



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

“PLAN DE NEGOCIOS DE UN CENTRO DEPORTIVO DE TAEKWONDO”

TÉSIS Y EXAMEN PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LUZ ELENA BÁEZ DEL CORRAL

ASESORA: M.A. MARCELA ÁNGELES DAUAHARE

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2018



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

“PLAN DE NEGOCIOS DE UN CENTRO DEPORTIVO DE TAEKWONDO”

TÉSIS Y EXAMEN PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LUZ ELENA BÁEZ DEL CORRAL

ASESORA: M.A. MARCELA ÁNGELES DAUAHARE

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
SECRETARÍA GENERAL  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO



M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE

ATN: LA. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA  
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales  
de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: Trabajo de Tesis.

PLAN DE NEGOCIOS DE UN CENTRO DEPORTIVO DE TAEKWONDO

Que presenta la pasante: LUZ ELENA BÁEZ DEL CORRAL

Con número de cuenta: 31155257-7 para obtener el Título de la carrera: Licenciatura en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de julio de 2018.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	Mtra. María del Carmen Pérez Castillo	
VOCAL	Mtra. Marcela Angeles Dauahare	
SECRETARIO	Dr. Gerardo Sánchez Ambriz	
1er. SUPLENTE	Dra. María Guadalupe Calderón Martínez	
2do. SUPLENTE	Mtro. Aldo Viguera García	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

LMCF/ntm\*

## Agradecimientos

A mis papás:

Por todo el apoyo que siempre me han brindado.

A mis hermanos:

Por las enseñanzas que me han dado y el apoyo incondicional que me han brindado.

A mi cuñado:

Por apoyarme en todo momento y siempre tener una palabra de aliento.

A mi asesora:

Por acompañarme en este camino, sus enseñanzas en clase, durante la realización de trabajo y fuera de este.

A mis amigos:

Por apoyarme y darme ánimos durante el desarrollo de mi vida académica y en el desarrollo de este trabajo.

## Índice

Introducción	8
Capítulo 1	9
Aspectos socioeconómicos	9
1.1 Globalización	9
1.1.1 La globalización en el deporte	12
1.2 Franquicias	18
1.2.1 Antecedentes de la Franquicia	18
1.2.2 Categorías y tipos de franquicia	18
1.2.3 Beneficios y desventajas del franchising	21
1.3 Plan de negocio	22
Capítulo 2	32
Plan de negocios	32
2.1 Resumen ejecutivo	32
2.2 Descripción del negocio	33
2.3 Estudio de mercado	38
2.3.1 Análisis FODA	40
2.3.2 Análisis de competencia	41
2.3.3 Segmentación y Mercado meta	42
2.3.4 Análisis factibilidad del mercado	43
2.3.5 Marketing mix	44
2.3.6 Marketing sensorial	45
2.4 Estudio Técnico	45
2.4.1 Diseño de desarrollo del servicio	47
2.4.2 Infraestructura	47
2.4.3 Localización	48
2.4.4 Distribución	50
2.4.5 Personal	51
2.4.6 Materiales	51
2.4.7 Procesos	51
2.4.8 Diagrama de flujo	51
2.4.9 Diagrama de Gantt	52

2.5 Estudio administrativo	52
2.5.1 Organigrama	52
2.5.2 Función departamental	54
2.5.3 Descripción de puestos	54
2.5.4 Perfil de puesto	54
2.5.5 Equipo de cómputo y mobiliario	54
2.6 Estudio financiero	55
2.6.1 Estado de resultados	55
2.6.2 Estado de situación financiera	59
2.6.3 Evaluación financiera	59
Capítulo 3	69
Metodología	69
3.1 Planteamiento del problema	69
3.2 Preguntas de investigación	70
3.3 Objetivos	70
3.4 Hipótesis	70
3.5 Diseño de investigación	71
3.5.1 Variables dependientes e independientes	71
3.5.2 Alcance	72
3.5.3 Muestra	73
3.5.4 Instrumento	73
Capítulo 4	74
Caso práctico: Centro deportivo CEDET- Palomas	74
4.1 Resumen ejecutivo	75
4.2 Descripción del negocio	76
4.3 Estudio de Mercado	83
4.3.1 Análisis FODA CEDET	85
4.3.2 Análisis de la competencia	86
4.3.3 Mercado Meta	93
4.3.4 Análisis de factibilidad del mercado	94
4.3.5 Marketing Mix	100
4.3.6 Marketing sensorial	111

4.4 Estudio técnico	112
4.4.1 Diseño de desarrollo del servicio	113
4.4.2 Infraestructura	114
4.4.3 Localización de centro deportivo	114
4.4.4 Distribución de centro deportivo	116
4.4.5 Material	117
4.4.6 Personal	118
4.4.7 Procedimiento	119
4.4.8 Diagrama de flujo de los entrenamientos	136
4.4.9 Diagrama de Gantt	137
4.5 Estudio administrativo	138
4.5.1 Organigrama	138
4.5.2 Función departamental	139
4.5.3 Perfil de puesto	140
4.5.4 Equipo de mobiliario	141
4.6 Estudio económico	142
4.6.1 Estados financieros 2019	142
4.6.2 Estados financieros 2020	151
4.6.3 Estados financieros 2021	160
4.6.4 Estados financieros 2022	168
4.6.5 Estados financieros 2023	175
4.6.6 Evaluación financiera	182
Conclusiones	184
Lista de Referencia	185

## **Introducción**

El siguiente trabajo parte de la inquietud de fomentar la práctica del deporte, así como una vida sana y de calidad en el municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México, esto se quiere lograr a través de la creación de un centro deportivo de taekwondo, para poder lograr esto, el objetivo principal es describir el desarrollo de un plan de negocios efectivo para así encontrar todas las variables, factores y estrategias idóneas para abrir el centro deportivo.

Para lograr esto, el primer capítulo aborda el contexto económico que las organizaciones día con día afrontan, particularmente en el ámbito deportivo y de manera especial el taekwondo; de igual modo se tiene contemplado que este centro deportivo en un largo plazo forme parte de una franquicia por lo que también es necesario conocer el concepto de franquicia así como los enfoques que actualmente existen, toda decisión que se tome tiene que ser buscando lo mejor para el centro deportivo, por esto es necesario informarnos de las ventajas y desventajas que incurrimos al pertenecer a una franquicia.

Desarrollar un plan estratégico para el centro deportivo es importante para que este se diferencie de la competencia, por esta razón durante el segundo capítulo veremos la perspectiva teórica donde es factible observar los métodos y técnicas que son utilizados en un plan de negocio.

Un tercer capítulo está constituido por la metodología de la investigación aquí se expondrán lo que son el planteamiento del problema, el objetivo de este trabajo, la hipótesis, junto con el diseño y alcance del mismo.

Un cuarto y último capítulo, propiamente el plan de negocios de CEDET, consta de un estudio de mercado, en el cual queda establecido el mercado meta, la aceptación que tendrá el negocio al realizar una investigación de mercado, así como se define el marketing mix, existe un estudio técnico donde se desarrollan diferentes métodos como el método cuantitativo y cualitativo de puntos, que nos ayudan a definir el lugar para nuestro negocio, así como una descripción de los materiales; en el estudio administrativo se realiza el organigrama empresarial, así como una descripción de puestos y el perfil de puesto; se elaborará un estudio financiero, se harán presupuestos y la evaluación financiera donde se mide la viabilidad y rentabilidad del negocio.

Por último, las conclusiones del trabajo donde se ratificará la hipótesis propuesta en el capítulo tercero, así como se evidencian las virtudes del trabajo

# PLAN DE NEGOCIOS DE UN CENTRO DEPORTIVO DE...

## Capítulo 1 Aspectos socioeconómicos

### 1.1 Globalización

La globalización es un proceso económico, político, social y tecnológico, donde las barreras fronterizas entre países se han ido cayendo gracias a los tratados y los avances tecnológicos que han surgido y especialmente el e-commerce, este fenómeno permite a las empresas incursionar en mercados extranjeros, conseguir proveedores y la reducción de costos en los procesos de producción, y de esta manera mejoran sus rendimientos.

Morcillo & Beker (1993) en su libro *Economía: principios y aplicación*, define la globalización como:

“La interdependencia económica creciente del conjunto de los países del mundo, se provoca por el aumento del volumen y transacciones transfronterizas de bienes y servicios, estimulada por la difusión acelerada y generalizada de la tecnología”.

En el mismo sentido, el autor menciona que existen elementos clave en la globalización los cuáles son:

1. Interdependencia creciente: Cada día los países y empresas están más involucrados con sus socios comerciales, por esta razón cuando existe alguna tragedia o algún imprevisto, se debe de encontrar la solución más rápida y efectiva para que los daños sean menores para ambas partes y que los perjudicados sean los menos posibles.

2. Aumento de transacciones internacionales: Las empresas transnacionales cada vez se involucran más con sus clientes y para lograr la fidelidad de sus clientes se ven en la necesidad de crear estrategias de fusión o algún acuerdo con otras empresas para lograr el ganar-ganar.
3. Difusión acelerada de la tecnología: El sector tecnológico es realmente importante en esta era, el sector se ve en la constante necesidad de innovar en sus productos, por esta razón no se es raro ver como cada año las empresas telefónicas sacan un nuevo celular o empresas como Microsoft y Apple hacen alguna mejoría a sus paqueterías de software.

Bajo el mismo parámetro, marca los indicadores básicos, los cuales son:

1. Reducción de costos de transporte y de las barreras de comercio internacional: La logística es un área que cada día va obteniendo más importancia, ya que se requiere que el producto llegue al usuario cada vez de manera rápida, los tratados de libre comercio han permitido que los costos de transporte se vean reducidos y así se logra un precio más asequible para el usuario.
2. Convergencia en precios e ingresos: La diferencia de precios en los productos de calidad similar, han hecho que las empresas cada vez innoven en el valor agregado de su producto para así mantener la fidelidad de sus clientes y/o usuarios.
3. Aumento del ratio del comercio internacional: El ratio es la relación existente entre el volumen de comercio en valor añadido y el volumen de comercio medido en término bruto, al ir en aumento el ratio el comercio de productos intermedios tienen una menor relevancia en el comercio internacional.

Globalización			
	1° etapa	2° etapa	3° etapa
Época	1400 - finales siglo XVIII	Principios siglo XIX	Finales siglo XX
Comercio	Espicias, azúcar y oro.	Textiles	Bienes básicos y manufacturados, tecnología
Bloque económico	Europa	Norteamérica	Países asiáticos localizados en el anillo del Pacífico.

Figura 1.1 Épocas de la globalización

Fuente: Basado en O'Rourke y Williamson (citados en Morcillo,1993)

Las estrategias internacionales de localización de la cooperación transnacional y las tendencias mundiales en innovación van cambiando, las compañías multinacionales que van siguiendo estos cambios, pueden tomar mejores decisiones sobre la localización y gastos de la Inversión, desarrollo e investigación en un país u otro. Así puede decidir de mejor manera si le conviene producir un determinado producto en mercados externos o si le conviene establecer filiales en el extranjero e importar dicho producto; las empresas hoy en día pueden comprar donde el costo sea menor y puede vender donde los precios sean los más altos.

La capacidad que tiene un país de atraer empresas extranjeras es clave para acceder a las redes de comercio internacional. Los países receptores tienen tasas de crecimiento más altas en el comercio internacional, así como mayor transferencia tecnológica.

### **1.1.1 La globalización en el deporte**

La globalización es un efecto que repercute en todos los sectores de un país, incluidos el deporte, este último se ha visto beneficiado ya que en los juegos olímpicos y mundiales donde la participación empezó siendo de 245 atletas de 13 naciones, actualmente se cuenta con la participación de más de 10,000 atletas de 195 países, quienes llevan a representantes de diferentes disciplinas, para lograr poner el nombre de su país en lo más alto del podium. (Gutiérrez,2009).

En la historia de los juegos olímpicos estos se han visto afectados en tres ocasiones, por lo que no se realizaron, en los juegos olímpicos de los años 1916, 1940 y 1944, esto gracias a la primera y segunda guerra mundial, por esta razón en los juegos de Londres 1948 se les prohíbe la asistencia a los deportistas alemanes y japoneses, así mismo los deportistas rusos tienen imposibilitada la asistencia ya que su país no se había podido recuperar de los daños sufridos por la guerra, el deporte es una forma de competencia sana dentro de la sociedad y para los países significa la supremacía dentro del mundo, una forma diferente de demostrar que país es el más poderoso del mundo.

La globalización de un deporte está determinado por los países desarrollados, las empresas multinacionales y transnacionales productoras de bienes e insumos y en menor medida los países en desarrollo, consumidores y las organizaciones civiles; Los países en vías de desarrollo quedan a expectativa de las negociaciones que tienen los países potencia, esta desigualdad la vemos de manera internacional así como en la desigualdad de distribución de recursos, inversión (donde se privilegia a los deportes de marca), etc. (Gutiérrez, J.F. 2009, p. 41.)

Un deporte es considerado globalizado cuando las reglas se uniforman y universalizan, lo que permite la práctica de este, no solo en un país sino alrededor del mundo. Existe un organismo que sea quien establezca estas normas, por ejemplo, en el football el organismo encargado es la FIFA, la cual estableció ciertas normas que propiciaron a las diferentes federaciones afiliarse a la FIFA y de esta manera logró universalizar las normas que ahora rigen al deporte conocido como football. (Faccio, 2012, p. 8, 49-56)

El deporte tiene un papel fundamental en el desarrollo saludable de una persona durante su infancia y cada vez va teniendo mayor importancia para estimular el desarrollo a través de actividades deportivas. Actualmente el deporte juega un rol importante en el bienestar y desarrollo de la sociedad, la práctica de un deporte cambia la vida de un niño generando un bienestar psicológico y físico; así como genera un sentimiento de pertenencia e integridad a un grupo, al mismo tiempo le enseña a trabajar en equipo, ser disciplinado y a respetar las reglas del juego.

#### Autoridades Internacionales de Taekwondo

Internacionalmente, para que un deporte sea considerado como tal tiene que cumplir ciertos requisitos por parte del Comité Olímpico Internacional (COI), cuando dicho deporte es avalado por el COI, la Federación Mundial de dicho deporte tiene que ser parte del COI para que en sus diferentes eventos y competencias internacionales sean avalados por la máxima autoridad internacional, también de esta forma los diferentes países que integran el COI pueden buscar un lugar para competir en los juegos olímpicos que se realizan cada 4 años.

Para que un país pueda buscar dichos lugares y de la misma manera formar parte de los diferentes eventos y competencias, la federación de dicho país tiene que ser parte de la federación Mundial del deporte en cuestión y de la misma manera la federación mundial o internacional del deporte tiene que ser avalado por el COI.

A continuación, en la figura 1.2 se muestra un organigrama de cómo está compuesto el COI respecto a las federaciones mundiales y las federaciones nacionales, esto de manera resumida ya que, al ser una organización con diversos integrantes, el organigrama es demasiado grande como para ponerlo completamente.

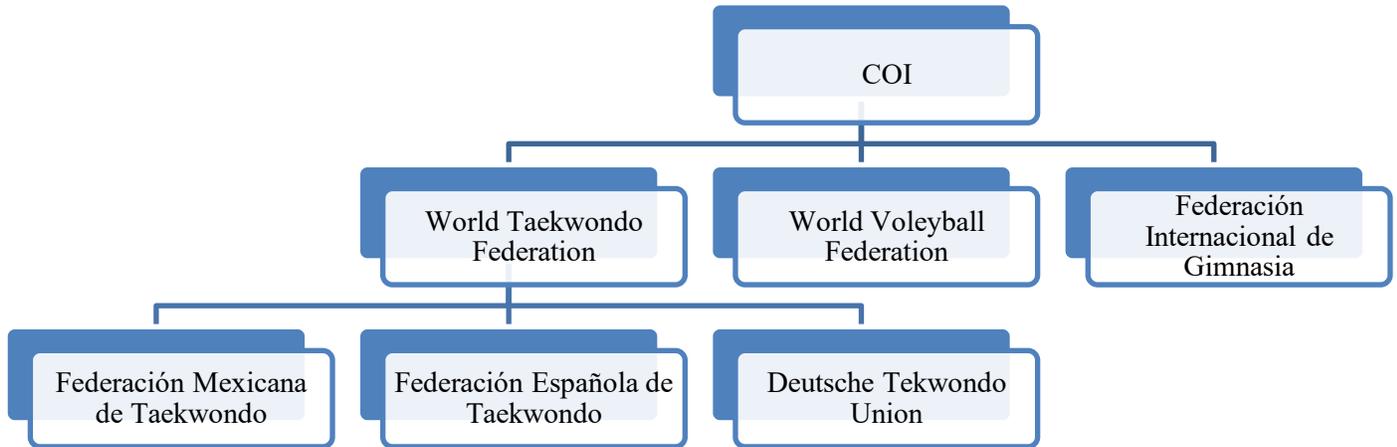


Figura 1.2 Organigrama del COI

Fuente: Elaboración Propia

El Taekwondo es un deporte internacional que tiene sus inicios en Corea del Sur, respecto a las máximas autoridades que existen internacionalmente se dividen en dos, la parte competitiva y la parte deportiva, mientras que en la parte competitiva la máxima autoridad es el World Taekwondo Federation (WT) quien es el encargado de regular las normas competitivas del taekwondo así como organizar competencias y eventos internacionales periódicamente; mientras que en el ámbito que compete solo el deporte, la máxima autoridad es una institución coreana llamada Kukkiwon, esta organización es la que avala a un cinta negra internacionalmente, para poder participar en eventos internacionales debe presentar un certificado de dicha organización, en el cual se avale que es cinta negra.



Figura 1.3 Certificado avalado por Kukkiwon

## Taekwondo en México

El taekwondo (origen coreano) llegó a nuestro país a principios de los años 70, después de lograr el primer subcampeonato mundial en 1979 el monopolio de este deporte se derrumbó dando así paso a diferentes instituciones, aunque seguían impartiendo el mismo deporte; las bases, tipo de enseñanza e incluso hacía que estaba dirigido cambio y fue una época en la cual el país dejó de tener un renombre gracias a este deporte.

El Taekwondo se introdujo como deporte de espectáculo en los juegos olímpicos de 1992 y 1996, en el año 2000 es oficialmente deporte de los juegos olímpicos, cabe destacar que en todas las ediciones de juegos olímpicos desde Atenas 2000, México ha regresado con al menos una medalla dada por este deporte.

De forma Internacional, México es conocido como un país potencia en el taekwondo, taekwondoinas como Maria del Rosario Espinosa quien es triple medallista olímpica (Oro, Beijing 2008, Bronce Londres 2012, Plata Brazil 2016) han puesto el nombre de nuestro país en alto.

El taekwondo es un arte marcial donde se enseña al practicante el valor de la constancia ya que para poder competir de manera nacional e intentar lograr llegar a selección nacional tiene que pasar 3 años desde el inicio de la práctica del deporte, siempre y cuando cada uno de los exámenes presentados fueran aprobados, así mismo enseña el valor de respeto, al ser un deporte oriental, muchos valores que son importantes en la cultura coreana se vuelven importantes en el desarrollo de este deporte, por esta razón el alumno desde el primer día entiende que su profesor es quien le va a transmitir el conocimiento y se debe de dirigir a él con respeto y a sus compañeros de la misma forma.

Este deporte brinda al practicante seguridad y confianza en sí mismo, al ir avanzando en esta disciplina, los retos a alcanzar, así como la exigencia de los movimientos es alta, al ir logrando estos retos, el alumno es consciente de los sacrificios y el esfuerzo que realiza para alcanzar un objetivo y de esta manera la autoconfianza se vuelve positiva.

#### Autoridades nacionales del Taekwondo

En México la máxima autoridad respecto al deporte es la Comisión Nacional del Deporte (CONADE) el cuál es un organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, CONADE es el organismo encargado de realizar el evento conocido como Olimpiada Nacional, evento en el cuál diferentes deportistas de las 32 entidades federativas, la UNAM y el IPN, buscan ganar su lugar para que sean seleccionados y formar parte de la selección nacional del deporte que practiquen, la Federación Mexicana de Taekwondo (FMTKD) está avalado por dicho organismo por lo que cada año taekwondoiners buscan su lugar para formar parte de la selección estatal.

El taekwondo en México se divide en dos partes, la parte competitiva dónde la máxima autoridad es CONADE junto con la Federación mexicana de taekwondo, en este aspecto cada estado del país tiene una asociación, en esta asociación se inscriben las diferentes escuelas de taekwondo que están ubicadas dentro del estado correspondiente, de esta forma cuando se quiere entrar a competencias nacionales, el alumno tiene que estar inscrito en la asociación de su estado.

Viéndolo desde la parte académica, dentro de la Federación Mexicana de taekwondo existen diferentes instituciones, cada institución tiene su forma de impartir el deporte así como de manejar los exámenes de grado y los requisitos que se les pide a los alumnos, cada escuela de taekwondo que existe dentro del país tiene que pertenecer a una institución avalada por la Federación Mexicana de Taekwondo, y al mismo tiempo tener un registro dentro dicha Federación.

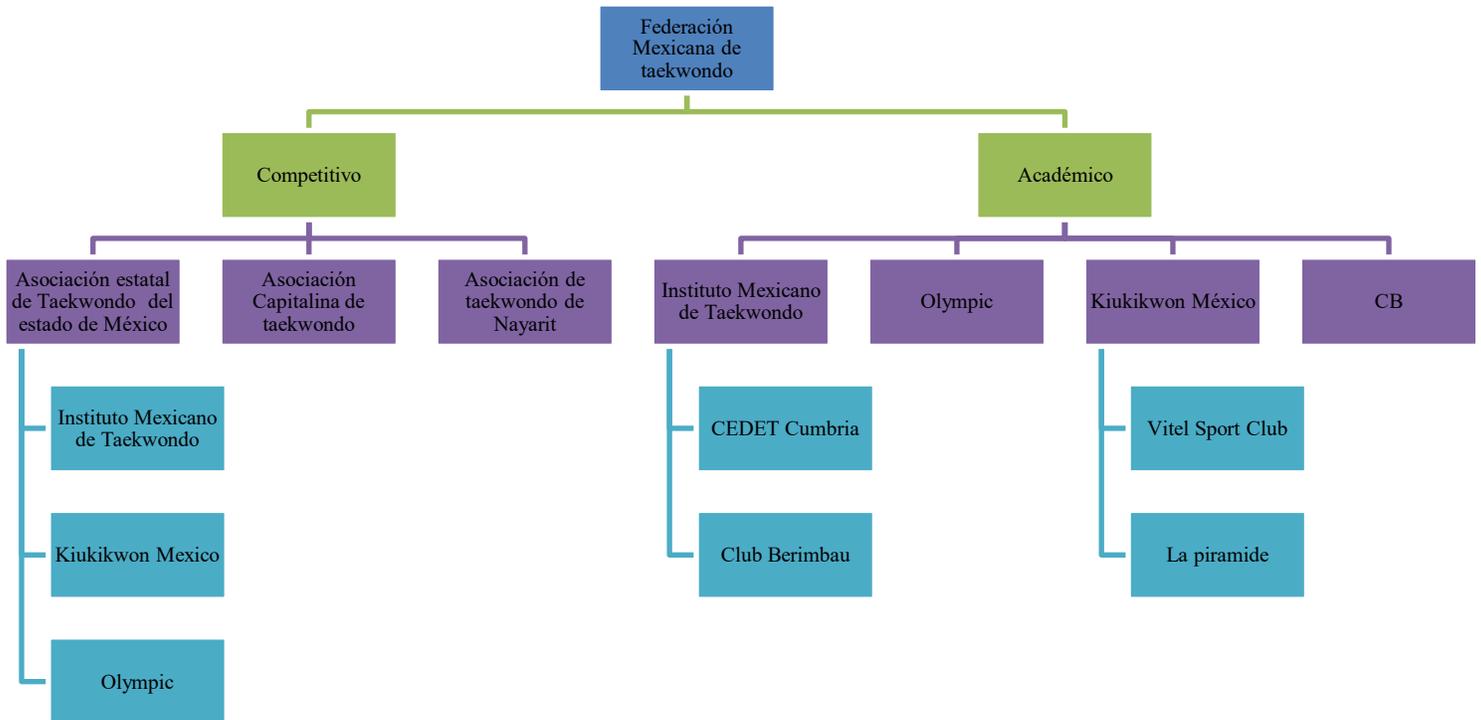


Figura 1.4 Estructura de La Federación Mexicana de Taekwondo

Fuente: Basado en datos de la Federación Mexicana de Taekwondo

Cabe destacar que dentro de la parte competitiva no necesariamente en todos los estados van a estar registrados las mismas instituciones ya que cabe la posibilidad que dentro de un estado no exista ninguna escuela de alguna institución, sin embargo, todas las instituciones tienen que estar registrados ante la Federación Mexicana de Taekwondo.

## **1.2 Franquicias**

Boroian, D. (1993) en su libro Las ventajas del franchising expresa que:

“... el franchising con formato de negocio es un método de expansión comercial mediante el cual un dueño o gerente de empresa autoriza a otra persona a comercializar productos o servicios bajo su nombre, marca registrada, observando estrictamente un sistema que él estipula.” (p.14)

### **1.2.1 Antecedentes de la Franquicia**

En el siglo XIX las empresas ferroviarias y servicios públicos, vendieron los derechos subsidiarios a su nombre o sistema, así estas empresas podían abrir una nueva sección de vía de manera más rápida.

La primera compañía reconocida por implementar el modelo es Singer Sewing Machine Company entre los años 1850 y 1860, aunque el negocio sólo tuvo una duración de 10 años, dejó las bases para desarrollar el franchising. (Boroian, D. 1993, p. 24)

### **1.2.2 Categorías y tipos de franquicia**

Existen 3 diferentes categorías en el franchising, (Boroian, D. 1993, pp. 118- 119) estas categorías son:

1. Formato de negocio
2. Distribución de productos
3. De conversión

Si tu negocio se adecua de una mejor manera con alguna categoría no significa que no pueda adoptar ciertas características de las otras categorías, al momento de querer ser partícipe de una franquicia hay que saber en cuál de ellas se quiere invertir; y de ahí conocer las obligaciones y derechos a las cuales nos tendremos que apegar al iniciar la franquicia, los tipos de franquicia son los siguientes:

- 1) Franquicia individual. - Este tipo de franquicias se otorgan a una persona individual o a un grupo de personas, este contrato corresponde a una unidad comercial que operará en una zona geográfica.
- 2) Franquicia de unidades múltiples o de desarrollo regional. – En una zona geográfica establecida se le otorga a una persona o grupo de personas el permiso para establecer más de una unidad.
- 3) Sub-franquicia. - Se otorga a una persona o grupo de personas para que dentro de un territorio establezca una franquicia, considerando que dentro de este mismo territorio se venderán diversas franquicias individuales.
- 4) Franquicia Industrial-. Es una forma de colaboración empresarial entre fabricantes, en el contrato se cede el derecho de fabricación y comercialización de los productos fabricados.
- 5) Franquicia de producción. - Es el propio franquiciador quien fabrica los productos que los franquiciados venden, así se asegura la venta ya que los franquiciados son obligados a comprar los productos.
- 6) Franquicia de distribución. - El franquiciador es distribuidor o revendedor de sus productos fabricados por otras empresas.
- 7) Franquicia de servicio. - Su objetivo es un servicio o conjunto de servicios que el franquiciado comercializa bajo una determinada metodología dada por el franquiciador. Es más importante

la transmisión de un saber-como (know-how) específico y probado ya que se debe tener un mayor control para garantizar la calidad del servicio.

- 8) Franquicia mixta. - Franquicias en las que su negocio se une producto y servicio.
- 9) Franquicia Corner. -Se establece dentro de un establecimiento que ya opera, situándose en una esquina o rincón de este. Casi siempre está relacionada con la actividad que el establecimiento franquiciado desarrolla.
- 10) Franquicia Máster o Principal. - Es una modalidad en la que el franquiciador otorga a otro, franquiciador principal, el derecho de explotar una franquicia normalmente en un territorio amplio (un país, por ejemplo) con el fin de que este cierre más tarde, acuerdos de franquicias con otros franquiciados individuales.
- 11) Franquicia integrada. - Tiene lugar cuando el franquiciador, siendo a la vez fabricante, cede a los franquiciados detallistas la exclusividad de la distribución, con lo que ningún otro minorista puede vender el producto fabricado.
- 12) Franquicia de Asociación. - Existe una implicación de una sociedad en otra. El franquiciado mantiene alguna inversión en la empresa del franquiciador o éste en la del franquiciado.
- 13) Franquicia Horizontal. - Es creada por varios detallistas, los cuales, una vez verificado el éxito de su sistema de distribución, se asocian, crean una marca y extienden la red mediante nuevas franquicias

El elemento clave dentro de una franquicia es el contrato ya que dentro de este se fijan las condiciones de la relación franquiciado- franquiciador, en este contrato se describe los requisitos dentro de los cuáles se rige el uso de la marca, producto o servicio lo que el franquiciado tiene derecho a usar de la franquicia, imagen, publicidad, diseño, etc.

(Boroian, D. 1993, p. 118 - 119)

### 1.2.3 Beneficios y desventajas del franchising

Cualquier modelo de negocio tiene ventajas y desventajas, (Raab y Matusky, 2010). señalan que es primordial conocer cada una de ellas y de acuerdo con el crecimiento que uno quiere para su empresa, puede decidir el tipo de modelo que va a implementar:

Los beneficios que se tienen al tener una franquicia son los siguientes:

- a. Crecimiento y desarrollo: Al otorgar una franquicia la empresa crece con mayor rapidez.
- b. Mano de obra comprometida y leal: garantiza contar con la energía, talento y ambición de las personas, que de otra manera no trabajarían para usted.
- c. Satisfacción personal: Cuando un negocio se duplica con éxito, sólo refleja dos cosas: el concepto acertado ya que es aceptado por los clientes y una administración competente.
- d. Grupo de talentos: Para que una franquicia triunfe depende de la creatividad que se tenga, muchas veces los franquiciatarios son una fuente inagotable de ideas y de opiniones, al tener un grupo de franquiciatarios se pueden hacer lluvias de ideas para la innovación.
- e. Diseminación de los riesgos: El riesgo que se corre al abrir una franquicia disminuye, ya que el franquiciatario es quien carga con el 100% de las responsabilidades financieras.
- f. Publicidad amplia y global

Desventajas del franchising:

- a. Existen restricciones impuestas a los franquiciadores.
- b. Se establece una relación a largo plazo.
- c. Se pierden parte de las utilidades.
- d. Existe un grado mayor a posibles demandas judiciales. (Raab y Matusky, 2010, p. 107-143)

### 1.3 Plan de negocio

Un plan de negocios es un documento dinámico; es decir en el transcurso de su realización se puede ir modificando, en este documento se analizan diferentes estrategias para el logro de la meta, reorganizando la administración de los recursos de una empresa, (Filion, Cisneros, & Mejía. 2011). este plan de negocios puede ser para crear una empresa, la diversificación de una empresa, expandir la organización, etc.

Este documento une los esfuerzos de cada departamento y/o área del negocio para el logro de los objetivos, de esta manera se logra tener una mejor visión del emprendimiento, ya que es de forma completa y congruente a la visión de la empresa. De esta manera se logran mejores resultados, a pesar de ser un análisis exhaustivo tanto de manera interna como externa, un plan de negocios solo reduce el riesgo más no lo elimina al 100%. Aguilar et al, 2014 define el plan de negocio como “Un documento estratégico que por lo común se elabora al inicio del proceso de emprendimiento y que define los aspectos críticos de la empresa y el mercado” (p. 27), como:

¿Qué necesidad se pretende resolver?

¿Cómo se pretende resolver? ¿Qué producto o servicio se va a ofrecer?

¿A quién va dirigida esa solución?

¿Cuánto se pretende obtener de ingreso por concepto de ventas?

¿Qué se necesita para integrar la solución?

¿Cuánto se requiere invertir?

Debe de cumplir con 4 características primordiales:

1. Veraz: que todo lo que se exponga sea cierto y comprobable
2. Atractivo: Que capte la atención de los posibles inversionistas.
3. Convincente: A través de argumentos sólidos, concretos y bien estructurados
4. Persuasivo: Debe persuadir al inversionista para que diga “sí, invierto en el proyecto”

Para Aguilar et al, 2014 (pp. 28 – 30), existen 6 apartados principales dentro de un plan de negocio, los cuales son:

1. Resumen ejecutivo: Consiste en una o dos páginas que resumen la parte más importante con el objetivo de captar la atención del inversionista potencial.

¿Qué es el negocio? ¿De qué tamaño es? ¿Cuál es la oferta de valor? ¿Cuánto tiempo, recursos materiales y recursos financieros se necesitan? ¿Cómo y cuándo se pretende recuperar la inversión?

2. Aspectos Generales: Describe la naturaleza del proyecto a emprender, Cuáles son las necesidades del mercado que atenderá, Concepto de negocio, Justificación del proyecto, Experiencia del emprendedor, etc.

3. Estudio de mercado: Justifica a quién se le quiere vender y porqué razón el mercado podrá considerar que la empresa es una alternativa viable:

¿Cuál es el segmento objetivo del mercado? ¿De qué tamaño es, dónde está y qué características tiene? ¿Cuál es la oferta valor? ¿quién es la competencia? ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la competencia? ¿Qué oportunidades y qué amenazas plantea el entorno, tanto a uno como a la competencia?

4. Estudio técnico: En este estudio se describe todo lo necesario para la producción del producto.

Responde a las preguntas:

¿Qué tipo de infraestructura se requiere? ¿Se necesita desplazar al personal o equipo a las instalaciones del cliente? ¿Están ubicados en otras ciudades? ¿Es necesaria la participación de personal especializado adicional a la plantilla propia? ¿El contrato debe realizarse de manera directa o a través de una tercera empresa?

5. Estudio Administrativo: Incluye todos los apoyos para que la empresa funcione de manera eficiente, responde a las preguntas:

¿Quién se encargará de la promoción y las ventas? ¿Quién se hará cargo de las labores administrativas, ya sea como colaborador o proveedor? ¿Qué tipo de equipamiento y mobiliario se requiere? ¿Cuánto espacio se necesita?

6. Estudio financiero: Consiste en cuantificar y asignar un valor monetario a los tres estudios anteriores, responde las siguientes preguntas:

¿Cuál es el ingreso esperado de las ventas? ¿Cuánto costará la producción y administración? ¿Cuánto financiamiento se requiere y a qué plazos?

7. Marco jurídico: Se debe considerar durante y después de generar un plan de negocio, esto da certeza y seguridad a los proyectos.

Filion, et al. (2011) en su libro *Administración de PYMES* propone otros pasos necesarios para la integración de un plan de negocios:

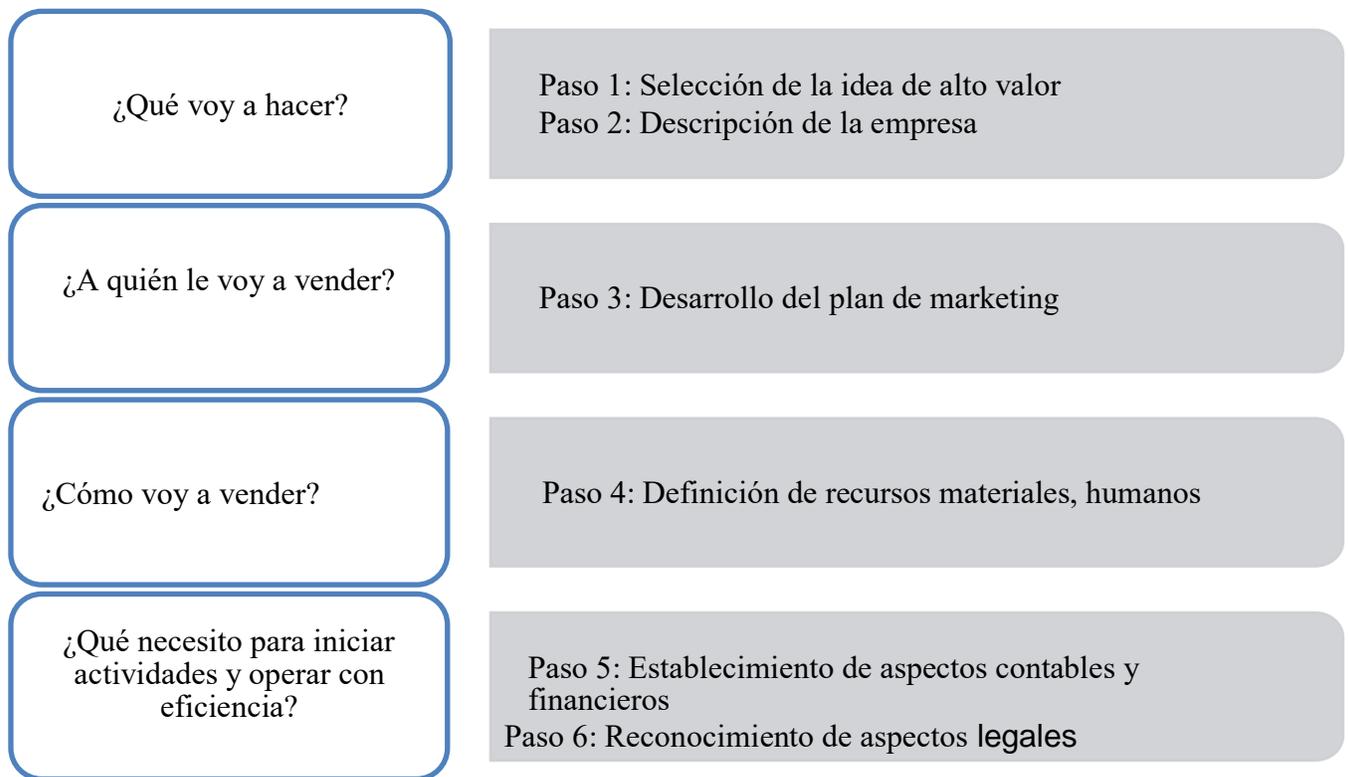


Figura 1.5 Pasos para integrar un plan de negocios.

Fuente: Filion et al. (2011) p,41.

### 1. Encontrar una idea de alto valor

Filion, et al. (2011) afirman que una idea "... se considera de alto valor cuando su resultado (...), satisface una necesidad específica de un segmento de población bien definido, (...) el servicio es el elemento clave para satisfacer la necesidad por lo que la creatividad que se imprima a estas tareas será el eje central del desarrollo del concepto o modelo de negocio a generar" p. 42.

Los componentes de la primera sección son:

- a. Justificación: La necesidad o carencia detectada
- b. Descripción detallada: Idea y forma en que satisface la necesidad detectada
- c. Nombre: De la empresa y/o productos que ofrece, es necesario cuidar que estos nombres sean:
  - i. Descriptivos: Den la idea del giro de la empresa y/o producto.
  - ii. Originales: Deben usar palabras, símbolos, signos o combinaciones para que el consumidor pueda recordarlo con facilidad.
  - iii. Atractivos y fáciles de pronunciar y recordar.
  - iv. Significativos y agradables: Para generar una imagen positiva en los posibles consumidores.
- d. Clasificación: De la empresa según su giro, lo que servirá de base para la planeación de recursos y trámites legales.
- e. Definición del lugar físico: Donde estarán ubicadas las instalaciones necesarias para la empresa.
- f. Tamaño: Un dato necesario para cumplir con obligaciones fiscales y legales.
- g. Misión: Describe la razón de ser de la empresa.
- h. Visión: Cómo se ve la empresa dentro de un periodo determinado.
- i. Objetivos: A corto, mediano y largo plazo para la empresa en general y cada uno de sus departamentos.
- j. Ventajas competitivas: Producto/ servicio para diferenciarlos de los posibles competidores.
- k. Lista de apoyos necesarios ya sean técnicos o profesionales.

## 2. Marketing del nuevo negocio

Para Filion, et al. (2011), la segunda sección de un plan de negocio “se empieza con un estudio de mercado, que permite conocer o identificar quiénes son, cómo son y dónde están los clientes potenciales, los componentes de esta sección son” p. 43.

- a. Segmento de mercado: Descripción y características de los clientes potenciales.
- b. Principales competidores: Especifica el área geográfica que abarca, así como principales ventajas.
- c. Descripción del estudio de mercado: Incluyendo el método y los detalles de aplicación.
- d. Resultados gráficos y conclusiones del estudio de mercado.
- e. Riesgos y oportunidades que posee el mercado en el cual se planea incursionar.
- f. Descripción detallada del producto: Con las modificaciones que arrojó el estudio de mercado.
- g. Marca: Para que los clientes recuerden y reconozcan el producto.
- h. Logotipo: Figura o símbolo que representa a la empresa y/o productos.
- i. Eslogan: Frase original que da imagen a la empresa.
- j. Medios publicitarios: Medios impresos, audiovisuales o electrónicos.
- k. Mensaje publicitario: Palabras atractivas de las cualidades del producto / servicio.
- l. Diseño de un tríptico y/o cartel para publicitar el producto / servicio.
- m. Promociones de venta: Elección entre los diversos tipos de promociones existentes.
- n. Plan de introducción al mercado: Acciones que incluirá la campaña publicitaria, así como las promociones que se utilizarán para dar a conocer y posicionar el producto / servicio.

- o. Canal de distribución: En el caso de bienes intangibles el canal siempre es directo, hay que considerar los costos de distribución, punto de venta conveniente para el consumidor y la capacidad de la empresa para la distribución.
- p. Estrategia de precio
- q. Políticas de precio: Comportamiento de la empresa respecto a opciones de pago.
- r. Fijación de precio: Desglose de costos fijos y variables, margen de ganancia esperado y los cálculos para obtener el precio de venta al público y punto de equilibrio.

### 3. Recursos materiales para iniciar y desarrollar el negocio

En esta sección se desglosan los procesos para elaborar el producto y/o servicio. De esta manera se pueden determinar cuáles son los recursos materiales y logísticos necesarios para empezar la operación del negocio (Filion, et al, 2011). Los componentes de esta sección son los siguientes:

- a. Listado de todas las actividades y el tiempo requerido para producir el bien o prestar el servicio.
- b. Diagrama de flujo que represente el proceso productivo descrito anteriormente.
- c. Listado del equipo, herramientas e instalaciones necesarios.
- d. Diseño de la planta de producción.
- e. Listado de la materia prima.
- f. Opciones de proveedores.
- g. Manejo de inventarios

#### 4. Recursos humanos para la operación y administración del negocio

Para asegurarnos que la operación y administración del negocio va a optimizar todos los recursos que tiene una empresa Filion, et al (2011) afirman que es importante:

“Revisar los objetivos de la empresa” (...) y compararlos con “los procesos de producción, marketing, administración y finanzas para, en función de ello, analizar qué y cómo se hace, con qué y donde, cuánto tiempo hay que invertir en cada parte del proceso y quién debe hacerlo.” (p. 46)

Esta sección debe contener lo siguiente:

- a. Lista de las actividades a realizar
- b. Organigrama
- c. Funciones específicas por puesto
- d. Descripción y perfil de cada puesto
- e. Manual operativo por puesto de trabajo
- f. Manuales operativos para la empresa
- g. Políticas operativas de la empresa
- h. Proceso de selección y contratación de personal
- i. Administración de sueldos y salarios
- j. Personalidad jurídica
- k. Listado de trámites necesarios según el giro incluyendo donde se realizan, costo, duración y papelería necesaria, así como especificar la persona responsable de efectuarlos.

## 5. Recursos financieros

Se debe definir el sistema financiero y contable de la empresa, es decir “el proceso para llevar las cuentas, diseñar las alternativas para disminuir costos y aumentar las ganancias” (Filion, et al 2014, p. 47). Esta sección se compone de:

- a. Conceptos de entradas y salidas de dinero en la empresa
- b. Capital social
- c. Fuentes de financiamiento
- d. Proyecciones financieras
- e. Indicadores financieros
- f. ROI
- g. Punto de equilibrio

## 6. Plan de trabajo de implantación y operativo

El plan de trabajo de implantación y operativo es una parte importante del plan de negocio ya que esta sección” consiste en la asignación de tiempos, responsables y recursos necesarios para iniciar la empresa y encaminar las acciones para el logro de los objetivos” (Filion, et al 2011, p. 48), los componentes son:

- a. Programa de actividades: en el que se recomienda seguir el siguiente orden
  - i. Listar las operaciones necesarias de las diferentes áreas en orden secuencial
  - ii. Identificar las actividades que pueden realizarse en forma simultánea
  - iii. Asignar para cada actividad: tiempo, recursos financieros y otros recursos.
  - iv. Establecer fechas de inicio y término de cada actividad
- b. Gráfica de Gantt: útil para interpretar más fácilmente la calendarización de actividades por realizar.

## 7. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es un condensado de la información que se presenta en el plan de negocio dentro de cada sección de este. Filion, et al (2011) afirma “se coloca al principio del plan y debe de tener de manera concisa y explicativa, toda la información clave del plan y los elementos que permitan alcanzar el éxito en el proyecto” (p.48).

Un resumen ejecutivo debe contener lo siguiente:

- a. Empresa: nombre, justificación, ubicación, ventajas y descripción de sus productos y/o servicios.
- b. Marketing: descripción del mercado meta, conclusiones del estudio de mercado y resumen del plan de ventas
- c. Recursos materiales: proceso productivo simplificado, necesidades generales de materiales, equipo e instalaciones.
- d. Recursos humanos: organigrama general.
- e. Finanzas: capital requerido, resumen de datos financieros y plan de financiamiento
- f. Plan de trabajo: fecha en que la empresa puede iniciar operaciones y el tiempo de trabajo necesario previo al inicio. (Filión, et al 2011, p. 48)

## **Capítulo 2 Plan de negocios**

### **2.1 Plan de negocios**

Un plan de negocios es un documento dinámico; es decir en el transcurso de la realización es posible modificarlo, en este escrito se analizan diferentes estrategias para el logro de la meta, reorganizando la administración de los recursos de una empresa, (Filion, et al, 2011). este plan de negocios puede ser para crear una empresa, la diversificación de una empresa, expandir la organización, etc.

De acuerdo con lo expuesto en el capítulo 1, el contenido del plan de negocio presenta los siguientes aspectos:

- a. Resumen ejecutivo
- b. Estudio de mercado
- c. Estudio técnico
- d. Estudio administrativo
- e. Estudio Financiero
- f. Estudio legal

#### **2.1.1 Resumen ejecutivo**

Es un extracto del plan de negocios. Se presenta al lector un documento que ofrezca un panorama completo. Se enfoca en la atracción de posibles inversionistas, por ello es bueno hacer una breve reseña de los aspectos más importantes del plan de negocios, no debe de exceder de 2 páginas.

Los siguientes apartados son suficientes para incluirlos en el resumen:

- a. Descripción breve del negocio y misión
- b. Producto o servicio principal
- c. Fortalezas y oportunidades
- d. Equipo gerencial y experiencia
- e. Logros que se han alcanzado
- f. Financiamiento necesario y ROI
- g. Situación actual del negocio

## **2.2 Descripción del negocio**

Se detalla cierta información del negocio, el tipo de servicio / producto, alianzas estratégicas, etc. En la descripción de negocio podemos encontrar los siguientes rubros:

- a. Historia
- b. Modelo de negocio
- c. Misión
- d. Visión
- e. Valores
- f. Valor agregado
- g. Logotipo
- h. Servicio
- i. Productos
- j. Alianzas Estratégicas
- k. Proveedores

a) Historia

La historia nos permite darnos una idea del crecimiento de la empresa, así como conocer cómo surgió la idea del negocio.

b) Modelo de Negocio

El modelo de negocio “es una reflexión dinámica acerca de la forma en que se puede crear, capturar y entregar un valor diferencial a los clientes.” (Aguilar et al, 2014, p. 28.)

Existen diferentes tipos de modelos mencionado por los autores como son:

- a. Cebo y anzuelo: Ofrecer productos o servicios a bajo precio y se cobran precios elevados por productos o servicios adicionales o complementarios.
- b. Suscripción: La venta se efectúa durante periodos intermitentes.
- c. Esquema de pirámide: Invitar a otros clientes para generar una cadena de vendedores.
- d. Crowdfunding (Financiación colectiva): Conseguir grandes sumas de efectivo por parte de muchas personas.
- e. Cocreación: Reunión de diversas personas en un portal de internet, para desarrollar algún producto o servicio ofrecido a través de una plataforma.
- f. Freemium (Gratis y premium): Consiste en ofrecer servicios básicos y cobrar por servicios especiales o avanzados.
- g. Publicidad: Se ofrece de manera gratuita a través de una plataforma web, y los ingresos se dan al ofrecer publicidad en el sitio. (Aguilar et al, 2014 p. 59)

c) Misión

Establece la razón de ser de la empresa o entidad, “establece el perfil de la organización y refleja la identidad y sentido de la empresa” (Pedraza. 2011, p. 11).

#### d) Visión

Se determina cierto tiempo ya puesto en marcha el negocio y es cómo se ve la entidad o empresa en un futuro. “La administración determina el rumbo al que desea llegar”. (Pedraza. 2011, p. 11)

#### e) Objetivos

Un objetivo es un logro que se pretende alcanzar, estos deben de tener una fecha límite.

Existen diferentes tipos de objetivos como lo son:

1. Objetivos a corto plazo: Dirigidos a mejoras de desempeños inmediatas. Máximo un año.
2. Objetivos a mediano plazo: Considerar que hacer ahorita para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor después. Planeados de 3 a 5 años.
3. Objetivos a largo plazo: Estos objetivos están planeados por un lapso de 10 años. Estos objetivos son muy importantes para lograr el desempeño óptimo de la empresa.

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 31)

#### f) Valores

Son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben de guiar el cumplimiento de su visión y misión. (Thompson et al, 2012, p. 27)

### g) Valor Agregado

Es la distinción que adquiere un producto o servicio y de esta forma se diferencia de su competencia.

Existen diferentes formas de lograr esta diferenciación, entre las más frecuentes encontramos:

1. Características: Los componentes básicos del producto.
2. Rendimiento de la calidad: Se refiere a la funcionalidad del producto, los clientes comparan diferentes productos y así los asocian con precio, calidad y marcas.
3. Cumplimiento de las especificaciones: Estándar de cumplimiento de las normas de fabricación establecidas.
4. Durabilidad: Media del tiempo se espera duré el producto.
5. Seguridad de uso: Vida útil de un producto sin fallas.
6. Capacidad de reparación: Facilidad en tiempo y forma en reparar un producto.
7. Estilo: Aprecio del producto de parte del cliente.
8. Diseño: Elemento integrador para el cliente. Kotler. (Citado en Pedraza, O.2011)

### h) Logotipo

Es un elemento gráfico con el cuál los clientes identifican y asocian productos o servicios, se debe de utilizar con cuidado ya que es la cara de la empresa, si el logo aparece en lugares incorrectos se puede malinterpretar y con esto lograr que disminuya la credibilidad de la empresa.

(Aguilar et al, 2014, p. 86)

## i) Productos

Implica hacer una reseña del producto, señalando las características benéficas para el consumidor y su distinción en el mercado. Kotler (citado en Pedraza, 2011, p. 19) define un producto como: cualquier cosa que se ofrezca en un mercado por su atención, adquisición, uso o consumo; y que pudiera satisfacer una necesidad o deseo. Un cliente para alcanzar el bienestar que busca selecciona el producto o servicio con base en el precio, calidad y cantidad que desea. Esto permite planear una producción para así ofrecer un nivel considerando 5 niveles:

1. Beneficio esencial: Provecho principal que el consumidor adquiere.
2. Producto genérico: Forma básica que adquiere un producto.
3. Producto esperado: Particularidades y condiciones que se esperan de un producto.
4. Producto agregado: Servicios y beneficios adicionales que logran una distinción frente a la competencia.
5. Producto potencial: Un producto con una serie de condiciones que muestran su evolución.

(Pedraza. 2011, p. 19)

La clasificación que plantea dicho autor consiste en 3 grupos:

1. Bienes no duraderos: Productos tangibles que se consumen varias veces.
2. Bienes duraderos: Productos tangibles que son reservados a un uso continuo.
3. Servicios: Actividades que las personas ponen en venta, destinados a la asistencia, beneficios o satisfacciones. Kotler (Citado en Pedraza. 2011, p. 19)

#### j) Alianzas Estratégicas

Es una forma de obtener beneficios al tiempo que se reducen los problemas. Las empresas eligen formar alianzas para así completar sus iniciativas estratégicas y de igual manera fortalecer su competitividad en mercados nacionales e internacionales.

Es un acuerdo formal entre dos o más empresas en el cual se da una colaboración estratégica de alguna clase, ya sea en recursos, riesgos dependencia mutua, etc. (Thompson et al, 2011. p. 187)

#### k) Proveedores

Según Pedraza. (2011) Se deben de especificar las ventajas y los precios para cada elemento de materia prima necesaria, considerando cumplimiento, calidad, facilidad en sistemas de pago, etc. De esta manera se justifica el por qué se establecieron como proveedores. Siempre es bueno tener como mínimo 3 proveedores y así no depender de uno solamente.

### **2.3 Estudio de mercado**

Se habla de la determinación y cuantificación de la oferta, demanda, análisis de precios y estudio de comercialización. El objetivo de realizar este estudio es verificar la posibilidad real de entrar en el mercado, de esta manera se logra saber cuál es el riesgo en el que se incurre. También así se puede establecer una política adecuada de precio, estudiar la mejor manera de comercializar un producto.

Si existe un mercado viable para el producto, el estudio continúa, mientras si no existe un mercado se plantea la posibilidad de un estudio nuevo el cuál sea más preciso y confiable. (Baca, G. 2010, p.7). Una herramienta que permite tener una visión distinta de la empresa y del entorno son las 5 fuerzas de Porter, ya que estudia las variables o elementos que pueden jugar a favor o en contra de un proyecto (Thompson et al, 2012). En la figura 2.1 se muestran los elementos de las fuerzas de Porter y después se analizarán dichos factores.

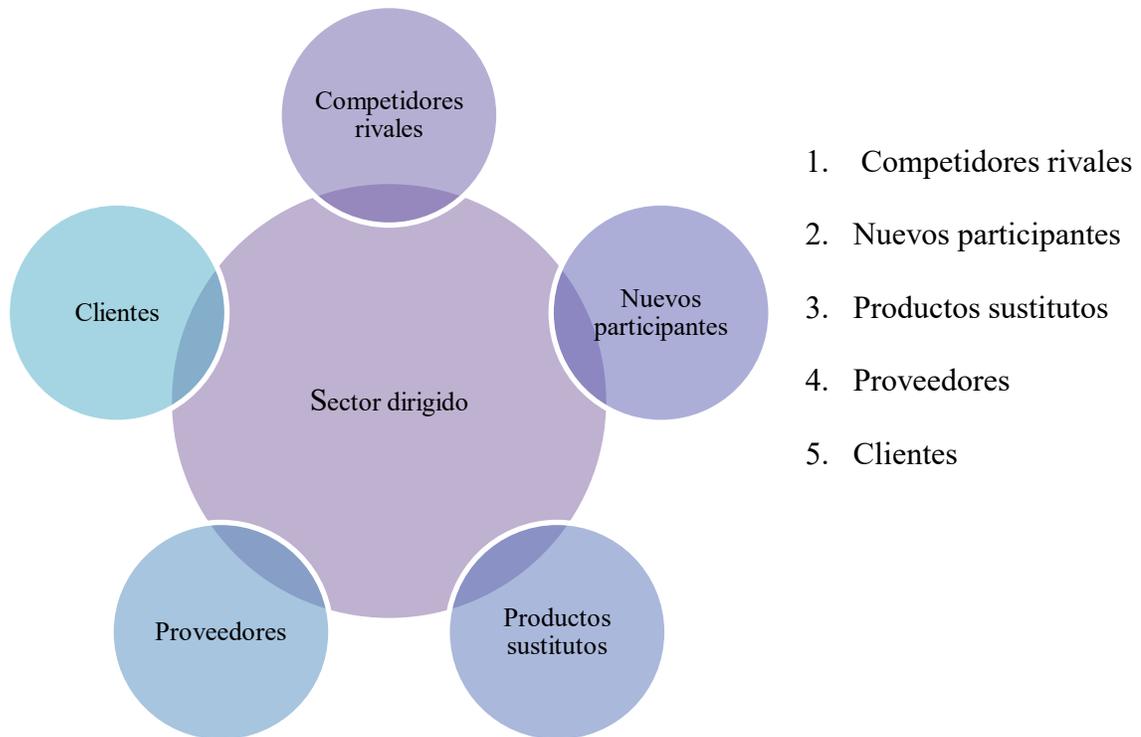


Figura 2.1 5 fuerzas de Porter

Fuente: Basado en datos de Thompson et al, 2012.

De todas las variables la más fuerte es la relación entre el mercado la competencia esto debido a la preferencia que tiene el consumidor. La rivalidad que existe es más fuerte cuando el mercado va a la baja o el crecimiento es lento, mientras más competidores existan en el mercado mayor será la rivalidad existente entre empresas.

Cuando una nueva empresa ingresa al mercado trae “consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecerse en el mercado y algunas veces recursos sustanciales,” (Thompson et al, 2012, p. 59). Cuando una nueva empresa ingresa en el mercado, las empresas ya existentes pueden emprender diferentes acciones para así obstaculizar que la nueva empresa se posicione en el mercado y al final consiga tener utilidades.

Empresas de un sector pueden resentir una presión competitiva cuando compañías de una industria relacionada realizan acciones y los clientes y consumidores consideran estos productos como bienes sustitutos. (Thompson et al, 2012) De los riesgos que más se incurren son:

1. Cuando los bienes sustitutos están disponibles con facilidad.
2. Cuando consideran que el bien sustituto tiene un precio atractivo de acuerdo con la calidad, desempeño y otros atributos que ofrecen.
3. Cuando los costos en los que incurre un cliente al cambiar a sustitutos son altos o bajos.

El trabajar con este modelo de fuerzas promueve un pensamiento estratégico y de esta manera se mejora la estrategia de la empresa al carácter competitivo del mercado.

### **2.3.1 Análisis FODA**

Es una herramienta visual en la cual podemos apreciar factores que pueden influir en el proyecto. La matriz FODA (por su acrónimo Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que ayuda a generar y desarrollar diferentes estrategias. (Aguilar et al, 2014)

**Fortaleza:** Se analizan factores que en la actualidad permiten a la empresa o producto ser competitivo y generar un valor relevante.

**Oportunidad:** Eventos externos que en un futuro podrían tener un impacto relevante.

**Debilidad:** Factores actuales que en un futuro pueden generar un problema.

**Amenazas:** Circunstancias externas podrían tener un impacto negativo relativo.

Fortalezas	Oportunidades
Estrategia funcional Producto altamente diferenciado Fuerte condición financiera Contar con una marca fuerte Fuerte publicidad Alianzas	Crecimiento de la demanda del mercado Ventas en línea Adquisición de empresas de la competencia Expansión geográfica Brechas que permitan ganar participación en el mercado
Debilidades	Amenazas
Rumbo estratégico no claro Recursos que no coincidan con los del sector Deuda grande Producto inferior ante competidores Instalaciones obsoletas Rentabilidad insignificante	Crecimiento del mercado lento Cambio de necesidades del consumidor Políticas restrictivas Cambios adversos en la demografía Nuevos competidores potenciales

Figura 2.2 Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia con datos de Pedraza, O. 2011

### 2.3.2 Análisis de competencia

Pedraza. (2011) define a los competidores como “todos aquellos que persiguen los ingresos del consumidor indistintamente de su actividad” (p. 49), para lograr un análisis efectivo de competencia hay que identificar la competencia directa e indirecta; la competencia directa son todas aquellas empresas que ofrecen un producto o servicio igual o similar al que nosotros ofrecemos.

Cuando un nuevo negocio quiere ingresar al mercado debe de reconocer las condiciones tanto de los competidores como de los clientes potenciales, se debe conocer la competencia directa, para así poder investigarlos y tener un perfil de estos, este perfil se logra al saber cuáles con las características de los productos que ofrecen, servicio postventa, cobertura de mercado, política de precios, publicidad y promoción de ventas, etc. (Pedraza. 2011).

### **2.3.3 Segmentación y Mercado meta**

Nos permite escoger a los clientes a los cuáles se les pretende vender el producto o servicio, de esta manera realizamos un perfil y se selecciona s los compradores identificando sus necesidades, donde viven, cuáles son sus usos y costumbres, etc, conocer a los clientes potenciales es fundamental para poder determinar cuál será la estrategia del negocio.

Pedraza. (2011), escribe que la segmentación del mercado depende de los tipos de clientes y se pueden analizar con los siguientes factores:

1. Para bienes de consumo
  - a. Geográficos: Zona, región, localidad, densidad de población.
  - b. Demográficos: Edad, sexo, población económicamente activa, ingresos, cultura, religión, raza, etc.
  - c. Psicográficos: Forma de vida, clase social, personalidad.
  - d. Conductuales: Uso y aplicaciones que le da al producto, aficiones, ocasiones, categoría del usuario, etc.
  - e. Comportamiento de compra: Marcas, precios, beneficios, lealtad, etc.
  - f. Híbridos de segmentación: Geo demográfico, demográficos- psicográficos y los referentes a valores y estilo de vida.

2. Para bienes de inversión
  - a. Demográficos: Tamaño de la empresa, localización y sector.
  - b. Operativos: Tipo de tecnología, capacidad de compra, etc.
  - c. Factores de localización

Para identificar los segmentos de mercado se realizan 3 etapas:

1. Estudio: Se recoge la información mediante fuentes primarias y secundarias.
2. Análisis: Se procesan los datos.
3. Perfil: Se determinan las características de cada grupo.

#### **2.3.4 Análisis factibilidad del mercado**

El primer paso para identificar que tan viable es un proyecto es acercarse al consumidor y así poder conocer su opinión sobre el producto y/o servicio. Para lograr este acercamiento existen dos herramientas muy importantes: la encuesta y la entrevista.

1. Encuesta: es un cuestionario prediseñado, de fácil aplicación y se puede realizar de forma impresa oral o electrónica.
2. Entrevista: Diálogo entre dos personas, dónde existen preguntas prediseñadas con un objetivo. Aguilar et al, 2014, p. 96 -97)

### 2.3.5 Marketing mix

Las P son factores principales que se deben analizar y así encontrar la mejor manera de comercializar el producto o servicio. En la figura 2.3 podemos observar los diferentes factores que son parte del marketing mix.

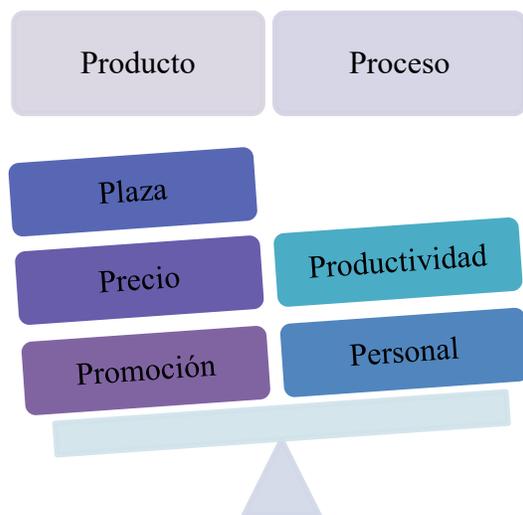


Figura 2.3. Marketing Mix

Fuente: Elaboración propia

1. Producto: Se refiere a la presentación del producto, se debe de cuidar el tamaño del producto, color, olor, consistencia, accesorios, etc.
2. Plaza: Se refiere al lugar donde se comercializará el producto, se debe de posicionar en un lugar cómodo para el consumidor, con fácil acceso, en una colonia cercana al mercado meta, proveedores, etc.
3. Precio: Se refiere a la competitividad de precio, debe de ser congruente con el mercado meta.
4. Promoción: Se refiere a la forma y tipo de promoción que se utilizará para dar a conocer el producto o servicio.
5. Proceso: Se refiere a la eficiencia del proceso del servicio.

6. Productividad: Se centra en la estandarización de procesos nuevos y de calidad. Se refiere a la importancia de dar el mismo servicio a todos nuestros clientes, por lo que es necesario reducir todas las brechas de diferencia que se pueden dar entre cada servicio brindado
7. Personal: Se refiere a la relación empresa-cliente. El personal que interactúa con los clientes tiene que tener bien presente la misión, visión y valores. (Aguilar et al, 2014, pp. 100 – 104)

### **2.3.6 Marketing sensorial**

Es la estrategia con la cual se busca atraer a los consumidores provocando experiencias y emociones a través de sus 5 sentidos. De acuerdo con Merca 2.0 (2015) el 95% de las compras se hacen de manera inconsciente, tiene varias ramas que trabajan en elementos específicos desde el desarrollo del producto, donde los investigadores diseñan cómo debe verse, escucharse o sentirse cuando lo utiliza el consumidor y al mismo tiempo hacerlo más atractivo. Pero también hay estrategias impulsar la compra en el punto de venta a través de la creación de experiencias

### **2.4 Estudio Técnico**

El estudio técnico permite conocer las características que deben de tener para la realización de nuestro producto y/o servicio ya sea desde la localización, la distribución, las características de los materiales que necesitamos, etc. Es importante comprender a que sector va dirigido nuestro plan de negocio, para de esta manera lograr obtener buenos resultados. En la Tabla 2.1 podemos observar cómo se integra el sistema de empresas dependiendo de la actividad económica a la que se dedique.

Tabla 2.1 Sistemas de empresas de acuerdo con su nivel de actividad económica

Sector	Empresa	Entrada principal	Recursos	Función
<b>Primario</b>	Agrícola	Semillas	Agua Terrenos Tractores Fertilizantes	Conservación de lo sembrado
<b>Secundario</b>	Empresa metalmecánica	Láminas de acero	Herramientas Máquina y equipo Trabajadores	Transformación de lámina
<b>Terciario (Comercialización)</b>	Almacén	Clientes	Almacenistas Producto Vendedores	Promover productos Atraer compradores Hacer pedidos
<b>Terciario (Servicio)</b>	Restaurante	Clientes necesidades	Alimentos Cocineros Meseros Entorno	Preparación de Alimentos Servicio Entorno agradable

Fuente: Aguilar et al, 2014, p. 114- 115

### 2.4.1 Diseño de desarrollo del servicio

Para poder aumentar las posibilidades de lograr el éxito con el producto o servicio que brindamos es necesario apoyarse en 10 etapas que se desglosan a continuación:

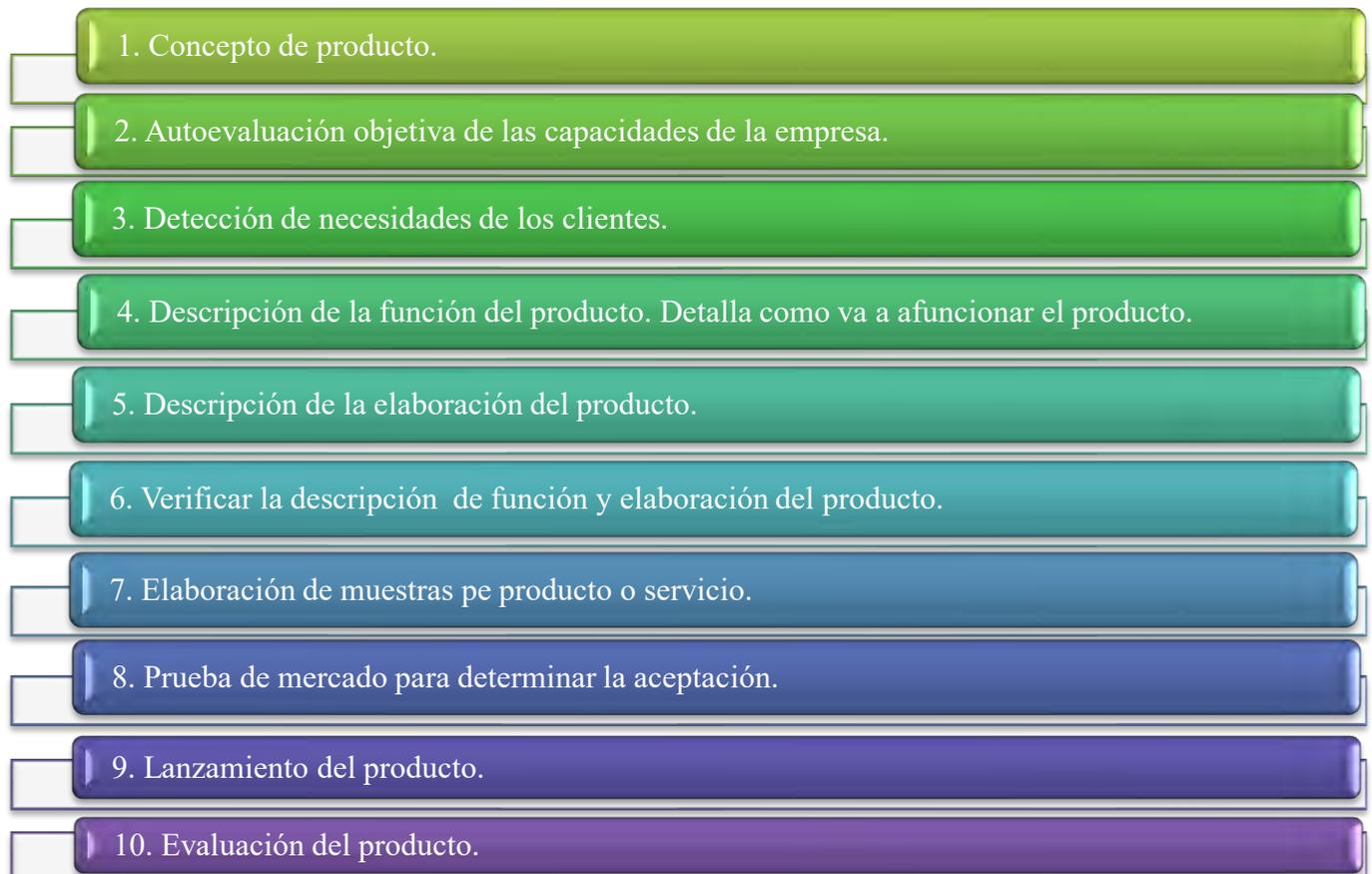


Figura 2.4 Diseño de desarrollo del servicio

Fuente: Aguilar et al, 2014, p. 119 - 122

### 2.4.2 Infraestructura

En esta parte se hace un análisis de cuáles son las características necesarias que debe de cumplir el lugar donde nos establezcamos para de esta manera poder realizar nuestro producto de manera eficiente.

### 2.4.3 Localización

Es el lugar geográfico donde estarán ubicadas las instalaciones, las cuales serán elegidas de acuerdo con varios factores que permitirán operar en el sitio. A continuación, se muestran los factores que hay que considerar para una localización de planta exitosa:

Tabla 2.2 Factores de localización global

Factores de localización global	
Cultura del país	Restricciones gubernamentales y legales
Clima y ambiente	Crecimiento y expansión a nivel mundial de organizaciones a favor de la ecología
Factores de macro localización	
Ubicación en parques industriales	Centros de generación de fuentes de energía
Mercado, consumidor y fuentes de abastecimiento de insumos	Costos y disponibilidad de terrenos
Factores de micro localización	
Servicios públicos	Mano de obra
Vías de acceso y transporte urbano o rural aceptables.	

Fuente: Aguilar et al, 2014, p. 132- 133

### Método de análisis de costos

Tiene como objetivo hacer un comparativo a través de varias alternativas de elección como lo son costo de operación, de esta forma logramos canalizar cuál es la opción con el costo más bajo y que cubra y satisfaga las expectativas.

Tabla 2.3 Método de costos

Comparativo por el método de costos entre 3 colonias			
	Colonia A	Colonia B	Colonia C
<b>Costos</b>			
<b>Costos anuales</b>			
<b>Mano de Obra</b>			
<b>Servicios</b>			
<b>Otros</b>			
<b>Total</b>			

Fuente: Aguilar et al, 2014, p. 133- 134

### Método cualitativo de puntos

Consiste en asignar factores cualitativos que se consideren importantes para la localización de la planta, a continuación, describimos el proceso de este método.

1. Desarrollar una lista de factores relevantes
2. Se asigna un peso a cada factor para indicar su importancia, los pesos deben sumar 1.00
3. Asignar una escala común a cada factor
4. Calificar cada sitio de acuerdo con la escala y se multiplica la calificación por el peso.
5. Sumar la puntuación de cada uno y se elige el de la más alta puntuación (Baca, G. 2010, p. 86- 87).

Tabla 2.4 Método cualitativo de puntos

Factor relevante	A			B		C	
	Peso	Cal	Ponderada	Cal	Ponderada	Cal	Ponderada
Acceso a las instalaciones	0.17	2	0.34	4.5	0.765	4	0.68
Estacionamiento	0.13	1	0.17	4	0.68	4	0.68
Seguridad	0.25	1	0.17	4.5	0.765	4	0.68
Instalaciones (tamaño)	0.24	2	0.34	4	0.68	4.5	0.765
Zona habitacional cerca	0.21	5	0.85	4	0.68	3.5	0.595
<b>Suma</b>	<b>1</b>		<b>1.87</b>		<b>3.57</b>		<b>3.4</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4.4 Distribución

Según Aguilar et al, (2014) La distribución se refiere al acomodo y arreglo de la maquinaria y equipo, personal, instalaciones y todos los elementos que se requieren para el flujo del trabajo. Esto incluye ubicar los grupos de trabajo, departamentos, máquinas e inventario.

Existen diferentes tipos de distribución de planta como lo son:

1. Por proceso: Se agrupa por equipos o funciones similares.
2. Por producto: Los equipos se distribuyen de acuerdo con los pasos consecutivos que sigue la fabricación del producto.
3. Distribución por grupo de tecnologías: Agrupan diferentes máquinas para formar centros de trabajo que laboren productos con formas y requerimientos de procesos similares
4. Posición fija: El producto permanece en una sola ubicación y el equipo de manufactura es el que se mueve hasta el producto.

### 2.4.5 Personal

Se describe la preparación que debe de tener la mano de obra directa.

### 2.4.6 Materiales

En esta parte se debe de especificar la materia prima directa e indirecta que se necesita para así poder realizar nuestro producto o servicio, así como describir sus características.

### 2.4.7 Procesos

De forma escrita se describe el proceso que se tiene para producir el producto o servicio que ofrece una empresa.

### 2.4.8 Diagrama de flujo

De manera visual se describe el proceso por el cual pasa el producto en su trayecto por sus instalaciones, es un método efectivo para la operación.

Existe una simbología para el diagrama de flujo la cuál es:

Tabla 2.5 Simbología diagrama de flujo

	Inicio y fin
	Actividad
	Conector
	Decisión

Fuente: Elaboración propia

### **2.4.9 Diagrama de Gantt**

El diagrama de Gantt es una herramienta que nos permite visualizar las diferentes actividades que debemos de llevar a cabo ya sea para poner en marcha un negocio, para la producción, etc. En esta herramienta podemos observar todo el tiempo que se lleva para realizar un producto y cuánto tiempo se tarda por cada actividad, el diagrama de Gantt puede realizarse por minutos, horas, días, semanas y/o meses.

### **2.5 Estudio administrativo**

El estudio administrativo es el estudio que se realiza, especificando como es la empresa, las diferentes áreas que existen dentro de la misma, el personal que se requiere, etc.

#### **2.5.1 Organigrama**

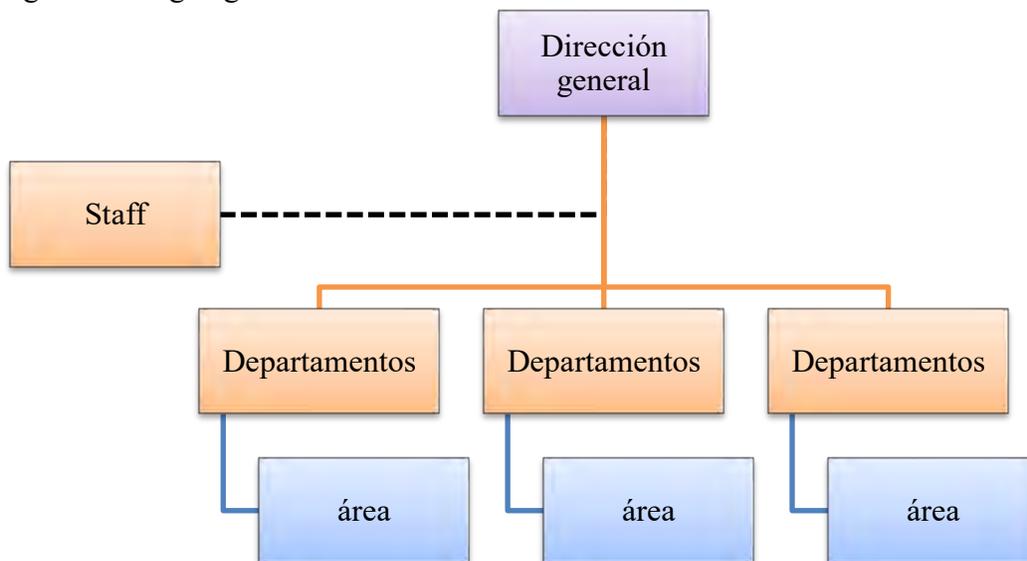
Es un gráfico en el cuál podemos observar la estructura formal de la empresa.

Se clasifican de la siguiente manera:

1. Por su naturaleza
  - a. Micro administrativo: Es una sola organización.
  - b. Macro administrativo: Es la estructura de varias organizaciones.
  - c. Meso administrativas: La estructura de más de una organización del mismo sector.
2. Por su contenido
  - a. Integrales: Representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización.
  - b. Funcionales: Principales funciones asignadas y sus interrelaciones.
  - c. Puestos, plazas y unidades: Indican puestos existentes, requeridos.

3. Por su finalidad
  - a. Informativos: A disposición de todo el público.
  - b. Analíticos: Análisis de determinado aspecto del comportamiento organizacional.
  - c. Formales: Modelo de funcionamiento planificado.
  - d. Informales: Modelo de funcionamiento no planificado.
4. Por su ámbito
  - a. Generales: Información representada hasta cierto nivel jerárquico.
  - b. Específicos: Muestra la estructura de un área.
5. Por su presentación o disposición gráfica
  - a. Vertical: De forma descendente.
  - b. Horizontal: De izquierda a derecha
  - c. Mixtos: Combinación del vertical y horizontal.

Figura 2.5 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

### **2.5.2 Función departamental**

En este apartado se hace una descripción de las funciones principales que tiene cada uno de los departamentos que integran la organización.

### **2.5.3 Descripción de puestos**

Es una recopilación de todas las actividades productivas que se realizan en un puesto de trabajo, se deben de considerar dos aspectos muy importantes: la frecuencia con la que se realiza alguna actividad y la importancia de esta.

### **2.5.4 Perfil de puesto**

La definición de conocimientos, habilidades, experiencia y características físicas que una persona debe de tener para poder desempeñar el puesto en cuestión de la manera más eficaz.

### **2.5.5 Equipo de cómputo y mobiliario**

Es todo el equipo que se requiere para que el personal pueda desempeñar sus actividades. Aquí se incluye la papelería, computadoras, libretas, escritorio, etc.

Todo el material que es necesario para que el personal pueda alcanzar sus objetivos. (Aguilar et al, 2014, p. 157 – 158)

## **2.6 Estudio financiero**

Este estudio sirve para ordenar y sistematizar toda la información de carácter monetario y elaborar los cuadros analíticos (Baca, G. 2010, p. 7). La información financiera se refleja en los diferentes estados financieros que existen, los principales son:

1. Estado de resultados
2. Estado de situación financiera
3. Estado de flujos de efectivo

### **2.6.1 Estado de resultados**

Es un estado financiero dinámico, la información que proporciona es de un tiempo determinado, generalmente de un año. Está integrado por los siguientes rubros:

1. Ingresos por ventas netas: Importe generado por las ventas menos devoluciones y descuentos.
2. Costo de lo vendido: Incluye el costo de producción.
3. Utilidad bruta: Es el resultado de resta el costo a las ventas.
4. Gastos de administración: Incluyen todos los costos y gastos para poder operar la empresa.
5. Gastos de venta: Gastos derivados por distribuir y comercializar para generar la venta.
6. Costo integral de financiamiento: Integrado por 5 rubros:
  - a. Intereses pagados: Intereses que se le paga a los acreedores por los créditos recibidos.
  - b. Intereses ganados: Invierte recursos monetarios como inversión en el mercado financiero.
  - c. Resultado de posición monetaria (REPOMO): Ganancia o pérdida inflacionaria por tenencia de activos monetarios.
  - d. Pérdidas y ganancias cambiarias: Resultado de la tenencia de activos o pasivos en divisas.
  - e. Ganancia y pérdida por tenencia de UDI: Es el resultado de tener activos o pasivos UDI

7. Utilidad antes de impuestos y PTU: Es el resultado de restarle a la utilidad bruta, los gastos de administración, ventas y RIF.
8. Utilidad o pérdida neta: Es el resultado de restar a la utilidad antes de impuestos, los impuestos de PTU y RIF (Morales, A. y Morales, J.A. 2009, p. 164 y 165)

Tabla 2.6 Ejemplo del estado de resultados

Estado de resultados	
Ventas	190 190 763.00
- Costo de ventas	108 138 197.40
Utilidad bruta	82 052 565.60
- Gastos de administración	13 524 009.41
- Gastos de venta	19 579 459.98
Utilidad de operación	48 949 096.22
- RIF	
Utilidad antes de ISR y PTU	48 949 096.22
- ISR y PTU	22 027 093.30
Utilidad neta	26 922 002.92

Fuente: Morales, 2009, p. 166

- Presupuesto gastos de administración

En este estado es necesario agrupar todos los gastos causados por las actividades de la empresa. Por lo general se incluyen salarios de directivos, ejecutivos, auxiliares y empleados, prestaciones sociales, gastos de oficina, depreciación de muebles, etc

Tabla 2.7 Contenido de presupuesto gastos administrativos

Presupuesto de gastos de administración
Sueldos y salarios
Teléfono
Energía eléctrica
Gas
Renta
Seguros
Gastos de representación
Impuestos
Mantenimiento
Depreciación
Amortización
Otros Gastos
Total

Fuente: Morales, A., Morales, J. A., 2009, p. 171

- Presupuesto gastos de venta

Solo se considera estado de venta cuando se trata de vender un producto y/o servicio, y si la empresa tiene un área encargada de la venta y distribución de los productos,

Tabla 2.8 Ejemplo presupuesto de gastos de venta y publicidad

Gastos de venta y publicidad		
Salarios y comisiones de los vendedores		Xxx
Sueldos		Xxx
Gastos de representación y viáticos		Xxx
Gastos de vehículos		Xxx
Gastos de promoción y publicidad		Xxx
Papelería		Xxx
Otros gastos		Xxx
Mantenimiento	X	
Agua	X	
Luz	X	
Depreciación	X	
Amortización	X	
Total		Xxx

Fuente: Morales, A. y Morales, J.A., 2009, p. 172

## **2.6.2 Estado de situación financiera**

Es un estado financiero estático donde se muestran las inversiones y fuentes de financiamiento que emplea una empresa, está integrada por 3 cuentas: activo, pasivo y capital.

Activo: Son todos los bienes y derechos que una empresa posee.

Pasivo: Son todas las obligaciones con las que debe de cumplir una empresa.

Capital Contable: Derecho de los propietarios sobre los activos netos que surge por aportaciones de los dueños, transacciones y otros eventos o circunstancias.

## **2.6.3 Evaluación financiera**

La evaluación financiera permite conocer cuáles son las utilidades que se generarán en el proyecto, para realizar esta evaluación financiera es necesaria la siguiente información:

1. Flujos de efectivo
2. Inversión neta
3. Costo de capital
4. Tasa mínima de rendimiento que debe generar el proyecto de inversión
5. Tiempo estimado del proyecto de inversión (Morales y Morales 2009, p. 177)

1. Flujo de efectivo

En toda inversión es necesario recuperar el monto de la inversión, en este caso a través de las utilidades que se genera la inversión. Así los beneficios netos más la depreciación y amortización por cada uno de los años en el horizonte de tiempo que se considere durará la inversión. La información que se necesita para realizar el flujo de efectivo se encuentra dentro de los estados financieros proyectados.

## 2. Inversión neta

Es el monto de recursos que se utilizarán para la inversión, total de los activos utilizados en la empresa por lo que incluyen los activos circulantes y activos no circulantes.

## 3. Costo de capital

Es la erogación de recursos monetarios que son pagados por el uso de recursos financieros que se obtuvieron a través de diversas fuentes de financiamiento, las cuáles pueden ser:

- a. Acciones comunes: Es la aportación de capital de los socios al proyecto y se representan con títulos, estos les otorgan el derecho de voto en la toma de decisiones de la empresa, al utilizar las acciones como fuente de financiamiento se calcula el dividendo que se paga por acción. La fórmula es:

$$\text{Costo acciones comunes} = \frac{\text{Dividendo}}{R} + g$$

Dividendo: Importe pagado a los dueños de acciones

R: Precio neto de la acción

G: Tasa de crecimiento de las utilidades

- b. Acciones preferentes: Son aportaciones de los socios al capital, pero estos títulos no otorgan el derecho de participar en la toma de decisiones de la empresa, sin embargo, si poseen el derecho apago de dividendos antes de las acciones comunes. El costo de estas acciones se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Costo acciones preferentes} = \frac{D_p}{P_n}$$

$D_p$  = Dividendo preferente

$P_n$  = Precio neto de la acción

- c. Costo de la deuda: Es el monto del dinero que se paga por los préstamos adquiridos, en el caso de las deudas se obtiene un beneficio fiscal por los intereses pagados que se generan por el préstamo, para calcular el costo de las deudas se emplea la siguiente fórmula:

Tasa de interés nominal: tasa de interés que se paga por el crédito

$$\text{Costo deuda} = \text{tasa interés nominal} * (1 - T)$$

T: Tasa fiscal del impuesto sobre la renta vigente.

- d. Utilidades retenidas: Forman parte de las utilidades obtenidas y que decidió no repartir entre los socios, s eles debe de pagar a los dueños de las utilidades retenidas el costo de oportunidad por la utilización de estos recursos, la tasa mínima que se debe pagar es la tasa de interés vigente en el mercado financiero, la fórmula para para pagar las utilidades retenidas es: (Morales y Morales. 2009, p 178 – 179)

$$\text{Tasa utilidades retenidas} = \text{Tasa cetes} + \text{Puntos de riesgo de la empresa}$$

- e. Cálculo del costo de capital de todas las fuentes: Se determina mediante el siguiente procedimiento:
- I. Se determina la cantidad de dinero de cada fuente de financiamiento que se utilizará en el total de financiamiento
  - II. Se calcula cuánto representa porcentualmente cada fuente
  - III. Se determina el costo específico de cada una de las fuentes
  - IV. Se multiplica el peso porcentual por el costo específico correspondiente y se obtiene el costo ponderado
  - V. Se suman todos los costos ponderados, el resultado se conoce como el costo de capital de las fuentes de financiamiento que utiliza la empresa (Morales y Morales, 2009, p. 180)

Tabla 2.9 calculo costo de capital

Componente	Monto en pesos	Peso en porcentaje	Costo específico	Producto
Acciones comunes	\$600 000.00	60%	15%	9.0%
Acciones preferentes	\$ 100 00.00	10%	15%	1.5%
Deuda	\$150 000.00	15%	20%	3.0%
Utilidades retenidas	\$150 000.00	15%	13%	2.0%
<b>Total</b>	<b>\$1 000 000.00</b>	<b>100%</b>		<b>15.5%</b>

Fuente: Morale. y Morales. 2009, p. 180

#### 4. Tasa mínima de rendimiento

Es necesario que la tasa mínima de rendimiento recupere el costo de capital de los recursos utilizados por la empresa, para determinar la tasa mínima de rendimiento hay que fijar como piso la tasa de interés pasiva (tasa que se la paga a inversionistas cuando depositan sus recursos en el banco), y se le agrega algunos puntos adicionales por el riesgo que conlleva un proyecto de inversión.

Evaluación de los resultados proyectados de la operación mediante diversos indicadores financieros de evaluación

Los proyectos se pueden evaluar con base en el tiempo en que se recupera la inversión y la rentabilidad, hay que considerar 3 aspectos de medición

1. Métodos que no consideran el valor del tiempo
  - Periodo de recuperación
  - Tasa simple de rendimiento
  - Tasa promedio de rendimiento
2. Métodos que si consideran el valor del dinero en el tiempo
  - Valor presente neto
  - Tasa interna de rendimiento
  - Índice de rendimiento
  - Tasa interna de rendimiento modificada
  - Costo – beneficio
3. Punto de equilibrio
  1. Métodos que no consideran el valor del tiempo
    - a. Periodo de recuperación

A través de este método se determina el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial neta.  
la fórmula es la siguiente:

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujo neto de efectivo}}$$

b. Tasa simple de rendimiento (TSR)

Morales y Morales (2009) nos dicen que “Esta herramienta mide la relación que existe entre el flujo de fondos neto y la inversión inicial”. (185)

Para calcular el TSR la fórmula es:

$$\text{TSR} = \frac{\text{Flujo de efectivo}}{\text{Inversión}}$$

Este indicador se interpreta de la siguiente forma:

- El número de veces que el flujo neto de efectivo que representa la inversión inicial. Si este resultado se multiplica por 100, la expresión es porcentual y significa que el porcentaje de la inversión inicial recupera el flujo de efectivo
- Con base en el porcentaje se representa cada flujo neto de efectivo con respecto a la inversión inicial, se suman hasta completar toda la inversión del proyecto

c. Tasa de promedio de rendimiento sobre la inversión (TPR)

Se mide la relación que existe entre el flujo neto de efectivo y la inversión inicial neta promedio

$$\text{TPR} = \frac{\text{Flujo neto de efectivo}}{\text{Inversión} / 2}$$

La tasa promedio de rendimiento se hace con base en la inversión promedio ya que la inversión en los activos no será la misma durante todo el periodo de vida del proyecto,

El resultado de la fórmula se interpreta:

- Mide las veces que representa el flujo de efectivo con respecto a la inversión promedio
- Si se multiplica por 100, muestra el porcentaje del flujo neto de efectivo en comparación con la inversión promedio.

2. Métodos que si consideran el valor del tiempo
  - a. Valor presente neto VPN o valor actual neto VAN

Es la diferencia del valor presente neto de los flujos netos de efectivo y el valor actual de la inversión, cuyo resultado se expresa en dinero. La fórmula para calcular el VPN es:

$$VPN=VAN=\frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_n}{(1+i)^n} - \left[ IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right]$$

VPN: Valor presente neto

VAN: Valor actual neto

FNE: Flujo neto de efectivo

IIN: Inversión inicial neta

i: tasa de intereses a la que se descuentan los flujos de efectivo

n: Corresponde al año en que se genera el flujo de efectivo

En caso de que el flujo de efectivo sea igual durante todos los años es posible utilizar la fórmula de anualidad

$$VPN = VAN = FNE \left[ \frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i} \right] - \left[ IIN - \frac{VS}{(1 + i)^n} \right]$$

Interpretación del valor presente neto

En el momento que los flujos de efectivo se descuentan a valor presente, se recupera la tasa mínima de rendimiento y cuando se resta la inversión inicial a sumatoria de los flujos de efectivo se recupera la inversión inicial neta, si el VPN es mayor a 0 se logró una ganancia adicional, si el VPN es igual a 0 se recuperó solo la inversión y la tasa mínima de rendimiento

b. Tasa interna de rendimiento (TIR)

Es la tasa de descuento a la que el VPN arroja un resultado de cero, esta tasa tiene que ser mayor que la tasa mínima de rendimiento exigida al proyecto de inversión, también se interpreta como la tasa máxima de rendimiento que produce una alternativa de inversión

Cuando los flujos de efectivo son iguales la fórmula es la siguiente:

$$TIR .: VPN = VAN = FNE \left[ \frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i} \right] - \left[ IIN - \frac{VS}{(1 + i)^n} \right] = 0$$

Si se utiliza el TIR como tasa de descuento para calcular el valor presente neto, la fórmula es:

$$TIR .: VPN = VAN = FNE \left[ \frac{1 - (1 + tir)^{-n}}{tir} \right] - \left[ IIN - \frac{VS}{(1 + tir)^n} \right] = 0$$

Si los flujos de efectivo no son iguales se utiliza la siguiente fórmula:

$$TIR .: VPN = VAN = \frac{FNE_1}{(1 + i)^1} + \frac{FNE_2}{(1 + i)^2} + \frac{FNE_n}{(1 + i)^n} - \left[ IIN - \frac{VS}{(1 + i)^n} \right] = 0$$

Si se utiliza el Tir como tasa de descuento la formula seria la siguiente:

$$TIR .: VPN = VAN = \frac{FNE_1}{(1 + tir)^1} + \frac{FNE_2}{(1 + tir)^2} + \frac{FNE_n}{(1 + tir)^n} - \left[ IIN - \frac{VS}{(1 + tir)^n} \right] = 0$$

Para obtener la tasa interna de rendimiento existe el método gráfico, en este método primero se debe calcular el VPN del proyecto, en caso de que se obtenga un valor positivo, se aumenta la tasa de descuento en el cálculo del VPN , si se obtiene un valor negativo se debe disminuir la tasa de descuento del VPN, se deben de obtener 2 valores de VPN: uno negativo y otro positivo esto con el fin de que al graficar se ermita visualizar el perfil del VPN y en términos generales muestre que la tasa de rendimiento del VPN es cero. (Morales y Morales, 2009, p. 199 – 201)

c. Índice de rentabilidad o rendimiento (IR)

Este indicador representa el valor actual de los flujos de efectivo divididos entre la inversión inicial su fórmula es la siguiente:

$$IR = \left[ \frac{\sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n}}{IIN - \left[ \frac{VS}{(1+i)^n} \right]} \right]$$

IR: Índice de rendimiento

FNE: flujo neto de efectivo

IIN: Inversión inicial neta

VS: Valor de salvamento

i: interés

Este indicador permite conocer cuantas veces es el total de los flujos netos de efectivo en relación con el valor presente la inversión inicial en valor presente, cuando el IR tiene un valor mayor a 1 corresponde a un valor presente neto positivo y significa que los flujos de efectivo fueron suficientes para recuperar el monto de la inversión y la tasa mínima de rendimiento que se deseaba. (Morales y Morales, 2009, p. 194 -195)

d. Costo – beneficio

Representa la suma de los flujos de efectivo a valor presente dividida entre la inversión inicial neta a valor presente menos 1 por 100, la fórmula es la siguiente:

$$CB = \left[ \frac{\sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n}}{IIN - \left[ \frac{VS}{(1+i)^n} \right]} - 1 \right] * 100$$

Mide la cantidad de flujos de efectivo que se obtienen después de recuperar la tasa de interés exigida en el proyecto de inversión, cuando hay un excedente de flujo de efectivo existe un beneficio adicional logrado con la inversión, cuando la fórmula de costo - beneficio proporciona un valor negativo indica que los costos no están cubriendo la inversión inicial.

### 3. Punto de equilibrio

Es la cantidad de ingresos que se necesitan para que igualen la totalidad de costos y gastos en los que incurre una empresa

Pe: Punto de equilibrio

CF: Costo fijo

CV: Costo de venta

PV: Precio de venta

$$Pe = \frac{CF}{PV - CV}$$

Los costos se clasifican en costos fijos y costos variables, un costo fijo es aquel cuyo monto es fijo mientras que un costo variable está directamente relacionado con el volumen de producción.

En la siguiente tabla podemos observar los diferentes tipos de costos que existen y dónde se clasifican.

Tabla 2.10 Costos fijos y variables

Costos fijos	Costos variables
Rentas	Materia prima
Sueldos del personal de investigación	Materiales
Sueldos del personal ejecutivo	Servicios que requiere el proceso de producción, luz, agua, etc., siempre y cuando varíen según el volumen de producción
Sueldos del personal administrativo	Mano de obra
Sueldos del personal de producción	Procesos de maquinado que se pagan de acuerdo con el volumen de producción
Gastos de la planta de producción	Comisiones de ventas
Gastos de la oficina general	
Depreciación de la planta y el equipo	
Intereses de los préstamos	
Dividendos pagados a las acciones preferentes	

Fuente: Fuente: Morales, 2009, p. 204

## Capítulo 3 Metodología

### 3.1 Planteamiento del problema

Actualmente México es el país en segundo lugar con obesidad y primer lugar en obesidad infantil (OMS, 2017) en la sociedad existen diferentes causas por las cuáles esto sucede como lo son: una mercadotecnia bien impulsada por marcas que venden comida conocida como “chatarra”, así como los horarios de trabajo que continuamente rebasan las 8 horas diarias, aparte el tiempo de traslado que en promedio se calcula es de 3 horas, a todas estas causas hay que añadir el poco impulso que se le da a la práctica del deporte, una persona adulta llega estresada y cansada el trabajo y lo único que quiere es descansar y la mayoría lo que hacen es sentarse a ver la televisión.

También hay que darnos cuenta de que la sociedad actual vive una época de violencia que no se había visto en mucho tiempo. Esto impulsado por las personas que no pueden conseguir trabajo y se van por la manera fácil de tener ingresos robando a la gente y cometiendo otros delitos, la Organización de los Estados Americanos, OEA (2016), en un estudio que realizó indica que alguno de los factores por los cuales la gente empieza a consumir drogas para hacer algún cambio en su vida son: falta de confianza, rebeldía, escape, aburrimiento entre otras causas.

Se decide dejar un grano de arena en la sociedad, y de aquí surge la idea de poner un segundo centro deportivo en el municipio de Cuautitlán Izcalli, esto impulsado con los resultados que hemos obtenido en el primer centro deportivo. Para poder poner un negocio en marcha de manera efectiva es indispensable realizar un plan de negocio donde apoyándonos en los estudios de mercado, administrativo, técnico y financiero; podamos ver la rentabilidad, efectividad, y aceptación que va a tener el negocio.

Al decidir emprender esta idea, una de las metas que se establecieron fue poder ayudar a la sociedad en diferentes aspectos, los principales son ayudando a las personas a tener una vida más saludable esto se logra con el ejercicio realizado durante las clases y también impulsando a nuestros clientes y usuarios la alimentación sana. Esto en un joven adolescente le ayuda en su crecimiento de una manera positiva, así como también logramos que crezcan en un ambiente sano y de esta manera es complicado que se interesen en el mundo de las adicciones; mientras que en un adulto la práctica de un deporte de manera continua es benéfico ya que mantiene su cuerpo en movimiento por lo que una lesión es más difícil de tener, así como las presiones del trabajo y el estrés disminuyen.

### **3.2 Preguntas de investigación**

¿Es factible social y económicamente la puesta en marcha de centro deportivo de taekwondo en el municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México?

### **3.3 Objetivo**

1. Describir el desarrollo de un plan de negocio para la creación de un centro deportivo de taekwondo en el municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

### **3.4 Hipótesis**

Sí se desarrolla adecuadamente un plan de negocio de un centro deportivo en el municipio de Cuautitlán Izcalli, entonces lograremos definir un negocio rentable dónde la población se vea beneficiada.

### **3.5 Diseño de investigación**

Esta investigación es mixta, Elizondo (como se cita en Sánchez y Ángeles, 2017, p. 63.), explica que este tipo de investigación es aquella que “conlleva observar que es aquello que emana y entrelaza las investigaciones: bibliográfica / documental y la de campo”, para que la investigación de campo tenga un fundamento correcto se necesita hacer una recuperación de información selectiva y abundante de la información bibliográfica.

Para darle a esta investigación un soporte bibliográfico, se realiza una búsqueda de las diferentes teorías que hablan de los enfoques sobre el entorno socioeconómico- globalización-, y administrativo, - Planeación estratégica-, necesarias para la fundamentación del plan de negocios.

Es de campo ya que el plan de negocios propuesto requiere primero de la aceptación de la población de Cuautitlán Izcalli. Para llevar a cabo esta tarea, se utiliza un instrumento – cuestionario- que se aplicará, para determinar la factibilidad del proyecto en cuestión. Por otro lado, es necesario realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad del plan de negocio.

#### **3.5.1 Variables dependientes e independientes**

Variables independientes

- Localización: Lugar que se encuentre con las mejores características para establecerse.
- Globalización: Sistema donde lo que afecta en un país o estado tiene consecuencias en otro lado, en el ámbito deportivo las nuevas reglas que se impongan en un deporte afectan en los países donde se practica dicho deporte.

- Franquicias: Tipo de negocio, donde adquieren derechos y obligaciones ya sea de un producto o marca. Con esto se da el derecho a producir comercializar o distribuir el producto en cuestión, es una forma más segura de emprender un negocio, aunque sigue existiendo un riesgo ante el mercado.

#### Variables dependientes

- Punto de equilibrio: Ventas mensuales que debemos de tener para cubrir nuestros gastos, sin tener una ganancia.
- Evaluación financiera: Se refiere a los métodos que no consideran y los que consideran el valor del dinero a través del tiempo, y nos indican que tan rentable es el plan de negocio.
- Publicidad: Medios publicitarios que se ocuparán para promocionar el centro deportivo.

#### **3.5.2 Alcance**

Sánchez y Ángeles (2017) nos recuerdan que un estudio descriptivo es aquel donde se “analizan las tendencias de un grupo o población examinando las situaciones que ocurren en contextos naturales, posibilitan el análisis de cómo es, cómo se manifiesta y cómo evoluciona el fenómeno y sus componentes” (p. 65.), de esta manera las variables que se estudian en esta investigación no se manipula, solamente se describen las tendencias dentro de la población del municipio de Cuautitlán Izcalli y de esta forma concluir la aceptación o rechazo del centro deportivo de taekwondo en dicho municipio.

### 3.5.3 Muestra

Para estimar la validez estadística de la investigación y tener un nivel de confianza del 95% en una población que consta de 5220 personas mayores de edad, de acuerdo con datos del Instituto Electoral del Estado de México (IEEM); así como un error de estimación del 5%, se calculó que el tamaño mínimo de muestra requerida es de 359 personas, de acuerdo con lo arrojado por la fórmula

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2(N)}{(Z_{\alpha/2})^2 + (2 * E)^2(N-1)} \qquad n = \frac{(1.96^2)(5250)}{(1.96)^2 + (2 * .05)^2(5250-1)} = 358.02$$

Criterios de Inclusión: Solamente población de la colonia Jardines del alba que tengan la edad de 18 a 60 años.

Criterios de exclusión: Toda la población de Cuautitlán Izcalli que no habite dentro de la colonia Jardines del alba.

### 3.5.4 Instrumento

Se realizó una encuesta a 371 personas esto con el fin de saber que tan atractivo veían nuestras instalaciones y nuestra publicidad, se hará de manera digital, se contestará a través de medios electrónicos nuestros, dónde la encuesta ya esté abierta para solo tener que contestarla.

## Capítulo 4 Caso práctico: Centro deportivo CEDET- Palomas



## 4.1 Resumen ejecutivo

Descripción del negocio y misión: modelo de negocio de suscripción.

Misión: Brindar a través de la estimulación y el deporte las herramientas necesarias para que sus miembros sean emprendedores, productivos en la sociedad y con espíritu ganador.

Servicio: Clases de Taekwondo

Fortalezas y oportunidades:

Fortalezas: Profesores capacitados y en constante preparación, instalaciones diseñadas para la práctica del deporte, actividades extra de integración grupal, enfoque de crecimiento personal no sólo deportivo y alianza con escuela de taekwondo extranjera.

Oportunidades: Zona habitacional- escolar, alumnos de CEDET formen parte de selección nacional y apertura de otras escuelas CEDET.

Equipo gerencial y experiencia: Dueño de CEDET, experiencia en el sector de 4 años, dueña de CEDET Palomas, experiencia en el sector de 4 años, práctica del deporte por más de 15 años.

Logros que se han alcanzado: 1 alumna en selección nacional, múltiples alumnos en selección estatal.

Financiamiento necesario y tiempo de recuperación: Se necesita una inversión inicial de \$200,000.00 con un tiempo de recuperación de dos años y 4 meses.

Situación actual del negocio: CEDET Palomas está en su 4 mes de operaciones, los ingresos han sido ligeramente más elevados de lo pronosticado.

Mercado meta: Población de Jardines y Arcos del Alba.

## 4.2 Descripción del negocio

### Historia

Centro de formación en Liderazgo y Tae kwon do (CEDET) es un centro deportivo donde se imparte el deporte conocido como Tae kwon do, donde se desarrolla en cada alumno su liderazgo, así como con apoyo de los valores se puedan desarrollar personas de bien para la sociedad.

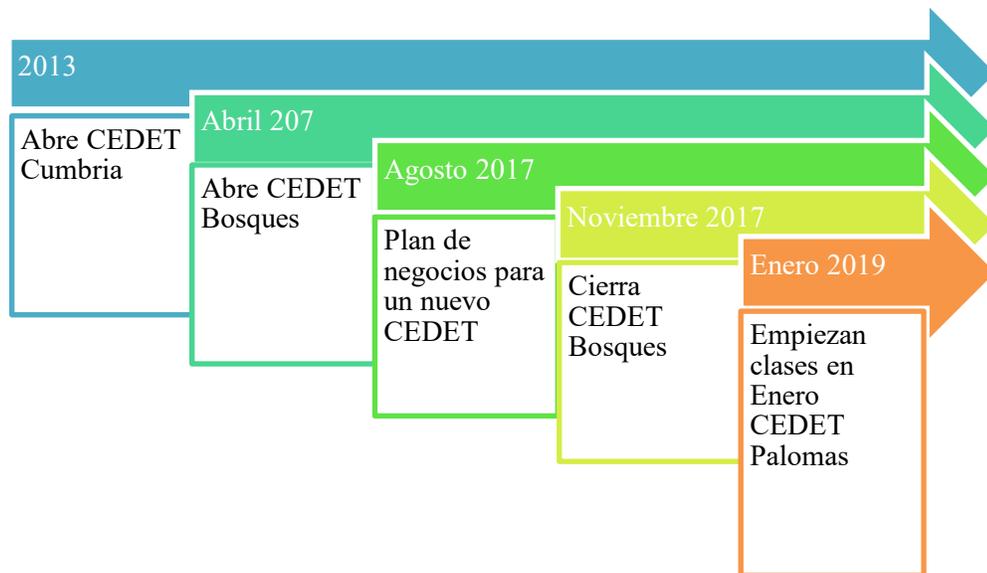


Figura 4.1 Historia de CEDET

Fuente: Elaboración propia.

En diciembre de 2017 CEDET cumple 4 años de haber abierto su primer centro deportivo: CEDET Cumbria, a principios del año 2017 se tomó la decisión de abrir un segundo centro deportivo CEDET Bosques, dicho centro deportivo abrió sus puertas en abril de 2017, sin embargo, después de 8 meses de estar en función se toma la decisión de cerrar sus puertas ya que no fue redituable el negocio y tras 8 meses se contaban con la inscripción de solamente 6 alumnos.

Haciendo un análisis de estos ingresos y egresos se toma la decisión de cerrar ya que la empresa se encontraba en su punto de equilibrio y la competencia le ganaba los alumnos al centro deportivo.

Después de tomar la decisión de cerrar el segundo centro deportivo, se toma la decisión de empezar un plan de negocio para abrir lo que sería el tercer centro deportivo (2° en funcionamiento), el cuál abrirá sus puertas en diciembre de 2018, para en enero de 2019 empezar a impartir las clases.

### **Modelo de Negocio**

CEDET sigue el modelo de negocio como suscripción, es decir, la venta se efectúa en períodos específicos (mensualidad, bimestral, trimestral, cuatrimestral, semestral o anual). De esta manera al pagar la mensualidad, nuestros clientes tienen acceso a nuestras instalaciones y pueden pasar a sus clases.

### **Misión**

Brindar a través de la estimulación y el deporte las herramientas necesarias para que sus miembros sean emprendedores, productivos en la sociedad y con espíritu ganador.

### **Visión**

Ser una franquicia alrededor de la república mexicana de confianza para los practicantes de Tae kwon do, que desarrolla personas de calidad para la sociedad.

### **Objetivo**

Fusionar el bienestar físico con el mental.

Desarrollar alumnos con valores para dar a la sociedad personas con integridad

Ayudar a los alumnos a lograr sus objetivos personales

## **Valores**

En CEDET el desarrollo humano de las personas es primordial, tenemos establecidos valores que nos ayudan a guiarnos día con día en nuestro entorno deportivo y social y tratamos de inculcarles estos valores a nuestros alumnos y clientes en general con actividades o con ejemplos de la vida diaria.

1. Respeto
2. Responsabilidad
3. Honestidad:
4. Dedicación
5. Superación
6. Liderazgo
7. Innovación

## **Valor agregado**

En el municipio de Cuautitlán Izcalli existen muchas escuelas de tae kwon do, así como gimnasios, y diferentes academias de actividades extracurriculares, por esta razón no suena muy innovador este plan de negocio sin embargo algo que caracteriza a CEDET es el servicio que se le brinda tanto al padre de familia como al alumno.

Cada padre de familia y alumno es considerado como personas no como un número para nuestros ingresos, el alumno tiene que presentar un examen cada 3 meses, sin embargo, si el profesor considera que el alumno no está listo para el examen a pesar de los 3 meses cursados, se habla con los padres de familia para explicarles la situación, los padres tienen la opción e tomar en cuenta la opinión del docente o si ellos lo desean, que el alumno presente el examen.

## Logotipo

El logotipo de CEDET incluye una imagen que atrae al público, donde vemos 4 colores, el color azul y el color rojo representan los colores del deporte taekwondo, y los colores amarillo y verde representan la estimulación temprana y de liderazgo que se imparte; en letras grandes las siglas del centro de formación CEDET y en la parte inferior de las mismas se puede leer el nombre completo del centro, las palabras tienen el color gris para así tener un color neutral en nuestro logotipo y lograr la armonía del mismo.



Figura 4.2 Logotipo CEDET

Fuente: Judit Báez

<http://www.cedet.mx/>

## Servicio

El servicio que CEDET ofrece son clases de tae kwon do, divididas por el color de la cinta, se imparten clase en los siguientes grupos:

1. Tae kids: Estas clases están dirigidas a todos los alumnos menores a 6 años, en estas clases se desarrollan más habilidades como lo son el control de su cuerpo, aprender el lado izquierdo y derecho de su cuerpo y tae kwon do. Por la etapa de crecimiento en la que se encuentran, los alumnos que pertenecen a este grupo presentan su examen cada 6 meses.
2. Principiantes: Esta clase está dirigida a los alumnos que se acaban de inscribir a las clases sin tener conocimiento del deporte, cintas blancas, naranjas, amarillas y amarillas avanzadas. Este grupo presenta su examen cada 3 meses.

3. Intermedios: Esta clase va dirigida a los alumnos que son cinta verde, verde avanzada, azul y azul avanzada. Presentan su examen de grado cada 3 meses.
4. Avanzados: Esta clase está dirigida a las cintas más avanzadas, roja, roja avanzada y cintas negras (sin importar el Dan). Presentan su examen cada 6 meses hasta ser cinta negra, siendo cinta negra se presentan evaluaciones cada 6 meses y dependiendo del Dan a pasar son los años que se deben esperar para presentar el examen de cambio de Dan.
5. Tae kwon do para mujeres: Está clase está dirigida a todas las madres de familia o mujeres que no pueden realizar una actividad física tan demandante, sin embargo, quieren practicar el deporte. Estas clases se imparten en la mañana y se combinan ejercicios de tae kwon do, así como ejercicios de acondicionamiento físico.
6. Juveniles y adultos: Esta clase está dirigida a los jóvenes que empiezan su práctica en el deporte y que por sus actividades diarias no pueden asistir a las antes mencionadas, también está dirigida a los adultos que practican el deporte, esta clase al igual que el tae kwon do para mujeres combinan los ejercicios de Tae kwon do con los de acondicionamiento físico.
7. Clases de alto rendimiento combate y formas: Desde que el alumno empieza a practicar el deporte en nuestras instalaciones se les hace una invitación para tomar clases extra conocidas como alto rendimiento, estas clases van dirigidas a perfeccionar su combate o sus formas (posiciones, golpes, defensas...), cada alumno si lo desea puede participar en la que más le agrade, o en ambas si es de su agrado sin ningún costo extra.

## Productos

Se cuenta con una amplia variedad de productos, los alumnos que deseen comprar algún producto se acercan a la recepción y ahí mismo se checa la talla y la marca que se desea comprar y de esta manera se acude a la tienda del proveedor para adquirir el material necesario.

Peto	Dobok	Careta	Antebracera	Espinillera
Guantes	Empeineras	Protector genital	Tenis de entrenamiento	Palchagui – paletas

## Alianzas Estratégicas

CEDET cuenta con una alianza muy fuerte que le brinda un valor agregado a comparación de la competencia a nivel nacional.

### 1. Alianza CEDET – Sicot

Esta alianza se hizo con una escuela llamada Club Sicot que se encuentra en Saint-Aygulf, Francia. Dicho acuerdo permite a CEDET cada año ir a Saint- Aygulf para así poder entrenar con el club Sicot., este club tiene conexiones con varias escuelas de taekwondo tanto en Europa como en Canadá; con este acuerdo, CEDET tienen el derecho de poder visitar las diferentes escuelas con las que Club Sicot tiene una alianza, de esta forma se logra dar a los alumnos una experiencia internacional que logra motivarlos a seguir entrenando para lograr sus objetivos personales.

Permitiendo tanto que CEDET visite las demás escuelas de Taekwondo como recibir las visitas para entrenar en las instalaciones de CEDET.

En 2017 se realizó el primer viaje a Saint- Aygulf, Francia, viaje que tuvo mucho éxito, ya que los alumnos que asistieron a este viaje pudieron conocer Paris, Mónaco y Saint- Aygulf, formar amistades con personas de otros países y fortalecer sus aptitudes dentro del deporte. En abril de 2018 se realizó el segundo viaje a Francia, el cual tuvo un aumento de alumnos y padres de familia, así como se visitaron otros lugares de Europa.

### **Proveedores**

Se tiene un proveedor “Dealdi sports” localizado en el municipio de Cuautitlán Izcalli, este proveedor cuenta con dos marcas para el equipo de protección y doboks: Daedo y Kodo.

1. Daedo es una marca europea de alta calidad, actualmente en los juegos olímpicos, así como juegos europeos se compite utilizando el equipo de protección de la marca Daedo. Está marca va dirigida a personas de nivel socioeconómico A-B y C, lo que significa que los clientes tienen la liquidez necesaria para comprar artículos de calidad con un precio alto sin afectar sus ingresos.
2. Kodo es una marca mexicana que recientemente salió al mercado, esta marca es competencia de otras 3 marcas que todas van dirigidas a un nivel socioeconómico C y D.

Tenemos otro Proveedor que es el Instituto Mexicano de Tae kwon do - IMTKD, esta institución provee a todas las escuelas de tae won do que forman parte de esta institución con ciertos materiales para que estén en venta para sus alumnos, como lo son: Dobok especial de la Institución, tenis y paletas para entrenar.

### 4.3 Estudio de Mercado

#### Modelo de competencia de fuerzas

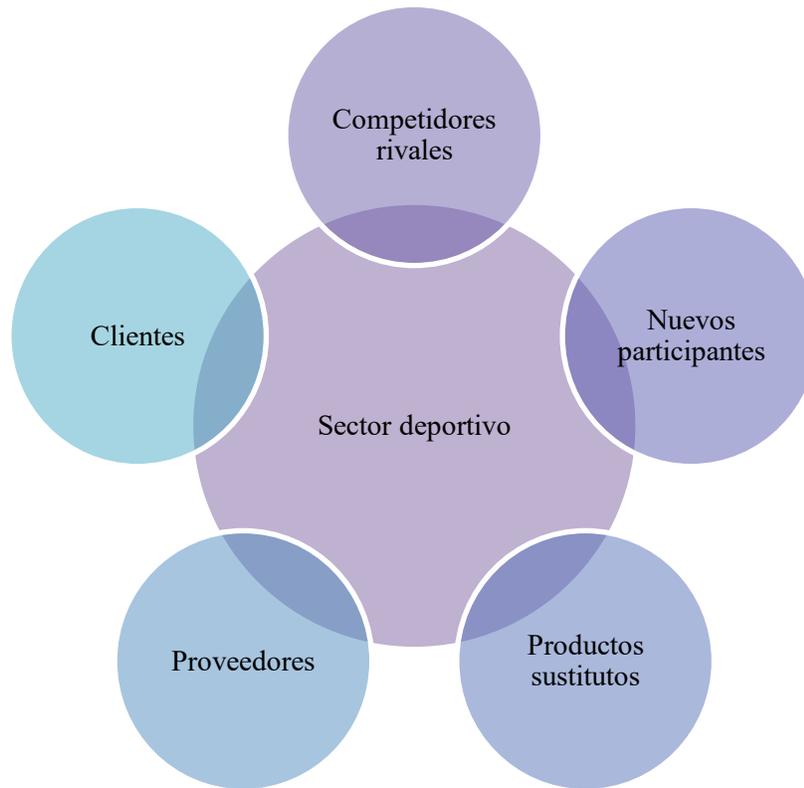


Figura 4.3 Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

Con la herramienta modelo de competencia de cinco fuerzas podemos hacer un análisis de cómo se encuentra el sector deportivo en Cuautitlán Izcalli, para así tener una primera idea del comportamiento del sector, cual es la tendencia y sobre todo reconocer posibles amenazas y también las oportunidades que tenemos como CEDET.

Para empezar el sector deportivo es un sector que cada día tiene más fuerza ya que se intenta concientizar a la población sobre el problema de obesidad y una buena forma para prevenirlo es la alimentación sana combinada con el ejercicio.

Los clientes que buscamos son personas de todas las edades (desde los 4 años), que desean realizar actividad física y que se sientan atraídos por las artes marciales en general y especialmente por el tae kwon do, sin embargo, con las personas adultas se tiene la consideración y también se les prepara físicamente para que estos tengan una condición óptima y gocen de salud.

Haciendo un análisis podemos encontrarnos con barreras de entrada como lo son: poca aceptación de la población que vive en la zona y la competencia deportiva cercana. Estos dos factores se consideraron para la localización del centro deportivo, pero conocemos el trabajo y el servicio que brindamos y sabemos que, aunque existan estas barreras podemos afrontarlas y cosechar éxitos.

Tenemos dos competidores fuertes cerca de nosotros (a menos de 1.5 km), sin embargo, sabemos que no representan un gran riesgo y podemos hacerles competencia. Estos dos competidores son el club Sportway y Moo duk kwan (más adelante se hará un análisis de cada uno).

De igual manera a menos de 1 km encontramos el primer sustituto que es una escuela de gimnasia, si bien no es un deporte marcial si es un deporte olímpico que llama la atención y podemos perder posibles clientes si encuentran más interesante este deporte o si el servicio que se les brinda es mejor que el de nosotros.

También estamos conscientes que un sustituto para la práctica de este deporte es la parte artística, es decir; clases de baile, música, canto, pintura, etc. Este sustituto es muy complicado de competir ya que cuando una persona tiene preferencia por la parte artística sólo existe una forma de hacerle competencia que es con las formas, ya sean rítmicas o normales.

Los proveedores no son un problema con nosotros ya que la alianza que se tiene con el proveedor es fuerte y después de 4 años no hemos tenido problema con ellos, el proveedor que tenemos maneja dos marcas una internacional con alta calidad y una marca nacional que a pesar de estar menos de 1 año en el mercado ya hace competencia a las otras marcas que van dirigidas al mismo mercado meta.

#### 4.3.1 Análisis FODA CEDET

Fortalezas	Oportunidades
Profesores altamente calificados Servicio al cliente de calidad Actividades extra de integración grupal Alianzas con escuelas de otros países Escuela de Tae kwon do con enfoque de crecimiento personal.	Creación de nuevas escuelas CEDET Alumnos de CEDET sean parte de selección Nacional Ubicación en zona escolar
Debilidades	Amenazas
Publicidad en su mayoría en redes sociales. Publicidad escasa Estancamiento en zona de confort	Escuela de Karate en la zona Publicidad negativa El deporte conocido como Tae kwon do pierda popularidad Tae kwon do fuera de Olimpiada Internacional El horario establecido para las clases no sea compatible con los horarios personales de los clientes.

Figura 4.4 FODA CEDET

Fuente: Elaboración propia



Tabla 4.1 Ventajas y desventajas Moo duk kwan

Ventajas	Desventajas
<p>Son parte de la institución pioneros en México.</p> <p>Cercanía para los habitantes de las colonias Centro Urbano y Cumbria.</p> <p>Costos dentro del promedio del sector</p> <p>Instalaciones amplias para la práctica del deporte</p>	<p>Son una institución obsoleta.</p> <p>No se actualiza de acuerdo con la Federación Mundial de Taekwondo.</p> <p>Esta institución participa en selectivos para selección nacional.</p> <p>La zona donde está ubicada es un punto de inseguridad.</p> <p>Tiene denuncia de acoso</p> <p>Instalaciones ubicadas en 2° piso con vidrios que dan a la calle</p>

Fuente: Elaboración propia

Muchos alumnos que aspiran a llegar a juegos Olímpicos terminan saliéndose de esta institución por varios factores, los 3 más importantes son:

- 1) La institución no entra en los selectivos para así poder competir e intentar ganar un lugar para selección nacional.
- 2) El nivel competitivo de la institución no es alto.
- 3) El clima que existe dentro de la escuela no es agradable.



## Kiukikwon La pirámide – Mercado del Carmen

Estas escuelas pertenecen a la Institución Kiukikwon México, fundada a principios del año 2013.

Son dos escuelas de la misma institución, una ubicada en la colonia Colinas del Lago y la otra ubicada en la colonia Infonavit norte. Estas dos escuelas son propietarias del mismo profesor.

El punto marcado como punto de partida es el lugar donde se ubica kiukikwon mercado del Carmen y el punto de llegada es donde se ubica kiukikwon la pirámide.

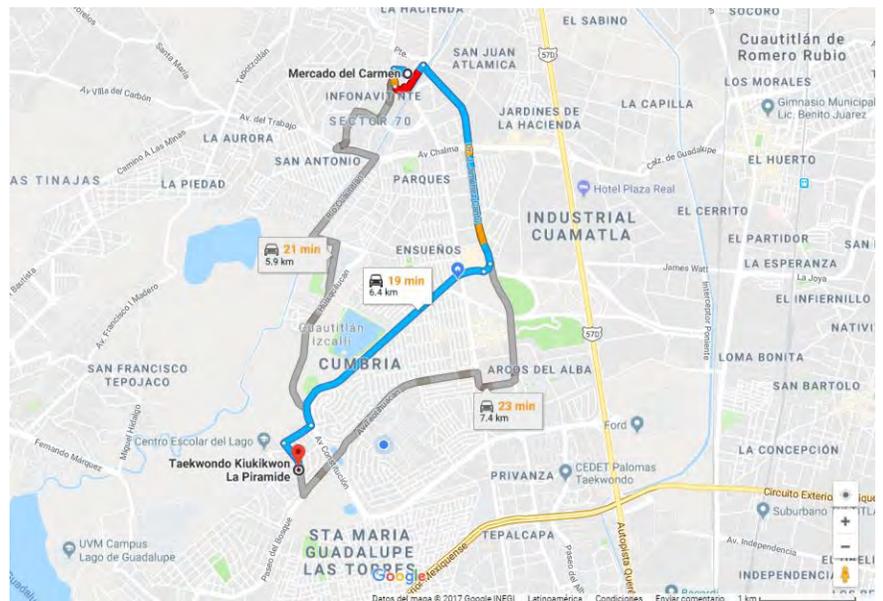
Estas dos escuelas te ofrecen clases de tae kwon do y te ofrecen un servicio innovador, este servicio innovador es de todas las escuelas pertenecientes a Kiukikwon México

Costo de inscripción \$850

Costo de mensualidad \$700

Costo de examen \$ 750

Figura 4.6 Localización Kiukikwon



Fuente: Google maps

Tabla 4.2 Ventajas y desventajas Kiukikwon

Ventajas	Desventajas
Innovación en la forma de calificar un examen.	No han sabido aprovechar las innovaciones que han hecho.
Cercanía del mercado meta.	Kiukikwon mercado del Carmen se ubica en una colonia con un índice de inseguridad muy alto.
Participación en selectivos estatales.	Bajo nivel competitivo.
Realizan actividades para la integración grupal.	Instalaciones no adecuadas para el desarrollo de la clase.
	Por normas de la Institución a la que pertenecen todos los alumnos están obligados a presentar su examen de evaluación aun cuando el alumno no quiera o no pueda presentar su examen.

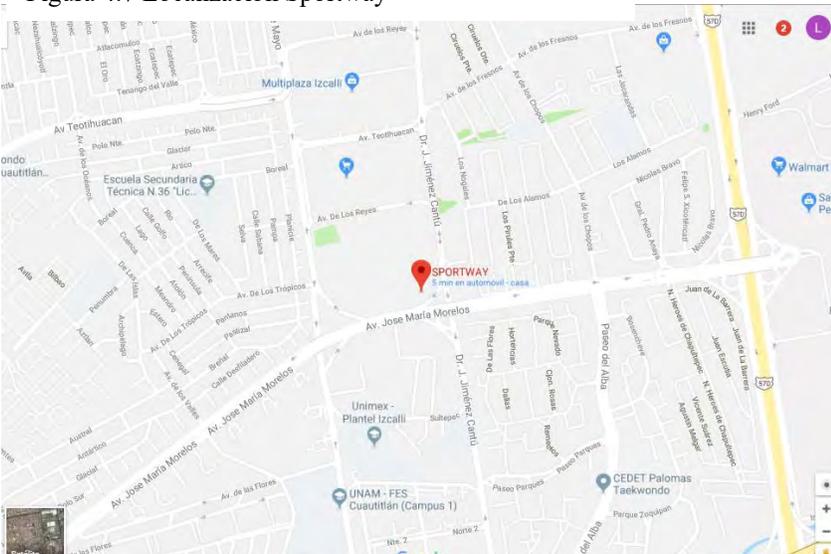
Fuente: Elaboración propia

Es un club deportivo antes conocido como club Albatros, tuvo un cambio de administración hace 3 años aproximadamente. Cuenta con diversos deportes y actividades físicas para practicar, los cuáles son>

- Tenis
- Voleyball
- Gimnasio
- Taekwondo
- Ritmos latinos
- Natación
- Spinning

Entre otras actividades, cabe destacar que en natación el nivel competitivo es alto.

Figura 4.7 Localización Sportway



Existen 2 diferentes asociaciones en el club deportivo Sportway, una de ellas es Instituto Mexicano de Taekwondo, institución a la cual pertenece CEDET y con el grupo que practica en esta institución, se tiene un convenio en el cuál los

días lunes y sábado CEDET Cumbria y sportway entrenan en las mismas instalaciones con el fin de subir el nivel competitivo de ambas escuelas, CEDET Palomas será parte de dicho convenio en cuanto tenga alumnos de cinta amarilla, que es la cinta mínima para participar en estos entrenamientos.

Tabla 4.3 Costos mensualidad de sportway

	Plan individual	Plan Pareja	Familia mini*	Familiar
<b>Inscripción</b>	1,558.00	2,600	3,151.00	3,939.00
<b>Mensualidad</b>	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00

\*Familia mini se refiere a cuando una familia tiene máximo 4 integrantes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.4 Ventajas y desventajas Sportway

Ventajas	Desventajas
Instalaciones amplias Seguridad dentro de las instalaciones Zona con nivel de inseguridad bajo-medio	Costo elevado para el servicio que se brinda.  Aunque el profesor tiene amplia experiencia en el deporte, no ha sabido innovar sus clases e acuerdo a como ha innovado el deporte  El ambiente grupal se vuelve muy pesado y no existe mucho trabajo de equipo  No existe una administración propia de solo taekwondo, por lo que cuando se piden informes el profesor se ve obligado a dejar a un lado la clase para dar los informes solicitados

Fuente: Elaboración propia

Muchos alumnos terminan saliéndose de Sportway por el pago tan elevado que se tiene que realizar y la calidad del servicio en general dentro de todo el club deportivo no es proporcional al pago que realizan.

De acuerdo con las zonas dónde están ubicadas las escuelas de taekwondo, así como la opinión de varias personas que entrenan en dichas escuelas se hizo una tabla comparativa de las 4 escuelas teniendo los resultados siguientes.

Tabla 4.5 Cuadro Comparativo entre CEDET y su competencia

	<b>SPORTWAY</b>	<b>Kiukikwon</b>	<b>Moo du kwan</b>	<b>CEDET</b>
<b>Ubicación</b>	Colonia Centro	Colonia colinas de Lago e Infonavit Norte	Colonia Centro	Colonia Jardines del Alba
<b>Servicio</b>	Medio	Bueno	Malo	Bueno
<b>Seguridad</b>	Seguro	Inseguro	Inseguro	Seguro
<b>Precio</b>	Sobrevalorado	Adecuado	Sobrevalorado	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

CEDET es bien aceptado por los clientes, esto lo sabemos gracias a que se acercan a la administración o a los profesores para platicar sobre el desenvolvimiento de las clases y de esta manera sabemos en qué nos estamos equivocando o que podemos mejorar.

Se cuenta con una amplia experiencia de acuerdo con el comportamiento administrativo y laboral en otras escuelas de Taekwondo, esto nos permite mejorar e innovar la forma de estar en contacto con nuestros clientes y consumidores.

### 4.3.3 Mercado Meta

¿Cuál es el mercado que pretendemos alcanzar?

Cómo antes se había hablado queremos llegar a la población de la colonia arcos del alba y paseos del alba que quieran mejorar su vida gracias a la activación física de sus vidas. Tomando en cuenta que en esta colonia el nivel socioeconómico promedio es de C+, es el nivel socioeconómico que estamos buscando, ya que el tae kwon do por naturaleza es un deporte que se considera de altos gastos, y una persona con estos ingresos no tiene problemas en gastar lo que cuesta una mensualidad o comprar los diferentes materiales que se necesitan para poder realizar de manera adecuada este deporte.



Figura 4.8 Mercado meta

Fuente: INEGI (2015)

De acuerdo con datos del INEGI (2015) en el municipio de Cuautitlán Izcalli la población que realiza alguna actividad deportiva es de 238, 968 personas y existen 292 073 personas que no

realizan actividad deportiva, estos últimos son nuestro mercado meta, si bien la población activa es probable que puedan incorporarse con nosotros, la gente que no realiza actividad física es la que necesitamos atraer para así generar clientes.

A pesar de ser una población con números altos nuestro mercado meta representa el 0.05% de la población total que no practica actividad física es decir **150 personas** más menos, dicha cantidad de alumnos se espera sea alcanzada dentro de los primeros 5 años, a pesar de ser una cantidad relativamente baja, la realidad es que en el sector deportivo es un número alto sin embargo sabemos que podemos alcanzar este número y por supuesto que estas personas desarrollen habilidades y valores para el bien de la sociedad.

Características específicas del Mercado meta

Para que el centro deportivo tenga éxito, la administración de CEDET Palomas y CEDET Cumbria acordaron que el mercado meta para este centro deportivo debe cumplir las siguientes características:

Nivel socioeconómico C+ (ingreso promedio de \$32,500.00 mensuales)

Hogar o escuela ubicados en Jardines del Alba o Arcos del Alba.

Personas que quieran realizar actividad física

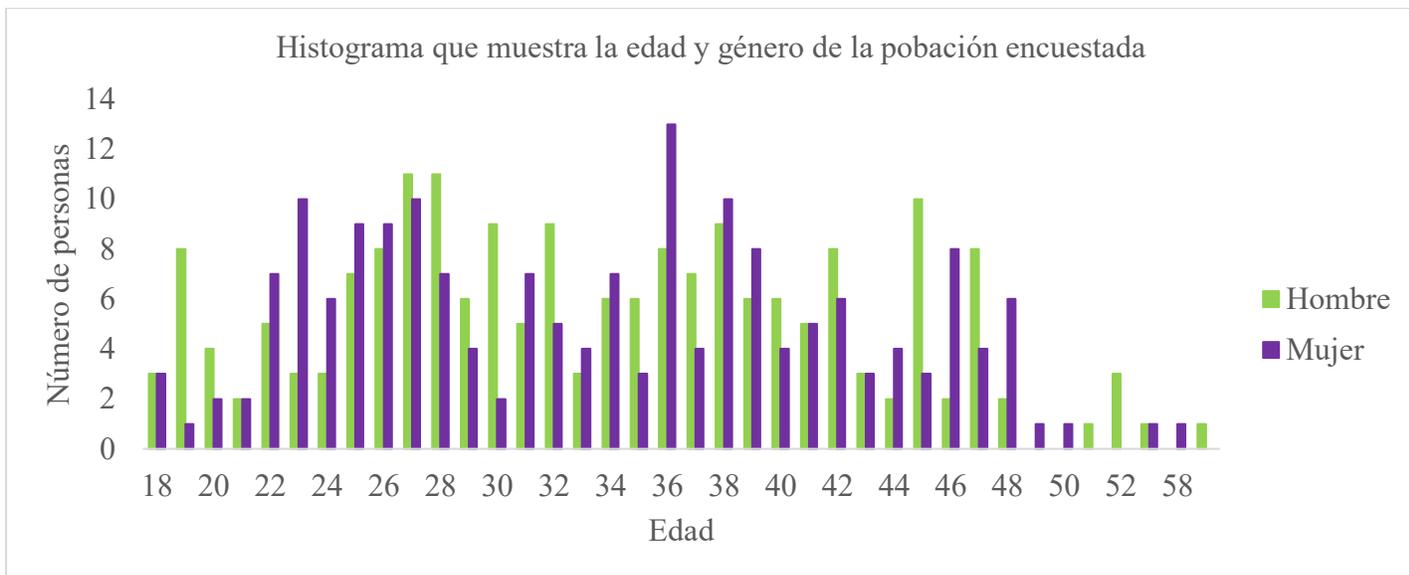
#### **4.3.4 Análisis de factibilidad del mercado**

Para tomar la decisión de abrir el centro deportivo en la colonia establecida, se hizo con base en la experiencia que ya se tuvo con los dos centros deportivos anteriores, Cumbria y Bosques, este último se cerró a causa de que no tenía el auge esperado y no se veía forma de crecimiento.

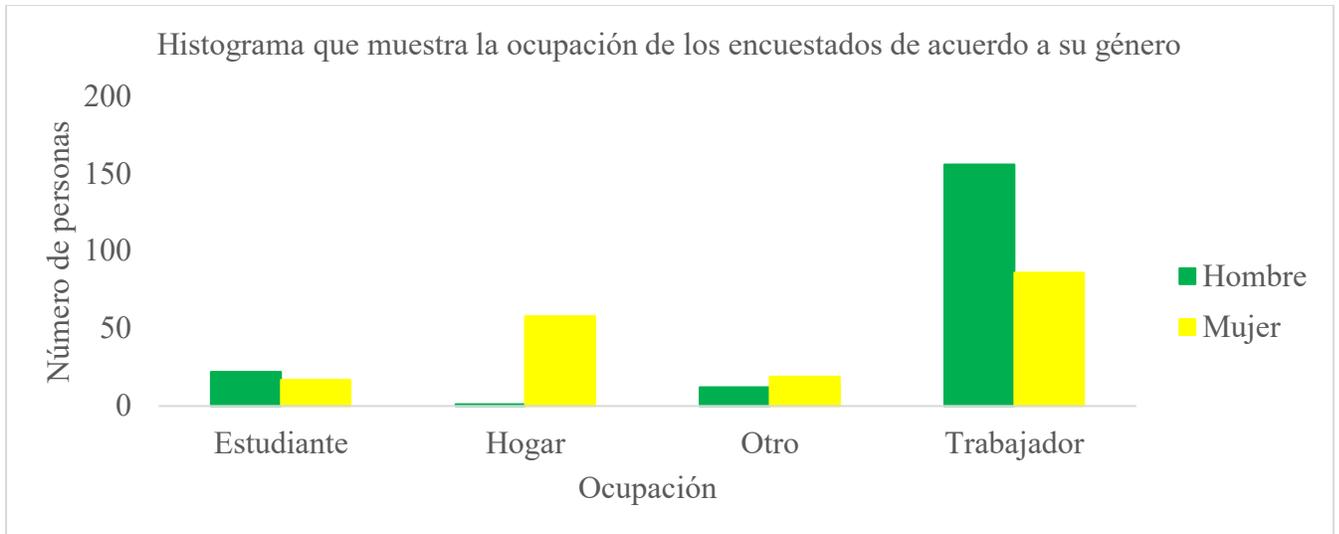
Se realizó una encuesta a **371** personas esto con el fin de saber que tan atractivo veían nuestras instalaciones y nuestra publicidad, realizada de manera digital, y contestada a través de medios electrónicos nuestros, las preguntas de tipo:

- 1) 1 pregunta abierta
- 2) 1 pregunta tricotómica
- 3) 5 opción múltiple
- 4) 1 pregunta dicotómica
- 5) 2 escala de diferencial semántica
- 6) 1 intervalo de igual dimensión
- 7) 2 filtro

A continuación, mostraremos en gráficas las respuestas que nos dieron, así como la interpretación que podemos darles



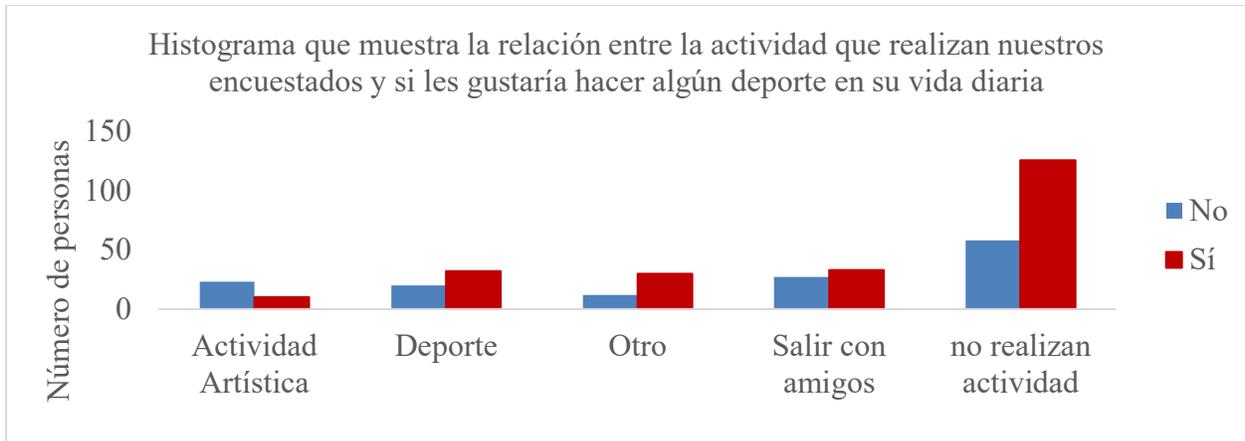
Las primeras dos preguntas es para conocer a las personas que estamos encuestando y también esta información nos ayuda más adelante para poder analizar las siguientes respuestas.



La ocupación de la población encuestada es del trabajo por lo que esto nos ayuda en análisis posteriores, ya que al tener la población ingresos propios es más fácil que puedan tomar decisiones en cuánto a precios se refiere.



El 49.59% de nuestros encuestados no realizan una actividad diferente a su ocupación diaria por lo que podemos decir que tenemos posibilidad de incentivar a este porcentaje a realizar una actividad física con nosotros.

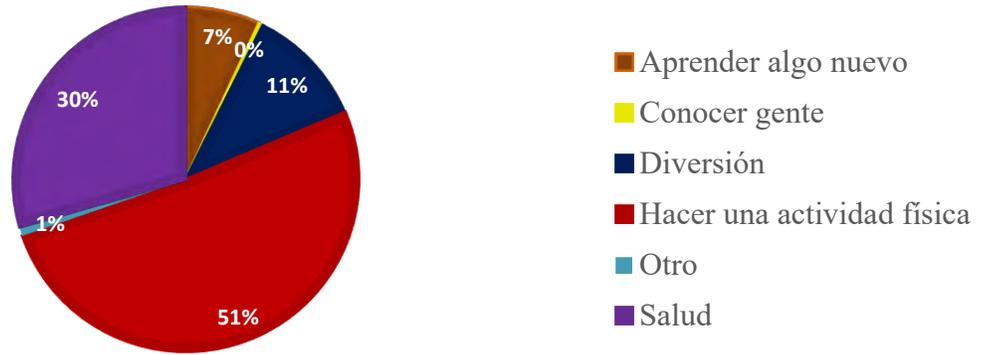


De nuestros encuestados que no realizan alguna actividad o que realizan una actividad diferente a la práctica de un deporte, se muestra un histograma dónde podemos apreciar que, en su mayoría, a los encuestados les gustaría realizar un deporte durante su vida diaria.



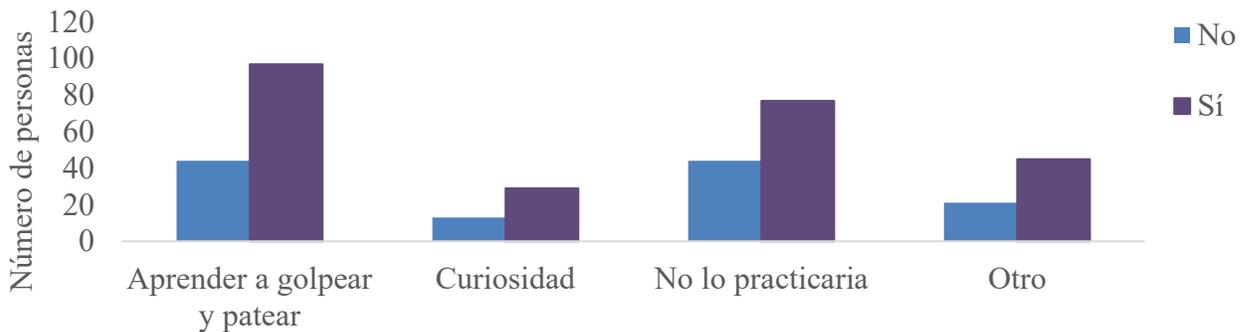
La preferencia de practicar un deporte es del 42% para cualquier deporte conocido como arte marcial, sin embargo, el 38% de los encuestados prefieren cualquier otro deporte, por lo que podemos decir que aunque se tiene una preferencia, no se cuenta con una preferencia notoria, por lo que la población que queremos satisfacer en su mayoría no se van a sentir atraídos a practicar este deporte con nosotros.

**GRÁFICA DE SECTORES QUE MUESTRA LAS RAZONES POR LAS CUÁLES SE PRACTICA UNA ACTIVIDAD FÍSICA**

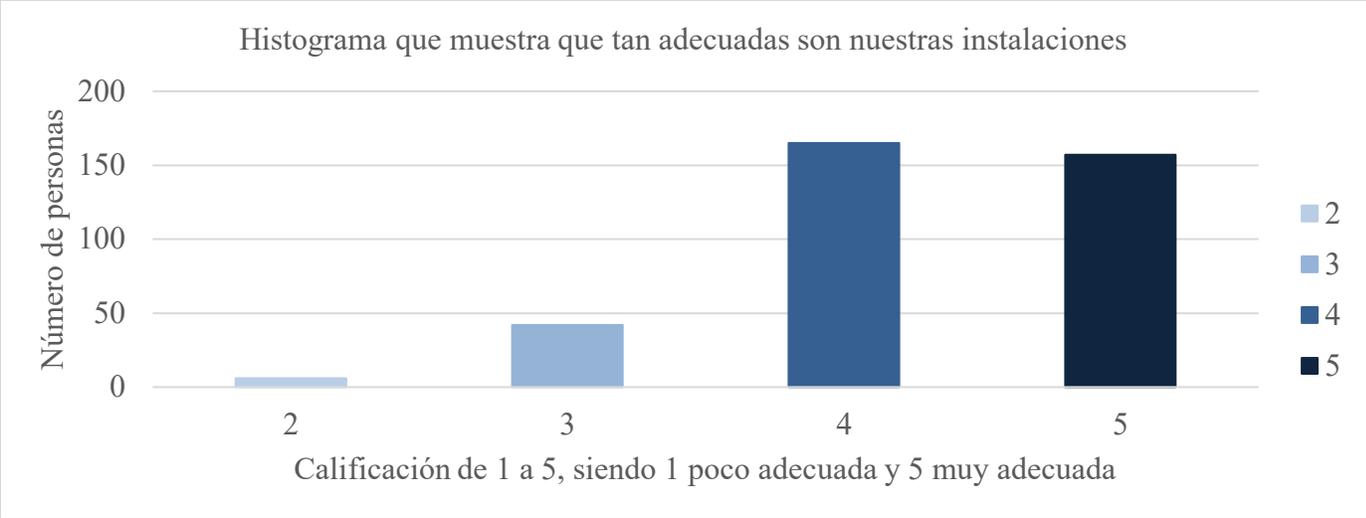


La población que se encuentra interesada en practicar una actividad física su razón principal es para mantener su cuerpo activo, así como la segunda razón es cuidar su salud, es decir, que se les haya dicho que deberían de bajar de peso, o que sean conscientes que por historial familiar, la práctica de alguna actividad física les ayuda a combatir cualquier enfermedad crónica que se tenga.

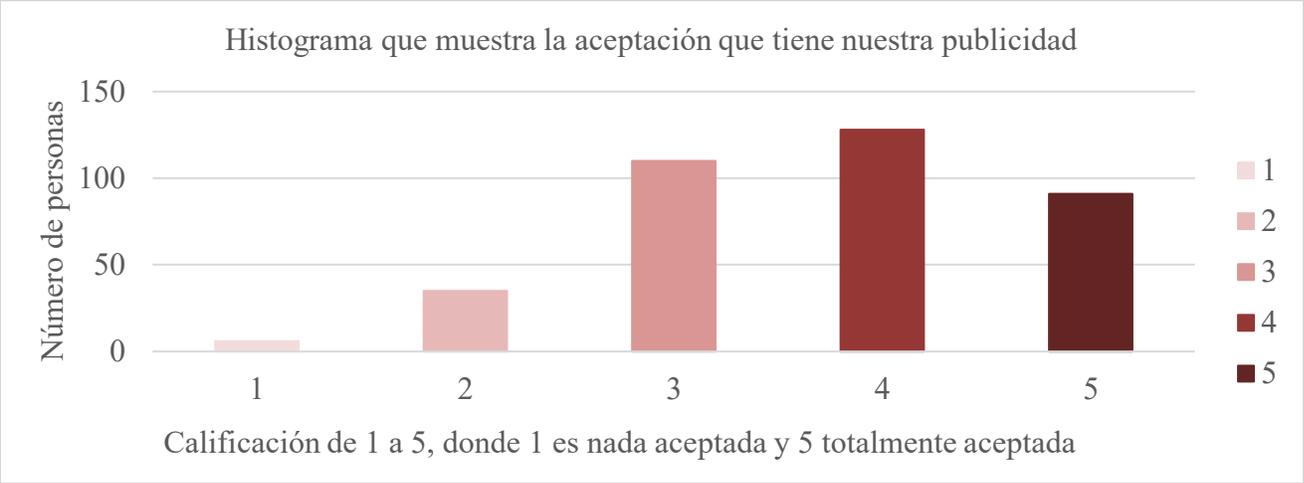
Histograma que muestra las razones por las que se practicaría taekwondo, y si se tenía conocimiento o no de este deporte



El deporte conocido como Taekwondo es conocido por el **66%** de la población encuestada. De este 66%, el 39% tiene una inclinación para practicar este deporte para aprender a golpear y patear, siendo está la razón por la cual el mayor número de personas se acercaría a nuestras instalaciones.

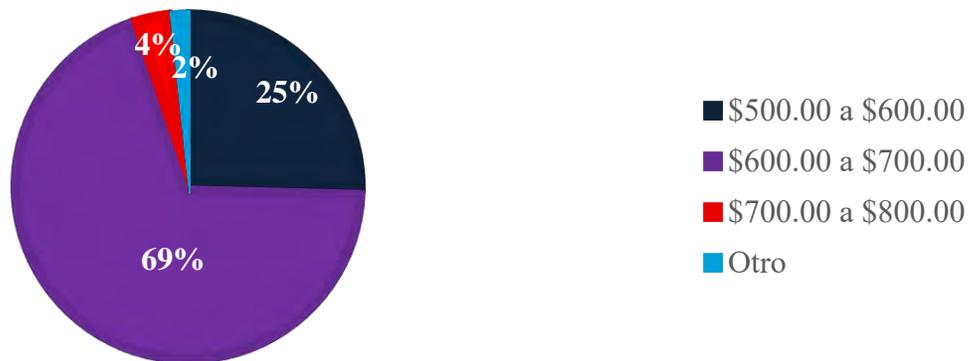


La encuesta arrojo que nuestras instalaciones están calificadas como muy adecuadas para la práctica del deporte. Lo que es benéfico para nosotros ya que es una forma de atraer nuevos usuarios.



De acuerdo con la encuesta nuestra publicidad es aceptada por los encuestados, sin embargo, encontramos que al 11% de la población encuestada no le agrada nuestra publicidad, por lo que es importante considerar este porcentaje para ver el comportamiento del mercado y planear nuevas estrategias de publicidad.

GRÁFICA DE SECTORES QUE MUESTRA EN PORCENTAJE CUANTO PAGARÍA LA POBLACIÓN POR LAS CLASES



Como podemos apreciar el rango de precio que está dispuesto a pagar la gente es de \$600.00 a \$700.00 al mes, por lo que esto nos ayuda a consolidar más nuestro precio de mensualidad en \$650.00

#### 4.3.5 Marketing Mix

En nuestro marketing mix tomamos en cuenta los siguientes factores:

##### Producto (Servicio)

El servicio que ofrecemos es clase de Taekwondo, brindándole a cada uno de nuestros consumidores y clientes el sentimiento de pertenencia a un equipo o grupo, conocido como equipo CEDET, este sentido de pertenencia se logra gracias a múltiples actividades, las cuáles son:

- En los entrenamientos el apoyo entre compañeros es fundamental.
- Durante los torneos todo el equipo CEDET está pendiente de los demás compañeros y al momento de tener un integrante del equipo CEDET en el área de combate, se le apoya tanto con ánimos y de manera muy especial con la porra del equipo CEDET.
- Para abril, la administración de CEDET realiza alguna actividad para felicitar a todos sus alumnos por el día del niño. En la primera franquicia CEDET Cumbria se ha contratado a un

payaso, contratado a un mago, se les llevo a Jumping para que los niños por horarios pudieran brincar con otros compañeros de su edad y por último este año se le invitó al cine a ver la película de Avengers infinity war.

- Durante julio se realiza un campamento de alto rendimiento, este campamento se realiza para que nuestros alumnos entrenen 3 veces por día (1 entrenamiento de físico y 2 de tae kwon do).
- A todos los alumnos que están interesados en participar de forma activa en los torneos de selección se les hace un seguimiento, durante las vacaciones se les prepara de forma especial, para estos alumnos es imprescindible tener 2 entrenamientos; en la mañana, un entrenamiento físico con duración de 1 hora y 30 minutos y un entrenamiento por la tarde dirigido a la práctica de este arte marcial con duración de 1 hora y 30 minutos.
- En los últimos días del mes de octubre se invita a todos nuestros clientes y consumidores a nuestra casa del terror, misma que se realiza dentro de nuestras instalaciones y es realizada y actuada por el personal de CEDET.
- Para nuestro cierre de año, en diciembre, preparamos con nuestros alumnos una exhibición que se presentará en nuestras instalaciones, nuestros alumnos pueden invitar a sus familiares y amigos para que vean su participación en esta exhibición, también se hace una posada del equipo CEDET, esta posada se realiza el mismo día de la exhibición después de realizar dicha exhibición o después de la última clase que tendremos en el mes de diciembre.

Plaza

Cedet Palomas va a estar ubicado en Paseo del Alba 94, Jardines del Alba, Cuautitlán Izcalli.

Esta ubicación es favorecedora para nosotros ya que se encuentra en la colonia meta, y nos ubicamos a escasos 10 minutos de nuestro proveedor más importante.

Así como nos permite estar en la colonia de nuestros clientes meta, cerca de la zona escolar y del parque de la colonia, lo cual nos permite ser conocidos por la población de la colonia ya que se encuentra en una avenida que es utilizada para entrar y salir de la colonia.

El edificio actualmente está rentado, sin embargo, al momento de hacer la firma del contrato de renta se comentó que posiblemente se vendiera el edificio a finales de año, lo cual para nosotros representa una gran ventaja si podemos tener las utilidades necesarias para comprar el edificio.

Tenemos 4 accesos a nuestro centro deportivo.

- Por av. José María Morelos y Paseo del Alba
- Paseo Parques – Paseo del Alba
- Periférico – Paseo del Alba
- Periférico – av. Jose Maria Morelos – Paseo del Alba



Figura 4.9 Edificio del edificio  
Fuente: Luz Báez (Jardines del Alba,2018)



Fuente: Luz Báez (Jardines del Alba, 2018)

Dentro de nuestras instalaciones se cuenta con un espacio para el material que vendemos, materiales que se usan para la práctica del deporte, de esta manera cuando nuestros clientes

necesitan comprar dichos materiales los tenemos a disposición de ellos de manera inmediata, si no llegáramos a tener el material en nuestras instalaciones se deja pagado el material y se les da una fecha aproximada de entrega.

Precio



El precio de la mensualidad es de \$650.00 por alumno

Cada 3 meses se cobra a parte de la mensualidad \$700.00 para que presenten examen de grado los alumnos.

Este precio se estableció de acuerdo con la competencia que tenemos y el nivel socioeconómico del mercado meta, es un precio que pueden pagar sin comprometer sus ingresos y egresos.

Tabla 4.6 Comparación de precios

	CEDET Palomas	Moo duk kwan	Kiukikwon	Club sportway*
<b>Inscripción</b>	600.00	1,200.00	1,000.00	1,558.00
<b>Mensualidad</b>	650.00	650.00	700.00	1,200.00
<b>Costo examen</b>	700.00	800.00	750.00	700.00

\*El precio comparado es el precio más bajo de sus paquetes

Fuente: Elaboración propia

## Promoción

1. Social Media: Vamos a promocionarnos a través de las redes sociales, específicamente a través de Facebook. La página de CEDET es:

<https://www.facebook.com/CEDETPalomas/>

Facebook es una red social que brinda muchas ventajas la primera y muy importante podemos tener nuestra página en Facebook sin costo alguno.

¿Cómo lograremos que cumpla su función?

En la página de CEDET Cumbria se va a hacer promoción de la apertura de la nueva escuela, con esto lograremos que los alumnos empiecen a seguir la página de CEDET Palomas y así empezar a tener seguidores y generar contenido.

Vamos a tener un plan anual de marketing en el cual cada mes tendremos un objetivo para el contenido de nuestras redes sociales.



Figura 4.10 Página de Facebook

Fuente: Página de Facebook

Tabla 4.7 Plan anual de Marketing

Mes 2019	Objetivo
Enero	Promoción inicio de año
Febrero	Historia del Taekwondo
Marzo	Ventajas emocionales de practicar Taekwondo
Abril	Ventajas físicas de practicar Taekwondo
Mayo	Significado cintas básicas (blanca, naranja, amarilla y amarilla avanzada)
Junio	Significado cintas intermedias (verde, verde avanzada, azul y azul avanzada)
Julio	Significado de las cintas roja y roja avanzada
Agosto	Significado e importancia de la cinta negra y los dan
Septiembre	Modalidades del Taekwondo
Octubre	Taekwondo Internacional
Noviembre	México en competencias Internacionales
Diciembre	Promoción fin de año

Fuente: Elaboración propia

Cada evento que existe en CEDET, ya sean los exámenes de promoción, exámenes de cinta negra, torneo al que se asiste ya sean estatales o institucionales, alguna mención en las redes sociales de las páginas de la Federación Mexicana de Taekwondo o la Asociación Mexicana de Taekwondo donde se haga mención de nuestros profesores, alumnos o escuela, todo este tipo de contenido se comparte en nuestras redes sociales.

## Descuentos

Los descuentos que se manejan son los siguientes:

### a) Pagos adelantados

- Se maneja el 20% de descuento si se paga la anualidad en el mes de diciembre del año anterior a pagar o a principios del mes de enero del año a pagar.
- Se maneja el 15% de descuento si se paga por semestre
- 10% de descuento si el pago es por trimestre
- 5% de descuento si el pago es bimestral

b) Promoción familiar: Si 2 parientes (hermanos, primos, tíos, padres...) o más están inscritos y practican el deporte a cada uno se le hace un descuento del 10% a su mensualidad.

Si algún beneficiario de la promoción familiar quiere hacer uso de los descuentos por pagos anticipado renuncia al 10% que tiene por la promoción familiar

## Publicidad

Hay que pedir permiso en el municipio para poder repartir flyers a principio de año y a mitad de año, estos flyers se repartirán en el semáforo de la avenida Jose Maria Morelos y cerca de la zona escolar en Jardines del Alba.

Se repartirá el flyer (volante de publicidad) para hacer una invitación a la apertura de la escuela CEDET Palomas que tendrá fecha en el mes de diciembre de 2018.

Como invitados y padrinos de la escuela a alumnos sobresalientes de CEDET, como lo son: nuestra seleccionada

nacional juvenil, nuestra doble campeona nacional en CONADEIP y nuestras medallistas del torneo Nacional juvenil 2017; así como el presidente de la institución a la que pertenece CEDET y los profesores que inculcaron el deporte a los actuales profesores de CEDET.

## Pancarta y Araña

Se imprimirá una pancarta (Figura 4.12) la cual va a estar colgada afuera del edificio, esto con el fin de que sea visible nuestro servicio cuando la gente pase enfrente de nuestro local, también se imprimirá una lona para poner una araña en la calle.



Figura 4.12 Pancarta

Fuente: Página de Facebook



Figura 4.11 Flyer y publicidad para la inauguración

Fuente: Página de Facebook

## Proceso

El proceso que se tiene cuando algún interesado llega a nuestras instalaciones para pedir informes es el siguiente:

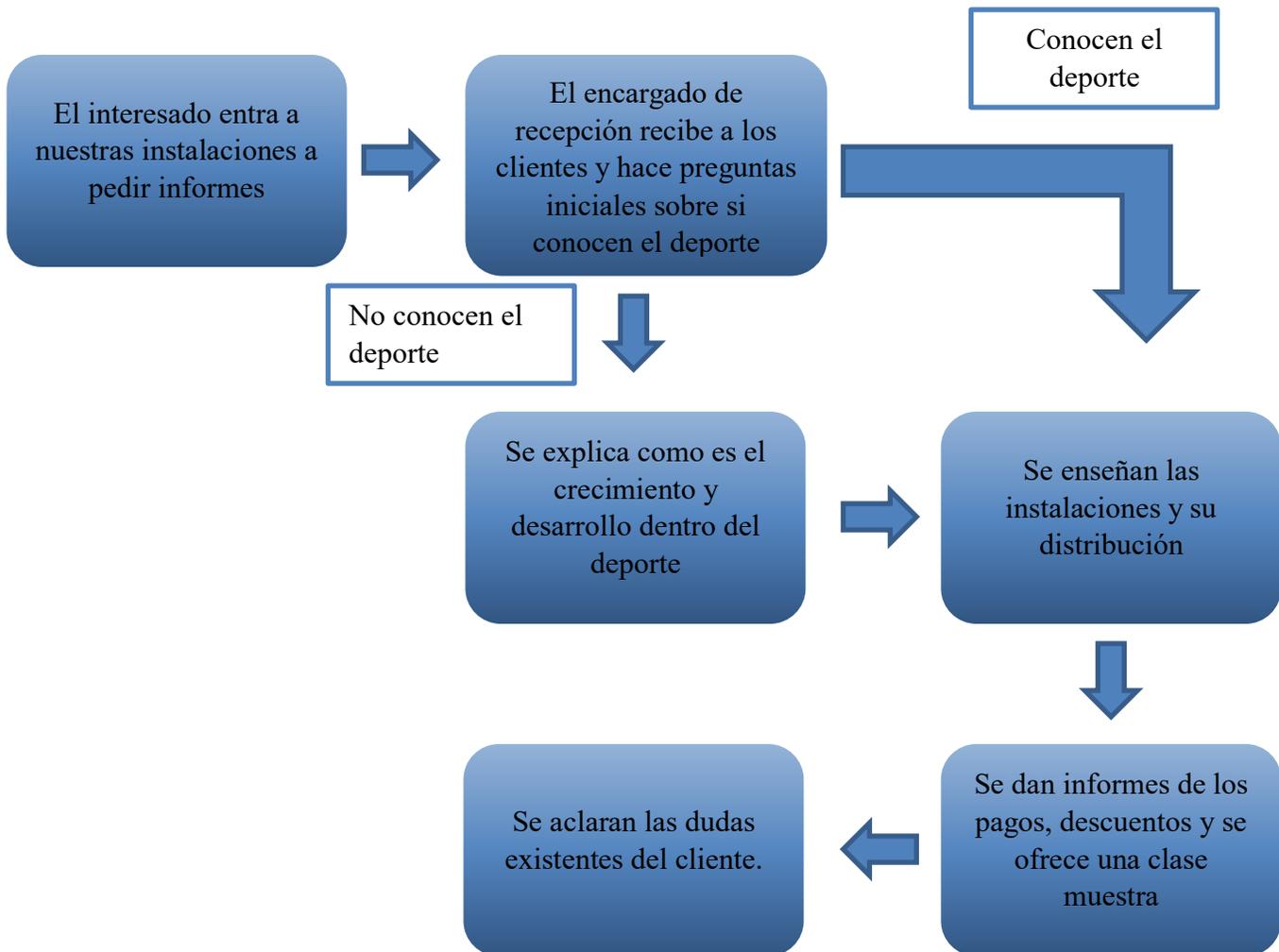


Figura 4.13 Proceso para dar informes

Fuente: Elaboración propia

El primer paso es cuando la persona se acerca a nuestras instalaciones a pedir informes sobre el deporte, la persona encargada de recepción recibe a estas personas y saber si alguna vez han practicado el deporte o si lo conocen. Si la persona interesada no ha practicado el deporte, se le explica como es el crecimiento y desarrollo dentro del deporte, se le explica el proceso de cambio de cintas y el tiempo que se requiere para cada examen de promoción de grado, después de explicar el deporte, se pasa a enseñar las instalaciones y la distribución, si la persona conoce el deporte y lo ha practicado se pasa directamente a enseñar las instalaciones y su distribución, explicando cómo es el desarrollo de las clases.

Después de mostrar las instalaciones se platica cómo son las formas de pago, el costo que tiene la mensualidad, los diferentes tipos de descuento y en este momento es cuando se ofrece una clase muestra, de esta forma la persona interesada puede tomar una clase y ver si le gusta y así tome la decisión de inscribirse o decidir si no le gustó, en esta parte se le dice como debería de venir vestido a la clase muestra y se le dice los horarios en los que se puede presentar.

Para terminar la visita de la gente interesada, se les pregunta si tienen alguna duda sobre lo que se les explico o en su defecto si hubo algo que no se dijo y tienen duda y de esta manera es como se termina la visita del interesado.

### Productividad y calidad

Nos referimos a cómo vamos a tratar a nuestros clientes. Esta parte se tiene que tratar con mucho cuidado, ya que no podemos hacer algún tipo de distinción entre alumnos, la administración tiene que tener cuidado en cómo se dirige hacia nuestros clientes, si en algún momento no se ha realizado el pago de la mensualidad, se envía un correo por parte de la administración recordando que se debe de realizar el pago de esta.

Existen alumnos que son becados es decir que no pagan mensualidad o en su defecto tienen descuentos de sus pagos mayores a los que se tienen como reglamento, este tipo de alumnos hablan con los profesores de acuerdo a su posición económica y que es lo que quieren lograr en la práctica del deporte, y el profesor junto con la administración son quienes deciden si son acreedores o no de una beca, si se les da una beca se les pide una serie de requisitos para que la tengan como lo son:

- Asistir al 90% de sus clases
- Presentar sus exámenes en tiempo y forma
- Asistir a los torneos institucionales

Si no cumplen con estos requisitos se les retira la beca.

Los profesores tienen que mantenerse capacitados, la institución Instituto Mexicano de Taekwondo (institución a la que pertenece CEDET) realiza actualizaciones con sus profesores de manera que estos puedan aprender de sus compañeros y perfeccionar sus movimientos.

Del mismo modo la Federación Mexicana de Taekwondo durante el año saca diferentes cursos sobre la metodología en la enseñanza del deporte y otro tipo de cursos, estos cursos los deben cursar todos los profesores que quieran ser coach durante los torneos selectivos nacionales y para Olimpiada Nacional. También se está al pendiente de las actualizaciones que hace la Federación Mundial de Taekwondo, de esta manera se puede trabajar a los alumnos en las actualizaciones para los siguientes eventos competitivos, de esta forma garantizamos que nuestros profesores siempre están a la vanguardia y al pendiente de toda actualización que sufre el deporte para que nuestros alumnos aprendan taekwondo de forma correcta de acuerdo con las autoridades dentro del deporte conocido como Taekwondo.

## Personal

El personal que está en contacto directo con nuestros clientes es el encargado de recepción, es muy importante que conozca el deporte para poder explicar cualquier duda que nuestros clientes o los interesados tengan, siempre hablar con respeto a las personas y tiene que estar en contacto con la administración y el profesor para cuando vengan torneos o exámenes puedan decir cualquier información con veracidad y congruencia de acuerdo con lo que dice el profesor durante las clases.

### 4.3.6 Marketing sensorial

El taekwondo tiene 2 colores principales el color rojo y el color azul, por esta razón, las instalaciones tienen estos colores. El color azul representa el cielo; siendo un color armónico provoca tranquilidad y seguridad, el color rojo representa la tierra; es un color energético que provoca en la gente las ganas de pelear y hace que la persona tenga ganas para realizar los ejercicios, mientras el color blanco es utilizado para transmitir paz y armonía.



Figura 4.14 Instalaciones CEDET Palomas

Fuente: Facebook

#### 4.4 Estudio técnico

Al realizar el estudio técnico para el nuevo centro deportivo CEDET Palomas se tienen que desarrollar diferentes herramientas para encontrar el lugar idóneo, las instalaciones más adecuadas para el desenvolvimiento de la actividad principal de la empresa, así como tener claro cuál es el servicio que CEDET brinda.

Para empezar un estudio técnico es importante comprender a que sector de la actividad económica pertenece el plan de negocio. A continuación, encontraremos una descripción del sistema de CEDET.

**Tabla 4.8 Sistema de CEDET de acuerdo con el nivel de actividad económica**

Sector	Empresa	Entrada principal	Recursos	Función	Resultados
Terciario servicio	Centro deportivo de Tae kwon do	Alumnos (mensualidad)	Conos Domy's Escalera Espejos Instalaciones Paletas Piso de Tae kwon do Profesores	Clases de Tae kwon do  Servicio  Ambiente agradable	Padres de familia satisfechos  Alumnos alegres y responsables  Crecimiento personal de los alumnos
Fuente: Elaboración propia					

#### 4.4.1 Diseño de desarrollo del servicio

1. Clases de Tae kwon do, con actividades para desarrollar diferentes habilidades en los alumnos.

2. Los profesores están capacitados para realizar las clases, las instalaciones están diseñadas para tener un desarrollo de clase idóneo.

3. El cliente busca una actividad deportiva de calidad, le gusta sentirse escuchado y sobretodo que se tome en cuenta su objetivo personal durante la actividad.

4. Los profesores planean con antelación las clases, con base al programa que se tiene que ver, teniendo en cuenta el comportamiento del grupo y de los alumnos de forma individual.

5. Cuando algún interesado se acerca a las instalaciones para pedir informes, se le hace un recorrido por las instalaciones

6. En la parte de recepción se le informa al padre de familia sobre la actividad deportiva, de que consiste y cómo es el avance dentro del deporte.

7. Antes de inscribirse se les entrevista para saber cuáles son los objetivos personales, recepción manda esta información a la dirección deportiva para así empezar la planeación de las clases

8. Se ofrece una clase muestra para que los papás y el posible alumno puedan evaluar si quieren permanecer en la actividad deportiva. Sí el alumno quiere seguir en el deporte, pasa a recepción para inscribirse.

9. El alumno inscrito toma sus clases 3 veces a la semana

10. Cada 3 meses se realizan exámenes dentro del centro deportivo, donde se puede apreciar el avance de cada alumno. Los padres de familia junto con el alumno son quienes deciden si continua en el deporte.

#### 4.4.2 Infraestructura

Se requiere un espacio amplio libre de columnas o cualquier obstáculo que pueda resultar un peligro para el alumno en el desarrollo de sus clases, este espacio debe comprender de por lo menos un espacio de 10 mts x 6 mts para asegurar un espacio adecuado para el desenvolvimiento de las clases.

#### 4.4.3 Localización de centro deportivo

Para encontrar la localización ideal hicimos una comparación entre 3 diferentes colonias, comparación de manera cuantitativa y cualitativa. Esto de acuerdo con los costos en los diferentes servicios que nos ofrecen los lugares

Tabla 4.9 Comparación método de costos

Comparativo por el método de costos entre 3 colonias			
	Ensueños	Jardines del Alba	Bosques del lago
<b>Luz</b>	Dentro de la renta	400	Dentro de la renta
<b>Agua</b>	Dentro de la renta	Dentro de la renta	Dentro de la renta
<b>Renta</b>	12,500	15,000	25,000
<b>Internet</b>	No tiene	Dentro de la renta	Dentro de la renta
<b>Gastos de publicidad</b>	5,000	5,000	5,000
<b>Total</b>	17,500	20,400	30,000

Fuente: Elaboración propia

## Método Cualitativo por puntos

Se considera el método cualitativo por puntos porque de esta manera nos permite evaluar diferentes variables para determinar en dónde podemos brindar un servicio de la calidad esperada. A continuación, se muestra una tabla con el método desarrollado en el cuál las categorías que se consideraron más importantes son las siguientes:

Acceso a las instalaciones, estacionamiento, seguridad, tamaño de las instalaciones y si se encuentra cerca de una zona habitacional. La categoría con más valor es la de seguridad, le sigue la categoría del tamaño de las instalaciones, después la cercanía con zona habitacional, como penúltima categoría está el acceso a nuestras instalaciones, y por último tenemos la categoría de estacionamiento.

Cada categoría tiene una calificación del 0 al 5, siendo 0 con una evaluación mala y 5 la evaluación más alta. De acuerdo con el peso que se le dio a cada categoría, se multiplica este valor con la calificación que se le dio a cada colonia y así se obtiene la calificación ponderada, de esta manera se realiza con todas las categorías por cada una de las colonias, al final se suman todas las calificaciones ponderadas y la calificación más alta es la ubicación por colonia ideal.

Factor relevante	Peso	Ensueños		Jardines del Alba		Bosques del Lago	
		Cal	Ponderada	Cal	Ponderada	Cal	Ponderada
<b>Acceso a las instalaciones</b>	0.17	2	0.34	4.5	0.765	4	0.68
<b>Estacionamiento</b>	0.13	1	0.17	4	0.68	4	0.68
<b>Seguridad</b>	0.25	1	0.17	4.5	0.765	4	0.68
<b>Instalaciones (tamaño)</b>	0.24	2	0.34	4	0.68	4.5	0.765
<b>Zona habitacional cerca</b>	0.21	5	0.85	4	0.68	3.5	0.595
<b>Suma</b>	1		<b>1.87</b>		<b>3.57</b>		<b>3.4</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.4 Distribución de centro deportivo



Figura 4.15 Instalaciones CEDET

Fuente: Luz Báez, Jardines del alba, 2018

La distribución del centro deportivo es fácil, se cuenta con un espacio de 100m<sup>2</sup>, de este espacio 72m<sup>2</sup> son para la práctica del deporte, donde se estarán desarrollando las clases, mientras que la parte de administración y dónde los padres de familia pueden estar sentados viendo la clase tiene un espacio de 28m<sup>2</sup>.



Figura 4.16 Avisos administrativos

Fuente: Luz Báez, Jardines del alba, 2018.

Al momento de entrar al local, de lado izquierdo encontramos la recepción junto con el espacio que se tiene para inventario, en el espacio que se tiene para los padres de familia se encuentra una pared en la cual se puede apreciar las banderas de México, Corea del Sur y de la institución a la que

pertenecemos junto con un pizarrón donde la administración pone los anuncios ya sea de algún torneo, examen o evento importante, así como los cumpleaños el mes. En este cuadro también podemos apreciar cómo se va avanzando en las cintas y la duración de cada una de ellas.



Figura 4.17 Imágenes dentro de nuestras instalaciones

Fuente: Luz Báez, Jardines del alba, 2018.

En el doyang, en la pared de lado derecho tenemos 4 fotos de alumnas de CEDET Palomas durante su participación en los eventos donde han obtenido medalla nacional, esto con el fin de motivar a nuestros alumnos, así como el botiquín de primeros auxilios

#### 4.4.5 Material

Materiales que se necesitan para empezar las clases en CEDET:

- 1) Espejos: estos se utilizan para enseñar las posiciones, defensas y golpes, para que el alumno se vea en el espejo y pueda hacer las correcciones necesarias para el perfeccionamiento de cada movimiento. Características: 2mts x 2mts con película anti-asalto.
- 2) Doyang: Es el piso especial en el cuál se entrena, este piso permite a los alumnos entrenar descalzos sin lastimarse, así como si llegará a ocurrir una caída, está es más suave comparándolo con el piso ya sea de lámina o mosaico. Características: el área del piso es de 1mt x 1mt cada cuadro, tenemos que cubrir toda el área que será para la práctica del deporte.
- 3) Domy: El domy es un material de apoyo, generalmente se utiliza al momento de patear para desarrollar la fuerza en cada pierna y patada, también se utiliza al momento de practicar los golpes para combate. Características: Necesitamos domy de tamaño grande y de tamaño chico para poder usarlos con los alumnos pequeños y con los grandes.

- 4) Paletas – Palchagui: Las paletas al igual que los domy son material de apoyo al aprender las patadas, al utilizar una paleta se practica la puntería y la velocidad de cada pierna y patada. Características: Paletas dobles.
- 5) Conos: Los conos nos sirven para hacer juegos, para delimitar ciertas áreas que se requieren y diferentes dinámicas que el profesor pueda tener durante su clase. Características: pequeños, de plástico, diferentes colores.
- 6) Aros: Los aros al igual que los conos nos ayudan en dinámicas ya sea de coordinación o de aprendizaje durante las clases. Características: de diferentes tamaños para poder utilizarlos con todos nuestros alumnos sin importar su edad, de plástico.
- 7) Escaleras: La escalera nos ayuda durante el calentamiento a realizar ciertos ejercicios, así como para ayudar al alumno a coordinar y aprender las diferentes posiciones que aprende durante las clases. Características: de plástico.



Figura 4.18 Materiales de apoyo

Fuente: Luz Báez, Jardines del Alba, 2018

#### **4.4.6 Personal**

Se necesita personal para impartir las clases de tae kwon do, este personal, específicamente tienen que ser profesores de tae kwon do, estas personas tienen que ser cinta negra como mínimo 3° DAN. Específicamente cualquier persona que desee abrir un centro deportivo CEDET tiene que ser cinta negra y haberse formado en el Instituto Mexicano de Tae kwon do.

#### 4.4.7 Procedimiento

El procedimiento que se verá a continuación es una idea general, de lo que se tiene que ver en las clases, se tiene un programa donde se menciona las posiciones, defensas, patadas, etc; que debe de aprender un alumno a lo largo de los 3 meses que dura su curso por cinta. El profesor tendrá que apegarse a este programa teniendo toda la libertad para desarrollar durante las clases los ejercicios que crea convenientes para lograr el objetivo a final de curso.

Se debe de enseñar al alumno los siguientes temas básicos, en cada unidad se encuentra un espacio que dice teoría que se deben enseñar, los temas son los siguientes:

1. La estructura de los grados en el tae kwon do
2. ¿Qué es el tae kwon do?
3. ¿Qué es el Instituto Mexicano de tae kwon do?
4. Los valores del tae kwon do: Respeto, disciplina, lealtad, hábito del mejor esfuerzo, perseverancia, etc.
5. Reglamento del combate en clase
6. Reglamento del combate en torneo
7. Equipo de protección, de que consta y cómo se usa
8. Historia del tae kwon do
9. Requisitos para ser Cinta negra
10. Requisitos para dar clase

## Grados en el Tae kwon do



Figura 4.19 Avance de cintas en el taekwondo

Fuente: Elaboración propia

<b>Técnica</b>	<b>Niños</b>	<b>Juveniles y adultos</b>
<b>Saludo</b>	Completo con meditación	
<b>Posiciones</b>	Listo Meditación Alta Natural Caballo Combate	Larga
<b>Defensas</b>	Baja Alta	Interior Exterior
<b>Ataques</b>	Golpe medio en: Posición a caballo Posición natural avanzando y retrocediendo	
<b>Patadas</b>	Frente Circular	
<b>Formas</b>	No corresponde	Básico No. 1 Kicho
<b>Combate a un paso</b>	Se practicará solo del lado derecho y sin compañero desglosado en dos partes. Todo en posición natural  1° Paso hacia atrás con defensa baja, avanzar con golpe medio.  2° Paso hacia atrás con defensa baja, alta y contrataque sin avanzar	Frente a un compañero realizar el ejercicio completo en ambos lados con la aplicación de las 4 defensas
<b>Combate libre</b>	Desplazamientos:  Uno a uno Mismo perfil Cambio de perfil	Desplazamientos:  Uno a uno y dos y dos Mismo perfil Cambio de perfil
<b>Patadas saltando</b>	No corresponde	No corresponde
<b>Teoría</b>	Temas 1, 2, 3 y 4.	

Programa de examen

Golpe medio en posición a caballo	Golpe medio en posición a caballo
Defensa alta, baja y golpe medio en posición natural avanzando y retrocediendo	Defensa alta, baja, interior y golpe medio en posición natural avanzando y retrocediendo
Patadas de frente y circular avanzando en posición de combate	Patada de frente y circular avanzando en posición de combate
Presentar las dos partes del combate a un paso sin compañero	Combate a un paso frente a un compañero con 4 defensas
Patadas una y una con un compañero en su lugar	Forma básica no. 1 Kicho
	Patadas una y una con un compañero en su lugar

Técnica	Niños	Juveniles y adultos
<b>Posiciones</b>	Posición larga Las posiciones natural y larga se practican con defensas y golpes avanzando y retrocediendo	Las posiciones natural y larga se practican avanzando, retrocediendo y con cambios con la pierna de atrás
<b>Defensas</b>	Interior Exterior	Todas las defensas con contrataque. Defensa media con mano cerrada
<b>Ataques</b>	Golpe medio de puño a la cara Golpe medio contrario	
<b>Patadas</b>	Perfeccionar anteriores Lado con la pierna de adelante	Lado con pierna de adelante Lado con la pierna de atrás
<b>Formas</b>	Básica No 1	Taegeuk No 1
<b>Combate a un paso</b>	Se sigue practicando sin compañero y únicamente del lado derecho, se agrega a la 2º parte las defensas exterior e interior Practicar el desplazarse hacia atrás y efectuar un contraataque con patada hacia el frente y regresar a la posición de koman	Perfeccionar el anterior Frente a un compañero realizar el ejercicio practicando el desplazamiento hacia atrás y contratacando con patada.
<b>Combate libre</b>	Desplazamiento frente a un compañero:  Dos veces cada uno Con el mismo perfil Con cambio de perfil	Con un compañero uno va pateando hacia adelante y el otro va desplazándose hacia atrás y contratacando en repetidas ocasiones
<b>Teoría</b>	Temas 1, 2, 3 y 4.	

Programa de examen

Golpe medio en posición a caballo con golpe a la cara	Golpe medio y a la cara en posición a caballo
Todas las defensas y golpes en posición larga avanzando y retrocediendo	Todas las defensas Con contrataque en posición larga y cambiando con la pierna de atrás
Patadas de frente circular y lado	Patadas de frente circular y lado cruzando y directa
Forma básica No. 1	Taegeuk No. 1
Combate a un paso sin compañero, la 2º parte con defensa y contraataque y también con desplazamiento y patada	Combate a un paso básico practicando el contraataque con defensas y patadas
Frente a un compañero patadas una y una	Frente a un compañero patadas una y una

Unidad 3: Grado: ° kup - Cinta amarilla Duración: 3 meses

<b>Técnica</b>	<b>Niños</b>	<b>Juveniles y adultos</b>
<b>Posiciones</b>	Cambios con la pierna de atrás	
<b>Defensas</b>	Todas las defensas aprendidas se practicarán avanzando, retrocediendo y con cambios con la pierna de atrás	
<b>Ataques</b>	Perfeccionar anteriores	
<b>Patadas</b>	De frente con pierna de adelante haciendo tijera Descendente Lado con la pierna de atrás	Giro recto
<b>Formas</b>	Taegeuk No 1	Taegeuk No 2
<b>Combate a un paso</b>	Frente a un compañero realizar el ejercicio completo con todas las defensas y contrataque  Frente a un compañero practicar el combate con salidas hacia atrás y contraataque con patadas	Se empieza a practicar combate a un paso avanzado con las técnicas 1 y 2
<b>Combate libre</b>	Iniciación en el combate	
<b>Patadas saltando</b>	Frente saltando	Circular saltando
<b>Teoría</b>	Temas 4, 5 y 7	

Programa de examen

Posición a caballo con golpe medio y a la cara	Posición a caballo con golpe medio y a la cara
Todas las defensas con contrataque en posición larga y cambiando con la pierna de atrás	Todas las defensas con contrataque en posición larga y cambiando con la pierna de atrás
Patadas de frente con pierna de atrás y con pierna de adelante con tijera, circular, lado cruzando y directa	Patadas de frente con pierna de atrás y con pierna de adelante con tijera, circular, lado cruzando, directa y giro recto
Taegeuk No. 1	Taegeuk No. 2
Combate a un paso básico practicando el contraataque con defensas y patadas	Combate a un paso avanzado técnicas 1 y 2
Patadas frente a un compañero 2 veces cada quien, sin contrataque una y una	Patadas frente a un compañero 2 veces cada uno con contrataque una y una

Unidad 4 Grado: 7° kup - Cinta amarilla avanzada Duración: 3 meses

<b>Técnica</b>	<b>Niños</b>	<b>Juveniles y adultos</b>
<b>Posiciones</b>	Perfeccionar las anteriores	Corta
<b>Defensas</b>	Perfeccionar anteriores	Doble defensa con manos abiertas, bloqueo medio  Media con mano abierta
<b>Ataques</b>	Perfeccionar anteriores	Al cuello con mano abierta
<b>Patadas</b>	Giro recto  Circular con tijera  Circular por la espalda	Gancho desde atrás  Gancho cruzando
<b>Formas</b>	Taegeuk No 2	Taegeuk No 3
<b>Combate a un paso</b>	Perfeccionar anterior con enfoque en los desplazamientos y contrataques por la espalda	Avanzado técnicas 1 y 2
<b>Combate libre</b>	Ideas de combate	
<b>Patadas saltando</b>	Circular saltando	Descendente saltando
<b>Teoría</b>	Temas 4 y 6	

Programa de examen

Posición a caballo con golpes	Posición a caballo con golpes
Defensas y contrataques avanzando, retrocediendo y con cambios	En defensas todo lo anteriormente aprendido y además doble defensa con manos abiertas, bloqueo medio y defensa media con mano abierta ambas en posición corta
Patadas anteriores más giro recto y circular con tijera	Patadas anteriores y gancho
Taegeuk No. 2	Taegeuk No. 3
Combate a un paso con salidas y contrataques con patadas	Combate a un paso avanzado técnicas 1 y 2
Patadas frente a un compañero 2 veces cada quien con contrataques y patadas una y una	Combate libre o ejercicios, según lo determine el sinodal.

Unidad 5 Grado: 6° kup - Cinta verde Duración: 3 meses

<b>Técnica</b>	<b>Niños</b>	<b>Juveniles y adultos</b>
<b>Posiciones</b>	Perfeccionar las anteriores Corta	
<b>Defensas</b>	Perfeccionar anteriores Doble defensa con manos abiertas bloqueo medio Media con mano abierta	
<b>Ataques</b>	Al cuello con mano abierta	Al cuello y defensa alta simultáneos con manos abiertas Bloqueo con la palma de la mano y ataque con las puntas de los dedos Golpe de dorso
<b>Patadas</b>	Perfeccionar anteriores Gancho desde atrás Gancho con la pierna de adelante Doble circular saltando Giro abierto	
<b>Formas</b>	Taegeuk No 3	Taegeuk No 4
<b>Combate a un paso</b>	Avanzado técnica 1	Avanzado técnicas 3 y 4
<b>Combate libre</b>	Ideas de combate	
<b>Patadas saltando</b>	Lado saltando	
<b>Teoría</b>	Temas 1, 4 y 6	

## Programa de examen

Posición a caballo con golpes	Posición a caballo con golpes
Todas las defensas con sus diferentes aplicaciones (avanzando, retrocediendo, etc)	Todas las defensas con sus diferentes aplicaciones (avanzando, retrocediendo, etc)
Patadas anteriores más las aprendidas en esta unidad	Patadas anteriores más las aprendidas en esta unidad
Taegeuk No. 3	Taegeuk No. 4
Combate a un paso avanzado	Combate a un paso avanzado
Ejercicios de ataque y contrataque patadas una y una y/o combate libre, según lo determine el sinodal	Ejercicios de ataque y contrataque patadas una y una y/o combate libre, según lo determine el sinodal

## Programa de examen

Tanto en niños como en los juveniles y adulto, se sigue y se seguirá respetando la estructura del examen manejado en unidades anteriores; con la diferencia de que en cada una de sus divisiones se va aumentando lo aprendido en la última unidad.

Es necesario resaltar que es muy importante, que en cada examen que se vaya presentando; aun cuando la estructura sea similar, cada uno deberá de ser diferente al anterior, en cuanto a mayor cantidad de movimientos; pero sobre todo mayor calidad técnica de los mismos.

Unidad 6 Grado: 5° kup - Cinta Verde avanzada Duración: 3 meses

Técnica	Niños	Juveniles y adultos
<b>Posiciones</b>	Perfeccionar las anteriores	Semicorta Cruzada lateral
<b>Defensas</b>	Perfeccionar anteriores	
<b>Ataques</b>	Al cuello y defensa alta simultáneos con manos abiertas Bloqueo con la palma de la mano y ataque con las puntas de los dedos Golpe de dorso	Golpe de martillo Golpe de codo contrario Golpe de codo circular a la cara
<b>Patadas</b>	Perfeccionar anteriores	
<b>Formas</b>	Taegeuk No 4	Taegeuk No 5
<b>Combate a un paso</b>	Avanzando técnica 2	Avanzado técnicas 5 y 6
<b>Combate libre</b>	Ideas de combate	
<b>Patadas saltando</b>	Circular saltando por la espalda Descendente saltando	
<b>Teoría</b>	Temas 3, 4 y 6	

Unidad 7 Grado: 4° kup - Cinta Azul Duración: 3 meses

<b>Técnica</b>	<b>Niños</b>	<b>Juveniles y adultos</b>
<b>Posiciones</b>	Semi corta Cruzada lateral	
<b>Defensas</b>	Perfeccionar anteriores	Bloque medio con 1 palma de la mano
<b>Ataques</b>	Golpe de martillo Golpe de codo contrario Golpe de codo circular a la cara	
<b>Patadas</b>	Perfeccionar anteriores	
<b>Formas</b>	Taegeuk No 5	Taegeuk No 6
<b>Combate a un paso</b>	Avanzado técnica no. 3	Avanzado técnica no. 7 y 8
<b>Combate libre</b>	Ideas de combate	
<b>Patadas saltando</b>	Giro recto	
<b>Teoría</b>	Temas 1, 4 y 6.	

Unidad 8 Grado: 3° kup - Cinta Azul avanzada Duración: 3 meses

<b>Técnica</b>	<b>Niños</b>	<b>Juveniles y adultos</b>
<b>Posiciones</b>	Perfeccionar las anteriores	Gato Cruzada de frente
<b>Defensas</b>	Perfeccionar anteriores Bloqueo medio con la palma de la mano	Doble defensa media Doble defensa con manos abiertas bloqueo bajo Doble defensa baja y exterior simultáneas Doble defensa baja en cruz
<b>Ataques</b>	Perfeccionar anteriores	Doble golpe invertido Golpe de dorso exterior Golpe medio lateral en posición a caballo
<b>Patadas</b>	Perfeccionar anteriores	
<b>Formas</b>	Taegeuk No 6	Taegeuk No 7
<b>Combate a un paso</b>	Avanzado técnica No 4	Avanzado técnica No 9 y 10
<b>Combate libre</b>	Ideas de combate	
<b>Patadas saltando</b>	Gancho desde atrás Gancho con pierna de adelante	
<b>Teoría</b>	Temas 4 y 8	

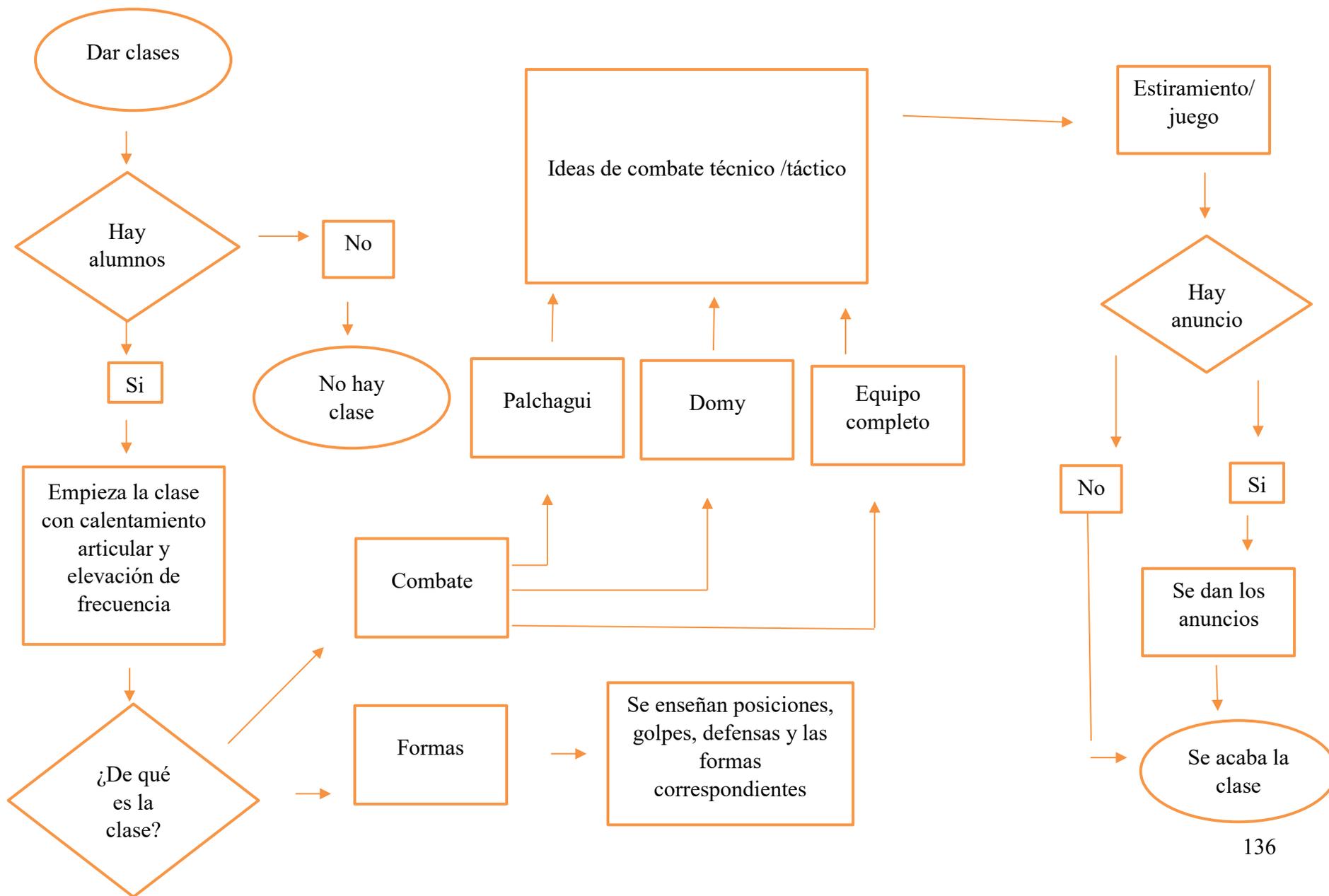
Unidad 9 Grado: 2º kup - Cinta Roja Duración: 3 meses Adultos 6 meses niños (opcional)

Técnica	Niños	Juveniles y adultos
<b>Posiciones</b>	Perfeccionar las anteriores Gato	Larga invertida (taegeuk 8 )
<b>Defensas</b>	Perfeccionar anteriores Doble defensa media Doble defensa baja y exterior simultáneas Doble defensa baja en cruz	Doble defensa con puños bloqueo medio Doble defensa exterior y baja simultáneas Doble defensa con puños bloqueo bajo
<b>Ataques</b>	Perfeccionar anteriores Doble golpe invertido Golpe de dorso exterior Golpe medio lateral en posición a caballo	Golpe invertido ascendente
<b>Patadas</b>	Perfeccionar anteriores	
<b>Formas</b>	Taegeuk No 7	Taegeuk No 8
<b>Combate a un paso</b>	Avanzado técnicas 5 y 6	Avanzado técnicas 11 y 12
<b>Combate libre</b>	Ideas de combate Contra 2 adversarios	
<b>Patadas saltando</b>	Giro abierto	
<b>Teoría</b>	Temas 4, 5 y 6	

Unidad 10 Grado: 1° kup - Cinta Roja avanzada Duración: 6 meses y adultos (obligatorio)

<b>Técnica</b>	<b>Niños</b>	<b>Juveniles y adultos</b>
<b>Posiciones</b>	Perfeccionar las anteriores Larga invertida	
<b>Defensas</b>	Perfeccionar anteriores Doble defensa con puños bloque medio Doble defensa exterior y baja simultáneas Doble defensa con puños bloqueo bajo	Baja con mano abierta Doble exterior
<b>Ataques</b>	Perfeccionar anteriores Golpe invertido ascendente	Al cuello con el arco de la mano Bajo invertido con la punta de los dedos
<b>Patadas</b>	Perfeccionar anteriores	
<b>Formas</b>	Taegeuk No 8	Koryo
<b>Combate a un paso</b>	Avanzado técnicas 7 y 8	Avanzado técnicas 13 y 14
<b>Patadas saltando</b>	Doble de frente	
<b>Teoría</b>	Temas 4, adultos 9 y 10	

#### 4.4.8 Diagrama de flujo de los entrenamientos



#### 4.4.9 Diagrama de Gantt

Actividad	Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre					Diciembre				Enero	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2
Decisión abrir nuevo CEDET	■	■																						
Búsqueda de un lugar para CEDET					■	■	■	■	■	■	■													
Empieza plan de negocio CEDET - Palomas		■																						
Hablar con las autoridades para apertura			■	■																				
Acta constitutiva												■												
Localización exacta del nuevo centro deportivo													■											
Firma contrato de renta																								■
Habla con el proveedor															■									
Adecuación de las instalaciones															■	■	■	■	■	■				
Toma de medidas															■									
Instalación de espejos																■								
Compra de piso																					■			
Poner el piso																					■			
Compra de materiales																					■			
Compra equipo de oficina																					■			
Instalación de cámaras de seguridad																	■							
Cambio de chapa																■								
Dar de alta ante SHCP													■											
Permisos municipales																				■	■			
Inauguración																					■			
Inicio de clases																								■

Fuente: Elaboración propia

## 4.5 Estudio administrativo

En el estudio administrativo podemos visualizar como está estructurado CEDET Palomas, la función que tiene cada departamento, así como el perfil que se debe de cubrir por cada vacante.

### 4.5.1 Organigrama

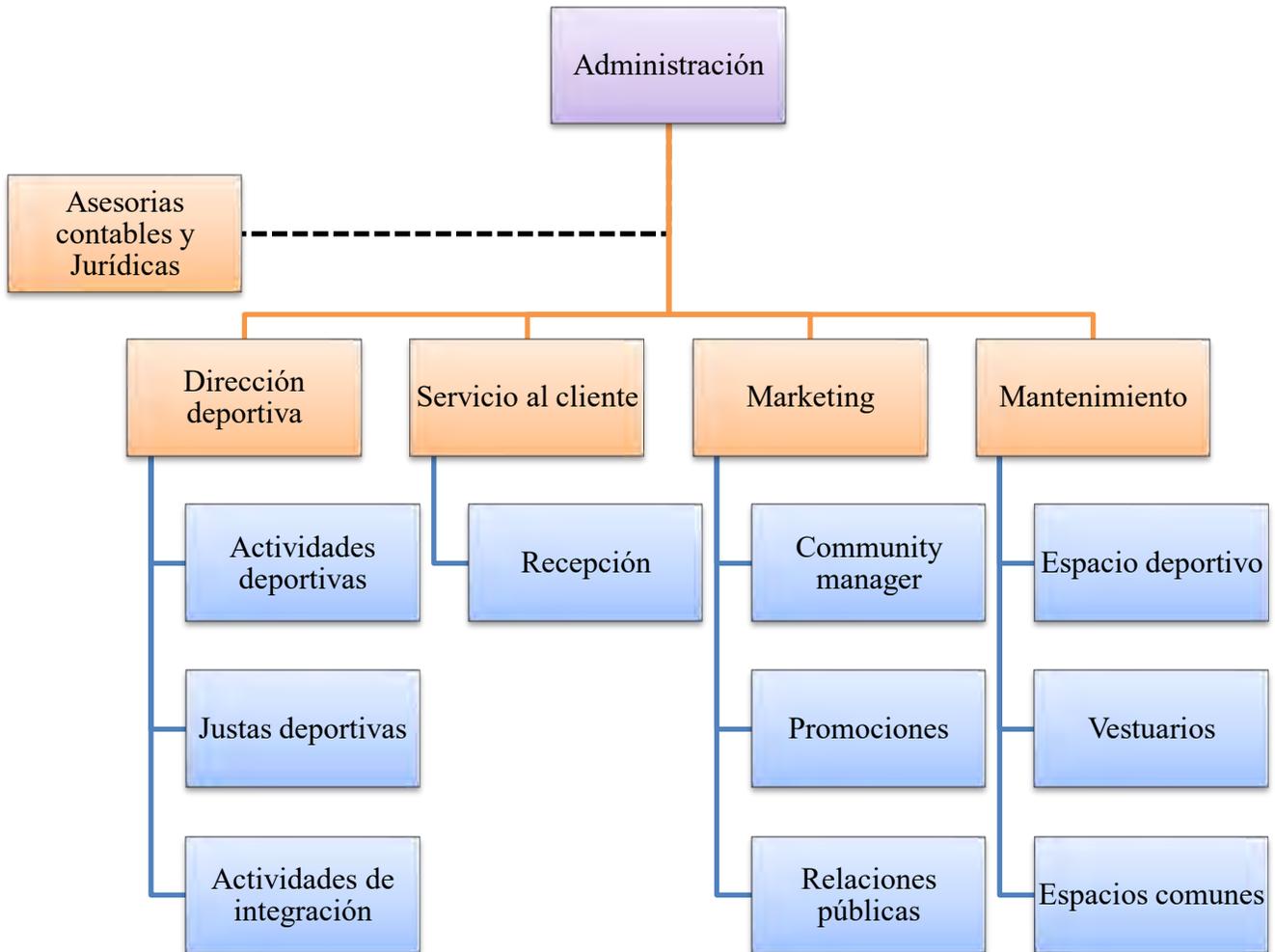


Figura 4.20 Organigrama CEDET

Fuente: Elaboración propia

#### **4.5.2 Función departamental**

1. **Administración:** El departamento de administración se encarga de llevar un registro correcto de todos los ingresos y egresos que se tienen en el centro deportivo. Verificar que los pagos mensuales se hagan de manera correcta y comprobar que todos los departamentos están cumpliendo con sus funciones.
2. **Dirección deportiva:** Se encarga de las clases día a día, que los profesores las preparen de manera adecuada, que los mismos sigan preparándose, así como de estar atento a las convocatorias de torneos y la realización de actividades recreativas que se hacen durante el año.
3. **Servicio al cliente:** El departamento de servicio al cliente es el encargado de recibir a los clientes en las instalaciones, dar los informes y/o avisos necesarios a tiempo.
4. **Marketing:** Este departamento se encarga de checar las redes sociales del centro deportivo, tener una relación adecuada con los proveedores, verificar la página [www.cedet.mx](http://www.cedet.mx) y lanzar las promociones que se tienen planeadas.
5. **Mantenimiento:** Es el encargado de mantener las instalaciones limpias para el uso de las mismas.

#### **Descripción de puestos**

1. **Profesor titular:** Es el encargado de planear las clases, hacer los macrociclos y mesociclos necesarios para tener la preparación del alumno a tiempo.
2. **Profesor auxiliar:** Esta durante el desarrollo de las clases, se encarga de apoyar al profesor titular en los ejercicios o corrigiendo cuando es necesario.
3. **Servicio social:** Los alumnos que realizan servicio social al igual que el profesor auxiliar están durante el desarrollo de la clase corrigiendo posiciones, golpes, etc. También cuando existe algún torneo de la Institución, estos son parte del staff.

4. Ayudantes: Los alumnos que estén interesados en dar clases, dentro del desarrollo de la clase son los encargados de realizar el calentamiento, aportar de manera creativa ejercicios para las clases.
5. Recepción: Está encargado de abrir la puerta a los clientes, hacer el cobro de la mensualidad, así como cualquier pago que los padres de familia realicen, registrar estos ingresos y egresos, tener la documentación de los alumnos ordenada, y de manera correcta.
6. Mantenimiento: Está encargada de mantener la limpieza de las instalaciones por la mañana, limpiando el doyang todos los días, así como todas las instalaciones.

#### **4.5.3 Perfil de puesto**

1. Profesor titular: Practicante de Tae kwon do 2° Dan (mínimo), experiencia mínima 3 años, seguir capacitándose y desarrollándose, OBLIGATORIAMENTE ser alumno de la Institución Instituto Mexicano de Tae kwon do, paciente, tolerante, respetuoso, comprensivo, creativo
2. Profesor auxiliar: Practicante de Tae kwon do (2° Dan mínimo), OBLIGATORIAMENTE alumno de la Institución, promedio académico mínimo de 8.5, mínimo 16 años
3. Servicio social: Alumnos que en el año en curso van a presentar su examen para cinta negra, ser cinta roja avanzada.
4. Ayudantes: Alumnos que desean impartir clase (2° Dan mínimo), con disponibilidad de tiempo, promedio académico de 8.5 mínimo (con el fin de que no descuide sus estudios académicos), mínimo 16 años.
5. Recepcionista: OBLIGATORIAMENTE debe ser familiar del profesor titular. Ya que CEDET se caracteriza por el trato familiar que se les da a los padres de familia, así como a los alumnos y esto se logra de mejor manera cuando el encargado de recepción es familiar del profesor titular.

#### **4.5.4 Equipo de mobiliario**

Para poder realizar las actividades administrativas de CEDET se necesita:

- 1) Escritorio: Con dimensiones de 100 x 50 cm mínimo.
- 2) Computadora con software actualizado
- 3) Silla: Cómoda, que sea moldeable.
- 4) Hojas blancas: para las impresiones necesarias.
- 5) Plumas: Para cualquier ocasión dónde se tenga que firmar o para el llenado de recibos
- 6) Espacio para el Inventario: Necesitamos unos anaqueles dónde se guarde el inventario que tenemos.
- 7) Carpetas: con capacidad para 200 hojas
- 8) Impresora: para todas las impresiones que se necesitan.
- 9) Teléfono
- 10) Cámaras de seguridad: en todas nuestras instalaciones hay cámaras de seguridad para así evitar cualquier malentendido, así como para vigilar quien entra a nuestras instalaciones.

## 4.6 Estudio económico

En el estudio económico vamos a encontrar cédulas, presupuestos, estados financieros y la evaluación financiera de este plan de negocio, de esta forma conoceremos que tan rentable es el negocio que se tiene planeado.

### 4.6.1 Estados financieros 2019

#### Gastos de Instalación

Para adecuar el espacio que se está arrendando para la práctica del taekwondo, se va a requerir de la cantidad de **\$96,986.00**. Con esta cantidad podemos hacer todas las adecuaciones necesarias que necesita el espacio, en este gasto consideramos los siguientes rubros:

Gastos de Instalación	
Espejos	10,000.00
Doyang	33,750.00
Domy	7,500.00
Palchaguis	4,600.00
Conos	300.00
Aros	2,550.00
Escaleras	600.00
Botiquín primeros auxilios	500.00
Cámaras de seguridad	7,500.00
Escritorio	3,000.00
Sillas	19,886.00
Pizarrón de corcho	1,300.00
Banderas	3,000.00
Fotos impresas	2,500.00
<b>Total</b>	<b>\$ 96,986.00</b>

## Presupuesto de ventas

En el presupuesto de ventas se estima tener un ingreso total de **\$516,409.00** al año, considerando que por cada alumno que tenemos existe un ingreso mensual de \$650.00 como pago de la mensualidad, \$1,700.00 como compra del equipo de protección y un pago de \$700.00 por cada examen que se presenta. Se estima que dentro del primer año se alcance la cantidad total de 77 alumnos, esto debido al alto potencial que la colonia presenta y por experiencia con otro centro deportivo, sabemos que esta cantidad de alumnos inscritos es una cantidad que podemos alcanzar a finales de año.

<b>CEDET PALOMAS</b>													
<b>Presupuesto de ventas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019</b>													
	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Marz</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Total</b>
Clientes Base	5	9	12	17	20	25	33	41	38	48	58	67	
Objetivo Clientes Nuevos	80%	30%	40%	20%	25%	30%	25%	30%	25%	20%	15%	15%	
Clientes Nuevos	4	3	5	3	5	8	8	12	10	10	9	10	
<b>Clientes Totales</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>48</b>	<b>58</b>	<b>67</b>	<b>77</b>	<b>443</b>
Unidades al mes x cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Precio mensualidad	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	
Precio equipo de protección	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	
Precio examen	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	
<b>Venta mensualidades</b>	5,850	7,605	11,050	13,260	16,250	21,125	26,406	24,700	30,875	37,700	43,355	49,858	288,035
<b>Venta Equipo de protección</b>				28,900			27,200			50,681			106,781
<b>Venta Examen</b>			11,900			22,750			33,250			53,694	121,594
<b>Ventas totales</b>	<b>5,850</b>	<b>7,605</b>	<b>22,950</b>	<b>42,160</b>	<b>16,250</b>	<b>43,875</b>	<b>53,606</b>	<b>24,700</b>	<b>64,125</b>	<b>88,381</b>	<b>43,355</b>	<b>103,552</b>	<b>516,409</b>

### Presupuesto costo de venta

El costo de venta anual es de **\$117,889** estos costos corresponden al salario del profesor titular, el costo de cada equipo de protección, así como de la cuota que se debe dar por cada examen que se va a presentar

Presupuesto de costo de ventas													
1 de enero al 31 de diciembre de 2019													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldos y salarios	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	31,231
Compra equipo de protección				9,350			8,800			16,397			34,547
Pago exámenes			5,100			9,750			14,250			23,012	52,112
	2,603	2,603	7,703	11,953	2,603	12,353	11,403	2,603	16,853	18,999	2,603	25,614	<b>117,889</b>

### Presupuesto gastos de venta

El profesor titular es el encargado de realizar la publicidad dentro de las redes sociales, por esta razón, no se considera ningún salario en el presupuesto de gastos de venta. Dentro de los gastos de venta solo consideramos dos rubros, lo que costaría la impresión de los flyers el cual tiene un costo de \$360.00 por 4,000 piezas y el impuesto que se le debe pagar al municipio para poder repartir los flyers el cual tiene un precio de 3.63 unidad de medida y actualización (UMA) que en este año se determinó que el valor de UMA es de \$80.60, por lo que se considera que en el 2018 tendremos un gasto de venta de **\$2,239.00**

Presupuesto de gastos de venta													
	Ene	feb	mar	abr	may	Jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	total
Impresión Flyers	360												360
Araña	300												300
Lona	700												700
Permiso para volanteo	293					293					293		879
<b>Total</b>	<b>1,653</b>	-	-	-	-	<b>293</b>	-	-	-	-	<b>293</b>	-	<b>2,239</b>

## Presupuesto gastos de administración

Para poder realizar nuestro presupuesto de gastos de administración, necesitamos realizar primero la cédula de salarios, todos nuestros empleados van a tener las prestaciones de ley, es decir 6 días de vacaciones por el primer año laboral, contarán con un 25% de prima vacacional y 15 días de aguinaldo. El salario será el mínimo es decir \$88.36, que si consideramos que este salario es por 8 horas laborales mientras que el horario de trabajo solo son 4 horas y media, estamos pagando por encima del salario mínimo, aunque sea una proporción pequeña.

En los gastos de administración estamos considerando la compra del equipo de cómputo y la impresora, así como su depreciación correspondiente, se va a tener un gasto de \$400.00 mensuales por concepto de luz eléctrica. Se planea tener un gasto de administración de **\$266,116.00**.

Presupuesto de gastos de administración													
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019													
	ene	feb	mar	abr	may	Jun	Jul	ago	Sep	oct	nov	dic	
Sueldos	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	31,231
Renta	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	180000
Papelería	1,000								1,000				2,000
Equipo de computo	22450												22,450
Depreciación equipo de computo	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	5,835
Luz	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
equipo de oficina	18,000												18,000
Depreciación equipo de oficina	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
<b>Total</b>	<b>41,939</b>	<b>18,489</b>	<b>19,489</b>	<b>18,489</b>	<b>18,489</b>	<b>18,489</b>	<b>266,116</b>						

## Cédula Salarios

Para poder presupuestar nuestros gastos de administración y costo de ventas, necesitamos sacarla cédula de salarios para calcular el salario diario integrado y el salario mensual que nuestros empleados van a tener. Se va a tener un salario mínimo \$88.36 (Fuente: Servicio de administración tributaria, recabado de: [http://www.sat.gob.mx/informacion\\_fiscal/tablas\\_indicadores/paginas/salarios\\_minimos.aspx](http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tablas_indicadores/paginas/salarios_minimos.aspx) )

Cédula Salarios		
<b>Salario Mensual</b>	<b>2809.26</b>	
<b>Salario Diario Integrado</b>	<b>92.4098</b>	
Salario diario	88.36	31810
Vacaciones	6	
Aguinaldo	15	1325.4
prima vacacional	25%	132.54
Total		33268
<b>Cedula Imss</b>		
salario base de cotización mensual	2809.26	
% cuota obrera IMSS	2.38%	
Cuota para retener al trabajador en el periodo	<b>66.7199</b>	
<b>Cedula INFONAVIT</b>		
salario mensual integrado	2799.72	
%	5%	
Aportaciones mensuales al Infonavit	<b>139.986</b>	

Estado de resultados

Según los presupuestos que hemos presentado, durante nuestro primer año de operación tendremos una utilidad de **\$46,339.48**

CEDET Palomas			
Estado de resultados presupuestado al 31 de diciembre de 2019			
Unidades de pesos			
Ventas		\$ 516,409	100%
Costo de ventas		117,889.01	23%
Utilidad bruta		398,520.24	77%
Gastos de operación		268,354.64	52%
Gastos de venta	2239		0%
Gastos de administración	266,115.64		52%
Utilidad de operación		130,165.60	25%
PTU		13,016.56	3%
ISR		39,049.68	8%
Utilidad neta presupuestada		78,099.36	15%

Como podemos observar el gasto de administración es nuestro gasto más fuerte, esto debido a que la renta del lugar está incluida en este campo, a pesar de que la renta no es de una cantidad muy elevada, (\$15,000.00 mensuales) al ser nuestro primer año de operación, si nos afecta ya que en nuestros primeros meses tenemos que incurrir en hacer uso de nuestro capital para poder cubrir los gastos necesarios.

La utilidad neta presupuestada equivale al 15% de las ventas totales, por lo que nuestro objetivo para el siguiente año es lograr que este porcentaje aumente al 20%.

Estado de situación financiera

Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2019			
Unidades en pesos			
Activo Circulante		Pasivo corto plazo	
Banco	82,696.74	Proveedores	\$ 72,793.04
Almacén	\$ 3,000.00	Impuestos por pagar	\$ 13,865.34
Total activo circulante	\$ <b>85,696.74</b>	Total pasivo a corto plazo	\$ 86,658.38
Activo fijo		Total pasivo	\$ <b>86,658.38</b>
Equipo de computo	\$ 22,450.00		
Depreciación computo	-\$ 6,735.00	Capital contable	
Equipo de oficina	\$ 18,000.00	resultado del ejercicio	\$ 78,099.36
Dereciación de equipo de oficina	-\$ 1,800.00	Capital social	\$ 35,242.26
Total activo fijo	\$ <b>31,915.00</b>	Total capital contable	\$ <b>113,341.63</b>
Otros activos			
Gastos de instalación	96,986.00		
Amortización gastos de instalación	- 14,597.74		
Total Otros activos	<b>82,388.26</b>		
Total activo	\$ <b>200,000.00</b>	Total pasivo y capital	\$ <b>200,000.00</b>

Estado de flujo de efectivo

CEDET Palomas	
Estado de flujo de efectivo de 1 de enero al 31 de diciembre de 2019	
Unidades en pesos	
Actividades de operación	
Ventas	516,409
efectivo pagado a:	
Proveedores	72,793.04
Empleados	62,461.27
Pago por PTU	13,016.56
flujo neto de efectivo de actividades de operación	368,138.38
Efectivo excedente para aplicar en actividades de financiamiento	
Actividades de financiamiento	
Entrada de efectivo por obtención de préstamo	200,000.00
Obtención de préstamos a corto plazo	200,000.00
Pago de préstamo a corto plazo	
Flujo neto de efectivo de actividades de financiamiento	200,000.00

### Punto de equilibrio

Con los pronósticos que tenemos de venta y nuestros costos tanto fijos como variables, para alcanzar nuestro punto de venta, necesitamos una cantidad de 299 mensualidades cobradas durante todo el año, si prorrataemos este número de mensualidades, debemos tener **25** mensualidades por mes para poder cubrir nuestros costos y gastos mensuales.

CEDET Palomas	
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019	
Punto de equilibrio	
Ventas	516,409.25
costo ventas variables	117,889.01
Costos fijos	268,354.64
Punto de equilibrio	298.393853
Punto de equilibrio por mes	24.8661544

#### 4.6.2 Estados financieros 2020

##### Presupuesto de ventas

CEDET Palomas													
Presupuesto de ventas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Clientes Base	77	80	80	80	80	84	85	94	93	93	92	95	
Clientes Nuevos	3	1	-	2	4	1	9	1	-	-	3	2.00	
Clientes que se dan de baja		1		2				2		1			
<b>Clientes Totales</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>84</b>	<b>85</b>	<b>94</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>92</b>	<b>95</b>	<b>97</b>	<b>1,053</b>
Unidades al mes x cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Precio mensualidad	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	
Precio equipo de protección	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	
Precio examen	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	
<b>Venta mensualidades</b>	52,000	52,000	52,000	52,000	54,600	55,250	61,100	60,450	60,450	59,800	61,750	63,050	684,450
<b>Venta Equipo de protección</b>	47,948			6,800			11,900			17,000			83,649
<b>Venta Examen</b>			56,000			59,500.00			65,100			67,900	248,500
<b>Ventas totales</b>	<b>99,949</b>	<b>52,000</b>	<b>108,000</b>	<b>58,800</b>	<b>54,600</b>	<b>114,750</b>	<b>73,000</b>	<b>60,450</b>	<b>125,550</b>	<b>76,800</b>	<b>61,750</b>	<b>130,950</b>	<b>1,016,599</b>

Presupuesto costo de ventas

CEDET Palomas													
Presupuesto de costo de ventas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020													
	Ene	feb	Mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Sueldos y salarios	2,764	2,764	2,764	2,764	2,764	2,764	2,764	2,764	2,764	2,764	2,764	2,764	33,166
Compra equipo de protección				2,200			3,850			5,500			11,550
Pago exámenes			24,000			25,500			27,900			29,100	106,500
	2,764	2,764	26,764	4,964	2,764	28,264	6,614	2,764	30,664	8,264	2,764	31,864	<b>151,216</b>

Presupuesto gastos de venta

CEDET Palomas													
Presupuesto de gastos de venta del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020													
	Ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Impresión Flyers	360												360
Permiso para volanteo						300					300		600
<b>Total</b>	<b>360</b>	-	-	-	-	<b>300</b>	-	-	-	-	<b>300</b>	-	<b>960</b>

Presupuesto gasto de administración

CEDET Palomas													
Presupuesto de gastos de administración del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020													
	ene	feb	mar	abr	may	jun	Jul	ago	sep	Oct	nov	dic	Total
Sueldos	2764	2764	2764	2764	2764	2764	2764	2764	2764	2764	2764	2764	33,166
Renta	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	180000
Papelería	1,000								1,000				2,000
depreciación equipo de computo	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	5,835
depreciación impresora	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
Luz	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Depreciación equipo de oficina	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
<b>Total</b>	<b>19,875</b>	<b>18,875</b>	<b>19,875</b>	<b>18,875</b>	<b>18,875</b>	<b>18,875</b>	<b>228,501</b>						

Cédula Salarios

Cédula Salarios		
<b>Salario Mensual</b>	<b>2981.76907</b>	
<b>Salario Diario Integrado</b>	<b>98.0845089</b>	
Salario diario	93.6616	
	360	33718.176
Vacaciones	8	
Aguinaldo	15	1404.924
prima vacacional	25%	187.3232
Total		35310.423
<b>Cedula Imss</b>		
salario base de cotización mensual	2981.76907	
% cuota obrera IMSS	2.38%	
Cuota para retener al trabajador en el periodo	<b>70.8170154</b>	
<b>Cedula INFONAVIT</b>		
salario Diario integrado	98.0845089	
Días del mes	30	
salario Diario integrado	2942.53527	
%	5%	
Aportaciones mensuales al Infonavit	<b>147.126763</b>	

Para la apertura de CEDET Palomas, se incurrió en un préstamo, dónde el dueño de CEDET puso el capital de \$200,000.00, para los gastos de instalación y cualquier otro gasto que fuera necesario pagar, se llegó al acuerdo que este capital se iba a empezar a pagar a partir del 2º año con un tasa anual de 15%, el pago se va a realizar de manera mensual y se liquidará la deuda en el primer mes del siguiente año.

Tabla de Amortización de los \$200,000.00 invertidos por el dueño de CEDET

Periodo	Mensualidad	Interes sobre el saldo	Amortización	saldo
0				200,000
1	17,963	2,500	15463.07	184,537
2	17,963	2,307	15,656	168,881
3	17,963	2,111	15,852	153,029
4	17,963	1,913	16,050	136,978
5	17,963	1,712	16,251	120,727
6	17,963	1,509	16,454	104,273
7	17,963	1,303	16,660	87,614
8	17,963	1,095	16,868	70,746
9	17,963	884	17,079	53,667
10	17,963	671	17,292	36,375
11	17,963	455	17,508	18,866.57
12	17,963	236	17,727	1,139
13	1,154	15	1,139	

Estado de resultados

CEDET Palomas		
Estado de resultados presupuestado de 1 de enero de 31 de diciembre de 2020		
Unidades de pesos		
	2020	%
Ventas	1,016,598.50	100%
Costo de ventas	151,215.90	15%
Utilidad bruta	865,382.60	85%
Gastos de operación	445,017.75	44%
Gastos de venta	960.00	0.09%
Gastos de administración	228,500.90	22%
Gastos financieros	215,556.84	21%
Utilidad de operación	420,364.85	41%
PTU	42,036.49	4%
ISR	126,109.46	12%
Utilidad neta presupuestada	252,218.91	25%

Estado de situación financiera

CEDET Palomas			
Estado de situación financiera del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020			
Unidades en pesos			
Activo Circulante		Pasivo corto plazo	
Banco	663,828.63	Proveedores	99,162.00
Almacén	3,000.00	Impuestos por pagar	18,888.00
<b>Total activo circulante</b>	<b>666,828.63</b>	Total pasivo a corto plazo	118,050.00
Activo fijo		Pasivo a largo plazo	
Equipo de computo	\$ 22,450.00	Prestamos	215,556.84
Depreciación computo	(13,470.00)	Total pasivo a largo plazo	215,556.84
Equipo de oficina	\$ 18,000.00	<b>Total pasivo</b>	<b>333,606.84</b>
Depreciación equipo de oficina	3,600.00		
<b>Total activo fijo</b>	<b>30,580.00</b>	Capital contable	
Otros activos		resultado del ejercicio	252,218.91
Gastos de instalación	96,986.00	Utilidades acumuladas	78,099.36
Amortización gastos de instalación	(29,195.47)	Capital social	101,274.04
Total Otros activos	<b>67,790.53</b>	<b>Total capital contable</b>	<b>431,592.31</b>
<b>Total activo</b>	<b>765,199.15</b>	<b>Total pasivo y capital</b>	<b>765,199.15</b>

Estado de flujo de efectivo

CEDET Palomas	
Estado de flujo de efectivo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020	
Unidades en pesos	
Actividades de operación	
Ventas	1,009,802.50
efectivo pagado a:	
Proveedores	99,162.00
Empleados	66,331.81
Pago por PTU	41,356.89
flujo neto de efectivo de actividades de operación	802,951.81
Efectivo excedente para aplicar en actividades de financiamiento	
Actividades de financiamiento	
Entrada de efectivo por obtención de préstamo	
Obtención de préstamos a corto plazo	
Pago de préstamo a corto plazo	215,556.84
Flujo neto de efectivo de actividades de financiamiento	(215,556.84)

## Punto de equilibrio

CEDET Palomas	
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020	
Punto de equilibrio	
Ventas	1,009,802.50
costo ventas variables	151,215.90
Costos fijos	445,017.75
Punto de equilibrio	545.79
Punto de equilibrio por mes	45.5

En nuestro segundo año, nuestro punto de equilibrio aumentó de 25 alumnos a **45** alumnos, esto debido al pago del préstamo realizado.

### 4.6.3 Estados financieros 2021

#### Presupuesto de ventas

CEDET Palomas													
Presupuesto de ventas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021													
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Cientes Base	97	99	98	98	97	99	98	101	97	97	100	103	
Cientes Nuevos	4	-	-	-	2	-	3	1	-	3	3	-	16
Cientes que se van	2	1		1		1		5				2	
<b>Cientes Totales</b>	<b>99</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>97</b>	<b>99</b>	<b>98</b>	<b>101</b>	<b>97</b>	<b>97</b>	<b>100</b>	<b>103</b>	<b>101</b>	1,188
Unidades al mes x cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Precio mensualidad	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	
Precio equipo de protección	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	
Precio examen	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	
<b>Venta mensualidades</b>	64,350	63,700	63,700	63,050	64,350	63,700	65,650	63,050	63,050	65,000	66,950	65,650	772,200
<b>Venta Equipo de protección</b>	8,500			6,800			3,400			6,800			25,500
<b>Venta Examen</b>			68,600			68,600			67,900			70,700.00	275,800
<b>Ventas totales</b>	<b>72,850</b>	<b>63,700</b>	<b>132,300</b>	<b>69,850</b>	<b>64,350</b>	<b>132,300</b>	<b>69,050</b>	<b>63,050</b>	<b>130,950</b>	<b>71,800</b>	<b>66,950</b>	<b>136,350</b>	<b>1,073,500</b>

Presupuesto costo de ventas

CEDET Palomas													
Presupuesto de costo de ventas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021													
	Ene	feb	Mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	Nov	Dic	Total
Sueldos y salarios	2,934	2,934	2,934	2,934	2,934	2,934	2,934	2,934	2,934	2,934	2,934	2,934	35,202
Compra equipo de protección				2,200			1,100			2,200			5,500
Pago exámenes			29,400			29,400			29,100			30,300	118,200
	2,934	2,934	32,334	5,134	2,934	32,334	4,034	2,934	32,034	5,134	2,934	33,234	<b>158,902</b>

Presupuesto gasto de venta

CEDET Palomas													
Presupuesto de gastos de ventas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021													
	ene	feb	mar	Abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Permiso para volanteo						350					350		700
Total	-	-	-	-	-	<b>350</b>	-	-	-	-	<b>350</b>	-	<b>700</b>

Presupuesto gastos de administración

CEDET Palomas													
Presupuesto de gastos de administración del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021													
	ene	feb	Mar	abr	may	jun	Jul	Ago	sep	oct	nov	dic	Total
Sueldos	2934	2934	2934	2934	2934	2934	2934	2934	2934	2934	2934	2934	35,202
Renta	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	180000
Papelería	1,000								1,000				2,000
depreciación equipo de computo	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	5,835
Luz	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
deprecación equipo de oficina	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
<b>Total</b>	<b>19,970</b>	<b>18,970</b>	<b>19,970</b>	<b>18,970</b>	<b>18,970</b>	<b>18,970</b>	<b>229,637</b>						

Cédula salarios

Cédula Salarios		
<b>Salario Mensual</b>	<b>3164.8671</b>	
<b>Salario Diario Integrado</b>	<b>104.10747</b>	
Salario diario	99.281296	
	360	35741.267
Vacaciones	10	
Aguinaldo	15	1489.2194
prima vacacional	25%	248.20324
Total		37478.689
<b>Cedula Imss</b>		
salario base de cotización mensual	3164.8671	
% cuota obrera IMSS	2.38%	
Cuota para retener al trabajador en el periodo	<b>75.165593</b>	
<b>Cedula INFONAVIT</b>		
salario Diario integrado	104.10747	
Días del mes	30	
salario Diario integrado	3123.2241	
%	5%	
Aportaciones mensuales al Infonavit	<b>156.16121</b>	

Estado de resultados

CEDET Palomas		
Estado de resultados presupuestado de 1 de enero al 31 de diciembre de 2021		
Unidades de pesos		
Ventas	1,073,500.00	100%
Costo de ventas	158,902.48	15%
Utilidad bruta	914,597.52	85%
Gastos de operación	231,491.48	22%
Gastos de venta	700.00	0.07%
Gastos de administración	229,637.48	21%
Gastos financieros	1,154.00	0.11%
Utilidad de operación	683,106.03	64%
PTU	68,310.60	6%
ISR	204,931.81	19%
Utilidad neta presupuestada	409,863.62	38%

Estado de situación financiera

CEDET Palomas			
Estado de situación financiera del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021			
Unidades en pesos			
Activo Circulante		Pasivo corto plazo	
Banco	752,220.48	Proveedores	103,908.00
Almacén	3,000.00	Impuestos por pagar	19,792.00
<b>Total activo circulante</b>	<b>755,220.48</b>	Total pasivo a corto plazo	123,700.00
Activo fijo		Pasivo a largo plazo	
Equipo de computo	22,450.00	Prestamos	1,154.00
Depreciación computo	(20,205.00)	Total pasivo a largo plazo	1,154.00
Equipo de oficina	18,000.00	<b>Total pasivo</b>	<b>124,854.00</b>
Depreciación equipo de oficina	5,400.00		
<b>Total activo fijo</b>	<b>25,645.00</b>	Capital contable	
Otros activos		resultado del ejercicio	409,863.62
Gastos de instalación	96,986.00	Utilidades acumuladas	124,340.66
Amortización gastos de instalación	(43,793.21)	Capital social	175,000.00
Total Otros activos	<b>53,192.79</b>	<b>Total capital contable</b>	<b>709,204.27</b>
<b>Total activo</b>	<b>834,058.27</b>	<b>Total pasivo y capital</b>	<b>834,058.27</b>

Estado flujo de efectivo

CEDET Palomas	
Estado de flujo de efectivo de 1 de enero al 31 de diciembre de 2021	
Unidades en pesos	
Actividades de operación	
Ventas	1,073,500.00
efectivo pagado a:	
Proveedores	103,908.00
Empleados	70,404.97
Pago por PTU	68,310.60
flujo neto de efectivo de actividades de operación	830,876.43
Efectivo excedente para aplicar en actividades de financiamiento	
Actividades de financiamiento	
Entrada de efectivo por obtención de préstamo	
Obtención de préstamos a corto plazo	
Pago de préstamos a corto plazo	1,154.00
Flujo neto de efectivo de actividades de financiamiento	(1,154.00)

Punto de equilibrio

CEDET Palomas	
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021	
Punto de equilibrio	
Ventas	1,073,500.00
costo ventas variables	158,902.48
Costos fijos	231,491.48
Punto de equilibrio	300.6917004
Punto de equilibrio por mes	25.0576417

#### 4.6.4 Estados financieros 2022

##### Presupuesto de ventas

CEDET Palomas													
Presupuesto de ventas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022													
	ene	Feb	Mar	abr	May	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Cientes Base	101	96	95	98	97	99	101	104	105	100	103	106	
Cientes Nuevos	3	2	5	-	2	2	5	1	-	3	3	-	26
Cientes que se van	8	3	2	1	-	-	2		5			1.00	22
<b>Cientes Totales</b>	<b>96</b>	<b>95</b>	<b>98</b>	<b>97</b>	<b>99</b>	<b>101</b>	<b>104</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>103</b>	<b>106</b>	<b>105</b>	<b>1,209</b>
Unidades al mes x cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Precio mensualidad	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	
Precio equipo de protección	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	
Precio examen	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	
<b>Venta mensualidades</b>	<b>62,400</b>	<b>61,750</b>	<b>63,700</b>	<b>63,050</b>	<b>64,350</b>	<b>65,650</b>	<b>67,600</b>	<b>68,250</b>	<b>65,000</b>	<b>66,950</b>	<b>68,900</b>	<b>68,250</b>	<b>785,850</b>
<b>Venta Equipo de protección</b>	<b>10,200</b>			<b>10</b>			<b>6,800</b>			<b>10,200</b>			<b>27,210</b>
<b>Venta Examen</b>			<b>68,600</b>			<b>70,700</b>			<b>70,000</b>			<b>73,500.00</b>	<b>282,800</b>
<b>Ventas totales</b>	<b>72,600</b>	<b>61,750</b>	<b>132,300</b>	<b>63,060</b>	<b>64,350</b>	<b>136,350</b>	<b>74,400</b>	<b>68,250</b>	<b>135,000</b>	<b>77,150</b>	<b>68,900</b>	<b>141,750</b>	<b>1,095,860</b>

Presupuesto costo de ventas

CEDET Palomas													
Presupuesto de costo de ventas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022													
	Ene	feb	Mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Sueldos y salarios	5,913	5,913	5,913	5,913	5,913	5,913	5,913	5,913	5,913	5,913	5,913	5,913	70,959
Compra equipo de protección				5,500			2,200			3,300			11,000
Pago exámenes			29,400			30,300			30,000			31,500	121,200
	5,913	5,913	35,313	11,413	5,913	36,213	8,113	5,913	35,913	9,213	5,913	37,413	<b>203,159</b>

En nuestro 4 año tenemos contemplado un segundo profesor, ya que, si el crecimiento de la escuela es el planeado, se va a necesitar de un profesor auxiliar para el desarrollo idóneo de las clases.

Presupuesto gastos de venta

CEDET Palomas													
Presupuesto de gastos de ventas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022													
	ene	feb	mar	Abr	May	jun	jul	ago	sep	oct	nov	Dic	Total
Permiso para volanteo						350					350		700
Total	-	-	-	-	-	350	-	-	-	-	350	-	<b>700</b>

Presupuesto gastos de administración

CEDET Palomas													
Presupuesto de gastos de administración del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022													
	ene	Feb	mar	abr	May	jun	Jul	ago	sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldos	3114	3114	3114	3114	3114	3114	3114	3114	3114	3114	3114	3114	37,364
Renta	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	180000
Papelería	1,000								1,000				2,000
depreciación equipo de computo	486	486	486	486	486	486	486						3,404
Luz	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
depreciación equipo de oficina	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
<b>Total</b>	<b>20,150</b>	<b>19,150</b>	<b>19,150</b>	<b>19,150</b>	<b>19,150</b>	<b>19,150</b>	<b>19,150</b>	<b>18,664</b>	<b>19,664</b>	<b>18,664</b>	<b>18,664</b>	<b>18,664</b>	<b>229,368</b>

Cédula salarios

Cédula Salarios		
<b>Salario Mensual</b>	<b>3359.2025</b>	
<b>Salario Diario Integrado</b>	<b>110.50008</b>	
Salario diario	105.23817	
	360	37885.743
Vacaciones	12	
Aguinaldo	15	1578.5726
prima vacacional	25%	315.71452
<b>Total</b>	<b>39780.03</b>	
Cedula Imss		
salario base de cotización mensual	3359.2025	
% cuota obrera IMSS	2.38%	
Cuota para retener al trabajador en el periodo	<b>79.78106</b>	
Cedula INFONAVIT		
salario Diario integrado	110.50008	
Días del mes	30	
salario Diario integrado	3315.0025	
%	5%	
Aportaciones mensuales al Infonavit	<b>165.75012</b>	

Cédula Salarios		
<b>Salario Mensual</b>	<b>3020.3667</b>	
<b>Salario Diario Integrado</b>	<b>99.354167</b>	
Salario diario	95	
	360	34200
Vacaciones	6	
Aguinaldo	15	1425
prima vacacional	25%	142.5
<b>Total</b>	<b>35767.5</b>	
Cedula Imss		
salario base de cotización mensual	3020.3667	
% cuota obrera IMSS	2.38%	
Cuota para retener al trabajador en el periodo	<b>71.733708</b>	
Cedula INFONAVIT		
salario Diario integrado	99.354167	
Días del mes	30	
salario Diario integrado	2980.625	
%	5%	
Aportaciones mensuales al Infonavit	<b>149.03125</b>	

La cédula del lado izquierdo corresponde al salario del personal administrativo y del profesor titular, mientras que la cédula del lado derecho corresponde al salario del profesor auxiliar, la diferencia se encuentra tanto en el salario diario como en los días que por ley tienen de vacaciones.

Estado de resultados

CEDET Palomas		
Estado de resultados presupuestado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022		
Unidades de pesos		
Ventas	1,095,860.00	100%
Costo de ventas	203,159.28	0.19
Utilidad bruta	892,700.72	81%
Gastos de operación	230,067.81	21%
Gastos de venta	700.00	0.06%
Gastos de administración	229,367.81	21%
Gastos financieros		
Utilidad de operación	662,632.92	60%
PTU	66,263.29	6%
ISR	198,789.88	18%
Utilidad neta presupuestada	397,579.75	36%

Estado de situación financiera

CEDET Palomas			
Estado de situación financiera del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022			
Unidades en pesos			
Activo Circulante		Pasivo corto plazo	
Banco	1,005,791.95	Proveedores	132,200.00
Almacén	3,000.00	Impuestos por pagar	265,053.17
<b>Total activo circulante</b>	<b>1,008,791.95</b>	Total pasivo a corto plazo	397,253.17
Activo fijo		Pasivo a largo plazo	
Equipo de computo	\$ 22,450.00	Prestamos	
Depreciación computo	(2,245.00)	Total pasivo a largo plazo	-
Equipo de oficina	\$ 18,000.00	<b>Total pasivo</b>	<b>397,253.17</b>
Depreciación equipo de oficina	7,200.00		
<b>Total activo fijo</b>	<b>45,405.00</b>	Capital contable	
Otros activos		resultado del ejercicio	397,579.75
Gastos de instalación	96,986.00	Utilidades acumuladas	122,959.09
Amortización gastos de instalación	(58,390.94)	Capital social	175,000.00
Total Otros activos	<b>38,595.06</b>	<b>Total capital contable</b>	<b>695,538.84</b>
<b>Total activo</b>	<b>1,092,792.00</b>	<b>Total pasivo y capital</b>	<b>1,092,792.00</b>

Estado de flujo de efectivo

CEDET Palomas	
Estado de flujo de efectivo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022	
Unidades en pesos	
Actividades de operación	
Ventas	1,095,860.00
efectivo pagado a:	
Proveedores	132,200.00
Empleados	108,323.33
Pago por PTU	66,263.29
flujo neto de efectivo de actividades de operación	789,073.38

Punto de equilibrio

CEDET Palomas	
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022	
Punto de equilibrio	
Ventas	1,095,860.00
costo ventas variables	203,159.28
Costos fijos	230,067.81
Punto de equilibrio	311.584801
Punto de equilibrio por mes	25.96540008

#### 4.6.5 Estados financieros 2023

##### Presupuesto de ventas

CEDET Palomas													
Presupuesto de ventas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023													
	ene	Feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Clientes Base	129	132	128	127	126	130	126	129	124	122	125	127	
Clientes Nuevos	5	-	-	-	4	-	5	1	-	4	5	2	26
Clientes que se van	2	4	1	1	-	4	2	6	2	1	3	1	27
<b>Clientes Totales</b>	<b>132</b>	<b>128</b>	<b>127</b>	<b>126</b>	<b>130</b>	<b>126</b>	<b>129</b>	<b>124</b>	<b>122</b>	<b>125</b>	<b>127</b>	<b>128</b>	<b>1,524</b>
Unidades al mes x cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Precio mensualidad	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	
Precio equipo de protección	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	
Precio examen	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	
<b>Venta mensualidades</b>	<b>92,400</b>	<b>89,600</b>	<b>88,900</b>	<b>88,200</b>	<b>91,000</b>	<b>88,200</b>	<b>90,300</b>	<b>86,800</b>	<b>85,400</b>	<b>87,500</b>	<b>88,900</b>	<b>89,600</b>	<b>1,066,800</b>
<b>Venta Equipo de protección</b>	<b>10,800</b>			<b>5</b>			<b>7,200</b>			<b>10,800</b>			<b>28,805</b>
<b>Venta Examen</b>			<b>88,900</b>			<b>88,200</b>			<b>85,400</b>			<b>89,600</b>	<b>352,100</b>
<b>Ventas totales</b>	<b>103,200</b>	<b>89,600</b>	<b>177,800</b>	<b>88,205</b>	<b>91,000</b>	<b>176,400</b>	<b>97,500</b>	<b>86,800</b>	<b>170,800</b>	<b>98,300</b>	<b>88,900</b>	<b>179,200</b>	<b>1,447,705</b>

Presupuesto costo de ventas

CEDET Palomas													
Presupuesto de costo de ventas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023													
	ene	Feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	Nov	dic	Total
Sueldos y salarios	6,276	6,276	6,276	6,276	6,276	6,276	6,276	6,276	6,276	6,276	6,276	6,276	75,317
Compra equipo de protección				2,750			2,200			3,300			8,250
Pago exámenes			38,100			37,800			36,600			38,400	150,900
	6,276	6,276	44,376	9,026	6,276	44,076	8,476	6,276	42,876	9,576	6,276	44,676	<b>234,467</b>

Presupuesto gastos de venta

CEDET Palomas													
Presupuesto de gastos de ventas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023													
	Ene	Feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Impresión Flyers						400							400
Permiso para volanteo						350					350		700
Total	-	-	-	-	-	750	-	-	-	-	350	-	<b>1,100</b>

Presupuesto gastos de administración

CEDET Palomas													
Presupuesto de gastos de administración del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023													
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	Nov	dic	Total
Sueldos	3305	3305	3305	3305	3305	3305	3305	3305	3305	3305	3305	3305	39,658
Renta	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	180000
Papelería	1,000								1,000				2,000
Luz	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
depreciación equipo de oficina	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
<b>Total</b>	<b>19,705</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>1,000</b>	-	-	-	<b>228,258</b>

Cédulas salarios

Cédula Salarios		
<b>Salario Mensual</b>	<b>3565.46465</b>	
<b>Salario Diario Integrado</b>	<b>117.285021</b>	
Salario diario	111.552464	
	360	40158.8871
Vacaciones	14	
Aguinaldo	15	1673.28696
prima vacacional	25%	390.433625
<b>Total</b>	<b>42222.6077</b>	
Cedula Imss		
salario base de cotización mensual	3565.46465	
% cuota obrera IMSS	2.38%	
Cuota para retener al trabajador en el periodo	<b>84.6797854</b>	
Cedula INFONAVIT		
salario Diario integrado	117.285021	
Días del mes	30	
salario Diario integrado	3518.55064	
%	5%	
Aportaciones mensuales al Infonavit	<b>175.927532</b>	

Cédula Salarios		
<b>Salario Mensual</b>	<b>3205.84044</b>	
<b>Salario Diario Integrado</b>	<b>105.455278</b>	
Salario diario	100.7	
	360	36252
vacaciones	8	
Aguinaldo	15	1510.5
prima vacacional	25%	201.4
<b>Total</b>	<b>37963.9</b>	
Cedula Imss		
salario base de cotización mensual	3205.84044	
% cuota obrera IMSS	2.38%	
Cuota para retener al trabajador en el periodo	<b>76.1387106</b>	
Cedula INFONAVIT		
salario Diario integrado	105.455278	
Días del mes	30	
salario Diario integrado	3163.65833	
%	5%	
Aportaciones mensuales al Infonavit	<b>158.182917</b>	

Estado de resultados

CEDET Palomas		
Estado de resultados presupuestado de 1 de enero al 31 de diciembre de 2023		
Unidades de pesos		
Ventas	1,447,705.00	100%
Costo de ventas	234,466.51	16%
Utilidad bruta	1,213,238.49	84%
Gastos de operación	229,358.29	16%
Gastos de venta	1,100.00	0.08%
Gastos de administración	228,258.29	16%
Gastos financieros		
Utilidad de operación	983,880.20	68%
PTU	98,388.02	7%
ISR	295,164.06	20%
Utilidad neta presupuestada	590,328.12	41%

Estado de situación financiera

CEDET Palomas			
Estado de situación financiera del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023			
Unidades en pesos			
Activo Circulante		Pasivo corto plazo	
Banco	1,363,426.81	Proveedores	159,150.00
Almacén	3,000.00	Impuestos por pagar	393,552.08
<b>Total activo circulante</b>	<b>1,366,426.81</b>	Total pasivo a corto plazo	552,702.08
Activo fijo		Pasivo a largo plazo	
Equipo de computo	1.00	Prestamos	
Depreciación computo		Total pasivo a largo plazo	-
Equipo de oficina	18,000.00	<b>Total pasivo</b>	<b>552,702.08</b>
Depreciación equipo de oficina	9,000.00		
<b>Total activo fijo</b>	<b>27,001.00</b>	Capital contable	
Otros activos		resultado del ejercicio	590,328.12
Gastos de instalación	96,986.00	Utilidades acumuladas	99,394.94
Amortización gastos de instalación	(72,988.68)	Capital social	175,000.00
Total Otros activos	<b>23,997.32</b>	<b>Total capital contable</b>	<b>864,723.06</b>
<b>Total activo</b>	<b>1,417,425.14</b>	<b>Total pasivo y capital</b>	<b>1,417,425.14</b>

Estado de flujo de efectivo

CEDET Palomas	
Estado de flujo de efectivo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023	
Unidades en pesos	
Actividades de operación	
Ventas	1,447,705.00
efectivo pagado a:	
Proveedores	159,150.00
Empleados	114,974.80
Pago por PTU	98,388.02
flujo neto de efectivo de actividades de operación	1,075,192.18

Punto de equilibrio

CEDET Palomas	
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023	
Punto de equilibrio	
Ventas	1,447,705.00
costo ventas variables	234,466.51
Costos fijos	229,358.29
Punto de equilibrio	288.1066129
Punto de equilibrio por mes	24.00888441

#### 4.6.6 Evaluación financiera

Métodos que no consideran el valor del tiempo

Periodo de recuperación

De acuerdo con la fórmula de periodo de recuperación podemos decir que el tiempo de recuperación es de **2 años y 4 meses**, esto considerando que nuestros ingresos sean los mismos cada año.

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujo neto de efectivo}} = \frac{200,000.00}{85,734.36} = 2.33$$

Tasa simple de rendimiento (TSR)

Esto nos quiere decir que en nuestro primer año de operación del 100% del flujo de efectivo solo se recupera el **43%** de la inversión inicial

Para calcular el TSR la fórmula es:

$$TSR = \frac{\text{Flujo de efectivo}}{\text{Inversión}} = \frac{85,734.36}{200,000.00} = 0.43$$

Tasa de promedio de rendimiento sobre la inversión (TPR)

De acuerdo con la formula el flujo de efectivo representa el **86%** en comparación con la inversión promedio.

$$TPR = \frac{\text{Flujo neto de efectivo}}{\text{Inversión}/2} = \frac{85,734.36}{200,000.00/2} = 0.86$$

Métodos que si consideran el valor del tiempo

Valor presente neto VPN o valor actual neto VAN

$$VPN = VAN = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_n}{(1+i)^n} - \left[ IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right]$$

$$\frac{368,138.38}{(1+0.15)^1} + \frac{802,861.81}{(1+0.15)^2} + \frac{830,876.43}{(1+0.15)^3} + \frac{789,073.38}{(1+0.15)^4} + \frac{1'075,192.18}{(1+0.15)^5} - \left[ 200,000 - \frac{35,996.32}{(1+0.15)^5} \right] = 2'325,144.33$$

Esto nos dice que en nuestros primeros 5 años, cubrimos todos nuestros gastos, recuperamos la inversión y tenemos ganancias de **2'325,144.33**

Tasa interna de rendimiento (TIR)

$$TIR \therefore VPN = VAN = FNE \left[ \frac{1-(1+i)^{-n}}{i} \right] - \left[ IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right]$$

$$\frac{3'866,142.17}{(1+0.15)^5} - \left[ 200,000 - \frac{35,996.32}{(1+0.15)^5} \right] = 1'740,052.48$$

Índice de rentabilidad o rendimiento (IR)

Este indicador representa el valor actual de los flujos de efectivo divididos entre la inversión inicial su fórmula es la siguiente:

$$IR = \left[ \frac{\sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n}}{IIN - \left[ \frac{VS}{(1+i)^n} \right]} \right] \left[ \frac{\frac{3'866,142.17}{(1+0.15)^5}}{200,000 - \left[ \frac{35,996.32}{(1+0.15)^5} \right]} \right] = 10.56$$

Esto nos indica que el flujo neto de efectivo equivale a **10** veces el valor presente de la inversión total.

Costo – beneficio

$$CB = \left[ \frac{\sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n}}{IIN - \left[ \frac{VS}{(1+i)^n} \right]} - 1 \right] * 100 \quad \left[ \frac{\frac{3'866,142.17}{(1+0.15)^5}}{200,000 - \left[ \frac{35,996.32}{(1+0.15)^5} \right]} - 1 \right] * 100 = 955.53$$

Este índice al tener un valor positivo nos indica que el costo cubre la inversión inicial

## Conclusiones

De acuerdo con los diferentes métodos de análisis que se realizaron en este plan de negocio, podemos concluir que la zona que hemos escogido para poner en marcha un centro deportivo de taekwondo es una zona viable, ya que contamos con la aceptación de la población y las características de esta son ideales para nuestro negocio.

Por otro lado, de acuerdo con nuestra evaluación financiera, es un proyecto viable ya que con una inversión de \$200,000.00 el tiempo de recuperación es de dos años y 4 meses si tenemos el mismo ingreso todos los años.

De acuerdo con el Índice de rentabilidad en 5 años el flujo efectivo neto equivale a 10 veces al valor presente de la inversión total. Mientras que nuestro valor presente neto nos dice que de esta inversión en 5 años logramos cubrir cada uno de nuestros gastos y aparte tener una suma total de **\$2'325,144.33** a favor, si nosotros tomamos consideramos que a la semana sólo estamos laborando **22 horas**, y además esto nos da oportunidad de laborar en otro empleo durante las mañanas, podemos decir que este proyecto es viable y que a nosotros como dueños nos permite tener una vida con libertad financiera.

Este proyecto es viable ya que los diferentes estudios que se hicieron nos han arrojado diferentes resultados para determinar la mejor zona para poner dicho centro deportivo, que se llevará a cabo en la colonia Jardines del Alba. Esta decisión se tomó con base a las características que debía de tener nuestro mercado meta, así como las ventajas que dicho lugar nos daba como lo son: la seguridad de la zona, que existe zona escolar y zona habitacional cerca, espacio suficiente para que los padres de familia o los usuarios puedan estacionarse, en los servicios nos sale ligeramente más barato, entre otras variables.

De la misma forma a pesar de manejar un salario mínimo para nuestros empleados, al convertirlos en tiempo real podemos decir que en una empresa dónde se paga el salario mínimo te pagan a \$11.04 la hora mientras que nosotros estamos pagando la hora en \$20.08 y trabajar en un negocio así te permite tener otros ingresos así como una vida más relajada.

Sin embargo, es bien sabido que este proyecto se debe de construir día con día, poner actividades innovadoras en nuestro servicio, así como, brindar un servicio de calidad ya que si los números que tenemos pronosticados, nuestras finanzas se ven gravemente afectadas.

El éxito de este negocio tiene que ver mucho con la preparación de los profesores, así como su creatividad y rapidez para adaptarse a la clase, logrando el objetivo de dicho día con los recursos que se tienen, siempre dando un servicio de calidad tanto a los usuarios como a los clientes, tratándolos con respeto, escuchándolos y sobre todo entender la razón por la cual vienen a nuestras instalaciones, ya que existen alumnos que entrenan con el fin de llegar a selección nacional y también existen alumnos que el logro personal es mucho más importante es decir, combatir alguna enfermedad o solo con el fin de sentirse parte de un grupo.

## Lista de Referencia

- 1) Aguilar,S., Ocampo, L., Guillén, A., Tussie,N., López, D., Montiel, D., Olivares,D., Pasquel,R. & Ferrer,A., (2014) *De emprendedor a empresario*, Ciudad de México, México, Grupo Editorial Patria.
- 2) Baca, G, (2010) *Evaluación de proyectos*, D.F. México, Mc Graw Hill
- 3) Boroian.D, (1993) *Las ventajas del franchising*, Buenos aires, Argentina, Macchi
- 4) Centro de formación y Liderazgo, Recuperado de: <http://www.cedet.mx>
- 5) Diez de Castro. E, Navarro García.A, Rondán Cataluña, F, (2005) *sistema de franquicia*, Madrid, España, Pirámide.
- 6) Faccio, F. (2012). El primer Campeonato Mundial de Fútbol, Uruguay 1930, en el contexto de la globalización. Cuadernos de Historia, 8, 49-56. Recuperado de: [http://www.mec.gub.uy/innovaportal/file/67901/1/cuaderno-de-historia-8\\_a-romper-la-red.pdf#page=49](http://www.mec.gub.uy/innovaportal/file/67901/1/cuaderno-de-historia-8_a-romper-la-red.pdf#page=49)
- 7) Federación Mexicana de Taekwondo, recuperado de: <http://femextkdoficial.mx/taekwondo/historia-del-tkd-en-m-xico>
- 8) Fillion, L. Cisneros, F. Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES*. Pearson educación.
- 9) Gutiérrez, J. F. (2009). Desarrollo deportivo local. Globalización, Deporte y Desarrollo Local, 41. Recuperado de: [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=YhQbhfKY\\_O8C&oi=fnd&pg=PA41&dq=11\)%09Guti%3%A9rrez,+J.+F.+\(2009\).+Desarrollo+deportivo+local.+Globalizaci%3%B3n,+Deporte+y+Desarrollo+Local,+41.&ots=NQuDtTpA0v&sig=0ze36XhsKve0ph4RC2CJ\\_jQ7GCQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=YhQbhfKY_O8C&oi=fnd&pg=PA41&dq=11)%09Guti%3%A9rrez,+J.+F.+(2009).+Desarrollo+deportivo+local.+Globalizaci%3%B3n,+Deporte+y+Desarrollo+Local,+41.&ots=NQuDtTpA0v&sig=0ze36XhsKve0ph4RC2CJ_jQ7GCQ#v=onepage&q&f=false)

- 10) Instituto Electoral del Estado de México, recuperado de:  
[http://www.ieem.org.mx/memoelec/2012/m/025\\_CuautitlanIzcalli.pdf](http://www.ieem.org.mx/memoelec/2012/m/025_CuautitlanIzcalli.pdf)
- 11) INEGI, recuperado de:  
<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/>
- 12) Mesa editorial Merca 2.0, 2015,04,14, 3 Creativos ejemplos de Marketing sensorial, *Marketing 2.0*, recuperado de <https://www.merca20.com/3-creativos-ejemplos-de-marketing-sensorial/>
- 13) Morales A Morales J,A, (2009) *Proyectos de inversión evaluación y formulación* México, Mc Graw Hill.
- 14) Morcillo, F. M., & Beker, V. A. (1993). *Economía: principios y aplicaciones*. McGraw-Hill. Recuperado de:  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45083963/Economia\\_4ta\\_Edicion -  
\\_Francisco\\_Monchon\\_Morcillo-  
FREELIBROS.ORG.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=  
1523567485&Signature=wDJMxYmIEJGJchxIlhpmYTTcDaA%3D&response-content-  
disposition=inline%3B%20filename%3DEconomia\\_4ta\\_Edicion\\_Francisco\\_Monchon\\_M  
.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45083963/Economia_4ta_Edicion_-_Francisco_Monchon_Morcillo-FREELIBROS.ORG.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1523567485&Signature=wDJMxYmIEJGJchxIlhpmYTTcDaA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEconomia_4ta_Edicion_Francisco_Monchon_M.pdf)
- 15) Olivas, 2015, 07, 01, La importancia del marketing sensorial en el punto de venta, *Marketing 2.0*, Recuperado de: <https://www.merca20.com/la-importancia-del-marketing-sensorial-en-el-punto-de-venta/>
- 16) Organización de los Estados Americanos, *El problema de drogas en las Américas: Estudios, drogas y salud pública* recuperado de :

[http://www.cicad.oas.org/drogas/elinforme/informeDrogas2013/drugsPublicHealth\\_ESP.pdf](http://www.cicad.oas.org/drogas/elinforme/informeDrogas2013/drugsPublicHealth_ESP.pdf)

- 17) Organización Mundial de la salud, recuperado de: <http://www.onunoticias.mx/obesidad-infantil-multiplicado/>
- 18) Pedraza, O., (2011) *Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa*, Ciudad de México, México, Grupo Editorial Patria.
- 19) Raab, S.S, matusky, G. (2010) *Franquicias, cómo multiplicar su negocio*, Cd de México, México, Editorial LIMUSA S.A. de C.V.
- 20) Sánchez, G. y Ángeles, D. (2017) *Tesis y otras modalidades de titulación: estrategias metodológicas*, Ciudad de México, México, Facultad de Estudios Superiores, comité editorial.
- 21) Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A. (2012) *Administración estratégica, teoría y casos*, México, Mc Graw Hill.