



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO



FACULTAD DE ECONOMÍA

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CONSOLIDACIÓN Y EL CRECIMIENTO
DEL GIMNASIO GYM CLUB PARADISE, OTZOLOTEPEC, MÉX.”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMÍA

PRESENTA:

ALONSO HIDALGO CESARIO

ASESOR:

M. EN C. HÉCTOR RUÍZ RAMÍREZ

REVISORES:

M. EN E.U.R. DELIA ESPERANZA GARCÍA VENCES

DRA. EN H. MARGARITA J. OLGÍN GARCÍA

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO

OCTUBRE 2015

Dios mío, Dios de amor,
te agradezco de todo corazón
por esta oportunidad tan maravillosa,
por ayudarme a caminar
para alcanzar un objetivo más,
y aunque mis palabras son pocas
mi amor por ti no terminará jamás.
Te amo Padre bueno.

A mis padres, Luis y Eulalia,
a quienes les debo la vida, el amor y todo el cariño del mundo.
Este logro es un homenaje a su esfuerzo, trabajo y dedicación.
Gracias papá por tanta sabiduría que hay en tus acciones y palabras.
Gracias mamá por tu cariño, amor y ternura.
Los amo.

A mis hermanos, mi cuñada y mis tres latosos
gracias por todo lo que hemos vivido
y por tantas cosas que me han aguantado,
sin ustedes la vida no sería tan divertida.
¡Vamos a seguir echándole muchas ganas!
Los amo.

A la gente maravillosa que Dios ha puesto en mi camino,
les agradezco por formar parte de mi vida.

A ti princesa linda,
por responder mi mensaje un 19 de agosto de 2010,
desde ese momento formaste parte esta historia tan linda de amor
que no terminará nunca.
¡La aventura nos aguarda!
Te amo Mirna.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
1.1. Concepto cambiante del mundo y de la empresa.	9
1.1.1. La empresa como máquina.....	10
1.1.1. La empresa como organismo.....	11
1.1.2. La empresa como sistema.....	12
1.2. ¿Qué es la planeación?.....	13
1.2.1. Concepto de planeación.....	14
1.2.2. Orientaciones básicas respecto a la planeación.....	15
1.2.2.1. El reactivismo.....	15
1.2.2.2. El inactivismo.....	15
1.2.2.3. El preactivismo.....	16
1.2.2.4. El interactivismo.....	16
1.2.3. Tipos de planeación.....	17
1.2.3.1. La planeación operacional.....	17
1.2.3.2. La planeación táctica.....	17
1.2.3.3. La planeación estratégica.....	18
1.2.3.4. La planeación normativa.....	18
1.2.4. Importancia de la planeación.....	18
1.2.5. Propósito de la planeación.....	19
1.2.6. ¿Qué problema lleva consigo la falta de planeación?.....	20
1.3. La planeación estratégica.....	21
1.3.1. Conceptos de planeación estratégica.....	22
1.3.2. Características de la planeación estratégica.....	22
1.3.3. ¿Por qué planeación estratégica?.....	23
1.3.4. Lo que no es la planeación estratégica.....	24
1.3.5. La planeación estratégica en las organizaciones.....	25
1.4. Planes y ciclo de vida de la empresa.....	27
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
2.1. Análisis estratégico.....	29
2.1.1. La misión.....	31
2.1.2. La visión.....	32

2.1.3.	Análisis FODA.....	33
2.2.	Proceso formal de la planeación estratégica.....	36
2.2.1.	Posición.	37
2.2.1.1.	Análisis comercial.....	39
2.2.1.1.1.	Estimaciones de perspectivas futuras.	40
2.2.1.1.2.	Estimación del poder competitivo relativo.....	41
2.2.1.2.	Análisis financiero.....	43
2.2.1.2.1.	Indicadores del deterioro actual.	43
2.2.1.2.2.	Indicadores de problemas futuros.	44
2.2.1.3.	Análisis de la posición administrativa de la empresa.	46
2.2.1.3.1.	El rol del administrador.....	46
2.2.1.3.2.	Caracterización de la función del administrador.	47
2.2.1.3.3.	Definición del proceso de administración.	47
2.2.1.3.4.	Recursos que utilizan los administradores.	48
2.2.1.3.5.	Motivos para valorar la posición administrativa.	48
2.2.2.	Recursos.....	49
2.2.2.1.	Valoración de los recursos humanos.	50
2.2.2.2.	Valoración de los recursos financieros.....	50
2.2.2.3.	Valoración de los recursos materiales.	51
2.2.2.4.	Valoración de los recursos técnicos.....	52
2.2.3.	Objetivos.....	52
2.2.4.	Estrategias.....	55
2.2.4.1.	Formulación de una estrategia.	56
2.2.4.2.	Concepto de estrategia.....	56
2.2.4.3.	Tipos de estrategias.	57
2.2.4.4.	La estrategia tiene tres niveles.	58
2.2.4.4.1.	La estrategia competitiva genérica.	58
2.2.4.4.2.	Estrategias de crecimiento.	59
2.2.4.4.3.	Estrategias funcionales.	60
2.3.	Elaboración de planes de acción.	61
2.4.	Evaluación del sistema de planeación estratégica.....	62

CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO DEL GIMNASIO “GYM CLUB PARADISE”.....	63
3.1. Ubicación y aspectos generales del gimnasio.....	63
3.1.1. Información general del municipio.....	63
3.1.2. Información básica del gimnasio.....	64
3.1.3. Historial de la empresa.....	65
3.1.4. Infraestructura del negocio.....	66
3.1.5. Productos y servicios.....	77
3.2. Diagnóstico de la situación interna.....	79
3.2.1. Comercial y marketing.....	79
3.2.1.1. Imagen de empresa y de los productos.....	79
3.2.1.2. Calidad y aceptación de los productos.....	79
3.2.1.3. Política de precios y nivel de competitividad.....	80
3.2.1.4. Eficacia de la comunicación externa: publicidad, promoción, etc.....	81
3.2.1.5. Atención a clientes y servicio posventa.....	81
3.2.1.6. Cartera de clientes.....	81
3.2.1.7. Sistema de información de mercado.....	83
3.2.2. Servicio.....	83
3.2.2.1. Capacidad de servicio y eficiencia.....	83
3.2.2.2. Antigüedad del gimnasio y equipo.....	84
3.2.2.3. Proceso de servicio.....	84
3.2.3. Organización y recursos humanos.....	85
3.2.4. Investigación, desarrollo e innovación.....	89
3.3. Diagnóstico de la situación externa.....	90
3.3.1. Análisis global.....	90
3.3.2. Análisis del sector.....	91
3.3.3. Análisis del mercado.....	92
3.3.4. Análisis de los clientes.....	94
3.3.5. Análisis de los competidores.....	95
3.3.6. Análisis de los proveedores.....	97
3.4. Análisis FODA.....	97
3.5. Decisiones estratégicas.....	99
3.5.1. Sistema de objetivos corporativos:.....	99

3.6.	Estrategias.....	100
3.6.1.	Estrategias y acciones.	101
3.7.	Elaboración de planes de acción.	102
3.7.1.	Plan de acción de la función comercial y de marketing.	102
3.7.2.	Plan de acción de la función de organización y recursos humanos.	111
3.7.3.	Plan de acción de la función económica-financiera.	119
3.7.4.	Plan de acción de la función del servicio.	120
3.7.5.	Plan de acción de la función de innovación, investigación y desarrollo.	121
3.7.6.	Gráficos.....	128
3.7.7.	Al Cronograma.	133
3.8.	Evaluación.....	136
	Conclusiones.....	137
	ANEXOS.....	138
	FUENTES DE CONSULTA.....	139

INTRODUCCIÓN

El gimnasio “Gym Club Paradise” es un negocio, que al igual que muchos otros, no cuentan con una estructura sólida, ni con un plan que le sirva de guía para mejorar el servicio y la promoción de sus productos, es por ello que necesita estrategias que le permitan alcanzar ciertos objetivos y al mismo tiempo mejorar su organización y administración.

Rodríguez Valencia comenta que “hoy día, muchos son los problemas de las empresas modernas, los cuales se repiten, y en la medida en que crecen, mayores son los problemas de control, por lo que diariamente se requieren de mejores sistemas de planeación y de control, que se aplique a la gran diversidad de situaciones operativas de las empresas” (Rodríguez, 2000:5).

Como todo negocio, el gimnasio Gym Club Paradise tiene tres objetivos que cumplir: sobrevivir, tener rentabilidad y crecimiento (Rodríguez, 2005). A través de un plan el gimnasio pretende aumentar las utilidades y generar empleos, además de mejorar la salud física y mental de sus usuarios, implantando paquetes y rutinas que se adapten a las necesidades y bolsillos de las personas.

A lo largo de este documento se reúnen las herramientas para saber ¿Qué? ¿Cómo? y ¿A quién vamos a ofrecer nuestros productos?, además nos permitirá llevar un mayor control de la empresa y con ello, tener parámetros de comparación, para que si algo no marcha como fue planificado, se actúe de la mejor forma posible, no olvidando que la satisfacción de los clientes es lo más importante.

CAPÍTULO I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1.1. Concepto cambiante del mundo y de la empresa.

Sin duda, nos encontramos en una de las épocas en donde día con día surgen cambios de todo tipo, ya sean políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etcétera. Aunque estos cambios siempre han existido es importante señalar que actualmente se presentan a una velocidad mucho más acelerada.

Las compañías y los gobiernos llegan a quebrar porque no han podido adaptarse, o porque se han adaptado muy lentamente. La adaptación a los cambios actuales exige frecuentes y grandes ajustes a lo que hacemos y a la forma como lo hacemos. Anteriormente estos cambios se presentaban de manera lenta, esto permitía que la gente pudiera adaptarse. Hoy en día es muy importante prestarle gran atención a estos cambios ya que un retraso en la respuesta puede ser muy costoso e inclusive desastroso (Ackoff, 1990). Por ello es vital estar siempre preparados para predecir estos cambios, de la forma más precisa y temprana posible y, la mejor forma de hacerlo consiste en mejorar el pronóstico, el aprendizaje y la adaptación.

A lo largo del tiempo, estos cambios han provocado que las empresas modifiquen la relación que tenían con los trabajadores ya que la mano de obra ha tomado un papel fundamental para el crecimiento y desarrollo de las empresas, especialmente cuando hablamos de mano de obra calificada. A continuación se describen cada una de las etapas en la cuales se ha considerado al trabajador como parte fundamental de las empresas.

1.1.1. La empresa como máquina.

La relación que existía entre las organizaciones industriales producidas por la Revolución Industrial, sus creadores y sus propietarios era muy parecida a la que se suponía que existía entre el universo y Dios.

“Las organizaciones eran consideradas como máquinas cuya función era servir a sus creadores, proporcionándoles una retribución sobre su inversión en dinero y tiempo. Así, su principal, si es que no la única función de tales organizaciones, era producir utilidades” (Ackoff, 1990: 4).

Esta concepción de la empresa como máquina solo se sostuvo mientras prevalecieron las siguientes condiciones:

1. El propietario tenía y podía ejercer un poder virtualmente ilimitado sobre sus empleados: podía contratarlos, despedirlos, recompensarlos y castigarlos a su completo arbitrio.
2. La amenaza de despido que pendía sobre los empleados, y su consiguiente cesantía, era una amenaza real y continua.
3. Las habilidades que debían tener los trabajadores eran escasas, de aquí que estos se pudieran reemplazar fácilmente.
4. Los niveles de educación y las aspiraciones de los trabajadores ordinarios eran relativamente modestas.

Sin embargo, el concepto mecanicista de la empresa no pudo resistir la embestida de cuatro cambios (Ackoff, 1990):

1. La propiedad de la empresa se dispersó en un gran número de accionistas, quienes rara vez entraban en contacto directo con los trabajadores. En efecto, Dios desapareció.

2. La aparición de una administración desempeñada por personas ajenas a los propietarios, acompañada por el crecimiento del sindicalismo, de las instituciones de bienestar y la economía social redujeron la posibilidad de cesantía que anteriormente amenazaba continuamente a la fuerza laboral.
3. El incremento de la mecanización requería obreros más especializados. Mientras más preparación adquirían, más difícil y costoso resultaba reemplazarlos.
4. El aumento de la educación obligatoria y la promulgación de leyes que prohibían la utilización de niños en las fábricas elevó los niveles de educación y las aspiraciones de los que se incorporan a la fuerza laboral.

1.1.1. La empresa como organismo.

Después de la Primera Guerra Mundial, gradualmente emergió el nuevo concepto de la empresa considerándola como un *organismo*. Bajo este concepto de empresa, se le atribuía vida y propósitos propios. Sus principales propósitos, como los de cualquier organismo, se suponían que eran la supervivencia y el crecimiento. Las utilidades de la empresa empezaron a considerarse como el oxígeno para los organismos vivos; como algo necesario, pero no como la razón de su existencia.

La administración se consideraba como el cerebro de la corporación, y los empleados como sus órganos. No obstante, como los órganos no se pueden reemplazar tan fácilmente como las partes de una máquina, las empresas empezaron a preocuparse más por su salud y seguridad.

Después de la Segunda Guerra Mundial se hizo evidente un hecho: el modo en el que los empleados se sienten respecto al trabajo tiene un efecto sobre la cantidad de trabajo que realizan y sobre la calidad de este.

Al generalizarse la automatización, aumentó significativamente el contenido técnico de muchos puestos, por lo que la capacitación se convirtió en algo esencial. Como las inversiones en capacitación del personal se elevaron considerablemente, el remplazo de trabajadores se hizo todavía más costoso. Además, cuanta más especialización

adquiría un empleado, más difícil resultaba para el patrón decirle cómo debía realizar su trabajo.

1.1.2. La empresa como sistema.

El concepto de sistemas apareció en la década de los setentas. Se describe como un conjunto organizado constituido por dos o más partes o subsistemas, y acotado por límites identificables de su suprasistema (medio ambiente) (Rodríguez, 2005).

Esta teoría estudia las interrelaciones entre los subsistemas, así como las interacciones entre el sistema y su suprasistema; asimismo, provee un medio para entender los aspectos sinérgicos (el todo es mayor que la suma de las partes o al menos, diferente de dicha suma).

La empresa, como sistema abierto, reconoce que los sistemas sociales se encuentran en relación dinámica con su ambiente y reciben diferentes entradas (inputs), que se transforman de alguna manera y salen en forma de productos (outputs). Estos sistemas no solo están abiertos a su medio ambiente o entorno, sino también a las interrelaciones entre sus componentes que afectan al sistema como un todo.

El sistema abierto interactúa con su medio ambiente o entorno y logra un estado estable, o de equilibrio dinámico, mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de insumos. En efecto, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción.

El enfoque de sistemas aporta una original visión de las organizaciones y de la administración como sistemas abiertos. De ello se deducen los aspectos siguientes:

- La empresa es un sistema abierto que interactúa intensamente con su entorno, del que se halla separado por límites flexibles.
- La organización tiene la misión central, que hace que todas las partes de la empresa realicen sus funciones orientadas hacia un objetivo común.
- Visión globalizadora de la empresa, considerándola integrada en el entorno que la rodea.

- Las acciones de cualquier segmento de la empresa afectan la totalidad de la misma.
- La sinergia (el todo es más grande que la suma de las partes). Si todos los subsistemas de la empresa cooperan entre sí, se obtienen mejores resultados que si operan de manera aislada.

A partir de los enfoques anteriores nos podemos dar cuenta que las empresas han modificado su visión y objetivos, ya que son sistemas afectados por constantes cambios al interior y exterior de la misma. Es entonces cuando las empresas se preguntan ¿Cómo pueden lograr sus objetivos en un ambiente tan inestable? Por ello una de las funciones principales de las áreas administrativas es hacer una buena planeación para estar siempre preparadas ante cualquier turbulencia que pueda llegar a obstaculizar el logro de los objetivos.

1.2. ¿Qué es la planeación?

La planeación puede describirse como:

“Proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; mas cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no el futuro que busca” (Ackoff, 1972: 13).

Es evidente que la planeación es un proceso de toma de decisiones; pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. Sin embargo, son menos obvias las características que hacen de la planeación una clase especial de toma de decisiones. Es peculiar en tres sentidos:

1. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, es una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar. Si estas decisiones pudieran tomarse rápidamente sin menoscabar la eficiencia, la planeación no se necesitaría.

2. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es un sistema de decisiones. Un conjunto de decisiones forma un sistema si el efecto de cada decisión sobre los resultados del conjunto, depende de una o más de las decisiones restantes.
3. La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. Así pues, la planeación se interesa tanto por evitar acciones incorrectas como por reducir los fracasos en aprovechar las oportunidades.

Resumiendo, la planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.

1.2.1. Concepto de planeación.

La planeación se define como el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción abiertos ante él (L. Massie, 1981: 96).

También se define la planeación como:

“Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción”
(Koontz & Weahrich, 2004:122).

Los autores ven la planeación como un procedimiento de selección al igual que el siguiente concepto:

“El proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera. Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados clave y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos” (Kast & Rosenzweig, 1988: 504).

La semejanza de estas definiciones nos permite tener mayor certeza sobre el concepto de planeación.

1.2.2. Orientaciones básicas respecto a la planeación.

Las diferencias esenciales entre los siguientes conceptos derivan de sus orientaciones temporales (Ackoff, 1990). La orientación de algunos de los planeadores es hacia el pasado (reactiva). Otros están orientados hacia el presente (inactiva). Algunos otros orientados hacia el futuro (preactiva). Existe una cuarta orientación: la Interactiva. Esta última orientación considera al pasado, presente y futuro como aspectos diferentes pero no inseparables (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Las cuatro orientaciones básicas respecto a la planeación.

Orientación	Pasado	Presente	Futuro
Reactivista	+	-	-
Inactivista	-	+	-
Preactivista	-	-	+
Interactivista	+/-	+/-	+/-
+ = actitud favorable	- = actitud no favorable		

Fuente: Ackoff (1990).

1.2.2.1. El reactivismo.

A los reactivistas no les satisfacen las cosas tal como están, ni el modo en que ocurren. Prefieren las cosas tal como una vez estuvieron. Por lo tanto, buscan regresar a un estado anterior deshaciendo los cambios relevantes. Tienden a entrar al futuro de cara al pasado, por lo que tienen una visión más clara del lugar donde vinieron que del lugar hacia el cual se dirigieron.

1.2.2.2. El inactivismo.

Los *inactivistas* están satisfechos con las cosas tal y como están. Aun cuando no desean retornar el pasado, no les agrada la forma cómo están evolucionando las cosas, por lo que tratan de impedir el cambio. Sus objetivos son la sobrevivencia y la estabilidad.

Los administradores inactivistas no creen que las condiciones actuales sean las mejores posibles, pero piensan que son bastante buenas. Piensan que la mayoría de los cambios son temporales o ilusorios, y que sus negocios, aun en una situación inestable, recuperarán por sí solos su equilibrio. Por lo tanto, su política es “manos fuera”. Creen que si se hace poco o nada, poco o nada ocurrirá, y eso es precisamente lo que desean.

1.2.2.3. El preactivismo.

Sus adherentes no desean regresar a un estado previo o disponer las cosas tal como eran. Creen que el futuro será mejor que el presente y el pasado. Por lo tanto, buscan acelerar el cambio, para explotar las oportunidades que traiga.

La planeación en una organización *preactiva* consiste en predecir el futuro y prepararse para él. La preparación consiste en dar los pasos necesarios para minimizar o evitar las amenazas del futuro y, de ser posible, explotar las necesidades futuras.

1.2.2.4. El interactivismo.

Los interactivistas consideran a la planeación como el diseño de un futuro deseable de la invención de los métodos para llegar a él. Los interactivistas niegan lo que implícitamente suponen los inactivistas, los reactivistas y los preactivistas: que el futuro está fuera de control en gran parte, porque lo único que puede controlarse hasta cierto punto es el propio futuro. Los interactivistas creen que el futuro puede ser influenciado por lo que uno hace y por lo que los demás hacen, del mismo modo como las acciones pretéritas modificaron el curso del presente. También creen que se cometen más errores por la incapacidad de planificar los verdaderos problemas, que por la dificultad de resolverlos, esto radica en que uno no está cabalmente consiente de qué cosa es lo que realmente se quiere. Los seres humanos no solo persiguen fines; también persiguen ideales.

1.2.3. Tipos de planeación.

La planeación se divide en cuatro tipos, dependiendo de los fines que toma en cuenta. Se puede clasificar en: operacional, táctica, estratégica o normativa.

1.2.3.1. La planeación operacional.

Selecciona medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. Por ejemplo, planear para producir una cantidad de producto especificado por una autoridad superior. Este tipo de planeación generalmente es a corto plazo.

Los inactivistas prefieren la planeación operacional, aun cuando, en general, son enemigos de todo tipo de planeación. Su meta (mantener las cosas tal como están) les es impuesta, pero son ellos quienes deben seleccionar los medios para que esta sea alcanzada.

1.2.3.2. La planeación táctica.

Consiste en optar por medios y metas para perseguir objetos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptados por convenio. Por ejemplo, si el objetivo de la compañía es obtener la supremacía en ventas dentro de los siguientes diez años, dicho objetivo puede ser impuesto al departamento de ventas. Este departamento decidirá entonces si su compañía puede alcanzar a la compañía competidora con mayores ventas asignándose determinado volumen de ventas (su meta) para el periodo cubierto por su plan. A continuación seleccionarán los medios por los que tratará de alcanzar dicha meta. Este tipo de planeación tiende a ser de mediano plazo.

Los reactivistas son quienes prefieren la planeación táctica. Deben seleccionar los estados previos a los que desean retornar (sus metas) y, por supuesto, los medios para alcanzarlas.

1.2.3.3. La planeación estratégica.

Este tipo de planeación selecciona medios, metas y objetivos. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior, aceptados por convenio o no formulados, como ocurre con más frecuencia. Este tipo de planeación tiende a ser de largo alcance.

Los preactivistas son los más afectos a la planeación estratégica, y su visión abarca un periodo más amplio que el que cubre la planeación. En este sentido, los preactivistas tienen un horizonte más amplio que los reactivistas y los inactivistas.

1.2.3.4. La planeación normativa.

Requiere la selección explícita de medios, metas, objetivos e ideales. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido. No tiene horizonte fijo. Los interactivistas son quienes realizan la planeación normativa.

1.2.4. Importancia de la planeación.

La planeación es importante por dos razones: su *primacía* (es decir, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas) y su transividad (como una actividad que penetra y efectúa todas las funciones y la organización total). Urwick lo expresa del siguiente modo (Urwick en Rodríguez, 2005: 22):

- a) Primacía. La planeación tiene una posición de primacía entre las demás funciones administrativas, y la razón de ello es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada. La planeación puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que ésta no sea posible. Cuando esto sucede, no hay necesidad de los subsecuentes procesos de organización, dirección, control y coordinación.
- b) Transividad. Cuando surge la necesidad de una acción subsiguiente, se evidencia entonces la transividad de la función de la planeación. La implantación de los resultados de planeación tiene efectos en las funciones de

organización, dirección, control, etc. Por otra parte, la planeación es ante todo una actividad para ejecutar funciones de organización, dirección, etcétera.

Por lo tanto, la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella se prevén los cambios que depara el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, reconocer hacia dónde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

De igual forma, existen algunos aspectos que muestran la importancia de la planeación, los cuales aparecen en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Aspectos que indican la importancia de la planeación.

Importancia de la planeación

Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.

Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, aunque no los elimina.

Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.

Condiciona al organismo social al medio externo.

Estable un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo (intuición, improvisación).

Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

Al establecer planes de trabajo, estos sientan las bases con que operará el organismo.

Minimiza los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.

Hace que los empleados conozcan perfectamente qué es lo que se espera de ellos y les da oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.

Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

Fuente: Rodríguez (2005).

1.2.5. Propósito de la planeación.

Durante años, los estudiosos de la administración, han subrayado cuales son los diferentes propósitos de la planeación (Rodríguez, 2005:23).

- Minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea a las condiciones de las organizaciones y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.
- Proveer información sobre las condiciones de un curso de acción propuesto, de manera que el factor de riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.
- Elevar el nivel de éxito organizacional.
- Establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización.
- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

La planeación no elimina el riesgo, sin embargo, ofrece las bases para determinar con precisión el grado de riesgo. Cuanto mayor es el conocimiento de los hechos que influyen en el éxito o fracaso de un plan, menor es el grado de riesgo.

1.2.6. ¿Qué problema lleva consigo la falta de planeación?

La falta de planeación en las empresas trae consigo una serie de problemas que pueden llegar a ser críticas para el éxito e inclusive pueden afectar su existencia.

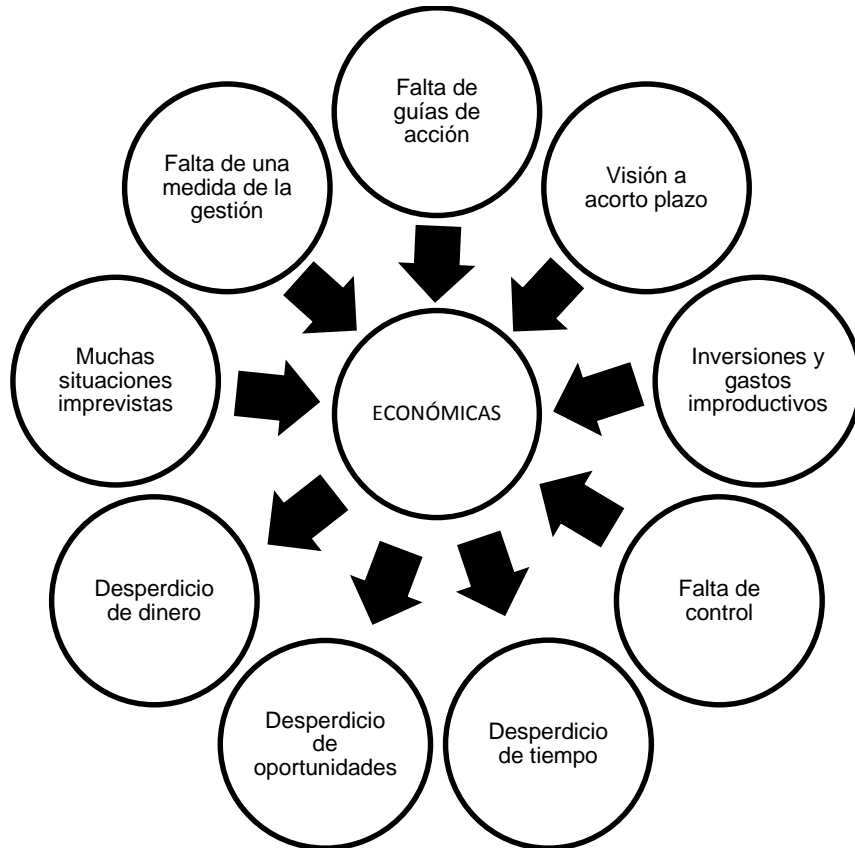
Las principales consecuencias de la falta de planeación son las siguientes (Rodríguez, 2005):

- Excesivas situaciones imprevistas.
- Inexistencia de una meta para controlar el verdadero éxito o fracaso de la administración.
- Falta de guía de acción clara y precisa.
- Peligrosa visión a corto plazo.
- Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.
- Falta de control.

Si se realiza un análisis detallado de las seis consecuencias negativas de la falta de planeación, se deducirá que tiene un factor básico en común: desperdicio.

En la figura 1 se muestra que la falta de planeación produce importantes desperdicios.

Figura 1. La falta de planeación genera desperdicios.



Fuente: Rodríguez (2005).

1.3. La planeación estratégica.

Los planes que son aplicables a toda la organización, que establecen los objetivos generales de la misma y con los cuales se intenta proporcionar a ésta en función de su ambiente, reciben el nombre de planes estratégicos (Robbins & Coulter, 2000: 213). Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas.

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores se preguntan a sí mismos qué debe hacerse en el largo plazo, para lograr los objetivos organizacionales. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Por tanto, los administradores en la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que su organización deberá hacer para tener éxito en un punto situado en un periodo de cinco y siete años hacia el futuro (Rodríguez, 2005:87).

1.3.1. Conceptos de planeación estratégica.

La planeación estratégica se define como:

“El proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace” (Chiavenato, 2002:228).

De igual forma se describe como:

“El proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado” (Lamb Jr. et al., 2006: 38).

En resumen podemos definir la planeación estratégica como el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma” (Rodríguez, 2005:88).

1.3.2. Características de la planeación estratégica.

La planeación estratégica presenta cinco características fundamentales (Chiavenato, 2002:228):

1. *La planeación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable.* Está orientada hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo; en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales. Refleja una orientación externa que enfoca las respuestas adecuadas a las fuerzas y presiones situadas fuera de la organización.

2. *La planeación estratégica se orienta hacia el futuro.* Su horizonte temporal es a largo plazo. Durante el curso de la planeación, la consideración de los problemas actuales se da solo en función de los obstáculos y barreras que puedan dificultar el logro de un objetivo futuro. Está más orientada hacia los problemas del futuro que hacia los problemas de hoy.
3. *La planeación estratégica es amplia.* Implica la organización como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización. La respuesta estratégica de la organización incluye un comportamiento global, amplio y sistémico.
4. *La planeación estratégica es un proceso de construcción de consenso.* Dado los diversos intereses y necesidades de los socios involucrados, la planeación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor les convenga.
5. *La planeación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional.* Como está orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental, la planeación constituye un intento constante de aprender a ajustarse a un medio complejo, competitivo y variable.

1.3.3. ¿Por qué planeación estratégica?

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, la cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

Existen diversos acontecimientos representativos que han aumentado la importancia de la planeación estratégica. A continuación se muestran en el siguiente cuadro los aspectos que han hecho importante a este tipo de planeación.

Cuadro 3. Aspectos que han hecho importante la planeación estratégica.

Acontecimientos	Descripción
1.- Aceleración del cambio tecnológico.	A raíz de la explosión tecnológica surgieron industrias completamente nuevas. Esto hizo necesario que las empresas buscaran nuevas oportunidades en lugar de reaccionar defensivamente ante la competencia.
2.- La creciente complejidad de la actividad gerencial.	Los gerentes tienen que enfrentarse a factores externos: la inflación, el aumento de costos fijos, traslados de los mercados, responsabilidad social y la práctica administrativa.
3.- Creciente complejidad de ambiente externo.	La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, si no hay que considerar las demandas e influencias del entorno.
4.- Un intervalo mayor entre sus resultados futuros.	Muchas decisiones estratégicas descansan más bien en la expectativa de las decisiones actuales y utilidades a largo plazo, que en las perspectivas de ventas inmediatas. Esto significa que los planificadores tienen que ver más adelante que antes.

Fuente: Rodríguez (2005).

1.3.4. Lo que no es la planeación estratégica.

Sin duda, el concepto de planeación estratégica puede abarcar muchos aspectos que debe cubrir cualquier organización, por ello es necesario mencionar qué aspectos no forman parte de la planeación estratégica.

“No es la aplicación de un método científico. No existe una fórmula preestablecida. No es tanto una técnica sino una responsabilidad. Es más que un pronóstico, que básicamente consiste en proyectar el pasado hacia el futuro. No trata de tomar decisiones para el futuro; solo en el presente se tiene la oportunidad de tomar decisiones” (Luther, 1985: 7).

Además de ello podemos mencionar algunos aspectos que Steiner considera son importantes sobre lo que no es planeación estratégica.

- La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que estas sólo pueden tomarse en el momento.
- La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico. La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes.
- La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.
- En realidad no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados.
- La planeación estratégica no representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores.
- La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas (Steiner, 1983).

1.3.5. La planeación estratégica en las organizaciones.

Las organizaciones enfrentan diversas presiones provenientes de varias fuentes. Externamente existen regulaciones gubernamentales, la tecnología cada vez más compleja, la incertidumbre proveniente de una economía globalizada y la necesidad de reducir costos de inversiones en trabajo, capital y otros recursos importantes. Internamente, la necesidad de operar con mayor eficiencia, nuevas estructuras organizacionales y nuevos convenios de trabajo, mayor diversidad de la fuerza laboral e infinidad de desafíos administrativos. Como se puede observar, la planeación ofrece

una serie de ventajas en estas circunstancias, incluso mejora la flexibilidad, coordinación y administración del tiempo (Chiavenato, 2002:224).

La planeación en las organizaciones permite aumentar el foco y la flexibilidad. *Foco* es el punto de convergencia de los esfuerzos; *flexibilidad* es la maleabilidad y facilidad de experimentar adaptaciones y ajustes, a medida que el proceso lo requiera. Una organización enfocada sabe qué hacer mejor, tiene conciencia de las necesidades de sus clientes y sabe cómo satisfacerlas. Una organización con flexibilidad opera dinámicamente y con sentido del futuro. Es rápida y ágil, puede cambiar (o anticiparse) en respuesta a problemas emergentes y oportunidades.

La planeación mejora la coordinación. Los diversos subsistemas y grupos organizacionales, en que cada uno persigue variedad de objetivos en determinado periodo, deben ser coordinados de manera adecuada. Los objetivos de nivel más elevado (los fines) deben estar interconectados claramente a los objetivos de nivel más bajo (los medios) para conseguirlos.

La planeación mejora el control. El control administrativo implica medir y evaluar los resultados de desempeño, y tomar medidas correctivas para mejorar el proceso cuando sea necesario. La planeación ayuda a que esto sea posible mediante la definición de los objetivos (resultados de desempeño deseados) y la identificación de las acciones específicas que permiten conseguirlos.

Por último, la planeación mejora la administración del tiempo. Es difícil planear el tiempo disponible para atender las responsabilidades y aprovechar las oportunidades que surgen. Es importante que la administración cumpla con las tareas y exigencias del plan evitando interrupciones, crisis y eventos inesperados que la alejen de los objetivos y se pierda el tiempo en actividades que no son esenciales.

1.4. Planes y ciclo de vida de la empresa

En general, el ciclo de vida de las empresas comprende cuatro etapas (iniciación, crecimiento, madurez y declinación) y cada una enfrenta problemas específicos. El ciclo de vida de las empresas y la forma en que la organización responde durante dicho ciclo son de especial importancia para el proceso de planeación estratégica.

La duración de los planes debe ajustarse a cada etapa.

Iniciación: En esta etapa el principal problema es el financiamiento para adaptar las instalaciones y contactar a los primeros clientes. Los primeros dos años son precarios y es posible que se invierta mucho esfuerzo en la supervivencia.

Durante esta etapa el desarrollo, aunque lento, debe ser firme. La duración de la planeación también debería estar relacionada con esta etapa, esto es, con los planes direccionales que permitan al gerente o propietario realizar los cambios necesarios para que la empresa sea cada vez más estable.

Crecimiento: En esta etapa la empresa debe lograr mayor grado de estabilidad, implantar los sistemas fundamentales, incrementar la base de la clientela como el número de empleados, y comienza a usar las técnicas de mercadotecnia. La demanda de tiempo administrativo habrá aumentado, pero puede ser que aún no cuente con personal administrativo.

Durante esta etapa de crecimiento, los planes se hacen más específicos a corto plazo ya que se definen más claramente los objetivos, se confía más en los recursos y se desarrolla más la lealtad de los clientes.

Madurez: Tal vez la empresa llegó ya a la etapa de éxito y es posible que el gerente o propietario esté al frente de una empresa con credibilidad y capacidad técnica comprobada. Habrá aumentado también la necesidad de delegar y es posible que se hay formado un pequeño equipo administrativo o, cuando menos, se le esté dando forma.

La etapa de madurez es la época en la que la estabilidad es mayor y los planes específicos a largo plazo pueden dar grandes dividendos.

Declinación: Con el tiempo, las necesidades de los clientes cambian y el mercado comienza a declinar. El potencial crecimiento se limita y se tienen que desechar las líneas de bienes o los servicios menos rentables. Ante esta situación, el objetivo principal consiste en lograr equilibrar las ventas, el flujo de efectivo y el riesgo, con el propósito de crecer de maneras lucrativas durante cierto tiempo. Habrá que observar cada bien y cada servicio por separado, atendiendo el lugar que ocupa en su ciclo de vida.

En el tránsito de la madurez a la declinación, se necesita ir cambiando de planes específicos a largo plazo a planes direccionales a corto plazo, al volver a considerar los objetivos, reasignar los recursos y realizar otros ajustes.

A lo largo de este capítulo se muestra la importancia que tiene un plan estratégico, esto servirá como una herramienta que ayudará a trazar el camino correcto para alcanzar los objetivos del gimnasio.

A continuación se muestran los puntos servirán de guía para trazar este camino hacia la consolidación y el crecimiento del gimnasio Gym Club Paradise.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1. Análisis estratégico.

Después de analizar la importancia de la planeación estratégica para una empresa será muy importante averiguar en qué consiste un plan estratégico y cómo se construye. Es importante reconocer que no existe una metodología específica para elaborar un plan, ya que este dependerá de las necesidades y cualidades de cada negocio pero la mayoría de los planes estratégicos contienen la siguiente estructura.

Primero que nada es muy importante mencionar qué es un plan estratégico y para ello utilizaremos la siguiente definición:

“Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros” (Rodríguez, 2005:124).

Para comenzar a construir un plan estratégico es importante enfocar a la empresa como sistema en donde el modelo distingue lo siguiente:

- Los insumos (entrada), el proceso de conversión y los resultados o producto (salidas) del sistema.
- El macro sistema o entorno de la empresa.

El macro sistema proporciona los recursos que son empleados, como insumos para el sistema. Por otro lado el sistema a través del proceso de conversión transforma los insumos en productos o salidas.

Dentro de este enfoque la planeación estratégica se oriente principalmente a:

1. La determinación del flujo de salida.
2. La elección de las alternativas inherentes, a la obtención y utilización de los recursos.

Además de ello, la planeación estratégica se basa en un análisis, el cual comprende dos áreas fundamentales:

1. Un análisis *externo*, que trata principalmente de las condiciones del macro sistema o entorno, que afectan o pueden llegar a afectar el sistema (empresa). Este análisis puede enfocarse a dos variables principales; oportunidades y amenazas del entorno.
2. Un análisis *entorno*, que trata de las condiciones del sistema o empresa que afectan o pueden afectar a éste. Tal análisis se enfoca a dos variables principales: *fortalezas* y *debilidades*.

La idea principal del análisis estratégico es la manera de aprovechar al máximo las oportunidades y protegerse contra las amenazas, tomando en cuenta las propias fortalezas y debilidades.

En otras palabras, se trata de diseñar la mejor inserción del sistema (empresa), dentro del macro sistema.

La metodología de planeación estratégica de una empresa suele incluir, además del análisis estratégico y de las definiciones estratégicas, un tercer aspecto, que es el que comprende los planes de acción para llevar a cabo las estrategias.

2.1.1. La misión.

Cada organización tiene una razón de ser y un propósito que cumplir, esto es lo que caracteriza una de otra. Determinar la naturaleza del negocio es muy importante ya que a partir de esto se inicia con la elaboración del plan estratégico, puesto que para comenzar a trazar la ruta de nuestro camino, primero que nada debemos saber en dónde nos encontramos ahora.

Una de las principales herramientas que nos ayuda a saber en qué consiste un negocio es la misión. La declaración de la misión consiste básicamente en declarar la razón de ser de una empresa.

Para saber en qué consiste la misión es necesario retomar algunas definiciones que nos permitirán tener una idea clara sobre este concepto:

En primer lugar, la misión o propósito (términos que suelen usarse indistintamente), se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta (Koontz & Wehrich, 2004:124).

Además de identificar la función que cumple en la sociedad también es importante describir cuál es su carácter y filosofía básicos (Hampton, 1989).

En resumen podemos decir que la misión es la meta general de la organización, fundamentada en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la organización (Stoner *et al*, 1996: 291).

El modelo llamado *modelo de misión de Ashridge* (Rodríguez, 2005), es un modelo que explica cuatro directrices básicas que debe contener la misión de una empresa.

Propósito.

Da una explicación del porqué de la existencia de la empresa; o bien, en beneficio de quién se hace todo el esfuerzo.

Estrategia.

Esta es la lógica comercial de la empresa. Es una dialéctica que enlaza el comportamiento y las decisiones con el propósito.

Normas de comportamiento.

Para tener alguna incidencia, la estrategia tiene que definir la actividad y el comportamiento. Las normas de comportamiento son instrucciones sobre cómo deberían comportarse los jefes y subordinados.

Valores de la empresa.

Son las convicciones que sostiene el estilo de dirigir la organización, su relación con los empleados y demás partícipes, así como su ética.

La definición de la misión, es el punto de partida del sistema de planeación estratégica. Con base en ella, es posible construir el soporte que le dará cuerpo y armonía a su instrumentación (Rodríguez, 2005:131).

2.1.2. La visión.

Un segundo componente que debe contener un plan de negocios es la visión, que en pocas palabras podríamos definir como una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr.

Como una fase del sistema de planeación estratégica, la visión de la empresa resume los valores y las aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. Por tanto definiremos la visión como una consecuencia de los valores y convicciones del equipo administrativo de una empresa (Rodríguez, 2005:134).

Además de ello menciona que la importancia de la visión radica en que:

- La visión de la empresa a futuro, expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés.
- Consolida el liderazgo de la dirección superior, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se desea construir a futuro, permite enfocar su capacidad de administración, hacia el logro permanente.
- Proporciona fortaleza personal, para aportar lo mejor de sí misma y le permite evolucionar emocionalmente para consolidar su proceso de madurez dentro de la empresa.
- Le imprime sentido a lo que hace cada empleado y lo impulsa a realizarlo con mayor calidad, independientemente de su jerarquía.

2.1.3. Análisis FODA.

El análisis FODA, es una herramienta útil para analizar la situación competitiva de una organización. El análisis FODA se apoya de una matriz cuyo principal objetivo es hacer un análisis sistemático entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas.

Las **fortalezas** y las **debilidades** son factores internos sobre los que se tiene cierto control o influencia.

Las **oportunidades** y las **amenazas** son asuntos externos que no se pueden controlar (Stutely, 2000:47).

La combinación de los factores anteriores puede requerir de distintas decisiones estratégicas y la matriz FODA nos apoya como respuesta a la necesidad de sistematizar las decisiones.

El principal objetivo del análisis FODA es identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para esta,

además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

La matriz FODA considera los factores (fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas), pero, en lugar de limitarse a listarlos en términos de percepciones del grupo administrativo, trata de emprender un análisis más estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyen a la formulación de la estrategia empresarial.

Por tanto, el análisis estratégico FODA es una herramienta para el estudio sistemático a fin de determinar hasta qué punto la organización puede resistir su medio ambiente.

Cuatro estrategias alternativas.

Existen cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas). El Cuadro 4 presenta las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA.

1. La *estrategia DA*. Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia "MINI-MINI". Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el repliegue o incluso la liquidación.
2. La *estrategia DO*. Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas ofrecen.

3. La *estrategia FA*. Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.

4. La *estrategia FO*. Representa la situación más deseable, es aquella en la que una organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas las eludirán para concentrarse en las oportunidades.

Cuadro 4. Matriz FODA para la formulación de estrategias.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS (F) Por ejemplo: cualidades administrativas, operativas, de comercialización, financieras, de personal.	DEBILIDADES INTERNAS (D) Por ejemplo: debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas.
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) Por ejemplo: condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos bienes o servicios y tecnología.	EXTRATEGIA FO: MAXI-MAXI Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIA DO: MINI-MAXI Por ejemplo: estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
AMENAZAS EXTERNAS (A) Por ejemplo: escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de oportunidades.	ESTRATEGIA FA: MAXI-MINI Por ejemplo: utilizar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.	ESTRATEGIA DA: MINI-MINI Por ejemplo: atrincherarse, replegarse, liquidación, sociedad en participación.

Fuente: Koontz & Wehrich (2004).

2.2. Proceso formal de la planeación estratégica.

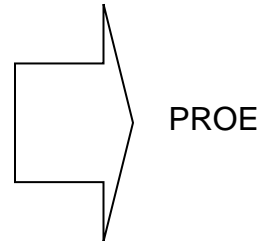
La planeación estratégica se realiza siguiendo una serie de pasos. El modelo general responde a las siguientes preguntas:

P = Posición: ¿Cuál es nuestra posición actual?

R = Recursos: ¿Con que recursos contamos?

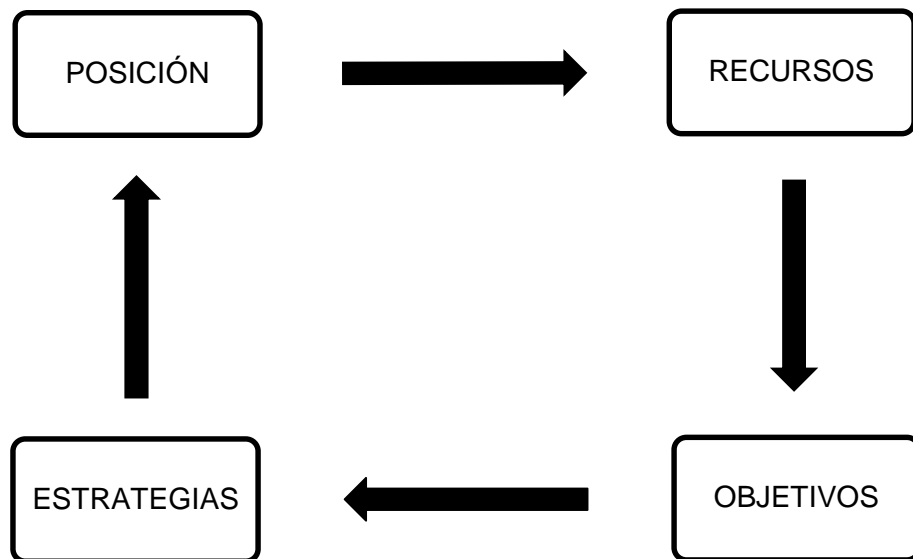
O = Objetivos: ¿Cuáles son nuestros objetivos?

E = Estrategias: ¿Cómo vamos a lograrlas?



PROE es un proceso que ofrece adecuados resultados ya que es fácil de comprender. La siguiente figura nos muestra los pasos que debemos seguir para llevar a cabo la planeación estratégica.

Figura 2. El proceso de planeación de estrategias.



Fuente: Rodríguez (2005).

Por lo que se refiere a la *posición* a la posición, es necesario elaborar estas preguntas: ¿Quién planea y lleva a cabo las acciones?, ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a su empresa?, ¿Cuál es el momento más oportuno para actuar?, ¿Dónde está el mercado?, ¿Cuál es el objetivo del plan?

En cuanto a los *recursos*, habrá que considerar las ventajas de su bien o servicio (producto).

Para los *objetivos*, habrá que considerarlos a corto, mediano y largo plazo.

Para las *estrategias*, es importante desarrollar planes estratégicos de mercadotecnia, producción, finanzas y personal.

2.2.1. Posición.

Para la elaboración de un plan una de las primeras actividades que debemos realizar es hacer un inventario de la situación actual (Stutely, 2000).

Esta primera fase de la planeación estratégica se refiere a la posición o condiciones a las que la empresa se enfrenta en el mercado. Esto requiere conocer tres factores básicos: antecedentes de las tendencias de ventas, la tendencia del mercado total para cada producto y la situación relativa de la competencia (Rodríguez, 2005).

Es importante mencionar que existen varias dimensiones del análisis de situación que deberían entenderse desde un principio:

- Primero, no hay una manera única para realizar este análisis.
- Segundo, el alcance potencial de un análisis de situación es amplio y cubre cualquier factor importante en el medio ambiente, tanto interno como externo. En la mayoría de los casos abarca las áreas convencionales dominantes de un negocio, que son: producción, mercados, finanzas, competencia y dirección.
- Tercero, el análisis de situación varía dependiendo de la entidad organizacional involucrada en la planeación. En unidades comerciales estratégicas descentralizadas puede cubrir esta unidad, mientras que en una empresa centralizada puede abarcar la misma en su totalidad.

- Cuarto, el análisis de situación no puede ni debería ser completado solamente sobre una base formal durante el proceso de planeación (Stutely, 2000).

Ahora bien, la recopilación de datos jugará un papel muy importante para elaborar cualquier tipo de plan. Los datos acerca del pasado son útiles como una base para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros.

Para facilitar la recopilación de datos será importante plantearnos las siguientes preguntas:

- *¿Quién?* Se refiere a los clientes. ¿quiénes están comprando ahora?, ¿Quiénes van a comprar en el futuro? Para ello será necesario clasificarlos: por lugar, edad, ingreso, ocupación, tendencias, opiniones, necesidades, gustos y aversiones, quejas y preferencias.
- *¿Qué?* Se refiere al bien o servicio que se está vendiendo. Si es un bien, ¿realmente sus clientes están comprando el servicio que el bien ofrece? Todos los bienes y servicios: ¿qué servicios?, ¿cuáles son sus ventajas?, ¿en qué aspectos supera al de la competencia? ¿qué pueden enseñarle los productos de la competencia, en cuanto a publicidad y promoción?, ¿qué necesidades satisface su bien o servicio?, ¿qué cambios deberían hacerse?, ¿Qué opinan sus clientes acerca de su bien o servicio?, ¿es bueno o malo?, ¿cuál es la tendencia de sus ventas?, ¿qué hay que hacer para lograr ventas más amplias?

Una vez que analizamos las tendencias de las ventas será prudente analizar las tendencias del mercado con respecto a los bienes o productos. Para ello hay que definir el tipo de mercado al que se pertenece, clasificarlo por tamaño, zona y temporada. Además de ello es necesario averiguar si el mercado al que se pertenece tiende a crecer, decrecer o cambiar, saber cuáles son las oportunidades más atractivas de los segmentos del mercado y responder algunas preguntas como: ¿qué efectos causa el crecimiento o baja del mercado en la rama?, ¿es un factor temporal?, ¿en qué parte del ciclo de la industria se encuentran los líderes del mercado: inicio, expansión, madurez, declive?, ¿qué parte del mercado total abarca el producto?, ¿Cuáles son los

factores clave para el éxito: calidad, empaque, precio, promoción, distribución física, prestigio?

Después de ello será necesario formular las siguientes preguntas a fin de recabar mayor información:

- *¿Cuándo?* Se refiere a los clientes, por ello hay que formular preguntas como: ¿cuándo compran los clientes?, ¿cuáles son los mejores meses y cuáles los peores? ¿cuándo se deben planear los programas, los productos y la producción del año siguiente?
- *¿Dónde?* Se refiere al lugar, por ello deben elaborarse preguntas tales como: ¿dónde hacen los clientes sus compras?, ¿cuáles son los canales de distribución?, ¿cuáles son los mejores sitios para vender y cuales los peores?, ¿por qué compran los clientes?, ¿por qué a la competencia?

Los datos y la información que recopilemos será el primer paso para comprender el mercado y la posición que la empresa tiene en él. Esto nos permitirá elaborar un informe de la posición de fortalezas y debilidades a fin de hacer una evaluación realista de la capacidad de competir en el mercado.

La planeación eficiente de la empresa requiere para su implementación de una descripción global y coherente del estado actual de la empresa y del medio ambiente, de cómo opera, en quién o en qué influye, por qué es influenciado y cómo.

2.2.1.1. Análisis comercial.

El análisis comercial nos permite elaborar un estudio del mercado y un análisis competitivo. Es decir, este análisis evalúa el desempeño de la empresa frente a los competidores. Entre mejor sean los conocimientos que tenga la empresa acerca de la competencia, más fácil será evitar sorpresas y mantener la ventaja respecto a los competidores.

2.2.1.1.1. Estimaciones de perspectivas futuras.

Participación en el mercado.

La participación adecuada en el mercado, tiene muchas ventajas: hace que el personal se sienta orgulloso de su empresa en el mercado, facilita el acceso a los canales de distribución y genera economías de escala.

La participación en el mercado es, un indicador decisivo de la solidez de la empresa, pero medir la participación en el mercado, generalmente es difícil. Son pocas las pequeñas y medianas empresas que conocen el tamaño del mercado total, aun las grandes empresas deben resignarse a obtener cifras estimativas; las pequeñas y medianas empresas que carecen de recursos financieros deben efectuar conjeturas (Rodríguez, 2005).

Cuentas de clientes ganadas o perdidas.

Cuando se está conforme con los clientes ganados, posiblemente se está ganando participación en el mercado. Si se prefiere tener a los que han perdido, es muy probable que se esté perdiendo participación.

Participación en segmentos de crecimiento rápido.

Otra manera es ubicar los segmentos de crecimiento más rápido en el mercado e intentar averiguar, si la empresa en cuestión, toma parte en estos nuevos desarrollos. Una pequeña empresa o mediana empresa debería crecer por lo menos tan rápidamente como cualquier otra en estos segmentos, ya que son los más prometedores.

Crecimiento de clientes y proveedores.

Los propietarios que desean estimar su porción de mercado, pueden echar una mirada a sus principales clientes y proveedores y observar su crecimiento. Si las empresas de sus proveedores y clientes crecen con mayor rapidez, entonces es probable que algunos de los competidores estén aprovechando el negocio de la empresa.

2.2.1.1.2. Estimación del poder competitivo relativo.

Las estimaciones sobre las causas de las fluctuaciones que sufre la participación en el mercado nos ayudan a saber qué es lo que motiva a los clientes a comprar los productos de la empresa. Las motivaciones de los consumidores están fuertemente influenciadas por variables que van desde el precio y la calidad, hasta promociones especiales. El análisis de la situación de estas variables será muy valioso para saber la situación en la que se encuentra la empresa.

Las variables que permiten la estimación, en su conjunto son llamadas poder competitivo relativo y son las siguientes:

Calidad.

En los últimos años la calidad se ha convertido en un arma estratégica en el mercado global (Koontz & Weihrich, 2004). Este tema no pasa nunca a segundo plano ya que la calidad se sigue recordando mucho después de que el precio se ha olvidado (Slogan de la familia Gucci en Stutely, 2000:87).

La calidad en el centro de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la media y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos (Stoner *et al.*, 2006: 229).

Es una de las causas más importantes de los cambios de participación en el mercado. La posición global de la empresa en relación con la calidad se refiere a su ubicación frente a sus competidores según la vara propia e intangible del cliente. Además de ello, lograr una posición en el mercado implica mantener una estrecha relación entre precio y calidad (no sólo el precio). Esto significa ofrecer el mismo producto al precio más bajo o un producto mejor a precios equivalentes (Rodríguez, 2005).

Administración relativa del equipo de ventas.

Son cambios que se han hecho el equipo de ventas de una empresa y estas transformaciones se han manifestado en forma de tendencias. Algunas de las tendencias que están creando una nueva imagen son: la planeación más detallada de las ventas, mayor confianza en la investigación de mercados, organización técnica de ventas, mayor especialización en ventas, dirección más eficiente del departamento de ventas, mayor atención al control de ventas.

Esfuerzo promocional.

Son modificaciones temporales y su objetivo puede ser diverso, por ejemplo:

- Estimular a la compra del producto.
- Estimular mayores compras de los clientes actuales.
- Motivar al personal de ventas o los detallistas.

La amplitud relativa de la línea de productos.

La planeación de nuevos productos es importante. Desde la concepción de los aspectos básicos del producto hasta las prestaciones añadidas al mismo, deben orientarse en el sentido requerido por nuestra opción estratégica. Para realizar de manera correcta la orientación, conviene que pensemos primero en qué tipo de producto es el nuestro:

- ¿Aporta nuestro producto características diferenciadas?
- ¿Qué busca el cliente en él: funcionalidad, acabado, presentación?

2.2.1.2. Análisis financiero.

El análisis financiero está formado de indicadores que nos muestran la tendencia de crecimiento de la empresa y además de ello ayudan a interpretar los resultados tales como el rendimiento de la inversión o la participación en el mercado.

2.2.1.2.1. Indicadores del deterioro actual.

Rendimiento de la inversión.

Demuestra el porcentaje que gana el propietario sobre el dinero que han invertido en la empresa y se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{\text{Unidades brutas}}{\text{Activos netos}}$$

El rendimiento de la inversión permite ver qué pasa con la rentabilidad de la empresa.

Rentabilidad genuina.

Este índice muestra el desempeño de la empresa pero de una manera más exacta, ya que considera los efectos inflacionarios en los precios y los costos. De esta forma el propietario puede observar una el rendimiento de la inversión de tal forma que la valuación no se encuentre sesgada.

Flujo de fondos.

Se refiere al traspaso de valores económicos de un activo a otro (como la compra de una maquinaria en efectivo), de un patrimonio a otro (como el pago de cuentas por pagar, con los productos de un préstamo bancario), de un activo a un patrimonio o viceversa (como la distribución de un dividendo a los socios) o combinaciones de cualquiera de las anteriores.

El propósito principal del análisis de fondos es el de determinar, para un periodo dado de tiempo, de donde obtuvieron los fondos y a qué uso se destinaron.

Productividad.

La productividad no es una medida de producción ni de la cantidad de producto que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

La productividad mide el valor de lo producido por una empresa en relación con el número de sus empleados.

Tasa de crecimiento sostenible.

Esta tasa se puede calcular de la siguiente forma:

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Patrimonio neto}}$$

El porcentaje resultante indicara en cuánto puede aumentar anualmente las ventas sin que aumente el correspondiente porcentaje de activos de la empresa, financiados mediante endeudamiento

2.2.1.2.2. Indicadores de problemas futuros.

Este análisis es necesario ya que en ocasiones suele haber puntos débiles que pueden dañar el futuro desempeño económico de la empresa.

Los indicadores de problemas futuros examinan las sumas de dinero que el empresario vuelve a poner a trabajar en la empresa o gasta en otras cosas como, por ejemplo, en reducir el endeudamiento (Rodríguez, 2005).

Retiros familiares.

Dos de los métodos que son utilizados para calcular el monto que los familiares pueden retirar sin afectar el crecimiento de la empresa son los *retiros familiares contra inversión en la empresa* y la *anualidad de la empresa familiar*. El primero método consiste en dividir los sueldos y gratificaciones de los familiares entre el ingreso bruto, el resultado

no debe superar un porcentaje entre 35% y 50% del ingreso bruto, para empresas pequeñas (con más de 16 empleados). El segundo método consiste en calcular el valor aproximado de la empresa en el mercado, después debemos considerar qué ingresos podría obtener la familia sobre una cifra de dinero efectivo equivalente a la dotación, si colocamos el dinero obtenido de la venta de la empresa en inversión (CETES, mesa de dinero, acciones, etc.). Cualquier suma mayor de este último porcentaje que fluya desde la empresa hacia la familia será un síntoma de que la empresa se está devaluando lentamente (Rodríguez, 2005).

Índice de endeudamiento.

Este método nos ayuda a obtener un porcentaje recomendable que tiene que ir deduciendo el empresario de sus deudas para no arriesgar el desarrollo y crecimiento de la empresa. Para obtener el índice es necesario realizar el siguiente cálculo:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda}}{\text{Inversión del propietario}}$$

El índice recomendable se extiende entre el 33% y 100% para la mayoría de las empresas.

Presupuesto de inversiones.

Este presupuesto debería contar con un presupuesto de inversiones de una vez y media a dos veces mayor que el de la amortización anual, solo para mantener el nivel actual de activos fijos sin tomar en cuenta su mejoramiento. Cuando el gasto en inversiones está por debajo de este nivel, la inflación está afectando el futuro de la empresa, debido a que los valores de reposición de los activos habitualmente crecen más rápido que la pérdida de valor que experimentan habitualmente.

Emprendimientos estratégicos.

Es otro método para medir la tasa de reinversión. Los emprendimientos estratégicos incluyen cualquier proyecto nuevo que tenga como objetivo mejorar la competitividad o el ingreso de la empresa. Por ejemplo: el desarrollo de nuevos productos, tratar de vender a una nueva clase de clientes, uso de materiales sustitutos en la producción.

Este tipo de proyectos permiten a la organización explorar nuevas formas de hacer negocios que no son riesgosos ni caros.

El desembolso en emprendimientos estratégicos tendrá un significado exclusivamente interno ya que su resultado mostrará un rendimiento de la inversión que servirá como guía para prepararse para ganancias futuras, así como para un rendimiento de la inversión actual máximo (Rodríguez, 2005).

2.2.1.3. Análisis de la posición administrativa de la empresa.

La administración tiene la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar mejores contribuciones para alcanzar objetivos grupales.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados” (Koontz & Wehrich, 2004:6).

La posición administrativa es importante porque hay que tener presente diversos elementos. Aunque los mejores administradores trabajan con base en objetivos y planes, deben pensar con anticipación los movimientos estratégicos.

2.2.1.3.1. El rol del administrador.

Toda empresa requiere de administradores que sean eficaces (capaz de cumplir objetivos), eficientes (que logre metas con la menor cantidad de recursos) y productivos (que aumente los productos con las misma cantidad de insumos e inclusive con una cantidad menor), con el fin de que el administrador no desperdicie los recursos organizacionales (humanos, financieros, materiales y técnicos) y además sepa aprovechar oportunidades.

Hoy en día se requieren administradores de escasez, ya que en nuestro país vivimos en un entorno de:

- Restricción o falta de recursos (por ejemplo: carencia de desarrollo científico y tecnológico, insuficiente información de capital para financiar el desarrollo, falta de un mercado interno con capacidad de consumo, etcétera).
- Incremento de demandas por resultados tanto en el sector público como en el privado (para satisfacer necesidades, aprovechar oportunidades y fortalezas, y enfrentar amenazas y debilidades) como consecuencia de apertura económica, desregularización, privatizaciones, integración regional.

Por ello es importante considerar la inversión en el desarrollo de capacidades gerenciales ya que constituyen un consumo estratégico, y el administrador constituye el impulso del crecimiento económico y desarrollo social.

2.2.1.3.2. Caracterización de la función del administrador.

Un administrador es una persona que dirige una organización, un departamento o una sección. Su responsabilidad reside en coordinar actividades, organizar el trabajo, establecer una adecuada comunicación, asignar recursos, resolver problemas, tomar decisiones, efectuar negocios, motivar a sus colaboradores, evaluar el desempeño de su equipo de trabajo.

Por lo tanto el administrador es el centro neurálgico de la unidad orgánica que está a su cargo.

2.2.1.3.3. Definición del proceso de administración.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas (Stoner *et al.*, 2006:11). Se habla de administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cual fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

2.2.1.3.4. Recursos que utilizan los administradores.

Los recursos de que dispone un administrador son de cuatro tipos:

1. Recursos humanos. Son las personas necesarias para realizar un trabajo.
2. Recursos financieros. Son el dinero que los administradores y la organización aplica para lograr sus objetivos.
3. Recursos materiales. Son los bienes tangibles y los bienes raíces de una empresa, inclusive las materias primas, el espacio de las oficinas, las instalaciones para producción, equipo de oficina, los vehículos.
4. Recursos técnicos. Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos. Por ejemplo, sistemas de producción, sistemas de comercialización, sistemas administrativos, así como patentes, fórmulas, etcétera.

2.2.1.3.5. Motivos para valorar la posición administrativa.

Una valoración de la posición administrativa de la empresa demostrará si en la empresa se aplica de manera sistematizada el proceso de administración en cada uno de sus departamentos.

El análisis de la posición administrativa de una organización nos permitirá evaluar lo que realmente está sucediendo en materia de administración. El análisis de la posición administrativa incluye:

- Análisis de las fortalezas y debilidades de la función administrativa de planeación.

- Análisis de las fortalezas y debilidades de la función administrativa de organización.
- Análisis de las fortalezas y debilidades de la función administrativa de integración de recursos.
- Análisis de las fortalezas y debilidades de la función administrativa de dirección.
- Análisis de las fortalezas y debilidades de la función administrativa de control.
- Conclusiones y recomendaciones.

El análisis en conjunto nos permitirán indicar si la habilidad administrativa está declinando y en qué grado, y si el estar en una situación administrativa estará comprometida con el futuro. Esta capacidad tiene su origen en las formas en que sus diversos recursos

2.2.2. Recursos.

El propósito del análisis de recursos es evaluar la capacidad de una empresa para aprovechar las oportunidades y vencer las amenazas de su medio ambiente externo. Esta capacidad tiene su origen en las formas en que sus diversos recursos y destrezas actúan recíprocamente con los factores clave del éxito del mercado en que compete, y con los recursos y las destrezas de sus competidores, para procurarle ventajas diferenciales económicamente productivas.

El proceso de análisis de recursos debe contener tres pasos (Hofer y Shendel, en Rodríguez, 2005):

1. La empresa debe desarrollar un perfil de sus principales recursos y destrezas.
2. Hay que compararlo con los requisitos clave del éxito de los segmentos de producto-mercado en que compete, a fin de identificar las fortalezas principales para elaborar una estrategia económica viable y las debilidades críticas que debe

vencer para evitar el fracaso (este patrón de fortalezas y debilidades se llama perfil de competencia).

3. Hay que comparar sus fortalezas y debilidades, con las de sus principales competidores para identificar las áreas en que tiene recursos y destrezas, lo suficientemente superiores para crear ventajas competitivas, económicamente significativas en el mercado.

Al final de este proceso será posible entenderlo que es posible en términos de posicionamiento de producto/mercado, dadas las restricciones de la disponibilidad de recursos (Richardson & Richardson, 1996).

2.2.2.1. Valoración de los recursos humanos.

Todo organismo social debe prestar mucha atención a los recursos humanos ya que es un elemento decisivo en todas las fases de operación.

Dentro de la empresa, la función de personal está comprometida con el objetivo de satisfacer las necesidades básicas de la gente, es decir, tiene la responsabilidad de asegurar que la empresa siempre esté dotada de gente en número de manera satisfactoria, capacitada, hábil, y que posea la actitud adecuada para propulsar y guiar el comportamiento motivado hacia las metas de la empresa (Richardson & Richardson, 1996:135).

El principal objetivo de valorar los recursos humanos es medir la eficiencia con que se utilizan y mejorarlos (Rodríguez, 2005). Tal valoración se enfocará por ejemplo, a qué aptitudes y habilidades posee el personal y que debilidades se observan en los recursos humano.

2.2.2.2. Valoración de los recursos financieros.

Los recursos financieros son el elemento vital para la ejecución de operaciones de la organización.

La empresa puede contar con dos tipos de recursos:

1. Recursos propios. Son dinero en efectivo, aportaciones de los socios, utilidades.
2. Recursos ajenos. Prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios, emisión de valores (acciones).

Las finanzas se refieren a los aspectos monetarios de una organización, consiste en el uso óptimo de los recursos financieros en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran fondos como de la aplicación que de ellos se hacen.

Esta valoración busca las fuerzas y debilidades financieras, a mediano y largo plazo (2, 3, 4, 5 años) del ingreso neto y utilización total de activos (circulantes y fijos) y las variaciones a corto plazo (de unos doce meses) por ejemplo, el flujo de caja y el flujo de capital de trabajo. Además de los análisis anteriores, es útil calcular la cantidad de recursos que habrá que volver a invertir en la empresa durante la planeación a fin de mantener su tasa corriente de crecimiento.

2.2.2.3. Valoración de los recursos materiales.

Este tipo de recursos resultan básicos para el éxito o fracaso de una empresa. La administración de estos recursos debe lograr un equilibrio en su utilización ya que la escasez o la abundancia pueden llegar a ser dañinos para la empresa.

Se entiende por recursos materiales, aquellos bienes tangibles, propiedad de una organización; se incluyen los siguientes:

- Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipo, instrumentos, herramientas.
- Materias primas, materiales auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados.

El principal objetivo de esta evaluación es medir la eficacia con la que se utilizan los recursos materiales de una organización y el mejoramiento del uso de estos recursos (Rodríguez, 2005).

La evaluación de los recursos materiales satisface necesidades de la dirección superior por conocer si su aplicación satisface los requerimientos definidos previamente y si sirve a todas las áreas funcionales básicas de una empresa.

2.2.2.4. Valoración de los recursos técnicos.

El propósito de valorar los recursos técnicos es medir la eficiencia con la que se usan estos recursos en una empresa y su mejoramiento. La tecnología es el saber cómo hacer algo; consiste en conocer los medios que nos lleven a incrementar, tanto la eficiencia como la productividad del trabajo humano.

Los recursos tecnológicos incluyen:

- Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas y procedimientos, sistemas de información.
- Formulas, patentes, datos, conocimientos, software, innovaciones.

2.2.3. Objetivos.

Los objetivos son fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y operaciones (Hampton, 1989, p.147).

Es obvio que los objetivos han de especificar los fines o resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la organización se ha fijado.

Existen algunos requisitos que son recomendados a la hora de redactar los objetivos corporativos (Sainz, 2009), entre ellos se mencionan los siguientes:

- En general, un objetivo comienza con un verbo de acción o consecución (aumentar..., explotar..., consolidar..., penetrar...), propone un solo resultado clave a lograr y un plazo de ejecución (aunque con cierta flexibilidad).

- Siempre debe ser coherente con los recursos de los que dispone la empresa.
- El objetivo establece el “qué” y el “cuándo” más que el “cómo” y el “por qué”.
- El objetivo es consecuente con las políticas y prácticas básicas de la empresa.
- Los objetivos deben ser realistas y alcanzables, pero con la tensión necesaria del que persigue ser el mejor. Sin esta tensión generada por unos objetivos ambiciosos nunca sabremos lo que la empresa puede dar de sí.
- Los objetivos se registran y comunican por escrito a los responsables o departamentos afectados en su consecución, tratando por ello que sean fácilmente comprensibles por todos.
- Y, en la medida de lo posible, deben ser desplegados a toda la organización.

Ahora bien, los objetivos estratégicos de una empresa giran alrededor de tres grandes ejes de objetivos:

1. Uno que tiene que ver con la consolidación, supervivencia o estabilidad de la empresa. Este objetivo cambia sustancialmente en función de la situación de la misma: empresa de reciente creación (consolidación); empresa en permanentes dificultades (supervivencia); empresa amenazada de desaparición (estabilidad y supervivencia) o de pérdida de su posición competitiva como un agente relevante en el mercado (consolidación), etc. A este tipo de objetivo nos referimos, con carácter general, como objetivos de consolidación.
2. Un segundo eje tiene que ver con la rentabilidad de la empresa. Se trata de los omnipresentes objetivos económico-financieros: crecimiento más rápido o alto de los ingresos; crecimiento de los objetivos (antes o después de impuestos); dividendos más altos; mayores márgenes de beneficios, mayor rentabilidad sobre la inversión; o simplemente beneficios estables en periodos de crisis. Y se puede ir buscando tanto la rentabilidad a corto como a largo plazo.

3. El tercer eje de objetivos contempla aquellos que buscan no tanto la rentabilidad a corto como a largo plazo de la empresa. Se trata de objetivos que directa o indirectamente van buscando el crecimiento (altas tasas de crecimiento), de forma que en pocos años la empresa haya duplicado, triplicado o quintuplicado su dimensión y/o haya mejorado sustancialmente su posición competitiva en el mercado. Estos suelen ser: mayor participación de mercado; una mejor posición competitiva; una mejor imagen corporativa; etc.

Estos objetivos estratégicos corporativos condicionarán el resto de objetivos en la empresa.

Ahora bien, existen tres áreas de objetivos que son clave y determinantes para la empresa.

En primer lugar se encuentra el *objetivo de posicionamiento*, el cual constituye la personalidad distintiva de la empresa.

Existen cinco factores básicos que influyen en el posicionamiento de una empresa los cuales se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Los cinco factores que determinan el posicionamiento de una pequeña empresa.

1.- Productos y servicios.	Aportan a los clientes los resultados últimos, los beneficios que procuran.
2.- Atmósfera.	Permite a los clientes sentirse bien cuando visitan la empresa.
3.- Comunicación formal.	Dicen al público lo que se desea que sepan sobre la empresa.
4.- Relaciones personales.	Constituye la otra parte de sentirse bien de los clientes. Hacen saber al público que es importante para la empresa.
5.- Comunicación de boca en boca.	Es más importante para la pequeña empresa que la comunicación formal porque puede potenciar o arruinar la imagen o la reputación de la empresa.

Fuente: Rodríguez (2005).

En segundo lugar se encuentra el *objetivo de ventas*. Este objetivo se relaciona con el volumen de ventas que se espera alcanzar.

Para saber cuánto podría vender la empresa se dispone con dos fuentes básicas de información.

- Información externa. Se refiere al análisis de tendencias que muestra el entorno de la empresa.
- Elaboración de la previsión de ventas. Después de la recopilación, el análisis y la evaluación de la información interna y externa de la empresa, se puede establecer con mayores posibilidades que se cumpla una *previsión anual de ventas* para el periodo que cubre la planeación. Después de establecer una cifra anual de ventas, el siguiente paso consiste en distribuirla a lo largo de los meses del año.

Por último, un objetivo clave es el de la *rentabilidad*. Este objetivo se determina en base al dinero y los beneficios que se espera obtener como resultado de las actividades de la empresa.

Al beneficio lo podemos definir como la diferencia entre los ingresos y los costos totales de una empresa durante un determinado periodo.

Una forma de calcular los beneficios es en base a la experiencia que se tiene sobre las ventas y de esta se puede esperar un porcentaje de beneficios. Otra forma de calcularlos es a través del estado de pérdidas y ganancias.

Después de tener una estimación de los beneficios podemos establecer objetivos de la rentabilidad que esperamos tener a futuro y planear cómo administraremos los recursos obtenidos.

2.2.4. Estrategias.

La estrategia empresarial es bastante reciente y muchos de sus conceptos tienen sus orígenes en la estrategia militar, de hecho la palabra estrategia procede del término griego “strategós” cuyo significado es “dirigir un ejército” (Carrión, 2007).

La estrategia militar aportó nuevos enfoques en el campo empresarial, uno de ellos es la distinción entre estrategia y táctica. La estrategia se relaciona con la creación de un plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de una serie de recursos; la táctica es un plan concreto para llevar a cabo una acción específica. Una buena táctica permite ganar batallas, una buena estrategia facilita ganar la guerra.

La estrategia consiste en adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva. Sin una estrategia no existe ninguna orientación establecida que seguir, ningún documento que consultar, ningún plan de acción coherente que genere los resultados deseados.

2.2.4.1. Formulación de una estrategia.

La formulación de una estrategia constituye unas de las funciones administrativas fundamentales. Esta lleva consigo el asunto de cómo lograr los resultados planeados en relación con la situación y las expectativas de la organización. Los objetivos son los fines y las estrategias son los medios para alcanzarlos.

La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis estratégico (de factores internos y externos de la organización). Una vez hecho el análisis se podrá idear las estrategias que logren los resultados estratégicos planeados.

2.2.4.2. Concepto de estrategia.

Si bien, la necesidad de conceptos surgió de la práctica administrativa, el refinamiento de esos conceptos ha ocurrido en la literatura sobre el tema y principalmente en la década de los 80. A continuación se muestra el concepto:

“La estrategia es un conjunto consiente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales” (Sainz, 2009:189).

Las estrategias determinan las grandes líneas de acción; la orientación global que deberán adoptar las actividades se realizarán para lograr el cumplimiento de los objetivos (Rodríguez, 2005).

2.2.4.3. Tipos de estrategias.

Las operativas. Son aquellas que están dirigidas hacia el mejoramiento de las áreas críticas de la empresa (comercialización, producción, personal, tecnología, procesos de trabajo, capacitación, etcétera).

Las estrategias operativas consisten en determinar cuáles son las actividades clave que nos darán la posibilidad de:

- Consolidar las fortalezas.
- Superar las debilidades.
- Aprovechar las oportunidades.
- Detener el impacto de las amenazas.
- Alcanzar los objetivos estratégicos.

Las de negocios de empresa. Son aquellas que están dirigidas hacia el mejoramiento en la posición estratégico-competitiva de los bienes o servicios que genera la organización.

2.2.4.4. La estrategia tiene tres niveles.

2.2.4.4.1. La estrategia competitiva genérica.

Las estrategias competitivas genéricas abarcan todas las decisiones (ofensivas y defensivas) que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el embate de la competencia y mejorar su posición de mercado.

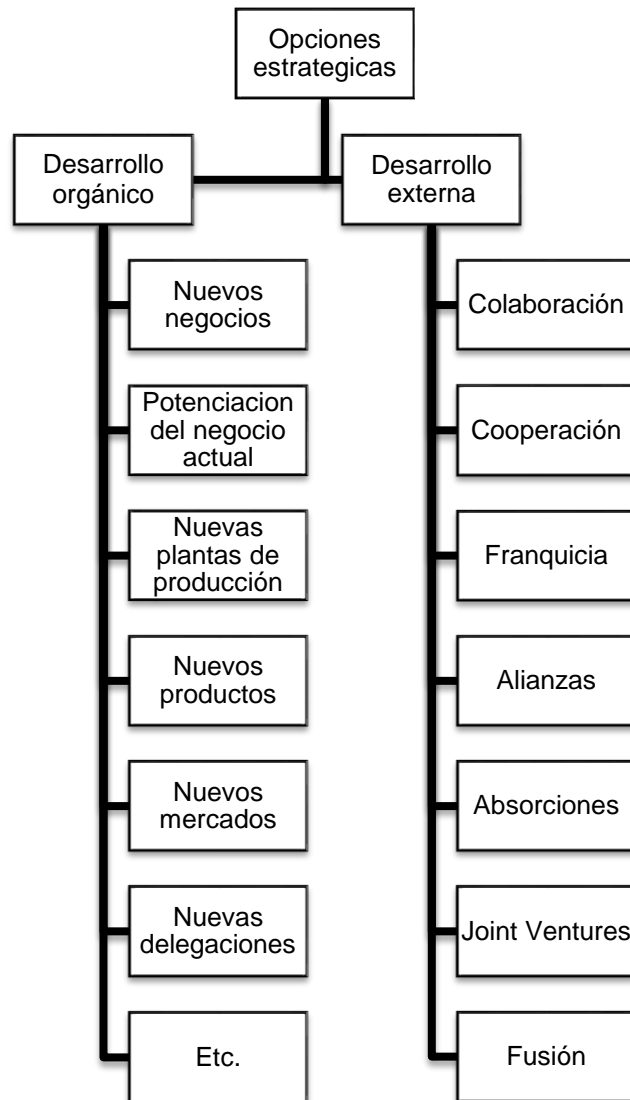
Dentro de la estrategia competitiva genérica existen tres opciones:

1. Liderazgo en costes. Esta opción estratégica basa su ventaja competitiva en unos costes más bajos que sus competidores.
2. Diferenciación. La base de esta estrategia es convencer a los consumidores que los productos de la empresa tienen algo distinto que los de los competidores.
3. Focalización. El objetivo estratégico que se persigue con esta estrategia es conquistar un segmento o nicho de mercado.

2.2.4.4.2. Estrategias de crecimiento.

La empresa tiene dos grandes opciones para materializar su estrategia de crecimiento: el desarrollo interno u orgánico y el desarrollo externo. Estas estrategias se resumen en la siguiente figura.

Figura 3. Estrategias de crecimiento.



Fuente: Sainz (2009).

Las opciones de crecimiento se basan en la evidencia empírica de que el aumento de la rentabilidad mediante la vía del crecimiento de las ventas puede alcanzar en Bolsa un valor entre 25 y 100% superior que un incremento de la rentabilidad vía costes. De ahí

que los directivos utilicen este tipo de estrategias tanto para mejorar el rendimiento estratégico como el financiamiento de una empresa o negocio.

Quienes, por el contrario, prefieren la generación interna dicen hacerlos por las siguientes razones:

- Al conocerse mejor el negocio en gestión ulterior será mejor. “*Aprender para luego gestionar mejor*” resulta el argumento más valorado de todos.
- La empresa puede alcanzar sus objetivos con mayor facilidad mediante el desarrollo interno que comprando lo que otros hicieron.
- Resulta más barato y, además, si las cosas se tuercen, el riesgo que se corre es menor.

2.2.4.4.3. Estrategias funcionales.

Estas estrategias funcionales abarcarán tantos aspectos como funciones principales, por ejemplo:

- Estrategia de marketing y comercial que, a partir de los objetivos de ventas que se definan, planteará la estrategia de cartera (de productos), de segmentación y de posicionamiento, y el marketing mix más idóneo para alcanzarlos, así como el correspondiente plan de ventas.
- Estrategia de producción y fabricación, que convertirá los objetivos del plan de ventas en objetivos de producción, y definirá el ritmo y las necesidades de evolución de la capacidad de producción y de personal de fabricación para su obtención.
- Estrategia de recursos humanos, que planteara la necesidad de contratación, promoción, formación, motivación e implicación del personal de la empresa en el proyecto común definido en el plan estratégico.

- Estrategia de organización, que definirá la organización más deseada (estructura interna, procesos clave, etc.) para los próximos años, en función de los planes definidos en el plan estratégico.
- Estrategia de I+D+i, que concretará las necesidades de investigación, desarrollo e innovación propias así como los casos en los que la empresa tratará de imitar a la competencia y, en todo caso, hacer su propio desarrollo de esos productos y/o procesos.
- Estrategia económico-financiera, que planteará las necesidades financieras para el horizonte del plan estratégico así como las fuentes de financiación que utilizaran.

2.3. Elaboración de planes de acción.

Un plan de acción es una orientación que dirige algún área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones y procedimientos de la dirección superior.

La finalidad de los planes de acción es hacer posible el cumplimiento de los objetivos.

El resultado de esta etapa es un amplio número de planes de acción y un número de acciones para cada uno de ellos.

La manera más práctica para estructurar un plan de acción, es la siguiente:

1. Elaborar por escrito un resumen del objetivo de la estrategia seleccionada y de las metas que se deben alcanzar.
2. Elaborar una lista de todas las actividades posibles que pudiesen ser necesarias, útiles o convenientes.
3. Eliminar de la lista preliminar las actividades que realmente decida no alcanzar.
4. Establecer las prioridades entre las actividades, es decir, indicar qué actividad se realizará antes que otra.

5. Elaborar un programa de actividades, en los que se indiquen los meses en los que se deberá ejecutar cada actividad.

2.4. Evaluación del sistema de planeación estratégica.

La evaluación constituye un elemento esencial porque permite conocer la medida (valor) y el modo en que se van alcanzando los objetivos. Esto identifica incongruencias, desviaciones, deficiencias, incumplimientos y diferencias en el desarrollo y el resultado de las acciones y hace posible adoptar las medidas correctivas a que haya lugar.

La evaluación tiene como base tres variables principales: los objetivos, los programas destinados a alcanzarlos y el presupuesto que provee los medios de su contratación. En este contexto, la evaluación mide los aspectos siguientes:

- La contribución efectiva al cumplimiento de los objetivos.
- El apego a los programas establecidos.
- El uso óptimo de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos).
- La existencia y operatividad de instrumentos administrativos que posibiliten la acción de la dirección superior.

Una vez que se cuente con resultados podremos mirar el punto del cual partimos y el lugar en que ahora nos encontramos, de esta forma sabremos si los esfuerzos que se realizaron nos ayudaron a conseguir los objetivos planteados o en su defecto observar en qué punto se perdió la dirección y plantear si es necesario realizar nuevas acciones o si solo se aplicaron de forma incorrecta las acciones.

CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO DEL GIMNASIO “GYM CLUB PARADISE”.

3.1. Ubicación y aspectos generales del gimnasio.

3.1.1. Información general del municipio.

El municipio de Oztolotepec se encuentra localizado al noreste de la ciudad de Toluca; se encuentra a 28 Km. de la capital del estado y a 52 Km. de la capital del país.



Fuente: www.otzolotepec.gob.mx

El municipio cuenta con una extensión territorial de 127.95 Km². Los cuales equivalen al 0.56% la superficie estatal (H. Ayuntamiento de Oztolotepec, 2012).

Según el censo de población y vivienda 2010 el municipio cuenta con una población de 78, 146 personas de las cuales 38, 318 son hombres y 39, 828 son mujeres.

3.1.2. Información básica del gimnasio.

Cuadro 6. Información básica de Gym Club Paradise.

Concepto	Información
Nombre del gimnasio	Gym Club Paradise
Inicio de actividades	18 de Abril de 2007
Calle y número	Arenal número 76
Municipio	Otzolotepec
Barrio	El arenal
Estado	Estado de México
Números telefónicos	7221299208 y 7222815390
Correo electrónico	gimclubparadise@hotmail.com
Facebook	Gym Club Paradise
Twitter	@gymclubparadise
Número de empleados	4

Fuente: Elaboración propia.

Gym Club Paradise abre las puertas a sus clientes de lunes a sábado en los siguientes horarios:

- Lunes a Viernes de 06:00 am a 10:00 pm
- Sábado de 06:00 am a 05:00 pm

Estos horarios aplican todo el año y los únicos días que no se trabaja son el 25 de Diciembre y 01 de Enero.

3.1.3. Historial de la empresa.

El gimnasio Gym Club Paradise comenzó sus actividades a partir del 18 de abril del 2007. Los dueños, Diego Peña Romero y Víctor Hugo Peña Romero, mostraron desde pequeños gran interés por el deporte y a lo largo de su vida desarrollaron actividades en diferentes disciplinas, obteniendo así múltiples satisfacciones y reconocimientos en el deporte.

Después de algunos años la vida les dio la oportunidad de trabajar en un gimnasio en el Estado de California en Estados Unidos de Norteamérica. Esta experiencia les permitió conocer cómo se llevaban a cabo algunas actividades, desde aspectos como ser un entrenador capacitado a la manera en que se lleva a cabo la administración y control de un gimnasio.

Gracias a las experiencias, satisfacciones y logros a lo largo de su vida, Diego y Hugo sintieron la necesidad transmitir sus logros personales hacia las demás personas de la misma forma en que ellos los habían conseguido. Así fue como crearon “Gym Club Paradise”, un gimnasio mixto completo, que brinda a los usuarios actividades que les permitan ejercitarse de una manera dinámica y cuyo principal objetivo es darle al país mayores y mejores deportistas.

Gym Club Paradise comenzó sus actividades utilizando la planta baja y el primer. El primer piso se amplió hace cuatro años debido a las necesidades de la gente y al incremento del número de usuarios. La construcción del tercer piso comenzó hace aproximadamente 2 años.

3.1.4. Infraestructura del negocio.

El gimnasio cuenta con tres plantas.

La primera planta tiene una superficie de 12 x 5 m y está integrada por aparatos para peso libre y para peso integrado, además de ello el espacio está perfectamente acondicionado para hacer ejercicio de una manera agradable con piso alfombrado, iluminación y espejos.

Los aparatos que constituyen esta área son:



Leg press inclinado



Pantorrilla sentado



Prensa plana de polea



Leg press horizontal con peso integrado



Pantorrilla parado con peso integrado



Leg curl sentado con peso integrado



Leg extensión con peso integrado



Abductor con peso integrado



Aductor con peso integrado



Glúteo máster con peso integrado

Rack para sentadilla



El primer piso tiene una superficie de 16 x 14 m y es el área más grande del gimnasio ya que cuenta con aparatos e instrumentos para fortalecer y tonificar cualquier parte del cuerpo. Los aparatos que constituyen esta área se muestran a continuación:



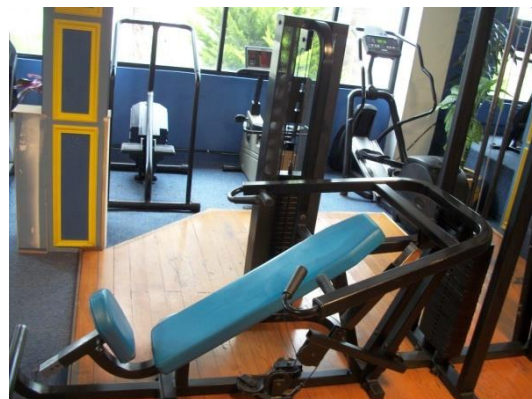
Banco de pecho



Banco inclinado con soportes



Banco declinado con soportes



Press inclinado dos posiciones con peso integrado



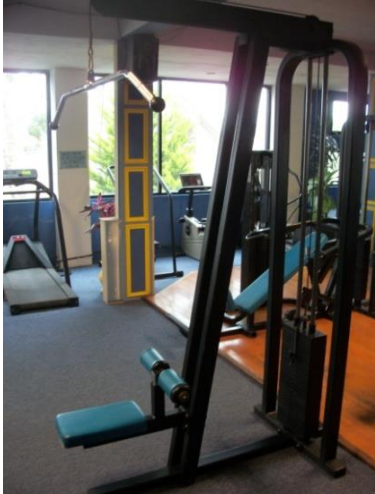
Pec deck con peso integrado



Banco de pecho vertical con peso integrado



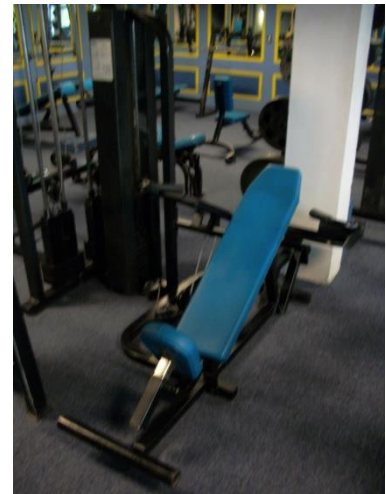
Banco para espalda pull down con peso integrado



Polea dorsal con peso integrado



Jalón de remo articulado con peso integrado



Banco inclinado para hombro tres posiciones con peso integrado



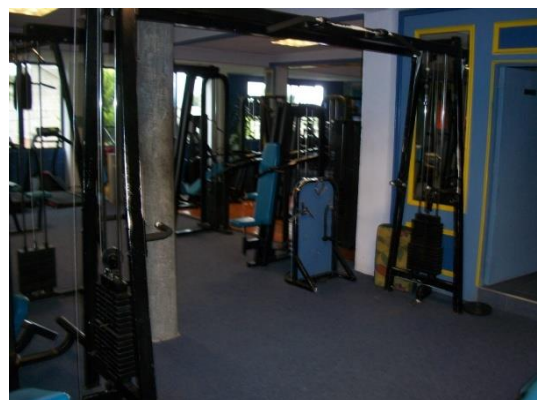
Predicador con poleas a agarre extendido con peso integrado



Banco de hombro con barra olímpica



Jungla especial de seis poleas



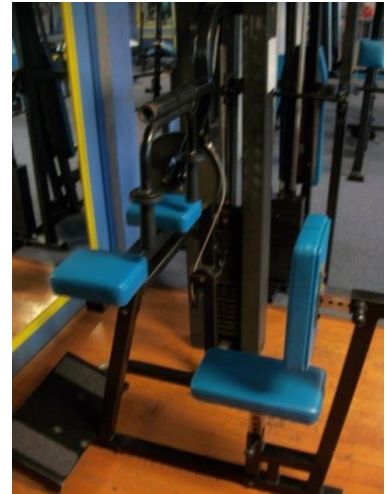
Poleas cruzadas con peso integrado



Banco recto para hombro dos posiciones con peso integrado



Smith machina con contrapesos



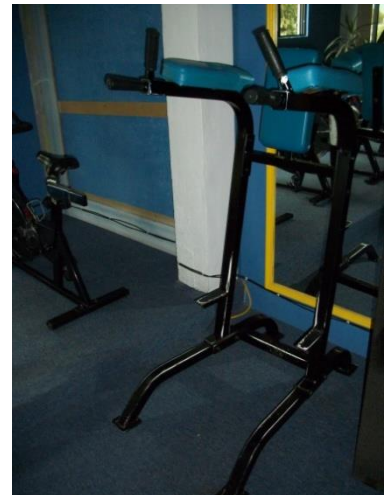
Tríceps con peso integrado



Banco Scott con peso integrado



Estación con bicicleta fija, banco Scott y banco inclinado



Aparato para levantamiento de piernas



Súper abdominales con peso integrado



Ab swing pro



Ab power



Ab roller sculptor



Aparato para oblicuos



Silla romana con hiperextensiones



Escalador caminador



Crunch sencillo graduable



Dos pelotas para pilates



Cuatro colchonetas



Banco scott



Banco de press militar (solo)



Silla corta



Banco sencillo de posiciones



Costal de Box

Para realizar ejercicio completo y seguro se pueden usar diferentes instrumentos y equipos, los cuales también se encuentran en esta área y permiten marcar o incrementar el volumen de los músculos pero con ejercicios diferentes a los de los aparatos. El siguiente cuadro enlista este equipo:

Cuadro 7. Artículos complementarios para realizar ejercicio.

Nombre	Número de artículos
Rack para 15 pares de mancuernas	1
Mancuerna con cubierta de hule de 5 lbs	2
Mancuerna con cubierta de hule de 10 lbs	2
Mancuerna con cubierta de hule de 15 lbs	2
Mancuerna con cubierta de hule de 20 lbs	2
Mancuerna con cubierta de hule de 25 lbs	2
Mancuerna con cubierta de hule de 30 lbs	2
Mancuerna con cubierta de hule de 35 lbs	2
Mancuerna con cubierta de hule de 40 lbs	2
Mancuerna con cubierta de hule de 45 lbs	2
Mancuerna con cubierta de hule de 50 lbs	2
Mancuerna con cubierta de hule de 55 lbs	2
Mancuerna con cubierta de hule de 65 lbs	2
Mancuerna con cubierta de hule de 80 lbs	2
Rack para 10 pares de mancuernas	1
Mancuerna desarmable de 10 lbs	2
Mancuerna desarmable de 10 lbs	2
Mancuerna desarmable de 10 lbs	2
Mancuerna desarmable de 10 lbs	2
Mancuerna desarmable de 10 lbs	2
Mancuerna desarmable de 10 lbs	2

Barras "z" olímpica	2
Cruceta romana olímpica con collarines	1
Grilletes reforzados	2
Maneral para tríceps "v"	1
Agarradera con bisagra	1
Cuerda para tríceps	1
Protector para barra olímpica	2
Grilletes para peso humano	2
Barra recta giratoria	2
Barra lateral de 48"	2
Barra olímpica completa	5
Maneral tipo triangulo	1
Agarre simple	4
Maneral de tríceps para presión hacia abajo	1
Par de polainas	4
Cuerda para box	4
Bastones	20
Bancos de madera	8
Twister	2
Collarines para barra olímpica resorte	8
Llantas para uso manual	2
Disco para peso muerto	4
Disco de 5 lbs	16
Disco de 9 lbs	6
Disco de 10 lbs	6
Disco de 15.5 lbs	2
Disco de 25 lbs	8
Disco de 33.3 lbs	2
Disco de 35 lbs	8
Disco de 39 lbs	2
Disco de 45 lbs	8
Par de mancuernas de fundición	2
Par de mancuernas plástico finas	3
Rack para mancuernas de fundición	1

Fuente: Elaboración propia.

Además de los ejercicios que se pueden realizar con aparatos y equipo, el gimnasio ofrece ejercicios cardiovasculares en diferentes maquinas como las que se muestran a continuación:



Cinco bicicletas de Spinning



Bicicleta fija



Escaladora para glúteo



Escaladora para glúteo



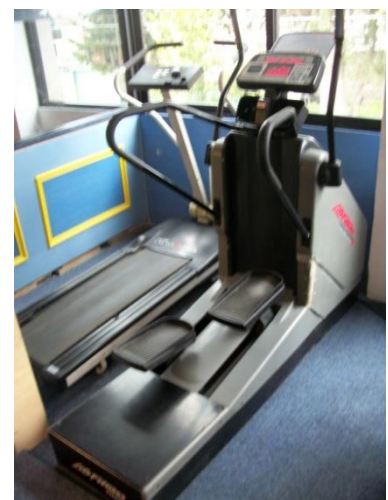
Caminadora de uso rudo



Caminadora manual



Caminadora chica con escalador



Escaladora cross trainer.



Escaladora

Asimismo, este piso cuenta con el área de recepción en donde los usuarios registran su entrada y salida del gimnasio, colocan sus artículos personales en cualquiera de los lockers y además pueden comprar cualquiera de los artículos que el gimnasio ofrece a sus usuarios.

Para darle un toque agradable a este espacio, el gimnasio está acondicionado con alfombra en el piso, espejos, ventiladores, iluminación, dos televisores con sistema de cable, equipo modular con bocinas en las primeras dos plantas del edificio y una computadora de escritorio con conexión a internet.

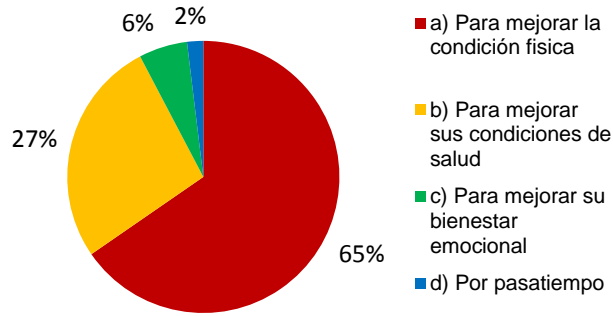
El segundo piso cuenta con un salón de usos múltiples, diseñado para dar actividades como baile, zumba, aerobics, yoga. Esta área tiene una superficie de 7 x 6 metros y está acondicionada con duela de madera, espejos, iluminación, ventilación y equipo modular.



3.1.5. Productos y servicios.

Al cuestionar a los clientes sobre los motivos por los que asistían al gimnasio los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 1. Motivos por los que asisten al gimnasio.



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta realizada en Diciembre de 2013.

Por ello Gym Club Paradise ofrece los siguientes servicios para atender a las necesidades de los clientes:

Ejercicio aeróbico.

Son ejercicios de media o baja intensidad y de larga duración, donde el organismo necesita quemar hidratos y grasas para obtener energía y para ello necesita oxígeno. Son ejemplos de ejercicios aeróbico: correr, nadar, ir en bici, caminar, etc. Se suele utilizar a menudo para bajar de peso, con este tipo de ejercicio se quema grasa. También, al necesitar mucho oxígeno, el sistema cardiovascular se ejercita y produce numerosos beneficios (Lara, 2007).

Ejercicios musculares.

El entrenamiento con pesas o entrenamiento con cargas es una manera habitual de ejercicio, en el cual se usa la fuerza de gravedad (a través de los discos, las mancuernas, las máquinas con polea y/o palancas) que se opone a la contracción muscular. Realizado propiamente, el entrenamiento con pesas puede proporcionar beneficios funcionales significativos, como: el aumento de tono muscular, el aumento de

la masa muscular, la ayuda en la reducción de peso, y una mejora en la salud en general y del bienestar.

Venta de accesorios deportivos.

Los accesorios deportivos ayudan a realizar ejercicio de una manera cómoda y segura a nuestros clientes. Entre los principales artículos de venta están:

- Guates de piel.
- Guantes con muñequera.
- Rodilleras.
- Muñequeras.
- Cuerdas de cuero.
- Ligas.
- Fajas de cuero.
- Fajas de tela.
- Vendas para box.
- Netugel xtreme.
- Gel de toronjia.
- Gel bio entalle.
- Creatina allmax nutrition.

Venta de suplementos alimenticios.

- Proteína real mass.
- Concentrado de hierbas.

3.2. Diagnóstico de la situación interna.

Para comenzar con nuevos proyectos es necesario hacer un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el gimnasio, por ello es importante calificar desde una visión hacia el interior del negocio.

Para elaborar un diagnóstico completo abordaremos cinco grandes aspectos que a su vez se dividirán para un mejor análisis.

3.2.1. Comercial y marketing.

3.2.1.1. Imagen de empresa y de los productos.

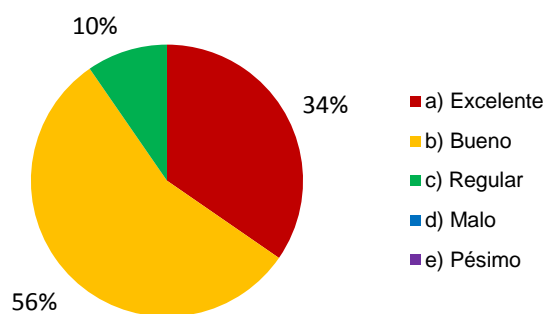
Como se mencionó anteriormente, el gimnasio ofrece dos servicios principales. El primero de ellos es de servicios aeróbicos, el cual tiene gran aceptación por los clientes quienes manifiestan que entre sus principales razones para asistir al gimnasio está el mejorar sus condiciones de salud. El segundo servicio, además de mejorar las condiciones de salud, se enfoca en mejorar el físico de las personas. Los servicios que se ofrecen se complementan con la venta de accesorios deportivos y suplementos alimenticios, para brindar al usuario mejores resultados y una manera cómoda y segura de hacer ejercicio.

Estos productos y servicios que se ofrecen le han dado una excelente imagen al gimnasio y han hecho que el gimnasio siga ofreciendo sus servicios durante seis años.

3.2.1.2. Calidad y aceptación de los productos.

A grandes rasgos, la aceptación de los productos y servicios que se ofrecen ha sido satisfactoria. Los clientes calificaron los servicios de la siguiente manera:

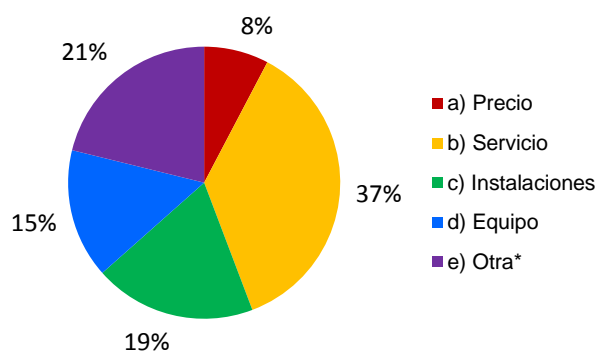
Gráfico 2. Percepción de los clientes acerca de los servicios.



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta realizada en Diciembre de 2013.

Sin embargo manifestaron que había algunos aspectos que tenían que mejorar, los cuales se muestran a continuación:

Gráfico 3. Características a mejorar según la apreciación de los clientes.



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta realizada en Diciembre de 2013.

*Al seleccionar esta opción los clientes mencionaron que no había ninguna característica que mejorar.

3.2.1.3. Política de precios y nivel de competitividad.

Los precios que ofrece el gimnasio son muy competitivos y tan solo han aumentado 20% desde que inició operaciones. Al inicio la mensualidad costaba 250 pesos y al día de hoy esta tiene un costo de 300 pesos.

La fijación de precios ha sido establecida por los dueños del gimnasio, por lo cual hasta el día de hoy no han elaborado un estudio previo que arroje un precio que se ajuste a características que deben ser consideradas como la inflación, depreciación de instalaciones y equipo, costos de mano de obra y otros gastos.

3.2.1.4. Eficacia de la comunicación externa: publicidad, promoción, etc.

Es un hecho que la comunicación externa ha sido ineficaz debido a que esta no ha mostrado los resultados esperados ni ha permitido aumentar la cartera de clientes del gimnasio.

La comunicación y promoción del gimnasio se ha hecho de una manera poco eficiente ya que los medios para hacer llegar el mensaje a los clientes potenciales ha sido un poco incorrecta a través de periódicos locales, tarjetas de presentación poco llamativas y una escasa difusión a través de medios electrónicos (twitter y facebook).

3.2.1.5. Atención a clientes y servicio posventa.

Este aspecto es muy importante debido a que el principal producto del gimnasio es ofrecer un excelente servicio, ya que este define si el cliente permanece en el gimnasio o busca nuevas opciones.

Aunque el 56 % de los clientes han calificado el servicio como bueno el 34% (ver gráfico 2) han hecho algunos comentarios respecto a que este debe mejorar, sin embargo en términos generales la atención siempre se ha dado de manera personalizada buscando la satisfacción del cliente.

3.2.1.6. Cartera de clientes.

Durante el transcurso de 2013 y en lo que lleva de este año, el número de clientes se ha comportado de la siguiente forma:

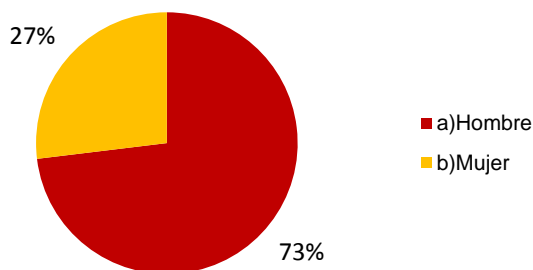
Cuadro 8. Clientes inscritos durante 2013.

Mes	Número de clientes
Enero	100
Febrero	93
Marzo	111
Abril	101
Mayo	101
Junio	120
Julio	138
Agosto	132
Septiembre	116
Octubre	142
Noviembre	118
Diciembre	108

Fuente: Elaboración propia.

Durante el transcurso del año 2013, hubo un promedio de 115 clientes al mes, de los cuales los hombres representaron un 73% y las mujeres 27% (durante el mes de Diciembre de 2013).

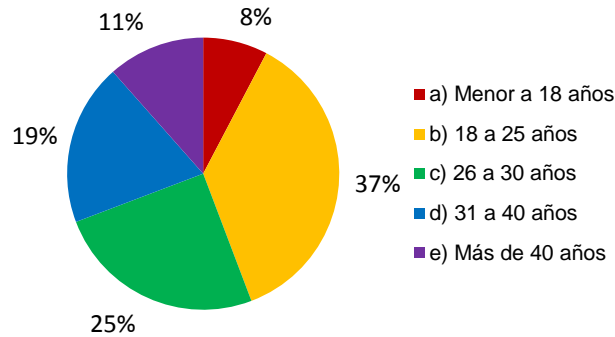
Gráfico 4. Promedio de asistencia de hombres y mujeres.



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta realizada en Diciembre de 2013.

Las edades de las personas que asistieron entraron dentro de los siguientes rangos:

Gráfico 5. Intervalo de edades de los clientes.



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta realizada en Diciembre de 2013.

3.2.1.7. Sistema de información de mercado.

Es importante señalar que el gimnasio carece de esta herramienta tan necesaria para tomar decisiones que le permitan al gimnasio seguir creciendo.

3.2.2. Servicio.

3.2.2.1. Capacidad de servicio y eficiencia.

El gimnasio tiene capacidad para recibir alrededor de 70 personas, sin embargo no es conveniente albergar a tantas personas al mismo tiempo debido a que el espacio se satura y el ambiente se torna un poco desagradable.

Los horarios en los que suele haber mayor saturación de clientes es de 6 a 10 de la mañana y de 5 a 9 de la noche, sin embargo el gimnasio no ha llegado al tope de su capacidad instalada.

El servicio y la atención a los clientes siempre se han dado de manera eficiente, procurando que todas las áreas del gimnasio sean utilizadas, con la finalidad de variar los ejercicios que realizan los usuarios y evitar mayor desgaste al equipo y aparatos.

3.2.2.2. Antigüedad del gimnasio y equipo.

En general el equipo completo tiene una antigüedad de 8 años al igual que las instalaciones del gimnasio.

3.2.2.3. Proceso de servicio.

El servicio al cliente ha caracterizado a Gym Club Paradise. Desde que el cliente potencial asiste a las instalaciones para pedir informes se le atiende de una manera amable y se le dan todos los detalles necesarios para poder inscribirse e iniciar a realizar ejercicio.

Una vez que los clientes se inscriben reciben asesoría por parte de los instructores y se les informa la manera en que comenzaran a realizar ejercicio. Primero que nada el cliente debe registrar su entrada, una vez hecho esto comienzan con un ligero calentamiento (por lo regular de 10 a 20 minutos). Cuando los clientes son nuevos y no han tenido la experiencia de realizar ejercicio en un gimnasio se les asigna una rutina general, esto con la finalidad de darles una introducción que les permita conocer los aparatos y el área que pueden trabajar con cada uno de ellos. Una semana después de que el cliente ya conoce cada aparato se le asigna una rutina a seguir. Las rutinas varían dependiendo las necesidades y condición física de cada persona. Por lo regular cada rutina está diseñada para dos horas de ejercicio sin embargo esta se puede adaptar a la disponibilidad de horario de los clientes.

Control de calidad.

En realidad no existe un control de calidad ni manera adecuada para saber si el servicio que se brinda está cumpliendo con las expectativas del cliente.

Disponibilidad y calidad de la mano de obra.

Actualmente el personal ha sido suficiente para cubrir las necesidades de los clientes. El gimnasio cuenta con personal capacitado para brindar un buen servicio, sin embargo es importante advertir que en el corto plazo será necesario

contar con mayor personal para cubrir completamente las horas de servicio que se ofrecen en el gimnasio, ya que de 11 am a 5 pm no hay instructores que apoyen a los clientes que asisten dentro del horario mencionado.

Relaciones laborales y clima de trabajo.

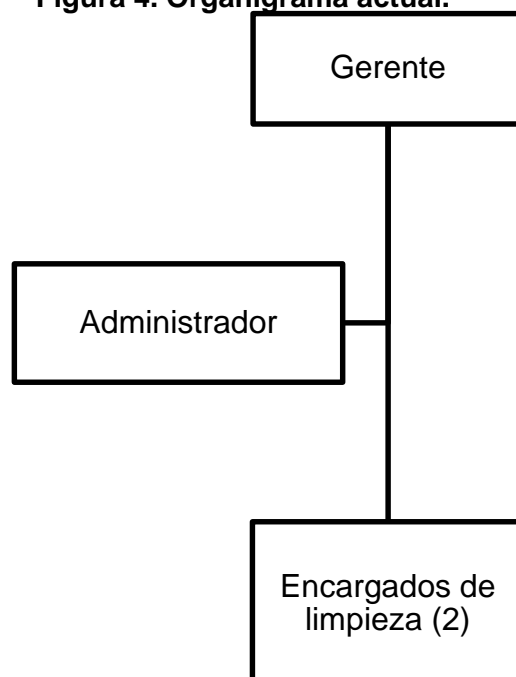
Dentro del gimnasio existe un excelente ambiente de trabajo ya que durante todo el tiempo que ha brindado servicio no ha dejado de ser un negocio familiar.

Seguridad en el trabajo.

Aunque el trabajo que se realiza en el gimnasio no es de alto riesgo se recomienda estar siempre atento y prevenido ante cualquier accidente que pueda ocurrir dentro de las instalaciones. Para posibles lesiones o accidentes se cuenta con un botiquín de primeros auxilios.

3.2.3. Organización y recursos humanos.

Figura 4. Organigrama actual.



Fuente: Elaboración propia.

Diego Peña Romero es socio y gerente general. Está a cargo de las siguientes actividades:

- Instructor del gimnasio.
- Designar posiciones.
- Realizar evaluaciones periódicas.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo.
- Dar mantenimiento al equipo.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores.

Víctor Hugo Peña Romero es socio y administrador del negocio. Entre sus principales funciones están:

- Instructor del gimnasio.
- Realizar evaluaciones periódicas.
- Dar mantenimiento al equipo.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes.

Como Gerente y Administrador Diego y Víctor rolan sus horarios y trabajan de la siguiente manera:

Cuadro 9. Horario de los instructores.

Horario	Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
06:00 am a 11:00 am		Hugo	Diego	Hugo	Diego	Hugo	Diego
05:00 pm a 10:00 pm		Diego	Hugo	Diego	Hugo	Hugo	

Fuente: Elaboración propia.

El gimnasio cuenta con la ayuda de dos personas encargadas de la limpieza. Ellas están al tanto de la limpieza de las instalaciones de lunes a viernes, en un horario de 12:00 pm a 3:00 pm.

Calidad del equipo directivo.

El equipo directivo está a cargo de los dueños del gimnasio, que además de ello cuentan con experiencia como instructores del gimnasio, sin embargo requieren capacitación para administrar y organizar todas las actividades necesarias para llevar un mayor control.

Experiencia de las personas que ocupan puestos clave.

La ocupación de los puestos clave está a cargo de los dueños del gimnasio, quienes desarrollan todas las actividades dentro del gimnasio. Como instructores del gimnasio tienen suficiente capacitación y experiencia, todo ello avalado por sus certificaciones en la Universidad del deporte (certificación como instructor personal y acondicionador físico). No obstante, como se menciona en el punto anterior, carecen de experiencia para el control de todas las actividades.

Comunicación interna.

A pesar del tamaño del gimnasio la comunicación no se da por completo. La falta de comunicación comienza desde aspectos básicos ya que no existe una misión y visión que transmitir a los empleados, por tanto el gimnasio funciona como un barco a la deriva, sin dirección ni destino.

Sistema de información y gestión.

La información con que cuenta el gimnasio se almacena en una base de datos de Excel y esta contiene únicamente la lista de miembros y la respectiva fecha de vencimiento de su mensualidad. Obviamente se carece de información importante para la gestión.

Capacidad para cumplir planes.

Existen diferentes planes para incrementar los servicios que se ofrecen y para mejorar los ya existentes, sin embargo estos se han cumplido después de la fecha que se tenía planteada al principio. Por ello podemos concluir que aunque existe poca capacidad para cumplir planes.

Aptitud para formular propuestas de mejora.

A pesar de que el equipo que ocupa los puestos clave es pequeño las ideas y planes para mejorar el servicio son numerosos. Como se mencionaba anteriormente el equipo de trabajo tiene diversos planes en mente, que si es cierto se han desarrollado después de la fecha planteada, todos se han llevado a cabo. La experiencia en el ramo les ha ayudado a los dueños a plantear propuestas que aumentan y mejoran los servicios.

Económico-financiero.

La situación financiera del gimnasio carece de control y administración de recursos debido a la falta de registros de ingresos y egresos. La única base de datos con la que se puede hacer una evaluación es con la fecha de registro y de pago de cada cliente. Por lo tanto los registros de ingresos son los siguientes:

Cuadro 10. Comportamiento de los ingresos y egresos mensuales.

Mes	Número de clientes	Ingresos por cobro de mensualidad	Sueldos y salarios	Cable e internet	Luz	Beneficios
Enero	100	28000	13200	450	800	13550
Febrero	93	26040	13200	450	800	11590
Marzo	111	31080	13200	450	800	16630
Abril	101	28280	13200	450	800	13830
Mayo	101	28280	13200	450	800	13830
Junio	120	33600	13200	450	800	19150
Julio	138	38640	13200	450	800	24190
Agosto	132	36960	13200	450	800	22510
Septiembre	116	32480	13200	450	800	18030
Octubre	142	39760	13200	450	800	25310
Noviembre	118	33040	13200	450	800	18590
Diciembre	108	30240	13200	450	800	15790

Fuente: Elaboración propia.

La tercera columna muestra los ingresos que se obtuvieron de acuerdo al número total de clientes durante cada mes, los cuales pagaron 280 pesos por mensualidad a lo largo del 2013. A cada uno de los clientes nuevos se les cobro 80 pesos por inscripción, sin embargo no hay registro de clientes nuevos.

Los sueldos y salarios son la suma del pago que reciben las encargadas de limpieza (\$2800 mensuales) y el pago que reciben los instructores, quienes además administran y dirigen el gimnasio (\$5200 mensuales cada uno de los instructores).

3.2.4. Investigación, desarrollo e innovación.

Estado de nuestra tecnología.

El equipo con el que se trabaja no es el más actualizado, sin embargo esto no es impedimento para brindar un buen servicio. Los aparatos, tanto cardiovasculares como musculares tienen un retraso de 8 años pero esto no es perjudicial ya que con el mantenimiento constante se mantiene en excelentes condiciones.

Capacidad de innovación.

Aunque se tiene gran capacidad para generar propuestas de mejora aún falta capacidad para innovar, ya que muchas de estas propuestas han sido puestas en práctica con anterioridad en otros gimnasios.

Éxito de nuevos servicios lanzados.

Los servicios no han logrado impactar de la manera que se tenía planteada La falta de experiencia en estas nuevas actividades y la inexistencia de planes y estrategias a seguir no permite un despegue adecuado a los nuevos servicios.

3.3. Diagnóstico de la situación externa.

3.3.1. Análisis global.

Factores económicos.

Actualmente la economía mexicana se encuentra en una situación que podríamos llamar “estable”, a pesar de las condiciones en las que se encuentra la economía mundial.

México sigue un crecimiento constante que en gran medida depende del sector servicios, y cabe mencionar que este sector es de gran importancia ya que no solo aporta ingresos para el país sino que también es un muy importante generador de empleos.

Factores tecnológicos.

En el sector que se encuentra ubicado Gym Club Paradise han surgido un importante catálogo de productos, sin embargo, estos nuevos productos son variantes de los productos ya existentes en el mercado. Por ello el gimnasio no se ha visto afectado por la entrada de nuevos productos, además de que estos pueden ser adquiridos muy fácilmente con fabricantes e inclusive a través de medios electrónicos.

Factores políticos y legislativos.

Actualmente el gobierno federal está aplicando diversos programas que apoyan el deporte en México debido a que nuestro país enfrenta diversos problemas de salud debido a la obesidad en sus habitantes. No existe problema alguno que impida que los gimnasios puedan ofrecer sus servicios ya que estos están ayudando a mejorar la salud física de las personas.

Factores sociales.

Sin duda, unos de los grandes retos para cualquier empresa, es anticipar el comportamiento y las nuevas actitudes de los ciudadanos. Los gustos y las preferencias de los ciudadanos son unas de las variables más inestables, por ello, uno de los grandes retos es estar a la orden del día y satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes.

Sin duda, un fenómeno muy importante y además un problema muy grave en México es el de la obesidad. México ocupa el segundo lugar con mayor número de adultos obesos solo después de Estados Unidos, y además de ello esta problemática afecta a 29% de los niños (Servín, 2012). Este aspecto esta haciendo que la gente comience a preocuparse por su cuerpo, no solo por aspectos estéticos sino por cuestiones de salud, ya que de no hacer nada ahora podrian traerles serias consecuencias en el futuro.

3.3.2. Análisis del sector.

Gym Club Paradise se encuentra en el sector 71 de la actividad económica, específicamente en la sub rama 71394. Esta sub rama está constituida por clubes deportivos y centros de acondicionamiento físico. El siguiente cuadro muestra la evolución que ha tenido el sector en los últimos cinco años a nivel nacional, estatal y municipal:

Cuadro 11. Unidades económicas de la sub rama 71394 en los años 2004 y 2009

Año	Nacional	Estatal	Municipal
2004	4978	606	0
2009	8870	1268	4

Elaboración propia con base a datos de INEGI.

Aunque la proporción de establecimientos dedicados a brindar este tipo de servicios ha incrementado aún no existe una fuerte rivalidad entre competidores dentro del municipio, debido a que son muy pocos establecimientos dedicados a brindar servicios de acondicionamiento físico.

En realidad, este sector se ve influenciado al poder de negociación de los clientes, ya que son ellos quienes evalúan las instalaciones, servicio y precio.

La rivalidad entre competidores hace que este sector sea muy competitivo, ya que cada gimnasio lucha por atraer mayor número de clientes mediante la incursión de actividades que se adapten a los gustos y necesidades de los clientes.

3.3.3. Análisis del mercado.

A pesar de que el negocio de los gimnasios lleva ya varios años alrededor del mundo, en México aún no existe la explotación en este mercado debido a múltiples factores que distinguen a nuestro país. En nuestro país no existe una estructura sólida sobre la cultura del deporte, a pesar de los múltiples esfuerzos realizados por la iniciativa privada y por el gobierno, la gente no ha llegado a captar el mensaje tan importante sobre el cuidado de su salud.

Aunado a ello existen problemas que obstruyen la inserción de más personas a la actividad física, por ejemplo, los altos costes de las membrecías, el poco tiempo que dispone la gente para hacer ejercicio, las rutinas en los gimnasios se vuelven aburridas, el servicio brindado es de mala calidad, entre otros factores.

Sin embargo, existen otros factores que están promoviendo el incremento de gimnasios, la mayoría de ellos generados por problemas que acosan al país. México se ha convertido en un país con grandes problemas de salud, según un reporte publicado por la Secretaría de Salud, nuestro país se encuentra en el

segundo lugar con mayor población obesa (Secretaría de Salud, 2012). Este problema no es exclusivo de personas adultas, ya que según la UNICEF (Fondo de Naciones Unidas para la Infancia) nuestro país ocupa el primer lugar mundial en obesidad infantil (UNICEF, 2012). La prohibición de hacer ejercicio al aire libre por problemas de contaminación y por la falta de espacios seguros ha hecho que la gente centre su atención en espacios cerrados, seguros y con instalaciones adecuadas para realizar ejercicio.

Es importante mencionar que en México se estima que existen unos 3 500 gimnasios y centros deportivos que brindan el servicio de acondicionamiento físico, esto según un estudio realizado por la firma Alcanzar & Compañía (Alcanzar y Compañía, 2012). La mayoría de estos establecimientos caracterizados por la débil infraestructura y por encontrarse en la informalidad. Por otro lado, gracias a la incursión del modelo de franquicias el número de gimnasios ha incrementado para enfrentarse a un mercado débil e inconstante, ya que, según la firma, tan solo 3 por ciento de la población se ejercita en algún establecimiento y su estancia promedio es de tres meses.

No obstante, el mercado es muy atractivo ya que los gimnasios se han convertido en una salida rápida y vía de escape para mantener un cuerpo y mente sana. Como respuesta a la demanda creciente, los gimnasios se han hecho más sofisticados cuyo principal producto es el reacondicionamiento del cuerpo mediante disciplinas y equipos avanzados.

La lucha por abarcar mayor parte del mercado ha hecho que los gimnasios se adapten a las nuevas tendencias del deporte, que no son otra cosa más que simples variaciones de algo que ya existía, pero que se pone de moda por algo en concreto, muchas de ellas son divertidas, fáciles y cumplen con los objetivos de la gente. Por ello es muy importante para los gimnasios estar al tanto de las nuevas actividades que se incorporan al mercado para satisfacer al cliente, quien es el que toma la última decisión.

Otra competencia dentro de del mercado son los productos caseros, adaptados a las condiciones de vida actual, los cuales prometen mejorar la condición física en periodos de tiempo muy cortos y con los mismos resultados que un gimnasio. A pesar de la gran variedad de productos en el mercado, los gimnasios han frenado a la competencia gracias a las actividades que motivan a la gente a realizar ejercicio.

El ritmo con el que la tecnología se introduce en los gimnasios es impresionante, sin embargo, esto no es un problema grave para aquellos gimnasios que no cuentan con esta nueva tecnología ya que los aparatos y el equipo con que cuentan la mayoría brindan los mismos resultados que las nuevas tecnologías.

Los gimnasios, son hoy un buen negocio, una inversión con buena rentabilidad en mediano y largo plazo. Los conocedores de la materia recomiendan ubicar a los gimnasios en zonas de alta concentración poblacional. Esto para facilitar la clientela, que por la cercanía pueden optar por escoger el horario más conveniente. Otros expertos creen que la demanda está ubicada en urbanizaciones de clase media alta, lo que tiene sus ventajas para el usuario.

Las tarifas dentro de este mercado están ajustadas al servicio que se presta, ya que no existe institución que sistemáticamente regule o controle los costos de las mensualidades. Los costos, en su mayoría van desde los 300 hasta los 900 pesos mensuales.

3.3.4. Análisis de los clientes.

El perfil de los clientes ha cambiado debido a las nuevas tendencias del deporte. Actualmente las personas buscan hacer ejercicio de una manera divertida, dejando a un lado las rutinas a veces aburridas de los gimnasios. Sin embargo, los gimnasios siguen siendo líderes en este ramo, ya que además de ofrecer ejercicios con aparatos ahora brindan ejercicios donde se combina el ritmo y trabajo en equipo.

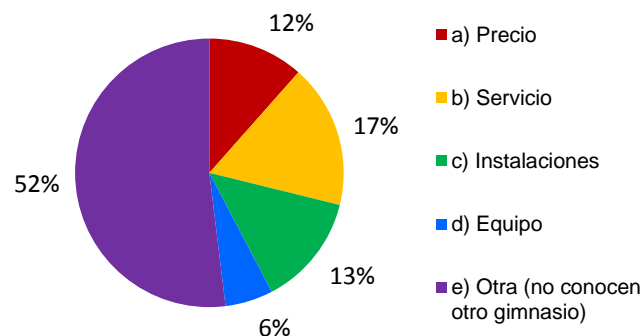
Sin duda, el servicio es el principal producto que ofrece el gimnasio, por ello la mayoría de los clientes toman la decisión de seguir asistiendo calificando desde su perspectiva el servicio que se ofrece. Pareciera ser que lo más importante para un gimnasio es contar con excelente equipo e instalaciones adecuadas pero la realidad es que el servicio es lo más importante a la hora de asistir al gimnasio, ya que un buen servicio motiva a las personas a realizar los ejercicios y a seguir con este buen hábito de realizar actividades físicas.

Existen dos razones principales para asistir al gimnasio. En primer lugar está el comenzar a tener una vida sana, ya que el ritmo de vida actual ha obstaculizado la oportunidad de darse un tiempo para darle mantenimiento al cuerpo y una vida llena de excesos deteriora la salud de las personas. La segunda razón para realizar actividades físicas es para tener un mejor aspecto físico. Las tendencias de la moda nos han impuesto un estereotipo de cuerpo perfecto, la gente se preocupa por tener un cuerpo que se adapte a la tendencia actual, aunque existen diversos caminos que nos pueden llevar a obtener el cuerpo que deseamos el realizar ejercicio es la opción principal.

3.3.5. Análisis de los competidores.

Ciertamente muchos de los clientes de Gym Club Paradise no conocen otros gimnasios, como se muestra en el siguiente gráfico. Sin embargo es importante hacer un análisis de los competidores.

Gráfico 6. Aspectos en los que considera que son mejor los competidores.



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta realizada en Diciembre de 2013.

Dentro de la zona geográfica donde se encuentra el gimnasio solo se registra un competidor importante. Deportivo Brian es el principal competidor debido a las dimensiones de sus instalaciones y a su amplitud en la cartera de clientes.

La línea de productos que ofrece este deportivo es mayor ya que además de ofrecer el servicio de gimnasio también ofrecen actividades en alberca, clases de Zumba y Karate, Gotcha y renta de salón para usos múltiples.

A pesar de contar con mayores actividades las estrategias de comunicación no han sido las adecuadas ya que de ser así tendrían la posibilidad de posicionarse como el preferido por las personas.

Es importante mencionar que a pesar de ofrecer mayores actividades estas no ofrecen un grado de calidad adecuado para un gimnasio. Si hablamos de instalaciones, están no están en condiciones adecuadas para realizar el tipo de actividades que ofrecen. Por otro lado el equipo para realizar ejercicio, aunque es suficiente, no es del todo perfecto para las actividades que ofrecen ya que es mucho más sencillo que el que ofrece Gym Club Paradise.

En lo que se refiere a la organización aun muestra signos una deficiente formación y especialización ya que su organización se realiza con poca formalidad. Aunque cuentan con una estructura organizativa esta carece de capacitación para llevar a cabo las actividades dentro del gimnasio.

3.3.6. Análisis de los proveedores.

EL principal proveedor del gimnasio fue la empresa HOIST Fitness. Esta empresa se encuentra ubicada en San Diego California. La mayoría de los aparatos con que cuenta el gimnasio fueron comprados a esta empresa, sin embargo la lejanía y el extenso papeleo que se tiene que realizar para importar nuevo productos ha impedido que siga siendo el principal proveedor.

A pesar de ello, los dueños de Gym Club Paradise no vieron obstaculizadas sus oportunidades para cambiar de proveedor ya que en la ciudad de México se encuentran distribuidores de productos deportivos que satisfacen las necesidades del gimnasio.

Entre los principales proveedores se encuentran:

- Todito Gym.

3.4. Análisis FODA.

Fortalezas:

- Seis años de experiencia.
- Equipo adecuado y excelentes instalaciones.
- Capacidad de expansión.
- Servicio agradable y de calidad.
- Precios accesibles y competitivos.
- Capacidad y motivación del personal para aumentar y mejorar los servicios.

Debilidades:

- Poca capacidad para cumplir planes.
- Falta de control, organización y administración de los recursos.
- Línea de productos muy limitada.
- Deficiente comunicación interna y externa.
- Orientación estratégica poco clara.
- Incapacidad para retener y aumentar la cartera de clientes.

Oportunidades:

- Mercado en expansión.
- Diversificación en productos relacionados.
- Capacidad para pasar a un mejor grupo económico.
- Competencia baja.

Amenazas:

- Entrada de nuevos competidores.
- Presiones competitivas en aumento.
- Cambios en las necesidades y gustos del consumidor.

3.5. Decisiones estratégicas.

3.5.1. Sistema de objetivos corporativos:

Misión:

Somos un gimnasio comprometido con la salud y bienestar de nuestros clientes. Contamos con un excelente ambiente, donde jóvenes y adultos podrán mejorar su imagen y condición física con la ayuda de equipo y aparatos de calidad y con el apoyo de instructores capacitados.

Visión:

Ser el club deportivo con mayor participación en la región y ofrecer los servicios y productos que demandan nuestros clientes.

Valores:

En Gym Club Paradise se piensa que la satisfacción al cliente y la mejora y aumento de sus servicios son sus objetivos primordiales, por ello, sus principales valores son:

- Respeto.
- Compromiso.
- Amabilidad.
- Calidad.
- Motivación.
- Rentabilidad.
- Innovación.

Objetivos estratégicos.

Gym Club Paradise propone el cumplimiento de tres objetivos principales, sobre los cuales gira toda su actividad:

1. Consolidarse como el gimnasio líder de la región.
2. Aumentar los márgenes de rentabilidad en el corto y largo plazo.
3. Aumentar las tasas de crecimiento y la participación en el mercado.

3.6. Estrategias.

Cuadro 12. Objetivos y estrategias.

Objetivo	Estrategias
Consolidarse como el gimnasio líder de la región.	<ul style="list-style-type: none">• Calidad del servicio.• Evaluación.• Servicio a los clientes.• Precios.• Cartera de productos.• Imagen.• Motivación y superación personal de los clientes.• Organigrama.• Acentuar la filosofía de mejora continua.• Comunicación interna.• Software informativo.• Política de personal.• Evaluación del desempeño.• Aumentar el número de personal.• Control.• Aseguramiento.• Servicio.• Capacidad de servicio.• Eficiencia y eficacia.• Diferenciación.

Aumentar los márgenes de rentabilidad en el corto y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de clientes. • Cierre de ventas. • Medios de comunicación y eficacia de los mismos. • Promociones. • Ventas. • Ahorro.
Aumentar las tasas de crecimiento y la participación en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en desarrollo de nuevos productos. • Inversión. • Innovación. • Investigación. • Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

3.6.1. Estrategias y acciones.

Puesto que cada estrategia cumple con una función diferente se han dividido y organizado en 5 grandes grupos los cuales se mencionan a continuación:

1. Plan de acción de la función comercial y de marketing.
2. Plan de acción de la función de organización y recursos humanos.
3. Plan de acción de la función económica-financiera.
4. Plan de acción de la función del servicio.
5. Plan de acción de la función de innovación, investigación y desarrollo.

El plan de acción de la función comercial y de marketing permitirá mantener mayor contacto con los consumidores y averiguar las necesidades para ofrecer los servicios que satisfagan a los clientes. Por otra parte, las acciones a realizar en este plan pretenderán aumentar la cartera de clientes a través de promociones y una mejor imagen y presentación del gimnasio.

El segundo plan está encaminado a mejorar las acciones del personal a fin de mantener una clara organización y función de cada uno de los trabajadores del gimnasio.

A continuación se presentan las funciones económicas y financieras las cuales son de gran importancia para asegurar el crecimiento del gimnasio a través de finanzas saludables que permitan fomentar el ahorro e inversión del gimnasio.

El cuarto plan es un pilar muy importante dentro de la estructura que le dará fortaleza y soporte a la construcción de un mejor gimnasio. Debido al sector al cual está dirigido el gimnasio se pretende dar plena satisfacción a los clientes a través de un servicio de calidad, que permitirá asegurar la fidelidad de los clientes y al mismo tiempo llamar la atención de posibles clientes.

Por último, y no por ello menos importante esta la innovación, investigación y desarrollo. Estas acciones aseguran un futuro próspero, debido a su importancia como guías para el desarrollo del gimnasio.

3.7. Elaboración de planes de acción.

3.7.1. Plan de acción de la función comercial y de marketing.

Calidad del servicio. El principal producto del gimnasio es el servicio al cliente, por ello todos los esfuerzos y toda la atención se concentrará en cumplir las expectativas del cliente. La calidad estará siempre en función del servicio, unas excelentes instalaciones, además de equipo y maquinaria adecuada para realizar ejercicio.

Por otra parte, el cliente es quien tiene la última palabra para calificar y evaluar la calidad. Para medir la calidad en los servicios se aplicarán encuestas semestrales a los usuarios. El cuestionario que se empleará no solo servirá para atender a las necesidades de los clientes sino que además de ello ayudará a obtener datos y comentarios necesarios para la evaluación de otros aspectos relevantes. El cuestionario se puede observar en la sección de anexos. Además de aplicar encuestas se instalará un buzón de comentarios y sugerencias. En este buzón los clientes podrán expresar de manera anónima sus observaciones respecto a los servicios que están recibiendo. Mediante estas herramientas se dará seguimiento a la calidad en los servicios que se prestan dentro del gimnasio.

Evaluación. Para llevar a cabo una correcta evaluación de las ventas será necesario dar seguimiento diario, semanal y mensual al registro de ingresos obtenidos, ya sea por el cobro de los servicios brindados o por la venta de productos dentro del gimnasio. A través de los datos obtenidos en la evaluación será posible implementar nuevas acciones que permitan obtener los beneficios esperados e inclusive alcanzar nuevos y mejores objetivos.

Cartera de clientes. En lo referente a este punto, las acciones a implementar se concentrarán en atraer nuevos clientes. Como se mencionó dentro del diagnóstico el gimnasio tiene una capacidad instalada de 70 personas, sin embargo existen horarios en los cuales el gimnasio se encuentra completamente vacío.

Servicio a los clientes: Al realizar la encuesta para elaborar el diagnóstico del gimnasio los clientes manifestaron que el servicio debería mejorar, por ello será necesario estar al tanto de las rutinas y avances de cada miembro, principalmente de las mujeres y recién ingresados.

Parte de la atención a los clientes comenzará llevando un registro de los logros obtenidos a lo largo de cada mes que el cliente este registrado en el gimnasio. Los datos que serán utilizados para llevar a cabo el análisis de los avances serán los siguientes:

- Nombre completo.
- Edad.
- Correo electrónico y facebook.
- Número celular.
- Hábitos alimenticios.
- Anteriores lesiones o patologías.
- Peso e índice de masa corporal.
- Programas que mejor se ajusten.

Un aspecto de gran importancia y posiblemente la acción con más peso para consolidarse como el gimnasio líder dentro de la región es la atención y el servicio a las mujeres. La experiencia dentro del ramo demuestra que muchas mujeres

desertan de los gimnasios debido a que consideran que los ejercicios que realizan no se ajustan a sus necesidades y gustos; y buena parte de ellas piensan que los ejercicios que realizan son exclusivos de los hombres. Por todo lo anterior será necesario cambiar el plan de trabajo que realizarán las mujeres. Los aspectos a realizar serán los siguientes:

- Entrenamiento completo: Para combinar ejercicio cardiovascular y de fuerza.
- Motivación y crecimiento: Los instructores deberán monitorear a los asistentes a fin de observar que los ejercicios se realicen correctamente y controlar el ritmo de trabajo. Todo ello con el propósito de asegurar el ejercicio óptimo, quemar grasa, incrementar el metabolismo y evitar el riesgo de lesiones.
- Seguimiento personalizado: Una vez inscritos en el gimnasio cada cliente deberá llevar un registro que indique datos sobre hábitos alimenticios, anteriores lesiones o patologías, medidas, peso e índice de masa corporal y en base a objetivos se propondrán programas que se ajusten al rendimiento y ritmo de cada cliente.
- Entrenamiento para mujeres y adecuado para todas las edades: A fin de satisfacer a las clientas se deberá trabajar a un ritmo adecuado y personalizado, es decir, rutinas específicas para cada mujer.

Precios. Una propuesta muy clara es mantener constante el costo de la mensualidad a lo largo del año. Actualmente la mensualidad tiene un costo de 300 pesos. A pesar de ello será importante analizar la posibilidad de modificarlo o mantenerlo al final de cada año. El incremento de la mensualidad estará sujeto al aumento de los costos de mantenimiento del gimnasio y al incremento en la calidad de sus servicios.

Además de contar con una mensualidad fija será importante manejar paquetes que se adapten al presupuesto de nuestros clientes, por ello se proponen los siguientes paquetes:

Cuadro 13. Costos de mensualidad.

Paquete	Descripción
Total Paradise	Para lograr las metas de los clientes al menor costo, esta membresía tiene un costo de \$480 pesos, incluye horario <i>FULL TIME</i> , acceso a todas las clases grupales, y todos los servicios.
Gym Paradise	Este paquete tiene un costo de 300 pesos, incluye el acceso al área de pesas y maquinas, incluye horario <i>FULL TIME</i> .

Fuente: Elaboración propia.

Cartera de productos: Una tarea fundamental de todo gimnasio es estar al margen de los nuevos servicios que se ofrecen para atender los gustos y necesidades de los clientes, es por ello que Gym Club Paradise se mantendrá actualizado y estará al tanto de las demandas de los clientes.

Por otra parte, el ofrecer un nuevo servicio requerirá de un mayor estudio que garantice el éxito del servicio a brindar. Para llevar a cabo esta tarea se requerirá en primer lugar de analizar el mercado y averiguar cuáles son las posibilidades de éxito del nuevo servicio. Dependiendo de los resultados obtenidos se evaluarán las mejores alternativas para ofrecer un servicio de calidad.

Imagen: Debido al nombre y los colores dentro de las instalaciones se propone usar el siguiente logo como imagen representativa del gimnasio.

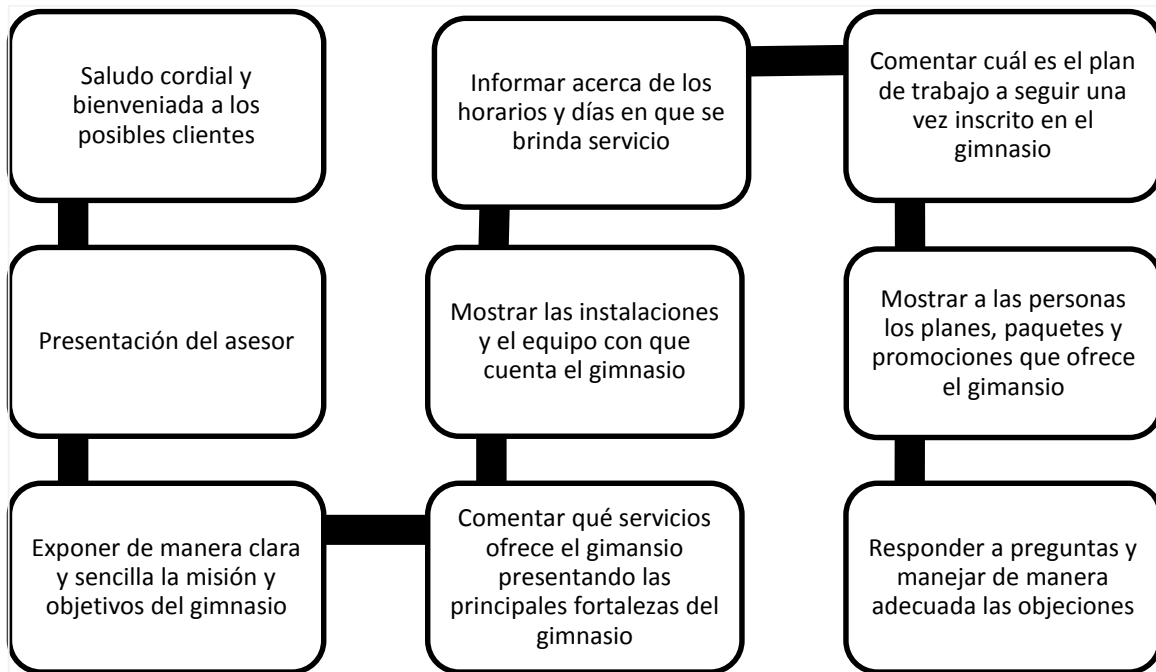


Fuente: Elaboración propia.

La imagen incluye el nombre del gimnasio, dos palmeras y un sol con los dos colores que adornan las instalaciones del gimnasio. Las palmeras representan un lugar agradable, tranquilo y que brinda a los usuarios comodidad, descanso y satisfacción con un ambiente agradable (el sol).

Cierre de ventas: Una tarea fundamental de toda empresa es convencer al cliente de que su producto es el mejor, para ello será necesario aprovechar el interés de cada cliente potencial y concretar con el cierre de la venta una vez que asista al gimnasio a solicitar información. Para llevar a cabo esta acción se propone implementar el siguiente sistema:

Figura 5. Sistema de atención al cliente.



Fuente: Elaboración propia.

El excelente trato y el manejo adecuado de la información son fundamentales para la labor de venta, el manejo de objeciones y el cierre de las ventas. Gym Club Paradise proporcionará todas las ventajas y herramientas para hacer más atractivo el interés por ingresar al gimnasio.

Medios de comunicación y eficacia de los mismos: A base de experiencia el personal ha logrado comprobar que la mayoría de los clientes no tenían conocimiento de que existía Gym Club Paradise, hasta que algún conocido llegó a mencionarles de su existencia. Este es el principal motivo para llevar a cabo estrategias de publicidad.

- **Redes sociales:** Son un medio eficaz para llegar al cliente y además conocerlo, se propone crear una cuenta para promover nuestros servicios. Debido a que la mayoría de nuestros clientes son jóvenes y adultos jóvenes será necesario explotar al máximo esta herramienta tan útil a través de redes sociales como facebook, twitter e instagram.

- **Volantes:** Los volantes son un medio impreso efectivo debido a la interacción directa con los clientes potenciales. Los volantes se repartirán en las escuelas de preescolar, primaria, secundaria, bachillerato y de licenciaturas. Los volantes que se repartirán en preescolar y primaria será para aprovechar la asistencia de padres de familia a estas instituciones. En escuelas secundarias, bachilleratos y de licenciatura se repartirán volantes intentando motivar a los jóvenes a realizar ejercicio para mejorar su salud y obtener una mejor apariencia física. El costo por cada millar de volantes será de 380 pesos.
- **Contratación de edecanes:** Como medio para atraer un mayor número de clientes la contratación de edecanes será muy efectiva. El cobro por los servicios de los edecanes será de 3600 pesos por 4 hrs. Esta acción se realizará dos veces al año en la plaza principal del municipio.

Liderazgo en desarrollo de nuevos productos: Para toda empresa es importante mantenerse al tanto de los nuevos servicios que ofrece el mercado, por ello será importante hacer uso de la información que ofrece internet para estar siempre actualizados sobre las necesidades y posibilidades de implementar nuevos servicios.

Además de mantenerse al margen de los nuevos productos será importante realizar los estudios oportunos de viabilidad de los nuevos servicios a ofrecer, sin embargo esta no será una tarea fácil, debido a que al implementar un nuevo servicio no solo requiere de un estudio de factibilidad sino que además de ellos ya debe existir en el gimnasio una base sólida que garantice el éxito del nuevo servicio.

La estrategia que aquí se plantea es consecuente con los primeros dos objetivos, la consolidación y aumentar los márgenes de rentabilidad, una vez que estos dos objetivos se cumplan entonces el gimnasio tendrá mayores posibilidades de adentrarse a nuevas oportunidades.

Promociones: Para aumentar el número de socios la estrategia será atraer al mayor número de personas a través de paquetes especiales, esto como una táctica que incrementará los ingresos del gimnasio.

Por otra parte, cada paquete que se ofrecerá a los clientes aumenta la posibilidad de ayudarlos a lograr sus metas y les permite al mismo tiempo proteger sus bolsillos.

Cuadro 14. Paquetes especiales.

Nombre del paquete	Descripción	Inscripción (\$)	Costo (\$)
Quarter Paradise	Para premiar la constancia, esta membresía tiene un costo de \$240 pesos mensuales con un pago único que cubre tres meses, incluye horario FULL TIME.	80	720
Six Paradise	Gym Club Paradise te apoya para alcanzar tus metas y propósitos, esta membresía asegura una recompensa a tu esfuerzo mediante el pago único de seis mensualidades, por lo tanto pagarías 225 por cada mes. El paquete te permite el acceso al área de pesas y maquinas, incluye horario FULL TIME.	-	1350
Annual Paradise	Porque sabemos que tus metas son altas te ofrecemos un paquete que te ayudará a mantener tu cuerpo y mente saludable durante todo el año. Con un pago único tendrás acceso a pesas y maquinas con horario FULL TIME durante todo el año y además de ello ahorrarás más de 3 mensualidades.	-	2600
Paradise Students	Para contribuir al deporte y salud de los jóvenes ofrecemos un paquete que se adapta a los bolsillos de los estudiantes. Este paquete te permite el acceso a máquinas y pesas en un horario de 12:00 pm a 4:00 pm de lunes a viernes.	80	200
Couples Paradise	Este paquete te permite realizar ejercicio a ti y a una acompañante a un menor costo. El paquete incluye el acceso al área de pesas y maquinas con horario FULL TIME.	40 por persona	530

Fuente: Elaboración propia.

Motivación y superación personal de los clientes: Es primordial premiar la lealtad de los mejores clientes y esto se hará a través de diversos artículos y descuentos. Los artículos dependerán de la antigüedad de cada cliente y serán los siguientes:

- Cilindros para agua.
- Toalla para gimnasio.
- Gorras.
- Playeras.

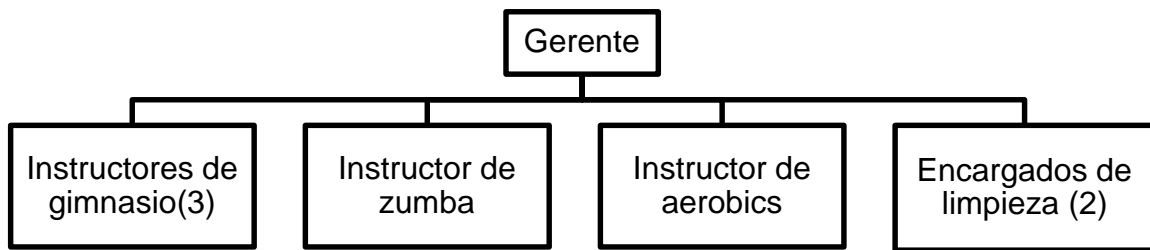
Los descuentos serán para los clientes con antigüedad mayor a un año y con pago de mensualidades puntuales. A partir del segundo tendrán un descuento del 10% en su mensualidad y a partir del segundo año el descuento será de 20% sobre el pago de la mensualidad. Esta promoción aplica para los clientes cuyos pagos sean mensuales.

Ventas: Las ventas son un indicador primordial, por ello será de gran importancia tener siempre registrado el total de ventas diarias (pagos de mensualidad) de esta forma se podrá analizar cuál es el nivel de ventas mensuales y establecer objetivos para cada temporada del año.

Expansión: Existe la posibilidad de seguir expandiendo el gimnasio a otras áreas de oportunidad sin embargo deben hacerse los estudios necesarios antes de realizar nuevo proyectos. Algunos de los proyectos a realizar es la construcción de una alberca para natación.

3.7.2. Plan de acción de la función de organización y recursos humanos.

Organigrama: El llevar a cabo la organización con una nueva plantilla requerirá sin duda alguna el esfuerzo conjunto de los trabajadores actuales, sin embargo a continuación se propone la platilla que complementaría las necesidades en el servicio actual.



Fuente: Elaboración propia.

Acentuar la filosofía: El trabajador debe sentirse seguro y a gusto en su área de trabajo. El gimnasio nunca debe ser un lugar de tortura para los trabajadores, por ello además de mantener crear un excelente espacio para los clientes el gimnasio también deberá crear una atmosfera agradable y saludable para el trabajador. Un punto favorable es que Gym Club Paradise es un lugar cuya naturaleza ayuda a crear una atmosfera placentera, sin embargo es necesario crear los siguientes hábitos para impulsar el ánimo y esfuerzo de los trabajadores.

- Respetar a cada trabajador.
- Agradecer todos los días por su servicio.
- Tratar con amabilidad a los trabajadores y valorar siempre sus funciones.
- Compartir a los trabajadores los objetivos alcanzados.
- Realizar por lo menos dos convivios al año, uno el 1 de mayo y el segundo en el mes de diciembre.
- Festejar el cumpleaños de cada trabajador.

Cada una de estas acciones permitirá mejorar el sentido de unión y motivación del personal para trabajar de una forma eficiente y servicial.

Comunicación interna: Para que toda relación funcione siempre debe haber comunicación entre los involucrados, es por ello que la relación entre jefe y trabajadores debe ser siempre la adecuada y se debe dar mediante medios precisos de comunicación. Los trabajadores son la materia prima del gimnasio y ellos son quienes pueden observar cuáles son las necesidades de los clientes y del gimnasio. Las acciones anteriores nos van llevando a formar un vínculo entre trabajadores a fin de que la comunicación sea la adecuada, y exista un espacio de respeto sin olvidar la convivencia y la confianza para expresar cualquier tipo de comentario que ayude a mejorar el servicio.

La finalidad de crear un canal de comunicación es para que el trabajador tenga al tanto de las necesidades de los clientes al gerente. De igual forma, el gerente y deberá mantener al trabajador al tanto de los objetivos y metas a cumplir, así como de los avances y cambios que llegasen a ocurrir.

La comunicación se llevará a cabo de la siguiente manera:

Diaria: Solo en caso de situaciones urgentes, los instructores o las encargadas de limpieza tienen la responsabilidad de informar a su superior sobre las necesidades que hay que resolver de manera urgente.

Mensual: Una vez al mes el gerente debe platicar con cada trabajador para averiguar cuál es su punto de vista sobre los avances mensuales y además de ello escuchar sus opiniones y sugerencias para seguir obteniendo mejores resultados.

Semestral: El gerente se encargará de organizar dos juntas al año. En estas juntas se expondrán los avances y logros obtenidos o en su defecto los problemas que han obstaculizado el logro de objetivos. La exposición permitirá la participación de los involucrados para seguir mejorando el servicio en beneficio de los clientes y del mismo gimnasio.

Software informativo: Será necesario la compra de un software con las características adecuadas para llevar el control de los principales aspectos del gimnasio. Esta herramienta permitirá tomar decisiones acertadas sobre aspectos

administrativos, comerciales y financieros en el momento preciso, beneficiado proactivamente la calidad del servicio y optimizando las estrategias comerciales para mantener la fidelidad de los clientes y optimizar la gestión del equipo profesional.

Las características con que contará el software serán las siguientes:

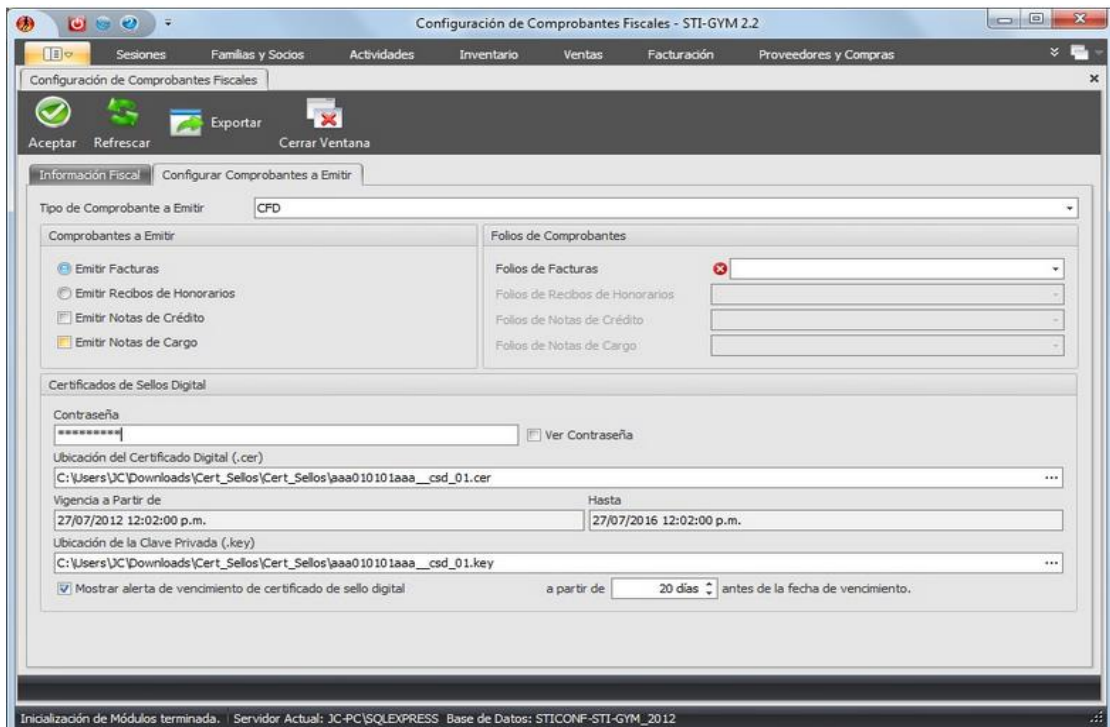
- Rutinas y medidas por socios. Para que un socio asista regularmente al gimnasio es necesario que tenga la motivación necesaria mediante el conocimiento del avance que ha logrado y además de ello que sepa cómo mantenerlo.



- Restringe el acceso a las instalaciones: Por medio de un teclado numérico o de huella digital podrá identificar a los socios y determinar si puede o no ingresar a las instalaciones.



- Genera facturas electrónicas: Genera directamente desde el sistema facturas electrónicas (CFD o CFDI) o con código de barras bidimensional (CBB) cumpliendo con los requisitos del SAT.



- Manejo de distintos tipos de membrecías: Cuenta con distintos tipos de membrecías disponibles para los socios ya sea por un periodo de tiempo o por un número de accesos. También puede determinar el horario de validez de dichas membrecías.

Clave: TDM-0003 Código de Barras: TDM-0003 Nombre: Membresía Completa Mensual

Imágenes: Imagen de la Membresía (sin asignar) | Archivos Adjuntos

Linea de la Membresía: Información Detallada | Acceso | Inscripción | Información Financiera | Configuración de Mensajes

Costo del Artículo: \$500.00

Margen de Contribución: \$100.00

Tasa de IVA: IVA Tasa 16% Precio Unitario: \$600.00 Precio de Venta + IVA: \$696.00

Recargo: Aplica Recargo
 Monto del Recargo: \$20.00 Número de días para aplicar recargo: 1 días

Lista de Precios:

Nombre de Lista de Precios	Precio de Venta
Socios VIP	\$590.00

- Controla el inventario de productos: Controla las entradas y salidas de todos los productos a un nivel detallado y permite conocer las existencias actuales.

Clave: ART0001 Código de Barras: ART0001 Nombre: Creatina Pronat Fresa 450 gr.

Imágenes: Imagen del Artículo (Creatina 100) | Archivos Adjuntos

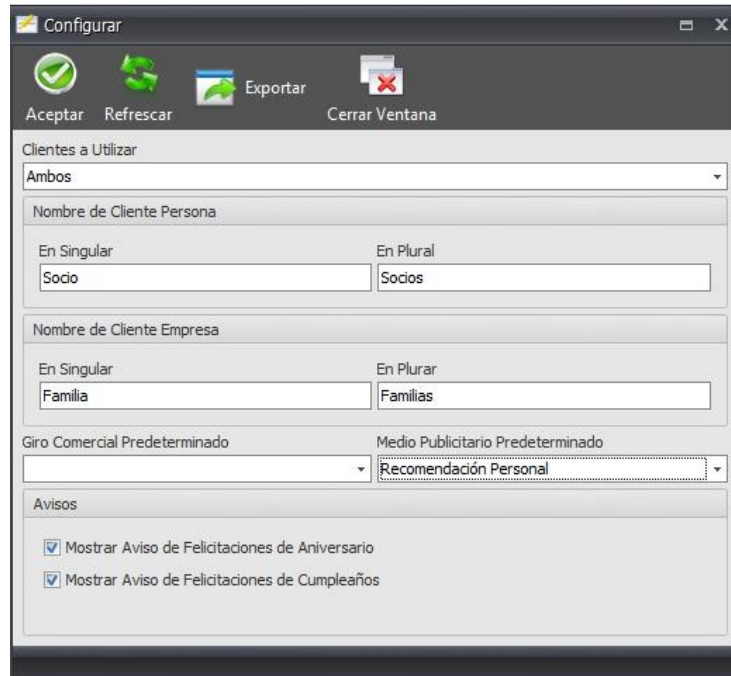
Linea del Artículo: Información Detallada | Información Financiera | Descuento Unitario | Inventarios

Existencias Totales:

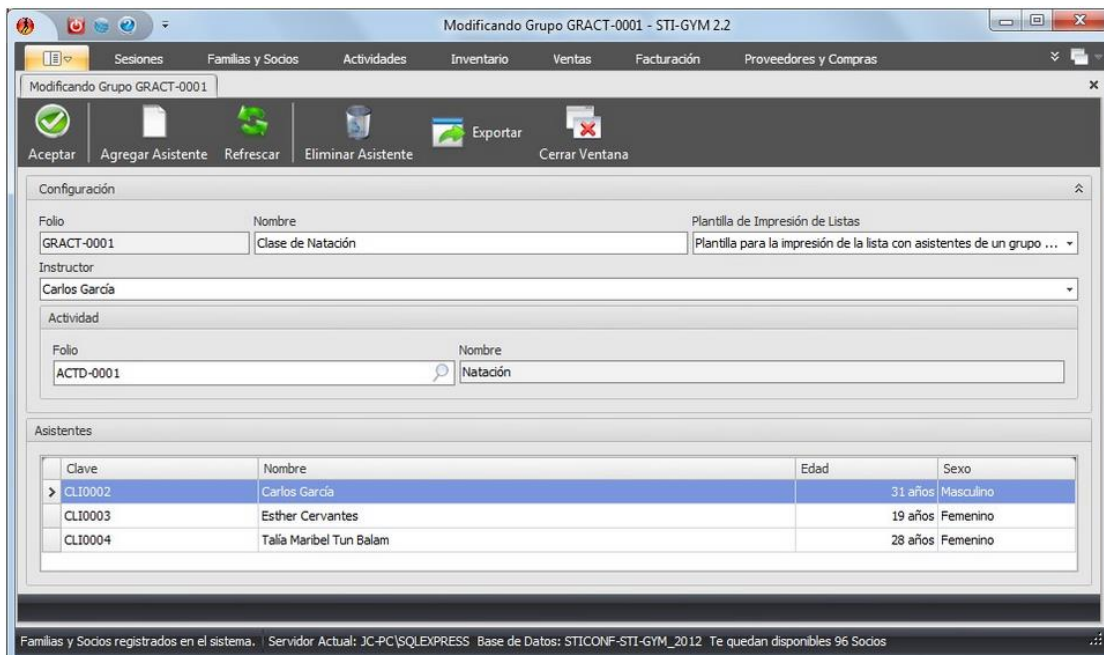
Monto: \$0.00 Unidades: 0.00 Unidades

Almacén	Costo Actual	Movimientos en Unidades			Movimientos Valorados			Control de Existencias		
		Entradas	Salidas	Exis...	Monto d...	Monto ...	Ubic...	Punto d...	Existenc...	Existenci...
> Almacen Pri...	\$0.00	0 Unida...	0 Unida...	0 Uni...	\$0.00	\$0.00	...	0 Uni...	0 Unidades	0 Unidades

- Brinda una atención personalizada a los socios: Envía felicitaciones de cumpleaños y aniversario automáticamente y de manera personalizada, haciendo que los socios se sientan tomados en cuenta.



- Crea grupos de socios para clases: Crea grupos con distintos socios para impartirles clases.



- Ventas supervisadas: La generación de cortes de caja permitirá saber cuánto efectivo ingresó al gimnasio evitando la pérdida de dinero. Además

ayuda a conocer cuál es el producto o servicio más vendido con los análisis incluidos.

Entradas y salidas registradas		Monto Total
Salidas	Retiro por Sueldos	-\$300.00
Entradas	Depósito Inicial	\$300.00
	Entrada por venta	\$1,113.60
Total Entradas		\$1,413.60
Total a Entregar		\$1,113.60

Corte de Caja		Monto Total
Efectivo		\$974.40
Tarjeta de Débito/Crédito		\$139.20

Total a Entregar	\$1,113.60	Total Entregado	\$1,119.20	Diferencia	\$5.60
-------------------------	-------------------	------------------------	-------------------	-------------------	---------------

El costo aproximado del software es de \$14,039.99 según el presupuesto que facilitó la empresa Soluciones Tecnológicas Innovadoras.

Políticas de personal: Para que el personal trabaje con orden y el servicio se brinde con la calidad deseada se propone seguir las siguientes políticas:

- Atender con amabilidad y respeto a los clientes.
- Ayudar a los clientes para alcanzar sus metas.
- Estar pendiente de cada miembro del gimnasio.
- Contar con equipo y máquinas de calidad.
- Mantener limpias y en excelentes condiciones las áreas de trabajo.
- Contar con instructores certificados.

Evaluación del desempeño: Cada trabajador deberá ser evaluado de manera trimestral por los clientes del gimnasio mediante el siguiente cuestionario.

Horario \ Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado*
06:00 am a 11:00 am	Hugo	Diego	Hugo	Diego	Hugo	
11:01 am a 05:00 pm						
05:00 pm a 10:00 pm	Diego	Hugo	Diego	Hugo	Diego	

*Los días sábados se rotarán los turnos, es decir un fin de semana trabajará un instructor y el siguiente fin de semana trabajará el otro instructor.

3.7.3. Plan de acción de la función económica-financiera.

Control: Durante el diagnóstico se detectó que no existe un control estricto de los ingresos y egresos. Estos datos son de gran importancia ya que sin ellos es difícil tomar decisiones acertadas. Por ello, el software que se instalará para la administración del gimnasio también permitirá llevar el control de estos recursos.

Inversión: Es importante considerar que el equipo y maquinaria dentro del gimnasio tiene un tiempo de vida útil, por esta razón parte de los ahorros se deben destinar a la inversión en nuevos productos para remplazar a los artículos deteriorados. Por otra parte se debe estudiar la posibilidad de rentar el equipo puesto que esto ayuda a contar con respaldo para el mantenimiento y la actualización del equipo por periodos. Estas acciones no tienen prioridad, sin embargo deben ser consideradas puesto que son los pasos para seguir aumentando los márgenes de rentabilidad. Parte de la inversión se inyectará para mejorar e incrementar la infraestructura, de esta forma se podrán ofertar nuevos y mejores servicios.

Aseguramiento: Debido a que el capital con que cuenta el gimnasio es de alto valor existe la posibilidad de cotizar el costo de asegurar el inmueble junto con los aparatos y el equipo. Sin embargo esta acción no es prioritaria, por lo tanto será una cuestión que se resolverá más adelante.

Ahorro: Una vez que exista total control de los ingresos se podrá calcular si es posible mantener un porcentaje destinado al ahorro. Los ahorros permitirán mantener una base para posibles gastos o inversiones necesarias para mejorar los servicios, aumentar el número de clientes y seguir creciendo económicamente.

3.7.4. Plan de acción de la función del servicio.

Servicio: Este rubro tiene el mayor peso pues es la base de todo el proyecto. A partir del servicio se pretende posicionar al gimnasio como el líder de la zona en brindar este tipo de prestación a las personas. Debido a que el servicio será la clave del éxito, el personal que labora en el gimnasio deberá estar capacitado para atender de manera adecuada a los clientes. Los instructores actuales están certificados para asistir a los clientes sin embargo durante el estudio se detectaron algunas ineficiencias que a continuación se mencionan para mejorarlas:

- 1.- Enseñar la manera correcta de realizar cada uno de los ejercicios de la rutina y al mismo tiempo explicar por qué se realiza y cuáles son los beneficios de realizarlos.
- 2.- Estar al tanto de cada persona dentro de las instalaciones para observar que realicen sus rutinas adecuadamente.
- 3.- Establecer y cumplir los objetivos de cada cliente.
- 4.- Atender de manera especial y diferente a las mujeres para cumplir sus expectativas.

El principal producto del gimnasio es el servicio por ello los instructores deberán trabajar todos los días para brindar un excelente servicio a los clientes.

Capacidad de servicio: Cada instructor deberá tener la capacidad de atender a los clientes que se encuentre en el gimnasio durante su jornada de trabajo, además de ello, para brindar un mejor servicio el instructor deberá asesorar al cliente para que este sepa utilizar cada uno de los aparatos, instrumentos y áreas de la manera adecuada. La finalidad de esta acción será aprovechar al máximo cada espacio del gimnasio.

Eficiencia y eficacia: La calidad del servicio estará sujeta a los resultados y comentarios de nuestros clientes, por ello, el ser eficientes se verá reflejado en los avances y logros de objetivos de cada cliente en las fechas que estén establecidas

a través del trabajo que se realice con los materiales y recursos disponibles. La eficacia estará sujeta al tiempo en que los clientes comiencen a observar y comprobar resultados, sin embargo esto dependerá en gran medida del empeño y constancia de cada persona.

Diferenciación: Aunque el gimnasio brinda servicios similares a la competencia la discrepancia se dará una vez que el servicio sea de calidad. Actualmente ningún gimnasio de la zona se ha preocupado por mantener complacidos a los clientes, es decir, solo hay un interés por las ganancias sin considerar plenamente las metas de las personas. Gym Club Paradise se preocupará por brindar siempre un mejor servicio.

3.7.5. Plan de acción de la función de innovación, investigación y desarrollo.

Investigación: Para estar siempre a la vanguardia en el servicio será necesario estar al tanto de lo último en servicios de los gimnasios. Al igual que las modas los gustos y preferencias en el deporte cambian para adaptarse mejor a las necesidades del mercado. Sin duda alguna esta acción permitirá mantener una ventaja sobre la competencia.

Conforme se alcancen los principales objetivos se evaluará la posibilidad de elaborar un estudio para estudiar los beneficios de ampliar las instalaciones o invertir en un nuevo gimnasio ubicado en una nueva área.

Innovación: Gym Club Paradise se diferenciará de sus competidores al ofrecer productos y servicios diferentes. Como se mencionó en la estrategia anterior el gimnasio tiene la ventaja de seguir expandiendo sus instalaciones para ofrecer más servicios y se mantendrá al tanto de las tendencias para brindar nuevos servicios.

Desarrollo: Dirigir esfuerzos para el cumplimiento de cada acción a fin de cumplir con los objetivos, ello sin duda ayudará al desarrollo del gimnasio.

A continuación, se organiza cada acción conforme a su respectiva función para facilitar la organización, prioridad e importancia de cada una.

Cuadro 13. Plan de acción de la función comercial y de marketing.

Estrategia	Acciones	Responsable	Prioridad	Importancia
Calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar encuestas semestralmente a los clientes y contar con un buzón para atender comentarios y sugerencias. 	Gerente y administrador	4	2
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar periódicamente el progreso de ventas. 	Gerente y administrador	8	8
Cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cartera de clientes. 	Gerente y administrador	7	9
Servicio a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Atender de manera personalizada. 		10	10
	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar mejor seguimiento de los logros de cada cliente. 	Gerente y administrador	5	7
	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicios especiales a las mujeres. 		10	10
Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar la mensualidad fija durante el año. 	Gerente y administrador	5	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir nuevos paquetes con precios especiales. 		10	10
Cartera de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar los servicios que se ofrecen. 	Gerente y administrador	5	10
	<ul style="list-style-type: none"> • Planear adecuadamente cada uno de los diferentes servicios. 		8	10
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar logo para gimnasio. 	Gerente y administrador	10	10

Fuente: Elaboración propia.

Continuación				
Cierre de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un sistema de información, comunicación y atención a los posibles clientes. 	Gerente y administrador	9	10
	<ul style="list-style-type: none"> Convencer de inscribirse al mayor número de personas que soliciten informes. 		10	10
Medios de comunicación y eficacia de los mismos	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar sistemas eficientes de publicidad y promoción del gimnasio. 	Gerente y administrador	7	10
Liderazgo en desarrollo de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento del mercado. Realización oportuna de estudios de viabilidad. 	Gerente y administrador	4	8
Promociones	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el número de promociones especiales en fechas específicas. 	Gerente y administrador	7	10
Motivación y superación personal de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Recompensar a los mejores clientes con promociones especiales. 	Gerente y administrador	4	8
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Fijar objetivos de ventas a corto y mediano plazo. 	Gerente y administrador	6	9

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14. Plan de acción de la función de organización y recursos humanos.

Estrategia	Acciones	Responsable	Prioridad	Importancia
Organigrama	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar organigrama.	Gerente y administrador	9	7
Acentuar la filosofía de mejora continua	<ul style="list-style-type: none">• Motivar al personal a brindar un excelente servicio y recompensar logros.	Gerente y administrador	10	10
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar la participación y comunicación entre trabajadores a fin de obtener mejores resultados.	Gerente y administrador	6	9
	<ul style="list-style-type: none">• Crear canales precisos mediante los cuales se dará la comunicación.		5	8
Software informático	<ul style="list-style-type: none">• Contar con un software específico para el control de información.	Gerente y administrador	10	10
Política de personal	<ul style="list-style-type: none">• Sistematizar las labores de trabajo.	Gerente y administrador	6	9
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none">• Cada trabajador deberá ser evaluado periódicamente por los clientes del gimnasio a fin de premiar o motivar a cada trabajador	Gerente y administrador	2	7
Aumentar el número de personal.	<ul style="list-style-type: none">• Contratar mayor personal para cubrir las horas en donde no se da servicio personalizado	Gerente y administrador	7	9

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 15. Plan de acción de la función económica-financiera.

Estrategia	Acciones	Responsable	Prioridad	Importancia
Control	<ul style="list-style-type: none">• Sistematizar el control y seguimiento estricto de ingresos y egresos.	Gerente y administrador	10	10
Inversión	<ul style="list-style-type: none">• Renovar equipo cada cinco años.		1	10
	<ul style="list-style-type: none">• Analizar y estudiar la posibilidad de dirigir parte del presupuesto en nuevas infraestructuras.	Gerente y administrador	1	10
	<ul style="list-style-type: none">• Destinar parte del presupuesto para el desarrollo e innovación de servicios.		4	9
Aseguramiento	<ul style="list-style-type: none">• Estudiar los beneficios de asegurar el gimnasio.	Gerente y administrador	4	8
Ahorro	<ul style="list-style-type: none">• Destinar parte de los ingresos al ahorro.	Gerente y administrador	7	9

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 16. Plan de acción de la función del servicio.

Estrategia	Acciones	Responsable	Prioridad	Importancia
Servicio	<ul style="list-style-type: none">• Mantener una actitud de mejora constante del servicio.		9	10
	<ul style="list-style-type: none">• Enfocar los esfuerzos en brindar un mejor servicio.	Gerente y administrador	9	10
	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar un plan de trabajo para personalizar el servicio.		10	10
Capacidad de servicio.	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la capacidad de servicio para aprovechar al máximo las instalaciones.	Gerente y administrador	6	9
Eficiencia y eficacia.	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer a nuestros clientes mejores resultados en menor tiempo.	Gerente y administrador	7	9
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none">• Mantener una importante brecha que distinga nuestros servicios con respecto a la competencia.	Gerente y administrador	3	7

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 17. Plan de acción de la función de innovación, investigación y desarrollo.

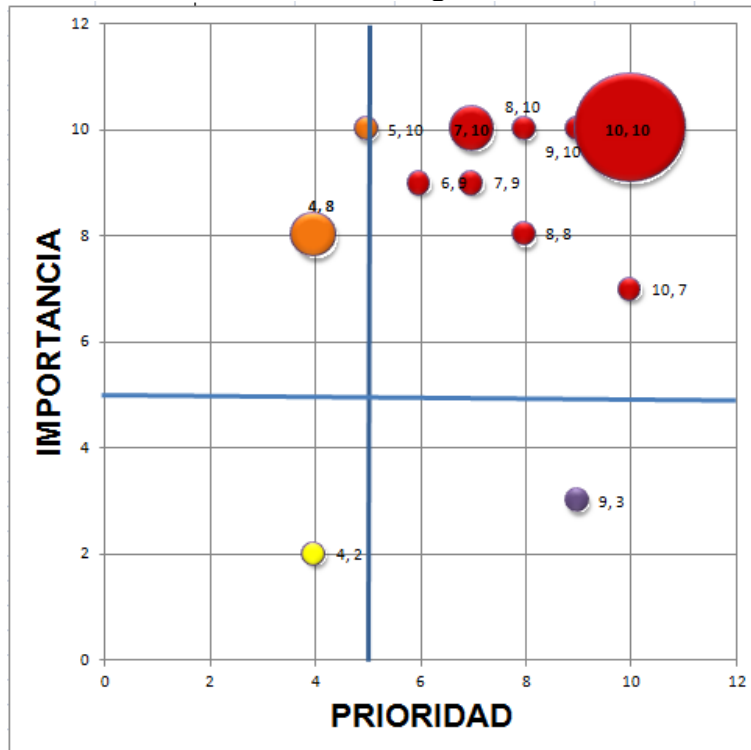
Estrategia	Acciones	Responsable	Prioridad	Importancia
Investigación	<ul style="list-style-type: none">Mantener una investigación constante de la situación del mercado.		3	8
	<ul style="list-style-type: none">Estudiar las nuevas tendencias del deporte.	Gerente y administrador	3	8
	<ul style="list-style-type: none">Elaborar un estudio sobre la posibilidad de ampliar las instalaciones o invertir en un nuevo gimnasio ubicado en una nueva área.		3	10
Innovación	<ul style="list-style-type: none">Analizar la posibilidad de ofrecer nuevos servicios y estudiar la viabilidad de mantener los que ya se ofrecen.	Gerente y administrador	3	10
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">Dirigir esfuerzos para el cumplimiento de cada acción a fin de cumplir con los objetivos, ello sin duda ayudará al desarrollo del gimnasio.	Gerente y administrador	5	10

Fuente: Elaboración propia.

3.7.6. Gráficos.

Para elaborar un cronograma y facilitar el análisis de las acciones se muestran los siguientes gráficos en donde se ubican las acciones a realizar y se dividen y agrupan en orden de prioridad e importancia.

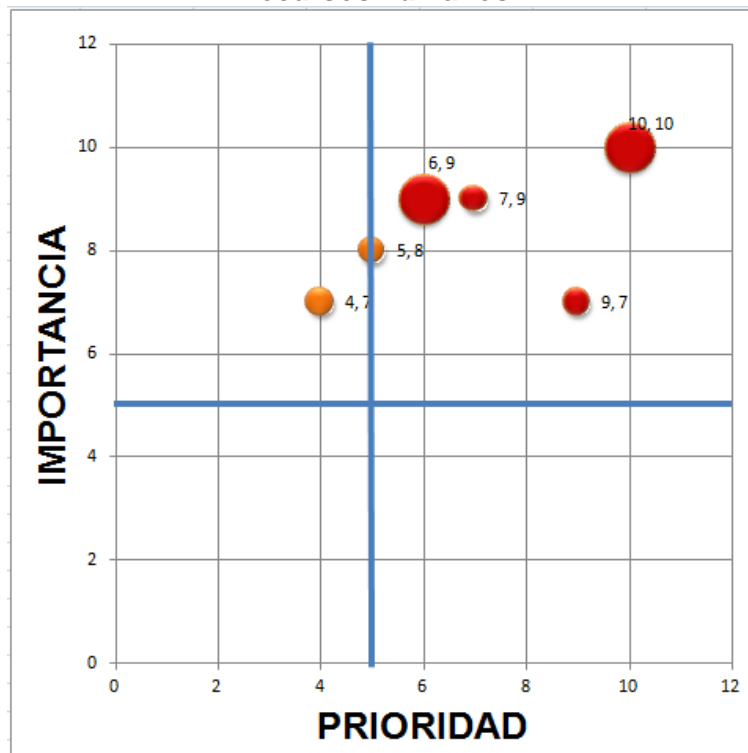
Gráfico 7. Ubicación gráfica de los planes de acción de la función comercial y de marketing.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior nos muestra con claridad las acciones prioritarias, con ellas se llegará a cumplir con el primer objetivo, el cual está enfocado a mejorar la posición competitiva del gimnasio. La función comercial es muy importante para lograr este primer objetivo debido a que para vender un producto o servicio es muy importante analizar el cómo se vende, por lo tanto las acciones a realizar permitirán mejorar la manera de vender los servicios a fin de crear una buena imagen e impresión en cada uno de los clientes. La función de marketing tiene como objetivo principal aumentar las ventas y por lo tanto aumentar la rentabilidad del gimnasio, por ello la mayoría de las acciones toman un papel secundario debido a su prioridad.

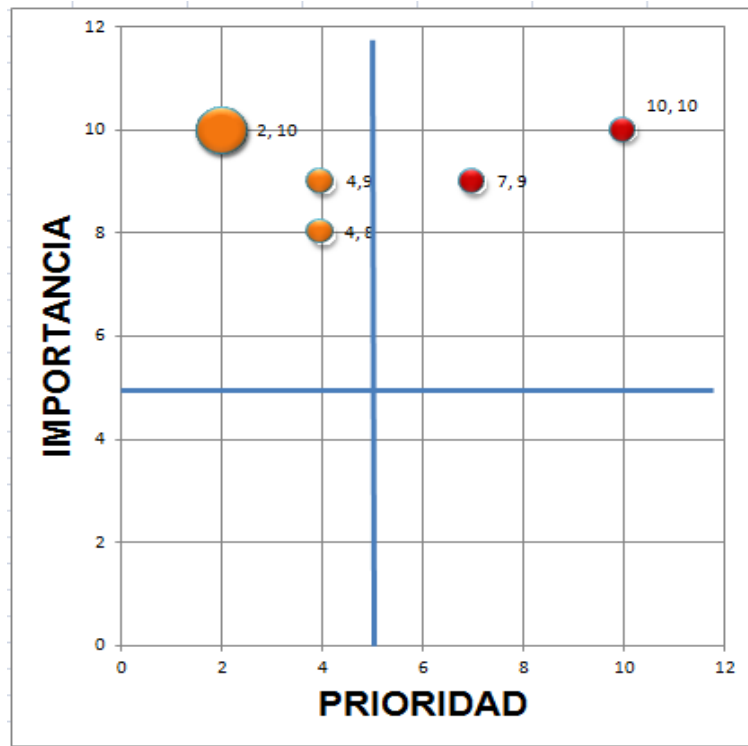
Gráfico 8. Ubicación gráfica de los planes de acción de la función de organización y recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia.

Las acciones en esta sección son mayoritariamente de alta prioridad debido a que el gimnasio necesita con urgencia, crear una organización adecuada para su buen funcionamiento a fin de aumentar la eficiencia y productividad. La organización irá de la mano junto con una mayor capacitación de los recursos humanos puesto que al mejorar ésta y la comunicación entre el personal habrá mayores posibilidades de conseguir el primer objetivo. En general lo que se pretende elaborar un plan de trabajo a seguir, con el cual se le dará una dirección al trabajo que se desempeñara dentro del gimnasio. De igual forma los trabajadores que se empeñen a cumplir con este plan obtendrán recompensas justas a fin de mejorar la productividad e incentivar a los demás trabajadores.

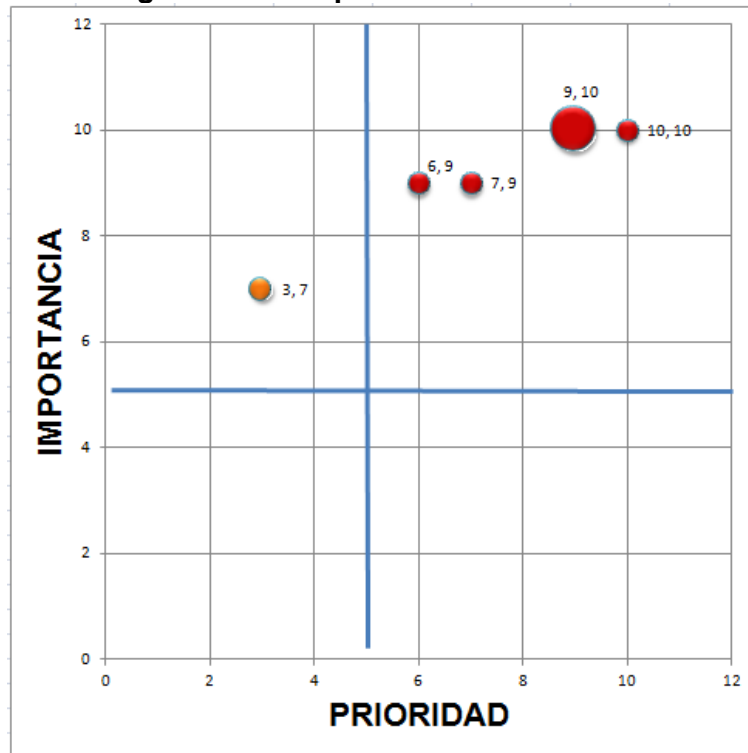
Gráfico 9. Ubicación gráfica de los planes de acción de la función económica-financiera.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del aspecto financiero Gym Club Paradise no tiene problemas de rentabilidad, sin embargo el flujo de dinero no tiene dirección ni control. Los planes de acción están enfocados a mejorar la eficiencia de los recursos financieros de tal manera que estos puedan aumentar, tengan un control y se puedan invertir a fin de mejorar las instalaciones y el servicio.

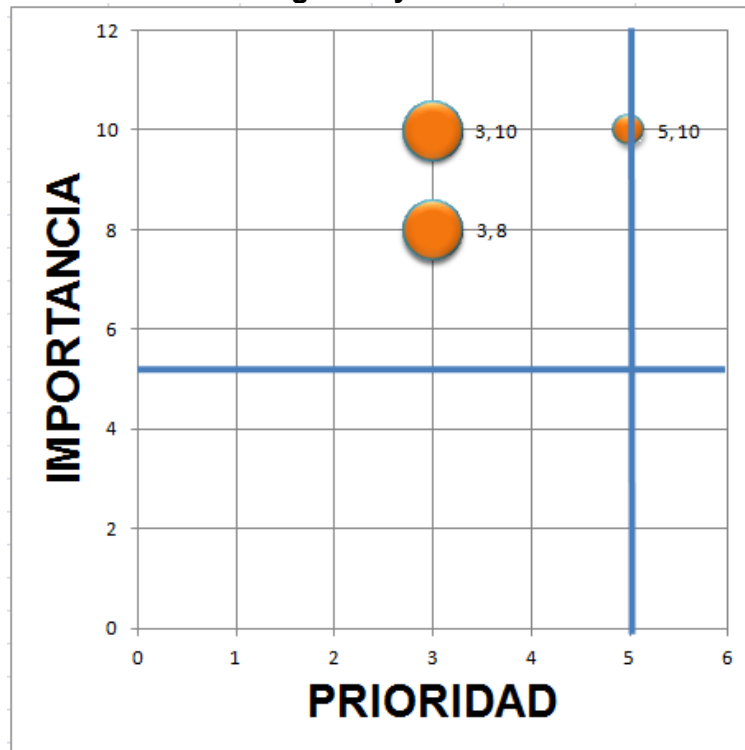
Gráfico 10. Ubicación gráfica de los planes de acción de la función del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

Las acciones de este apartado tienen bastante importancia y prioridad. A pesar de que estas estrategias son contadas su importancia es altísima puesto que se podría decir que son la base sobre la cual se cumple la misión del gimnasio. La principal actividad del gimnasio es brindar un servicio por ello la importancia de producir el mejor servicio a fin de satisfacer las necesidades de cada cliente.

Gráfico 11. Ubicación gráfica de los planes de acción de la función de innovación, investigación y desarrollo.



Fuente: Elaboración propia.

Por último tenemos la función de la innovación, investigación y desarrollo. Estas acciones no tienen una prioridad alta, sin embargo la importancia de cada una es altísima puesto que en el momento que se lleven a cabo permitirán alcanzar el tercer objetivo (aumentar las tasas de crecimiento y la participación en el mercado).

3.7.7. Al Cronograma.

Después de realizar una evaluación de las prioridades y la importancia de cada acción se plantea organizar y llevar a cabo cada una de ellas en el siguiente plazo.

Acciones	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Atender de manera personalizada	■											
Llevar mejor seguimiento de los logros de cada cliente		■										
Brindar servicios especiales a las mujeres			■									
Incluir nuevos paquetes con precios especiales		■										
Elaborar logo para el gimnasio	■											
Convencer de inscribirse al mayor número de personas que soliciten informes		■										
Motivar al personal a brindar un excelente servicio y recompensar logros	■											
Contar con un software específico para el control de información			■									
Sistematizar el control y seguimiento estricto de ingresos y egresos	■											
Elaborar un plan de trabajo para personalizar el servicio	■											
Conservar la mensualidad fija durante el año					■							
Elaborar un sistema de información y atención a los posibles clientes			■									
Elaborar un organigrama			■									
Mantener una actitud de mejora constante del servicio				■	■							
Enfocar los esfuerzos en brindar un mejor servicio				■	■							
Analizar periódicamente el progreso de ventas								■				
Planear adecuadamente cada uno de los diferentes servicios						■	■					
Aumentar la cartera de clientes									■			

Estudiar los beneficios de asegurar el gimnasio														
Mantener una importante brecha que distinga nuestros servicios con respecto a la competencia														
Mantener una investigación constante de la situación del mercado														
Estudiar las nuevas tendencias del deporte														
Elaborar un estudio sobre la posibilidad de ampliar las instalaciones o invertir en un nuevo gimnasio ubicado en una nueva área														
Analizar la posibilidad de ofrecer nuevos servicios y estudiar la viabilidad de mantener los que ya se ofrecen														
Renovar equipo cada cinco años														
Analizar y estudiar la posibilidad de dirigir parte del presupuesto a nueva infraestructura														

Fuente: Elaboración propia.

Este cronograma le da pies y cabeza a la realización del plan que permitirá cumplir con los objetivos planteados. Pareciera un tanto lejano llegar a cumplir cada acción, sin embargo, dos años serán suficientes para lograr los objetivos.

3.8. Evaluación.

La evaluación se llevará a cabo al finalizar cada mes para medir los resultados con respecto al mes anterior. Al final del año e inclusive antes sabremos si las acciones planteadas han logrado obtener los resultados esperados.

Para medir nuestros resultados echaremos mano de la siguiente información:

- Ingresos mensuales.
- Egresos mensuales.
- Lista de clientes.

Es importante mencionar que de las tres herramientas antes mencionadas nuestro principal indicador será la lista de clientes ya que en ella podremos medir las respuestas a cada acción que se implemente para mejorar el servicio.

Conclusiones

Sin duda alguna la realización de este ejercicio ayudó a cumplir con todos los objetivos planteados en este estudio, el principal de ellos, elaborar un plan estratégico que ayudará a la consolidación y el crecimiento del gimnasio.

Además, ahora se conoce perfectamente la situación actual del gimnasio y se aprovechará cada una de las cualidades a fin de mejorar el posicionamiento del gimnasio con respecto a los competidores y de manera especial, se habrá de fortalecer cada una para brindar un servicio de calidad.

Las acciones y estrategias aquí planteadas son la guía que se ha de seguir para alcanzar los objetivos del gimnasio y además de ello ahora permitirán contar con datos y estadísticas que ayuden a medir y calificar los resultados sobre los cuales se habrá observar la efectividad de las mismas.

Para concluir con este documento hay que señalar que el camino hacia el crecimiento de Gym Club Paradise ha comenzado, pues al realizar este plan se parte de un punto y se traza la ruta hacia la cual se deberá dar marcha para cumplir con los objetivos trazados. Ahora que se sabe donde está ubicado el gimnasio se podrá dar el siguiente paso, sin embargo para lograr la mayor efectividad posible será necesario que cada trabajador cumpla con su tarea de una forma responsable ya que de ello dependerá el éxito.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de opinión a clientes aplicado durante el mes de diciembre de 2013.

Con el objetivo de brindar un mejor servicio le solicitamos atentamente, conteste el siguiente cuestionario.

1. Edad

- a) Menor a 18 años _____
- b) 18 a 25 años _____
- c) 26 a 30 años _____
- d) 31 a 40 años _____
- e) Más de 40 años _____

2. Sexo

- a) Masculino _____
- b) Femenino _____

3. ¿Cuál es su principal motivo para asistir el gimnasio?

- a) Para mejorar la condición física _____
- b) Para mejorar las condiciones de salud _____
- c) Para mejorar el bienestar emocional _____
- d) Por pasatiempo _____
- e) Otra: _____ ¿Cuál? _____

4. ¿Cómo percibe los servicios que se le brindan?

- a) Excelente _____
- b) Bueno _____
- c) Malo _____
- d) Regular _____
- e) Pésimo _____

5. ¿Qué característica en nuestro gimnasio cree que sea conveniente mejorar?

- a) Precio _____
- b) Servicio _____
- c) Instalaciones _____
- d) Equipo _____
- e) Otro _____ ¿Cuál? _____

6. ¿En qué considera que son excelentes nuestros competidores?

- a) Precio _____
- b) Servicio _____
- c) Instalaciones _____
- d) Equipo _____
- e) Otro _____ ¿Cuál? _____

FUENTES DE CONSULTA

1. Ackoff, R.L. (1972) *Un concepto de planeación de empresas*, México: LIMUSA.
2. Ackoff, R.L. (1990) 'Planificación de la empresa del futuro' México: Limusa.
3. Carrión Maroto, J. (2007) *Estrategia: de la visión a la acción*, España: ESIC.
4. Chiavenato, I. (2002) *Administración en los nuevos tiempos*, Colombia: McGraw-Hill.
5. Gómez Ceja, G. (1994) *Planeación y organización de empresas*, Mexico: McGraw-Hill.
6. Hampton, D.R. (1989) *Administración*, México: McGraw-Hill.
7. Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E. (1988) *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias.*, México: McGraw-Hill.
8. Koontz, H. and Wehrich, H. (2004) *Administración: una perspectiva global.*, México: McGraw-Hill.
9. L. Massie, J. (1981) *Bases esenciales de la administración*, México: DIANA.
10. Lamb Jr., C.W., Hair Jr., J.F. and McDaniel, C. (2006) *Marketing*, México: Cengage Learning.
11. Luther, W.M. (1985) *El plan de mercadeo: cómo prepararlo y ponerlo en marcha*, Bogotá: Norma.
12. Richardson, B. and Richardson, R. (1996) *Planeación de negocios: un enfoque de administración estratégica*, México: CECSA.
13. Robbins, S.P. and Coulter, M. (2000) *Administración*, México: Pearson Educación.
14. Rodríguez Valencia, J. (2005) *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, México: CENGAGE Learning.
15. Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2009) *El plan estratégico en la practica*, España: ESIC.
16. Steiner, G.A. (1983) *Planeación estrategica: lo que todo director debe saber*, México: Grupo patria cultural.
17. Stoner, J.A.F., Edward Freeman, R. and Gilbert Jr., D.R. (1996) *Aministración*, México: Prentice-Hall.
18. Stoner, J.A.F., Edward Freeman, R. and Gilbert. Jr., D.R. (2006) *Administración*, México: Prentice Hall.
19. Stutely, R. (2000) *Plan del negocios: La estrategia inteligente*, México: Prentice Hall.

Alcazar & Compañía:

<http://alcazar.com.mx/blog/?p=157>

Fecha de consulta 03 de octubre 2013

El Financiero en Línea:

<http://www.elfinanciero.com.mx/item/9445/26>

Fecha de consulta 20 de septiembre 2013

H. Ayuntamiento de Oztolotepec:

<http://www.edomex.gob.mx/portal/page/portal/otzolotepec/municipio/poblacion#>.

Fecha de consulta 28 de septiembre 2013.

INEGI:

<http://www.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/Default.aspx?c=27303&s=est>

Fecha de consulta 28 de septiembre 2013.

Secretaría de Salud:

http://portal.salud.gob.mx/contenidos/temas_interes/salud_alimentaria.html

Fecha de consulta 02 de octubre 2013.

UNICEF:

<http://www.unicef.org/mexico/spanish/17047.htm>

Fecha de consulta 02 de octubre de 2013.