas.

- Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.
- La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.
- Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.
- Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

2.2.4 4 P`S.

Desde el punto de vista del autor (Dvoskin, 2004) el marketing ha contado tradicionalmente con cuatro herramientas operativas como instrumentos básicos. Estas cuatro herramientas son conocidas como las cuatro P, las cuales son: Precio, Producto, Plaza y Promoción.

- **Producto.**

El producto es concebido por el marketing desde dos perspectivas, una restringida y otra más abarcadora. En la primera se considera en la definición de producto o servicio solo como aquellos atributos que lo constituyen, como las características tecnológicas, la marca, las variedades (sabor, color) y los tamaños.

Desde la segunda perspectiva, se concibe el producto como un concepto abarca que tiene ciertos atributos internos, intrínsecos al producto: la variedad, el diseño, la marca, el tamaño o el empaque; y otros que son externos pero que deben ser incluidos como parte del producto total: la distribución, el precio, la comunicación o la promoción.

- **Promoción.**

La promoción, o comunicación, es el esfuerzo que hace la empresa para informar a los compradores y persuadirlos de que su producto es superior o ventajoso respecto de los de la competencia. Abarca prácticas publicitarias en los medios y en la vía pública, merchandising, puntos de venta, etc.

- **Plaza.**

Este término denomina un concepto relacionado con la distribución y la generación de oportunidades de compra: es el lugar donde se concreta el intercambio, el famoso "momento de la verdad". Comprende dos áreas, la primera es el lugar concreto donde se vinculan la oferta y la demanda; la segunda área es el proceso necesario para que el producto llegue al lugar de compra, esto es la logística.

- **Precio.**

El precio es la única variable, entre las cuatro P, que genera ingresos para la organización. Comprende tres aspectos que tienen significados muy distintos:

El primer lugar, está el costo, el cual se determina a partir de los recursos que una organización tiene que aportar para que un producto o servicio sea ofrecido en el mercado. Es un concepto total y exclusivamente vinculado con la organización.

El segundo aspecto es el valor, que es lo que el demandante de un producto o servicio está dispuesto a ceder con el fin de satisfacer una necesidad.

En tercer lugar está el concepto de precio, que es el monto por el cual la transacción se realiza. Normalmente este se situará entre el costo (definido por la organización) y el valor (determinado por el consumidor).

2.3 Antecedentes de la planeación estratégica.

El autor (Koontz, 1998) nos menciona que la planeación como parte del proceso administrativo tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa. Así se encuentra como los egipcios en el año de 1300 a.c., le daban importancia a la administración por medio de sus papiros, y para la construcción de templos y pirámides; lo mismo hicieron los chinos, ya que en las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias prácticas para una adecuada administración pública; la construcción de la muralla china es una de las evidencias palpable de planeación, organización y control: luego la iglesia católica romana, es la que ha demostrado mayor eficiencia en la práctica de la organización formal, al planear claros sus objetivos, estructura organizacional, así como la aplicación de técnicas administrativas.

Por otra parte el autor (Steiner, 1983) nos menciona que la evolución administrativa ha llegado a desarrollar técnicas modernas de aplicación como lo es la planeación formal. En el año de los cincuenta, el termino planeación a largo plazo se usó para describir el sistema, utilizando diferentes términos para referirse a ella como “planeación gerencial total”, planeación a largo plazo, planeación integrada completa y planeación estratégica, que cada vez se utiliza.

Así mismo el autor, menciona que la planeación estratégica formal fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales en el año de 1950, periodo en que las empresas fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominada sistemas de planeación a largo plazo.

Desde entonces la planeación estratégica formal se ha perfeccionado al grado de que en la actualidad la mayoría de las empresas importantes en el mundo cuenta con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de empresas pequeñas.

En base al autor (Fuentes Fuentes, 2005) nos habla sobre los antecedentes de la planeación. Primeramente nos dice que la planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

También el mismo autor nos dice que la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

En el ámbito empresarial, se considera a toda la empresa como sistema bajo análisis, la planeación estratégica ayuda a que las empresas tengan claros sus objetivos y así puedan definir un programa de acciones para realizarlos. De esta manera se separa una problemática compleja en porciones que se han de ir realizando poco a poco.

Haciendo mención del mismo autor, nos dice que durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste.

Sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaron según la situación y condiciones que se vivían en ese momento, y estas no eran propiamente el resultado de un plan previamente detallado y definido.

Después de las guerras, en los años cincuenta y sesenta, la planeación estratégica no recibió demasiada atención, debido a que durante este periodo se presentó un ininterrumpido crecimiento con las siguientes características:

- Estabilidad mundial
- Ausencia de recesión
- Bajas tasas de inflación, desempleo e interés
- Existencia de materiales
- Abundante energía

Es decir, que no existía justificación para aplicar la planeación estratégica, pues en ese entonces todas las condiciones eran óptimas y apropiadas para las empresas de aquella época.

Sin embargo, a partir de los años setenta se presentaron situaciones adversas a las de los años sesenta, entre estas:

- Recesiones económicas.
- Inflaciones sin precedentes.
- Escasez de petróleo.
- Incremento de la competencia a nivel mundial.

A raíz de estas situaciones a principios de los años sesenta, en respuesta a tales circunstancias, se empezó a darle atención a la planeación estratégica y se logró comprobar que aquellas empresas que la aplicaban estaban en mejor posición sobre aquellas empresas que no la aplicaban.

Durante el transcurso de la década de los ochenta y a principios de los años noventa hasta la actualidad, en la cual las condiciones económicas y de mercado hacen que las empresas presten mayor interés a la planeación estratégica dentro de su organización.

En estas últimas décadas, surge el paradigma de cultura organizacional, según el cual para que una empresa tenga éxito, no solo requiere de una buena organización y una buena estrategia, sino de un grupo de personas que conformen un equipo capaz y comprometido con la institución y la estrategia.

2.4 Conceptualización de la planeación estratégica.

La conceptualización de la planeación estratégica es muy diversa y variante, a medida que cada uno de los autores que la conceptualizan puede tener distintos enfoques y percepciones acerca de esto, pero las organizaciones pueden darle un giro o un sentido adecuado a su organización.

Por otra parte, muchas personas tienen en mente que la planeación requiere de gran capacidad de pensamiento, ideas o estrategias que sean sofisticadas para que puedan lograr sus objetivos o metas tanto a corto, mediano o largo plazo. Otra de las cuestiones que no toman en cuenta, es el planear, para establecer las actividades que se desarrollarán para alcanzar sus objetivos en el plazo de tiempo establecido, pero para lo cual es necesario tener un plan a cumplir a desarrollar, lo cual se debe planear.

Es necesario entender que es un plan, para lo cual el autor (Mintzberg, 1994) nos dice que un plan es “curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación”.

Otro concepto de un plan, es el que define el autor (Hernández Valdés, 2005) que nos dice que representa la culminación de los esfuerzos por integrar y darle coherencia a cada programa en relación con los objetivos y metas del plan se derivan los programas y los proyectos necesarios para conseguir los objetivos propuestos para obtener un proceso económico y social.

Para el autor (Perez Gorostegui, 1994) “La planificación comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. Es previa a las otras funciones de dirección; es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados”.

Por otra parte es importante conocer lo que significa la planeación como tal. El autor (Robbins, 1998), nos habla acerca de la planeación y “opina que la

planeación abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para lograr esas metas y el desarrollo de una jerarquía amplia de los planes para integrar y coordinar las actividades”. Que por consiguiente se relaciona, por lo tanto, con los fines (qué debe hacerse) así como también con los medios (cómo debe hacerse).

Asimismo el autor ya mencionado, considera que la planeación se puede definir con mayor profundidad en términos de si es informal o formal. Los factores primarios que diferencian la planeación formal de la informal son la cantidad de documentación escrita y un marco temporal de varios años. Por lo general los planes formales van por escrito y cubren cuando menos tres años en el futuro.

Otros autores que nos hablan sobre la planeación son:

El autor (Gómez Ceja, 2004) define la planeación como “el proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

El autor (Scalan, 1978) define la planeación como “el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Como parte importante de la planeación, el autor (Reyes Ponce, 2000) considera que las actividades más importantes de planeación son:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.

- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Una vez analizados los elementos y conceptos que influyen en la planeación es necesario comprender lo que conforma el concepto de la planeación estratégica en conjunto.

Como primera conceptualización tenemos que la planeación estratégica para el autor (Drucker, 1984) es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

2.5 Importancia y beneficios de la planeación estratégica.

Para entender mejor lo que significa la planeación estratégica y el motivo del cual se dice que es muy importante planear, deriva de muchas formas de entenderla, y conocer cuáles son los beneficios e importancia que el planear representa para una organización. Para ello algunos autores abordan sobre el tema de la importancia que tiene la planeación.

Por ejemplo, el autor (Rodríguez Valencia, 2005) nos dice que la planeación es importante dependiendo del lugar que las empresas le den en su organización.

También el mismo autor nos dice que la planeación estratégica es importante por dos razones:

- 1) Primacía: la planeación tiene una posición de primacía entre las demás funciones de administrativas y la razón de ello es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada.
- 2) Transitividad: cuando surge la necesidad de una acción subsiguiente, evidencian entonces la transitividad de la función de planeación.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella se prevén los cambios que depara el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos.

Otra de las cuestiones que este autor considera para conocer la importancia de la planeación, son los aspectos básicos que indican la importancia de la planeación:

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, aunque no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona al organismo social al medio externo.

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer planes de trabajo, estos sientan las bases con que opera el organismo.
- Minimiza los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de organización.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y les da oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

2.6 Beneficios de la planeación estratégica.

El autor (Caldera Mejía, 2006) menciona los beneficios de la planeación estratégica como beneficios financieros y no financieros.

- Los beneficios financieros.

El autor menciona que una serie de investigaciones indican que las organizaciones que aplican los conceptos de la planeación estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen.

Los negocios que aplicaron los conceptos de la planeación estratégica registraron ventas, rentabilidad y productividad mucho más alta que las empresas que no planificaban en forma sistemática.

Las empresas que obtienen resultados óptimos suelen planificar sistemáticamente a efecto de prepararse para las fluctuaciones futuras de su ambiente interno y externo. Las empresas con sistemas de planificación que se parecen más a la teoría de la planeación estratégica por regla general arrojan resultados financieros superiores a largo plazo, en comparación con los de su industria o sector.

- Los beneficios no financieros.

Para los no financieros, el mismo autor nos dice que además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la planeación estratégica ofrece otros beneficios tangibles; como una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.

Por otra parte, nos dice que la planeación estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas activen a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con

ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones.

De igual manera, la planeación estratégica, además de facultar a los gerentes y empleados, con frecuencia impone orden y disciplina en una empresa que, de lo contrario, vacilaría; puede ser el principio de un sistema administrativo efectivo y eficaz. La planeación estratégica puede renovar la confianza en la estrategia empresarial actual o señalar que se requieren medidas correctivas.

El mismo autor ya mencionado anteriormente, señala que la planeación estratégica también produce los siguientes beneficios:

- Permite detectar oportunidades, clasificarla por orden de prioridad y explotarla.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos.
- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
- Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedican a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
- Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades.
- Propicia una actitud positiva ante el cambio.
- Brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de una organización.

2.7 Tipos de planeación estratégica.

Muchos autores suelen tener distintas clasificaciones de autores que están relacionados con el establecimiento de los objetivos, las metas que pretenden lograr y la variación de tiempo en que estiman lograrlo.

Primeramente se presenta la clasificación de los planes que el autor (Robbins, 1998), que lo clasifica por su importancia, en estratégicos y operacionales, y por su marco temporal en corto, mediano y largo plazo.

2.7.1 Planes estratégicos y operacionales:

Los planes que se aplican a toda la organización, que establecen los objetivos de toda ella y que buscan posicionar a la organización en términos de su ambiente se llaman planes estratégicos. Aquellos que especifican los detalles de cómo deberán alcanzarse los objetivos se llaman planes operacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un periodo largo, un área más amplia y tienen que ver menos con detalles. Los planes operacionales tienen un alcance más estrecho y limitado.

2.7.1.1 Planes a corto, mediano y largo plazo:

El mismo autor, menciona que las organizaciones han adoptado la terminología de los analistas financieros quienes describen los rendimientos de las inversiones como de corto, mediano y largo plazo. El corto plazo cubre menos de un año, el mediano plazo cubre de uno a cinco años, y cualquier periodo mayor que cinco años se clasifica como largo plazo.

Otra clasificación de los tipos de planes es la que plantean los autores (Ordaz Zubia & Saldaña García, 2006) como:

2.7.1.2 Planeación operativa:

La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.

2.7.1.3 Planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

2.7.1.4 Planeación táctica.

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

2.7.1.5 Planeación normativa.

La planificación normativa trata de someter a la voluntad humana el curso y la dirección de procesos sociales, por una serie de procedimientos que imprimen racionalidad a las actividades que se realizan para conseguir determinadas metas y objetivos.

2.7.1.6 Planeación prospectiva.

La planeación prospectiva contiene elementos de la planeación estratégica y normativa, y es conocida bajo el nombre de adaptativa, interactiva, corporativa o transaccional. Lo que distingue a la planeación prospectiva es el énfasis en la formulación de los objetivos o futuro deseado y la búsqueda activa de medios para hacerlo posible. El proceso de planeación se extiende desde la formulación de los ideales sociales y económicos más generales, hasta los detalles de la elaboración e implantación de decisiones.

2.8 Ciclo de vida de la planeación del negocio.

Según el autor (Amaru Maximiano, 2008) nos dice que “el proceso de creación de un nuevo negocio comienza con la visualización del ciclo de vida de un proyecto”.

Este mismo autor nos dice que el ciclo de vida de un proyecto tiene las siguientes etapas:

■ Idea.

Esta es la única etapa en la cual depende únicamente de la persona que pretende desarrollar el proyecto, involucrando la creatividad y la capacidad de evaluar las oportunidades que otros ofrecen y a su vez es la parte más preciada que debe ser protegida para evitar que la idea sea robada por alguien más.

■ Evaluación de la idea.

Antes de concretar la idea, es necesario realizar algunos estudios sencillos en los cuales se determine la viabilidad de la idea para poder continuar. Este estudio de viabilidad debe enfocarse en:

- La demanda del producto o servicio.
- Las fortalezas y debilidades de la competencia existente y potencial.
- Los requisitos operativos para ofrecer el producto o servicio.
- La existencia de proveedores de lo que requieren.
- La necesidad de investigación o experimentación para el desarrollo de nuevos productos.
- Requisitos legales para el funcionamiento del negocio.
- La licencia para montar el negocio en el lugar elegido.
- La necesidad de inversiones en comparación con los recursos del emprendedor.

■ Planeación del proyecto.

Se trata de un proyecto dentro de otro que exige planeación y esfuerzo y esfuerzo para producir información.

■ Plan de negocios.

El plan de negocios complementa el plan del proyecto. Se trata de una descripción detallada de la actividad emprendedora: el producto o servicio y todos los aspectos de la administración de la empresa, como si esta estuviera operando.

■ Implantación.

Poner en práctica el plan de negocios trae como resultado la implantación de la actividad emprendedora. Las herramientas de gestión ayudan a preparar un plan operativo de la actividad emprendedora, que incorpora el plan de negocios.

■ Operaciones.

Durante un periodo determinado, la operación de la empresa puede incluirse en el alcance de un plan de negocios. Las herramientas de gestión hacen distinción entre la creación de la empresa y sus operaciones.

De manera general estas son las etapas que el autor anteriormente mencionado considera como el ciclo de vida que presenta un nuevo negocio nuevo. Lo más importante es tener una idea clara y que sea rentable, ya que es el punto de partida para poder desarrollar los siguientes pasos.

Para comprender mejor el plan de negocio, es necesario conocer otras definiciones sobre el plan de negocio y otros términos que tienen relación.

El autor (Viniestra, 2011) define el plan de negocio como “la planeación de una empresa o negocio es un conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, etc.)

En base a esta definición se comprende que el plan de negocios involucra a la empresa u organización para tener un mejor control de sus áreas y a su vez detallando de la mejor manera las actividades que se pretenden desarrollar.

Ahora bien es necesario determinar lo que significa un plan, por lo cual el autor (Finch, 1999) nos dice que el plan es primordialmente una herramienta de comunicación destinada a transmitir información a una amplia gama de personas: inversores, socios potenciales, la dirección, entre otras.

2.9 Diferencia de empresa y negocio.

La empresa y el negocio son conceptualizaciones muy diferentes que en ocasiones las personas quizá las relacionarían como lo mismo. Es muy importante que se comprenda cada uno de estos dos conceptos, sobre todo si las personas quieren emprender alguna idea de negocios, y saber si será un negocio o una empresa.

Primeramente el autor (Rodríguez Valencia, 2005) nos dice que “el objetivo de la permanencia, permite distinguir el concepto de la empresa del concepto de negocio. La empresa busca permanencia, el negocio no”.

Por tal motivo, este mismo autor define el negocio como “una transacción de comercio a corto plazo. La especulación forma parte del concepto de negocio, pero no así el concepto de la empresa. El negociante se distingue por oportunista y no por aprovechar oportunidades en relación con los objetivos de la empresa”.

Para poder desarrollar un nuevo negocio es necesario tener en cuenta los aspectos necesarios que deben cumplirse para su elaboración y cuales son aquellos pasos a seguirse para poder implementarlo.

Para comprender mejor esta diferencia es importante conocer que los elementos que conforman a la empresa, en base al autor (Reyes Ponce, 2000), no dice que la empresa está conformada, esencialmente por tres clases de elementos, los cuales son:

Bienes materiales.

- Los edificios; las instalaciones que se requieren para su labor productiva; maquinaria que multiplica la capacidad productiva del ser humano, los quipos instrumentos o herramienta que complementan la acción de la maquinaria.
- Las materias primas, o sea lo que se transformara en productos (madera, hierro, etc.), materias auxiliares que no forman parte del producto pero son necesarias para la producción.

- Dinero. Toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. La empresa posee, como representación de los bienes mencionados, un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

Hombres.

Son elementos eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad.

- Existen ante todo, los obreros, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual; suelen clasificarse en calificados y no calificados, según sea su conocimiento o pericias especiales.
- Los empleados, o sea aquellos trabajadores cuya labor es de categoría más intelectual y de servicio, conocidos más bien con el nombre de trabajo de oficina. Pueden ser también calificados o no calificados.
- Existen además los supervisores inmediatos, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados; una de sus características principales es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre la administración.
- Los técnicos, personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- Altos ejecutivos, las personas en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- Directores, cuya función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobarlos planes más generales y revisar los resultados finales.

Sistemas.

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o estas con aquéllas. Pueden decirse que son bienes inmateriales de la empresa.

- Sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito. Sistemas de finanzas, como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- Sistemas de organización y administración. Consistentes en la forma como dese ser estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

CAPITULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Introducción.

Una investigación de mercados, nos arroja un sinfín de información que será útil, en el desarrollo del tema que se quiera abarcar y saber, en este caso como se ha ido mencionando, el objetivo principal, es la elaboración de un plan de negocio, de la cual derivamos este capítulo, hablando y desarrollándolo sobre la investigación de mercados, con la finalidad de tener un amplio panorama de lo que se requiere investigar.

3.2 Nociones generales de la investigación de mercados.

3.2.1 Definición de investigación de mercados.

Según el autor (Benassini, 2001) la investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas, las instituciones en general.

Otra de las nociones que el autor nos menciona es que hay dos perspectivas de enfoque que se pueden lograr con la investigación de mercados; el autor considera que para las empresas privadas, la investigación de mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades y evaluar y desarrollar alternativas de acción de marketing.

En el caso de las organizaciones públicas, la investigación de mercados contribuye a una mejor comprensión del entorno, a fin de tomar mejores decisiones de tipo económico, político y social.

Otra conceptualización de la investigación de mercados, es la que el autor (Malhotra, 2004) nos dice que la investigación de mercados es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; generar y evaluar las actividades del marketing; supervisar el desempeño del marketing, y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso.

El mismo autor nos menciona que en la investigación de mercados se especifica la información que se requiere para abordar estos temas, se diseña el método para reunir los datos, se maneja y pone en práctica el proceso de acopio de los mismos, se analizan los resultados y se comunican los hallazgos y sus implicaciones.

De igual manera con la investigación de mercados se pretende entregar información fidedigna que exprese el verdadero estado de las cosas. Es objetiva y debe realizarse en forma imparcial. Por otra parte la investigación de mercados comprende la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento de la información.

3.3 Función de la investigación de mercados.

El autor (Stanton, Etzel, & Walker, 2007), nos hace mención de la importancia de la investigación de mercados, ya que este autor nos dice que es necesaria antes de que un producto sea introducido en el mercado y, de manera regular, durante toda la vida de ese producto; ya que la investigación de mercados no se limita a los productos, ya que esta se lleva a cabo para responder a preguntas sobre los segmentos potenciales de mercado, las tiendas enteras, las marcas, la publicidad, los precios y cualquier otro aspecto del marketing.

Existen varias funciones de la investigación de mercados, pero el autor mencionado anteriormente nos concentra la funcionalidad de la investigación de mercados en dos puntos como lo más importante de la misma:

- La investigación tiene una función en las tres fases del proceso administrativo del marketing: la planeación, la implantación y la evaluación.
- Reconoce la responsabilidad del investigador en el desarrollo de la información, lo cual concluye definir problemas, reunir y analizar datos, interpretar resultados y presentar la información de manera útil para los administradores.

3.4 Usos de la investigación de mercados.

El autor (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) nos dice que una de las principales problemáticas es la presión que las empresas tienen en base a la competencia, el costo de errores estratégicos, y la complejidad de mercados tanto nacionales como extranjeros, lo cual representa un exigencia a que la empresa tenga acceso a la información oportuna. Entre estos problemas que se investigan con frecuencia son:

- Los mercados y los segmentos de mercado. La investigación de mercados se utiliza para aclarar la necesidad, identificar y describir con exactitud quien la tiene y determinar su fuerza en diversos segmentos.
- Mezcla de marketing. La investigación de mercados va de la mano con preguntas que suele responder como el medio y mensaje a transmitir, donde debe venderse, tipo de ventas, entre otras.
- Competencia. Averiguar lo que los competidores actuales y potenciales están haciendo, la forma en que afectaría la estrategia de una firma es una dimensión de investigación de marketing cada vez más importantes.
- Expectativas y satisfacción. Es importante saber que esperan los consumidores, en que influye lo que los mercadólogos han prometido en sus anuncios y en qué medida se cumple con esas expectativas. Por lo tanto las empresas necesitan de una investigación para identificar rápidamente los problemas y resolverlo antes de que ocasionen la pérdida de negocios.

3.5 Componentes de la investigación de mercados.

Para llevar a cabo una investigación de mercados, debemos considerar ciertas cuestiones que la conforman a una investigación de mercados, o aquellos elementos que hacen posible la realización de esta investigación y a su vez nos permita tener datos relevantes para la empresa. Tomando en cuenta lo anterior, se mencionan a continuación algunos de los componentes básicos para la realización de una investigación de mercados.

3.6 Proceso para elaborar la investigación de mercados.

Es muy importante que las empresas, de servicio o producto conozcan los requerimientos o pasos que forman parte del proceso que se debe llevar a cabo para realizar una investigación de mercados.

Existen varias formas de interpretación de este proceso a elaborar, y distintas formas de llevar a cabo la investigación, distintas conceptualizaciones por parte de autores diversos. Para ello se presenta un modelo del proceso de la elaboración de investigación de mercado básico, que suele ser el más conocido y utilizado por las empresas.

En primera instancia tenemos al autor (Malhotra, 2004), que nos presenta un modelo, para lo cual considera que el proceso de la investigación de mercados como una sucesión de seis etapas.

3.6.1 Etapa 1. Definición del problema.

La primera etapa de cualquier proyecto de investigación de mercado es la definición del problema. Para ello el investigador debe considerar la finalidad del estudio, la información básica pertinente, la información que hace falta y como utilizarán el estudio quienes toman las decisiones. La definición del problema comprende el análisis con los que deciden, entrevistas, análisis de datos secundarios y quizás alguna investigación cualitativa, como la que se realiza mediante grupos de enfoque.

Para los autores (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003) Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se deben establecer los objetivos de la investigación de mercados, que según los autores pueden ser de tres tipos:

1. Investigación Exploratoria: Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.
2. Investigación Descriptiva: Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.

3. Investigación Causal: Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

3.6.2 Etapa 2. Elaboración de un método para resolver el problema.

La elaboración de un método para el problema incluye la formulación de un marco teórico u objetivo; modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, y determinar qué información se necesita.

3.6.3 Etapa 3. Elaboración del diseño de la investigación.

Un diseño de investigación es un marco general o plan para realizar el proyecto de investigación de mercados. En él, se detallan los procedimientos para la obtención de la información necesaria y su propósito es el diseño de un estudio en el que se pongan a prueba las hipótesis que interesan, se determinen las respuestas posibles a las pregunta de investigación y se produzca la información necesaria para tomar decisiones.

En términos más formales, elaborar el diseño de la investigación implica los siguientes pasos:

1. Definición de la información necesaria.
2. Análisis de datos secundarios.
3. Investigación cualitativa.
4. Métodos para acopio de datos cuantitativos (encuestas, observación y experimentación).
5. Procedimientos de medición y preparación de escalas.
6. Redacción del cuestionario.
7. Muestreo y tamaño de la muestra.
8. Plan para análisis de datos.

3.6.4 Etapa 4. Trabajo de campo o acopio de datos.

El acopio de datos comprende un equipo de campo o personal que opera ya en el campo, como en el caso de las entrevistas personales, telefónicamente, por correo. La buena selección, capacitación, supervisión y evaluación del equipo de campo reduce al mínimo los errores en el acopio de datos.

3.6.5 Etapa 5. Preparación y análisis de datos.

La preparación de datos consiste en su revisión, codificación, transcripción y verificación. Los datos se analizan para reducir información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y así aportar al problema de decisión administrativa.

3.6.6 Etapa 6. Preparación y presentación del informe.

Todo el proyecto se debe comprobar en un informe escrito en el que se aborden las preguntas específicas de la investigación y se describan el método y el diseño, así como los procedimientos de acopio y análisis de datos que se hayan adoptado; además, se exponen los resultados y los principales descubrimientos.

3.7 Fuentes de información en la investigación de mercados

En una investigación de mercados, es necesario e indispensable tener un medio para acceder a información o recabar información que sea importante para la investigación que se esté realizando, ya que de esta información que se pueda recabar, se desarrollarán distintas estrategias e implementación de nuevas formas de competir ante competidores, ser mejor en el mercados, entre otras que nos arroje y sean argumentadas en la investigación de mercado.

3.7.1 Fuentes primarias.

Para el autor (Pérez Romero, 2006), la información primaria consiste en la investigación directa mediante la interrogación u observación de la población que conforma al mercado meta o a la población adoptante objetivo; casi siempre se acude a esta fuente de información cuando la información de la que se dispone no es suficiente para la toma de decisión. Esta información se obtiene a través de instrumentos de medición cuantitativos, como el cuestionario y la observación estructurada, o con el apoyo de instrumentos cualitativos, como la entrevista profunda, las sesiones de grupo, la observación no estructurada, la técnica de comprador misterioso, el uso de técnicas proyectivas y el estudio de casos.

3.7.1.1 Método encuesta.

El autor (Torrado, 2004), nos define la encuesta como un método de investigación basado en una serie de preguntas dirigidas a sujetos que constituyen una muestra representativa de una población con la finalidad de describir y/o relacionar características personales, permitiendo así generalizar las conclusiones.

De igual manera el autor ya mencionado nos dice que mediante la elaboración y la realización adecuada de una encuesta, un investigador social puede llegar a responder preguntas sobre el qué, el cómo, el cuándo, el quién y también el porqué de la realidad.

3.7.1.2 Tipos de encuesta.

Según con el autor (Fernandez Nogales, 2004), existen diferentes tipos de encuestas, entre ellas están:

- **Encuesta personal:** la encuesta personal permite obtener información mediante un coloquio directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado. Normalmente la encuesta personal se realiza con un cuestionario en formato papel y es el entrevistador quien plantea directamente las preguntas al entrevistado y complementa el cuestionario con las respuestas proporcionadas. El lugar de la realización de la encuesta personal es un factor clave en su diseño y el planteamiento metodológico.
- **Encuesta telefónica.** La encuesta telefónica utiliza el teléfono como medio de comunicación, simultáneo pero no directo cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado para la complementación del cuestionario. En la entrevista telefónica es fundamental controlar que la muestra entrevistada no este distorsionada por pertenecer a colectivos especialmente accesibles o favorables a este tipo de entrevista. Para ello es importante realizar un muestro riguroso cuidando a detalle la representatividad de la muestra.
- **La encuesta postal.** En la encuesta postal, el cuestionario se envía y devuelve por correo, siendo cumplimiento directamente por el entrevistado sin existir una comunicación simultanea entre el entrevistado y entrevistador. Por lo general se da por vía correo electrónico.

3.7.1.3 Método experimental.

Es un método de obtención de datos primarios en el que el investigador tiene la posibilidad de observar los resultados y de cambiar una variable en una situación sin alterar las otras condiciones. Los experimentos pueden ser llevados a cabo en laboratorio o en campo.

- **Marketing prueba:** el investigador duplica las condiciones reales de mercado en un área geográfica limitada para medir las respuestas de los consumidores a una estrategia antes de emprender un esfuerzo de marketing mayor.

3.7.2 Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias son aquellas que ya existen de antemano. Es decir, otras personas y organizaciones ajenas a nuestra empresa que ya han reunido, analizado y almacenado datos que generalmente se ponen a disposición de quien lo solicite (Benassini, 2001).

Así mismo, con la finalidad de ayudar a las empresas a obtener información relevante sobre sus mercados, existen varias organizaciones publicadas y privadas que ofrecen informes acerca de la población, la economía y las industrias y acerca de empresas específicas.

3.8 La mercadotecnia aplicada a los servicios.

3.8.1 Naturaleza de servicios.

El creciente interés en el sector de los servicios se ha acompañado por un desacuerdo considerable y una polémica de lo que constituye un servicio y si la mercadotecnia de servicios es un área distintiva. Muchos autores han intentado interpretar descripciones definitivas de un servicio y, sin embargo, no ha surgido una definición adecuada en la que todos coincidan.

De lo anterior, el autor (Payne, 1996), nos concentra una definición de servicio, y él nos dice que “un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con una propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio que puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico”.

Los servicios a su vez suelen tener ciertas características que por lo común se adscriben a los servicios. El autor (Kotler P. , 1991), nos menciona las siguientes:

- Intangibilidad: los servicios son en gran medida abstractos e intangibles. Implica que los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, ni oírse, ni olerse antes de adquirirlos.
- Heterogeneidad: los servicios no están estandarizados y tienen alta variabilidad.
- Inseparabilidad: los servicios por lo general se producen y consumen al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso. Implica que no se pueden separar de sus proveedores, sean estas personas o maquinas.
- Caducidad: no es posible almacenar servicios en un inventario.

3.9 Clasificación de los servicios.

Existe una gran variedad de clasificación de servicios, que distintos autores pueden ser conceptualizadas de varias maneras. En esta ocasión se tomará la clasificación del autor, quien clasifica a los servicios en cinco categorías, las cuales se presentan a continuación:

3.9.1 La mezcla de mercadotecnia de los servicios.

3.9.1.1 El producto asociado al servicio.

Al estudiar los productos y servicios, con frecuencia hay confusión sobre la terminología. Tomando en cuenta lo mencionado, el autor (Payne, 1996), nos hace referencia a ello, el producto es un concepto global que abarca objetos y procesos que proporcionan algún valor a los clientes; bienes y servicios, son subcategorías que describen dos tipos de productos. De este modo, el término “producto” se usa con frecuencia en un sentido amplio para denotar un bien o producto manufacturado, y un servicio.

El autor mencionado anteriormente, nos hace mención de que los clientes no suelen comprar bienes o servicios, ya que él nos dice que en realidad compran beneficios que los clientes obtienen de la adquisición de los bienes o servicios.

De igual manera nos dice que la mayoría de los servicios (o bienes) no es pura; ya que de este modo, el uso de término de la oferta o el ofrecimiento evita algunos de los problemas semánticos. Para ello una oferta puede visualizarse como un átomo con el núcleo o esencia en el centro, rodeado de una serie de características tangibles o intangibles, atributos y beneficios agrupados en torno del producto esencial. Estos incluyen paquetes, anuncios, financiamiento, disponibilidad, asesoría, garantía, confiabilidad, etc.

El autor (Levitt, 1983), sugiere que la oferta se visualice en diversos niveles como los siguientes:

- **El producto esencial o genérico.** Consiste en el producto de servicios básico.
- **El producto esperado.** Consiste en el producto genérico junto con las condiciones mínimas de compra que deben cumplirse.
- **El producto aumentado.** Ésta es el área que permite diferenciar un producto de otro.
- **El producto potencial.** Consiste en todas las características agregadas potenciales y beneficios que son o pueden ser de utilidad para los compradores. Incluye el potencial para la redefinición del producto a fin de aprovechar a los nuevos usuarios y la extensión de aplicaciones existentes. Esto podría implicar costos de cambio que dificulten o hagan costosos que los clientes cambien a su actual proveedor de servicios.

3.9.2 Fijación de precio del servicio.

Retomando al autor (Payne, 1996), nos habla sobre el precio, ya que este juega un papel importante en la mezcla de mercadotecnia por que atrae ingresos al negocio. Las decisiones respecto al precio son significativas por que determinan el valor para el cliente e intervienen en la construcción de una imagen para el servicio. A su vez el precio también da una percepción de la calidad.

Continuando con el mismo autor, nos dice que las decisiones del precio nos indican que los proveedores, los vendedores, distribuidores, competidores y clientes suelen ser afectados por el sistema.

3.9.2.1 Objetivos del precio.

El mismo autor considera que los métodos o enfoques de fijación de precios opcionales para servicios son similares a los utilizados para los bienes. El método de fijación de precios a ser adoptado debe empezar por una consideración de los objetivos del precio. Estos pueden ser:

- **Sobrevivencia:** en condiciones adversas de mercado el objetivo del precio puede implicar el sacrificio de niveles de rentabilidad para asegurar la sobrevivencia.
- **Maximización de la ganancia:** precio que asegura la maximización de la rentabilidad en un precio determinado. El periodo estará relacionado con el ciclo de vida del producto.
- **Maximización de las ventas:** precio que construye una participación del mercado. Esto puede implicar ventas iniciales con pérdida en un esfuerzo por capturar una participación mayor del mercado.
- **Prestigio:** una compañía de servicios puede utilizar el precio para posicionarse como exclusiva.

3.9.2.2 Métodos de fijación de precios.

El mismo autor, nos dice que una vez que se han considerado los objetivos del precio básico y se ha hecho una revisión de la demanda, el costo de los competidores y otros factores relevantes, el mercadólogo de servicios necesita considerar el método según el cual se fijarán los precios. Estos métodos varían en forma considerable en el sector del servicio y por lo general incluye las siguientes:

- **Precio de costo más ganancia:** donde se busca una marca de porcentaje determinada.
- **Precio de tasa de resultados:** donde los precios se establecen para lograr una tasa determinada de resultados sobre la inversión o los activos. En ocasiones a esto se le denomina precios de resultados objetivos.
- **Precio de paridad competitiva:** donde los precios se establece sobre la base de seguir aquellos establecidos por el líder del mercado.

- **Precio de pérdida conductora:** por lo general se aplica a corto plazo, para establecer una posición en el mercado o para proporcionar una oportunidad de vender otros servicios de manera recíproca.
- **Precio con base en el valor:** donde los precios se basan en el valor percibido del servicio para un segmento determinado de clientes. Éste es el enfoque orientado al mercado que refuerza el posicionamiento del servicio y los beneficios que el cliente recibe del servicio.
- **Precio de relaciones:** donde el precio se basa en la consideración de futuros flujos de ganancias potenciales durante la vida de los clientes.

3.9.2.3 Lugar: ubicaciones y canales del servicio.

El autor que se ha mencionado en el punto anterior, nos habla de igual manera sobre la ubicación y los canales utilizados para proporcionar servicios a clientes objetivos que son dos áreas claves de decisión. Las decisiones con respecto a la ubicación y los canales implican considerar la manera de entregar el servicio al cliente y donde debe llevarse a cabo.

Ubicación:

Para el autor que se ha venido citando, nos habla sobre la ubicación y se ocupa de las decisiones que una empresa hace con relación a donde estarán situados su personal y sus operaciones. La importancia de la ubicación para un servicio depende del tipo y el grado de interacción involucrada.

La importancia de la ubicación varía de acuerdo con el servicio en cuestión. El autor ha resumido con claridad algunas de las consideraciones clave que debe atender el mercadólogo de servicios de la siguiente manera:

- ¿Qué requiere el mercado? Si el servicio no se proporciona en una ubicación conveniente, ¿la compra del servicio será pospuesta o su uso será retardado? ¿Conducirá una mala ubicación a la toma de decisiones de tipo hágalo usted mismo por el cliente? ¿son la accesibilidad y la convivencia factores cruciales en la elección del servicio?

- ¿Cuáles son las tendencias dentro del sector de la actividad de servicio en el cual opera la organización? ¿incursionan los competidores en otros mercados? ¿podría obtenerse alguna ventaja competitiva al ir contra las normas en el subsector?
- ¿Qué tan flexible es el servicio?, ¿se basa en la tecnología o en las personas? ¿Cómo afectan estos factores la flexibilidad en las decisiones de ubicación?
- ¿Tiene la organización la obligación de ubicarse en sitios convenientes?
- ¿Qué nuevos sistemas, procedimientos, procesos y tecnologías pueden incorporarse para trascender las debilidades de pasadas decisiones de ubicación?
- ¿Qué tan crucial son los servicios complementarios para la decisión en torno a la ubicación? ¿la ubicación de otras organizaciones de servicio refuerzan otras decisiones de ubicación tomadas?

3.9.2.4 Promoción y comunicación de los servicios.

El elemento promocional de la mezcla de la mercadotecnia juega un papel importante en la comunicación del posicionamiento del servicio al cliente y otros relacionados con el mercado, ya que la promoción agrega significado a los servicios; también puede añadir tangibilidad y ayudar al cliente a hacer una mejor evaluación de la oferta de servicio (W.R. & Berry, 1981).

La promoción es un medio por el cual la organización de servicios se comunica con su mercado objetivo. Para ello los autores ya mencionados, nos mencionan sobre los lineamientos que se deben seguir para anunciar servicios:

- **Proporcionar evidencias tangibles.** Un servicio es intangible en el sentido de que se adquiere una función más que un objeto.
- **Hacer que el servicio sea entendido.** Los atributos tangibles del servicio pueden usarse para facilitar la comprensión del servicio ofrecido.

- **Dar continuidad a las comunicaciones.** Esto es importante para facilitar el logro de la diferenciación y prestar un tema unificado y consistente en el transcurso del tiempo.
- **Prometer lo que es posible.** Las empresas de servicio necesitan cumplir sus promesas. Si una promesa, como una entrega rápida, no se puede cumplir en forma consistente, no debe hacerse un absoluto.
- **Capitalizar la comunicación oral.** La variabilidad inherente a los servicios contribuye a la importancia de la comunicación oral. La palabra hablada es un vehículo de comunicación de importancia vital en los servicios, como se observa en la manera como buscamos recomendaciones personales para conseguir abogados, contadores, doctores, estilistas y banqueros.

3.10 Personal de servicios.

La importancia del personal en la mercadotecnia de servicios es vital y conduce a un gran interés sobre la mercadotecnia interna. Esto reconoce la conveniencia a atraer, motivar, capacitar y retener empleados de calidad al ejecutar trabajos para satisfacer necesidades individuales (Payne, 1996).

Así mismo continuando con el autor, nos dice el éxito de la mercadotecnia de un servicio está vinculado de manera estrecha con la selección, capacitación, motivación y manejo de personal. Por tal motivo la mercadotecnia interna se dirige a la estimulación de comportamiento efectivo del equipo que habrá de atraer clientes hacia la compañía. De esta manera las personas más talentosas serán atraídas para trabajar en esas compañías, que son consideradas como buenos empleadores.

3.10.1 Servicio a clientes.

Un factor fundamental de diferenciación para las compañías de servicios es la calidad del servicio al cliente. Los clientes cada vez son más complejos en sus requerimientos y demandan cada vez con mayor frecuencia estándares superiores de servicio.

El autor, menciona que en el servicio a clientes con frecuencia se ve como parte del elemento posición de la mezcla de mercadotecnia, que se ocupa del componente de distribución y logística de ese elemento. Sin embargo señala que existen varios argumentos que apoyan la elección de servicio a clientes como un elemento separado y más amplio de la mezcla de la mercadotecnia. Estos incluyen los siguientes:

- Cambiar las expectativas del cliente. Casi en cada mercado el cliente es más demandante y más complejo.
- La importancia aumentada del servicio al cliente. Con el cambio de las expectativas del cliente, los competidores consideran el servicio a clientes como un arma competitiva con la cual pueden diferenciar sus ventas.
- La necesidad de una estrategia de relaciones. Para asegurar que una estrategia de servicio a clientes que genere una proposición de valor para los clientes sea formulada, implantada y controlada, es necesario asignarle una función central y no una incluida en los diversos elementos de la mezcla de la mercadotecnia.

3.11 Estrategias de la mezcla de mercadotecnia para entrar al mercado.

3.11.1.1 Estrategias de fijación de precios.

Para el autor (Fernández , 2004) nos menciona los factores que influyen en la determinación de los precios. Estos son:

3.11.1.1.1 Fijación de precios de nuevos productos o servicios.

El lanzamiento de un producto al mercado es una de las etapas más interesantes desde el punto de vista del diseño estratégico, particularmente la estrategia de establecimiento del precio.

Las estrategias para la fijación de precios de productos nuevos son:

- Selección o decremento.
- Penetración.
- Imitativa o de competencia.

Se recomiendan utilizar estas estrategias en diferentes momentos. Para elegir la adecuada estrategia se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

- Tamaño del mercado: se refiere al número de posibles compradores.
- Número de competidores: el número total de competidores directivos es importante y decisivo para la elección de las estrategias.
- Tipo de producto: éste influye, pero no es contundente en cuanto al establecimiento del precio, aunque en algunos casos puede cobrar mayor relevancia.
- Características de la competencia. Las características como agresividad o velocidad de reacción de la competencia. Deberán considerarse al establecer el precio de un producto nuevo.
- Condiciones económicas de mercado. Es importante analizar aspectos como la inflación, la recesión y el ahorro.

- Tamaño de la línea del producto. La cantidad y variedad de productos también deben analizarse para elegir la estrategia adecuada.

1. Selección.

La estrategia de selección busca captar el nivel más alto del mercado, lo cual tiene sentido bajo cierto entorno y ciertas condiciones:

- La calidad e imagen del producto deben sostener su precio alto.
- Los costos por producir un volumen menor no deben afectar sensiblemente los beneficios.
- Los competidores no deben poder ingresar fácilmente al mercado.

Esta estrategia fija el precio más alto con el fin de obtener ingresos máximos en la demanda que esté dispuesta a pagar el precio, luego al agotar la meta en esa etapa cambia a otra inferior reduciendo el precio, el cual se conoce como descreme del precio.

2. Penetración.

En esta estrategia se fija un precio bajo con el fin de atraer la mayor cantidad de compradores posibles y así lograr una importante participación en el mercado. Al tener un elevado volumen de ventas, los costos, por ende, serán inferiores lo que puede permitir bajar más el precio.

Este tipo de estrategia es recomendable si:

- El mercado está pulverizado.
- Los costos pueden controlarse y mantenerse bajos a pesar de un gran volumen de ventas.
- Se espera gran reacción de la competencia.

La penetración es una estrategia poco recomendable si la empresa no tiene un soporte financiero y de marca importante.

3. Imitativo.

En esta estrategia se recomienda fijar un nivel de precios similares al de la competencia, pero con la diferencia de que el producto presente un beneficio extra. Esta estrategia se debe ejecutar cuando existe una diversidad de ofertas parecidas que compiten muy estrechamente y también si:

- El producto no constituye una auténtica novedad y puede ser rápidamente imitado.
- La demanda es altamente sensible al precio.
- Posibilidad de entrada de nuevos competidores.
- Necesidad de recuperación rápida de inversión.

Es también recomendable en casos como cuando se alcanza la fase de madurez en el ciclo de vida del producto, cuando se debilita la preferencia de marca, cuando se estabilizan los métodos de producción o cuando se reduce las diferencias entre las distintas marcas.

3.12 Mezcla de promoción.

El autor (Kotler , Armstrong , & Cámara, Marketing, 2004) nos habla acerca de la mezcla de promoción y él nos dice que toda mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos.

3.12.1.1 Estrategias de la mezcla de promoción.

El autor antes mencionado nos dice que el mercadólogo puede elegir entre dos estrategias básicas de la mezcla de promoción. Estas son:

- Estrategia de empuje: es una estrategia de promoción que requiere del uso de la fuerza de ventas y de la promoción comercial para empujar el producto hacia los consumidores finales a través de los canales de marketing. El productor dirige sus actividades de marketing hacia los miembros del canal para incitarlos a que adquieran el producto y lo promuevan ante los consumidores finales.
- Estrategia de atracción: el productor dirige sus actividades de marketing (principalmente publicidad y promoción ante consumidores) hacia los consumidores finales para animarlos a comprar el producto. Si la estrategia de atracción es eficaz, entonces los consumidores demandarán el producto a los miembros del canal, quienes a su vez lo solicitarán a los productores. Así, con una estrategia de atracción, la demanda de los consumidores “jala” el producto a través de los canales de distribución.

3.13 Herramientas de promoción.

Estas cinco herramientas de promoción son:

- **Publicidad:** cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado. La publicidad puede llegar a masas de compradores dispersos geográficamente a un costo de exposición bajo y también permite al vendedor repartir un mensaje muchas veces.
- **Promoción de ventas:** incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. La promoción de ventas incluye una amplia colección de herramientas (cupones, concursos, rebajas, bonificaciones, y otras formas) todas las cuales tienen características especiales. Estas herramientas atraen la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos para comprar y pueden servir para realzar la oferta e inyectar vida nueva en las ventas. Por otra parte la promoción de ventas incitan a dar una respuesta rápida y la recompensan.
- **Relaciones públicas:** crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables.
Las relaciones públicas gozan de gran credibilidad (artículos noticiosos, secciones especiales, patrocinios y eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios). Asimismo, las relaciones públicas pueden llegar a muchos prospectos que evitan a los vendedores y a los anuncios; el mensaje llega a los compradores como “noticia”, no como una comunicación con el propósito de vender.
- **Ventas personales:** presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar y crear relaciones con los clientes.
- **Marketing directo:** comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el

uso del teléfono, correo, internet y otras herramientas de comunicarse directamente con consumidores específicos.

CAPITULO IV PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO

4.1 Introducción.

En el presente capítulo, se da a conocer de manera clara, las partes que integran aun plan de negocio, a su vez describiendo la idea de negocio que se implementó para su realización y cada uno de los elementos que lo integran.

4.2 Descripción de proyecto.

El presente proyecto se basa en la implementación de un nuevo gimnasio en la ciudad de Chetumal Quintana Roo, basada en nuevas técnicas de ejercitación. Para determinar esto, el proyecto se enfoca a que actualmente existen muchos problemas de salud, debido a que muchas de las personas no realizan ninguna actividad deportiva. De esta manera se pretende que este proyecto logre impactar a la sociedad y al presentar nuevas formas de ejercicio pueda ser de gran interés para los habitantes de la ciudad. Por otra parte se está tomando en cuenta otro segmento de mercado que actualmente no se ha cubierto en la ciudad, que es el de las mujeres embarazadas, dando un completo cuidado y mejor desarrollo durante esta etapa.

Se estima que el desarrollo del proyecto nos arroje datos de rentabilidad de esta idea de negocio, aspectos basados en las preferencias de las personas que realizan y las que no suelen realizar ejercicio y de esta manera tener una base y fundamentos para la elaboración de este negocio.

4.2.1 Descripción de la empresa.

Es una empresa que ofrece un servicio que persigue fines de lucro, enfocado al sector salud y deporte. Esta empresa se basa en ofrecer un servicio de actividad física a través implementación de técnicas variadas de ejercicios para personas con distintos intereses de llevar a cabo el ejercicio, con la finalidad de lograr un bienestar de salud como prioridad, mantener una vida activa y que a su vez se logren resultados físicamente.

La empresa se enfoca específicamente en técnicas deportivas dirigidas a hombres y mujeres de segmento socioeconómico medio alto, sin exclusión de ninguna persona que pudiera interesarse en el gimnasio. Más que un gimnasio se puede conceptualizar como un centro deportivo enfocado a distintas perspectivas del deporte para las personas.

Entre las actividades que se imparten la primera está enfocada a las mujeres embarazadas, mediante una combinación de técnicas, como el yoga, el Pilates, ejercicio con instrumentos (mancuernas, ligas, etc.) y actividades acuáticas, que tiene como finalidad el mejorar el estado de embarazo, para lograr que las mujeres estén preparadas, seguras y logren tener un parto natural y saludable. La segunda actividad deportiva se enfoca a la implementación de técnicas de ejercitación que se realizarán dentro del agua. La tercera actividad está enfocada en los jóvenes deportistas que les gustan los desafíos y realizar deporte fuerte, extremo y de gran esfuerzo físico, para ellos esta actividad se basa en un entrenamiento todo terreno sobre arena.

4.2.2 Historia.

La creación de la empresa está enfocada a la idea de negocio que surge al realizar actividades deportivas como el Tae Kwon Do y posteriormente acudir a un gimnasio y darme cuenta que es lo que más me gustaba hacer, pero ya existe gran cantidad de ellos, por lo cual quería implementar algo nuevo, diferente y de gran atracción para los futuros clientes. De aquí surge la idea propuesta de este gimnasio, al pensar en las necesidades y problemas que normalmente se suelen presentar, así como lo que la mayoría de las personas comentan, lo que generaba ideas para combatir los comentarios negativos.

4.3 Recursos con que inicia.

4.3.1 Socios y recursos.

La empresa contará con una única dueña, sin socios, solo personal de apoyo como instructores recepcionista y personal de mantenimiento y limpieza.

4.3.2 Socios fundadores.

Única socia.

4.3.3 Domicilio

Aún no se encuentra un lugar específico, debido a que todavía no se encuentra constituida.

4.3.4 Misión.

Brindar un espacio confortable, donde las personas logren inspirarse a mantener un estilo de vida saludable, activa, y con gran interés por su bienestar, imagen física y espiritual. Desarrollando enfoques distintos de ejercitación, con un servicio personalizado, capacitado, exclusivo de calidad y seguridad, con el objetivo de preservar y/o mejorar una superación física, mental y espiritual constante.

4.3.5 Visión.

Lograr la exclusividad y consolidación como centro de bienestar de manera nacional, mediante nuestro servicio personalizado de alta calidad, lograr ser reconocido y difundido mediante nuestros propios clientes y lograr de esta manera posicionarnos como el mejor centro de bienestar enfocado a la salud, ejercitación física y bienestar espiritual.

4.3.6 Objetivos.

4.3.6.1 Objetivos a corto plazo:

- Entrar al mercado, registrándonos y estableciéndonos ya como una empresa oficialmente constituida.
- Realizar estrategias de publicidad para darnos a conocer y captar a nuestro mercado; logrando captar como mínimo un 50% de este mercado meta (tanto hombres y mujeres).
- Ubicarnos en un punto estratégico.
- Contar con las instalaciones adecuadas para la primera área para embarazadas.

4.3.6.2 Objetivos a mediano plazo:

- Implementación de promociones que sean de gran atracción para nuestros clientes.
- Aumentar a un 20% como mínimo nuestro mercado meta ya alcanzada (hombres y mujeres).
- Implementar la segunda área de ejercicio. (alberca). Estimando un tiempo de 2 meses aproximadamente.

4.3.6.3 Objetivos a largo plazo:

- Incrementar el mercado a un 90% del mercado.
- Establecernos como la empresa líder ante el mercado.
- Posicionarnos como el mejor gimnasio de la manera municipal, estatal y nacional.
- Establecer técnicas de marketing para lograr una mayor demanda de parte del mercado.
- Contar con la infraestructura para complementar las áreas del gimnasio.
- Acondicionar por completo el gimnasio, con sus tres áreas (embarazadas, todo terreno y el acuático (alberca)).

4.4 Definición de servicio y target.

4.4.1 Definición del servicio.

La empresa está basada en ofrecer un servicio físico a través de la implementación de un gimnasio múltiple que contará con tres áreas específicas de ejercitación.

Primera área del gimnasio:

4.4.1.1 Prenatal gym.

La primera es un área exclusiva para mujeres que se encuentran en la etapa de embarazo, tiene el nombre de Prenatal Gym. En esta área se desarrollarán actividades ligeras que ayudan a equilibrar, relajar y tener un mejor desarrollo en el embarazo, preparando a las mujeres a tener un parto natural y con un menor riesgo de complicaciones y a su vez preparándolas física y mentalmente para el nacimiento del bebé.

Ilustración 1 Ejercicio durante embarazo.



Fuente: internet.

Entre las actividades que se impartirán en esta área serán distintos métodos de ejercicio, como lo es el método Pilates que es una técnica de entrenamiento físico que ofrece el perfeccionamiento de la conciencia corporal, la relajación de las tensiones logrando la correcta alineación corporal, la tonificación muscular y la recuperación de la flexibilidad en todo el cuerpo.

Ilustración 2 Ejercicio de pelota durante el embarazo.



Fuente: internet.

Los ejercicios que se realizarán son ejercicios ligeros en los que se involucra la relajación, concentración, respiración, alineación, centro de fuerza, fluidez de movimiento, coordinación y resistencia.

Ilustración 3 Ejercicio pierna embarazo.



Fuente: internet.

Otra técnica que se implementará será la técnica de yoga, que tiene una función de preparación para el embarazo a través de la respiración.

Ilustración 4 Respiración y meditación.



Fuente: internet.

La tercera actividad con la que se complementará esta área será con la ejercitación en el agua como un complemento y logrando una variación de ejercicios.

Se estima que estas actividades se realizaran 3 veces por semana, de esta manera cada una de las técnicas mencionadas se llevarán a cabo en esos 3 días, uno en cada día para que las clases sean variadas.

Segunda área del gimnasio.

4.4.1.2 *Today Gym. (Area de arena)*

La segunda área será de ejercicio extremo, que será el área de todo terreno sobre arena en donde se implementarán una combinación de ejercicios de gran esfuerzo físico, con la finalidad de que los deportistas obtengan un cuerpo esperado de una manera más rápida.

Ilustración 5 Ejercicio en arena.



Fuente: internet.

Los ejercicios a realizar en este tipo de actividad extrema implicarán la ejercitación de todo el cuerpo, tanto brazos, pierna abdomen, pero con mayor cardio entre cada uno de estos ejercicios y al realizarlo en la arena esto ocasionará que el esfuerzo sea aún mayor.

Se contará con un área extra donde contará con un área de barras empotradas donde se podrán realizar ejercicios de brazos y otras actividades que se puedan complementar.

Ilustración 6 Ejercicio arena de pie.



Fuente: internet.

Tercera área del gimnasio.

4.4.1.3 Today Gym. (Actividades acuáticas)

La tercera área se basa en la modalidad de ejercitación acuática en una alberca con una combinación de ejercicios cardiovasculares y de tonificación. En este tipo de actividad se realizarán ejercicios para todo el cuerpo, pero lo diferente será que la presión del agua permitirá hacer el ejercicio más extenuante y con mayor trabajo y resultados para los que lo practiquen.

Ilustración 7 Ejercicio en el agua.



Fuente: internet.

4.4.2 Servicios primarios que ofrece.

Debido a que en la ciudad se encuentra un número considerable de competidores, es necesario establecer servicios exclusivos para diferenciarnos logrando que los clientes se sientan más cómodos y satisfechos con los servicios que le ofrezcan.

Entre los servicios primarios con los que contará el Today Gym y Prenatal Gym serán los siguientes:

- Brindar un método de ejercitación para las mujeres embarazadas, que ayudará a un mejor desarrollo del bebé y como resultado un parto natural y sin complicaciones.
- Brindar un espacio de ejercitación extrema, para hombres y mujeres que quieren tener una buena estética.
- Cambiar el ejercicio clásico, mediante la implementación de ejercicio bajo el agua.
- Área de aparatos, para que los alumnos del gimnasio puedan ocuparlos, como un extra del gimnasio.
- Área para realizar ejercicios cardio, como correr, saltos, etc.

Ilustración 8 Servicio de caminadora.



Fuente: internet.

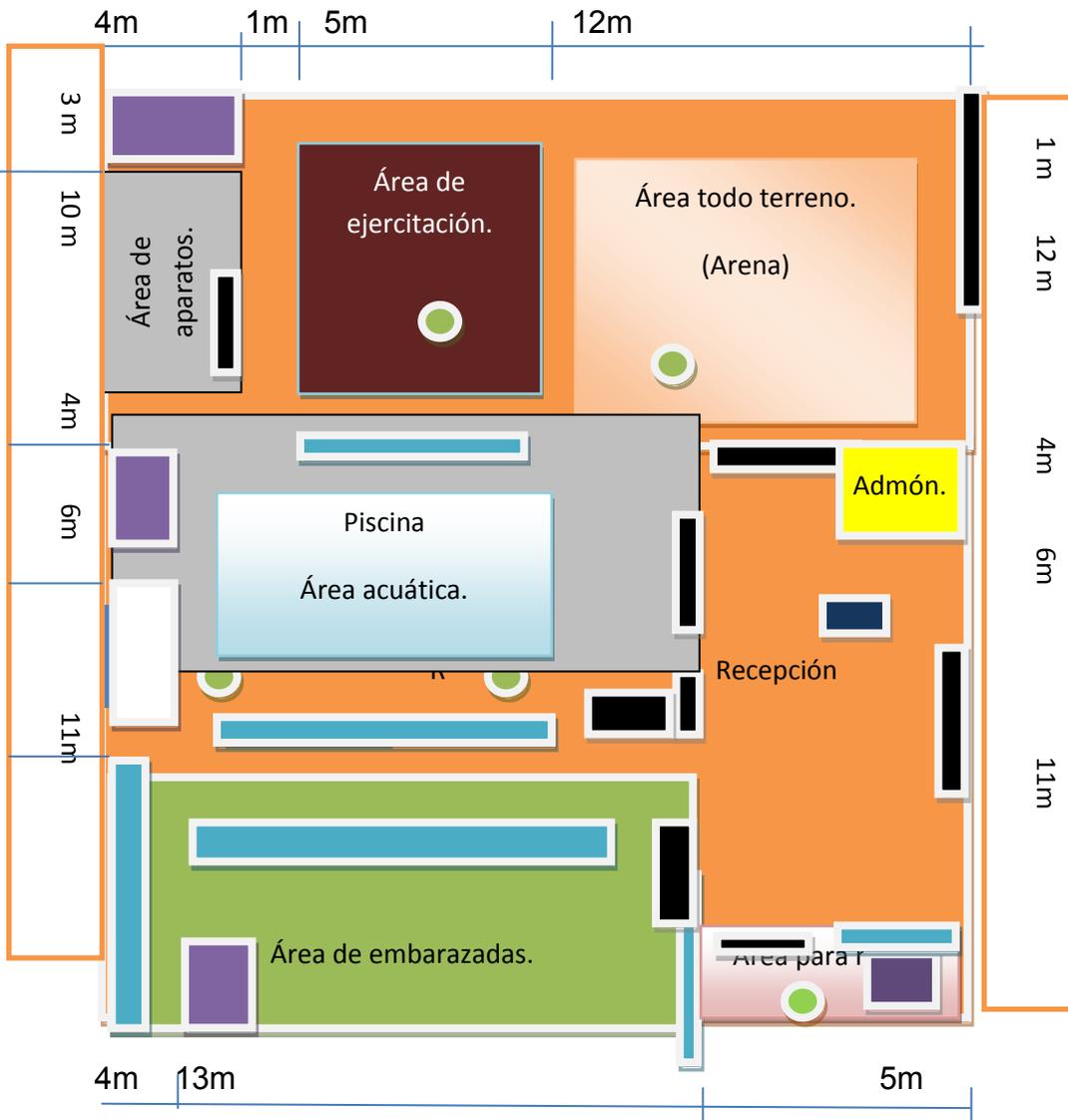
4.4.3 Servicios secundarios:

Pensando en la comodidad de nuestros clientes se han planeado algunos servicios secundarios que podrían ser de gran comodidad e importancia para nuestros clientes. Entre ellos ambos gimnasios contarán los servicios adicionales:

- Contar con lockers para que puedan guardar sus cosas.
- Regaderas.
- Contar con un área exclusiva para el cuidado de los niños, para aquellas madres que no tengan donde dejar a sus hijos.
- Servicio de nutrióloga, para llevar un mejor control.
- Cafetería nutritiva.
- Spa.
- Servicio médico para indicar los cuidados necesarios, sobre todo para las mujeres en estado prenatal.
- Tienda de artículos deportivos, especialmente la venta de ropa deportiva para embarazadas, ropa acuática, entre otras.

4.5 Prototipo.

Ilustración 9 Prototipo distribución de la planta.



Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se presenta de manera general, la distribución y ubicación del gimnasio, incluyendo cada área con la que constara este gimnasio, especificando la función del gimnasio.

4.5.1 Razón social/nombre comercial (marca).

Today- Gym S.A. DE C.V.

Prenatal Gym S.A. DE C.V.

4.5.2 Logotipo.

Ilustración 10 Logo Prenatal Gym.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 11 Logo Today Gym.



Fuente: Elaboración propia.

4.5.3 Slogan.

- Verse bien es lo de hoy.
- La mágica experiencia de ser mujer.

El slogan está enfocado en la perspectivas de que las personas se animen a cambiar y verse mejor, cambiando desde física, mental y espiritualmente, convirtiéndose en unas personas más fuertes en todos los sentidos y sobre todo que se sientan a gusto y cómodos con lo que puedan lograr.

El segundo logo está enfocado al segmento de las mujeres embarazadas, por lo cual el nombre de prenatal hace referencia a su estado actual y el slogan hace referencia a que ser mujer en estado prenatal no debe ser motivo por el cual no deba hacer ejercicio y que es una etapa que se puede disfrutar.

4.6 Análisis de los 5 entornos:

4.6.1 Cultural.

Las fiestas más generalizadas en el Estado de Quintana Roo:

Tabla 1 Aspectos culturales.

<p>El carnaval que se celebra antes de la cuaresma en Febrero o Marzo.</p> <p>Las fiestas religiosas como el día de muertos en Noviembre.</p>	
<p>Los Tres Reyes en Enero y las que corresponden al Santo Patrono de las diversas localidades.</p>	
<p>En los municipios de la zona maya se realizan fiestas religiosas propias de sus tradiciones como el LolCah en la que se santigua al pueblo con rezos mayas; la siembra de la Ceiba.</p>	
<p>En los últimos años se celebra en casi todos los municipios el Festival de Cultura del Caribe en el cual participan grupos artísticos de países de la Cuenca del Caribe y de otras entidades federativas del país.</p>	
<p>En los principales centros turísticos son tradicionales los concursos de pesca deportiva y las regatas de veleros.</p>	
<p>Una danza tradicional es la de los chicleros.</p> <p>Otras danzas tradicionales, con gran influencia yucateca, son el baile de la cabeza de cochino.</p> <p>El baile de las cintas y las jaranas</p>	

Fuente: Elaboración propia.

4.6.2 Económico.

El Producto Interno Bruto (PIB) de Quintana Roo en 2011 representó 1.44% con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior tuvo un incremento de 5.69% (véase en grafica 1)

Grafica 1 PIB.



Fuente: internet.

El Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE), ofrece un panorama de la situación y evolución económica del estado en el corto plazo. En el primer trimestre de 2013 se registró un incremento en el índice de actividad económica de la entidad de 2.1% con respecto al mismo periodo del año anterior (véase en tabla 2).

Tabla 2 Indicadores de la actividad económica estatal.

Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal			
Denominación	Variación %	1er. Trimestre 2013 * p/	Posición a nivel nacional
México	0.8		
Quintana Roo	2.1		8
Actividades primarias	3.4		12
Actividades secundarias	-15.2		31
Actividades terciarias	3.9		3

Fuente: internet.

Por grupo de actividad económica, las actividades primarias crecieron 3.4%, mientras que las secundarias cayeron -15.2% y las terciarias tuvieron una variación anual de 3.9%, siendo éstas las que contribuyeron en mayor medida al desempeño económico positivo de la entidad.

Al primer trimestre de 2013, la Población Económicamente Activa (PEA) ascendió a 721,112 personas, de las cuales el 96.1% está ocupada y 3.9% desocupada.

Entre las principales actividades se encuentran: servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (21.0%), comercio (16.8%), servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (12.5%) y construcción (8.5%), que en conjunto representan el 58.8% del PIB estatal (véase en grafica 2).

Grafica 2 Principales actividades.



4.6.3 Político-social (jurídico).

- Contratación de suministro de agua.
- Contratación de suministro de energía eléctrica.
- Licencia de Funcionamiento Estatal.
- Dictamen de Salud Municipal.
- Declaración de apertura.
- Licencia de anuncio.
- Registro empresarial ante el IMSS e INFONAVIT.
- Constitución de la Comisión Mixta de Capacidad y Adiestramiento.
- Acta de integración a la Comisión de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo.
- Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- Alta al impuesto sobre nóminas.
- Alta del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

4.6.4 Demográfico (estudio sociodemográfico de inegi).

En base al lugar donde se piensa ubicar el gimnasio, será la ciudad de Chetumal, se tomó en cuenta la población que existe en ese lugar, determinando tanto hombre y mujeres en un rango de edad considerados.

Tabla 3 Población.

Total de población de Chetumal.	Hombres.	Mujeres.
151,243	74,273	76,970

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4 Edad hombres.

Edad	Hombres
15-19 años	12,964
20-24 años	11,393
25-29 años	9,876
30-34 años	9,325
35-39 años	8,779
TOTAL DE HOMBRES.	52,337

Fuente: internet.

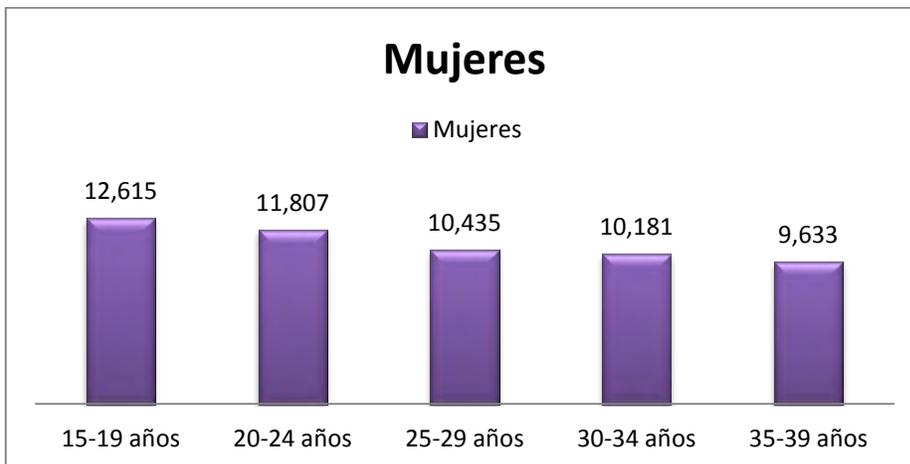
Grafica 3 Edad hombres.



Fuente: Elaboración

propia.

Grafica 4 Edad mujeres.



Fuente elaboración propia.

4.6.5 Tecnológico.

Como medio tecnológico se estima la utilización de una página web y redes sociales, como medios informativos y de difusión hacia nuestros clientes. Por otra parte dentro del gimnasio se contará con aparatos que sean de gran ayuda en el desarrollo de rutinas de ejercicios.

4.7 Análisis de la 5 fuerzas de Porter:

4.7.1 Amenazas de nuevos competidores.

Es notorio que en la actualidad la ciudad de Chetumal cuenta con varias unidades deportivas que han ido surgiendo de manera creciente y rápida, tanto gimnasios, como centros enfocados a deportes específicos que las personas suelen demandar.

La amenaza que se presenta de nuevos competidores es evidente, ya que los gimnasios de la ciudad suelen tener actividades similares, es decir, el surgimiento de un nuevo gimnasio ocasiona a los establecidos el interés de conocer cuáles son las actividades que se están impartiendo en esos gimnasios que comienzan a tener una mayor demanda, y como las actividades suelen ser las comunes o fáciles de adquirir, y por consiguiente suelen implementar esas técnicas que los demás realizan.

La creación de este nuevo gimnasio de múltiple, representa una amenaza fuerte de competencia, ya que en algunos centros de yoga, suelen implementar técnicas similares para las mujeres embarazadas; por otra parte las otras actividades podrían ser implementadas por otros gimnasios, y de esta manera se estima una fuerte amenaza de los competidores cercanos.

4.7.2 Poder de negociaciones de los compradores.

Considerando las personas que acuden a los gimnasios, suelen tener una tendencia de elección del servicio, en el caso de la mujeres está basada en los resultados que puedan obtener en el gimnasio, y por lo general pagan el costo de la actividad, siempre y cuando estas personas se sientan conformes. Pero por otra parte, las mujeres en ocasiones muestran una tendencia de buscar lugares que manejen mayores promociones, buscan más ese aspecto de negociación.

En el caso de los hombres, no suelen tener esa tendencia de buscar rebajas ni regatear los precios, en su mayoría los hombres paga el precio sin importar cuál sea, siempre y cuando el servicio cubra sus expectativas.

4.7.3 Poder de negociación de los proveedores.

Esta empresa no está basada en la venta de productos, ya que se enfoca en brindar un servicio en el ámbito de ejercitación, por lo cual no se tendrá un medio de negociación con proveedores debido a que se no venderá algún tipo de producto. La mayor cercanía que se podría tener hacia un proveedor, sería al adquirir material para la estructura del gimnasio, y aparatos o equipos, pero sería muy esporádicamente la relación que se mantendría entre estos centros proveedores.

4.7.4 Amenaza de bienes sustitutos.

Existe una amenaza fuerte en cuanto a servicios sustitutos, debido a que de las actividades que se implementarán en este gimnasio, suelen tener actividades que podrían sustituir los servicios que se desean implementar, ya que se desarrollan en algunos centros deportivos.

Considerando la actividad basada en las mujeres embarazadas, el principal servicio sustituto, son las técnicas de relajación (yoga), ya que suelen tener tendencias basadas en la respiración equilibrio y relajación que podrían asistir las mujeres embarazadas.

Por otra parte, la actividad de ejercitación extrema en al todo terreno, para hombres y mujeres que buscan un grado de ejercitación elevado y de gran esfuerzo, podría ser sustituidos, por las actividades con la misma línea, como son algunas que se encuentran de moda, el crossfit y el insanity por mencionar algunas. Y por último el de las actividades acuáticas es un mix de actividades de ejercitación que se podría sustituir por actividades como aerobics y algo relacionado siempre y cuando se implemente lo acuático.

De cierta manera las actividades tienen sustitutos, pero dependerán de la forma en que se desarrollarán las clases, al dar un excelente servicio, se logra que las personas se sientan cómodas y así no permitir que la entrada de sustitutos afecte a la empresa.

4.7.5 Rivalidad entre competidores existentes.

De manera evidente, se puede observar que existe una fuerte rivalidad entre los gimnasios existentes y los centros de actividades específicas en la ciudad.

Una de estas rivalidades se puede observar en la forma en que los gimnasios suelen rebajar los costos del servicio, por ejemplo, es muy notorio que un gimnasio ofrezca descuentos en el pago de mensualidad, o implementar la técnica del 2x1, que es el que actualmente se ha observado en varios de ellos.

Otra forma en que se puede observar esta rivalidad, es que una de las técnicas que suelen realizar, es la del espionaje, mandando personas a averiguar sobre las actividades que se desarrolla dentro del gimnasio, así como los precios o incluso la forma en que se desarrollan las rutinas y actividades, las instalaciones, entre otras cuestiones hace muy notorio que la rivalidad entre los competidores de gimnasios se presente de una manera fuerte y competitiva.

4.8 Análisis FODA.

Fortalezas.

- Ser los primeros en implementar este tipo de gimnasio en la ciudad.
- Utilizar técnicas diferentes de ejercicio.
- Enfocarme a dos segmentos diferentes.
- Tener un plan de negocios.

Debilidades.

- Falta de recursos.
- Es un gimnasio nuevo en la ciudad.
- Falta de experiencia.

Amenazas.

- Nuevos impuestos.
- Nuevas reformas.
- Muchos gimnasios en la ciudad.
- Reducción de los costos de las clases por otros gimnasios.
- Surgimiento de nuevos competidores.
- Crisis económica.
- Clima de la ciudad.
- Negatividad de las madres por el cuidado hacia un hijo.

Oportunidades.

- Acaparar un nuevo segmento (embarazadas)
- Introducir algo nuevo para personas que les gusta realizar ejercicio extremo.
- Vender un nuevo escenario para realizar ejercicio.

4.9 Matriz Ansoff.

Tabla 5 Matriz Ansoff.

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: internet.

Producto actual (posicionamiento).

Mercado actual.

En base a la matriz Ansoff, se puede determinar que los mercados tradicionales son aquellos que los gimnasios acaparan, con servicios comunes y por consiguiente su servicio no suele ser innovador, manteniendo una línea de general de ejercicio.

En base a los nuevos mercados, se podría identificar que son aquellos que suelen tener gran atracción hacia nuevas tendencias de ejercitación y que por consiguiente el desarrollo de este servicio se va manifestando en lo que las personas suelen demandar más y que sea un tanto diverso a los comunes.

En base al análisis de la matriz Ansoff se determinó que el servicio del gimnasio Prenatal Gym enfocado a las mujeres embarazadas quedó ubicado en el cuadro de diversificación, debido a que este servicio es nuevo y el mercado al que se dirige de igual manera es nuevo ya que en la ciudad de Chetumal donde se piensa establecer este gimnasio no existe este tipo de servicio.

Diversificación: la diversificación del gimnasio será difundida mediante las nuevas técnicas de ejercicio que se implementen y a su vez la forma de brindar un servicio exclusivo y de excelente calidad. Tomando en cuenta aspectos adicionales que el gimnasio ofrecerá a las personas y estar en constante innovación, tener en cuenta todos los aspectos que podrían incomodar al cliente, pero sobre todo brindar un servicio de excelente calidad.

El segundo servicio que ofrecer el TodayGym estará enfocado en base a la matriz Ansoff, la cual se basa en el desarrollo del servicio, y en la que se implementará el desarrollar nuevas técnicas de ejercicios, estará enfocado el ejercicio en alberca, es decir ejercicios acuáticos y el de las actividades extremas, en ella se hará una nueva forma de hacer ejercicio con gran esfuerzo físico implementando las técnicas de ejercicio en un espacio de arena, haciendo de estas actividades un esfuerzo mayor para las personas que decidan realizarlo y obteniendo resultados más rápido.

Desarrollar nuevas formas de brindar este servicio de ejercicio permitirá tener una mayor captación de clientes y permanecer en el mercado competitivo.

4.10 Análisis de la oferta.

4.10.1 Análisis de la oferta, Imagen, posicionamiento, Tendencias de la oferta.

Competencia (ubicación, precios, principales productos, segmento, marca(s), usuario vs cliente, estacionalidad, tendencias del mercado.

Gimnasios registrados en la ciudad de Chetumal Quintana Roo del DENU 2012:

- FABROS GYM.
- FACTORY GYM.
- GIMNASIO CONAN CLASSIC.
- GIMNASIO D HELENA.
- GIMNASIO HALCON
- GIMNASIO JABALIES.
- GIMNASIO LIFE TIME
FITNES.
- GIMNASIO M & M POWER.
- GIMNASIO NEW BOY.
- GIO YOGA PILATES.
- GOLIATS GYM.
- GYM ARELY.
- GYM GEMINIS.
- GYM HAMER ESPORT.
- GYM RAFA.
- GYM SCORPION.
- GYM TONIC.
- SILVER GYM.
- THE WOMAN AEROBICS
AND BAILE.
- YOGA.

4.10.1.1 Competidores directos:

Nombre: ALIVE GYM.

Ubicación: av. Héroes con Álvaro Obregón.

Descripción de la empresa:

Esta empresa ofrece un buen servicio, que es uno de los factores que influyen en la elección de los clientes para acudir a este gimnasio. Otro punto importante es que esta empresa suele manejar una constante innovación de técnicas de ejercicio, basadas en que los clientes vean resultados de manera eficaz.

Esta innovación de técnicas, es una de las que este gimnasio utiliza para enfrentarse a los competidores, al igual que la actitud perseverante en la búsqueda de innovación. Un punto fuerte de la empresa, es que los clientes suelen comentar sobre los resultados que han obtenido en el gimnasio.

Servicios y precios:

- Danza africana: (\$250).
- Gimnasio reductiva: (\$300).
- Personalizado: (\$500).
- Crossfit: (\$500).

Gio Yoga.

Ubicación: FRANCISCO I. MADERO.

Descripción del gimnasio.

Este gimnasio suele ser caracterizado por brindar un servicio de calidad y tener un buen prestigio por las técnicas que suelen realizarse, así como la interacción que se tiene con distintos maestros especializados en las clases que se desarrollan.

Otra cuestión a favor, es que se tiene bien determinado el segmento al que está enfocado, por lo que se puede dar este grado de prestigio y manejo de los precios sin ningún problema.

Sin embargo también considera al segmento de estudiante, ofreciendo descuentos especiales para que puedan acudir a las actividades.

Una fortaleza es la comodidad que ofrece a los clientes, ya que cuenta con áreas específicas, material adecuado, espacio cómodo con aire acondicionado. Las personas que suelen acudir se sienten a gusto con el servicio que ahí se proporciona e identifican a la entrenadora como la mejor.

Esta entrenadora implementó una nueva forma de realizar yoga, que en la ciudad no existe otro, por lo cual lo hace único y las clases suelen ser interesantes para sus clientas, por lo cual las convierte en fieles a ella y satisfechas.

Entre algunas desventajas de este gimnasio es que algunas personas suelen tener un gran interés por realizar estas actividades, pero los precios que maneja suelen ser elevados y no es muy fácil acudir. Otra debilidad es que los métodos de entrenamiento suelen ser lineales y no hay una variación de rutinas.

Precios:

- Pilates Reformer: \$600
- Yoga \$600
- Aero yoga : \$800

TheRow.

Ubicación del gimnasio. (2) SUCURSALES.

Av. Chetumal, Esquina Otilio Montaña
Retorno. Carranza # 517 col flamboyanes.

DESCRIPCION DEL GIMNASIO.

Este gimnasio tiene entre algunas de las fortalezas el contar actualmente con 2 sucursales, lo cual indica que la demanda de este ha sido alta y por consiguiente han presentado una expansión en la ciudad de Chetumal.

Otra de las ventajas es que este gimnasio cuenta con una amplia variedad de actividades, lo cual hace más atractivo el acudir a este gimnasio. Este gimnasio cuenta con una variedad de aparatos, que muchas veces las personas le son de gran atracción.

Otra de sus habilidades de este gimnasio es que suele realizar eventos masivos para dar a conocer las actividades y las clases que se imparten, es decir da exhibiciones en donde involucran a las personas. De igual manera este gimnasio suele dar una gran variedad de promociones, ya sea descuentos en las mensualidades o promoción de 2x1.

Otra de las fortalezas que maneja este gimnasio, es la de contar con una nutrióloga como servicio del gimnasio, lo cual da una mayor tranquilidad y seguridad a las personas que acuden a él, ya que de alguna manera les brinda cierta información relevante y poder llevar un buen control de su alimentación sin restricciones.

Como desventajas o debilidades de este gimnasio, sería que la ubicación del gimnasio se ve algo riesgosa, debido a que los cables de electricidad y teléfono se encuentran muy expuestos a la entrada y suele verse un poco sucio.

Otra debilidad es que los costos son abaratados, lo cual ocasiona clases muy llenas por lo cual el servicio ya no es tan exclusivo y puede presentarse una atención débil o de menor calidad.

Actividades que se imparten.

Zumba. Spinning. Remo. Pesas.

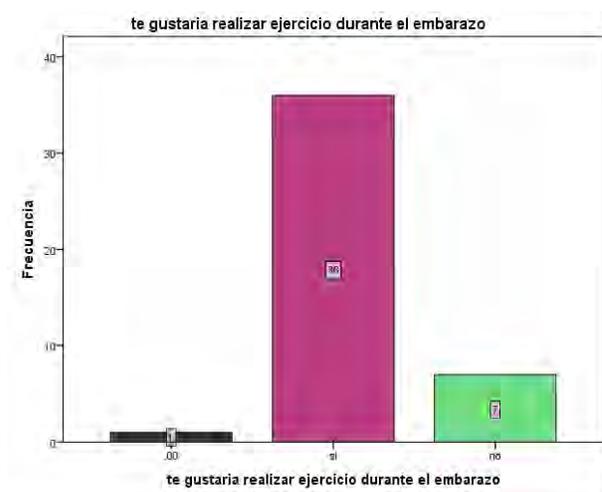
Pilates. Insanity.

4.11 Análisis de la demanda.

La encuesta se aplicó a 44 mujeres, en base a la muestra y el universo de 54,671 mujeres en el rango de edad de 18 a 39 años.

Mujeres 138 x 32%: 44. Esta es la muestra que se utilizó para determinar factores importantes sobre la demanda de las actividades a implementar en el gimnasio y conocer características.

Grafica 5 Ejercicio durante el embarazo.



Fuente: Elaboración propia.

En base a la encuesta aplicada se pudo observar que del 100% de las encuestas aplicadas, un 81.8% de las encuestadas que se aplicó las mujeres aprobaron que les gustaría acudir a un gimnasio para embarazadas, sin embargo su mayor preocupación es que consideran que realizar ejercicio durante el embarazo es riesgoso y la mayor motivación para realizarlo es tener un parto natural y con menores riesgos (véase grafica 6).

Una de las características que se pudo observar en las mujeres que fueron encuestadas, es que un 20% suele acudir a los gimnasios y las actividades que suelen ser más demandadas para realizar hacer la clase de zumba con 65.9% de las encuestados.

Un 38.6% de las mujeres suele realizar ejercicio en casa, un 27.3 suele correr y solo un 6.8 %no realizar ejercicio. Uno de los principales motivos por lo cual una

mujer acudiría a un gimnasio, según las encuestas indican que el principal motivo por el cual acudirían a un gimnasio sería para bajar de peso con un 36.4%. Esto permitiría tener una oportunidad para que estas mujeres acudieran a las actividades acuáticas e incluso a los ejercicios extremos, ya que el principal motivo de estos es que a través de ejercicios más fuertes se logren mayores resultados.

Otro de los datos de importancia que se pudieron recolectar en base a la encuesta es que la época del año en que prefieren realizar ejercicio u acudir a un gimnasio es entre julio y agosto con un 15.9% y en segundo lugar con un 11.4% nos indica que la época más frecuente es en noviembre y diciembre.

Hombres Muestra 196 x 22%: 40. Esta es la muestra que se utilizó en la aplicación de encuestas para obtener datos relevantes acerca de la demanda.

Se realizaron un total de 40 encuestas, debido a que se sacó un 22 por ciento de las encuestas totales.

Se puede observar que un 25% de los encuestados si suele acudir a los gimnasios a realizar ejercicio un 25% suele realizarlo en casa.

Otro de los aspectos que se determinaron, es que los hombres un 65% presentó un gran interés por realizar ejercicios extremos, lo que representa cierto interés para el ejercicio extremo.

Se pudo de igual manera saber que el principal motivo por el cual decidirían acudir a este gimnasio para realizar actividades extremas, como prioridad con un 37.5% sería acudir para la formación del cuerpo y las segundas motivaciones para acudir con un 27.5% sería para probar cosas nuevas y porque suelen ser personas que les gusta realizar actividades extremas.

Esto nos ayuda a determinar que se tiene un gran interés en acudir a realizar este tipo de actividades, lo cual permitiría que el gimnasio sea rentable.

Con los datos analizados por las encuestas realizadas tanto a hombres como a mujeres, se pudo observar que en el caso de la actividad para mujeres

embarazadas podría ser rentable, ya que a la mayoría de las mujeres encuestadas les pareció interesante y dijeron que si les gustaría acudir, el único impedimento para que realicen esta actividad es que consideran que es riesgoso y en algunos casos desconocían que podrían realizar ejercicio durante el embarazo.

Para esta situación es necesario implementar una gran estrategia publicitaria donde se den a conocer los beneficios que presenta el realizar este tipo de ejercicio y a su vez que no representa riesgo practicar esta actividad.

En el caso de la aceptación de los hombres en las actividades extremas, de igual manera hubo una aceptación hacia esta actividad, pero la mayoría fue por curiosidad, lo cual requerirá de gran impacto para poder lograr un gran interés hacia nuestro mercado meta.

4.12 Estrategia de producto/marca (ciclo de vida del producto/proyección).

El gimnasio contará con un desarrollo de estrategias enfocadas a en implementación de mejoras en los servicios que se ofrecerán, así como una diversificación en las clases que se impartirán ya que como sabemos es necesario diferenciarnos ante la competencia.

Una de las estrategias a desarrollar, estará enfocada en la implementación de técnicas diferentes de realizar ejercicio en comparación de las existentes.

Constante capacitación e innovación de técnicas de ejercicio, tanto acuáticas, prenatales y de gran esfuerzo físico.

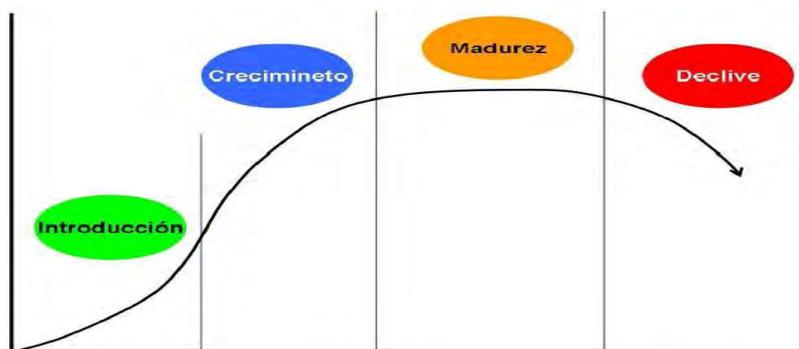
La implementación de un gimnasio múltiple que contará con servicio adicional como lo es el médico, nutricional, spa, entre otros que pueden ser de gran atracción a los clientes.

Brindar un servicio exclusivo, es decir contar con clases restringidas de 15 alumnos como máximo por hora de clase, para dar en servicio más completo y de calidad, ya que en comparación de otros gimnasios se saturan de clientes y esto brinda un servicio con menor calidad.

Dar una clase de muestra, pero con un costo adicional mínimo, lo cual dará un prestigio, es decir que no es cualquier clase que puede ser abaratada. De esta manera podrá causar un mayor interés.

4.13 Ciclo de vida del servicio.

Grafica 6 Ciclo de vida.



Fuente: internet.

El presente gimnasio se encuentra actualmente en la etapa de introducción, debido a que es un nuevo servicio que se lanzará ante el mercado y por consiguiente se encuentra en esta primera etapa del ciclo. Se estima que esta etapa representa una serie de riesgos ya que es la etapa de introducir este servicio al mercado, teniendo como objetivo impactar de manera rápida a nuestro mercado meta.

Los servicios que se lanzarán en esta primera etapa será el Prenatal Gym que es nuestro principal servicio que ofreceremos. Los demás servicios se irán implementando en las siguientes etapas del ciclo de vida para poder permanecer en el mercado.

En esta primera etapa nuestra principal estrategia está basada en la difusión de medios, por lo cual se tiene contemplado hacer una gran publicidad en los medios de comunicación ya mencionados, logrando tener un gran impacto en la sociedad y mercado meta, ya que como será un nuevo servicio necesitamos difundirlo en todos los ámbitos.

Posteriormente la empresa se encontrará en la etapa del desarrollo en la cual se considera una de las principales ya que en ella se presenta una incrementación de la demanda hacia los servicios, por consiguiente se pretende estar en esta etapa de la manera más rápida posible ya que esta etapa representa que sobreviva a la introducción del servicio y se logre una buena aceptación por parte del mercado.

La tercera etapa del ciclo es aquella en la que la demanda del servicio comenzará a estancarse, es decir no presentará un aumento de demanda e incluso se puede presentar una disminución del mismo. En esta etapa es muy importante estar alerta y saber actuar ante esta situación, buscando la implementación de nuevas promociones, entre otras cosas que nos permitan por lo menos mantener a nuestros clientes sin esperar a que se vayan.

En esta etapa se tiene contemplado implementar la técnica de las actividades acuáticas, como una forma de implementación de servicio, logrando tener una nueva captación por parte del mercado. Esta estrategia de implementar un segundo servicio pretende que se presente un crecimiento en la demanda del servicio y sobre todo para evitar que la empresa pase a la etapa de declive.

Entre una de las acciones que la empresa considera adecuada para evitar caer en la etapa de declive, es la innovación ya que en esta etapa se pretende implementar la técnica de hacer ejercicio en el agua o alberca para lograr un aumento en la demanda a través de esta técnica.

Otra estrategia a desarrollar es la variación de técnicas en las rutinas deportivas que ya se imparte, como se mencionó que la primera actividad con la cual se lanzó el gimnasio es la de prenatal, esto de la variación de técnicas se refiere a que en esta actividad que ya se impartía se implementará en desarrollar actividades dentro de la alberca como una forma de variar las rutinas que ya se estaban dando.

Otra estrategia es el relanzamiento de publicidad ya que al ser un nuevo servicio que se estará implementando es necesario hacer otro relanzamiento publicitario tanto para la nueva actividad, como para la innovación que se le está dando al Prenatal Gym en el desarrollo de sus técnicas.

4.14 Determinación de estrategia de precio.

En base a los datos existentes de gimnasios ya establecidos que nos permiten tener un margen de precios ya establecidos y a su vez nos permite estar a la vanguardia a cualquier cambio que ocurra en los precios en el mercado.

- Mantener los precios con un margen mayor dependiendo de las actividades de los demás gimnasios, sin elevar demasiado los precios.
- Incrementar la demanda del gimnasio mediante la diferenciación de los servicios que se ofrecen, así como la calidad del servicio.
- Evitar el aumento de los precios, a través de una buena optimización de reducción de costos directos y diferidos.
- Establecer un programa de deportista frecuente, en el cual por el tiempo de antigüedad que tengan en el gimnasio, obtendrán descuentos en las mensualidades y mientras más tiempo acumulen mayor será ese descuento, sin rebasar un 35%.

Tomando en cuenta los datos analizados en las encuestas se puede observar que un gran porcentaje de las mujeres consideran que el precio promedio para pagar un gimnasio, es alrededor de 300 pesos mensuales.

Tabla 6 Pago mensualidad estimada mujer.

cuanto estaría dispuesta a pagar por un gimnasio mensualmente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
de 250 a 300	35	79.5	79.5	79.5
301 a 400	5	11.4	11.4	90.9
401 a 500	2	4.5	4.5	95.5
501 a 700	2	4.5	4.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Fuente : Elaboración propia.

Los hombres por consiguiente el promedio de precio a pagar por un gimnasio son alrededor de los 300 a 400 en su mayoría.

Tabla 7 Pago mensual hombres.

Cuanto estarías dispuesto a pagar por un gimnasio				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
.00	3	7.5	7.5	7.5
300-400	29	72.5	72.5	80.0
401-500	7	17.5	17.5	97.5
501-700	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia.

Considerando que los servicios que se ofrecerán en el gimnasio Prenatal Gym y el TodayGym son nuevos para el mercado se desarrollarán distintas estrategias de precios.

Para el Prenatal Gym se tiene estimado que por ser un servicio nuevo que se lanzará, se desarrollarán unas estrategias de precio de nuevo producto por la fijación de precios muy altos, ya que el servicio que se ofrecerá es de alta calidad y serán clases exclusivas de un número considerado que se le pueda brindar un servicio excelente.

De igual manera para el gimnasio Today se aplicará la misma estrategia de precios muy altos, ya que al igual que el gimnasio prenatal será de igual calidad, aunque esté enfocado a otro tipo de ejercicios.

La forma de pago que se manejará, serán mensualidades por cada actividad que se realice; también se manejará el cobro por clase suelta, ya que si por algún motivo solo acudirán algunos días, habrá esta modalidad de pago por días que acuda a la actividad. De igual manera se manejará cobro por paquetes, es decir si se quieren realizar varias actividades en distintos días igual se aplicará esta forma de pago.

Se pretende implementar tarjetas para hacer el servicio exclusivo y tener un control de nuestros clientes.

4.15 Objetivos del plan de mercadotecnia.

4.15.1 Objetivos a corto plazo:

- Entrar al mercado, registrándonos y estableciéndonos ya como una empresa oficialmente constituida.
- Realizar estrategias de publicidad para darnos a conocer y captar a nuestro mercado; logrando captar como mínimo un 50% de este mercado meta (tanto hombres y mujeres).
- Ubicarnos en un punto estratégico.
- Contar con las instalaciones adecuadas para la primera área para embarazadas.

4.15.2 Objetivos a mediano plazo:

- Implementación de promociones que sean de gran atracción para nuestros clientes.
- Aumentar a un 20% como mínimo nuestro mercado meta ya alcanzada (hombres y mujeres).
- Implementar la segunda área de ejercicio. (alberca). Estimando un tiempo de 2 meses aproximadamente.

4.15.3 Objetivos a largo plazo:

- Incrementar el mercado a un 90% del mercado.
- Establecernos como la empresa líder ante el mercado.
- Posicionarnos como el mejor gimnasio de la manera municipal, estatal y nacional.
- Establecer técnicas de marketing para lograr una mayor demanda de parte del mercado.

4.16 Plan de marketing – Estrategia.

Tabla 8 Plan de marketing.

Calendario	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Eventos												
Festividades												
Tipo PROMOCIÓN												
Rebajas												
Open House												
Ventas especial clientes												
Tipo ACCIÓN												
PLAN PUBLICIDAD												
volantes en clínicas												
Pantallas luminosas												
Publicidad Exterior												
Revista FOR EVER												
Internet - web												
Marketing Directo												
Mobile marketing												

Fuente : Elaboración propia.

El plan de marketing a desarrollar está enfocado en realizar algunos eventos importantes para el gimnasio, como lo es en la primera semana de enero, como posible lanzamiento de la empresa, en mayo para celebrar el día de las madres, ya que el segmento primordial es el de las mujeres y como tercer evento se pretende realizar en diciembre por las temporadas navideñas.

Entre las rebajas nose contemplaron muchas fechas, más que el mes de febrero, la primera semana de julio y noviembre. Esto es a que no se manejaran demasiadas rebajas.

En las ventas especiales a clientes se consideran todas las primeras semanas del cada mes, ya que habrán descuentos en cuanto a pago puntual u otros descuentos a estos clientes.

En cuanto a los medios publicitarios a utilizar estarán presentes en la mayoría del año, ya que se estima estar muy presente en cuanto este tema, aunque no en todos los medios, pero en los que son de redes sociales se pretende estar presente siempre, dándonos a conocer.

4.17 Metas del plan.

- Incrementar la demanda del gimnasio.
- Lograr una relación estrecha entre los clientes y la empresa, para poder tener un mejor acercamiento y conocer sobre las inquietudes o sugerencias.
- Brindar un servicio de excelente calidad, para que las personas demanden el gimnasio y a su vez se sientan felices y a gusto.
- Incrementar nuevas actividades deportivas.
- Incrementar nuestro mercado.
- Tener una mayor rentabilidad.
- Posicionarnos como el mejor gimnasio y por consiguiente mantenerse en él.
- Brindar una estancia segura y cómoda.

4.18 Segmentación del mercado.

El mercado al que se dirigirá este gimnasio será tanto hombres, mujeres en general y mujeres embarazadas, en un promedio de edad aproximado de 18 años a 39 años de edad, ya que suele ser la edad promedio que las personas suelen acudir a los gimnasios, aunque puede haber personas mayores o menores.

El segmento socioeconómico será medio y alto ya que las actividades que se desarrollarán tendrán un costo medio alto y se constará con una gran variedad de servicios de comodidad que suelen tener precios elevados.

Este segmento deberá tener gran interés hacia el deporte.

4.19 Perfil del consumidor.

El perfil del consumidor para el servicio gimnasio para mujeres en estado prenatal, evidentemente deben ser mujeres que se encuentren es estado de gestación, que suele tener un gran interés en el cuidado y desarrollo durante el embarazo. Se estima que este tipo de consumidor tendrá como motivo principal el realizar este tipo de actividad para lograr que se tenga un mejor desarrollo del bebé y que logren tener un parto natural y con un menor índice de riesgo. La edad promedio para esta actividad debe estar entre los 18 a 30 años aproximadamente, aunque no quedan en exclusión ninguna mujer embarazada.

Otro perfil del consumidor serán mujeres y hombres en general que tengan gran interés por realizar ejercicio y experimentar nuevas formas de ejercitarse y en promedio deberán ser en un rango de edad de 18 a 39 años aproximadamente.

En cuanto a la actividad de todo terreno se deberá tener en cuenta que pueden ser tanto hombres y mujeres sin límites, con gran actitud de superación y con gusto en realizar actividades que requieran un gran esfuerzo físico. De igual manera deberán ser personas con espíritu guerrero y que sean poco sensibles, ya que las actividades a desarrollar tendrán un gran impacto y algo rudas.

4.20 Estrategia de plaza (ubicación).

La forma de dar conocer los gimnasios Today Gym y Prenatal Gym será mediante las redes sociales y redes móviles, con la finalidad de dar a conocer sobre los servicios que se ofrecerán.

Otra forma de dar a conocer el Prenatal Gym es mediante folletos que serán distribuidos en las clínicas particulares de la ciudad, ya que estos suelen ser puntos clave para dar a conocer sobre este gimnasio, debido a que las mujeres en estado prenatal suelen realizar consultas periódicas, y de esta manera podemos captar su atención y crear un interés para el cuidado y desarrollo de su bebé.

Otro punto de concentración podría ser en las unidades deportivas, donde suele haber gran concentración de mujeres que suelen caminar durante su periodo de gestación, y por consiguiente sería un buen lugar para poder captar a este segmento mediante carteles establecido o incluso la interacción personal a través de la explicación de los beneficios que ofrece el realizar ejercicio en estado prenatal, dándoles un folleto con informes detalladamente por si les interesa unirse.

Para las otras actividades del Today Gym estará enfocado en anunciarse en las redes móviles, redes sociales y páginas web ya que suele ser más fácil de difundir.

4.21 Ubicación.

El gimnasio estará ubicado en una esquina, para que las personas que acudan a este puedan tener un mejor acceso y facilidad para entrar. Este gimnasio contará con áreas específicas de ejercicio, las cuales son:

- Prenatal Gym, en donde se desarrollarán las rutinas exclusivamente de las mujeres embarazadas.
- Otra área será exclusiva de actividades de ejercitación arábica en una alberca, es decir desarrollo de actividades acuáticas.
- Existirá un área todo terreno, en la cual se desarrollarán actividades extremas de ejercicio.
- Se tendrá un área de aparatos, en el cual las personas pueden desarrollar sus propias rutinas u ocupar cualquiera de los aparatos ya que este será como un servicio que ofrecerá el gimnasio.
- También se contará con un área para niños, como tipo estancia, para que las madres que no tengan donde dejar a sus hijos se sientan tranquilas.
- Se tendrán áreas de baños y regadera para algunas de las áreas ya mencionadas.

En el gimnasio se manejará un cartel luminoso, el cual sea visible para todos y llame la atención, así como pequeños carteles en los cuales se hará mención de las actividades que se pueden realizar en ese gimnasio.

4.22 Estrategia de publicidad briefing/storyboard/publicidad y promoción (plan de medios).

4.22.1 Publicidad.

La campaña publicitaria que se manejará en el lanzamiento del gimnasio, en base a las características de los servicios que se ofrecen, tendrá un aspecto dinámico, interactivo y extremo, equilibrando el aspecto de salud, relajación e espiritualidad.

Esta campaña transmitirá la diferenciación de los gimnasios cotidianos y la exclusividad de un servicio único y de alta calidad, para poder llegar a nuestro mercado meta.

Por ser lanzamiento de este nuevo gimnasio, se estima que la campaña publicitaria dure aproximadamente 3 meses, con la finalidad de ser conocidos lo más pronto posible y a una gran dimensión.

Posteriormente se harán relanzamiento del gimnasio, a través de nueva publicidad, pero en un periodo menor.

4.22.2 Plan de medios.

Considerando que el gimnasio estará enfocado principalmente a los habitantes de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, hombres y mujeres en un rango de edad de 18 a 40 años, con interés en realizar ejercicio, se consideraron los siguientes medios publicitarios.

Tabla 9 Plan de medios.



Fuente: Elaboración Propia.

El primero está enfocado en la publicidad por medio de pantallas luminosas, se pretenden utilizar las que se encuentran en puntos estratégicos de la ciudad, es decir que tienen mayor concentración de personas que pueden captar este anuncio. Estos serían en la pantalla ubicada en la avenida Insurgentes esquina Juárez e insurgentes con Rojo Gómez. La intención de utilizar estas pantallas luminosas es atraer la atención de las personas y que puedan observar de manera general de que se trata el nuevo gimnasio; es muy importante el contacto visual en el enfoque de gimnasios.

El segundo medio de publicitario está enfocado en la publicidad exterior, por medio de espectaculares, o carteles que se ubicarán en lugares estratégicos como en la plaza comercial “Las Américas” y en la explanada de la Bandera.

Se eligieron estas ubicaciones debido a que este centro comercial al ser el único en la ciudad, por lo cual la mayoría de la población acude con frecuencia a realizar distintas actividades, es decir hay un gran tránsito de personas con frecuencia.

La explanada de la bandera es el centro de atracción de muchos chetumaleños por tradición, acuden los fines de semana a realizar diversas actividades y en ocasiones especiales se celebran eventos donde gran parte de la población acude, y por eso suele ser un lugar transitado. Por otra parte y principal es que en esta parte de la ciudad suelen acudir muchas personas con gran interés en el deporte y esto podría ayudar a motivar a que acudan al gimnasio.

Tiempo en que se utilizará la publicidad será un lapso de tres meses para dar a conocer a las personas nuestro producto; para nuestros clientes presente el producto sin saturarlos de publicidad.

La tercera forma de publicitarnos son los medios electrónicos, mediante la creación de una página web del gimnasio. En la cual se dará a conocer datos sobre la empresa, como son: nuestra misión, visión, valores, historia, descripción de la empresa, descripción de los servicios, ubicación, clases que se imparten, los beneficios de realizar alguna de las actividades que se imparten, horarios de las clases, promociones que se manejan, y servicios secundarios con los que cuentas como deportistas del gimnasio, entre otras.

Esta página tendrá funciones primordiales, como es, el darnos a conocer de una manera más accesible para nuestros clientes, ya que como sabemos muchas personas suelen vivir conectadas en el mundo del internet, y al crear esta página será una manera más fácil y accesible para nuestros clientes, tanto para saber sobre nuevas promociones, nuevos servicios o incluso comentarios que quisieran aportar al gimnasio.

Las redes sociales y redes móviles serán otro medio de difusión para la empresa, entre ellas se considera la creación de una cuenta en Facebook, así como también en Twitter, donde se mantenga una mayor interacción con nuestros clientes dando a conocer promociones, servicios e incluso que se logre una mayor interacción entre los alumnos, compartiendo fotos de las actividades que se estén realizando, eventos entre otros. Estos medios serán difundidos de igual manera en los dispositivos móviles ya que es uno de los medios que más se utilizan en la

actualidad y en la cual la mayoría de los usuarios se encuentran en todo momento y es fácil de difundir la información que se quiera dar.

Se eligieron las redes sociales porque son las más utilizadas por la audiencia, principalmente el mercado objetivo, además de no tener costo alguno por publicitarte en ellas.

El tiempo en que se utilizará esta publicidad será en forma indefinida ya que no tiene ningún costo, es uno de los medios más usados en la actualidad y será el medio donde se tendrá el contacto con nuestro público.

Otro medio publicitario será mediante la revista de la ciudad llamada FOR EVER la cual está dirigida a segmentos medios altos y en ella se encuentran una gran concentración de eventos de sociedad. En ella las empresas de la ciudad suelen hacer su publicidad a través de esta y es una forma viable de poder lograr el alcance de nuestro mercado meta.

Otra forma de publicitarnos será a través de folletos en los cuales se explique detalladamente sobre los servicios que se ofrecen, especialmente de los ejercicios para embarazadas, los cuales se ubicarán en las clínicas particulares, con nutriólogos y ginecólogos, ya que en estos lugares se puede presentar gran concentración de mujeres embarazadas.

4.23 Promoción.

Este gimnasio múltiple estará al alcance de todas las personas, ya que la audiencia seleccionada abarca desde jóvenes, adultos de un rango de edad de 18 a 40 años aproximadamente como principal segmento y en general todas aquellas personas que desean mantenerse activos mediante la realización de algunas de las actividades que el gimnasio ofrecerá.

Al ser un servicio nuevo y al momento de ser lanzado, se considera que para lograr impactar en nuestros posibles consumidores, es necesario ofrecer una serie de promociones con el fin de dar a conocer nuestro servicio esperando que sea del agrado del público en general, pero también incentivar a nuestros posibles clientes con nuestras promociones por atreverse a probar una nueva forma de realizar ejercicio y de esta manera obtener una atención e interés inmediato por parte de ellos.

Entre nuestras opciones de promociones están las siguientes:

✓ Clases prueba.

Al ser un nuevo gimnasio se implementará, como estrategia de lanzamiento una promoción de clase prueba, ya que al poder tomar clases prueba de las actividades impartidas será de mayor interés, incluso poder tomar todas las que quieran con un costo mínimo de \$50 pesos por clase que quieran probar. Tendrá un costo ya que estas clases son exclusivas y no cualquier clase común.

Esta promoción tiene la finalidad de que las personas conozcan de qué tratan estas nuevas formas de ejercitación, logrando el que sea de su agrado y se inscriban y por consiguiente que ellos mismos hagan una publicidad de boca en boca a otras personas sobre las clases.

✓ **5% de descuento en pago puntual.**

Este tipo de promoción se desarrollará con la intención de poder lograr el pago puntual de las mensualidades y a su vez dando una pequeña promoción en su pago puntual.

✓ **Oferta única.**

Se manejará en algunos días que sean temporada baja, ofreciendo un descuento en la inscripción de hasta un 15% si en ese día se llegan a inscribir.

✓ **Trae a un amigo y te descontamos 100 pesos en tu pago.**

Este tipo de promoción estará enfoca a que los alumnos del mismo gimnasio logren llevar a un amigo a inscribirse con la finalidad de aumentar los ingresos y como incentivo de esa persona prolongar su pago hasta de 2 semanas extras.

Nuestras promociones se darán a conocer continuamente en nuestra página de Facebook; como consideramos que es una red virtual que está al alcance de todos y que casi todos utilizan, estaremos anunciando ahí estas promociones que lanzaremos con el fin de tenerlos al día para que se encuentren intrigados y siempre estén interesados por los servicios y sus nuevas promociones o cambios que pudieran haber.

4.24 Estrategia de responsabilidad social de la empresa.

El gimnasio por sí solo, maneja un concepto de responsabilidad social basada en el interés de la salud de los clientes, ya que como se sabe la realización de ejercicio es uno de los principales motivos para tener un ritmo de vida más saludable.

La estrategia de responsabilidad social que el gimnasio manejará será, la realización de una campaña de fomentación del deporte, que se realizará de una a dos veces por año, en la cual se realizará en unidades deportivas como, las canchas del ITCH y la de COJUDEQ. Así como también se pretende realizar un tipo maratón en el boulevard, para que acudan los miembros del gimnasio y para que personas externas que quieran unirse a la difusión de realizar deporte.

De igual manera en esta campaña de difusión deportiva, se realizarán eventos masivos, en los cuales se pueden impartir una clase masiva de prueba, donde los interesados puedan tomar esta clase sin ningún costo y a su vez mencionando aspectos sobre la importancia de realizar ejercicio, como una serie de tips sobre cómo mantenerse, y llevar un control más saludable, adecuado y un mejor calidad de vida.

Otra de la campaña de responsabilidad social estará enfocada en la realización de eventos masivos en los cuales se den regalos a los niños de escasos recursos en el día de reyes; recibiendo este apoyo de todas aquellas personas que quieran formar parte de esta campaña.

Otro aspecto de gran importancia es el cuidado del medio ambiente, motivo por el cual se realizará una campaña basada en la plantación de nuevos árboles, en algunas zonas específicas en las que se pueda realizar. Esto es con la intención de mantener un ecosistemas más vivo y saludable y concientizando a todos sobre la importancia de cuidar el medio ambiente.

Una de las principales actividades que se desarrollarán será la implementación de un espacio de superación personal para las mujeres en estancia prenatal, ya que

esta es una de las etapas en las cuales brindar este espacio de pláticas y cursos de superación personal permitirá dar mayor valor a estas mujeres en esta etapa.

4.25 Estrategia de sustentabilidad.

El cuidado del medio ambiente es de gran importancia para la empresa, por tal motivo se ha considerado el cumplir con todos los requerimiento de ley que sean necesarios para cumplir con este factor de sustentabilidad. Por otra parte la empresa desarrollará estrategias relacionadas con el cuidado del medio ambiente, a través de campañas que logren cubrir con este objetivo.

Una de estas campañas estará enfocada en el cuidado del agua, esto se podría realizar mediante exposiciones de personas especializadas en los temas e invitando a todas las personas interesada en el tema.

Otro aspecto de gran importancia es la reforestación, motivo por el cual se realizará una campaña basada en la plantación de nuevos árboles, en algunas zonas específicas en las que se pueda realizar. Esto es con la intención de mantener un ecosistemas más vivo y saludable y concientizando a todos sobre la importancia de cuidar el medio ambiente.

4.26 Estudio técnico

4.26.1.1 Macrolocalización

Matriz de localización. 1



Estado: QUINTANA ROO

Capital: Chetumal

Municipios: 9

Sector de actividad que más aporta al PIB estatal: Comercio.

Aportación al PIB Nacional: 1.4%

Fuente: internet.

Quintana Roo, es un estado joven, con abundante riqueza natural, convirtiéndolo en uno de los principales destinos turísticos de México y el Caribe. Cuenta con una superficie de 44,705 km² localizándose al sureste del país.

El clima en la entidad es de carácter cálido subhúmedo principalmente, con una temperatura media anual de 26 °C y una precipitación total promedio anual de 1,300 mm¹.

Su población total es de 1,325,578 personas, de las cuales el 49.2% son mujeres y el 50.8% hombres, según el Censo de Población y Vivienda 2010. El 88% de la población se encuentra en áreas urbanas.

Posee 4 aeropuertos, 3 internacionales y 1 nacional. El aeropuerto internacional de Cancún es el segundo más importante del país debido al número de vuelos internacionales y nacionales. Los principales municipios cuentan con aeródromos que prestan el servicio en rutas interestatales. De igual manera destacan 3 puertos principales: Puerto Morelos, Cozumel y Calica en Playa del Carmen. Su infraestructura industrial está conformada por tres Parques Industriales; Puerto Morelos, Chetumal y Felipe Carrillo Puerto, representando con lo anterior un amplio potencial en función de las ventajas competitivas que ofrece el estado que se traducen en la existencia de materias primas, disponibilidad de mano de obra, su posición geográfica y una red logística con más de cinco mil kilómetros de infraestructura carretera.

Tabla 10 Sector de actividades económicas.

Sector de actividad económica
Actividades primarias
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza
Actividades secundarias
Minería
Construcción y Electricidad, agua y gas
Industrias Manufactureras
Actividades terciarias
Comercio, restaurantes y hoteles (Comercio, Servicios de alojamiento temporal y de Preparación de alimentos y bebidas).
Transportes e Información en medios masivos
Servicios financieros e inmobiliarios
Servicios educativos y médicos
Actividades del Gobierno
Resto de los servicios* (Servicios profesionales, científicos y técnicos, Dirección de corporativos y empresas, Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación, Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, y Otros servicios excepto actividades del Gobierno)

FUENTE: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa

4.26.1.2 Microlocalización.

4.26.1.3 Matriz de localización.

Matriz de localización. 2 Proyecto.

MATRIZ DE LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO							
Factor de análisis	Ponderación del factor	Opción 1 ESQUINA MAXUXAC		Opción 2 ESQUINA CENTRO.		Opción 3 INSURGENTES	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Infraestructura	35%	8	2.8	9	3.15	6	2.1
Materia Prima Disponible	20%	8	1.6	8	1.6	5	1
Cercanía de consumidores	12%	5	0.6	3	0.36	8	0.96
Disponibilidad de Mano de Obra	15%	8	1.2	7	1.05	7	1.05
Costos de Insumos	18%	5	0.9	5	0.9	5	0.9
	100%	34	7.1	32	7.06	31	6.01

Fuente: Elaboración propia.

En base a las características del servicio que se ofrecerá (PRENATL GYM & TODAY GYM) se requiere de un área adecuada y espaciosa para ubicar a la empresa. Para ello se tomaron en consideración 3 posibles lugares de ubicación, en la Avenida Maxuxac, Colonia Centro, y Avenida Insurgentes; pero haciendo uso de la matriz de localización expuesta y tomando en base ciertos factores de la misma, nos permitió determinar que el lugar más óptimo para la ubicación de esta empresa sería en la opción 2.

El lugar óptimo para ubicar al gimnasio sería en la Av. Plutarco Elías Calles y Av. Andrés Quintana Roo, Colonia Centro; ya que este lugar se encuentra ubicado en una esquina, lo cual permite la facilidad de ubicar las áreas del gimnasio que se tenían previamente establecidas, y a su vez este lugar cuenta con un tamaño adecuado para ubicar cada uno de los servicios ofrecidos. Por otra parte se considera que este lugar no es muy transitado, lo cual permitirá que en el caso de las mujeres del PRENATL GYM, se sientan tranquilas de acudir al gimnasio sin riesgo alguno.

Por otra parte al estar ubicado en una esquina permitirá tener un mayor espacio de estacionamiento, que es uno de los factores que algunas personas toman en consideración al momento de acudir a un gimnasio; Así como también la Colonia Centro es un punto estratégico, ya que en ella hay mayor concentración de personas y a su vez una mayor factibilidad de que el mercado meta acuda a este gimnasio.

Este lugar tiene una dimensión de 700m², con un área construida de 170 m² y un costo de \$1, 750,000.

4.27 Tecnología y equipo.

4.27.1.1 Equipo deportivo.

Tabla 11 Equipo deportivo.

EQUIPO DEPORTIVO					
Unidades	Descripción			Precio unitario	Precio total
5	Pesa Rusa			90	450
10	Pelota Pilates			190	1,900
20	Tapetes			150	3,000
5	Set mancuernas aeróbicas			430	2,150
5	Balón medincinal 2kg			310	1,550
3	Balon medicinal 4kg			340	1,020
3	Tapetes de foami 8 piezas de 3.11 m2			497	1,491
10	Barra con discos			599	5,990
8	Banco madera			1,200	9,600
10	Jaula herreria			3,300	33,000
5	Discos para barra			400	2,000
4	Pesas acuaticas			120	480
10	Pelota de gel			95	950
10	Mancuernas acuaticas discos			146	1,460
10	Mancuernas acuaticas de triangulo			146	1,460
10	Polainas acuaticas			290	2,900
10	Tiras de flotis			235	2,350
1	Bicicleta			3,199	3,199
2	Caminadoras			5,700	11,400
1	Abcoster			2,289	2,289
1	Gym pack			3,800	3,800
1	Banco para pecho			3,600	3,600
10	Polainas			125	1,250
total					97,289

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se detalla el equipo deportivo que requiere el gimnasio, tanto para el Prenatal Gym , como el TodayGym, haciendo referencia a la cantidad de artículos que se requerirá en el gimnasio, tomando en consideración que es un gimnasio que tendrá cierta exclusividad, la cantidad de alumnos por horario tendrá un máximo de 10 a 12 personas, con la finalidad de brindar un mejor servicio y de calidad; con este dato se hizo la estimación promedio del equipo deportivo que necesitamos para cubrir el servicio.

4.27.1.2 Equipo de oficina.

El gimnasio contará con una oficina, o área de recepción en la cual se hará la labor de recepcionar a las personas que tengan algún interés en el gimnasio o para realizar su inscripción, pagos de mensualidad o alguna otra cuestión en relación a la administración del gimnasio. Para ello se tienen estimado ciertos artículos y equipos que se necesitarán para llevar a cabo estos aspectos administrativos del gimnasio y tener un buen control y funcionamiento del mismo.

Tabla 12 Mobiliario y equipo.

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA			
Unidades	Equipo	Precio unitario	Precio total
1	Escritorio	1,500	1,500
3	Sillas	290	870
1	Lokers	700	700
1	Calculadora	30	30
3	Libreta	22	66
5	Lacipero	5	25
1	Clips	15	15
1	Perforadora	25	25
1	Engrapadora	20	20
1	Lap top	5,000	5,000
1	Refrigerador	3,000	3,000
TOTAL			11,251

Fuente: Elaboración propia.

4.28 Distribución de la planta y equipo.

La planta debe tener:

Salidas y accesos

Para autos de los clientes.

Puertas de entrada y salida.

Pasillos y áreas de circulación

- Pasillos. Circulación de un área a otra.

Facilidades para almacenar:

- En las respectivas áreas deportivas, tendrán suficiente espacio para acomodar los materiales que se utilizan en cada clase.
- Espacio para las cosas de los alumnos dentro de su salón.

Ventilación.

- Para tener una buena ventilación para mayor comodidad de nuestro cliente.

Protección contra incendios,

- Extinguidor.

Facilidades para el personal y clientes.

- Sanitarios
- Vestidores.

4.29 Insumos y materiales.

4.29.1 Insumos.

Las siguientes tablas representan los materiales que se requieren en el Prenatal Gym, y el TodayGym con las actividades que se impartirán en ella, la actividad extrema y acuática.

Para poder brindar una clase se estimó con un número total de 10 personas aproximadamente que es la capacidad estimada para brindar un buen servicio.

Tabla 13 Insumos prenatal.

PRENATAL		
cantidad	Descripción	Precio unitario
10	Pelotas	1,900.00
10	Tapete	750.00
10	Pelota gel	950.00
10	mancuernas	860.00
total		446.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14 Insumos de actividad extrema.

ACTIVIDAD EXTREMA		
Cantidad	Descripción	Precio unitario
5	Cajones	6,000.00
5	barras	2,995.00
10	pesas	900.00
5	jaula	3,300.00
10	tapeptes	994.00
total		1,418.90

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15 Insumos actividad acuática.

ACTIVIDADES ACUATICAS		
Cantidad en Kg.	Descripción	Precio unitario
10	Mancuernas	146.00
10	flotis	2,350.00
10	mancuerna triangulo	1,460.00
10	polaina acuat.	1,460.00
total		541.60

Fuente: Elaboración propia.

4.29.1.1 Total insumos.

Tabla 16 Total insumos requeridos.

Compras de materias primas			2014	2015	2016	2017	2018
		Unidades vendidas/ Mujeres	1,089	1111	1132	1154	1111
Cantidad	Descripción	Precio unitario					
1	PRENATAL	446.00	48,555	49,529	50,503	51,477	49,529
1	ACTIVIDAD EXTREMA	1,418.90	170,426	173,845	177,264	180,684	184,103
1	ACTIVIDADES ACUATIC	541.60	65,052	66,357	67,663	68,968	70,273
	subtotal	2,406.50	284,033	289,731	295,430	301,129	303,905
		Unidades vendidas/ hombres	1201	1225	1249	1273	1298
	DEMANDA HOMBRES						

Fuente: Elaboración propia.

4.29.1.2 Materiales de limpieza que se utilizaran en el gimnasio.

Uno de los aspectos importantes para un gimnasio, requiere de un buen mantenimiento y limpieza del mismo, por lo cual se estimaron ciertos productos que ayudarán a mantener limpio el gimnasio.

Tabla 17 Materiales de limpieza.

MATERIALES Y ARTICULOS DE LIMPIEZA			
Unidades	Equipo	Precio unitario	Precio total
12	javon polvo	23	276
12	pinol	15	180
12	fabuloso	16	192
12	papel de baño	30	360
3	trapeador	30	90
3	escobas	25	75
3	cubetas	20	60
TOTAL			1233

Fuente: Elaboración propia.

4.29.2 Materiales requeridos para ludoteca.

El gimnasio ofrecerá un servicio secundario para las mujeres que tengan hijos y el no tener donde dejarlos sea un impedimento, para ello se tendrá un área para niños en la cual se requieren ciertos artículos ya mencionados.

Tabla 18 Equipo de ludoteca.

Equipo para ludoteca					
Unidades	Descripción			Precio unitario	Precio total
2	Tapetes			497	994
1	Mesa con sillas			1,399	1,399
5	juguetes (variados)			80	400
1	pelotas de plastico 6 piezas			65	65
1	Juegos integrados.			1,500	1,500
4	juegos interactivos			100	400
3	sillones			200	600
Total					5,358

Fuente: Elaboración propia.

4.29.2.1 Materiales de instalación.

Tabla 19 Equipo de instalación.

Equipo instalacion					
Unidades	Descripción			Precio unitario	Precio total
10	ventiladores.			499	4,990
4	ventanas			1,200	4,800
10	lamparas			699	6,990
5	lokera			700	3,500
4	espejos			700	2,800
6	puertas			1,100	6,600
2	rejas.			5,000	10,000
Total					39,680

Fuente: Elaboración propia.

Antes de iniciar con la apertura del negocio, es necesario considerar ciertos materiales que son necesarios para la instalación completa del gimnasio, como lo son los artículos que se presentan en la tabla.

4.29.2.2 Otros gastos.

Es necesario considerar los gastos que formarán parte del gimnasio, pero que no son tangibles, estos se presentan en la tabla.

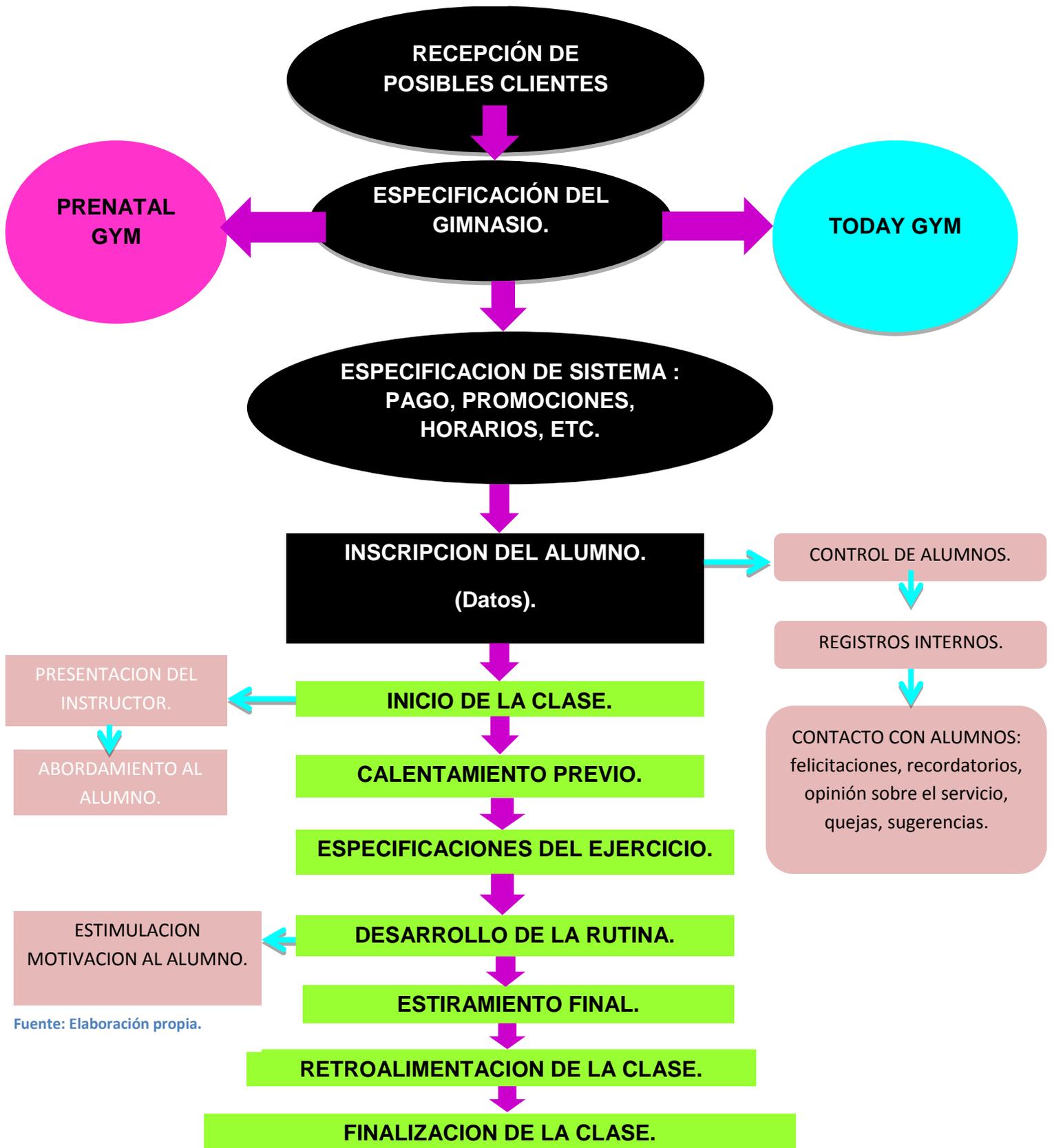
Tabla 20 Otros gastos.

OTROS GASTOS.			
Unidades	DESCRIPCION	ESTIMADO MENSUAL	ESTIMADO ANUAL.
12	LUZ	1000	12000
12	AGUA	300	3600
12	INTERNET	300	3600
2	PUBLICIDAD	3000	6000
TOTAL			25200

Fuente: Elaboración propia.

4.30 Descripción del proceso de servicio del gimnasio.

Diagrama 1 Descripción del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

De manera general, se presenta en este proceso de servicio, la manera en que se desarrollarán las actividades enfocadas al servicio que se presta. Este comienza con la recepción de los posibles clientes que suelen acudir por información sobre el gimnasio, especificando los servicios que se ofrecen en el gimnasio, y por consiguiente las promociones que se manejan, la forma en que se efectúan los pagos, los horarios en los que se efectúan las clases.

Por consiguiente, si el cliente quiere formar parte del gimnasio, se procede a la inscripción del alumno en donde se hace un control del alumno, mediante los registros internos en los cuales se recabarán una serie de datos que sean de control y nos permita tener un mejor contacto, tanto para recordar su fecha de pago, cumpleaños, así como dar alguna información adicional de importancia, los cuales pueden ser suspensión de una clase, apertura de nuevos horarios, nuevas clases, días inhábiles etc.

Ya realizados los pasos de inscripción el alumno acude a la clase, donde se da inicio con la presentación del instructor para que el alumno se sienta en confianza y de igual manera lo conozca. Por consiguiente el instructor deberá abordar al alumno de manera personal para conocer lo que los clientes esperan, es decir cuál es su objetivo por el cual acude al gimnasio, que quiere lograr, ya que de esta manera el instructor conocerá mejor al cliente y brindará lo que requiere.

Posteriormente del inicio de clase se debe realizar un calentamiento previo de estiramiento para evitar lesiones, dar a conocer la rutina que se desarrollará y por consiguiente la realización de la rutina donde se debe motivar al alumno para que realice mejor su ejercicio y finalmente estiramiento para finalizar la clase y poder retroalimentar la clase.

4.31 Cursograma analítico.

El análisis y diseño de sistemas de información es un proceso por el cual se investigan los sistemas que se implementarán en la empresa, con el fin de detectar necesidades que se podrían presentar durante el desarrollo de las actividades y proponer sistemas mejores para un mejor resultado.

Un sistema de información es un sistema que procesa datos, en forma manual o computarizada, para obtener información que puede ser tanto personas, datos, formularios, maquinas, procedimientos, controles, etc. Entre uno de los que se tiene estimado es el de los registros internos que nos permitirá tener un mejor control de los clientes y a su vez detectar posibles necesidades o puntos de vista que los clientes tengan sobre el servicio que se ofrece.

Para lograr esto se requiere de conocer las inquietudes que puedan tener a través del acercamiento a los clientes, brindándoles una confianza e incluso en la página del gimnasio tener un apartado de quejas y sugerencias de manera indirecta.

Entre las herramientas que se utilizará, es el curso grama que se presenta, con la finalidad de mostrar gráficamente los procedimientos que se llevarán a cabo para desarrollar el servicio.

Tabla 21Cursograma analítico.

CURSOGRAMA ANALÍTICO				Operario / Material / Equipo					
Diagrama no. Hoja: 1 de 1				Resumen					
SERVICIO: Gimnasio para embarazadas. Gimnasio: Extremo y actividades acuáticas.				Actividad		Actual	Propuesto	Economía	
				Operación	<input type="checkbox"/>				
Actividad: Ejercicio. Método: actual / propuesto.				Inspección	<input type="checkbox"/>				
				Espera	<input type="checkbox"/>				
Lugar: Chetumal Quintana Roo				Transporte	<input type="checkbox"/>				
				Almacenamiento	<input type="checkbox"/>				
Operario (s):				Ficha no.		Costo			
Compuesto por:				Fecha:		Mano de obra			
Aprobado por:				Fecha:		Material			
				TOTAL					
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo	Actividad					OBSERVACIONES
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recepción de posibles clientes.				X					Recepción.
Especificación del gimnasio.				X					Dar a conocer las dos áreas del gimnasio.
Especificación del sistema.				X					Medio de pago, promociones que se ofrecen, horarios de clases, etc.
Inscripción del alumno.				X					Datos sobre el cliente.
• Control del alumno.					X				Tener un control sobre los alumnos que tenemos.
• Registros internos.				X					Conocer a nuestros clientes.
• Contacto con clientes.					X				Estar pendiente del cliente, felicitarlo, recordatorios, saber su opinión sobre el servicio.
Inicio del servicio.				X					Inicio de la clase.
• Presentación del instructor.				X					El instructor deberá darse a conocer ante los clientes.
• Abordamiento al alumno.				X					El instructor deberá abordar al alumno para conocer lo que espera o quiere lograr.
Calentamiento previo.				X					El instructor debe dar un calentamiento previo antes del inicio de clase para evitar lesiones.

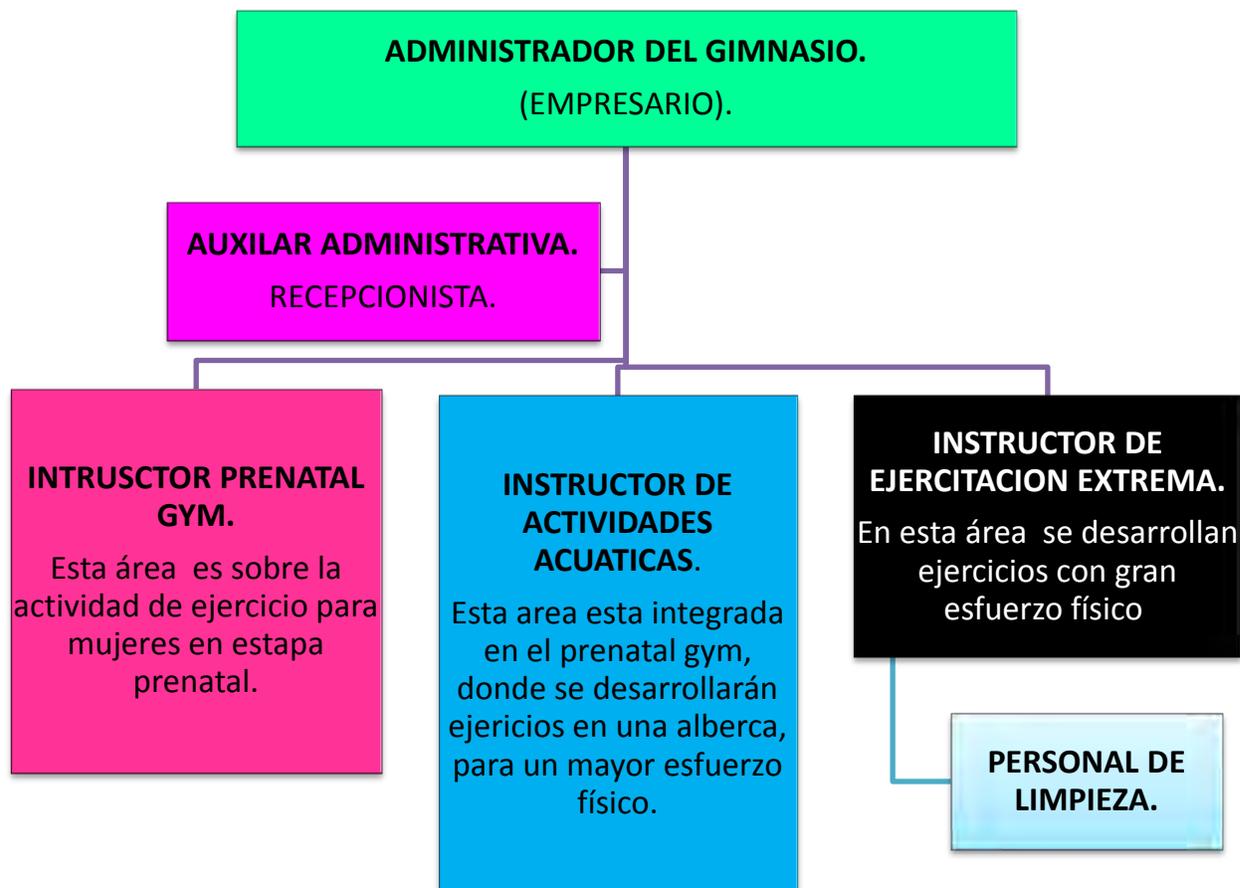
Especificaciones del ejercicio.				X					Dar a conocer la rutina a desarrollar.
Desarrollo de la rutina.				X					Desarrollo de rutina.
<ul style="list-style-type: none"> Estimulación, motivación. 					X				Es parte fundamental, para que los clientes se sientan a gusto y se motiven para tener un mejor desempeño.
Estiramiento final.				X					Al terminar la rutina es necesario realizar un estiramiento final para evitar molestias.
Retroalimentación de la clase.					X				El instructor deberá retroalimentar la clase, hacerle saber cómo trabajaron, y como se desarrolló la rutina.
Finalización de la clase.					X				Terminación.
TOTAL				12	5	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia.

4.32 Organigrama de la empresa, principales funciones de cada puesto y plantilla laboral.

4.32.1.1 Organigrama.

Diagrama 2 Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al giro del negocio y a sus actividades a realizar, se presenta el siguiente organigrama con el personal requerido para su buen funcionamiento de la empresa, siendo lo adecuado y sin descuidar el servicio que se brindará (véase en diagrama 2).

Se requiere de un administrador del gimnasio, el cual será el empresario que desarrollará la funcionalidad del gimnasio, los puestos y cargos a desarrollar, así como el establecimiento de horarios, número de clases, la administración, control, lo sueldos y todos los aspectos a cubrir.

El auxiliar administrativo tendrá la función de ser un apoyo para el administrador, a su vez tendrá la función de recepcionista, en la cual dará a conocer las actividades, precios, horarios, y todos los servicios que se ofrecen. Por otra parte será la persona que llevará el control de los alumnos, a través de una base de datos.

Por otra parte los instructores, tendrán la función del desarrollo de rutinas, abordar al alumno, cubrir con sus requerimientos.

4.32.1.2 *Plantilla laboral.*

Tabla 22 Plantilla laboral.

Puesto	Número de plazas	Salario estimado. Mensualmente.
Administración <ul style="list-style-type: none">• Administrador del gimnasio (empresario).• Auxiliar administrativo (repcionista).	1 1	3,000
Área deportiva. <ul style="list-style-type: none">• Instructor Prenatal Gym.• Instructor de la clase acuática.• Instructor de la clase extrema.	1 1 1	5,000 5,000 5,000
Área de limpieza y mantenimiento. <ul style="list-style-type: none">• Personal de limpieza.	2	2,000

Fuente: Elaboración propia.

AREA ADMINISTRATIVA.

Tabla 23 área administrativa.

ESCOLARIDAD:	Licenciatura sistemas comerciales.
SEXO:	Indistinto.
EXPERIENCIA:	1 año.
EDAD:	25 a 35 años.
ESTADO CIVIL:	Indistinto
TIPO DE TRABAJO:	Administrativo, ventas, etc.
DURACION:	De 8 a 10 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES:	Sus funciones son: administrar, controlar, organizar, planificar, manejar estrategias, horarios y todas las actividades del gimnasio para su adecuada funcionalidad.

Fuente: elaboración propia.

Auxiliar administrativo y recepcionista.

Tabla 24 Auxiliar administrativo.

ESCOLARIDAD:	Licenciatura administración.
SEXO:	Indistinto.
EXPERIENCIA:	1 año.
EDAD:	25 a 35 años.
ESTADO CIVIL:	Indistinto
TIPO DE TRABAJO:	Administrativo, ventas.
DURACION:	De 8 a 10 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES:	Sus funciones son: función auxiliar del administrador, difundir información, recepcionar a las personas, manejo de datos internos, y control de pagos de mensualidades.

Fuente: Elaboración propia.

Área deportiva.

Tabla 25 Área deportiva.

ESCOLARIDAD:	Certificación en yoga, Pilates o ejercitación durante el embarazo.
SEXO:	Mujer.
EXPERIENCIA:	1 año.
EDAD:	23 a 35 años.
ESTADO CIVIL:	Indistinto
TIPO DE TRABAJO:	Instructora para desarrollo de clase.
DURACION:	De 5 a 6 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES:	Sus funciones son: desarrollo de rutinas para mujeres embarazadas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26 Área acuática.

AREA ACUATICA.

ESCOLARIDAD:	Certificación en ejercitación acuática.
SEXO:	Mujer.
EXPERIENCIA:	1 año.
EDAD:	23 a 35 años.
ESTADO CIVIL:	Indistinto
TIPO DE TRABAJO:	Instructora para desarrollo de clase.
DURACION:	De 5 a 6 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES:	Sus funciones son: desarrollo de rutinas de ejercitación acuática, aeróbicas y de relajación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27 Área extrema.

AREA TODO TERRENO.

ESCOLARIDAD:	Certificación en Crossfit, Insanity u otras actividades de alto rendimiento.
SEXO:	Hombre.
EXPERIENCIA:	1 años.
EDAD:	23 a 35 años.
ESTADO CIVIL:	Indistinto
TIPO DE TRABAJO:	Instructora para desarrollo de clase.
DURACION:	De 5 a 6 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES:	Sus funciones son: desarrollo de rutinas altamente extremas y de gran esfuerzo físico.

Área de limpieza y mantenimiento.

Tabla 28 Área limpieza y mantenimiento.

ESCOLARIDAD:	Secundaria.
SEXO:	Mujer.
EXPERIENCIA:	1 año.
EDAD:	23 a 35 años.
ESTADO CIVIL:	Indistinto
TIPO DE TRABAJO:	Limpieza y mantenimiento.
DURACION:	De 5 a 6 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES:	Sus funciones son: limpieza general del gimnasio, barrer, trapear, sacudir, desinfectar, entre otras.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29 Mantenimiento y limpieza.

ESCOLARIDAD:	Secundaria.
SEXO:	Mujer.
EXPERIENCIA:	1 año.
EDAD:	23 a 35 años.
ESTADO CIVIL:	Indistinto
TIPO DE TRABAJO:	Limpieza y mantenimiento.
DURACION:	De 5 a 6 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES:	Sus funciones son: limpieza general del gimnasio, barrer, trapear, sacudir, desinfectar, entre otras.

Fuente: Elaboración propia.

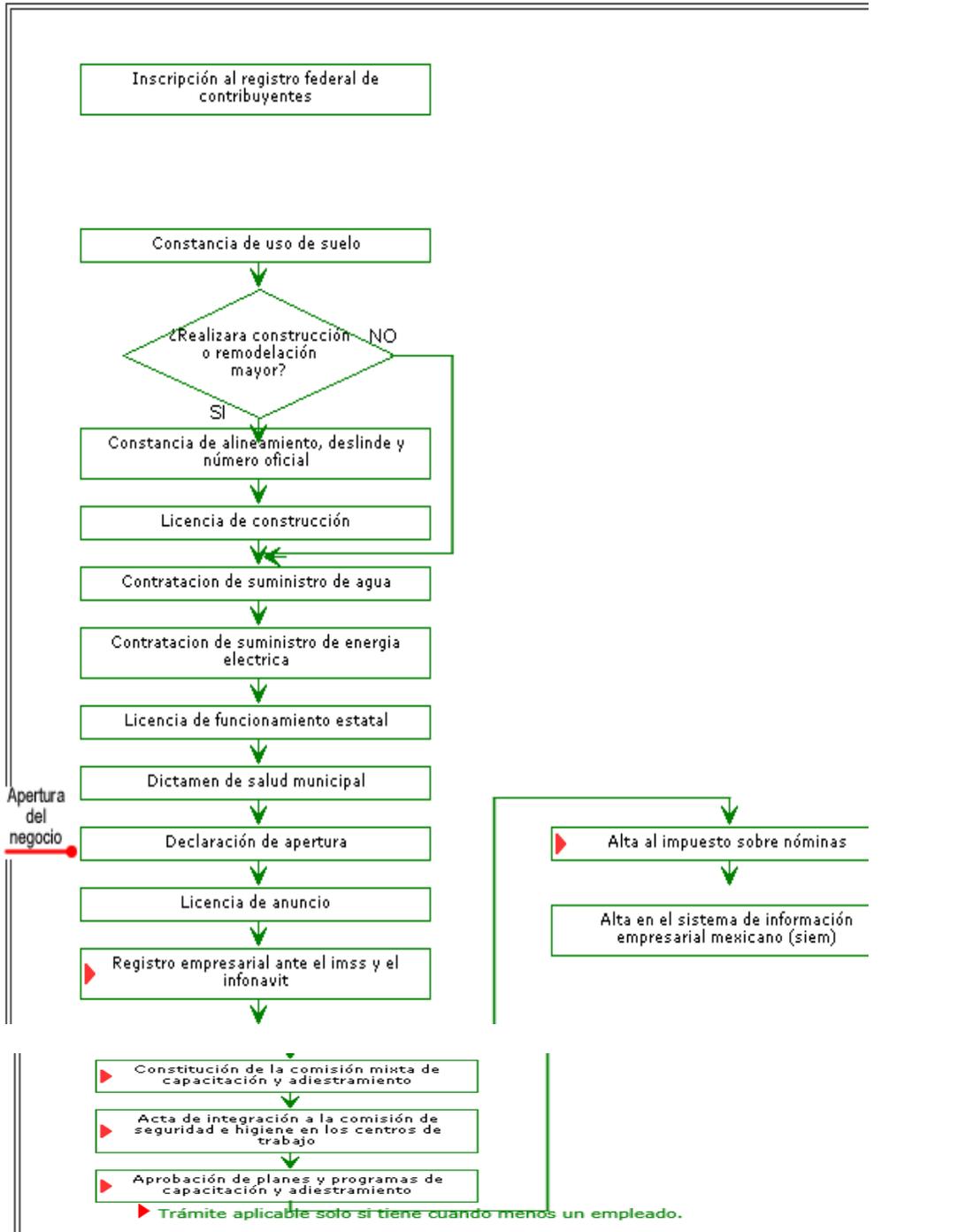
4.33 Aspectos legales, administrativos y ambientales.

Diagrama 3 Aspectos legales.

Trámites obligatorios para constituir o iniciar un negocio en:

Othon p blanco, Quintana roo

De : 949103 : SERVICIOS PRIVADOS DE ENSEÑANZA DE GIMNASIA Y ARTES MARCIALES



4.34 Estudio económico.

4.34.1 Total Inversión fija.

En la inversión fija total podemos presenciar los activos tangibles e intangibles que el gimnasio requiere para su iniciación o puesta en marcha.

Tabla 30 inversión fija total.

Concentrado de la inversión total: fija, diferida y capital de trabajo del proyecto			
Concepto			Costo Total
Activos tangibles			
Terreno y construcciones especiales			1,890,300
Equipo deportivo			97,289
Mobiliario y equipo de oficina			11,251
Equipo de instalacion			23,997
Mobiliario y equipo de ludoteca			5,358
Subtotal			2,028,195
Activos intangibles			
Organización y puesta en marcha			25,000
Licencias y permisos			35,000
Subtotal			60,000
Activos tangibles e intangibles			2,088,195
Efectivo en caja y bancos			50,000
TOTAL DE ACTIVOS			2,138,195

Fuente: Elaboración propia.

a) *Inversión fija.*

Tabla 31 Inversión fija.

Terrenos y edificios			
Unidades	Descripción	Precio unitario	Precio total
700	Terreno	1,929	1,350,300
1,000	Construcción	500	500,000
20	Instalaciones especiales	2,000	40,000
Total			1,890,300

Fuente: Elaboración propia.

b) Inversión diferida.

La inversión diferida del gimnasio representa las inversiones en activos intangibles, los cuales pueden ser activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos, necesarios de igual manera que el activo fijo para el inicio de las actividades del gimnasio.

Tabla 32 inversión diferida.

Activos intangibles				
Organización y puesta en marcha				25,000
Licencias y permisos				35,000
Subtotal				60,000

Fuente: Elaboración propia.

c) Depreciación y amortización.

La depreciación y amortización representa un gasto que permite al gobierno generar un beneficio tributario y se justifica por la pérdida de valor original por el desgaste físico debido al uso de los activos fijos despreciables, tales como maquinaria y equipo, entre otros. Esto realmente no representa un desembolso de dinero, es decir que con este gasto se disminuye el monto de los impuestos lo que le permite a la empresa ahorrar para reponer el activo después de que se ha desgastado.

En el artículo 216 se encuentra la “Ley de Impuesto Sobre la Renta” que nos habla sobre la depreciación y amortización que es deducible de la renta obtenida, el costo de adquisición o fabricación de los bienes aprovechados por el contribuyente, para la generación de la renta computable, de acuerdo a lo dispuesto en este artículo.

Tabla 33 depreciación y amortización.

	Inversión inicial	Tasa de depreciación y amortización	2014	2015	2016	2017	2018
Depreciaciones para el servicio							
Equipo Deportivo	97,289	10%	9,729	9,729	9,729	9,729	9,729
Depreciación para administración							
equipo de oficina	11,251	10%	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125
Total de depreciaciones	108,540		10,854	10,854	10,854	10,854	10,854
Amortizaciones							
organización y puesta en marcha	25,000	10%	2500	2500	2500	2500	2500
licencias y permisos	35,000	10%	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Total de amortizaciones	60,000		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Total depreciaciones y amortizaciones	168,540		16,854	16,854	16,854	16,854	16,854

Fuente: Elaboración propia.

d) Capital de trabajo.

El capital de trabajo para el gimnasio representa el dinero que requiere para comenzar a realizar cada uno de los servicios que se pretenden brindar. La inversión en capital de trabajo es una inversión en activos circulantes y pasivos circulantes, permitiéndole operar durante un ciclo productivo, dicha inversión debe garantizar la disponibilidad de recursos para la compra de materiales e insumos para cubrir costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación del dinero.

Tabla 34 activos circulantes.

Concepto	0	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO CIRCULANTE.						
Caja y bancos.	50,000	45,445	46,699	47,984	49,299	50,403
cuentas por cobrar		179,079	189,979	201,271	209,256	217,480
inventarios		23,669	24,144	24,619	25,094	25,325
materiales de servicio		23,669	24,144	24,619	25,094	25,325
Pasivo circulantes						
cuentas por pagar		23,669	24,144	24,619	25,094	25,325
Capital de Trabajo	50,000	224,524	236,678	249,254	258,555	267,884
Incremento del capital de trabajo	0	174,524	12,154	12,576	9,301	9,329

Fuente: Elaboración propia.

4.34.2 Determinación de costos y gastos.

De acuerdo al análisis de costos y gastos se estima que los costos se refieren a un desembolso de dinero del que se espera obtener un beneficio, mientras que el gasto es un desembolso cuyo beneficio ya se obtuvo.

Dicho análisis permite la toma de decisiones correctas, además de que son importantes para su crecimiento y su desarrollo económico empresarial. De tal manera que para determinar los costos y gastos en los que incurriría en el gimnasio y se realizó un presupuesto por cada rubro, entre los que resaltan: los de servicio, administrativos.

a) Análisis de costos y gastos.

Tabla 35 análisis de costos y gastos.

	2014	2015	2016	2017	2018
Sueldos y salarios	\$ 43,200.00	\$ 44,884.80	\$ 46,635.31	\$ 48,454.08	\$ 50,343.79
Internet	3600	\$ 3,744.00	\$ 3,893.76	\$ 4,049.51	\$ 4,211.49
Servicios Contables	\$ 3,000.00	\$ 3,120.00	\$ 3,244.80	\$ 3,374.59	\$ 3,509.58
Otros Gastos publicidad	6000	\$ 6,240.00	\$ 6,489.60	\$ 6,749.18	\$ 7,019.15
Mantenimiento	\$ 225.02	\$ 229.52	\$ 234.11	\$ 238.79	\$ 243.57
Depreciación	\$ 10,854.00	\$ 10,854.00	\$ 10,854.00	\$ 10,854.00	\$ 10,854.00
	\$ 66,879.02	\$ 69,072.32	\$ 71,351.58	\$ 73,720.16	\$ 76,181.58

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36 gastos directos.

	2014	2015	2016	2017	2018
GASTOS DIRECTOS.					
Materias primas	284,033	289,731	295,430	301,129	303,905
sueldos y salarios	216,000	224,424	233,177	242,270	251,719
GASTOS INDIRECTOS					
Materiales y artículos de limpieza	1,233	1,282	1,334	1,387	1,442
Energía eléctrica	12,000	12,480	12,979	13,498	14,038
Agua	3,600	3,744	3,894	4,050	4,211
Depreciación	9,729	9,729	9,729	9,729	9,729
Amortización	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Mantenimiento	12,746	13,001	13,261	13,526	13,796
TOTAL	545,340	560,391	575,803	591,589	604,842

Fuente: Elaboración propia.

b) Integración de costos fijos.

La integración de costos fijos está dada por los costos en los que incurriría en el desarrollo de brindar los servicios y estos deben considerarse como costos que no suelen tener variaciones y que no están sujetos a cambios por número de servicios prestados.

Tabla 37 integración de costos fijos.

	2014	2015	2016	2017	2018
COSTOS VARIABLES	545,340	560,391	575,803	591,589	604,842
Costos del servicio	545,340	560,391	575,803	591,589	604,842
COSTOS FIJOS	502,161	460,060	410,010	350,626	280,290
Costos del servicio (equipo deportivo)	97,289	101,181	105,228	109,437	113,814
Gastos de administración.	\$ 66,879.02	\$ 69,072.32	\$ 71,351.58	\$ 73,720.16	\$ 76,181.58
Gastos financieros	337,993	289,808	233,430	167,469	90,294
COSTOS TOTALES	545,340	560,391	575,803	591,589	604,842
UNIDADES A PRODUCIR	1,089	1,111	1,132	1,154	1,111
COSTOS UNITARIOS.	501	505	508	513	545

Fuente: Elaboración propia.

c) Integración de costos variables.

Los costos variables a los que incurriría de igual manera el gimnasio, son lo contrario de los costos fijos, ya que estos si tienen cierta dependencia importante con los servicios que se brindan.

Tabla 38 Costos variables.

	2014	2015	2016	2017	2018
COSTOS VARIABLES	545,340	560,391	575,803	591,589	604,842
Costos del servicio	545,340	560,391	575,803	591,589	604,842

Fuente: Elaboración propia.

d) Integración costos totales.

Dentro de la visión general, el costo total es la suma del costo fijo total con el costo variable total, de tal manera que el costo total de ambos dividido entre las unidades a producir determina el costo unitario del servicio.

Tabla 39 costos variables.

	2014	2015	2016	2017	2018
COSTOS VARIABLES	545,340	560,391	575,803	591,589	604,842
Costos del servicio	545,340	560,391	575,803	591,589	604,842
COSTOS FIJOS	502,161	460,060	410,010	350,626	280,290
Costos del servicio (equipo deportivo)	97,289	101,181	105,228	109,437	113,814
Gastos de administración.	\$ 66,879.02	\$ 69,072.32	\$ 71,351.58	\$ 73,720.16	\$ 76,181.58
Gastos financieros	337,993	289,808	233,430	167,469	90,294
COSTOS TOTALES	545,340	560,391	575,803	591,589	604,842
UNIDADES A PRODUCIR	1,089	1,111	1,132	1,154	1,111
COSTOS UNITARIOS.	501	505	508	513	545

Fuente: Elaboración propia.

4.35 Necesidades de financiamiento.

e) Financiamiento de la inversión inicial.

El gimnasio Prenatal Gym & Today Gym requiere de un financiamiento inicial para poder poner en marcha el gimnasio, desarrollando las rutinas y para que esto sea posible se requiere de materiales y artículos que son necesarios para dar inicio y por tal motivo se requiere de una inversión inicial que se realizará mediante un financiamiento que se estimó con un monto de \$1, 988,195.00.

f) Cálculo del costo financiero.

El costo de financiamiento se encuentra estimado por un 17% de tasa de interés anual sobre el crédito bancario, dicho financiamiento se pagará durante los próximos 5 años desde el inicio de las operaciones del Gym.

El porcentaje del interés sobre el crédito bancario adquirido es determinado de acuerdo a los saldos netos de cada pago anual, para realizar los costos financieros es necesario los siguientes datos.

Tabla 40 crédito bancario.

Crédito bancario	1,988,195
Duración (años)	5 años
Interés anual	17.00%

Fuente: Elaboración propia.

g) Tabla de amortización del financiamiento.

La tabla representa el proceso en el que la empresa planea cancelar la deuda total del crédito bancario adquirido, esto permitiendo ponderar los posibles flujos de caja que se tendrían considerando el pago de intereses de la deuda anual.

Tabla 41 periodo de pago bancario.

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	0 (inicio)	1	2	3	4	5
Anualidad		621,438	621,438	621,438	621,438	621,438
Intereses		337,993	289,808	233,430	167,469	90,294
Amortización		283,445	331,630	388,008	453,969	531,144
Total amortizado		283,445	615,075	1,003,083	1,457,051	1,988,195
Saldo	1,988,195	1,704,750	1,373,120	985,112	531,144	0

Fuente: Elaboración propia.

4.35.1.1 Determinación de la TEMAR o costo de capital.

Tabla 42 TEMAR.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	IMPORTE	%	COSTO REAL	COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL
CREDITO BANCARIO	1,988,195	92.98%	11.05%	10.27%
APORTACION DE SOCIOS	150,000	7.02%	30.82%	2.16%
TOTAL	2,138,195	100%		12.44%

Fuente: Elaboración propia.

Se sabe que el Costo Ponderado de Capital conviene tratarse para la nueva financiación que se origina cuando la empresa evalúa nuevas alternativas de inversión. También es importante recordar que los intereses originados por la deuda, son deducibles de impuestos y que, por lo tanto, el costo de la deuda debe reducirse con el ahorro de impuestos que genera en caso de producirse utilidades operacionales.

El Gym solicita un crédito bancario de \$1, 988,195.00 a una tasa del 17%. Como se observa en el cuadro anterior, se sabe que éste proyecto debe obtener un retorno (tasa de rentabilidad) igual o mayor al 12.44% si quiere cubrir las expectativas de rentabilidad que sus diferentes agentes de financiación esperan. Deben recordar que el costo financiero de cada fuente del Gym es el retorno o utilidad esperado por cada proveedor de recursos de capital. Por lo cual el Gym debe de obtener el monto de \$1, 988,195.00 por la inversión realizada.

4.35.1.2 Determinación del punto de equilibrio.

Tabla 43 Punto de equilibrio.

CONCEPTO/AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018
VENTA EN UNIDADES	2,148,948	2,279,747	2,415,247	2,511,073	2,609,766
PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 500.92	\$ 504.62	\$ 508.50	\$ 512.55	\$ 544.65
VENTAS NETAS	\$ 1,076,455,180.40	\$ 1,150,411,173.02	\$ 1,228,149,073.39	\$ 1,287,056,244.97	\$ 1,421,406,606.67
(-) COSTOS VARIABLES	\$ 545,340.27	\$ 560,391.28	\$ 575,802.85	\$ 591,588.99	\$ 604,841.64
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 1,075,909,840.13	\$ 1,149,850,781.74	\$ 1,227,573,270.54	\$ 1,286,464,655.98	\$ 1,420,801,765.03
(-) COSTOS FIJOS	\$ 502,161.17	\$ 460,060.42	\$ 410,009.74	\$ 350,626.15	\$ 280,290.35
UNIDAD ANTES DE ISR Y PTU	\$ 1,075,407,678.96	\$ 1,149,390,721.32	\$ 1,227,163,260.80	\$ 1,286,114,029.82	\$ 1,420,521,474.68
P.E. MILES DE \$	\$ 502,415.70	\$ 460,284.64	\$ 410,202.06	\$ 350,787.39	\$ 280,409.67
PRECIOS DE VENTA UNITARIOS	\$ 500.92	\$ 504.62	\$ 508.50	\$ 512.55	\$ 544.65
P.E. DE UNIDADES	\$ 1,002.98	\$ 912.14	\$ 806.69	\$ 684.39	\$ 514.84
COSTOS VARIABLES UNITARIOS	\$ 0.25	\$ 0.25	\$ 0.24	\$ 0.24	\$ 0.23
VENTAS P.E.	\$ 502,415.70	\$ 460,284.64	\$ 410,202.06	\$ 350,787.39	\$ 280,409.67
(-) COSTOS VARIABLES	\$ 254.53	\$ 224.22	\$ 192.32	\$ 161.24	\$ 119.32
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 502,161.17	\$ 460,060.42	\$ 410,009.74	\$ 350,626.15	\$ 280,290.35
(-) COSTOS FIJOS	\$ 502,161.17	\$ 460,060.42	\$ 410,009.74	\$ 350,626.15	\$ 280,290.35
UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU	\$ -				

Fuente: Elaboración propia.

Entre más bajo sea el punto de equilibrio, son mayores las probabilidades de que en el proyecto obtenga utilidades y menor el riesgo de que incurra en pérdidas. El Calculo que aparece en la tabla anterior se realizó a partir de descomponer los costos en fijos y variables.

Los costos fijos permanecen constantes, independientemente del volumen de producción. Los costos variables guardan relación directa con el volumen de producción.

Los cálculos se realizaron con datos anuales al momento de efectuar las operaciones para obtener el punto de equilibrio.

4.35.1.3 Integración de los estados financieros proyectados.

Tabla 44 Balance general.

Concepto	0 (año 2013)	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVOS						
Activo Circulante						
Efectivo en caja de banco	\$ 50,000.00	\$ 581,309.01	\$ 796,633.86	\$ 1,018,972.31	\$ 1,213,035.11	\$ 1,390,729.52
Inventarios		\$ 23,669.38	\$ 24,144.28	\$ 24,619.18	\$ 25,094.08	\$ 25,325.42
Cuentas X cobrar		\$ 179,079.03	\$ 189,978.91	\$ 201,270.55	\$ 209,256.07	\$ 217,480.50
Sub Total	\$ 50,000.00	\$ 784,057.42	\$ 1,010,757.05	\$ 1,244,862.04	\$ 1,447,385.26	\$ 1,633,535.44
Activos Fijos						
Terreno	\$ 1,350,300.00	\$ 1,350,300.00	\$ 1,350,300.00	\$ 1,350,300.00	\$ 1,350,300.00	\$ 1,350,300.00
Edificios	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00
Instalaciones específicas	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Maquinaria y equipo deportivo	97,289	97,289	97,289	97,289	97,289	97,289
Mob. Y Equipo de oficina	\$ 11,251.00	\$ 11,251.00	\$ 11,251.00	\$ 11,251.00	\$ 11,251.00	\$ 11,251.00
Mob. Y Equipo de venta y distribución	\$ 5,358.00	\$ 5,358.00	\$ 5,358.00	\$ 5,358.00	\$ 5,358.00	\$ 5,358.00
(-) Amortización						
Sub Total	\$ 2,004,198.00					
Activo diferido:						
Gastos de organización	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
Licencias y permisos	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
(-) Amortización		\$ 6,000.00	\$ 12,000.00	\$ 18,000.00	\$ 30,000.00	\$ 48,000.00
Sub Total	\$ 60,000.00	\$ 54,000.00	\$ 48,000.00	\$ 42,000.00	\$ 30,000.00	\$ 12,000.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 2,114,198.00	\$ 2,842,255.42	\$ 3,062,955.05	\$ 3,291,060.04	\$ 3,481,583.26	\$ 3,649,733.44
PASIVOS						
Pasivo a corto plazo:						
Cuentas X pagar		\$ 23,669.38	\$ 24,144.28	\$ 24,619.18	\$ 25,094.08	\$ 25,325.42
ISR por pagar		\$ 438,387.92	\$ 495,673.02	\$ 557,342.47	\$ 608,347.70	\$ 665,165.88
PTU por pagar		\$ 125,253.69	\$ 141,620.86	\$ 159,240.70	\$ 173,813.63	\$ 190,047.40
Sub Total		\$ 587,311.00	\$ 661,438.16	\$ 741,202.35	\$ 807,255.41	\$ 880,538.71
Pasivo a largo plazo:						
Credito bancario	\$ 1,988,195.00	\$ 1,704,750.24	\$ 1,373,119.87	\$ 985,112.33	\$ 531,143.51	\$ -
Sub Total	\$ 1,988,195.00	\$ 1,704,750.24	\$ 1,373,119.87	\$ 985,112.33	\$ 531,143.51	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 1,988,195.00	\$ 2,292,061.24	\$ 2,034,558.02	\$ 1,726,314.68	\$ 1,338,398.92	\$ 880,538.71
CAPITAL CONTABLE						
Capital social	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00
Resultado de ejercicio		\$ 413,337.19	\$ 467,348.84	\$ 525,494.33	\$ 573,584.98	\$ 627,156.41
Resultados ejercicios anteriores			\$ 413,337.19	\$ 880,686.03	\$ 1,406,180.35	\$ 1,979,765.33
TOTAL CAPITAL CONTABLE	\$ 150,000.00	\$ 563,337.19	\$ 1,030,686.03	\$ 1,556,180.35	\$ 2,129,765.33	\$ 2,756,921.74
PASIVO + CAPITAL CONTABLE	\$ 2,138,195.00	\$ 2,855,398.42	\$ 3,065,244.05	\$ 3,282,495.04	\$ 3,468,164.26	\$ 3,637,460.44

Fuente: Elaboración propia.

Se tiene el conocimiento que el Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias presenta los ingresos y egresos efectuados por una entidad económica durante un periodo determinado de tiempo, valuados y presentados de acuerdo a los principios de contabilidad, así como la diferencia resultante, ya sea utilidad o pérdida. Es por ello que se efectuó una integración de los Estados Financieros proyectados, esto quiere decir qué se desea conocer, cuáles serán los activos y pasivos durante un periodo de tiempo el cual se estipuló anteriormente qué la proyección sería a 5 años.

Los ingresos y egresos del Gym se resumen en el Estado de Resultados. Es decir, el Estado de Resultados es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio. Cómo se puede observar en el Estado de Resultados proyectado, existen diversas variaciones que son originadas por la depreciación y la amortización generando gastos sustanciales que incrementan con el tiempo. A su vez el Estado de Ejercicio denota cuentas positivas lo cual indica que el proyecto es viable, y el mismo no presenta problemáticas en el financiamiento.

4.36 Estudio y evaluación financiera.

4.36.1 Flujos netos de efectivo.

En este caso, el flujo neto de efectivo comprende la utilidad neta proyectada durante un periodo de 5 años y los montos correspondientes al pago por amortización y depreciación de los activos de la empresa, además de cargos financieros por préstamos crediticios, ya que el proyecto como se mencionó anteriormente no será realizado con recursos propios en su totalidad, ya que incurrirá a un crédito bancario.

Tabla 45 Utilidad neta.

Concepto	0	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad Neta		\$ 688,895	\$ 778,915	\$ 875,824	\$ 955,975	\$ 1,045,261
(+) Depreciación y Amortización		\$ 16,854	\$ 16,854	\$ 16,854	\$ 16,854	\$ 16,854
(+) Recuperación del capital de trabajo						\$ 267,884
(+) Recuperación del activo fijo						\$ 2,004,198
(-) Inversión inicial	2,138,195					
(-) Pago de crédito		\$ 283,445	\$ 331,630	\$ 388,008	\$ 453,969	\$ 531,144
(-) Incremento de capital de trabajo		\$ 174,524	\$ 12,154	\$ 12,576	\$ 9,301	\$ 9,329
Flujos netos de efectivo	- 2,138,195	\$ 247,780	\$ 451,984	\$ 492,094	\$ 509,559	\$ 2,793,724

Fuente: Elaboración propia.

4.36.2 Valor actual neto (VAN).

El VAN compara en el tiempo cero del proyecto las ganancias esperadas contra los desembolsos necesarios para producirlas y la tasa que se utiliza para descontar los flujos de fondos, es la rentabilidad mínima aceptable en este caso la tasa que se utilizó es el resultado de CPPC= 12.44 %,en donde el resultado, dará como criterio de decisión una comparación entre los ingresos y gastos que se han tenido a través del periodo de análisis en este caso los 5 años proyectados, trasladando hacia el año de inicio del proyecto, siendo el criterio de decisión en este caso:

Tabla 46 Determinación Van

inversion inicial		2,138,195					
CPPC =		12.44%					
(-) Incremento de capital de trabajo			\$ 174,524	\$ 12,154	\$ 12,576	\$ 9,301	\$ 9,329
Flujos netos de efectivo	-	2,138,195	\$ 247,780	\$ 451,984	\$ 492,094	\$ 509,559	\$ 2,793,724

Fuente: Elaboración propia.

$VAN = (CPPC, FNE_{2014}:FNE_{2019}) - Inv. Ini.$

$VAN = (12.44\%, -2,138,195.:2,793,724) - 2,138,195$

$VAN = 2,138,195$

Para poder realizar el cálculo de manera más precisa este se realiza en el programa Microsoft Excel.

Como el resultado del Valor Actual Neto (VAN) es una cantidad positiva y mayor a cero significa que la inversión tiene una tasa de rendimiento mayor que la tasa de

descuento elegida, es decir que son mayores que el 12.44 % utilizada en este caso, en consecuencia este proyecto es aceptado.

4.36.2.1 Valor Actual Neto Equivalente (VANE).

El VANE del gimnasio de arroja como resultado 184, 908.00 esto significa que es mayor a cero para efecto de este proyecto se acepta, lo cual quiere decir que los \$10,034,419.00 del Valor Presente Neto equivalen a flujos anuales de \$1774,066.00 aplicando la tasa de interés de 11.56% durante los 10 años, suponiendo que es un costo homogéneo que se va a repetir a lo largo del tiempo.

4.36.2.2 Tasa interna de rendimiento (TIR).

Es un instrumento de evaluación que sirve como base para el gimnasio, para determinar el rendimiento de su inversión, basándose en los flujos netos de efectivo. Es la tasa de descuento que hace al VAN igual a cero, igualando a la suma de sus flujos descontados a la inversión inicial, es decir que las entradas de fondos actuales sean iguales al valor de las salidas.

$$\text{TIR: Inv. Inicial} - \text{FNE } 1 / (1+i)^1 + \text{FNE } 2 / (1+i)^2 + \dots + \text{FNE } n / (1+i)^n$$

Al realizar la ecuación se obtiene un TIR de 21% y en relación al TMAR de 12.44 %, se puede concluir que es conveniente realizar el proyecto de inversión del gimnasio, ya que TIR resultó ser mayor que la TMAR, en otras palabras el rendimiento es mayor que el mínimo fijado como aceptable.

4.36.3 Razón beneficio / costo (B/C) o índice de rentabilidad.

4.36.3.1 Tasa de rendimiento inmediata (TRI).

Tabla 47 TRI

Periodo.	año.	FNE	TSR
1	2014	\$ 247,780.50	11.59%
2	2015	\$ 451,984.23	21.14%
3	2016	\$ 492,094.41	23.01%
4	2017	\$ 509,559.12	23.83%
5	2018	\$ 2,793,724.31	130.66%

Fuente: Elaboración propia.

Es la tasa de rentabilidad del producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje.

Como se puede observar el porcentaje de la TRI tiende a tener una alza año con año, esto significa que la empresa tiene la capacidad de poder reinvertir nuevamente un porcentaje considerable que le permite tener un beneficio excedente.

4.36.3.2 Periodo de recuperación de la inversión (PRI).

Tabla 48 PRI

Periodo	AÑO	FNE	FNE Acumulado
Variacion del FNE según escenario			
Inventario Inicial Neto		-\$ 2,138,195.00	
1	2014	\$ 247,780.50	\$ 247,780.50
2	2015	\$ 451,984.23	\$ 699,764.73
3	2016	\$ 492,094.41	\$ 1,191,859.13
4	2017	\$ 509,559.12	\$ 1,701,418.25
5	2018	\$ 2,793,724.31	\$ 4,495,142.56

Fuente: Elaboración propia.

4.36.3.3 Índice de rendimiento contable (IRC).

La IRC es el beneficio obtenido en el primer año entre los gastos del año de inversión inicial, esto es:

IRC= $\frac{\text{promedio de los FNE}}{\text{Inversión inicial/2}}$

Aplicando la operación con los datos de los FNE mencionados se tiene que la IRC es de 1.44%, esto indica que se tiene un nivel adecuado de rendimiento necesario para el resto del proyecto para que se pueda completar el presupuesto para cada operación anual.

4.36.3.4 Análisis de sensibilidad.

Determina la influencia que tienen sobre la rentabilidad del proyecto las variaciones en los comportamientos de las variables que la determinan. Ya que al hacer cualquier análisis económico proyectado al futuro, siempre hay un elemento

de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil, por tal motivo se consideró pronosticar el VPN y la TIR de acuerdo a al cuadro de sensibilidad de los FNE.

Tabla 49 Análisis de sensibilidad.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
Periodo	AÑO	FNE	FNE Acumulado	TSR	TPR
Variacion del FNE según escenario					
Inventario Inicial Neto		-\$ 2,138,195.00			critérios de aceptacion / rechazo del
1	2014	\$ 247,780.50	\$ 247,780.50	11.59%	23.18%
2	2015	\$ 451,984.23	\$ 699,764.73	21.14%	42.28%
3	2016	\$ 492,094.41	\$ 1,191,859.13	23.01%	46.03%
4	2017	\$ 509,559.12	\$ 1,701,418.25	23.83%	47.66%
5	2018	\$ 2,793,724.31	\$ 4,495,142.56	130.66%	261.32%
Total		\$ 4,495,142.56			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50 Estado de la economía.

	Estado de la economía.			
	Datos pronosticados	Pesimista	Probable	Optimista
VPN	\$659,399.94	\$603,448.04	\$659,399.94	\$799,279.68
TIR	20.52%	19.88%	20.52%	22.08%

Fuente: Elaboración propia.

4.36.3.5 Matriz de riesgo.

Tabla 51 Matriz de riesgo.

RAZONES/AÑOS	FÓRMULA	2014	2015	2016	2017	2018
LIQUIDEZ	ACTIVO CIRC. / PASIVO CIRC	\$ 1.33	\$ 1.53	\$ 1.68	\$ 1.79	\$ 1.86
	(ACTIVO CIRC. - INV.) / PASIVO CIRC.	\$ 1.29	\$ 1.49	\$ 1.65	\$ 1.76	\$ 1.83
APALACAMIENTO O ENDEUDAMIENTO	CAPITAL CONT. / PASIVO TOTAL	\$ 0.25	\$ 0.51	\$ 0.90	\$ 1.59	\$ 3.13
	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	\$ 0.81	\$ 0.66	\$ 0.52	\$ 0.38	\$ 0.24
	CAPITAL CONT. / ACTIVO TOTAL	\$ 0.20	\$ 0.34	\$ 0.47	\$ 0.61	\$ 0.76
	UTILIDAD DE OPERACIÓN / INTERÉS	\$ 4.71	\$ 5.89	\$ 7.82	\$ 11.38	\$ 22.05
ACTIVIDAD O EFICIENCIA	PROM. DE CXC / VENTAS PROM. DIARIAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	PROM. INVENT. / COSTO PROM. DIARIO	\$ 7.81	\$ 7.76	\$ 7.70	\$ 7.64	\$ 7.54
	PROM. PROVEED. / COMPRAS PROM DIARIAS					
	VENTAS NETAS / CAPITAL CONTABLE	\$ 1,910.85	\$ 1,116.16	\$ 789.21	\$ 604.32	\$ 515.58
	VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL	\$ 378.73	\$ 375.59	\$ 373.18	\$ 369.68	\$ 389.45
	VENTAS NETAS / ACTIVO FIJO	\$ 537.10	\$ 574.00	\$ 612.79	\$ 642.18	\$ 709.21
	ACTIVO FIJO / CAPITAL CONTABLE	\$ 3.56	\$ 1.94	\$ 1.29	\$ 0.94	\$ 0.73
	UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
RENTABILIDAD	UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
	UTILIDAD NETA / CAPITAL CONTABLE	\$ 1.22	\$ 0.76	\$ 0.56	\$ 0.45	\$ 0.38
	UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL	\$ 0.24	\$ 0.25	\$ 0.27	\$ 0.27	\$ 0.29

Fuente: Elaboración propia.

4.36.4 Razones de liquidez.

Las razones de liquidez brindan información acerca de la capacidad que tiene la compañía para poder enfrentar sus deudas de corto plazo.

Razones de apalancamiento.

Es la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente. De manera general se determina que la empresa si tiene una capacidad de cubrir sus deudas en relación a sus beneficios, ya que puede cubrir la deuda completamente pudiéndose quedar con un excedente de capital.

Razones de actividad o eficiencia.

Estas razones miden la eficiencia en que el gimnasio utiliza los recursos con los que dispone, es decir que puede medir los días que el gimnasio podría funcionar sin reponer sus inventarios, y los días en los que se tarda en recuperar sus ventas, etc.

Razones de rentabilidad.

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. En este caso las operaciones realizadas en las razones de rentabilidad del gimnasio si cuenta con la capacidad necesaria mínima de eficiencia en sus operaciones.

Conclusiones.

El presente trabajo permitirá al interesado tener una mejor visión y un amplio conocimiento sobre los argumentos que forman parte de una investigación de carácter estratégico (plan de negocio), desde la estructura que debe tener, los elementos que determinan la viabilidad de un negocio que se pretenda implementar. De igual manera, al realizar un estudio permite tener un amplio panorama de distintos aspectos que incurren en el desarrollo del plan, las normatividades que debe tener, los aspectos legales que se deben cubrir al momento de poner en marcha un negocio.

Las siguientes conclusiones muestran los elementos principales y aportaciones benéficas para el usuario, extraídas a partir de la investigación realizada:

- Se determinó la inversión inicial que se requiere para poner en marcha el negocio, la cual asciende a \$2, 138,195.00, misma que se puede recuperar en un periodo de cuatro años.
- Al momento de implementar un nuevo negocio, o renovar uno existente, es indispensable elaborar un plan de negocio, ya que en esta se planean las diversas actividades que se van a desarrollar para impulsar la aceptación del mismo y obtener una rentabilidad constante.
- El estudio de mercado es esencial para identificar el segmento de mercado al cual se va a enfocar un negocio. De igual manera, se pudo observar el mercado que se tiene estimado y la cobertura para la cual el gimnasio estará capacitado y podrá cubrir de manera adecuada la demanda estimada, siendo el segmento de hombres y mujeres de un rango de edad de 19 a 39 años aproximadamente, de nivel socioeconómico alto.
- Es muy importante realizar un análisis de los costos y gastos que se incurrirán al momento de su implantación para tener una base a considerar y tenerlo presente.

- Así mismo, también es esencial los recursos humanos y administrativos que requiere el gimnasio para funcionar de la mejor manera, por consiguiente, se hizo una descripción de cada puesto y las características que deben cubrir cada persona, por lo que se analizó el salario y prestaciones de la ley que se deben cubrir dependiendo al puesto que tenga el empleado.
- El organigrama y cursograma se realizaron en base al proceso de servicio que se llevará a cabo y que por tal motivo se pueden describir los pasos y procedimientos que se quieran al poner en marcha el negocio, así como los empleados necesarios para cada área de trabajo.
- Cuando un negocio va a operar es necesario que se determine el precio al cual se va ofertar el servicio, de tal manera que no represente pérdidas para el negocio. Por tal motivo el precio mínimo estimado es \$500 y un máximo de \$800 según sea la clase y la cantidad de días que acudirán los clientes.
- Con la elaboración del presente trabajo se cumplieron los objetivos que se plantearon al inicio del proyecto los cuales eran proponer un plan de negocio viable, determinándolo mediante el análisis de estudio de mercado y el análisis de factibilidad de la empresa.
- En relación con la hipótesis que se planteó al inicio del trabajo “Existen factores que permiten la factibilidad de la creación de un gimnasio para mujeres embarazadas” se puede decir que se cumplió, ya que los datos de rentabilidad como la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) arroja un 21% al ser mayor que el Tasa Mínima de Rendimiento (TMAR) de 12.44 % que indica que sí es rentable. Esto quiere decir, que indica una superioridad de la mínima aceptable, lo cual refleja la aceptación y rentabilidad del proyecto.

De manera general se puede concluir que el presente proyecto abarcó cada una de las partes integradoras de un desarrollo de servicio y los elementos que se requieren de ello. Así mismo, se analizaron las cuestiones financieras que son necesarias para poner en marcha el servicio.

Recomendaciones.

Al término de este plan de negocio, se puede dar a conocer una serie de recomendaciones que se pueden aplicar en la vida real, al momento de realizar y poner en marcha un plan de negocio.

Como primera recomendación es necesario tener un control adecuado de las actividades que se pretenden realizar. Con la finalidad de tener en cuenta cada una de las actividades que se realizarán, tener claramente y determinadas estas actividades que se implementarán y en qué período de tiempo, lo cual se puede tener controlada a través de un cronograma de actividades.

Como segunda recomendación se puede decir que es necesario realizar un plan de negocio con todos los pasos que este contiene y analizarlo de la mejor manera, ya que con esto se puede tener una mejor perspectiva sobre la idea de negocio que se quiere hacer, a su vez nos permite conocer en qué puntos se puede reforzar o en cuales es necesario cambiar alguna estrategia o actividad.

La tercera recomendación es que se requiere tener un buen financiamiento para poner en marcha el negocio que se estima implementar, ya que la inversión inicial requiere de cierto capital que podría no estar disponible, pero que si es necesario, por lo que se recomienda a los emprendedores seleccionar las fuentes de financiamiento con base a las tasas de interés ofrecidos y requisitos solicitados por las instituciones de financiamiento.

Se recomienda como cuarta opción tener un sistema de evaluación constante, para poder determinar cómo está funcionando la empresa, que logros se está cumpliendo y que aspectos requieren una mejora o mayor esfuerzo.

Anexos.

La siguiente encuesta es para conocer hábitos de ejercicio que tienen las mujeres de la Ciudad de Chetumal Quintana Roo, por lo que pedimos tu colaboración en el llenado de este cuestionario. Los datos son totalmente confidenciales.

Instrucciones: contesta dependiendo lo que se te pida en las siguientes preguntas:

Edad:	Estado civil: 1) Soltera 2) casada 3) madre soltera 4) Viuda. 5) unión libre 6) Otro (especifique): _____	Fecha: ___ / ___ / 2013
-------	---	-------------------------

1.- ¿Cuándo decides realizar ejercicio, cuál es tu forma preferida de hacerlo?
Elige una opción.

- 1) Hago ejercicio en casa.
- 2) Salgo a correr.
- 3) Voy a un gimnasio.
- 4) No hago ejercicio
- 5) otro (cual) _____

2.- ¿Alguna vez has ido a un gimnasio?

- 1) Si
- 2) No

3.- ¿A qué gimnasio ha acudido?

Especifique el nombre.

Puede mencionar todos los gimnasios en los que haya estado.

4.- ¿Cómo calificaría el gimnasio donde estuvo a esta? Marca con una (X). Puedes seleccionar varias opciones.

1	Buen servicio.	
2	Instalaciones excelentes.	
3	Clases interesantes.	
4	Mal servicio.	
5	Aburrido.	
6	Técnicas aburridas.	
7	Otro (especifique)	

5.- Si decidieras acudir a un gimnasio, cuáles serían los principales motivo.

Enumere de 1 al según su importancia.

(1 más importante y 6 como menos importante).

1	Bajar de peso.	
2	Buen servicio.	
3	Comodidad /instalaciones.	
4	Salud.	
5	Ubicación.	
6	Otra (cual) _____	

6.- ¿Cuáles son los ejercicios que preferentemente eliges?
Marque con una (x). Puedes elegir varias opciones.

1	Zumba.	
2	Cardio dance.	
3	Actividades acuáticas.	
4	aerobics	
5	Yoga.	
6	Pilates.	
7	Otra especifique)	

7.- ¿Cuánto es el tiempo que consideras necesario para realizar ejercicio? Marca con una (X). Elige una opción.

1	Media hora.	
2	De 1 hora a 2	
3	Más de 2 horas	
4	Otro (cual)	

8.- ¿En qué época del año sueles acudir con mayor frecuencia al gimnasio?

(Ordene en base a su preferencia, siendo 1 el más frecuente y 5 el menos frecuente).

1	Enero-febrero	
2	Marzo-abril	
3	Mayo-junio	
4	Julio-agosto	
5	Septiembre-octubre	
6	Noviembre-diciembre	

9.- ¿Qué días de la semana sueles ir al gimnasio? Elige una opción.

1. Lunes, miércoles y viernes.
2. Martes y jueves.

3. Todos los días de la semana (de lunes a viernes).
4. Otros
(especifique) _____

10.- ¿Qué horario suele ser de tu preferencia para ir a un gimnasio? marca con una (X). Elige una opción.

1	De 7a.m. a 9a.m	
2	De 9a.m.a11a.m	
3	De 4p.m a 6p.m	
4	De 6p.m a 8p.m	
5	Otro (especifique)	

11.- ¿Consideras adecuado realizar ejercicio durante el embarazo? Elige una opción.

- 1) Si 2) No 3) No sabía que se podía.

12.- ¿Te gustaría realizar algún tipo de ejercicio durante el embarazo?

1. Si (pasar a la pregunta siguiente 11)
2. No. (pasar a la pregunta 12)

13.- ¿Cuál sería su mayor motivación para realizar ejercicio durante el embarazo? Ordene en orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante).

1	Mantenerme en forma.	
2	Tener un mejor desarrollo durante el embarazo.	
3	Tener un parto natural, con menores riesgos.	
4	Siempre he hecho ejercicio.	
5	Conocer la actividad.	

14.- ¿Cuál sería su mayor preocupación o cuestión que le impediría realizar ejercicio durante el embarazo? Elije una opción.

1	No me gusta hacer ejercicio.	
2	Considero que es riesgoso.	
3	No sabía que se podría realizar ejercicio durante el embarazo.	
4	Otro (cual)	

15.- ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un gimnasio mensualmente? Marcar con una (x).

1	De 250 a 300	
2	De 301 a 400	
3	De 401 a 500	
4	De 501 a 700	
5	De 701 a 900	
6	De 901 a 1000	
7	Más de 1000	

14).- ¿Cuál sería la ubicación de su preferencia para un gimnasio? Marque con una (x). Elige una opción.

1	Zona centro	
2	Boulevard	
3	Avenidas principales.	
4	Otra cual _____	

16.- ¿Qué servicios adicionales te gustaría que un gimnasio tuviera? Puedes elegir más de una opción.

1	Área para niños	
2	Regaderas	
3	Spa	
4	Desayunador	
6	Estacionamiento.	
5	Otro (cual)	

Gracias ¡!

La siguiente encuesta es para conocer hábitos de ejercicio que tienen los hombres de la Ciudad de Chetumal Quintana Roo, por lo que pedimos tu colaboración en el llenado de este cuestionario. Los datos son totalmente confidenciales.

Instrucciones: contesta dependiendo lo que se te pida en las siguientes preguntas:

Edad:	Estado civil: 1) soltero 2) casado 3) Otro (especifique): _____	Fecha: ___ / ___ / 2013
-------	--	-------------------------

1.- ¿De qué manera sueles realizar ejercicio?
Elige una opción.

- 1) hago ejercicio en casa
- 2) salgo a correr.
- 3) voy a un gimnasio.
- 4) otro (especifique) _____

2.- ¿Alguna vez has ido a un gimnasio?
1) Si 2) No

3.- ¿A qué gimnasio ha acudido?
Especifique el nombre.
Puede mencionar todos los gimnasios en los que haya estado.

4.- ¿Cómo calificaría el gimnasio donde estuvo a esta? Marca con una (X). Puedes seleccionar varias opciones.

1	Buen servicio.	
2	Instalaciones excelentes.	
3	Clases interesantes.	
4	Mal servicio.	
5	Aburrido.	
6	Técnicas aburridas.	
7	Otro (especifique)	

5.- Si decidieras acudir a un gimnasio, cuáles serían los principales motivo. Enumere de 1 al según Su importancia. (1 más importante y 6 como menos importante).

1	Bajar de peso.	
2	Formación del cuerpo	
3	Tipo de actividades que ofrece	
4	Salud.	
5	Ubicación.	
6	Me gusta las actividades fuertes	
7	Otra (cual) _____	

6.- ¿En qué época del año sueles acudir con mayor frecuencia al gimnasio? (Ordene en base a su preferencia, siendo 1 el más frecuente y 5 el menos frecuente).

1	Enero-febrero	
2	Marzo-abril	
3	Mayo-junio	
4	Julio-agosto	
5	Septiembre-octubre	
6	Noviembre-diciembre	

7.- ¿Cuánto es el tiempo que consideras necesario para realizar ejercicio? Marca con una (X). Elige una opción.

1	1 hora.	
2	De 2 hora a 3	
3	Más de 3 horas	
4	Otro (cual)	

8.- ¿Qué días de la semana sueles ir al gimnasio? Elige una opción.

1. Lunes, miércoles y viernes.
2. Martes y jueves.
3. Todos los días de la semana (de lunes a viernes).
4. Otros
(especifique) _____

9.- ¿Qué horario suele ser de tu preferencia para ir a un gimnasio? Marca con una (X). Elige una opción.

1	De 7a.m. a 9a.m	
2	De 9a.m. a 11a.m	
3	De 4p.m a 6p.m	
4	De 6p.m a 8p.m	
5	Otro (especifique)	

10.-¿Qué actividades realizas por lo general en un gimnasio? Marca con una (x).

1	Pesas.	
2	Aparatos.	
3	Crossfit (circuitos militarizados) estilo	
4	Insanity.	
5	Actividades cardio.	
6	Otro (especifique)	

11.- ¿Te gusta realizar ejercicios extremos aun estilo militarizados en los cuales involucres gran esfuerzo físico con pesas, barras, llantas, etc. ?

1) Si 2) No

12.- ¿Cuáles serían tus motivos para acudir a un gimnasio de actividades extremas? Marca con una (x). elige solo una opción.

1	Me gusta lo extremo.	
2	Probar cosas nuevas.	
3	Formación del cuerpo.	
4	Otra (cual)	

13.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un gimnasio extremo? Elige una opción. Marca con (x).

1	De 300 a 400	
2	De 401 a 500	
3	De 501 a 700	
4	De 701 a 900	
5	De 9001 a 1000	
6	Más de 1000	

14.- ¿Cuál sería la ubicación de su preferencia para un gimnasio? Marque con una (x). Elige una opción.

1	Zona centro	
2	Boulevard	
3	Avenidas principales.	
4	Otra cual	

15.- ¿Qué servicios adicionales te gustaría que un gimnasio tuviera? Puedes elegir más de una opción. Marca con una (x).

1	Área de aparatos.	
2	Regaderas	
3	Tienda de suplementos.	
4	Otro (cual)	

¡Gracia!

Bibliografía.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Mata, M. T. (7 de Mayo de 2012). *El universal*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2013, de El universal: <http://www.eluniversal.com/aniversario/a-cuidarse/120507/de-la-antigua-grecia-al-gimnasio-moderno>
- Amaru Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores*. México: Pearson Educación.
- Anzola Rojas, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Benassini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocio*. Madrid: Diaz de Santos.
- Caldera Mejía, R. (2006). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y Teoría*. México: Thomson.
- Casanueva, C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Chan, K. w., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del oc, ano azul*. Bogotá: Norma.
- Chiavetano, I. (1986). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.
- Cleri, C. (2012). *El libro de las pymes*. Buenos Aires: Granica.
- Drucker, P. F. (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Fernández, R. (2004). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Thomson.
- Fernandez Nogales, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC.
- Fernandez, E. A., & Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: Esic.
- Finch, B. (1999). *30 minutos para redactar el plan de negocios*. Barcelona: Granica.
- Fuentes Fuentes, L. A. (7 de Diciembre de 2005). *Google Docs*. Recuperado el 23 de Enero de 2014, de Google Docs:
<https://docs.google.com/document/d/1bT0EMWwrBDHp7qDrGS5VqrMkcWrn2X7dvZ721WmitY8/edit?pli=1>
- Gómez Ceja, G. (2004). *Planeación y organización de las empresas*. México: Mc Graw-Hill.

- Hernández Valdés, A. (2005). *Planeación estratégica: enfoque sistematico*. México: FCA.
- Koontz, H. (1998). *Administración: una perspectiva gobal*. México: Mac Graw-Hill.
- Kotler , P., Armstrong , G., & Cámara, D. C. (2004). *Marketing*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, planning and control*. Englewood Cliffs: Pretince Hall.
- Levitt, T. (1983). *The marketing Imagination* . Nueva York: The Free Press.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. México: Prentice Hall.
- Martínez Gil, E. (2013). 10 tendencias de consumo relevantes para 2013 . *Infopack*, 62.
- Mintzberg, H. (1994). La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. *Harvard Bussiness Review*, 4-18.
- Ordaz Zubia, V., & Saldaña García, G. (12 de Marzo de 2006). <http://www.eumed.net/>. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de <http://www.eumed.net/>: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/#indice>
- Payne, A. (1996). *La esencia de la mercadotecnia de servicios*. México: Prenice Hall.
- Perez Gorostegui, E. (1994). *Economía de la empresa introducción*. Madrid: Ramon Areces.
- Pérez Romero, L. A. (2006). *Marketing social: Teoría y práctica*. México: Pretince Hall.
- Porter, M. (1992). *Estrategias competitivas*. México: Patria.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: tecnicas para el analisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Piramide.
- Ramos , S. (13 de Abril de 2012). *Gold's Gym*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2013, de Gold's Gym: <http://www.goldsgympuertovallarta.com/blog/2012/04/la-historia-del-gimnasio/>
- Reyes Ponce, A. (2000). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: PHH.
- Rodriguez Gomez, G., Gil Flores, J., & Garcia Jimenez, E. (1996). *Metodologia de la intestigacion cualitativa*. Malaga: ELJIBE.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning .
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México D.F.: Thomson.

- Romo Murillo, D., & Abdel Musik, G. (2005). Sobre el Concepto de Competitividad. *Revista Comercio Exterior*, 200-214.
- Scalan, B. k. (1978). *Administración: curso para nuevos negocios*. México: Limusa.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación Estratégica*. México: Cecsa.
- Stettinius, W., Wood , D., Doyle, J., & Colley, J. (2009). *Plan de negocio: como diseñarlo e implementarlo*. Barcelona: Bresca.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. México: Pretince Hall.
- Thompson, A., & Strickland. (2001). *Administración estratégica*. México: Mc Graw-Hill .
- Torrado, M. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Barcelona : La Muralla.
- Viniegra, S. (2011). *Entendiendo el plan de negocios*. México: Lulu.
- Viniegra, S. (2011). *Entendiendo el plan de negocios*. México: Lulu.
- W.R., G., & Berry, L. (1981). Guidelines for the advertising of services. *Business Horizons*, 52-56.