



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
PARA EL GIMNASIO NOVA STAR FITNESS CLUB

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

L.A SEBASTIÁN ANTONIO MARTÍNEZ OROZCO

DIRECTOR DE TESIS

DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERÓN

MORELIA, MICHOACÁN, A DICIEMBRE DEL 2015

AGRADECIMIENTOS

La presente tesis está dedicada a mi familia, que ha sido factor determinante en mi crecimiento profesional y mi fuente de motivación para que este trabajo se diera por concluido.

Le agradezco a Dios por permitir que uno más de mis objetivos profesionales se viera realizado y por haber puesto en mi camino a las personas que me ayudaron y que comparten la dicha de ver concluida esta etapa de mi vida.

Gracias a mis padres, a mis hermanos y a mi novia, por ser el apoyo más importante de mi existencia, por ayudarme a enfrentar todas las adversidades que se presentaron para que este día llegara; por ayudarme a ser quien soy y por ser parte de mí.

Agradecimientos especiales a mi director de tesis el Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón, por ser el guía que le diera forma a las ideas que están plasmadas en este documento, por su apoyo, paciencia y por creer en este proyecto que se consolida; por brindarme su confianza y sus conocimientos, muchas gracias.

Finalmente, le doy las gracias al equipo de trabajo que me fue otorgado pues su colaboración y compromiso hicieron de esta investigación un documento valioso por sus aportaciones, gracias a la Dra. Virginia Hernández Silva, a la Dra. Angélica Zamudio de la Cruz, al Dr. Javier Antonio Barajas Mendoza y a la Dra. Irma Cristina Espitia Moreno, por contribuir con sus conocimientos e ideas.

“Cuanto más se aproxima uno al sueño, más se va convirtiendo la leyenda personal en la verdadera razón de vivir”

Paulo Coelho

INDICE

Resumen

Abstract

1.	Introducción	1
1.2	Planteamiento del Problema.....	4
1.3	Preguntas de Investigación.....	11
1.3.1	Pregunta General	11
1.3.2	Preguntas Específicas	11
1.4	Objetivos	12
1.4.1	Objetivo General	12
1.4.2	Objetivos Especificos	12
1.5	Hipótesis.....	13
1.6	Justificación.....	13
1.7	Alcance de la Investigación.....	14
1.8	Variables	15
	Identificación de Variables Dependientes e Independientes	15
2.	Generalidades	17
2.1	Antecedentes	17
2.1.1	Historia del los Gimnasios	17
2.1.2	Utilidad y Atributos de los Gimnasios en la Actualidad	19
2.2	Perspectivas de los Gimnasios en México	20
2.3	Historia de Nova Star Fitness Club	21
2.3.1	Domicilio y Localización Geográfica	22
2.3.2	Organigrama Estructural	23
2.3.3	Productos y Servicios	24
	Spinning	24
	Pesas.....	25
	Zumba	27
	Suplementos y Ropa Deportiva.....	28
2.3.4	Segmento de Mercado	29
2.3.5	Precios	31
2.3.7	Costos de Inversión.	33
2.3.8	Inversión Total	38

2.3.9 Ventas (Ingresos).....	41
Relacion de Egresos 2014	43
Ingresos Netos 2014.....	43
Razones Financieras 2014.....	44
Ventas Actuales 2015.....	45
3. Marco Teórico.....	48
3.1 Enfoque Administrativo	48
3.2 Proceso Administrativo	50
3.3 Aspectos Fundamentales de la Planeación.....	59
3.3.1 Planeación	59
3.3.2 Tipos de Planeación	65
Planeación Operativa.....	65
Planeación Táctica.....	67
Planeación Normativa	68
Planeación Prospectiva.....	70
Planeación Estratégica.....	72
3.4 Fundamentos de Planeación Estratégica	73
3.4.1 Antecedentes de la Estrategia.....	73
3.5 Modelos de Planeación Estratégica.....	76
3.5.1 Modelo de Tom Lambert.....	76
3.5.2 Modelo de Colon y Rodríguez	79
3.5.3 Modelo de Bateman y Snell de Planeación Estratégica	80
3.5.4 Modelo de Fred R. David.....	82
4. Resultados	85
4.1 Propuesta Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David para el Gimnasio Nova Star Fitness Club.....	85
4.1.1 Misión de La Empresa.....	88
Misión Actual del Nova Star Fitness Club.....	89
Propuesta de Misión	91
Visión	91
Valores	91
4.1.2 Evaluación Externa: Fuerzas Externas Clave.....	92
Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	93
Matriz del Perfil Competitivo	95
4.1.3 Evaluación Interna: Fuerzas Internas Clave.....	97

Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI)	98
4.1.4 Objetivos a Largo Plazo	99
4.1.5 Creación, Evaluación y Selección de la Estrategia	100
La Matriz de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA).....	100
Matriz Interna Externa (IE)	102
Estrategias Aplicables al Gimnasio Nova Star Gym Fitness Club.....	103
Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	105
La Matriz de Estrategia Principal.....	109
La Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	111
4.1.6 Implantación de Estrategias	115
Políticas	115
Asignación de Recursos	118
4.1.7 Evaluación de la Estrategia	119
5. Conclusiones y Recomendaciones	122
6. Referencias.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Organigrama Estructural del Nova Star Fitness Club.....	23
Figura 3.1 Proceso Administrativo según Chiavenato.....	50
Figura 3.2 Modelo de Tom Lambert.....	78
Figura 3.3 Modelo de Colon y Rodríguez.....	79
Figura 3.4 Modelo de Bateman y Snell.....	81
Figura 3.5 Modelo Integral de Planeación Estratégica de Fred R. David.....	83
Figura 4.1 Modelo Integral de Planeación Estratégica de Fred R. David.....	85
Figura 4.2 Matriz Interna Externa (IE) de Nova Star Fitness Club.....	103
Figura 4.3 Matriz PEYEA de Nova Star Fitness Club.....	108
Figura 4.4 Matriz de Estrategia Principal de Nova Star Fitness Club.....	110

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 2.1 Segmentación de Mercado de Nova Star Fitness Club.....	30
Grafico 2.2 Venta Anual en Servicio de Pesas.....	41
Grafico 2.3 Venta Anual en Servicio de Zumba.....	41
Grafico 2.4 Venta Anual en Servicio de Spinning.....	42
Grafico 2.5 Venta Anual en Servicio de Suplementos y Ropa Deportiva.....	42
Grafico 2.6 Venta Anual Total de los Servicios de Nova Star Fitness Club.....	42
Grafico 2.7 Venta Semanal del Mes de Abril de los Servicios de Nova Star Fitness Club.....	45
Grafico 2.8 Ventas del Mes de Abril 2015.....	46
Grafico 2.9 Balance de Ventas de Marzo-Abril 2015.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Mobiliario y Equipo de Nova Star Fitness Club.....	33
Tabla 2.2 Balance de Mobiliario y Equipo.....	34
Tabla 2.3 Balance de Materias Primas.....	35
Tabla 2.4 Balance de Insumos.....	36
Tabla 2.5 Costos Totales en Recursos Materiales.....	36
Tabla 2.6 Balance de Mano de Obra.....	37
Tabla 2.7 Inversión Fija Total.....	38
Tabla 2.8 Inversión Total en Materias Primas.....	39
Tabla 2.9 Inversión Total en Insumos.....	39
Tabla 2.10 Inversión Total en Mano de Obra.....	39
Tabla 2.11 Capital de Trabajo.....	40
Tabla 2.12 Inversión Total de Nova Star Fitness Club.....	40
Tabla 2.13 Relación de Egresos 2014 de Nova Star Fitness Club.....	43

Tabla 2.14 Ingresos Netos 2014 de Nova Star Fitness Club.....	43
Tabla 4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos de Nova Star Fitness Club.....	94
Tabla 4.2 Matriz de Perfil Competitivo del Nova Star Fitness Club.....	96
Tabla 4.3 Matriz de Evaluación de Factores Interno de Nova Star Fitness Club.....	98
Tabla.4.4 Matriz FODA de Nova Star Fitness Club.....	101
Tabla 4.5 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa del Gimnasio Nova Star Fitness Club.....	113
Tabla 4.6 Alternativas Estratégicas para Nova Star Fitness Club.....	114
Tabla 4.7 Sugerencia de Recursos para el Cumplimiento de los Objetivos.....	118
Tabla 4.8 Matriz de Evaluación de la Estrategia.....	121

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1 Definición de la Administración según Autores.....	49
Cuadro 3.2 Principios de Planeación.....	51
Cuadro 3.3 Principios de Organización.....	54
Cuadro 3.4 Principios de Dirección.....	56
Cuadro 3.5 Principios de Control.....	58
Cuadro 3.6 Definición de Planeación según Autores.....	60
Cuadro 3.7 Definición de General de Planeación.....	61
Cuadro 3.8 Periodos de Tiempo de la Planeación.....	61
Cuadro 3.9 Elementos de la Planeación Operativa.....	66
Cuadro 3.10 Características de la Planeación Táctica.....	68
Cuadro 3.11 Características de la Planeación Normativa.....	68
Cuadro 3.12 Diferencias entre Planeación Normativa y Planeación Estratégica.....	69
Cuadro 3.13 Definición de Planeación Prospectiva según Autores.....	70
Cuadro 3.14 Elementos del Proceso de Planeación Prospectiva.....	71
Cuadro 3.15 Análisis de los Modelos de Planeación Estratégica.....	84
Cuadro 4.1 Esquema Analítico de la Formulación de Estrategias.....	87
Cuadro 4.2 Criterios para la Evaluación de la Misión de Nova Star Fitness Club.....	89

RESUMEN

La presente investigación proporciona una visión general de la aplicación del modelo de planeación estratégica desarrollado en una empresa del sector Fitness que tiene por objeto formular una propuesta estratégica para ayudar a resolver algunos de los problemas que enfrenta; directamente relacionados con la aparición de competidores, destacando primordialmente la disminución de clientes.

El tipo de estudio es teórico-práctico, ya que contiene los fundamentos de la planeación estratégica que incluye la aplicación de las fases del modelo de Fred R David mediante el uso de información documentada y de la recolección de datos de la empresa.

El principal resultado que se espera obtener en base a un diagnóstico interno y externo de la empresa objetivo, es la generación de estrategias enfocadas al aprovechamiento y mejora de las ventajas que posee la misma.

En las páginas siguientes se concentran temas sobre la conceptualización de la planeación estratégica, las fases que la constituyen así como las herramientas que contemplan en cada una de dichas fases, cuyo beneficio está directamente relacionado con la toma de decisiones. Brindando además un bosquejo de la empresa orientado a su constitución y situación actual, proponiendo así firmemente el modelo de planeación estratégica ya que es lo ideal en el presente estudio.

Palabras clave: Planeación, Planeación Estratégica, Estrategias, Modelo de Fred. R. David, Gimnasio Nova Star Fitness Club.

ABSTRACT

This investigation provides an overview of the implementation of strategic planning model developed in a company in the fitness industry that aims to develop a strategic approach to help solve some of the problems facing the Company; directly related to the occurrence competitors, primarily emphasizing customers decreased.

The type of study is theoretical and practical, as it contains the fundamentals of strategic planning which includes the implementation phase model of Fred R David using documented information and data collection company.

The main result to be obtained based on an internal and external diagnosis of the target company, is the generation of strategies aimed at improving the utilization and has the same advantages.

In the following pages are embodied topics about the conceptualization of strategic planning, phases that are also tools which provide for each of these phases, the benefit is directly related decisions are addressed. Besides providing a brief of sketch of the company oriented its constitution and current situation and proposing firmly model more convenient strategic planning, which is ideal in this study.

Keywords: Planning, Strategic Planning, Strategies, Fred R. David Model, Nova Star Gym Fitness Club.

1. INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es aquella herramienta que guía los esfuerzos de la organización para lograr los objetivos de manera factible en un largo plazo. Su aplicación tuvo sus orígenes en la milicia después de la Segunda Guerra Mundial, y la manera en la que los recursos fueron optimizados para obtener los mejores resultados posibles, hicieron que las empresas se interesaran por la manera de planear pensando en alcanzar objetivos de manera eficiente.

Por ello, Guzmán, A., (2013) establece que actualmente los grandes directivos de las empresas se ven obligados a tomar decisiones y a elegir una alternativa de acción, que cada vez es más complicado si se desconoce la información que rodea el ambiente interno y externo de la organización. La planeación estratégica en la empresa ofrece a los directivos la posibilidad de conocer de manera ordenada y representativa los factores más significativos para la selección de una táctica y así decidir el curso que tomará la compañía para alcanzar sus objetivos.

Al respecto Kotler, P. & Keller, K. (2012) establecen la importancia que tiene una estrategia que ayude a una empresa a alejar a sus rivales y genere una ventaja competitiva la cual, es boleto más confiable para obtener ganancias superiores a las del promedio. Es casi seguro que una empresa obtenga mucho más ganancias cuando goza de una ventaja competitiva en comparación con una situación en que se vea limitada por desventajas competitivas.

Por ello, se habla acerca de las estrategias como tal, puesto que en este documento se abordó la aplicación de un modelo de planeación estratégica, en donde se realizó un análisis de la misión del negocio, el entorno interno y externo, las posibles acciones que permitieron mejorar a la entidad a la cual se genera el estudio, concluyendo así con las soluciones al problema. La investigación se planteó a un Gimnasio nombrado “Nova Star Fitness Club” localizado en el Municipio de Zinapécuaro, Michoacán. La empresa lleva 3 años de existencia ofreciendo diferentes servicios: Spinning, Pesas, Zumba y Suplementos

Alimenticios así como Artículos Deportivos, contando con equipo y personal adecuado, consolidándose en un ambiente apropiado para las actividades de acondicionamiento físico y mental.

Actualmente uno de los problemas que enfrenta el lugar es la aparición de competidores, debido a este conflicto se suscita la pérdida de cliente, por lo tanto, que el negocio está directamente sentenciado e impide su desarrollo y mantenimiento en el mercado. El perder clientes y salir del mercado es la consecuencia principal a problemas menores como a una deficiente atención al cliente, falta de experiencia e insatisfacción laboral. Dichas dificultades se han desarrollado por falta de una organización sólida tanto organizativa como administrativa.

El presente estudio otorgo información valiosa para la toma de decisiones y las consideraciones tomo en cuenta para desarrollar objetivos en un futuro, pues en éste caso, la permanencia en el mercado de la empresa comienzo a ser una preocupación de no poner remedio a la problemática presente. Para efecto de proponer una solución al problema que enfrenta el gimnasio se empleó el uso de la teoría de la planeación estratégica, ya que las ventajas que ofreció dicha teoría permitió a las organizaciones en general, integrar la experiencia con la información que rodeo al sector en que el que se desarrolló el trabajo de planeación; dio a conocer las vertientes que rodean a la empresa para la toma de decisiones.

La contribución que se otorgó este análisis, fue ofrecer al gimnasio una propuesta de selección de estrategias, a través de un diagnostico que fue diseñado con las ideas que propone Fred David en su modelo de planeación estratégica, que permitió a la empresa reconocer sus fortalezas y oportunidades, mejorar sus debilidades y no verse afectada tan drásticamente por sus amenazas, con el fin de corregir los motivos por los cuales la empresa podría perder clientes.

La estructura del estudio se desarrolló en 4 fracciones fundamentales abordando en primer término el protocolo de investigación, el cual fue considerado como base de la investigación, cuyo desglose comenzó en el planteamiento del problema que enfrenta el gimnasio, las

preguntas esenciales para solidificar el objetivo (general y específicos) que persigue la investigación, hipótesis, la justificación, alcance, y finalmente las variables que se adjudican para el estudio.

En la segunda fracción se manejaron temas como: los antecedentes de los gimnasios (su historia), su utilidad y atributos que poseen actualmente, así como el indicativo de las perspectivas de los gimnasios en México. Además de la descripción de las instalaciones físicas y facilidades que presta el gimnasio y las características que lo conciben en el mercado Fitness.

En la tercera parte se presentó toda la teoría a la cual dio soporte al estudio, presentando referencias solidas acerca del enfoque administrativo, coincidiendo directamente con el proceso administrativo. De allí se desprendió el concepto clave de la investigación: la planeación; explicando cada termino que se manifiesta en su estructura, incluyendo su tipología. Además de preceptos conceptuales que dan origen a la estrategia y su relación con la planeación. Otro ámbito de esta fracción son los modelos de planeación acervados por diferentes autores. Se describen cada una de sus etapas y las características que ofrecen, llegando a la presentación de los motivos por los cuales se elige el modelo de Fred R. David.

En el cuarto apartado se describió el modelo bajo el cual se rige la propuesta de planeación estratégica que se pretende elaborar: Modelo de Fred R. David. Se dieron a conocer los pilares de su modelo, partiendo de la etapa de formulación de la estrategia (Misión, Visión, Objetivos a largo plazo, creación, evaluación y selección de estrategias), la etapa implantación y finalmente la evaluación de la estrategia. Mostro simultáneamente la propuesta de planeación estratégica, analizando los factores estructurales antes mencionados del modelo de referencia, empleando herramientas indispensables que determinaron el curso de acción del Gimnasio una vez obteniendo los resultados de dicha planeación.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 2006, Bernal, C. sustentó la problemática que viven hoy en día las empresas respecto al desarrollo de un ambiente sometido a cambios. Debido a ello surgió la importancia de analizar los diferentes elementos que se desenvuelven en su entorno (Interno y Externo). Es primordial conocer estos cambios debido a que se genera una problemática; la empresa debe estar consciente de que los elementos mencionados obligan a las empresas a estar constantemente buscando estrategias para generar ventajas competitivas. Lo que posiciona a la empresa al análisis para solidificar sus ventajas de competencia, lo que permitirá hacerle frente a la competencia, al mismo tiempo permitirá evadir la pérdida de clientes y así se evitara el indeseable cierre de operaciones.

Dando soporte teórico, de acuerdo a Hernández Collado (2003, p.9) el planteamiento del problema teóricamente hablando no es más que afinar y estructurar formalmente la idea de investigación. Lo que incluye la exposición de las características de dicha idea, la elección de un determinado enfoque de investigación: enfoque cualitativo y enfoque cuantitativo. El presente estudio maneja el enfoque cualitativo, ya que hizo énfasis en la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación.

El gimnasio Nova Star Fitness Club se fundamentó en un modelo estratégico que permitió estudiar los elementos clave en su entorno, haciendo alusión tanto a los factores externos e internos, y derivado de estos, se estableció el proceso estratégico encaminado al fortalecimiento de su ventaja competitiva que a su vez se podría evitar el cierre inminente.

Enseguida se muestran de forma general, las etapas del ciclo de vida de las empresas, cuya base es útil debido a que proporciona un panorama acerca de la etapa en donde se encuentra la empresa en cuestión.

La empresa, como cualquier organismo viviente, pasa por una serie de etapas de desarrollo, más o menos largas, conocidas dentro de la teoría de la empresa como:

Nacimiento.

Se inicia en el instante mismo en que los hombres comienzan a desarrollar sus actividades, las máquinas y los equipos a operar.

Crecimiento.

El crecimiento y la expansión de la empresa es un proceso que puede ocurrir en cualquier momento, cuando las condiciones sean favorables para ello. Son características del crecimiento y la expansión empresarial, entre otros, los siguientes signos:

- Penetración en nuevos mercados.
- Mayor volumen de ventas y utilidades.
- Número de personas ocupadas.
- Tecnología utilizada.

En este proceso de crecimiento y desarrollo se permite clasificar a la empresa en categorías o grupos según su nivel y grado de expansión:

Famiempresas: Forma de organización familiar, es extendido únicamente a su núcleo familiar y amigos.

Microempresa: Se caracterizan por ser una forma de organización socio-económica dedicada a la producción de bienes o servicios para un mercado mínimo local.

Pequeña Empresa: Se caracteriza por su tamaño es limitado, sus productos son generalmente bienes de consumo final, su organización es simple.

Mediana Empresa: El número de personas ocupadas por ella puede llegar hasta los 200, generalmente se ubica en las grandes ciudades, su tecnología en algunos casos es elemental; en otros sofisticados.

Gran Empresa: Emplea tecnología y formas de organización sofisticadas y complejas, es poco intensiva en mano de obra y extensiva en capital. Opera generalmente en grandes ciudades y utiliza mano de obra calificada.

Madurez.

En esta etapa la empresa ha llegado a ocupar una posición relativamente estable en el mercado. La competencia es intensa y su estrategia se encuentra en la defensa de sus mercados. En términos generales, esta etapa puede considerarse una de las más largas dentro del ciclo de vida de la empresa.

Declinación.

Una de las características de esta etapa es la pérdida de participación en el mercado y el debilitamiento en cuanto a su situación financiera. Esas circunstancias hacen que la unidad de producción sea presa fácil de sus competidores.¹

Nova Star Fitness Club, se encuentra en etapa de crecimiento, debido a que cuenta con tecnología adecuada (Aparatos nuevos e Instructores), conceptos que dan origen a la ventaja competitiva del Gimnasio. Por otro lado la aceptación por parte de los clientes es ecuánime, la publicidad boca a boca es factor determinante de su éxito ya que las referencias personales son una herramienta sobrevalorada en los negocios. El grado de expansión que ocupa el gimnasio es pequeño debido a que su organización es sencilla, y sus productos y servicios son de consumo final.

Analizada la etapa de evolución que presenta la empresa, es indispensable hacer énfasis en esta interrogante ¿Por qué las empresas llegan a la etapa de crecimiento solamente y no

¹ Trejo, R. (14 de octubre del 2014). Ciclo de vida de la empresa. Recuperado de <http://reginadetrejo.blogspot.mx/2008/08/la-empresa-como-cualquier-organismo.html>.

tienen solidez para sostenerse en el mercado? La esencia de la presente investigación se fundamentó en la falta de estrategias planificadas. Conociendo esto, la orientación del fin que persigue el estudio toma forma. Efectuar una planeación estratégica concede el análisis de factores externos e internos, que a partir de ellos se podrá generar las estrategias adecuadas.

Se retomó el análisis de datos de índole externa refiriéndose al cierre de empresas en el estado de Michoacán. Esto con motivo de razonamiento acerca de la situación actual que viven los negocios en este estado y que al mismo tiempo ayuda al presente estudio de manera general.

Afirma Gaytán, L., (2014) que 5,310 empresas que en las primeras 3 semanas de los Censos Económicos 2014 se han detectado como cierres definitivos, el 31%, 1,665 unidades económicas, deja de existir ante la imposibilidad de continuar operando en un entorno económico hostil. La situación económica de la entidad y el país es la principal causa identificada del cierre definitivo de empresas en Michoacán, seguida por motivos varios y la inseguridad o comisión de algún delito.

El 18%, 941 empresas, argumentaron otros motivos personales para el cierre, en tanto que el 3%, 139 unidades económicas, mencionaron que la inseguridad o la comisión de algún delito fue el motivo del cierre. Para el de las empresas que al momento se ha detectado que dejaron de existir, es decir el 48%, no hay causa identificada.

De acuerdo con Gaytán, L. (2014), en la que exhibe una tendencia que de mantenerse al término de los Censos Económicos, se excedió en más del 200% el cierre de negocios en Michoacán durante los últimos cinco años.

Mostradas las generalidades, se efectuó un argumento analítico específico acerca del porque se da el cierre de los gimnasios en México lo cual es aclarado a continuación.

CAUSAS QUE ORIGINAN EL CIERRE EN LOS GIMNASIOS

Todos los gimnasios sin importar el tamaño que tengan, constantemente enfrentan una serie de retos externos e internos para poder entrar o mantenerse en una determinada posición en el mercado.

FALTA DE EXPERIENCIA

El principal motivo del fracaso en los gimnasios es la falta de experiencia. Muchos emprendedores se lanzan a montar un gimnasio sin contar con la debida experiencia o capacitación, ya sea en la creación y gestión de negocios en general o en el tipo de negocio que crean.

FALTA DE CAPITAL

Otro de los motivos del cierre de empresas del sector fitness es la falta de dinero, muchos empresarios no calculan bien la inversión y, debido a ello, llega un momento en que hace falta un mayor capital, y cuando ello sucede, no cuentan con los medios necesarios para poder conseguirlo. La recomendación es que antes de iniciar, se presupueste bien el flujo de dinero, de modo que sepamos bien cuál será nuestra inversión.

FALTA DE MARKETING Y PUBLICIDAD

Muchos dueños piensan que con el sólo hecho de abrir las puertas de estas entidades económicas, los clientes aparecerán como por arte de magia. No cuentan con un plan de marketing, y ello muchas veces se traduce en que los consumidores ni siquiera sepan de la existencia del mismo. Siempre se debe contar con un plan de marketing, en donde se señala cuáles serán las estrategias de marketing que se utilizara y destinar un presupuesto considerable para poder aplicar estas estrategias.

MALA UBICACIÓN DEL NEGOCIO

Muchos negocios del ramo Fitness terminan cerrando, porque inicialmente no tomaron bien una de las decisiones más importantes: la ubicación del gimnasio. La decisión de la ubicación del local de un negocio, es una decisión que siempre se debe analizar bien.

FALTA DE FLEXIBILIDAD

Muchos gimnasios quiebran debido a que sus dueños no tienen la suficiente flexibilidad para hacer cambios cuando éstos son necesarios. Muchos empresarios no toman muy en cuenta los cambios que se dan en el mercado o, en todo caso, no aceptan que su negocio está en mal camino, y es necesario cambiar el rumbo. Y, lo que es peor, cuando son conscientes de ello, no tienen la capacidad para enrumbar correctamente su empresa.

Es indispensable ser capaces de detectar a tiempo los cambios que se dan en el mercado y ser capaces para reconocer que en ocasiones el negocio está en el camino equivocado, y luego tener la suficiente flexibilidad para replantear las cosas y guiar al negocio en el rumbo indicado.²

² Kume, A. (14 de octubre del 2014). Razones por las que quiebra un negocio, Crecenegocios, Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/razones-por-las-que-quiebra-un-negocio/>.

1. IGNORAR A LOS EMPLEADOS

Cuando la idea está plasmada en que el empleado sólo debe trabajar y no opinar, la ruina está servida en bandeja. Los que mejor saben cómo funciona el trabajo, son los que lo hacen, y no la cabeza líder que poco empeño le dedica al día a día.

2. LA IDEA FIJA EN EL DINERO

El empresario no es empresario para ganar dinero, lo es por crear cosas nuevas, por emprender, por arriesgarse: el dinero tiene que ser una consecuencia de su éxito empresarial. Si el fin es generar dinero, una empresa se acaba cuando no tiene mucho más futuro de ingresos potables.³

Dentro del proceso analítico que se desarrolla después de la información mostrada, es indispensable tener el criterio de estudiar la importancia que tiene la creación de alternativas que nos permitan reforzar y al mismo tiempo evitar el cierre de gimnasios.

³ Rombiola, N. (14 de octubre del 2014). ¿Porque quiebra una empresa del sector fitness?, FINANCIALRED red de blogs especializados en economía y finanzas. Recuperado de <http://www.finanzas.com/por-que-quiebra-una-empresa>.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación son declaraciones purificadas de los objetivos de la investigación. Plantear la investigación en forma de preguntas tiene la ventaja de presentar de manera directa el problema de estudio minimizando su distorsión. No siempre en la pregunta de investigación se logra comunicar el problema en su totalidad, con toda su riqueza y contenido.⁴

1.3.1 PREGUNTA GENERAL

Contemplando el análisis de la situación, así como la observación de los factores que intervienen en el entorno del negocio, se planteó la siguiente interrogante:

¿Es factible proponer un Plan estratégico para el Gimnasio Nova Star Fitness Club ubicado en el municipio de Zinapécuaro, Michoacán, que permita fortalecer su ventaja competitiva y así garantice su permanencia en el mercado?

1.3.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Es posible construir un instrumento que permita el análisis de variables externas e internas que son vitales para fundamentar el modelo de planeación estratégica que se desea proponer?
2. ¿Es favorable generar objetivos estratégicos, que permitan manifestar la efectividad de las estrategias?
3. ¿El establecimiento de estrategias permitirá fortalecer la ventaja competitiva del Gimnasio?
4. ¿Qué políticas se deben implementar para la operatividad de las estrategias?
5. ¿Cuál es el marco de evaluación de las estrategias propuestas?

⁴ Hernández, L. 2005.

1.4 OBJETIVOS

Los objetivos de investigación deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de ser alcanzados; son guías de estudio y hay que tenerlos presentes durante todo el desarrollo de la investigación. En otras palabras, los objetivos que se planteen deben tener una conciencia interna entre sí.⁵

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

La presente investigación se aplicó al Gimnasio Nova Star Fitness Club ubicado en el Municipio de Zinapécuaro, Michoacán, cuya base se fundamentó en proponer un modelo de planeación estratégica a partir del análisis interno y externo permita fortalecer su ventaja competitiva y así garantizar su permanencia en el mercado.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Construir un instrumento que permita analizar las variables externas e internas que son necesarias para fundamentar el modelo de planeación estratégica que se propone.
- Generar objetivos estratégicos que nos permitan manifestar la efectividad de las estrategias.
- Proponer estrategias a partir de la información generada del análisis de las variables externas, externas y los objetivos propuestos, que permitan fortalecer la ventaja competitiva del Gimnasio.
- Implementar políticas que nos permitan medir el impacto de las estrategias definidas.
- Plantear un marco de evaluación de estrategias propuestas.

⁵ Rojas, R., 2001 p.53.

1.5 HIPÓTESIS

Formular una hipótesis no se hace a la ligera puesto que están indicadas lo que se está buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones. Las hipótesis no necesariamente son verdaderas pero se apoyan en conocimientos organizados y sistemáticos.⁶

“Es viable proponer un modelo de planeación estratégica al Gimnasio Nova Star Fitness Club a partir del diagnóstico interno y externo que permita solidificar su ventaja competitiva y así asegurar su permanencia en el mercado”

1.6 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a Garrido, M., (2012) es de gran importancia que en la actualidad, la empresa haga un cambio en su enfoque administrativo, ya que se encuentran en un arduo ambiente de negocios donde sobreviven únicamente las mejores. El mercado del Fitness ha adquirido gran importancia dentro del sector económico, en busca de satisfacer la necesidad de la población de utilizar su tiempo en actividades de acondicionamiento físico y mental, que a su vez, es una consecuencia positiva de consumo del deporte por parte de la sociedad, cuyo manifiesto se acciona en los centros de salud y bienestar.

El objetivo del presente estudio se basó en emplear una propuesta basada en un modelo de planeación estratégica cuyo objetivo se enfocó en analizar y elegir las mejores estrategias que impliquen en gran medida tomar decisiones en base a información obtenida. Este análisis permitió determinar alternativas de acción que ayudó al gimnasio a alcanzar de la mejor manera su misión, objetivos y fortalecer la estructura entre los competidores dentro de los estratos del mercado en que se encuentra. En el proceso de implementación de la propuesta que se maneja en cuanto al modelo de planeación estratégica que se refiere, relaciona el

⁶ Giroux, S. y Tremblay G. 2004.

diagnóstico del ambiente interno y externo de la empresa, la visión y misión, el desarrollo de metas generales y la asignación de recursos para lograr los objetivos de la empresa. La importancia de seleccionar una estrategia está en la capacidad de la misma en abordar de forma efectiva las oportunidades y amenazas del medio ambiente con relación a las fortalezas y debilidades del gimnasio.

1.7 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de una investigación indica el resultado de lo que se obtendrá a partir de ella y condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados, por lo que es muy importante identificar acertadamente dicho alcance antes de desarrollar una investigación. Cuando se habla del alcance de una investigación no se debe pensar en una tipología, ya que más que una clasificación, lo único que indica dicho alcance es el resultado que se espera obtener del estudio.⁷

En esta investigación se lograron obtener dos tipos de resultados: Estudio exploratorio- Estudio descriptivo. El primero se refiere a la información general respecto a un fenómeno o problema, incluyendo la identificación de posibles variables a estudiar en un futuro. El segundo estudio se dirige a toda información detallada respecto a un fenómeno o problema para describir sus dimensiones. De manera global, se eligieron estos dos estudios debido a que la investigación se consideró como un fenómeno, en la cual se dieron a conocer sus componentes, se definieron sus variables, y se recolectaron los datos necesarios para medir esas variables.

⁷ Hernández, F. 2010.

1.8 VARIABLES

Las variables son presentaciones de los conceptos de la investigación. Estas son necesarias para pasar de la etapa conceptual de la investigación a la etapa empírica, por lo tanto los conceptos se convertirán en variables.⁸

IDENTIFICACION DE VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES

Variables Dependiente. En este estudio la variable dependiente, es la obtención solida de una ventaja competitiva y el asegurar la permanencia en el mercado de Nova Star Fitness Club. Pero la obtención de estos elementos es consecuencia de la viabilidad de la propuesta de la planeación estratégica mencionada.

Variable Independiente. Se retoma la propuesta de planeación estratégica al Gimnasio Nova Star Fitness Club a partir del diagnóstico interno y externo, como variable independiente, ya que para obtener solidez en su ventaja competitiva y a su vez se asegure su permanencia en el mercado, depende de que hagan el planteamiento estratégico sugerido.

⁸ Namakforoosh M. N. 1999.

De acuerdo a David, R (2003), los factores externos e internos reconfiguran la ventaja competitiva de la empresa son los siguientes:

FACTORES EXTERNOS

Fuerzas económicas

Confianza del consumidor (Conexión entre la empresa y los clientes, accesibilidad y apreciación a los clientes)

Nivel de Ingreso Disponible (Ingreso personal)

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Incremento de problemas de salud.

Estilos de Vida

Valor otorgado al tiempo libre

Fuerzas tecnológicas

Internet (Redes sociales, Sitios web)

FACTORES INTERNOS

Mercadotecnia

Análisis de clientes.

Establecimiento de precios.

Finanzas

Ventas (Ingresos).

Egresos.

Margen de Utilidad Bruta.

Rotación de Inventarios.

2. GENERALIDADES

2.1 ANTECEDENTES

En la sociedad, el tener una buena apariencia física toma cada vez más importancia, sin embargo hoy en día el asistir continuamente a un gimnasio para lograrlo, va más allá de la vanidad de las personas; ya que están más conscientes de que el ejercicio es una forma de prevenir enfermedades. Numerosos estudios han demostrado que las personas que se ejercitan por lo menos tres veces por semana, tienen menos posibilidades de desarrollar enfermedades coronarias.

El tener un cuerpo esbelto, tonificado pero además sano, es pues una prioridad para muchas personas, y también una excelente oportunidad de negocio para el emprendedor, ya que el mercado está muy receptivo y hay mucho potencial de crecimiento futuro.⁹

2.1.1 HISTORIA DEL LOS GIMNASIOS

La historia de los gimnasios comienza en la época de la Antigua Grecia y Roma. Ambas civilizaciones dedicaban una importante parte de la vida cotidiana al perfeccionamiento y embellecimiento de los cuerpos y por eso eran muy conscientes de la importancia de determinadas artes y actividades para tal fin. En los antiguos gimnasios, los ejercicios más importantes que se efectuaban eran: Carrera, lanzamiento de disco, salto, lucha, pugilato, pancracio pentatlón y danza.¹⁰

Posteriormente la finalidad de estos centros cambió, hasta hace algunas décadas el gimnasio estaba enfocado solamente en aumentar la resistencia o capacidad muscular de la persona; sus técnicas estaban más encaminadas al fisicoculturismo y al engrosamiento de los músculos, ya participaban las mujeres pero sólo algunas resistían las fuertes rutinas.

⁹ Caviedes, J., 2012 p.3.

¹⁰ Definicionabc, (02 de agosto del 2015), Definición de gimnasio. Recuperado de <http://definicionabc.com/deporte/gimnasio.php>.

Con el fin de atraer al sexo femenino, se dio pie a la creación de áreas dentro de los gimnasios donde se combina la gimnasia y el acondicionamiento mediante el uso de rutinas acompañadas de música para amenizar las clases, y mediante el uso de aparatos que lejos de "marcar los músculos" ayudaba a moldear el cuerpo y quemar grasa principalmente.¹¹

Rutinas, instructores y aparatos especiales como bicicletas fijas, caminadoras, aparatos de alto pesaje y escaladoras se fueron introduciendo en el país hasta conformar, completar e independizar a los gimnasios. En la actualidad estos centros ofrecen además de las actividades comunes, otras enfocadas al relajamiento, de tal manera que el cliente alcance la salud física y mental.¹²

El gimnasio en la Antigua Grecia era una institución dedicada a la instrucción física y espiritual. También funcionaba como una instalación de entrenamiento para competidores en juegos públicos. Era también un lugar para socializar y para encontrar grupos con los cuales se compartieran ideas.

La palabra gimnasio deriva de la palabra griega Gymnos, significa (desnudez). La palabra griega Gymnasium significa lugar donde ir desnudo, y se utilizaba en la Antigua Grecia para denominar el lugar donde se educaba a los muchachos. En estos centros se realizaba educación física, que se acostumbraba a practicar sin ropa, de la misma manera que los baños y los estudios. Muchos de estos gimnasios griegos tenían bibliotecas que se podían utilizar después de un baño relajante.¹³

¹¹ Rodríguez, G. (29 de julio del 2015) Gimnasio General. Recuperado de <http://prezi.com/g249j6-r0omg/gimnasio-general/>.

¹² Instituto Nacional del Emprendedor, (29 de julio del 2015) Guías empresariales. Historia del giro. Recuperado de www.Contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guía=63&giro=3&ins=72.

¹³ Pérez, E. (31 de julio del 2015) Fisiculturismo-Gimnasio. Recuperado de <http://fisiculturismohumanfor.blogspot.mx/?m=1>.

2.1.2 UTILIDAD Y ATRIBUTOS DE LOS GIMNASIOS EN LA ACTUALIDAD

Los gimnasios son un lugar donde el cliente puede relacionarse con otras personas, a la vez que mantienen un programa de mejoramiento físico, la persona puede acudir cuando tenga la oportunidad y lo más importante se recibe una atención personalizada que le ayudara enormemente a mejorar su calidad de vida.¹⁴

Los principales atributos según el autor son:

- Fortalecer los músculos, los órganos y los huesos: El cuerpo humano está programado para funcionar en su máxima expresión. Por otro lado la falta de actividad física produce atonía y flaccidez en los músculos, por ello se debe incorporar la rutina y hábitos regulares una rutina de ejercicios.
- Reducción del estrés: El día a día, el trabajo, el ruido, dormir poco, los problemas y los problemas de los que se rodea, a veces se hace una montaña que difícilmente se controla. El cuerpo se agota y eso aún aumenta más el nivel de estrés; el ejercicio físico lo reduce.
- Mejorar la totalidad de las funciones del organismo: Esto se debe a que la energía fluye mejor.
- Mejora el humor: La sensación de bienestar que produce el ejercicio y el mejor funcionamiento del organismo ayuda a que el carácter sea más afable.
- Aumenta la autoestima: El ejercicio físico permite que el cuerpo genere energía positiva; poco a poco se notan los cambios y provoca satisfacción físicamente.
- Mejorar la capacidad de rejuvenecimiento: Algunos estudios indican que el ejercicio físico aumenta el estrés oxidativo y por ende el nivel de radicales libres, sin embargo, también aumenta la capacidad del organismo de eliminarlos.

¹⁴ Cevallos, H. (31 de julio del 2015). Plan de negocios: Olimpo Gym. Recuperado de www.repositorio.ug.edu.ec.

2.2 PERSPECTIVAS DE LOS GIMNASIOS EN MÉXICO

La industria de la salud y bienestar en México enfrenta grandes retos como el sedentarismo y malos hábitos alimenticios entre la población, sin embargo, es un sector que cada año genera en promedio 1,479 millones de dólares en el país.

El 2.5% de la población acude a un gimnasio en México. Pese a ello, el número de estos establecimientos se incrementó 300% de 2011 a 2014. Este nicho de negocio es una oportunidad ante un mercado cuyo valor alcanza 1,479 millones de dólares; sin embargo, que haya 48.6 millones que padecen obesidad y sobrepeso no solo implica un mercado con potencial, sino también un reto cultural.

Un informe de Internacional Health Racquet & Sportsclub Association revela que en México el número de gimnasios paso de 2,200 en 2011 a 7,826 en 2014, cifra que va en aumento y que este año podría crecer un 40%.

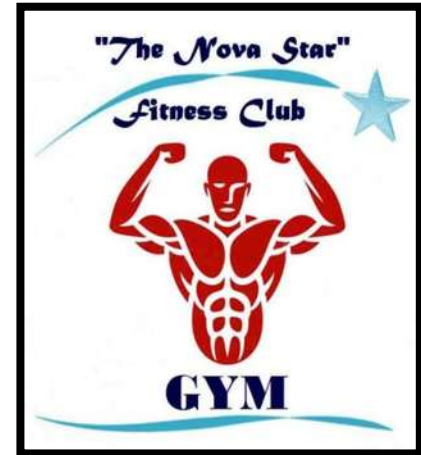
La tendencia es positiva, pues cada vez son más mexicanos que están incorporando un estilo de vida saludable a su rutina diaria, ya sea por cuidar su aspecto físico o por enfermedades derivadas del estrés laboral y obesidad, y aun cuando solo 2.7 millones de mexicanos asisten a un gimnasio, el país se ubica como el segundo mayor en América Latina, solo por debajo de Brasil.¹⁵

¹⁵ Mesa, N. (01 de Agosto del 2015) Forbes. Gimnasios low cost, negocio con perspectiva saludable. Recuperado de www.Forbes.com.mx/gimnasios-low-cost-negocio-con-perspectiva-saludable/.

2.3 HISTORIA DE NOVA STAR FITNESS CLUB

El gimnasio Nova Star Fitness Club nació como una innovadora propuesta en gimnasio al entregar un conjunto de servicios de entrenamiento centrado en la salud y bienestar de los clientes.

Nova Star Fitness Club es una empresa dedicada al servicio Fitness cuya operación comienza el 28 de octubre del 2012. Está ubicado en la zona centro del municipio de Zinapécuaro Michoacán. El gimnasio está dirigido por Guadalupe Martínez Peña, que ha logrado hacer de este sitio un lugar con reconocimiento personal por la calidad que se tienen en sus servicios.



Nova Star Fitness Club.

2.3.1 DOMICILIO Y LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Localizado en un costado del Libramiento Sur que da camino a la salida Morelia-Acámbaro, accesible por diversas calles aledañas (Guillermo Prieto y Arteaga) en Zinapécuaro Michoacán, facilitando desplazamientos desde y hacia el Gimnasio.

Señor Cura Ramón López Lara # 3 Col. Centro CP.58930 Zinapécuaro Michoacán



Mapa De Localización Geográfica.

2.3.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El gimnasio Nova Star Fitness Club al momento no cuenta con un organigrama que determine las funciones que se debe realizar dentro de la entidad, es por ello fue necesario elaborarlo. Se estableció una propuesta de organigrama estructural el cual sirvió de base para que se dieran a conocer los cargos con los que cuenta el gimnasio.

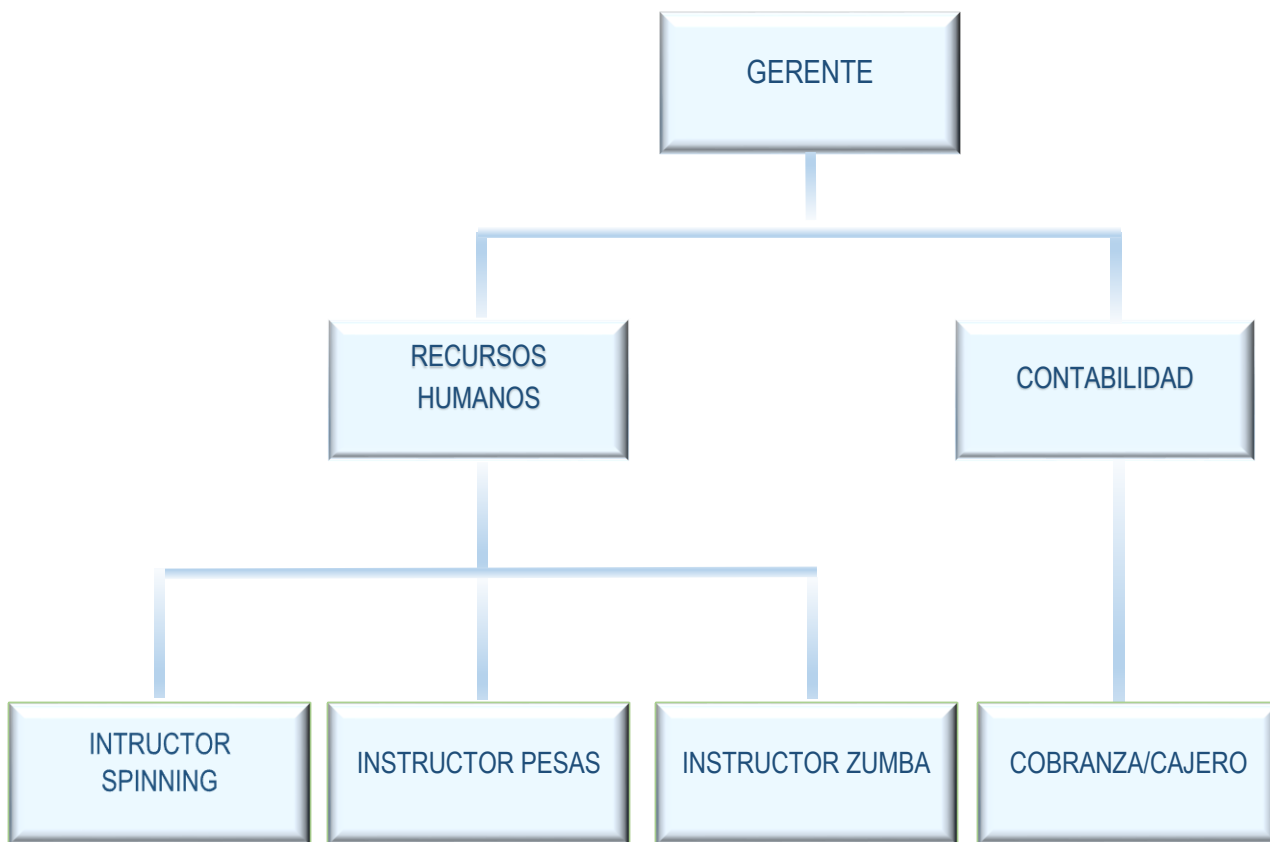


Figura 2.1 Organigrama Estructural de Nova Star Fitness Club.

Fuente: Elaboración Propia.

PERSONAL INTERNO:

1. Gerente: Guadalupe Martínez Peña
2. Instructora de Spinning: Sirani Mora González.
3. Instructor de Pesas: Engelbert Escalante Solís.
4. Instructora de Zumba: Ma. Magdalena Muñoz Corona.
5. Cobranza/Caja: Oswaldo Martínez Peña.

2.3.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Nova Star Fitness Club se dedica a prestar un conjunto de servicios que cubra la totalidad de necesidades posibles de manera sustancial con el equipamiento y personal necesario para que haga de la visita de los clientes, una experiencia pulcramente satisfactoria.

SPINNING

Planta Alta



DEFINICION DEL SERVICIO.

En base a López, R. (2003), el Spinning consiste en la realización de ejercicios sobre la bicicleta, compaginándose con la música y efectuando coreografías, fundamentalmente buscando la diversión del público asistente, al mismo tiempo que trabaja a nivel global la tonificación del tronco y las extremidades superiores junto con un importante trabajo cardiovascular. Los ritmos son diversos, pudiendo ir desde una gran lentitud, a una velocidad máxima, donde también se combinan las intensidades de trabajo. Tonificación de brazos, abdomen o cintura, es relativamente fácil de efectuar. Si además incluimos ayudas de material como pesas de aeróbico o tensores, la tonificación puede completarse a cualquier grupo muscular.

PESAS

Planta Media



Planta Media



DEFINICION DEL SERVICIO

De acuerdo a la revista Men's Fitness (2014), los ejercicios de levantamientos de pesas son los más eficaces para cambiar y mejorar la imagen porque el entrenamiento de fuerza hace que la masa muscular crezca y unido al trabajo aeróbico y a una dieta adecuada permitirá perder peso más fácilmente porque un aumento del musculo implica un aumento de la tasa metabólica y esto se traduce en un mayor consumo de grasa del que se conseguiría si únicamente se realiza trabajo cardiovascular. Pero los beneficios no se limitan a una mejora del aspecto físico de la salud, está demostrado que mejora el estado de ánimo, alejando la depresión y ayudando a controlar el estrés.

ZUMBA

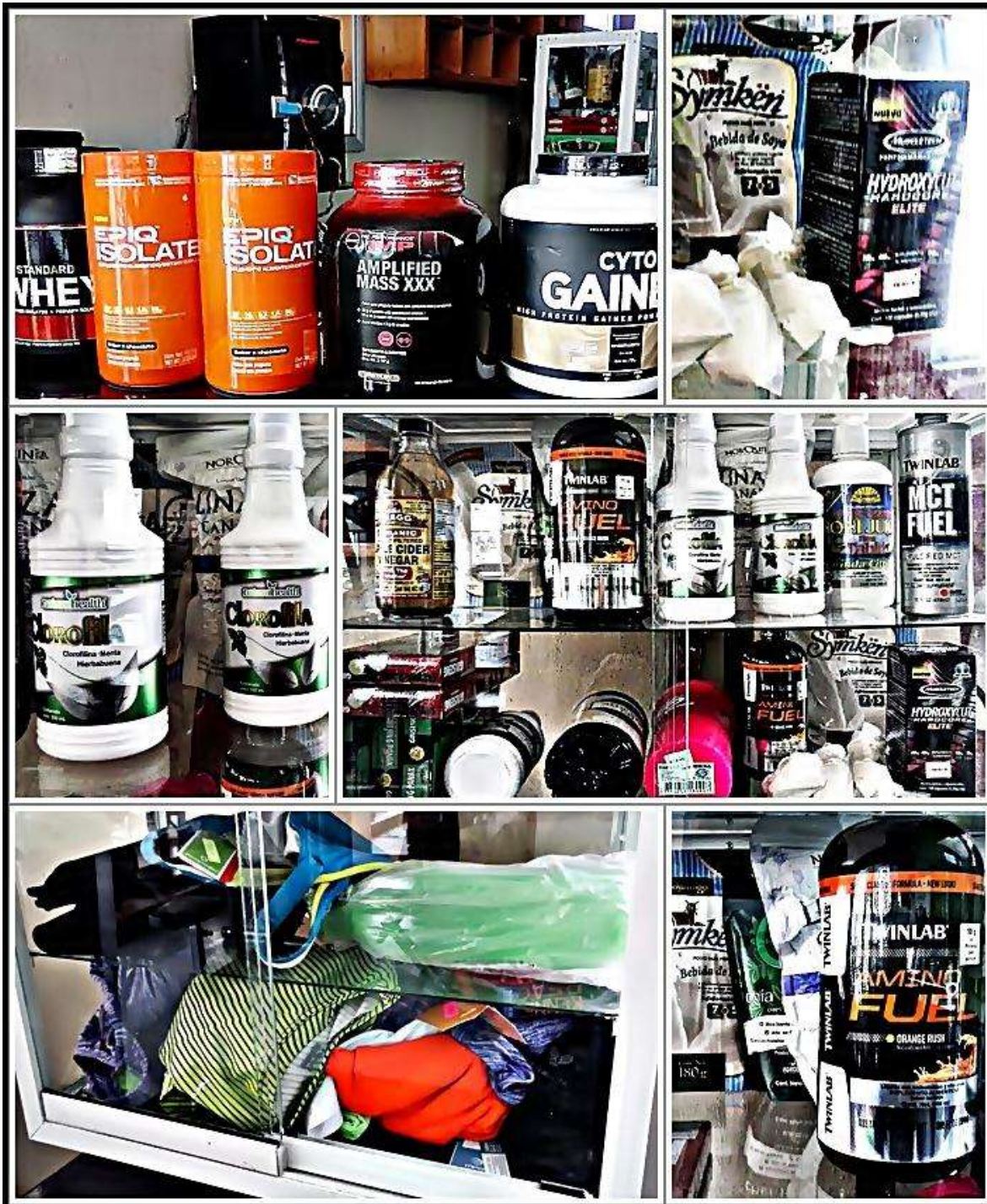
Planta Media



DEFINICION DEL SERVICIO

Según Alcántara, C., (2014) la Zumba es una mezcla de ritmos latinos, salsa, merengue, flamenco o bachata y ejercicios aeróbicos que se ha convertido en una rutina de moda para perder peso. La clave para que la zumba sea el ejercicio estrella para perder peso radica en la mezcla de ritmos rápidos y lentos combinados con series de ejercicios, con lo que, además de bajar esos kilos de más que tanto cuesta eliminar, se tonifica la musculatura en gran proporción.

SUPLEMENTOS Y ROPA DEPORTIVA



PROVEEDOR DE SUPLEMENTOS
 ALIMENTICIOS: General Nutrition Center (GNC).
 Sitio Web:
<http://www.gnc.com.mx/index.php/contenidos/calidad>

Servicios Adicionales:

- Sanitarios.
- Agua (Garrafrones, Embotelladas).



2.3.4 SEGMENTO DE MERCADO

El criterio que se tomó para la segmentación del mercado se deriva de un conjunto de atributos claves que fueron valorados por cada segmento de clientes a la hora de adquirir los servicios existentes en el gimnasio.

- Segmento jóvenes estudiantes de entre 14 y 20 años. El precio es el factor clave y el criterio es ofrecer un descuento u oferta especial para estudiantes para lograr que se inscriban; valoran sobre todo el ponerse en forma a un buen precio.
- Segmento jóvenes trabajadores de entre 21 y 30 años. Su factor clave es el precio, lo importante para este segmento es el estar en forma y hacer deporte regularmente en un lugar cómodo.
- Segmento adultos trabajadores de entre 31 y 40 años. La amplitud de horarios es lo que más valoran, pues buscan poder ir al gimnasio a primera hora de la mañana (antes de ir al trabajo) o a última hora (al salir del trabajo); les preocupa cuidar la salud.
- Segmento adultos trabajadores de entre 41 y 50 años. La amplitud de horarios y las instalaciones cómodas y confortables son sus principales demandas.
- Segmento de adultos de 51 años en adelante. La atención personalizada es su factor clave; valoran sobre todo la salud y las relaciones sociales.

En el gráfico 2.1 muestra el segmento de mercado de Nova Star Fitness Club cuya interpretación es la siguiente: El promedio de asistencia en mayor rango pertenece al segmento de Jóvenes de 21 a 30 años (30%), enseguida del segmento de jóvenes trabajadores 14 a 20 años (23%), siguiendo a los adultos de 41 a 50 años (21%), quedando como últimos lugares a los adultos de 31 a 40 (17%) y adultos de 51 en adelante (9%). Estos segmentos son atendidos por los servicios que ofrece el gimnasio en general.

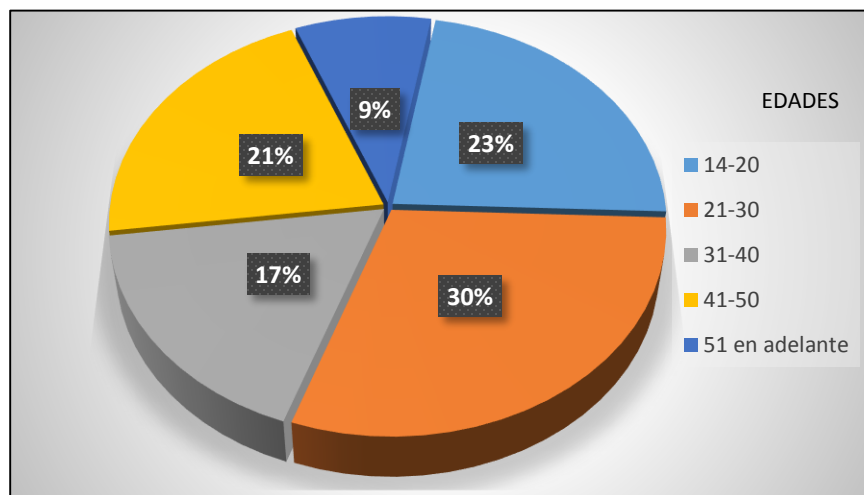


Gráfico 2.1 Segmentación de mercado de Nova Star Fitness Club.

Fuente: Nova Star Fitness Club.

2.3.5 PRECIOS

Existe una flexibilidad y accesibilidad en precios que se maneja en Nova Star Fitness Club.

SERVICIOS	MENSUALIDAD	SEMANAL	P/DIA
SPINNING	\$250.00	\$80.00	\$30.00
PESAS	\$250.00	\$80.00	\$30.00
ZUMBA	\$250.00	\$80.00	\$30.00

PRODUCTO	PRECIO	ESTUDIANTE (CREDENCIAL)	(DESCUENTO 20%) PRECIO
BEBIDAS		SPINNING	\$200.00
AGUA BONAFONT 1L	\$10.00	PESAS	\$200.00
ROPA DEPORTIVA		ZUMBA	\$200.00
BOLSA NIKE CLUB TEAM	\$810.00		
GORRA DE DAMA AJUSTABLE UNDER ARMOUR	\$340.00		
LEGGINGS CAPRI LYCRA UNDER ARMOUR	\$550.00		
MOCHILA UNDER ARMOUR OZZIE	\$558.00		
PLAYERA MUJER UNDER ARMOUR	\$290.00		
SUERO DE HIERRO ARNOLD SABOR CHOCOLATE	\$1,024.00		
TOP DEPORTIVO MUJER	\$630.00		
UNDER ARMOUR PLAYERA DEPORTIVA HOMBRE	\$400.00		
TUPPERWARE BOTELLA	\$289.00		
SUPLEMENTOS			
WHEY NEGRO GOLD STANDART 5LBS.	\$ 899.00		
EPIQ ISOLATE 6LBS	\$790.00		
AMPLIFIED MASS XXX 6LBS	\$1,039.00		
CYTO GAINER HIGH PROTEIN GAINER 6LBS	\$1,119.00		
HYDROXYCUT HIGHCORE 10 CAPS	\$999.00		
AMINO FUEL 948ML	\$423.00		
AMINO FUEL 474ML	\$295.00		
CLOROFINA MENTA 500 MG	\$130.00		
SANJING PANAX GINSENG 10 MG	\$127.00		
MCT FUEL LIQUIDO 474 ML	\$200.00		
SYMKEN BEBIDA DE SOYA 1080 G.	\$219.00		
CHIA PREMIUM O3 300G.	\$129.00		
LINASA CANADIENSE MOLIDA 425G	\$119.00		

Fuente: Nova Star Fitness Club

2.3.6 COMPETENCIA REAL

En Nova Star Fitness Club, los competidores fueron visibles y de muy fácil identificación. Por lo que no se requirió más que indicar los gimnasios que compiten con el establecimiento. Una vez identificados, no fue necesario hacer un análisis minucioso de ellos, fue mejor clasificarlos previamente en función de la intensidad de su competencia.

El análisis de competitividad debe concentrarse en los gimnasios más competitivos y ha de realizarse siempre desde la perspectiva del cliente, quien es el que debe efectuar la elección de las ofertas de los distintos establecimientos.



LA CASA DEL DOLOR
DIRECCION: CERRADA DE ARTEAGA NORTE S/N,
COL. CENTRO, ZINAPÉCUARO, MICHOACAN.

OLYMPIA FITNESS CLUB
DIRECCION: GENERALISIMO MORELOS #33,
COLONIA INDEPENDENCIA, ZINAPÉCUARO
MICHOACAN



2.3.7 COSTOS DE INVERSIÓN.

En este apartado se estimaron los costos de inversión en los que incurre el gimnasio para su funcionamiento. Esto implica la cuantificación de la inversión en valores monetarios que nos permitieron conocer la magnitud de la inversión. Este concepto se subdivide en diversos rubros para su mejor comprensión, que en conjunto representaron la principal fuente de información económica del gimnasio.

RECURSOS MATERIALES

La inversión de recursos materiales se refiere a la valorización de las inversiones en equipo, insumos y servicios necesarios para el funcionamiento del gimnasio.

Mobiliario y equipo

La inversión en mobiliario y equipo comprende todos aquellos rubros que intervendrán en la operación normal del gimnasio, mediante la cotización de proveedores y fabricantes. La inversión del mobiliario y equipo comprenderá los siguientes rubros:

Tabla 2.1 Mobiliario y Equipo de Nova Star Fitness Club.

No.	CONCEPTO
1	APARATOS Y ACCESORIOS DE EJERCICIO
2	EQUIPO PARA BEBIDAS
3	EQUIPO PARA LA VENTA DE SUPLEMENTOS Y R.D
5	DECORACION
6	EQUIPO DE LIMPIEZA

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2.2. Balance de Mobiliario y Equipo.
(Precios del mes de abril 2015, cifras expresadas en pesos)

No.	CONCEPTO	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	APARATOS Y ACCESORIOS DE EJERCICIO	PECHO			
		M-P01 BANCO LIBRE	1	\$ 1,399.00	\$ 1,399.00
		M-P02 BANCO OLIMPICO HORIZONTAL	1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
		M-P03 BANCO OLIMPICO INCLINADO	1	\$ 3,650.00	\$ 3,650.00
		M-P04 BANCO OLIMPICO DECLINADO	1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
		M-P05 BANCO DE POSICIONES	1	\$ 3,350.00	\$ 3,350.00
		M-P07 PECK FLY	1	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00
		M-P09 CROSSOVER	1	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00
		ESPALDA			
		M-E02 REMOT APOYO AL PECHO	1	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00
		M-E04 POLEA LATA DORSALES	1	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00
		BRAZO			
		M-P02 MAQUINA PARA HOMBRO	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
		M-P04 BANCO PREDICA DOR	1	\$ 7,900.00	\$ 7,900.00
		M-E42P05 BANCO OLIMPICO PARA HOMBRO	1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
		PIERNA			
		M-P01 RACK PARA SENTADILLA	1	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00
		M-P02 LEG EXTENSION	1	\$ 15,600.00	\$ 15,600.00
		M-P03 LEG CURL ACOSTADO	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
		M-P04 LEG PRESS	1	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
		M-P07 MULTI HIP	1	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00
		M-P14 SENTADILLA PERFECTA	1	\$ 11,800.00	\$ 11,800.00
		M-P15 SCLUTEO PESO LIBRE	1	\$ 6,700.00	\$ 6,700.00
		ABDOMEN:			
		M-AB01 DECLINADA SENTADILLA	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
		M-AB04 SILLA VERTICAL ABDOMEN FONDERA	1	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00
		M-AB05 BANCA HIPEREXTENSIONES	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
		M-AB10 AB COASTER	1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
		ACCESORIOS			
		M-MR01 JUEGOS DE MANCUERNAS (3, 5, 7, 9 Y 11 KG)	5	\$ 1,300.00	\$ 6,500.00
		M-MR02 JUEGOS DE MANCUERNAS (13, 15,17, 19 Y 21 KG)	5	\$ 1,300.00	\$ 6,500.00
		M-MR03 JUEGOS DE MANCUERNAS (23, 25, 27, 29 Y 31 KG)	5	\$ 1,300.00	\$ 6,500.00
		M-MR04 JUEGOS DE MANCUERNAS (33, 35, 37, 39 Y 41 KG)	5	\$ 1,300.00	\$ 6,500.00
		MANCUERNA HEXAGONAL DE 3KG	1	\$ 250.00	\$ 250.00
		PUSH UPS PARA LAGARTIJAS	2 (PARES)	\$ 140.00	\$ 280.00
		CUERDA PARA TRICEP	2	\$ 450.00	\$ 900.00
		AGARRADERA MANERAL	2	\$ 290.00	\$ 580.00
		BARRA MULTIFUNCIONAL	1	\$ 299.00	\$ 299.00
		TAPETE 66X96 YOGA	6	\$ 199.00	\$ 1,194.00
		PELOTA DE YOGA 55CM	2	\$ 199.00	\$ 398.00
		PELOTA DE YOGA 75CM	5	\$ 389.00	\$ 1,945.00
		LIGA DE RESISTENCIA	5	\$ 170.00	\$ 850.00
		CUERDA PARA SALTAR	3	\$ 139.00	\$ 417.00
		BALON MEDICINAL 10 LBS	2	\$ 600.00	\$ 1,200.00
		PESA DE 1.5	3 (PARES)	\$ 212.00	\$ 636.00
		CINTURON FAJA PARA PESAS	2 (PARES)	\$ 250.00	\$ 500.00
		RUEDAS PARA HOMBRO	2	\$ 180.00	\$ 360.00
		TOBILLERA CON ARGOLLAS PARA POLEA	2 (PARES)	\$ 330.00	\$ 660.00
		BANCO STEP DE PLASTICO	2	\$ 400.00	\$ 800.00
		BANCO STEP DE MADERA	3	\$ 400.00	\$ 1,200.00
		RACK MANCUERNAS			
		M-MAR07 RACK PARA 15 PARES	1	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00
		BARRAS OLIMPICAS			
		M-BD05 BARRA OLIMPICA	5	\$ 1,390.00	\$ 6,950.00
		M-BD06 BARRA OLIMPICA CORTA	1	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00
		M-BD07 BARRA Z	1	\$ 750.00	\$ 750.00
		M-BD08 BARRA ROMANA	1	\$ 790.00	\$ 790.00
		DISCOS OLIMPICOS			
		M-BD09 DISCOS DE 20KG	8 (PARES)	\$ 990.00	\$ 7,920.00
		M-BD10 DISCOS DE 15KG	6 (PARES)	\$ 494.00	\$ 2,964.00
		M-BD11 DISCO DE 10KG	6 (PARES)	\$ 300.00	\$ 1,800.00
		M-BD12 DISCO DE 5KG	5 (PARES)	\$ 255.00	\$ 1,275.00
		M-D13 DISCO DE 2.5KG	5 (PARES)	\$ 195.00	\$ 975.00
		M-BD14 RACK PARA DISCOS OLIMPICOS: 5 ESTACIONES.	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00

No.	CONCEPTO	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
		AGARRES			
		M-A-CC01 MANERAL REMO	2	\$ 450.00	\$ 900.00
		M-A-CC02 MANERAL DORSALES	2	\$ 450.00	\$ 900.00
		M-A-CC03 MANERAL CROSSOVER	2	\$ 450.00	\$ 900.00
		M-A-CC04 AGARRE RECTO	1	\$ 450.00	\$ 450.00
		M-A-CC05 LAZO	2	\$ 450.00	\$ 900.00
		M-A-CC06 AGARRE Z	1	\$ 450.00	\$ 450.00
		CARDIOVASCULAR			
		BICICLETA FLU	16	\$ 2,000.00	\$ 32,000.00
		ESCALA DORA	4	\$ 2,500.00	\$ 10,000.00
		MINICOMPONENTE SONY	3	\$ 2,089.00	\$ 6,267.00
		TOTAL			\$ 324,609.00
2	EQUIPO PARA BEBIDAS	REFRIGERADOR	1	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00
		FILTRO DE AGUA	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
		TOTAL			\$ 5,200.00
3	EQUIPO PARA LA VENTA DE SUPL. Y R.D	VITRINA PARA SUPLEMENTOS Y ROPA DEPORTIVA	1	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00
		TOTAL			\$ 1,600.00
4	DECORACION	ESPEJO 2.8 X 1.20	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
		ESPEJO 2.8X 3.6	5	\$ 1,900.00	\$ 9,500.00
		ESPEJO 1.90 X 1.10	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
		ESPEJO 1.90 X 2.0	2	\$ 1,800.00	\$ 3,600.00
		MINI LOCKER MADERA 12 PUERTAS	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
		CUADRO DECORATIVOS MOTIVACIONALES	10	\$ 400.00	\$ 4,000.00
		RELOJ DE PARED PEQUEÑO	1	\$ 600.00	\$ 600.00
		RELOJ DE PARED GRANDE	3	\$ 1,500.00	\$ 4,500.00
		PERCHEROS DE MADERA	7	\$ 140.00	\$ 980.00
		TOTAL			\$ 27,880.00
		INVERSION TOTAL DE MOVILIARIO Y EQUIPO			\$ 359,289.00

Fuente: Elaboración Propia en base a cotizaciones obtenidas con los Proveedores y Fabricantes del Mobiliario: (Muscle Constructor Machine (Mcm) En El Sitio ([Http://Mcmfitness.Wix.Com/Sports#!_Productos/Accesorios](http://Mcmfitness.Wix.Com/Sports#!_Productos/Accesorios)), Además de una Guía de Proveedores y de Servicios proporcionada por el Gerente del Gimnasio.

Materias primas

La disponibilidad de materias e insumos conforman recursos materiales indispensables para el funcionamiento del gimnasio. Los recursos útiles se muestran a continuación.

Tabla 2.3 Balance de Materias Primas.

(Precios del mes de abril 2015, cifras expresadas en pesos)

No.	CONCEPTO	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
					MENSUAL
1	OFICINA	PAPELERA Y ACCESORIOS PARA RECEPCION	-	-	\$ 70.00
	TOTAL				\$ 70.00
2	BEBIDAS	AGUA BONAFONT 1L 6 PACK	4	\$ 48.00	\$ 192.00
	TOTAL				\$ 192.00
3	ROPA DEPORTIVA	BOLSA NIKE CLUB TEAM	1	\$ 810.00	\$ 810.00
		GORRA DE DAMA AJUSTABLE UNDER ARMOUR	1	\$ 340.00	\$ 340.00
		LEGGINGS CAPRI LYCRA UNDER ARMOUR	2	\$ 550.00	\$ 1,100.00
		MOCHILA UNDER ARMOUR OZZIE	1	\$ 558.00	\$ 558.00
		PLAYERA MUJER UNDER ARMOUR	1	\$ 290.00	\$ 290.00
		TOP DEPORTIVO MUJER	2	\$ 390.00	\$ 780.00
		UNDER ARMOUR PLAYERA DEPORTIVA HOMBRE	1	\$ 400.00	\$ 400.00
		FAJAS REDUCTIVAS NEGRAS	2	\$ 350.00	\$ 700.00
		TUPPERWARE BOTELLA	2	\$ 289.00	\$ 578.00
	TOTAL				\$ 5,556.00

No.	CONCEPTO	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL
4	SUPLEMENTOS	WHEY NEGRO GOLD STANDART 5LBS.	1	\$899.00	\$ 899.00
		EPIQ ISOLATE 6LBS	2	\$790.00	\$ 1,580.00
		AMPLIFIED MASS XXX 6LBS	1	\$1,039.00	\$ 1,039.00
		CYTO GAINER HIGH PROTEIN GAINER 6LBS	1	\$1,119.00	\$ 1,119.00
		HYDROXYCUT HIGHCORE 10 CAPS	1	\$999.00	\$ 999.00
		AMINO FUEL 948ML	1	\$423.00	\$423.00
		AMINO FUEL 474ML	1	\$295.00	\$295.00
		CLOROFINA MENTA 500 MG	2	\$130.00	\$260.00
		SANJING PANAX GINSENG 10 MG	4	\$127.00	\$508.00
		MCT FUEL LIQUIDO 474 ML	2	\$200.00	\$400.00
		SYMKEN BEBIDA DE SOYA 1080 G.	2	\$219.00	\$438.00
		CHIA PREMIUM O3 300G.	2	\$129.00	\$258.00
		LINASA CANADIENSE MOLIDA 425G	2	\$119.00	\$238.00
	TOTAL				\$ 8,456.00
5	LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	ARTICULOS DE LIMPIEZA	-	-	\$ 400.00
	TOTAL				\$ 400.00
INVERSION TOTAL DE MATERIA PRIMA					\$ 14,674.00

Fuente: Elaboración Propia obtenida en base a Cotizaciones proporcionados por General Nutritión Center México (GNC en el Sitio www.Gnc.Com.Mx/Index.Php/Productos/) y Guía de Proveedores proporcionada por el gerente del gimnasio.

Tabla 2.4 Balance de Insumos.

(Precios del mes de abril 2015, cifras expresadas en pesos)

No	CONCEPTO	COSTO MENSUAL
1	AGUA	\$ 100.00
2	LUZ	\$ 700.00
TOTAL DE INSUMOS		\$ 800.00

Fuente: Elaboración Propia en Base a Cifras proporcionadas por Comisión Federal de Electricidad.

Tabla 2.5 Costos Totales en Recursos Materiales.

(Precios del mes de abril 2015, cifras expresadas en pesos)

CONCEPTO	COSTO
MOVILIARIO Y EQUIPO	\$ 359,289.00
MATERIAS PRIMAS	\$ 14,674.00
INSUMOS MENSUAL	\$ 800.00
TOTAL	\$ 374,763.00

Fuente: Tabla 2.2, 2.3, 2.4.

Recursos Humanos

La mano de obra constituye un importante recurso para la operación del gimnasio, por lo tanto es de gran importancia cuantificar el tipo de personal que labora, así como el costo de las remuneraciones que ello implica.

Personal Interno:

1. Gerente: Guadalupe Martínez Peña
2. Instructora de Spinning: Sirani Mora González.
3. Instructor de Pesas: Engelbert Escalante Solís.
4. Instructora de Zumba: Ma. Magdalena Muñoz Corona.
5. Cobranza/Caja: Oswaldo Martínez Peña.

El personal interno lo conforman los dueños del gimnasio. Lo cual ofrece las siguientes ventajas:

- 1) Al ser los dueños del negocio quienes atienden el gimnasio, se procura dar un mejor servicio a los clientes.
- 2) Se tiene un control en el manejo del negocio.
- 3) Se pueden alternar las actividades o funciones, a excepción de los instructores de spinning, pesas y zumba.

Tabla 2.6 Balance de Mano de Obra.

(Precios del mes de abril 2015, cifras expresadas en pesos)

CARGO	No. DE PUESTOS	MONTO MENSUAL POR PUESTO	MONTO MENSUAL TOTAL
PERSONAL INTERNO			
INSTRUCTORA DE SPINNING: SIRANI MORA GONZÁLEZ.	1	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00
INSTRUCTOR DE PESAS: ENGELBERT ESCALANTE SOLÍS.	1	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
INSTRUCTORA DE ZUMBA: MA. MAGDALENA MUÑOZ CORONA.	1	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
COBRANZA/CAJA: OSWALDO MARTINEZ PEÑA.	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
TOTAL			\$ 7,000.00

Fuente: Elaboración propia. Nota: Las remuneraciones que los trabajadores percibirán por su labor en el gimnasio se han propuesto en base De honorarios. En virtud de que el personal interno está Integrado por los dueños del negocio (Gerente y Cobrador/Caja) realizan labores de intendencia 1 hora diaria.

2.3.8 INVERSIÓN TOTAL

El monto de inversión total se sintetiza en 2 segmentos:

1. Inversión Fija.
2. Capital del trabajo.

INVERSIÓN FIJA.

La inversión fija contempla la inversión de activos fijos tangibles tales como terreno, la adquisición de mobiliario y equipo, entre otros para su operación. Por lo tanto, la inversión fija total del gimnasio queda definido a continuación:

Tabla 2.7 Inversión Fija Total.

(Precios del mes de abril 2015, cifras expresadas en pesos)

CONCEPTO	MONTO
MOVILIARIO Y EQUIPO	
APARATOS Y ACCESORIOS DE EJERCICIO	\$ 324,609.00
EQUIPO PARA BEBIDAS	\$ 5,200.00
EQUIPO PARA LA VENTA DE SUPL. Y R.D	\$ 1,600.00
DECORACION	\$ 27,880.00
INVERSION FIJA TOTAL	\$ 359,289.00

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 2.2 correspondiente a costos de inversión.

Capital de trabajo

La inversión de capital de trabajo constituye un conjunto de recursos necesarios para la operación normal del gimnasio. El capital de trabajo con el que se cuenta para la marcha del gimnasio consta de 3 rubros principalmente: Materia prima, insumos y mano de obra, los cuales se especifican en las siguientes tablas.

Tabla 2.8 Inversión Total en Materias Primas.

(Precios del mes de abril 2015, cifras expresadas en pesos)

CONCEPTO	MONTO
OFICINA	\$ 70.00
BEBIDAS	\$ 192.00
ROPA DEPORTIVA	\$ 5,556.00
SUPLEMENTOS	\$ 8,456.00
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	\$ 400.00
INVERSION TOTAL EN MATERIAS PRIMAS	\$ 14,674.00

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 2.3 correspondiente a costos de inversión.

Tabla 2.9 Inversión Total En Insumos.

(Precios del mes de abril 2015, cifras expresadas en pesos)

CONCEPTO	MONTO
AGUA	\$ 100.00
LUZ	\$ 700.00
INVERSION TOTAL EN INSUMOS	\$ 800.00

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 2.4 correspondiente a Costos de Inversión.

Tabla 2.10 Inversión Total en Mano de Obra.

(Precios del mes de abril 2015, cifras expresadas en pesos)

CARGO	No. DE PUESTOS	MONTO MENSUAL POR PUESTO	MONTO MENSUAL TOTAL
PERSONAL INTERNO			
INSTRUCTORA DE SPINNING: SIRANI MORA GONZÁLEZ.	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
INSTRUCTOR DE PESAS: ENGELBERT ESCALANTE SOLÍS.	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
INSTRUCTORA DE ZUMBA: MA. MAGDALENA MUÑOZ CORONA.	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
COBRANZA/CAJA: OSWALDO MARTINEZ PEÑA.	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
INTENDENTE.	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
INVERSION TOTAL DE MANO DE OBRA			\$ 7,000.00

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 2.6 correspondiente a costos de inversión. Nota: El Gerente y Cobrador//Caja realizan labores de intendencia.

Tabla 2.11 Capital de Trabajo.

(Precios del mes de abril 2015, cifras expresadas en pesos)

CONCEPTO	MONTO MENSUAL
MATERIA PRIMA	\$ 14,674.00
INSUMOS	\$ 800.00
MANO DE OBRA	\$ 7,000.00
INVERSION TOTAL EN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 22,474.00

*Fuente: Elaboración propia en base a las tablas 2.8, 2.9, 2.10 de este apartado.**Inversión Total*

El monto de inversión total del Nova Star Fintess Club se resume a continuación:

Tabla 2.12 Inversión Total de Nova Star Fitness Club.

(Precios del mes de abril 2015, cifras expresadas en pesos)

INVERSION FIJA	\$ 359,289.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 22,474.00
INVERSION TOTAL DE NOVA STAR FITNESS CLUB	\$ 381,763.00

Fuente: Elaboración propia en base a las tablas 2.7 Y 2.11 presentados en este apartado.

2.3.9 VENTAS (INGRESOS)

Nova Star Fitness Club es una entidad que presta sus servicios directamente a sus clientes, es decir, los diferentes instructores interactúan personalmente con cada uno de ellos para ofrecerles sus servicios y darles una atención personalizada ya forma parte principal de la fuente de ingresos del gimnasio. A continuación se presentan las ventas anuales correspondientes al año 2014 con fin de apreciar el comportamiento de los ingresos obtenidos por los servicios que proporciona Nova Star Fitness Club.

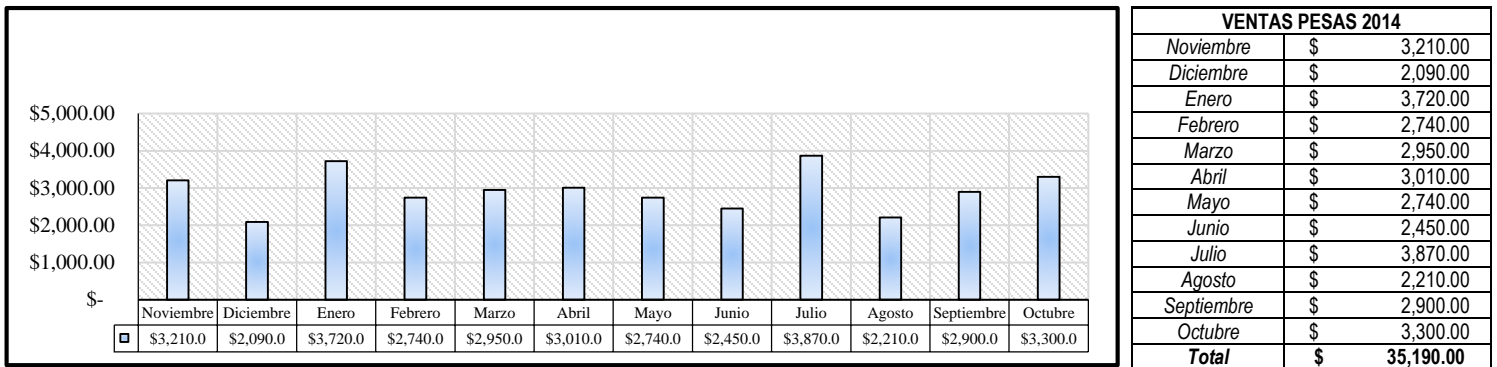


Grafico 2.2 Venta Anual en Servicio de Pesas.

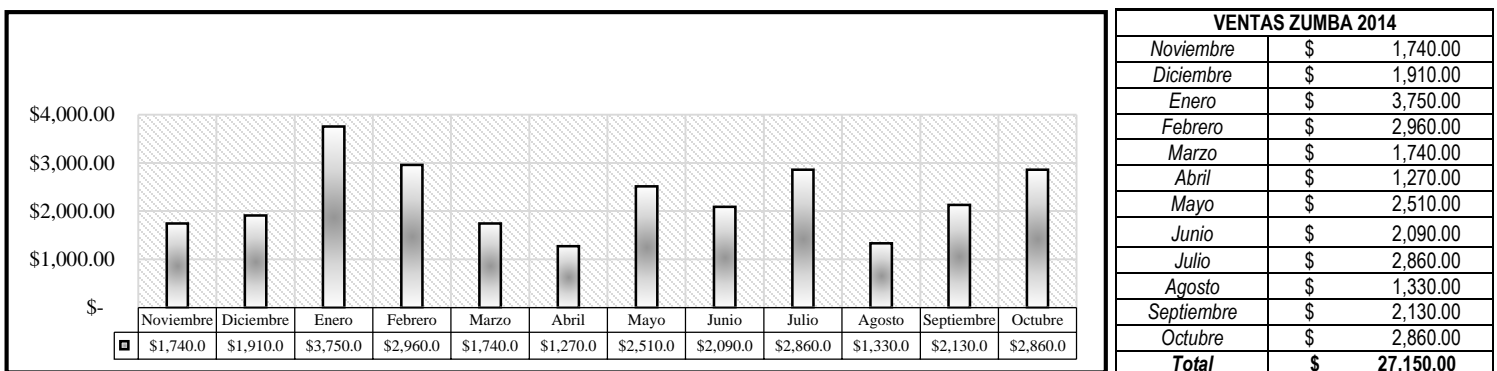
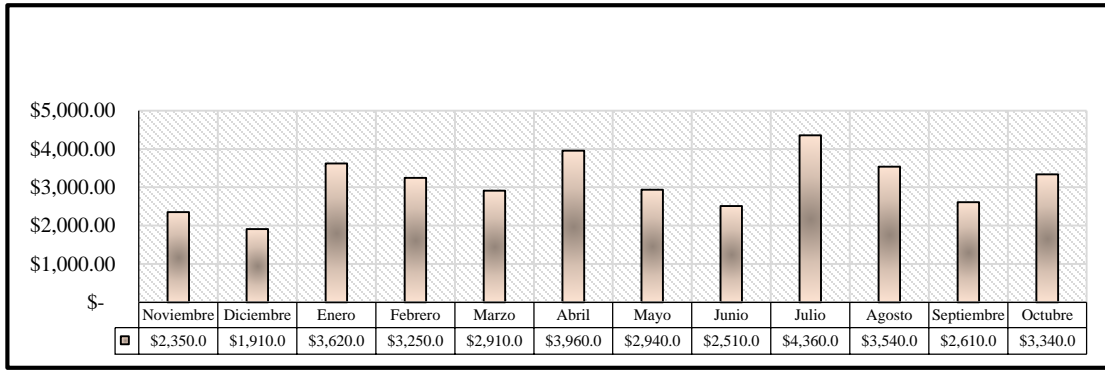
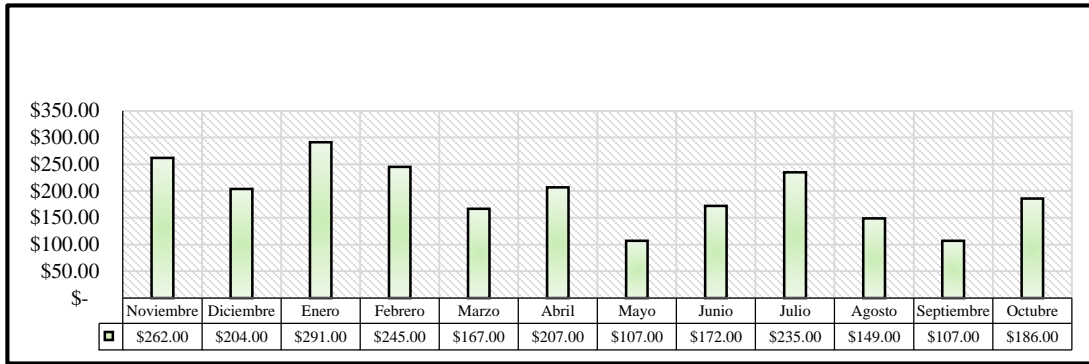


Grafico 2.3 Venta Anual en Servicio de Zumba.



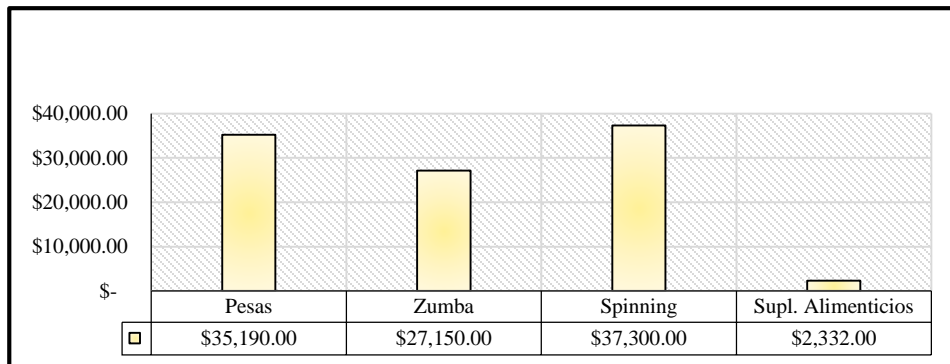
VENTAS SPINNING 2014	
Noviembre	\$ 2,350.00
Diciembre	\$ 1,910.00
Enero	\$ 3,620.00
Febrero	\$ 3,250.00
Marzo	\$ 2,910.00
Abril	\$ 3,960.00
Mayo	\$ 2,940.00
Junio	\$ 2,510.00
Julio	\$ 4,360.00
Agosto	\$ 3,540.00
Septiembre	\$ 2,610.00
Octubre	\$ 3,340.00
Total	\$ 37,300.00

Grafico 2.4 Venta Anual de Servicio de Spinning



VENTAS SUPL.Y ROPA DEP. 2014	
Noviembre	\$ 262.00
Diciembre	\$ 204.00
Enero	\$ 291.00
Febrero	\$ 245.00
Marzo	\$ 167.00
Abril	\$ 207.00
Mayo	\$ 107.00
Junio	\$ 172.00
Julio	\$ 235.00
Agosto	\$ 149.00
Septiembre	\$ 107.00
Octubre	\$ 186.00
Total	\$ 2,332.00

Grafico 2.5 Venta Anual de Suplementos y Ropa Deportiva.



TOTAL DE VENTAS 2014	
Pesas	\$ 35,190.00
Zumba	\$ 27,150.00
Spinning	\$ 37,300.00
Supl. Alimenticios	\$ 2,332.00
Total	\$ 101,972.00

Grafico 2.6 Venta Anual Total de los servicios de Nova Star Fitness Club 2014

RELACION DE EGRESOS 2014

Esta relación comprende costos de producción (directos e indirectos). Los costos directos de producción son aquellos materiales directos y mano de obra que intervienen directamente en la producción de un bien u ofrecimiento de un servicio; en cambio, los costos indirectos de producción son también mano de obra, material y otros gastos, que a diferencia de los primeros, éstos operan de manera indirecta, al no intervenir en la transformación de materias primas.

Tabla 2.13 Relación de Egresos 2014 de Nova Star Fitness Club.

Año	2014
CONCEPTO	
<i>COSTOS DE PRODUCCION</i>	
COSTOS DIRECTOS	
<i>MATERIA PRIMA</i>	
Limpieza y mantenimiento	\$ 4,800.00
Mano de Obra	\$ 84,000.00
TOTAL DE COSTOS DIRECTOS	\$ 88,800.00
COSTOS INDIRECTOS	
Insumos	
Agua, luz.	\$ 9,600.00
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS	\$ 9,600.00
<i>GASTOS DE OPERACIÓN</i>	
Oficina	\$ 840.00
<i>GASTOS DE ADMINSTRACION</i>	
TOTAL DE GASTOS DE ADMINSTRACION	\$ 840.00
TOTAL ANUAL	\$ 99,240.00

Fuente: Elaboración propia en base a las tablas 2.8, 2.9 y 2.10.

INGRESOS NETOS 2014

Tabla 2.14 Ingresos Netos 2014 de Nova Star Fitness Club.

AÑO	INGRESOS BRUTOS	EGRESOS BRUTOS	INGRESOS NETOS
2014	\$101,972.00	\$99,240.00	\$2,732.00

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 2.13 y grafico 2.6.

RAZONES FINANCIERAS 2014

Tabla 2.15 Razón de Margen de Utilidad Bruta: Periodo 2014.

Margen de Utilidad Bruta	=	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	=	$\frac{(\$ 101,972.00 - \$ 99,240.00)}{\$ 101,972.00}$
	=	$\frac{\$ 2,732.00}{\$ 101,972.00}$
	=	3%

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 2.14.

Interpretación:

Esta razón indica la ganancia del gimnasio en relación con las ventas, después de deducir los costos. En este caso, en el 2014 el gimnasio arrojó un 3% de ganancia, es decir, posee un 3% de sobra, que el club puede utilizar para crecer o para reinvertir.

Tabla 2.16 Razón de Rotación de Inventarios: Periodo 2014.

Rotación de Inventarios	=	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$
	=	$\frac{\$ 99,240.00}{\$ 14,674.00}$
	=	7

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 2.3 y 2.14.

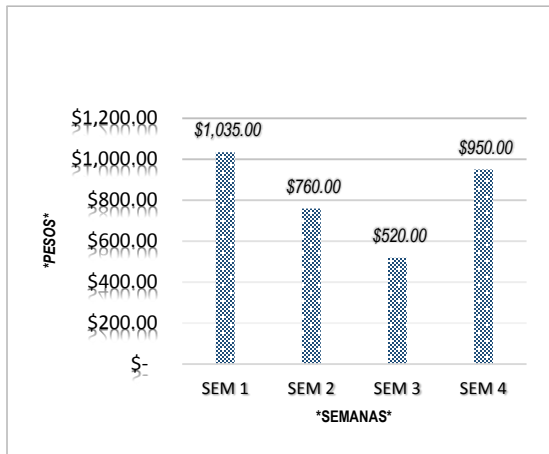
Interpretación:

La rotación de inventario es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. En este caso, en el 2014 la rotación de inventario fue de 7 veces, es decir, el inventario se rotó cada 54 días (365/7). La mercancía permaneció 54 días en el almacén antes de ser vendidas.

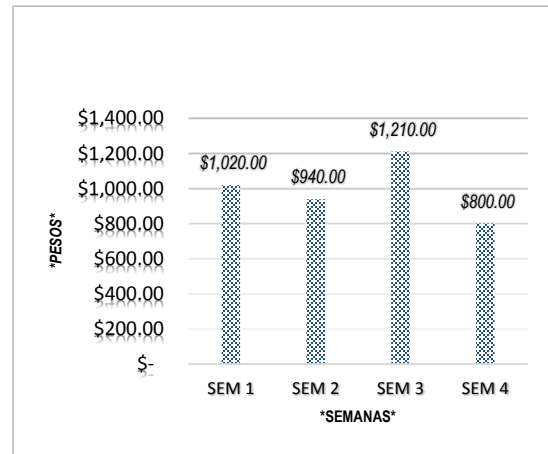
VENTAS ACTUALES 2015

Enseguida se desglosan los ingresos actuales correspondientes al mes de abril del 2015, detallado semanalmente en los diferentes servicios que ofrece el club:

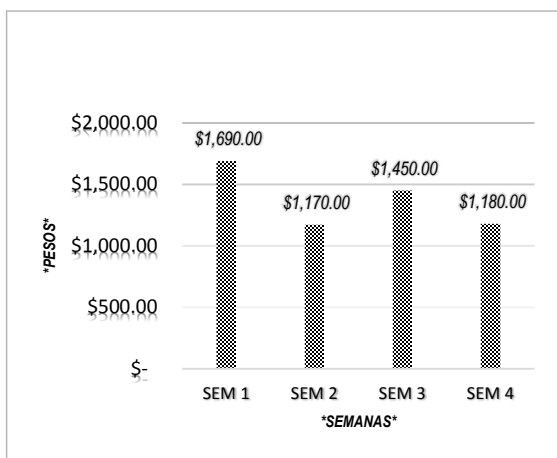
PESAS 2015					
ABRIL	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	MENSUAL
	\$ 1,035.00	\$ 760.00	\$ 520.00	\$ 950.00	\$ 3,265.00



ZUMBA 2015					
ABRIL	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	MENSUAL
	\$ 1,020.00	\$ 940.00	\$ 1,210.00	\$ 800.00	\$ 3,970.00



SPINNING 2015					
ABRIL	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	MENSUAL
	\$ 1,690.00	\$ 1,170.00	\$ 1,450.00	\$ 1,180.00	\$ 5,490.00



SUPLEMENTOS Y ROPA DEPORTIVA 2015					
ABRIL	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	MENSUAL
	\$ 427.00	\$ 498.00	\$ 257.00	\$ 405.00	\$ 1,587.00

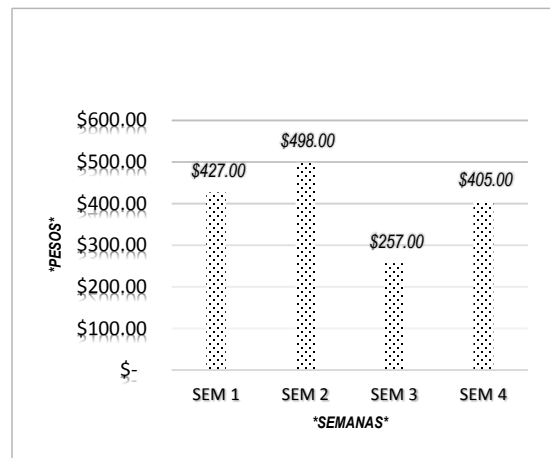


Grafico 2.7 Venta Semanal del Mes de Abril de los Servicios de Nova Star Fitness Club.

Fuente: Nova Star Fitness Club

VENTAS SERVICIOS Y PRODUCTOS 2015					
ABRIL	PESAS	ZUMBA	SPINNING	SUPLEMENTOS/ROPA DEP.	TOTAL
	\$3,265.00	\$3,970.00	\$5,490.00	\$1,587.00	\$ 14,312.00

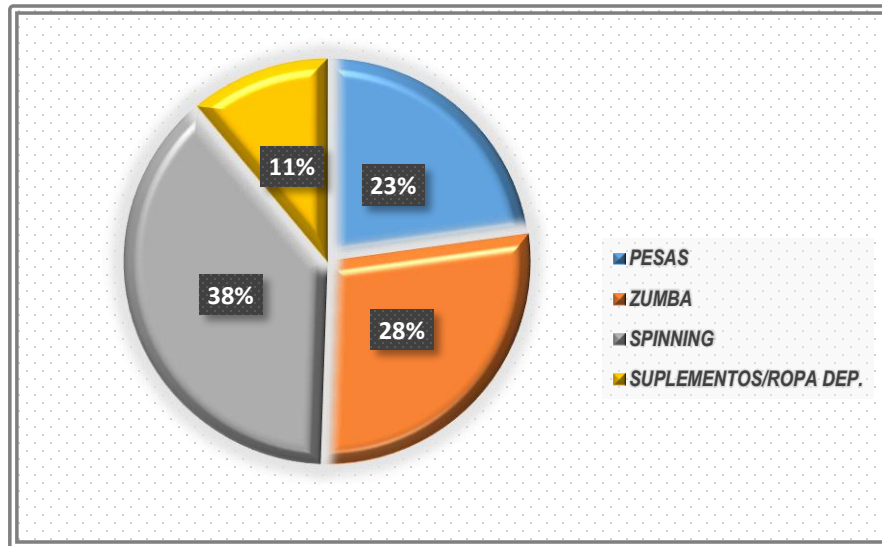


Gráfico 2.8 Ventas del Mes de Abril 2015.

Fuente: Nova Star Fitness Club.

Como se muestra en el gráfico 2.8 la venta mensual se guió principalmente por el consumo de los servicios de spinning proyectando un 38% de las ventas; siguiendo así zumba con un 28% de las ventas, continuando con pesas con un 23% y con un ligero porcentaje pero no menos importante del 11% correspondiente a suplementos y ropa deportiva.

A continuación, se presenta un análisis entre las ventas del mes de marzo y abril para mostrar el comportamiento de la entrada de ingresos que posee el presente gimnasio.

Análisis de Ventas Marzo-Abril 2015

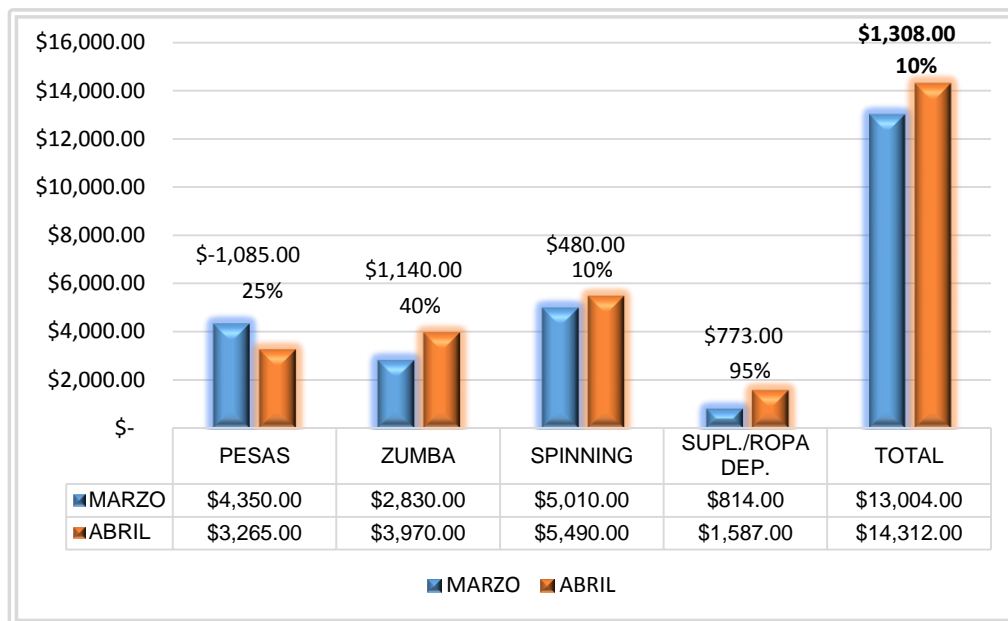


Grafico 2.9 Balance de Ventas de Marzo-Abril 2015.

Fuente: Nova Star Fitness Club.

Tal como lo muestra el Grafico 2.9 las ventas correspondientes de marzo-abril generaron un aumento del 10% en el total de los servicios que presta. Haciendo un desglose de este resultado se explica lo siguiente: el servicio de pesas presento una disminución del 25%; zumba presento un crecimiento del 40%; Spinning una mejora del 10% y con respecto a suplementos alimenticios y ropa deportiva presento un incremento del 95% de las ventas.

En resumen, el movimiento de ingresos mensuales de Nova Star Fitness Club por los servicios que presta es de \$14,000.00 pesos en promedio, en pago mensual, semanal, y diario de \$250.00, \$80.00 y \$30.00 respectivamente. La composición de los ingresos del gimnasio se detalló en el grafico mostrado el cual se puede apreciar que el pago mensual, semanal, y por día de los diferentes servicios es la principal fuente ingreso que posee el gimnasio.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 ENFOQUE ADMINISTRATIVO

En todo organismo social existen necesidades que exigen ser resueltas: lograr la supervivencia; obtener utilidades; principios o conocimientos que generar; productos o servicios que ofrecer. Para lograr la satisfacción de tales requerimientos es indispensable la aplicación de técnicas específicas, así como principios prácticos que la administración ha estudiado y formulado mediante la observación y análisis de diferentes organizaciones del rango económico y social.

Hoy en día, las empresas hacen uso de la administración como método para alcanzar sus objetivos, de tal manera que logren la satisfacción tanto de clientes, como de empleados, proveedores y entidades pertenecientes al gobierno.

Es innegable el uso de la administración en todo grupo social, ya que a través de ella es posible el mejor aprovechamiento y coordinación de los recursos. En este sentido, el ejercicio de la administración se dirige a la aplicación directa de conocimientos específicos que analizaremos a continuación.¹⁶ Con el fin de dar valor a las bases de la planeación estratégica, se originó la explicación del enfoque administrativo, donde se optó por explicar temas como la administración y proceso administrativo, con el fin de proporcionar información que antecede el surgimiento de la planeación estratégica.

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La administración en primer término exige un análisis exhaustivo de los factores que afectan en cada entidad económica, por lo que es indispensable la ampliación de un criterio en el que forje el concepto de la administración como tal. Para esto se analiza la forma en que importantes autores han concebido la administración; esto con la finalidad de formular una definición propia, para generar un criterio acerca del concepto de manera firme.¹⁷

¹⁶ Campos, E. 2012, p. 8.

¹⁷ *Ibíd*em, p.9.

Cuadro 3.1 Definición de la Administración según Autores.

AUTOR	DEFINICION
E.F.L. BREC	<i>“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.”</i>
H. FAYOL	<i>“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.</i>
J.A. FERNÁNDEZ ARENA	<i>“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.</i>
KOONTZ Y O'DONNELL	<i>“La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.</i>
G. P. TERRY	<i>“Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.</i>

Fuente: Erick Alejandro Campos Jaso, 2012, Corrientes de la Administración.

A partir de los conceptos expuestos, se originó la siguiente definición:

“Administración es el proceso mediante el cual se busca la satisfacción de objetivos específicos con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad de los recursos humanos y materiales”

Fuente: Elaboración Propia

El proceso administrativo ocupa un papel indispensable en el estudio debido a que es considerado el parteaguas del concepto de planeación, el cual es el elemento de referencia de la investigación en cuestión. Enseguida se presenta la estructura y funcionalidad de dicho proceso.

3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacción de sus necesidades tanto lucrativas como sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que estos cumplan con el proceso administrativo.¹⁸

1. Chiavenato (2002) en su libro fundamentos de administración, organizo el proceso administrativo de la siguiente forma: Las funciones del administrador, como proceso sistemático, se entienden de la siguiente manera:

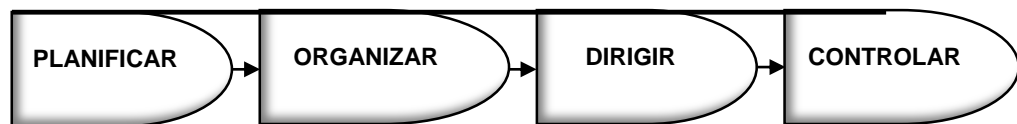


Figura 3.1 Proceso Administrativo según Chiavenato.

Fuente: Chiavenato, 2002 Fundamentos de Administración.

¹⁸ Hurtado, D. 2008, p.47.

PLANEACIÓN.

Consiste en establecer apropiadamente los objetivos, criterios de acción, políticas, estrategias y programas, es decir, determina lo que va a hacerse en el futuro. Entre los principios que se le atribuyen a la planeación pueden mencionarse los siguientes

Cuadro 3.2 Principios de Planeación.

PRINCIPIOS DE PLANEACION
<p style="text-align: center;"><i>UNIVERSALIDAD</i></p> <p>La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.</p>
<p style="text-align: center;"><i>RACIONALIDAD</i></p> <p>Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.</p>
<p style="text-align: center;"><i>COMPROMISO</i></p> <p>El tiempo es un factor de crucial importancia cuando se está definiendo un plan, por eso debe determinarse con mucha precisión, sin que ello indique que en las empresas haya un tiempo estándar para planear. Solo se deben comprometer fondos para planeación cuando se pueda anticipar en el futuro próximo un rendimiento sobre los gastos de planeación, como resultado del análisis de planeación a largo plazo.</p>
<p style="text-align: center;"><i>PREVISION</i></p> <p>Cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con este principio se despeja la proyección hacia el futuro.</p>

FLEXIBILIDAD

Los planes deben caracterizarse por ser flexibles y no ser estructuras rígidas, deben caracterizarse por ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos y circunstancias de carácter exógeno que puedan presentarse. Debido a que virtualmente es imposible conocer lo que sucederá después de formulado un plan, se requieren jefes creativos e innovadores que puedan hacer cambios en los planes cuando ello sea necesario.

CONTINUIDAD

Los planes deben formularse teniendo en cuenta el anterior, de manera que se eviten recesos por alteraciones en el plan. Esto debe hacerse para cumplir con las metas globales de la organización.

PRECISIÓN

Los planes que se realicen deben ser precisos, carentes de afirmaciones vagas, inconclusas, pues debe tenerse en cuenta que van a regir acciones específicas, concretas y definidas.

UNIDAD

Los componentes de un plan deben ser independientes entre ellos encaminados a un mismo fin. Los planes deben considerarse jerárquicamente hasta formar uno solo.

Fuente: Darío Hurtado, 2008, Principios de Administración.

ORGANIZACIÓN

La naturaleza de la organización como función se genera como una necesidad de coordinación, de disciplina y de orden. En la función de planeación fijamos objetivos, después formulamos estrategias y un conjunto de planes para alcanzar estos objetivos, pero se requiere de gente para lograrlo. La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una institución, mejorando así las funciones de activación y control del gerente. La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la institución.

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, al igual que planeación sigue siendo una fase poco dinámica. Su objetivo principal es crear la estructura idónea para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común. A través de esta etapa el administrador define funciones, responsabilidades, y coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficientes de trabajo.

Este proceso comprende desde el análisis de las funciones, puesto y actividades que necesita la institución para su desempeño diario, hasta la elaboración, coordinación y control del esquema organizacional.¹⁹

¹⁹ *Ibíd.*, p. 49.

En el cuadro 3.3 se muestran los criterios o principios por lo cual se manifiesta su funcionamiento.

Cuadro 3.3 Principios de Organización.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACION
<p style="text-align: center;"><i>DIVISIÓN DEL TRABAJO</i></p> <p>Es el principio de la especialización necesario para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.</p>
<p style="text-align: center;"><i>AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</i></p> <p>La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.</p>
<p style="text-align: center;"><i>UNIDAD DE MANDO</i></p> <p>Una persona debe recibir órdenes de sólo un único superior. Es el principio de la autoridad única.</p>
<p style="text-align: center;"><i>UNIDAD DE DIRECCIÓN</i></p> <p>Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.</p>

Fuente: Darío Hurtado, 2008, Principios de Administración.

DIRECCIÓN

La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, denominada como la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado. Se le ha dado una gran importancia a esta etapa del proceso; algunos la llaman comando, otros la denominan como ejecución o implementación.

Esta fase es la única que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano. Es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados.

Se observa una gran similitud con la palabra administración, ya que ambos conceptos ocupan una posición preeminente, es decir, un nivel que sobresale en la organización. La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, es decir, la dirección es el aspecto humano del proceso.²⁰

En el cuadro 3.4 se indican los principios en que se avala su funcionamiento dentro del proceso administrativo.

²⁰ *Ibíd*em, pp. 50, 51.

Cuadro 3.4 Principios de Dirección.

PRINCIPIOS DE DIRECCION
<p style="text-align: center;"><i>ARMONÍA DE OBJETIVOS</i></p> <p style="text-align: center;">Cuidar metas individuales con las de la entidad.</p>
<p style="text-align: center;"><i>MOTIVACIÓN</i></p> <p style="text-align: center;">Implantar una estructura de recompensas.</p>
<p style="text-align: center;"><i>LIDERAZGO:</i></p> <p style="text-align: center;">Hay que encontrar la guía motivacional de los subordinados y saber cómo operan.</p>
<p style="text-align: center;"><i>CLARIDAD DE LA COMUNICACIÓN</i></p> <p style="text-align: center;">Debe de ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se trasmite en forma tal que el receptor la comprenda.</p>
<p style="text-align: center;"><i>INTEGRIDAD DE LA COMUNICACIÓN</i></p> <p style="text-align: center;">Coherencia en mensajes escritos y orales.</p>
<p style="text-align: center;"><i>USO COMPLEMENTARIO DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL</i></p> <p style="text-align: center;">Es una forma de comunicación rápida y debe de ser aprovechada para corregir desinformación.</p>

Fuente: Darío Hurtado, 2008, Principios de Administración.

CONTROL

El control es la fase final del proceso administrativo, pero a la vez es el eslabón que se une a la planeación. El control y la planeación dependen uno del otro que en ocasiones no se sabe cuándo termina uno y dónde empieza el otro. El control en cierta forma puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.

No debe considerarse al control como un castigo durante el proceso de trabajo. Por el contrario, es una necesidad y por lo mismo, hay que implementarlo. El control existe en todos los niveles administrativos; es un estándar por el cual debemos luchar, y también respetarlo, ya que ello nos garantiza el éxito en todo lo que emprendamos.

Los propósitos del control en cualquiera de sus modalidades tienden a garantizar el logro de los resultados. Dos factores crean la necesidad de control. 1) los objetivos de las personas y los de las organizaciones son diferentes. Es por ello se necesita el control, para asegurarse de que los miembros de una organización trabajan en búsqueda de los objetivos organizacionales. 2) Existe un periodo de espera desde el momento en que se formulan los objetivos, hasta que se alcanzan.²¹

²¹ *Ibíd*em, pp. 52, 53.

En el cuadro 3.5 se aprecian los principios propios que infieren en el proceso de control.

Cuadro 3.5 Principios de Control.

PRINCIPIOS DE CONTROL
<p><i>GARANTÍA DEL OBJETIVO</i></p> <p>El control debe contribuir a la consecución de los objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva. El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para indicar las correcciones que deban aplicarse para conseguir los objetivos.</p>
<p><i>DEFINICIÓN DE LOS ESTÁNDARES</i></p> <p>El control debe basarse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente. La fijación de estándares de desempeño y de calidad, cuando éstos se establecen con objetividad y se definen con precisión, facilita la aceptación de quien debe responder por la tarea y permite emprender una acción de control más fácil y seguro.</p>
<p><i>EXCEPCIÓN</i></p> <p>Este principio fue formulado por Taylor. Cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de este control. El administrador debe preocuparse más por los desvíos importantes que por las situaciones relativamente normales.</p>
<p><i>ACCIÓN</i></p> <p>El control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes. Estas disposiciones deben justificar la acción de control, que generalmente implica cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más. Este principio también se halla correlacionado con el costo del control.</p>

Fuente: Darío Hurtado, 2008, *Principios de Administración*.

3.3 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN

3.3.1 PLANEACIÓN

La planeación consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que orientan la secuencia de operaciones para realizarlo y el seguimiento de tiempos necesarios. Es hacer que ocurran las cosas que no habrían ocurrido; equivale a emplear los planos para fijar dentro de ellos la futura acción.; consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro.

Planear es tan importante como hacer porque:

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- Todo plan tiende a ser económico, desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario.
- Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.²²

Propiamente, desde años atrás en la historia siempre ha existido la noción de administración y con ella de planeación. A partir del momento en el que se forja el pensamiento administrativo, se empieza a percibir la importancia de la planeación.

Es por ello que muchos autores han analizado la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, imponiendo elementos comunes; todos ellos están a favor de que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa. En el cuadro 3.6 se presentan criterios de diversos autores con respecto a la definición de planeación como tal.

²² Reyes, A., 2004, pp. 244,245.

Cuadro 3.6 Definición de Planeación según Autores.

AUTOR	DEFINICIÓN
KOONTZ O'DONNELL	<i>“Una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”.</i>
AGUSTIN REYES PONCE	<i>“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”.</i>
JOSSEPH L. MASSIE	<i>“Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos”.</i>
BURT K. SCANLAN	<i>“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”.</i>
GEORGE R. TERRY	<i>“Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados”</i>
ERNEST DALE	<i>Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos”</i>
R USELL ACKOFF	<i>“Un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación”.</i>
GUZMÁN VALDIVIA	<i>“Actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad”.</i>
IDALBERTO CHIAVENATO	<i>“La función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.</i>
CHARLES HUMMEL	<i>“Trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible”.</i>

LA ASOCIACIÓN AMERICANA DE ADMINISTRADORES	“Plantea que la planeación consiste en obtener qué se debe hacer, cómo se debe hacer, qué acción debe tomarse, quién es el responsable de ella, entre otros factores”.
--	--

Fuente: German Albeiro Cataño, 2015, Seminario de Teoría Administrativa.

Partiendo de las definiciones antes mencionadas, se obtiene la definición consolidada de *planeación*.

Cuadro 3.7 Definición de General de Planeación.

<p><i>“Es una función administrativa, la cual implica una definición previa de objetivos y una descripción de las acciones que van a realizar para lograrlos, presentándose en este punto un proceso de toma de decisiones frente a los diversos programas de acción que pueden darse”.</i></p>

Fuente: Elaboración Propia

El periodo en el que esta se realiza es uno de los elementos de manifiesto de esta etapa. La clasificación del tiempo para su elaboración es la siguiente:

Cuadro 3.8 Periodos de Tiempo de la Planeación.

<p>Corto Plazo: Periodo menor o igual a un año.</p> <p>Estos a su vez pueden ser:</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Inmediatos:</i> hasta seis meses.</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Mediatos:</i> mayor de seis o menor de doce meses.</p> <p>Mediano Plazo: Periodo de uno a tres años.</p> <p>Largo Plazo: Periodo mayor a tres años.</p>
--

Fuente: German Albeiro Cataño, 2015, Seminario de Teoría Administrativa.

ETAPAS DE PLANEACIÓN.

La planeación es un curso de acción, y como tal debe estar acervado por diferentes etapas, su integración se presenta a continuación:

PROPÓSITOS

Son preceptos fundamentales de tipo cualitativo que encamina en forma permanente o semipermanente a un grupo social. Las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

- Básicos: Constituyen el fundamento de los demás elementos.
- Cualitativos: No se expresan en términos numéricos.
- Permanentes: Permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- Semipermanentes: Pueden abarcar un periodo determinado.

PREMISAS

Las premisas son suposiciones que deben considerar ante las condiciones futuras que afectarán al curso en que va a desarrollarse el plan; su se da en base a dos vertientes: Las internas que se manifiestan cuando se originan dentro de la empresa e influyen en el logro de los propósitos; y las externas que son factores ajenos a la empresa, pero pueden tener efecto en el desarrollo de sus actividades Por otro lado las premisas externas pueden ser de carácter político, legal, económicas y sociales.²³

²³ *Ibíd*em, p.248.

OBJETIVOS

Presentan los resultados que la empresa espera obtener; su característica principal que está implicada en los objetivos es el establecimiento de fines para su aplicación en un tiempo específico. La clasificación de los objetivos son: estratégicos que comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo; los tácticos que se refieren a un departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo y los operacionales que se establecen en niveles más específicas de la empresa y son a corto plazo.

ESTRATEGIAS

Las estrategias se definen como cursos de acción general que muestran el empleo general de los recursos para lograr los objetivos. Las estrategias en la empresa se dan como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

1. Determinación alternativas que consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. Evaluación que parte del análisis y evaluación de cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
3. Selección de alternativas que se efectúa considerando las alternativas más convenientes en cuanto a factibilidad y tomando en consideración las ventajas que proyecta. Para que las estrategias sean implementadas y cumplan con su función, es necesario asegurarse de que contribuyan al logro del objetivo, además se debe determinarlas con claridad, es decir, no confundir las estrategias con las tácticas, ya que las segundas combinan la acción para alcanzar el objetivo.

Se debe considerar el factor de las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá proponer un mayor número de cursos de acción. Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas es otro factor importante para su operación. Así mismo al establecerlas, se deben implementar técnicas de investigación y de planeación.²⁴

POLÍTICAS

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos. Estas incluyen reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos propuestos. Estas se establecen en actividades de la gerencia, mercadotecnia, fianzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de cómputo. Por ello se establecen a nivel dirección y se aplican a toda una empresa.

Las políticas al igual que los objetivos, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Además las mismas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa.²⁵

Considerando el cumulo de conocimiento respecto a la planeación, su razón de ser, sus componentes y su implementación, fue necesario analizar su tipología; para el reforzamiento de su conceptualización, existen distintas planeaciones que por el origen contemplan la misma razón de ser, pero a su vez, el campo de aplicación es diferente. Por ello, se sometió a análisis cada una de ellas y en la parte final se hablara en esencia el tipo de planeación que se pretende implementar.

²⁴ *Ibíd.*, p.249.

²⁵ *Ibíd.*, p.258.

3.3.2 TIPOS DE PLANEACIÓN

PLANEACIÓN OPERATIVA

La planeación operativa consiste en hacer tareas específicas, para poner en práctica los objetivos y las políticas propuestas por la planeación estratégica.

Es indispensable llevar a cabo esta función, para así respaldar los planes estratégicos y tácticos. El uso de este tipo de planes permite la ampliación de la función en la empresa y a su vez se requiere un periodo de planeación más corto (tres, seis, doce meses). En este tipo de planeación, es necesario traducir los planes operativos en términos más específicos, es decir, financieros o numéricos si ello es posible.

La duración de un plan es vital, no sólo como base para su clasificación, sino también para evaluar su éxito. Es más difícil evaluar planes a largo plazo (que los de corto plazo) porque su duración es a veces más extensa.

RELACIÓN ENTRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANEACIÓN OPERATIVA

La mayor parte de gerentes en una organización no desarrollara el plan estratégico directamente sin embargo pueden estar involucrados en este proceso de dos maneras:

1. Por lo general, influyen en el proceso de la planeación estratégica al proporcionar insumos en la forma de datos y sugerencias relacionadas con sus áreas particulares de responsabilidad.
2. Tienen que estar conscientes de lo que implica el proceso de planeación estratégica, así como los resultados puesto que todo lo que hacen sus respectivos departamentos y los objetivos que establecen para sus áreas de responsabilidad deben derivarse del plan estratégico.

3. Por tanto, en organizaciones bien administradas, existe una relación directa entre la planeación estratégica y la planeación operativa.²⁶

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA

La planeación operativa implica el diseño de la forma de realizar la actividad principal de la empresa, ajustándose a la ejecución de las tareas que requiere, enlazándose con la planeación estratégica y táctica.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA

La planeación operativa la conforman los siguientes elementos básicos:

Cuadro 3.9 Elementos de la Planeación Operativa.

Objetivos: Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los fines que se desea alcanzar una unidad orgánica en un periodo a corto plazo.

Procedimientos: Es una serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin determinado.

Programas operativos: Son aquellos que describen los pasos que realizará alguna de las unidades de un área funcional de la organización.

Fuentes: Boland, L., (2007), *Funciones básicas de la Administración: Planificación en las Organizaciones*

²⁶ Boland, L., 2007, p.54.

PLANEACIÓN TÁCTICA

Es la participación continua de los directivos y de los empleados clave en generación de los planes y resultados tangibles que genera la empresa. Identifica los resultados específicos que necesita lograr dentro de un corto tiempo. Uno de los principales beneficios de la planeación táctica establece un puente para el plan estratégico de su empresa, asegurando la compatibilidad de los resultados a corto plazo con la dirección a largo plazo. Su enfoque primordial radica en las áreas prioritarias donde se tienen que lograr los resultados durante el periodo proyectado de planeación.

La planeación táctica establece a grosso modo que se debe hacer y cuales objetivos se deben lograr, busca proponer condición para la empresa y sus departamentos para que se organice a partir de ciertas previsiones respecto a la realidad presente y futura. Estas previsiones deben ser objetivas para que los asuntos no se vuelvan confusos. Es por ello que no se debe tener la mentalidad de solucionar los problemas a medida que surgen, además de tener soluciones previstas y ponerlas a prueba.

La planeación táctica es una extensión de la planificación estratégica y los planes tácticos son creados para todos los niveles de una organización, describiendo lo que una empresa tiene que hacer, el orden de los pasos necesarios para llevar a cabo de esas tareas, el personal y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Después de completar e implementar este plan estratégico se debe revisarlo constantemente para verificar que la compañía se esté haciendo caso a los pasos que se indican.

Por tanto, la planeación táctica determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que subordinan a los planes específicos. Es establecida y coordinada por los directivos a nivel medio con el fin de poner en uso los recursos de la empresa.²⁷

²⁷ Boland, L., 2007, p. 56.

Cuadro 3.10 Características de la Planeación Táctica.

- Ø *Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.*
- Ø *Es conducida y ejecutada por lo ejecutivos de nivel medio.*
- Ø *Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.*
- Ø *Se maneja información externa e interna.*
- Ø *Está orientada hacia la coordinación de recursos.*

Fuentes: Boland, L., (2007), *Funciones básicas de la Administración: Planificación en las Organizaciones.*

PLANEACIÓN NORMATIVA

Las normas son consideradas regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas. La concepción normativa centra su atención en las normas, que en términos de un sujeto-preferente al del estado planificado, pueden promover la velocidad de crecimiento y corregir los desequilibrios funcionales de dicho sistema.

La planeación normativa se enfoca en determinar cómo resolver el problema en la elección de técnicas, el problema de las técnicas y el problema de la priorización entre objetivos, haciendo un uso eficiente de los recursos en torno a las decisiones.²⁸

Cuadro 3.11 Características de la Planeación Normativa.

- *Define rigurosamente las acciones que deberán seguirse para el logro de los objetivos propuestos.*
- *Los ejecutores del plan deben respetar los lineamientos en cada uno de los momentos de su desarrollo.*
- *Se desenvuelve exclusivamente en el plano del "deber ser".*
- *Se fundamenta en la teoría económica por lo cual, sólo considera escasos los recursos económicos.*
- *Se desenvuelve en un plano egocéntrico y no considera en su proceso a los oponentes.*
- *Se basa en la certeza del diagnóstico, por lo cual se maneja básicamente en el plano del futuro cierto.*

²⁸ García, M. (5 de Marzo del 2015). Planificación, Recuperado de <http://www.oocities.org/es/miguelsgf/planificacion/t1/t1.htm>.

Cuando se maneja el concepto de planeación normativa, puede ser probable que exista confusión con respecto a su razón de ser. A continuación se muestra un análisis de las diferencias entre la planeación normativa y la planeación estratégica.

Cuadro 3.12 Diferencias entre Planeación Normativa y Planeación Estratégica.

PLANEACIÓN NORMATIVA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> • Básicamente es un problema técnico. • Centrado en la lógica de la formulación. • Los planes, programas y proyectos expresan “lo deseable”. • Enfatiza lo tecnocrático, haciendo de la planificación una tecnología que orienta las formas de intervención social. • Importancia del papel de los expertos. • El centro de la planificación es el “diseño” y suele expresarse en un plan libro. • La definición de objetivos resulta del diagnóstico. • El punto de partida es el “modelo analítico” que explica la situación problema, expresada en un diagnóstico. • El punto de llegada es el “modelo normativo” que expresa el diseño del “deber ser”. • La dimensión normativa se expresa en un “deber ser”, del que se deriva un esquema riguroso, formalizado y articulado de actuación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un problema entre personas. • Centrado en la “lógica de la realización”. • Los planes, programas y proyectos expresan “lo posible”. • La definición de objetivo resulta del consenso social entre los diferentes actores sociales implicados. • Procura conciliar el conflicto y el consenso como dos factores actuantes en los procesos sociales y que condicionan la realización del plan. • El punto de partida es la “situación inicial”, que explica la situación problema, expresada en un diagnóstico. • El punto de llegada es la “situación objetivo” que expresa la realización en el tiempo de la “imagen objetivo” que configura el “horizonte utópico”.

Fuente: Miguel García, 2005, Planificación.

PLANEACIÓN PROSPECTIVA

La planeación prospectiva da lugar a un enfoque referente a decisiones presentes para mejorar situaciones futuras, basándose a experiencias pasadas enfrentando situaciones nuevas reduciendo así el grado de incertidumbre y el riesgo asociado a la aplicación de una estrategia. Partiendo del punto anterior, se dio una definición formal de lo que es la prospectiva según la opinión de distintos autores.

Cuadro 3.13 Definición de Planeación Prospectiva según Autores.

AUTOR	DEFINICIÓN
<p style="text-align: center;">EL INSTITUTO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA</p>	<p>“Una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”</p>
<p style="text-align: center;">ANTONIO ALANIS</p>	<p>"Se puede apuntar que lo constituyen ideas sobre el futuro y el diseño de estrategias para resolver problemas del presente; pero también para prevenir la presencia y desarrollo de escenarios nocivos para el desarrollo de la sociedad. Así, los conceptos de previsión, anticipación y acción intencionada forman parte de la primera triada para situar conceptualmente a los estudios de prospectiva."</p>

Fuente: Carmen Quijada, 2008, Planificación Estratégica, Vs Planificación Prospectiva.

Los estudios de la prospectiva proyectan la tendencia utilizando métodos participativos, a fin de emplear una visión estratégica que reconozca y explique sus fundamentos de manera correcta en las decisiones y acciones que se tomen en el presente.

Particularmente, la prospectiva mira hacia los escenarios de forma abierta (desde el mundo exterior e interior de la organización), que estudia el futuro probable. Analizando posibles impactos de reiterados estudios (dentro de cualquier ámbito) sobre su comportamiento; además de ello tomando la previsión de los riesgos que pudiesen ocurrir en una situación la cual pueda considerarse como la más ideal para la organización.²⁹

A continuación se muestran los elementos propicios del proceso de planeación como tal.

Cuadro 3.14 Elementos del Proceso de Planeación Prospectiva.

PREDICCIÓN: Analizar por revelación, ciencia o conjetura algo que ha de suceder. En las predicciones se podrían explicar las razones o causas del comportamiento de un determinado evento; si se predice algo se puede decir porqué. Prácticamente no usamos este método en Ingeniería.

PREVISIÓN: Ver con anticipación. Conocer, conjeturar por algunas señales o indicios lo que ha de suceder siendo determinista, debido a que da una idea de los sucesos probables a los cuales será necesario adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables.

PROYECCIÓN: Idear, trazar o proponer un plan y los medios para la ejecución de algo. Aplicar conclusiones obtenidas de un campo a otro.

PRONÓSTICO: Se refiere a un enunciado condicionado al desarrollo de eventos futuros generalmente probables. Por ello representa juicios razonados sobre algún resultado particular que se cree el más adecuado para servir de base a un programa de acción.

Fuente: Carmen Quijada, 2008, Planificación Estratégica Vs Planificación Prospectiva,

²⁹ Quijada, C. (7 de Marzo del 2015), Planificación estratégica vs Planificación prospectiva. Recuperado de http://www.oocities.org/es/karmen_quijada/fase1/t4.html.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro de las organizaciones. Se le relaciona con un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos.

El concepto de estrategia involucra el propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico por medio del cual esta se transforma y se adopta al medio en que se encuentra, afectado por rápidos y continuos cambios.

El término de estrategia, vinculado a la planificación, se considera a través de varias dimensiones con las cuales se puede conformar con una definición global; así por ejemplo, la definición de objetivos y sus correspondientes estrategias permitirá seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

El concepto de planeación estratégica está relacionado principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas a una organización de su realidad interna. La planeación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallada en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar acciones y examinar tanto los resultados como las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

La planeación estratégica es un proceso y un instrumento; como proceso se define como un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades al respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. Como instrumento, se constituye como un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que hagan necesarios.

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, aprovechar los desafíos y a encarar riesgos. Por ello,

el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión eficiente, liberando recursos materiales y humanos, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

La esencia de la planeación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovadora de dirección y liderazgo.

La planeación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los servicios públicos, lo que provoca, en muchos casos que estos actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión.³⁰

3.4 FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.4.1 ANTECEDENTES DE LA ESTRATEGIA

El concepto estrategia ha sido tratado por diversos autores desde épocas remotas y con objetivos diversos, resultando interesantes enfoques dentro de varias disciplinas del quehacer humano. Analizar su definición permite entender las razones prácticas por las cuales el tema es relevante en la administración. Bonilla (2013) afirma

Existen dos argumentos básicos cuya exposición permitirá un acercamiento inicial a la definición del término. La primera razón es que la estrategia incluye el conjunto de decisiones importantes que un sector industrial o una empresa toma para actuar dentro de determinado mercado, y la segunda es que la estrategia implementada constituye la principal responsable del éxito o fracaso de la empresa o sector industrial en su intento de sobrevivir, crecer o lograr cualquier otro objetivo. (p.10)

³⁰ *Ibíd*em, pp.57, 59.

La palabra “estrategia” viene del término griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. Dentro del ámbito militar, el término estrategia puede definirse como el arte de conducir un ejército hasta la presencia del enemigo y dirigir las operaciones para lograr el objetivo deseado.

Personajes como Temístocles, Alejandro Magno, Aníbal, Julio César y Belisario han pasado a la historia como representantes prototípicos de la estrategia antigua. Frente a las nociones militares que manejamos en la actualidad, en la vieja China, en Grecia, Persia, Cartago y Roma, la estrategia militar era primordialmente sencilla, ya que no existían todavía las naciones estado. El modelo político no era complicado y pocos países podían constituir una amenaza a las potencias dominantes.

En aquellos tiempos, lo que predominaba en las confrontaciones armadas era el potencial humano y la masa, las fuerzas se mantenían concentradas de manera permanente, ya que las comunicaciones primitivas y la deficiente cartografía hacían poco convenientes los dispositivos abiertos. Asimismo, se producía la coincidencia en una misma persona de la dirección general de la guerra (estrategia) y de la conducción particular de los combates (táctica).

A comienzos del siglo XIX se desarrolló la denominada estrategia moderna. Según sus principios, los conflictos armados debían regirse por la estrategia de la guerra total, que perseguía la consolidación de la revolución al mismo tiempo que la disolución de las estructuras sociales del enemigo. Los máximos exponentes de la estrategia moderna fueron el general prusiano Carl Von Clausewitz, el dirigente chino Mao Tse Tung y el tratadista británico John Frederick Charles Fuller.

Ya entrado el siglo XX, se impuso la estrategia contemporánea. El costo económico de la guerra total y su irracionalidad política, puestos de manifiesto en las dos conflagraciones mundiales, fueron los argumentos a favor de la limitación de la lucha a muerte. Por otro lado, la aparición del armamento nuclear, con su enorme potencia destructiva, actuó como elemento disuasivo de los conflictos generalizados.

La crítica al modelo moderno se basa en el abandono del nivel táctico de enfoque de los conflictos armados y en la imprescindible subordinación de la estrategia militar a un plan estratégico de concepción política. Los creadores de la estrategia contemporánea fueron Sir Basil Liddell Hart, Michael Collins y André Beaufre, cuyo pensamiento puede resumirse en cuatro puntos: dispersión del adversario mediante la aproximación indirecta; sorpresa lograda por la sistemática elección de acciones imprevistas; preferencia por la acción fuerte frente al débil; y búsqueda de la decisión en los escenarios secundarios.³¹

³¹ Fernández, 2013, pp.40, 41.

3.5 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado presentan algunos de los modelos que muestran el proceso de planeación estratégica. Se identificó la percepción de algunos autores tienen acerca de los elementos que consideran como esenciales para comprender las implicaciones de conceptualizar y realizar planes de cualquier naturaleza, destacando los pasos o etapas de su formulación, implementación y evaluación.

3.5.1 MODELO DE TOM LAMBERT

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: Paso 1: Establecer la Visión; Paso 2: Definir la situación actual; Paso 3: Acordar su Misión; Paso 4: Desarrollar sus Objetivos; Paso 5: Generar Alternativas; Paso 6: Seleccionar Estrategias; Paso 7: Convenir Tácticas; y Paso 8: elaborar el Plan Táctico.

Contemplando el modelo sobre el papel, se desplaza del presente, que se representa como el aquí y ahora situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección que se simboliza en la parte superior derecha de la página. El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar.

Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro.

El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea. Con relación al modelo de Lambert, el paso cinco: la generación de alternativas, de acuerdo a nuestro punto de vista debería estar al final, después de haber integrado la idea original de un plan estratégico. Por otra parte, situándonos en el plano de la idea original del autor, la generación de alternativas en este punto es correcta, dado que es una acción que se debe realizar, antes de elaborar el documento definitivo del plan estratégico que se esté desarrollando.³²

En todo caso, si se parte de la elaboración del primer borrador de un plan estratégico, es conveniente que en la parte medular del desarrollo de estrategias, se contemplen varias alternativas.

³² Cano, M., & Olivera, D., 2008, p.34.

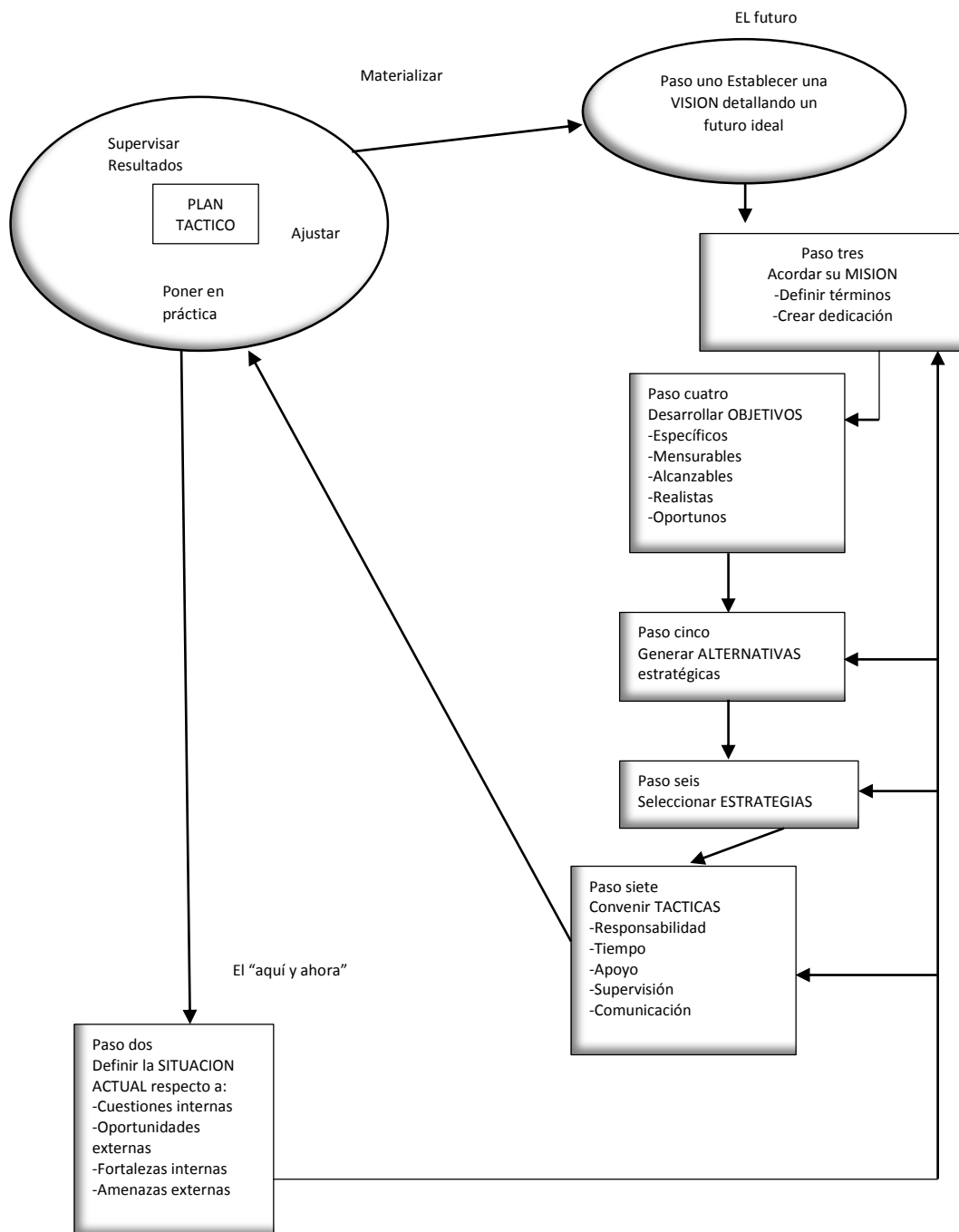


Figura 3.2 Modelo de Tom Lambert.

Fuente: Lambert, 2000, Pp. 40, 41.

3.5.2 MODELO DE COLON Y RODRÍGUEZ

El modelo de Br. Renato Dimitri Colon y Br Salvador Ángel Rodríguez, proporciono otra visión concreta acerca del proceso de planeación estratégica. El esquema muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización. El modelo de Colon y Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que analizar el que es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores.

Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular.³³

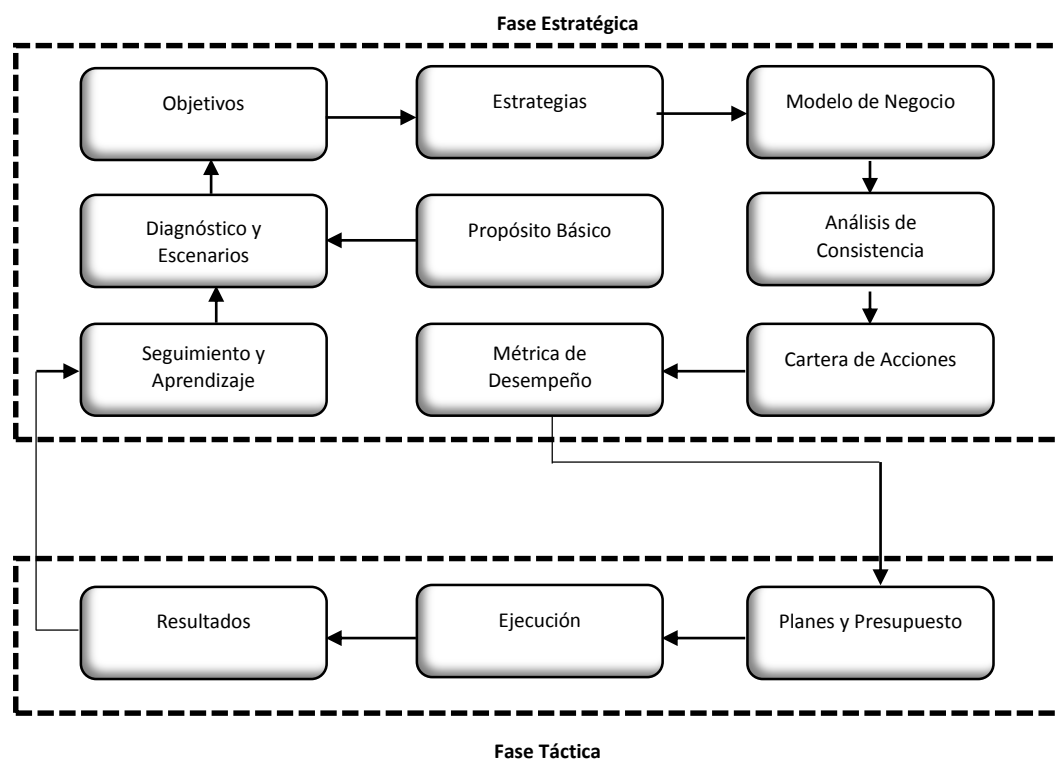


Figura 3.3 Modelo de Colon y Rodríguez.

Fuente: Colon, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez, 2012, Universidad de Veracruz.

³³ *Ibíd*em, p.35.

3.5.3 MODELO DE BATEMAN Y SNELL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001) propusieron la idea acerca de los pasos del proceso de planeación. Es un modelo dual en el que presenta dos momentos de planeación: primero, las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo, las etapas específicas de la planeación formal.

El primer momento, presupone un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver a través del proceso de planeación, iniciando con el proceso del organismo y de su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas posibles dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas.

En segundo momento, consiste en llevar a cabo las actividades formales para objetivación de las ideas, transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente. El modelo de Bateman y Snell es una propuesta interesante que se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica.³⁴

³⁴ *Ibíd*em, p.36.

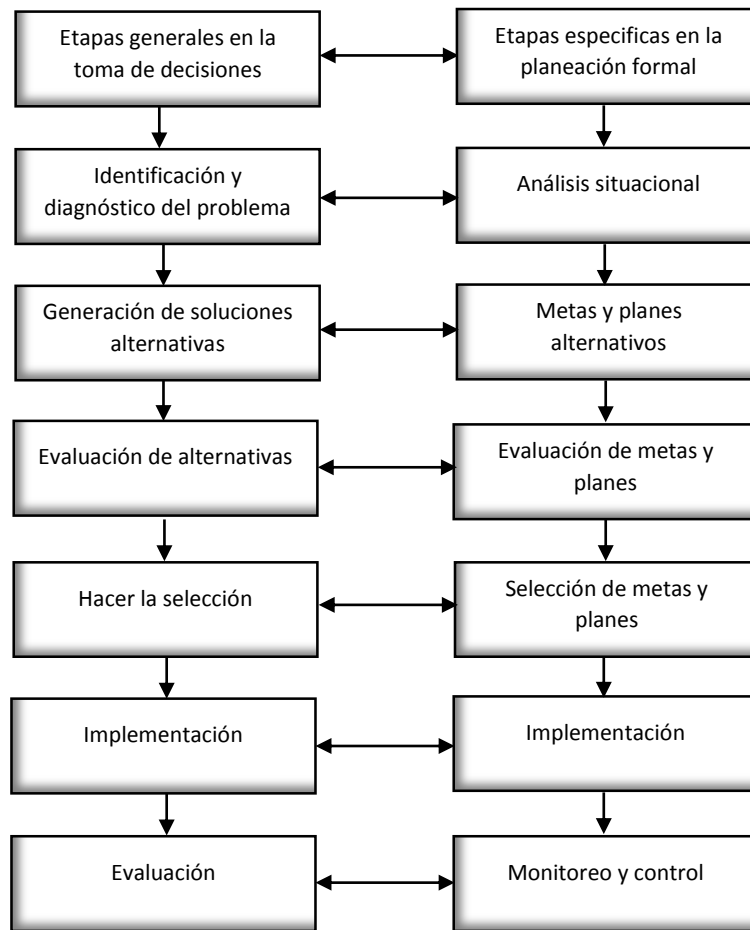


Figura 3.4 Modelo de Bateman y Snell.

Fuente: Bateman Y Snell, 2001, P. 131

3.5.4 MODELO DE FRED R. DAVID

La planeación estratégica se estudia y se aplica mejor usando un modelo que representa un tipo de proceso. El esquema que ilustro en la figura 3.5 es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de planeación estratégica.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida de la planeación estratégica, porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias, e incluso dar un curso particular en acción.

Toda empresa posee una visión, misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer donde ha estado.

El proceso de planeación estratégica es dinámico y continuo. Un cambio de cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes, por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa.

Por lo tanto las actividades de la formulación, implantación y evaluaciones las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no solo al final del año o semestralmente. El proceso de dirección estratégica no termina.³⁵

³⁵ David. F., 2003, p. 5.

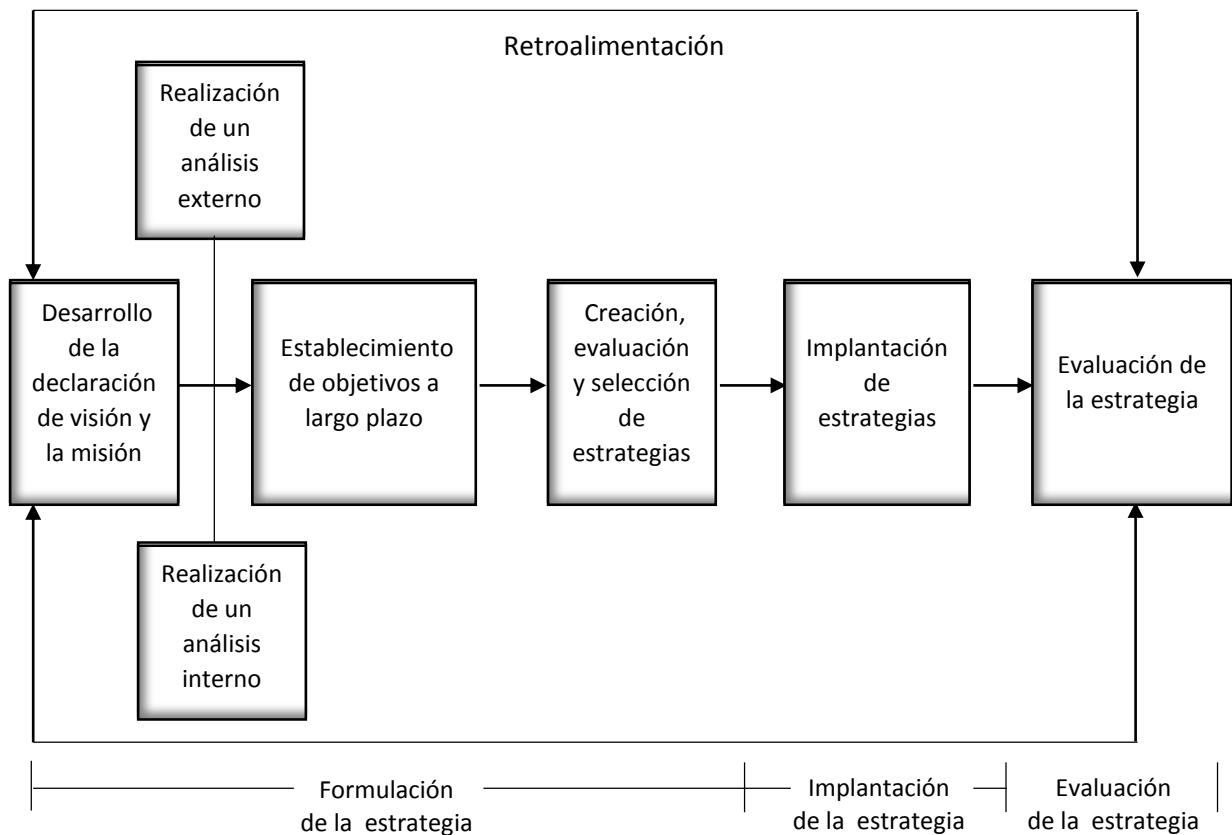


Figura 3.5 Modelo Integral de Planeación Estratégica de Fred R. David.

Fuente: Fred R. David, 2003, Conceptos de Administración Estratégica.

En el cuadro 3.15 indica cada uno de los modelos previamente explicados, en donde se da a conocer la ventaja que maneja cada uno, donde se eligió el modelo que mejor se adaptó a la investigación, por lo que se concluyó que el modelo de planeación estrategia a utilizar es el Modelo de Fred. R. David.

En el *cuarto apartado (Resultados)* se explica teóricamente la estructura del modelo de planeación estratégica elegido, donde de manera simultánea dichos conocimientos se aterrizan a la práctica, generando así una propuesta de un modelo de formulación, implementación y evaluación de estrategias para el Gimnasio Nova Star Fitness Club.

Cuadro 3.15 Análisis de los Modelos de Planeación Estratégica.

MODELO	ETAPAS	DESCRIPCIÓN
<i>TOM LAMBERT</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la visión. 2. Definir la situación actual. 3. Acordar su visión. 4. Establecer objetivos. 5. Generar alternativas. 6. Seleccionar estrategias. 7. Convenir tácticas. 8. Elaborar un plan táctico. 	<p>Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, Y lo hace paso a paso, de manera sencilla. Sin embargo se necesita contar con gran amplitud, analizar con lujo de detalle cada una de las etapas de la planeación estratégica.</p>
<i>COLON Y RODRIGUEZ</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos. 2. Estrategias. 3. Modelo de negocio. 4. Análisis de consistencia. 5. Cartera de acciones. 6. Medición del desempeño. 7. Análisis de planes y presupuestos. 8. Ejecución. 9. Resultados. 10. Seguimiento y Aprendizaje. 11. Diagnóstico y escenarios (Análisis de propósito básico). 	<p>No es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto Medular. Por lo que se queda corto, debido a que no existen especificaciones en cuanto a sus etapas.</p>
<i>BATEMAN Y SNELL</i>	<p>Etapas generales en la toma de decisiones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y diagnóstico del problema. 2. Generación de soluciones alternativas. 3. Evaluación de alternativas. 4. Realizar la selección. 5. Implementación. 6. Evaluación. <p>Etapas específicas de la planeación formal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis situacional. 2. Metas y planes alternativos. 3. Evaluación. 4. Selección. 5. Implementación. 6. Monitoreo y control. 	<p>Es una propuesta interesante que se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica.</p>
<i>FRED R. DAVID</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de la declaración de la visión y misión. 2. Realización de un análisis externo e interna. 3. Establecimiento de objetivos a largo plazo. 4. Creación, evaluación y selección de estrategias. 5. Implantación de estrategias. 6. Evaluación de estrategias. 	<p>Es un modelo global ampliamente aceptado del proceso de planeación estratégica. Este modelo representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.</p>

Fuente: Daniel Olivera Gómez, 2008, Modelos de Planeación

4. RESULTADOS

4.1 PROPUESTA MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE FRED R. DAVID PARA EL GIMNASIO NOVA STAR FITNESS CLUB.

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada uno de los modelos mencionados anteriormente representa algún tipo de proceso. De acuerdo con Fred R. David, el diagrama que ilustra es un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de planeación estratégica. Este modelo representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

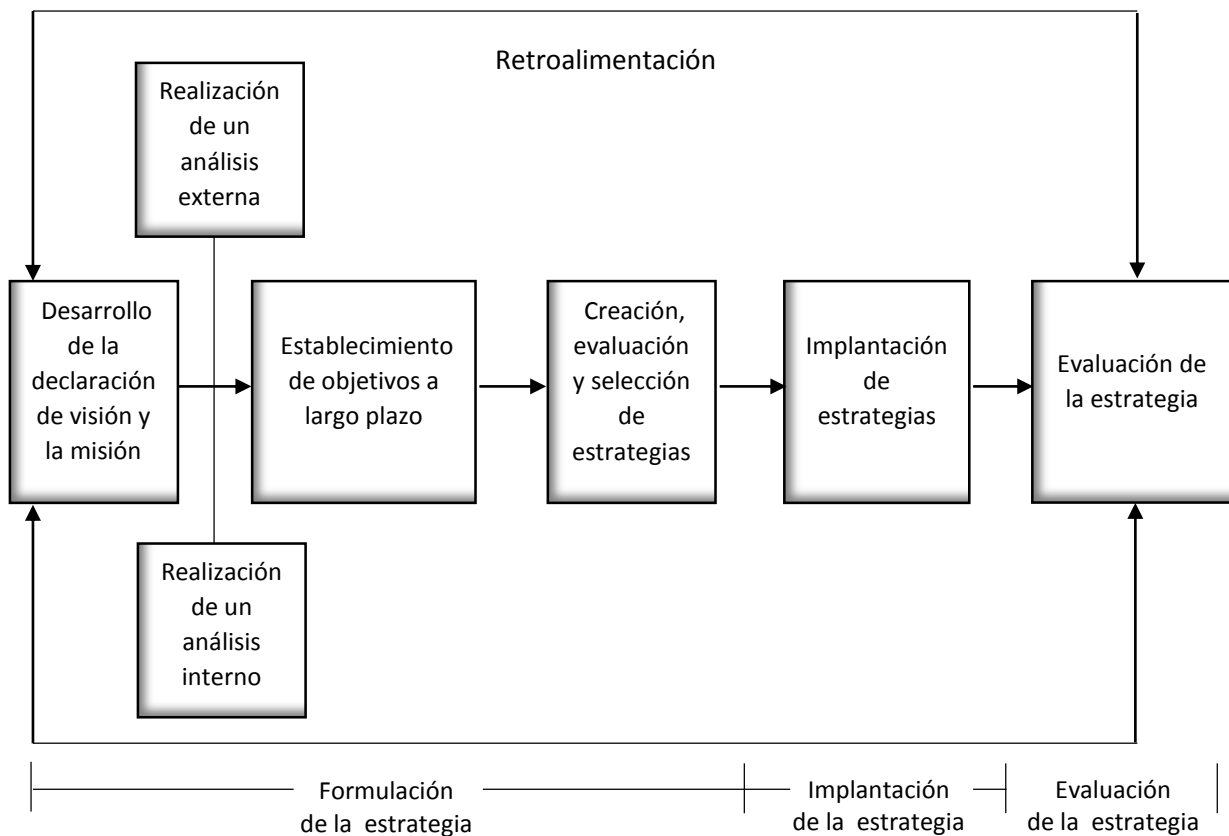


Figura 4.1. Modelo Integral de Planeación Estratégica de Fred R. David.

Fuente: Fred R. David, 2003, Conceptos de Administración Estratégica

El modelo de planeación estratégica de Fred R. David, se desglosa de manera clara las tres etapas, con las siguientes fases:

Formulación de la estrategia

- Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- Realización de un análisis externo e interno.
- Establecimiento de objetivos a largo plazo.
- Creación, evaluación y selección de estrategias.

Implantación de estrategias

- Políticas.
- Asignación de recursos.

Evaluación de la estrategia

- Evaluación del rendimiento.

Dentro de la fase de formulación de la estrategia conlleva 3 etapas: La primera etapa consiste en el análisis del ambiente que rodea a la empresa mediante a evaluación interna y externa que corresponde al uso de las matrices EFE, EFI y Matriz de perfil competitivo.

La segunda etapa corresponde a la evaluación de la situación global a través de las matrices FODA, IE, PEYEA, y matriz de estrategia principal. Estas definen una conciliación entre los recursos internos y habilidades de la organización con las oportunidades y riesgos creados por los factores externos, que darán como resultado estrategias que tienen atributos que pueden ayudar para elegir una dirección.

La tercera etapa concerniente a la decisión, la técnica de la matriz de planeación estratégica cuantitativa determina objetivamente, mediante la información obtenida, que estrategias alternativas son las mejores. La MPEC requiere de juicios intuitivos, además las clasificaciones y las puntuaciones del grado de atractivo requieren decisiones críticas.³⁶

³⁶ David, Fred R. 2003, p. 6.

Cuadro 4.1 Esquema Analítico de la Formulación de Estrategias.

ETAPA 1: ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN			
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	Matriz de perfil competitivo	
ETAPA 2: ETAPA DE AJUSTE			
Matriz de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)	Matriz interna externa (IE)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)	Matriz de estrategia principal
ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN			
Matriz de planeación estratégica cuantitativa			

Fuente: Fred R. David, 2003, Conceptos de Administración Estratégica

Partiendo de estos fundamentos, se implementó el modelo de planeación estratégica elegido incluyendo cada una de sus etapas, instrumentos de aplicación, que nos ayudó a poseer el conocimiento que nos permite discernir la situación actual del objeto de estudio estratégicamente hablando.

4.1.1 MISIÓN DE LA EMPRESA

Una declaración de la misión explica la razón de ser de la empresa. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. Por lo general posee un alcance es amplio al menos por dos motivos.

1. Una buena declaración de la misión permite la creación de objetivos y posibles alternativas de estrategias sin reprimir en forma excesiva la creatividad de la gerencia, ya que el exceso de especificidad limitaría el potencial del crecimiento creativo de la empresa.
2. Una declaración de la misión necesita ser amplia para reconciliar la diferencia entre los diversos grupos de interés de una empresa y atraerlos. Los grupos de interés incluyen a los empleados, gerentes accionistas, consejos directivos, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos, competidores, grupos ambientales y público en general.

Características:

- Una declaración de la misión eficaz no debe ser tan extensa; menos de 200 palabras es un tamaño recomendable.
- Da la impresión de que es una empresa exitosa, posee dirección y cuenta con
- suficiente tiempo, apoyo e inversión de parte de todos los grupos socioeconómicos de personas.
- Debe ser dinámica en orientación, permitiendo los puntos de vista sobre las direcciones de crecimiento más prometedoras y las menos prometedoras.
- Describe el propósito, los clientes, productos y servicios, los mercados, la filosofía y tecnología básica de la empresa.³⁷

³⁷ David, R.F. 2003, pp. 64,65.

Dado el análisis en la base teórica se abordó la Misión Actual de Nova Star Gym Fitness Club.

MISIÓN ACTUAL DEL NOVA STAR FITNESS CLUB.

“Influir al desarrollo integral de nuestros clientes mediante el uso de un conjunto de servicios que promueven actividad física y mental, contando para ello instalaciones adecuadas, equipo moderno y personal calificado”.

A través del cuadro 4.2 se obtiene conocimiento acerca de los factores que contiene la misión actual con el fin de realizar modificaciones pertinentes.

Cuadro 4.2 Criterios para la Evaluación de la Misión de Nova Star Fitness Club.

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN

COMPAÑIA	TECNOLOGÍA	SERVICIOS	MERCADOS	INTERÉS POR LA SUPERVIVIENCIA Y EL CRECIMIENTO	RENTABILIDAD
NO	NO	SI	NO	NO	NO
FILOSOFÍA	INTERÉS POR CONCEPTO	INTERÉS POR IMAGEN PUBLICA	EMPLEADOS	CLIENTES	
NO	SI	SI	SI	SI	

Fuente: Análisis Propio.

ELEMENTOS Y PREGUNTAS RESPECTIVAS QUE DEBE CONTESTAR LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

× *Sin consideración.*

2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

× *Sin consideración.*

3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa?

× *Sin consideración*

4. Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?

✓ *Promueven la actividad física y mental, contando para ello, equipo moderno.*

5. Interés por la supervivencia el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?

× *Sin consideración.*

6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?

× *Sin consideración*

7. Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?

✓ *Instalaciones adecuadas, equipo moderno y personal calificado.*

8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

✓ *Influye al desarrollo integral de los clientes mediante actividades que promueven actividad física y mental.*

9. Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

✓ *Personal calificado.*

PROPUESTA DE MISIÓN

“Influir al desarrollo integral de los Zinapécuarences y de sectores cercanos, mediante el conjunto de servicios tales como spinning, pesas y zumba, que promueven actividad física y mental, contando para ello instalaciones adecuadas, equipo moderno, personal calificado, creando así un compromiso de concientización y actitud de cambio para con nuestros clientes dentro del mercado Fitness del cual nos desenvolvemos”

VISIÓN

“Ser la mejor opción deportiva del municipio de Zinapécuaro por lo esencial de sus servicios y moderno equipamiento, liderando el desarrollo al servicio al cliente, buscando siempre la más moderna practica para el crecimiento físico-mental de nuestros clientes”.

VALORES

↻ Actitud de cambio
 ↻ Excelencia en servicios
 ↻ Compromiso social

4.1.2 EVALUACIÓN EXTERNA: FUERZAS EXTERNAS CLAVE

El Propósito de la Evaluación Externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la misma no es elaborar una lista grande de cada factor posible que pudiera influir en la empresa, más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas.³⁸

FACTORES EXTERNOS DE NOVA STAR FITNESS CLUB.

Fuerzas económicas

Confianza del consumidor (Conexión entre la empresa y los clientes, accesibilidad y apreciación a los clientes)

Nivel de Ingreso Disponible (Ingreso personal)

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Incremento de problemas de salud.

Estilos de Vida

Valor otorgado al tiempo libre

Fuerzas tecnológicas

Internet (Redes sociales, Sitios web)

³⁸ *Ibíd*em p. 83.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total es de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector, en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen el mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan amenazas externas.³⁹

Para el desarrollo de la matriz de evaluación de factor externo de la empresa que se analiza, se retomó las variables de las diferentes fuerzas externas que interfieren en la organización propuestas por el autor Fred David en su ejemplar *Conceptos de Administración Estratégica*.

Se efectuó un criterio de decisión al elegir cuales fueron los factores que tuvieron injerencia directa tanto en la empresa como en el mercado en el que se desenvuelve.

³⁹ Ibídem p. 110.

Tabla. 4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos de Nova Star Fitness Club.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS PARA NOVA STAR FITNESS CLUB			
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIF.	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Incremento en problemas de salud.	0.15	4	0.6
2. Crecimiento de la publicidad por internet (redes sociales y recomendaciones personales).	0.13	4	0.52
3. Pocos competidores de calidad	0.1	4	0.4
4. Diversificación de Servicios	0.1	2	0.2
5. Confianza del consumidor	0.05	2	0.1
AMENAZAS			
1. Competidores Existentes.	0.12	2	0.24
2. Nivel de ingreso disponible.	0.05	1	0.05
3. Aparición de Servicios Sustitutos.	0.15	2	0.3
4. Estilo de vida.	0.05	2	0.1
5. Valor otorgado al tiempo libre.	0.1	2	0.2
TOTAL	1		2.71

Fuente: Elaboración Propia

Para efectos de esta investigación, los resultado de la presente tabla demostró que el club está aprovechando las oportunidades que se le presentan y por otra parte, para efectos de precaución debe prestar atención a las amenazas latentes tal y como son: el efecto de los competidores existentes y el contar con el ingreso que se dispone o se destina al consumir los servicios del gimnasio. La calificación está por encima del promedio (2.71) indica que si presta atención en gran parte a los factores externos la compañía posiciona en ventaja con respecto a sus competidores y poseer la capacidad de controlar sus objetivos.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación a la posición estratégica de una empresa en estudio.

Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado, no obstante, los factores importantes del éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

Las clasificaciones se refieren, por tanto a las fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 fortaleza menos, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.⁴⁰

En la siguiente matriz se efectuó la evaluación de los puntos fuertes y débiles que pudieran afectar positiva o negativamente la competitividad del gimnasio. Con este propósito se identifican los gimnasios competidores y analizar sus ofertas.

⁴⁰ *Ibíd*em p.112.

Tabla. 4.2 Matriz de Perfil Competitivo del Nova Star Fitness Club.

NUESTRA COMPAÑÍA: NOVA STAR FITNESS CLUB				COMPETIDOR I: OLIMPIA		COMPETIDOR II: CASA DEL DOLOR	
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.
Competitividad de precios.	0.25	2	0.5	3	0.75	4	1
Lealtad con los clientes.	0.2	2	0.4	3	0.6	1	0.2
Calidad en los servicios (Personal calificado y equipo moderno).	0.3	4	1.2	3	0.9	1	0.3
Ubicación.	0.25	3	0.75	2	0.5	3	0.75
TOTAL	1		2.85		2.75		1.25

Fuente: Elaboración Propia.

La interpretación que se otorga en esta matriz del perfil competitivo es que los otros gimnasios competidores están por debajo de las fortalezas que posee el Club, sin embargo, es indispensable solidificar algunas fortalezas tal como lo son la lealtad con los clientes y los precios que maneja en general el gimnasio. Los valores se justifican en base al ambiente interno y a la descripción del problema.

4.1.3 EVALUACIÓN INTERNA: FUERZAS INTERNAS CLAVE

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la una entidad. Es por ello que las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades / amenazas externas y una declaración de la misión definida proporciona una base para lograr objetivos y estrategias.

El proceso de realizar una evaluación interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una evaluación externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de fortalezas y debilidades de la empresa. La evaluación interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de mercadotecnia, finanzas, contabilidad de la gerencia de la empresa.⁴¹

FACTORES INTERNOS DEL GIMNASIO NOVA STAR FITNESS CLUB.

Mercadotecnia

Análisis de clientes.

Establecimiento de precios.

Finanzas

Ventas (Ingresos).

Egresos.

Margen de Utilidad Bruta.

Rotación de Inventarios.

⁴¹ *Ibíd*em p. 121.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (EFI)

Esta es una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar la relación entre estas áreas.⁴²

La tabla 4.3 hace indicativo de las variables de análisis para el desarrollo de la Matriz EFI. Romero, L. R. et al (2009) realizaron un estudio exploratorio acerca de los factores críticos de éxito considerados como una estrategia de competitividad en la implementación de proyectos de mejora continua. De este estudio se toman en consideración los factores clave de éxito para la elaboración de esta matriz.

Tabla. 4.3 Matriz de Evaluación de Factores Interno de Nova Star Fitness Club.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS PARA NOVA STAR FITNESS CLUB			
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIF.	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Personal de calidad.	0.17	3	0.51
2. Recursos y Tecnología	0.13	4	0.52
3. Ubicación.	0.12	4	0.48
4. Accesibilidad en precios	0.05	4	0.2
5. Rentabilidad.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
1. Poco tiempo en el mercado (2 años y medio).	0.15	1	0.15
2. Inexistencia de publicidad continúa para atracción de nuevos clientes.	0.1	2	0.2
3. No cuenta con un manual de políticas.	0.1	1	0.1
4. Alto volumen de inventario por baja rotación de productos (Suplementos alimenticios y ropa deportiva).	0.13	2	0.26
TOTAL	1		2.57

Fuente: Elaboración Propia.

Para la matriz EFI, los indicadores son los mismos que para la matriz anterior, exponiendo como los puntajes ponderados totales por encima de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son fuertes internamente.

⁴² *Ibíd*em pp. 149,150.

4.1.4 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevan a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y por lo general, es de 2 a 5 años.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una empresa. Una empresa reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia. Los objetivos establecen las prioridades en la empresa; estimular los logros y el desempeño; sirven como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos y empresas completas.⁴³

Los objetivos a largo plazo que se plantearon en el Gimnasio Nova Star Fitness Club son los siguientes:

- Incrementos anuales en los ingresos del 20%.
- Avanzar un 5% en participación en el mercado anualmente.
- Mantener la fidelidad del 60% de los clientes
- Actualizar al 100% nuestro personal en cuanto a nuevas técnicas y planes de rutinas cada 2 meses.
- Aumentar en un 20% el número de clientes anualmente.
- Reducir los gastos anuales al máximo sin sacrificar la calidad de nuestros servicios, disminuyéndolos de un 10%.
- Ser el gimnasio líder del municipio abarcando el 60% del mercado local en un plazo de 5 años.
- Implementar las nuevas tecnologías del mercado mediante una investigación constante, adaptando como mínimo 2 aparatos en el área de pesas.

⁴³ *Ibidem* pp. 238,239.

4.1.5 CREACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este apartado se acciona la etapa de ajuste del esquema en la formulación de la estrategia en la cual consiste en 5 técnicas que se utilizan en cualquier secuencia: Matriz FODA, la Matriz PEYEA y la Matriz de la estrategia principal.

Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas.⁴⁴

LA MATRIZ DE LAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias:

- Las estrategias FO. Utilizan fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas, cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- Las estrategias DO. Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas para aprovechar oportunidades externas.
- Las estrategias FA. Usan las fortalezas de una empresa para evitar el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA. Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa en esta situación tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, reducir gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.⁴⁵

⁴⁴ . Ibídem p. 198.

⁴⁵ Ibídem pp. 200,201.

La matriz FODA para el Gimnasio Nova Star Fitness Club se compuso de la información recabada de las matrices EFE Y EFI. Por otra parte el propósito de esta herramienta es dar el punto de partida para llevar a cabo el análisis sobre cómo se implementan las estrategias propuestas que concilien la problemática interna del club con el ambiente que lo rodea y así aprovechar las amenazas y las debilidades para convertirlas en oportunidades y en fortalezas respectivamente.

Tabla.4.4 Matriz FODA de Nova Star Fitness Club.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.-Personal de Calidad. 2.-Recursos y Tecnología. 3. Ubicación. 4. Accesibilidad en precios 5.Rentabilidad	1.Poco tiempo en el mercado (2 años y medio) 2.Inexistencia de publicidad continua para atracción de nuevos clientes 3. Falta de manual de políticas y procedimientos. 4. Alto volumen de inventario por baja rotación de productos (Suplementos alimenticios y ropa deportiva)
OPORTUNIDADES	ALTERNATIVAS FZAS/OPORTUNIDADES	ALTERNATIVAS DEBILIDADES/OPORTUNIDADES
1. Incremento en problemas de salud. 2. Crecimiento de la publicidad por internet (redes sociales y recomendaciones personales). 3. Pocos competidores de calidad. 4. Diversificación de Servicios 5. Confianza del Consumidor.	Ofrecer rutinas elaboradas en línea con instructores calificados, dirigidos a los clientes (O2, F1). Diseñar programas de seguimiento de rutinas a los clientes. (F1, F2, O4).	Aprovechar las instalaciones y servicios para atraer clientes de sectores cercanos. (D1, A5). Efectuar promociones y descuentos en suplementos y ropa deportiva (O4,D4)
AMENAZAS	ALTERNATIVAS FZAS/AMENAZAS	ALTERNATIVAS DEBILIDADES/AMENAZAS.
1. Competidores Existentes. 2 Nivel de Ingreso Disponible. 3. Aparición de Servicios. Sustitutos 4. Estilo de Vida. 5. Valor otorgado al tiempo libre.	Fidelizar a los clientes, utilizando modelos de referencia (personas) para garantizar resultados. (F1, F2 F4, A1, A5).	Capacitación constante del personal (Instructores) para retener y atraer a los clientes (A1, D1).

Fuente: Elaboración Propia.

MATRIZ INTERNA EXTERNA (IE)

Siguiendo el método de Fred R. David la matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI en el eje X y los totales ponderados de la matriz EFE en el eje Y. La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas.

1. Se puede decir que para la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II Y IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal) tal vez sean convenientes para estas divisiones.
2. Las divisiones caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.
3. Una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX, es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o entorno a la celda I en la matriz IE.⁴⁶

La matriz interna externa es una herramienta que concilia los resultados las matrices EFE y EFI, con el propósito de ubicar en una celda de sus nueve que la compone y así reconocer el terreno en el que se encuentra la empresa.

⁴⁶ *Ibidem* pp. 233,236.

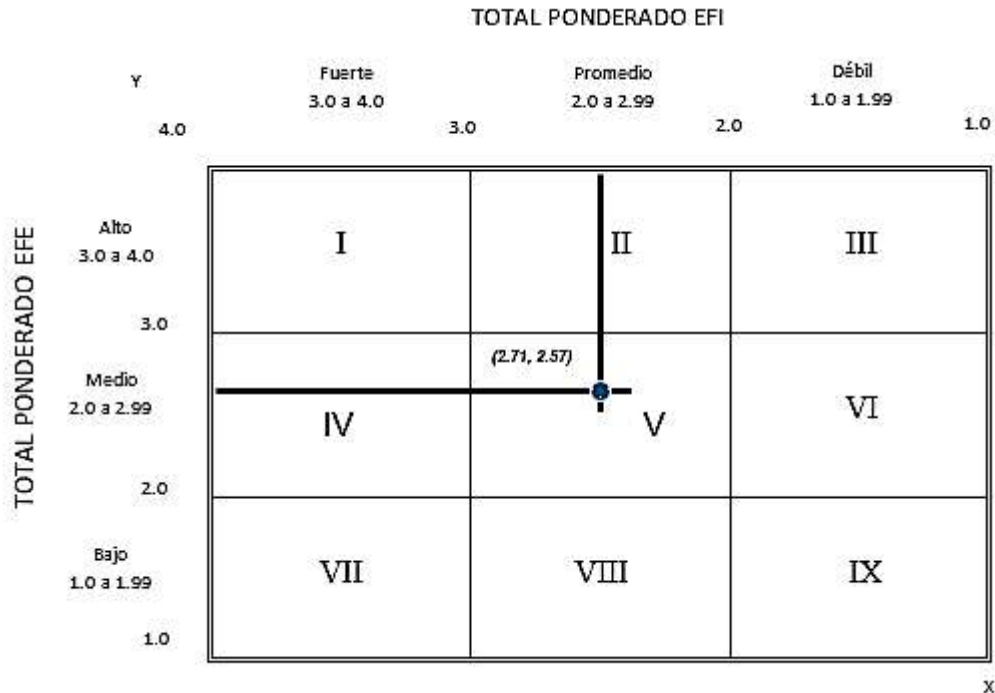


Figura 4.2 Matriz Interna Externa (IE) de Nova Star Fitness Club.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos se debe situar en el cuadrante V y sugerir a la empresa estrategias para retener y mantener (penetración en el mercado y desarrollo de productos o servicios).

ESTRATEGIAS APLICABLES AL GIMNASIO NOVA STAR GYM FITNESS CLUB

ESTRATEGIAS INTENSIVAS

Estas requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Penetración en el mercado; Se utilizan cuando:

- Los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- Se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes frecuentes.
- Las partes del mercado correspondiente a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.

Desarrollo del mercado; Se crean cuando:

- Existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- La organización cuenta con los recursos humanos y de capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.

Desarrollo del producto; Se emplean cuando:

- La organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- Los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables
- La organización compite en una industria de gran crecimiento.⁴⁷

⁴⁷ Amaya, J, 2011, p. 56.

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

Los ejes de la matriz PEYEA son Fortaleza Financiera (FF) Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI) de los cuales dos pertenecen a la situación interna por lo que los datos se pueden obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la MEFE.

A continuación se procede a indicar los pasos para la elaboración de la matriz PEYEA para el Gimnasio Nova Star Fitness Club.

Paso 1: Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA:

Fuerza financiera (FF):

- ✓ Liquidez.
- ✓ Facilidad para salir del mercado.

Ventaja Competitiva (VC):

- ✓ Personal de Calidad
- ✓ Recursos y tecnología.
- ✓ Ubicación

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA:

Estabilidad del Ambiente (EA):

- ✓ Incremento en problemas de salud.
- ✓ Pocos competidores de calidad.

Fuerza de la Industria (FI):

- ✓ Crecimiento de la publicidad por internet (redes sociales y recomendaciones personales).

Paso 2: Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA:

Fuerza financiera (FF):

- ✓ Liquidez. +4
- ✓ Facilidad para salir del mercado.+4

Ventaja Competitiva (VC):

- ✓ Personal de calidad.-3
- ✓ Recursos y Tecnología.-1
- ✓ Ubicación.-2

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA:

Estabilidad del Ambiente (EA):

- ✓ Incremento en problemas de salud.-1
- ✓ Pocos competidores de calidad.-2

Fuerza de la Industria (FI):

- ✓ Crecimiento de la publicidad por internet (redes sociales y recomendaciones personales).+4

Paso 3: Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Calificación promedio para FF = $8/2=4$

Calificación promedio para VC = $-6/3=-2$

Calificación promedio para EA = $-3/2=-1.5$

Calificación promedio para FI = $4/1=4$

Paso 4: Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

Total Eje "X" con VC y FI = $(-2)+4= 2$

Total eje "Y" con FF y EA = $4+ (-1.5)= 2.5$

Paso 5: Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto y.

Total Eje "X" = 2

Total eje "Y" = 2.5

Punto de intersección "XY" = (2, 2.5)

Paso 6: Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

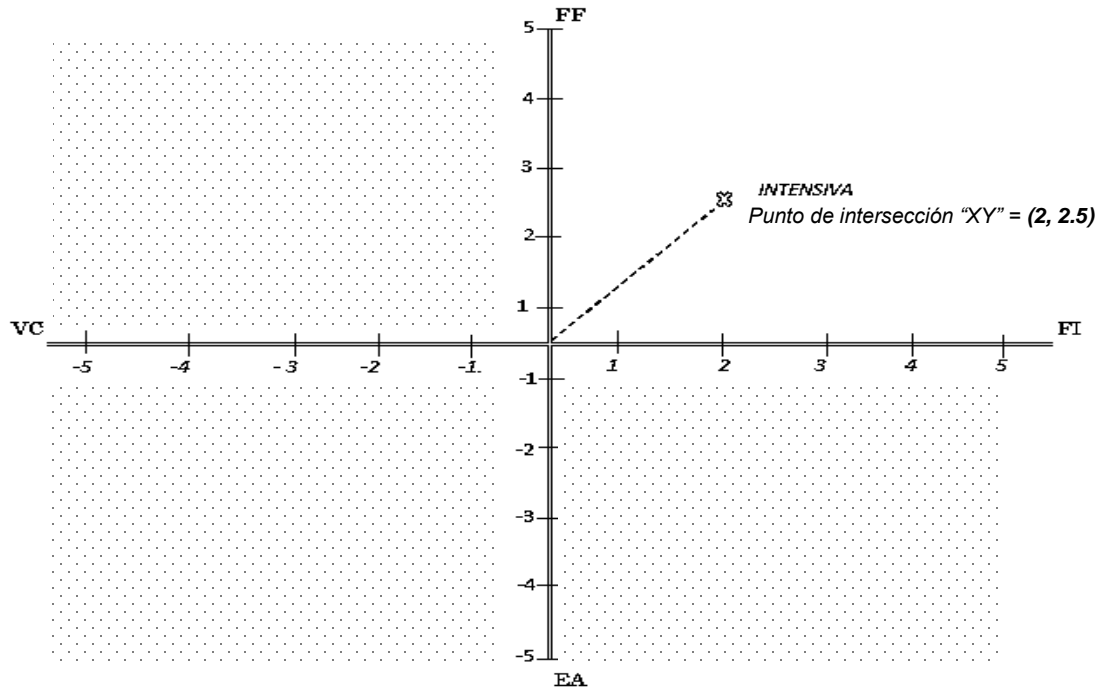


Figura 4.3 Matriz PEYEA de Nova Star Fitness Club.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación del Resultado Obtenido.

El resultado que se obtiene de la presente matriz junto con los datos recabados de cada una de las dimensiones señaladas (FF-VC-FI-EA); es el siguiente:

La generación de la línea perpendicular mostrada se ubica entre las dimensiones FF (Fortaleza Financiera) y FI (Fuerza de la Industria), a lo que da lugar al posicionamiento en el primer cuadrante, que a su vez se explica que perteneciendo a este lugar del mismo, se adjudica el perfil estratégico del *tipo intensivo*. Esto hace énfasis a que el gimnasio es financieramente fuerte, que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable.

LA MATRIZ DE ESTRATEGIA PRINCIPAL

Se ha convertido en una herramienta popular para formular alternativas de estrategias. Esta matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: La posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según el grado de atracción.

Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una posición estratégicamente excelente. Para estas empresas, la concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos) es una estrategia adecuada.

Las empresas que se ubican en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad.

Las empresas del cuadrante III compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben efectuar algunos cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posibles liquidación.

Por último, las empresas del cuadrante IV cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento. Estas empresas tienen la posibilidad de iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras.⁴⁸

⁴⁸ *Ibíd*em pp. 213,214.

Una vez obtenido el curso de acción de la matriz previamente mostrada, se dio el siguiente cuestionamiento ¿Qué tipo de estrategias es viable implementar en Nova Star Fitness Club dado el Perfil Estratégico Intensivo? A continuación se aprecia en la siguiente matriz.



Figura 4.4 Matriz de Estrategia Principal de Nova Star Fitness Club.

Elaboración propia.

Interpretación del Resultado Obtenido.

Nova Star Fitness Club se encuentra en una posición estratégicamente excelente; la concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y servicios actuales (desarrollo de servicios) es una estrategia adecuada. No es recomendable que el gimnasio se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas. Así mismo, tiene posibilidad de aprovechar oportunidades externas, ya que pueden enfrenar los riesgos de manera decidida cuando sea necesario.

LA MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

En este apartado se acciona la etapa de decisión del esquema en la formulación de la estrategia en la cual consiste en 1 técnica: MPEC. Es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base a los factores de éxito crítico, tanto internos como externos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

El formato básico de la MPEC hace hincapié en los factores externos e internos clave (de la etapa 1) integran la columna izquierda de una MPEC y las alternativas de estrategias posibles (etapa 2) forman la línea superior. De modo específico, la columna izquierda de una MPEC consiste en la información obtenida en forma directa de la matriz EFE y la matriz EFI.

En una columna adyacente a los factores de éxito críticos, se registran los valores respectivos que recibió cada factor en la matriz EFE y en la matriz EFI. Los pasos para realizar el análisis de la matriz MPEC se muestran a continuación.

1. Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC. Esta información se obtiene en forma directa de las matrices EFE y EFI.
2. Asignar valores de cada factor externo e interno clave. Estos valores son idénticos a los de las matrices EFE y EFI. Los valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.
3. Examinar las matrices de la etapa 2 (ajuste) e identificar las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas. Anotar estas estrategias en la línea superior de la MPEC y agrupar las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.

4. Determinar los puntajes del grado de atracción (PA). Estos puntajes se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: ¿Afecta este factor la selección de estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es positiva, entonces las estrategias deben compararse en relación con este factor clave.

De manera específica se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia para indicar el grado relativo de atracción a cada estrategia sobre las demás, considerando el factor en particular. El rango en los puntajes de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esta serie.

Utilizar un guion para indicar que el factor clave no afecta la selección que se realiza. Nota: Si asigna un puntaje del grado de atracción a una estrategia, entonces asigne un puntaje del grado de atracción a la otra: si la estrategia recibe un guion, todas las demás deben recibir un guion en la línea determinada.

5. Calcular los puntajes totales del grado de atracción. Los puntajes totales del grado de atracción (PTA) se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta solo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica.
6. Calcular la suma del puntaje total del grado de atracción. Se deben sumar los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA) muestra cual estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas.

Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre la otra.⁴⁹ A continuación se presenta la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa del gimnasio Nova Star Fitness Club.

Tabla 4.5 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa del Gimnasio Nova Star Fitness Club.

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS															
PENETRACION EN EL MERCADO															
DESARROLLO DEL PRODUCTO O SERVICIO															
		Aprovechar las instalaciones y servicios para atraer clientes de sectores cercanos.				Ofrecer rutinas elaboradas en línea con instructores calificados, dirigidos a los clientes		Fidelizar a los clientes, utilizando modelos de referencia (personas para garantizar resultados)		Efectuar promociones y descuentos en suplementos y ropa deportiva		Diseñar programas de seguimiento de rutinas a los clientes.		Capacitación constante del personal (Instructores) para retener y atraer a los clientes	
FACTORES CLAVE		VALOR	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
FORTALEZAS															
1.-Personal de Calidad	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	2	0.34	4	0.68	4	0.68		
2.-Recursos y Tecnología.	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	2	0.26	4	0.52	4	0.52		
3. Ubicación.	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36		
4. Accesibilidad en precios.	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05		
5. Rentabilidad.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05		
DEBILIDADES															
1. Poco tiempo en el mercado (2 años y medio.)	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6		
2. Inexistencia de publicidad continúa para atracción de nuevos clientes.	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1		
3. Falta de manual de políticas y procedimientos.	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1		
4. Alto volumen de inventario por baja rotación de productos (Suplementos alimenticios y ropa deportiva)	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	4	0.52	1	0.13	1	0.13		
	1														
OPORTUNIDADES															
1. Incremento en problemas de salud	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6		
2. Crecimiento de la publicidad por internet (redes sociales y recomendaciones personales).	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52		
3. Pocos competidores de calidad	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4		
4. Diversificación de Servicios	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3		
5. Confianza del consumidor.	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	2	0.1	4	0.2		
AMENAZAS															
1.Competidores Existentes	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48		
2 Nivel del Ingreso Disponible	0.05	-													
-3.Aparición de Servicios Sustitutos	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6	2	0.3	3	0.45		
4. Estilo de vida	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1		0		
5. Valor otorgado al tiempo libre	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3		
	1		5.53		5.35		5.47		5.73		5.42		5.84		

⁴⁹ Ibídem pp. 215,218.

Dados los resultados finales, considerando todos los factores externos e internos para la realización de esta matriz, se concluye que las alternativas estratégicas a realizar son las que se presentan a continuación:

Tabla 4.6 Alternativas Estratégicas para Nova Star Fitness Club.

<p style="text-align: center;">Estrategia 1 (Puntuación de 5.84)</p> <p style="text-align: center;"><i>Desarrollo del producto o servicio</i> <u>“Capacitación Del Personal (Instructores)”</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Esta acción se debe efectuar de manera constante para retener y atraer al cliente. Complementado a esto, se podrá proyectar un incremento considerable en la productividad, así como desarrollar un sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de la mayor competitividad y conocimientos apropiados.</i></p>	<p style="text-align: center;">Estrategia 2 (Puntuación de 5.73)</p> <p style="text-align: center;"><i>Penetración en el Mercado</i> <u>“Efectuar promociones y descuentos en suplementos y ropa deportiva”</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Permitirá promover la demanda y por ende, reducir el inventario de la mercancía actual.</i></p>
---	---

4.1.6 IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

La fase de la implantación de la estrategia se refiere al conjunto de decisiones que se necesitan para hacer efectiva y poner en marcha una estrategia, de manera que se consiga la misión y los objetivos estratégicos planteados.

POLÍTICAS

Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de las estrategias. De manera general, la política se refiere a las directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas.

Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa.⁵⁰

Nova Star Fitness Club tiene como misión influir al desarrollo integral de los Zinapecuarences y de sectores cercanos, mediante el conjunto de servicios tales como spinning, pesas y zumba, que promueven actividad física y mental, contando para ello instalaciones adecuadas, equipo moderno, personal calificado, creando así un compromiso de concientización y actitud de cambio para con nuestros clientes dentro del mercado fitness del cual nos desenvolvemos.

⁵⁰ *Ibíd*em pp. 240, 241.

HORARIOS.

Spinning: Sirani Mora González. Lunes a Viernes 7:00 Am-8am, 6:30pm-7:30

Pesas: Engelbert Escalante Solís. Lunes a Viernes 6:00 Am-10:00pm, Sábado 6:00am-3:00pm

Zumba: Ma. Magdalena Muñoz Corona. Lunes a Viernes 6:00 Am-7:00 Am 6:30 Pm 7:30 Pm

Contamos con las siguientes facilidades:

- Venta de suplementos.
- Venta de ropa deportiva.
- Lockers.

- Es básico el uso de ropa especial para entrenamiento como tenis, ropa de algodón o licra.
- Es responsabilidad de cada cliente mantener siempre una buena higiene personal.
- Para llevar una rutina de ejercicios, es indispensable realizarlos bajo la supervisión de los entrenadores de piso.
- El tiempo máximo en las máquinas cardiovasculares es de 15 minutos si otros clientes esperan.
- Para las Clases Grupales el socio debe llegar puntual. Pasado los 10 minutos de la hora el instructor cerrará las puertas porque ya ha concluido el proceso de calentamiento y orientación de la rutina.
- Las cuotas vencen los días 30 de cada mes. Mostrando credencial de estudiante se le otorgara un descuento del 20% en mensualidad en cada servicio que se elija.

No se permite:

- Posesión de armas de fuego o de cualquier objeto peligroso dentro de las instalaciones, tampoco estar bajo influencia de drogas ilegales dentro del club.
- Comentarios racistas o de mal gusto, igualmente el acoso sexual y mal uso de las palabras.

POLITICAS DE APOYO EN LAS ESTRATEGIAS DE NOVA STAR FITNESS CLUB

Estrategia: Efectuar una capacitación del personal de manera constante para retener y atraer al cliente.

Políticas de apoyo:

- El responsable de autorizar la capacitación será el gerente del gimnasio.
- El dueño del gimnasio evaluará las aportaciones hechas para el mejoramiento del área.
- Las aportaciones hechas al área de trabajo por concepto de capacitación serán consideradas para la evaluación del desempeño de la persona que las hubiese hecho en su momento.
- El responsable del gimnasio debe analizar los beneficios de la capacitación.
- El responsable debe examinar y vigilar que los empleados apliquen el conocimiento derivado de la capacitación.

Estrategia: Efectuar promociones y descuentos en suplementos y ropa deportiva.

Políticas de Apoyo:

- Descuentos a estudiantes del 20% por mensualidad en el servicio que se elija.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Una vez fijados y estipuladas los objetivos y las políticas respectivamente, se asignan los recursos. Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en los objetivos; son estos los que imponen la forma en que se asignaran los recursos. Anteriormente, para la toma de decisiones, la asignación de recursos dentro del gimnasio, se basaba a menudo en factores personales, ya que no utilizaba un enfoque de planeación estratégica.

Tabla 4.7 Sugerencia de Recursos para el Cumplimiento de los Objetivos.

REQUERIMIENTOS	ACCION	PRESUPUESTO
RECURSOS HUMANOS	Implementación de un manual de capacitación para entrenadores.	\$800.00
	Creación de un Manual de Políticas y Procedimientos.	\$ 700.00
RECURSOS MATERIALES	Establecer un sistema computarizado de registro de ventas así como de entradas y salidas de mercancía.	\$1,500.00
RECURSOS TECNOLOGICOS	Elaboración de un sitio web oficial de gimnasio así como dar a conocer su existencia mediante las redes sociales.	\$1000.00
SERVICIOS	Guía de rutinas de acuerdo al género y estereotipo del cliente.	\$600.00
TOTAL		\$ 4,600.00

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.7 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de planeación estratégica genera decisiones que producen consecuencias significativas. Las decisiones estratégicas erróneas imponen castigos severos muy difíciles, sino imposibles, de revertir, por lo tanto, la mayoría de las estrategias concuerda que la evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de la empresa.

En muchas empresas, la evaluación de una estrategia es solo la medición del rendimiento de una empresa. ¿Han aumentado las ventas? ¿Han aumentado los activos de la empresa? ¿Ha habido un crecimiento en la rentabilidad de la empresa? Algunas empresas argumentan que su estrategia debe haber sido correcta si la respuesta a estos tipos de preguntas son afirmativas, bien, la estrategia o las estrategias pueden haber sido correctas, pero este tipo de razonamiento es erróneo porque la evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto a largo como a corto plazo.

La evaluación de la estrategia se vuelve cada vez más difícil con el tiempo. Entre los motivos por los que la evaluación de la estrategia es más difícil en la actualidad están las siguientes tendencias.⁵¹

1. La dificultad cada vez mayor de pronosticar el futuro con exactitud.
2. El número mayor de variables.
3. El tiempo cada vez menor para realizar la planeación con cierto grado de certeza.

El proceso de evaluación que debe seguir el Gimnasio Nova Star Fitness Club es el siguiente:

Partir de una junta mensual establecida por el encargado del negocio donde se cuente con la presencia del personal primordial (Instructor de spinning, pesas y zumba) puntualizando las siguientes preguntas clave que podrán ayudar para entender directamente la situación en la que se cuenta el proceso de implementación de estrategias.

⁵¹ *Ibidem* pp. 301,304.

1. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la implementación de las estrategias generadas?
2. ¿Se logró incrementar el número de clientes?
3. ¿Se lograron alcanzar los objetivos planteados?
4. ¿Qué factores influyeron en los resultados obtenidos?

Además se debe considerar el análisis del factor competencia que se manifiesta como amenaza directa al gimnasio.

Interrogantes clave: Competencia.

1. ¿Cómo han reaccionado nuestros competidores hacia nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de nuestros competidores?
3. ¿Han cambiado fortalezas y debilidades de nuestros competidores principales?
4. ¿Porque los competidores realizan ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Qué tanto pueden ser presionados nuestros competidores principales ante contraatacar?

Por otro lado, se debe analizar que tanto las fortalezas, debilidades internas como las oportunidades y amenazas externas que representan las bases de las estrategias presentes deben vigilarse en busca de cambios. En realidad, la cuestión no es si estos factores cambiarán, sino más bien cuando cambiarán y de qué manera, es por ello que a continuación se presentan interrogantes clave que se debe abordar en el proceso de la evaluación de las estrategias:

- ¿Son nuestras fortalezas internas nuestras fortalezas?
- ¿Hemos agregado otras fuerzas internas? ¿Cuáles son?
- ¿Son nuestras debilidades internas aun nuestras debilidades?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? ¿Cuáles son?
- ¿Son nuestras oportunidades externas aun nuestras oportunidades externas?
- ¿Existen ahora otras oportunidades externas? ¿Cuáles son?

- ¿Son nuestras amenazas externas aun nuestras amenazas?
- ¿Existen ahora otras amenazas externas? ¿Cuáles son?

Para organizar estas cuestiones, se elaboró un esquema para la evaluación de la estrategia donde se resuman dichas interrogantes y las medidas adecuadas que debe tomar el club en un momento dado. Enseguida se muestra una alternativa de esquema para la evaluación de estrategias.

Tabla 4.8 Matriz de Evaluación de la Estrategia.

Cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa	Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa	Han progresado la empresa de manera satisfactoria hacia el logro de sus objetivos establecidos	Resultado
No	No	No	Tomar medidas correctivas.
Si	Si	Si	Tomar medidas correctivas
Si	Si	No	Tomar medidas correctivas
Si	No	Si	Tomar medidas correctivas
Si	No	No	Tomar medidas correctivas
No	Si	Si	Tomar medidas correctivas
No	Si	No	Tomar medidas correctivas
No	No	Si	Continuar con el curso estratégico actual

Las medidas correctivas son necesarias excepto cuando:

1. Los factores externos e internos no han cambiado en forma significativa.
2. La empresa progresa de manera satisfactoria hacia el logro de objetivos establecidos.

Las medidas correctivas deben colocar al club en una mejor posición para aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades externas así como evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y mejorar las debilidades internas. Estas medidas deben tener un margen de tiempo apropiado, deben ser congruentes dentro del gimnasio para que fortalezca su posición competitiva. La evaluación continua de la estrategia que se plantea en el presente

estudio proporcionara la información necesaria para implantar un sistema de planeación estratégica eficaz.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En primera instancia del presente trabajo de tesis, se concluye que el objetivo general, así como los objetivos específicos planteados, se cumplieron tras haber analizado e identificado cada una de las etapas del modelo de planeación estratégica de Fred R. David implementado al Gimnasio Nova Star Fitness Club ubicado en el municipio de Zinapécuaro, Michoacán. Se probó que es posible proponer un modelo de planeación estratégica a partir del análisis interno y externo del mismo, que permita fortalecer su ventaja competitiva y así garantizar su permanencia en el mercado.

Permito concluir y demostrar que no importando que sea un estudio con enfoque exploratorio-descriptivo es factible comprobar la hipótesis, debido a que se pudo contrastar, analizar e interpretar lo que indica el modelo de planeación estratégica de Fred R. David con la propuesta que se implementó al Gimnasio Nova Star Fitness Club.

En otro orden de ideas, referente a la empresa a la cual se realiza este estudio, es necesario mencionar la vital importancia que tiene la dedicación de tiempo al análisis externo es decir, los factores sociales y económicos. Para poder desarrollar estrategias que le permitan estar preparada para atender las futuras tendencias que se presentan en el sector Fitness. Es necesario decir que la competencia entre los diferentes gimnasios y lugares donde se propicia el acondicionamiento físico, cada día se presenta de manera más agresiva pues actualmente hay un mayor número de personas de diferentes edades que desean sentirse bien ya sea por evitar complicaciones de salud o por generar una autoestima alta tanto física como mental. Debido a esto es de gran necesidad indagar cuales gimnasios o clubes de acondicionamiento físico otorgan servicios de calidad con precios razonables.

Es preciso decir, que el gimnasio debe aprovechar las ventajas que posee ya que cuenta con personal de calidad, recursos, tecnología y ubicación que le permite acceso clientes otorgándole la oportunidad de mejorar el concepto de servicio que actualmente ofrece

pudiéndolo diversificar adecuadamente para las personas entre 14 a 20 años, 21 a 30 años, 31 a 40 y de 40 a 50 años; por ser los 4 mercados en mayor auge.

En cuanto a la categoría que ofrece el gimnasio, deberá de proteger los servicios y facilidades que oferta, pues la deficiencia de estos podrían ubicarlo en una categoría menor por lo tanto si no se presta atención a estos indicadores podría perder más clientes por manifestar una disminución entre calidad-precio.

La aplicación del modelo de Fred R. David de planeación estratégica, aparte de dar a conocer un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante el uso de matrices e información recabada, le otorga la oportunidad de conocerse mejor e identificar los rubros en los que debe prestar atención tanto para el cumplimiento de objetivos como para la solución de problemas. El problema que enfrenta el gimnasio debe ser atendido de manera inmediata pues su permanencia en el mercado se encuentra comprometida en un mediano y largo plazo.

Las estrategias que podrían ayudar a solucionar la pérdida de clientes se pueden aplicar en un mediano plazo y empezar a obtener resultados a largo plazo, pues la organización requiere invertir principalmente tiempo en crear una identidad que motive a los instructores a querer comprometerse para que el gimnasio tenga éxito, además de los dueños del lugar deben considerar problema de rotación inconstante de mercancía se relaciona fuertemente con el precio y falta de promociones y descuentos.

Finalmente, el objetivo de la investigación se ha llevado a cabo, pues el desarrollo de una propuesta de planeación estratégica referenciado por del modelo de David representa el diagnóstico que se esperaba obtener y así se tiene el conocimiento para sugerir propuestas de solución mediante estrategias

El resultado del diagnóstico interno nos dice que el gimnasio expresa ciertas debilidades. Presenta problemática en cuanto al alto volumen de inventario, debido a la poca venta de suplementos y ropa deportiva. Aunado a eso carece de publicidad, lo cual impide la atracción de nuevos clientes. Es posible que en un momento dado el dueño ignore estos problemas, pero es de gran utilidad que se manifieste atención ya que en un momento dado esto traerá consecuencias que afectara directamente a la empresa y solo por el descuido en intereses

distintos como el incremento de los ingresos subiendo tarifas sin analizar y desconocer el ambiente que les rodea.

El conjunto de estrategias que pretendan ser la posible solución al problema del gimnasio incluye:

1. La sugerencia a la empresa de que redacte una misión y una visión enfocada a los clientes, pues son estos los que se están alejando por alguna razón, ya que de implementar una misión y una visión dedicada a ellos podría crear un ambiente de entrega por parte del personal a mejorar la atención al cliente.
2. Obteniendo del análisis manifestado en la etapa de decisión y mostrada directamente de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), resulta indispensable efectuar una capacitación del personal (Instructores) que atiende cada servicio que ofrece el gimnasio. Ya que esto permitirá una mejor productividad en cuanto a técnicas y conocimientos de rutina hacia cada de cliente se refiere. De manera directa el cliente percibirá seguridad y se sentirá cómodo de confiar en el personal que le proveerá el servicio y por lo tanto la persuasión de volver al gimnasio será inminente. Es recomendable contar con una tarjeta de control por cada cliente, en la cual registra que partes del cuerpo trabaja determinados días y que aparatos utiliza en cada sesión. De esta forma el entrenador conoce a detalle el expediente con los avances de cada cliente. Es importante aclarar que existen diversas oportunidades de capacitación, pero se basan a través de convenios, solo es cuestión de contactar a las personas o instituciones adecuadas. Los convenios son diversos:
 - Si el gimnasio está convencido de que la capacitación está directamente relacionada con sus actividades, le corresponde el pagar el curso.
 - Un arreglo entre las parte para dividir el gasto e inclusive incluirlo en la remuneración del instructor.
 - Si la capacitación, no está directamente relacionada con los fines del gimnasio, es lógico que el principal beneficiario (el instructor), sea quien afronte el gasto.

Para el dueño del gimnasio, la medición de los resultados es indispensable, ya que va a permitir el control del aprovechamiento de la capacitación recibida. Por ello, se recomienda, no abordar ningún elemento a la capacitación, sin saber en que beneficiara al gimnasio y se asignara al instructor adecuado al curso adecuado. Si el curso es corto, la aplicación o transmisión de novedades (Nuevas técnicas, nuevas rutinas, nuevos ejercicios) deben ser introducidas rápidamente, mediante clases especiales. Las redes sociales y el contacto personal son herramientas útiles para lograr el objetivo.

La capacitación es algo ineludible para seguir progresando y será eficiente si cumple con las expectativas de las tres partes involucradas: Dueño-instructor- cliente. Toda capacitación debe tener una íntima relación con:

- Las funciones que cumple el gimnasio (pensar en lo que se está haciendo y mejorarlo). No es una opción fácil, porque en varias ocasiones la costumbre produce resistencia al cambio.
 - Cubrir las necesidades insatisfechas de los clientes. El mejor gimnasio, no es siempre el más moderno, sino aquel que satisface las demandas de su gente.
3. Se requiere el ofrecimiento de descuentos y promociones para la exitosa venta de suplementos y ropa deportiva, ya que no existe rotación del volumen de mercancía.

Una de las acciones a realizar es:

- Ofrecer 15% en todo los suplementos y ropa deportiva durante los primeros 7 días de cada mes, esto si se paga a tiempo la mensualidad.
- Por 2 meses de asistencia continua el descuento será del 20% en suplementos y ropa deportiva.
- Por 3 meses de asistencia continua el descuento será del 25% en suplementos y ropa deportiva.
- Descuento del 15% en mensualidad en diciembre (debido a la necesidad de ejercitarse en los primeros días de enero por cumplir el propósito de año nuevo). Para concluir, es indispensable vigilar y supervisar el comportamiento

de estas acciones, para que a su vez se asegure que estrategias propuestas han mejorado la problemática de la entidad antes mencionada. Así pues el éxito o fracaso de la empresa depende del ambiente interno y externo, para lo cual se debe realizar un análisis en forma de diagnóstico que nos permita determinar la situación actual por la que atraviesa dicha entidad. Complementado a ello, también depende mucho de la calidad y capacidad de quien la maneja y la dirige, pero sobre todo de la comprensión, dominio y aplicación de la planeación estratégica.

6. REFERENCIAS

Bernal, C. (2006) Cap. 7 Proceso de investigación científica. *Metodología de la Investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, (p. 84). México: Pearson Education.

Trejo, R. (2008) *Ciclo de vida de la empresa*. <http://reginadetrejo.blogspot.mx/2008/08/la-empresa-como-cualquier-organismo.html>.

Fecha de consulta: 14 de octubre del 2014.

Kume, A. (2014) *Razones por las que quiebra un negocio*, Crecenegocios, Recuperado el 14 de octubre del 2014 de <http://www.crecenegocios.com/razones-por-las-que-quiebra-un-negocio/>

Rombiola, N. (2010) ¿Porque quiebra una empresa?, Finacialred. Red de blogs especializados en economía y finanzas. Recuperado el 14 de octubre del 2014, de <http://www.finanzas.com/por-que-quiebra-una-empresa>

Hernández R. (2005) *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana

Rojas R. (2001) *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés.

Giroux, S. y Tremblay G. (2004) *Metodologia de las ciencias humanas*. Mexico: Fondo de cultura economica.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010) *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.

Namakforoosh M. N. (1999) *Metodología de la investigación*. México: Noriega Limusa.

Caviedes, J., (2012) Gimnasio “Huesitos Gym”, (p.3). Ecuador: Universidad Central de Ecuador.

Definición ABC (2015) *Definición de gimnasio*. Recuperado el 02 de agosto del 2015 de www.definicionabc.com/deporte/gimnasio.php.

Rodriguez G. (2015) *Gimnasio general*. Recuperado el 29 de julio del 2015 de <http://prezi.com/g249j6-r0omg/gimnasio-general/>.

Instituto Nacional del Emprendedor. (2015) *Guías empresariales, Historia del giro de los gimnasios*. Recuperado el 29 de julio del 2015 de www.Contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guía=63&giro=3&ins=72.

- Pérez, E. (2013) *Fisiculturismo-Gimnasio*. Recuperado el 31 de julio del 2015 de <http://fisiculturismohumanfor.blogspot.mx/?m=1>.
- Cevallos, H. (2013) *Plan de negocios: Olimpo Gym*. Recuperado el 31 de julio del 2015 de www.repositorio.ug.edu.ec.
- Meza, N. (2015) Forbes, *Gimnasios low costo, negocio con perspectiva saludable*. Recuperado el 01 de Agosto del 2015 de www.Forbes.com.mx/gimnasios-low-cost-negocio-con-perspectiva-saludable/
- Campos, E. (2012) Cap. 1 Conceptos Generales de la administración, *Corrientes de la administración*, (pp. 8,9). México: Red tercer milenio.
- Hurtado, D. (2008) Cap. 2 Introducción a la gestión administrativa, *Principios de Administración*, (pp. 47, 48, 49). Colombia: Textos Académicos.
- Reyes, A. (2004) Cap. 8 La planeación, *Administración Moderna*, (pp. 244,245). México: Limusa.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., Banchieri, L. (2007) Cap. 8 Funciones Básicas de la Administración: Planificación en las organizaciones, *Funciones de la Administración Teoría y Práctica*, (p. 54). Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- García, M. (2005) *Planificación*, Recuperado el 5 de Marzo del 2015 de <http://www.oocities.org/es/miguelsgf/planificacion/t1/t1.htm>.
- Quijada, C. (2008), *Planificación estratégica vs Planificación prospectiva*. Recuperado el 7 de marzo del 2015 de http://www.oocities.org/es/karmen_quijada/fase1/t4.html.
- Fernández, G. (2006) *Planificación estratégica de Ciudades*, (pp.40, 41). Barcelona: Editorial Reverté.
- Cano, M., Olivera, D. (2008) *Algunos modelos de Planeación*, (pp. 34, 35, 36).
- David, R.F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*, (pp. 5,6). México: Ed Pearson Prentice Hall,
- David, R.F. (2003) Cap.1 La naturaleza de la dirección estratégica *Conceptos de Administración Estratégica*, (pp.5, 6). México: Pearson educación.
- David, R.F. (2003) Cap. 2 La misión de la empresa *Conceptos de Administración Estratégica*, (pp. 64,65). México: Pearson educación.

David, R.F. (2003) Cap.3 La evaluación externa *Conceptos de Administración Estratégica*, (pp. 83, 110, 112). México: Pearson educación.

David, R.F. (2003) Cap.4 La evaluación interna *Conceptos de Administración Estratégica*, (pp. 121,149, 150, 238,239). México: Pearson educación

Romero, L. R. et al. (2009) Revista trimestral de ciencia y tecnología. (No. 31). Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

David, R.F. (2003) Cap.6 Creación, Evaluación y Selección de la Estrategia *Conceptos de Administración Estratégica*, (pp. 198, 200,201, 213-216, 218, 233,236). México: Pearson educación.

Amaya, J. (2011) Cap. 4 Tipos de estrategias, *Gerencia y Planeación Estratégica*, (p. 5). Colombia: Universidad Santo Tomas.

David, R.F. (2003). Cap.7 Implantación de estrategias *Conceptos de Administración Estratégica*, (pp. 240, 241). México: Pearson educación.

David, R.F. (2003) Cap.8 Evaluación de estrategias *Conceptos de Administración Estratégica*, (pp. 301, 304). Mexico: Pearson educacion.