

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
ACONDICIONAMIENTO FÍSICO EN TIJUANA, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO.**

TESIS

**Para obtener el grado de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

LAURA JIMÉNEZ MACARTY

Directora de tesis:

DRA. MARÍA MARCELA SOLÍS QUINTEROS

Tijuana, B.C.

Abril de 2017

Resumen

Un plan de negocios resulta un documento fundamental al momento de crear un nuevo negocio ya que representa una herramienta para planear desde las características de la empresa, hasta los riesgos a los que puede enfrentarse, asimismo es de relevancia su utilidad como documento para obtener financiamiento, ya sea a través de inversionistas o préstamos.

Dentro de este documento se presenta el plan de negocios para la creación de un centro de acondicionamiento en la ciudad de Tijuana, Baja California, México; el cual está conformado por seis secciones: naturaleza del proyecto, el mercado, producción, organización, finanzas, por último, aspectos legales de implementación y operación. Así como, el marco teórico y contextual que lo sustenta y la metodología utilizada para la elaboración de la investigación de mercado, que permitió verificar su viabilidad.

Abstract

A business plan is a fundamental document when a new business is created, because it represents a tool to plan from the characteristics of the company, to the risks that can be faced, it is also relevant its usefulness as a document to obtain financing, either through investors or loans.

Inside this document it is present the business plan for the creation of a conditioning center in the city of Tijuana, Baja California, Mexico; which is made up of six sections: nature of the project, the market, production, organization, finances, and finally, legal aspects of implementation and operation. As well, the theoretical and contextual framework that supports it and the methodology used for the elaboration of market research, which allowed to verify its viability.

Índice

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	7
1.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	7
1.2. MODELOS DE PLAN DE NEGOCIOS.....	8
1.3. VENTAJA COMPETITIVA.....	15
1.4. PROPUESTA DE VALOR.....	17
1.5. SERVICIO AL CLIENTE PERSONALIZADO	18
1.6. ENTRENAMIENTO PERSONAL	19
1.7. PROBLEMAS, POLÍTICAS DE SALUD Y LA INDUSTRIA DEL <i>FITNESS</i> A NIVEL INTERNACIONAL	21
1.8. PROBLEMAS, POLÍTICAS DE SALUD Y LA INDUSTRIA DEL <i>FITNESS</i> EN MÉXICO	25
1.9. PROBLEMAS Y POLÍTICAS DE SALUD RELACIONADAS CON LA INDUSTRIA DEL <i>FITNESS</i> EN BAJA CALIFORNIA	28
CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....	30
2.1. RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS.....	31
2.2. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	31
CAPÍTULO III PLAN DE NEGOCIOS	32
3.1. NATURALEZA DEL PROYECTO.....	32
3.1.1. <i>Nombre de la empresa.</i>	<i>32</i>
3.1.2. <i>Descripción de la empresa.</i>	<i>32</i>
3.1.3. <i>Misión, visión y valores de la empresa.</i>	<i>32</i>
3.1.4. <i>Análisis FODA.</i>	<i>33</i>
3.1.5. <i>Objetivos de la empresa.</i>	<i>34</i>
3.1.6. <i>Ventajas competitivas.</i>	<i>34</i>
3.1.7. <i>Análisis de la industria o sector.</i>	<i>35</i>
3.1.8. <i>Productos y/o servicios de la empresa.</i>	<i>36</i>
3.2. EL MERCADO	36
3.2.1. <i>Investigación de mercados.</i>	<i>36</i>
3.2.2. <i>Estrategia de servicio.....</i>	<i>56</i>
3.2.3. <i>Distribución y puntos de venta</i>	<i>58</i>
3.2.4. <i>Estrategia de comunicación.</i>	<i>59</i>
3.2.5. <i>Fijación y políticas de precio.....</i>	<i>60</i>
3.2.6. <i>Plan de introducción al mercado.</i>	<i>60</i>
3.2.7. <i>Riesgos y oportunidades del mercado.....</i>	<i>61</i>
3.2.8. <i>Sistema y plan de ventas.</i>	<i>61</i>
3.3. PRODUCCIÓN.....	62
3.3.1. <i>Especificaciones del servicio.</i>	<i>62</i>
3.3.2. <i>Descripción del proceso prestación del servicio.....</i>	<i>63</i>
3.3.3. <i>Características de la tecnología.</i>	<i>67</i>
3.3.4. <i>Equipo e instalaciones.</i>	<i>67</i>
3.3.5. <i>Plan de mantenimiento y actividades cruciales para el control de calidad.</i>	<i>69</i>
3.3.6. <i>Capacidad instalada</i>	<i>71</i>
3.3.7. <i>Manejo de inventarios.....</i>	<i>72</i>

3.3.8. Diseño y distribución de plantas y oficinas.....	72
3.3.9. Mano de obra requerida.	76
3.3.10. Programa de producción.	76
3.4. ORGANIZACIÓN.....	77
3.4.1. Estructura organizacional.	77
3.4.2. Funciones específicas por puesto.....	78
3.4.3. Administración de sueldos y salarios.....	80
3.4.4. Marco legal de la organización.	81
3.5. FINANZAS.	81
3.5.1. Sistema contable de la empresa.	81
3.5.2. Flujo de efectivo proyectado.	81
3.5.3. Estados financieros proyectados.....	84
3.5.4. Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.	88
3.5.5. Sistema de financiamiento.....	89
3.6. ASPECTOS LEGALES DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN.....	89
3.6.1. Definición del régimen de constitución de la empresa.....	89
3.6.2. Trámites de apertura.....	89
3.6.3. Trámites fiscales.	91
CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
4.1. LIMITANTES	93
4.2. RECOMENDACIONES	93
4.3. CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRAFÍA.....	96
REFERENCIAS WEB	99
ANEXOS	104
ANEXO 1.....	104
ANEXO 2.....	107
ANEXO 3	117

Índice de tablas y figuras

Tablas

Tabla 1	<i>Cuadro comparativo de modelos para planes de negocios.</i>	14
Tabla 2	<i>Elementos a considerar para general una propuesta de valor.</i>	18
Tabla 3	<i>Porcentaje de población con prevalencia de sobrepeso y obesidad por rango de edad en B. C., 2006 y 2012.</i>	29
Tabla 4	<i>Análisis FODA de Impetus Training Center.</i>	33
Tabla 5	<i>Tabla comparativa de competencia.</i>	42
Tabla 6	<i>Segmentación de mercado.</i>	43
Tabla 7	<i>Variables socioeconómicas.</i>	44
Tabla 8	<i>Número de empleados en los parques industriales Pacífico, Pacífico II y Nórdika.</i>	45
Tabla 9	<i>Hombres y mujeres entre 18 y 60 años que componen el universo para la investigación de mercados.</i>	45
Tabla 10	<i>Población físicamente activa que realiza actividad físico-deportiva en lugares de uso restringido.</i>	46
Tabla 11	<i>¿Realiza actividad física?</i>	49
Tabla 12	<i>Proceso de prestación de servicios.</i>	63
Tabla 13	<i>Equipo y mobiliario</i>	67
Tabla 14	<i>Plan de mantenimiento</i>	70
Tabla 15	<i>Factores a evaluar en Service Quality Assesment Scale</i>	71
Tabla 16	<i>Mano de obra requerida.</i>	76
Tabla 17	<i>Actividades pre operativas de Impetus Training Center</i>	77
Tabla 18	<i>Descripción de las funciones específicas de los puestos.</i>	78
Tabla 19	<i>Sueldo semanal de los empleados del régimen de sueldos y salarios.</i>	80
Tabla 20	<i>Sueldo semanal de los empleados del ingresos asimilados a salarios.</i>	81
Tabla 21	<i>Inversión inicial</i>	82
Tabla 22	<i>Flujos de efectivo proyectados a cinco años. Escenario pesimista</i>	82
Tabla 23	<i>Flujos de efectivo proyectados a cinco años. Escenario realista.</i>	83
Tabla 24	<i>Flujos de efectivo proyectados a cinco años. Escenario optimista.</i>	84
Tabla 25	<i>Estado de resultados proyectado a tres años. Escenario pesimista.</i>	85
Tabla 26	<i>Estado de resultados proyectado a tres años. Escenario realista.</i>	85
Tabla 27	<i>Estado de resultados proyectado a tres años. Escenario optimista.</i>	86
Tabla 28	<i>Estado de resultados proyectado a tres años. Escenario pesimista.</i>	87
Tabla 29	<i>Estado de resultados proyectado a tres años. Escenario realista.</i>	87
Tabla 30	<i>Estado de resultados proyectado a tres años. Escenario optimista.</i>	88
Tabla 31	<i>Análisis del retorno de la inversión.</i>	89
Tabla 32	<i>Gráfica de Gantt con los trámites requeridos para la apertura del negocio.</i>	91

Figuras

Figura 1	<i>Ventaja competitiva</i>	16
Figura 2	<i>Número de clubes y facturación de la industria fitness en Latinoamérica.</i>	24
Figura 3	<i>Número de clubes y facturación de la industria fitness en Latinoamérica.</i>	24

Figura 4 Población de 18 años y más, por condición de actividad físico-deportiva.	26
Figura 5 Población activa físicamente por nivel de suficiencia para obtener beneficios a la salud.	26
Figura 6 Población activa físicamente por motivo principal para la práctica según nivel de actividad físico-deportiva.	27
Figura 7 Género.	47
Figura 8 Edad.	47
Figura 9 Ingresos mensuales.	48
Figura 10 Ocupación.	48
Figura 11 Colonia en la que habita.	49
Figura 12 ¿Qué tan frecuentemente realiza actividad física en los siguientes lugares?	49
Figura 13 ¿Cuál es la frecuencia con que realiza actividad física a la semana?	50
Figura 14 ¿Con qué frecuencia realiza las siguientes actividades?	50
Figura 15 ¿Por cuál de los siguientes motivos realiza actividad física?	51
Figura 16 ¿Qué servicios extras buscas en un gimnasio?	52
Figura 17 ¿Con qué frecuencia realiza actividad física en los siguientes horarios?	52
Figura 18 ¿Alguna vez ha contratado servicios de entrenamiento personalizado?	53
Figura 19 De las siguientes características ¿Cuáles buscas en un gimnasio?	53
Figura 20 ¿Por qué medio realiza su pago en un gimnasio?	54
Figura 21 ¿Cuánto dinero destina mensualmente en servicios relacionados con la actividad física?	54
Figura 22 ¿En cuál de los siguientes puntos acudiría con mayor facilidad a realizar actividad física?	55
Figura 23 ¿Cuál de las siguientes promociones es más atractiva para usted?	55
Figura 24 ¿Por qué medio publicitario se entera de los nuevos gimnasios?	56
Figura 25 Logotipos de Impetus Training Center	57
Figura 26 Uniformes para entrenadores.	58
Figura 27 Uniformes del personal administrativo y de ventas.	58
Figura 28 Página oficial de Facebook.	59
Figura 29 Diseño para volante de Impetus Training Center.	60
Figura 30 Proceso de prestación del servicio.	64
Figura 31 Proceso de las sesiones de entrenamiento diarias.	66
Figura 32 Distribución del primer piso.	73
Figura 33 Distribución del segundo piso.	74
Figura 34 Imagen 3D del área de recepción.	75
Figura 35 Imagen 3D del área de pesas.	75
Figura 36 Organigrama de la empresa	77

Capítulo I Marco teórico

1.1. Definición e importancia del plan de negocios

Las bases para una nueva compañía o para la expansión de una existente es una buena idea de negocios. Pero esto es inútil si no es realmente llevada a cabo, el éxito en la implementación radica en convencer a los inversionistas, socios y empleados, la herramienta apropiada para esto es el plan de negocios, pues demuestra de forma metódica y comprensible cómo la idea de negocios se llevará a cabo, qué recursos son necesarios y qué resultados se esperan (Price Waterhouse Coopers [PWC], 2009).

El plan de negocios es una herramienta muy importante para que los empresarios alcancen el éxito. Dentro de este, se enlistan las actividades necesarias para iniciar una empresa. Siendo una guía para lograr que el negocio crezca al definir sus etapas de desarrollo. Lo que lo hace más relevante es que ayuda a atraer inversionistas, reduce la incertidumbre y la curva de aprendizaje, hace más fácil, analizar la factibilidad tanto económica como técnica del proyecto (Fleitman, 2010).

Además es el acercamiento inicial que hace la nueva empresa, hacia la planeación estratégica, gracias a lo cual ayuda a calcular los distintos resultados posibles, al ser una herramienta de implementación. Asimismo sirve para negociar con el inversionista lo que se quiere de él (Ford, et al., 2007).

Un plan de negocios no sólo enfatiza las fortalezas de la compañía, sino también ser realistas acerca de sus problemas, riesgos y obstáculos, mientras se proponen soluciones para estos (Deloitte & Touche, 2003).

Esta etapa de planeación es un momento para analizar cómo se administrará y operará la empresa para apegarse a la misión de ésta (Fleitman, 2010).

Como menciona Alcaraz (2011), desarrollar un plan de negocios da como beneficios: ser una carta de presentación ante futuros inversionistas y fuentes de financiamiento, reduce la incertidumbre y probabilidad de errores, recolecta la información necesaria para la toma de decisiones fundamentadas y facilita la evaluación de facilidad técnica, mercadológica y financiera del proyecto.

El plan de negocios no es estático, sino es cambiante, adaptable y requiere de renovación con el paso del tiempo de acuerdo a la respuesta del medio ambiente hacia las estrategias planteadas en él (Alcaraz, 2011).

De acuerdo a Deloitte & Touche (2003), debido a la dinámica de los mercados en donde operan los negocios actualmente, revisiones periódicas del plan de negocios serán necesarias en orden de maximizar su utilidad como herramienta administrativa y para los inversionistas.

1.2. Modelos de plan de negocios

A continuación se enumeran algunos modelos de plan de negocios de acuerdo a distintos autores:

Primeramente se mencionará, el modelo de la firma Deloitte & Touche (2003), publicado en su documento *Writing an effective business plan*, el cual contiene las siguientes secciones:

1. Resumen ejecutivo: Siendo esta la forma concisa del plan, donde se encuentran todos los puntos clave. La revisión del resumen ejecutivo es la primera que determina si la compañía es un candidato potencial, antes de continuar leyendo. Por ser la parte más importante del plan, es la sección que debe ser preparada al último.

2. Descripción de la compañía: Cubre la misión, historia, estado actual, estrategias y planes futuros de la compañía.

3. Administración y organización: Esta sección describe a los miembros del equipo administrativo y sus antecedentes, así como las necesidades de personal clave, asesores externos y consultores.

4. El mercado y los competidores: Define el mercado de la compañía, la industria, los compradores actuales y potenciales, además de los competidores. Debe explicar los factores clave del mercado acerca de cómo las decisiones de compra son tomadas, cómo el mercado es segmentado y qué clase de estrategia defensiva se tiene pensada para defenderse de los competidores.

5. El producto o servicio: En esta sección se describen a detalle los componentes, características y calidad de los productos o servicios que se ofertan. Así como la cantidad de investigación y desarrollo que falta por completar, cómo será producido y a que costo el producto o servicio, las actividades cruciales de control de calidad, el servicio post venta y las consideraciones regulatorias.

6. Mercadotecnia y ventas: Describe los métodos de venta de la compañía, como el personal de ventas será entrenado y el soporte que se ofrecerá. El plan de mercadotecnia

debe discutir los resultados de la investigación de mercado y la propuesta de valor del producto o servicio.

7. Información financiera: Los elementos más importantes de esta sección son los pronósticos financieros, deben ser consistentes con el desempeño anterior de la compañía y los datos presentados en las otras secciones del plan. Se debe incluir la solicitud de financiamiento, cuánto dinero es requerida, por qué y cómo será utilizado. Además de a recuperación de la inversión y una estrategia de salida para los inversionistas (Deloitte & Touche, 2003).

Mientras que para la firma internacional Ernst & Young de acuerdo a su libro titulado: The Ernst & Young Business Plan Guide de Ford, et al. (2007), un plan de negocios debe estar compuesto por las siguientes partes:

1. Resumen ejecutivo: Captura y presenta sucintamente la esencia del reporte. Debe proveer un buen entendimiento del concepto, finanzas y métricas del plan. Un aproximación efectiva incluye proveer puntos importantes sección por sección, empezando con algunos párrafos que comuniquen la naturaleza básica de la compañía y su estado actual de desarrollo, después todas o la mayoría de las áreas funcionales, incluyendo el perfil del producto, el plan de mercadotecnia, de operaciones y financiero.

2. Descripción general de la compañía: El cuerpo del plan comienza con una descripción ggeneral de la compañía. Un alto nivel de detalle no es apropiado para esta sección, pues se darán los detalles en el resto de la propuesta. Es importante articular los objetivos del negocio dentro de este apartado.

3. Productos y servicios: El objetivo de esta parte del plan es transmitir tan conciso como sea posible la naturaleza de lo que el negocio ofrece. Es importante que las características y atractivo de los productos y servicios sean comunicados de una manera clara y simple. Deberá incluir los siguientes apartados: Descripción física, uso y atractivo, etapa de desarrollo.

4. Plan de mercadotecnia: La sección de mercadotecnia es una de las partes más importantes del plan de negocios porque comunica más directamente la naturaleza del negocio y la manera en la cual será posible su éxito. Explica como el futuro negocio pretende manipular y reaccionar a las condiciones del mercado, en orden para generar ventas. En esta sección se debe incluir: definición del mercado y oportunidad, competencias

y otras influencias, estrategia de mercadotecnia, investigación de mercado, pronósticos de ventas y material de soporte.

5. Plan de operaciones: Explica la manera en que el negocio creará sus productos y servicios. Como un documento de planeación interna debe ser detallado. Su importancia dependerá de la naturaleza del negocio. El plan de operaciones incluye: desarrollo del producto, fabricación, mantenimiento y servicio, influencias externas.

6. Administración y organización: Construir el equipo correcto es de vital importancia. El emprendedor debe iniciar con una evaluación objetiva de sus fortalezas y debilidades, y una evaluación de los requerimientos de la compañía, basado en los resultados la composición de la compañía debe ser definida, abordando los siguientes puntos: equipo de administración, organigrama, políticas y estrategias.

7. Etapas principales: Es importante ubicar los planes y objetivos en un marco temporal, esta información permitirá una evaluación más acertada de las metas contra el progreso alcanzado. Esta sección debe identificar los eventos importantes en el desarrollo de la empresa y cuando deben ocurrir.

8. Estructura y capitalización: Se identifica la forma legal seleccionada y como la empresa será capitalizada. Es una de las partes críticas de la propuesta, trasmite que clase de recursos financieros son requeridos para tener éxito durante las primeras etapas de la empresa. Se organiza de la manera siguiente: Estructura y requerimientos de capital.

9. Plan financiero: Su propósito es formular proyecciones creíbles y amplias que reflejen el desempeño financiero anticipado de la compañía. Si estas proyecciones son cuidadosamente preparadas y convincentemente soportadas en uno de los puntos más críticos por el cual se medirá el atractivo de la empresa. Incluirá los estados de resultados proyectado de tres a 5 años, las proyecciones de flujo de efectivo de los primeros dos años y el balance general reflejando la posición financiera de la compañía en su origen y proyectada de tres a 5 años.

10. Acuerdos de confidencialidad: Se especifican los acuerdos de confidencialidad que realizará la compañía con sus empleados, en caso de requerirse.

11. Otras consideraciones: Refleja los mecanismos de atracción y retención de personal, además de planes de compensaciones e incentivo, también las oportunidades

laborales para las mujeres y las minorías. Asimismo explica la forma en que los inversionistas pueden retirar su dinero. (Ford, et al., 2007).

Para la firma PWC (2009), un plan de negocios requiere de las secciones que se presentan a continuación:

1. Resumen: Debe interesar al lector en la compañía o el proyecto. Los puntos esenciales incluyen una descripción breve de la compañía, los productos, la administración y el mercado. Adicionalmente, las fortalezas y oportunidades más importantes. Información financiera para dar un panorama del desarrollo de la compañía a la fecha y las proyecciones futuras. La cantidad de financiamiento buscado debe ser cuantificado y justificado. El resumen tendrá un máximo de tres páginas.

2. Compañía: Define a la compañía y lo que ha sido alcanzado hasta el momento. Explica el modelo de negocios, la estructura legal, la organización, los puntos importantes del progreso. Información acerca de sus actividades y los factores clave para el éxito.

3. Misión, visión y estrategia: En la misión de la empresa se describe el problema que aborda y el enfoque para solucionarlo. La visión formula el objetivo que expresa donde la compañía se ve en el futuro. Finalmente la estrategia describe como la misión se abordará y como se ha de lograr la misión.

4. Productos y servicios: Se describen los productos o servicios, poniendo particular énfasis en por qué el producto es único. También se puede encontrar la información de investigación y desarrollo para productos nuevos y existentes, así como las soluciones planeadas a posibles cambios en tendencias y tecnologías. La información técnica no debe sobrecargar esta sección, es mejor agregarlo en un apéndice.

5. Mercado y consumidores: Muestra la evidencia de los segmentos de mercado relevantes para los productos de la compañía. El estudio de mercado debe proveer información acerca del potencial de mercado, ciclos de mercado y tasas de crecimiento anticipadas. Tiene que demostrar las posibles reacciones de los consumidores a los cambios en el producto y su precio.

6. Competidores: Debe contener la descripción de la competencia más importante. Al comparar la compañía con sus competidores será posible definir la importancia de sus fortalezas y debilidades.

7. Mercadotecnia: Se detalla cómo se prevé acceder al mercado y cómo abrirá nuevos mercados. Además de demostrar que la empresa reconoce las necesidades de sus clientes.

8. Compras y producción: Describe detalles de la capacidad de producción, posibles cuellos de botella, así como fortalezas, debilidades de la salida de producción, la estructura de costos, la rentabilidad, los recursos y socios necesarios para llevar a cabo este proceso.

9. Administración y organización: Se da una introducción a la organización y a los instrumentos de administración y control financiero, se deberá tener claro el trabajo de cada miembro del personal

10. Oportunidades y riesgos: Las oportunidades deben describir como se transformarán en situaciones de éxito. Los riesgos se exponen y al mismo tiempo medidas propuestas para minimizarlos y soluciones o alternativas para eventos desfavorables futuros.

11. Sección financiera: Resume las predicciones financieras de tres a cinco años posteriores, incluyendo el mejor y el peor escenario, además de información histórica, para permitir al inversionista potencial evaluar correctamente las consecuencias financieras de sus acciones. Asimismo revelará el financiamiento requerido de los inversionistas.

12. Plan de implementación: Muestra los objetivos y pasos para lograrlos, presentados de manera secuencial.

13. Apéndices: Contiene la información subyacente y cálculos a los que se refieren las secciones anteriores del plan. Sólo deberá incluir información de interés para el inversionista (PWC, 2009).

En el ámbito nacional se puede encontrar el modelo publicado por Alcaraz (2011), en su libro *El Emprendedor de Éxito*, compuesto por las siguientes partes:

1. Naturaleza del proyecto: Describe la misión, visión, objetivos y justificación de la empresa, menciona la propuesta de valor y reconoce los apoyos necesarios para la implantación de la empresa.

2. El mercado: Contiene la investigación de mercado, los elementos de mercadotecnia (precio, producto, plaza, promoción) y el plan de introducción al mercado.

3. Producción: Enlista recursos físicos necesarios para elaborar el producto o prestar el servicio, enumera los pasos a seguir en un diagrama de flujo, diseña los planos para el

área física necesaria para la operación de la empresa, identifica la cantidad y cualidades del personal necesario para el departamento producción.

4. Organización: Muestra en forma gráfica la estructura organizacional de la empresa, enlista las funciones y requisitos para cada puesto, describe el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal e identifica los trámites legales necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

5. Finanzas: Establece el sistema contable de la empresa, elabora proyecciones financieras para determinar su viabilidad económica y enlista las posibles fuentes de financiamiento.

6. Plan de trabajo: Representa la calendarización para cubrir las acciones necesarias para iniciar las operaciones de la empresa.

7. Resumen ejecutivo: Contiene los elementos principales del plan de negocios, por lo que su contenido se fundamenta precisamente en las secciones que ya fueron señaladas.

8. Anexos del plan de negocios: Dentro del área de anexos se agrega información acerca de las proyecciones financieras, estudio de mercado, etcétera (Alcaraz, 2011).

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT] (2008), en su convocatoria para el Fondo Emprendedores CONACYT – NAFIN propone este modelo, con las siguientes secciones:

1. Resumen ejecutivo: Documento corto, donde se resalta lo más importante del negocio.

2. Antecedentes y justificación: Describe el origen de la empresa, la visión, misión objetivos y FODA.

3. Modelo de negocio y ventaja competitiva: Muestra la ventaja competitiva de la empresa sobre los competidores.

4. Análisis estructural del sector: Examina lo atractivo del sector del que será parte la empresa, tomando en cuenta la competencia.

5. Mercado: Dentro de este apartado se encuentra la investigación de mercado, que busca demostrar la participación del mercado del producto o servicio.

6. Elementos de mercadotecnia: Define la estrategia de mercado.

7. Organización y operaciones: Muestra como estarán conformadas las personas y la tecnología dentro de la empresa para lograr los objetivos de esta, asimismo se toma en cuenta la infraestructura y recursos necesarios para iniciar operaciones.

8. Aspectos financieros: Describe el plan financiero, se especifican los ingresos, costos, crecimiento y gastos esperados, flujos de efectivo proyectados, cuando se llegará al punto de equilibrio y el financiamiento necesario.

9. Factores de riesgo: Se evalúa el riesgo que afecta a la industria y como se hará frente a este.

10. Desarrollo futuro: Muestra los distintos escenarios futuros de la empresa. (CONACYT, 2008).

A continuación se muestra la Tabla 1 donde se comparan los modelos para planes de negocios de los autores anteriores:

Tabla 1

Cuadro comparativo de modelos para planes de negocios.

Autor	Secciones	Características relevantes	Año
Deloitte & Touche	1. Resumen ejecutivo 2. Descripción de la compañía 3. Administración y organización 4. El mercado y los competidores 5. El producto o servicio 6. Mercadotecnia y ventas 7. Información financiera	Menciona tres tipos de plan de negocios: el sumario, el operacional y el completo. Da importancia al individuo que estará en cada puesto y su trayectoria. Busca que se brinde una estrategia de salida para los inversionistas.	2003
Ernst & Young	1. Resumen ejecutivo 2. Descripción general de la compañía 3. Productos y servicios 4. Plan de mercadotecnia 5. Plan de operaciones 6. Administración y organización 7. Etapas principales 8. Estructura y capitalización 9. Plan financiero 10. Acuerdos de confidencialidad 11. Otras consideraciones	Los autores le dan gran relevancia a resaltar las etapas principales a las que se enfrenta la empresa, su estructura legal, las opciones para la obtención de capital y las auditorías previas a la adquisición de una compañía. Establece tres propósitos para el plan de negocios: es una herramienta de planeación, de financiamiento y marca los criterios para evaluar el desempeño.	2007
CONACYT	1. Resumen ejecutivo 2. Antecedentes y justificación 3. Modelo de negocio y ventaja competitiva 4. Análisis estructural del sector 5. Mercado 6. Elementos de mercadotecnia 7. Organización y operaciones 8. Aspectos financieros	Busca analizar la estructura del sector por medio de las cinco fuerzas de Porter, para evaluar lo atractivo del sector, donde se consideran las oportunidades y amenazas que representa el medio ambiente.	2008

	9. Factores de riesgo 10. Desarrollo futuro		
PWC	1. Resumen 2. Compañía 3. Misión, visión y estrategia 4. Productos y servicios 5. Mercado y consumidores 6. Competidores 7. Mercadotecnia 8. Compras y producción 9. Administración y organización 10. Oportunidades y riesgos 11. Sección financiera 12. Plan de implementación 13. Apéndices	La firma da relevancia a los criterios fundamentales para los inversionistas y fuentes de financiamiento Menciona la utilidad del plan de negocios como herramienta para la expansión de una empresa, cambio de propietario, reestructuración o reposicionamiento de la misma, cambio de administración o sucesión	2009
Rafael Alcaraz	1. Naturaleza del proyecto 2. El mercado 3. Producción 4. Organización 5. Finanzas 6. Plan de trabajo 7. Resumen ejecutivo 8. Anexos del plan de negocios	Da una descripción mucho más detallada de cada una de las secciones del plan y las divide en mayor variedad de subtemas, por lo que resulta más específico.	2011

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Deloitte & Touche (2003), Ford, et al (2007), PWC (2009), Alcaraz (2011), CONACYT (2008).

El modelo de Alcaraz (2011), es el utilizado en el programa de Maestría en Administración en la Universidad Autónoma de Baja California, por lo tanto es el que se sigue en la presente investigación, además este modelo resulta mucho más específico en cada una de las áreas que los demás modelos.

1.3. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva proviene del valor que la empresa puede crear para sus clientes, el valor que ellos aceptarían pagar, para obtener un valor mayor se puede ofrecer liderazgo en costos, siendo precios menores que los competidores, dando los mismos beneficios, o diferenciación, al brindar beneficios únicos que puedan justificar un precio más elevado (Porter, 1991).

Esta ventaja tiene su origen en la capacidad de la empresa para lograr satisfacer las necesidades de los compradores eficazmente, al proporcionar productos o servicios que sean muy apreciados y den una mayor utilidad o tengan un costo menor y lograr volúmenes de ventas mayores (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012)

De acuerdo a Porter (2006), se pueden utilizar tres estrategias para lograr una ventaja competitiva dentro de la industria, las cuales son: liderazgo en costos,

diferenciación y enfoque o concentración. Estas estrategias genéricas requieren de un alto grado de enfoque y compromiso por parte de toda la organización, por lo que es muy raro encontrar que puedan aplicarse más de una simultáneamente (Porter, 2006).

Debido a que la relación que existe entre la rentabilidad y la ventaja competitiva, se busca que ésta última sea siempre relevante al momento de planear estrategias dentro de la empresa (Thompson et al, 2012).

A continuación se describen las tres estrategias genéricas:

Liderazgo global en costos: Se basa en mantener los costos bajos comparando a la empresa con la competencia, sin ir en detrimento de la calidad. Para poder lograr este liderazgo basado en costos es necesario que la compañía tenga una amplia participación en el mercado o se pueda acceder a la materia prima fácilmente (Porter, 2006).

Diferenciación: Se logra al ofrecer servicios o productos que los consumidores vean único. Esta estrategia crea lealtad a la marca, pues los compradores no son tan sensibles al precio, provocando que la utilidad sea mayor (Porter, 2006).

Enfoque o concentración: Está enfocada en un nicho de mercado, buscando dar un producto o servicio excelente para ese mercado, por lo tanto las estrategias funcionales se basan en lo anterior, considerando que de este modo se puede lograr una mejor atención a ese nicho, en lugar de competir en una mayor extensión de mercado (Porter, 2006).

A continuación se muestra los tipos de ventaja competitiva representados en la Figura 1:

Figura 1
Ventaja competitiva



Fuente: Porter (2006).

1.4. Propuesta de valor

Para los negocios es vital poder demostrar el valor de un producto o servicio. Lograrlo necesita de una propuesta de valor, la cual muestra el valor o beneficios que un producto o servicio dará a sus consumidores (Camlek, 2010).

Para esto es necesario tener una idea original para diferenciar a la empresa de la competencia, dando a los consumidores una razón para elegir el producto en vez de otro. Esta idea debe ser atractiva y duradera para crear el valor por el cual los clientes están dispuestos a pagar (Alcaraz, 2011).

Para Osterwalder & Pigneur (2011), la propuesta de valor es hacer que un cliente elija una empresa sobre otra al solucionar un problema o satisfacer una necesidad y constituye una serie de ventajas que se ofrecen a los consumidores. Estas pueden ser innovadoras y otras son parecidas a otras ofertas existentes, pero incluyen una característica adicional. De esta manera se crea valor para un segmento de mercado, al mezclar correctamente los elementos que constituyen las necesidades de ese segmento.

Citando a Fayolle (2005), el emprendimiento crea valor de forma dinámica e incremental. El producto o servicio puede no ser único ni innovador, pero el emprendedor al mezclar los distintos recursos, y conocimientos que se requieren debe encontrar la manera de añadir valor. Para lograr esta propuesta debe comprenderse al cliente, para asignar los recursos de manera inteligente y así no desarrollar ventajas competitivas sin relevancia para los clientes (Alcaraz, 2011).

Kotler señala que la propuesta de valor “es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía y de su relación con el proveedor de dicho bien” (Alcaraz, 2011).

Un consumidor no debe esperar comprar un producto porque el vendedor dice que es la mejor opción. Más bien, el vendedor debe ilustrar desde la perspectiva de los clientes lo que les ofrece. De preferencia, este valor se presenta en términos de la adición de nuevos beneficios, mejorando la relación con el cliente o la eficiencia operativa (Camlek, 2010).

En la tabla 2 se presentan los elementos a considerar para generar una propuesta de valor.

Tabla 2

Elementos a considerar para general una propuesta de valor.

Elementos	Definición
Cualidades del producto	Hacen referencia a las características positivas del producto.
Relación con el consumidor	Esta relacionado con la forma en que el cliente percibe el producto y su respuesta a él en niveles de aceptación y satisfacción.
Imagen y prestigio	Son los elementos intangibles de la marca que la definen de manera positiva y atraen al cliente.

Fuente: Recuperado de Alcaraz (2011).

De acuerdo a Bettencourt (2014), anteriormente el valor era visto como algo que las cosas poseen y el rol de la mercadotecnia era facilitar el intercambio entre compradores y vendedores al promover, distribuir y dar precio a los productos.

Pero actualmente, la mercadotecnia debe ser vista como un facilitador de la creación de valor más que como un distribuidor de este. La práctica de la mercadotecnia debe ir más allá de la noción en la que el valor es transferido a los consumidores durante la compra hacia la creación del valor con los consumidores en el contexto de uso (Bettencourt, 2014).

Esta perspectiva reconoce que el valor no se encuentra integrado en el producto, no es algo que las cosas o la gente posea. Más bien estos tienen las capacidades para darle ese potencial de valor. Al notar que el valor sólo se logra a través de la co-creación con el cliente, entonces sus elecciones se convierten en fundamentales para el éxito (Bettencourt, 2014).

1.5. Servicio al cliente personalizado

El servicio es una actividad, un proceso que se sigue a fin de satisfacer una necesidad de un cliente, y en el cual se puede combinar un resultado más o menos tangible con una serie de aspectos intangibles. Y es el resultado total como suma de las prestaciones y las percepciones lo que va a determinar la valoración resultante ante los ojos del cliente (Schefer, 2009).

Desde el punto de vista de su prestación, el servicio tiene características propias, ya que al ser realizado en presencia del cliente, siempre se está creando percepción de valor en él. Y como cada cliente es en sí mismo diferente, con deseos y necesidades distintas, se tiene la oportunidad de personalizar el servicio, dentro de ciertos márgenes (Schefer, 2009).

El servicio al cliente es fundamental para desarrollar y mantener la satisfacción y fidelidad del cliente, para de esta manera asegurar la rentabilidad de la empresa. Debido a

esto, el servicio al cliente es una de las actividades estratégicas clave dentro de un negocio (Rolon, 2013).

Para el marketing de servicios la rentabilidad que se tiene al adquirir un nuevo cliente es muy baja, por los costos que se requieren para lograrlo, mientras que es diez veces más alta, al mantener un cliente existente. Por lo tanto la repetición en el consumo es un factor fundamental para lograr una rentabilidad final, provocando que sea necesaria la captación de los clientes a largo plazo (Schefer, 2009).

La entrega del servicio envuelve una interacción intensiva y contacto con los consumidores. Los clientes perciben el valor emerger de la síntesis de la interacción, contacto, intercambio y desempeño durante la entrega del servicio (Yang, Chiang, Cheng y Huang, 2014)

La consecuencia del servicio es una relación. La cual debe reunir ciertas condiciones para ser duradera. Desde el punto de vista del cliente y desde el de la empresa. Es la era del cliente uno a uno, de las soluciones relacionales, como consecuencia directa de la incapacidad humana de manejar el número creciente de cliente, necesidades y deseos. El objetivo relacional es lograr un estado de intimidad con el cliente, que permita a la empresa a partir de su conocimiento evitarle contactos innecesarios o molestos, generando contactos que agregan valor, aun cuando sólo sea para mantener viva la relación en momentos en los cuales no exista interés real o necesidad de los servicios (Schefer, 2009).

La personalización es la propuesta de valor utilizada por Impetus Training Center y según lo planteado por González, Sánchez y Salutregui (2004), este es un proceso continuo para llegar a conocer al cliente y modular los productos y servicios que den la oportunidad de brindar una oferta de servicio personalizada.

Los consumidores son únicos y esperan interacciones únicas que sean apropiadas para ellos. Los intereses y metas que tiene cada cliente son diferentes para cada individuo, siendo este el dilema al que se enfrentan las compañías al tratar de conectar con el consumidor que busca experiencias únicas y altamente personalizadas (Greenberg, 2010).

1.6. Entrenamiento personal

Los entrenadores personales pueden proveer parte de la solución para el creciente problema de obesidad e inactividad. Ofreciendo guía, educación y motivación a las personas que necesitan dirección, información e inspiración. Siendo estas las razones por

las que el entrenamiento personal ha crecido rápidamente en Estados Unidos. En 1985 había aproximadamente 9,000 entrenadores personales, para 1991 se había incrementado a más de 40 mil y esa tendencia ha continuado (Madeson, Hultquist, Church y Fisher, 2010). Serrano, García, Hernández y Morales (2012, p. 246-247), definen al entrenador personal como:

Un especialista titulado y cualificado que ofrece un servicio profesional dedicado al cliente, con la capacidad de diseñar programas de ejercicios físicos personalizados, y que tiene suficientes habilidades sociales para motivar al cliente a conseguir los objetivos previamente acordados, de forma segura y eficiente, a través de las herramientas y recursos disponibles.

El American Council on Exercise (2010) lo define como un profesional del ejercicio con el conocimiento y la experiencia para ofrecer asesoramiento y guía a los participantes en el desarrollo de un programa de entrenamiento valioso (Scholl, Leen, Alexander, Pike y Johansen, (2012)

De acuerdo a Ruiz, Graupera, Contreras, y Nishida (2004), los entrenadores representan un papel fundamental, pues son quienes crean los programas y supervisan las sesiones de entrenamiento, motivando a los consumidores a continuar realizando ejercicio físico y a alcanzar sus objetivos (Serrano et al, 2012).

El tener objetivos es uno de los aspectos clave para incrementar y mantener la motivación deportiva (Locke y Latham, 1985). Por lo tanto tener un entrenador personal es un buen punto de inicio para mantener alta la motivación del usuario pues ayuda a atender sus necesidades (Serrano et al, 2012). De acuerdo a lo anterior al establecerse se incrementa la frecuencia de uso del servicio y se reduce la tasa de deserción.

Según Serrano et al (2012), las razones más recurrentes por las cuales las mujeres contratan servicios de entrenamiento personal son: el logro de resultados que no habrían podido alcanzar de otra forma, la poca constancia al momento de ejercitarse y por último la necesidad de una persona experta que los supervise.

De acuerdo a Scholl (2012), existe una diferencia entre hombres y mujeres acerca del interés en el uso de servicios de entrenamiento personal, los hombres lo hacen por razones extrínsecas como, mejorar su desempeño en un deporte específico o para aliviar

una lesión, mientras las mujeres están más influenciadas por razones intrínsecas como la efectividad, la eficiencia y la motivación.

La experiencia positiva de los usuarios está basada principalmente en cuatro temas principales: relaciones, cualidades del entrenador, resultados y motivación, los cuales son descritos a continuación (Madeson et al, 2010):

Relaciones: Tiene que ver con la comunicación y amistad con sus entrenadores, amigos de estos y otros clientes, además de darle importancia al aspecto profesional de la relación, pero no ven como negativo que tengan que pagar por sus servicios.

Cualidades del entrenador: Incluyen las características de personalidad, habilidades del entrenador, entre las que se incluyen el comprender las capacidades de los clientes y notar cuáles son sus límites, así como la competencia de este al diseñar los entrenamientos, informar y enseñar al usuario.

Resultados: Pueden ser físicos, como la pérdida de peso, medidas, incrementar la fuerza, la definición muscular, rehabilitar antiguas lesiones y experimentar la progresión a ejercicios más avanzados, o psicológicos, al sentirse mejor consigo mismos, con mayor autoconfianza y energía.

Motivación: En este punto resalta que gracias a las citas con su entrenador los usuarios se sienten más comprometidos y motivados a asistir para ejercitarse, porque él los está observando e instruyendo a realizar el ejercicio planeado, además les brinda inspiración al ser modelos a seguir para los usuarios (Madeson et al, 2010).

Por lo tanto para realizar una gestión deportiva de calidad es necesario que se conozcan los objetivos de los clientes, sus motivos para contratar a un entrenador personal y las causas que provocaron el abandono de este servicio, ya que esto servirá para tomar decisiones en cuestión de estrategias de marketing, campañas de promoción y optimización de recursos, para mantener la fidelidad y satisfacción de los clientes (Serrano et al, 2012).

1.7. Problemas, políticas de salud y la industria del *fitness* a nivel internacional

De acuerdo a la OMS (2014), el sedentarismo, la insuficiente nutrición y la escasa actividad física incrementan el riesgo para la población del mundo, ya que son algunas de las causas de las enfermedades no transmisibles (ENT) o crónicas, las cuales de acuerdo a la OMS (2013), “son afecciones de larga duración con una progresión generalmente lenta”.

Los cuatro tipos principales de enfermedades no transmisibles son: enfermedades respiratorias crónicas, diabetes, cáncer y enfermedades cardiovasculares. Lo cual provoca que sea urgente reducir la incidencia mundial de ENT, siendo necesario para lograr un desarrollo sostenible. Siendo las ENT la mayor causa de muerte en el planeta, causando 38 millones, el 68% de las muertes registradas, de los 56 millones de defunciones en 2012. Más del 40% de ellas fueron fallecimientos tempranos, en personas menores a los 70 años de edad (OMS, 2014).

La falta de actividad física se encuentra en el cuarto lugar entre los factores de riesgo de mortalidad mundialmente, donde 3.2 millones de personas aproximadamente mueren por año a causa de ella, esto quiere decir que uno de cada tres adultos muere a causa de esto (OMS, 2014).

En la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud, que fue adoptada por la Asamblea Mundial de la Salud en 2004, se encuentra una descripción de las medidas que se requiere se tomen a nivel mundial para aumentar la actividad física. Además se exhorta a los gobiernos a tomar precauciones a nivel regional y local para incrementar la actividad física. Debido a ello el 56% de los países pertenecientes a la OMS han implementado políticas para reducir la inactividad física, pretendiendo disminuirla un 10% para el 2025 (OMS, 2014).

A partir de esta estrategia la OMS (2010), recomienda para los adultos de 18 a 64 años de edad, con la finalidad de mejorar las funciones cardiorrespiratorias, músculo esqueléticas, reducir el riesgo de ENT y depresión:

- a) Acumular como mínimo 150 minutos semanales de actividad física aeróbica moderada, o 75 minutos de actividad física aeróbica vigorosa semanalmente.
- b) Las actividades aeróbicas deben practicarse en sesiones de mínimo 10 minutos.
- c) Para mayores beneficios se debe incrementar hasta a 300 minutos por semana la práctica de actividad física moderada aeróbica, o hasta 150 minutos de actividad física intensa aeróbica.
- d) Por último dos o más veces por semana, se recomienda realizar actividades de fortalecimiento de los grandes grupos musculares. (OMS, 2010).

Las políticas anteriores inciden directamente en la industria del *fitness*, él cual es definido por Martin, Karl y Lehnertz (2001, p. 369), “como un estado de rendimiento psico-

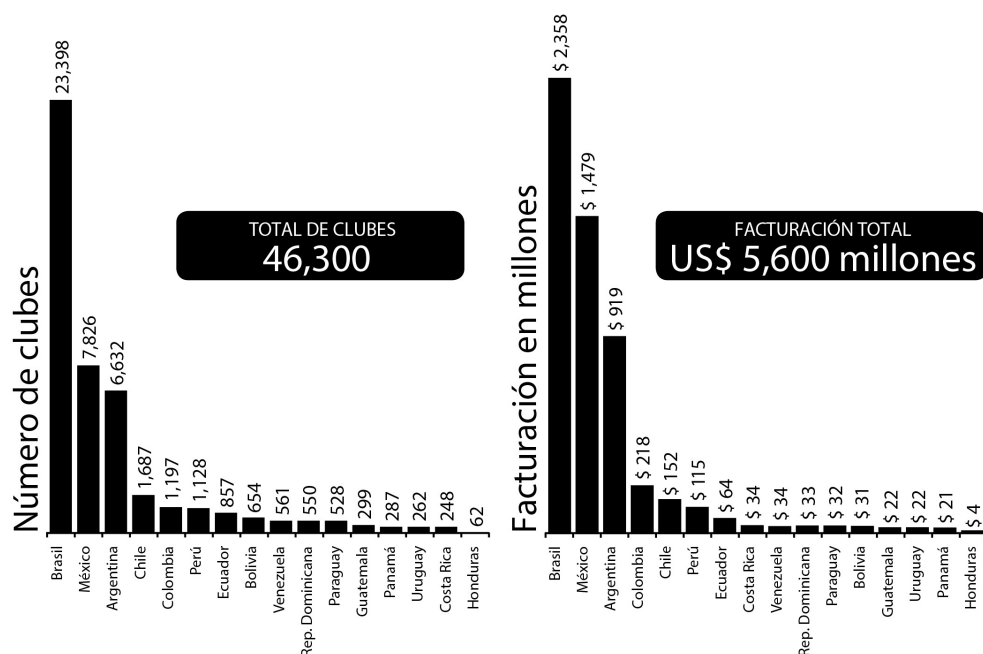
físico que nos esforzamos conscientemente por alcanzar mediante el entrenamiento, la alimentación selectiva y una actitud vital y sana que va más allá de un bienestar en cuanto a salud”.

Como resultado de lo planteado anteriormente mundialmente se puede observar un incremento en la cantidad de clubes deportivos y gimnasios. Según el IHRSA Global Report 2011, la industria ha incrementado sus ingresos en 4% a \$20.3 mil millones de dólares, contando con 50.2 millones de miembros y 29,890 clubs. En Canadá los ingresos alcanzaron \$2.2 mil millones de dólares con 5.5 millones de miembros. Mientras que Europa obtiene al año ingresos de \$31 mil millones de dólares, teniendo el mayor número de clubes en Italia con 7,500 y las mayores ganancias en Reino Unido con \$5,551 millones de dólares. En Asia el país con mayor presencia de esta industria es Japón, generando ganancias de \$5,132 millones de dólares, provenientes de sus 4 millones de miembros (IHRSA, 2011).

Ahora bien, en Latinoamérica de acuerdo al IHRSA Latin American Report publicado en 2012, el país con mayores ingresos, número de miembros y número de clubes en Latinoamérica es Brasil con \$2,358 millones de dólares, 7.02 millones de miembros y 23,398 clubes respectivamente, en este último aspecto ocupa el segundo lugar a nivel mundial, sólo después de Estados Unidos y en primer lugar en Latinoamérica. En el segundo puesto se encuentra México con \$1,479 millones de dólares, 2.74 millones de miembros y 7,826 clubes. Y en el tercer lugar está Argentina con \$919 millones de dólares, 2.32 millones de miembros y 6,632 clubes, este último país cuenta con la mayor penetración en el mercado con una tasa del 5.7%, ubicándose en el primer sitio, seguido de Brasil con 3.7% y México con 2.5%. En total Latinoamérica genera ingresos de \$5,600 millones de dólares, con 14.7 millones de miembros en 46,300 clubes (IHRSA, 2012) (ver Figura 2 y 3).

Figura 2

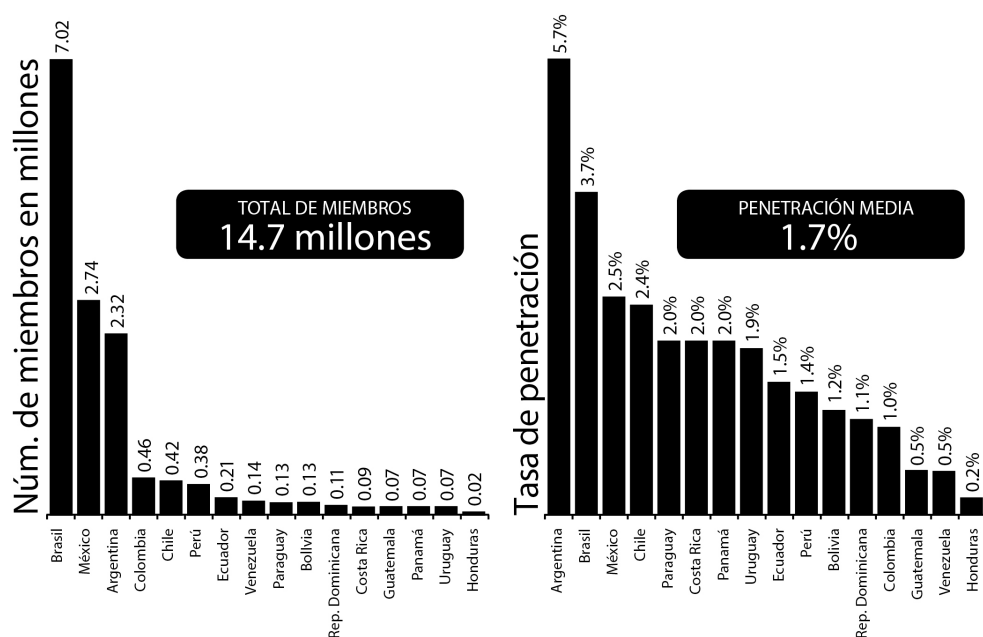
Número de clubes y facturación de la industria fitness en Latinoamérica.



Fuente: IHRSA (2012).

Figura 3

Número de clubes y facturación de la industria fitness en Latinoamérica.



Fuente: IHRSA (2012).

1.8. Problemas, políticas de salud y la industria del *fitness* en México

Entre los países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] México ocupaba en 2010 el segundo lugar en porcentaje de población adulta con obesidad, mientras que se posicionaba en el primer puesto en prevalencia de diabetes mellitus en población adulta entre 20 y 79 años de edad. En el país, debido a la frecuencia y ritmo de crecimiento que provocan presiones en el Sistema Nacional de Salud, el sobrepeso, la obesidad y las ENT, representan una emergencia sanitaria, afectando la productividad de las empresas, escuelas y desarrollo económico del país (Secretaría de Salud, 2013).

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012 [ENSANUT 2012] (Instituto Nacional de Salud Pública [INSP], 2012), el porcentaje de sobrepeso y obesidad en varones mayores de 20 años es de 69.4% y en mujeres de 73%.

Las ENT que alcanzan una mayor incidencia y prevalencia son la diabetes mellitus, las enfermedades isquémicas del corazón y los tumores malignos. Con base en la ENSANUT 2012, la diabetes mellitus afecta actualmente al 9.2% de la población de México, incrementándose en dos puntos porcentuales a lo presentado en 2006 (Secretaría de Salud, 2013).

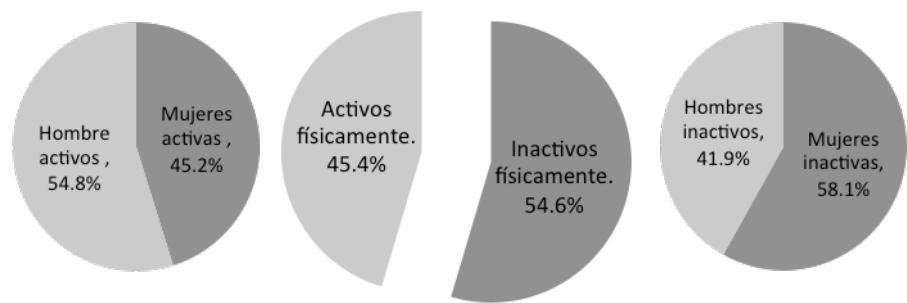
Por lo tanto el Gobierno Federal desarrolló en 2012 la Estrategia Nacional para la Prevención y el Control del Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes, donde la salud pública es uno de sus puntos clave, dentro del cual se promueve la actividad física individual y colectivamente, promocionándola en las familias, sitios de trabajo, escuelas, etc. (Secretaría de Salud, 2013).

Además, dentro de las acciones para promover la salud se menciona impulsar acciones que busquen crear entornos saludables para la actividad física, los cuales se refieren a espacios físicos que tengan características deseables de infraestructura y acciones de política que la promueven y facilitan (Secretaría de Salud, 2014).

Según el Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2014), dentro de sus resultados de noviembre de 2014, el 54.6% de la población en México de 18 años y más que viven en áreas urbanas es inactiva físicamente, de este el 58.1% son mujeres y 41.9% hombres; mientras que del 45.4% de la

población que es activa físicamente, el 54.8% son hombres y el 45.2% de esta población activa son mujeres (ver Figura 4).

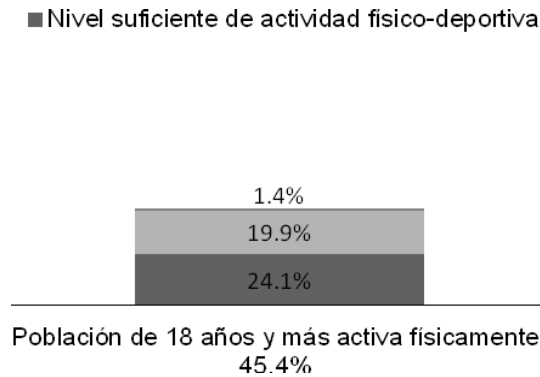
Figura 4
Población de 18 años y más, por condición de actividad físico-deportiva.



Fuente. INEGI (2014).

De acuerdo a INEGI (2014), de la población que es activa físicamente mencionada anteriormente, el 24.1% alcanza el nivel suficiente, lo cual se refiere a por lo menos tres días a la semana por un periodo de 75 minutos a una intensidad vigorosa o 150 a una moderada, mientras el 19.9% muestra un nivel insuficiente de actividad (ver Figura 5).

Figura 5
Población activa físicamente por nivel de suficiencia para obtener beneficios a la salud.



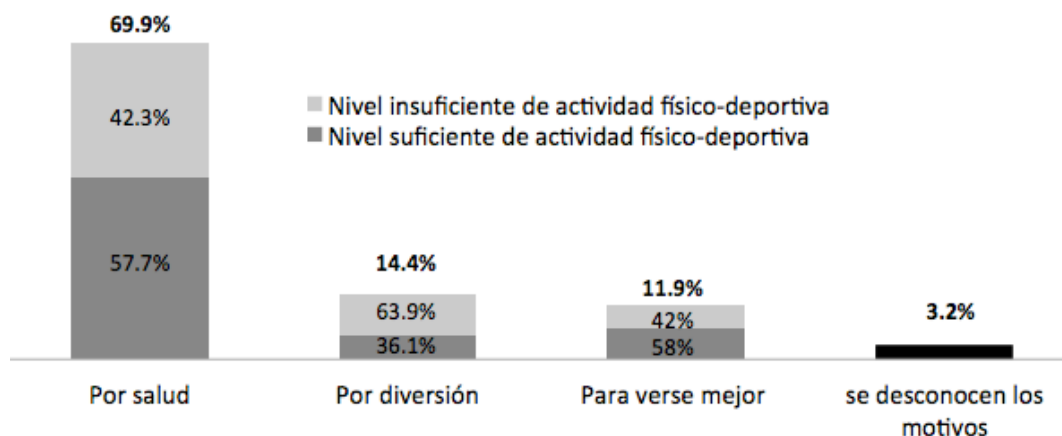
Fuente: INEGI (2014).

De acuerdo a (INEGI, 2014), dentro de la población físicamente activa, lo que los motiva principalmente es la salud con 69.9%, mientras que por diversión lo realizan el 14.4% de los encuestados y verse bien tiene un porcentaje de 11.9%. Es de notar que del casi 70% que realiza deporte o ejercicio físico por salud, sólo el 57.7% cumple con nivel suficiente de actividad físico deportiva. Del 14.4% que realiza actividad físico-deportiva

por diversión, el 36.1% cumple con nivel de suficiencia, mientras que del 11.9% que realiza deporte o ejercicio físico el 58% cumple con este nivel (INEGI, 2014) (ver Figura 6).

Figura 6

Población activa físicamente por motivo principal para la práctica según nivel de actividad físico-deportiva.



Fuente. INEGI (2014).

De acuerdo a Latorre (2015), el mercado de gimnasios en México y especialmente en la zona del Valle de México, inició su configuración en 1995, al inaugurar la primera sucursal de Sport City con una oferta de instalaciones de mayor tamaño y primera calidad, ofreciendo un servicio Premium, rompiendo de esta forma con el esquema de gimnasios pequeños que existía hasta el momento. Posteriormente apareció la cadena Sports World con una oferta similar. Teniendo actualmente Sport City 40 clubes y hoy en día hay tres grupos de gimnasios en el Valle de México:

1. Cadenas premium de alto costo y marcas muy bien posicionadas, que buscan dar estatus a sus clientes.
2. Gimnasios con una oferta muy similar a las grandes cadenas, pero que compiten a base de precio, manejando instalaciones de calidad y una oferta muy similar a las cadenas Premium.
3. Gimnasios de bajo costo, con una oferta de servicios menor, instalaciones de calidad y buena imagen, pero de tamaño más pequeño (Latorre, 2015).

Según la Health Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), en México el número de gimnasios pasó de 2,200 en 2010 a 7,826 en 2012, cifra que va en aumento y con posibilidades de crecimiento para el año 2014 de un 40% (Meza, 2014).

Para José Antonio Mársico, Director General de IHRSA Mercado *Fitness* México, hay una tendencia positiva, pues en México la población está incorporando un estilo de vida saludable, para cuidar su aspecto físico y reducir enfermedades provocadas por la obesidad y el estrés. Causando que en años recientes la industria de *fitness* haya crecido rápidamente, entrando marcas internacionales, así como compañías pequeñas por medio de franquicias y nuevos establecimientos (Meza, 2014).

En México, esta industria, tiene un amplio potencial de crecimiento, ya que su penetración en el mercado es bastante baja con el 2.5%, \$1,479 millones de dólares de ingresos, 2.74 millones de miembros y 7,826 clubes dentro del país (International Health, Racquet & Sportclub Association [IHRSA], 2012).

1.9. Problemas y políticas de salud relacionadas con la Industria del *fitness* en Baja California

En el Estado de Baja California, las enfermedades cardiovasculares, la diabetes mellitus y las enfermedades cerebro vasculares se encuentran entre las principales causas de mortalidad, estando en primer, tercer y cuarto sitio respectivamente, estando todas ellas relacionadas con la obesidad los estilos de vida no saludable, falta de actividad física, mala alimentación y tabaquismo (Gobierno del Estado de Baja California, 2014).

Siendo definido el síndrome metabólico como: un conjunto de desórdenes metabólicos y médicos. Cuatro de éstos son: la obesidad, la alteración del control de la glucosa en sangre, el alto nivel de lípidos en sangre y la hipertensión, pudiéndose desarrollar a un mismo tiempo con mayor frecuencia de la que se pudiera explicar por la casualidad (Crepaldi & Maggi, 2006).

De acuerdo al diagnóstico estratégico del Gobierno del Estado de Baja California (2014), de las enfermedades que se relacionan las síndrome metabólico, entre 2000 y 2012 las tasas de mortalidad por diabetes mellitus se incrementaron en 17.54%, mientras que la hipertensión arterial y la enfermedad isquémica de corazón se redujeron en 29% y 10.74% respectivamente, a pesar de esto continúan siendo las principales causas de defunciones en el estado.

A causa de lo anterior e intentando prevenirlas se analiza las tasas de obesidad y sobrepeso, así como su prevalencia en Baja California, estos datos se muestran dentro de

los resultados de la ENSANUT 2012 (ver Tabla 3) (Gobierno del Estado de Baja California, 2014).

Tabla 3.

Porcentaje de población con prevalencia de sobrepeso y obesidad por rango de edad en B. C., 2006 y 2012.

	5-11 años		12-19 años		> 20 años	
Condición	2006	2012	2006	2012	2006	2012
Sobrepeso (Sp)	23.2	24.9	21.8	21.1	36.6	35.4
Obesidad (O)	19.9	17.3	14.4	19.6	31.9	39.5
SP+O	43.1	42.7	36.2	40.7	68.5	74.9

Fuente: Recuperado de Gobierno del Estado de Baja California (2014)

De acuerdo a esto impulsar la práctica del deporte, la cultura física y la nutrición adecuada son la base de la estrategia estatal para revertir y controlar el sobrepeso, la obesidad y diabetes (Gobierno del Estado de Baja California, 2014).

La práctica del deporte y la cultura física son fundamentales actualmente tanto a nivel estatal como nacional, además de ser un derecho con el que cuentan los ciudadanos dentro del artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el que dice: “Toda persona tiene derecho a la cultura física y a la práctica del deporte. Corresponde al Estado su promoción, fomento y estímulo conforme a las leyes en la materia” (Gobierno del Estado de Baja California, 2014, p. 46).

Por lo tanto la Administración Estatal en coordinación con los cinco Ayuntamientos lleva a cabo el Programa de Activación Física “Ponte al 100” y “ACTIBC” en múltiples espacios adecuados buscando fomentar un estilo de vida saludable (Gobierno del Estado de Baja California, 2014).

Dentro del Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019, en la sección dedicada a una Sociedad Saludable el Gobierno del Estado de Baja California (2014), se establece el siguiente objetivo: : “Impulsar la práctica cotidiana de la actividad física y deportiva a nivel individual, familiar y comunitario”. Las acciones que se pretenden realizar para lograrlo son:

1. Tener unidades deportivas y suficientes espacios para la práctica de la actividad física y el deporte.
2. Incrementar los programas de activación física para todas las edades.
3. Promover a Baja California como el Estado con el mayor proyecto de activación física del país (Gobierno del Estado de Baja California, 2014).

Capítulo II Metodología

Para el presente plan de negocios se requirió de la realización de una investigación de mercados para determinar la aceptación de los clientes potenciales para la apertura de un gimnasio de entrenamiento personalizado y semi-personalizado en zonas aledañas al Parque Industrial Pacífico, en Tijuana, Baja California, México.

La investigación se desarrolló mediante el método descriptivo de índole transaccional; el trabajo de campo se realizó con la ayuda de los sistemas de información electrónica para la elaboración del instrumento de medición, cuya aplicación se llevó a cabo durante los meses de junio y julio de 2016.

Con respecto al tipo de métodos de recolección de datos se utilizó la encuesta, dicho estudio tuvo por objetivo verificar la viabilidad para la creación de un centro de acondicionamiento físico en Tijuana, Baja California, México.

La recopilación de la información fue mediante la aplicación directa y dirigida de un cuestionario diseñado con preguntas cerradas de tipo dicotómicas, con escalas de Lickert y opción múltiple. Para determinar el tamaño de la muestra se tomó como base el total de la población, la cual ascendió a 1,195 sujetos de estudio, dando como resultado una muestra de 291 sujetos de estudio utilizando un nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error del 5%, asimismo se aplicó el método de muestreo probabilístico.

El estudio estaba conformado por la población de ambos sexos entre 18 y 60 años de Tijuana que radica principalmente en las colonias: Colinas de California, Residencial Agua Caliente, Barcelona Residencial o son empleados en los parques industriales Pacífico I, Pacífico II y Nórdika, que realiza actividad física en lugares de uso restringido.

La encuesta consta de 19 preguntas cerradas y con respuestas opcionales concretas (Véase Anexo 1), para que el usuario pudiera participar y aportar su percepción o experiencia más fácilmente. Estos cuestionamientos están divididos en cinco secciones que arrojan datos de identificación del sujeto de estudio, producto, precio, plaza y promoción. Dicho instrumento fue sometido a la prueba de validez y factibilidad obteniendo un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0.764, lo que representa un moderado nivel de confiabilidad.

El Instrumento de recolección de datos contiene primeramente cinco preguntas generales que proporcionan las características del sujeto de estudio tales como género, edad, ingresos mensuales, ocupación y colonia en la que habita.

En la sección de producto se realizan cuestionamientos acerca de si realiza actividad física, en qué lugar lo hace con más frecuencia, cuántos días de la semana lo hace, que tipo de actividad lleva a cabo, cual es su principal motivo para hacerlo, qué servicios extra busca en un gimnasio, en que horario acude a este lugar, si ha contratado servicios de entrenamiento personalizado y qué características busca en este centro de acondicionamiento.

Dentro de la sección de precio se cuestiona acerca del método de pago predilecto y la cantidad de dinero mensual que destina a contratar servicios relacionados con la actividad física. Posteriormente en la sección de plaza se pregunta acerca del lugar al que se acudiría con mayor facilidad para realizar actividad física. Por último en promoción se indaga cuál es la promoción más atractiva para el sujeto y a través de que medio publicitario se entera de nuevos gimnasios.

2.1. Recursos materiales y humanos

La aplicación del instrumento se llevó a cabo a través del correo electrónico institucional, redes sociales y de manera personal, para ello se solicitó el apoyo de los involucrados en la resolución de dicha encuesta. La encargada de aplicar los instrumentos de medición fue la titular de esta investigación, y el plan de trabajo se llevó a cabo durante los meses de junio y julio del presente año.

2.2. Procesamiento y análisis de la información

Para llevar a cabo el procesamiento de la información recolectada se capturaron los resultados en el software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) permitiendo así obtener la información estadística necesaria para el presente estudio. Posteriormente se analizaron los porcentajes, en las preguntas dicotómicas y de opción múltiple; además de las medias muestrales en los cuestionamientos que incluyeron escalas de Lickert (compuestas por los valores 1=Nunca, 2=Eventualmente, 3=Regularmente, 4=Siempre), finalmente con estos datos estadísticos se prosiguió a tomar las decisiones pertinentes dentro del plan de negocios.

Capítulo III Plan de negocios

3.1. Naturaleza del proyecto

3.1.1. Nombre de la empresa.

El nombre de la empresa es Impetus Training Center, haciendo referencia al término utilizado en física para referirse a la fuerza que provoca el movimiento de un objeto.

3.1.2. Descripción de la empresa.

Impetus Training Center es un centro de acondicionamiento físico ubicado en Tijuana, Baja California, su propuesta de valor radica en la oferta de un servicio de entrenamiento que se ajusta a las necesidades y objetivos de los usuarios, por medio de rutinas diseñadas de acuerdo a las condiciones físicas, de salud y medidas antropométricas¹ tomadas previamente.

Además de brindar seguimiento constante a los clientes para que ellos puedan evaluar el logro de sus objetivos, por medio de la plataforma VirtuaGym la cual podrán ingresar para revisar sus avances, pagar con tarjeta de crédito y cambiar su horario de clase. Esta plataforma también sirve de apoyo al equipo de entrenadores, ya que les facilita realizar actualizaciones al perfil de cada usuario y diseñar las rutinas diarias.

3.1.3. Misión, visión y valores de la empresa.

La misión de la empresa es: “brindar a los clientes programas de entrenamiento físico y nutricional adecuado a sus necesidades y objetivos, a través de un servicio de calidad ofrecido por profesionales preocupados por la seguridad y la calidad de vida de nuestros socios”.

La visión consiste en: “En cinco años ser reconocido como el centro de acondicionamiento físico con la mayor tasa de éxito en el cumplimiento de las metas de sus clientes, enfocado en mejorar su calidad de vida; a través de la excelencia en el servicio”.

Los valores de la empresa se enlistan a continuación:

¹Se define como el estudio del tamaño, proporción, maduración, forma y composición corporal, y funciones generales del organismo, con el objetivo de describir las características físicas, evaluar y monitorizar el crecimiento, nutrición y los efectos de la actividad física (Carmenate, Moncada y Borjas, 2014, p. 3).

- a) Mejora continua: Nuestro compromiso es mantenernos en constante actualización en técnicas de entrenamiento y equipo para brindar un servicio de calidad.
- b) Seguridad: Es nuestro deber resguardar la seguridad de nuestros clientes y minimizar la posibilidad de lesiones, debido a esto se dará un constante mantenimiento al equipo e instalaciones y se mantendrá capacitados a nuestros empleados.
- c) Servicio al cliente: Nuestros clientes son lo primero, por lo que nos comprometemos a brindar el mejor servicio, además de siempre estar abiertos a sugerencias que nos ayuden a progresar.
- d) Trabajo en equipo: Nuestro trabajo sólo puede ser logrado gracias a un grupo interdisciplinario unido, con una comunicación abierta, escuchando, respetando y valorando las ideas de cada uno.
- e) Pasión: Porque nos gusta lo que hacemos y lo demostramos.

3.1.4. Análisis FODA.

Tabla 4

Análisis FODA de Impetus Training Center.

	Fortalezas 1. Prepago mensual del servicio 2. Software que facilita el diseño de los programas de entrenamiento. 3. Ubicación geográfica donde no hay competencia. 4. Servicio al cliente personalizado. 5. Entrenamiento personalizado.	Debilidades 1. No se tiene la diversidad de clases como las de un gimnasio tradicional. 2. No cuenta con la capacidad de atender a todo el mercado. 3. Cada entrenador tiene que diseñar un alto número de programas de entrenamiento. 4. Empresa nueva en el mercado
Oportunidades 1. Industria con una baja penetración del 2.5%. 2. Ofrecer servicios de entrenamiento para empresas. 3. Ofrecer el servicio de guardería. 4. Aprovechar el incremento en la obesidad y enfermedades no trasmisibles	Estrategia FO Crear un sitio de internet donde los entrenadores y clientes den seguimiento a la mejora de las capacidades físicas, disminución del sobrepeso y alcance de objetivos que se vayan alcanzando. Ofrecer cortesías a los clientes para que prueben los servicios de la empresa.	Estrategia DO Al no tener una amplia variedad de clases como en los gimnasios, la empresa se diversificará al alcanzar a otro nicho de mercado, al ofrecer servicio de entrenamiento para los empleados de las empresas. Realizar campaña publicitaria de introducción al mercado donde se resalten los beneficios que brinda a la salud un entrenamiento ajustado a las necesidades

		individuales.
Amenazas 1. La competencia se está incrementando. 2. La competencia está más posicionada. 3. Tasa de rotación de clientes anual en la industria de 40%. 4. Depreciación del peso.	Estrategias FA Dar seguimiento personalizado por parte del departamento de ventas a todos los clientes interesados en los servicios ofrecidos. Brindar promociones de venta por apertura para atraer un mayor número de clientes.	Estrategia DA Para minimizar el impacto que tiene el tamaño del local sobre la capacidad instalada de la empresa, así como el incremento de la competencia, se optará por crecer a través de la apertura de otras sucursales en otros puntos de la ciudad. Establecer alianzas estratégicas para promoción cruzada con clínicas de fisioterapia, médicos del deporte, traumatólogos, equipos deportivos y/o lugares de comida saludable.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.5. Objetivos de la empresa.

Objetivos a corto plazo (hasta un año):

- (a) Obtener los permisos que se requieren para abrir la empresa.
- (b) Definir estrategias para la introducción del negocio al mercado que permita alcanzar el punto de equilibrio dentro del primer año de operaciones.
- (c) Establecer alianzas estratégicas con clínicas de fisioterapia, médicos del deporte, traumatólogos, equipos deportivos y/o lugares de comida saludable en el primer semestre.

Objetivos a mediano plazo (de uno a tres años):

- (a) Iniciar con el programa de lealtad al finalizar en el primer mes del segundo año de operaciones.
- (b) Brindar servicio de estancia infantil para el tercer año de operaciones.

Objetivos a largo plazo (más de tres años):

- (a) Abrir un segundo establecimiento de Impetus Training Center.
- (b) Iniciar con la oferta de servicio de entrenamiento para empresas.
- (c) Ofrecer el servicio de fisioterapia a personas con lesiones.

3.1.6. Ventajas competitivas.

En el sector del *fitness* se puede encontrar una amplia gama de servicios dentro de los gimnasios, por lo tanto para buscar alcanzar la lealtad y opiniones positivas por parte de los clientes se ha demostrado la eficacia de los programas donde se incluyen la preparación del cliente hacia objetivos específicos, en un periodo determinado de tiempo, combinando

co el plan de entrenamiento personalizado o clases colectivas con nutrición y sesiones donde se valore la condición física (Jiménez, 2014).

Por lo tanto Impetus Training Center cuenta con una ventaja competitiva por diferenciación al ofrecer programas de entrenamiento personalizados enfocados a objetivos específicos y medibles, ya que a los usuarios se les dificulta ser fieles a la práctica regular de ejercicio a pesar de conocer los beneficios de esta, pues en la mayoría de los gimnasios encuentran un servicio poco personal y atractivo, debido a esto hay clientes que prefieren entrenar en lugares más pequeños donde puedan encontrar un trato preferencial, por lo tanto, todas estas personas que buscan esta personalización del servicio deben ser asistidas de una manera adecuada, con un ambiente agradable y comunicación satisfactoria, además de un monitoreo constante por parte de su entrenador en lo que respecta a su condición física, la evolución de esta, así como planificación de sus entrenamientos (Botelho, 2012).

3.1.7. Análisis de la industria o sector.

La industria del *fitness* dentro de México tiene un amplio potencial de crecimiento, ya que su penetración en el mercado es bastante baja con el 2.5%, \$1,479 millones de dólares de ingresos, 2.74 millones de miembros y 7,826 clubes dentro del país (International Health, Racquet & Sportclub Association [IHRSA], 2012), a pesar de haber tenido un crecimiento del 300% del 2010 al 2012 (Meza, 2014).

De acuerdo al directivo de Precor, Leopoldo Torres, la cultura del bienestar ha venido creciendo en los últimos años en el país y cada vez hay más demanda, por lo que los inversionistas deben estar atentos a participar en la industria del ejercicio porque es rentable (Pazarán, 2014).

Según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013, Impetus Training Center se encuentra dentro de la actividad económica centros de acondicionamiento físico del sector privado, que es definido como:

Unidades económicas del sector privado dedicadas principalmente a proporcionar servicios de acceso a centros de acondicionamiento físico, y servicios de instalaciones especializadas para la práctica de algún deporte, como canchas de tenis, fútbol, frontón, básquetbol, squash, albercas y gimnasios (INEGI, 2013, p. 505).

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades económicas de INEGI (2016), muestra que dentro de esta actividad económica en Tijuana hay 300 unidades económicas, de las cuales 14 son academias de danza; 37 negocios relacionados con algún deporte, como box, karate, taekwondo; 73 escuelas de *Zumba*; seis gimnasios de aerobics; 8 de *Spinning* y 162 gimnasios, centros de acondicionamiento y *Crossfit*, dentro de estos últimos se encontrará Impetus Training Center. De estas 162 unidades económicas 130 cuentan con entre cero y cinco empleados, 23 con entre seis y 10, siete de 11 a 30 trabajadores y dos de 31 a 50.

3.1.8. Productos y/o servicios de la empresa.

La oferta de servicios en Impetus Training Center es la siguiente:

Servicio de entrenamiento físico personalizado: Los grupos están conformados con un máximo de cinco personas por entrenador cada hora, dentro del horario de 6:00 a.m. a 10:00 a.m. y por la tarde de 5:00 p.m. a 9:00 p.m.

Los profesionales del entrenamiento diseñan un programa de ejercicios para cada uno de los clientes partiendo de su condición médica, pruebas físicas y medidas antropométricas, tomando en cuenta los objetivos que el cliente quiere alcanzar y sobretodo buscando la prevención de lesiones.

Servicio de entrenamiento semi-personalizado: Consiste en una hora diaria de entrenamiento físico en grupos de máximo diez personas dentro del horario de 6:00 a.m. a 10:00 p.m. y 5:00 p.m. a 9:00 p.m.

3.2. El mercado

3.2.1. Investigación de mercados.

El objetivo general de esta investigación de mercados consiste en: identificar la aceptación para la apertura de un centro de acondicionamiento físico personalizado en el Centro Comercial Pacífico en Tijuana, Baja California.

Como objetivos específicos se tienen los enlistados a continuación:

1. Definir el perfil del cliente que adquiere un servicio de entrenamiento físico.
2. Conocer los principales motivos por los cuales el cliente asiste o le gustaría asistir a un centro de acondicionamiento físico.

3. Detectar que tipo de ejercicio realizan o les gustaría realizar a los clientes potenciales.
4. Conocer los servicios adicionales y las características que los clientes quisieran tener en un centro de acondicionamiento físico
5. Conocer la frecuencia y horario en que realizan o quisieran realizar ejercicio físico dentro de un gimnasio o centro de acondicionamiento físico.
6. Verificar la conveniencia de la zona propuesta para ubicar el centro de acondicionamiento físico.
7. Detectar el grado de disposición al consumo de un servicio de entrenamiento físico personalizado.
8. Estimar que tanto estaría dispuesta a pagar la población por este servicio.
9. Identificar los medios publicitarios por los cuales los clientes quisieran ser contactados.
10. Conocer las promociones que les interesan a los usuarios potenciales.

3.2.1.1. Diseño de la investigación de mercados.

La presente es una investigación de mercados aplicada, ya que permite responder algunas inquietudes, preguntas o problemas sobre una situación específica de la vida real (Prieto, 2009)

Siendo específicamente del tipo de tipo evaluativo-descriptivo pues brinda la información para evaluar y seleccionar cursos de acción que permitan solucionar una necesidad de la organización, además busca representar de forma gráfica los fenómenos que se pueden encontrar en el mercado a estudiar, utilizando la frecuencia de estos para realizar predicciones y relacionar sus variables (Prieto, 2009).

Las fuentes de datos más usadas en este tipo de investigación son el cuestionamiento a personas seleccionadas, los datos secundarios y la simulación de escenarios (Prieto, 2009).

3.2.1.2. Recopilación de datos. Las fuentes primarias son todo tipo de datos e información que genera el investigador y su equipo, en el estudio que actualmente realiza; es decir aquella recopilada específicamente para el proyecto investigativo actual (Prieto, 2009).

En la presente investigación se utilizan fuentes secundarias externas a la empresa, así como fuentes primarias que consisten en una encuesta para obtener datos cuantitativos.

De acuerdo a las fuentes secundarias consultadas, en la ciudad de Tijuana la competencia directa, es decir centros de acondicionamiento físico que ofrecen entrenamiento funcional con mayor participación en el mercado, son los siguientes:

- a) **Sparta55.** Empresa creada en el año 2013, cuenta con la mayor participación en el mercado, tiene aproximadamente dos mil clientes en sus seis sucursales (Otay, 20 de noviembre, Playas de Tijuana, Insurgentes, World Gym y La Gloria), en ellas ofrece entrenamiento funcional en grupos de quince personas en tres diferentes niveles: iniciación (programa de entrenamiento con peso corporal de cinco semanas donde se incluyen pequeños retos semanales para cambiar hábitos alimenticios), reto agoge (cincuenta y cinco días de entrenamiento funcional , tres sesiones de asesorías nutricionales y tres de asesoría psicológica) y élite (entrenamiento funcional con pago mensual, la asesoría nutricional y psicológica se pagan por separado), sus horarios son de 6 a.m. a 11 a.m. y de 5 p.m. a 10:30 p.m. (Sparta55, comunicación personal, 4 de febrero de 2016).

Esta empresa utiliza la estrategia de desarrollo de mercado, al identificar y desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (Kotler y Armstrong, 2008), están realizando una expansión acelerada a nuevos mercados geográficos dentro de Tijuana y algunos estados de la República Mexicana y una fuerte promoción a través de Facebook.

- b) **Synergy Fit System.** Ofrece en sus cuatro sucursales (Boulevard Cuauhtémoc Sur, Boulevard de las Américas, Otay y Playas de Tijuana) entrenamiento funcional por circuitos en clases de cincuenta minutos, de 6 a.m. a 10 a.m. y de 5 p.m. a 10 p.m., en grupos hasta de veinticinco personas, donde se desarrolla fuerza, resistencia, potencia, en la misma clase pueden estar principiantes, intermedios y avanzados, el entrenador les va explicando a cada nivel, la finalidad es bajar de peso, tonificar y mejorar la condición cardiovascular y física. Sus programas de entrenamiento se modifican cada tres meses y sus entrenadores están certificados en Synergy Fit System, brinda asesorías nutricionales por un cobro adicional y una evaluación física al inscribirse (Synergy Fit System, comunicación personal, 3 de febrero de 2016).

Su estrategia también se basa en la expansión a nuevos mercados geográficos, así como la promoción de su sistema de entrenamiento que va modificándose periódicamente.

- c) **Athletic Performance Center (Lift APC).** Es un centro de acondicionamiento físico con dos sucursales (Blvd. Cuauhtémoc Sur y Otay), que ofrecen clases de entrenamiento funcional por circuitos en grupos, además de área de pesas y cardiovascular, en la sucursal ubicada en Boulevard Cuauhtémoc Sur, ofertan varias formas de pago: mensual, trimestral, semestral y anual, los horarios de clase son de 6 a.m. a 10 a.m. y de 5 p.m. a 9 p.m., el área de pesas se encuentra abierta de 6 a.m. a 10 p.m.; su segunda sucursal ubicada en Otay consiste en un salón pequeño donde se imparten las clases (Athletic Performance Center, comunicación personal, 8 de febrero de 2016).

Su estrategia general de posicionamiento consiste en dar lo mismo por menos (Kotler y Armstrong, 2008), para de esta forma tratar de arrebatar clientes al líder del mercado con un precio más bajo, por medio de sus paquetes de pago por periodos más largos y promociones mensuales.

- d) **Boot Camp Training Club.** Inaugurado en febrero de 2015 en la Avenida Alba Roja, ofrece programas de doce semanas entrenamiento funcional en grupos, asesoría nutricional y medidas antropométricas, enfocados exclusivamente al cuerpo de la mujer, sus entrenadoras son licenciadas en actividad física y deporte (Boot Camp Training Club, 2016).

Su estrategia se basa en la oferta de servicio enfocada a un nicho de clientes distinto, como mencionan Kotler y Armstrong (2008), al dedicar todo su servicio de entrenamiento físico para las necesidades del cuerpo femenino.

- e) **Xsports & Athletics.** Ofrece entrenamiento funcional a grupos de hasta 20 personas, ubicado en Plaza 20 Sur en el Boulevard de las Américas, además ofrece el sistema Xbody que consiste en un traje especial que provee estimulación eléctrica muscular durante el ejercicio físico, en caso de querer un entrenamiento personalizado deberá pagarse una cuota semanal extra del pago de la mensualidad e inscripción (Xsports & Athletics, comunicación personal, 4 de febrero de 2016).
- f) **Fitness Club.** Cuenta con tres sucursales (Otay Constituyentes, Otay Bellas Artes y Cucapah), donde imparte entrenamiento funcional en sesiones de una hora de 6 a.m. a

11 a.m. y de 3 p.m. a 10 p.m., no tiene regaderas, únicamente casilleros y estacionamiento (Fitness Club, comunicación personal, 8 de septiembre de 2016).

- g) **Crossfit.** El sistema de entrenamiento CrossFit desarrollado en Estados Unidos por Greg Glasman consiste en un programa de acondicionamiento físico que busca optimizar la capacidad física de cada uno de los diez dominios de aptitud reconocidos: cardiovascular, respiratoria, resistencia, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, coordinación, agilidad, equilibrio y precisión, por medio de ejercicios funcionales de alta intensidad utilizando levantamiento olímpicos (Glassman, 2002).

Dentro de este rubro se encuentran los siguientes CrossFit de Tijuana:

- a. **Kalika:** Ubicado en El Pedregal Oeste, con horarios de 6 a.m. a 1 p.m. y de 2:30 p.m. a 9:30 p.m. de lunes a sábado, tienen estacionamiento y regaderas, además ofrece orientación nutricional (CrossFit Kalika, comunicación personal, 8 de septiembre de 2016).
- b. **Body Core:** Cuentan con dos sucursales (Playas de Tijuana y Rosarito), sus horarios son de 6 a.m. a 10 a.m. y de 5 p.m. a 10 p.m. y cuenta con estacionamiento para sus clientes (Body Core, comunicación personal, 8 de septiembre de 2016).
- c. **Armentum:** Ubicado en la colonia 20 de noviembre, sus horarios de clases son de 6 a.m. a 10 a.m. y de 4 p.m. a 9 p.m., además cuentan con horario para ejercitarse sin entrenador de 1 p.m. a 4 p.m. Ofrecen un pequeño espacio para estacionamiento y regaderas.
- d. **Baja Cross:** Se localiza en la colonia 20 de noviembre, se encuentra abierto de 6 a.m. a 10 p.m. con clases de 6 a.m. a 12 p.m. y de 6 p.m. a 10 p.m. además ofrecen una clase para ancianos de 10 a.m. a 12 p.m. Tiene regaderas y cafetería.

Los siguientes son gimnasios tradicionales, que cuentan con clases de entrenamiento funcional dentro de sus servicios:

- a. **Fit,** Cuenta con área de pesas, cardiovascular, ejercicios en grupo, cancha de racquet, vestidores, *juicy lounge* y guardería (Fit, 2016)
- b. **Total fitness,** tiene área de pesas, cardiovascular, pared para escalar, alberca, ejercicios en grupo, vestidores y spa (Total Fitness, 2016).

- c. **Word Gym**, cadena de clubes deportivos más exitosa del mundo. Más de 6,000 metros distribuidos para: *Cross Training*, TRX, natación, gimnasio, Zumba, pilates, *Spinning*, racquet, academias para niños y mucho más. Transforma tu cuerpo en el mejor lugar (World Gym, 2016).
- d. **Xtreme Results**, gimnasio con dos sucursales (Plaza Las Brisas y Zona Centro), con área de pesas, valet parking, guardería, restaurante, clases de yoga, Zumba, *Spinning*, *Crossfit* y *Power Fitness* (Xtreme Results, 2016).
- e. **Neo Spa**, cuenta con área de pesas, cardiovascular, sauna, jacuzzi, tres salones con clases de *Body Step*, *Body Jam*, *Body*, *Attack*, *RPM*, *Spinning*, *Body Combat*, *Body Pump*, *Body Balance*, *Cross Training* y entrenamiento funcional TRX (Neo Spa, 2016).

A continuación se muestra la Tabla 5 donde se comparan algunas características de la competencia con Impetus Training Center.

Tabla 5
Tabla comparativa de competencia

Nombre	Inscripción	Mensualidad	Estacionamiento	Nutrición	Regadera	Sitio web	Publicidad
Sparta 55	No.	\$1,000 a \$1,200 por el programa de iniciación \$3,600 reto de 55 días. \$900 pesos elite.	Poco en cuatro sucursales y dos no tienen	Sí, en el reto de 55 días.	Sí.	Sí.	Publicidad pagada por Facebook. Patrocinio de eventos deportivos. Descuentos en restaurantes por ser miembro.
Synergy	Sí.	\$650 pesos.	En dos sucursales sí y en dos no.	No.	No.	No.	Publicaciones en su página de Facebook. Promoción por el pago del primer mes.
Lift APC	No.	\$600 pesos.	Poco en una sucursal y de paga en la otra	No.	Sí.	No.	Publicaciones en su página de Facebook. Promociones por cantidad de tiempo, número de personas y temporada.
Boot Camp Training Club	No.	\$2,900 pesos por 50 días de entrenamiento		Sí.		No.	Publicaciones en su página de Facebook
Xsports and athletics	Sí.	\$800 pesos.	Sí (amplio).	No.	Sí.	No.	Publicaciones en su página de Facebook. Promociones por temporada.
CrossFit Body Core	No.	\$45 dólares.	Sí.	No.	No.	No.	Publicaciones en su página de Facebook.
CrossFit Kalika	Sí.	\$950 pesos o \$50 dólares por seis días a la semana y \$750 por tres días.	Sí.	No.	Sí.	No.	Publicaciones en su página de Facebook.
CrossFit Armentum	Sí.	\$60 dólares	Sí.	No.	Sí.	No.	Publicaciones en su página de Facebook.
Baja Cross	Sí.	\$500 pesos con horario restringido y \$700 cualquier horario.	No.	No.	Sí.	No.	Publicaciones en su página de Facebook. Promociones por temporada.
Impetus Training Center	Sí.	\$900 pesos entrenamiento semi personalizado y \$1400 entrenamiento personalizado.	Sí (amplio).	Sí.	Sí.	Sí.	Publicidad pagada de Facebook. Patrocinio de eventos deportivos Promoción cruzada con médicos del deporte, traumatólogos y negocios de comida saludable.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo se realizó la segmentación del mercado para el centro de acondicionamiento físico de acuerdo a las características que se muestran en la Tabla 6 presentada a continuación:

Tabla 6
Segmentación de mercado.

Segmentación	Características
Geográfica	Población urbana, ubicada en Colinas de Baja California, Residencial Agua Caliente, Barcelona Residencial, Parque industrial Pacífico I, II y Nórdika, en Tijuana, Baja California.
Demográfica	Hombres y mujeres de 18 a 60 años, nivel socioeconómico C, C+, A/B, principalmente profesionistas.
Psicográfica	Interés en mejorar su calidad de vida y salud, gusto por realizar actividad física.
Comportamiento del consumidor	Los motivos de compra pueden ser la obesidad, problemas de salud, diversión, socializar, mantenerse en forma, uso diario del producto, pago mensual, forma de pago: efectivo, tarjeta de crédito y débito.

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo la segmentación geográfica se tiene prevista su ubicación en el Centro Comercial Pacífico, con dirección en Libramiento Oriente No. 7501 Parque Industrial Pacífico, 22643, Tijuana, Baja California, este punto de la ciudad se eligió porque no existen empresas de este sector en un radio de un kilómetro a la redonda (INEGI, 2016), a pesar de la cercanía con las colonias: Colinas de Baja California, Residencial Agua Caliente, Barcelona Residencial, y para los empleados administrativos de los parques industriales Pacífico, Pacífico II y Nórdika, quienes de acuerdo a INEGI (2015), son el 8.74% de los empleados de la industria maquiladora.

Según los datos de niveles socioeconómicos de AMAI (López, 2009), el nivel C+ cuenta con un sistema óptimo de sanidad y agua corriente dentro del hogar, poseen casi todos los enseres y electrodomésticos para facilitar la vida en el hogar, en promedio tienen entre uno y dos automóviles, en promedio son personas universitarias, de acuerdo a esta información al compararla con la ofrecida por INEGI (2012, 2013), en su Sistema para la Consulta de Información Censal 2010 y el Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial 2013 Atlas Educativo como se muestra en la Tabla 7, así permite inferir que los habitantes de estas colonias se encuentran en este nivel socioeconómica

Tabla 7
Variables socioeconómicas.

Variable	Colinas de Baja California	Residencial Agua Caliente	Barcelona Residencial
Población derechohabiente a servicios de salud	70.3%	70.3%	73.1%
Viviendas particulares habitadas con tres cuartos y más	96.3%	98.5%	85%
Viviendas particulares habitadas que disponen de luz eléctrica	99.8%	99.9%	89.2%
Viviendas particulares habitadas que disponen de agua entubada	98.8%	99.8%	71.1%
Viviendas particulares habitadas que disponen de excusado o sanitario	99.2%	99.9%	98.9%
Viviendas particulares habitadas que disponen de refrigerador	98%	98.8%	87.5%
Viviendas particulares habitadas que disponen de lavadora	90.3%	86.4%	75.9%
Viviendas particulares habitadas que disponen de automóvil o camioneta	83.2%	94.7%	87.5%
Viviendas particulares habitadas que disponen de televisor	99.1%	99.1%	97.2%
Viviendas particulares habitadas que disponen de computadora	71.8%	82%	57.5%
Viviendas particulares habitadas que disponen de telefonía fija	69.5%	74.9%	36%
Viviendas particulares habitadas que disponen de teléfono celular	93.2%	95.9%	95.2%
Viviendas particulares habitadas que disponen de internet	64.5%	75.5%	40.5%
Grado promedio de escolaridad	13 años	14 años	13 años

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de INEGI (2012, 2013)

Como fuente primaria de información se utilizó la encuesta, ya que es una técnica de investigación en la que se recopila información a una población o muestra de personas a través de un cuestionario. Las encuestas pueden ser: personales, por correo, por teléfono y mixtas.

El tipo de muestreo aplicado es probabilístico, en el cual de acuerdo a Prieto (2009), todos los elementos que pertenecen a la población tienen probabilidades que pueden conocerse y son distintas a cero.

Al calcular el tamaño de la muestra se tomó en cuenta que “la población o universo puede ser finita o infinita, es reconocida finita cuando el número de elementos es menor a 500,000, e infinita cuando pare de este número” (Prieto, 2009).

Por lo tanto de acuerdo a la información descrita en las fuentes secundarias se seleccionaron las siguientes áreas de Tijuana para aplicar los cuestionarios: Colinas de Baja California, Residencial Agua Caliente, Barcelona Residencial (tomando a los habitantes de

estas zonas con edades entre 18 y 60 años) y los empleados administrativos (según INEGI (2015), 8.74% de los empleados totales de la industria maquiladora en Tijuana) de los parques industriales Pacífico, Pacífico II y Nórdika, obteniendo los siguientes datos (ver tabla 8 y 9).

Tabla 8

Número de empleados en los parques industriales Pacífico, Pacífico II y Nórdika.

Parque industrial	Número de empleados
Pacífico	17,520
Pacífico II	2,843
Nórdika	2,676
Total	23,039
8.74% de empleados administrativos	2,014

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados del Directorio de la industria maquiladora (2015), INEGI (2015)

Tabla 9

Hombres y mujeres entre 18 y 60 años que componen el universo para la investigación de mercados.

Área	Número de personas	Porcentaje de la población total
Empleados administrativos de los parques industriales	2,014	21.6%
Colinas de Baja California	4,337	46.7%
Residencial Agua Caliente	2,489	26.8%
Barcelona Residencial	453	4.9%
Total	9,293	100%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados del Directorio de la industria maquiladora (2015), INEGI (2012, 2015).

De acuerdo a los datos anteriores y aunándolos a la información proporcionada por INEGI (2014), en su Modulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico, el 45.4% de la población es activa físicamente y de estos el 28.3% realiza actividad físico-deportiva en instalaciones o lugares de uso restringido, como gimnasios, clubes, etc. Con esta información se puede obtener finalmente el tamaño de la población, como se muestra en la Tabla 10:

Tabla 10

Población físicamente activa que realiza actividad físico-deportiva en lugares de uso restringido.

	Porcentaje	Número de personas
Población físicamente activa	45.4%	4220
Población físicamente activa que realiza actividad físico deportiva en lugares de uso restringido	28.3%	1195

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2014).

Tomando en cuenta los siguientes parámetros propuestos por Prieto (2009), generalmente en las investigaciones de mercados se suele utilizar un error estimado del 2 al 5% para un grado de confianza de 95%.

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula, debido a que es una población finita menor a 500,000 sujetos de estudio:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{E^2 (N - 1) + (Z_{\alpha}^2 p q)}$$

n = *Tamaño de la muestra*

Z_{α}^2 = *Nivel de confianza*

N = *Población*

p = *Probabilidad a favor*

q = *Probabilidad en contra*

E = *Error estimado*

Remplazando los datos en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96^2)(1195)(0.5)(0.5)}{0.05^2(1195 - 1) + [(1.96^2)(0.5)(0.5)]} = \frac{1146.678}{3.9454} = 290.63$$

Dando como resultado:

n = *291 personas a encuestar*

Para la recolección de datos cuantitativos se utiliza un cuestionario de 19 preguntas cerradas tipo dicotómicas, con escalas de Lickert y de opción múltiple (Véase anexo 1), que se aplicó aleatoriamente a las 291 personas descritas anteriormente.

Los valores de las escalas de Lickert usada son los siguientes: 1=Nunca, 2=Eventualmente, 3=Regularmente y 4=Siempre, por lo tanto para realizar un análisis

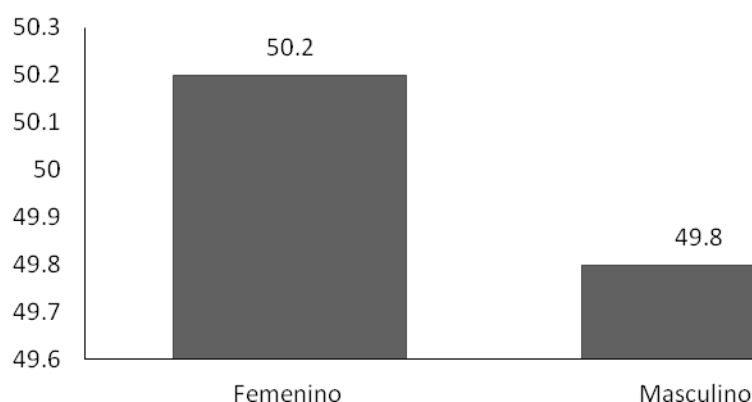
comparativo entre las respuestas a cada uno de los cuestionamiento se utilizó la media² de cada una de ellas (Véanse Anexos del 8 al 20).

3.2.1.3. Resultados de la investigación.

Los resultados de los datos de identificación de los sujetos de estudio se presentan a continuación, con respecto al género predominaron las mujeres con 50.2% de los encuestados y 49.8% fueron hombres (Véase Figura 7).

Figura 7

Género.

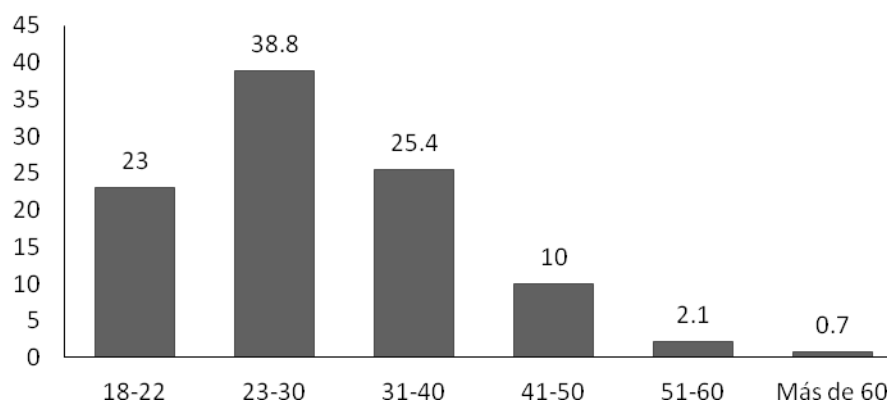


Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

La edad dominante resulto ser de 23 a 30 años con un 38.8%, seguido por el 25.4% de personas con edad entre 31 y 40 años (Véase Figura 8).

Figura 8

Edad.

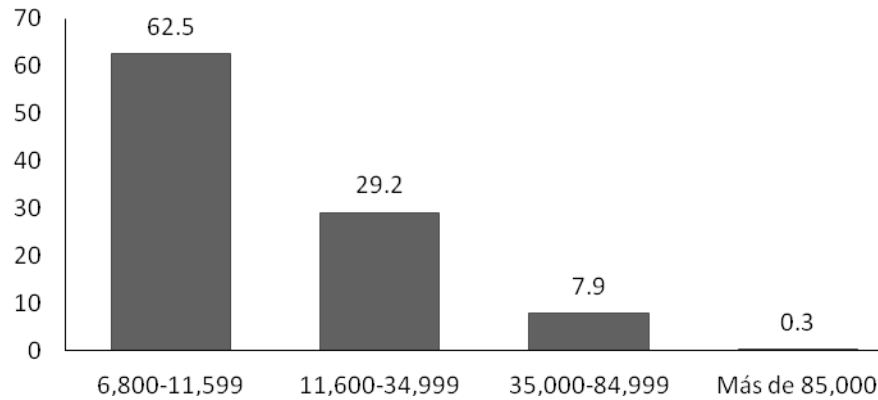


Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

² Media es la suma de los valores de la muestra, divididos entre el número de valores de la muestra (Lind, Marchal y Wathen, 2008).

Los ingresos mensuales que tienen los encuestados son principalmente de \$6,800 a \$11,599 pesos con un porcentaje del 62.5%, el rango de \$11,600 a \$34,999 presenta un 29.2% y de \$35,000 a \$84,999 un 7.9% (Véase Figura 9).

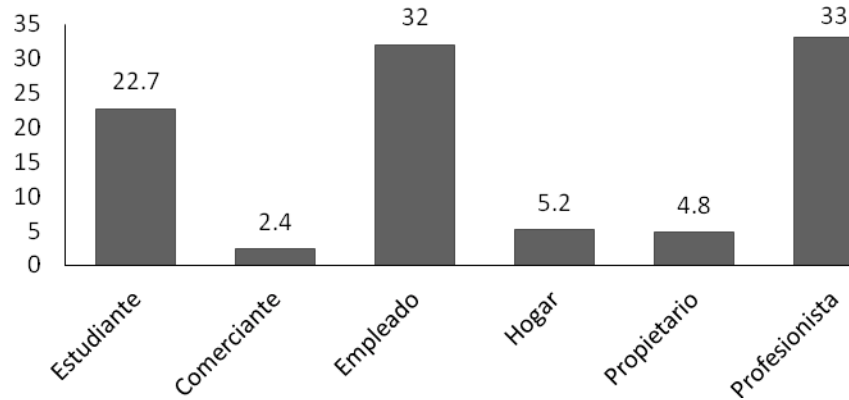
Figura 9
Ingresos mensuales.



Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

Las ocupaciones con el porcentaje dominante son profesionistas con 33% y empleado con 32% y posteriormente estudiante con el 22.7% (Véase Figura 10).

Figura 10
Ocupación.

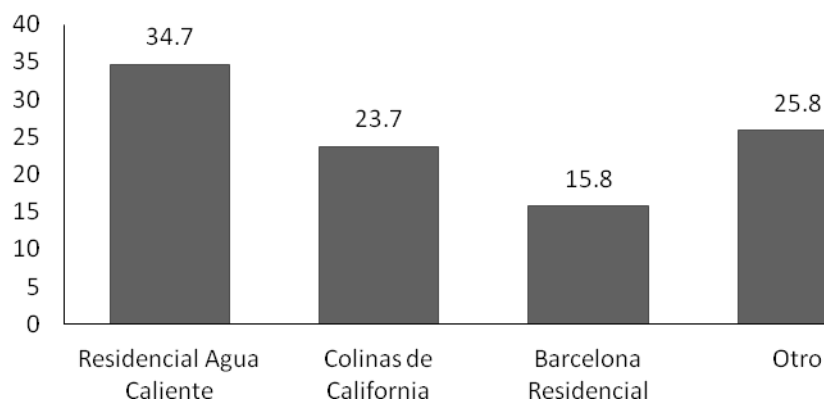


Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado.

El lugar en el que habitan los sujetos de estudio es en su mayoría Residencial Agua Caliente con 34.7%, seguido por Otro lugar con 25.8% y Colinas de California con 23.7% (Véase Figura 11).

Figura 11

Colonia en la que habita.



Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

Para la presente investigación se aplicaron cuestionarios únicamente a personas que realizan actividad física (Véase Tabla 11) y los lugares en que principalmente la realizan son: gimnasio con una media de 2.2612, en su casa con una media de 2.1993 y unidad deportiva con una media de 2.189 (Véase Figura 12).

Tabla 11

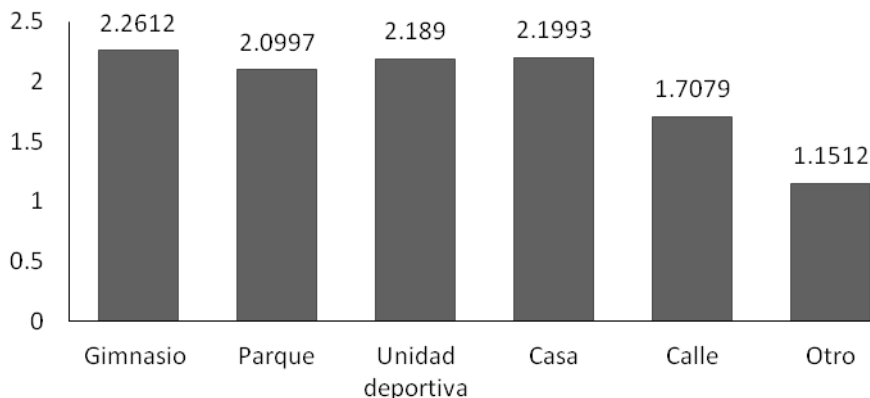
¿Realiza actividad física?

Válidos	Sí	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		291	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia (2016).

Figura 12

¿Qué tan frecuentemente realiza actividad física en los siguientes lugares?

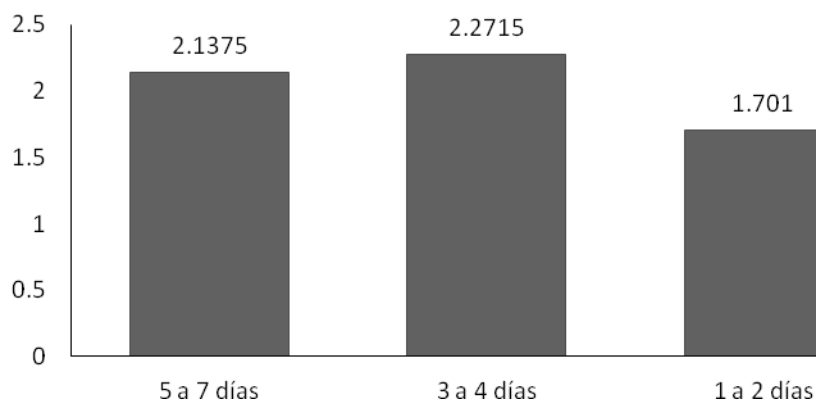


Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

La frecuencia semanal con que hacen ejercicio es de tres a cuatro días con una media de 2.2715, seguido de cinco a siete días siendo su media de 2.1375 y posteriormente uno o dos días con una media de 1.701 (Véase Figura 13).

Figura 13

¿Cuál es la frecuencia con que realiza actividad física a la semana?

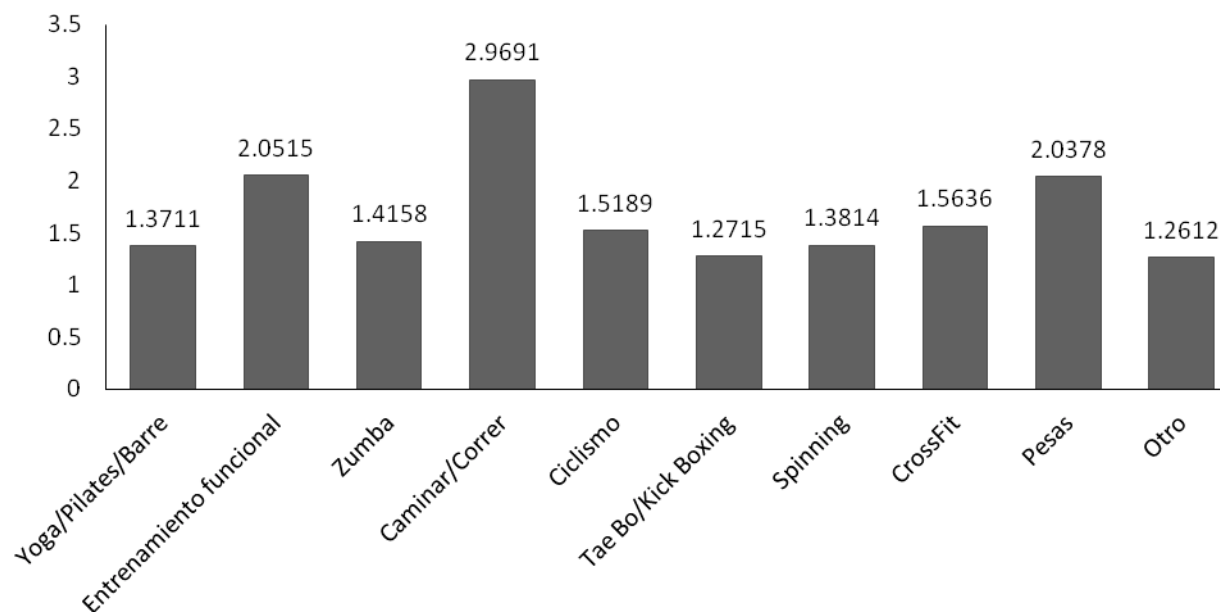


Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

La actividad que llevan a cabo con mayor frecuencia es caminar o correr con una media de 2.9691, en segundo puesto se encuentra el entrenamiento funcional con 2.0515 y en tercero el entrenamiento con pesas con una media de 2.0378 (Ver Figura 14).

Figura 14

¿Con qué frecuencia realiza las siguientes actividades?

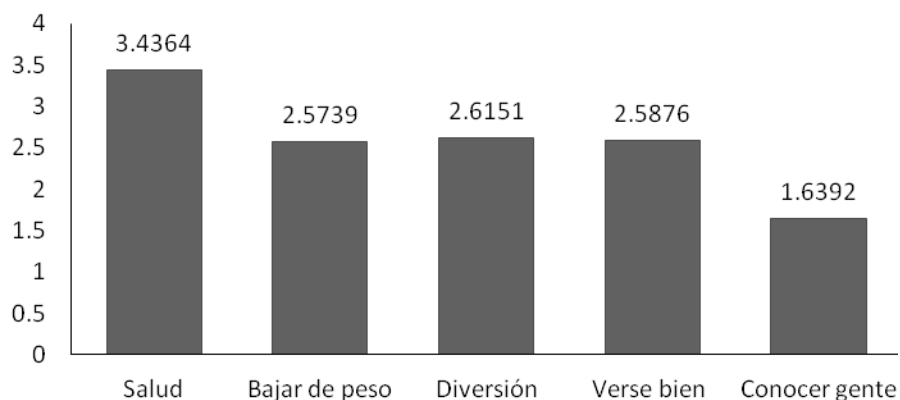


Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

Los principales motivos por los que realizan actividad física son: por salud con una media de 3.4364, por diversión con 2.6151 y para verse bien con 2.5876 como su media (Ver Figura 15).

Figura 15

¿Por cuál de los siguientes motivos realiza actividad física?

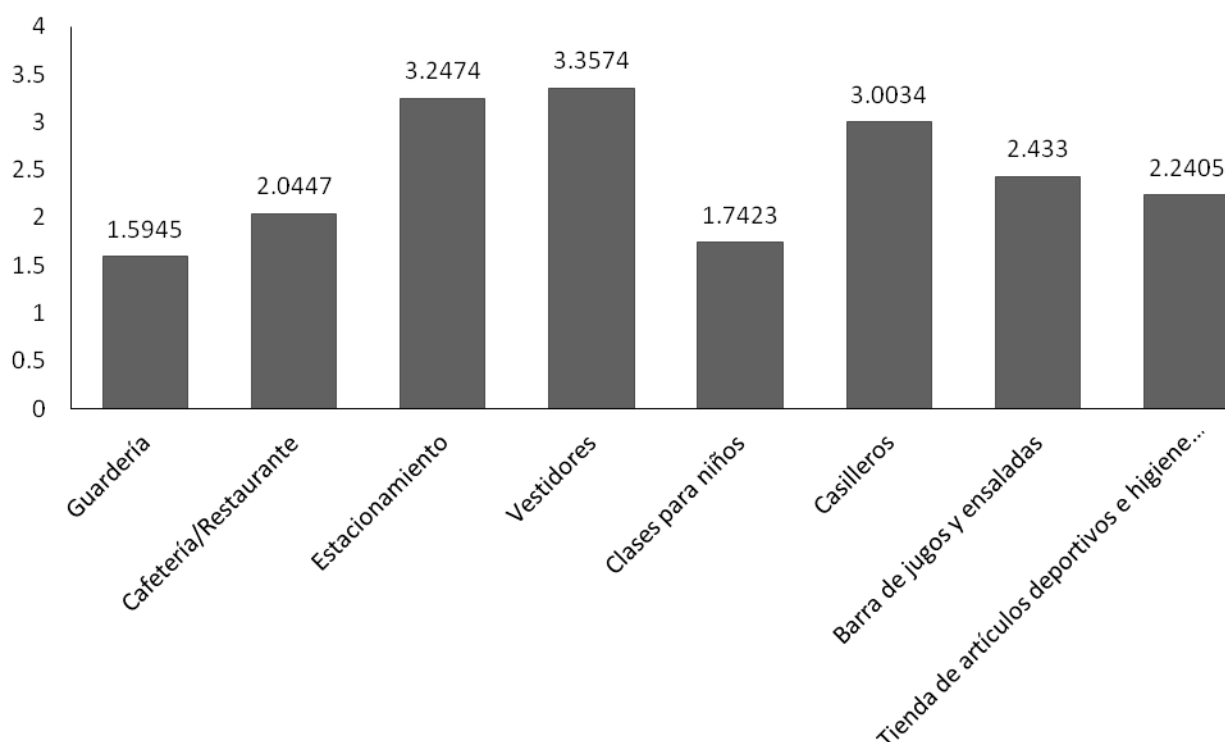


Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

Los servicios extras que buscan los clientes potenciales en un gimnasio son primeramente vestidores con una media de 3.3574, seguido del estacionamiento con 3.2474 y posteriormente casilleros con 3.0034 (Véase Figura 16).

Figura 16

¿Qué servicios extras buscas en un gimnasio?

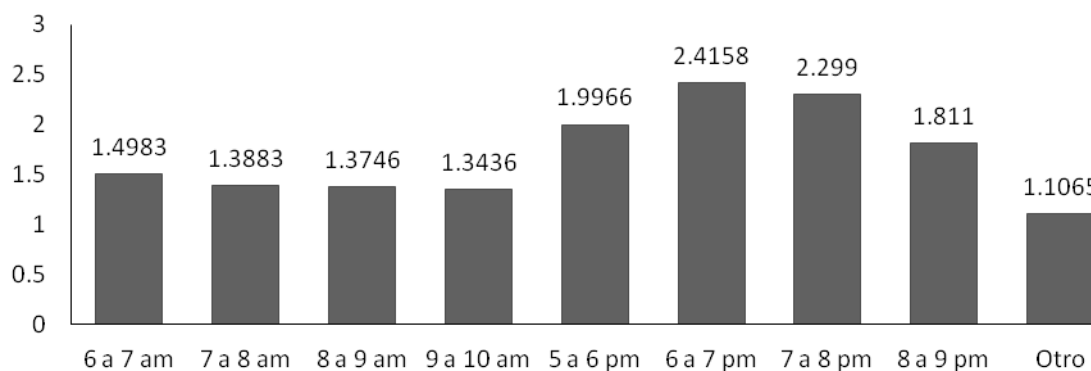


Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

El horario más popular para hacer ejercicio es de 6 a 7 p.m. con una media de 2.4158, después lo sigue de 7 a 8 p.m. con 2.299 y de 5 a 6 p.m. con 1.9966 (Ver Figura 17)

Figura 17

¿Con qué frecuencia realiza actividad física en los siguientes horarios?



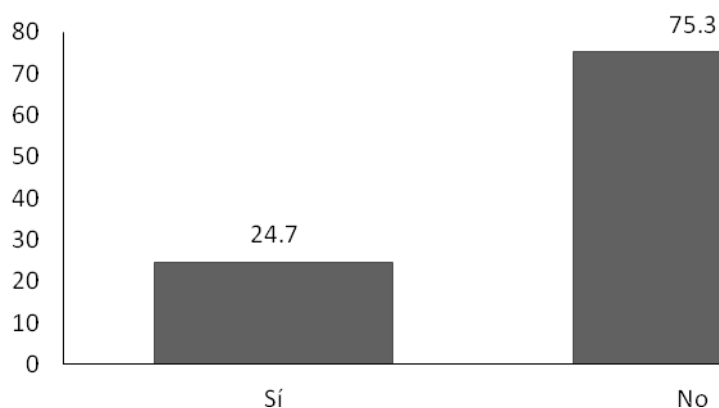
Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

La mayoría de las personas no han contratado servicios de entrenamiento personalizado con un 73.3%, comparado con quienes si lo han hecho quienes son el 24.7%

de los encuestados, siendo el principal motivo para no contratarlo el alto costo de este (Ver Figura 18).

Figura 18

¿Alguna vez ha contratado servicios de entrenamiento personalizado?

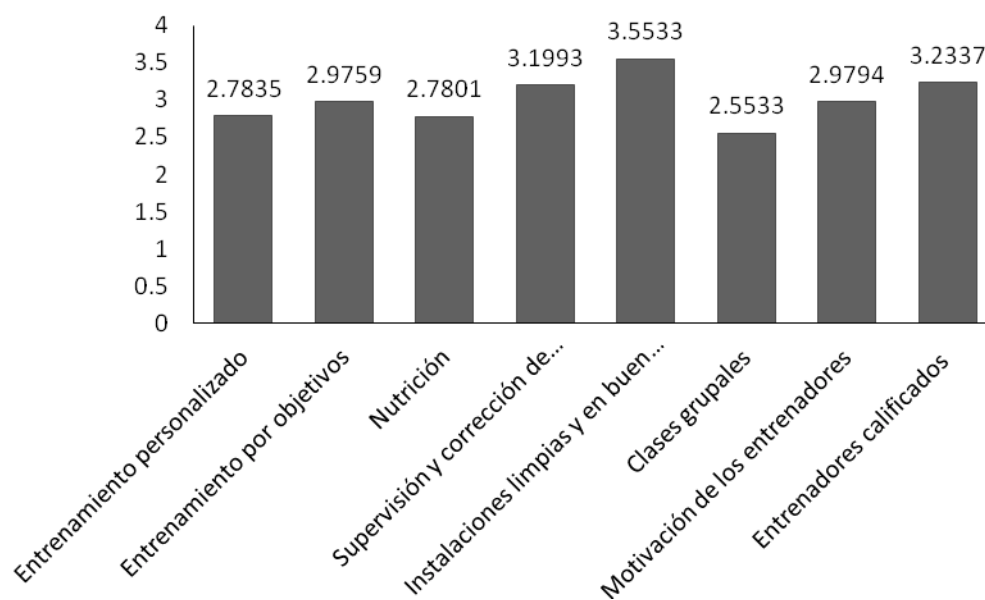


Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

Las características que buscan primordialmente en un gimnasio son que tenga instalaciones limpias y en buen estado con una media de 3.5533, seguidas de entrenadores calificados con 3.2337 y supervisión y corrección de ejercicios con 3.1993 (Ver Figura 19).

Figura 19

De las siguientes características ¿Cuáles buscas en un gimnasio?

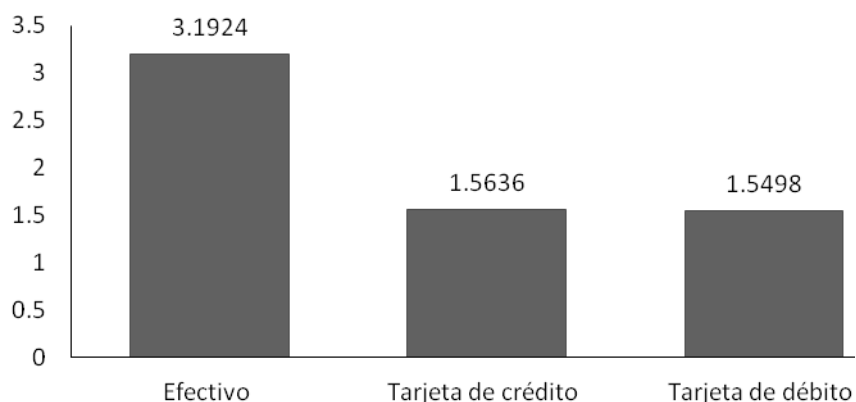


Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

En lo que respecta al pago los clientes prefieren hacerlo en efectivo con 3.1924, seguido por la tarjeta de débito con 1.5636 y la tarjeta de crédito con 1.5498 (Ver Figura 20). Asimismo el dinero que destinan mensualmente para adquirir servicios relacionados con la actividad física se encuentra principalmente entre \$800 y \$1,000 pesos con una media de 2.701, después de \$1,001 a \$1,200 con 1.4742 y otra cantidad con 1.378 (Véase Figura 21).

Figura 20

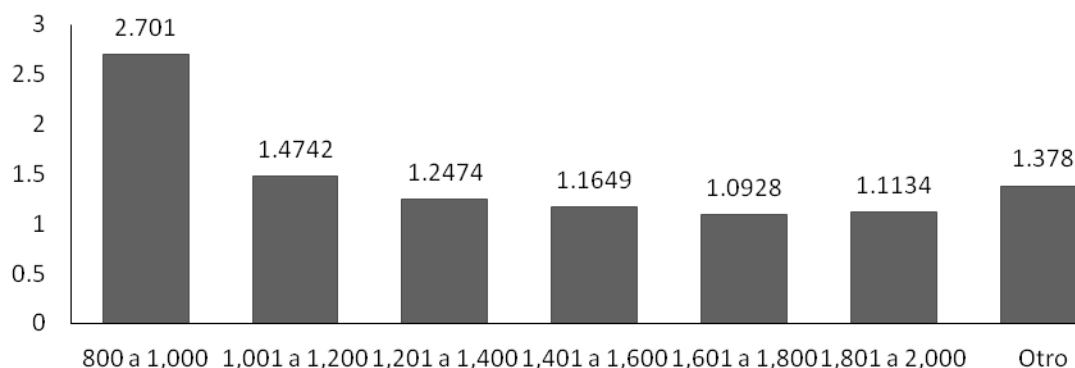
¿Por qué medio realiza su pago en un gimnasio?



Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado.

Figura 21

¿Cuánto dinero destina mensualmente en servicios relacionados con la actividad física?

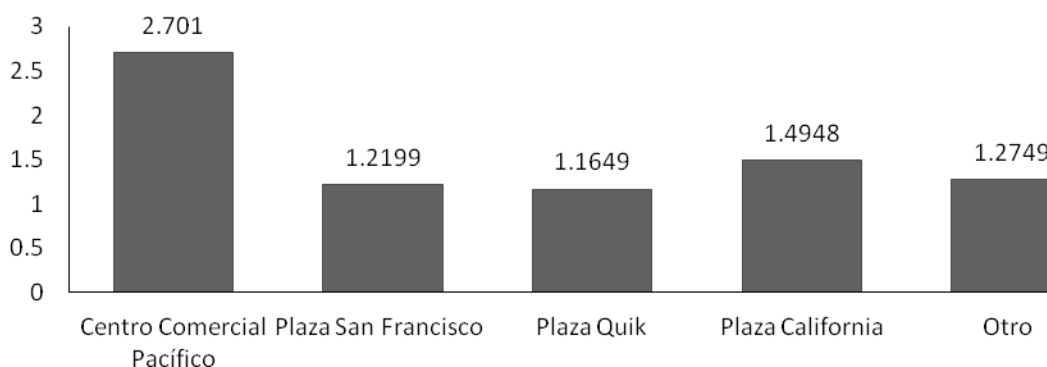


Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

La ubicación preferida de los encuestados es el Centro Comercial Pacífico con una media de 2.701, posteriormente la Plaza California con 1.4948 y después Otro lugar con 1.2749 (Ver Figura 22).

Figura 22

¿En cuál de los siguientes puntos acudiría con mayor facilidad a realizar actividad física?

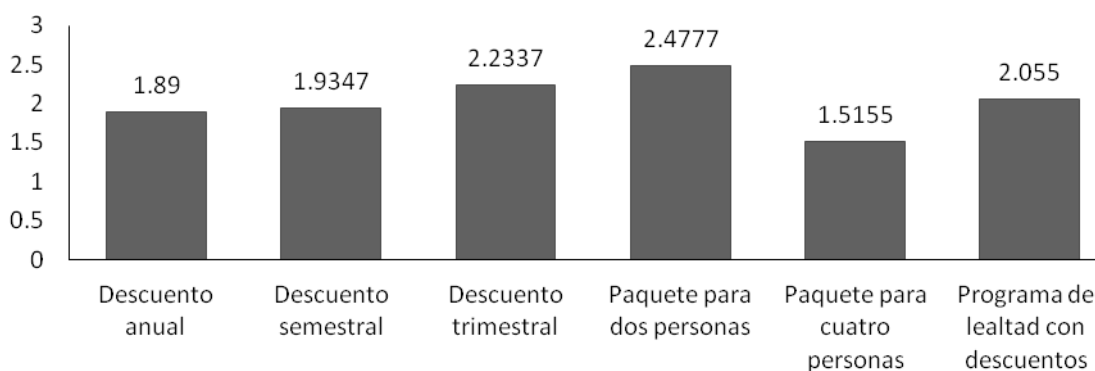


Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

Las promociones que resultan más preferidas para los sujetos de estudio son: el paquete para dos personas con una media de 2.4777, el descuento trimestral con 2.2337 y el programa de lealtad con descuentos siendo su media de 2.055 (Ver Figura 23). Al mismo tiempo el medio publicitario por el que se enteran de nuevos gimnasios es principalmente Facebook con una media de 2.9794, por recomendación con 2.5911 y volantes con 2.3918 (Véase Figura 24).

Figura 23

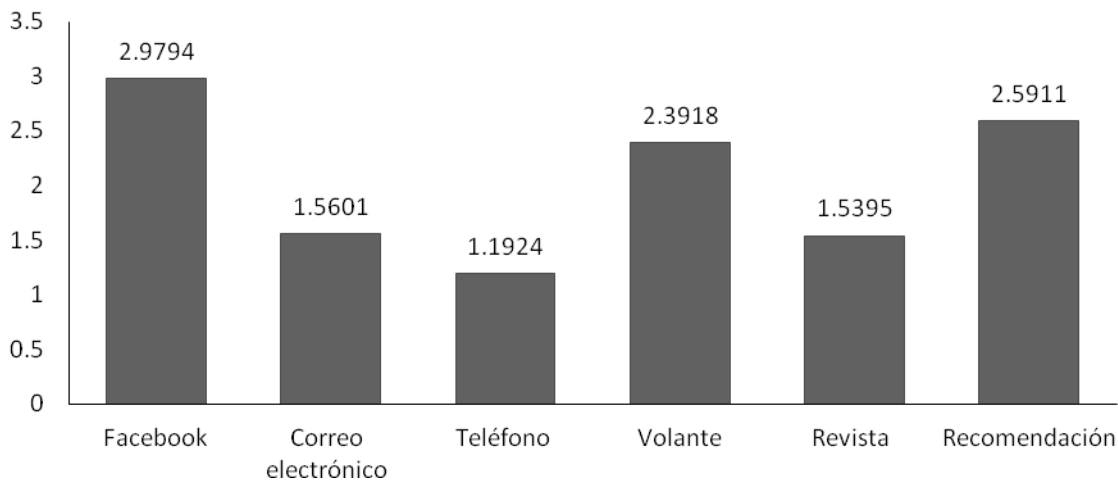
¿Cuál de las siguientes promociones es más atractiva para usted?



Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado

Figura 24

¿Por qué medio publicitario se enteran de los nuevos gimnasios?



Fuente: Elaboración propia con información del estudio de mercado.

3.2.2. Estrategia de servicio.

Los servicios que se ofrecen en Impetus Training Center, de acuerdo a los resultados de la investigación, pueden ser sesiones personalizadas (grupos de cinco personas) o semi-personalizado (grupos de diez personas), según la elección del cliente y consisten principalmente en programas de entrenamiento funcional, actividad cardiovascular, donde está incluido correr y ejercicio con pesas, estos están basados en el desarrollo y mejora de las capacidades físicas y coordinativas del cliente, así como los objetivos establecidos por él, en sesiones supervisadas por un entrenador altamente calificado en el área de acondicionamiento físico, quien se encargará de cuidar la integridad física de cada uno de ellos, por medio de la supervisión de los ejercicios, logrando así evitar lesiones y brindar los mejores resultados, todo esto dentro de unas instalaciones limpias y en buen estado.

Los servicios antes mencionados serán ofrecidos en sesiones de una hora de lunes a viernes, en cuatro horarios por la mañana de 6 a.m. a 10 a.m. y cuatro por la tarde de 5 p.m. a 9 p.m. con una mayor cantidad de usuarios en el horario de 6 a 7 p.m., seguido de 7 a 8 p.m. y de 5 a 6 p.m.; de igual forma se tiene contemplado que el pago sea mensual, el cual

incluye los servicios extras que los clientes buscan como el uso del estacionamiento gratuito, vestidores y casilleros.

Con respecto a la imagen de la empresa, se cuenta con tres versiones de logotipo (para fondo claro y oscuro) como se muestra en la Figura 25.

Figura 25

Logotipos de Impetus Training Center



Fuente: Elaboración propia.

De igual forma la imagen de la empresa se dará a conocer en todos los medios impresos y digitales posibles, tal es el caso de los uniformes de los entrenadores, personal de recepción, administración y ventas (Véase Figura 26 y 27).

Figura 26

Uniformes para entrenadores.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 27

Uniformes del personal administrativo y de ventas.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Distribución y puntos de venta.

El canal de distribución seleccionado es la venta directa del prestador de servicios al usuario final en el local ubicado en el Centro Comercial Pacífico. Este sistema de distribución fue seleccionado debido a la importancia que tiene el trato personal con el

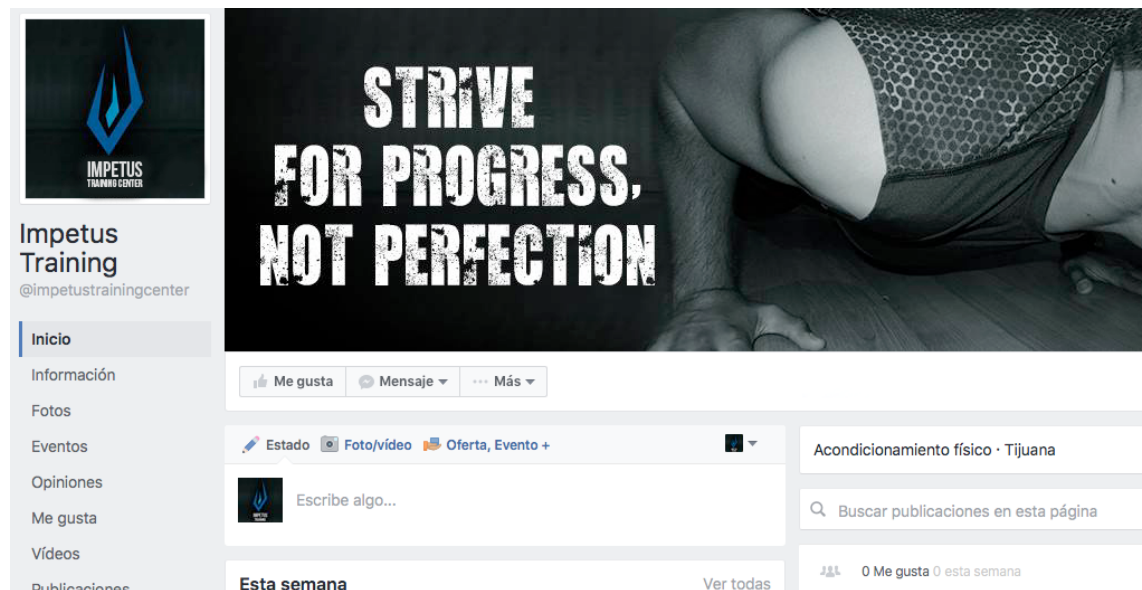
cliente al ser una empresa de servicios. Asimismo para incrementar la posibilidad de una recomendación positiva, pues de acuerdo al estudio de mercado este es el segundo medio por el cual los consumidores se enteran de nuevos gimnasios.

3.2.4. Estrategia de comunicación.

La estrategia de promoción que se llevará a cabo estará basada principalmente en Facebook (Ver Figura 28) donde se publicará la información del negocio, así como promociones por temporada y se ofrecerá publicidad pagada por esta vía, pues es el medio por el que prefieren ser contactados preferentemente los clientes potenciales, seguido de la recomendación de boca en boca y mediante la emisión y distribución de volantes. Dentro de la publicidad realizada se resaltarán la importancia de la salud, la diversión y verse bien que brinda la actividad física pues son los principales motivos por los que se realiza ésta.

Figura 28

Página oficial de Facebook.



Fuente: Recuperado de www.facebook.com/impetustrainingcenter/

De igual forma, se distribuirán volantes en las zonas aledañas y dentro de los negocios del mismo centro comercial en donde se tiene contemplado establecer la empresa; dichos volantes describen los servicios ofrecidos, horarios y fecha de apertura del local, como se muestra en la Figura 29.

Figura 29

Diseño para volante de Impetus Training Center.



Fuente: Elaboración propia.

Como actividades de promoción de ventas se contempla ofrecer una semana de cortesía para quienes deseen probar el servicio; primordialmente los clientes prefieren los descuentos por pago trimestral y un programa de lealtad para clientes con una permanencia mínima de un año.

3.2.5. Fijación y políticas de precio.

De acuerdo a la investigación del mercado realizada el precio que buscan los clientes potenciales se encuentra entre \$800 pesos y \$1,000 pesos, seguido de \$1,001 a \$1,200 pesos con una y de \$1,201 a \$1,400 pesos, por lo tanto el precio del servicio básico de entrenamiento semi-personalizado será de \$900 pesos al mes, asimismo para las sesiones de entrenamiento personalizados el precio se establece en \$1,400 pesos ya que incluye una mayor cantidad de servicios y se realizan en grupos más reducidos. Mientras que la cuota de inscripción será de \$200 pesos. Para el pago mensual se aceptará efectivo, siendo este el método de pago preferido, tarjetas de débito y de crédito.

Al ser una empresa de nueva creación los únicos descuentos que serán aplicables a la apertura del negocio serán los de promoción de ventas, pago trimestral por \$2,400 pesos y se eliminará la inscripción en los dos primeros meses.

3.2.6. Plan de introducción al mercado.

Las acciones que se llevarán a cabo para introducir la empresa al mercado serán: realizar publicidad a través de Facebook, desde un mes antes de la apertura para crear expectativa entre los posibles clientes y al iniciar operaciones se realizará publicidad

pagada periódica con información acerca de la oferta de servicios. Asimismo se repartirán volantes en áreas aledañas, en algunos negocios del mismo centro comercial, además de las empresas de comida saludable, fisioterapia y medicina deportiva con las que se tiene alianza estratégica. Finalmente no se cobrará inscripción a los clientes que adquieran los servicios en los primeros dos meses de operaciones.

3.2.7. Riesgos y oportunidades del mercado

Riesgos:

1. La competencia se está incrementando.
2. Sólo se cubre un área geográfica de la ciudad.
3. La competencia está más posicionada y tiene una mayor participación en el mercado.
4. Tasa de rotación anual de clientes en la industria del 40%.

Oportunidades:

1. Tasa de crecimiento promedio anual nacional del sector del 8% al 10%.
2. Lanzar el servicio de fisioterapia y entrenamiento para empresas.
3. Ofrecer el programa de lealtad para clientes con más de un año ininterrumpido pagando el servicio.
4. Incremento en la obesidad y enfermedades no transmisibles causadas por el sedentarismo.
5. Alianza con clínicas de fisioterapia, médicos del deporte, negocios de comida saludable y equipos deportivos.
6. Ofrecer el servicio de estancia infantil.

3.2.8. Sistema y plan de ventas.

Se realizarán ventas personales, al inicio a través de un vendedor y la recepcionista directamente con los clientes que piden informes personalmente, vía telefónica, redes sociales y sitio web. Para esto el trato al cliente deberá siempre ser amable y se tendrá que realizar un análisis detallado de sus necesidades para posteriormente, cuando se haya realizado el pago por el servicio, esta información se haga del conocimiento de los entrenadores.

Políticas de ventas: Todas las ventas se realizan en prepago, el primer día hábil del mes, todas las ventas son al contado, se aceptan pagos en efectivo, tarjetas de débito y crédito. No se pagarán comisiones a los vendedores al inicio de las operaciones de la empresa, posteriormente y dependiendo del crecimiento de esta, se establecerán bonos que se otorgarán dependiendo del alcance de metas establecidas.

3.3. Producción

3.3.1. Especificaciones del servicio.

Los servicios que se ofrecerán en Impetus Training Center son:

1. Entrenamiento semi-personalizado: Programas de entrenamiento funcional multidisciplinario basados en el desarrollo y mejora de las capacidades físicas condicionales y coordinativas del cliente, en sesiones supervisadas por un profesional en el área de acondicionamiento físico, quien se encargará de cuidar la integridad física de cada uno de ellos, logrando así evitar lesiones y brindar los mejores resultados

Las sesiones serán de una hora de lunes a viernes en grupos de 10 a 12 personas. En cuatro horarios por la mañana de 6 a.m. a 10 a.m. y cuatro por la tarde de 5 p.m. a 9 p.m.

El pago de este servicio incluye el uso de regaderas, estacionamiento, acceso como miembro al sitio web de la empresa (donde pueden dar seguimiento sus avances), medidas antropométricas iniciales y evaluaciones posteriores cada dos meses, régimen alimenticio de acuerdo a su edad, peso y altura.

2. Entrenamiento personalizado: Programas de entrenamiento funcional multidisciplinario basados en el desarrollo y mejora de las capacidades físicas condicionales y coordinativas, diseñados de acuerdo a las necesidades de cada individuo, en sesiones supervisadas por un profesional en el área de acondicionamiento físico.

Son sesiones recomendadas para personas con alguna condición física que limite el movimiento, como las lesiones deportivas, articulares, tendinopatías³ y obesidad o para quienes tienen objetivos muy específicos.

Los entrenamientos serán de una hora de lunes a viernes en grupos de cinco personas. En cuatro horarios por la mañana de 6 a.m. a 10 a.m. y cuatro por la tarde de 5 p.m. a 9 p.m.

El pago de este servicio incluye el uso de regaderas, estacionamiento, acceso como miembro al sitio web de la empresa (donde pueden dar seguimiento a sus avances para alcanzar el objetivo establecido al ingresar), entrevista, mediciones antropométricas y prueba física inicial y posteriores cada mes, régimen alimenticio personal de acuerdo a su edad, peso y altura.

3.3.2. Descripción del proceso prestación del servicio.

Las actividades a realizar para prestar los servicios de la empresa son las descritas a continuación en la Tabla 12 y el diagrama de flujo de la Figura 30:

Tabla 12

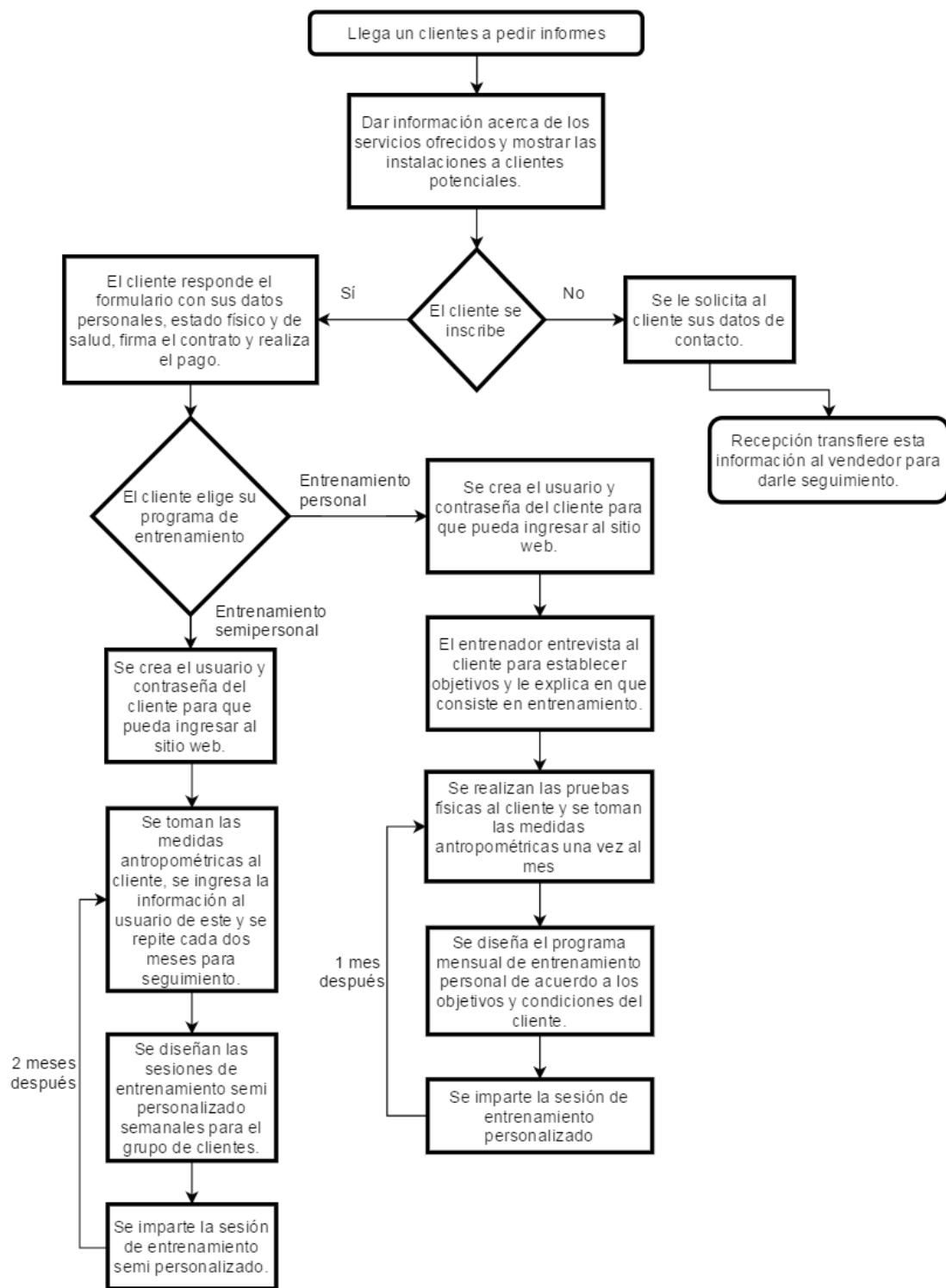
Proceso de prestación de servicios.

Proceso de prestación de servicios.	
1. Dar información y mostrar instalaciones a los clientes acerca de los servicios ofrecidos (15 minutos).	
2. El cliente elige el programa de su preferencia, responde el formulario con sus datos personales, estado físico y de salud, firma el contrato y realiza el pago (30 minutos).	
Entrenamiento semi-personalizado	Entrenamiento personalizado
3. Creación de usuario y contraseña para ingresar al sitio web de la empresa (15 minutos).	3. Creación de usuario y contraseña para ingresar al sitio web de la empresa (15 minutos).
4. Toma de medidas antropométricas iniciales (20 minutos).	4. Entrevista con el entrenador para establecer objetivos y en qué consiste el entrenamiento (15 minutos).
5. Diseño de la sesión de entrenamiento (20 minutos).	5. Prueba física y toma de medidas antropométricas iniciales (40 minutos).
6. Sesión de entrenamiento semi-personalizado (una hora).	6. Diseño de programa mensual de entrenamiento personalizado (un día).
7. Toma de medidas antropométricas dos meses después del ingreso (20 minutos).	7. Sesión de entrenamiento personalizado (una hora).
8. Se continúa con las sesiones de entrenamiento.	8. Toma de medidas antropométricas y prueba física un mes después del ingreso (20 minutos).
	9. Diseño del programa de entrenamiento para el mes siguiente con las adecuaciones necesarias de acuerdo al resultado de las evaluaciones (un día) y se continúa con las sesiones de entrenamiento.

Fuente: Elaboración propia (2016).

³ Engloba los cuadros clínicos que afectan al tendón y a las estructuras que lo rodean, derivados de un mecanismo de sobrecarga, en el que están presente, en mayor o menor medida, tres componentes: dolor, inflamación e impotencia funcional (Abellán, 2010).

Figura 30
Proceso de prestación del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

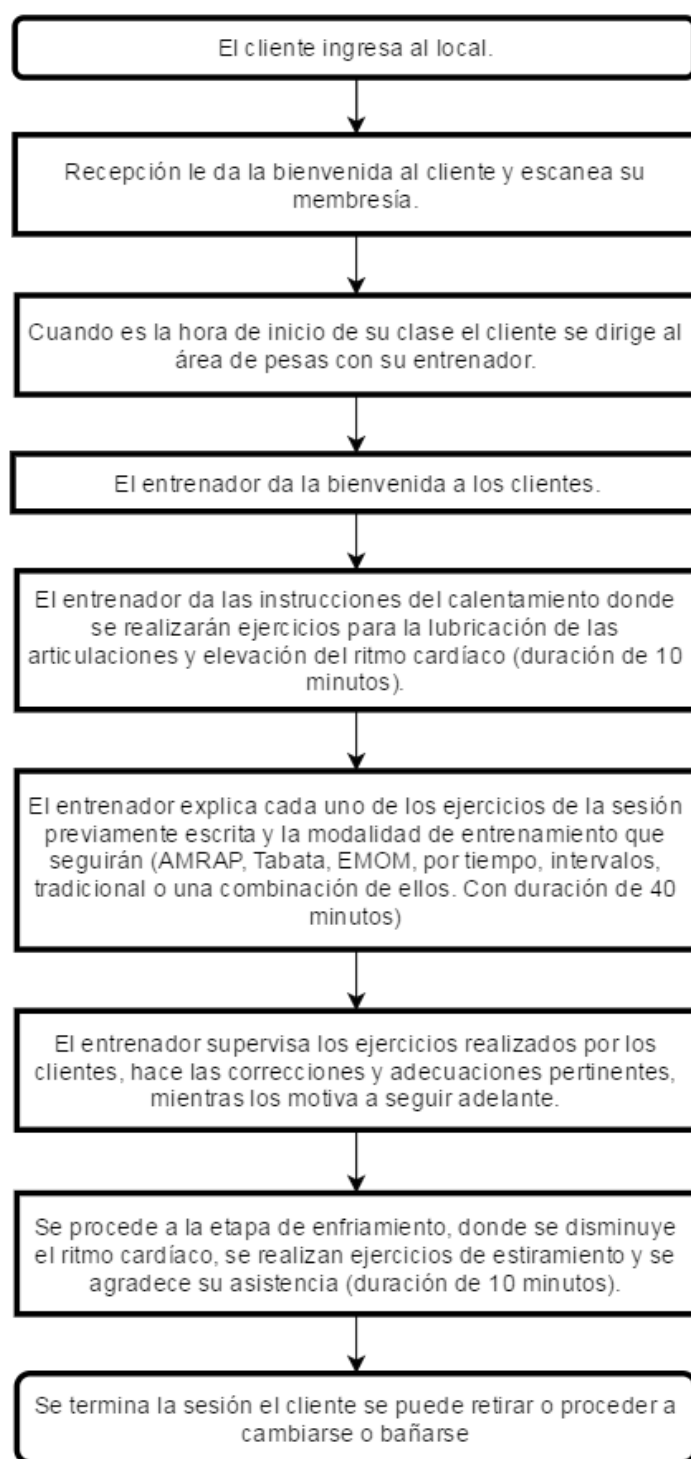
La estructura básica de una sesión de entrenamiento funcional en Impetus Training Center es la siguiente:

1. Etapa de calentamiento: Consiste en ejercicios que tienen como propósito lubricar las articulaciones y elevar el ritmo cardíaco, con duración de 10 minutos.
2. Etapa de entrenamiento: Durante estos 40 minutos se llevan a cabo los ejercicios que forman la parte medular del entrenamiento, donde se trabajan los grupos musculares y capacidades físicas que se desean desarrollar utilizando alguna de las siguientes modalidades de entrenamiento o una combinación de ellas:
 - a. *As many rounds as posible* [AMRAP]: Consiste en realizar tantas rondas como sea posible de un conjunto de ejercicios, en un tiempo previamente establecido.
 - b. Tabata: Esta compuesta por ocho series de ejercicios con duración de 20 segundos cada una y un descanso de 10 segundos entre ellas.
 - c. *Every minute on a minute* [EMOM]: Se realizan la mayor cantidad de repeticiones posibles durante un minuto de ejercicio.
 - d. Por tiempo: Se llevan cabo un número de rondas determinadas de una serie de varios ejercicios en el menor tiempo posible.
 - e. Intervalos: También llamado entrenamiento metabólico, de circuitos o *high intensity interval training* [HIIT], consiste en la combinación de intervalos cortos de ejercicio en alta intensidad, intercalados con breves periodos de recuperación que pueden ser descansos activos (se sigue entrenando con un ejercicio de intensidad y esfuerzo menor) o pasivos (se detiene completamente el entrenamiento).
 - f. Método tradicional o segmentado: Se trabajan un determinado número de series para un grupo muscular en específico.
3. Etapa de enfriamiento: Tiene como propósito disminuir el ritmo cardíaco y relajar los músculos por medio de ejercicios de estiramiento.

Por lo tanto el proceso que se llevará a cabo en las sesiones de entrenamiento diarias está representado en el diagrama de flujo de la figura 31.

Figura 31

Proceso de las sesiones de entrenamiento diarias.



Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Características de la tecnología.

La empresa contratará el software de *fitness* en línea Virtuagym Professional, donde los entrenadores podrán crear los planes de entrenamiento de los clientes y tanto entrenadores como usuarios podrán dar seguimiento al progreso de estos últimos, ver su perfil y establecer retos que motive a los miembros con recompensas, añadir promociones, además de permitir administrar las membresías, facturación, pagos horarios y asistencia. Esto podrá ser consultado en una aplicación para Android o iOS, y el sitio web de la empresa

Para las sesiones de entrenamientos se usará una máquina remadora con monitor de rendimiento para llevar registro de la distancia, velocidad, calorías consumidas, ritmo y watts.

3.3.4. Equipo e instalaciones.

El equipo y mobiliario requerido por Impetus Training Center para iniciar operaciones es el que se enlista a continuación en la Tabla 13:

Tabla 13
Equipo y mobiliario

Equipo y mobiliario	Descripción	Cantidad	Precio unitario
Kettelbell 10 lbs.	Mancuernas rusas de hierro en siete diferentes pesos: 10, 15, 20, 25, 35, 40 y 50 libras.	6	\$200.00
Kettlebell 15 lbs.		6	\$300.00
Kettlebell 20 lbs.		6	\$400.00
Kettlebell 25 lbs.		6	\$500.00
Kettlebell 35 lbs.		6	\$700.00
Kettlebell 45 lbs.		2	\$900.00
Kettlebell 50 lbs.		2	\$1,000.00
Rack con 10 pares de mancuernas hexagonales ahuladas	Rack de hierro con 10 pares de mancuernas de los siguientes pesos: 5,10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50 lbs.	2	\$12,900.00
Mancuernas 5 lbs.	Mancuernas de hierro hexagonales ahuladas en pesos de 5, 8, 10, 12, 15, 20, 25.	2 pares	\$200.00
Mancuernas 8 lbs.		3 pares	\$536.00
Mancuernas 10 lbs.		2 pares	\$400.00
Mancuernas 12 lbs.		4 pares	\$600.00
Mancuernas 15 lbs.		2 pares	\$600.00
Mancuernas 20 lbs.		Un par	\$800.00
Mancuernas 25 lbs.		Un par	\$1,000.00
Rack para 15 pares mancuernas	Rack de hierro con capacidad de sostener 15 pares de mancuernas.	1	\$5800.00
Barra olímpica de 45 lbs.	Barra olímpica de hierro con un peso de 45 libras.	5	\$1070.00
Par de discos bumper 10	Discos olímpicos recubiertos de goma en	5 pares	\$600.00

lbs.	cinco pesos distintos: 10, 15, 25, 35 y 45		
Par de discos bumper 15 lbs.	libras.	5 pares	\$900.00
Par de discos bumper 25 lbs.		5 pares	\$1,500.00
Par de discos bumper 35 lbs.		5 pares	\$2,100.00
Par de discos bumper 45 lbs.		5 pares	\$2,700.00
Cuerdas para saltar	Cuerda de acero plastificado con mango de plástico.	15	\$100.00
Bandas de resistencia ligera	Bandas de hule en cuatro diferentes niveles de resistencia: ligera, media, media fuerte y fuerte.	2	\$160.00
Bandas de resistencia media		2	\$220.00
Bandas de resistencia media fuerte		2	\$300.00
Bandas de resistencia fuerte		2	\$450.00
Bandas de suspensión para entrenamiento	Banda para entrenamiento de suspensión con dos agarres de neopreno.	8	\$550.00
Slam ball 10 lbs.	Pelota de 9 pulgadas de diámetro, para lanzar al piso, en tres pesos distintos: 10, 15 y 20 libras.	4	\$600.00
Slam ball 15 lbs.		3	\$500.00
Slam ball 20 lbs.		3	\$600.00
Wall ball 10 lbs.	Pelota de 14 pulgadas de diámetro, cosida, con cubierta suave que absorbe el impacto, en tres pesos: 10, 15, y 20 libras.	4	\$600.00
Wall ball 15 lbs.		3	\$700.00
Wall ball 20 lbs.		3	\$1020.00
Battle rope 1.5 pulgadas x 50 pies	Cuerda de polipropileno para entrenamiento de 1.5 pulgadas de diámetro y 50 pies de largo.	1	\$600.00
Stability ball	Pelota inflable para ejercicios de balance de 55 cm. de diámetro.	5	\$150.00
Remadora concept 2 modelo C	Máquina remadora para interiores que utiliza la resistencia del aire para realizar los entrenamientos.	2	\$11400.00
Banco ajustable para gimnasio	Banco con posibilidad de ajustar la inclinación del respaldo y el asiento.	1	\$2650.00
Power rack	Estructura de hierro para sostener la barra olímpica y hacer dominadas.	2	\$8,000.00
Gym rubber flooring	Piso de caucho ensamblable	80 m ²	\$320.00 por m ²
Box jump	Caja de madera de 30" x 20" x 24"	8	\$1,000.00
Aparato crossover funcional corto	Máquina de resistencia con poleas ajustables y agarres de plástico y goma.	1	\$35,900.00
Mobiliario y equipo de computo	Descripción	Cantidad	
Silla para oficina	Silla Secretarial Andora Negro Tela	2	\$998.00
Sillas	Silla apilable negro para el área de recepción.	4	\$398.00
Computadora	Computadora de escritorio Lenovo All in One C20 4 GB RAM 1 TB.	1	\$5,998.00
Impresora	Impresora HP Laserjet 1102w Mono	1	\$1498.00
Refrigerador comercial	Refrigerador comercial de una puerta de 16.8 pies cúbicos.	1	Concesión
Báscula	Báscula Omron Health Care medidor de grasa corporal.	1	\$999.00
Terminal bancaria	Terminal para pago con tarjeta de crédito y débito.	1	Concesión

Plicómetro y cinta métrica	Plicómetro medidor de grasa corporal y cinta métrica Fitlosophy.	1	\$262.00
Antropómetro	Calibrador digital de acero inoxidable con pantalla LCD Neiko.	1	\$346.00
Bocina	Bocinas Yamaha.	1	\$2,092.00
Archivero	Archivero vertical de cuatro gavetas O.	1	\$2,598.00
Cámara de vigilancia	Cámara de vigilancia con visión nocturna.	1	\$6000.00
Caja para dinero con cerrojo	Caja de dinero mediana OMX	1	\$279.00
Cronometro digital de pared	Cronometro digital de pared para temporizar entrenamiento.	2	\$1699.80
Mingitorio	Mingitorio Rienzi blanco.	1	\$1045.00
Sanitario	Taza para fluxómetro y fluxómetro manual.	3	\$4418.00
Lavabo	Lavabo 4 pulgadas y pedestal cosmos y mezcladora para baño 4 pulgadas cromo.	4	\$918.00
Calentador de agua	Calentador solar EcoVITA sistema presurizado HP-24 240 litros (7 usuarios)	1	\$17,140
Casilleros de 5 puertas	5 casilleros con medidas de .36 x .37 x 1.80 en calibre 24	4	\$890.00
Teléfonos inalámbricos	2 teléfonos inalámbricos digitales Motorola	1	\$999.00
Escritorio	Escritorio estudiantil Stum	1	\$898.00

Fuente: Elaboración propia (2016).

Los servicios necesarios para la operación del centro de acondicionamiento físico son: acceso a internet, teléfono, gas, agua y electricidad. Por lo que se requiere la conexión del gas y agua únicamente en el segundo piso, mientras que el teléfono, internet y electricidad necesita estar ubicado en los dos pisos del local.

Para dar mantenimiento al equipo, las revisiones periódicas se enfocarán principalmente a remadora y al sistema de entrenamiento funcional, los cuales requiere de lubricación, para el equipo de cómputo se adquirirá la licencia del software antivirus ESET NOD32.

Los baños y el resto del local comercial serán limpiados dos veces al día por la persona encargada de la limpieza.

3.3.5. Plan de mantenimiento y actividades cruciales para el control de calidad.

El plan de mantenimiento de la empresa se describe en la Tabla 14 que se encuentra a continuación:

Tabla 14
Plan de mantenimiento

Equipo	Mantenimiento	Frecuencia
Aparato Crossover funcional corto	Revisar que los cables no estén oxidados, sin vinil o rotos.	Semanalmente
	Revisar que la tapicería no tenga grietas o rupturas.	Semanalmente
	Revisar que los tornillos y tuercas no estén sueltos o rotos.	Semanalmente
	Mantener los baleros engrasados.	Semanalmente
	Prevenir la oxidación de los tubos guía al aplicar una correcta lubricación.	Semanalmente
	Engrasar los cierres de pasador cuando sea difícil abrirlos.	Semanalmente
	Revisar que las agarraderas no estén rotas.	Semanalmente
	Revisar que las partes móviles de la máquina no estén sueltas y en su caso ajustarlas.	Semanalmente
	Limpiar los agarres y la tapicería.	Diariamente
	Revisar que la tapicería no tenga grietas o rupturas.	Semanalmente
Banco ajustable para gimnasio	Limpiar los agarres y la tapicería.	Diariamente
	Engrasar los cierres de pasador cuando sea difícil abrirlos.	Semanalmente
Remadora concept 2 modelo C	Limpiar los agarres, tapicería, tubo guía y rueda bajo el asiento.	Diariamente
	Revisar que el agarre esté retraído.	Diariamente
	Doblar la pantalla del monitor.	Diariamente
Slam ball, Wall ball y Stability ball	Revisar que las pelotas no estén rotas	Semanalmente
Banda de resistencia, Battle rope y Cuerda para saltar	Revisar que no estén rotas	Semanalmente
Mancuernas, Barras, Discos y Gym rubber flooring	Revisar que no estén oxidados.	Mensualmente
	Revisar que no esté levantado, hundido o roto.	Mensualmente

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para determinar las actividades cruciales para el control de calidad en la empresa se tomó como referencia el modelo Service Quality Assessment Scale, un instrumento para evaluar la calidad de centros *fitness* que evalúa seis factores: personal, programa, vestidores, instalaciones físicas, instalaciones para entrenamiento y guardería (Lam, Zhang y Jensen, 2005).

Debido a las características de los servicios ofrecidos sólo se evaluarán periódicamente elementos de los primeros cinco factores, los cuales son presentados en la Tabla 15:

Tabla 15*Factores a evaluar en Service Quality Assesment Scale*

Factor	Elemento a evaluar
Personal	Posea el conocimiento y habilidades requeridas. Limpieza y vestido. Voluntad de ayudar. Paciencia. Comunicación con los miembros. Capacidad de respuesta a las quejas. Cortesía. Atención individualizada por parte de los instructores. Consistencia en el servicio.
Programa	Disponibilidad de programas a un nivel apropiado. Calidad del contenido del programa. Tamaño de la clase apropiado. Música de fondo. Espacio adecuado.
Vestidores	Disponibilidad de casilleros. Mantenimiento general. Limpieza de las regaderas. Accesibilidad. Seguridad.
Instalaciones físicas	Ubicación conveniente. Horario de operación. Accesibilidad al edificio. Seguridad en el estacionamiento. Control de temperatura. Control de iluminación.
Instalaciones para entrenamiento	Amenidad del entorno. Equipo moderno. Señales e instrucciones adecuadas. Variedad de equipo. Disponibilidad de equipo. Mantenimiento general.

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de Lam, Zhang y Jensen (2015).

A partir de los factores anteriores se realizará una evaluación trimestral con los clientes para medir su nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos por la empresa y de esta manera realizar las adecuaciones que sean pertinentes, para mantener una mejora continua.

3.3.6. Capacidad instalada

La capacidad instalada de la empresa fue calculada a partir del número de entrenadores, el número de horarios y el tamaño del local. Por cada entrenador semi personal se contabilizan 10 personas y por cada entrenador personal 5 personas. Por horario es posible tener dos entrenadores semi personales y un personal, además de tenerse la

posibilidad de alcanzar hasta cinco horarios por la mañana y cinco en la tarde, dando un total de 300 personas al mes máximo.

La al abrir la empresa se tendrán cuatro horarios en la mañana y cuatro en la tarde, por lo tanto la capacidad real del negocio es de 200 personas máximo.

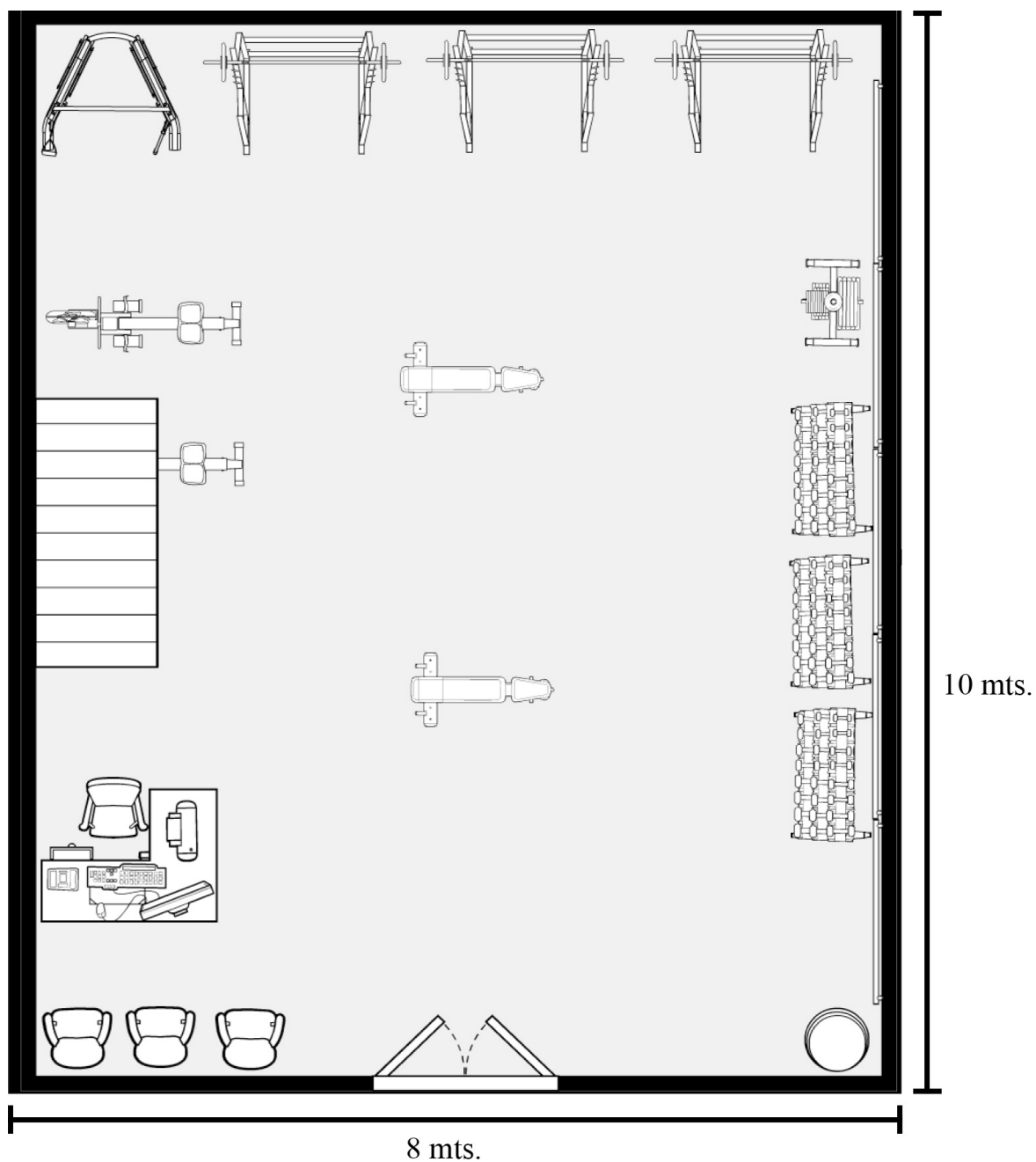
3.3.7. Manejo de inventarios.

Al iniciar operaciones únicamente se tendría inventario de agua y bebidas energéticas, para las cuales se realizará un pedido semanal de acuerdo al número de clientes con que se cuente hasta la fecha.

3.3.8. Diseño y distribución de plantas y oficinas.

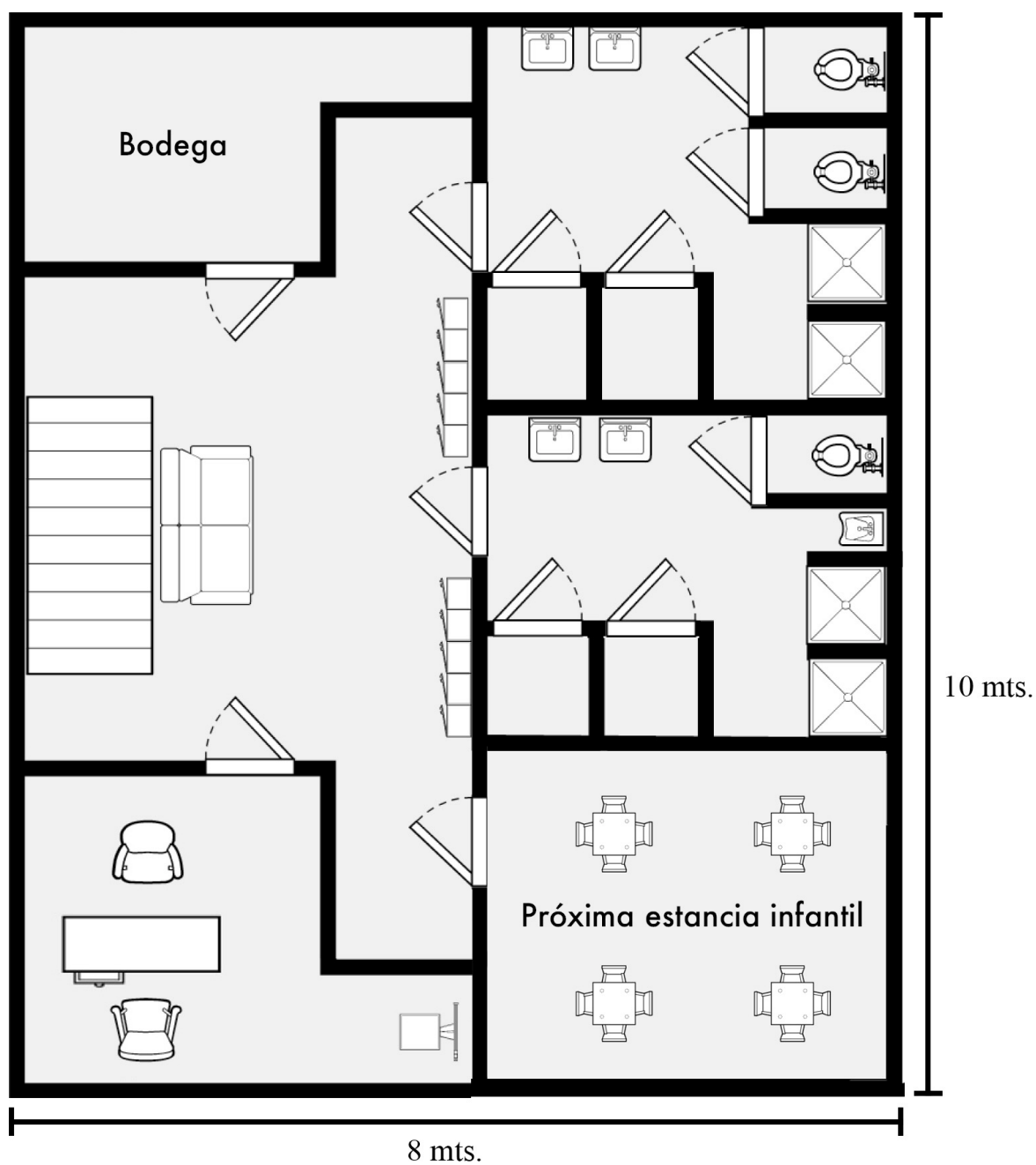
La distribución del local de Impetus Training Center se encuentra dividida en dos pisos, en el primero se ubica la recepción y el área de entrenamiento, mientras que en el segundo piso están los baños, oficina administrativa y de entrevistas con el entrenador, así como la estancia infantil y bodega. La distribución antes descrita se muestra en la Figura 32, 33, 34 y 35 a continuación:

Figura 32
Distribución del primer piso.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 33
Distribución del segundo piso.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 34
Imagen 3D del área de recepción.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 35
Imagen 3D del área de pesas.



Fuente: Elaboración propia.

3.3.9. Mano de obra requerida.

La mano de obra requerida en Impetus training center está compuesta por las personas enlistadas a continuación (ver Tabla 16):

Tabla 16

Mano de obra requerida.

Actividad	Cantidad	Habilidades requeridas
Entrenamiento personalizado	1	Amplio conocimiento en acondicionamiento físico y entrenamiento deportivo, experiencia en elaboración de programas de entrenamiento, buen servicio al cliente, disposición al aprendizaje, conocimiento de básicos de fisioterapia y primeros auxilios, responsable, entusiasta y puntual.
Entrenamiento semi-personalizado	1	Conocimiento en acondicionamiento físico y entrenamiento deportivo, experiencia en elaboración de programas de entrenamiento, buen servicio al cliente, disposición al aprendizaje, conocimiento de básicos de fisioterapia y primeros auxilios, buen manejo de grupos, responsable, entusiasta y puntual.
Atención en recepción	2	Facilidad de palabra, excelente servicio al cliente, responsable, puntual, entusiasta, organizado, honesto, conocimiento y manejo de paquetería Office.
Limpieza	2	Responsable, puntual, con experiencia en limpieza.
Ventas y community manager	1	Gran facilidad de palabra, entusiasta, con experiencia en ventas.
Administración	1	De preferencia con estudios administrativos, responsable, puntual, organizado, buen servicio al cliente, honesto.

Nota: Elaboración propia (2016).

3.3.10. Programa de producción.

En la Tabla 17 se enumeran las actividades pre operativas requeridas para la apertura de Impetus Training Center:

Tabla 17*Actividades pre operativas de Impetus Training Center*

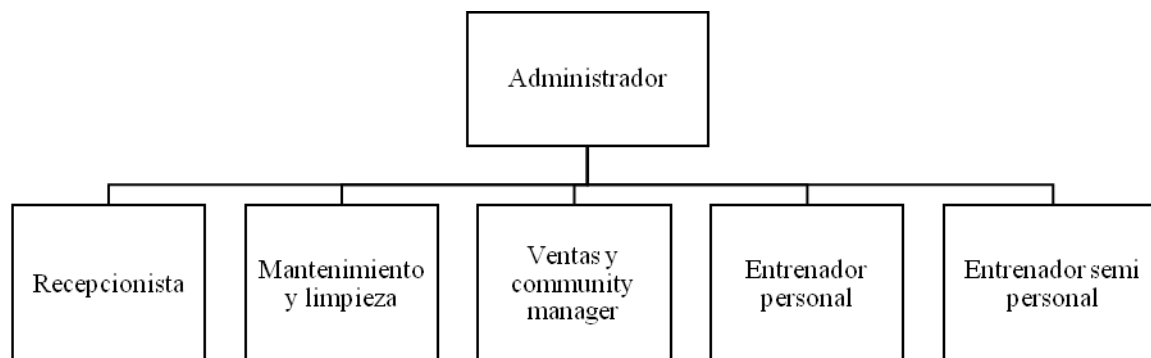
Actividad	Periodo de realización
Renta del local	Semana 1
Acondicionamiento del local	Semana 2,3,4 y 5
Instalación de servicios	Semana 2 y 3
Compra de equipo y mobiliario	Semana 4 y 5
Diseño de sitio web	Semana 2,3,4 y 5
Reclutamiento y selección de personal	Semana 4 y 5
Capacitación del personal	Semana 6 y 7
Actividades de promoción previas	Semana 4,5,6 y 7
Número de días previstos a la fecha de apertura	60 días
Fecha de apertura	13 de febrero

Nota: Elaboración propia (2016).

3.4. Organización.

3.4.1. Estructura organizacional.

La empresa Impetus Training Center organiza a su capital humano de la siguiente manera (ver Figura 36):

Figura 36*Organigrama de la empresa**Fuente:* Elaboración propia.

El sistema contable de la empresa se llevará a cabo por un contador externo de la empresa, a quien se le pagara por sus servicios profesionales mes con mes.

3.4.2. Funciones específicas por puesto.

Las funciones generales y específicas de cada uno de los puestos existentes en la empresa se enlistan a continuación (ver Tabla 18), la descripción completa de los puestos puede ser consultada en el Anexo 2.

Tabla 18

Descripción de las funciones específicas de los puestos.

Puesto	Funciones
Entrenador físico personalizado	• Llevar a cabo las entrevistas individuales para los nuevos clientes de entrenamiento personalizado donde se fijan objetivos. • Realizar la toma de medidas antropométricas y evaluaciones físicas y mensuales posteriores a los clientes. • Diseñar en el sitio web los programas mensuales de entrenamiento personalizado de acuerdo a las necesidades y objetivos en el sitio web. • Impartir sesiones de entrenamiento personalizadas diariamente (de lunes a viernes) donde supervisa, motiva a los clientes y adapta los ejercicios de ser necesario. • Adecuar los programas de entrenamiento de acuerdo a los avances obtenidos por los clientes. Ingresar y actualizar en el sitio web la información física obtenida en las evaluaciones físicas y medidas antropométricas.
Entrenador físico semi-personalizado	• Tomar de medidas antropométricas iniciales y bimestrales posteriores a los clientes. • Diseñar en el sitio web e impartir las sesiones de entrenamiento físico diarias (de lunes a viernes) donde supervisa, motiva a los clientes y adapta los ejercicios de ser necesario Ingresar y actualizar en el sitio web la información física obtenida de las medidas antropométricas.
Recepcionista	• Dar informes a clientes acerca de los servicios ofrecidos y un recorrido por el local • Contestar el teléfono. • Vender aguas y bebidas energéticas. • Manejar la caja chica. • Hacer un corte de caja por turno. • Recibir pagos de los clientes. • Llevar el inventario de las bebidas e informar a administración para realizar los pedidos • Atender a proveedores. • Registrar a clientes nuevos y darles su credencial. • Llamar a los clientes cuando tengan inasistencias. • Revisar que el botiquín tenga el material necesario y avisar a administración cuando se tenga que reabastecer. • Llevar la organización de los archivos digitales de cada cliente donde se encuentra su contrato firmado, entrevista con el entrenador, cuestionario de condición física, medidas

	antropométricas y evaluaciones físicas. • Dar seguimiento a los clientes conseguidos por el departamento de ventas y revisar si ya han realizado su pago. • Cobrar a los clientes que no han pagado su mensualidad. • Abrir y cerrar el local.
Mantenimiento y limpieza	• Limpiar las instalaciones completas una vez al día. • Limpiar los baños dos veces al día. • Limpiar en caso de que algún área se ensucie durante las actividades. • Dar mantenimiento al equipo de acuerdo al programa de mantenimiento establecido por la empresa. • Solicitar los insumos de limpieza y mantenimiento necesarios a administración. • Realizar movimientos del mobiliario y equipo cuando se requieran. • Mantener el equipo ordenado.
Vendedor y community manager	• Contactar y dar seguimiento a clientes potenciales conseguidos por redes sociales, teléfono o en persona. • Realizar informes de ventas semanales. • Informar a recepción acerca de los clientes que se inscribirán. • Responder mensajes de Facebook. • Crear, publicar y monitorear contenido de calidad en las redes sociales de la empresa. • Decidir cual es la mejor hora para publicar contenido en redes sociales. • Solicitar presupuesto al administrador para contratar publicidad de Facebook. • Manejar crisis de reputación en redes sociales.
Administrador	• Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo. • Formular estrategias y tomar decisiones en cuanto a las operaciones, mercadotecnia, finanzas, servicios y personal de la empresa. • Pagar sueldos, otorgar permisos, comunicar cambios, supervisar, evaluar y sancionar a los empleados. • Aprobar presupuesto para realizar pedidos de bebidas e insumos de limpieza y mantenimiento. • Atender quejas o sugerencias de los clientes • Realizar transacciones bancarias • Reunir documentación fiscal. • Revisar los cortes de caja diariamente. • Revisar reportes de ventas, reclutar. • Seleccionar y despedir al personal. • Organizar la capacitación y adiestramiento de los empleados. • Controlar los gastos y pago de servicios públicos. • Diseñar eventos y promociones para dar a conocer a la empresa. • Programar y dirigir reuniones con el personal.

Fuente: Elaboración propia (2016).

3.4.3. Administración de sueldos y salarios.

Los sueldos de los empleados se pagan de manera semanal y cuentan con un plan de previsión social, tal como lo expresa la ley del seguro social para que estos conceptos no integren el salario base de cotización tienen las siguientes características: un 40% del salario mínimo general diario vigente en vales de despensa, un 10% del salario base de cotización como bono de puntualidad y 10% de bono de asistencia (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2015), en el caso de el vendedor y community manager tendrá además un bono de productividad que se le otorgará si alcanza la meta de ventas establecida, mientras que los entrenadores serán contratados por el régimen de ingresos asimilados a salarios.

A continuación se muestra en la Tabla 19 el desglose del sueldo semanal de los empleados contratados por el régimen de sueldos y salarios y en la Tabla 20 de los que pertenecen al régimen de ingresos asimilados a salarios.

Tabla 19

Sueldo semanal de los empleados del régimen de sueldos y salarios.

Puesto	Sueldo ordinario	Deducciones	Sueldo neto	Cuotas obrero patronales	Plan de previsión social
Recepcionista	\$1,800.00	\$2.78	\$1797.22	\$485.57	Bono de puntualidad: \$180.00 Bono de asistencia: \$180.00
Intendencia y mantenimiento	\$2,400.00	\$61.97	\$2,338.02	\$585.18	Bono de puntualidad: \$240.00 Bono de asistencia: \$240.00
Vendedor y community manager	\$2,800.00	\$170.95	\$2,629.05	\$647.93	Bono de puntualidad: \$280.00 Bono de asistencia: \$280.00 Bono de productividad: \$1,000.00
Administrador	\$5,000.00	\$676.12	\$4,323.88	\$1,016.34	Bono de puntualidad: \$500.00 Bono de asistencia: \$500.00

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla 20

Sueldo semanal de los empleados del ingreso asimilado a salarios.

Puesto	Sueldo ordinario	Deducciones	Sueldo neto
Entrenador personal	\$8,800.00	\$1,332.49	\$7467.49
Entrenador semi personal	\$7,200.00	\$990.73	\$6,209.27

Fuente: Elaboración propia (2016).

3.4.4. Marco legal de la organización.

La empresa Impetus Training Center se constituirá como una persona física en el régimen de incorporación fiscal con el nombre de Virginia Macarty Unda, esto debido a que no se desea constituir una sociedad hasta que la empresa esté bien establecida y se tengan bien contemplados los aspectos operativos, legales, etc. que pudieran surgir, para que se establezcan en los estatutos, así como por el beneficio de los fondos federales pertenecientes al Instituto Nacional del Emprendedor [INADEM] a los que se tiene acceso gracias a esta figura fiscal.

3.5. Finanzas.

3.5.1. Sistema contable de la empresa.

El sistema contable de la empresa será llevado a cabo por un contador externo a la empresa, mientras que la recopilación y organización de toda la documentación fiscal requerida será función del administrador de la empresa, quien realizará la facturación a través de la aplicación para facturación en línea Contpaqi.

El contador externo además de realizar las declaraciones provisionales, realizará las declaraciones anuales y se le pagará por la asesoría que se requiera de acuerdo a las necesidades que puedan surgir en el transcurso del tiempo.

3.5.2. Flujo de efectivo proyectado.

A continuación en la tabla 22, 23 y 24 se presentan los flujos de efectivo anuales proyectados a cinco años, en tres escenarios, pesimista realista y optimista, los flujos desglosados mensualmente se encuentran en el anexo 3, 4 y 5. Toda esta información de acuerdo a los supuestos que se prestan a continuación y una inversión inicial de \$603,632 pesos, donde se incluyen \$120,000 (ver tabla 21) pesos de efectivo de reserva en bancos para poder sostener a la empresa en los meses previos a su llegada al punto de equilibrio.

Tabla 21*Inversión inicial*

Concepto	Monto	Concepto	Monto
Acondicionamiento del local	190,729	Inversionista:	
Maquinaria	208,204	Inversionista 1	603,632
Equipo de cómputo	8,695		
Mobiliario y equipo de oficina	18,622	Aportación total de inversionistas	603,632
Efectivo de reserva	120,000		
Contratos de servicios	47,013	Total de préstamos	0
Gastos de constitución	8,369		
Promoción inicial	2,000		
Total	603,632	Total	603,632

Fuente: Elaboración propia (2016).**Tabla 22***Flujos de efectivo proyectados a cinco años. Escenario pesimista*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrada de efectivo					
Ventas al contado	1,482,172	1,848,826	2,150,149	2,526,427	2,661,176
Aportaciones de socios	603,632				
Efectivo disponible	2,085,804	1,848,826	2,150,149	2,526,427	2,661,176
Salidas de efectivo					
Gastos preoperativos	483,632				
Costo de ventas	31,560	44,400	44,400	59,100	63,100
Sueldos dueños			120,000	240,000	240,000
Sueldos empleados	423,240	486,734	486,734	486,734	486,734
Honorarios	468,000	554,400	568,800	554,400	568,800
Renta del local	389,110	400,465	412,152	424,180	436,559
Papelería	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Electricidad	18,000	18,000	18,000	30,000	30,000
Publicidad	6,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Teléfono	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Agua	120,000	180,000	180,000	240,000	240,000
Reparaciones	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Seguros	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200
Gastos varios	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Impuestos	41,309	57,741	115,917	178,529	227,385
Total de salidas de efectivo	2,015,651	1,794,540	1,998,803	2,265,743	2,345,378

Saldo final	\$70,153	\$54,285	\$151,346	\$260,684	\$315,798
--------------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla 23

Flujos de efectivo proyectados a cinco años. Escenario realista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrada de efectivo					
Ventas al contado	1,525,672	2,038,414	2,379,588	2,779,925	2,978,048
Aportaciones de socios	603,632				
Efectivo disponible	2,129,304	2,038,414	2,379,588	2,779,925	2,978,048
Salidas de efectivo					
Gastos preoperativos	483,632				
Costo de ventas	31,560	44,400	44,400	59,100	63,100
Sueldos dueños			120,000	240,000	240,000
Sueldos empleados	423,240	486,734	486,734	486,734	486,734
Honorarios	468,000	554,400	568,800	554,400	583,200
Renta del local	389,110	400,465	412,152	424,180	436,559
Papelería	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Electricidad	18,000	18,000	18,000	30,000	30,000
Publicidad	6,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Teléfono	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Agua	120,000	180,000	180,000	240,000	240,000
Reparaciones	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Seguros	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200
Gastos varios	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Impuestos	56,189	121,067	205,858	282,635	351,180
Total de salidas de efectivo	2,030,531	1,857,866	2,088,744	2,369,849	2,483,573
Saldo final	\$98,773	\$180,547	\$290,844	\$410,076	\$494,475

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla 24*Flujos de efectivo proyectados a cinco años. Escenario optimista.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrada de efectivo					
Ventas al contado	1,635,832	2,162,030	2,723,746	3,477,043	3,928,664
Aportaciones de socios	603,632				
Efectivo disponible	2,239,464	2,162,030	2,726,746	3,477,043	3,928,664
Salidas de efectivo					
Gastos preoperativos	483,632				
Costo de ventas	31,560	44,400	44,400	59,100	63,100
Sueldos dueños			120,000	240,000	240,000
Sueldos empleados	423,240	486,734	486,734	486,734	486,734
Honorarios	468,000	554,400	712,800	741,600	741,600
Renta del local	389,110	400,465	412,152	424,180	436,559
Papelería	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Electricidad	18,000	18,000	18,000	30,000	30,000
Publicidad	6,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Teléfono	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Agua	120,000	180,000	240,000	264,000	300,000
Reparaciones	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Seguros	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200
Gastos varios	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Impuestos	73,696	171,212	266,171	493,960	668,143
Total de salidas de efectivo	2,076,838	1,908,011	2,353,057	2,792,374	3,018,936
Saldo final	\$162,626	\$254,019	\$370,689	\$684,669	\$909,728

Fuente: Elaboración propia (2016).**3.5.3. Estados financieros proyectados.**

En este apartado se presentan los estados de resultados y balances generales proyectados de los primeros tres años de operaciones (ver Tabla 25, 26, 27, 28, 29 y 30), asimismo se adjuntan en este disco, los archivos con las proyecciones financieras completas, en sus tres escenarios, pesimista, realista y optimista.

Tabla 25*Estado de resultados proyectado a tres años. Escenario pesimista.*

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	1,482,172	1,848,826	2,150,149
Total Ventas	1,482,172	1,848,826	2,150,149
Costo de Ventas	31,560	44,400	44,400
Utilidad Bruta	1,450,612	1,804,426	2,105,749
Gastos			
Sueldos/ dueños	-	-	120,000
Sueldos/ empleados	423,240	486,734	486,734
Honorarios	468,000	554,400	568,800
Renta del local	389,110	400,465	412,152
Papelería	4,800	4,800	4,800
Electricidad	18,000	18,000	18,000
Propaganda y publicidad	6,000	18,000	18,000
Teléfono	6,000	6,000	6,000
Agua	120,000	180,000	180,000
Reparaciones	6,000	6,000	6,000
Seguros	13,200	13,200	13,200
Gastos varios	4,800	4,800	4,800
Depreciación	44,654	44,654	44,654
Total Gastos	1,503,804	1,737,053	1,883,140
Utilidad Neta	- 53,192	67,372	222,609
Impuestos	30,982	44,618	89,235
PTU	10,327	13,123	26,682
UTILIDAD NETA	-94,501	9,632	106,692

Fuente: Elaboración propia (2016).**Tabla 26***Estado de resultados proyectado a tres años. Escenario realista.*

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	1,525,672	2,038,414	2,379,588
Total Ventas	1,525,672	2,038,414	2,379,588
Costo de Ventas	31,560	44,400	44,400
Utilidad Bruta	1,494,112	1,994,014	2,335,188
Gastos			
Sueldos/ dueños	-	-	120,000
Sueldos/ empleados	423,240	486,734	486,734

Honorarios	468,000	554,400	568,800
Renta del local	389,110	400,465	412,152
Papelería	4,800	4,800	4,800
Electricidad	18,000	18,000	18,000
Propaganda y publicidad	6,000	18,000	18,000
Teléfono	6,000	6,000	6,000
Agua	120,000	180,000	180,000
Reparaciones	6,000	6,000	6,000
Seguros	13,200	13,200	13,200
Gastos varios	4,800	4,800	4,800
Depreciación	44,654	44,654	44,654
Total Gastos	1,503,804	1,737,053	1,883,140
Utilidad Neta	- 9,692	256,960	452,048
Impuestos	42,142	93,552	158,543
PTU	14,047	27,515	47,315
UTILIDAD NETA	-65,881	135,893	246,190

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla 27

Estado de resultados proyectado a tres años. Escenario optimista.

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	1,635,832	2,162,030	2,723,746
Total Ventas	1,635,832	2,162,030	2,723,746
Costo de Ventas	31,560	44,400	44,400
Utilidad Bruta	1,604,272	2,117,630	2,679,346
Gastos			
Sueldos/ dueños	-	-	120,000
Sueldos/ empleados	423,240	486,734	486,734
Honorarios	468,000	554,400	712,800
Renta del local	389,110	400,465	412,152
Papelería	4,800	4,800	4,800
Electricidad	18,000	18,000	18,000
Propaganda y publicidad	6,000	18,000	18,000
Teléfono	6,000	6,000	6,000
Agua	120,000	180,000	240,000
Reparaciones	6,000	6,000	6,000
Seguros	13,200	13,200	13,200
Gastos varios	4,800	4,800	4,800
Depreciación	44,654	44,654	44,654
Total Gastos	1,532,604	1,737,053	2,087,140
Utilidad Neta	71,668	380,577	592,206

Impuestos	55,272	132,300	204,906
PTU	18,424	38,912	61,265
UTILIDAD NETA	-2,028	209,364	326,034

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla 28

Estado de resultados proyectado a tres años. Escenario pesimista

Balance general	Año 1	Año 2	Año 3
Total Activo Circulante	70,153	124,438	275,784
Total Activo Fijo	209,940	184,359	158,778
Total Activo Diferido	229,038	209,965	190,892
TOTAL ACTIVOS	\$509,131	\$518,763	\$625,455
Total Pasivo Circulante	-	-	-
TOTAL PASIVO	-	-	-
CAPITAL			
Capital Social	603,632	603,632	603,632
Resultados Acumulados		-94,501	-84,870
Resultado del Ejercicio	-94,501	9,632	106,692
Total Capital	509,131	518,763	625,455
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$509,131	\$518,763	\$625,455

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla 29

Estado de resultados proyectado a tres años. Escenario realista.

Balance general	Año 1	Año 2	Año 3
Total Activo Circulante	98,773	279,320	570,164
Total Activo Fijo	209,940	184,359	158,778
Total Activo Diferido	229,038	209,965	190,892
TOTAL ACTIVOS	\$537,751	\$673,644	\$919,834
Total Pasivo Circulante	-	-	-
TOTAL PASIVO	-	-	-
CAPITAL			
Capital Social	603,632	603,632	603,632
Resultados Acumulados		-65,881	70,012
Resultado del Ejercicio	-65,881	135,893	246,190
Total Capital	537,751	673,644	919,834

TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$537,751	\$673,644	\$919,834
-------------------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla 30

Estado de resultados proyectado a tres años. Escenario optimista.

Balance general	Año 1	Año 2	Año 3
Total Activo Circulante	162,626	426,645	787,333
Total Activo Fijo	209,940	184,359	158,778
Total Activo Diferido	229,038	209,965	190,892
TOTAL ACTIVOS	\$601,604	\$810,969	\$1,137,004
Total Pasivo Circulante	-	-	-
TOTAL PASIVO	-	-	-
CAPITAL			
Capital Social	603,632	603,632	603,632
Resultados Acumulados	-2,028	-2,028	207,337
Resultado del Ejercicio	-2,028	209,365	326,035
Total Capital	601,604	810,969	1,137,004
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$601,604	\$819,969	\$1,137,004

Fuente: Elaboración propia (2016).

3.5.4. Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.

Los supuestos utilizados para la realización de las proyecciones anteriores son:

1. Incremento del tipo de cambio con una tasa del 2.9% anual (Gómez, 2016).
2. Inflación anual del 3.85% (Gómez, 2016).
3. Tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR) de 22%, calculada a partir del tipo de cambio e inflación.
4. Un mayor número de clientes en los meses de enero, marzo y agosto, asimismo una disminución en diciembre, esto de acuerdo a información obtenida de un gimnasio en operaciones.
5. El punto de equilibrio en \$121,384 pesos.

A partir de estos supuestos, los estados financieros y los flujos proyectados se obtuvo la siguiente información (ver tabla 31):

Tabla 31*Análisis del retorno de la inversión.*

Concepto	Escenario pesimista	Escenario realista	Escenario optimista
Valor presente neto	-\$188,681	\$132,384	\$558,815
Índice de rentabilidad	0.69	1.22	1.93
Tasa interna de rendimiento	-10%	6%	22%
Periodo de retorno de la inversión	8.1 años	4.5 años	3.5 años
Punto de equilibrio	Agosto del 1er año	Junio del primer año, con una pequeña pérdida en julio y se recupera en agosto	Mayo del primer año

Fuente: Elaboración propia (2016).**3.5.5. Sistema de financiamiento.**

El financiamiento para la empresa será a través de capital aportado por un inversionista, se buscará acceder al Fondo Frontera del Instituto Nacional del emprendedor con su convocatoria 2.3F, para adquirir una mayor cantidad de equipo para ejercicio.

En caso de ser necesario mayor cantidad de equipo, a causa de una cantidad de clientes más elevada a la proyectada, se accederá al Crédito Joven que oferta Nacional Financiera para los emprendedores con una empresa con más de 6 meses de operación.

3.6. Aspectos legales de implementación y operación.**3.6.1. Definición del régimen de constitución de la empresa.**

La empresa Impetus Training Center estará constituida como persona física en el régimen de incorporación fiscal, el cual de acuerdo al Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2015), “está dirigido para personas físicas con actividad empresarial que vendan o presten servicios al público en general, y que para ello no requieran título profesional” y que no obtengan ingresos mayores a 2 millones de pesos al año. Los beneficios de este régimen según la Secretaría de Administración Tributaria (S/F), consisten en una disminución del impuesto sobre la renta durante el primer año [ISR] y esta se irá reduciendo un 10% cada año consecutivo.

3.6.2. Trámites de apertura.

Los trámites que se requieren para la apertura del negocio son enumerados a continuación, así como la gráfica de Gantt de estos (Ver Tabla 24):

1. Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (sin costo).
2. Aviso de apertura inmediata (sin costo).

3. Inscripción al Registro Público de la Propiedad (402 pesos).
4. Contrato de la Comisión Estatal de Servicios Públicos de Tijuana (840 pesos) y Comisión Federal de Electricidad (574 pesos).
5. Certificado de fumigación.
6. Anuencia de impacto ambiental (962 pesos)
7. Licencia de Operación de Giros Comerciales otorgada por el Ayuntamiento de Tijuana (1203 pesos).
8. Inscripción y alta al Instituto Mexicano del Seguro Social del patrón y los trabajadores en un plazo no mayor a cinco días de iniciadas las actividades (sin costo).
9. Inscripción ante el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores como patrón y a los trabajadores (sin costo).
10. Inscripción de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene ante la Secretaría del Trabajo (sin costo).
11. Inscripción de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo (sin costo).
12. Inscripción del Reglamento Interior de Trabajo ante la Secretaría del Trabajo (sin costo).
13. Apertura de cuenta bancaria de la empresa.

Tabla 32

Gráfica de Gantt con los trámites requeridos para la apertura del negocio.

Trámite								
Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes								
Aviso de apertura inmediata								
Inscripción al Registro Público de Propiedad								
Realizar contrato de agua con la CESPT								
Realizar contrato de electricidad con la CFE								
Certificado de fumigación								
Anuencia de impacto ambiental								
Solicitar licencia de operación de giros comerciales (operación mercantil)								
Inscripción y alta ante el IMSS e Infonavit del patrón y los trabajadores Un día								
Inscripción de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene Un día								
Inscripción de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento Un día								
Inscripción del Reglamento Interior de Trabajo Un día								
Apertura de cuenta bancaria de la empresa								

Fuente: Elaboración propia (2016).

3.6.3. Trámites fiscales.

Al ser una persona física incorporada al régimen de incorporación fiscal el trámite necesario es la inscripción al Registro federal de Contribuyentes [RFC] para lo que se requiere la siguiente documentación, de acuerdo a la Secretaría de Administración Tributaria (S/F):

1. Acta de nacimiento o Clave Única de Registro de Población.
2. Comprobante de domicilio fiscal.
3. Identificación oficial del contribuyente.
4. Acuse de preinscripción al RFC.

Estos documentos deben ser entregados en las oficinas del Servicio de Administración Tributaria durante la cita previamente programada por internet.

3.6.4. Trámites laborales.

Los trámites laborales a realizar con respecto al patrón y los trabajadores se enumeran a continuación:

1. Inscripción y alta al Instituto Mexicano del Seguro Social del patrón y los trabajadores en un plazo no mayor a cinco días de iniciadas las actividades y ante el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores como patrón y a los trabajadores: Tiene dos etapas pues el dueño de la empresa debe registrarse como patrón e inscribir a los trabajadores dentro de los cinco días hábiles de iniciadas las operaciones y pasados los 15 días posteriores los trabajadores contarán con servicios médicos.
2. Inscripción de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene ante la Secretaría del Trabajo: Esto es debido a la obligación que tiene el dueño de la empresa de formar una comisión para investigar las posibles causas de los accidentes y enfermedades de los trabajadores dentro de la empresa para poder prevenirlos.
3. Inscripción ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo: Consiste en un grupo de trabajo encargado de los procedimientos que buscan mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
4. Inscripción del reglamento interior de trabajo ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Capítulo 4 Conclusiones y recomendaciones

4.1. Limitantes

La mayor limitante a la que se ha enfrentado esta investigación es a la escasez de información actual y relevante acerca de la industria del *fitness*, a nivel internacional, pero principalmente local, donde solamente se logró obtener información acerca de algunas políticas de salud relacionadas con la actividad física y la cantidad de unidades económicas en la ciudad de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas de Instituto Nacional de Geografía y Estadística. Teniendo como principal fuente de información local la investigación de mercados presentada anteriormente dentro de este documento.

Otra limitante es la falta de profesionalización de los entrenadores en el país, ya que las certificaciones de éstos no son requeridas en muchos gimnasios, además que, de realizarla, ésta tiene una duración muy corta y en ocasiones no es suficiente para que adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para su trabajo.

4.2. Recomendaciones

Uno de los riesgos a los que se enfrenta la compañía es la alta rotación de los clientes, con una tasa entre el 30% y 40% anual, además de contar con fluctuaciones de acuerdo a los meses del año, con una mayor afluencia en enero y marzo, asimismo se presenta una disminución en la cantidad de usuarios en los meses de julio, a causa de las vacaciones de verano y en diciembre, por las fiestas decembrinas. Por lo tanto se recomienda tener un plan de fidelización de clientes en el que se tome en cuenta el nivel de motivación de ellos, su adecuada comunicación con la empresa y la satisfacción con respecto a las instalaciones y servicios, para que de este modo la administración del negocio se encuentre al tanto de lo que los usuarios buscan y en que nivel se están cumpliendo sus expectativas.

En el ámbito financiero, respecto al punto de equilibrio, dentro del escenario pesimista, se alcanza en el mes de agosto del primer año; en el realista, para junio de ese mismo año, presentando una ligera pérdida en julio y recuperándose en agosto; mientras que en el escenario optimista se logra este punto en mayo. Para contrarrestar el riesgo anterior es recomendable tener como mínimo \$120,000 pesos como efectivo de reserva.

El riesgo económico más grande al que se enfrenta el negocio es al incremento del tipo de cambio, ya que la renta es en dólares, por lo tanto ésta irá aumentando

paulatinamente, pero de acuerdo a las proyecciones financieras, si el escenario es realista u optimista este riesgo puede cubrirse con las ventas de la empresa, aun sin llegar a su máxima capacidad. En cambio si se encuentra en un escenario pesimista sería necesario realizar acciones para incrementar las utilidades de la empresa, pues su nivel de rentabilidad sería bajo.

En este último escenario es recomendable incrementar el presupuesto de promoción y publicidad, para lograrlo se puede solicitar un préstamo Crédito Joven, de Nacional Financiera, el cual resulta conveniente por su baja tasa de interés de 9.9%. Además se pretende diversificar los servicios utilizando los horarios de 10 a.m. a 5 p.m., donde no se ofrecen clases y de esta forma incrementar los rangos de precios y la capacidad instalada de la empresa, sin aumentar significativamente los gastos.

4.3. Conclusiones

Para concluir el presente trabajo, de acuerdo al contexto mundial la industria del *fitness* se encuentra en un fuerte crecimiento debido a problemas de salud que están incidiendo fuertemente en la población, y México, es particularmente un país con una baja penetración en este mercado, lo que brinda una oportunidad relevante para nuevos negocios.

De acuerdo a la investigación de mercado se puede concluir que Impetus Training Center se encuentra en una situación que favorece su apertura en el Centro Comercial Pacífico y a partir de la información obtenida se definieron las estrategias de precio, producto, plaza y promoción para introducir el negocio al mercado, dentro de las que se incluyen alianzas estratégicas con clínicas de fisioterapia, médicos del deporte, traumatólogos, equipos deportivos y lugares de comida saludable.

De igual forma se ha podido determinar los factores en el servicio que serán fundamentales para el éxito de la empresa, como son: mantener las instalaciones limpias y en buen estado, así como, contar con entrenadores calificados que supervisen y corrijan los ejercicios mientras motivan a los clientes a alcanzar sus objetivos, donde se pretende con ellos incrementar la frecuencia de uso del servicio y reducir la tasa de deserción, además de ofrecer el servicio de estancia infantil para el tercer año de operaciones, buscando así, aunado al programa de lealtad que se iniciará al finalizar el primer año, la fidelidad de los usuarios.

Dentro del área de producción un punto crítico es el diseño de los programas de entrenamiento físico personalizados y el almacenamiento de los datos de las evaluaciones tanto físicas como antropométricas de los clientes, los cuales serán desarrollados y guardados a través de la plataforma VirtuaGym adecuada a las necesidades de la empresa.

Acerca del tema de organización, para mantener el servicio de calidad que se quiere ofrecer será fundamental el proceso de selección, contratación y capacitación de los entrenadores físicos, pues son ellos de quienes depende en gran medida la retención de los clientes.

En el ámbito financiero de acuerdo a las proyecciones de los estados financieros y flujos de efectivo, dentro del escenario pesimista la recuperación de la inversión de 8.1 años superaría el plazo máximo de recuperación establecido por el inversionista el cual es de 5 años, además de arrojar una tasa interna de rendimiento negativa, por lo tanto en caso de presentarse este panorama dentro del primer año de operaciones se tendría que proceder a aplicar estrategias de promoción en medios masivos para atraer mayor número de clientes.

En los otros dos escenarios, realista y optimista, la recuperación de la inversión está dentro del plazo máximo establecido por el inversionista y el índice de rentabilidad es mayor a uno, por lo tanto el proyecto sería rentable dentro de estas proyecciones. En lo que respecta al punto de equilibrio, éste es alcanzado dentro en el primer año como se encuentra establecido en los objetivos de la empresa, dentro de cualquiera de los tres escenarios.

Para lograr el crecimiento de la empresa se aplicarán dos líneas de acción, la primera es la apertura de un segundo establecimiento en un área de la ciudad distinta, y la segunda es la diversificación de los servicios al ofrecer servicio de entrenamiento y ferias de salud a las empresas, así como sesiones de fisioterapia para personas con lesiones físicas.

Finalmente, los estudios de mercado, técnico y financiero determinan que el proyecto presentado en este documento es viable para su puesta en marcha para el año 2017, en la ciudad de Tijuana, Baja California, recomendando seguir en lo posible los aspectos y recomendaciones establecidos en este plan.

Bibliografía

- Abellán, J. (2010). Terminología y clasificación de las tendinopatías. XX Jornadas Internacionales de Traumatología del deporte. Murcia: Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito*. (4ta.). México, D.F.: McGraw Hill.
- American Council on Exercise (2010). *Ace Personal Trainer Manual*. The Ultimate Resource for Fitness Professionals, 4, 4–5, 29–30.
- Bettencourt, L., Lusch, R., Vargo, S. (2014). A service lens on value creation: Marketing's role in Achieving strategic advantage. *California Management Review*, 57(1), pp.44-66, p. 49, 53, 54, 55.
- Bhattacharya, K., Datta, B. (2013). Learning customer service from real life situations. *The marketing review*. 13(2), pp. 191-205, p. 193.
- Camlek, V. (2010) How to spot a real value proposition. *Information Services & Use*, 30(3-4), pp. 119-123, p. 119, 120.
- Carmenate, L., Moncada, A., Borjas, E. (2014). *Manual de medidas antropométricas*. Costa Rica: SALTRA/IRET-UNA.
- Crepaldi, G., Maggi, S. (2006). El síndrome metabólico: contexto histórico. *Diabetes Voice*, pp. 8-10.
- Da Silva-Grigoletto, M., Brito, C., Heredia, J. (2014). Functional training: Functional for what and for whom? *Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano*. 16(6), pp. 714-719, p. 715.
- Deloitte & Touche. (2003). *Writing an effective business plan*. (4th). New York: Deloitte & Touche.
- Fayolle, A. (2005). *Entrepreneurship research in Europe, outcomes and perspectives*, Estados Unidos: Edward Publishing, Inc.
- Fleitman, J. (2010). *Cómo empezar una empresa exitosa*, Ciensa Consultores. México DF: Editorial Pax.
- Ford, B. R., Bornstein, J. M., & Pruitt, P. T. (2007). *The Ernst & Young Business Plan Guide*. (3rd). The United States: John Wiley & Sons, Inc.
- González, J., Sánchez, J., Salutregui, J. (2004). *Más allá del CRM y el marketing relacional: Personalización*. Madrid: Pearson Educación.

- Greenberg, P. (2010). *CRM at the speed of light: social CRM strategies, tools and techniques for engaging your customers*. USA: McGraw Hill.
- International Health, Racquet & Sportsclub Association. (2011). *The IHRSA Global Report 2011*. Boston: IHRSA.
- International Health, Racquet & Sportsclub Association. (2012). *IHRSA LATIN AMERICAN REPORT. Dimensão e Abrangência dos Principais Mercados de Academias*. Boston: IHRSA.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. México D.F.: Editorial Milenio.
- Krueger, R., Casey M. (2000). *Focus group a practical guide for applied research*. USA: Sage Publication, Inc.
- Lam, E., Zhang, J., Jensen, B. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An Instrument for Evaluating Service Quality of Health–Fitness Clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*. 9(2), pp. 79-111, p. 95.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (1985). The application of goal-setting to sports. *Journal of Sport Psychology*, 7, 205-222.
- Madeson, M., Hultquist, C., Church, A., Fisher, L. (2010). A phenomenological investigation of women's experiences with personal training. *International Journal of Exercise Science*. 3(3), pp. 157-169, p. 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166.
- Martin, D., Carl, K., Lehnertz, K. (2001). *Manual de metodología del entrenamiento deportivo*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Metzger, M., Donaire, V. (2007). *Gerencia estratégica de mercadeo*. México D.F.: Cengage Learning Latin America.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina.
- Prieto, J. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Rolon, O. (2013). Servicio al cliente como una estrategia competitiva en las navieras del puerto de Ensenada, Baja California (Tesis para obtener el grado de maestro en administración). Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana.
- Ruiz, L.M.; Graupera, J.L.; Contreras, O.R., y Nishida, T. (2004). Motivación de logro en educación física escolar: un estudio comparativo entre cinco países. *Revista de Educación*, 333, 345-361.
- Schefer, R. (2009). *La brújula del servicio: Un enfoque para la construcción de una propuesta de valor*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Serrano, V., García, O., Hernández, A., Morales, V. (2012). La gestión del servicio de entrenamiento personal ¿cuáles son los motivos y objetivos de las mujeres que lo contratan? *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. 29(8), pp.245-257, p. 246, 247, 253, 254.
- Scholl, K., Leen, K., Alexander, D., Pike, R., Johansen, L. (2012). University student interest and use of personal training services. *Recreational Sports Journal*. 36(1), pp. 60-71, p. 61, 69
- Thompson, W. (2014). Worldwide survey of fitness trends for 2015. What's driving the market. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 18(6), pp. 8-17, p. 10, 13, 14.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strckland, A. (2012). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw Hill Educación.
- Yang, M., Chiang, C., Cheng, Y., Huang, C. (2014). Customer value and customer roles on social media: A travel agency case study. *International Journal of Business & Information*. 9(4), pp. 411-432, p. 412.

Referencias web

- Boot Camp Training Club. (2016). Red social oficial de la empresa. *Facebook*. [Extraído el 1 de marzo de 2016]. <https://www.facebook.com/bootcamptrc/?fref=ts>
- Botelho, R. (2012). Cómo implementar una sala de Personal Training. *Mercado Fitness*. [Extraído el 4 de agosto de 2015]. <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/como-implementar-una-sala-de-personal-training/>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2015). Ley del seguro social. Diario Oficial de la Federación. [Extraído el 6 de septiembre de 2016]. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92_121115.pdf
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2015). Régimen de Incorporación Fiscal. Cámara de Diputados LXII Legislatura. [Extraído el 21 de septiembre de 2016]. <http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2015/mayo/cefp0102015.pdf>
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2008). Plan de negocios, CONACYT. [Extraído el 6 de noviembre de 2015]. <http://2006-2012.conacyt.gob.mx/fondos/institucionales/Tecnologia/Avance/Documents/Ejemplo-de-Plan-Negocio.pdf>
- Directorio de la Industria Maquiladora. (2015). Maquiladoras. [Extraído el 1 de marzo de 2016]. <http://www.industriamaquiladora.com/maquiladoras.php>
- Fit. (2016). Sitio web oficial. [Extraído el 8 de febrero de 2016]. <http://www.fitmexico.mx/>
- Glassman, G. (2002). Foundations. CrossFit Journal. [Extraído el 8 de febrero de 2016]. <http://journal.crossfit.com/2002/04/foundations.tpl>
- Gobierno del Estado de Baja California. (2014). Plan estatal de desarrollo 2014-2019, *COPLADE*. [Extraído el 4 de agosto de 2015]. <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/ped.jsp>
- Gómez, A. (2016). Perspectiva semanal. *Citi Banamex*. [Extraído el 26 de noviembre de 2016]. <https://www.banamex.com/analisis/pdf/economia/PerspectivaSEMANAL/Noviembre2016/https://www.banamex.com/analisis/pdf/economia/PerspectivaSEMANAL/Noviembre2016/PerspectivaSemanalNo2399251116.pdf>

- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2016). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. INEGI. [Extraído el 8 de febrero de 2016].
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2015). Inventario Nacional de Viviendas 2015. INEGI. [Extraído el 8 de febrero de 2016].
<http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/inv/default.aspx>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2015). Banco de información económica. INEGI. [Extraído el 19 de febrero de 2016].
<http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/inv/default.aspx>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2014). Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico. Resultados de noviembre 2014. *INEGI*. [Extraído el 4 de agosto de 2015].
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosBasicos/LeerArchivo.aspx?ct=46148&c=33640&s=est&f=3>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2013). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2013. INEGI. [Extraído el 8 de febrero de 2016].
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx?div=C1>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2013). Censo de escuelas, maestros y alumnos de educación básica y especial. INEGI. [Extraído el 7 de marzo de 2016].
<http://cemabe.inegi.org.mx/>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2012). Sistema para la consulta de la información censal 2010 versión 05/2012. INEGI. [Extraído el 7 de marzo de 2016].
<http://gaia.inegi.org.mx/scince2/viewer.html>
- Instituto Nacional de Salud Pública. (2012). Encuesta nacional de salud y nutrición 2012. Resultados nacionales. *Instituto Nacional de Salud Pública*. [Extraído el 4 de agosto de 2015].
<http://ensanut.insp.mx/informes/ENSANUT2012ResultadosNacionales.pdf>
- Instituto Nacional de Salud Pública. (2013). Encuesta nacional de salud y nutrición 2012. Resultados por entidad federativa. Baja California. *Instituto Nacional de Salud*

- Pública*. [Extraído el 2 de noviembre de 2015]. <http://ensanut.insp.mx/informes/ENSANUT2012ResultadosNacionales.pdf>
- Jiménez, S. (2014). Por qué vender programas orientados a objetivos concretos. *Mercado Fitness*. [Extraído el 3 de febrero de 2016]. <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/por-que-vender-programas-orientados-a-objetivos-concretos/>
- Latorre, R. (2015). El reacomode del mercado de gimnasios en México, Merca 2.0. [Extraído el 27 de octubre de 2015] <http://www.merca20.com/el-reacomodo-del-mercado-de-gimnasios-en-mexico/>
- López, H. (2009). Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto. AMAI. [Extraído el 2 de octubre de 2015]. http://www.academia.edu/7014402/Los_Niveles_Socioecon%C3%B3micos_y_la_distribuci%C3%B3n_del_gasto
- Meza, N. (2014). Gimnasios low cost, negocio con perspectiva saludable, *Forbes México*. [Extraído el 4 de agosto de 2015]. <http://www.forbes.com.mx/gimnasios-low-cost-negocio-con-perspectiva-saludable/>
- Neo Spa. (2016). Red social oficial de la empresa. *Facebook*. [Extraído el 15 de marzo de 2016]. <https://www.facebook.com/NeoSpaGym/?fref=ts>
- Olimpo 50. (2016). Red social oficial de la empresa. *Facebook*. [Extraído el 8 de febrero de 2016]. <https://www.facebook.com/Olimpo50/?fref=ts>
- Organización Mundial de la Salud. (2014). Informe sobre la situación mundial de las enfermedades no transmisibles 2014, Organización Mundial de la Salud. [Extraído el 24 de octubre de 2015] http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/149296/1/WHO_NMH_NVI_15.1_spa.pdf?ua=1
- Organización Mundial de la Salud. (2014). Centro de prensa. Actividad Física, Organización Mundial de la Salud. [Extraído el 27 de octubre de 2015] <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs385/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (2013). 10 datos sobre las enfermedades no transmisibles, Organización Mundial de la Salud. [Extraído el 24 de octubre de 2015] http://www.who.int/features/factfiles/noncommunicable_diseases/es/

- Organización Mundial de la Salud. (2010). Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud, Organización Mundial de la Salud. [Extraído el 24 de octubre de 2015] http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44441/1/9789243599977_spa.pdf
- Pazarán, P. (2014). La industria del ejercicio, un negocio rentable. Revista Fortuna. [Extraído el 4 de agosto de 2015]. <http://revistafortuna.com.mx/contenido/2014/07/15/la-industria-del-ejercicio-un-negocio-rentable/>
- PricewaterhouseCoopers. (2009). Business plan. Make your ideas become reality, PricewaterhouseCoopers. [Extraído el 4 de agosto de 2015] https://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_tls/pwc_business_plan_e_web.pdf
- Secretaría de Administración Tributaria. (S/F). Régimen de Incorporación Fiscal. Secretaría de Administración Tributaria. [Extraído el 21 de septiembre de 2016] <http://www.sat.gob.mx/RegimenDeIncorporacionFiscal/beneficios.htm>
- Secretaría de Administración Tributaria. (S/F). Incorporación en el RFC de personas físicas. Secretaría de Administración Tributaria. [Extraído el 21 de septiembre de 2016] <http://www.gob.mx/tramites/ficha/inscripcion-al-rfc-de-personas-fisicas/SAT128>
- Secretaría de Salud. (2014). Alimentación y Actividad Física. Programa Sectorial de Salud 2013-2018. Secretaría de Salud. [Extraído el 27 de octubre de 2015]. http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/actividad_fisica/Programa_de_Accion%20Especifico_Alimentacion_y_Actividad_Fisica_2013_2018.pdf
- Secretaria de Salud. (2013). Estrategia nacional para la prevención y el control del sobrepeso, la obesidad y la diabetes. *IEPSA*. [Extraído el 4 de agosto de 2015]. http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/estrategia/Estrategia_con_portada.pdf
- Total Fitness. (2016). Sitio web oficial. [Extraído el 8 de febrero de 2016]. <http://www.totalfitnessmexico.com/tijuana/rio/>
- World Gym. (2016). Sitio web oficial. [Extraído el 8 de febrero de 2016]. <https://www.worldgym.com/tijuana/>

Xtreme Results. (2016). Red social oficial de la empresa. *Facebook*. [Extraído el 15 de marzo de 2016]. <https://www.facebook.com/XtremeResultsGimnasio/?fref=ts>

Anexo 1



Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Folio:

El objetivo de esta encuesta es identificar la aceptación para la apertura de un gimnasio de entrenamiento personalizado en los alrededores del Parque Industrial Pacífico en Tijuana, Baja California. El presente cuestionario es parte de un estudio para fines académicos, toda la información recabada será manejada de forma confidencial.

Instrucciones: Por favor lea atentamente, se le pide encerrar la respuesta de su elección.

I. Datos de identificación del sujeto de estudio

1- Género:

- a) Femenino.

2- Edad:

- a) 18-22. b) 23-30. c) 31-40. d) 41-50. e) 51-60. f) Más de 60.

3- Ingresos mensuales:

- a) \$6,800 a \$11,599 pesos b) \$11,600 a \$34,999 pesos c) \$35,000 a \$84,999 pesos d) Más de \$85,000 pesos

4- Ocupación:

- a) Estudiante
Profesionista

5- Colonia en la que habita:

- a) Residencial Agua Caliente. b) Colinas de California. c) Barcelona Residencial. d)

Otra:

II. Producto

6- ¿ Realiza actividad física?

- a) Sí. b) No. ¿Por qué?

7- ¿Qué tan frecuentemente realiza actividad física en los siguientes lugares?

De acuerdo a la siguiente escala: 1 = Nunca 2 = Eventualmente 3 = Regularmente 4 = Siempre

Evento	1	2	3	4
Gimnasio	1	2	3	4
Parque	1	2	3	4
Unidad deportiva	1	2	3	4
Casa	1	2	3	4
Calle	1	2	3	4
Otro (mencione)	1	2	3	4

8- ¿Cuál es la frecuencia con que realiza actividad física a la semana?

De acuerdo a la siguiente escala: 1 = Nunca 2 = Eventualmente 3 = Regularmente 4 = Siempre

5 – 7 días a la semana	1	2	3	4
3 – 4 días a la semana	1	2	3	4
1 – 2 días a la semana	1	2	3	4

9- ¿ Con qué frecuencia realiza las siguientes actividades?

De acuerdo a la siguiente escala: 1 = Nunca 2 = Eventualmente 3 = Regularmente 4 = Siempre

Actividad	1	2	3	4
Yoga / Pilates / Barre	1	2	3	4
Entrenamiento funcional	1	2	3	4
Zumba	1	2	3	4
Caminar / Correr	1	2	3	4
Ciclismo	1	2	3	4
Tae bo / Kick boxing	1	2	3	4
Spinning	1	2	3	4
CrossFit	1	2	3	4
Pesas	1	2	3	4
Otro (mencione)	1	2	3	4

10- ¿Por cuál de los siguientes motivos realiza actividad física?

De acuerdo a la siguiente escala: 1 = Nunca 2 = Eventualmente 3 = Regularmente 4 = Siempre

Por salud	1	2	3	4
Para bajar de peso	1	2	3	4
Por diversión	1	2	3	4
Para verse bien	1	2	3	4
Para conocer gente	1	2	3	4

11- ¿Qué servicios extras busca en un gimnasio?

De acuerdo a la siguiente escala: 1 = Nunca 2 = Eventualmente 3 = Regularmente 4 = Siempre

Servicio de guardería	1	2	3	4
Cafetería o restaurante	1	2	3	4
Estacionamiento	1	2	3	4
Vestidores	1	2	3	4
Clases para niños	1	2	3	4
Casilleros	1	2	3	4
Barra de jugos y ensaladas	1	2	3	4
Tienda de artículos deportivos y de higiene personal	1	2	3	4

12- ¿Con qué frecuencia realiza actividad física en los siguientes horarios?

De acuerdo a la siguiente escala: 1 = Nunca 2 = Eventualmente 3 = Regularmente 4 = Siempre

6 am – 7 am	1	2	3	4
7 am – 8 am	1	2	3	4
8 am – 9 am	1	2	3	4
9 am – 10 am	1	2	3	4
5 pm – 6 pm	1	2	3	4
6 pm – 7 pm	1	2	3	4
7 pm – 8 pm	1	2	3	4
8 pm – 9 pm	1	2	3	4
Otro (mencione)	1	2	3	4

13- ¿Alguna vez ha contratado servicios de entrenamiento personalizado?

a) Sí. b) No. ¿Por qué? _____

14- De las siguientes características ¿cuáles buscas en un gimnasio?

De acuerdo a la siguiente escala: 1 = Nunca 2 = Eventualmente 3 = Regularmente 4 = Siempre

Entrenamiento personalizado	1	2	3	4
Programas de entrenamiento enfocados al alcance de objetivos	1	2	3	4
Asesoría nutricional	1	2	3	4
Supervisión y corrección al realizar los ejercicios	1	2	3	4
Instalaciones limpias y en buen estado	1	2	3	4
Clases grupales	1	2	3	4
Motivación por parte de los entrenadores	1	2	3	4
Entrenadores altamente calificados	1	2	3	4

III. Precio

15- ¿Por qué medio realiza su pago en un gimnasio?

De acuerdo a la siguiente escala: 1 = Nunca 2 = Eventualmente 3 = Regularmente 4 = Siempre

Efectivo	1	2	3	4
Tarjeta de crédito	1	2	3	4
Tarjeta de débito	1	2	3	4

16- ¿Cuánto dinero destina mensualmente en servicios relacionados con la actividad física?

De acuerdo a la siguiente escala: 1 = Nunca 2 = Eventualmente 3 = Regularmente 4 = Siempre

\$800 – \$1,000 pesos	1	2	3	4
\$1,001 – \$1,200 pesos	1	2	3	4
\$1,201- \$1,400 pesos	1	2	3	4
\$1,401- \$1,600 pesos	1	2	3	4
\$1,601 – \$1,800 pesos	1	2	3	4
\$1,801 – \$2,000 pesos	1	2	3	4
Otro (mencione)	1	2	3	4

IV. Plaza

17- ¿En cuál de los siguientes puntos acudiría con mayor facilidad a realizar actividad física?

De acuerdo a la siguiente escala: 1 = Nunca 2 = Eventualmente 3 = Regularmente 4 = Siempre

Centro Comercial Pacífico (Libramiento Oriente 7501, Parque Industrial Pacífico)	1	2	3	4
Plaza San Francisco (Blvd. Pacífico 9010, Parque Industrial Pacífico II)	1	2	3	4
Plaza Quik (Panamericano, El Tecolote)	1	2	3	4
Plaza California (La Paz 8853, Colinas de Baja California)	1	2	3	4
Otro (mencione)	1	2	3	4

V. Promoción

18- ¿Cuál de las siguientes promociones es más atractiva para usted?

De acuerdo a la siguiente escala: 1 = Nunca 2 = Eventualmente 3 = Regularmente 4 = Siempre

Descuento por pago anual	1	2	3	4
Descuento por pago semestral	1	2	3	4
Descuento por pago trimestral	1	2	3	4
Paquete para dos personas	1	2	3	4
Paquete para cuatro personas	1	2	3	4
Programa de lealtad con descuentos en productos	1	2	3	4

19- ¿Por qué medio publicitario se entera de los nuevos gimnasios?

De acuerdo a la siguiente escala: 1 = Nunca 2 = Eventualmente 3 = Regularmente 4 = Siempre

Facebook	1	2	3	4
Correo electrónico	1	2	3	4
Teléfono	1	2	3	4
Volante	1	2	3	4
Revista	1	2	3	4
Recomendación / Boca en boca	1	2	3	4

Agradecemos su participación y el tiempo brindado para contestar esta encuesta.

Anexo 2
Análisis de puestos

Impetus Training Center

FECHA DE ELABORACIÓN: 14 de octubre de 2016

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO – ENTRENADOR FÍSICO PERSONALIZADO

Departamento:	Entrenamiento físico
Puesto:	Entrenador físico personalizado
Clave del puesto:	201
Nivel:	2
Reporta a:	Administrador
Relaciones internas con:	Recepcionista, mantenimiento y limpieza, administración.
Relaciones externa con:	Clientes, público en general
Salario:	Sueldo neto semanal: \$2939.50
Horario:	40 horas a la semana, de 6 am a 10 am y de 5 pm a 9 pm de lunes a viernes
Adscripción:	Impetus Training Center
Descripción genérica:	Elaborar e impartir rutinas de entrenamiento físico personalizadas para los clientes. Dar seguimiento a los progresos de los clientes. Ingresar datos en el sitio web de la información física obtenida en las pruebas realizadas.
Descripción específica:	- Llevar a cabo las entrevistas individuales para los nuevos clientes de entrenamiento personalizado donde se fijan objetivos. - Realizar la toma de medidas antropométricas y evaluaciones físicas y mensuales posteriores a los clientes. - Diseñar en el sitio web los programas mensuales de entrenamiento personalizado de acuerdo a las necesidades y objetivos en el sitio web. - Impartir sesiones de entrenamiento personalizadas diariamente (de lunes a viernes) donde supervisa, motiva a los clientes y adapta los ejercicios de ser necesario. - Adecuar los programas de entrenamiento de acuerdo a los avances obtenidos por los clientes. - Ingresar y actualizar en el sitio web la información física obtenida en las evaluaciones físicas y medidas antropométricas.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Conocimientos Requeridos:	Aplicación de rutinas de ejercicio, evaluaciones físicas iniciales, conocimiento de medidas antropométricas, variantes de ejercicio para personas con lesiones, obesidad y adultos mayores, creación de macro ciclos, conocimiento del sistema musculo esquelético, primeros auxilios y fisioterapia.
Habilidades Requeridas:	Para realizar y supervisar ejercicios funcionales, con pesas y de Cross training, manejo de materiales de primeros auxilios.
Escolaridad:	Licenciatura en actividad física o carrera afín.
Manejo De Equipo:	Manejo de equipo de peso libre e integrado y accesorios para entrenamiento funcional.
Idioma:	60% de inglés conversacional
Experiencia:	Un año de experiencia en entrenamiento físico grupal y personalizado y en la elaboración de programas de entrenamiento.
Responsabilidad:	

En cuanto a equipo:	Uso y cuidado del equipo de pesas y material para entrenamiento funcional
----------------------------	---

III. CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de Trabajo:	Manipulación de cargas, movimientos repetidos, trabajo de pie
Esfuerzo Físico:	Levantamiento de pesas y realización de ejercicios funcionales.

IV REQUISITOS FÍSICOS: Capacidad para levantar y trasladar cargas mínimas de 45 libras.

V. REQUISITOS PSICOLÓGICOS:

Personalidad:	Extrovertido, amable, amigable, responsable, entusiasta, puntual
Habilidades o Aptitudes Específicas:	Empatía, paciencia, habilidad para trabajar con personas, disposición al aprendizaje, servicio al cliente amable y personalizado.

VI. OTRAS CARACTERÍSTICAS

Edad:	22 a 35 años.
Sexo:	Hombre o mujer.
Estado civil:	En unión o sin unión.

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO – ENTRENADOR FÍSICO SEMI - PERSONALIZADO

Departamento:	Entrenamiento físico
Puesto:	Entrenador físico semi-personalizado
Clave del puesto:	202
Nivel:	2
Reporta a:	Administrador
Relaciones internas con:	Recepcionista, mantenimiento y limpieza, administración.
Relaciones externa con:	Clientes, público en general
Salario:	Sueldo neto semanal: \$2556.06
Horario:	40 horas a la semana, de 6 am a 10 am y de 5 pm a 9 pm de lunes a viernes
Adscripción:	Impetus Training Center
Descripción genérica:	Elaborar e impartir rutinas de entrenamiento físico en grupos para los clientes. Dar seguimiento a los progresos de los clientes. Ingresar datos en el sitio web de la información física obtenida en las pruebas realizadas.
Descripción específica:	• Tomar de medidas antropométricas iniciales y bimestrales posteriores a los clientes. • Diseñar en el sitio web e impartir las sesiones de entrenamiento físico diarias (de lunes a viernes) donde supervisa, motiva a los clientes y adapta los ejercicios de ser necesario • Ingresar y actualizar en el sitio web la información física obtenida de las medidas antropométricas.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Conocimientos Requeridos:	Aplicación de rutinas de ejercicio, conocimiento de medidas antropométricas, variantes de ejercicio para personas con lesiones, obesidad y adultos mayores, creación de macro ciclos, conocimiento del sistema musculo esquelético, primeros auxilios y fisioterapia.
Habilidades Requeridas:	Para realizar y supervisar ejercicios funcionales, con pesas y de Cross training, manejo de materiales de primeros auxilios.
Escolaridad:	Licenciatura en actividad física o carrera afin.
Manejo De Equipo:	Manejo de equipo de peso libre e integrado y accesorios para entrenamiento funcional.
Idioma:	60% de inglés conversacional
Experiencia:	Un año de experiencia en entrenamiento físico grupal y en la elaboración de programas de entrenamiento.
Responsabilidad:	
En cuanto a equipo:	Uso y cuidado del equipo de pesas y material para entrenamiento funcional

III. CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de Trabajo:	Manipulación de cargas, movimientos repetidos, trabajo de pie
Esfuerzo Físico:	Levantamiento de pesas y realización de ejercicios funcionales.

IV REQUISITOS FÍSICOS: Capacidad para levantar y trasladar cargas mínimas de 45 libras.

V. REQUISITOS PSICOLÓGICOS:

Personalidad:	Extrovertido, amable, amigable, responsable, entusiasta, puntual
Habilidades o Aptitudes	Empatía, paciencia, habilidad para trabajar con personas, disposición al

Especificas:	aprendizaje, servicio al cliente amable y personalizado.
---------------------	--

VI. OTRAS CARACTERÍSTICAS

Edad:	22 a 35 años.
Sexo:	Hombre o mujer.
Estado civil:	En unión o sin unión.

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO - RECEPCIONISTA

Departamento:	Administración
Puesto:	Recepcionista
Clave del puesto:	203
Nivel:	2
Reporta a:	Administrador
Relaciones internas con:	Entrenadores, administración, mantenimiento y limpieza
Relaciones externa con:	Clientes, proveedores, público en general
Salario:	Sueldo neto semanal: \$898.68
Horario:	40 horas a la semana en dos horarios de 6 am a 2 pm y de 2 pm a 10 pm de lunes a viernes
Adscripción:	Impetus Training Center
Descripción genérica:	Atender a clientes y proveedores, manejar la caja chica, vender bebidas y membrecías.
Descripción específica:	• Dar informes a clientes acerca de los servicios ofrecidos y un recorrido por el local • Contestar el teléfono. • Vender aguas y bebidas energéticas. • Manejar la caja chica. • Hacer un corte de caja por turno. • Recibir pagos de los clientes. • Llevar el inventario de las bebidas e informar a administración para realizar los pedidos • Atender a proveedores. • Registrar a clientes nuevos y darles su credencial. • Llamar a los clientes cuando tengan inasistencias. • Revisar que el botiquín tenga el material necesario y avisar a administración cuando se tenga que reabastecer. • Llevar la organización de los archivos digitales de cada cliente donde se encuentra su contrato firmado, entrevista con el entrenador, cuestionario de condición física, medidas antropométricas y evaluaciones físicas. • Dar seguimiento a los clientes conseguidos por el departamento de ventas y revisar si ya han realizado su pago. • Cobrar a los clientes que no han pagado su mensualidad. • Abrir y cerrar el local.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Conocimientos Requeridos:	Manejo de paquetería básica del software Office, conocimientos de aritmética.
Habilidades Requeridas:	Habilidades de organización, gestión del tiempo y comunicación.
Escolaridad:	Bachillerato
Manejo De Equipo:	Computadora, impresora, escáner, copiadora, teléfono, terminal punto de venta.
Idioma:	70% inglés conversacional
Experiencia:	No necesaria.
Responsabilidad:	
A) En cuanto a valores monetarios:	Sí, manejo de la caja chica que tendrá \$1000 pesos.
B) En cuanto a materiales:	Sí, manejo de bebidas que están a la venta.
C) En cuanto a equipo:	Sí, uso de equipo de cómputo y de oficina.
D) En cuanto a tramites:	Sí, inscripciones de clientes, pedidos de bebidas a proveedor.

III. CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de Trabajo:	Trabajo sentado y frente a una pantalla.
----------------------------	--

IV. REQUISITOS PSICOLÓGICOS:

Personalidad:	Extrovertido, amable, amigable, responsable, honesto, puntual, organizado.
----------------------	--

Habilidades o Aptitudes Específicas:	Servicio al cliente amable y personalizado, facilidad de palabra.
---	---

V. OTRAS CARACTERÍSTICAS

Edad:	18 a 30 años.
--------------	---------------

Sexo:	Mujer.
--------------	--------

Estado civil:	En unión o sin unión.
----------------------	-----------------------

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO – VENDEDOR Y COMMUNITY MANAGER

Departamento:	Ventas
Puesto:	Vendedor y community manager
Clave del puesto:	204
Nivel:	2
Reporta a:	Administrador
Relaciones internas con:	Recepción y administración
Relaciones externa con:	Clientes y público en general.
Salario:	Sueldo neto semanal: \$1414.46
Horario:	35 horas a la semana, de 4 pm a 8 pm de lunes a viernes el resto del horario es flexible, de acuerdo a citas previamente pactadas con los clientes potenciales.
Adscripción:	Impetus Training Center
Descripción genérica:	Incrementar el número de clientes y dar seguimiento a clientes potenciales, construir y administrar las redes sociales de la empresa.
Descripción específica:	• Contactar y dar seguimiento a clientes potenciales conseguidos por redes sociales, teléfono o en persona. • Realizar informes de ventas semanales. • Informar a recepción acerca de los clientes que se inscribirán. • Responder mensajes de Facebook. • Crear, publicar y monitorear contenido de calidad en las redes sociales de la empresa. • Decidir cual es la mejor hora para publicar contenido en redes sociales. • Solicitar presupuesto al administrador para contratar publicidad de Facebook. • Manejar crisis de reputación en redes sociales.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Conocimientos Requeridos:	Manejo de paquetería básica del software Office, conocimientos de aritmética, conocimiento de la industria del fitness, de la competencia y de los servicios que se ofrecen en la empresa, manejo de redes sociales.
Habilidades Requeridas:	Habilidades de organización, gestión del tiempo y comunicación.
Escolaridad:	Licenciatura en mercadotecnia, comunicación o carrera afín
Manejo De Equipo:	Computadora, impresora, escáner, copiadora, teléfono.
Idioma:	Nivel intermedio de inglés.
Experiencia:	1 año en ventas.
Responsabilidad:	
A) En cuanto a equipo:	Sí, uso de equipo de cómputo y de oficina.
B) En cuanto a trámites:	Sí, inscripciones de clientes.

III. CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de Trabajo:	Trabajo sentado y frente a una pantalla.
----------------------------	--

IV. REQUISITOS PSICOLÓGICOS:

Personalidad:	Extrovertido, amable, amigable, responsable, honesto, puntual, organizado.
Habilidades o Aptitudes Específicas:	Servicio al cliente amable y personalizado, facilidad de palabra.

V. OTRAS CARACTERÍSTICAS

Edad:	22 a 35 años.
--------------	---------------

Sexo:	Hombre o mujer.
Estado civil:	En unión o sin unión.

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO – ENCARGADO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA

Departamento:	Mantenimiento
Puesto:	Encargado de mantenimiento e limpieza
Clave del puesto:	205
Nivel:	2
Reporta a:	Administrador
Relaciones internas con:	Recepción, entrenadores y administración
Relaciones externa con:	Clientes y público en general
Salario:	Sueldo neto semanal: \$1414.46
Horario:	40 horas a la semana, de 1 pm a 5 pm y de 6 pm a 10 pm de lunes a viernes
Adscripción:	Impetus Training Center
Descripción genérica:	Dar mantenimiento al equipo y limpiar las instalaciones.
Descripción específica:	• Limpiar las instalaciones completas una vez al día. • Limpiar los baños dos veces al día. • Limpiar en caso de que algún área se ensucie durante las actividades. • Dar mantenimiento al equipo de acuerdo al programa de mantenimiento establecido por la empresa. • Solicitar los insumos de limpieza y mantenimiento necesarios a administración. • Realizar movimientos del mobiliario y equipo cuando se requieran. • Mantener el equipo ordenado.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Conocimientos Requeridos:	Limpieza en general.
Habilidades Requeridas:	Habilidades de organización, gestión del tiempo y destreza manual
Escolaridad:	Secundaria.
Manejo De Equipo:	Manejo del equipo de pesas, entrenamiento y limpieza.
Experiencia:	No necesaria.
Responsabilidad:	
En cuanto a equipo: Sí, manejo de equipo de pesas, entrenamiento y limpieza.	

III. CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de Trabajo:	Manipulación de cargas, movimientos repetidos, trabajo de pie
Esfuerzo Físico:	Levantamiento de pesas y material para realizar sus labores de limpieza

IV REQUISITOS FÍSICOS: Capacidad para levantar y trasladar cargas mínimas de 45 libras.

V. REQUISITOS PSICOLÓGICOS:

Personalidad:	Amable, responsable, honesto, puntual y organizado.
----------------------	---

VI. OTRAS CARACTERÍSTICAS

Edad:	18 a 40 años
Sexo:	Hombre o mujer
Estado civil:	En unión o sin unión

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO - ADMINISTRADOR

Departamento:	Administración
Puesto:	Administrador
Clave del puesto:	101
Nivel:	1
Supervisa a:	Entrenador, recepción, vendedor y community manager, encargado de mantenimiento y limpieza.
Relaciones internas con:	Recepcionista, mantenimiento y limpieza, entrenadores, ventas y community manager.
Relaciones externa con:	Clientes, público en general, proveedores, instituciones gubernamentales
Salario:	Sueldo neto semanal: \$2939.50
Horario:	40 horas a la semana, de 8 am a 10 am y de 2 pm a 8 pm de lunes a viernes
Adscripción:	Impetus Training Center
Descripción genérica:	Encargado de mantener el correcto funcionamiento del centro de acondicionamiento físico en cuanto a operaciones, organización, finanzas y mercadotecnia.
Descripción específica:	• Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo. • Formular estrategias y tomar decisiones en cuanto a las operaciones, mercadotecnia, finanzas, servicios y personal de la empresa. • Pagar sueldos, otorgar permisos, comunicar cambios, supervisar, evaluar y sancionar a los empleados. • Aprobar presupuesto para realizar pedidos de bebidas e insumos de limpieza y mantenimiento. • Atender quejas o sugerencias de los clientes • Realizar transacciones bancarias • Reunir documentación fiscal. • Revisar los cortes de caja diariamente. • Revisar reportes de ventas, reclutar. • Seleccionar y despedir al personal. • Organizar la capacitación y adiestramiento de los empleados. • Controlar los gastos y pago de servicios públicos. • Diseñar eventos y promociones para dar a conocer a la empresa. • Programar y dirigir reuniones con el personal.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Conocimientos Requeridos:	Manejo de paquetería básica del software Office, conocimientos de aritmética, conocimiento de la industria del fitness, de la competencia y de los servicios que se ofrecen en la empresa, planeación, dirección y supervisión de las actividades
Habilidades Requeridas:	Habilidades numéricas, de comunicación interpersonal, de lenguaje
Escolaridad:	Licenciatura en administración de empresas o carrera afín.
Manejo De Equipo:	Manejo de equipo de cómputo y de oficina.
Idioma:	Conocimiento intermedio de inglés.
Experiencia:	Un año de experiencia en administración de negocios.
Responsabilidad:	
A) En cuanto a valores monetarios:	Sí, responsable de documentos, contratos, dinero en efectivo, transacciones bancarias
B) En cuanto a materiales:	Sí, responsable de la seguridad y mantenimiento del equipo y las

C) En cuanto a bienes muebles e inmuebles y equipo	instalaciones. Además del abastecimiento del inventario de bebidas e insumos del negocio.
D) En cuanto a supervisión:	Sí, supervisa, evalúa a los demás empleados de la empresa.
E) En cuanto a trámites:	Sí, a su cargo está realizar los trámites necesarios de la compañía.

III. CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de Trabajo:	Trabajo sentado y frente a la pantalla
----------------------------	--

IV. REQUISITOS PSICOLÓGICOS:

Personalidad:	Emprendedor, amable, responsable, organizado, puntual, honesto.
Habilidades o Aptitudes Específicas:	Empatía, paciencia, trabajo en equipo, liderazgo, habilidades de comunicación, flexibilidad, proactivo.

V. OTRAS CARACTERÍSTICAS

Edad:	26 a 50 años.
Sexo:	Hombre o mujer.
Estado civil:	En unión o sin unión

FIRMAS DE AUTORIZACIÓN

Anexo 3

Flujos de efectivo proyectados. Escenario pesimista.

Año 1

Flujo de Efectivo	Año 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MES	Arranque													
Efectivo en el banco (inicio del mes)		\$120,000	\$79,230	\$39,265	\$23,071	\$11,810	\$6,332	\$11,753	\$8,019	\$18,909	\$32,608	\$51,965	\$83,168	
Entrada de Efectivo														
Ventas de Contado		75,960	76,962	101,050	106,300	112,400	124,750	114,300	148,900	153,900	163,650	183,950	120,050	1,482,172
Aportaciones de Socios		603,632												603,632
Efectivo Disponible		603,632	195,960	156,192	140,315	129,371	124,210	131,082	126,053	156,919	172,809	196,258	235,915	2,085,804
Salidas de Efectivo														
Gastos Preoperativos		483,632												483,632
Compras (Costo de las Ventas)		1,560	1,680	1,920	2,160	2,400	2,640	2,400	3,120	3,360	3,600	4,080	2,640	31,560
Sueldos/ dueños		35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	423,240
Sueldos/ empleados		33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	468,000
Honorarios		32,000	32,077	32,154	32,231	32,308	32,386	32,464	32,541	32,620	32,698	32,776	32,855	389,110
Renta del local		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Papelaría		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Electricidad		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Propaganda y publicidad		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Teléfono		18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	216,000
Agua		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Reparaciones		1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Seguros		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Gastos varios														
Depreciación														
Impuestos causados														
Total Salidas de Efectivo		483,632	116,730	116,927	117,244	117,561	117,878	119,329	118,034	138,010	144,292	152,747	133,065	2,015,651
Saldo al final del mes en el Banco		\$120,000	\$79,230	\$39,265	\$23,071	\$11,810	\$6,332	\$11,753	\$8,019	\$18,909	\$32,608	\$51,965	\$83,168	\$70,153

Año 2

Flujo de Efectivo	Año 2	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MES														
Efectivo en el banco (inicio del mes)		\$70,153	\$65,371	\$70,795	\$96,267	\$102,027	\$92,617	\$105,780	\$103,669	\$119,592	\$130,299	\$134,774	\$147,513	
Entrada de Efectivo														
Ventas de Contado		170,128	130,418	189,075	152,995	136,262	166,498	143,521	171,942	162,469	151,180	166,498	107,841	1,848,826
Efectivo Disponible		240,280	215,789	259,870	249,262	238,289	259,315	249,301	275,612	282,061	281,479	301,272	255,353	1,848,826
Salidas de Efectivo														
Compras (Costo de las Ventas)		4,080	3,120	4,560	3,600	3,360	4,080	3,360	4,080	3,840	3,600	4,080	2,640	44,400
Sueldos/ dueños		40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	486,734
Sueldos/ empleados		47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	554,400
Honorarios		32,934	33,013	33,092	33,172	33,251	33,331	33,411	33,491	33,572	33,652	33,733	33,814	400,465
Renta del local		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Papelaría		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Electricidad		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Propaganda y publicidad		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Teléfono		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Agua		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Reparaciones		1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Seguros		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Gastos varios														
Depreciación														
Impuestos		9,034	-	17,090	1,602	-	7,262	-	9,587	5,489	592	7,085	-	57,741
Total Salidas de Efectivo		154,909	144,994	163,603	147,235	145,472	153,534	145,632	156,019	151,762	146,705	153,759	130,915	1,794,540
Saldo al final del mes en el Banco		\$65,371	\$70,795	\$96,267	\$102,027	\$92,617	\$105,780	\$103,669	\$119,592	\$130,299	\$134,774	\$147,513	\$124,438	\$54,285

Año 3

Flujo de Efectivo	Año 3	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MES														
Efectivo en el banco (inicio del mes)		\$124,438	\$150,401	\$146,130	\$182,745	\$196,491	\$198,469	\$220,355	\$227,962	\$253,527	\$272,932	\$284,994	\$306,536	
Entrada de Efectivo														
Ventas de Contado		197,626	151,687	219,940	178,223	158,421	193,403	167,266	200,137	188,980	175,712	193,203	125,550	2,150,149
Efectivo Disponible		322,064	302,087	366,070	360,969	354,912	391,872	387,622	428,099	442,507	448,644	478,197	432,086	2,150,149
Salidas de Efectivo														
Compras (Costo de las Ventas)		4,080	3,120	4,560	3,600	3,360	4,080	3,360	4,080	3,840	3,600	4,080	2,640	44,400
Sueldos/ dueños		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Sueldos/ empleados		40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	486,734
Honorarios		47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	568,800
Renta del local		33,895	33,976	34,058	34,140	34,222	34,304	34,386	34,469	34,551	34,634	34,717	34,801	412,152
Papelaría		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Electricidad		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Propaganda y publicidad		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Teléfono		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Agua		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Reparaciones		1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Seguros		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Gastos varios														
Depreciación														
Impuestos		14,827	-	25,846	7,877	-	14,272	3,053	17,163	12,323	6,554	14,002	-	115,917
Total Salidas de Efectivo		171,664	155,958	183,325	164,477	156,443	171,517	159,660	174,573	169,575	163,649	171,661	156,302	1,998,803
Saldo al final del mes en el Banco		\$150,401	\$146,130	\$182,745	\$196,491	\$198,469	\$220,355	\$227,962	\$253,527	\$272,932	\$284,994	\$306,536	\$275,784	\$151,346

Año 4

Flujo de Efectivo MES	Año 4 ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Efectivo en el banco (inicio del mes)	\$275,784	\$311,695	\$315,686	\$363,454	\$384,359	\$392,499	\$423,033	\$436,747	\$471,560	\$499,193	\$518,435	\$548,814	
Entrada de Efectivo													
Ventas de Contado	232,616	178,156	258,340	209,354	186,093	226,841	196,492	235,078	221,916	206,892	227,141	147,507	2,526,427
Efectivo Disponible	508,400	489,851	574,026	572,808	570,452	619,340	619,525	671,826	693,477	706,085	745,576	696,321	2,526,427
Salidas de Efectivo													
Compras (Costo de las Ventas)	5,500	4,125	6,050	4,950	4,400	5,075	4,675	5,500	5,075	4,950	5,225	3,575	59,100
Sueldos/ dueños	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Sueldos/ empleados	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	486,734
Honorarios	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	33,000	554,400
Renta del local	34,884	34,968	35,052	35,136	35,220	35,305	35,389	35,474	35,560	35,645	35,730	35,816	424,180
Papelera	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Electricidad	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Propaganda y publicidad	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Teléfono	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Agua	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Reparaciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Seguros	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Gastos varios	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Depreciación	21,460	211	34,609	13,502	3,472	21,067	7,852	24,430	18,788	12,194	20,945	-	178,529
Impuestos	196,705	174,165	210,572	188,445	177,953	196,308	182,778	200,265	194,284	187,651	196,762	159,852	2,265,743
Total Salidas de Efectivo	508,400	489,851	574,026	572,808	570,452	619,340	619,525	671,826	693,477	706,085	745,576	696,321	2,526,427
Saldo al final del mes en el Banco	\$311,695	\$315,686	\$363,454	\$384,359	\$392,499	\$423,033	\$436,747	\$471,560	\$499,193	\$518,435	\$548,814	\$536,468	\$260,684

Año 5

Flujo de Efectivo MES	Año 5 ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Efectivo en el banco (inicio del mes)	\$536,468	\$578,932	\$587,512	\$642,273	\$668,637	\$681,581	\$718,316	\$737,122	\$778,114	\$811,645	\$836,180	\$872,670	
Entrada de Efectivo													
Ventas de Contado	244,830	187,648	272,400	220,402	195,974	239,646	206,892	247,422	233,912	217,510	239,646	154,894	2,661,176
Efectivo Disponible	781,298	766,580	859,912	862,675	864,611	921,227	925,208	984,544	1,012,026	1,029,155	1,075,826	1,027,564	2,661,176
Salidas de Efectivo													
Compras (Costo de las Ventas)	5,775	4,400	6,000	5,225	4,675	5,775	4,950	5,775	5,500	5,075	5,775	3,575	63,100
Sueldos/ dueños	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Sueldos/ empleados	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	486,734
Honorarios	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	33,000	568,800
Renta del local	35,902	35,988	36,075	36,161	36,248	36,335	36,422	36,510	36,597	36,685	36,773	36,861	438,559
Papelera	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Electricidad	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Propaganda y publicidad	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Teléfono	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Agua	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Reparaciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Seguros	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Gastos varios	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Depreciación	25,828	3,818	40,103	17,791	7,246	25,940	11,852	29,284	23,422	16,354	25,747	-	227,385
Impuestos	202,367	179,068	217,639	194,038	183,030	202,911	188,086	206,430	200,381	192,975	203,156	175,298	2,345,378
Total Salidas de Efectivo	781,298	766,580	859,912	862,675	864,611	921,227	925,208	984,544	1,012,026	1,029,155	1,075,826	1,027,564	2,661,176
Saldo al final del mes en el Banco	\$578,932	\$587,512	\$642,273	\$668,637	\$681,581	\$718,316	\$737,122	\$778,114	\$811,645	\$836,180	\$872,670	\$852,266	\$315,798

Anexo 4

Flujos de efectivo proyectados. Escenario realista.

Año 1

Flujo de Efectivo	Año 1													TOTAL
	Arranque	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Efectivo en el banco (inicio del mes)		\$120,000	\$79,230	\$39,285	\$23,071	\$13,610	\$12,632	\$21,833	\$18,099	\$30,609	\$50,248	\$69,605	\$111,788	
Entrada de Efectivo														
Ventas de Contado		75,960	76,962	101,050	108,100	116,900	131,050	114,300	151,600	163,800	163,650	202,250	120,050	1,525,672
Aportaciones de Socios	603,632													603,632
Efectivo Disponible	603,632	195,960	156,192	140,315	131,171	130,510	143,682	136,133	169,699	194,409	213,898	271,855	231,838	2,129,304
Salidas de Efectivo														
Gastos Preoperativos	483,632													483,632
Compras (Costo de las Ventas)		1,560	1,680	1,920	2,160	2,400	2,640	2,400	3,120	3,360	3,600	4,080	2,640	31,560
Sueldos / dueños		35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	423,240
Sueldos / empleados		33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	488,000
Honorarios		32,000	32,077	32,154	32,231	32,308	32,386	32,464	32,541	32,620	32,698	32,776	32,855	389,110
Renta del local		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Papelaria		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Electricidad		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Propaganda y publicidad		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Teléfono		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Agua		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Reparaciones		1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Seguros		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Gastos varios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos causados		-	-	-	-	-	3,653	-	5,859	10,612	10,424	25,641	-	56,189
Total Salidas de Efectivo	483,632	116,730	116,927	117,244	117,561	117,878	121,849	118,034	139,090	144,161	144,292	160,067	133,065	2,030,531
Saldo al final del mes en el Banco		\$120,000	\$79,230	\$39,285	\$23,071	\$13,610	\$12,632	\$21,833	\$18,099	\$30,609	\$50,248	\$69,605	\$111,788	\$98,773

Año 2

Flujo de Efectivo	Año 2												
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Efectivo en el banco (inicio del mes)	\$98,773	\$113,991	\$114,147	\$151,575	\$167,019	\$172,107	\$195,092	\$205,133	\$231,936	\$252,925	\$266,965	\$290,225	
Entrada de Efectivo													
Ventas de Contado	170,128	145,149	210,425	170,288	151,634	185,286	159,747	191,371	180,830	168,260	185,286	120,010	2,038,414
Efectivo Disponible	268,900	259,141	324,572	321,863	318,653	357,393	355,339	396,504	412,766	421,185	452,251	410,235	2,038,414
Salidas de Efectivo													
Compras (Costo de las Ventas)	4,080	3,120	4,560	3,600	3,360	4,080	3,360	4,080	3,840	3,600	4,080	2,640	44,400
Sueldos/ dueños	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sueldos/ empleados	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	486,734
Honorarios	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	554,400
Renta del local	32,934	33,013	33,092	33,172	33,251	33,331	33,411	33,491	33,572	33,652	33,733	33,814	400,465
Papelaria	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Electricidad	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Propaganda y publicidad	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Teléfono	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Agua	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Reparaciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Seguros	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Gastos varios	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Depreciación													
Impuestos	9,034	-	26,484	9,211	1,074	15,529	4,573	18,136	13,568	8,107	15,352	-	121,067
Total Salidas de Efectivo	154,909	144,994	172,997	154,844	146,546	161,801	150,205	164,568	159,840	154,221	162,026	130,915	1,857,886
Saldo al final del mes en el Banco	\$113,991	\$114,147	\$151,575	\$167,019	\$172,107	\$195,092	\$205,133	\$231,936	\$252,925	\$266,965	\$290,225	\$279,320	\$180,547

Año 3

Flujo de Efectivo MES	Año 3												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Efectivo en el banco (inicio del mes)	\$279,320	\$317,951	\$326,261	\$376,014	\$400,402	\$412,606	\$446,053	\$463,644	\$501,164	\$531,867	\$554,440	\$587,544	
Entrada de Efectivo													
Ventas de Contado	218,740	167,874	243,400	197,226	175,312	214,048	185,096	221,486	209,156	194,480	213,848	138,922	2,379,588
Efectivo Disponible	498,060	485,825	569,661	573,240	575,714	626,654	631,149	685,130	710,320	726,347	768,288	726,466	2,379,588
Salidas de Efectivo													
Compras (Costo de las Ventas)	4,080	3,120	4,560	3,600	3,360	4,080	3,360	4,080	3,840	3,600	4,080	2,640	44,400
Sueldos / dueños	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Sueldos / empleados	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	486,734
Honorarios	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	568,800
Renta del local	33,895	33,976	34,058	34,140	34,222	34,304	34,386	34,469	34,551	34,634	34,717	34,801	412,152
Papelaria	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Electricidad	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Propaganda y publicidad	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Teléfono	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Agua	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Reparaciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Seguros	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Gastos varios	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Depreciación													
Impuestos	23,273	3,606	36,168	16,238	6,665	23,356	10,898	26,556	21,200	14,812	23,086	-	205,858
Total Salidas de Efectivo	180,109	159,563	193,647	172,639	163,108	180,001	167,505	183,966	179,453	171,907	180,745	156,302	2,088,744
Saldo al final del mes en el Banco	\$317,951	\$326,261	\$376,014	\$400,402	\$412,606	\$446,053	\$463,644	\$501,164	\$531,867	\$554,440	\$587,544	\$570,164	\$290,844

Año 4

Flujo de Efectivo MES	Año 4 ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Efectivo en el banco (inicio del mes)	\$576,164	\$620,071	\$634,077	\$696,361	\$729,024	\$747,614	\$790,921	\$815,667	\$863,689	\$903,805	\$934,659	\$977,811	
Entrada de Efectivo													
Ventas de Contado	255,944	196,040	284,260	230,350	204,755	249,051	216,192	258,666	244,208	227,628	249,951	162,281	2,779,925
Efectivo Disponible	826,108	816,112	918,337	926,710	933,779	997,265	1,007,113	1,074,333	1,107,897	1,131,433	1,184,610	1,140,092	2,779,925
Salidas de Efectivo													
Compras (Costo de las Ventas)	5,500	4,125	6,050	4,950	4,400	5,075	4,675	5,500	5,075	4,950	5,225	3,575	59,100
Sueldos/ dueños	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Sueldos/ empleados	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	486,734
Honorarios	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	554,400
Renta del local	34,884	34,868	35,052	35,136	35,220	35,305	35,389	35,474	35,560	35,645	35,730	35,816	424,180
Papelaria	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Electricidad	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Propaganda y publicidad	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Teléfono	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Agua	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Reparaciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Seguros	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Gastos varios	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Depreciación													-
Impuestos	30,791	8,081	46,013	22,740	11,683	31,103	16,520	34,808	28,596	21,318	30,982	-	282,635
Total Salidas de Efectivo	206,036	182,035	221,976	197,687	186,165	206,344	191,445	210,643	204,092	196,774	206,798	159,852	2,369,849
Saldo al final del mes en el Banco	\$620,071	\$634,077	\$696,361	\$729,024	\$747,614	\$790,921	\$815,667	\$863,689	\$903,805	\$934,659	\$977,811	\$980,240	\$410,076

Año 5

Flujo de Efectivo MES	Año 5 ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Efectivo en el banco (inicio del mes)	\$980,240	\$1,040,200	\$1,061,299	\$1,126,141	\$1,167,201	\$1,193,208	\$1,245,910	\$1,278,506	\$1,336,009	\$1,385,144	\$1,424,194	\$1,476,651	
Entrada de Efectivo													
Ventas de Contado	273,990	210,004	304,800	246,646	219,302	268,158	231,516	276,906	261,776	243,430	268,158	173,362	2,978,048
Efectivo Disponible	1,254,230	1,250,204	1,366,099	1,372,787	1,386,503	1,461,366	1,477,426	1,555,412	1,597,785	1,628,574	1,692,352	1,650,013	2,978,048
Salidas de Efectivo													
Compras (Costo de las Ventas)	5,775	4,400	6,600	5,225	4,675	5,775	4,950	5,775	5,500	5,075	5,775	3,575	63,100
Sueldos/ dueños	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Sueldos/ empleados	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	486,734
Honorarios	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	563,200
Renta del local	35,992	35,988	36,075	36,161	36,248	36,335	36,422	36,510	36,597	36,685	36,773	36,861	436,559
Papelaria	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Electricidad	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Propaganda y publicidad	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Teléfono	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Agua	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Reparaciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Seguros	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Gastos varios	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Depreciación													-
Impuestos	37,492	13,655	48,023	29,338	17,510	38,485	22,687	42,257	35,682	27,759	38,292	-	351,180
Total Salidas de Efectivo	214,031	188,904	239,959	205,586	193,295	215,456	198,920	219,403	212,641	204,380	215,701	175,298	2,483,573
Saldo al final del mes en el Banco	\$1,040,200	\$1,061,299	\$1,126,141	\$1,167,201	\$1,193,208	\$1,245,910	\$1,278,506	\$1,336,009	\$1,385,144	\$1,424,194	\$1,476,651	\$1,474,715	\$494,475

Anexo 5

Flujos de efectivo proyectados. Escenario optimista.

Año 1

Flujo de Efectivo	Año 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MES	Arance													
Efectivo en el banco (inicio del mes)		\$120,000	\$95,790	\$70,675	\$66,631	\$61,670	\$70,402	\$73,356	\$55,222	\$73,132	\$97,630	\$128,058	\$175,641	
Entrada de Efectivo														
Ventas de Contado			92,520	91,812	113,200	112,600	129,950	135,550	114,300	160,600	171,900	182,100	211,250	1,635,832
Aportaciones de Socios		603,632												603,632
Efectivo Disponible		603,632	212,520	187,662	183,875	179,231	191,620	205,952	187,656	215,822	245,032	279,730	339,308	2,239,464
Salidas de Efectivo														
Gastos Preoperativos		483,632												483,632
Compras (Costo de las Ventas)			1,560	1,680	1,920	2,160	2,400	2,400	3,120	3,360	3,600	4,080	2,640	31,560
Sueldos/ dueños														
Sueldos/ empleados			35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	35,270	423,240
Honorarios			33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	486,800
Renta del local			32,000	32,077	32,154	32,231	32,308	32,386	32,464	32,541	32,620	32,698	32,776	389,110
Papelaria			400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Electricidad			1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Propaganda y publicidad			500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Teléfono			500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Agua			10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Reparaciones			500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Seguros			1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Gastos varios			400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Depreciación							3,340		9,459	13,852	17,804	29,241		73,696
Impuestos causados							121,219	132,596	142,690	147,401	151,672	163,667		2,076,838
Total Salidas de Efectivo		483,632	116,730	116,927	117,244	117,561	121,219	132,596	132,434	142,690	147,401	151,672	163,667	133,065
Saldo al final del mes en el Banco		\$120,000	\$95,790	\$70,675	\$66,631	\$61,670	\$70,402	\$73,356	\$55,222	\$73,132	\$97,630	\$128,058	\$175,641	\$162,626

Año 2

Flujo de Efectivo	Año 2	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MES														
Efectivo en el banco (inicio del mes)		\$162,626	\$193,985	\$199,834	\$243,240	\$263,527	\$272,919	\$301,664	\$315,749	\$347,992	\$374,122	\$392,944	\$421,465	
Entrada de Efectivo														
Ventas de Contado		198,950	152,515	221,100	178,935	159,320	194,680	167,860	201,085	190,010	176,800	194,680	126,095	2,162,030
Efectivo Disponible		361,576	346,500	420,934	422,175	422,847	467,599	469,524	516,834	538,002	550,922	587,624	547,560	2,162,030
Salidas de Efectivo														
Compras (Costo de las Ventas)		4,080	3,120	4,560	3,600	3,360	4,080	3,360	4,080	3,840	3,600	4,080	2,640	44,400
Sueldos/ dueños		40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	486,734
Sueldos/ empleados		47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	47,400	33,000	554,400
Honorarios		32,934	33,013	33,092	33,172	33,251	33,331	33,411	33,491	33,572	33,652	33,733	33,814	400,465
Renta del local		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Papelaria		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Electricidad		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Propaganda y publicidad		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Teléfono		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Agua		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Reparaciones		1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Seguros		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Gastos varios														
Depreciación		21,716	1,672	31,181	13,816	4,456	19,662	8,143	22,410	17,607	11,865	19,485	-	171,212
Impuestos														
Total Salidas de Efectivo		167,591	146,666	177,694	158,648	149,928	165,934	153,775	168,842	163,880	157,978	166,159	130,915	1,908,011
Saldo al final del mes en el Banco		\$193,985	\$199,834	\$243,240	\$263,527	\$272,919	\$301,664	\$315,749	\$347,992	\$374,122	\$392,944	\$421,465	\$416,645	\$254,019

Año 3

Flujo de Efectivo	Año 3	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MES														
Efectivo en el banco (inicio del mes)		\$416,645	\$471,278	\$490,386	\$548,981	\$578,467	\$593,996	\$633,920	\$655,624	\$700,213	\$737,000	\$764,474	\$804,055	
Entrada de Efectivo														
Ventas de Contado		250,411	192,155	278,590	225,730	200,649	245,015	211,840	253,509	239,419	222,632	244,815	158,980	2,723,746
Efectivo Disponible		667,056	663,433	768,976	774,711	779,116	839,011	845,761	909,133	939,633	959,632	1,009,289	963,035	2,723,746
Salidas de Efectivo														
Compras (Costo de las Ventas)		4,080	3,120	4,560	3,600	3,360	4,080	3,360	4,080	3,840	3,600	4,080	2,640	44,400
Sueldos/ dueños		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Sueldos/ empleados		40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	486,734
Honorarios		47,400	47,400	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	712,800
Renta del local		33,895	33,976	34,056	34,140	34,222	34,304	34,386	34,469	34,551	34,634	34,717	34,801	412,152
Papelaria		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Electricidad		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Propaganda y publicidad		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Teléfono		20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Agua		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Reparaciones		1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Seguros		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Gastos varios														
Depreciación		33,941	12,090	43,116	20,243	9,277	28,446	14,129	32,110	25,980	18,663	28,176	-	286,171
Impuestos		195,778	173,047	219,995	196,244	185,120	205,090	190,136	208,920	202,633	195,158	205,234	175,702	2,353,057
Total Salidas de Efectivo														
Saldo al final del mes en el Banco		\$471,278	\$490,386	\$548,981	\$578,467	\$593,996	\$633,920	\$655,624	\$700,213	\$737,000	\$764,474	\$804,055	\$787,333	\$370,689

Año 4

Flujo de Efectivo MIS	Año 4 ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Efectivo en el banco (inicio del mes)	\$717,333	\$865,892	\$898,257	\$991,273	\$1,047,084	\$1,085,231	\$1,154,481	\$1,200,380	\$1,275,542	\$1,340,802	\$1,394,405	\$1,463,501	
Entrada de Efectivo													
Ventas de Contado	320,096	245,224	355,540	288,086	256,077	312,377	270,364	323,530	305,508	284,652	312,677	202,911	3,477,043
Efectivo Disponible	1,107,429	1,111,116	1,253,797	1,279,359	1,303,161	1,397,608	1,424,845	1,523,910	1,581,050	1,625,454	1,707,083	1,666,412	3,477,043
Salidas de Efectivo													
Compras (Costo de las Ventas)	5,500	4,125	6,050	4,950	4,400	5,075	4,675	5,500	5,075	4,950	5,225	3,575	59,100
Sueldos/ dueños	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Sueldos/ empleados	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	486,734
Honorarios	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	741,600
Renta del local	34,884	34,968	35,052	35,136	35,220	35,305	35,389	35,474	35,560	35,645	35,730	35,816	424,180
Papelaria	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Electricidad	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Propaganda y publicidad	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Teléfono	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Agua	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	264,000
Reparaciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Seguros	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Gastos varios	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Depreciación													-
Impuestos	49,892	22,505	70,161	40,928	27,049	51,487	33,140	56,132	48,352	39,193	51,365	3,756	493,960
Total Salidas de Efectivo	241,537	212,859	262,524	232,275	217,930	243,126	224,455	248,368	240,246	231,049	243,582	194,409	2,792,374
Saldo al final del mes en el Banco	\$865,892	\$898,257	\$991,273	\$1,047,084	\$1,085,231	\$1,154,481	\$1,200,380	\$1,275,542	\$1,340,802	\$1,394,405	\$1,463,501	\$1,472,003	\$684,669

Año 5

Flujo de Efectivo MIS	Año 5 ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Efectivo en el banco (inicio del mes)	\$1,472,003	\$1,572,810	\$1,620,604	\$1,737,077	\$1,811,364	\$1,865,698	\$1,955,436	\$2,018,536	\$2,114,708	\$2,199,791	\$2,271,522	\$2,361,015	
Entrada de Efectivo													
Ventas de Contado	361,470	277,072	402,000	325,378	289,286	353,694	305,388	365,358	345,368	321,190	353,694	228,766	3,928,664
Efectivo Disponible	1,833,473	1,849,882	2,022,604	2,062,455	2,100,650	2,219,392	2,260,824	2,383,894	2,460,076	2,520,981	2,625,216	2,589,781	3,928,664
Salidas de Efectivo													
Compras (Costo de las Ventas)	5,775	4,400	6,600	5,225	4,675	5,775	4,950	5,775	5,500	5,075	5,775	3,575	63,100
Sueldos/ dueños	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Sueldos/ empleados	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	40,561	486,734
Honorarios	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	741,600
Renta del local	35,902	35,988	36,075	36,161	36,248	36,335	36,422	36,510	36,597	36,685	36,773	36,861	436,559
Papelaria	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Electricidad	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Propaganda y publicidad	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Teléfono	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Agua	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
Reparaciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Seguros	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Gastos varios	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Depreciación													-
Impuestos	64,724	34,629	88,591	55,444	39,767	67,585	46,655	72,640	63,927	53,437	67,392	13,353	668,143
Total Salidas de Efectivo	260,663	229,278	285,527	251,092	234,952	263,956	242,288	269,186	260,285	249,458	264,201	208,050	3,018,936
Saldo al final del mes en el Banco	\$1,572,810	\$1,620,604	\$1,737,077	\$1,811,364	\$1,865,698	\$1,955,436	\$2,018,536	\$2,114,708	\$2,199,791	\$2,271,522	\$2,361,015	\$2,381,731	\$909,728