



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

Escuela Superior de Comercio y Administración

Unidad Tepepan

Sección de Estudios de Posgrado e Investigación

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
ORGANIZACIÓN ENFOCADA A LA ENSEÑANZA DEL
TAE KWON DO EN MÉXICO”**

TESIS:

**que para obtener el grado de
Maestría en Ciencias en Administración de Negocios**

PRESENTA:

EDGAR YAUDIÉL HERNÁNDEZ JUÁREZ

DIRECTOR DE TESIS:

**DR. JOSÉ ANTONIO MORALES CASTRO
MÉXICO**





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

SIP-14

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 12:00 horas del día 5 del mes de Diciembre del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de ESCA UNIDAD TEPEPAN para examinar la tesis titulada:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN ENFOCADA A LA ENSEÑANZA DEL TAE KWON DO EN MÉXICO.

Presentada por el alumno:

HERNÁNDEZ
 Apellido paterno
 Nombre(s) **EDGAR YAUDIEL**

JUÁREZ
 Apellido materno

Con registro:

B	0	9	1	1	2	0
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS


Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.


LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis


 DR. JOSÉ ANTONIO MCRAVES CASTRO


 DRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GUZMÁN


 M. EN C. MARGARITO FERNANDO PERALTA
 ESLAVA


 M. EN C. KARINA ANAYA DELGADO


 M. EN C. SILVIA GALICIA VILLANUEVA

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES


 M. EN C. JOSÉ REFUGIO RUIZ PINA





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 5 del mes Diciembre del año 2011, el que suscribe **EDGAR YAUDIÉL HERNÁNDEZ JUÁREZ** del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS** con número de registro **B091120**, adscrito a **ESCA UNIDAD TEPEPAN**, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **DR. JOSÉ ANTONIO MORALES CASTRO** y cede los derechos del trabajo titulado **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN ENFOCADA A LA ENSEÑANZA DEL TAE KWON DO EN MÉXICO”** al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico **yaudiel90210@hotmail.com** Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



EDGAR YAUDIÉL HERNÁNDEZ JUÁREZ

AGRADECIMIENTOS

Mamá, Papá, nada de lo que soy lo hubiera podido alcanzar sin ustedes, son mi apoyo, mi fuerza, mi inspiración; gracias por estar junto a mí en un nuevo peldaño de lo que espero sea la larga escalera de mi vida, los amo y les ofrezco con todo mi cariño este nuevo logro.

Hermanas, es por ustedes por quienes me esfuerzo cada día, las quiero con todo mi corazón y deseo que nuestra unión prevalezca por sobre el tiempo y las dificultades, y que la frase “sean hermanables”, sea siempre la guía de nuestros pasos.

Abuelo, agradezco tus infinitas bendiciones y que compartas conmigo los relatos de tu larga vida; tus experiencias me nutren y tu fuerza me anima.

Deseo agradecer al Dr. José Antonio Morales Castro, profesor del Instituto Politécnico Nacional, por dar a esta Tesis la dirección correcta y compartir sus conocimientos de forma tan generosa y excepcional.

Así mismo, y de forma muy especial, agradezco al Instituto Politécnico Nacional, a través de la ESCA Tepepan, y a los profesores que intervinieron en el desarrollo de esta Tesis, así como de quienes recibí cátedra, por la confianza depositada en mí para ser porta nombre de tan emblemática y noble institución; haré todo cuanto esté en mis manos para representarla dignamente.

ÍNDICE GENERAL

Página

RELACIÓN DE TABLAS, CUADROS, GRÁFICAS, ESQUEMAS E IMÁGENES.....	VII
RELACIÓN DE SIGLAS.....	XI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3

CAPÍTULO I METODOLOGÍA

1.1 Contexto.....	8
1.2 Planteamiento del problema.....	10
1.3 Sujeto de estudio.....	12
1.4 Objeto de estudio.....	12
1.5 Pregunta de investigación.....	12
1.6 Objetivos.....	12
1.7 Variables.....	13
1.8 Hipótesis.....	13
1.9 Justificación.....	13
1.10 Tipo de estudio.....	15
1.11 Método de investigación.....	15
1.12 Instrumento de investigación.....	15

CAPÍTULO II LA ESTRUCTURA DE LOS NEGOCIOS EN MÉXICO

2.1 Estructura administrativa.....	19
2.2 El proceso administrativo.....	20
2.2.1 Planeación.....	22
2.2.1.1 Tipos de planes.....	23

2.2.2 Organización.....	25
2.2.2.1 Tipos de organización.....	26
2.2.3 Dirección.....	28
2.2.3.1 El flujo de comunicación en la empresa.....	30
2.2.3.2 Liderazgo.....	32
2.2.4 Control.....	36
2.2.4.1 Tipos de control.....	37
2.3 Estructura financiera de una empresa.....	38
2.4 Concepto de organización como ente y sus modalidades.....	42
2.4.1 Asociación civil.....	49
2.5 Las MiPyMEs como oportunidad de negocio.....	52
2.5.1 Función de las MiPyMEs en el desarrollo de México.....	55
2.5.2 Características generales de las MiPyMEs en México.....	56
2.5.3 Importancia de las MiPyMEs.....	58
2.5.4 Situación actual de las MiPyMEs.....	64
2.5.5 Ventajas y desventajas de las MiPyMEs.....	69
2.5.6 Perspectiva de las MiPyMEs en México.....	72

CAPÍTULO III
EL TAE KWON DO EN MÉXICO

3.1 Antecedentes históricos del Tae Kwon Do en México.....	75
3.2 Influencia cultural del Tae Kwon Do en México.....	79
3.3 Beneficios para el practicante de Tae Kwon Do.....	83
3.4 Preferencia popular frente a otras disciplinas marciales.....	84
3.5 Principales Asociaciones de Tae Kwon Do en México.....	89
3.5.1 Competencia entre asociaciones.....	90
3.6 Situación económica actual del Tae Kwon Do en México.....	91
3.7 Expectativas de crecimiento del Tae Kwon Do en México.....	93

3.7.1 Situación social.....	94
3.7.2 Situación económica.....	94
3.8 Juegos Olímpicos.....	95

CAPÍTULO IV

PLAN DE NEGOCIOS

4.1 Definición de plan de negocio.....	99
4.2 Estructura de un plan de negocios.....	103
4.3 La idea.....	106
4.4 Justificación.....	106
4.5 El promotor.....	107
4.6 Razón social.....	107
4.7 Misión y visión.....	108
4.8 Objetivo.....	108
4.9 Perspectivas del sector.....	109
4.10 Nuestro producto y servicio.....	110
4.11 Descripción del servicio.....	111
4.12 Características descriptivas del servicio.....	113
4.13 Ventajas competitivas.....	118
4.14 Estudio de mercado.....	119
4.14.1 El cliente.....	119
4.14.2 Dimensión del mercado.....	120
4.14.3 Segmentación del mercado.....	122
4.14.4 El mercado potencial.....	124
4.14.5 Valor del mercado por segmento.....	128
4.14.6 La competencia.....	129
4.14.7 Descripción de la competencia (directa e indirecta).....	130
4.14.8 Análisis de la competencia directa.....	132
4.15 Estrategia y su Implementación.....	135
4.16 Análisis FODA.....	136
4.16.1 Análisis cualitativo de oportunidades.....	137

4.16.2 Análisis cualitativo de riesgos.....	138
4.17 Panoramas positivos y negativos.....	139
4.18 Decisiones sobre acciones alternativas.....	141
4.19 Política del producto y servicio.....	145
4.20 Garantía de satisfacción.....	146
4.21 Política de precios.....	147
4.22 Política de servicio y atención al cliente.....	147
4.23 Política de promociones y descuentos.....	149
4.24 Estrategia de comunicación.....	151
4.25 Estrategia de penetración en el mercado.....	152

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL CENTRO DE VIRTUD MARCIAL ÁNIMA BELLIGERUM A.C.

5.1 Administración.....	155
5.2 Estructura organizacional.....	155
5.3 Dirección de la organización.....	157
5.4 Condiciones de trabajo y remunerativas.....	158
5.5 Plan de ventas.....	160
5.6 Estrategias de ventas.....	161
5.7 Pronóstico de ingresos por las ventas.....	162
5.8 Carta de presentación de la empresa.....	164
5.9 Infraestructura.....	166
5.10 Lay out.....	168
5.11 Requisitos legales.....	169
5.12 Plan financiero.....	174
5.13 Desglose de costo de activos.....	175
5.13.1 Presupuesto de la inversión fija del proyecto.....	179
5.13.2 Gastos de mantenimiento.....	180

5.13.3 Depreciación y amortización de la inversión fija.....	181
5.13.4 Presupuesto de costo por el servicio.....	182
5.13.5 Presupuesto de gastos de administración.....	183
5.14 Cálculo de indicadores de desempeño financiero.....	184
5.14.1 Estado de resultados.....	184
5.14.2 Estado de situación financiera inicial.....	186
5.15 Calendario de implementación.....	198
CONCLUSIONES.....	200
SUGERENCIAS.....	206
ANEXOS.....	209
Validación del instrumento de investigación.....	209
Cuestionario de escala Likert (Cuestionario dirigido al público en general).....	218
Interpretación de resultados.....	228
Cuestionario dirigido a expertos.....	244
Interpretación de resultados.....	251
Reglamento del Centro de Virtud Marcial <i>Ánima Belligerum</i> A.C.....	258
BIBLIOGRAFÍA.....	262

RELACIÓN DE TABLAS, CUADROS, GRÁFICAS, ESQUEMAS E IMÁGENES

TABLAS

Tabla No. 1	Taekwondoines medallistas en Juegos Olímpicos.....	5
Tabla No. 1.2	Problemas recurrentes en asociaciones de Tae Kwon Do.....	11
Tabla No. 2.2.3.2	Diferencias entre ser jefe y ser líder.....	35
Tabla No. 2.5.5.1	Ventajas de la MiPyMEs.....	70
Tabla No. 2.5.5.2	Desventajas de la MiPyMEs.....	71
Tabla No. 3.5.1	Asociaciones de Tae Kwon Do más representativas en México.....	89
Tabla No. 3.5.2	Torneos de Tae Kwon Do más representativos en México.....	90
Tabla No. 3.7.2.1	Hechos positivos en el futuro económico del Tae Kwon Do.....	95
Tabla No. 3.8.1	Taekwondoines medallistas en Juegos Olímpicos.....	96
Tabla No. 4.14.8.1	Asociaciones de Tae Kwon Do más representativas en México.....	132
Tabla No. 5.14.2.1	Datos necesarios para la evaluación financiera.....	188

ESQUEMAS

Esquema No. 2.2.3.1	Flujo de comunicación en la empresa	31
Esquema No. 2.4	Modalidades de las organizaciones por el origen de su capital.....	44
Esquema No. 2.4.1	Modalidades de las organizaciones por su finalidad.....	46
Esquema No. 4.12.1	Diagrama de flujo en una sesión de entrenamiento.....	118
Esquema No. 5.2.1	Estructura organizacional del Centro de Virtud Marcial <i>Ánima Belligerum A.C.</i>	156

CUADROS

Cuadro No. 2.4	Modalidades de las organizaciones por su giro.....	48
Cuadro No. 3.4.1	División de categorías en el Tae Kwon Do.....	88
Cuadro No. 4.1.1	Comparativo de los términos utilizados en el proceso de inversión por diversas instituciones.....	102
Cuadro No. 4.12.1	Requisitos y periodos de tiempo de práctica por grado marcial.....	116
Cuadro No. 4.14.2.1	Número de practicantes por estado y disciplina marcial.....	121
Cuadro No. 4.14.3.1	Segmentación porcentual del mercado por estado.....	123
Cuadro No. 4.14.4.1	Segmentación porcentual del mercado por delegación política del D.F.....	124

Cuadro No. 4.14.4.2	Segmentación porcentual por edad en la zona del negocio.....	125
Cuadro No. 4.14.4.3	Segmentación numérica del mercado por delegación política del D.F.....	127
Cuadro No. 4.14.7.1	Competencia directa (escuelas de artes marciales).....	130
Cuadro No. 4.14.7.2	Competencia indirecta (asociaciones deportivas).....	131
Cuadro No. 4.14.8.1	Características de las asociaciones más representativas en México.....	133
Cuadro No. 4.18.1	Acciones alternativas de acción ante diversos escenarios socio-económicos.....	142
Cuadro No. 5.7.1	Pronóstico de ingresos por las ventas.....	163
Cuadro No. 5.11.1	Requisitos legales.....	169
Cuadro No. 5.13.1	Costo del inmueble.....	175
Cuadro No. 5.13.2	Costo de equipamiento.....	176
Cuadro No. 5.13.3	Costo del mobiliario.....	177
Cuadro No. 5.13.4	Costo de mobiliario y equipo de oficina.....	178
Cuadro No. 5.13.1.1	Concentrado de presupuesto de la inversión fija del proyecto.....	179
Cuadro No. 5.13.2.1	Gastos de mantenimiento.....	180
Cuadro No. 5.13.3.1	Depreciación y amortización de la inversión fija.....	181
Cuadro No. 5.13.4.1	Presupuesto de costo por brindar el servicio de entrenamiento.....	182
Cuadro No. 5.13.5.1	Presupuesto de gastos de administración.....	183
Cuadro No. 5.14.1.1	Estado de resultados.....	185
Cuadro No. 5.14.2.1	Estado de situación financiera al 1 de enero de 2012.....	187
Cuadro No. 5.14.2.2	Costo de capital (costo de las fuentes de financiamiento).....	188
Cuadro No. 5.14.2.3	Valor presente neto.....	191
Cuadro No. 5.14.2.4	Tasa interna de rendimiento.....	192
Cuadro No. 5.14.2.5	Índice de rendimiento.....	193
Cuadro No. 5.14.2.6	Costo-beneficio.....	194
Cuadro No. 5.14.2.7	Flujos de efectivo en diferentes escenarios de la economía.....	195
Cuadro No. 5.14.2.8	Análisis de fuentes de financiamiento.....	196
Cuadro No. 5.15.2.1	Etapas de implementación.....	198
Cuadro No. 6.1	Validación del cuestionario dirigido al público en general.....	211
Cuadro No. 6.2	Costo de colegiaturas por grado.....	259

GRÁFICAS

Gráfica No. 2.5.3.1	Porcentaje de establecimientos del sector industrial.....	60
Gráfica No. 2.5.3.2	Porcentaje de capital humano ocupado en el sector industrial.....	61
Gráfica No. 2.5.3.3	Porcentaje de establecimientos del sector servicios.....	61
Gráfica No. 2.5.3.4	Porcentaje de capital humano ocupado en el sector servicios.....	62
Gráfica No. 2.5.3.5	Porcentaje de establecimientos del sector comercio.....	62
Gráfica No. 2.5.3.6	Porcentaje de capital humano ocupado en el sector comercio.....	63
Gráfica No. 2.5.4.1	Principales causas del fracaso de una MiPyME.....	69
Gráfica No. 4.14.3.1	Segmentación por género a nivel nacional.....	122
Gráfica No. 4.14.8.1	Número de escuelas de las asociaciones de Tae Kwon Do más representativas en México.....	134
Gráfica No. 4.14.8.2	Porcentaje de alumnos en las asociaciones de Tae Kwon Do más representativas de México.....	135
Gráfica No. 5.14.2.1	Tasa interna de rendimiento.....	192
Gráfica No. 6.1	Interpretación de resultados (pregunta no. 1).....	228
Gráfica No. 6.2	Interpretación de resultados (pregunta no. 2).....	229
Gráfica No. 6.3	Interpretación de resultados (pregunta no. 3).....	229
Gráfica No. 6.4	Interpretación de resultados (pregunta no. 4).....	230
Gráfica No. 6.5	Interpretación de resultados (pregunta no. 5).....	231
Gráfica No. 6.6	Interpretación de resultados (pregunta no. 6).....	231
Gráfica No. 6.7	Interpretación de resultados (pregunta no. 7).....	232
Gráfica No. 6.8	Interpretación de resultados (pregunta no. 8).....	233
Gráfica No. 6.9	Interpretación de resultados (pregunta no. 9).....	233
Gráfica No. 6.10	Interpretación de resultados (pregunta no. 10).....	234
Gráfica No. 6.11	Interpretación de resultados (pregunta no. 11).....	235
Gráfica No. 6.12	Interpretación de resultados (pregunta no. 12a).....	236
Gráfica No. 6.13	Interpretación de resultados (pregunta no. 12b).....	237
Gráfica No. 6.14	Interpretación de resultados (pregunta no. 12c).....	238
Gráfica No. 6.15	Interpretación de resultados (pregunta no. 12d).....	238
Gráfica No. 6.16	Interpretación de resultados (pregunta no. 12e).....	239
Gráfica No. 6.17	Interpretación de resultados (pregunta no. 13).....	239
Gráfica No. 6.18	Interpretación de resultados (pregunta no. 14).....	240
Gráfica No. 6.19	Interpretación de resultados (pregunta no. 15).....	241
Gráfica No. 6.20	Interpretación de resultados (pregunta no. 16).....	241
Gráfica No. 6.21	Interpretación de resultados (pregunta no. 17).....	242
Gráfica No. 6.22	Interpretación de resultados (pregunta no. 18).....	243

Gráfica No. 6.23	Interpretación de resultados (pregunta no. 1).....	251
Gráfica No. 6.24	Interpretación de resultados (pregunta no. 2).....	252
Gráfica No. 6.25	Interpretación de resultados (pregunta no. 3).....	252
Gráfica No. 6.26	Interpretación de resultados (pregunta no. 4).....	253
Gráfica No. 6.27	Interpretación de resultados (pregunta no. 5).....	253
Gráfica No. 6.28	Interpretación de resultados (pregunta no. 6).....	254
Gráfica No. 6.29	Interpretación de resultados (pregunta no. 7).....	254
Gráfica No. 6.30	Interpretación de resultados (pregunta no. 9).....	255
Gráfica No. 6.31	Interpretación de resultados (pregunta no. 10).....	256
Gráfica No. 6.32	Interpretación de resultados (pregunta no. 11a).....	256
Gráfica No. 6.33	Interpretación de resultados (pregunta no. 11b).....	257
Gráfica No. 6.34	Interpretación de resultados (pregunta no. 11c).....	257

IMÁGENES

Imagen No. 3.1.1	Símbolo coreano para la palabra <i>Tae Kwon Do</i>	76
Imagen No. 3.2.1	“Chung Song” (Lealtad).....	79
Imagen No. 3.2.2	Símbolo del Yin-Yang.....	81
Imagen No. 3.2.3	Bandera de Corea “Tae Keuk Ki”.....	83
Imagen No. 5.8.1	Ubicación física del inmueble.....	165
Imagen No. 5.9.1	Lay out.....	168

RELACIÓN DE SIGLAS

BM	Banco Mundial
BANXICO	Banco de México
CEMLA	Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos
CVM	Centro de Virtud Marcial
FMTKD	Federación Mexicana de Tae Kwon Do
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
FONEP	Fondo Nacional de Estudios y Proyectos
IFC	Corporación Financiera Internacional
ILPES	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEA	Instituto Nacional para la Educación de los Adultos
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IPC	Índice de Precios al Consumidor
IR	Índice de Rendimiento
MDK	Moo Duk Kwan
MiPyMEs	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
NAFIN	Nacional Financiera
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público

TIR	Tasa Interna de Rendimiento
TPR	Tasa Promedio de Rendimiento
VPN	Valor Presente Neto
WTF	World Tae Kwon Do Federation

RESUMEN

Este proyecto se realizó con el objetivo de determinar la viabilidad financiera de una organización enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México; en particular, para desarrollar un plan de negocios que busca la creación de una escuela donde se impartirán clases de esta disciplina marcial y donde se venderán los insumos requeridos para su práctica. Para lo anterior, se estimaron los gastos e ingresos esperados en un horizonte de 5 años.

La importancia del tema radica en que un buen plan de negocios es fundamental para el éxito de cualquier negocio. La vida puede ser caótica cuando se está comenzando un negocio y el día a día de la gestión de una empresa a menudo se puede complicar si no se tienen las cosas claras, el rumbo definido y las metas a la vista; todo lo anterior se alcanza y ordena con un buen plan de negocio.

Tener un plan de negocios y ajustarse a él es una forma de velar por que la empresa se mantenga en la pista. Además, un plan de negocios, sirve como herramienta para medir el rendimiento de la empresa.

ABSTRACT

This project was conducted with the objective of determining the financial viability of an organization focused on education and dissemination of Tae Kwon Do in Mexico, in particular, to develop a business plan that seeks to create a school where classes of this martial discipline will be held and where the inputs required to its practice, will be sell. For this, we estimated the expected income and expenses over a horizon of 5 years.

The importance of the matter is that a good business plan is critical to the success of any business. Life can be chaotic when you're starting a business and day to day management of a company often can be complicated if things are not clear, the clear direction and goals in sight; all this is achieved and orders with a good business plan.

Having a business plan and sticking to it is a way to ensure the company remains on track. In addition, a business plan serves as a tool to measure the performance of the company.

INTRODUCCIÓN

México es un país que en comparación con muchos otros, destina muy pocos de sus esfuerzos, tanto humanos como económicos, a la difusión del deporte, exceptuando el fútbol, y que esto se traduce en un rezago cada vez más evidente en competencias deportivas a nivel internacional.

Debido a lo anterior, existen numerosas áreas de oportunidad en las que se puede trabajar para obtener grandes beneficios, no solo para los deportistas sino también para empresarios con visión.

Dando un vistazo a Estados Unidos, nos sorprenderemos al encontrar que su industria deportiva es una de las más desarrolladas y lucrativas del mundo, ¿por qué?, porque han sabido administrar tanto el esfuerzo, como la imagen de los atletas, lo que resulta en enormes ganancias por conceptos de patrocinios, competencias y apariciones en medios masivos de comunicación¹.

México, en contraste, carece de una administración deportiva adecuada, lo que nos lleva a un pseudo-aprovechamiento de las capacidades lucrativas y competitivas de nuestros atletas².

Se tiene la plena convicción de que con una administración eficiente es posible colocar a los deportistas, y por consiguiente a nuestro país, en una posición más destacada de la que actualmente tiene.

Resulta evidente que para desarrollar esta propuesta es necesario iniciar en un punto específico. Así pues, se ha decidido verter todos los esfuerzos en una disciplina deportiva que ya se conoce y con la que se ha estado íntimamente ligado desde hace

¹ USATourist. (2011). Cultura y deporte en Estados Unidos. Obtenida el 4 de septiembre de 2011 de: <http://www.usatourist.com/espanol/culture/sports/sports-main.html>

² El Universal. (2011). Central deportiva. Obtenida el 6 de octubre de 2011 de: <http://www.eluniversal.com.mx/deportes/>

varios años, por lo que muchas áreas de oportunidad resultan evidentes, y aunque algunas otras no tanto, se clarificarán conforme se desarrolle este proyecto.

El deporte referido es el Tae Kwon Do, arte marcial de origen coreano que goza de gran popularidad no solo en nuestro país, sino en todo el mundo; y que gracias a esa popularidad son cada vez más los adeptos que día a día deciden practicarlo.

Actualmente existen varias organizaciones debidamente registradas ante la FMTKD; a través de la cual se efectúa un trabajo positivo en la sociedad mexicana, transmitiendo entre los practicantes no solo conocimientos técnicos y físicos propios de la disciplina, sino también una serie de valores que permiten al individuo integrarse de mejor forma a una sociedad compleja y en constante cambio.

La popularidad del Tae Kwon Do en nuestro país ha sido responsable, en buena medida, del surgimiento de muchas y muy variadas escuelas o Dojangs. Sin embargo esta variedad no siempre resulta positiva, ya que de acuerdo con datos de la FMTKD algunas de esas escuelas, lejos de ayudar al deporte lo perjudican, pues no cuentan con bases adecuadas ni en lo administrativo, ni en lo deportivo³.

Son los problemas antes referidos los que se analizaron en este proyecto, de tal forma que se ha consolidado un plan de negocios claro y funcional.

Comparativamente con otros países, el deporte en México rara vez es visto como una alternativa de negocio seria, y sólo marcadas excepciones escapan a esta tendencia, (fútbol, algunos gimnasios independientes y grandes cadenas de centros deportivos).

Si bien es cierto que durante la última década, el Tae Kwon Do ha dado cuenta de resultados favorables en competencias de alto rendimiento, como se demuestra con las

³ Federación Mexicana de Tae Kwon Do. (n.d.). Archivo de noticias. Obtenido el 28 de junio de 2011 de: http://www.femextkd.net/modules.php?name=Stories_Archive

preseas obtenidas en la última edición de los Juegos Olímpicos, aún falta mucho por hacer y aún mucho más por ganar.

Tabla No. 1
Taekwondoines medallistas en Juegos Olímpicos

Competidor	Presea obtenida	Edición olímpica
Víctor Manuel Estrada Garibay	Bronce	Sídney 2000
Irídía Salazar Blanco	Bronce	Atenas 2004
Oscar Salazar Blanco	Plata	Atenas 2004
Guillermo Pérez Sandoval	Oro	Beijing 2008
María del Rosario Espinoza	Oro	Beijing 2008

Fuente: Elaboración propia a partir de: Federación Mexicana de Tae Kwon Do, <http://www.femextkd.net/>

En seguimiento a lo anterior, la presente Tesis se dividió en cinco capítulos, además del apartado de conclusiones y anexos, dentro de los cuales están contenidos el estudio de mercado y el instrumento de investigación, mismos que resultaron indispensables en la formulación del plan de negocios.

El capítulo uno está constituido por la metodología de investigación empleada, así como del planteamiento del problema, la pregunta de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos y la hipótesis.

En el capítulo dos se tratan aspectos relacionados con la estructura de los negocios en México; se inicia por definir el proceso administrativo y se desglosa cada uno de sus componentes, para posteriormente adentrarse en el tema de las MiPyMEs, sus características, su función, las oportunidades de negocio, su situación actual y las perspectivas dentro de nuestro país.


El capítulo tres es una breve reseña de los antecedentes del Tae Kwon Do en México, su popularidad frente a otras disciplinas marciales, su crecimiento, las asociaciones más representativas en el país y la situación económica por la que atraviesa.

En el capítulo cuatro se abordan los elementos que debe contener un plan de negocios y se muestran los resultados del estudio de mercado, en el cual se aprecian ciertas necesidades pendientes por satisfacer a favor de practicantes del Tae Kwon Do, las dimensiones del mercado de esta disciplina marcial, el mercado potencial pendiente por aprovecharse y se desarrollan ciertas propuestas para la organización que se planea constituir, todas ellas surgidas a partir de la aplicación del instrumento de investigación.

El capítulo cinco muestra la estructura administrativa de la organización y el plan de ventas prospectado, además de que se desarrollaron los indicadores financieros, mismos que definen la viabilidad del proyecto.

En el apartado de Anexos, se muestra el instrumento de investigación aplicado, su respectiva validación y la interpretación de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I METODOLOGÍA



“Quien conoce a los hombres, es inteligente,
Quien se conoce a sí mismo, es iluminado,
Quien vence a los otros, posee fuerza,
Quien se vence a sí mismo, es aún más fuerte,
Quien se conforma con lo que tiene, es rico,
Quien obra con vigor posee voluntad.
Quien se mantiene donde encontró su hogar, perdura largamente,
Morir y no perecer, es la verdadera longevidad”

Lao-Tsé.

1.1 Contexto

Acorde con datos del Banco de México, actualmente existen en nuestro país más de seis millones de empresas que participan en el sector productivo⁴. Sin embargo, hay un sector en particular que ha captado la atención de los diferentes grupos económicos: las micro, pequeñas y medianas empresas.

Estudios realizados por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) revelan que el 99.7% del total de las empresas nacionales son MiPyMES, y que ocupan al 79.6% del personal de la planta productiva total⁵.

Con las cifras antes mostradas, es claro que un gran porcentaje del futuro económico de México depende del crecimiento de las MiPyMES, ya sea por los niveles de empleo que generan o bien por el volumen de ventas.

Según Mochón y Becker(1997), existen factores políticos, sociales y económicos que deben ser tomados en cuenta al momento de constituir una Organización⁶, incluso una enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do:

- Si el país está o no en vías de desarrollo.
- La capacidad económica-financiera del país.
- Costos de financiamiento y nivel de apalancamiento por parte de las instituciones crediticias.
- Eficiencia de los organismos federales.
- Porcentaje de MiPyMES activas en el país.

⁴ Banco de México, (n.d). Estadísticas. Obtenida el 1 de diciembre de 2010 de <http://www.banxico.org.mx/estadisticas/index.html>

⁵ INEGI, (2009). Resumen General, censos Económicos 2009. Obtenida el 4 de enero de 2011 de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/RD09-resumen.pdf>

⁶ Galindo Ruíz, Carlos (2010). *Manual para la creación de empresas*. Bogotá: Ecoe. (p. 4).

No obstante se consideren los factores anteriores, las cifras de fracaso de las MiPyMES en México son abrumadoras, ya que en promedio el 80% de ellas desaparecen antes de cinco años, y el 90% no llegará a los diez años⁷.

A continuación se enlistan algunas de las causas de tan voluminosos fracasos, de acuerdo con García Pérez Domingo⁸:

■ **Negligencia:**

Esto ocurre cuando los directivos de las empresas se oponen a los rápidos cambios del mundo actual y continúan con métodos de trabajo obsoletos.

■ **Fraude:**

Falta de controles administrativos y financieros adecuados.

■ **Falta de experiencia en el ramo:**

Insuficientes conocimientos específicos del giro empresarial al que se ingresa.

■ **Falta de capacitación administrativa, contable y financiera:**

El que se posean habilidades para un trabajo específico, no significa que se pueda administrar una MiPyME. Se necesita una capacitación adecuada para elevar los niveles de éxito en las empresas.

■ **Experiencia desbalanceada:**

El directivo debe contar con una visión global tanto de la empresa como del mercado en que ésta se desenvuelve; así su experiencia se reflejará en todas las áreas.

⁷ Regalado H., Rafael. (2010). *Las Mipymes en Latinoamérica*. Guanajuato: Organización Latinoamericana de Administración Díaz de Santos. (p. 108).

⁸ García Pérez, D. (2010). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*. México D.F.: Universidad de Cantabria. (p. 26).

■ **Incompetencia del gerente:**

La ineptitud por parte de los gerentes es un problema que desgraciadamente hoy en día es muy común aún en las grandes empresas, y que las puede llevar a su desaparición, no importando si se cuenta con buenos colaboradores.

■ **Desastre:**

Incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etc.

Los datos previamente reflejados proporcionan una idea general de la situación nacional actual por la que atraviesan las MiPyMEs, y que son datos que se consideraron en este proyecto.

1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo con la FMTKD, este arte marcial es, al día de hoy, el más popular y más practicado en México y en el mundo, tanto así que a lo largo y ancho de nuestro país existen treinta y seis asociaciones de esta disciplina debidamente constituidas y reconocidas⁹.

Adicional a lo anterior, y como sucede en la mayoría de las disciplinas deportivas, hay escuelas que no están adheridas a ninguna Asociación, y por ende no están reconocidas por la FMTKD; pero que también se benefician de la demanda que hay por la práctica de esta disciplina.

No obstante la considerable competencia que hay en el mercado (formal e informal, directa e indirecta), se tiene la firme convicción de que existen muchas posibilidades de éxito para la creación de una organización enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México, que por cierto es el objetivo de este proyecto.

⁹ Federación Mexicana de Tae Kwon Do, (n.d). Historia del Tae Kwon Do. Obtenida el 4 de enero de 2011 de <http://www.femextkd.net/index.php>

Derivado del conocimiento previo que se tiene, tanto en esta disciplina deportiva, como en la administración de negocios, se han identificado ciertos problemas recurrentes en las organizaciones enfocadas a la enseñanza del Tae Kwon Do:

Tabla No. 1.2
Problemas recurrentes en asociaciones de Tae Kwon Do

La mayoría de las escuelas están constituidas sobre bases meramente pragmáticas.
Pérdidas económicas derivadas de no aprovechar oportunidades de negocio tales como: pago de colegiaturas, exámenes y seminarios, venta de equipo de entrenamiento y uniformes.
La ausencia de una adecuada metodología de entrenamiento impide que los competidores desarrollen al máximo sus habilidades.
Al no existir una administración adecuada, el lapso de vida en estas MiPyMES es muy breve.

Fuente: Elaboración propia.

Con el afán de fortalecer la tendencia positiva del Tae Kwon Do en México, y desde una perspectiva propia, es necesaria la unión de tres elementos:

- Conocimiento y pasión por esta disciplina marcial.
- Tener una visión holística del mercado, tanto a nivel nacional como internacional.
- Disponer de las herramientas administrativas que permitan aprovechar al máximo la creciente demanda de la población.

1.3 Sujeto de estudio

El sujeto de estudio del presente proyecto es una organización financieramente viable y altamente competitiva enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México.

1.4 Objeto de estudio

El objeto de estudio es el plan de negocios mediante el cual se buscará la creación de la organización referida en el punto anterior.

1.5 Pregunta de investigación

¿Cómo puede crearse una organización financieramente viable y altamente competitiva enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México?

1.6 Objetivos

General:

- Desarrollar un plan de negocios para la creación de una organización financieramente viable y altamente competitiva, enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México.

Específicos:

- Identificar, describir y analizar la estructura administrativa y financiera de las MiPyMEs en México.
- Conocer y analizar la penetración e impacto que tienen en el mercado mexicano los negocios enfocados a la enseñanza del Tae Kwon Do.

- Identificar los elementos que debe contener el plan de negocios para la creación de una organización altamente competitiva y financieramente viable enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México.
- Desarrollar el plan de negocios para la creación de una organización altamente competitiva y financieramente viable enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México.

1.7 Variables

Dependiente:

- Creación de una organización financieramente viable y altamente competitiva enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México.

Independiente:

- Sistema administrativo eficiente.
- Plan de negocios apropiado.

1.8 Hipótesis

“Un sistema administrativo eficiente y un plan de negocios apropiado, determinan la efectividad en la creación de una organización financieramente viable y altamente competitiva enfocada a la difusión y enseñanza del Tae Kwon Do en México”

1.9 Justificación

Se pretende llevar a cabo una propuesta de plan de negocios para crear una organización enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México, así como identificar las características que debe tener para ser altamente competitiva.

Una organización del tipo que se pretende constituir, es una microempresa, entre cuyas características se encuentran las siguientes:

- El capital de financiamiento será suministrado tanto por el emprendedor como por fuentes externas.
- Su área de operaciones será fundamentalmente local.
- El tamaño será relativamente pequeño dentro del sector en que actúa, en función de los competidores ya constituidos.
- Habrá una estrecha relación de la comunidad local.
- El número de colaboradores es reducido.

Si bien es cierto que la competencia es considerable, las posibilidades de éxito al constituir una nueva asociación para la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do, son numerosas, toda vez que en la experiencia previa se ha constatado lo siguiente:

- ⊙ No hay escuelas que cuenten con certificados de calidad en el servicio.
- ⊙ La enseñanza es, en la mayoría de los casos, pragmática, poco innovadora y sin bases metodológicas que maximicen las capacidades de los alumnos.

Adicional a lo anterior, y gracias a las herramientas administrativas adquiridas a través de la Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, es posible incrementar las posibilidades de éxito en la creación de la organización.

1.10 Tipo de estudio

El presente estudio siguió la metodología del diseño de investigación exploratoria, descriptiva de campo y documental.

Este tipo de estudio busca describir correlaciones entre variables o relaciones causales entre variables, en uno o más grupos de personas y en un momento determinado.

En este caso, la relación entre las variables podría plasmarse así:

Un sistema administrativo eficiente y un plan de negocios apropiado = mayor efectividad en la creación de una organización financieramente viable y altamente competitiva enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México.

Se ha considerado iniciar el presente estudio a partir de una muestra representativa en la que se incluyeron dirigentes de asociaciones de artes marciales, practicantes de Tae Kwon Do y público en general de las delegaciones políticas del Distrito Federal, Coyoacán y Benito Juárez.

1.11 Método de investigación

Se eligió el método de interrogatorio a través el diseño de dos cuestionarios de escala Likert. Estos cuestionarios serán aplicados en campo tanto al público en general como a expertos en la materia objeto de dichos cuestionarios.

1.12 Instrumento de investigación

El primero de los cuestionarios diseñados, y que estuvo dirigido al público en general, tuvo como finalidad medir y evaluar la demanda potencial del servicio, mientras que el segundo, que estuvo dirigido a expertos en el ámbito deportivo y del Tae Kwon Do, tuvo

como objetivo medir la competitividad de una asociación enfocada a la difusión y enseñanza del Tae Kwon Do.

El cuestionario dirigido al público en general consta de 19 preguntas, mientras que el cuestionario dirigido a expertos (dirigentes y practicantes de Tae Kwon Do) consta de 11 reactivos.

Los reactivos de ambos cuestionarios han sido diseñados tanto para conocer el tipo de personas que estarían interesadas en practicar Tae Kwon Do en la organización que se pretende constituir, así como las características que debe tener la misma para considerarse de alta calidad y altamente competitiva.

Cabe señalar que ambos cuestionarios han sido validados a través del método de jueces, en el que 5 participantes completamente ajenos al proyecto proporcionaron sus puntos de vista y sugirieron ciertos cambios para que, al momento de aplicar dichos cuestionarios, estos resultase más claros y objetivos. (Tanto el proceso de validación, como los cuestionarios mismos, pueden consultarse en la sección de este proyecto destinada a *Anexos*).

Cabe señalar que las variables seleccionadas para la elaboración del cuestionario dirigido al público en general son:

- Aspectos socio-económicos
- Hábitos de ejercicio
- Intereses y preferencias

Este cuestionario se aplicó a 196 personas residentes de las delegaciones políticas de Coyoacán y Benito Juárez (zona de acción de la organización), y dicha cifra se derivó de los siguientes datos:

Población en la delegación Benito Juárez:	385,439 habitantes
Población en la delegación Coyoacán:	620,416 habitantes
Población total de ambas delegaciones ¹⁰ :	1,005,855 habitantes

Fórmula para obtener el tamaño de la muestra¹¹:

$$n = \frac{Z^2 pq}{B^2}$$

Donde n = Tamaño de la muestra,

Z = 1.96 para el 95% de confianza

p = Frecuencia esperada del factor a estudiar (gente que realiza una actividad física)

q = Probabilidad en contra

B= Precisión o error admitido

$$n = \frac{1.96^2 * .15 * .85}{B.05^2} = 196 \text{ habitantes}$$

¹⁰ INEGI, (2010). Censo de población y vivienda 2010. Obtenida el 4 de septiembre de 2011 de: <http://www.censo2010.org.mx/>

¹¹ Morales Castro, Arturo y Morales Castro, José Antonio. (2009). *Proyectos de inversión, evaluación y formulación*. México, D.F.: McGraw-Hill (p. 47).



CAPÍTULO II LA ESTRUCTURA DE LOS NEGOCIOS EN MÉXICO

*“La vida es una obra de teatro que no permite ensayos...
Por eso, canta, ríe, baila, llora y vive intensamente.
Vive intensamente cada momento de tu vida...
Antes que el telón baje, y la función termine sin aplausos”.*

Charles Chaplin.

2.1 Estructura Administrativa

Antes de abordar los tópicos administrativos, es importante tener claro el concepto de la Administración como tal. Para lo anterior, se cita la definición de José A. Fernández Arena (1970), que a la letra dice:

“Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”¹²

Adicional a lo anterior, y con base a conocimientos y experiencias previas, se ha desarrollado la siguiente definición de la Administración que abarca, a juicio personal, las diferentes aristas que se abordaron en este proyecto; esta definición es la siguiente:

Administración es la ciencia y/o arte mediante la que se da orden a un ente y se organizan todos y cada uno de sus elementos a efecto de maximizar sus capacidades. A través de la Administración se pueden conseguir todo tipo de objetivos y metas, ya sea de índole grupal, particular o bien ambos. Sin duda la Administración es el pilar de todo éxito alcanzado por el hombre.

Se ha debatido largamente, por parte de varios autores, sobre el concepto de la Administración, si es una ciencia, si es arte, o bien, una simple herramienta que facilita la dirección de una organización. Para los fines de este proyecto, entenderemos a la administración como el proceso mediante el cual una empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones¹³.

¹² Reyes Ponce, Agustín. (2010). *Administración Moderna*. México D.F.: Limusa. (p. 3).

¹³ Robbins, Stephen y Decenzo, David. (2007). *Fundamentos de Administración*. México D.F.: Prentice Hall. (p. 5).

La estructura de toda empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, y que se pueda agrupar, generalmente, en cuatro grandes áreas funcionales como son¹⁴:

- El área de Producción: Consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios, (compras y almacenamiento).
- El área Financiera: Está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa y a proteger el capital invertido.
- El área de Recursos Humanos: El capital humano es el elemento más importante de toda empresa, ya que si se tiene alta preparación se alcanza la eficiencia y efectividad en los procesos internos y externos.
- El área de Mercadeo y Ventas: Es el área encargada de generar la mayor fuente de ingresos al negocio a través de la comercialización de los bienes y servicios y de la atención al cliente.

2.2 El proceso administrativo

Un enfoque bastante útil para comprender el trabajo de los administradores radica en ver lo que hacen, como un proceso. Esto se define como una serie de acciones que conducen a un resultado o meta.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

¹⁴ Cedeño Gómez, Álvaro. (2009). *Administración de la empresa*. San José, Costa Rica: Universidad estatal a distancia (p. 109).

En el caso de Ernest Dale (1965), considerado el padre de la escuela empiriológica, el proceso administrativo incluye planear, organizar, cubrir vacantes, dirigir, controlar, innovar y representar.

Para Alan Greenwood (1971), este mismo proceso contempla planear, tomar decisiones, organizar, cubrir vacantes, dirigir y controlar.

Finalmente, para Agustín Reyes Ponce (1967), el proceso administrativo abarca previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Para fines prácticos y en aras de una mejor adecuación al presente trabajo, se puede decir que el proceso administrativo idóneo está dividido en cuatro puntos: Planeación, organización, dirección y control¹⁵.

La naturaleza del proceso administrativo está basada en las necesidades que tienen las organizaciones, mismas que se derivan de cada uno de los puntos que integran dicho proceso; estas necesidades son:

Planeación:

Contribución de los objetivos, extensión de la planeación y eficacia de los planes.

Organización:

Objetivos cuantificables, claro concepto de actividades involucradas y delimitar líneas de autoridad y/o decisión.

Dirección:

Propósito de la empresa, factores productivos y naturaleza del factor humano.

¹⁵ Alegre Saz, Luis, Berné Manero, Carmen y Galvez Gorríz, Carmen. (2008). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. Barcelona: Ariel. (p. 41).

Control:

Establecer estándares, medición, corrección y retroalimentación.

Las necesidades antes mencionadas tienen cabida en cualquier tipo de organización, no importando su giro, tamaño o tiempo de vida.

2.2.1 Planeación

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados; para alcanzarlos establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.¹⁶

De acuerdo a esta definición, se puede ver que la planeación es el punto de partida del proceso administrativo, ya que es aquí donde se contemplan los objetivos y se especifica el lugar o posición que se desea alcanzar a nivel empresarial en un futuro a corto o largo plazo.

La planeación es la función más básica del proceso administrativo, ya que su función principal es tender un puente entre el punto en el que se encuentra la empresa y el punto hacia dónde quiere llegar.

Los acontecimientos internos o externos que puedan afectar a una empresa, no siempre son tomados en cuenta o calculados correctamente por los administradores. Nunca se sabe a ciencia cierta qué es lo que le depara el futuro a una empresa, por lo que la planeación es un proceso que se lleva a cabo en un ambiente de incertidumbre.

¹⁶ Reyes Ponce, Agustín. (2009). *Administración de empresas: Teoría y práctica*. México D.F.: Limusa. (p. 165).

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración.

Básicamente son tres los puntos en los que puede resumirse la importancia fundamental que tiene la planeación para las organizaciones¹⁷:

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y el tiempo.

Se puede concluir que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo de antemano los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlos y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Podemos decir que para las pequeñas empresa es suma importancia planear el curso que va seguir la empresa y todo lo que en ella se va ser, esto con el fin de mejorar la eficiencia ya que el éxito de las actividades que realicen en las empresa no pueden ni deben ser fruto de improvisación, sino que todo debe estar pensado y visualizado con anterioridad para poder llegar a el objetivo que empresa tiene establecido.

2.2.1.1 Tipos de planes

Dentro de la función de la planeación existen diferentes tipos de planes que ayudan al administrador a comprender mejor los conceptos y las ideas que intervienen en este punto, los cuales son¹⁸:

¹⁷ Reyes Ponce, Agustín. (2009). *Administración de empresas: Teoría y práctica*. México D.F.: Limusa. (p. 165).

¹⁸ Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2009). *Administración*. México D.F.: Prentice Hall. (p. 162).

Propósitos o misiones: En este punto se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución. Toda empresa debe tener un propósito o misión si es que desea tener una existencia significativa dentro del mercado.

Objetivos o metas: Son los fines que se persiguen mediante la realización de alguna actividad, es decir, los esfuerzos empresariales siempre deben estar dirigidos hacia un punto específico que motive a la organización a seguir trabajando.

Estrategias: Es la determinación de los objetivos empresariales contemplados a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Procedimientos: El procedimiento es una secuencia cronológica de acciones que debe de adaptarse a las necesidades de la empresa. En todas las empresas existen tareas a realizarse, y es por medio de los procedimientos como se detalla la manera en que esas tareas deben de llevarse a cabo.

Políticas: Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen.

Reglas: No deben de confundirse políticas y reglas, ya que el factor diferenciador radica en la discrecionalidad. Mientras que en una política se aplica la toma de decisiones en un nivel discreto, en la regla no se permite discrecionalidad alguna en su aplicación.

Programas: Un programa incluye metas, reglas, asignación de tareas, políticas, procedimientos y recursos a emplear en una situación determinada. Un programa puede ser muy variado entre empresas, no importando si éstas pertenecen a un mismo giro o tienen características similares.

Presupuestos: Es la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos; también se entiende como el capital con que se cuenta para llevar a cabo un plan. El presupuesto es aplicable para conocer los niveles de utilidades, trabajo en horas-hombre y nivel de producción.

Los tipos de planes que se apliquen a una organización, dependen directamente de su giro, tamaño y de la proyección que desee darle el administrador.

2.2.2 Organización

Esencialmente la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayoría de los casos, esta cooperación puede ser más productiva y menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Con la intención de ser más específicos en cuanto a los objetivos de la organización, como parte del proceso administrativo, se enlistan los siguientes puntos¹⁹:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación).
- Estipular la coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y la vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, etc.) en la estructura organizacional.

¹⁹ Reyes Ponce, Agustín. (2010). *Administración Moderna*. México D.F.: Limusa. (p. 278).

La acción de organizar es de gran importancia para todo organismo social, dado que es la función por la cual los administradores activan los planes y darán un uso metódico a los recursos de la operación.

Los aspectos básicos que demuestran la importancia de la organización son los siguientes²⁰:

- Elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar las funciones y responsabilidades.
- Evita la indiferencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Promueve la colaboración y relaciones entre los individuos en un grupo de trabajo.
- Mejora la efectividad y eficacia de las comunicaciones en el organismo social.

2.2.2.1 Tipos de organización

Es común que dentro de las empresas surjan diversos tipos de organización como consecuencia de la interacción que hay entre sus integrantes; estos tipos de organización son vitales para que los procesos que se dan en la empresa no se vuelvan monótonos, rígidos y en algunas ocasiones obsoletos.

Se pueden distinguir dos tipos fundamentales de organización que se presentan en todas, sin excepción, las empresas de que se tiene noticia²¹.

²⁰ Reyes Ponce, Agustín. (2010). *Administración Moderna*. México D.F.: Limusa. (p. 276).

²¹ Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos. (2009). *Administración. Un enfoque interdisciplinario*. México D.F.: Prentice Hall. (p. 307).

Organización formal: Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. La organización formal debe ser flexible, dar lugar a la discrecionalidad, al talento creativo y al reconocimiento de las capacidades individuales. Este tipo de organización normalmente es propuesto o establecido por la empresa con la finalidad de que las tareas se realicen con mayor eficacia y sin distracciones por parte de otros sectores o elementos de la misma empresa.

Organización informal: Es la red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas, (equipo de fútbol, grupo que se reúne para el café matutino, círculos de lectura, etc.). Este tipo de organización muchas veces produce mejores resultados que la organización formal, el motivo puede explicarse porque sus integrantes se unen sin imposición alguna de la empresa y porque encuentran puntos en común que tal vez no comparten con sus compañeros de la organización formal.

Ya sea que se trate de la organización formal o la organización informal, la única verdad absoluta respecto a la organización es que tiene un propósito primordial; el cual es, *volver eficaz la cooperación humana*. Si este propósito se cumple en la empresa, entonces el crecimiento de la misma difícilmente podrá ser frenado.

Para poder concebir a la función de organización como un proceso, es preciso considerar varios elementos fundamentales²²:

El primero, es que la estructura debe ser reflejada en objetivos y planes, dado que las actividades derivan de ellos.

El segundo, es que la organización debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la Dirección de una empresa.

²² Reyes Ponce, Agustín. (2010). *Administración Moderna*. México D.F.: Limusa. (p. 110).

El tercero, es que la estructura de la organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra. Lo mismo que en el caso de un plan, también las premisas de una estructura organizacional pueden ser de orden económico, político, social o ético.

Y por último, y puesto que toda la empresa está integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional, se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos.

Una vez que el proceso de la organización ha quedado debidamente estructurado, es mucho más sencillo identificar las actividades involucradas en el proyecto, así como los tramos de control.

2.2.3 Dirección

La dirección comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos.

Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos, además de una personalidad, por parte del administrador, que despierte interés en los miembros del equipo.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, o bien, delegando dicha autoridad; además de que se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.²³

La importancia de la dirección puede resumirse en los siguientes puntos²⁴:

- Cumple una función sobre la cual los demás elementos de la organización se subordinan y ordenan.
- Integra los recursos materiales, documentales, físicos y humanos; estos últimos son los más importantes, pues a través de ellos se logran los programas, proyectos y metas que tiene una empresa.
- Dinamiza las distintas fases del proceso administrativo.
- Se ocupa de combinar los distintos recursos, actuales y potenciales a disposición de la empresa u organización, de tal forma que la misma, crezca y se desarrolle continuamente.

Una empresa que no crece, que no se expande, que no se consolida y fortalece, como cualquier organismo viviente, comienza a morir, a decaer. Como dice un aforismo chino, “*vivir es como nadar contra la corriente*”. Dejamos de nadar y no nos detenemos donde estábamos; de inmediato retrocedemos. Evitar que esto ocurra, es la principal función

²³ Reyes Ponce, Agustín. (2010). *Administración Moderna*. México D.F.: Limusa. (p. 384).

²⁴ Op. Cit.

de los directivos y jefes, teniendo en cuenta por supuesto, que a mayor rango jerárquico, mayor compromiso contraído.

2.2.3.1 El flujo de la comunicación en la empresa

En una empresa efectiva la comunicación fluye en varias direcciones, hacia abajo, hacia arriba y hacia los lados.

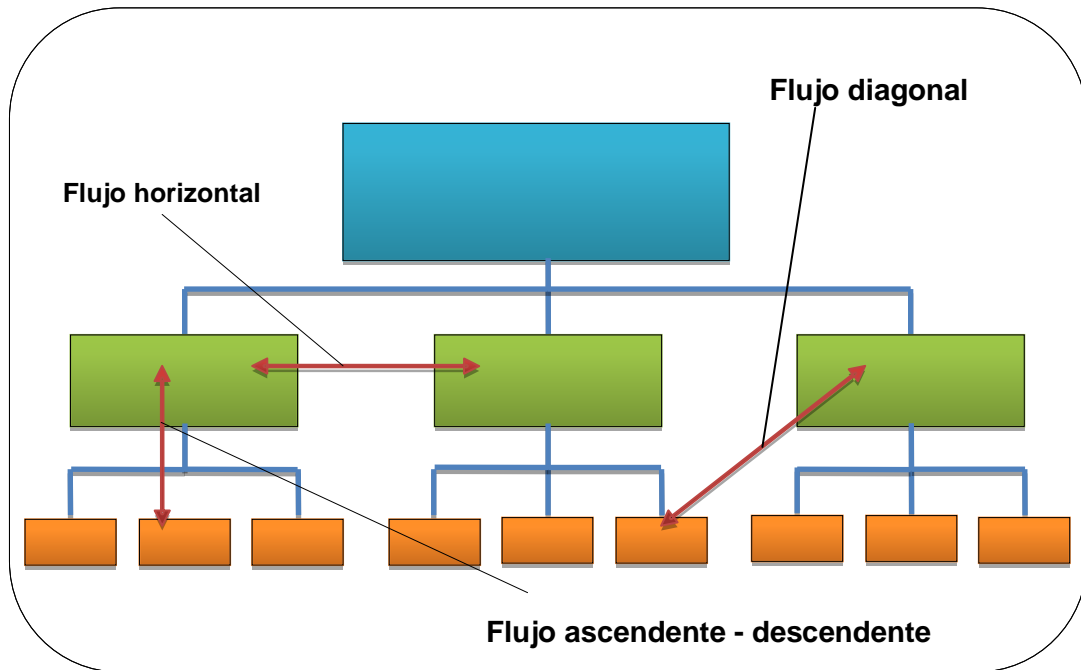
Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero existe evidencia abundante de que si la comunicación solo fluye hacia abajo, habrá problemas en la empresa. Podría decirse que la manera de comunicación más eficiente en la mayoría de los casos es la que viene a partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente²⁵. Sin embargo, también existe la comunicación horizontal, esto es, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales; y la comunicación diagonal, la que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

Una comunicación eficiente, independientemente del flujo de que se trate, unifica las distintas actividades que se dan al interior de una organización y favorece la identificación de los trabajadores con sus tareas. En consecuencia, el desempeño en el puesto de trabajo, la satisfacción y la motivación se ven favorecidas.

En la siguiente figura se muestran de manera gráfica los flujos de comunicación más frecuentes en las empresas:

²⁵ Reyes Ponce, Agustín. (2010). *Administración Moderna*. México D.F.: Limusa. (p. 393).

Esquema No. 2.2.3.1
Flujos de comunicación en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de: *Administración Moderna*, Reyes Ponce, Agustín, p. 75.

Comunicación descendente: Fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria. (Oral: discursos, instrucciones, reuniones) (Escrita: memoranda, cartas, manuales).

Comunicación ascendente: Circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables. La práctica de una política de puertas abiertas es indispensable cuando existe este tipo de comunicación.

Comunicación cruzada: Esta incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles jerárquicos y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de

comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.2.3.2 Liderazgo

El tema del liderazgo es una tesis que se ha tratado de manera muy amplia en un sinnúmero de ocasiones; y lo anterior responde al hecho de que no hay empresa, proyecto o innovación que se hayan llevado a cabo sin la existencia de un líder o figura central como detonante.

La concepción del liderazgo ha sido largamente debatida, y no porque existan diferencias radicales entre los estudios, sino por la extensión de lo que puede abarcar. Para fines del trabajo que nos compete, abordaremos la definición del empresario Carlos Slim Helú:

“El liderazgo es el arte de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales. Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la empresa y trazan la ruta que ésta seguirá”²⁶

Prácticamente no hay un grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo al frente, particularmente apto en el arte del liderazgo.

Son cuatro los puntos clave que intervienen en el desarrollo del arte del Liderazgo²⁷:

- **Poder:** La capacidad de una persona o grupo para imponer, de forma recurrente, su voluntad sobre otros.

²⁶ Slim Helú, Carlos. (2007). *Seminario de Liderazgo Empresarial*, México, D.F. (p. 3).

²⁷ Palomo Vadillo, Ma. Teresa (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic. (p. 18).

- **Profundo conocimiento de los individuos:** La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- **Inspiración:** La capacidad para inspirar a los demás puede ser algo muy útil cuando se quiere lograr una meta o contar con el apoyo de dichas personas.
- **Estilo del líder y el ambiente que genera:** La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones, y el surgimiento de éstas como energía vital de cualquier empresa.

Considerando el fin de este proyecto, y desde una perspectiva personal, el principio más importante del liderazgo es que los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión les ofrecen los mejores medios para satisfacer sus metas personales.

Por lo anterior, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados, y de la forma como operan estas motivaciones, mayor será su éxito como líderes.

La dirección en México se ejerce de manera abierta y firme, ya que esta función es la depositaria de la máxima autoridad formal de la empresa y de ella parten los principios rectores a los que deben apegarse todos los niveles que componen la estructura orgánica. La práctica de esta función está cimentada en la delegación de autoridad a las instancias que participan en los procesos centrales de la empresa, la cual se complementa a través de una red de comunicaciones vía computadora, documentos y en forma oral. En la dirección recae la responsabilidad de fomentar no solo la calidad de los productos y/o servicios de la empresa, sino la de acrecentar una cultura administrativa positiva.

No es posible concluir este apartado sin hacer una reseña de los tipos de liderazgo que existen; para lo cual enlistaremos los tres tipos más recurrentes²⁸

El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer, no me importa cómo lo

²⁸ D'Souza, Anthony. (2008). *Manual del líder-I, descubre tu liderazgo*. Cantabria, España: Sal Terrae. (p. 31).

hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Finalmente, y debido a las constantes situaciones, tanto laborales como no laborales que pueden presentarse en una organización, se muestra un cuadro en el que se distinguen las diferencias más importantes de dos actores fundamentales: el jefe y el líder; muchas veces tomados como sinónimos pero que en realidad son polos totalmente opuestos.

Tabla No. 2.2.3.2
Diferencias entre ser jefe y ser líder

Jefe	Líder
Existe por la autoridad.	Existe por la buena voluntad.
Considera la autoridad un privilegio de mando.	Considera la autoridad un privilegio de servicio.
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña cómo hacer las cosas.
Le dice a uno: ¡Vaya!.	Le dice a uno: ¡Vayamos!.
Maneja a las personas como fichas.	No trata a las personas como cosas.
Llega a tiempo.	Llega antes.
Asigna las tareas.	Da el ejemplo.

Fuente: Elaboración propia a partir de: *Liderazgo y compromiso social*, Agüera Ibáñez, Enrique, 2010, p.31.

2.2.4 Control

El control es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos²⁹.

Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes, y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

La función administrativa del control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

El control es una función de todos los administradores, desde el presidente de la compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, comúnmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de los planes, claro que el alcance del control varía de un administrador a otro, pero el control es una de las funciones administrativas esenciales a cualquier nivel³⁰.

Dentro de las empresas, el control es útil para evitar incumplimientos, desperdicios, improductividad, pérdidas, errores humanos o fallas técnicas; todas las anteriores son condiciones que impiden lograr los objetivos propuestos.

²⁹ Lorenzana, Carlos. (2008). *Management, theory and practice*. Quezon City: Rex printing company. (p. 69).

³⁰ Op. Cit. (p. 70).

Las principales áreas de control son³¹:

- ⊗ Controles de ventas.
- ⊗ Controles de producción.
- ⊗ Controles financieros y contables.
- ⊗ Control de la calidad de la administración.
- ⊗ Controles generales.

En esencia, controlar es medir en cualquier actividad cuatro variables básicas: **Cantidad, calidad, tiempo y costo.**

2.2.4.1 Tipos de control

En la actualidad hay diversos tipos de control que se emplean en las organizaciones, sin embargo, son tres los que han demostrado tener mejores resultados: Control preliminar, control concurrente y retroalimentación³².

El control preliminar tiene lugar antes de que principien las operaciones, e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad.

El control concurrente tiene lugar durante la fase de “acción” de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.

El control de retroalimentación se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir las posibles desviaciones futuras a partir del estándar aceptable.

³¹ Reyes Ponce, Agustín. (2010). *Administración Moderna*. México D.F.: Limusa. (p. 363).

³² Lorenzana, Carlos. (2008). *Management, theory and practice*. Quezon City: Rex printing company. (p. 70).

El empleo de controles en las empresas mexicanas es una práctica generalizada que forma parte de su operación normal, ya que todas sus iniciativas obedecen a objetivos normalmente incluidos en sus planes, programas o esquemas de trabajo.

La razón primordial por la que los establecen, es para medir el desempeño organizacional de acuerdo con unidades de medida predeterminadas, mismas que permiten conocer si los cursos de acción seguidos se han traducido en logros o desventajas, y de qué manera esto ha repercutido en la efectividad de sus resultados, especialmente en materia económica.

La gama de técnicas de control que se utilizan varía en función de su área de competencia, tipo de productos y/o servicios que brindan y relaciones con su entorno. Entre las más representativas se encuentran los presupuestos, auditorías contables y administrativas y la normalización de los aspectos de calidad; en algunos casos disponen adicionalmente de recursos de software y programación en computadoras, así como de modelos matemáticos. Su aprobación corresponde a la alta dirección, su aplicación a todos los niveles jerárquicos y su seguimiento a líderes de proyecto, titulares de grupos de trabajo y responsables de unidades administrativas.

2.3 Estructura financiera de una empresa

La estructura financiera de la empresa es algo inherente al concepto mismo de ella, no solo es impensable una empresa sin función comercial, sino también lo es sin el manejo de sus finanzas.

Una adecuada caracterización y cumplimiento de esta función así como la claridad de los objetivos emanados de los más altos niveles de decisión han sido claves para el desarrollo de emprendimientos exitosos y perdurables.

Inmerso en este estudio financiero, es inevitable citar algunas de las causas más comunes que llevan a las empresas a situaciones de crisis³³:

- Excesivo optimismo en los planes de crecimiento y falta de consideración de alternativas.
- Escasa o nula planificación financiera.
- Inadecuada estructuración del fondeo.
- Deficiente manejo de las situaciones de stress financiero.

En la práctica suele restringirse la función financiera a la actividad de tesorería o simple obtención de fondos, generalmente para atender necesidades de capital de trabajo a través de fuentes tradicionalmente escasas y caras, por lo que queda poco tiempo y recursos para buscar la maximización de los valores de la empresa. Lo cierto es que aún el negocio más simple debe ser cuidadosamente planificado y estructurado desde el punto de vista financiero, si quiere ser exitoso y durable.

Uno de los temas de mayor debate y polémica en la actualidad es la posibilidad de implementar en la práctica la estructura óptima de financiamiento. La elección entre las diversas fuentes de financiamiento es una de las decisiones financieras más importantes dentro de una empresa, ¿qué porcentaje de deuda y capital propio es el óptimo o el más adecuado para el negocio?³⁴

La estructura financiera es la forma en que se financian los activos de una empresa.

Cada uno de los componentes de la estructura patrimonial, Activo = Pasivo + Patrimonio Neto, tiene su costo, que está relacionado con el riesgo. La deuda es menos riesgosa que el capital, porque los pagos de intereses son una obligación contractual y porque en caso de quiebra los tenedores de la deuda tendrán un derecho prioritario

³³ Lizarazo Beltrán, María. (2009). *Jóvenes emprendedores comprometidos con el desarrollo sostenible de los territorios rurales, guía para identificar y planificar negocios rurales con visión de responsabilidad social*. Quito: Iica. (p. 17).

³⁴ Sepúlveda H., Pedro. (2008). *Creación y desarrollo empresarial ¿qué debo saber de finanzas para crear mi propia empresa?*. Barcelona: Marcombo. (p. 7).

sobre los activos de la empresa. Los dividendos y la retribución de capital son derechos residuales sobre los flujos de efectivo de la compañía, por lo tanto son más riesgosos que una deuda.

Se puede concluir entonces que el costo de la deuda deberá ser más bajo que el rendimiento del capital, porque es menos riesgoso.

Un concepto importante es el factor de apalancamiento que es la razón del valor de la deuda sobre los activos totales. Un mayor apalancamiento financiero invariablemente aumenta el riesgo empresarial, ya que la deuda, como se dijo anteriormente debe ser pagada antes que la retribución a los accionistas³⁵.

Es fundamental que cuando la empresa se constituye, haga una adecuada evaluación de la magnitud de su capital inicial necesario para su giro operativo.

A medida que una empresa funcione, dicho capital se verá incrementado, o no, como consecuencia de los resultados surgidos de las operaciones de ese ente. Cuando crezca en proporción y sus necesidades se vean incrementadas, será necesario que la empresa haga ajustes a su “primitivo” capital inicial.

La característica empresarial es asumir riesgos. Un empresario es una persona que tras una idea de negocio asume riesgos para concretarlos. La medida en que un empresario es propenso a tomar riesgos, se determina sobre la base de la pregunta: ¿Hasta cuánto está dispuesto a perder?, o mejor aún ¿Cuánto está dispuesto a ganar?

Erróneamente hay quienes piensan que tener predisposición al riesgo es pensar en grandes ganancias aunque sean improbables, pero este pensamiento no mide el grado de propensión al riesgo.

³⁵ Sepúlveda H., Pedro. (2008). *Creación y desarrollo empresarial ¿qué debo saber de finanzas para crear mi propia empresa?*. Barcelona: Marcombo. (p. 102).

Por el ejemplo, si una persona posee U\$S100,000 y le proponen un negocio que le dejará un rendimiento del 50% en dólares en un año, aunque sea improbable de lograrlo, podríamos tentarnos a decir que si la persona lo acepta es “alguien que toma riesgos”, pero no es así, la pregunta que hay que efectuar es si está dispuesta a perder los U\$S 100,000 (y quedarse sin nada) para entrar en el negocio propuesto. Si la persona responde que sí, entonces podemos afirmar que tiene tendencia al riesgo.

En entornos inflacionarios suelen aparecer propuestas de grandes negocios rápidos de hacer y que generan altos rendimientos. Una persona que no es propensa al riesgo, desconfía de esos negocios y sigue acciones técnicas y racionales.

Es bien sabido que en entornos inestables se pierde la visión de “largo plazo”, supliéndose ésta por el “corto plazo”. En esta visión cortoplacista, siendo que los riesgos de quedar “descalzado” con los activos y pasivos monetarios frente a la inflación son significativos, un desafío para los contadores (gerentes administrativos, jefes administrativos, asesores contables, etc.) de las MiPyMES, es tratar de “equilibrar” la posición financiera y llevarla “paso a paso”. El equilibrio implica que se renuncia a la oportunidad de grandes ganancias, pero se protege de grandes pérdidas.

Algunas recomendaciones para tener la posición financiera en equilibrio son³⁶:

- Mantener el menor saldo posible de dinero en efectivo en moneda local (sea en caja o en bancos, en estos últimos casos evitar cuentas que no devenguen intereses).
- Como límite máximo, mantener un saldo promedio de efectivo en moneda local que no supere a los pasivos (deudas de corto plazo) en moneda local y que no estén sujetos a ningún tipo de ajuste o intereses.

³⁶ De Jaime Eslava, José. (2009). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: Esic. (p. 223).

- Mantener efectivo en moneda extranjera y créditos a cobrar en moneda extranjera en saldos iguales (o levemente superiores) a los pasivos (deudas de corto plazo) en el mismo tipo de moneda.
- Para las deudas en moneda extranjera que generen intereses, deberían poseerse en el activo créditos a cobrar a los clientes también en moneda extranjera y por saldos similares o levemente superiores. Como caso límite, las tasas de interés que se pagan por las deudas, deberían ser similares a las que se cobran a los clientes (en el caso que no se pueda cobrar una tasa mayor).
- Los créditos a cobrar en moneda local sujetos a cláusulas de ajuste, indexación, y/o con devengamiento de intereses, deberían equilibrarse con los pasivos en las mismas condiciones.
- Si hubiera un exceso de activos monetarios por sobre pasivos monetarios, intente posicionarse en moneda extranjera o en bienes que tengan una adecuada cobertura frente a la inflación y que sean de fácil realización.

No hay fórmulas infalibles para equilibrar la posición financiera. Si se pasa de un período estable a uno inflacionario, el análisis de la posición financiera debe hacerse inmediatamente y, si no se desea asumir importantes riesgos, deben comenzar las acciones para equilibrar la posición.

El equilibrio de la posición es dinámico y requiere un seguimiento y acomodamiento diario en estos entornos inestables.

2.4 Concepto de organización como ente y sus modalidades

Empresa, institución, negocio, asociación, agrupación. Todos estos términos expresan modalidades de las organizaciones. Se entiende por organización al conjunto de personas, empleados, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que

constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propias y que tiene un objetivo específico³⁷.

Es importante distinguir entre organizaciones y empresas; aun cuando ambos términos suelen utilizarse como sinónimos, tienen significados diferentes que ayudan a comprender mejor la administración.

Las organizaciones son cualquier tipo de instituciones sociales: la familia, un sindicato, la empresa, un club deportivo o la iglesia. La empresa, por su parte, es una modalidad específica de la organización cuya finalidad es netamente económica. Todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas. La organización es el género, la empresa, una especie del complejo mundo de las organizaciones.

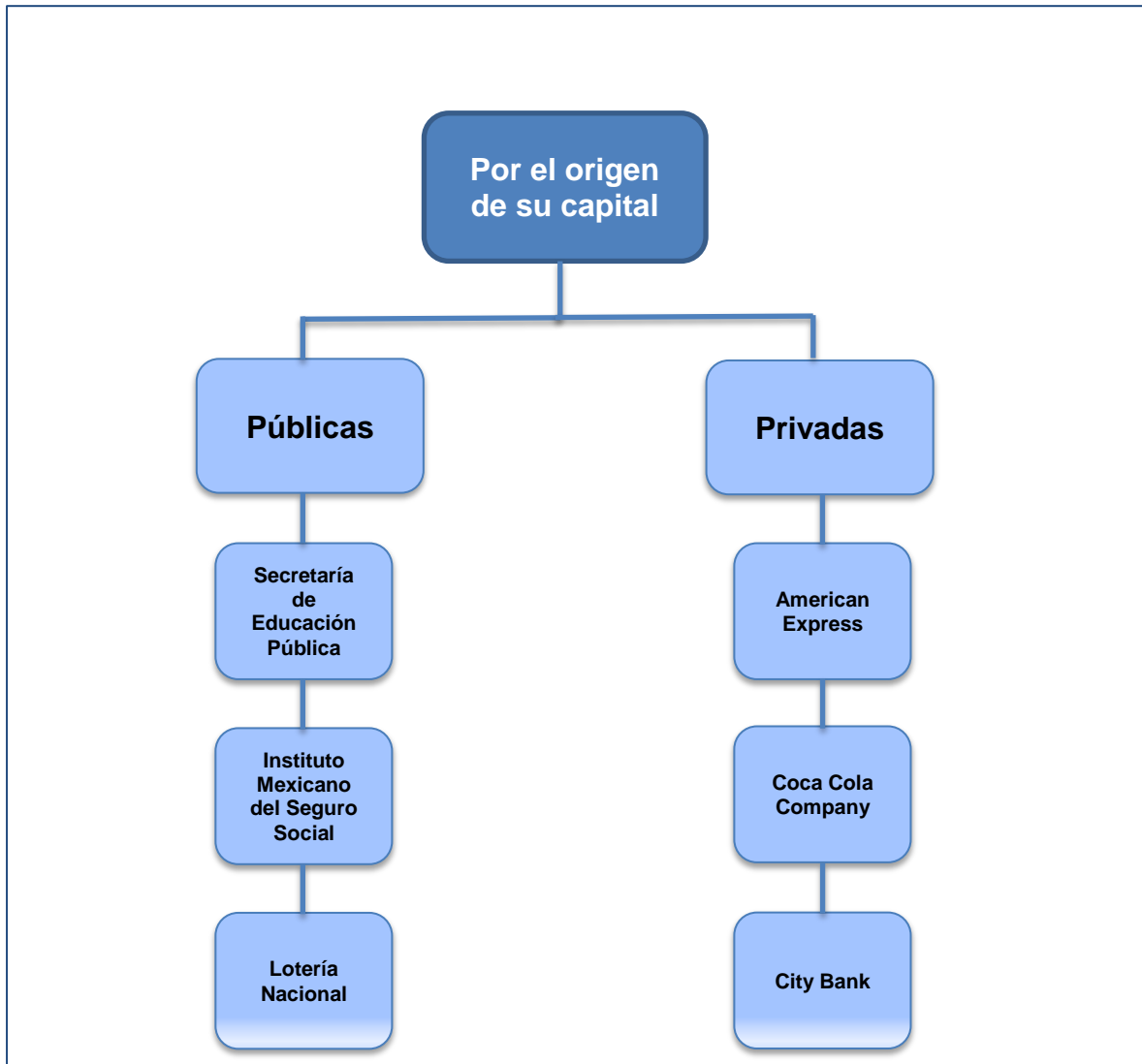
Con la finalidad de comprender mejor lo anterior, se reconocen distintas modalidades de organizaciones, dependiendo del origen de su capital, su finalidad y su giro³⁸:

³⁷ Velázquez Mastretta, Gustavo. (2008). *Sociología de la organización*. México D.F.: Limusa. (p. 62).

³⁸ Castellanos Muñoz, Rosa y Nevado Peña, Domingo. (2008). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid: Especial directivos. (p. 65).

Esquema No. 2.4

Modalidades de las organizaciones por el origen de su capital



Fuente: Elaboración propia a partir de: *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid: Especial directivos, p. 65.

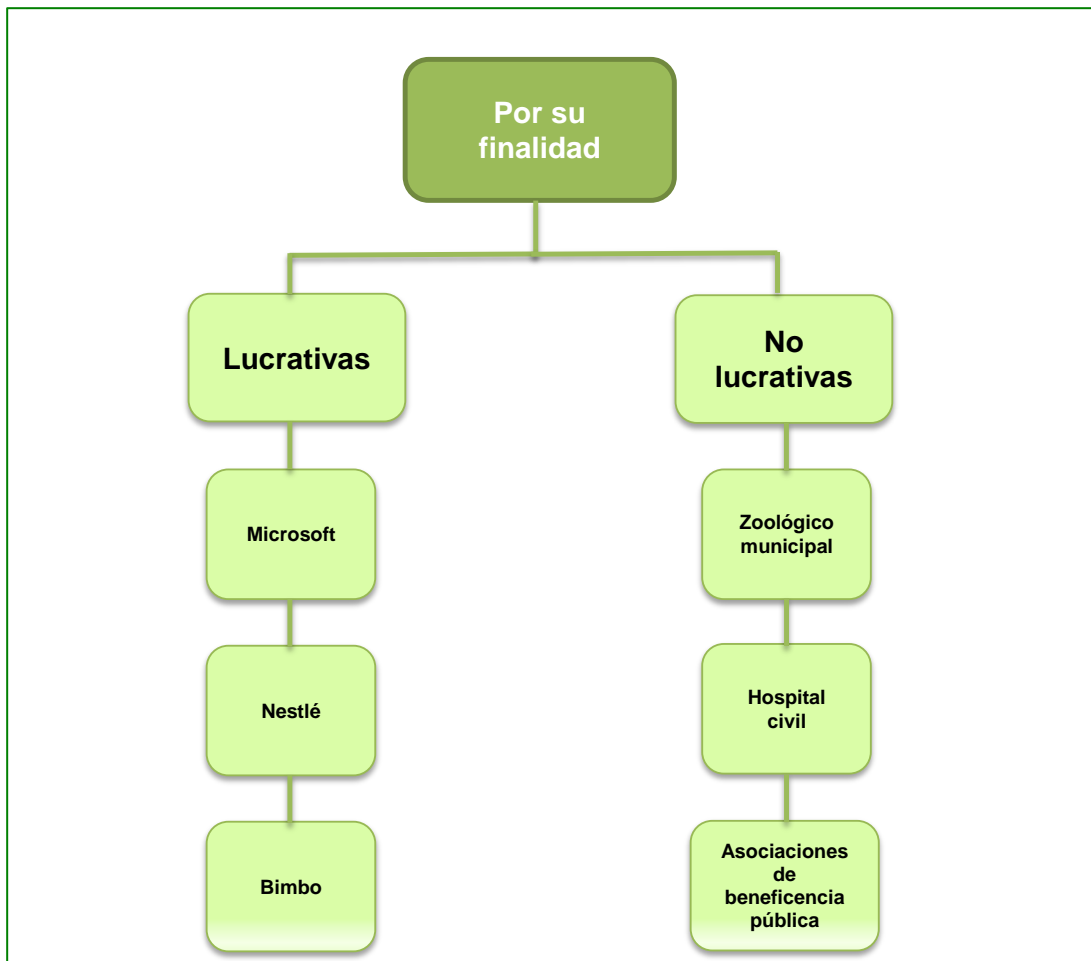
Las **empresas privadas** son aquellas constituidas y administradas por particulares. Los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa. El empresario requiere de iniciativa para encontrar y aprovechar las oportunidades, y auto motivación personal para enfrentar incertidumbres y riesgos. Las compañías privadas fueron las primeras en reconocer, por motivos de supervivencia, la necesidad de la administración.

La **empresa pública**, por su parte, está determinada por las actividades que el Estado se reserva para su administración. Estas compañías han sido denominadas paraestatales. La empresa pública también comprende organizaciones que tienen una función social o asistencial, como IMSS, o el INEA.

Ambos tipos de empresas cumplen un papel determinante en el país, las privadas, porque son el motor económico y proveen de empleos a la mayor parte de la población, y las segundas porque principalmente son aquellas de carácter gubernamental y que dan la directriz del actuar político y social de México. Desafortunadamente la población percibe una brecha muy grande en el actuar de cada una de ellas, siendo las primeras catalogadas como generadoras de empleos y las otras como burocracias consumadas.

Esquema No. 2.4.1

Modalidades de las organizaciones por su finalidad



Fuente: Elaboración propia a partir de: *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid: Especial directivos, p. 65.

Las **organizaciones lucrativas** buscan beneficios económicos; éstas se crean para producir bienes y servicios rentables. Las conforman personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.

Las **organizaciones no lucrativas** son aquellas que, como su nombre lo indica, no persiguen fines de lucro. Manejan recursos, pero no utilidades; tienen beneficios, pero no utilidades. Deben manejar sus recursos con productividad en su más alto nivel. Su finalidad es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios.

Vale la pena comentar, que de acuerdo a la investigación realizada por Verónica Zúñiga, no existe la figura jurídica de “Organizaciones no lucrativas” como tal en México, más bien de “organizaciones de la sociedad civil”. Por lo mismo, por sociedad civil se entiende como aquel “conjunto social de individuos, instituciones y organizaciones que no forman parte del aparato de gobierno”³⁹.

³⁹ Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales Ley General de Sociedades Mercantiles (02/06/2011). Obtenida el 19 de abril de 2011 de: <http://www.eumed.net/libros/2008c/431/Organizaciones%20no%20lucrativas%20en%20Mexico.htm>

Cuadro No. 2.4
Modalidades de las organizaciones por su giro

Industriales	Comerciales	Bienes primarios	Servicios
Textil	Supermercados	Agricultura	Bancarios
Eléctrica	Estaciones de Gasolina	Pesca	Asesoría Empresarial
Hulera	Farmacias	Ganadería	Hospitales
Azucarera	Ferreterías	Selvicultura	Escuelas
Minera	Mueblerías		Delegaciones Políticas
Hidrocarburo	Papelerías		Cinematográfica
Petroquímica	Librerías		
Cementera			
De Celulosa y Papel			
Azucarera			
Metalúrgica			
Automotriz			
Química			
Tabacalera			
Productoras de alimentos			

Fuente: Elaboración propia a partir de: *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid: Especial directivos, p. 65.

Las **empresas industriales** son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregan valor al incorporarles procesos productivos.

Las **empresas comerciales** solo realizan procesos de intercambio; son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores, agregan el valor de la distribución o la disponibilidad y lo ofrecen al consumidor final.

Las **empresas de bienes primarios** son aquellas dedicadas a cualquiera de las actividades que se relacionen con la agricultura, ganadería, pesca o selvicultura.

Las **empresas de servicios** se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría.

La definición de la empresa también está contemplada por la Ley General de Sociedades Mercantiles, y dentro de ésta se encuentran las siguientes modalidades⁴⁰:

- Sociedad en Nombre Colectivo.
- Sociedad en Comandita Simple.
- Sociedad en Comandita por Acciones.
- Sociedad Cooperativa.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Anónima.
- Sociedad Anónima de Capital Variable.

2.4.1 Asociación civil

En el apartado anterior se ha hecho mención de los tipos de sociedades mercantiles que existen; y sin embargo, no son las únicas figuras en las que recae la creación de un negocio.

⁴⁰ Ley General de Sociedades Mercantiles (02/06/2010). Obtenida el 19 de abril de 2011 de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>

Evidentemente se piensa en la creación y establecimiento de un Dojang (término coreano para referirse al lugar donde se imparten clases de Tae Kwon Do), para que se generen ingresos, atraer clientes, expandir el negocio, es decir, las bases fundamentales que rigen la creación de cualquier tipo de empresa; la diferencia, sin embargo, es que el Dojang será creado bajo el concepto de Asociación Civil. Para entender mejor esto, es necesario saber qué es una asociación y las características que la engloban.

La Asociación es una corporación de derecho privado dotada de personalidad jurídica, que se constituye mediante contrato, por la reunión permanente de dos o más personas para realizar un fin común, lícito, posible y de naturaleza no económica, pudiendo ser por consiguiente, político, científico, artístico, deportivo o recreativo. Esta corporación se constituye por un contrato llamado *intuitu personae*, es decir, por consideración a las personas, en atención a la confianza recíproca que se tiene en las mismas, en sus capacidades o conocimientos, y una vez constituida no puede ser aumentado el número de los asociados, sin el consentimiento de los mismos. Además, la calidad de asociado es intransferible⁴¹.

La existencia de una finalidad común a todos los que intervienen, es característica de los negocios sociales, empleando esta expresión en un sentido aptísimo. Cuando tal actividad no sea preponderantemente económica, sino artística, cultural, deportiva, religiosa, etc., estaremos en presencia de una asociación civil, a condición, además, de que no sea meramente transitoria dicha finalidad.

Existen ciertas características que rigen la vida de toda Asociación Civil:

- La posibilidad de exclusión que tiene la asociación respecto de sus miembros que considere indeseables.

⁴¹ Perdomo Moreno, Abraham. (2007). *Contabilidad de sociedades mercantiles*. México, D.F.: International Thomson Editores. (p. 331).

- El contrato por el que se constituya una asociación debe constar por escrito.
- Las asociaciones se registrarán por sus propios estatutos, los que deberán ser inscritos en el Registro Público para que produzcan efectos contra terceros.
- En los folios de las personas morales se inscribirán los instrumentos por los que se constituyan, reforman o disuelvan las sociedades y asociaciones civiles y sus estatutos.
- En una asociación, los actos de administración y dominio son ejecutados por mayoría de votos, excepto cuando la ley requiere una mayoría calificada.
- El órgano supremo de la asociación es la asamblea general de asociados. Además existe el director o directores, cuyas facultades se determinan en los estatutos o en lo que acuerde la asamblea general. Los puntos sobre los cuales la Asamblea General de una Asociación Civil tiene plena injerencia y autoridad son:
 - *Sobre la admisión y exclusión de los asociados.*
 - *Sobre la disolución anticipada de la asociación o sobre su prórroga por más tiempo del fijado en los estatutos.*
 - *Sobre el nombramiento del director o directores cuando no hayan sido nombrados en la escritura constitutiva.*
 - *Sobre la revocación de los nombramientos hechos.*
 - *Sobre los demás asuntos que les encomienden los estatutos.*

Existen algunas situaciones que pueden justificar la disolución de una Asociación Civil, tales situaciones son las siguientes⁴²:

- Por consentimiento de la Asamblea General.

⁴² Perdomo Moreno, Abraham. (2007). *Contabilidad de sociedades mercantiles*. México, D.F.: International Thomson Editores. (p. 331).

- Por haber concluido el término fijado para su duración o por haber conseguido totalmente el objetivo de su fundación.
- Por haberse vuelto incapaz de realizar el fin para el cual fue fundada.
- Por resolución dictada por la autoridad competente.

Si bien es cierto que la creación de una Asociación Civil no obedece prioritariamente a fines económicos, y es por ello que los requisitos fiscales no son tan extensos, también es cierto que los recursos a los que puede allegarse, muchas veces sobrepasan a los de sociedades mercantiles que tienen ese fin como prioritario, y que deben cumplir por ello con más requisitos fiscales.

Una vez que ya se trataron los aspectos teóricos fundamentales que envuelven a la Administración, se tienen las bases suficientes para entender el contenido de los próximos capítulos, mismos que tienen un grado de especialización mayor. Tal es el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES); todas ellas, parte de la vida económica del país, y que aunque tienen características diferentes, todas se rigen, o eso intentan, bajo las normas de una administración eficiente.

2.5 Las MiPyMEs como oportunidad de negocio

Si bien es cierto que son muchas las empresas que hay en el país, también es cierto que no todas son iguales, y no solamente porque pertenecen a diversos giros, sino porque difieren en sus tamaños.

Al hablar de tamaño nos referimos no solo al tamaño de sus instalaciones, sino al número de personas que en ellas laboran y el capital con el que cuentan; ambos, son aspectos fundamentales que determinan la capacidad de penetración de las mismas en el mercado.

Se puede decir que las empresas reflejan a la perfección no solo la evolución de los pueblos en el mundo, sino también sus necesidades económicas y sociales, dependiendo del momento histórico en que éstos se encuentren.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, producidas como consecuencias de revoluciones o movimientos bélicos, han tenido siempre gran influencia sobre las empresas, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y de acción estatal que se han reflejado en la forma de organización y constitución de las empresas.

Desde las pequeñas empresas (domésticas y fabriles) surgidas en el medioevo, hasta las grandes empresas que conocemos en la actualidad, existe una diferencia inconmensurable que se aprecia inmediatamente en la forma en que están organizadas jurídica, financiera y administrativamente.

Con el propósito de consolidar su dominio sobre territorios conquistados, los colonizadores europeos se organizaron con base en sus posesiones en América del Norte y el Virreinato de la Nueva España, siendo México su capital. No es de extrañarse que el desarrollo industrial en el país haya tardado en presentarse, ya que debido a la invasión europea, representada principalmente por los españoles, se creó la tendencia de que el país fue exclusivamente una fuente de aprovisionamiento de metales preciosos y productos agrícolas, y no como una tierra en la que se pudieran crear empresas⁴³.

Fue durante el año de 1954, cuando se promulgó la Ley de Fomento de Industrias Nuevas y Necesarias, cuyo ordenamiento permitió que surgiera un número importante de empresas industriales, fundamentalmente medianas y pequeñas. Así mismo, el Gobierno Federal instituyó en esa década, sistemas de crédito para apoyar a las

⁴³ Meyer, Rosa María y Salazar, Delia. (2007). *Los inmigrantes en el mundo de los negocios, siglos XIX y XX*. México, D.F.: Plaza y Valdés Editores. (p. 11).

nacientes empresas y asegurar la permanencia de aquellas que ya estaban establecidas⁴⁴.

Históricamente las micros, pequeñas y medianas empresas han ofrecido una alternativa vital no solo para el proceso de la industrialización, sino también para una constante expansión del sistema económico del país.

La manera en que estas empresas pueden seguir desarrollándose, y por ende, ayudar al desarrollo económico del país, es mediante un adecuado sistema de administración, mismo que procede predominantemente de su director, en la forma de iniciativas y toma de decisiones.

De acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las MiPyMEs son aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no son superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a un millón y medio de pesos⁴⁵.

Las MiPyMEs son organizaciones que no cuentan con la infraestructura ni el capital con el que cuentan las grandes empresas, y que pese a ello pueden competir con ellas, ofrecer fuentes de empleo, satisfacer necesidades de nichos de mercado que las grandes empresas no pueden y buscar fortalecerse cada día más, tal vez a una escala pequeña pero a final de cuentas así es como iniciaron casi todas las grandes empresas que en la actualidad conocemos.

Una MiPyME puede ser desde un pequeño taller artesanal hasta un local que tenga unos cuantos trabajadores y un administrador que se encarga de todas las funciones que en una gran empresa estarían repartidas en diferentes departamentos.

⁴⁴ Ramírez Hernández, Fernando. (2007). *La política de competencia y el proceso de regulación en México*, México D.F.: Ecafsa. (p. 276).

⁴⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007). *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México D.F.: Económico administrativa. (p. 66).

Así como las grandes empresas, las MiPyMEs son entidades integradas por el capital y el trabajo como factores de la producción, y dedicadas a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios; siendo la única diferencia que estas últimas lo hacen a una escala más reducida.

2.5.1 Función de las MiPyMEs en el desarrollo de México

Como cualquier otro ente socio-económico que exista, las MiPyMEs cumplen con un rol específico y bien determinado dentro del desarrollo general del país.

Para fines prácticos, son tres las funciones principales que cumplen las MiPyMEs dentro del proceso de industrialización nacional⁴⁶:

- **Llenar huecos en la producción:**

Son numerosos los productos que la sociedad requiere, pero que por su naturaleza se fabrican en pequeña escala. En estos casos de baja pero importante producción, las MiPyMEs cuentan con maquinaria, procesos y organización adaptados específicamente al producto en cuestión, por lo que también pueden complementar las actividades de las grandes empresas.

- **Crear y fortalecer una clase empresarial:**

Una de las grandes virtudes que tienen las MiPyMEs es que permiten el desarrollo de los administradores en niveles prácticos que posiblemente en las grandes empresas no se presentan o bien, se presentan con grandes riesgos económicos en caso de que exista una decisión equivocada. Las MiPyMEs tienen todas las funciones a la vista, y tanto el sentido común, como la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se van presentando, lo que representa una ventaja enorme para el continuo aprendizaje de sus directivos. Lo anterior no sucede en las grandes empresas donde ya se requiere especialización, de técnicas y de gran experiencia.

⁴⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007). *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México D.F.: Económico administrativa. (p. 40).

- **Proporcionar mayor número de empleos:**

La generación de empleos ha jugado siempre un papel neurálgico en los problemas que aquejan a la sociedad mexicana. El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas; es cierto que parte de la población encuentra ocupación en los servicios de transporte, salud y vivienda, pero también es cierto que se requiere de la intervención de la industria.

A diferencia de las grandes empresas, donde sus procesos están más automatizados y por ende se requiere de menos mano de obra, las MiPyMEs son una fuente de empleos que supera visiblemente las expectativas al atraer a la población excedente del campo a formar parte de la vida productiva de las grandes metrópolis.

2.5.2 Características generales de las MiPyMEs en México

Una de las características más importantes para que las empresas se definan así mismas como micro, pequeñas, medianas o grandes depende directamente de la cantidad de su capital humano. Pero pese a éste parámetro, también existe una diferencia considerable entre las apreciaciones de diferentes países, tal como se verá a continuación⁴⁷:

- **Francia**

Artesanal:	de 1 a 10 trabajadores.
Muy pequeña:	entre 10 y 50 trabajadores.
Pequeña:	de 50 a 250 trabajadores.
Mediana:	de 250 a 1,000 trabajadores.
Grande:	de 1,000 a 5,000 trabajadores.
Muy grande:	más de 5,000 trabajadores.

⁴⁷ García Pérez, D. (2010). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*. México D.F.: Universidad de Cantabria. (p. 56).

■ **Estados Unidos**

Pequeña:	hasta 250 empleados.
Mediana:	de 250 a 500 empleados.
Grande:	más de 500 empleados.

■ **México**

Microempresa:	hasta 10 empleados
Pequeña:	de 11 a 50 empleados
Mediana:	de 51 a 250 empleados
Grande:	de 250 a 1,000 empleados
Muy grande:	más de 1,000 empleados

Con los ejemplos antes expuestos, es evidente que, para que una MiPyME sea considerada como tal, al menos en lo que a la cantidad de su capital humano se refiere, se debe sujetar a las apreciaciones del país en que se encuentre. Pero independientemente al tamaño, existen características que imperan en todas las MiPyMEs, no importando el país en que se encuentren ni el giro al que se dediquen.

Las características fundamentales que poseen la mayoría de las MiPyMEs en México son las siguientes⁴⁸:

Ⓜ **Poca o ninguna especialización en la administración:**

No hay conocimientos administrativos ni capacitación para el directivo.

Ⓜ **Falta de acceso al capital:**

Desconocimiento del directivo de las fuentes de financiamiento y de la forma en que operan, así como falta de conocimiento y astucia al exponer sus proyectos a los inversionistas.

⁴⁸ Urbano David y Toledano, Nuria. (2008). *Invitación al emprendimiento, una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Uoc. (p. 25).

• **Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa:**

Esto es un aspecto positivo, ya que la comunicación entre el director y los trabajadores o el director y los clientes hace que los procesos se agilicen y simplifiquen.

• **Posición poco dominante en el mercado de consumo:**

Por lo regular las MiPyMEs trabajan en un mercado muy reducido debido, principalmente, a sus limitaciones económicas.

• **Íntima relación con la comunidad local:**

La MiPyME obtiene de esa comunidad sus utilidades y bienes, su personal administrativo, materia prima, mano de obra y equipo.

A partir de las características citadas, algunas positivas y algunas no, resulta evidente la necesidad de seguir trabajando para que las MiPyMEs puedan afianzarse en el rol que verdaderamente desempeñan, generadoras de la mayor cantidad de empleos en el país. Si bien es cierto que tanto el gobierno, como la iniciativa privada, han dado especial atención a estas empresas, aún queda mucho por hacer, en especial en cuanto al acceso al financiamiento y al otorgamiento de confianza de inversionistas para aquellos empresarios que asumen el riesgo de crear una MiPyME.

2.5.3 Importancia de las MiPyMEs

Desde hace miles de años, y principalmente desde que abrazó el sedentarismo (5,000 años A.C. aprox.), el hombre cobró conciencia de la importancia que tienen las organizaciones para su desarrollo, ya que no le era posible subsistir sin el apoyo, en gran medida en especie, de otros grupos humanos. Con el intercambio de pieles, semillas, animales y herramientas, surgen las primeras empresas en su forma más rudimentaria.

Con el surgimiento de la Revolución Industrial (siglo XVIII), el mundo cambió por completo, y aparecieron inventos de varios tipos y sistemas de producción en masa que dejaron asombrada a la humanidad, pero que ahora son la base del mundo moderno.

A partir de este momento, los administradores centraron más que nunca todos sus esfuerzos para sacar el máximo provecho posible a las grandes empresas, ya sea en la obtención de utilidades, en la máxima calidad de sus productos, en la reducción de costos o en aumentar los niveles productivos, pero no le prestaron esa misma atención a las MiPyMEs⁴⁹.

Todo esto ocurre porque normalmente no se considera el hecho de que toda empresa alguna vez fue pequeña, y también porque se subestima o se desconoce la ayuda que las MiPyMEs proporcionan a la sociedad.

Desgraciadamente, hasta nuestros días son cientos las MiPyMEs que año con año surgen en el país y que luchan en la difícil prueba de subsistir; pero la gran mayoría de ellas sucumbe antes de que pasen los dos primeros años, debido a la falta de capacitación técnica y administrativa para resolver los problemas que se les presentan⁵⁰.

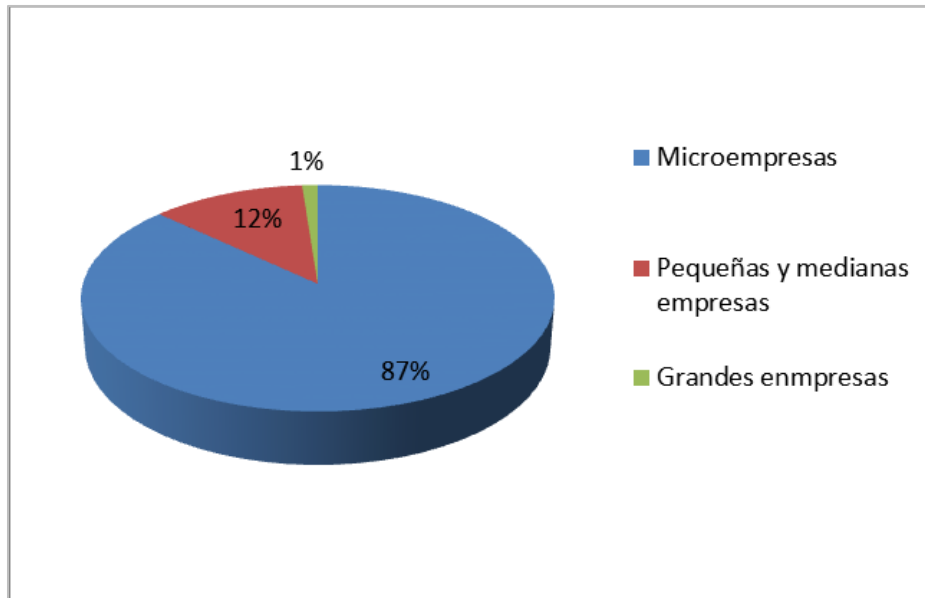
Las MiPyMEs constituyen hoy en día la base económica de México, y una de las razones para sustentar lo anterior es la masificación de la sociedad, que busca satisfacer sus crecientes necesidades. Desde un punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante en comparación con los grandes monopolios que hay actualmente, pero en su tamaño de conjunto es realmente enorme, no solo en cifras, sino también en su contribución a la economía.

⁴⁹ Instituto Pyme (n.d.). El Instituto. Obtenido el 19 de octubre de 2011 de: <http://www.institutopyme.org/>

⁵⁰ Instituto Pyme (n.d.). Financiamiento. Obtenido el 19 de octubre de 2011 de: http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=154&Itemid=186

Para entender mejor la importancia colectiva que tienen las MiPyMEs, no hace falta más que ver los porcentajes de los tres sectores económicos más representativos en el país: sector industrial, sector servicios y sector comercio⁵¹.

Gráfica No. 2.5.3.1
Porcentaje de establecimientos del sector industrial

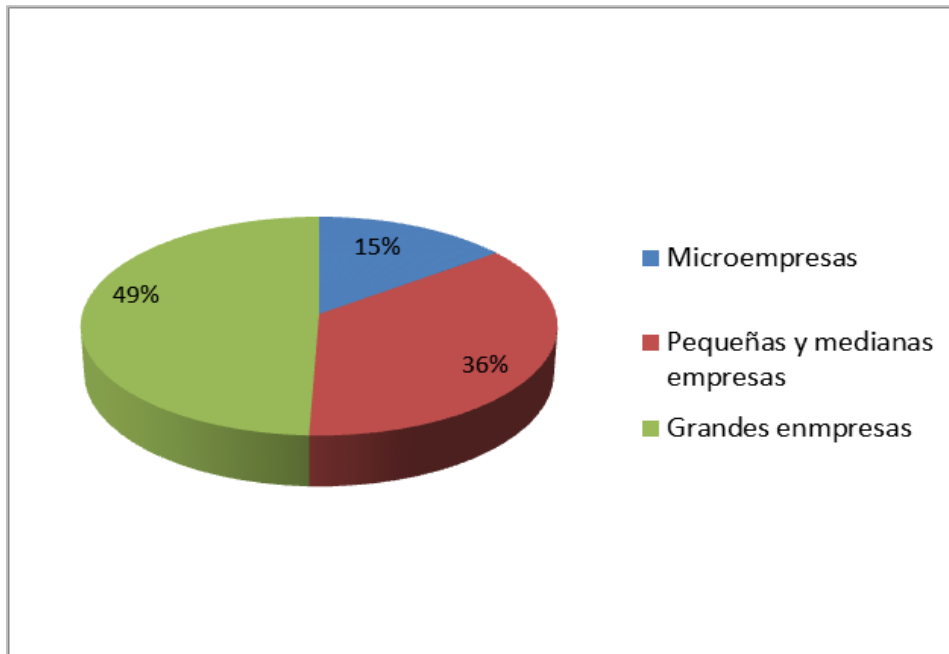


Fuente: Elaboración propia a partir de: *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*, García, Pérez, D. 2010, p. 24.

⁵¹ García Pérez, D. (2010). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*. México D.F.: Universidad de Cantabria. (p. 24)

Gráfica No. 2.5.3.2

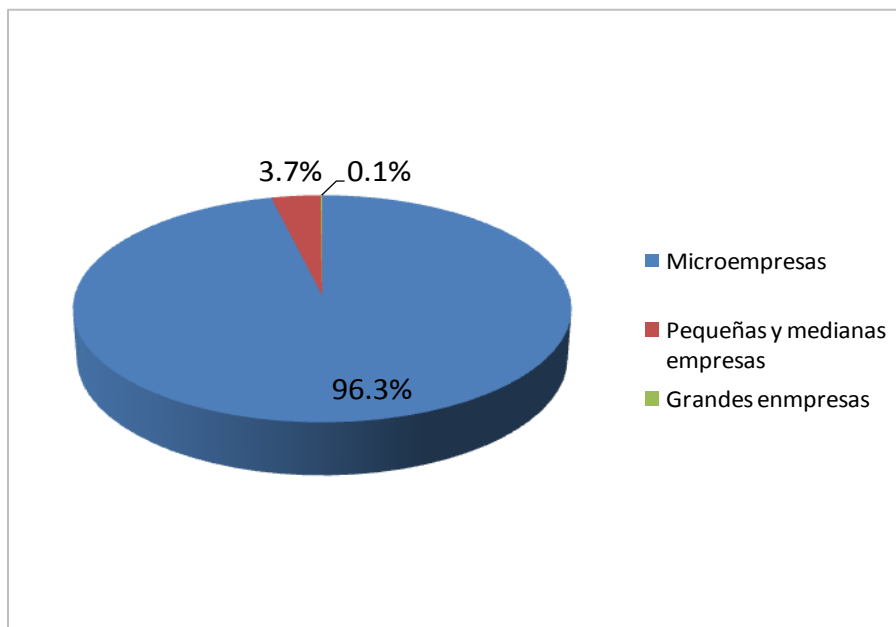
Porcentaje de capital humano ocupado en el sector industrial



Fuente: Elaboración propia a partir de: *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*, García Pérez, D. 2010, p. 24.

Gráfica No. 2.5.3.3

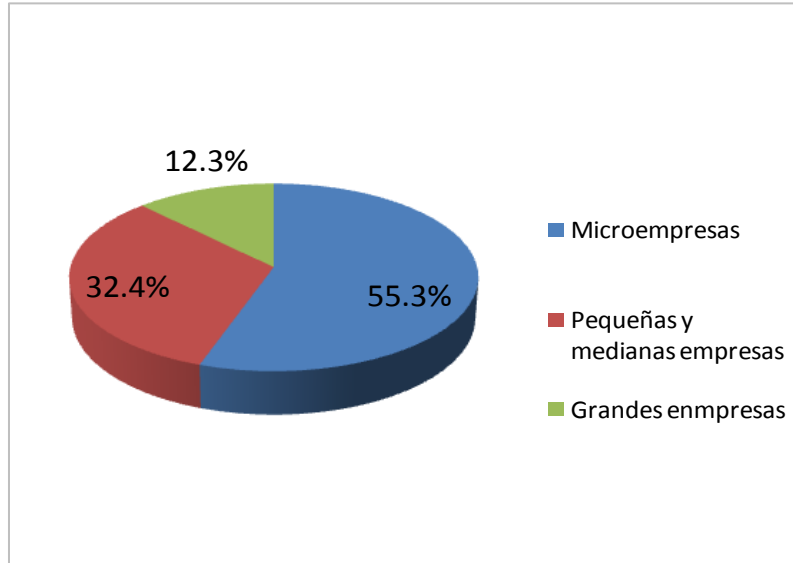
Porcentaje de establecimientos del sector servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de: *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*, García Pérez, D. 2010, p. 24.

Gráfica No. 2.5.3.4

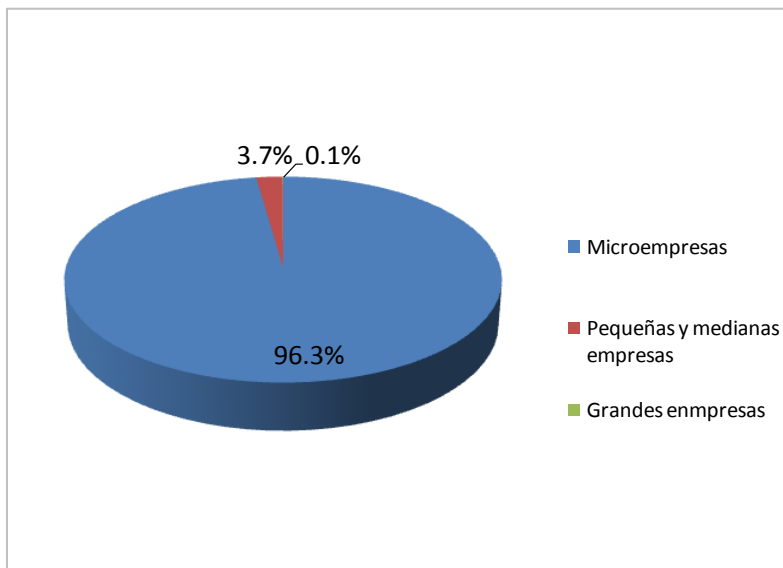
Porcentaje de capital humano ocupado en el sector servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de: *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*, García Pérez, D. 2010, p. 24.

Gráfica No. 2.5.3.5

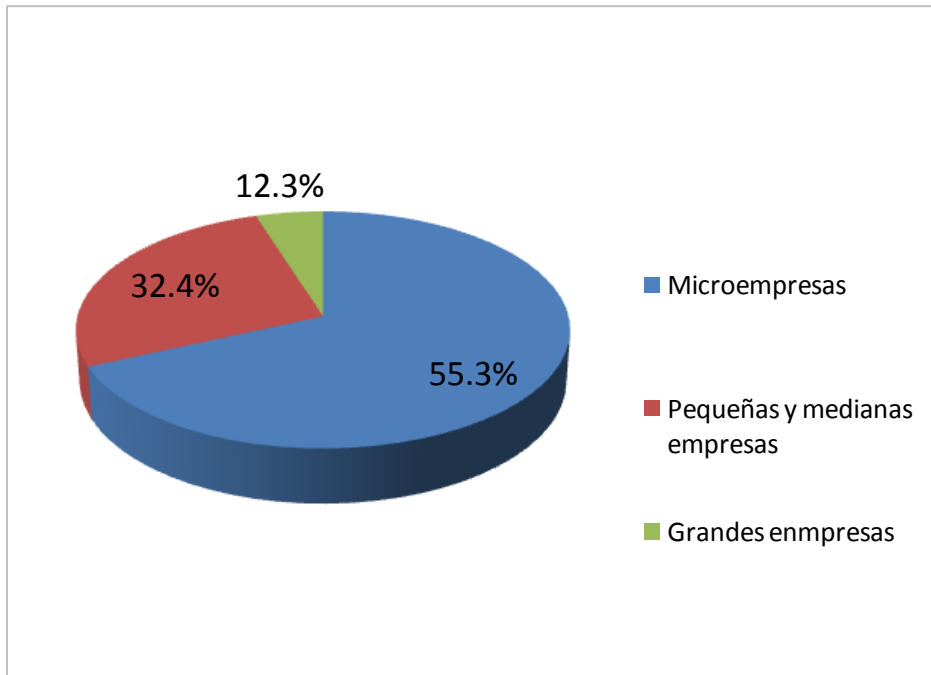
Porcentaje de establecimientos del sector comercio



Fuente: Elaboración propia a partir de: *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*, García Pérez, D. 2010, p. 24.

Gráfica No. 2.5.3.6

Porcentaje de capital humano ocupado en el sector comercio



Fuente: Elaboración propia a partir de: *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*, García Pérez, D. 2010, p. 24.

Como lo demuestran las gráficas anteriores, más del 95% de las empresas en el país son MiPyMEs, y proporcionan más de la mitad del total de los empleos.

Actualmente, las grandes empresas acaparan el 60% de todas las actividades comerciales, pero el 40% restante, que corresponde a las MiPyMEs tiene una importancia superior a su porcentaje, lo cual ha sido reconocido claramente por los propietarios y dirigentes de las grandes empresas.

Sin embargo, la importancia de las MiPyMEs no solo es relevante a nivel nacional, sino que trasciende al internacional. Existen institutos alrededor de todo el mundo que enseñan, ayudan, financian y promueven a las MiPyMEs. En Internet hay miles de sitios dedicados a este tema. La respuesta al por qué de lo anterior es inminente: *Las grandes empresas (ahora conglomerados multinacionales) acaparan y dominan la*

*economía mundial. Las empresas grandes están desapareciendo para dar paso a los conglomerados y a las MiPyMEs*⁵².

En la actualidad la labor de las MiPyMEs se enfoca principalmente en prestar servicios a conglomerados, atender pequeños nichos de mercado, integrar cadenas productivas, o bien integrar organizaciones virtuales.

Un aspecto que igualmente debe considerarse es que históricamente, las MiPyMEs han servido para que las clases económicamente menos favorecidas, encuentren un buen camino no solo para su independencia económica sino también para el surgimiento de lo que en un futuro será un pilar más de la economía nacional que proveerá una nueva alternativa de trabajo para otras personas⁵³.

Por todo lo anterior, las MiPyMEs representan un ámbito en el que es necesario prestar ayuda y estímulo con el propósito de reducir los fracasos, con las consiguientes pérdidas financieras, esperanzas truncadas y en ocasiones, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.

Gran parte de la importancia que representan las MiPyMEs para el país, radica en la gran interdependencia que existe entre éstas y las grandes empresas. Gracias a ésta relación de interdependencia es que ambas partes pueden no solo seguir operando, sino pensar en un crecimiento sostenido.

2.5.4 Situación actual de las MiPyMEs

En México existen actualmente más de seis millones de empresas que participan en el sector productivo, las cuales son de diversos tamaños, pero en últimas fechas, hay un sector que ha captado un gran interés por parte de los diferentes grupos económicos: la

⁵² Ginebra, Joan. (2009). *Las empresas familiares, su dirección y su continuidad*, México D.F.: Panorama. (p. 77).

⁵³ Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007). *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México D.F.: Económico administrativa. (p. 26).

micro, pequeña y mediana empresa. Por comentar algunas características, y de acuerdo con estudios realizados por el Banco de México, el 98% del total de las empresas nacionales son MiPyMEs, y ocupan al 64% del personal de la planta productiva total⁵⁴.

En gran porcentaje, el futuro económico de México dependerá del crecimiento de las MiPyMEs, y no solo por los niveles de empleo que generan o el volumen de establecimientos, como se mencionó anteriormente, sino también por tener un tamaño que en ocasiones les permite realizar con flexibilidad y eficiencia la fabricación de insumos que en contraste elevarían enormemente los costos de las grandes empresas.

Existen factores políticos, sociales y económicos que imperan en el México actual y que un buen administrador debe tomar en cuenta al momento de poner en marcha una empresa, y es que estos factores intervienen de manera directa con la evolución de la misma. Dichos factores son⁵⁵:

- ⊙ México es un país en vías de desarrollo.
- ⊙ Existe una marcada desigualdad en la distribución de la riqueza nacional. Los empresarios absorben el 60% de la riqueza nacional, mientras que los trabajadores apenas perciben un 25%.
- ⊙ Atraso en la producción primaria, sobre todo en materia de agricultura.
- ⊙ Dependencia excesiva de el país respecto de la inversión extranjera.
- ⊙ Petrolización de la economía.
- ⊙ Aumento de la economía subterránea, desempleo y subempleo.

⁵⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007). *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México D.F.: Económico administrativa. (p. 66).

⁵⁵ Aguilar Méndez, Sergi, Benítez Lugo, José Luis y Tafoalla Macklen, Rolando. (2010). *Problemas sociales, económicos y políticos de México*, México D.F.: Escuela nacional preparatoria. (p. 46).

- Ⓢ Corrupción excesiva en la administración pública federal y local.
- Ⓢ La capacidad económica-financiera del país tiene grandes limitantes.
- Ⓢ Altos costos de financiamiento y apalancamiento por parte de organizaciones crediticias.
- Ⓢ Burocratismo excesivo en las instituciones gubernamentales.
- Ⓢ La economía nacional está sustentada en el desarrollo de las MiPyMEs.

Una de las características más llamativas que tienen la gran mayoría de MiPyMEs que existen en la actualidad, es que son de carácter familiar, es decir, que uno o varios miembros de una familia se dieron a la tarea de iniciar, administrar y tratar de hacer crecer un negocio. Pero esto no siempre es fácil, ya que en muchas ocasiones se tiene que lidiar con los problemas del negocio y aparte tratar de mantener una relación familiar sana. Cuando se desea que una empresa crezca, y más aún mantener los lazos familiares unidos, es necesario institucionalizar los modos de trabajo, esto quiere decir tener reglas y normas bien determinadas y claramente definidas que estén separadas en tres sistemas⁵⁶:



La institucionalización ayuda a crear una planeación estratégica y tener una misión. Estos procedimientos forman una cultura que, si se continúa en las siguientes generaciones, puede formar una empresa institucional, familiar y exitosa, y para muestra basta un botón: Bimbo.

⁵⁶ Ginebra, Joan. (2009). *Las empresas familiares, su dirección y su continuidad*, México D.F.: Panorama. (p. 25).

Hay que desechar el miedo a dar el salto; el futuro de México está en las MiPyMEs, que es la extensión natural de cómo somos en sociedad.

De acuerdo a las estadísticas, ocho de cada diez MiPyMEs que surgen, están destinadas al fracaso y subsecuente desaparición en un periodo no mayor a dos años. Y las causas de lo anterior son diversas, pero para los fines del estudio práctico que nos compete, éstas se han condensado en siete razones fundamentales⁵⁷:

⊙ **Negligencia:**

Esto ocurre cuando los directivos de las empresas se oponen a actuar ante los rápidos cambios del mundo actual; esto se traduce en el fracaso de sus empresas.

⊙ **Fraude:**

Malos manejos administrativos y financieros en la búsqueda de un beneficio egoísta y personal.

⊙ **Falta de experiencia en el ramo:**

Falta de conocimientos específicos del giro en el que se está inmerso.

⊙ **Falta de experiencia administrativa:**

El que se posean habilidades para un trabajo específico, no significa que se pueda administrar una MiPyME. Se necesita una capacitación adecuada para elevar los niveles de éxito en las empresas.

⊙ **Experiencia desbalanceada:**

Es necesario que el directivo posea una visión global de la empresa y que brinde atención a todas las áreas de la misma, y no solo a aquella en la que tiene mayor experiencia.

⁵⁷ Muñoz Castellanos, Rosa y Nevado Peña, Domingo. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*, Madrid: Especial Directivos (p. 148).

Ⓢ **Incompetencia del gerente:**

La ineptitud por parte de los gerentes es un problema que desgraciadamente hoy en día es muy común aún en las grandes empresas, y que las puede llevar a su desaparición no importando si se cuenta con buenos colaboradores.

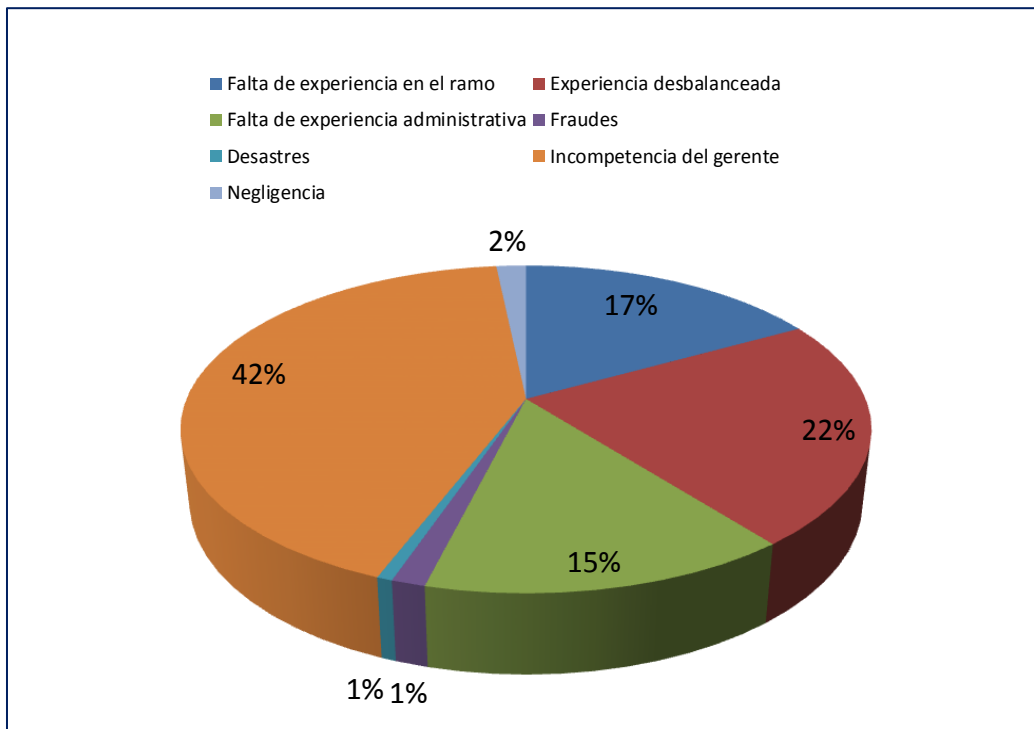
Ⓢ **Desastre:**

Incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etcétera.

Una empresa es mucho más que un producto o servicio, una empresa se compone de multitud de aspectos fundamentales que requieren aprendizaje, control y gestión y que van más allá de su producto o servicio en sí. El principal problema no es que muchos pequeños empresarios den el salto sin ser conscientes de lo que es tener un negocio y de cuáles son las claves principales para hacerlo crecer, eso no es lo que realmente hace fracasar, el problema real es que se pasan todo el tiempo de vida de la empresa (muchas veces varios años hasta que lo dejan) sin reaccionar, sin intentar poner freno a las situaciones antes expuestas, sin darse cuenta de que son empresarios y que por tanto tienen entre manos algo complejo que requiere aprendizaje.

En la gráfica siguiente se reflejan las razones antes expuestas por las que una MiPyME puede llegar a fracasar, así como los porcentajes de ocurrencia.

Gráfica No. 2.5.4.1
Principales causas del fracaso de una MiPyME



Fuente: Elaboración propia a partir de: *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*, Muñoz Castellanos, Rosa. 2007, p. 148.

2.5.5 Ventajas y desventajas de las MiPyMEs

Es claro que todo tipo de empresas, independientemente del giro al que se dediquen, el tamaño que tengan, o los recursos con los que cuenten, siempre tendrán ventajas y/o desventajas en comparación con empresas competidoras, o bien en comparación con la situación económica, política o social del país. Idealmente, estas ventajas y desventajas deben ser detectadas claramente por el empresario al momento de iniciar un proyecto de negocio.

No debe entenderse que las desventajas que están a punto de enumerarse son situaciones que siempre han existido o que seguirán existiendo; depende del

administrador el cambiar esas situaciones en ventajas para la empresa y mantener, las que ya lo son, en ese mismo orden.

Tabla No. 2.5.5.1
Ventajas de la MiPyMEs

<p>La buena comunicación Gerente-Empleados que existe en las MiPyMEs facilita enormemente la consecución de los proyectos.</p>
<p>El administrador es el primero en beneficiarse de las ganancias que se perciben en la empresa.</p>
<p>Existe un contacto directo y más íntimo con los clientes en comparación de las grandes empresas, ya que los clientes no son tan números como en estas últimas, por lo que se les puede brindar un trato más personalizado.</p>
<p>El gerente de las MiPyMEs tiene la autonomía suficiente como para tomar decisiones rápidas, cuando así se requiera, sin consultar a nadie.</p>
<p>Una MiPyME que desee entrar al mercado competitivo, tendrá un acceso más seguro y garantizado, y existirán menos trabas por parte de la competencia, que si se trata de grandes empresas.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de: *Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*, Soto Pineda. 2010, p. 3.

Tabla No. 2.5.5.2
Desventajas de la MiPyMEs

Falta de estudios de pre inversión que comprendan un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización, financiamiento.
Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, además de no encontrar tasas de intereses razonables.
Escasez de la mano de obra especializada que repercute en los costos, retarda la productividad y merma la calidad de los productos.
Escasez de los recursos económicos que provoca limitantes en la expansión del mercado.
Escasez en la capacitación proporcionada a los dirigentes y trabajadores de las empresas.
La Inflación eleva peligrosamente los costos, disminuye la producción y se afectan las relaciones con los proveedores, lo que en conjunto hace insostenible que una empresa de este tipo siga operando.

Fuente: Elaboración propia a partir de: *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*, Muñoz Castellanos, Rosa. 2007, p. 148.

Desde una perspectiva personal, la ventaja más importante que tienen las MiPyMEs es la capacidad de generación de empleos, pero que debido a su tamaño, fenómenos inflacionarios y de devaluación las golpean con mayor fuerza que a las grandes empresas.

Cabe mencionar que un factor de estas afectaciones en su entorno económico son porque en la mayoría de los casos viven al día y no pueden soportar períodos largos de

crisis en los cuales disminuyen sus ventas. Pero dentro de estas desventajas sabemos que las pymes tienen la capacidad de adaptación así como de asimilar bien las tecnologías, también son flexibles al tamaño de mercado esto se refiere a un aumento o disminución de su oferta cuando sea necesario.

De lo anterior podemos observar que, las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, pero, sus desventajas, se debe a razones de tipo económico, como son la inflación y devaluaciones. Viven al día de sus ingresos, le temen al fisco, falta de recursos financieros, por lo tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia.

2.5.6 Perspectiva de las MiPyMEs en México

De acuerdo al comportamiento que han tenido las MiPyMEs en México en los últimos años, es posible hacer una predicción de cómo será su situación en tiempos venideros.⁵⁸

Nuevos productos y servicios:

Las empresas tendrán la necesidad de ofrecer nuevos productos y servicios. La competencia entre las empresas y el incremento del mercado de consumo son un gran estímulo para introducir nuevos productos y servicios.

Avance tecnológico:

Las MiPyMEs tendrán que procurarse tecnología de punta. El aumento del nivel de vida se ha debido en gran parte a la mejoría de los procedimientos de trabajo. Los avances tecnológicos mejoran constantemente la capacidad para utilizar maquinaria y para elaborar nuevos y mejores productos a un ritmo cada vez más acelerado.

⁵⁸ Noticias.com (Mayo 2009). Alex de Anta. Obtenido el 19 de abril de 2011 de: <http://www.noticias.com/el-futuro-de-las-pymes.32690>

Aumento en la especialización:

Así mismo se prevé un aumento en la especialización en las MiPyMEs, donde habrán empresas dedicadas a fabricar productos que sólo serán útiles cuando se combinen con otros productos, como por ejemplo los transistores, resistencias, chips, etc.

Tendencia hacia la fusión:

Muchas de las grandes empresas de la actualidad, lograron posicionarse en el mercado debido a que cuando eran consideradas pequeñas, tuvieron la visión de fusionarse con otras y así atraer nuevos consumidores. Ésta misma tendencia se prevé para el futuro próximo.

El cambio a una cultura de servicio:

El hombre siempre ha buscado los medios para trabajar lo menos posible, y sin embargo alcanzar sus metas y satisfacer sus necesidades. Prueba de ello es que los recursos tecnológicos llevan ahora una gran carga de trabajo que antes le correspondía al hombre llevar a cabo, por lo que las tendencias se encaminan a un número cada vez mayor de gente dedicada a los servicios.

Ascendiente interdependencia:

Al mismo tiempo que el hombre se ha especializado más en sus habilidades y esfuerzos productivos, también se ha hecho más dependiente de otras personas para obtener bienes y servicios que requiere; por ejemplo, vestido, alimento, servicio médico, etc. Éste mismo camino es el que seguirán las MiPyMEs si es que desean ser competitivas en el mercado.

De manera semejante, una empresa puede depender de otra para procurarse ciertos insumos del producto que fabrica. En la actualidad existen pocas empresas que sean autosuficientes.



CAPÍTULO III EL TAE KWON DO EN MÉXICO

*"No te establezcas en una forma, adáptala, construye la tuya propia,
y déjala crecer, sé como el agua.*

Vacía tu mente, se amorfo y moldeable como el agua.

Si pones agua en una taza se convierte en la taza.

Si la pones en una botella se convierte en la botella.

Si la pones en una tetera se convierte en la tetera.

El agua puede fluir o puede chocar. Sé agua amigo mío, sé agua".

Bruce Lee

3.1 Antecedentes históricos del Tae Kwon Do en México

El origen de las artes marciales se asocia con la necesidad ancestral del hombre no solo de defenderse, sino de desarrollar su cuerpo y su mente. Inicialmente, esta necesidad se tradujo en la forma de "actividades deportivas" generalmente relacionadas con la realización de ritos religiosos.

El Tae Kwon Do es un arte marcial de origen coreano con más de 2000 años de antigüedad, y que tiene sus raíces en el Soo Bank Ki, Tae Kyon, Kwon Bop y otras artes marciales que se practicaron en las poblaciones coreanas de aquella época. Así mismo, es una disciplina en la que los competidores pelean usando las piernas principalmente, ya que muchos de los ataques son aéreos y a gran velocidad, haciendo al Tae Kwon Do una de las artes marciales más espectaculares⁵⁹.

Hasta hace 30 años, las únicas artes marciales que se conocían en México, eran fundamentalmente de origen japonés: el Judo, el Karate y, en mucho menor medida, el Aikido.

No fue sino hasta Diciembre de 1968, cuando el Profesor Dai Won Moon fue invitado a nuestro país para impartir un seminario de Tae Kwon Do, auspiciado por una Escuela de Karate Do de México. El Profesor Dai Won Moon se sintió tan ligado a nuestro país, que decidió regresar al año siguiente y quedarse a vivir aquí. Es entonces cuando decide fundar la *Asociación Mexicana de Karate Do-Escuela Moo Duk Kwan de Karate Coreano*⁶⁰.

Habían pasado casi tres años desde la llegada del Profesor Moon a México, cuando sus esfuerzos y dedicación en la enseñanza de la nueva disciplina, comenzaron a

⁵⁹ Hee Park, Yeon, Hwan Park, Yeon y Gerrard Jon. (2009), *Tae Kwon Do: the ultimate reference to the world's most popular martial art*, USA, Facts on file. (p. xi).

⁶⁰ Moo Duk Kwan México. (n.d.). Historia de Moo Duk Kwan. Obtenido el 15 de abril de 2011 de: http://www.moodukwan.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=49

fructificar. Así, a finales del año 1971, hizo entrega de las dos primeras cintas negras formadas en México.

Imagen No. 3.1.1
Símbolo coreano para la palabra “Tae Kwon Do”



Fuente: Más Tae Kwon Do, <http://mastaekwondo.com/2009/03/26/%C2%BFque-es-el-taekwondo>

Posteriormente, y en vista de la aceptación por parte del público, comienza la formación en éste arte marcial para los niños, de donde habrían de salir más tarde, muchos de los grandes pilares de la organización.

Con una filosofía distinta, en lo que a concepción de artes marciales se refiere, el Tae Kwon Do avanzó en forma acelerada en nuestro país y en 1972 se fundó la Federación Mexicana de Karate, en donde el Profesor Dai Won Moon, ocupó el cargo de Director Técnico.

Paralelamente, el Profesor Moon funda la Asociación *Moo Duk Kwan de México*, empezando a florecer la semilla con la aparición de varias sucursales en distintas partes de la República Mexicana⁶¹.

Es entonces cuando se amplió el nombre a Federación Mexicana de Karate y Artes Marciales Afines, que coordinaba el trabajo de los practicantes del Tae Kwon Do.

⁶¹ Moo Duk Kwan México. (n.d.). Historia de Moo Duk Kwan. Obtenido el 5 de junio de 2011 de: http://www.moodukwan.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=49

Poco a poco, la separación del llamado Karate Coreano se hizo cada vez más inminente, sobre todo a partir de 1973, en que Corea decide formar la Federación Mundial de Tae Kwon Do, tanto para impulsar y difundir éste deporte, como la cultura del país que lo vio nacer. De esta manera, se organizó en Seúl, Corea, el Primer Campeonato Mundial de Tae Kwon Do, con un reglamento y estructura bien definidos⁶².

Nuestro país es invitado a éste Campeonato, participando con un equipo formado por alumnos de Moo Duk Kwan, y donde se obtiene, para sorpresa de todos, el tercer lugar entre los 16 países participantes. La experiencia obtenida en aquél Campeonato Mundial habría sido clave para los participantes y su entrenador, tanto a nivel técnico como administrativo.

Después del Segundo Campeonato Mundial que contó con la participación de 32 países, Moo Duk Kwan compete representando a México, obteniendo nuevamente el tercer lugar, por lo que en 1975 el Tae Kwon Do busca un campo de desarrollo propio e independiente en nuestro país, por lo que el Profesor Dai Won Moon participa en la fundación de la FMTKD.

Desde que esta disciplina marcial llegó a nuestro país, los practicantes de la misma se han distinguido a nivel internacional por su coraje y espíritu competitivo en los torneos, algo que ocurre con muy poca frecuencia entre los practicantes de otros deportes en México, lo que ha ayudado para que nuestro país esté ubicado entre los 10 mejores en la práctica de este arte marcial⁶³.

Como resultado del paso acelerado y firme de este arte marcial por nuestro país, la Asociación Moo Duk Kwan, que fue la primera institución dedicada a la enseñanza del Tae Kwon Do en nuestro país, contaba para el año de 1978 con 39 escuelas repartidas en las ciudades más importantes de la República Mexicana.

⁶² Federación Mexicana de Tae Kwon Do. (n.d.). Cronología del Tae Kwon Do. Obtenido el 17 de abril de 2011 de: <http://www.femextkd.net/htmltonuke.php?filnavn=html/cronologia.htm>

⁶³ Zócalo Saltillo/Notimex (18/10/2009). Obtenido el 25 de abril de 2011 de: <http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/se-ubica-mexico-entre-10-mejores-en-mundial-de-taekwondo/>

Se puede decir, sin temor a equivocarse, que Moo Duk Kwan ocupa el lugar más importante dentro de las artes marciales en México, ya sea por el tamaño de la asociación, por el número de sus competidores o porque sigue trabajando en seminarios y cursos dirigidos a los aspirantes a instructores y a los propios instructores, con la finalidad de profesionalizarlos cada vez más. Entre estos seminarios podemos encontrar temas como: psicología, pedagogía, administración, filosofía, técnica, alto rendimiento y medicina deportiva.

Desde su fundación en 1969 hasta la fecha, Moo Duk Kwan se ha convertido en la organización familiar, dedicada a la enseñanza de las artes marciales, más grande del mundo. Actualmente, cuenta con más de 350 escuelas en la República Mexicana y más de 15,000 cintas negras graduadas. Puede afirmarse con certeza que el 95% del Tae Kwon Do que ha florecido en nuestro país, tiene su semilla en la organización Moo Duk Kwan, sin importar qué nombre o escudo utilicen ahora. La idea básica de Moo Duk Kwan es el desarrollo de sus participantes.

3.2 Influencia cultural del Tae Kwon Do en México

Imagen No. 3.2.1
“Chung Song” (Lealtad)



Fuente: Moo Duk Kwan Oasis, http://www.freewebs.com/moodukkwon_oasis/vocabulariocoreano.htm

Las repercusiones culturales de esta disciplina marcial en nuestro país han sido decisivas, pero mejor aún, han sido positivas. Los valores y filosofía del Tae Kwon Do son inculcados en los alumnos para que los apliquen en su vida diaria y sean mejores personas cada día.

Desde el momento en que la práctica de Tae Kwon Do comenzó a popularizarse en Corea hace 2000 años, la creación de un Código de Honor, para sus practicantes, se hizo una necesidad que no podía esperar más tiempo. Incluso dentro de la filosofía del Tae Kwon Do actual, los fundamentos de dicho Código siguen persistiendo.

La filosofía que contiene el Tae Kwon Do es extensa y en algunos casos complicada, por lo que los antiguos coreanos tuvieron la necesidad de dejar estos antecedentes con la finalidad de que perduraran, el mayor tiempo posible, en un Código de Ética y Filosofía llamado **Samguk Yusa**, y que es a la fecha el documento más antiguo de la historia coreana, y cuya influencia fue determinante en la historia y unificación de los imperios de Corea así como en los fundamentos del Tae Kwon Do actual.

El Código de Honor del Tae Kwon Do está conformado por cinco reglas y nueve virtudes⁶⁴.

Las cinco reglas son:

- Ⓜ Sa Kun E Choong: "Sirve a tu señor con lealtad."
- Ⓜ Sa Chin E Hyo: "Sirve a tus padres con piedad filial."
- Ⓜ Kyo Woo E Shin: "Confía en tus amigos."
- Ⓜ Im Jeon Moo Tae: "Nunca rendirse en la batalla."
- Ⓜ Sal Saeng Yoo Teak: "Al tomar una vida, sé selectivo"

Mientras que las nueve virtudes son:

- Ⓜ In: Humanidad.
- Ⓜ Oui: Justicia.
- Ⓜ Yea: Cortesía.
- Ⓜ Ji: Sabiduría.
- Ⓜ Shin: Confianza.
- Ⓜ Sun: Bondad.
- Ⓜ Duk: Virtud.
- Ⓜ Choong: Lealtad.
- Ⓜ Yoong: Coraje.

Gracias a estos valores, las personas que tienen contacto de manera significativa con la práctica del Tae Kwon Do pueden cambiar parcial o totalmente su forma de actuar y de pensar, cambio que será siempre para bien.

México es uno de los países en los que la influencia del Tae Kwon Do ha dejado una de sus huellas más claras, porque los valores y filosofía que representa se han

⁶⁴ Moo Do Yang (n.d.). Obtenido el 13 de febrero de 2011 de: http://www.moodoyang.cl/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=29

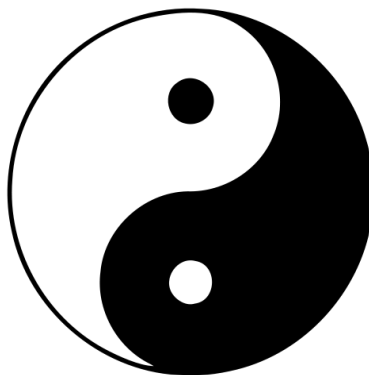
amalgamado de manera casi perfecta con las costumbres de sus habitantes. La lealtad es la cualidad más importante que debe persistir en un taekwondoín, y así se demuestra en el siguiente fragmento, tomado del Código de Honor del Tae Kwon Do:

“Debes ser leal con tu país, con tu familia, con tus padres, con tus maestros, con tus amigos y sobre todo, contigo mismo, siendo la lealtad la más heroica de las virtudes.”

Si se aplica la esencia de la marcialidad a nuestra vida diaria, podemos ser más felices, y a fin de cuentas todos los seres humanos, sin excepción, estamos buscando la felicidad. En las artes marciales, la felicidad interna es el objetivo principal, así como lograr el equilibrio entre la mente y el cuerpo.

El Tae Kwon Do es un cincuenta por ciento de espíritu y un cincuenta por ciento de físico. Esto está representado en el Um (yin) y el Yang, el símbolo oriental del equilibrio, donde la luz es la verdad, el aire es el ambiente, el fuego es el amor y el alimento, la voluntad.⁶⁵

Imagen No. 3.2.2
Símbolo del Yin-Yang



Fuente: Moo Duk Kwan Oasis, http://www.freewebs.com/moodukkwon_oasis/vocabulariocreano.htm

⁶⁵ Kuo, Simone. (2009), *Yin Yang in Tai-Chi Chuan and daily life*, USA, North Atlantic Books. (p. 28).

La práctica del Tae Kwon Do está enormemente relacionada con la competición, tanto contra otros, como contra uno mismo (fuerza de voluntad). Este nivel de competencias ayuda al practicante a trasladar sus conocimientos del Dojang a la vida diaria, que es la competencia más importante que pueda llegar a tener; donde aquellos que estén mejor preparados son quienes obtendrán los mayores beneficios. La idea principal del Tae Kwon Do es ser campeones de la vida todos los días.

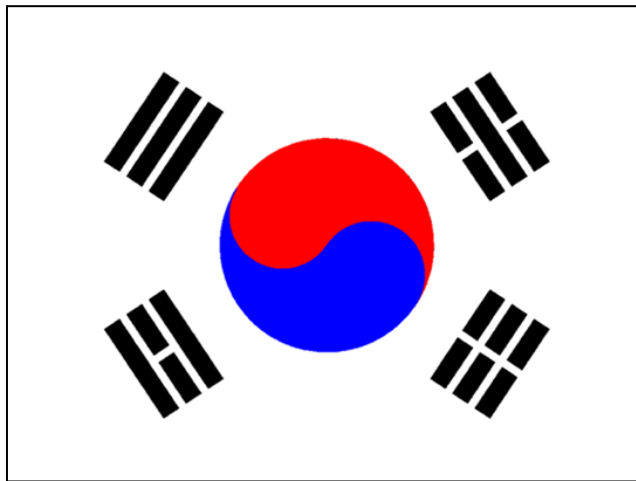
"Las medallas, los campeones y los torneos son importantes, pero lo es más la necesidad de crear buenos ciudadanos, porque ellos a fin de cuentas, son los verdaderos campeones de la vida. Se ha puesto demasiado énfasis en el aspecto competitivo cuando la esencia de las Artes Marciales es forjar hombres de actitud positiva, agresivos y a la vez con disciplina y respeto. Hombres cuyo campo de batalla sea la vida misma y que salgan por una medalla de oro todos los días"⁶⁶.

Dentro de la cultura del Tae Kwon Do en México, encontramos la bandera coreana, que recibe el nombre de **Tae Keuk Ki**, misma que está representada por un círculo dividido en equilibrio perfecto; este círculo representa "El Todo", o la esencia única de todos los seres. La mitad superior roja representa al Yang y la inferior azul, al Um (yin) y es, en conjunto, el símbolo ancestral de la creación del universo, el día y la noche, la luz y la oscuridad, construcción y destrucción, masculino y femenino, activo y pasivo, caliente y frío⁶⁷.

⁶⁶ Red Marcial/Proyecto Yo puedo. (12/06/2008). Obtenido el 1 de mayo de 2011 de: <http://www.redmarcial.com.ar/informes/entrada/proyecto-yo-puedo.469.html>

⁶⁷ Kukkiwon/World Tae Kwon Do Headquarters. (n.d.). Obtenido el 2 de mayo de 2011 de: http://www.catkd.com/sections/what_is/pages/taegeukki

Imagen No. 3.2.3
Bandera de Corea “Tae Keuk Ki”



Fuente: Kukkiwon, World Tae Kwon Do Headquarters, http://www.catkd.com/sections/what_is/pages/taegeukki

Las tres barras en cada esquina, también llevan las ideas de la oposición y del balance. Las tres barras continuas en la esquina superior izquierda apuntan al cielo; las tres barras quebradas en la esquina inferior derecha representan la tierra. Las barras en la esquina inferior izquierda simbolizan el fuego y por lo contrario, sus barras opuestas en la esquina derecha superior simbolizan al agua.

3.3 Beneficios para el practicante de Tae Kwon Do

Aunque se podrían enumerar un sinnúmero de razones que evidencien los beneficios que la práctica de este arte marcial trae a las personas, obedeciendo a fines prácticos, se sintetizará en los siguientes tres puntos:

Defensa Personal

Proteger nuestra propia vida, la de nuestras familias y nuestras posesiones de la injusticia y el peligro.

Salud

Promover nuestra salud física y espiritual, disfrutar de cuerpos fuertes y mentes sanas a través del entrenamiento riguroso.

Mejores personas

La posibilidad de aprender y aplicar en todos los aspectos de nuestra vida la filosofía y valores del Tae Kwon Do, de tal forma que nos ayudemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes a ser mejores personas.

3.4 Preferencia popular frente a otras disciplinas marciales

En la historia de nuestro país han habido diferentes artes marciales que se han practicado desde hace muchos años, pero fue el Karate-Do la primera de ellas en captar la atención de las masas como consecuencia de una moda que hubo con la llegada de películas como Karate Kid y algunas otras que hacían alusión a éste arte marcial; gracias a esto la gente se sintió identificada con la disciplina marcial y empezó a buscar lugares donde practicarla, y obviamente hubo gente dedicada a abrir lugares para su enseñanza.

Esta moda duró poco más de diez años, ya que el arte marcial en cuestión comenzó a decaer poco a poco, debido a que, en palabras de algunos ex-practicantes de la disciplina, se volvió monótona y con escasa evolución desde el momento en que llegó a México hasta la fecha actual, por lo que su declive continúa hasta nuestros días.

De igual forma podrían citarse otras artes marciales como el Kung-Fu, el Lima Lama, el Judo, el Kendo y el Jiu-Jitsu, que aunque son del gusto de mucha gente, no tienen el nivel de evolución ni la espectacularidad del Tae Kwon Do, lo que atrae practicantes de forma masiva.

Cuando se habla de que el Tae Kwon Do ha evolucionado más en comparación de otras artes marciales, el enfoque no es en absoluto peyorativo, sino sencillamente se

pretende demostrar que carecen de las características que hoy en día se necesita para continuar ganando adeptos, y que parte de esas características es ampliar el horizonte competitivo de todos los practicantes.

Para ejemplificar esos nuevos retos o evolución que existe dentro del Tae Kwon Do, se mencionarán aspectos que han cambiado radicalmente desde la llegada de esta disciplina a nuestro país, y que se han traducido en beneficios para los deportistas y el arte marcial como tal, ya que gracias a esa evolución, cada vez más gente gusta de seguir de seguir los eventos deportivos donde interviene el Tae Kwon Do.

- **Reglamento de competencia:**

El reglamento de competencia de Tae Kwon Do de la WTF, tuvo su última modificación en Enero del 2009. En su Art. 1 manifiesta lo siguiente:

Artículo 1: Propósito

“El propósito de las reglas de competencia es manejar todas las materias que pertenecen a las competiciones de todos los niveles que sean promovidas u organizadas por la WTF, Uniones Regionales y Federaciones Nacionales Asociadas, asegurando el uso de las reglas estandarizadas.

Interpretación:

El objetivo del Art. 1 es asegurar la estandarización de todas las competencias de Taekwondo en el mundo. Cualquier competencia que no siga los principios fundamentales de este reglamento no puede ser reconocida como competencia de Taekwondo por la WTF.”⁶⁸

Éste reglamento se revisa y modifica de manera periódica con el único objetivo de mejorar los niveles competitivos.

⁶⁸ World Taekwondo Federation. (n.d.). Obtenido el 2 de mayo de 2011 de: http://www.usergioarboleda.edu.co/deportes/taekwondo/reglamento_taekwondo.pdf

- **Uniforme y equipo de protección:**

Artículo 4: Competidores

“Los competidores deben vestir el uniforme oficial de Taekwondo (Dobok) y los protectores reconocidos oficialmente.

a) Los competidores deben llevar puesto el protector de tronco, el protector de cabeza o cabezal, el protector genital, protectores de antebrazo y canillas, guantes y protector bucal antes de entrar en el área de competencia.

b) El protector de la ingle, antebrazo y canilleras deberán estar debajo del uniforme de Taekwondo. El competidor debe llevar guantes y protector bucal para su uso personal y equipo aprobado por WTF. No será permitido usar ningún artículo en la cabeza con excepción del protector cabezal. En caso que sea un accesorio relacionado con la religión, pueden utilizarse pero deben ir puestos por debajo del protector de cabeza y/o por dentro del dobok.”

La calidad y diseño tanto del uniforme como del equipo de protección personal han mejorado significativamente con el transcurrir de los años. Actualmente el Dobok autorizado para competencias reconocidas por la WTF es de tela Dry-Fit, lo que lo hace más cómodo e higiénico a los competidores. En cuanto al equipo de protección, los petos o protectores de troncos son electrónicos, por lo que adicional a los jueces que intervienen en el conteo y marcación de puntos, hay un sensor electrónico que registra los contactos, lo que permite un marcaje más objetivo y justo.

- **Técnicas de combate:**

Artículo 12: Puntos válidos. Áreas legales de marcación de puntos.

“Sección media del tronco: El área de color azul o roja del protector de tronco.

Cabeza: El área por encima de la línea de las clavículas, incluida toda la cara, ambas orejas y la parte de atrás de la cabeza.

Los puntos deberán ser marcados cuando las técnicas permitidas son propinadas en forma certera y con potencia a las áreas puntuables de marcación del cuerpo.

Los puntos válidos se dividen de la siguiente manera:

- 1) Un (1) punto para el ataque contra el protector de tronco.
- 2) Dos (2) puntos por patada válida con giro al cuerpo.
- 3) Tres (3) puntos por ataque a la cabeza.

El resultado del combate será la suma de los puntos de los tres rounds.”

Derivado de las especificaciones previas, los competidores han tenido que aumentar la variedad, fuerza, precisión y velocidad de las técnicas de pateo.

- **División de peso:**

Artículo 5: Divisiones de peso.

Cuadro No. 3.4.1
División de categorías en el Tae Kwon Do

Categoría de Peso	División Masculina	Categoría de Peso	División Femenina
menos de 54	Fin	menos de 46	Fin
54 - 58	Fly	46 - 49	Fly
58 - 63	Bantam	49 - 53	Bantam
63 - 68	Feather	53 - 57	Feather
68 - 74	Light	57 - 62	Light
74 - 80	Welter	62 - 67	Welter
80 - 87	Middle	67 - 73	Middle
más de 87	Heavy	más de 73	Heavy

Fuente: Elaboración propia a partir del Reglamento de Competencia de Tae Kwon Do de la WTF.

Con una división de categorías más equitativa, se permite un mayor número de participantes y un aumento del nivel competitivo en los torneos.

- **Aumento en el número de torneos:**

Actualmente, hay un gran número de competencias de Tae Kwon Do que tienen lugar en nuestro país, tanto a nivel estatal, regional y nacional. Estos eventos han aumentado en número y calidad con el paso de los años, lo que ha sido factor para que cada vez haya más y mejores competidores. Este constante fogueo ha dado como resultado la

exitosa incursión del Tae Kwon Do mexicano en los Juegos Olímpicos, que desde que se convirtió en deporte oficial, ha dado medallas para nuestro país en cada evento.

3.5 Principales asociaciones de Tae Kwon Do en México

En nuestro país existen numerosas organizaciones dedicadas a la enseñanza del Tae Kwon Do, pero en comparación, muy pocas de ellas juegan un papel protagónico dentro de ésta disciplina, ya que el número de aquellas que están registradas ante la Federación Mexicana de Tae Kwon Do o aquellas cuyas aportaciones al arte marcial han sido significativas, son muy reducidas.

A continuación se enlistan las diez asociaciones que, a nivel nacional, son las más representativas en ésta disciplina⁶⁹.

Tabla No. 3.5.1
Asociaciones de Tae Kwon Do más representativas en México

Moo Duk Kwan de México	Asociación Richard Chun
Instituto Mexicano de Tae Kwon Do	Instituto Universitario de Tae Kwon Do
Instituto Nacional de Tae Kwon Do	Centro de Virtud Marcial
Instituto Cárdenas de Tae Kwon Do	Il Shim Tae Kwon Do
Liceo Mexicano de Tae Kwon Do	Asociación Víctor Estrada

Fuente: Elaboración propia a partir de: Federación Mexicana de Tae Kwon Do, <http://www.femextkd.net/>

⁶⁹ Revista electrónica Cinta Negra. (15/02/2009). Taekwondo. No. 24. Obtenido el 15 de mayo de 2011 de: http://www.cintanegra.com.mx/articulos.php?id_sec=4&id_art=652&id_ejemplar=29

Cada una de las asociaciones antes mencionadas cuenta con presencia, en mayor o menor medida, en varios estados de la República Mexicana; y ya sea por los años de experiencia en la impartición de clases, o por la constante aportación de competidores de altísimo nivel, son las más solicitadas por el público usuario.

3.5.1 Competencia entre asociaciones

Como en cualquier otro giro de mercado, en el Tae Kwon Do predomina una fuerte competencia entre organizaciones, quienes tienen como finalidad principal atraer a un mayor número de practicantes. Estas asociaciones se valen de diferentes medios para hacerse presentes en la memoria del colectivo y destacar por sobre otras asociaciones. Algunas de las estrategias más recurrentes son:

- *Organización de torneos*

Estos eventos pueden llevarse a cabo con la intervención exclusiva de los Dojang de una misma Asociación, o bien ser abiertos a otras Asociaciones y así medir el nivel competitivo de cada una de ellas. Es bien sabido que la asociación con mejores resultados en una competición, es la que mayor atractivo crea para los practicantes.

A continuación se enlistan algunos de los torneos más representativos que tienen lugar en nuestro país a nivel de asociaciones:

Tabla No. 3.5.2

Torneos de Tae Kwon Do más representativos en México

Copa Dai Won Moon	Copa Cárdenas
Copa Challenger	Copa Azteca
Copa Juarenses	Copa Metropolitana
Copa Fraternidad	Torneo anual Tae Kwon Do Mexicano
Copa Ciudad de México	Torneo Unión

Fuente: Elaboración propia a partir de: Federación Mexicana de Tae Kwon Do, <http://www.femextkd.net/>

⊙ *Exhibiciones*

Estas exhibiciones consisten en presentar al público combates simulados, formas o poomses, desarrollo de técnicas de combates y en general los beneficios que ofrece la práctica del Tae Kwon Do, pero más en específico, los beneficios y ventajas que ofrece la asociación. Los lugares habituales en que se llevan a cabo estos eventos son escuelas, delegaciones políticas, Dojangs y parques deportivos.

⊙ *Torneos selectivos locales*

Este tipo de torneos se realizan dos veces al año, y tienen como objetivo reclutar a los mejores competidores de cada categoría para que posteriormente participen en el torneo selectivo nacional. Es claro que éste torneo es el más importante en cuanto a competencia entre asociaciones se refiere, ya que entre más competidores de una misma asociación se ubiquen en la selección local, más prestigio se obtendrá y nuevos adeptos se unirán a la misma.

3.6 Situación económica actual del Tae Kwon Do en México

La importancia que ha cobrado el Tae Kwon Do en nuestro país, se debe en buena medida a competidores que ya destacaban a nivel internacional cuando el arte marcial era prácticamente desconocido por todos. Ejemplos como William de Jesús Córdoba, Manuel Jurado Malacara u Oscar Mendiola Cruz sirvieron como estímulo para que otros competidores se iniciasen y triunfaran en esta disciplina.

Pero fue a partir del año 2000, en los Juegos Olímpicos celebrados en Sídney, Australia, cuando el Tae Kwon Do adquirió una proyección sin precedentes no solo en México, sino a nivel mundial. Ese evento olímpico fue el primero en el que el Tae Kwon Do intervino como deporte oficial, por lo que la medalla de bronce obtenida por Víctor Estrada se convirtió en un gran suceso deportivo. A partir de ese entonces y a la fecha, miles de practicantes se dan cita todos los días en los Dojangs de nuestro país, por lo que la situación económica por la que atraviesa el Tae Kwon Do es cada mejor.

Acorde con datos de la FMTKD, hay aproximadamente dos millones de practicantes de Tae Kwon Do en toda la geografía nacional.⁷⁰

Es bien sabido que los Juegos Olímpicos se celebran cada cuatro años, lo que significa que cada vez que hay un evento de esta naturaleza, se presenta un auge cíclico en el Tae Kwon Do, donde un número superior de personas, en comparación con los tres años previos y los tres años posteriores, se inscribirán para practicar esta disciplina marcial. Y por supuesto este mismo patrón se repetirá con la llegada de los próximos Juegos Olímpicos a celebrarse en Londres, Inglaterra en el 2012.

Los recursos económicos derivados de la práctica del Tae Kwon Do provienen de conceptos tales como:

- ✓ Pagos de colegiaturas.
- ✓ Pago de exámenes para cambiar de grado.
- ✓ Compra de equipo de entrenamiento.
- ✓ Compra de uniformes y equipo de protección personal.
- ✓ Participación en torneos.
- ✓ Participación en seminarios.
- ✓ Participación en concentraciones y entrenamientos especiales.

Adicional a lo anterior, hay escuelas que amplían sus ingresos a través de productos como:

- ✓ Ventas en fuente de sodas.
- ✓ Venta de complementos y suplementos alimenticios.
- ✓ Venta de videos y artículos promocionales.
- ✓ Renta de casilleros.
- ✓ Entre otros.

⁷⁰ Mas Taekwondo. (02/06/2010). Obtenido el 17 de mayo de 2011 de: <http://mastaekwondo.com/2010/06/02/juan-manuel-lopez-%E2%80%9Ccel-exito-del-taekwondo-en-mexico-esta-garantizado%E2%80%9D/>

Con los conceptos antes enlistados, se calcula que la derrama económica anual en nuestro país, derivada de la práctica del Tae Kwon Do, asciende a más de catorce mil millones de pesos⁷¹.

3.7 Expectativas de crecimiento del Tae Kwon Do en México

Difícilmente en nuestro país se presentan las condiciones necesarias para que un deporte tenga buenas expectativas de crecimiento, exceptuando claro está ejemplos como el fútbol; pero en el caso del Tae Kwon Do, las expectativas son muy promisorias.

Existen diversos fundamentos para asegurar que lo anterior es perfectamente verídico:

- El número de practicantes de esta disciplina aumenta año con año, y más aún ahora que está contemplada como un deporte oficial en los Juegos Olímpicos.
- Actualmente, el Tae Kwon Do se ubica entre los deportes que brindan mejores resultados para México en competencias internacionales.
- México se ubica entre los diez primeros lugares a nivel mundial, en cuanto a logros en el Tae Kwon Do.
- Las cadenas televisivas, a diferencia del pasado, otorgan mayor cobertura a los eventos, competencias y desarrollo de los taekwondoines.

Gracias a los puntos que anteriormente se han mencionado, las expectativas de un crecimiento favorables para el Tae Kwon Do en México están prácticamente aseguradas.

⁷¹ Más Taekwondo/noticias por país. (7/03/2011). Obtenido el 11 de mayo de 2011 de: <http://mastaekwondo.com/secciones/noticias-por-pais/mexico/>

3.7.1 Situación social

Para que el Tae Kwon Do continúe con su camino ascendente en nuestro país, mucho tiene que ver la sociedad, ya que es ella quien decide si un bien o servicio le es útil a sus intereses. En este caso, la aceptación es muy marcada, y es que este arte marcial se adaptó muy bien a la ideología del mexicano, ya sea por el gusto hacia los deportes de contacto, por lo destacado de los deportistas en eventos de este tipo, o por el carácter y actitud que nos distingue: “el mexicano no se raja”.

Esta aceptación es evidente desde el momento en que los padres de familia inscriben a sus hijos en la práctica de esta disciplina marcial a edades muy tempranas (entre los 3 y 4 años), y que no solo los inscriben, sino que los llevan a sus primeras competencias a estas edades. Lo anterior obedece a que los padres han descubierto en el Tae Kwon Do una actividad tanto física como intelectual que ayuda enormemente al desarrollo de sus hijos.

Pero no solamente son los padres quienes intervienen en la aceptación de esta disciplina marcial, sino los propios jóvenes, quienes ya tienen edad para acudir por sí mismos a los Dojang; además de que existe un elevado índice de jóvenes que prefieren el Tae Kwon Do por sobre otras disciplinas marciales, factor que también es decisivo para hablar de un desarrollo continuo a futuro.

3.7.2 Situación económica

Como casi todas las actividades que se llevan a cabo en un país, independientemente de cuál se trate, la retribución económica es esencial para que dicha actividad siga existiendo, y el Tae Kwon Do no es la excepción, ya que necesita de esos fondos para que las escuelas sigan funcionando y los profesores impartiendo sus clases.

Con la creciente aceptación por parte de la sociedad hacia esta disciplina, el número de practicantes será mayor en tiempos venideros, lo que se traducirá en beneficios económicos importantes para las Asociaciones de Tae Kwon Do de nuestro país.

A continuación se enumeran algunos de los hechos que se presentan en nuestro país, y que sirven como fundamento para afirmar que la situación económica del Tae Kwon Do será positiva:

Tabla No. 3.7.2.1

Hechos positivos en el futuro económico del Tae Kwon Do

<p>A pesar de la crisis económica, son pocos los alumnos que abandonan la práctica del Tae Kwon Do por falta de recursos económicos; la mayor parte abandona por razones tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de habilidad para la práctica del Tae Kwon Do. 2) No tener tiempo suficiente para asistir a las prácticas. 3) Lejanía del domicilio en relación al Dojang donde entrena.
<p>Los beneficios económicos han aumentado por la asistencia de competidores a los diferentes torneos que se llevan a cabo en nuestro país, cuyo número (competidores) aumentó en un 12% en el último año, porcentaje que se espera siga en incremento.</p>
<p>La práctica del Tae Kwon Do requiere del uso de equipo de protección personal y de entrenamiento, lo que se traduce en beneficios económicos adicionales para las asociaciones y los fabricantes de estos insumos.</p>
<p>De acuerdo con informes de la FMTKD desde el año 2000 a la fecha, más de 600,000 nuevos practicantes han ingresado en las diferentes Asociaciones de nuestro país.</p>
<p>Se considera que el futuro económico de las Asociaciones dedicadas a la enseñanza del Tae Kwon Do es halagüeño, en virtud del creciente interés de la población en general por este arte marcial.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de, Federación Mexicana de Tae Kwon Do, <http://www.femextkd.net/>

3.8 Juegos Olímpicos

Debido a la evolución del Tae Kwon Do, y a las exigencias de la propia sociedad, éste se destaca más como una disciplina deportiva que como un arte marcial.

La primera aparición del Tae Kwon Do en un evento olímpico fue en Seúl 1988 como deporte de exhibición. En este evento participaron 183 atletas (120 hombres y 63 mujeres) de 34 países en 8 diferentes divisiones de peso (4 para hombres y 4 para mujeres).

En los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992 volvió a tener presencia como deporte de exhibición, y en los que el mexicano William de Jesús Córdoba ganó la medalla de oro tras imponerse en la final ante el canadiense Sayed Najem. En realidad ésta fue la primera medalla de oro ganada en el Tae Kwon Do en unos Juegos Olímpicos, y no la de Guillermo Pérez, sin embargo, al tratarse de un deporte de exhibición, la medalla no figuró en el medallero oficial.

Como norma del Comité Olímpico Internacional, tras las participaciones del Tae Kwon Do en Seúl 1988 y Barcelona 1992, no habría tal en Atlanta 1996, sino hasta los Juegos Olímpicos del 2000 en Sidney, Australia, donde finalmente estaba catalogado entre los deportes oficiales. A partir de este momento, el Tae Kwon Do rendiría frutos al medallero oficial de México en cada evento Olímpico.

Tabla No. 3.8.1
Taekwondoines medallistas en Juegos Olímpicos

Competidor	Presea obtenida	Edición olímpica
Víctor Manuel Estrada Garibay	Bronce	Sídney 2000
Írídia Salazar Blanco	Bronce	Atenas 2004
Oscar Salazar Blanco	Plata	Atenas 2004
Guillermo Pérez Sandoval	Oro	Beijing 2008
María del Rosario Espinoza	Oro	Beijing 2008

Fuente: Elaboración propia a partir de: Federación Mexicana de Tae Kwon Do, <http://www.femextkd.net/>

El día 4 de septiembre se declaró “Día Internacional del Tae Kwon Do”, en recuerdo de la fecha en la que se reconoció como deporte olímpico oficial, el 4 de septiembre de 1994.

Una vez teniendo claro cómo ha sido el desarrollo del Tae Kwon Do en México, y de las principales características que envuelven a las asociaciones de esta disciplina, ha llegado el momento de entrar de lleno al objetivo principal de este proyecto, el cual es desarrollar un plan de negocios para la creación de una organización enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en nuestro país.

Para lo anterior se consideraron dos apartados, el primero, dedicado a los aspectos administrativos que sobre este hecho se relacionan, y el segundo a los aspectos financieros.

CAPÍTULO IV PLAN DE NEGOCIOS

"Mucho mejor atreverse a hacer cosas grandes, a obtener triunfos gloriosos, aun cuando estén matizados con fracasos, que formarse en las filas de aquellos pobres de espíritu que ni gozan mucho ni sufren mucho, porque viven en el crepúsculo gris que no conoce la victoria ni la derrota"

Theodore Roosevelt.

4.1 Definición de plan de negocio

El plan de negocios, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Un plan de negocios también puede entenderse como un proyecto de inversión, mismo que comprende cálculos y proyecciones de asignación de recursos que tienen como finalidad principal generar la producción de un satisfactor de necesidades humanas; esta actividad se efectúa en las empresas, pero también en el ámbito gubernamental o en el ámbito personal, siempre y cuando dichas asignaciones de recursos tengan las siguientes características⁷²:

- La recuperación es a largo plazo.
- Son de carácter irreversible.
- Compromete grandemente los recursos de las organizaciones o de las personas.
- La inversión comprende asignación de recursos en activos o actividades que permiten aumentar el valor global de mercado de la empresa o de la organización.

⁷² Morales Castro, José Antonio. (2004). *Proyectos de inversión, línea académica*. México, D.F.: Gasca sicco. (p. 6).

- Se exigen varios estudios que permitan justificar la viabilidad y sana recuperación de la inversión.
- Dichas inversiones aumentan el potencial de formación bruta de capital o ventajas competitivas de las unidades que aplican los recursos como proyectos de inversión.

Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Usualmente los planes de negocio quedan caducos, por lo que una práctica común es su constante renovación y actualización. Una creencia común dentro de los círculos de negocio es sobre el verdadero valor del plan, ya que lo desestiman demasiado, sin embargo se cree que lo más importante es el proceso de planificación, a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.

El plan de negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales:

- Ⓜ Determinar la viabilidad económico- financiera del proyecto empresarial.
- Ⓜ Supone la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

Las principales aplicaciones que presenta un plan de negocio son las siguientes:

- ⊗ Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- ⊗ Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- ⊗ Facilita la negociación con proveedores.
- ⊗ Ayuda en la captación de nuevos socios o colaboradores.

A diferencia de un Proyecto de Inversión, el Plan de Negocios está menos centrado en los aspectos cuantitativos e ingenieriles, aunque los contiene, y está más focalizado en las cuestiones estratégicas del nuevo emprendimiento.

En el contexto anterior, se presenta un cuadro comparativo con los términos utilizados por varias instituciones en el proceso de inversión.

Cuadro No. 4.1.1

Comparativo de los términos utilizados en el proceso de inversión por diversas instituciones

ETAPAS	FASES	ONU	ILPES	OCIDE CEMLA	FONEP	UNI. DE BRADFORD	ONU
Planeación y programación	Planes y Programas (identificación de proyectos)	Estudios de oportunidad	Política planificadora de desarrollo	Planes, selección y diseño de proyectos	Entorno	- Medio ambiente del proyecto. - Planes nacionales - Objetivos socioeconómicos	Programa global de desarrollo
		Estudios de oportunidad generales	Situación problema	Preparación de varias soluciones alternativas	-Regional	Planes sectoriales y regionales	Est. sectoriales y de mercado.
		a)Ámbito regional			-Sectorial		Est. Para aprovechar recursos naturales
		b)Subsectoriales			-Programa de inversión		Selección de proyectos.
c)Recursos	-Plan maestro						
Pre inversión (formulación y evaluación Ex Ante)	Formulación (preparación)	Estudios de oportunidad de proyectos concretos	Idea identificada		Identificación gran visión	Elaboración preliminar	Preparación y elaboración de anteproyectos
		Estudios de pre viabilidad	Anteproyecto preliminar	Cotejo de las soluciones y selecciones de una de ellas	Formulación y evaluación -Perfil	Preparación detallada de las alternativas viables	Preparación de proyectos finales
		Estudios de viabilidad	Anteproyecto definido		-Pre factibilidad	Elaboración detallada en lo técnico, económico, organizacional y social	
	Evaluación ex ante decisión de invertir o no	Evaluación final y decisión de invertir evaluación ex ante	Evaluación y decisión de invertir en estudios más profundos	Evaluación	Gestión de los recursos -Asesoría	-Evaluación de proyectos -Negociaciones finales	Calificación de prioridades entre los proyectos estudiados
Inversión	Ejecución	Ejecución: -Plan del proyecto y diseños técnicos -Negociaciones y celebración de contratos -Construcción	Proyecto definitivo o de ingeniería de ejecución	Ejecución del proyecto	Ejecución y puesta en marcha -Plan de ejecución	-Construcción -Ejecución	Montaje de las nuevas unidades productivas
Operación	Operación	Operacional: a)Capacitación b) Puesta en marcha de la planta	Puesta en marcha		Dirección y Organización -Optimización	Operación	Puesta en marcha y funcionamiento normal de las unidades productivas
Evaluación ex post Recuperación de la inversión		Evaluación ex post			Evaluación ex post		

Fuente: *Entendiendo el plan de negocios, Viniegra, Sergio. 2009, p. 21.*

4.2 Estructura del plan de negocios

De acuerdo con Sergio Viniegra, las áreas esenciales de un plan de negocios son aquellas que determinan en gran medida su contenido, y generalmente son las de mayor importancia en cualquier negocio y/o empresa, independientemente de su naturaleza o giro.⁷³

- Administración
- Ventas
- Mercadotecnia
- Operaciones
- Finanzas

Conforme a lo anteriormente señalado, el plan de negocios está estructurado en una serie de planes individuales que hacen referencia a todos estos aspectos:

- Descripción general de la empresa.
- Plan del producto y/o servicio.
- Plan de mercadotecnia y ventas.
- Plan administrativo.
- Plan operativo.
- Plan financiero.

Atendiendo los elementos antes planteados, y que a juicio personal constituyen la estructura básica de toda empresa, y en consecuencia de un plan de negocios, se presenta a continuación una breve descripción de cada uno de ellos⁷⁴.

- Descripción general de la empresa: El objetivo principal es ofrecer una semblanza general de la empresa, cómo está conformada en lo que se refiere a accionistas, su

⁷³ Viniegra, Sergio. (2009). *Entendiendo el plan de negocios*. México D.F.: Sergio Viniegra. (p. 21).

⁷⁴ Op. Cit. (p. 22).

historia, cuáles son sus objetivos, qué es lo que la distingue y dentro de qué industria está o va a participar.

- Plan del producto y/o servicio: Sin un producto que vender, realmente no existe empresa o negocio. En este apartado se busca plantear todos los aspectos relevantes relacionados al producto y/o servicio de que se trate:
 - ✓ Qué productos y/o servicios serán ofrecidos.
 - ✓ Cómo son, cuál es su estado actual y que características distintivas posee.
 - ✓ Qué productos y/o servicios adicionales están contemplados.
 - ✓ Qué factores implica el desarrollar o poner en el mercado el producto y/o servicios.
 - ✓ Cómo han sido probados o evaluados, y qué es lo que los hace superiores a los demás.

- Plan de mercadotecnia y ventas: Teniendo el producto y/o servicios, lo siguiente es planear cómo se va a llevar al mercado, que la gente lo conozca, y más importante aún, que lo compre. Si no se tiene una adecuada estrategia de comercialización, no importa que tan bueno sea el producto, estará destinado al fracaso. El plan de mercadotecnia se basa en la identificación de información clave sobre el mercado relacionado con su estructura, debilidades y oportunidades, objetivos y estrategias.

- Plan administrativo: Una vez que se tiene el producto, y que se está comercializando, es necesario administrar los recursos generados por las ventas y todo lo demás asociado con la operación del negocio. El plan administrativo señala el sistema administrativo a emplear, quiénes estarán a cargo de la administración de la empresa, cuáles serán las políticas administrativas, cómo serán administrados los recursos de la empresa (humanos, financieros, materiales, etc.), entre otros. Con la correcta administración de los elementos antes planteados, se asegura una mayor rentabilidad y periodo de vida de la empresa dentro del mercado.

- Plan operativo: El sentido de este plan es resolver cómo tiene que operar la empresa desde que desarrolla el producto hasta que lo entrega al cliente, pasando por todo el proceso productivo. Este plan debe cubrir, como su nombre lo indica, la operación diaria del negocio, y su objetivo es diseñar las estrategias necesarias para que la empresa alcance la mayor eficiencia operativa posible y el mejor uso de los recursos disponibles.
- Plan financiero: El sentido de cualquier negocio es incrementar su sentido de bienestar económico a través de la generación de utilidades, producto de su propia operación. Este plan ayuda a conocer:
 - ✓ La cantidad de utilidades que se están generando y si cumplen con los objetivos planteados.
 - ✓ Si lo que se está vendiendo y gastando se ajusta a los requerimientos del negocio.
 - ✓ Cuánto se necesita invertir para poner en marcha el negocio.

A través del plan financiero es que se conoce el desglose detallado de la inversión, los estados financieros, la rentabilidad del negocio y su tiempo de vida a través del tiempo.

En secuencia del esquema antes planteado, y con la intención de desarrollar un proyecto lógico e integral, se enlistarán las partes que, en consideración de Danila Terragno y María Laura Lecuona, debe tener todo plan de negocios⁷⁵.

- Resumen ejecutivo.
- Descripción del negocio.
- Mercadeo. Estudio del mercado, estrategia y plan de mercadeo.
- Desarrollo y producción del bien o servicio.
- Dirección y organización de la empresa.

⁷⁵ Terragno, Danila y Lecuona, María Laura. (2010). *Cómo armar un plan de negocios*. Caracas, Venezuela.: Producto. (p. 18).

- Finanzas. Recursos e inversiones a realizar. Plan financiero.

Con la guía de los elementos mencionados en el apartado anterior, se llevó a cabo el plan de negocios que tiene como fin crear una organización financieramente viable y altamente competitiva enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México.

4.3 La idea

La organización se proyecta como una compañía de bienes y servicios especializada en la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do para todo el público en general.

La asociación contará con tres líneas estratégicas:

- 1.- Enseñanza y difusión del Tae Kwon Do al público en general.
- 2.- Entrenamiento de alto rendimiento.
- 3.- Venta de equipo de protección y entrenamiento, así como uniformes e insumos deportivos.

Si bien es cierto que el presente plan de negocios está prospectado para que sea aplicable en toda la República Mexicana, en este caso particular limitaremos su campo de acción a la zona sur del Distrito Federal, específicamente en las delegaciones Coyoacán y Benito Juárez.

4.4 Justificación

Tras el ingreso del Tae Kwon Do como deporte Olímpico, su demanda en nuestro país se ha multiplicado a niveles sobresalientes, siendo en la actualidad el arte marcial más practicado en México y en el mundo. No hay duda de que el crecimiento del Tae Kwon Do continuará con el transcurso de los años, y que a diferencia de disciplinas marciales como el Karate, que crearon una moda pasajera, el Tae Kwon Do es el arte marcial del siglo XXI.

Si bien es cierto que hay una gran oferta de escuelas de Tae Kwon Do en México, y en particular en el D.F. y área metropolitana, también existen numerosas áreas de oportunidad que aún no han sido explotadas, o que en el mejor de los casos han sido aprovechadas de manera parcial, a saber:

- ✓ No hay escuelas que cuenten con certificados de calidad en el servicio.
- ✓ La enseñanza es, en la mayoría de los casos, pragmática y poco innovadora. No existen bases metodológicas que maximicen las capacidades de los alumnos.
- ✓ Son pocas las escuelas que cuentan con un programa de entrenamiento enfocado a la competición de alto rendimiento.

4.5 El promotor

Como promotor de este proyecto, he estado involucrado desde hace varios años en el mundo del Tae Kwon Do, tanto como alumno, como competidor y profesor.

Edgar Yaudiel Hernández Juárez

- Cinta negra 2do Dan.
- Más de 15 años de experiencia en el ámbito del Tae Kwon Do.
- Seleccionado del Estado de México y del Distrito Federal.
- Competidor en Torneos Nacionales e Internacionales.

4.6 Razón social

La organización será registrada bajo la siguiente razón social:

Centro de Virtud Marcial *Ánima Belligerum* A.C.

4.7 Misión y visión

Misión

La misión del Centro de Virtud Marcial Ánima Belligerum A.C. es brindar a sus practicantes, a través de los más altos estándares de calidad en el servicio, la posibilidad de acceder a la élite del Tae Kwon Do nacional y mundial, ya sea como competidores, jueces o instructores.

Visión

Ser reconocida a nivel nacional como una asociación líder en la enseñanza del Tae Kwon Do y en la preparación de competidores de alto rendimiento.

4.8 Objetivo

El objetivo de la organización es que la gente nos ubique por la excelencia en nuestro servicio, óptima calidad en las instalaciones y proyección nacional e internacional de nuestros competidores.

Estrategias:

- Todas las instalaciones y equipo de entrenamiento serán nuevos y de primera calidad.
- Se brindará un servicio de fuente de sodas naturistas.
- Habrá un stand disponible para la venta de equipo de protección personal y de entrenamiento, así como de insumos deportivos.
- La organización contará con profesorado ampliamente calificado.
- Atención personalizada a los clientes.
- La asociación estará afiliada a la FMTKD.
- Los practicantes de la asociación podrán participar en torneos selectivos estatales y nacionales.

4.9 Perspectivas del sector

Tras varios años de vivir una crisis económica que ha sacudido fuertemente a nuestro país, las prioridades del grueso de la población no contemplan actividades deportivas, sin embargo, las posibilidades reales del Tae Kwon Do se vislumbran en claro ascenso.

A modo de ejemplo, cuatro datos recientes⁷⁶:

- ⊙ El número de practicantes de esta disciplina incrementa en nuestro país año con año, y más desde que se convirtió en deporte oficial en los Juegos Olímpicos.
- ⊙ Actualmente, el Tae Kwon Do se ubica entre las disciplinas deportivas que mejores resultados ofrece para México a nivel internacional.
- ⊙ México se ubica entre los países con mayor nivel competitivo en el Tae Kwon Do a nivel mundial.
- ⊙ En la actualidad, los medios de comunicación otorgan una mayor cobertura a las competencias de Tae Kwon Do.

Lo anterior confirma una tendencia positiva en el número de personas que año tras año deciden practicar Tae Kwon Do, (entre 50 y 60 mil), lo que ubica a México en el segundo lugar del continente americano, sólo después de Estados Unidos, entre los países con mayor número de practicantes.

⁷⁶ Federación Mexicana de Tae Kwon Do. (n.d.). Archivo de noticias. Obtenido el 01 de julio de 2011 de: http://www.femextkd.net/modules.php?name=Stories_Archive

4.10 Nuestro producto y servicio

Los servicios se basarán en cuatro líneas que generarán grandes sinergias:

1.- Desarrollo e implementación de programas de entrenamiento específicos de acuerdo al sexo, edad y nivel de entrenamiento de cada practicante.

2.- Los programas de entrenamiento se complementarán con planes nutricionales.

3.- Los programas de entrenamiento se actualizarán constantemente. Lo anterior, de acuerdo a las reformas en el Reglamento de Competencia de la WTF y a la dinámica de la propia organización.

4.- Los uniformes y el equipo de entrenamiento que se venderán en la asociación serán de marcas con gran prestigio “Nike” y “Adidas”.

La enseñanza y difusión de esta disciplina marcial serán el principal servicio que otorgue nuestra organización. Dicho servicio estará dividido en cuatro niveles diferentes: Nivel básico, nivel intermedio, nivel avanzado y alto rendimiento, (la diferencia entre cada nivel radica en la intensidad, duración, frecuencia y dificultad del entrenamiento).

La cuestión esencial estriba en ofrecer al practicante un programa de entrenamiento que se adecue plenamente a sus necesidades e intereses.

Cabe mencionar que la asignación de los practicantes a un nivel determinado obedecerá a los siguientes criterios:

- Decisión del profesor.
- Tiempo de entrenamiento del alumno.
- Grado marcial que ostenta el alumno.

- Interés particular de cada alumno.

En el Centro de Virtud Marcial *Ánima Belligerum A.C.* existirán grados marciales que indicarán el avance de cada alumno, avance que dependerá de las habilidades personales de cada uno, así como de su dedicación en los entrenamientos.

Los diferentes grados marciales están perfectamente diferenciados, ya que serán representados con cintas de diferentes colores que el alumno portará alrededor de su cintura, como complemento de su uniforme de entrenamiento (*Dobok*). El número total de cintas son siete.

Debido a que el *Tae Kwon Do* es un deporte de contacto, y con la intención de salvaguardar en la medida de lo posible la integridad física de cada practicante, será necesario que cada uno cuente con equipo de protección, mismo que podrá adquirirse en nuestra organización.

Como ya se indicó, el equipo que se ofrecerá será de las marcas deportivas Nike y Adidas, y que debido a que son las más reconocidas en el mercado por su calidad y comodidad, se asegura su aceptación entre los practicantes. Cabe señalar que tales marcas también resultan convenientes al poder adquisitivo de los practicantes de la zona en que se ubicará el *Dojang* (zona sur del D.F.).

4.11 Descripción del servicio

El principal servicio que brindará la empresa será el de la enseñanza del *Tae Kwon Do* en cuatro niveles diferentes (*Básico, Intermedio, Avanzado y Alto rendimiento*). Este servicio incluirá siete grados o niveles marciales por los que tendrán que atravesar los practicantes: *Cinta blanca, amarilla, verde, azul, marrón, roja y negra*.

Una vez que el alumno logre el grado de cinta negra, aparecen nueve grados nuevos conocidos como Dan que se otorgan por la perseverancia de quienes ya obtuvieron el color de cinta más alto. Cuando se obtiene la cinta negra, también se obtiene el grado de 1er Dan.

Los entrenamientos que ofrecerá el Centro de Virtud Marcial *Ánima Belligerum A.C.*, contarán con una estructura perfectamente definida. Dicha estructura se describe a continuación:

Nivel básico: En este nivel se buscará que el alumno recién ingresado, y hasta con un año de práctica en el Tae Kwon Do, despierte sus habilidades de elasticidad muscular, rapidez, fuerza, reflejos y resistencia. Durante este periodo el practicante se familiarizará con los movimientos básicos del arte marcial. Para que el objetivo de este primer nivel se cumpla, las sesiones de entrenamiento serán de una hora, tres veces por semana.

Nivel Intermedio: Este nivel será dirigido a los alumnos que tengan más de uno y hasta tres años de entrenamiento en el arte marcial. El objetivo del mismo será que el practicante desarrolle aspectos más complejos en cuanto a técnicas de pateo y habilidad en el combate. Es importante señalar que el Tae Kwon Do se distingue de otras artes marciales porque sus técnicas de ataque son 90% con las piernas y sólo un 10% con los puños.

El tiempo de entrenamiento requerido a los alumnos, con el fin de cumplir las expectativas de este nivel, será de dos horas por día, tres veces por semana.

Nivel avanzado: Este nivel será el más apropiado para aquellos practicantes con más de tres años de entrenamiento en esta disciplina marcial, además de que será obligatorio que cuenten con experiencia previa en por lo menos diez torneos, ya que es

a partir de este punto donde comenzarán a foguearse en competencias de alto rendimiento⁷⁷.

En este nivel, los alumnos deberán ser capaces de desarrollar todas las técnicas de pateo propias del Tae Kwon Do, además de haber adquirido, de acuerdo a las características fisiológicas de cada uno, el máximo avance posible en cuanto a elasticidad muscular, fuerza, rapidez, reflejos y resistencia.

El tiempo de entrenamiento exigido en este nivel será de dos horas, cinco días a la semana.

Alto rendimiento: Es en este último nivel, donde se orientarán en un 100% los esfuerzos del competidor a los torneos de alto rendimiento, tanto a nivel nacional como internacional. Este nivel estará dirigido a alumnos que, además de contar como mínimo con el grado de cinta negra 1er dan, deberán tener la disposición e interés para dedicar la mayor parte de su tiempo a la práctica de esta disciplina.

Debido a que en este nivel se entrenará a los alumnos con miras de que compitan en torneos selectivos nacionales, dichos entrenamientos serán más arduos, y tendrán una frecuencia de dos veces al día, cinco días a la semana.

4.12 Características descriptivas del servicio

Los niveles antes mencionados serán perfectamente aplicables tanto para niños, adolescentes y adultos por igual, la variación se presentará en los horarios de clases, ya que los niños tendrán un horario distinto al de adolescentes y adultos, estos dos últimos coincidirán en sus horarios.

Los horarios en que se impartirán los entrenamientos son:

⁷⁷ Torneos selectivos locales, regionales y nacionales.

Nivel básico

Adolescentes y adultos: 18:00 a 19:00 hrs. (lunes, miércoles y viernes)
Niños: 15:00 a 16:00 hrs. (lunes, miércoles y viernes)

Nivel intermedio

Adolescentes y adultos: 19:00 a 21:00 hrs. (lunes, miércoles y viernes)
Niños: 16:00 a 18:00 hrs. (lunes, miércoles y viernes)

Nivel avanzado

Adolescentes y adultos: 19:00 a 21:00 hrs. (de lunes a viernes)
Niños: 16:00 a 18:00 hrs. (de lunes a viernes)

Alto rendimiento

Adolescentes y adultos: 8:00 a 10:00 hrs. (de lunes a viernes)
13:00 a 15:00 hrs. (de lunes a viernes)

En caso de que uno o varios de los practicantes no pudiesen cumplir con los tiempos de entrenamiento exigidos en cada nivel, la organización contará con opciones de regularización tales como: Clases especiales los fines de semana, asistencia a campamentos de preparación o clases particulares.

En apartados posteriores se hará referencia de las características físicas del inmueble en que se ubicará la organización, no obstante, es importante señalar que cada grupo no podrá contar con un número mayor de cuarenta practicantes. Lo anterior en el entendido de brindar a cada uno de ellos la atención debida.

Como ya se ha hecho mención, son siete las cintas que tendrá el Centro de Virtud Marcial Ánima Belligerum A.C. para distinguir el nivel de avance de sus practicantes. Cada cinta tiene un color diferente, cuyo orden jerárquico es el siguiente:

- Ⓢ Cinta blanca
- Ⓢ Cinta amarilla
- Ⓢ Cinta verde

- Ⓢ Cinta azul
- Ⓢ Cinta marrón
- Ⓢ Cinta roja
- Ⓢ Cinta negra

Cada grado o color de cinta representa el nivel de avance del practicante; y como tal debe cubrir ciertos requisitos para avanzar en esta jerarquía. El cuadro que a continuación se muestra, refleja los requisitos y periodos de tiempo a cubrir para cada nivel de cinta:

Cuadro No. 4.12.1

Requisitos y periodos de tiempo de práctica por grado marcial

Cinta	Requisitos	Tiempo
Blanca	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y aplicar las técnicas básicas de pateo y defensa. • Conocer el Taeguk⁷⁸ no. 1. • Aprobar el examen de cambio de cinta. 	2 meses
Amarilla	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener vigentes los conocimientos adquiridos en la cinta previa⁷⁹. • Conocer el Taeguk no. 2. • Aprobar el examen de cambio de cinta. 	4 meses
Verde	<ul style="list-style-type: none"> • Haber participado en un torneo como mínimo. • Conocer el Taeguk no. 3. • Aprobar el examen de cambio de cinta. 	4 meses
Azul	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el Taeguk no. 4. • Contar con un historial de participación de al menos tres torneos. • Contar con un desarrollo intermedio de aspectos tales como elasticidad muscular, fuerza y control corporal. • Aprobar el examen de cambio de cinta. 	6 meses
Marrón	<ul style="list-style-type: none"> • Haber competido en un mínimo de 6 torneos. • Conocer los Taeguk no. 5 y no. 6. • Aprobar el examen de cambio de cinta. 	6 meses
Roja	<ul style="list-style-type: none"> • Haber competido en 8 torneos. • Conocer los Taeguk no. 7 y no. 8 • Aprobar el examen de cambio de cinta. 	6 meses
Negra	<ul style="list-style-type: none"> • Haber competido en 10 torneos. • Conocer el poomse Korio. • Tener un desarrollo avanzado en aspectos tales como elasticidad muscular, fuerza y control corporal. • Cumplir con 40 horas de servicio social • Aprobar el examen de cambio de cinta. 	8 meses

Fuente: Elaboración propia.

⁷⁸ Los Taeguk son los esquemas básicos de las llamadas "formas" o poomses, que son secuencias de movimientos que simulan el combate entre el practicante de Tae Kwon Do y uno o varios oponentes imaginarios.

⁷⁹ Este requisito aplica en todos los niveles restantes.

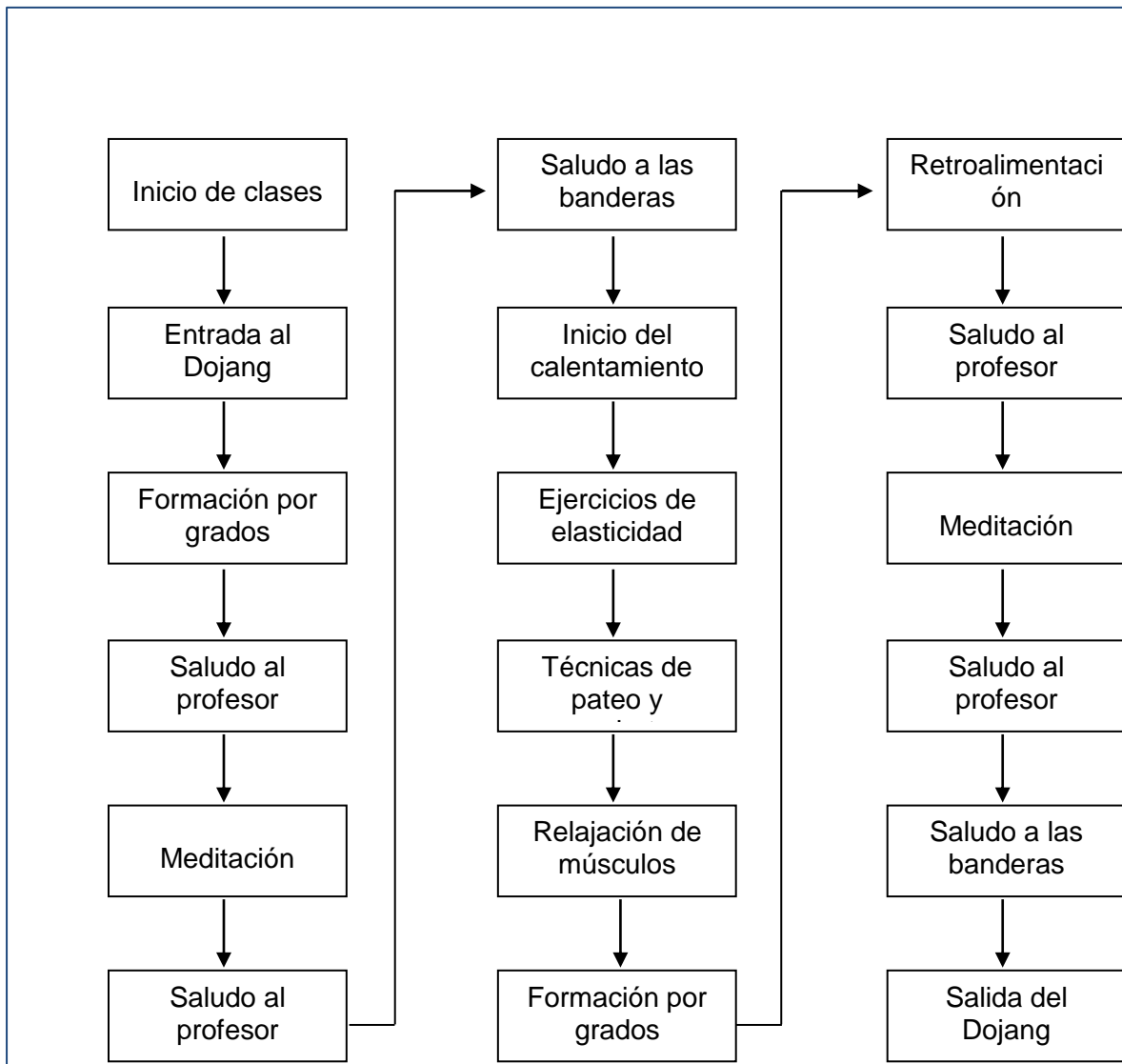
Dentro de los servicios que prestará la organización, estará el de la venta de equipo de protección personal y de entrenamiento. Los artículos que se incluirán son:

- Caretas
- Coderas
- Espinilleras
- Petos tradicionales y petos electrónicos
- Suspensorio genital para hombres y mujeres
- Protectores bucales
- Doboks (uniforme)
- Palchaguis (paletas de entrenamiento)
- Domies (colchón de entrenamiento)
- Tenis de entrenamiento
- Costales de entrenamiento
- Mochilas
- Piso de entrenamiento (piso coreano de poliuretano)

A continuación se muestra el diagrama de flujo que se deberá observar cada vez que el servicio de nuestra empresa sea impartido:

Esquema No. 4.12.1

Diagrama de flujo en una sesión de entrenamiento



Fuente: Elaboración propia.

4.13 Ventajas competitivas

Las ventajas diferenciales de los servicios que ofrecerá el Centro de Virtud Marcial *Ánima Belligerum A.C.* son:

1. Se contará con profesorado especializado y con amplia experiencia en la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do.
2. Se aportará a los practicantes experiencia real y demostrable.
3. La organización tendrá el valor añadido de la certificación de calidad en el servicio, lo que le otorgará un amplísimo margen de ventaja por sobre otras organizaciones.

4.14 Estudio de mercado

El estudio de mercado tiene como principal objetivo determinar si el producto y/o servicio que se pretende fabricar o vender será aceptado en el mercado, y si los posibles consumidores están dispuestos a adquirirlos. Un estudio de mercado en el actual proyecto resulta fundamental porque disminuye la incertidumbre sobre la aceptación o rechazo de los consumidores hacia los servicios de una organización enfocada a la difusión y enseñanza del Tae Kwon Do, elimina subjetividades e interpretaciones inadecuadas⁸⁰.

4.14.1 El cliente

Dentro de la zona sur del D.F., los clientes potenciales de la organización son:

- Todas las personas interesadas en ejercitar su cuerpo y su mente a través de la práctica del Tae Kwon Do.
- Practicantes de Tae Kwon Do y otras artes marciales, interesados en recibir un servicio innovador y de alta calidad.

⁸⁰ Morales Castro, Arturo y Morales Castro, José Antonio. (2009). *Proyectos de inversión, evaluación y formulación*. México, D.F.: McGraw-Hill (p. 44).

- Jóvenes y adultos con deseos de practicar el Tae Kwon Do en niveles de alto rendimiento.

Cabe mencionar que durante el primer año de existencia de nuestra organización, el mercado objetivo serán niños de entre 4 y 12 años. Lo anterior debido a que constituyen el mayor porcentaje de practicantes en casi todas las escuelas de artes marciales (73%)⁸¹.

4.14.2 Dimensión del mercado

En México se practica una gama muy amplia de artes marciales, y la popularidad de cada una de ellas depende de factores tales como: si su práctica es apta para todas las edades y sexos, inversión económica, calidad de la enseñanza, número y nivel de competencias, apoyos para competidores destacados, proyección internacional, etc. No obstante lo anterior, lo que es un hecho irrefutable es que cada una de ellas participa activamente en el mercado, tanto en el número de practicantes, como en los recursos económicos que absorbe.

Como ya se ha mencionado en otros apartados del presente trabajo, el Tae Kwon Do es el arte marcial que goza de mayor popularidad en México, ya que de acuerdo con datos de la FMTKD, hay aproximadamente dos millones de practicantes en toda la geografía nacional. La cifra antes citada nos proporciona una idea clara de la dimensión del mercado en que actuará el Centro de Virtud Marcial Anima Belligerum A.C.

A continuación se presenta un cuadro que tiene un doble propósito, el primero es mostrar los estados de la República Mexicana con mayor número de practicantes de artes marciales, y segundo, evidenciar la hegemonía del Tae Kwon Do frente a estas últimas, así como tener cifras concretas de la dimensión del mercado en que actuará nuestra organización.

⁸¹ Federación Mexicana de Tae Kwon Do. (n.d.). Archivo de noticias. Obtenido el 28 de junio de 2011 de: http://www.femextkd.net/modules.php?name=Stories_Archive

Cuadro No. 4.14.2.1

Número de practicantes por estado y disciplina marcial

ENTIDAD FEDERATIVA	ARTE MARCIAL					TOTAL
	TAE KWON DO	JUDO	KARATE	KUNG-FU	LIMA-LAMA	
Estado de México	359,714	89,654	66,971	50,883	28,482	595,704
Distrito Federal	284,457	95,866	68,216	54,290	22,567	525,396
Jalisco	76,232	44,990	21,795	19,523	20,203	182,743
Nuevo León	109,376	62,880	49,994	21,241	15,428	258,919
Michoacán	139,011	29,341	14,861	9,124	8,157	200,494
San Luis Potosí	52,056	24,465	13,233	11,282	6,524	107,560
Veracruz	35,094	15,623	18,256	21,638	3,483	94,094
Zacatecas	43,478	17,034	21,562	19,289	11,597	112,960
TOTAL	1,099,418	379,853	274,888	207,270	116,441	2,077,870

Fuente: Elaboración propia a partir de, Revista electrónica Cinta Negra, http://www.cintanegra.com.mx/articulos.php?id_sec=4&id_art=652&id_ejemplar=29

De acuerdo a la tendencia de años previos, y a informes de la FMTKD, se prevé un crecimiento anual promedio del 8% durante los próximos cinco años en cuanto al número de practicantes que se unirán a alguna de las asociaciones de Tae Kwon Do en México⁸². Cabe señalar que cada ciclo olímpico, (el siguiente será en Londres 2012), la tendencia aumenta, ya que desde que el Tae Kwon Do fue considerado deporte oficial, y gracias al papel sobresaliente de los taekwondoines mexicanos en los Juegos Olímpicos, cada vez surgen más seguidores de este arte marcial.

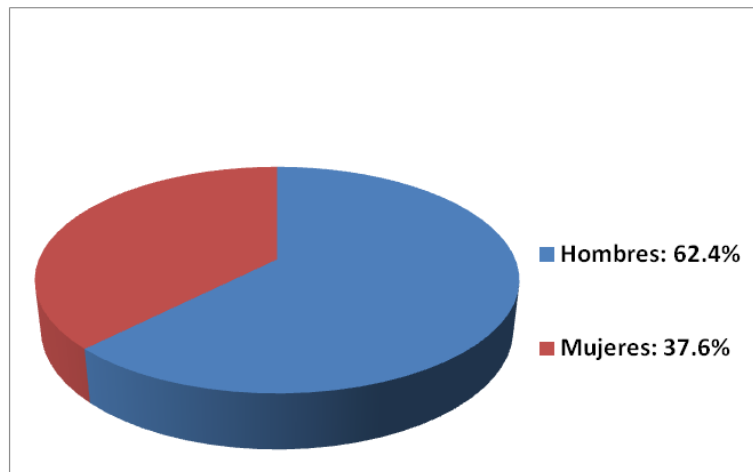
⁸² Federación Mexicana de Tae Kwon Do. (n.d.). Archivo de noticias. Obtenido el 28 de junio de 2011 de: http://www.femextkd.net/modules.php?name=Stories_Archive

4.14.3 Segmentación del mercado

En este apartado se muestran datos referentes a la segmentación que tiene el Tae Kwon Do tanto a nivel nacional, como a nivel estatal y delegacional. Esta segmentación es útil no solo para conocer el número de practicantes oficialmente registrados, tanto en diversos estados de la República Mexicana, como en la zona de acción en la que se ubicará el Centro de Virtud Marcial *Ánima Belligerum A.C.*, sino también para conocer sus edades y género.

A continuación se muestra la segmentación del mercado a nivel nacional, en cuanto al género de taekwondoines se refiere:

Gráfica No. 4.14.3.1
Segmentación por género a nivel nacional



Fuente: Elaboración propia a partir de, Federación Mexicana de Tae Kwon Do, <http://femextkd.net/modules.php?name=News&file=article&sid=2423>

Así pues, del total de practicantes de Tae Kwon Do en nuestro país, 37.6% corresponde a las mujeres, mientras que el 62.4% restante pertenece a los hombres.

Para fines de este proyecto, se tomaron como referencia los ocho estados de la República Mexicana con mayor representación de Taekwondoines, a saber: Distrito

Federal, Jalisco, Estado de México, Michoacán, Nuevo León, San Luis Potosí, Veracruz y Zacatecas. Así pues, tomando la referencia de los estados antes citados, se muestra en el siguiente cuadro la segmentación por hombres y mujeres.

Cuadro No. 4.14.3.1
Segmentación porcentual del mercado por estado

Entidad	Hombres	Mujeres	Total
Distrito Federal	8.26%	6.33%	14.59%
Jalisco	2.15%	1.76%	3.91%
Estado de México	9.58%	8.87%	18.45%
Michoacán	4.44%	2.69%	7.13%
Nuevo León	3.55%	2.06%	5.61%
San Luis Potosí	1.56%	1.11%	2.67%
Veracruz	1.28%	0.52%	1.81%
Zacatecas	1.23%	1.00%	2.23%
Total	32.05%	24.34	56.39%

Fuente: Elaboración propia a partir de, Federación Mexicana de Tae Kwon Do, http://www.femextkd.net/modules.php?name=Stories_Archive&sa=show_month&year=2010&month=10&month_l=Octubre

De acuerdo a los datos anteriormente mostrados, podemos ver que los ocho estados más representativos acaparan el 56.39% del mercado nacional, y que el Distrito Federal es el segundo en importancia, lo que se traduce en amplias expectativas de éxito para la organización que pretende constituirse.

4.14.4 El mercado potencial

En el siguiente cuadro, y continuando con la segmentación del mercado, pero exclusivamente en el Distrito Federal, se muestran los datos correspondientes a las Delegaciones Políticas.

Cuadro No. 4.14.4.1

Segmentación porcentual del mercado por delegación política del D.F.

Delegación política	Hombres	Mujeres	Total
Álvaro Obregón	6.56%	5.23%	12.79%
Azcapotzalco	4.29%	3.34%	8.65%
Iztapalapa	5.27%	4.65%	11.15%
Magdalena Contreras	2.28%	1.66%	3.84%
Benito Juárez	3.48%	2.20%	4.68%
Miguel Hidalgo	1.89%	1.35%	2.69%
Coyoacán	5.87%	5.21%	13.08%
Milpa Alta	2.60%	1.95%	3.72%
Cuajimalpa	3.47%	2.84%	5.51%
Tlahuac	3.56%	2.89%	5.45%
Cuauhtémoc	3.21%	2.31%	5.61%
Gustavo A. Madero	2.08%	1.57%	3.18%
Venustiano Carranza	3.05%	2.29%	5.64%
Tlalpan	3.79%	2.07%	5.86%
Iztacalco	2.48%	1.95%	3.78%
Xochimilco	2.73%	1.88%	4.37%
Total	56.61%	43.39%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de, Federación Mexicana de Tae Kwon Do, http://www.femextkd.net/modules.php?name=Stories_Archive&sa=show_month&year=2010&month=10&month_l=Octubre

El campo de acción de la organización que se constituirá abarcará las delegaciones políticas Coyoacán y Benito Juárez, ambas, tal y como se muestra en el cuadro anterior, con una importante participación en el mercado del Tae Kwon Do. La idea de dividir el total de practicantes en hombres y mujeres, se hace para tener mayor claridad en la tendencia del mercado.

A continuación se muestra otro cuadro, pero con datos más específicos; con las dos delegaciones políticas anteriormente citadas. En dicho cuadro se especifica el número de practicantes entre hombres y mujeres y el rango de edad, ya que de esta forma se puede generar una propuesta de acción del negocio dirigida a los grupos más numerosos.

Cuadro No. 4.14.4.2

Segmentación porcentual por edad en la zona del negocio

Delegación política	Benito Juárez		Coyoacán	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Edad				
3-5 Años	2.30%	1.50%	1.30%	1.10%
6-8 Años	3.50%	2.30%	3.30%	3.20%
9-12 Años	10.50%	6.10%	11.90%	10.55%
13-16 Años	15.30%	10.90%	13.50%	12.30%
17-20 Años	12.40%	10.80%	10.90%	9.00%
21-24 Años	9.10%	4.70%	7.10%	6.90%
25-31 Años	6.40%	1.90%	4.10%	3.85%
32-60 Años	1.80%	0.50%	0.90%	0.10%
Total	61.30%	38.70%	53.00%	47.00%
	100%		100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de, Federación Mexicana de Tae Kwon Do, http://www.femextkd.net/modules.php?name=Stories_Archive&sa=show_month&year=2010&month=10&month_l=Octubre

El rango de edad más numeroso es el de los 13 a los 16 años y el porcentaje de los hombres es superior ambas delegaciones. Así mismo, el rango de edad en cuestión es la mejor etapa competitiva para los practicantes, siendo esa la razón que explica su mayoría frente a otros rangos.

Debido a que el Tae Kwon Do es un deporte de contacto, encontramos el menor porcentaje de participación en el rango de 32 a 60 años, ya que mucha gente prefiere optar por formas de ejercicio más tranquilas y sin necesidades de posibles lesiones o golpes.

De acuerdo a los porcentajes que se han manejado anteriormente, y a las cifras oficiales extraídas de la página de internet del INEGI, un 5% de la población total de nuestro país practica algún tipo de arte marcial, lo que en cifras aproximadas equivale a cuatro millones ochocientos setenta y cuatro mil ciento setenta personas. De la cifra anterior poco más del 40% corresponde exclusivamente al Tae Kwon Do, es decir, un total aproximado de dos millones de personas.

Tomando en cuenta las cifras y porcentajes antes mencionados, es posible elaborar un cuadro con cifras concretas del número de practicantes de Tae Kwon Do por Delegación Política.

Cuadro No. 4.14.4.3**Segmentación numérica del mercado por delegación política del D.F.**

Delegación política	Hombres	Mujeres	Total
Álvaro Obregón	18,661	14,877	33,538
Azcapotzalco	12,204	9,501	21,705
Iztapalapa	14,992	13,223	28,215
Magdalena Contreras	6,487	4,722	11,208
Benito Juárez	9,899	6,258	16,157
Miguel Hidalgo	5,377	3,840	9,217
Coyoacán	16,699	14,820	31,519
Milpa Alta	7,397	5,547	12,944
Cuajimalpa	9,872	8,075	17,946
Tláhuac	10,127	8,221	18,347
Cuauhtémoc	9,132	6,571	15,703
Gustavo A. Madero	5,918	4,466	10,384
Venustiano Carranza	8,677	6,514	15,191
Tlalpan	10,782	5,885	16,667
Iztacalco	7,055	5,547	12,601
Xochimilco	7,766	5,348	13,113
Total	161,043	123,414	284,457

Fuente: Elaboración propia a partir de, Federación Mexicana de Tae Kwon Do, <http://femextkd.net/modules.php?name=News&file=article&sid=2423>

Los datos antes expuestos indican que en la zona de acción en que estará ubicada la organización, hay un universo de practicantes de Tae Kwon Do de aproximadamente **47,676 personas.**

4.14.5 Valor del mercado por segmento

Con la intención de clarificar cada vez más el panorama económico de las artes marciales en nuestro país, y específicamente el del Tae Kwon Do, se muestra a continuación la inversión promedio anual que cada practicante de artes marciales debe hacer:

● Tae Kwon Do	\$11,450
● Judo	\$8,200
● Karate-Do	\$7,950
● Kung-Fu	\$8,100
● Lima-Lama	\$7,500

Cabe señalar que las cifras mostradas representan la inversión anual promedio de cada practicante por conceptos tales como:

- Pagos de colegiatura (promedio calculado a 8 meses).
- Compra de equipo de protección personal y de entrenamiento.
- Asistencia a torneos y seminarios.
- Compra de uniformes.
- Exámenes para avanzar en los grados marciales

Se puede notar que la inversión promedio anual no sobrepasa los \$12,000, que en comparación a otros deportes (natación, fútbol) es mucho menor, por lo que hay muchas oportunidades para aprovechar en el mercado meta.

4.14.6 La competencia

La competencia en este sector se puede definir en cinco grandes grupos:

- ⊙ Escuelas de Tae Kwon Do no afiliadas a la FMTKD.
- ⊙ Asociaciones de Tae Kwon Do reconocidas por la FMTKD.
- ⊙ Asociaciones de artes marciales distintas al Tae Kwon Do
- ⊙ Gimnasios.
- ⊙ Centros deportivos.

En general, y salvo muy honrosas excepciones, las escuelas de Tae Kwon Do con las que se competirá tienen tres características comunes muy relevantes:

- Ausencia de programas de entrenamiento: La mayoría de los competidores no cuenta con programas de entrenamiento; y si es que los tienen, no están actualizados.
- Instalaciones poco funcionales: Fruto de la creciente demanda por el Tae Kwon Do, hay numerosas escuelas con espacios físicos muy reducidos y poco apropiados para el desarrollo de clases de Tae Kwon Do de calidad.
- Profesorado inadecuado: Escuelas con profesores sin experiencia o bien, sin contar con una certificación para ejercer como tal.

4.14.7 Descripción de la competencia (directa e indirecta)

A continuación se muestra un cuadro con las asociaciones de artes marciales más representativas dentro de la zona geográfica en que se ubicará la organización:

**Cuadro No. 4.14.7.1
Competencia directa (escuelas de artes marciales)**

Nombre	Actividades	Ubicación	Costo colegiatura (mensualidad)
Moo Duk Kwan Iman (filial mdk)	Tae Kwon Do	Colonia Ajusco Delegación Coyoacán	\$550
Il Shim Universidad (Filial Il Shim)	Tae Kwon Do	Colonia Los Girasoles Delegación Coyoacán	\$600
Centro de Virtud Marcial Quevedo (Filial CVM)	Tae Kwon Do	Colonia Ajusco Huayamilpas Delegación Coyoacán	\$550
Asoc. Víctor Estrada Coyoacán (Filial Asoc. Víctor Estrada)	Tae Kwon Do	Colonia El Parque Delegación Coyoacán	\$650
Moo Duk Kwan Coyoacán (Filial Mdk)	Tae Kwon Do	Colonia El Reloj Delegación Coyoacán	\$550
Richard Chun Coyoacán (Filial Richard Chun)	Tae Kwon Do	Colonia Los Robles Delegación Coyoacán	\$650
Moo Duk Kwan Churubusco (Filial Mdk)	Tae Kwon Do	Colonia Acacias Delegación Benito Juárez	\$550
New York Gym (Independiente)	Tae Kwon Do	Colonia Alamos Delegación Benito Juárez	\$550
Gimnasio Olímpico Juan De La Barrera (Independiente)	Tae Kwon Do Judo	Colonia Tacubaya Delegación Benito Juárez	\$500
Escuela Hudoki (Independiente)	Judo	Colonia Jardines de Coyoacán Delegación Coyoacán	\$400
Okinawa Karate-Do (Filial Okinawa)	Karate-Do	Colonia Lago Delegación Benito Juárez	\$390
Escuela Liu Kee (Independiente)	Kung-Fu	Colonia Valle de Letrán Delegación Benito Juárez	\$470

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de campo.

El siguiente cuadro muestra la información correspondiente a las asociaciones deportivas y gimnasios más representativos en las delegaciones Coyoacán y Benito Juárez:

Cuadro No. 4.14.7.2
Competencia indirecta (asociaciones deportivas)

Nombre	Actividades	Ubicación	Costo colegiatura (mensualidad)
People´s Gym	Gimnasio Aerobics	Colonia Ajusco Delegación Coyoacán	\$850
Iron Gym	Gimnasio Aerobics	Colonia Campestre Delegación Coyoacán	\$500
Ryno´S Gym	Gimnasio Aerobics	Colonia Ocho de Agosto Delegación Benito Juárez	\$640
Sport World	Gimnasio Spinning Aerobics	Colonia Huayamilpas Delegación Coyoacán	\$1,200
Lou Sport Center	Gimnasio Tae-Bo Aerobics Spinning Natación	Colonia Josefa Ortíz de Domínguez Delegación Benito Juárez	\$900
Acuática Nelson Vargas	Natación	Colonia La Candelaria Delegación Coyoacán	\$1,500
Escuela de Futbol América	Futbol		\$2,000

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de campo.

4.14.8 Análisis de la competencia directa

A continuación se muestra una lista de las ocho Asociaciones de Tae Kwon Do más representativas en México, ya sea por su presencia a nivel nacional y/o por su reconocimiento y logros a través de los años.

Nota: La lista no es presentada por orden de relevancia.

Tabla No. 4.14.8.1

Asociaciones de Tae Kwon Do más representativas en México

Moo Duk Kwan	Liceo Mexicano de Tae Kwon Do
Instituto Nacional de Tae Kwon Do	Instituto Cárdenas de Tae Kwon Do
Asociación Richard Chun	Il Shim Tae Kwon Do
Centro Universitario de Tae Kwon Do	Asociación Víctor Estrada

Fuente: Elaboración propia a partir de: Federación Mexicana de Tae Kwon Do, <http://www.femextkd.net/>

En función de los datos (limitados) disponibles, se ha elaborado el siguiente cuadro, mismo que tiene como finalidad mostrar las características distintivas de algunas de las Asociaciones más representativas en nuestro país:

Cuadro No. 4.14.8.1

Características de las asociaciones más representativas en México

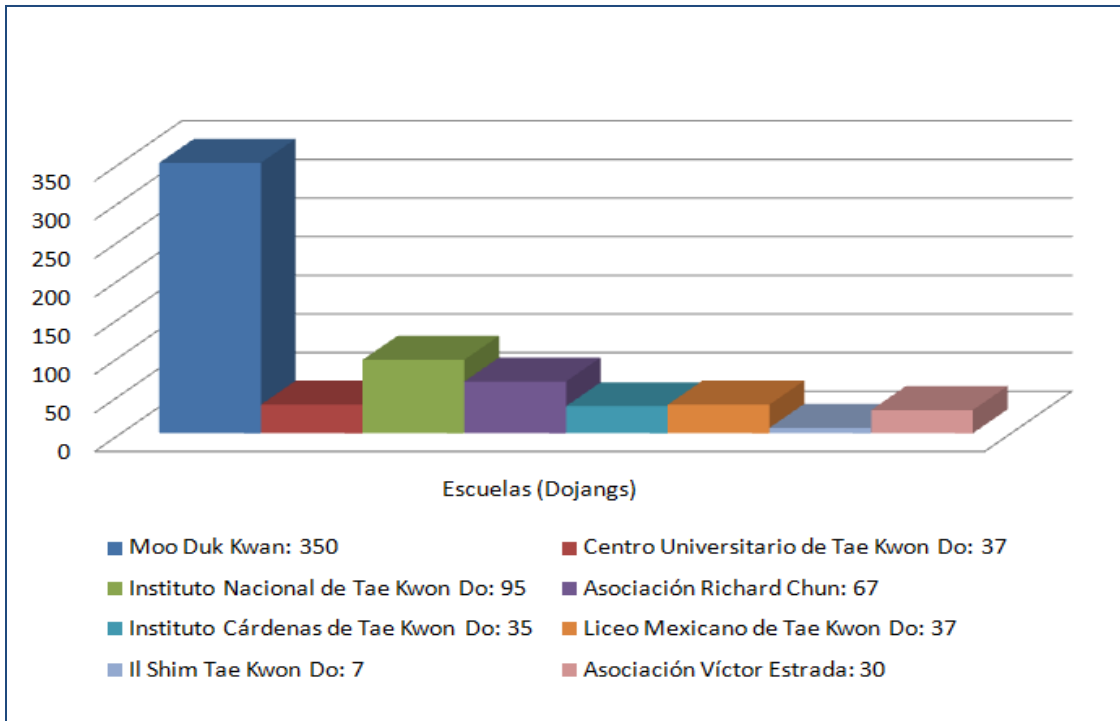
Organización	Fortalezas	Debilidades
Moo Duk Kwan	Asociación fundada por el padre del Tae Kwon Do en México (Dai Won Moon).	Tiene poca interacción con otras asociaciones, lo que frena el desarrollo de sus alumnos.
	Es la Asociación de artes marciales más reconocida en México.	
	Cuenta con profesorado calificado.	Sus programas de entrenamiento han evolucionado poco en función al ritmo del Tae Kwon Do mundial.
	Es la Asociación de artes marciales con más escuelas en el territorio nacional.	
Instituto Nacional de Tae Kwon Do	Sus programas de entrenamiento están en constante actualización.	Escasa presencia fuera del D.F. y Área Metropolitana.
	Cuenta con profesorado calificado.	
Asociación Richard Chun de Tae Kwon Do México	Adaptación de los programas de entrenamiento de acuerdo a las necesidades de los practicantes.	Algunas de sus instalaciones son de espacios muy reducidos.
	Presencia en varios estados de la República Mexicana.	
Il Shim Tae Kwon Do	Reconocida por la trayectoria de su fundador (Sang Kwon Park), quien además fue entrenador de la Selección Nacional.	Los programas de entrenamiento no han evolucionado en función del Tae Kwon Do mundial.
	La asociación cuenta con vínculos directos con asociaciones y universidades en Korea, lo que facilita la interacción de alumnos de México con alumnos y profesores de Korea.	Los programas de entrenamiento se basan preponderantemente en la práctica de poomsés.
	Profesorado altamente calificado.	
Asociación Víctor Estrada	Reconocida por la trayectoria competitiva de su fundador (Víctor Manuel Estrada Garibay).	Escasa presencia al interior de la República.

Fuente: Elaboración propia a partir de apreciación personal, derivada de haber formado parte de la organización citada y/o de la información contenida en internet, revistas y comentarios de terceros.

Continuando con el análisis de las asociaciones de Tae Kwon Do más representativas en México, se señala el comparativo del número de escuelas de cada una de ellas:

Gráfica No. 4.14.8.1

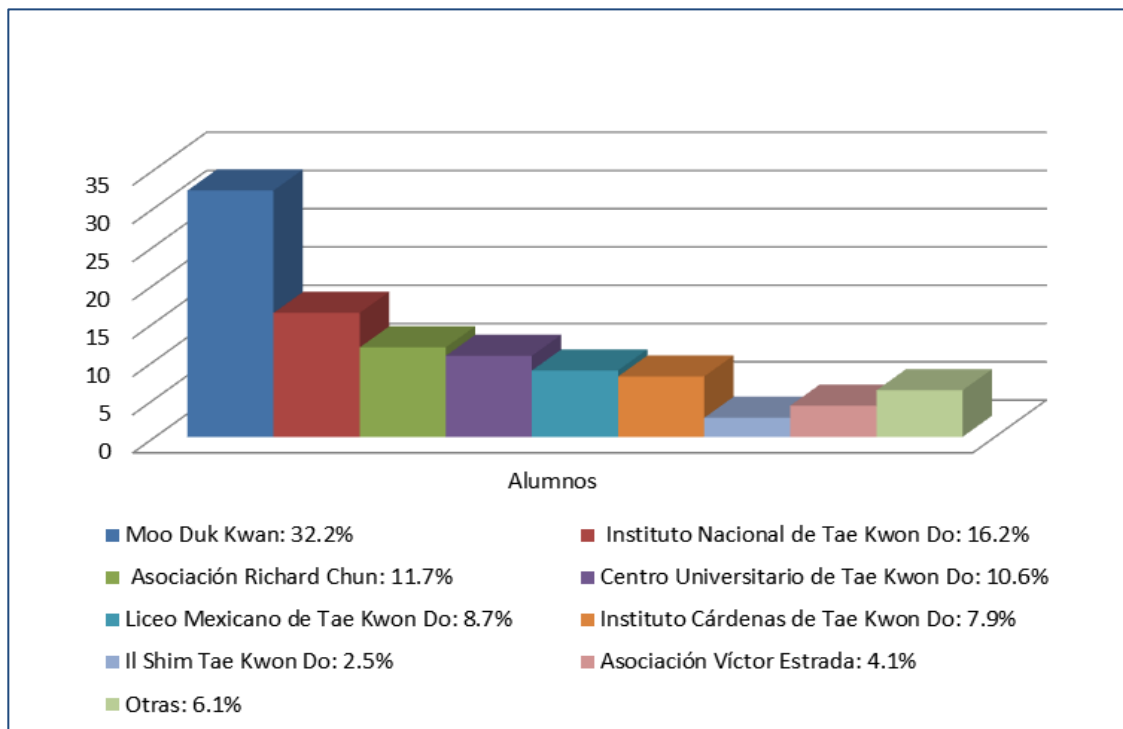
Número de escuelas de las asociaciones de Tae Kwon Do más representativas en México



Fuente: Elaboración propia a partir de apreciación personal, derivada de haber formado parte de la organización citada y/o de la información contenida en internet, revistas y comentarios de terceros.

Gráfica No. 4.14.8.2

Porcentaje de alumnos en las asociaciones de Tae Kwon Do más representativas de México



Fuente: Elaboración propia a partir de apreciación personal, derivada de haber formado parte de la organización citada y/o de la información contenida en internet, revistas y comentarios de terceros.

4.15 Estrategia y su implementación

En este apartado se exponen las estrategias con las que se pretende, una vez constituida la organización, que sea no solo altamente competitiva y financieramente viable, sino que brinde de manera constante un servicio de alta calidad para los consumidores.

Por lo antes expuesto se considera que el papel del liderazgo es decisivo en esta fase del proyecto ya que los resultados positivos o negativos dependen de dichas estrategias y de la forma en que se implementen.

4.16 Análisis FODA

Acorde con la experiencia previa que se tiene, tanto en el ámbito empresarial, como en el mundo del Tae Kwon Do, se consideraron ciertos *pros* y *contras* que se pueden presentar no solo en el proceso de apertura de la empresa, sino en su proceso de operación. Lo anterior se hará con la única finalidad de estar preparados ante posibles eventualidades y contingencias, y también mostrar el panorama positivo que, evidentemente, existe.

Lo anterior surge a partir del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, propias de la organización que pretende constituirse.

Fortalezas:

- Plan de desarrollo integral para los competidores del Dojang.
- Programa de becas para competidores destacados.
- Plan de desarrollo para la Asociación y sus agremiados.
- Instalaciones nuevas y apropiadas para la práctica del Tae Kwon Do.
- Horarios de entrenamiento flexibles.
- Ubicación física del local.
- Experiencia y capacidad del profesorado

Oportunidades:

- Crecimiento continuo de la Asociación.
- Incremento en la demanda de practicantes de Tae Kwon Do (ciclo olímpico 2012)
- Reconocimiento del Dojang en la zona.
- Preferencia de nuestro Dojang por sobre los de la competencia.
- Posibilidad de captar un número importante de clientes en la zona del D.F. con mayor número de practicantes.
- Percepción de capital superior al resto de las escuelas de la Asociación.
- Certificación de calidad en el servicio.

Debilidades:

- La organización no cuenta con reconocimiento en el mercado.
- Existencia de diversas asociaciones en la zona con prestigio y posicionamiento.
- No tener el reconocimiento a nivel nacional con que cuentan muchas asociaciones competidoras.
- Limitación de recursos enfocados a la expansión de la Asociación y de sus escuelas.
- Escaso número de competidores de alto rendimiento.

Amenazas:

- Barreras de entrada al mercado de la zona por parte de la competencia.
- Poca atracción de clientes al negocio.
- Preferencia de los consumidores por los servicios que ofrecen otras escuelas.
- Crisis económica.
- Aparición de inseguridad y delincuencia en la zona.
- Desinterés en la práctica de actividades deportivas.

4.16.1 Análisis cualitativo de oportunidades

En todo tipo de negocios existen factores, que por la situación socio-económica y política del país, la idiosincrasia de la población o sencillamente por un gusto generalizado hacia cierta actividad se convierten en claras oportunidades de crecimiento para ese negocio o negocios, siempre y cuando esas oportunidades sean bien ubicadas. Tal es el caso de esta empresa, que goza de ciertas oportunidades que le ayudarán a alcanzar el éxito esperado.

Tales oportunidades son:

- Debido a que el Tae Kwon Do es un arte marcial que implica actividad física y mental constante, la salud física y mental de las personas que lo practican es

visiblemente superior que la de muchas otras dedicadas a otros deportes o que no practican ninguno, por lo que esta disciplina tiene gran demanda.

- México es un país que está ubicado entre los diez mejores a nivel mundial en la práctica y competitividad del Tae Kwon Do, lo que evidentemente anima a cada vez más personas a integrarse como nuevos practicantes del mismo.
- Con la adición del Tae Kwon Do como deporte oficial en los Juegos Olímpicos, también ha surgido un impulso sin precedentes a este arte marcial que se traduce en más practicantes y por ende en más recursos económicos.
- Gracias a los valores y filosofía que encierra el Tae Kwon Do, su práctica puede pasar de un simple pasatiempo a una forma de vida.
- Los practicantes de este arte marcial se benefician a sí mismos y a sus familias al desarrollar una forma de defensa personal que, adicionalmente, provoca en ellos una mayor seguridad.
- Los entrenamientos del Tae Kwon Do pueden llevarse a cabo en prácticamente cualquier lugar (parques, deportivos, canchas, etc), al aire libre o bajo techo, siempre y cuando tengan un tamaño adecuado para el número de alumnos.

4.16.2 Análisis cualitativo de riesgos

Así como ya se señalaron las oportunidades que favorecerán al negocio, también existen riesgos que deben contemplarse y así estar lo mejor preparados posibles en el caso de que alguno o alguno de ellos llegase a materializarse cuando la empresa esté formalmente establecida.

Algunos de los riesgos que pueden presentarse son:

- Que la calidad ofrecida en los servicios del Dojang sea inferior a la que la gente espera, y que por ello no se tenga la captación de consumidores que se espera.
- Que puedan existir problemas delegacionales o vecinales en la zona que afecten al negocio.
- Que en la zona en la que estará la empresa, halla una preferencia mayor por la práctica de otra disciplina marcial.
- La posibilidad de que otra escuela de artes marciales o club deportivo se instale enfrente o demasiado cerca de donde estará nuestro negocio representaría un grave problema.
- Si los alumnos que formarán parte de nuestra escuela son demasiado inconstantes o bien desertan con mucha facilidad, nunca se podrá alcanzar el desarrollo esperado.
- Un posible alejamiento del Dojang con la Asociación, en términos de relaciones amistosas, provocaría que el apoyo de esta última hacia la escuela disminuyera se anulara, ocasionando graves problemas.

4.17 Panoramas positivos y negativos

Contemplar los panoramas que envolverán la situación comercial, social y administrativa del negocio, permite actuar de manera rápida y acertada, dependiendo de si el panorama es positivo o negativo.

En este apartado se describe el panorama positivo que envolverá al negocio.

Panorama positivo:

- Hay una importante derrama económica por parte de los practicantes del Tae Kwon Do a nivel nacional.
- Hay un incremento constante de nuevos practicantes en casi todas las Asociaciones del país.
- Comparado con otros deportes o disciplinas marciales, la tasa de deserción por parte de los practicantes de Tae Kwon Do es extremadamente baja.
- Los requerimientos económicos para la práctica del Tae Kwon Do están al alcance de un gran número de personas.
- El Tae Kwon Do es el arte marcial más popular en México y en el mundo.
- El apoyo económico y publicitario por parte del gobierno y de la iniciativa privada, dirigido al Tae Kwon Do, ha aumentado en más de un 100% en los últimos 5 años.

Más importante aún que el panorama positivo, es ubicar el panorama negativo que pueda intervenir en un mercado como en el que se estará inmerso, ya que así se pueden prever, e incluso evitar, posibles contingencias, que de no tomarlas en cuenta pueden afectar significativamente el desarrollo del negocio.

Este panorama puede resumirse en los siguientes puntos.

Panorama negativo:

- Posible devaluación económica y aumento de la inflación.
- Aumento de la inseguridad y la delincuencia en la zona del Dojang.

- Manejo inadecuado de recursos económicos y administrativos por parte del Centro de Virtud Marcial Ánima Belligerum A.C.
- Manejo inadecuado de recursos económicos y administrativos por parte de la Federación Mexicana de Tae Kwon Do.
- Incremento de las cuotas exigidas por la FMTKD.
- Disminución del nivel competitivo de los seleccionados nacionales.
- Apatía de la gente con respecto a la práctica de este arte marcial.
- Surgimiento de un nuevo arte marcial o resurgimiento de uno ya existente que desplace al Tae Kwon Do.

4.18 Decisiones sobre acciones alternativas

Ahora que ya conocemos los diferentes panoramas y sus respectivas variantes dentro del mercado en el que pensamos competir, es menester tener en cuenta acciones alternativas para aprovechar al máximo los aspectos positivos y estar preparados para enfrentar los aspectos negativos, tales acciones se describen a continuación:

- ⊗ Panorama positivo:

Deberá haber un aprovechamiento continuo de las condiciones que se presentan en el panorama positivo en aras de obtener recursos económicos suficientes para el funcionamiento del Dojang, y para el crecimiento y desarrollo no solo del mismo, sino de la propia Asociación.

En otro tipo de negocios, los puntos de un panorama positivo no son tan numerosos como el del nuestro, razón suficiente para capitalizar cada uno de esos punto a la

primera oportunidad que se tenga, ya que si bien el negocio contará con los beneficios de ese panorama, los competidores también gozarán de ellos, por lo que ofrecer un servicio de calidad será el factor decisivo para destacar en el mercado.

☉ Panorama negativo:

Debido a que, a diferencia de un panorama positivo, en un panorama negativo son necesarias acciones alternativas diferentes y específicas para enfrentar cada una de las condiciones que se presenten, ya que cada una de ellas se traduce en un riesgo latente para el negocio. Por esta razón se presentan acciones alternativas para cada uno de los posibles problemas a los que el negocio se pueda enfrentar.

Cuadro No. 4.18.1

Acciones alternativas de acción ante diversos escenarios socio-económicos

Concepto	Acciones alternativas
Devaluación económica y aumento de la inflación	1. Ofrecer facilidades de pago en las colegiaturas y en el resto de los servicios otorgados por la organización.
	2. Contar con cuotas especiales para un determinado número de alumnos.
	3. Continuar con el plan de promociones y becas ya propuesto por la organización.
	4. Pláticas con los padres de familia y alumnos para motivarlos a continuar en la organización a pesar de una situación económica precaria.

Concepto	Acciones alternativas
Aumento de la inseguridad y delincuencia en la zona	1. Ingreso del director del Dojang a los grupos vecinales de protección ciudadana.
	2. Visitas a la delegación política para informar a las autoridades de la situación.
	3. Consejos prácticos a los padres de familia y alumnos para evitar en lo posible situaciones de riesgo.
	4. Instalación de una alarma de seguridad en las instalaciones del negocio.

Concepto	Acciones alternativas
Prevalencia de intereses personales sobre los intereses generales y deportivos al interior de la FMTKD	1. Asistencia del presidente de la Asociación a las juntas de la FMTKD y enfatizar las repercusiones que una inadecuada priorización puede tener para el deporte a nivel nacional.
	2. Presentar una carta ante la junta directiva de la FMTKD donde se expresen tanto las inquietudes de la Asociación, como los perjuicios de que pueden ser objeto los integrantes de la selección nacional.

Concepto	Acciones alternativas
<p>Incrementos no previstos en los precios de los insumos utilizados por la organización</p>	<p>1. Búsqueda de nuevos proveedores.</p>
	<p>2. En caso de continuar con los mismos proveedores, exigir mayor calidad en los productos.</p>
	<p>3. Elaborar un plan administrativo para implementar los nuevos precios al interior de la organización, tratando de no afectar en demasía la economía de los practicantes.</p>

Concepto	Acciones alternativas
<p>Apatía de la gente con respecto a la práctica del Tae Kwon Do</p>	<p>1. Proponer que se organice, en conjunto con otras Asociaciones, la FMTKD, la Comisión Nacional del Deporte y empresas privadas, una campaña masiva de relaciones públicas en la que se informe de los beneficios de la práctica del Tae Kwon Do.</p>
	<p>2. Resaltar entre los alumnos y los padres de familia los logros que ha tenido nuestro país en esta disciplina deportiva.</p>

Concepto	Acciones alternativas
<p align="center">Surgimiento de un nuevo arte marcial o resurgimiento de uno ya existente que desplace al Tae Kwon Do</p>	<p>1. Hacer hincapié entre los practicantes y el público en general que el Tae Kwon Do es un deporte olímpico.</p>
	<p>2. Dar a conocer al público la trayectoria y evolución que ha tenido el Tae Kwon Do en nuestro país.</p>
	<p>3. Apoyar la transmisión televisiva de torneos nacionales e internacionales de la disciplina.</p>
	<p>4. Continuar al interior de la organización con altos estándares de calidad en el servicio.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de propuesta personal.

A pesar de que son variados los aspectos negativos que pueden presentarse dentro de este mercado, no existe mejor plan de acción que ofrecer un servicio de excelente calidad en instalaciones apropiadas, atención personalizada para todos los consumidores y sobre todo, y obedeciendo las bases filosóficas de este arte marcial, nunca olvidar que primero está el aspecto humano, que nos invita a tener mayor interés por las personas y sus necesidades, y en segundo plano por los beneficios económicos.

4.19 Políticas del producto y servicio

Tal y como lo hemos indicado, nuestras líneas de productos y servicios tienen cuatro vértices:

- Desarrollo e implementación de programas de entrenamiento específicos (sexo, edad y alto rendimiento).

Naturalmente este servicio se prestará y orientará a la medida de las necesidades de cada cliente y a las propias percepciones del profesorado especializado. A sí mismo, habrá una variedad de horarios de entrenamiento a elección y disponibilidad del cliente.

- Complementar los programas de entrenamiento con planes nutricionales.

La organización contará con un stand para la venta de suplementos y complementos alimenticios. El profesorado especializado facilitará la mejor guía alimenticia para cada practicante, acorde a sus necesidades, edad, sexo y nivel de entrenamiento.

- Actualización constante de los programas de entrenamiento, de acuerdo a las reformas del Reglamento de Competencia de la WTF y a la dinámica de la propia organización.

Derivado de la comunicación constante que se tendrá con la FMTKD, las reformas al Reglamento de competencia se aplicarán de forma inmediata en la organización. Adicional a lo anterior, se buscará tener un vínculo directo con el Kukki Won (sede mundial de la WTF), para conocer las últimas noticias sobre entrenamiento de alto rendimiento y actualizaciones en Poomses.

- Venta de uniformes y equipo de entrenamiento Adidas.

La organización contará con un stand para la venta de artículos de entrenamiento marca Adidas. La marca es de primera calidad y se tiene el contacto directo con el proveedor exclusivo que distribuye en el D.F. y zona metropolitana.

4.20 Garantía de satisfacción

Un elemento clave en la comercialización de nuestros bienes y servicios será la garantía de satisfacción por la cual nos comprometemos al cumplimiento de ciertos timings y estándares de calidad.

Esta garantía, junto a la carta de prestación de servicios será el elemento diferencial concreto más importante de nuestra política comercial.

Dicha garantía representará formalmente las obligaciones legales que se tendrán en la prestación de los bienes y servicios y establecerá un marco normativo en forma positiva para la resolución de posibles conflictos. En definitiva será un punto fuerte de cara a la confianza del cliente.

4.21 Política de precios

Objetivo:

Ubicar al Dojang dentro del segmento de precios “medios” (de \$7,000 - \$8,500 anuales por alumno) cuidando un margen del 40% de utilidad al final del ejercicio del primer año.

Estrategias:

- Mantener vigilada a la competencia ubicada en las categorías de precio “altos”, “medios” y “bajos”.
- Mantener un costeo analizado para evitar pérdidas ocasionadas por factores como la devaluación o la inflación.
- Forcasteo de ventas y costos.

4.22 Política de servicios y atención al cliente

La excelencia en la relación con los clientes será el pilar fundamental de la organización para lograr su fidelización. Es por lo anterior que de forma periódica, o cuando así se requiera, se implementarán las siguientes actividades:

- Contar con un libro de sugerencias en el local.

- Llevar a cabo de manera periódica entrevistas y cuestionarios con los alumnos del Dojang.
- Llevar a cabo de manera periódica sondeos con los habitantes de la zona con la finalidad de conocer su opinión sobre la empresa y si se tiene una buena apreciación de la misma.

Serán cuatro los fundamentos sobre los que se sustentará la política de clientes:

- **Seguridad en la satisfacción del cliente, información constante, feed back y control:**

Un elemento básico diferencial de nuestro approach al cliente es la “garantía de satisfacción”, compromiso por el cual nos comprometemos al cumplimiento de ciertos tiempos, servicios y con estándares de calidad predefinidos.

Sobre esta premisa que significa la carta compromiso, actuará tanto el profesorado de la organización, como el personal administrativo, que tendrán como misión el seguimiento permanente de las garantías aplicadas, de las reclamaciones recibidas y de las soluciones adoptadas. (Se adjunta texto de la carta compromiso).

- **Personalización en la relación y excelencia en la atención:**

Diferenciarnos substancialmente por el trato personalizado y excepcional, la información veraz y puntual y la eficacia en la relación de problemas que afecten a nuestros clientes, es un elemento clave del posicionamiento de nuestra organización en el mercado.

- **Fidelización:**

Un factor esencial del éxito de la Organización es conseguir la continuidad de los clientes en el consumo de nuestros bienes y servicios.

Para tal fin, se ha establecido un programa de fidelización basado en los siguientes elementos:

- **Incentivos:**

Descuentos y regalos de colaboración para incentivar la continuidad de los clientes.

Cliente preferente:

Se aplicará un programa de cliente preferente de modo que, en función del consumo de bienes y/o servicios o la constancia, un cliente puede obtener ventajas diferenciales de servicio y atención respecto a los demás. Las condiciones para acceder a dichos servicios serán públicas y notorias.

4.23 Política de promociones y descuentos

Además de las acciones internas encaminadas a la fidelización de los clientes (que siempre serán cualitativamente superiores), la estrategia de penetración en el mercado y acceso a nuevos clientes, se basará en el concepto:

¡¡Únetenos y conoce nuevos límites!!

Las promociones por tanto, no se fundamentarán en la realización de descuentos sino en facilitar que los clientes potenciales conozcan la calidad de nuestros servicios de forma ágil y gratuita.

Para tal efecto se han diseñado tres *clases gratuitas* que no representan ningún coste interno, pero sí un alto nivel de efectividad para el cliente, y se trata de:

- Asistir a tres clases gratuitas en las que se le detalla las características del servicio ofrecido.
- Participa activamente en las tres clases.
- Se le entrega un plan nutricional personalizado.

Objetivo:

Atraer a los consumidores del mercado meta mediante tácticas llamativas, con la finalidad de que éstos intervengan en la prueba, evaluación y adopción de los servicios ofrecidos en el Dojang.

Estrategias:

- Descuentos promocionales.
- Clases gratis.
- Dos inscripciones por el costo de una.
- Uniforme gratis con el pago de inscripción y 2 mensualidades.
- Becas para competidores destacados.
- Paquetes familiares.

La comercialización de los servicios se orientará en tres líneas:

- ✓ Venta individualizada de equipo, uniforme y/o colegiatura mensual.
- ✓ Paquete integral individual (equipo, uniforme y colegiatura anual).
- ✓ Paquete integral familiar (de dos personas en adelante) (equipo, uniforme y colegiatura anual).

4.24 Estrategia de comunicación

La organización se posicionará en torno a los siguientes principios estratégicos:

- Un concepto coyuntural: “Desarrolla tus capacidades al máximo”

Destinado a reforzar el mensaje de que a través del Tae Kwon Do, el practicante puede desarrollar sus capacidades físicas e intelectuales.

- Especialistas:

No somos solo “otra escuela de Tae Kwon Do”, somos especialistas en la enseñanza de este arte marcial, tenemos las claves para ofrecerte el mejor servicio.

- Años de experiencia y éxito:

Somos una organización joven, pero reunimos en nuestro equipo la mayor y mejor experiencia real y demostrable del sector.

- Compromiso de calidad y servicio: garantía de satisfacción

No nos limitamos a las promesas, ofrecemos nuestro compromiso por escrito con el cliente: “carta compromiso”.

- Alta calidad en uniformes y equipo de entrenamiento

Disponemos de la mejor marca en el mercado en equipos de entrenamiento y uniformes (Adidas).

- ¡Únetenos y conoce nuevos límites!

4.25 Estrategia de penetración en el mercado

Durante los tres primeros años, y muy en especial en el primero, se realizará un importante esfuerzo publicitario a efecto de alcanzar el objetivo de nuevos clientes e iniciar el posicionamiento en el mercado.

Es importante resaltar que para conseguir los objetivos de la organización, se deberán lograr dos variables:

- Atraer el interés del público que no practica Tae Kwon Do.

Este será uno de los objetivos prioritarios durante el primer año.

- Llegar a quienes ya son practicantes pero que no se sienten del todo satisfechos en su organización.

Este objetivo tendrá su maduración a partir del segundo año.

La estrategia de acciones de marketing se basará en la suma proactiva, multiplicidad, constancia y estricta orientación al target por parte del equipo de la organización.

Se trabajará en tres grandes líneas:

- ⓔ Publicidad y promoción con medios tradicionales.
 - Publicidad en prensa y revistas especializadas.
 - Marketing directo (mailing) en la zona en que se ubique la organización.
- ⓔ Internet: Web organizacional.
- ⓔ Relaciones públicas.

Se desarrollará una amplia actividad de relaciones públicas, especialmente en el primer año, con el objetivo de que la organización aparezca de manera frecuente en revistas, medios tradicionales, medios electrónicos y eventos de artes marciales.

Para lograr comunicar al mercado meta la apertura, cualidades y características del Dojang en el menor tiempo posible, se utilizarán herramientas tales como:

- Anuncio en el inmueble
- Folletería informativa
- Cartas de presentación para escuelas
- Tarjetas de presentación
- Anuncio en periódico zonal
- Anuncio en revista especializada

CAPÍTULO V
DESARROLLO DE UN PLAN DE
NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL
CENTRO DE VIRTUD MARCIAL ÁNIMA
BELLIGERUM A.C.



*“Si al franquear una montaña en la dirección de una estrella,
el viajero se deja absorber demasiado por los problemas de la escalada,
se arriesga a olvidar cuál es la estrella que lo guía”.*

Antoine de Saint-Exupery.

5.1 Administración

La Administración es, de acuerdo con José A. Fernández Arena, una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado⁸³.

Tomando como premisa lo anterior, la administración se aplica a todo tipo de organizaciones, bien sean pequeñas o grandes, lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

El fin de la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Y es bajo este contexto que en los siguientes apartados se expondrán los elementos administrativos relacionados con el presente proyecto.

5.2 Estructura organizacional

Una estructura organizacional debe planearse de modo que cada cual sepa quién ha de hacer cada cosa y quién es el responsable por el resultado; quitar los obstáculos que, debido a la confusión y la incertidumbre en la asignación de responsabilidades, impidan la ejecución, y proporcionar una red de comunicación para la toma de decisiones y de apoyo a los objetivos de la organización.⁸⁴ Bajo esta premisa, a continuación se muestra la estructura organizacional, al menos en el proceso de su constitución, de la asociación de Tae Kwon Do:

⁸³ Fernández Arena, José Antonio. (1970). *Introducción a la Administración*. México, D.F.: Jus. (p. 34).

⁸⁴ Morales Castro, Arturo y Morales Castro, José Antonio. (2009). *Proyectos de inversión, evaluación y formulación*. México, D.F.: McGraw-Hill (p. 118).

Esquema No. 5.2.1

Estructura organizacional del Centro de Virtud Marcial Ánima Belligerum A.C.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describen las principales funciones que cada uno de los integrantes de la organización tendrá a su cargo:

Presidente:

- Administración general de la organización.
- Coordinar y supervisar los esfuerzos del equipo para cumplir con las expectativas de calidad en el servicio.
- Vocero oficial de la organización ante la Federación Mexicana de Tae Kwon Do, otras asociaciones y en las competencias.
- Apoyo en la impartición de clases.

Profesor:

- Impartir las clases de Tae Kwon Do en sus cuatro diferentes niveles.
- Informar al alumnado de los eventos relacionados con la organización.
- Programar juntas trimestrales con padres de familia y alumnos.
- Elaborar y actualizar los programas de entrenamiento en sus diferentes niveles.

Secretaria-Recepcionista:

- Brindar información a quien así lo requiera sobre los servicios proporcionados por la organización.
- Venta de equipo de entrenamiento, de protección personal y de uniformes al interior del inmueble.
- Venta de bebidas energéticas.
- Cobro de colegiaturas.
- Control de asistencia del alumnado.

Encargado de mantenimiento:

- Limpieza y mantenimiento general a todas las áreas del Dojang.

Promotores:

- Realizar todo tipo de labores de venta y promoción al exterior del inmueble.

5.3 Dirección de la organización

La organización estará dirigida por un presidente, mismo que tendrá las atribuciones de la toma de decisiones en lo que a expansión del negocio se refiere.

Presidente: Edgar Yaudiel Hernández Juárez.

A pesar de que aún no se ha determinado la mejor opción de financiamiento para el presente proyecto, se cuenta con colaboradores clave que apoyarán en la creación de la organización con su experiencia, puntos de vista y comentarios. Algunos de ellos son:

- ✓ Profesor Raúl de Antonio Martínez
Cinta negra 3er Dan
Presidente y fundador del instituto Hyung Je de Tae Kwon Do

- ✓ Profesor Sang Kwon Park
Cinta negra 8º Dan
Ex entrenador de la selección nacional de Tae Kwon Do, presidente y fundador de la asociación Il Shim Tae Kwon Do.

- ✓ Profesor Juan Álvarez
Cinta negra 5º Dan
Ex entrenador de la selección nacional de Tae Kwon Do y presidente del Centro Universitario de Tae Kwon Do (CUT).

5.4 Condiciones de trabajo y remunerativas

Principios generales:

Creemos firmemente que a las empresas las erigen las ideas, pero las construyen las personas, y en este sentido consideramos de vital importancia que nuestra organización se fundamente en los siguientes requerimientos:

- La selección e incorporación de los mejores profesionales en cada posición. Los mejores, los más competentes y competitivos de su área. No obstante se trate de una MiPyMe se buscará siempre, y acorde a las circunstancias y posibilidades monetarias, contar con los mejores elementos dentro de la organización.

- Todas las posiciones de la organización son muy importantes, y por ello mismo se tendrá especial cuidado en no infravalorar ningún proceso de selección e incorporación.

- La organización está en el siglo XXI, y en consecuencia será dirigida bajo criterios de liderazgo, modernidad, respeto, espíritu de equipo, fidelidad y competencia interna.

- Creemos en el equilibrio, por esta razón nuestra organización tendrá una composición equilibrada de hombres y mujeres.
- Toda la actividad de las personas que conforman la empresa, sin excepción, deberá estar orientada a resultados, al servicio al cliente y a la calidad integral.

Esta empresa no será una las que, además de salarios, se ofrezcan grandes compensaciones complementarias. Si bien es cierto que se ofrecerán remuneraciones altamente competitivas para el tipo de negocio que se pretende constituir, será hasta que la organización esté bien posicionada cuando se puedan destinar más recursos a este fin en particular.

Es por lo anterior que la concepción general es:

- Todos los colaboradores de nuestra organización, incluido el presidente, recibirán un salario fijo acorde a sus responsabilidades.
- Adicional al salario fijo, todos recibirán una comisión de acuerdo al logro de los objetivos personales y a la matrícula de practicantes inscritos.
- Adicional a lo anterior, la organización otorgará las prestaciones previstas por la ley.

Salarios mensuales previstos⁸⁵:

Presidente:	\$12,000
Profesor:	\$7,000
Secretaria-Recepcionista:	\$4,500
Encargado de mantenimiento:	\$4,000
Promotores (2):	\$7,000
Total mensual:	\$34,500

⁸⁵ Los montos propuestos han sido determinados en función del tipo de empresa que pretende constituirse y al comparativo de sueldos de dos organizaciones dedicadas al mismo giro en el Distrito Federal.

5.5 Plan de ventas

El Plan de Ventas, como parte del plan de marketing, será de gran utilidad en el presente proyecto para concretar los objetivos de venta de la asociación y especificar de qué forma se conseguirán, cuantificando lo anterior mediante un presupuesto.

El objetivo para el primer año es el de lograr la inscripción mínima de 100 alumnos, con la finalidad de obtener un ingreso aproximado de \$1,185,000 pesos y así poder cubrir, tal vez no toda, pero si la mayor parte de la inversión inicial y los diversos gastos que se presenten en ese año, incluido el pago a los empleados y los proveedores.

Se tiene planeado que durante el primer año se capte el .16% del mercado potencial de las delegaciones Coyoacán y Benito Juárez.

Para lo anterior, se prevé que el Dojang tendrá una ubicación estratégica dentro de la zona de acción y que del 100% de los alumnos inscritos al término del primer año, la distribución será la siguiente:

- Principiantes: 70%.
- Intermedios: 20%
- Avanzados: 7%
- Alto rendimiento: 3%

5.6 Estrategia de ventas

La estrategia de ventas se basa en:

1.- Concepto operativo:

Durante el primer año se contará con dos personas que actuarán como fuerza de ventas, es decir, que acudirán a eventos relacionados con el ámbito deportivo, y en especial de las artes marciales, para dar información sobre nuestra organización.

2.- Estrategia de captación de nuevos clientes:

Derivado del acercamiento con nuevos clientes a través de la publicidad y presencia en eventos de artes marciales, se ofrecerán tres clases gratis para que conozcan nuestros productos y servicios, con la finalidad de conseguir su adhesión a la organización. Es importante destacar que, a pesar de que ya se hizo mención de este concepto, se le informará al cliente sobre un concepto clave en su decisión para integrarse a nuestra organización:

“Nuestros servicios no tienen punto de comparación”.

En este punto, se le informará al cliente potencial sobre la “garantía de satisfacción” y la certificación de calidad en el servicio.

3.- Fidelización de los clientes:

En esta etapa, el personal administrativo asignado para tal fin, informará al cliente sobre los beneficios tratados con anterioridad (Incentivos y cliente preferente).

- Visitar escuelas y deportivos de la zona para dar exhibiciones.

- Visitar empresas.
- Que los profesores realicen labor de ventas.
- Arrancar el plan de ventas un mes antes del inicio de actividades.
- Preinscripciones con descuento.
- Precio especial para alumnos con acompañante.

5.7 Pronóstico de ingresos por las ventas

El pronóstico de venta es la estimación o previsión de las ventas que se esperan tener en un periodo determinado. En este sentido, este pronóstico permitirá conocer los ingresos que puede tener la organización.

Cabe señalar que este pronóstico fue resultado de un análisis de ingresos promedio de diversas asociaciones de Tae Kwon Do y de la experiencia personal.

El objetivo principal de los pronósticos se transforma entonces en el de convertirse en la entrada para el resto de los planes operativos.

Cuadro No. 5.7.1

Pronóstico de ingresos por las ventas

Año	Colegiaturas ventas	Costo promedio colegiatura \$	Unidades ventas de equipo de protección (peto, careta, espinilleras, coderas y suspensor genital)	Precio promedio equipo de protección (peto, careta, espinilleras, coderas y suspensor genital) \$	Unidades ventas de equipo de entrenami ento (2 palchaguis y 1 domi)	Precio promedio equipo de entrenamie nto (2 palchaguis y 1 domi) \$	Unidades ventas de uniformes (Dobok)	Precio promedio uniformes (Dobok) \$	Unidades ventas de tenis	Precio promedio tenis \$	Unidades ventas de paquetes de desarrollo (Exámenes, torneos, campamentos y seminarios)	Precio promedio paquetes de desarrollo (Exámenes, torneos, campamentos y seminarios) \$	Unidades ventas en fuente de sodas (bebidas isotónicas y jugos naturales)	Precio promedio en fuente de sodas (bebidas isotónicas y jugos naturales) \$	Ingresos totales \$
2012	70	\$550	45	\$2,300	45	\$800	105	\$900	55	\$750	55	\$6,500	16800	\$20	\$1,007,250
2013	72	\$616	46	\$2,576	46	\$896	108	\$1,008	57	\$840	57	\$7,280	17304	\$22	\$1,161,964
2014	74	\$690	47	\$2,885	47	\$1,004	111	\$1,129	59	\$941	59	\$8,154	17823	\$25	\$1,342,025
2015	76	\$773	48	\$3,231	48	\$1,124	114	\$1,264	61	\$1,054	61	\$9,132	18358	\$28	\$1,549,082
2016	78	\$865	49	\$3,619	49	\$1,259	117	\$1,416	63	\$1,180	63	\$10,228	18909	\$31	\$1,787,027
															\$6,847,347

Notas de datos utilizados para los cálculos

Inflación: 12%

Incremento en el volumen de ventas: 3%

5.8 Carta de presentación de la empresa

La empresa que se pretende crear estará registrada bajo el nombre de “*Centro de Virtud Marcial Anima Belligerum A.C.*”, misma que contará con una inversión de \$709,046.00 para su operación, de los cuales \$400,000.00 derivarán de un crédito bancario y \$309,046 de aportación personal.

La actividad empresarial a la que estará dirigida ésta MiPyME será proporcionar el servicio de enseñanza del Tae Kwon Do en los niveles básico, intermedio, avanzado y alto rendimiento.

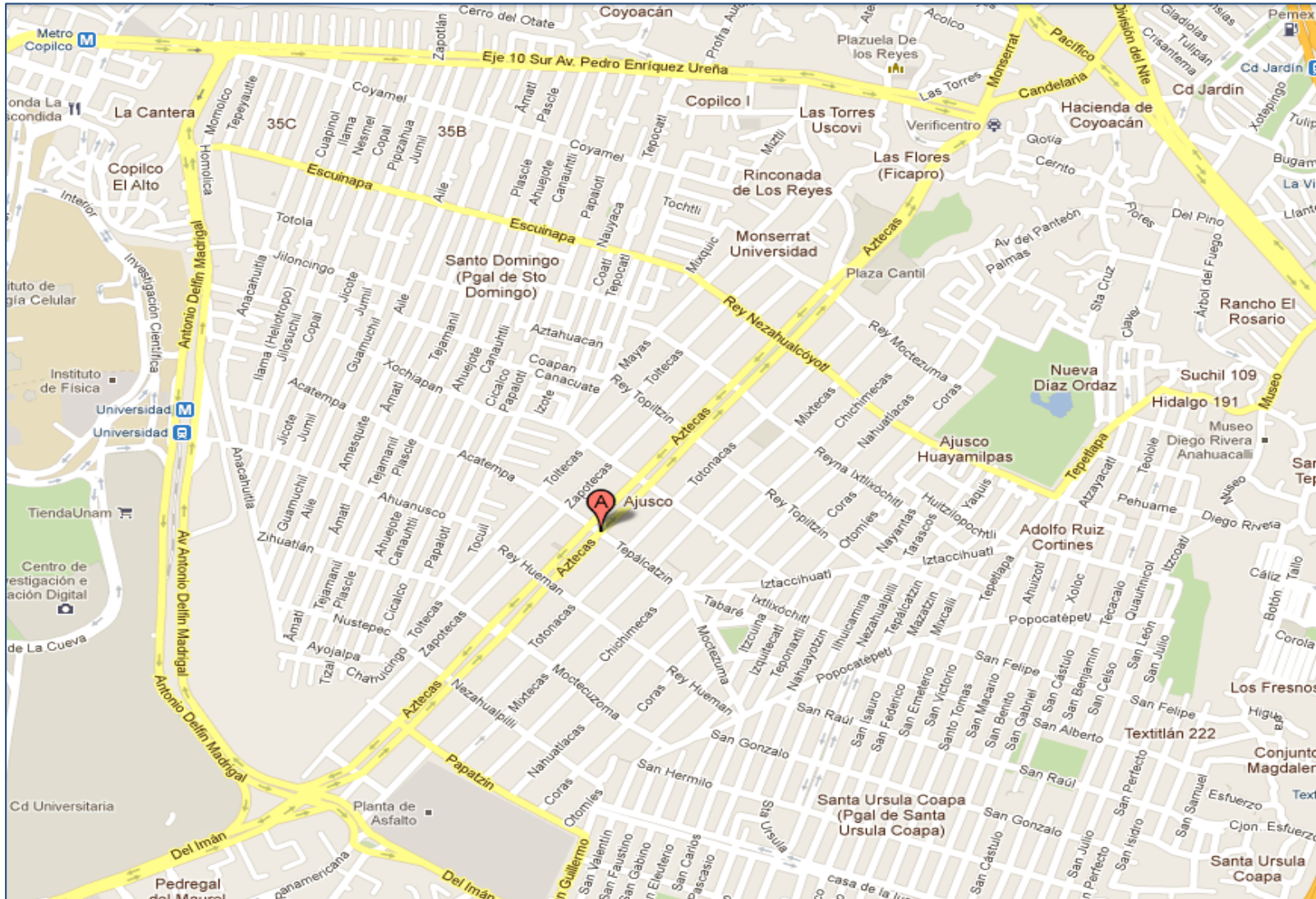
La ubicación física en que se pretende constituir la organización será en la Avenida Aztecas No. 437, Colonia Santo Domingo, C.P. 04369 en la Delegación Coyoacán.

Cabe mencionar que la ubicación del local es excelente desde el punto de vista mercadológico, ya que cuenta con vías de acceso de tránsito muy ágiles, mismas que facilitarán la llegada de los alumnos desde diferentes puntos de la capital.

Hasta estos momentos, ningún otro Dojang de las asociaciones más representativas antes mencionadas está ubicado en la avenida citada, por lo que la oportunidad de crecimiento y captación de nuevos clientes es muy importante.

El Dojang estará en el segundo piso de un gimnasio que lleva 6 años establecido en ese lugar y que cuenta ya con una captación importante de clientes, por lo que dar a conocer los servicios del Dojang será una tarea ya respaldada por los trabajos informativos publicitarios del gimnasio de referencia.

Imagen No. 5.8.1
Ubicación física del inmueble



5.9 Infraestructura

El local tiene una superficie total de 220 metros cuadrados, mismos que son óptimos para la adecuada práctica del Tae Kwon Do de hasta 40 alumnos en una misma clase.

El local contará con las siguientes áreas:

- **Área de entrenamiento (140 metros cuadrados)**
- **Baños y sanitarios (30 metros cuadrados)**
- **Área administrativa (50 metros cuadrados)**

Área de entrenamiento:

- 1) Piso de poliuretano (tipo coreano)
- 2) 11 lámparas dobles de neón de 20 watts.
- 3) 8 espejos de 1.80 X 1.80 mts. inastillables y con un grosor de 8 m.m.
- 4) Equipo de entrenamiento como se describe:
 - a. 10 domies grandes y 10 pequeños
 - b. Un costal de arena para entrenamiento de golpeo.
 - c. 20 palchagis para entrenar pateo.
- 5) Un extractor de aire con la potencia necesaria de acuerdo a las dimensiones del Dojang.

Baños y sanitarios:

- 1) Baños:
 - a. 6 regaderas (cada una con su gabinete individual)
 - b. Desagües adecuados a cada regadera
 - c. Lockers para cada alumno
 - d. 6 lavabos individuales
- 2) Sanitarios:
 - a. 6 retretes (3 para hombres y 3 para mujeres)
 - b. 3 mingitorios (para hombres)

Área administrativa:

- 1) 2 escritorios estándar
- 2) 1 archivero
- 3) 1 computadora
- 4) Línea telefónica

De acuerdo a las características con las que contará el Dojang, como son ubicación, costo del local, medidas físicas del mismo y su adaptación para proporcionar el servicio, se necesitará una inversión aproximada de \$700,000.

Se pretende que el Dojang inicie sus actividades de manera formal y completa el próximo 7 de Enero del 2012. Esta fecha de inicio de actividades es ideal por varias razones:

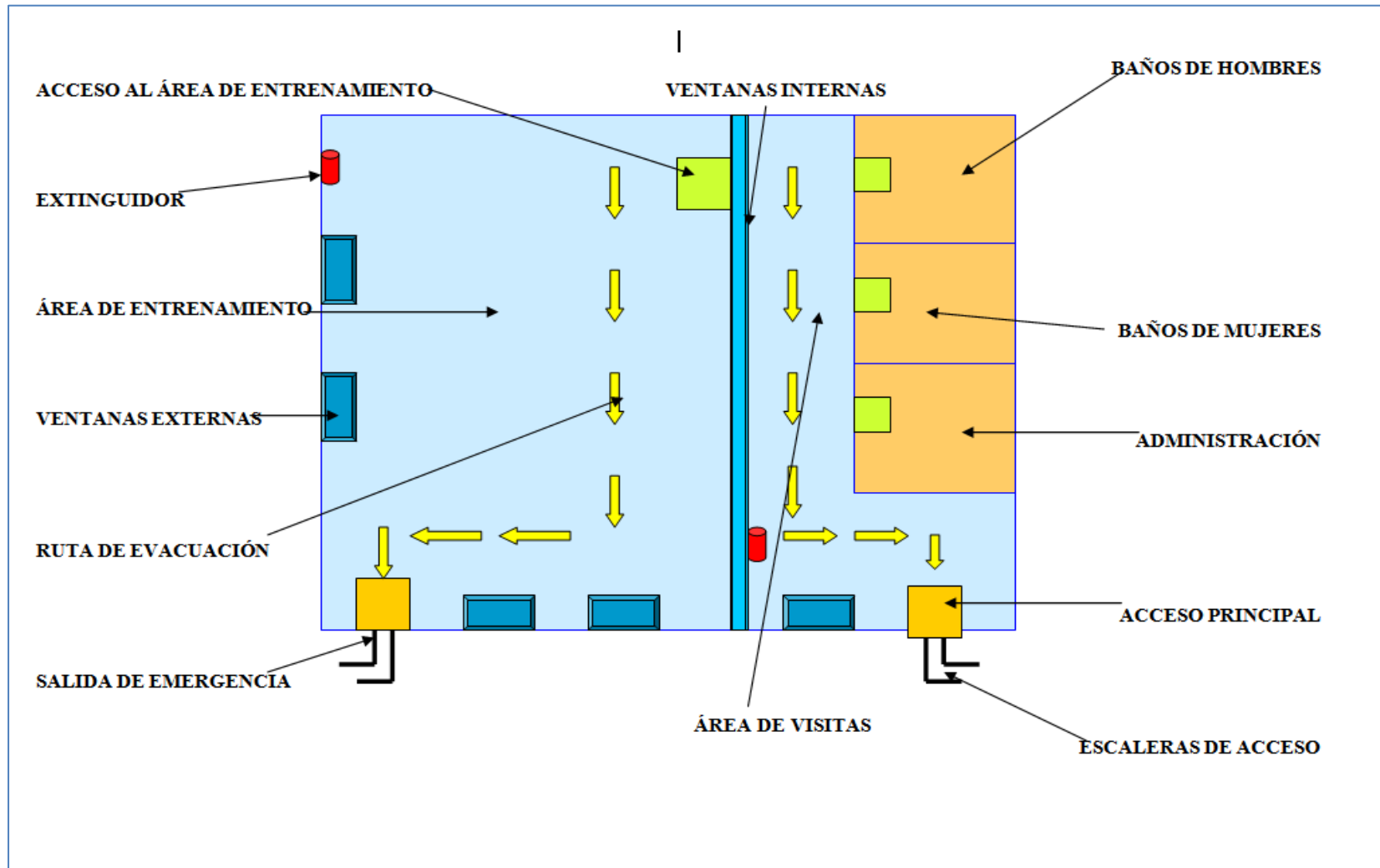
- Se inicia un nuevo año fiscal.
- Es en esta época del año cuando muchas personas buscan integrarse a una actividad deportiva.
- En el 2012 se celebrarán los Juegos Olímpicos, que habrán de tener por cuarta ocasión al Tae Kwon Do como deporte oficial.

Es importante resaltar que el Dojang que piensa establecerse contará con características específicas que difícilmente tienen o podrán tener otras escuelas, lo que indudablemente se traducirá en una mayor preferencia por parte de los nuevos practicantes o clientes, y en un fuerte imán para atraer a los alumnos que ya pertenecen a la competencia.

5.10 Distribución física de las instalaciones

Imagen No. 5.10.1

Lay out



Fuente: Elaboración propia.

5.11 Requisitos legales

Como cualquier otro tipo de negocio que desee establecerse de manera formal, existen ciertos requisitos tanto legales como administrativos que deben cubrirse para poner en funcionamiento un Dojang. Así mismo, son variadas las dependencias a las que se tienen que acudir con la finalidad de cubrir de manera integral dichos requisitos.

Cuadro No. 5.11.1
Requisitos legales

Trámite	Descripción	Lugar	Requisitos	Costo	Vigencia
Aviso de uso de permiso para la constitución de la sociedad ⁸⁶	Permiso para la constitución de sociedades, siempre y cuando la denominación o razón social no esté reservada para una sociedad distinta.	Oficinas de la Secretaría de Relaciones Exteriores	Presentar la solicitud SA-1 por triplicado y cubrir el pago de derechos correspondiente.	\$965	Indefinido
Registro Federal de Contribuyentes ⁸⁷	Es el documento por medio del cual se proporcionará la información relacionada con la identidad, el domicilio y en general la situación fiscal del dueño del negocio.	Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda	Presentar solicitud de RFC en original y copia, requisitar la forma R1 y presentar copia certificada del documento constitutivo.	No genera pago de derechos]	Indefinido

⁸⁶ Secretaría de Relaciones Exteriores, (n.d). Trámites y servicios. Obtenido el 15 de agosto de 2011 de: <http://www.sre.gob.mx/index.php/permisos-para-la-constitucion-de-sociedades/167>

⁸⁷ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (n.d). Servicio de Administración Tributaria. Obtenido el 15 de agosto de 2011 de: http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/21_12672.html

Trámite	Descripción	Lugar	Requisitos	Costo	Vigencia
Alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público⁸⁸	Alta como persona física, con el objeto de pagar las contribuciones del pequeño contribuyente.	Módulos de las Administraciones Locales de Asistencia al Contribuyente	Formato R2, original y copia del comprobante de domicilio, identificación oficial vigente y copia de acta de nacimiento.	No genera pago de derechos]	Indefinido
Licencia de Uso de Suelo⁸⁹	Documento otorgado por las autoridades del Distrito Federal por medio del cual se autoriza el uso o destino que pretenda darse a un predio o local.	Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda del Distrito Federal	Formato DU-01 debidamente requisitado, boleta predial actualizada, comprobante de pago de derechos, identificación oficial vigente, licencia de Subdivisión o Relotificación y escrituras.	\$752	2 años
Padrón Delegacional	Es un registro que llevan las Delegaciones Políticas del D.F. para conocer los establecimientos mercantiles que se encuentran ubicados dentro de su circunscripción territorial.	Delegación Coyoacán	Original de la licencia de uso de suelo y Original y copia del Registro Federal de Contribuyentes.	No genera pago de derechos	Indefinido

⁸⁸ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (n.d). Servicio de Administración Tributaria. Obtenido el 15 de agosto de 2011 de: http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/tramites_fiscales/guia_tramites/125_6085.html

⁸⁹ Gobierno del Distrito Federal, (n.d). Acuerdos y Reglas. Obtenido el 16 de agosto de 2011 de: http://www1.df.gob.mx/tramites/consultaFichaTyS2003.html?id_t_s=651&tipo=T

Trámite	Descripción	Lugar	Requisitos	Costo	Vigencia
Aviso de Manifestación Estadística ⁹⁰	Es el aviso que se presentará cuando el Dojang inicie sus actividades, en el que se informa el giro del negocio. La información que se proporcionará será con fines estadísticos.	INEGI	Requisitar por cuadruplicado el formato FEP31.	No genera pago de derechos	Anual
Aviso de Declaración de Apertura ⁹¹	Lo presentarán los contribuyentes que inicien la apertura de establecimientos para la prestación de servicios, dentro del mes siguiente al día en que se realice la apertura correspondiente.	Módulos de las Administraciones Locales de Asistencia al Contribuyente	Comprobante de domicilio e identificación oficial vigente.	No genera pago de derechos	Indefinido

⁹⁰ Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (n.d). Sociedad y Gobierno. Obtenido el 11 de agosto de 2011 de: <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=21702>

⁹¹ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (n.d). Servicio de Administración Tributaria. Obtenido el 15 de agosto de 2011 de: http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/principiantes/comun/23_78.html

Trámite	Descripción	Lugar	Requisitos	Costo	Vigencia
Alta Patronal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social⁹²	Es el trámite mediante el cual el patrón obtiene un número de registro para cumplir con la obligación de otorgar seguridad social a sus trabajadores a partir de que éste inicia una relación laboral con un trabajador en donde se configura la subordinación y el pago de un salario personal.	Subdelegación o Unidad Administrativa que corresponda al domicilio del centro de trabajo	Registro Federal de Contribuyentes, comprobante de domicilio del centro de trabajo y acta constitutiva o escritura pública.	No genera pago de derechos	Indefinido
Visto Bueno de Seguridad y Operación⁹³	Documento expedido por la Delegación, por medio del cual se hace constar que el inmueble que ocupa la organización reúne las condiciones necesarias de seguridad para su operación y funcionamiento.	Delegación Coyoacán	Presentar formato AU-19 firmado por un Director Responsable de Obra (perito). ⁹⁴	No genera pago de derechos (\$2,500)	2 años

⁹² Instituto Mexicano del Seguro Social, (n.d). Catálogo de Trámites. Obtenido el 12 de agosto de 2011 de: http://www.imss.gob.mx/patrones/documentos_persona_moral.htm

⁹³ Gobierno del Distrito Federal, (n.d). Catálogo de Trámites y Servicios. Obtenido el 11 de agosto de 2011 de: <http://www.coyoacan.gob.mx/web/formatos/AU-19.pdf>

⁹⁴ Aunque este requisito no genera pago de derechos, sí deben de cubrirse los honorarios correspondientes al Director de Obra.

Trámite	Descripción	Lugar	Requisitos	Costo	Vigencia
Autorización del Programa Interno de Protección Civil⁹⁵	Es un programa preparado por el D.F. para salvaguardar la integridad física de las personas que acudan al inmueble ante la ocurrencia de un riesgo, emergencia o desastre.	Ventanilla única delegacional (Delegación Coyoacán)	Formato PC-02 (por duplicado con firmas autógrafas), original y copia simple de Carta de responsabilidad formulada por la empresa, presentar lineamientos de capacitación y copia certificada de la Escritura o Acta Constitutiva registrada.	No genera pago de derechos	Indefinido

Fuente: Elaboración propia a partir de los sitios de internet referidos en los pies de página correspondientes.

Cabe mencionar que no será necesario tramitar la licencia de funcionamiento, ya que al tratarse de una organización deportiva, su constitución no representa impacto vecinal o impacto zonal; adicional a lo anterior, no se venderán bebidas alcohólicas⁹⁶.

⁹⁵ Gobierno del Distrito Federal, (n.d). Catálogo de Trámites y Servicios. Obtenido el 11 de agosto de 2011 de: http://www.tramitesyservicios.df.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=392:autorizacion-del-programa-interno-de-proteccion-civil-&catid=87:proteccion-civil&Itemid=468

⁹⁶ Asamblea Legislativa del Distrito Federal IV Legislatura, (26 de enero de 2009). Ley de Establecimientos Mercantiles del Distrito Federal. Obtenido el 13 de agosto de 2011 de: [http://www.pgjdf.gob.mx/fedapur/DF/Leyes/Ley%20Establecimientos%20Mercantiles%20DF%20\(feb%2009\).pdf](http://www.pgjdf.gob.mx/fedapur/DF/Leyes/Ley%20Establecimientos%20Mercantiles%20DF%20(feb%2009).pdf)

5.12 Plan financiero

Al elaborar un plan financiero, se crea un registro escrito de los objetivos y las maneras en las que se planea convertir los objetivos en realidades. El punto de partida es escribir todas las cosas que se desean alcanzar financieramente; sin embargo, un plan financiero es más que una lista de deseos, es evaluar el potencial económico del proyecto empresarial y el de presentar alternativas viables de financiación para el mismo.

A partir de este punto se desglosan las cifras correspondientes a la apertura y operación de la organización que se pretende constituir, y para lo anterior se desarrollaron los siguientes estados financieros:

- Costo del inmueble
- Costo del equipamiento
- Costo de mobiliario
- Costo de mobiliario y equipo de oficina
- Concentrado de presupuesto de la inversión fija del proyecto
- Gastos de mantenimiento
- Depreciación y amortización de la inversión fija
- Presupuesto de costo por brindar el servicio de entrenamiento
- Presupuesto de gastos de administración
- Estado de resultados
- Estado de situación financiera al inicio del ejercicio
- Costo de capital (costo de las fuentes de financiamiento)
- Pruebas de rentabilidad
- Valor presente neto
- Tasa interna de rendimiento

5.13 Desglose de costo de activos

Uno de los grandes retos de todo emprendedor, cuando va iniciar un negocio, es determinar cuánto dinero va a necesitar para hacerlo realidad. Esto es esencial, no solo para definir si puede financiarse por sí mismo, sino también para evaluar las posibilidades de acudir a los diferentes programas existentes de apoyo para las micro y pequeñas empresas. A continuación se muestran las cifras correspondientes a ese presupuesto inicial.

Cuadro No. 5.13.1
Costo del inmueble

Unidades M₂	Descripción	Costo unitario \$	Costo total \$
220	Inmueble	\$1,500	\$330,000
80	Adecuación de instalaciones	\$1,000	\$80,000
Total de costo de inmueble y adecuaciones			\$410,000

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de campo.

Cuadro No. 5.13.2
Costo de equipamiento

Unidades	Descripción	Costo unitario \$	Costo total \$
140	Tatami piso coreano (1x1m x1 pulgada)	\$400	\$56,000
16	Palchaguis	\$200	\$3,200
10	Domies	\$300	\$3,000
8	Espejos (2.20 x .60 m x 8 mm)	\$1,800	\$14,400
11	Lámparas dobles de neón de 20 watts	\$130	\$1,430
1	Costal de entrenamiento (relleno de aserrín)	\$600	\$600
1	Extractor de aire	\$2,500	\$2,500
Total de costo de equipamiento			\$81,130

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de campo.

Cuadro No. 5.13.3
Costo del mobiliario

Unidades	Descripción	Costo unitario \$	Costo total \$
6	Regaderas	\$400	\$2,400
5	Retretes	\$600	\$3,000
4	Lavabos	\$550	\$2,200
3	Mingitorios	\$550	\$1,650
20	Lockers	\$350	\$7,000
1	Boiler	\$8,500	\$8,500
Total de costo de mobiliario			\$24,750

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de campo.

Cuadro No. 5.13.4
Costo de mobiliario y equipo de oficina

Unidades	Descripción	Costo unitario \$	Costo total \$
2	Escritorios	\$800	\$1,600
1	Archivero	\$1,200	\$1,200
2	Sillones	\$2,500	\$5,000
8	Sillas	\$250	\$2,000
2	Bancas	\$350	\$700
1	Lap Top	\$12,000	\$12,000
1	Impresora	\$2,000	\$2,000
1	No break	\$800	\$800
1	Instalación de línea telefónica	\$2,000	\$2,000
1	Televisión	\$8,500	\$8,500
1	Refrigerador	\$5,000	\$5,000
1	Cafetera	\$600	\$600
1	Calentador-enfriador de agua	\$1,200	\$1,200
1	Letrero exterior luminoso	\$15,000	\$15,000
3	Bote de basura	\$100	\$300
Total de costo de mobiliario y equipo de oficina			\$57,900
Gran total de los activos que se requieren para operar el proyecto de inversión			\$573,780

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de campo.

5.13.1 Presupuesto de la inversión fija del proyecto

Cuadro No. 5.13.1.1
Concentrado de presupuesto de la inversión fija del proyecto

Concepto	Costo
Activos tangibles	
Inmueble y adecuaciones	\$410,000
Equipamiento	\$81,130
Mobiliario	\$24,750
Mobiliario y equipo de oficina	\$57,900
Subtotal	\$573,780
Activos intangibles	
Gastos de planeación, organización y puesta en marcha	\$9,100
Licencia y permisos	\$4,217
Subtotal	\$13,317
Total activos tangibles e intangibles	\$587,097
Imprevistos (4% del valor de los activos)	\$23,484
Total de activos tangibles, intangibles e imprevistos	\$610,581

5.13.2 Gastos de mantenimiento

**Cuadro No. 5.13.2.1
Gastos de mantenimiento**

	Costo total	Año				
		2012	2013	2014	2015	2016
Porcentaje del costo total del activo		3%	3%	3%	3%	3%
Activos necesarios para brindar el servicio de entrenamiento						
Inmueble y adecuación de instalaciones	\$410,000	\$12,300	\$13,776	\$15,429	\$17,281	\$19,354
Costo de equipamiento	\$81,130	\$2,434	\$2,726	\$3,053	\$3,419	\$3,830
Costo de mobiliario	\$24,750	\$743	\$832	\$931	\$1,043	\$1,168
Subtotal	\$515,880	\$15,476	\$17,334	\$19,414	\$21,743	\$24,352
Activos necesarios para actividades de administración						
Mobiliario y equipo de oficina	\$57,900	\$1,737	\$1,945	\$2,179	\$2,440	\$2,733
Subtotal	\$57,900	\$1,737	\$1,945	\$2,179	\$2,440	\$2,733
Total	\$573,780	\$17,213	\$19,279	\$21,592	\$24,184	\$27,086

Notas del factor de inflación utilizada para los pronósticos:

- ✓ Inflación considerada en el estudio: 12%

5.13.3 Depreciación y amortización de la inversión fija

Cuadro No. 5.13.3.1
Depreciación y amortización de la inversión fija

	Inversión inicial	Tasa de depreciación anual ⁹⁷	Depreciación y amortización anual				
			2012	2013	2014	2015	2016
Depreciaciones							
Para brindar el servicio de entrenamiento	\$	%	\$	\$	\$	\$	\$
Inmueble y adecuación de instalaciones	\$410,000	10	\$41,000	\$41,000	\$41,000	\$41,000	\$41,000
Costo de equipamiento	\$81,130	10	\$8,113	\$8,113	\$8,113	\$8,113	\$8,113
Costo de mobiliario	\$24,720	10	\$2,472	\$2,472	\$2,472	\$2,472	\$2,472
Subtotal	\$515,850		\$51,585	\$51,585	\$51,585	\$51,585	\$51,585
Actividades de administración							
Mobiliario y equipo de oficina	\$57,900	10	\$5,790	\$5,790	\$5,790	\$5,790	\$5,790
Total de depreciaciones	\$573,750		\$57,375	\$57,375	\$57,375	\$57,375	\$57,375
Amortizaciones							
Gastos de planeación, organización y puesta en marcha	\$9,100	10	\$910	\$910	\$910	\$910	\$910
Licencias y permisos	\$4,217	10	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422
Total de amortizaciones	\$13,317		\$1,332	\$1,332	\$1,332	\$1,332	\$1,332
Total depreciaciones y amortizaciones	\$587,067		\$58,707	\$58,707	\$58,707	\$58,707	\$58,707

⁹⁷ El porcentaje ha sido determinado a partir del art. 40 de la Ley del Impuesto sobre la Renta

5.13.4 Presupuesto de costo por el servicio

Cuadro No. 5.13.4.1
Presupuesto de costo por brindar el servicio de entrenamiento

	Año				
	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos directos					
Sueldos y salarios (1)	\$228,000	\$261,060	\$298,914	\$342,256	\$391,883
Gastos indirectos					
Materiales y artículos de limpieza (2)	\$6,000	\$6,720	\$7,526	\$8,430	\$9,441
Otros gastos					
Energía eléctrica (3)	\$8,400	\$9,408	\$10,537	\$11,801	\$13,218
Agua (4)	\$2,500	\$2,800	\$3,136	\$3,512	\$3,934
Gas (5)	\$7,200	\$8,064	\$9,032	\$10,115	\$11,329
Seguros	\$10,800	\$12,096	\$13,548	\$15,173	\$16,994
Impuestos (6)	\$9,285	\$9,285	\$9,285	\$9,285	\$9,285
Depreciación	\$51,585	\$51,585	\$51,585	\$51,585	\$51,585
Amortización	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422
Mantenimiento (7)	\$15,476	\$18,572	\$22,286	\$26,743	\$32,092
Total	\$339,668	\$380,012	\$426,270	\$479,323	\$540,183

Notas aclaratorias y de cálculo:

- ✓ Inflación: 12%
- ✓ Incremento de sueldos y salarios: 14.5%

1) Para los fines previstos en este presupuesto, sólo se tomaron en cuenta los salarios del presidente de la asociación y del profeso (\$12,000 y \$7,000 mensuales respectivamente).

2) Se incluyen jabón de polvo, pinol, líquido limpia vidrios, trapeadores, escobas y cubetas

3) Se estimó pago mensual de \$700.

4) Se estimó pago bimestral de \$417.

5) Se estimó pago mensual de \$600.

6) Se realizó el cálculo por los activos para brindar el servicio de entrenamiento \$515,850 (1.8%).

7) Se realizó el cálculo por los activos para brindar el servicio de entrenamiento \$515,850 (3%).

5.13.5 Presupuesto de gastos de administración

Cuadro No. 5.13.5.1
Presupuesto de gastos de administración

	Año				
	2012	2013	2014	2015	2016
Sueldos y salarios	\$186,000	\$212,970	\$243,851	\$279,209	\$319,694
Teléfono	\$3,600	\$4,032	\$4,516	\$5,058	\$5,665
Internet	\$2,400	\$2,688	\$3,011	\$3,372	\$3,776
Depreciación	\$5,790	\$5,790	\$5,790	\$5,790	\$5,790
Amortización	\$910	\$910	\$910	\$910	\$910
Impuestos (1)	\$1,042	\$1,042	\$1,042	\$1,042	\$1,042
Mantenimiento (2)	\$1,737	\$2,084	\$2,501	\$3,002	\$3,602
Despacho contable (3)	\$6,000	\$6,720	\$7,526	\$8,430	\$9,441
Otros gastos (4)	\$3,000	\$3,360	\$3,763	\$4,215	\$4,721
Total	\$210,479	\$239,596	\$272,910	\$311,027	\$354,641

Notas aclaratorias y de cálculo:

- ✓ Inflación: 12%
- ✓ Incremento de sueldos y salarios: 14.5%

1) Se realizó el cálculo por los activos de oficina \$57,900 (1.8%).

2) Se realizó el cálculo por los activos de oficina \$57,900 (3%).

3) Se pagará el importe de \$500 mensuales para el despacho contable por los servicios de contabilidad.

4) Se incluye lo referente a papelería, azúcar, café, galletas, servilletas, libros, revistas y gastos de viáticos.

5.14 Cálculo de indicadores de desempeño financiero

El desempeño financiero de una organización se determina a partir de las cifras extraídas de los indicadores financieros. Lo anterior tiene como propósito formarse una idea del comportamiento de la empresa. Los indicadores financieros se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Cabe señalar que la interpretación de los resultados que arrojen los indicadores económicos y financieros que a continuación se muestren, será decisiva para definir la toma de decisiones, así como la viabilidad financiera del proyecto.

5.14.1 Estado de resultados

En éste estado financiero se reflejan las utilidades o pérdidas de un periodo de tiempo determinado (por lo general un año). De los ingresos se deducen los costos y los gastos, así como el monto de impuestos y reparto sobre utilidades.⁹⁸

⁹⁸ Morales Castro, Arturo y Morales Castro, José Antonio. (2009). *Proyectos de inversión, evaluación y formulación*. México D.F.: McGraw-Hill. (p. 164).

Cuadro No. 5.14.1.1
Estado de resultados

		Año				
		2012	2013	2014	2015	2016
	Ventas	\$1,007,250	\$1,161,964	\$1,342,025	\$1,549,082	\$1,787,027
(-)	Costos de brindar el servicio de entrenamiento	\$339,668	\$380,012	\$426,270	\$479,323	\$540,183
	Utilidad bruta	\$667,583	\$781,952	\$915,755	\$1,069,758	\$1,246,844
(-)	Gastos de administración	\$210,479	\$239,596	\$272,910	\$311,027	\$354,641
	Utilidad de operación	\$457,104	\$542,356	\$642,845	\$758,731	\$892,203
	Gastos financieros					
	Utilidad antes ISR y PTU	\$457,104	\$542,356	\$642,845	\$758,731	\$892,203
(-)	ISR y PTU (30% + 10%)	\$182,841	\$216,942	\$257,138	\$303,493	\$356,881
	Utilidad neta	\$274,262	\$325,413	\$385,707	\$455,239	\$535,322
(+)	Depreciación y amortización	\$58,707	\$58,707	\$58,707	\$58,707	\$58,707
	Flujos de caja	\$332,969	\$384,120	\$444,414	\$513,946	\$594,029

Notas aclaratorias y de cálculo:

- ✓ Inflación: 12%

5.14.2 Estado de situación financiera inicial

Esta herramienta, también denominada balance general, es un estado financiero estático que presenta la situación financiera de la empresa a una fecha determinada. En un proyecto como el actual es necesario formular el estado de situación financiera para conocer el monto de inversión, determinar la cantidad de recursos que la actividad empresarial requerirá y establecer de dónde provendrán los recursos necesarios para la adquisición de los activos que necesita el proyecto de inversión.⁹⁹

⁹⁹ Morales Castro, Arturo y Morales Castro, José Antonio. (2009). *Proyectos de inversión, evaluación y formulación*. México D.F.: McGraw-Hill. (p. 174).

Cuadro No. 5.14.2.1
Estado de situación financiera al 1 de enero de 2012

Activos			Pasivos	
Circulantes			Crédito bancario	\$400,000
Cajas y bancos	\$121,949			
Total		\$121,949	Capital contable	
Fijos				
Inmueble	\$410,000			
Equipamiento	\$81,130			
Mobiliario	\$24,750			
Mobiliario de oficina	\$57,900		Aportación de los socios	\$309,046
Total		\$573,780		
Diferidos				
Gastos de organización	\$9,100			
Licencias y permisos	\$4,217			
Total		\$13,317		
Suma de activo		\$709,046	Suma pasivo más capital	\$709,046

Notas aclaratorias y de cálculo:

- ✓ Se consideró el equivalente a dos meses de costos de brindar el servicio de entrenamiento y gastos de operación

Costo de venta anual	\$339,668
Gasto de administración	\$210,479
Total	\$550,147
Mensual	\$45,846
Dos meses	\$91,691
Imprevistos (33%)	\$30,258
Total	\$121,949

Tabla No. 5.14.2.1
Datos necesarios para la evaluación financiera

Periodo	Año	Flujos netos de caja
1	2012	\$332,969
2	2013	\$384,120
3	2014	\$444,414
4	2015	\$513,946
5	2016	\$594,029
Total		\$2,269,478
Promedio		\$453,896

Cuadro No. 5.14.2.2
Costo de capital (costo de las fuentes de financiamiento)

Fuente	Importe en pesos \$	Porcentaje %	Costo de la fuente %	Costo ponderado %
Aportación de los socios	\$309,046	43.59	15.69	6.84
Deuda	\$400,000	56.41	11.8	6.66
Total	\$709,046	100.00		13.50

Se consideró 11.8% costo de deuda, de acuerdo con el análisis de créditos bancarios.			
Para calcular el costo de la aportación de los socios, se utilizó el rendimiento del mercado accionario.			
Rendimiento de mercado= (IPC actual/IPC anterior) (1/n) -1 x 100			
IPC Octubre 2008	21,135		0.61934026
IPC Octubre 2011	34,126		-0.38065974
			-38.0659737
Rendimiento del mercado de 2008 a 2011=			-9.51649343

Pruebas de rentabilidad

- Periodo de recuperación de la inversión

Periodo de recuperación = Inversión / Flujo de fondos (promedio)

Periodo de recuperación = \$709,046 / \$453,896

Periodo de recuperación = **1.56 años**

Bajo la premisa de las cifras anteriores se entiende que el periodo de recuperación de la inversión será de **1.56 años**.

- Tasa promedio de rendimiento

TPR = Flujo de fondos neto / Inversión / 2

TPR (año 1) = \$332,969 / \$709,046 / 2 = \$332,969 / \$354,523 = 0.9392

TPR (año 1) = 0.9392 x 100 = **93.92%**

TPR (año 2) = \$384,120 / \$709,046 / 2 = \$384,120 / \$354,523 = 1.0834

TPR (año 2) = 1.0834 x 100 = **108.34%**

TPR (año 3) = \$444,413 / \$709,046 / 2 = \$444,413 / \$354,523 = 1.2535

TPR (año 3) = 1.2535 x 100 = **125.35%**

TPR (año 4) = \$513,945 / \$709,046 / 2 = \$513,945 / \$354,523 = 1.4496

TPR (año 4) = 1.4496 x 100 = **144.96%**

TPR (año 5) = \$594,028 / \$709,046 / 2 = \$594,028 / \$354,523 = 1.6755

TPR (año 5) = 1.6755 x 100 = **167.55%**

Nota: La TPR es el porcentaje que el flujo neto de caja de cada año representa con respecto a la inversión neta promedio.

- Valor presente neto

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

Donde:

VPN = Valor presente neto

FNE = Flujos de caja

i = Tasa mínima de interés a que se descuenta los flujos de caja

IIN = Inversión Neta

VS = Valor de salvamento

Cuadro No. 5.14.2.3

Valor presente neto

Periodo	Año	Flujos netos de efectivo (FNE)	Factor de descuento (1+i) ⁿ 35%	Flujos netos de efectivo descontados 35%	Factor de descuento (1+i) ⁿ 50%	Flujos netos de efectivo descontados 50%	Factor de descuento (1+i) ⁿ 90%	Flujos netos de efectivo descontados 90%
1	2012	\$332,969	1.35	\$246,644	1.50	\$221,979	1.90	\$175,247
2	2013	\$384,120	1.82	\$210,766	2.25	\$170,720	3.61	\$106,405
3	2014	\$444,414	2.46	\$180,629	3.38	\$131,678	6.86	\$64,793
4	2015	\$513,946	3.32	\$154,733	5.06	\$101,520	13.03	\$39,437
5	2016	\$594,029	4.48	\$132,476	7.59	\$78,226	24.76	\$23,991
Total		\$2,269,478		\$925,247		\$704,124		\$409,872

%	\$		\$		\$
35	\$925,247	-	\$709,046	=	\$216,201
50	\$704,124	-	\$709,046	=	-\$4,922
90	\$409,872	-	\$709,046	=	-\$299,174

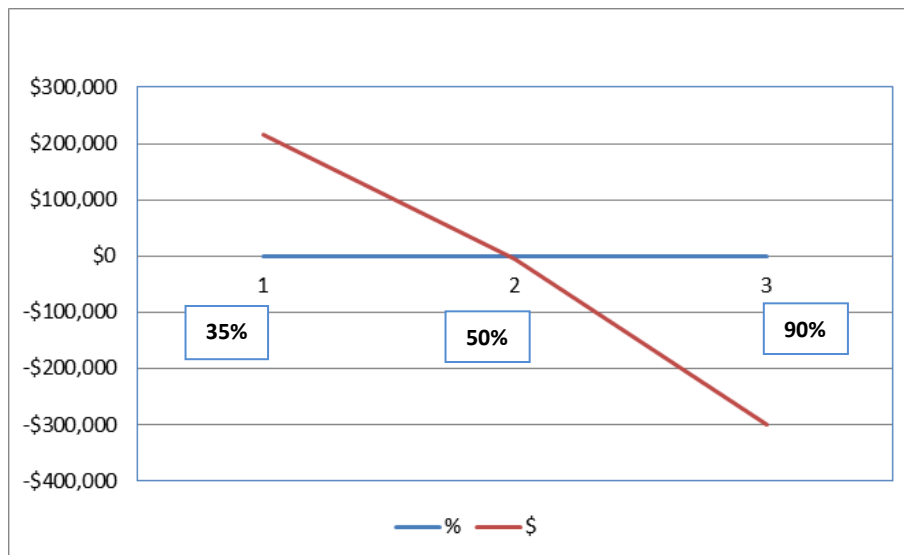
- Tasa interna de rendimiento

$$TIR * VPN = \sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n} - \left(IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right) = 0$$

Cuadro No. 5.14.2.4
Tasa interna de rendimiento

Año	Flujos netos de efectivo (FNE)	Factor de descuento (1+i)ⁿ donde la i es 49.58%	Flujos netos de efectivo a valor presente
2012	\$332,969	1.49582	\$222,600
2013	\$384,120	2.23748	\$171,676
2014	\$444,414	3.34686	\$132,785
2015	\$513,946	5.00631	\$102,660
2016	\$594,029	7.48853	\$79,325
Total	\$2,269,478		\$709,046
		Inversión neta	\$709,046
		VPN	\$0

Gráfica No. 5.14.2.1
Tasa interna de rendimiento



Nota: La tasa de descuento que hace que el valor presente de los FNE sea igual a la inversión neta es de **49.58%**, misma que es la TIR.

- Índice de rendimiento

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

Cuadro No. 5.14.2.5

Índice de rendimiento

Tasa de descuento %	Total de flujos de efectivo descontados \$	Inversión inicial neta a valor presente \$	Índice de rendimiento
35	\$925,247	\$709,046	1.30
49.58	\$709,046	\$709,046	1.00
50	\$704,124	\$709,046	0.99
90	\$409,872	\$709,046	0.58

En este último cuadro se demuestra que cuando el IR es igual a 1, como resultado de realizar las operaciones aritméticas, es factible aceptar la inversión, toda vez que en ese resultado se recupera la IIN y la tasa mínima de rendimiento. Pero si el resultado fuese mayor a 1, eso indica que hay un excedente de utilidades.

- Costo beneficio

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

Cuadro No. 5.14.2.6

Costo-beneficio

A	B	C	D	E
Tasa de descuento %	La suma total de los flujos netos de efectivo a valor presente \$	Inversión inicial neta a valor presente \$	Índice de rendimiento	Costo beneficio, el cual se obtiene a partir de la columna "D" = (D - 1 x 100)
35	\$925,247	\$709,046	1.30	30.49 %
49.58	\$709,046	\$709,046	1.00	0.00 %
50	\$704,124	\$709,046	0.99	-0.69 %
90	\$409,872	\$709,046	0.58	-42.19 %

Cuadro No. 5.14.2.7
Flujos de efectivo en diferentes escenarios de la economía

		Estado de la economía			Estado de la economía			
		Datos pronosticados	Pesimista	Probable	Optimista	Pesimista	Probable	Optimista
Periodo	Año	Flujos netos de efectivo (FNE)	Flujos netos de caja (FNE)			(FNE) a valor presente con tasa de costo de capital		
Variación de flujo según la economía			0.03		0.05	0.13		
Inversión inicial neta		-\$709,046	-\$709,046	-\$709,046	-\$709,046	-\$709,046	-\$709,046	-\$709,046
1	2012	\$332,969	322,979.74	\$332,969	\$349,617	\$284,575	\$293,376	\$308,045
2	2013	\$384,120	372,596.75	\$384,120	\$403,326	\$289,256	\$298,202	\$313,112
3	2014	\$444,414	431,081.57	\$444,414	\$466,635	\$294,865	\$303,985	\$319,184
4	2015	\$513,946	498,527.48	\$513,946	\$539,643	\$300,452	\$309,744	\$325,231
5	2016	\$594,029	576,207.98	\$594,029	\$623,730	\$305,975	\$315,438	\$331,210
Total		\$2,269,478	\$2,201,394	\$2,269,478	\$2,382,952	\$1,475,122	\$1,520,745	\$1,596,782

		Estado de la economía		
	Datos pronosticados	Pesimista	Probable	Optimista
VPN descontado con costo de capital	\$1,560,432	\$766,076	\$811,699	\$887,736
TIR (Tasa interna de rendimiento)	49.58%	47.78%	49.58%	52.55%

A partir de la información financiera que se ha presentado en este capítulo, y atendiendo los requerimientos monetarios del proyecto, se muestran a continuación datos de distintas fuentes de financiamiento. Esto se hizo con la intención de efectuar un análisis de viabilidad y conveniencia al momento de recurrir al crédito necesario para la constitución de la organización.

Cuadro No. 5.14.2.8
Análisis de fuentes de financiamiento

Fuentes de financiamiento para MiPyMEs	Programa	Monto que ofrece	Plazo de pago	Garantías solicitadas	Tasas de interés	Contacto
BANAMEX	Impulso Empresarial	De \$44,000 hasta \$500,000 pesos	De 3, 6 y 12 meses.	Hipotecarias	Tasa Variable TIIE + diferencial	Sucursal más cercana. Tels. 226-8867 en México D.F. y zona metropolitana o al 01800-111-2020 para el resto del país o a través del correo electrónico. Impulso@banamex.com
BANCOMER	Credi-pyme Productivo	De \$100,000 hasta \$2,000,000	De 12, 24 y 36 meses.	Hipotecarias y Aval	De acuerdo al tipo de crédito y monto solicitado.	Acudir a la sucursal de su preferencia o visite la página de Internet.
BANCOMER	Credi-pyme Clásico	De \$40,000 a \$100,000	De 12, 24 y 36 meses.	Hipotecario	De acuerdo al tipo de crédito y monto solicitado.	Acudir a la sucursal de su preferencia o visite la página de Internet.
BANORTE	Credi-Activo	Hasta 3 millones de pesos	Hasta 10 años	Hipotecaria y Aval	Fijas o variables	Acudir a la sucursal de su preferencia o visite la página de Internet.
HSBC	Multi-Crédito	De \$50,000 hasta \$600,000	Hasta 6 años	Hipotecaria o Aval	Fijas o variables	Acudir a la sucursal de su preferencia o visite la página de Internet.
NAFIN	Créditos a Tasa Variable	hasta el 100% de la inversión requerida si el	Hasta 20 años.	Aceptación de Viabilidad del Proyecto.	Tasa: moneda nacional: TIIE más el margen de intermediación. Dólares:	Centro de Atención a Clientes de Nacional Financiera Tel. del Interior 01.800 623 4672 y del D.F. 5089.61.07 Email:

		proyecto es viable			LIBOR a 3 meses más margen de intermediación.	info@nafin.gob.mx
NAFIN	Créditos a Tasa Fija	Hasta por el equivalente en moneda nacional de 10 millones de UDIs.	Hasta 10 años.	Aceptación de Viabilidad del Proyecto.	Tasa de intermediación más margen del intermediario financiero	Centro de Atención a Clientes de Nacional Financiera. Tel. del Interior 01.800 623 4672 y del D.F. 5089.61.07 Email: info@nafin.gob.mx
FOCOMI	Fondo para la Consolidación de la Microempresa del D.F.	Mínimo \$1,000 Máximo \$3,000	16 semanas	Aval	0.7% fija semanal	Acudir a la Delegación Política correspondiente en el D.F.
PRESTAMISTAS	Préstamos Diversos	Hasta \$500,000	El que se especifique por parte del deudor	Hipotecaria y Aval	10% fija mensual	Acudir a las oficinas administrativas

Una vez llevado a cabo el análisis del cuadro anterior, y considerando su papel de banca de desarrollo, se desprende que la opción de financiamiento más conveniente para el proyecto es NAFIN en su programa de *Créditos a Tasa Fija*.

Tomando en cuenta que el retorno total de la inversión será en menos de dos años, tal y como se mostró en los estados financieros, y considerando las tasas de interés de los bancos, no es aconsejable ejercer un crédito de este tipo, no obstante que cuentan con programas crediticios especializados en MiPyMEs.

De esta forma, los \$400,000.00 faltantes para echar a andar el negocio, tendrán su origen en NAFIN, con un plazo de pago de dos años.

5.15 Calendario de implementación

Un plan de negocios no está completo si no se conocen los periodos de tiempo en que el proyecto habrá de desarrollarse, no sólo en cuanto inicio y a conclusión se refiere, sino los periodos que abarcan cada una de las etapas previas para que el proyecto se convierta en una realidad. En el caso del actual proyecto, los periodos de tiempo comprenden desde el presente año y hasta el siguiente, tal como se ve a continuación:

Cuadro No. 5.15.1
Etapas de implementación

id	Nombre de la tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Toma de decisión	0 días	21/05/11	21/05/11
2	Plan de negocios	12 días	22/05/11	06/06/11
3	Financiamiento	34 días	04/06/11	19/07/11
4	Búsqueda del local	12 días	01/07/11	16/07/11
5	Obtención del local	1 día	23/07/11	23/07/11
6	Requisitos legales	60 días	24/07/11	15/10/11
7	Requisitos administrativos	16 días	28/07/11	18/08/11
8	Contacto con proveedores	16 días	26/08/11	16/09/11
9	Compra de insumos	16 días	01/09/11	22/09/11
10	Acondicionamiento del local	14 días	09/09/11	26/09/11
11	Selección y contratación de personal	18 días	01/10/11	24/10/11
12	Trabajos de publicidad	47 días	03/11/11	06/01/12
13	Apertura del local	0 días	07/01/12	07/01/12

Fuente: Elaboración propia a partir de la estructura del plan de negocios.

La información que se muestra en el cuadro anterior abarca exclusivamente los elementos que se deben de cubrir en la etapa inicial del negocio, es decir, hasta el momento en que se abre el mismo.

CONCLUSIONES

Los empresarios se encuentran en una búsqueda constante de negocios o proyectos de inversión que les permitan maximizar su riqueza o cantidad de dinero disponible. Bajo este entendido, un plan de negocios resulta de gran valor al momento de tomar la decisión sobre dónde invertir, no sólo el dinero, sino el tiempo y el esfuerzo.

La base de este plan de negocios lo constituyó la metodología y el instrumento de investigación, ya que a partir de ambos surgieron las propuestas que se plantearon, tanto a nivel administrativo y financiero, como de la propia operación de la organización.

A través de la formulación del plan de negocios objeto de este trabajo, se llevó a cabo un estudio de mercado mediante el cual se identificaron diferentes necesidades pendientes por satisfacer a favor del cliente.

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación, se desprendieron ciertas propuestas que complementaron de forma importante el plan de negocios que se ha presentado; entre estas propuestas están:

- Se diseñaron horarios de entrenamiento que resultan convenientes para la mayoría de los practicantes, independientemente de sus grados marciales y edades.
- Los grupos de practicantes estarán divididos en niveles de entrenamiento perfectamente definidos y acordes a las necesidades específicas y capacidades de los propios practicantes (nivel básico, intermedio, avanzado y alto rendimiento).
- La división de los grados marciales (cintas) se hizo de tal forma que el tiempo de entrenamiento sea el propicio para fomentar la confianza y competitividad del practicante.

- Para comodidad de los practicantes, la organización ofrecerá el servicio de venta de equipo de protección personal y de entrenamiento.

El instrumento de investigación se diseñó con la finalidad de atender las necesidades de los usuarios y las de la propia organización, y derivado de su aplicación se obtuvieron importantes resultados, entre los que se destacan:

- Se midió y evaluó la demanda potencial del mercado. De las cifras derivadas en este punto se concluyó que el mercado *sí es propicio para el desarrollo del negocio que se pretende constituir.*
- Se encontraron requerimientos específicos de los clientes. A partir de la aplicación del instrumento se detectaron necesidades pendientes de satisfacer a favor de los practicantes.
- Se conoció la disponibilidad de inversión (dinero y tiempo) que tienen los encuestados para la práctica del Tae Kwon Do. Estas cifras permiten adecuar el servicio de tal forma que los beneficios para ambas partes (organización y clientes) sean los máximos posibles.

Por otro lado, del cuestionario dirigido a expertos se destacan los siguientes resultados:

- Se detectaron y consideraron dentro del plan de negocios los elementos que debe contener la organización para ser altamente competitiva. Esto permitirá, no obstante su reciente creación, que el Centro de Virtud Marcial *Ánima Belligerum A.C.* sea una excelente alternativa de desarrollo marcial para los practicantes.
- Se diseñaron programas de entrenamiento específicos dependiendo del nivel de avance de los practicantes y de sus aspiraciones dentro del arte marcial. Estos programas cubren necesidades específicas, por lo que cada practicante tendrá la seguridad de recibir un servicio personalizado.

- Se analizaron e implementaron dentro del plan de negocios, ciertas estrategias que tienen como finalidad la atracción y fidelización de los practicantes. La idea principal del Centro de Virtud Marcial *Ánima Belligerum* A.C. es crear no solo una organización en conjunto con los practicantes, sino una gran familia marcial.

Así mismo, y derivado de la investigación teórica que se llevó a cabo, se encontraron ciertos hallazgos que por su importancia son dignos de mencionar:

- ⊙ Los puntos clave que intervienen en el desarrollo del liderazgo: Poder, conocimiento de los individuos, inspiración, el estilo del líder y el ambiente que genera.
- ⊙ Los tipos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones: líder autócrata, líder participativo y líder liberal.
- ⊙ La diferencia entre ser un líder y un jefe. Este punto fue de especial interés debido a que es frecuente confundir los términos entre sí, es decir, se puede ser jefe pero no necesariamente líder, y aquel que es líder tiene mayores posibilidades de convertirse en jefe.
- ⊙ Desarrollar la metodología de investigación fue un trabajo arduo, de mucho detalle y análisis, pero una vez teniendo definida la estructura, el proyecto avanzó con gran fluidez.
- ⊙ Gran parte del plan de negocios que se desarrolló, está constituido por el plan financiero, mismo que contiene los datos numéricos que demuestran los diversos costos y gastos que intervendrán en la organización, pero más importante aún, la viabilidad financiera del proyecto.
- ⊙ El desarrollo del instrumento de investigación fue de gran utilidad para la obtención de información relacionada con las necesidades de los clientes

potenciales. Este desarrollo se dio a través de un trabajo analítico arduo en el que intervinieron varias personas que validaron el instrumento y en el que intervinieron las variables de aspectos socio-económicos, hábitos de ejercicio e intereses y preferencias.

Cabe mencionar que sobre este último punto, la validación del instrumento consistió en la aplicación previa del mismo a un grupo de personas ajenas al proyecto con la finalidad de que aportaran su retroalimentación al contenido y definieran si cada uno de los reactivos eran claros, objetivos y pertinentes. Este ejercicio fue fundamental para contar con un instrumento confiable y útil al momento de aplicarlo al público en general y a los expertos.

Dado lo anterior, y con la intención de dar respuesta a los supuestos metodológicos expuestos en el primer capítulo de este proyecto, se exponen las siguientes conclusiones:

- La pregunta de investigación es respondida de la siguiente forma:

¿Cómo puede crearse una organización financieramente viable y altamente competitiva enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México?

Respuesta:

A partir del desarrollo de un plan de negocios bien estructurado y acorde a la realidad económica, política y social del país, es como puede crearse una organización financieramente viable y altamente competitiva enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México.

- Los objetivos del proyecto, tanto el general como los particulares, han sido alcanzados:

- General: Llevar a cabo un plan de negocios para la creación de una organización financieramente viable y altamente competitiva, enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México.

- Específicos:

Identificar, describir y analizar la estructura administrativa y financiera de los Negocios en México.

Conocer y analizar la penetración e impacto que tienen en el mercado mexicano los negocios enfocados a la enseñanza del Tae Kwon Do.

Identificar los elementos que debe contener el plan de negocios para la creación de una organización altamente competitiva enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México.

Desarrollar los elementos que debe contener el plan de negocios para la creación de una organización altamente competitiva enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México.

- Y finalmente, se comprueba la hipótesis planteada:

“Un sistema administrativo eficiente y un plan de negocios apropiado, determinan la efectividad en la creación de una organización financieramente viable y altamente competitiva enfocada a la difusión y enseñanza del Tae Kwon Do en México”

Una vez que se aplicó el instrumento de investigación, surgieron diversas conclusiones que fueron determinantes para el diseño del plan de negocios, algunas de las más importantes fueron:

- La mayoría de la población (tomando como referencia a la muestra encuestada), está interesada en hacer ejercicio por motivos predominantemente de salud.

- El deporte está entre las primeras cinco actividades prioritarias de las personas encuestadas.
- Para la gente es más importante la calidad en el servicio ofrecido, que ahorrar dinero a cambio de un servicio mediocre.
- La atención personalizada es la exigencia más recurrente entre los encuestados al momento de elegir una organización deportiva.
- La preparación y experiencia del instructor resultó de mayor importancia para los encuestados, aún sobre aspectos como el renombre de la organización deportiva y la calidad de sus instalaciones.
- Los encuestados no presentan objeciones en trasladarse distancias considerables siempre y cuando los servicios y productos que se les proporcionen sean de óptima calidad.
- El *plus* ofrecido por una organización en sus productos y servicios, determina la fidelidad de los consumidores.
- Ofrecer una garantía de satisfacción en el servicio, es el referente de formalidad más importante en una organización.

Expuesto lo anterior, es claro que las oportunidades de negocio en nuestro país, si es que se buscan adecuadamente, existen. Por supuesto que al emprender un negocio se asumen riesgos, pero la clave es que esos riesgos sean medidos, pues solo de esa forma se puede tener control sobre la inversión financiera y de tiempo; y la forma de obtener ese control es a través de la **educación financiera** del inversionista, educación que en gran medida se obtiene a partir de la formulación de un plan de negocios.

SUGERENCIAS

En fechas recientes, el BM y la IFC publicaron el listado *Doing Business 2012* que señala cuáles son los mejores países para hacer negocios y colocaron a México como el mejor lugar de Latinoamérica por cuarta ocasión.

México mejoró su posición en el ranking mundial al pasar del escaño 54 al 53 en la nueva tecnología de evaluación establecida por el BM. De hecho, el país cuenta con mejores condiciones de negocios que los países BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica). China es el país emergente que mejor se ubica en el listado global al colocarse en la posición 91, le sigue Rusia en el escalón 120, Brasil en el 126 e India en la posición 132.

El informe, que evalúa el desempeño de las compañías en apertura, obtención de crédito y comercio transfronterizo, subrayó la importancia de las reformas regulatorias que México ha generado en materia de obtención de crédito, pago de impuestos y manejo de permisos.

Respecto a las reformas relacionadas con la apertura de una empresa, la protección a inversionistas y el pago de impuestos generadas en los últimos seis años, México se encuentra entre las 40 economías que más han mejorado su ambiente de negocios en los últimos seis años.

Ante este escenario, se puede ser profeta en tierra propia e invertir para y por México.

El deporte nacional necesita aire fresco, renovarse y cambiar sus esquemas administrativos y competitivos, y ser artífice de este cambio es cuestión de convicción personal y del deseo de hacer negocios en un ámbito que beneficie a México.

Son innegables las máximas financiera que dicen: “dinero llama dinero” o “si quieres ganar dinero, debes primero invertir dinero”. En los contextos antes citados, la inversión

en el deporte en nuestro país no puede hacerse esperar más tiempo, si bien es cierto que la inversión al deporte ha cobrado fuerza, aún no está en niveles que nos permitan ser una presencia importante a nivel mundial, salvo en unas cuantas disciplinas deportivas, y valga decir que el fútbol no es una de ellas, siendo que es el deporte en el que más dinero se invierte.

Dicho lo anterior, no se contradicen las máximas citadas, sino que se deben complementar las inversiones monetarias con inversiones de tiempo, investigación de mercados y un trabajo administrativo acorde a la realidad del mundo actual; justo lo que contiene un plan de negocios.

Así mismo, y derivado del trabajo de investigación realizado, se incluye como sugerencia prioritaria para cualquier tipo de negocio, la atención al cliente con altos estándares de calidad.

Esta atención de calidad se convierte en el factor diferenciador entre dos o más empresas que ofrezcan el mismo producto, y más aún, garantiza la fidelidad de los clientes.

Durante el desarrollo de este trabajo, se encontró que más importante que un precio accesible por la obtención de un bien o servicio, o ser consumidor de una marca prestigiosa, lo que más agrada y convence a la gente es que se les brinde una buena atención, y esta atención debe abarcar el antes, durante y después de realizada la compra.

Ante una sociedad tan globalizada como lo es la actual, el consumidor se ha vuelto más crítico y pensante en sus decisiones, además de que los monopolios y oligopolios han perdido la fuerza que tenían antaño debido al surgimiento de nuevos competidores; y son justo estos nuevos competidores los que dan al consumidor una mayor libertad de elección al momento de buscar la satisfacción de sus necesidades.

Así pues, la elección final del consumidor ante ofertas tan diversas se determina por la calidad en el servicio y la atención que les proporcionen.

Adicionalmente, y tomando como referencia el éxito de Brasil en los últimos años en la escena mundial, es necesario invertir en el deporte nacional, y recalco la importancia de no solo invertir capital financiero, sino tiempo, esfuerzo conjunto entre la ciudadanía y el gobierno y verdadero interés por el desarrollo nacional. No obstante los elementos anteriores, también es importante que dicha inversión se haga de forma inteligente y aplicada en los tiempos en que la misma provea los máximos resultados.

Finalmente, y aludiendo a la experiencia de países como Brasil, Cuba, Estados Unidos e Inglaterra, invertir en el deporte es invertir en el desarrollo integral de la nación, pues está demostrado que los logros deportivos se convierten en el detonante de un círculo virtuoso que permite alcanzar logros en otros estratos nacionales, tales como el social, el científico y el económico entre otros.

ANEXOS

Este apartado se ha destinado para mostrar datos adicionales y de soporte del plan de negocios objeto de este proyecto.

Validación del instrumento de investigación

Tal y como se señaló en el capítulo correspondiente a Metodología, el instrumento de investigación empleado en este proyecto fue el cuestionario de escala Likert. El primero de ellos dirigido al público en general, y cuya finalidad es medir y evaluar la demanda potencial de nuestro servicio; y el segundo, dirigido a expertos en el ámbito deportivo y del Tae Kwon Do, y cuyo objetivo es medir la competitividad de una asociación enfocada a la difusión y enseñanza del Tae Kwon Do.

El primer cuestionario consta de 18 preguntas, mientras que el segundo contiene 11 reactivos.

Los reactivos de ambos cuestionarios han sido diseñados tanto para conocer el tipo de personas que estarían interesadas en practicar Tae Kwon Do en la organización que se pretende constituir, así como las características que debe tener la misma para considerarse de alta calidad y altamente competitiva.

Cabe señalar que para estructurar adecuadamente ambos cuestionarios, se recurrió a un ejercicio de validación del instrumento en el que cinco participantes, ajenos al proyecto, dieron sus puntos de vista y sugirieron modificaciones. Lo anterior resultó de gran ayuda para que el instrumento cumpliera su función de proveer información clara y fidedigna.

Las variables seleccionadas para la elaboración del cuestionario dirigido al público en general son:

- Aspectos socio-económicos
- Hábitos de ejercicio
- Intereses y preferencias

Se establecieron los siguientes indicadores para cada variable:

Aspectos socio-económicos.

- ✓ Edad
- ✓ Ingresos
- ✓ Nivel de escolaridad
- ✓ Destino de ingresos
- ✓ Conocimientos generales

Hábitos de ejercicio.

- ✓ Frecuencia de realización
- ✓ Sitios de realización
- ✓ Motivación al hacer ejercicio
- ✓ Deporte o actividad preferida

Intereses y preferencias.

- ✓ Gustos personales
- ✓ Prioridades personales

Instrucciones: De las preguntas enlistadas a continuación, marque con una X los espacios de la columna de “Criterios”, siempre y cuando dichas preguntas sean a su juicio pertinentes, claras y objetivas. En la columna 6 “observaciones” podrá agregar los comentarios y/o aclaraciones que desee. Gracias por su apoyo.

Cuadro No. 6.1
Validación del cuestionario dirigido al público en general

1	2	3	4	5	CRITERIOS			6	7
Variable	Indicador	Pregunta	Tipo de pregunta	Finalidad	Pertinente	Clara	Objetiva	Observaciones	Replanteamiento de la pregunta
Hábitos de ejercicio	Frecuencia de realización.	1.- ¿Practica algún deporte o realiza alguna actividad física?	Cerrada de alternativa múltiple	Conocer el porcentaje de encuestados que realiza una actividad física.	X	X	X	Ninguno de los cinco encuestados refirió alguna observación.*	N/A
Hábitos de ejercicio	Frecuencia de realización.	2.- En su hogar, ¿se fomenta la práctica del deporte?	Cerrada de alternativa múltiple	Saber si la cultura deportiva está presente en los hogares de los encuestados.	X	X	X	Ninguno de los cinco encuestados refirió alguna observación.*	N/A
Hábitos de ejercicio	Motivación al hacer ejercicio.	3.- ¿Cuáles son los motivos por los que practica o practicaría un deporte?	Cerrada de alternativa múltiple	Teniendo como intención la constitución de un negocio enfocado a la actividad física, saber los motivos por los que una persona hace ejercicio ayudará a direccionar el servicio del negocio.	X	X	X	Ninguno de los cinco encuestados refirió alguna observación.*	N/A
Aspectos socio-económicos	Ingresos.	4.- De los siguientes rangos económicos, ¿en cuál entra su	Cerrada de alternativa múltiple	Conocer el poder adquisitivo de los					

cos		nivel de ingresos mensuales?		encuestados, ayudará a fijar un parámetro en las tarifas de la organización.	X	X	X	Ninguno de los cinco encuestados refirió alguna observación.*	N/A
Aspectos socio-económicos	Destino de ingresos.	5.- ¿Qué porcentaje de su ingreso mensual estaría dispuesto a invertir para la práctica de una actividad deportiva?		Al saber qué porcentaje de su sueldo está dispuesta una persona a destinar en una actividad deportiva, dará una idea más clara del mercado potencial.	X	X	X	Ninguno de los cinco encuestados refirió alguna observación.*	N/A
Hábitos de ejercicio	Frecuencia de realización.	6.- ¿Con qué frecuencia practicaría su deporte previo a una competición?		Al conocer el tiempo del que dispone una persona para entrenar, la organización, podrá a su vez, fijar horarios más fidedignos con base a necesidades reales.	X		X	Encuestado no. 2: "Yo no entro a competencias". Encuestado no. 4: "No sabría responder, yo solo hago ejercicio por diversión".	6.- Si sus motivos al practicar un deporte fueran aumentar su nivel competitivo, ¿con qué frecuencia estaría dispuesto a entrenar?
Intereses y preferencias.	Prioridades personales.	7.- Con base en los siguientes conceptos, asigne el nivel de prioridad que cada uno de ellos tiene para usted, siendo el número 1 el nivel	Cerrada de alternativa múltiple	Este reactivo será de utilidad para saber qué tan importante es el deporte para cada persona, de tal forma que los	X	X	X	Ninguno de los cinco encuestados refirió alguna observación.*	N/A

		máximo de prioridad y el número 7 el nivel mínimo.		resultados finales darán información más precisa sobre el mercado meta.					
Intereses y preferencias.	Gustos personales.	8.- ¿Cuál es su opinión sobre el nivel competitivo del deporte en México?	Cerrada de alternativa múltiple	Al conocer la opinión de la gente sobre este punto, se sabrá si encuentran alguna motivación específica en el desempeño deportivo nacional.	X	X	X	Ninguno de los cinco encuestados refirió alguna observación.*	N/A
Aspectos socio-económicos	Conocimientos generales.	9.- ¿Sabías que el Tae Kwon Do es el arte marcial más practicado en México y en el mundo?	Cerrada de alternativa múltiple	Conocer la percepción que tienen los encuestados con respecto a las artes marciales.	X	X		Observación realizada durante la clase: “La pregunta no es objetiva, pues inclina al encuestado hacia una respuesta sobre la que no está seguro”	9.- ¿Cuál considera que es el arte marcial más practicado en México y en el mundo?
Intereses y preferencias.	Gustos personales.	10.- ¿Cuál considera que es el lugar ideal para la práctica de un deporte?	Cerrada de alternativa múltiple	Conocer el poder de atracción que tendrá el espacio físico del Dojang sobre el mercado meta.	X	X	X	Ninguno de los cinco encuestados refirió alguna observación.*	N/A

Intereses y preferencias.	Gustos personales.	11.- ¿Cuáles son las características más importantes que considera debe tener un gimnasio al momento de ejercitarse?	Abierta	Conociendo las preferencias de la gente, sobre las características por las que ingresarían a un gimnasio, se podrán considerar aquellas que resulten financieramente viables y acordes a los objetivos de la organización.	X		X	Encuestado no. 1: "No entiendo a qué características se refiere".	11.- Con base en las siguientes características a mencionar, asigne la importancia que éstas tienen para usted al momento de elegir un gimnasio para la práctica de un deporte.
Intereses y preferencias.	Gustos personales.	12.- Desde su punto de vista, ¿qué características deben tener los siguientes elementos para ser considerados como de alta calidad en una organización deportiva?	Cerrada de alternativa múltiple	Saber cuáles son las características específicas que esperan los encuestados de un producto de alta calidad.	X	X	X	Ninguno de los cinco encuestados refirió alguna observación.*	N/A
Aspectos socio-económicos	Destino de ingresos.	13.- Si decidiera entrenar Tae Kwon Do ¿Hasta qué monto mensual estaría dispuesto a pagar por una enseñanza con altos niveles de calidad?	Cerrada de alternativa múltiple	Concretar aún más el mercado meta de la zona elegida.	X		X	Encuestado no. 3: "No lo sé, yo practico ejercicio en un parque y no sé cuanto cueste una colegiatura de	13.- Hablando específicamente de una organización de Tae Kwon Do, y haciendo referencia a las características de calidad que ha

								Tae Kwon Do”. Encuestado no. 5: “No entiendo esta pregunta, la verdad es que no tengo idea de los costos en una escuela de Tae Kwon Do”.	señalado en la pregunta anterior, ¿hasta qué monto mensual estaría dispuesto a invertir para gozar de tal servicio?
Intereses y preferencias.	Gustos personales.	14.- ¿Qué factor diferenciador o <i>plus</i> tendría que tener una organización deportiva para que usted la eligiese por sobre otras?	Abierta	Conocer, y a la postre aplicar, el factor diferenciador elegido por la mayoría de los encuestados; siempre que sea financieramente viable y acorde a los objetivos de la organización.	X	X	X	Ninguno de los cinco encuestados refirió alguna observación.*	N/A
Intereses y preferencias.	Gustos personales.	15.- Adicional al Tae Kwon Do, ¿se interesaría en tener acceso a otro tipo de servicios y/o actividades al interior del gimnasio?	Cerrada de alternativa múltiple	Saber si para nuestros futuros clientes, será importante contar con servicios adicionales a los del Tae Kwon Do, y si es el caso, prospectar los requerimientos para tal fin.	X	X	X	Ninguno de los cinco encuestados refirió alguna observación.*	N/A

Intereses y preferencias.	Gustos personales.	16.- ¿Cuál considera que es el tiempo promedio óptimo que debe durar una clase de Tae Kwon Do?	Cerrada de alternativa múltiple	Conocer el tiempo promedio que un encuestado está dispuesto a entrenar diariamente, para en ese sentido, dividir los horarios de clase.	X	X	X	Ninguno de los cinco encuestados refirió alguna observación.*	N/A
Intereses y preferencias.	Gustos personales.	17.- ¿Qué horario le resultaría más conveniente a usted, o en su caso, a sus hijos, para asistir a clases de Tae Kwon Do?	Abierta	Concretar los horarios de entrenamiento, de acuerdo a las necesidades específicas de los encuestados.	X	X	X	Ninguno de los cinco encuestados refirió alguna observación.*	N/A
Intereses y preferencias.	Prioridades personales	18.- Una vez entrenando en una organización de Tae Kwon Do con altos niveles de calidad, ¿estaría dispuesto a ser competidor de alto rendimiento?	Cerrada de alternativa múltiple	Conocer el porcentaje de futuros practicantes que estarían dispuestos a competir en niveles de alto desempeño, de tal forma que la organización prepare el programa de entrenamiento adecuado y prospecte las intervenciones en torneos nacionales.	X	X	X	Encuestado no. 1: “¿Qué hace un competido de alto rendimiento?”. Encuestado no. 3: “No entiendo qué es un competido de alto rendimiento”. Encuestado no. 4:	18.- Una vez entrenando en una organización de Tae Kwon Do con altos niveles de calidad, ¿estaría dispuesto a ser competidor de alto rendimiento? Nota: El alto rendimiento se enfoca en entrenamientos diarios y en la participación constante en torneos locales y nacionales, siendo estos últimos los que permiten acceder a la Selección Nacional).

									<p>“¿En qué consiste ser un competidos de alto rendimiento?”</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

*** Encuestados:**

- 1.- Blanca Estela Olivares Hernández.
- 2.- Germán Guadalupe Meza Hernández.
- 3.- Fernando Figueroa Martínez.
- 4.- Diana Vanessa Hernández Alejandre.
- 5.- Víctor Malvaez Pizaña.

Notas:

Pertinente: Que viene a propósito del tema del cual se está hablando.

Clara: Inteligible, fácil de comprender.

Objetiva: Perteneiente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir

Cuestionario de escala Likert (dirigido al público en general)

Cabe mencionar que tanto en el cuestionario dirigido al público en general, como el dirigido a expertos, se ha especificado al término de cada pregunta la finalidad que persigue cada una de ellas.

Cuestionario dirigido al público en general

Como parte de un proyecto de Maestría, estoy llevando a cabo una investigación para conocer los gustos, preferencias y hábitos de ejercicio de hombres y mujeres que vivan en las delegaciones de Coyoacán y/o Benito Juárez. Lo anterior tiene como objetivo complementar información que será necesaria para constituir una organización enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México.

La información que tenga a bien proporcionar, será de gran valor académico, y tratada en todo momento de forma confidencial.

Gracias por su tiempo y apoyo.

Nombre: _____

Edad: _____

Delegación: Benito Juárez Coyoacán

Nivel de escolaridad: _____

Instrucciones: Marque con una **✓** la opción de su preferencia, y si es el caso, conteste las preguntas complementarias (¿Cuál?, ¿por qué?, etc.)

1.- ¿Practica algún deporte o realiza alguna actividad física?

- a) Sí ¿Cuál? _____
b) No ¿Por qué? _____
-

Finalidad: Conocer el porcentaje de encuestados que realiza una actividad física.

2.- En su hogar, ¿se fomenta la práctica del deporte?

- a) Sí
b) Algunas veces
c) No

Finalidad: Saber si la cultura deportiva está presente en los hogares de los encuestados.

3.- ¿Cuáles son los motivos por los que practica o practicaría un deporte?

- a) Recreativos
b) Salud
c) Aprovechar el tiempo
d) Competir
e) Todas las anteriores
f) Otros: _____

Finalidad: Teniendo como intención la constitución de un negocio enfocado a la actividad física, saber los motivos por los que una persona hace ejercicio ayudará a direccionar el servicio del negocio.

4.- De los siguientes rangos económicos, ¿en cuál entra su nivel de ingresos mensuales?

- a) \$1,000 - \$3,000
- b) \$3,001 - \$6,000
- c) \$6,001 - \$8,000
- d) \$8,001 – en adelante

Finalidad: Conocer el poder adquisitivo de los encuestados, ayudará a fijar un parámetro en las tarifas de la organización.

5.- ¿Qué porcentaje de su ingreso mensual estaría dispuesto a invertir para la práctica de una actividad deportiva?

- a) menos del 20%
- b) del 20% al 50%
- c) más del 50%

Finalidad: Al saber qué porcentaje de su sueldo está dispuesta una persona a destinar en una actividad deportiva, dará una idea más clara del mercado potencial.

6.- Si sus motivos al practicar un deporte fueran aumentar su nivel competitivo, ¿con qué frecuencia estaría dispuesto a entrenar?

- a) de una a dos veces por semana
- b) de tres a cuatro veces por semana
- c) más de cuatro veces por semana

Finalidad: Al conocer el tiempo del que dispone una persona para entrenar, la organización, podrá a su vez, fijar horarios más fidedignos con base a necesidades reales.

7.- Con base en los siguientes conceptos, asigne el nivel de prioridad que cada uno de ellos tiene para usted, siendo el número 1 el nivel máximo de prioridad y el número 7 el nivel mínimo. Nota: No se puede repetir ningún valor.

Familia	
Trabajo	
Deporte	
Amigos	
Escuela	
Pareja	
Diversión	

Finalidad: Este reactivo será de utilidad para saber qué tan importante es el deporte para cada persona, de tal forma que los resultados finales darán información más precisa sobre el mercado meta.

8.- ¿Cuál es su opinión sobre el nivel competitivo del deporte en México?

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Malo

¿Por qué? _____

Finalidad: Al conocer la opinión de la gente sobre este punto, se sabrá si encuentran alguna motivación específica en el desempeño deportivo nacional.

9.- ¿Cuál considera que es el arte marcial más practicado en México y en el mundo?

- a) Tae Kwon Do
- b) Karate
- c) Kung-Fu
- d) Lima-Lama
- e) Otro: _____

Finalidad: Conocer la percepción de los encuestados sobre cuál consideran que es el arte marcial más practicado en México y en el mundo.

10.- ¿Cuál considera que es el lugar ideal para la práctica de un deporte?

- a) Gimnasio
- b) Parque
- c) Club deportivo
- d) Hogar
- e) Otro: _____

Finalidad: Conocer el poder de atracción que tendrá el espacio físico del Dojang sobre el mercado meta.

11.- Con base en las siguientes características a mencionar, marque con una \surd el nivel de importancia que tiene cada una de ellas para usted al momento de elegir un gimnasio para la práctica de un deporte.

No.	Característica	Sin importancia	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante
1	Instalaciones (calidad y espacio físico)				
2	Calidad en el equipo de entrenamiento				
3	Exclusividad (con prestigio reconocido en el mercado)				
4	Experiencia del instructor				
5	Costo de las colegiaturas				
6	Cercanía a mi domicilio				
7	Disponibilidad de horarios				

Finalidad: Conociendo las preferencias de la gente, sobre las características por las que ingresarían a un gimnasio, se podrán considerar aquellas que resulten financieramente viables y acordes a los objetivos de la organización.

12.- Desde su punto de vista, ¿qué características deben tener los siguientes elementos para ser considerados como de alta calidad en una organización deportiva?

Instalaciones:

En buenas condiciones físicas y estructurales sí no

Ventiladas y con buena iluminación sí no

Limpias sí no

Otras: _____

Ubicación física:

Que esté ubicado en una avenida principal sí no

Que esté ubicado cerca de mi domicilio sí no

Que la zona en que se ubique sea segura sí no

Otras: _____

Equipo de entrenamiento

Que sea de una marca reconocida sí no

Que esté en buenas condiciones sí no

Que sea suficiente sí no

Otras: _____

Instructor:

Que esté bien capacitado para brindar clases sí no

Que su aspecto físico brinde una buena imagen sí no

Que cuente con amplia y probada experiencia sí no

Otras: _____

Servicios:

Sanitarios y regaderas limpios y suficientes sí no

Atención médica capacitada sí no

Asesoría nutricional sí no

Estacionamiento (valet-parking) sí no

Fuente de sodas o cafetería

sí no

Otras: _____

Finalidad: Saber cuáles son las características específicas que esperan los encuestados de un producto de alta calidad.

13.- Hablando específicamente de una organización de Tae Kwon Do, y haciendo referencia a las características de calidad que ha señalado en la pregunta anterior, ¿hasta qué monto mensual estaría dispuesto a invertir para gozar de tal servicio?

- a) de \$500 a \$700
- b) de \$701 a \$1,000
- c) más de \$1,000

Finalidad: Concretar aún más el mercado meta de la zona elegida.

14.- ¿Qué factor diferenciador o *plus* tendría que tener una organización deportiva para que usted la eligiese por sobre otras que otorguen los mismos servicios?

R.- _____

Finalidad: Conocer, y a la postre aplicar, el factor diferenciador elegido por la mayoría de los encuestados; siempre que sea financieramente viable y acorde a los objetivos de la organización.

15.- Adicional al Tae Kwon Do, ¿se interesaría en que el gimnasio otorgara otro tipo de servicios y/o actividades?

- a) No ¿por qué? _____
- b) Sí (marque con una \surd las opciones que desee)

	Pesas		Yoga
	Aparatos cardiovasculares		Fuente de sodas
	Nutriólogo		Sauna

Otros: _____

Finalidad: Saber si para nuestros futuros clientes, será importante contar con servicios adicionales a los del Tae Kwon Do, y si es el caso, prospectar los requerimientos para tal fin.

16.- ¿Cuál considera que es el tiempo promedio óptimo que debe durar una clase de Tae Kwon Do?

- a) 1 hora
- b) 1 hora y media
- c) 2 horas
- d) más de 2 horas

Finalidad: Conocer el tiempo promedio que un encuestado está dispuesto a entrenar diariamente, para en ese sentido, dividir los horarios de clase.

17.- ¿Qué horario le resultaría más conveniente a usted, o en su caso, a sus hijos, para asistir a clases de Tae Kwon Do?

R.- _____

Finalidad: Concretar los horarios de entrenamiento, de acuerdo a las necesidades específicas de los encuestados.

18.- Una vez entrenando en una organización de Tae Kwon Do con altos niveles de calidad, ¿estaría dispuesto a ser competidor de alto rendimiento?

Nota: El alto rendimiento se enfoca en entrenamientos diarios y en la participación constante en torneos locales y nacionales, siendo estos últimos los que permiten acceder a la Selección Nacional).

a) Sí ¿por qué?_____

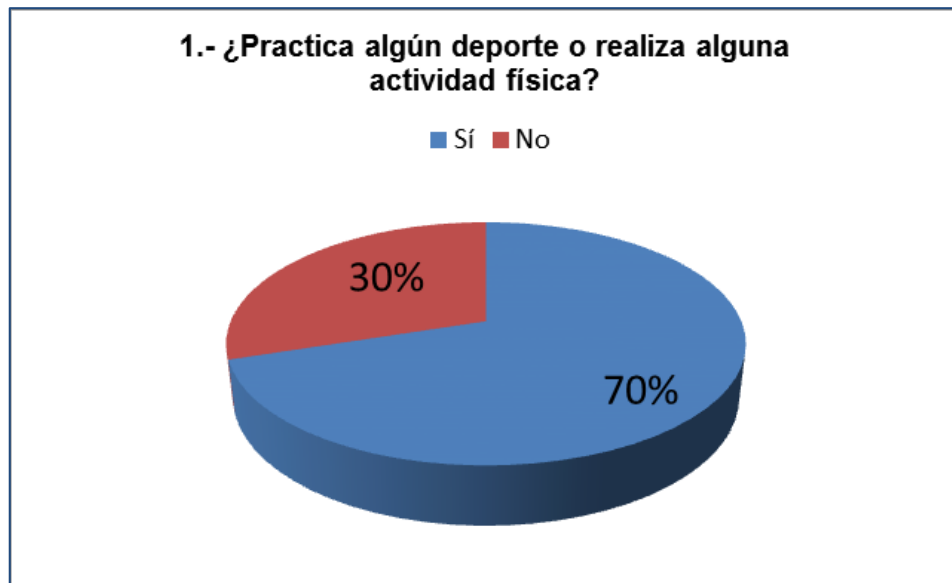
b) No ¿por qué?_____

Finalidad: Conocer el porcentaje de futuros practicantes que estarían dispuestos a competir en niveles de alto desempeño, de tal forma que la organización prepare el programa de entrenamiento adecuado y prospecte las intervenciones en torneos nacionales.

Interpretación de resultados

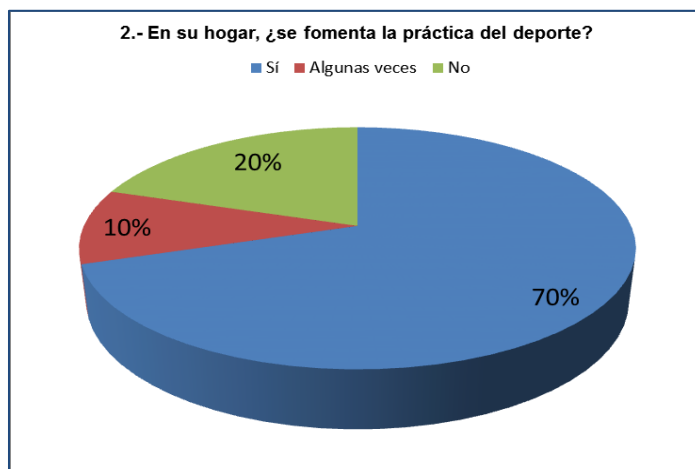
A continuación, y en atención de los resultados arrojados de la aplicación del instrumento de medición, se muestran las siguientes interpretaciones, mismas que fueron de gran utilidad para la elaboración del plan de negocios, ya que a través de ellas se idearon propuestas y se llevó a cabo el análisis FODA de forma más integral.

Gráfica No. 6.1
Interpretación de resultados (pregunta no. 1)



Interpretación: La mayoría de los encuestados en la zona (70%) afirma realizar alguna actividad física con cierta regularidad. Este elemento sirve como punta de lanza para estructurar el plan de negocios que habrá de realizarse, ya que los servicios de la organización que pretende constituirse están enfocados predominantemente a la actividad física.

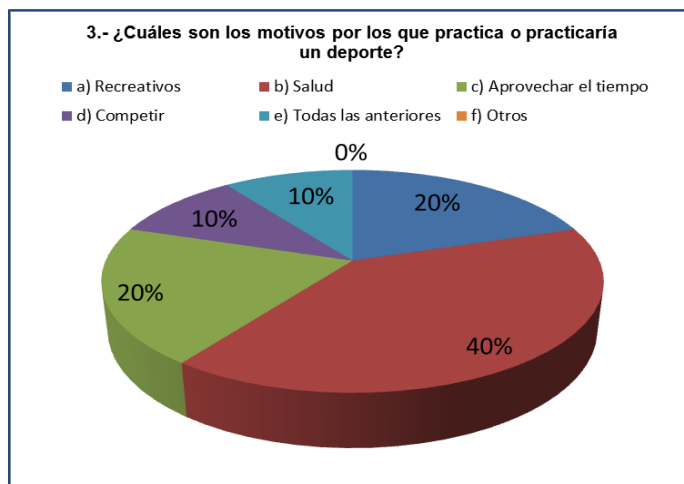
Gráfica No. 6.2
Interpretación de resultados (pregunta no. 2)



Interpretación: El 70% de los encuestados afirmó que en sus hogares sí se fomenta la práctica de algún deporte. Esta cultura deportiva en los hogares beneficiará el giro de la organización, ya que antes de existir el gusto por el Tae Kwon Do, el practicante debe ser propenso a disfrutar la actividad deportiva.

Gráfica No. 6.3

Interpretación de resultados (pregunta no. 3)

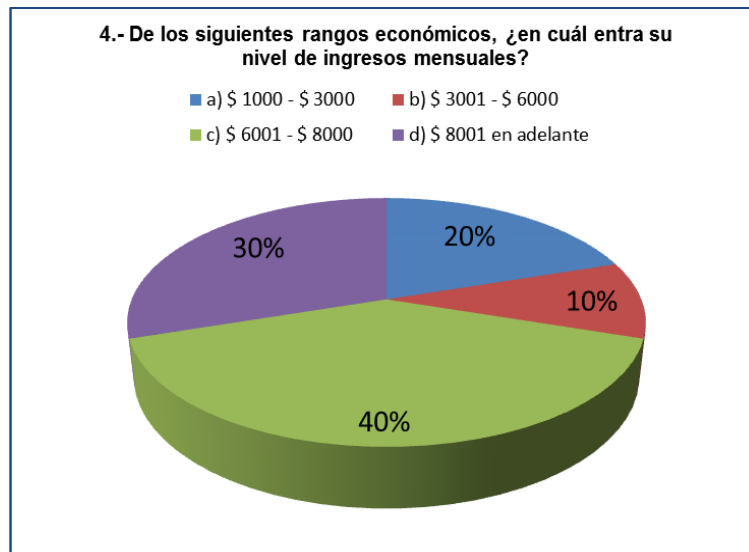


Interpretación: La salud es el motivo principal por el que los encuestados buscan practicar una actividad física; en segundo término están los fines recreativos y el aprovechar el tiempo, mientras que la competición y el conjunto de las anteriores ocupan el tercer lugar en nuestra encuesta. Con lo anteriormente expuesto, se desarrollarán ideas y programas en el plan de negocios que, en conjunto con la práctica del Tae Kwon Do, fomenten la salud de los practicantes. Tales ideas pueden ser el

estructurar planes nutricionales personalizados, venta de productos naturales y suplementos alimenticios en una fuente de sodas al interior de la organización y remarcar a los clientes los beneficios físicos y mentales que trae la práctica del Tae Kwon Do.

Gráfica No. 6.4

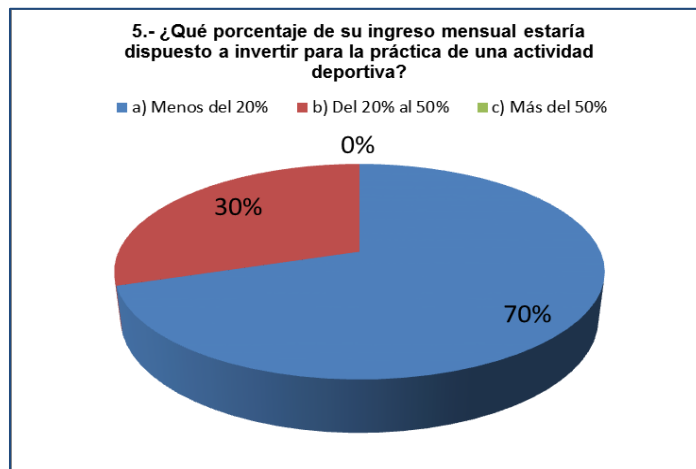
Interpretación de resultados (pregunta no. 4)



Interpretación: El 70% de los encuestados afirmó estar en un rango mensual de ingresos económicos que va de los \$6,001 en adelante, lo que permitirá desarrollar un plan de negocios bajo la premisa de otorgar un servicio de alta calidad a cambio de una mayor certeza de que los clientes aceptarán pagar un precio justo, accesible a sus ingresos y conveniente para la organización.

Gráfica No. 6.5

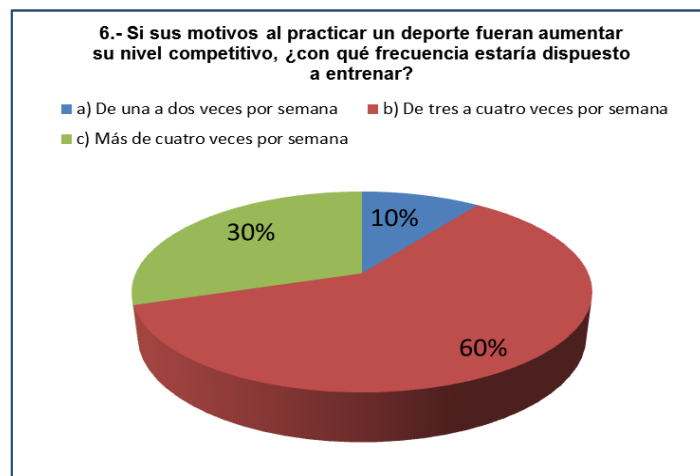
Interpretación de resultados (pregunta no. 5)



Interpretación: Debido a que el 70% de los encuestados destina menos del 20% de sus ingresos económicos a una actividad deportiva; el plan de negocios deberá contemplar estímulos para que esa tendencia se modifique. Estos estímulos pueden ser becas para practicantes destacados, descuentos varios, promociones especiales, etc.

Gráfica No. 6.6

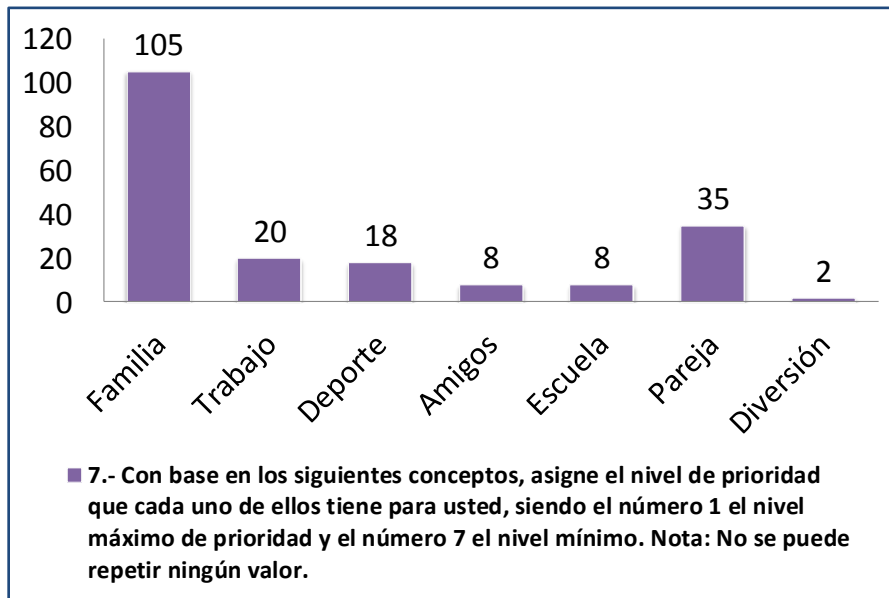
Interpretación de resultados (pregunta no. 6)



Interpretación: El 60% de los encuestados coincidieron en que una frecuencia de 3 a 4 veces por semana aumenta el nivel competitivo en un deporte. Bajo la premisa anterior, los horarios de entrenamiento contenidos en el plan de negocios derivarán de este hecho; no obstante, se modificarán con base a las necesidades de los propios practicantes y al desarrollo de la organización, es decir, serán perfectamente flexibles.

Gráfica No. 6.7

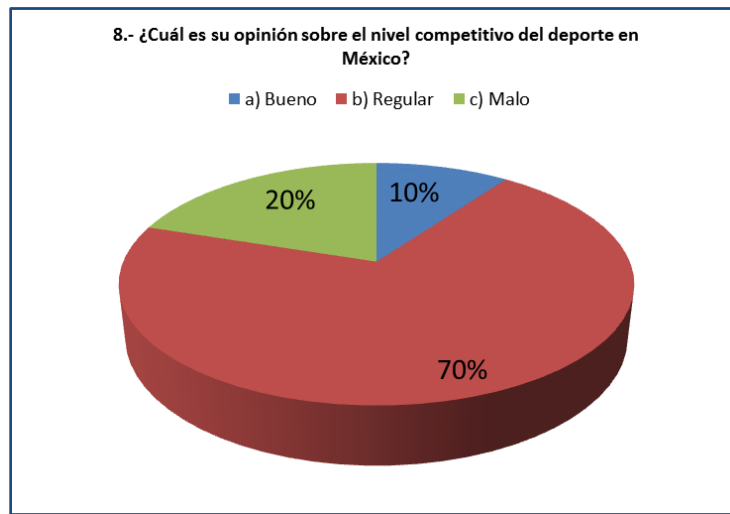
Interpretación de resultados (pregunta no. 7)



Interpretación: Se descubrió que de los 196 encuestados, 105 considera como su máxima prioridad a la familia. Este dato se tomará en cuenta al momento de diseñar las políticas de funcionamiento de la organización, de tal forma que la integración familiar sea uno de los ejes rectores.

Gráfica No. 6.8

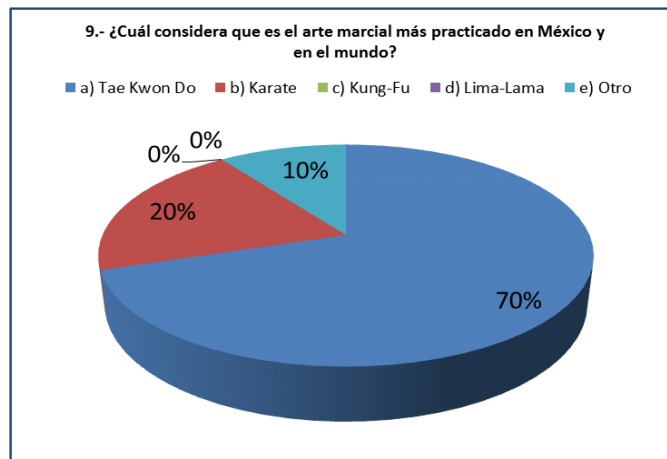
Interpretación de resultados (pregunta no. 8)



Interpretación: El 90% de los encuestados coincide en afirmar que el nivel competitivo del deporte nacional es malo o regular. Lo anterior crea, desde una perspectiva personal, una amplia gama de oportunidades para cambiar la apreciación general, ya que si la organización de Tae Kwon Do que pretende constituirse cuenta con elementos diferenciadores, garantía de satisfacción en el servicio y el compromiso de transparencia en la administración, se entenderá que ya hay un gran paso hacia la excelencia.

Gráfica No. 6.9

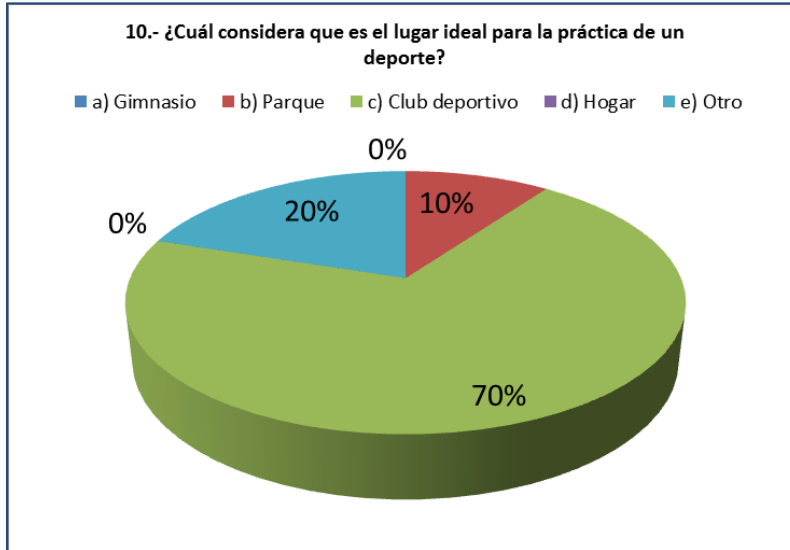
Interpretación de resultados (pregunta no. 9)



Interpretación: El 70% de los encuestados coincidió en afirmar que el Tae Kwon Do es el arte marcial más practicado en México y en el mundo. Lo anterior aumenta las posibilidades de certeza en la demanda del servicio al momento de constituir una organización enfocada a la práctica y difusión del Tae Kwon Do.

Gráfica No. 6.10

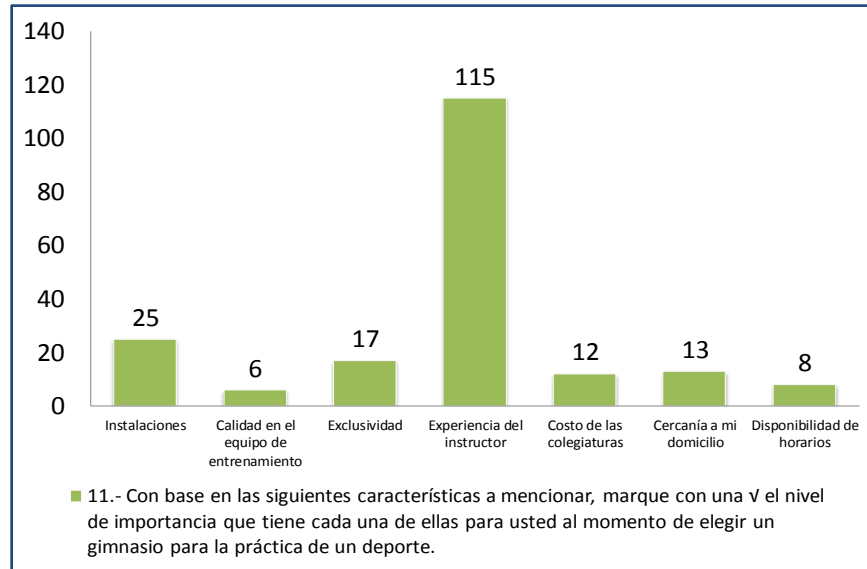
Interpretación de resultados (pregunta no. 10)



Interpretación: El 70% de los encuestados coincidió en afirmar que un club deportivo es el lugar ideal para practicar un deporte, y dado que la organización contará con instalaciones apropiadas para este fin, se gozará de la preferencia de los clientes.

Gráfica No. 6.11

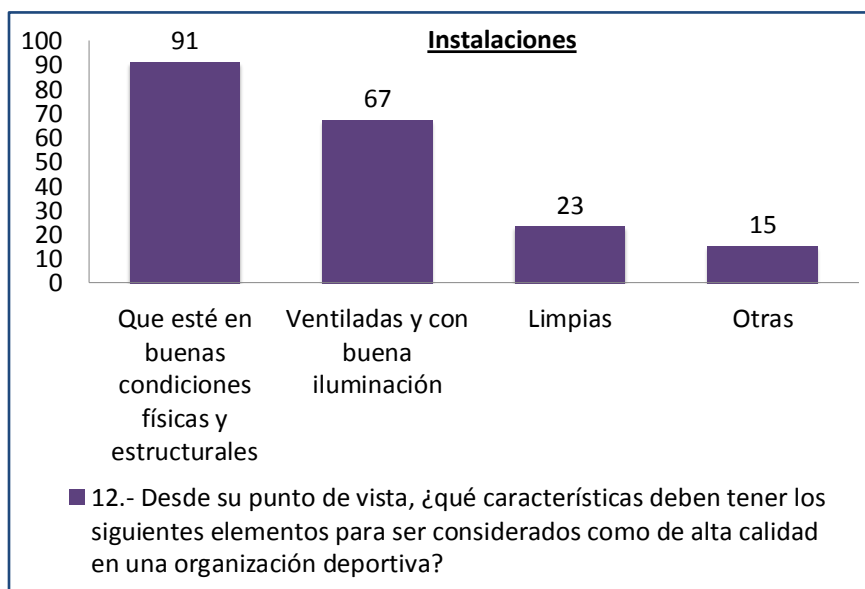
Interpretación de resultados (pregunta no. 11)



Interpretación: La experiencia del instructor resultó ser el factor más importante para la mayoría de los encuestados al momento de elegir un gimnasio. De igual forma este dato resulta revelador y valioso al momento de constituir la organización.

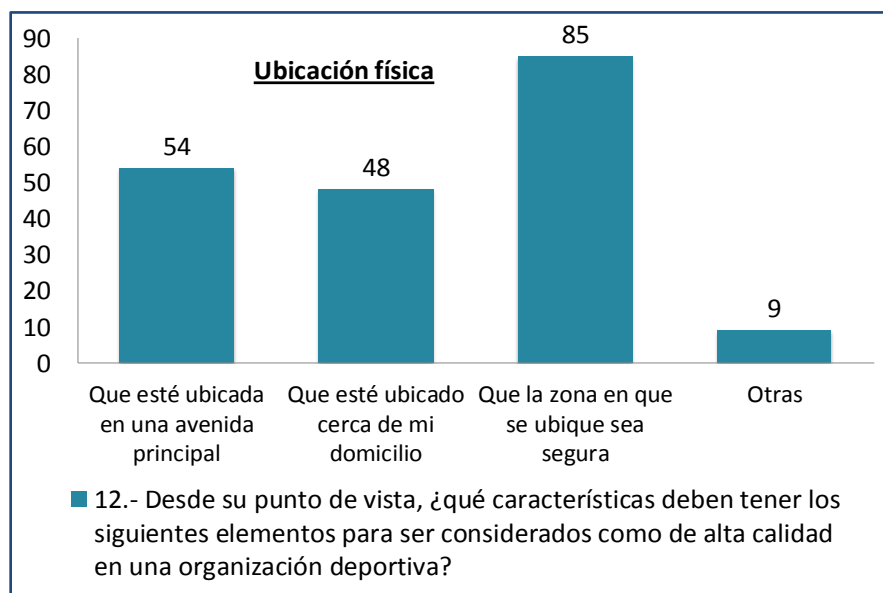
Derivado de la naturaleza de la pregunta número 12, y con la intención de hacerla más clara en su interpretación, se hará una gráfica distinta para cada uno de los cinco elementos que la componen.

Gráfica No. 6.12
Interpretación de resultados (pregunta no. 12a)



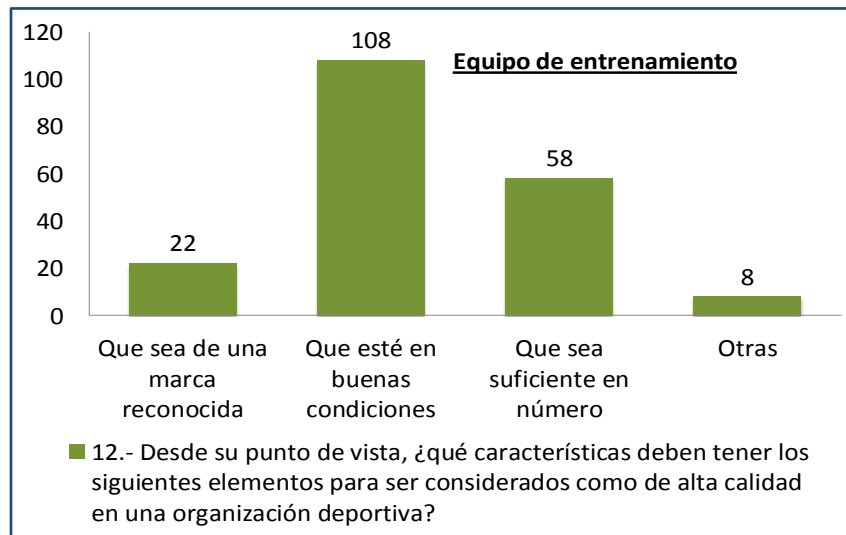
Interpretación: Es necesario que el inmueble otorgue a la vista la imagen de seguridad en su construcción y que reciba un mantenimiento periódico. Este es el elemento más importante para los encuestados al momento de juzgar las instalaciones en las que realizarán una actividad física.

Gráfica No. 6.13
Interpretación de resultados (pregunta no. 12b)



Interpretación: Una zona segura es la prioridad para los encuestados, en cuanto a ubicación física, al momento de elegir una organización deportiva.

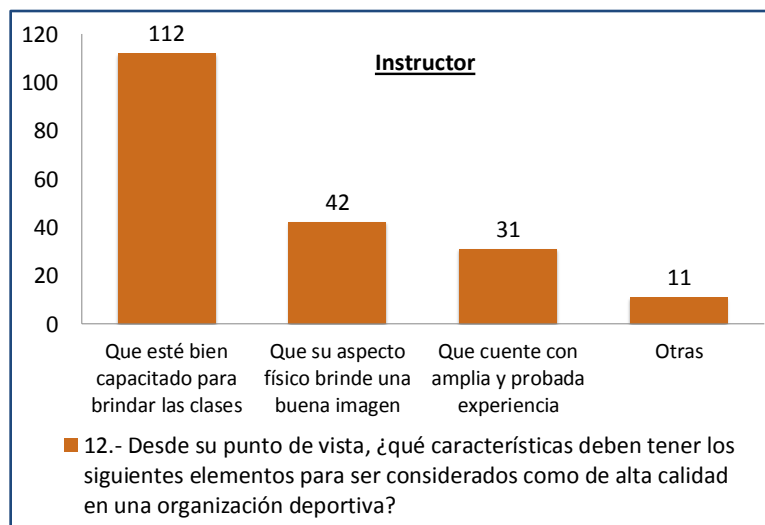
Gráfica No. 6.14
Interpretación de resultados (pregunta no. 12c)



Interpretación: El elemento prioritario es que el equipo de entrenamiento debe estar en buenas condiciones para la práctica de la disciplina deportiva.

Gráfica No. 6.15

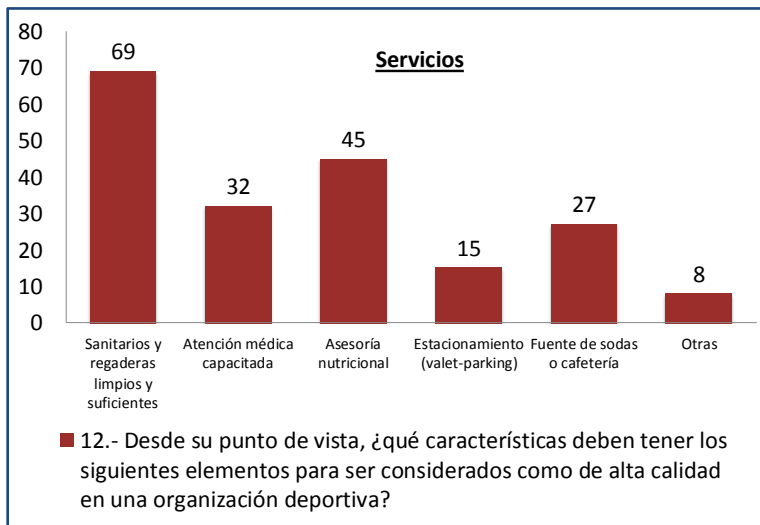
Interpretación de resultados (pregunta no. 12d)



Interpretación: En este punto, la mayoría de los encuestados coincide en afirmar que la característica más importante que debe poseer un instructor es estar bien capacitado para brindar sus clases.

Gráfica No. 6.16

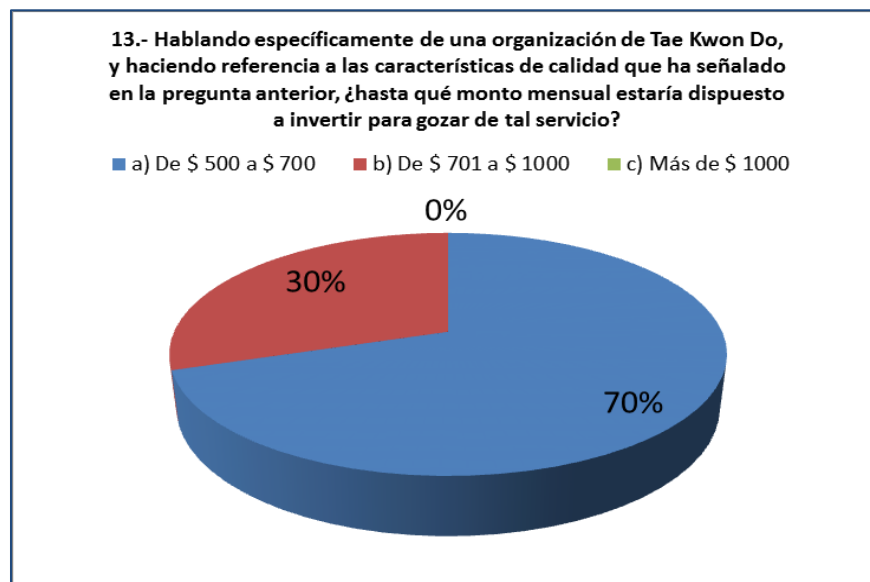
Interpretación de resultados (pregunta no. 12e)



Interpretación: Suficiencia y limpieza en baños y sanitarios es la prioridad para los encuestados en materia de servicios al momento de elegir una organización deportiva.

Gráfica No. 6.17

Interpretación de resultados (pregunta no. 13)

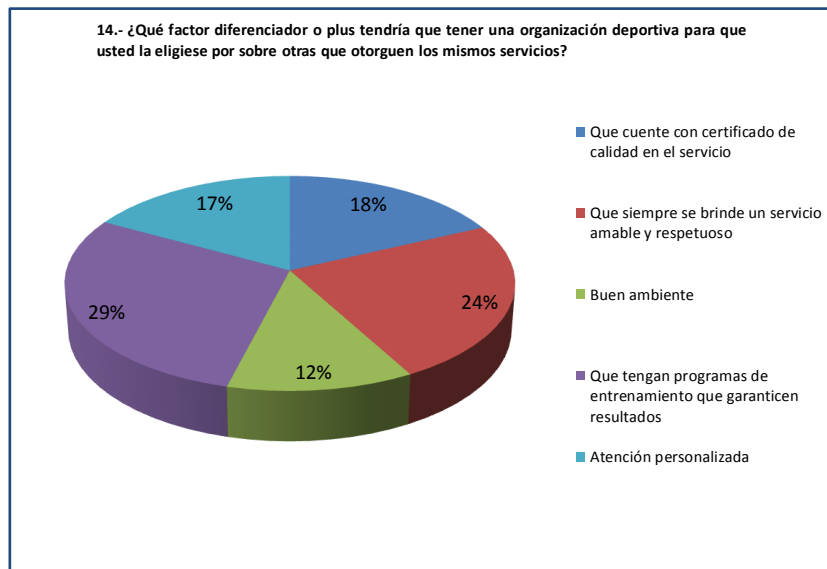


Interpretación: No obstante la excelente calidad en el servicio que pretende brindar la organización, la mayoría de los encuestados no está dispuesto a destinar más de \$700 mensuales por concepto de colegiatura. Lo anterior puede deberse a la situación económica actual en el país, o a que aún no han constatado la calidad del servicio; este

último punto puede ser el factor definitivo para modificar el costo de las colegiaturas una vez el negocio esté establecido.

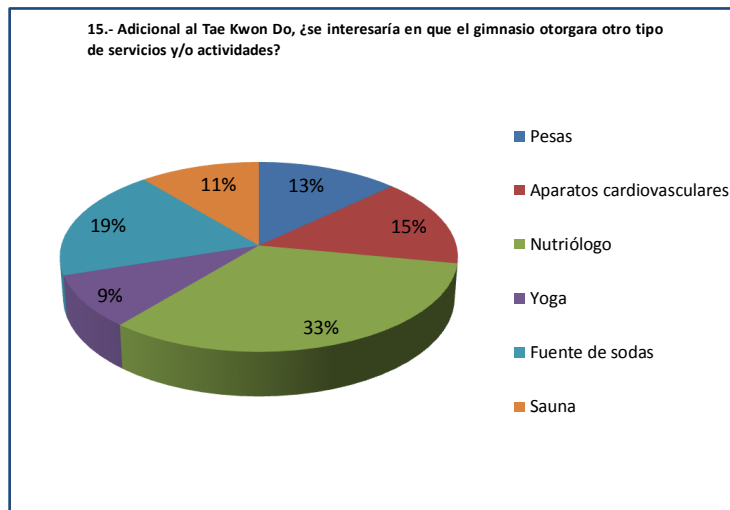
Debido a que la pregunta número 14 es una pregunta abierta, y para efectos de su presentación gráfica y subsecuente interpretación, se tomaron en cuenta las 5 respuestas más recurrentes entre los encuestados.

Gráfica No. 6.18
Interpretación de resultados (pregunta no. 14)



Interpretación: Las cinco respuestas más recurrentes entre los encuestados proporcionan una directriz valiosa que la organización deberá tomar en cuenta, ya sea en su aplicación directa o mediante una adaptación a las características y políticas de la propia organización.

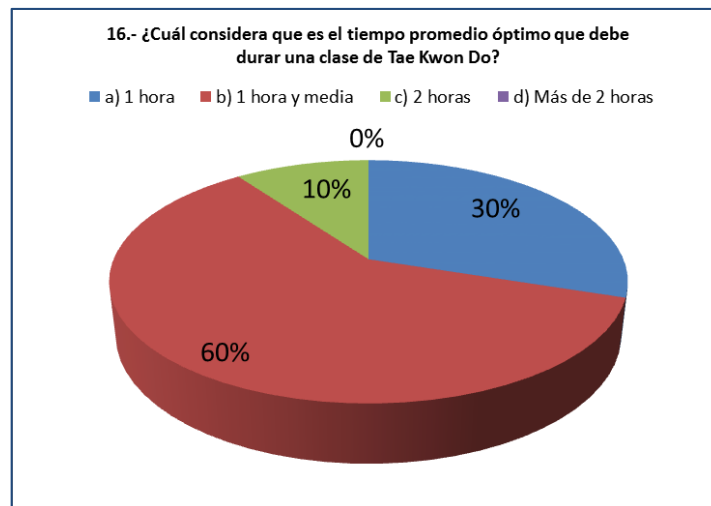
Gráfica No. 6.19
Interpretación de resultados (pregunta no. 15)



Interpretación: El servicio del nutriólogo, que resultó ser el más citado en la encuesta, estará a cargo del propio profesor de Tae Kwon Do. El profesor, debido al perfil requerido por la organización, contará con los conocimientos y experiencia para dar un plan nutrimental personalizado a cada uno de los practicantes.

Gráfica No. 6.20

Interpretación de resultados (pregunta no. 16)

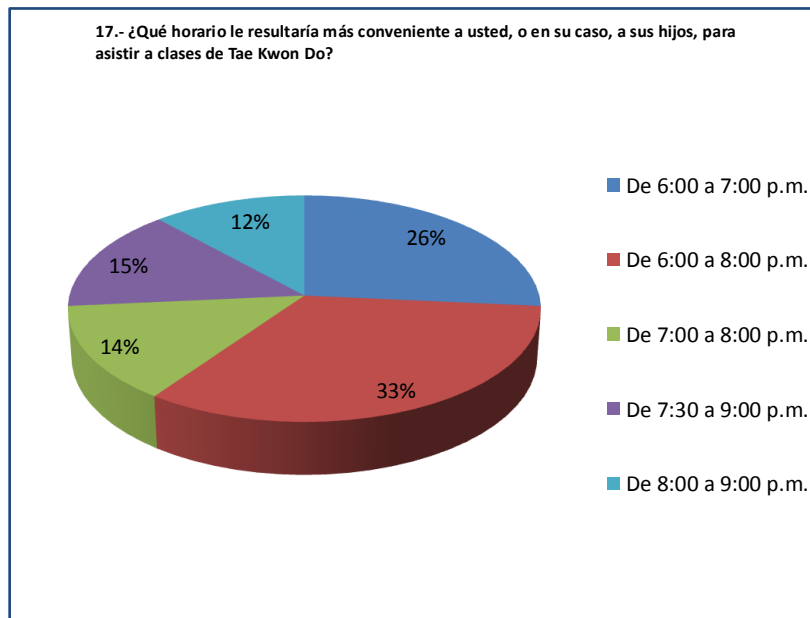


Interpretación: El periodo de tiempo óptimo para una clase de Tae Kwon Do elegido por la mayoría de los encuestados fue de una hora y media. Bajo esta premisa se buscará programar los horarios de entrenamiento.

Al igual que la pregunta número 14, la 17 es una pregunta abierta, por lo que se procede a su presentación gráfica e interpretación a partir de las 5 respuestas más recurrentes.

Gráfica No. 6.21

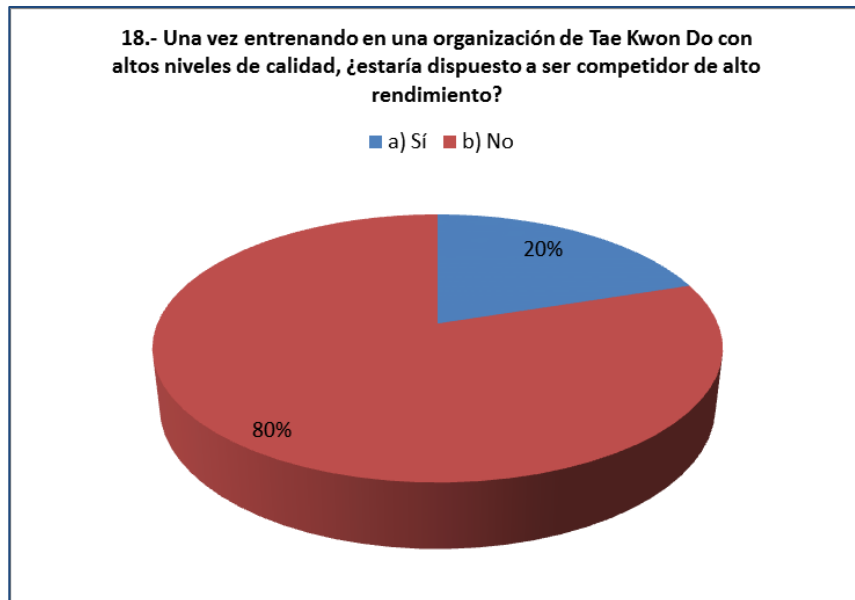
Interpretación de resultados (pregunta no. 17)



Interpretación: Se observó que el rango de tiempo más conveniente para la mayoría de los encuestados, referente al entrenamiento del Tae Kwon Do, comprende de las 18:00 a las 21:00 hrs. Bajo este resultado se estructurarán los horarios de entrenamiento.

Gráfica No. 6.22

Interpretación de resultados (pregunta no. 18)



Interpretación: Sólo el 20% de los encuestados, o bien a título de sus hijos, tendrían el interés por entrenar Tae Kwon Do a niveles de alto rendimiento. Este dato resulta de gran utilidad para la programación de horarios, elaboración de planes de entrenamiento y proyección de los practicantes que sí se sientan atraídos por el alto rendimiento.

Cuestionario dirigido a expertos

A diferencia del cuestionario dirigido al público en general, este cuestionario ha sido diseñado para aplicarse exclusivamente a personas relacionadas estrechamente con el ámbito deportivo, y más específicamente con el Tae Kwon Do.

Debido a lo anterior, el cuestionario sólo se aplicó a un grupo de quince personas, grupo que estuvo constituido por competidores de alto rendimiento, practicantes, y/o profesores de Tae Kwon Do que están familiarizados con los términos y conceptos del cuestionario que a continuación se muestra.

No obstante lo anterior, la validación del primer cuestionario fue de gran ayuda para estructurar adecuadamente este segundo instrumento.

“Como parte de un proyecto de Maestría, estoy llevando a cabo una investigación para conocer los gustos, preferencias y hábitos de ejercicio de hombres y mujeres relacionados estrechamente con el Tae Kwon Do. Lo anterior tiene como objetivo complementar información que será necesaria para constituir una organización enfocada a la enseñanza y difusión del Tae Kwon Do en México”.

La información que tenga a bien proporcionar, será de gran valor académico, y tratada en todo momento de forma confidencial.

Gracias por su tiempo y apoyo.

Nombre: _____

Edad: _____

Nivel de escolaridad: _____

Instrucciones: Marque con una **✓** la opción de su preferencia, y si es el caso, conteste las preguntas complementarias (¿Cuál?, ¿por qué?, etc.)

1.- ¿Cuáles son los motivos por los que se interesó en entrenar y/o impartir clases de Tae Kwon Do?

- a) Recreativos
- b) Salud
- c) Influencia familiar
- d) Competir
- e) Todas las anteriores

Otros: _____

Finalidad: Conocer los motivos por los que una persona decide adentrarse al ámbito del Tae Kwon Do nos permitirá direccionar mejor los esfuerzos para atraerlos a nuestra asociación.

2.- ¿Qué actividad realiza con mayor frecuencia en el ámbito del Tae Kwon Do?

- a) Entrenar
- b) Impartir clases
- c) Ambas

Otra: _____

Finalidad: La información resultante de esta pregunta servirá para equilibrar las actividades al interior de la organización.

3.- ¿Con qué frecuencia entrena y/o imparte clases de Tae Kwon Do?

- a) De 1 a 3 días por semana
- b) De 4 a 6 días por semana
- c) Toda la semana

Finalidad: Conocer qué tan activos están los expertos encuestados en cuanto a su relación con el Tae Kwon Do.

4.- ¿Cuál es su definición de un competidor de “alto rendimiento”?

R.- _____

Finalidad: Conocer las diferentes acepciones del término, permitirá direccionar de mejor forma los esfuerzos de los practicantes y complementar los programas de entrenamiento.

5.- ¿Con qué frecuencia considera que tendría que entrenar un alumno para incrementar su nivel competitivo a niveles de alto rendimiento?

R.- _____

Finalidad: Maximizar las capacidades de los practicantes, a través de sesiones de entrenamiento de duración óptima.

6.- ¿Cuál es su opinión sobre el nivel competitivo del Tae Kwon Do en México?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

¿Por qué? _____

Finalidad: Al conocer la opinión de los expertos sobre este punto, se pueden tomar valiosas alternativas direccionadas a mejorar el desempeño de los competidores.

7.- Con base en las siguientes características a mencionar, referentes a un Dojang, marque con una \surd el nivel de importancia que tiene cada una de ellas para usted al momento de practicar y/o impartir clases de Tae Kwon Do.

No.	Característica	Sin importancia	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante
1	Instalaciones (buena calidad y suficiente espacio físico).				
2	Calidad en el equipo de entrenamiento.				
3	Que el Dojang cuente con prestigio en el ámbito del Tae Kwon Do.				
4	Experiencia del instructor				
5	Costo accesibles de las colegiaturas				
6	Cercanía a mi domicilio				
7	Disponibilidad de horarios				

Finalidad: Contar con una priorización confiable de las características que deberá tener la organización, en aras de alcanzar niveles de alta calidad.

8.- ¿Cuál considera que es la inversión monetaria mensual promedio de un alumno de Tae Kwon Do? (Incluyendo colegiaturas, compra de uniformes y equipo de protección, participación en torneos, exámenes, etc.)

R.-_____

Finalidad: Al saber la opinión de los expertos sobre este punto, la organización estará en posibilidades de elaborar un pronóstico, mismo que será aplicable al análisis financiero.

9.- Desde su punto de vista, ¿qué factor diferenciador o *plus* tendría que tener una escuela de Tae Kwon Do para gozar de la preferencia de la gente por sobre otras escuelas?

- a) Excelentes instalaciones
- b) Instructor con amplia y probada experiencia
- c) Programas de entrenamiento novedosos y de alta calidad
- d) Alto nivel competitivo de sus alumnos
- e) Todas las anteriores

Otro: _____

Finalidad: Al conocer el factor diferenciador elegido por los expertos, la organización estará en posibilidades de preparar una estrategia empresarial mucho más integral.

10.- ¿Cuál considera que es el tiempo promedio óptimo que debe durar una sesión de entrenamiento de Tae Kwon Do?

- a) 1 hora
- b) 1 hora y media
- c) 2 horas
- d) más de 2 horas

Finalidad: Homologar los criterios sobre los tiempos de entrenamiento para un practicante de Tae Kwon Do.

11.- ¿Qué características considera que debe tener un practicante de Tae Kwon Do para acceder a la Selección Nacional?

Características físicas:
Características psicológicas :
Rango de edad:
Otras:

Finalidad: Al conocer los puntos antes referidos, la organización podrá encaminar sus esfuerzos, y los de sus practicantes, hacia programas de entrenamiento específicos y trabajo psicológico individualizado.

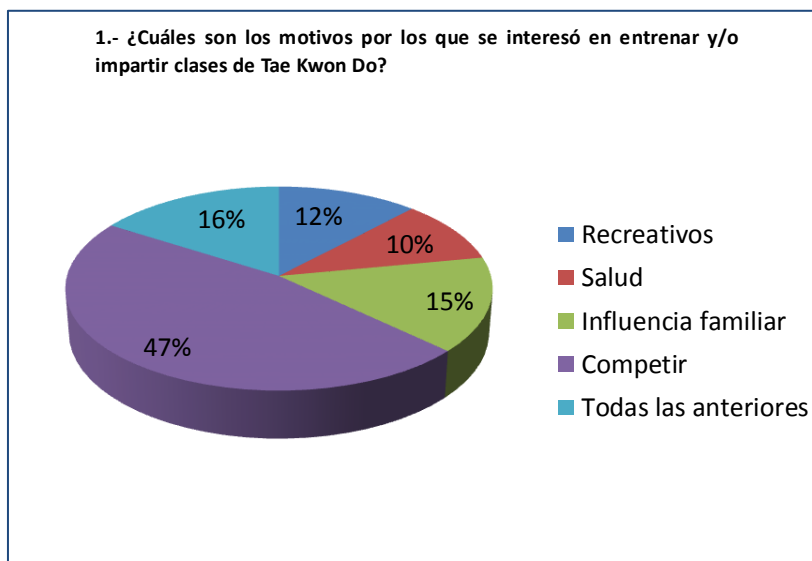
Interpretación de resultados

Tal y como se hizo con el primer cuestionario, a continuación se muestran, en forma gráfica, los resultados de la aplicación del instrumento dirigido a expertos.

Estos resultados serán de gran utilidad para desarrollar excelentes programas de entrenamiento y determinar los procesos a seguir para hacer de un practicante habitual, un competidor de alto desempeño.

Gráfica No. 6.23

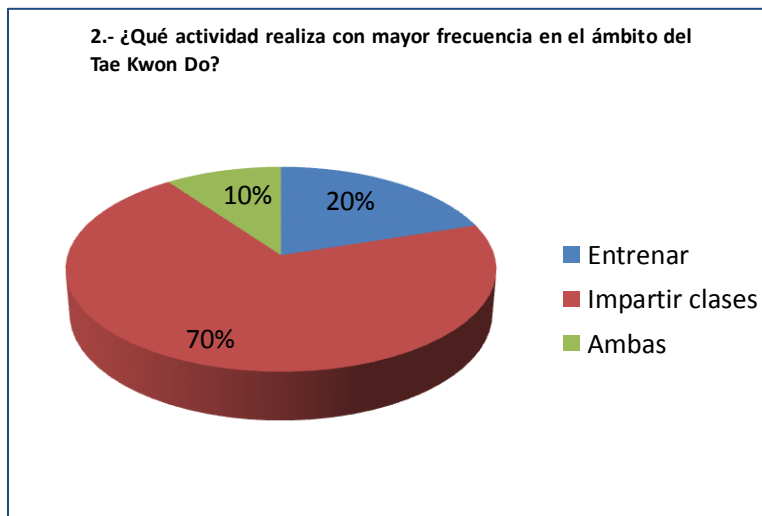
Interpretación de resultados (pregunta no. 1)



Interpretación: Para aquellos practicantes en quienes se detecte la inquietud de competir a niveles de alto rendimiento, la organización deberá contar con un amplio abanico de competencias debidamente reguladas y reconocidas por la FMTKD.

Gráfica No. 6.24

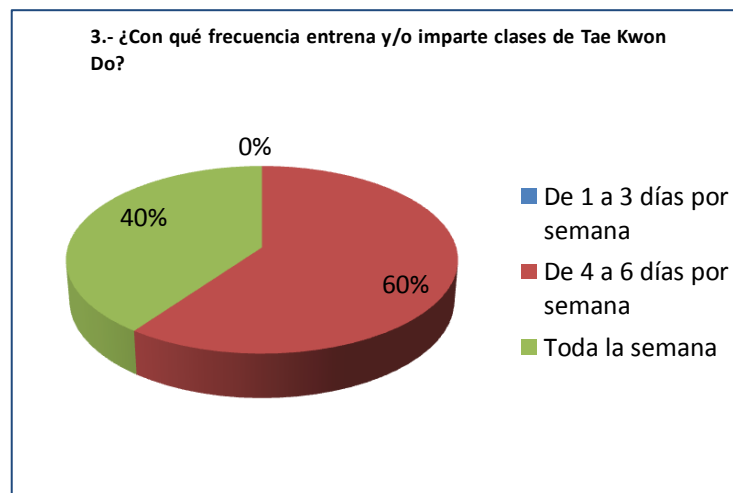
Interpretación de resultados (pregunta no. 2)



Interpretación: La mayoría de los expertos encuestados coincidió en que la impartición de clases es su actividad más recurrente en el ámbito del Tae Kwon Do. De tal forma que las respuestas vertidas en la encuesta será principalmente, desde una perspectiva de entrenadores, lo que resulta muy conveniente para los fines de la organización que se pretende constituir.

Gráfica No. 6.25

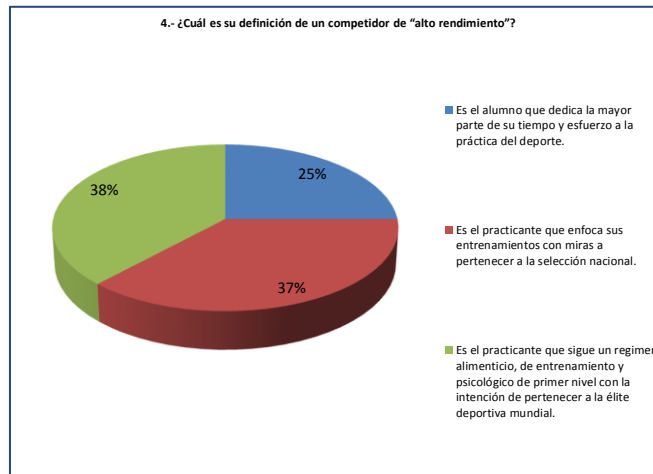
Interpretación de resultados (pregunta no. 3)



Interpretación: Los horarios de entrenamiento estarán estructurados a partir de un programa de entrenamiento que comprende 6 días a la semana, pues es el periodo más recurrente sugerido por los expertos.

Gráfica No. 6.26

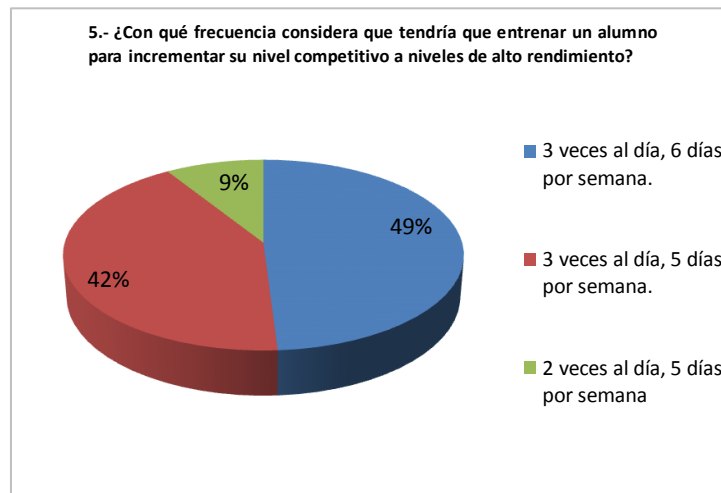
Interpretación de resultados (pregunta no. 4)



Interpretación: La respuesta que corresponde al 38% de coincidencia entre los encuestados, será bajo la que se estructurarán los programas de entrenamiento para quienes aspiran a ser competidores de alto desempeño, ya que con un plan nutricional adecuado, un entrenamiento con sustento teórico y práctico y una guía psicológica positiva harán que el practicante destaque a nivel internacional.

Gráfica No. 6.27

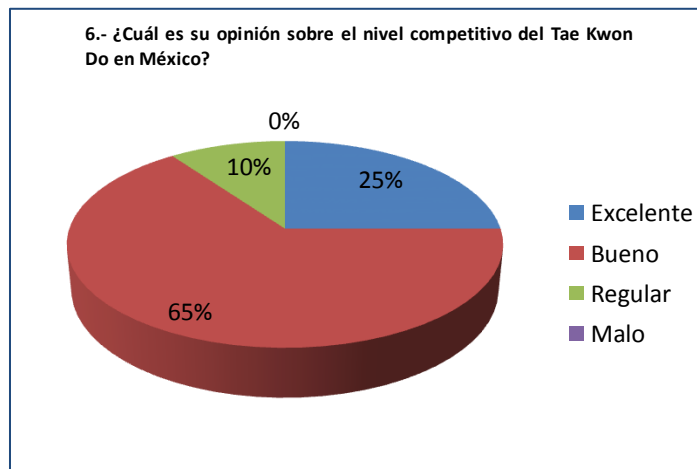
Interpretación de resultados (pregunta no. 5)



Interpretación: Los programas de entrenamiento para aquellos que se interesen en el alto rendimiento serán estructurados al interior de la organización, de tal forma que se tengan 3 sesiones de entrenamiento al día, 5 veces por semana.

Gráfica No. 6.28

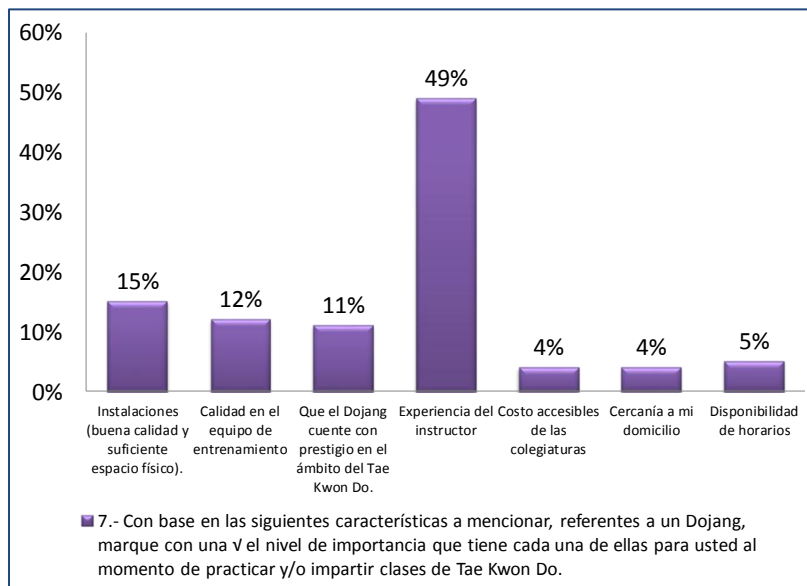
Interpretación de resultados (pregunta no. 6)



Interpretación: La apreciación positiva que tienen del Tae Kwon Do la mayoría de los expertos, puede utilizarse como un aliciente para que los practicantes de la organización se esfuercen en cada sesión de entrenamiento y en cada competencia.

Gráfica No. 6.29

Interpretación de resultados (pregunta no. 7)



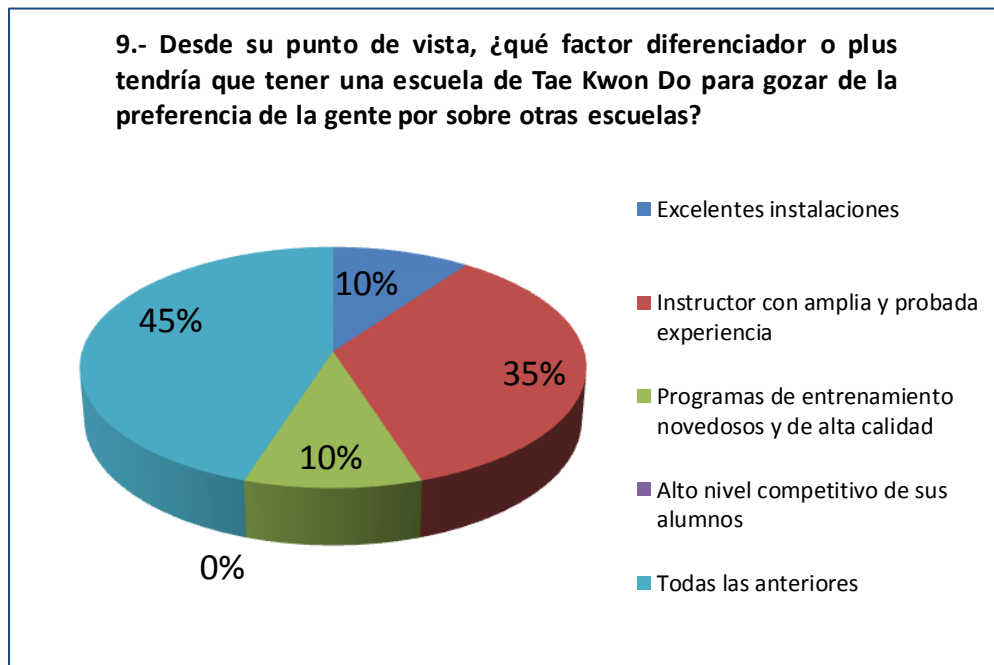
Interpretación: La experiencia del instructor resultó ser el elemento más importante para los expertos al momento de elegir un Dojang. Bajo esta premisa, si bien es cierto que no se descuidarán los elementos restantes, sí se dará una mayor atención a la constante actualización del profesorado de la organización.

8.- ¿Cuál considera que es la inversión monetaria mensual promedio de un alumno de Tae Kwon Do? (Incluyendo colegiaturas, compra de uniformes y equipo de protección, participación en torneos, exámenes, etc.)

El monto mensual promedio referido por los expertos resultó ser de \$1,000 pesos. Esta cifra será de utilidad para calcular los precios al interior de la organización, y en consecuencia, calcular las ganancias.

Gráfica No. 6.30

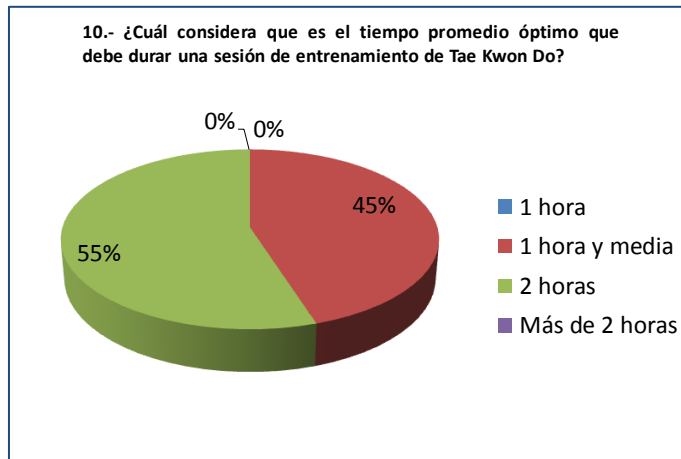
Interpretación de resultados (pregunta no. 9)



Interpretación: Será de gran importancia que la organización considere al conjunto de elementos arriba enunciados si es que quiere, como inicialmente se ha proyectado, ser una organización altamente competitiva.

Gráfica No. 6.31

Interpretación de resultados (pregunta no. 10)

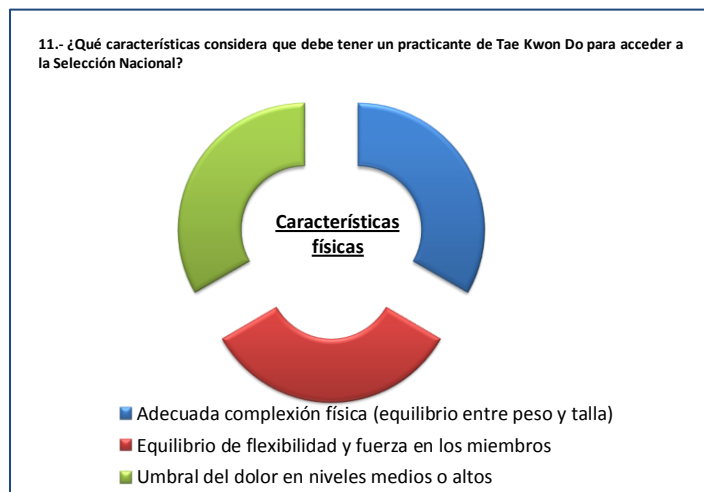


Interpretación: Las sesiones de entrenamiento estarán proyectadas a 1 hora y media y 2 horas, dependiendo del grado marcial del practicante.

Derivado de la naturaleza de la pregunta número 11, y con la intención de hacerla más clara en su interpretación, se elaboró una gráfica distinta para cada uno de los elementos que la conforman.

Gráfica No. 6.32

Interpretación de resultados (pregunta no. 11a)



Interpretación: Una vez conocidas las tres características más importantes para los expertos, en cuanto al físico de un practicante, la organización buscará, mediante el entrenamiento y el plan nutricional, proveerlas a sus practicantes.

Gráfica No. 6.33

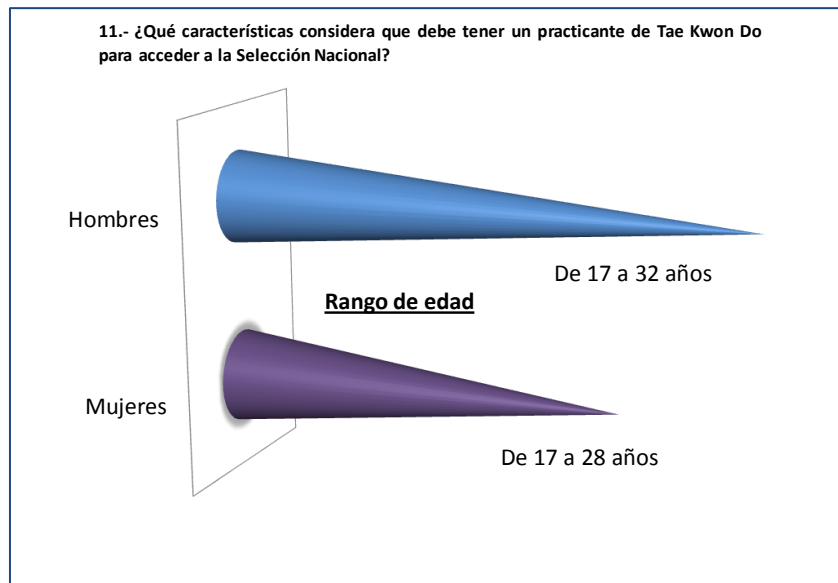
Interpretación de resultados (pregunta no. 11b)



Interpretación: La filosofía inherente a la práctica del Tae Kwon Do, así como el propio entrenamiento brindado por la organización, que estará direccionado no solo al desarrollo físico, sino al psicológico, ayudarán a que el practicante desarrolle los 4 elementos arriba enunciados.

Gráfica No. 6.34

Interpretación de resultados (pregunta no. 11c)



Interpretación: Derivado del rango de edad expresado por los expertos, se buscará que los entrenamientos brindados por la organización desarrollen al máximo las capacidades de los practicantes, de tal forma que su vida competitiva en el alto rendimiento sea fructífera.

Reglamento del Centro de Virtud Marcial *Ánima Belligerum* A.C.

Con la intención de hacer una propuesta integral del plan de negocios que atañe a este proyecto, y derivado de la información contenida en los apartados previos, a continuación se presenta el reglamento que regirá la conducta de los practicantes del Centro de Virtud Marcial Ánima Belligerum A.C., mismo que contiene los pormenores de cinco grandes rubros: Etiqueta, equipamiento, administración, requisitos para presentar exámenes y becas y estímulos.

Etiqueta

1. La puntualidad es indispensable para llevar a cabo cualquier actividad dentro del Dojang, por lo que la tolerancia máxima para ingresar a clases será de 15 minutos, después de este lapso de tiempo ningún alumno podrá ingresar al entrenamiento.
2. Los alumnos deberán ingresar a clases sin relojes, pulseras, cadenas, aretes, pasadores u otros objetos con los que puedan lastimarse o lastimar a sus compañeros.
3. La limpieza e higiene personal deben ser fundamentales para la práctica de este arte marcial, por lo que se sugiere a los alumnos asistir a clases con las uñas cortas y usar desodorante.
4. Por motivos de respeto a la disciplina marcial, no se deberá portar el Dobok en la vía pública.
5. Al interior del Dojang, quedan estrictamente prohibidas las críticas y/o comentarios ofensivos hacia el profesor y los compañeros.
6. Las personas que acompañan a los alumnos durante los entrenamientos, se abstendrán de hablarles o distraerlos mientras dura el mismo.
7. Toda persona que sea sorprendida al interior de la organización dañando y/o hurtando artículos ajenos a su propiedad, será sancionada rigurosamente.

Equipamiento

1. Los alumnos deberán asistir con el uniforme limpio y con los emblemas oficiales de la Asociación.
2. Los alumnos deberán asistir a los entrenamientos con su equipo de protección completo (careta, peto, espinilleras, coderas, guantes, tenis y suspensorio).
3. Siempre que asista a torneos, exámenes, y/o seminarios, el alumno deberá portar el uniforme oficial de la institución.
4. La Asociación no se hará responsable por la pérdida de equipo de protección, equipo de entrenamiento o uniformes de los alumnos, por lo que la responsabilidad de cuidarlos será exclusivamente de ellos.

Administrativo

1. Es necesario que los alumnos presenten la credencial que los acredita como alumnos de la Asociación antes de ingresar al Dojang.
2. El pago de las colegiaturas se efectuará presentando la credencial de la Asociación y cubriendo el monto correspondiente de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro No. 6.2
Costo de colegiaturas por grado

Periodos de pagos	Grados básicos	Grados intermedios	Grados avanzados	Alto rendimiento
Del 1 al 5 de cada mes	\$550	\$550	\$600	\$750
Del 6 al 10 de cada mes	\$600	\$600	\$650	\$800
Del 11 al 15 de cada mes	\$650	\$650	\$700	\$850

3. Si el alumno dejara de asistir en un periodo mayor a tres meses y desea seguir entrenando, podrá hacerlo siempre y cuando pague su reinscripción junto con su colegiatura.

Requisitos para presentar examen

- a. Cumplir con el 80% de asistencias.
- b. Contar con el equipo de protección completo.
- c. Haber asistido al mínimo de torneos necesarios, dependiendo de su actual grado marcial.

Cintas verdes	1 torneo
Cintas azules	3 torneos
Cinta marrón	6 torneos
Cinta roja	8 torneos
Cinta negra (1er Dan)	10 torneos
Cintas marrones y rojas	6 torneos

- d. Estar al corriente con el pago de las colegiaturas
- e. Haber cubierto el correspondiente costo del examen.

Becas y estímulos

A los alumnos que en base a su esfuerzo y dedicación obtengan lugares destacados a nivel estatal y/o nacional, se harán acreedores de becas y estímulos, los cuales se harán efectivos de la siguiente manera:

- 1) 1er lugar Estatal

Se harán acreedores a media beca en colegiaturas, fichas de torneos, uniformes y equipo.
--

2do lugar Nacional
3er lugar Nacional

Obtendrán beca del 75% en colegiaturas, fichas de torneos, uniformes y equipo.

2) 1er lugar Nacional

Obtendrán una beca del 100% en colegiaturas, fichas de torneos, uniformes y equipo.

- 3) Los estímulos serán vigentes hasta el siguiente evento estatal y/o nacional que le corresponda al competidor.
- 4) Cinco faltas consecutivas a los entrenamientos o un acumulado mensual de 7 faltas, anularán las becas.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Agüera Ibáñez Enrique (2010). Liderazgo y compromiso social. México, D.F.: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Aguilar Méndez, Sergi, Benítez Lugo, José Luis y Tafoalla Macklen, Rolando. (2010). Problemas sociales, económicos y políticos de México, México D.F.: Escuela nacional preparatoria.
- Alegre Saz, Luis, Berné Manero, Carmen y Gálvez Gorríz, Carmen. (2008). Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional. Barcelona: Ariel.
- Castellanos Muñoz, Rosa y Nevado Peña, Domingo. (2008). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI. Madrid: Especial directivos.
- Cedeño Gómez Álvaro. (2009). Administración de la empresa. San José, Costa Rica: Universidad estatal a distancia.
- D´Souza, Anthony (2008). Manual del líder-1, descubre tu liderazgo. Cantabria, España: Sal Terrae.
- De Jaime Eslava, José. (2009). Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial. Madrid: Esic.
- Fernández Arena, José Antonio. (1970). Introducción a la Administración. México, D.F.: Jus.

- Galindo Ruíz, Carlos (2010). Manual para la creación de empresas. Bogotá: Ecoe.
- García, Pérez, D. (2010). Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. México D.F.: Universidad de Cantabria.
- Ginebra, Joan. (2009/2010). Las empresas familiares, su dirección y su continuidad, México D.F.: Panorama.
- Hee Park, Yeon, Hwan Park, Yeon y Gerrard Jon. (2009), Tae Kwon Do: the ultimate reference to the world's most popular martial art, USA, Facts on file.
- Kuo, Simone. (2010), Yin Yang in Tai-Chi Chuan and daily life, USA, North Atlantic Books. (p. 28).
- Lizarazo Beltrán, María. (2009). Jóvenes emprendedores comprometidos con el desarrollo sostenible de los territorios rurales, guía para identificar y planificar negocios rurales con visión de responsabilidad social. Quito: Ilica.
- Lorenzana, Carlos. (2008). Management, theory and practice. Quezon City: Rex printing company.
- Meyer, Rosa María y Salazar Delia. (2007). Los inmigrantes en el mundo de los negocios, siglos XIX y XX. México, D.F.: Plaza y Valdés Editores.
- Morales Castro, Arturo y Morales Castro, José Antonio (2009). Proyectos de inversión, evaluación y formulación. México D.F.: McGraw-Hill.
- Morales Castro, José Antonio (2004). Proyectos de inversión, línea académica. México, D.F.: Gasca sicco.

- Muñoz Castellanos Rosa y Nevado Peña Domingo (2007), El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI, Madrid, Especial Directivos.
- Nacional Financiera (2007). Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión. México D.F.: Litográfica Delta S.A. de C.V.
- Palomo, Vadillo, Ma. Teresa (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: Esic.
- Perdomo Moreno Abraham. (2007). Contabilidad de sociedades mercantiles. México, D.F.: International Thomson Editores.
- Ramírez Hernández Fernando. (2007). La política de competencia y el proceso de regulación en México, México D.F.: Ecafsa.
- Regalado H., Rafael. (2010). Las Mipymes en Latinoamérica. Guanajuato: Organización Latinoamericana de Administración Díaz de Santos.
- Reyes Ponce Agustín. (2010). Administración Moderna. México D.F.: Limusa.
- Reyes Ponce, Agustín. (2009). Administración de empresas: Teoría y práctica. México D.F.: Limusa.
- Robbins, Stephen y Coulter Mary. (2009). Administración. México D.F.: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen y Decenzo, David. (2007). Fundamentos de Administración. México D.F.: Prentice Hall.
- Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos. (2009). Administración. Un enfoque interdisciplinario. México D.F.: Prentice Hall.

- Rodríguez Valencia Joaquín. (2007). Administración de pequeñas y medianas empresas, México D.F.: Económico administrativa.
- Sepúlveda H. Pedro. (2008). Creación y desarrollo empresarial ¿qué debo saber de finanzas para crear mi propia empresa?. Barcelona: Marcombo.
- Slim, Helú Carlos. (2007). Seminario de Liderazgo Empresarial, México, D.F.
- Soto, Pineda Eduardo y Dolan, L. Simon (2010), Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales, México, D.F., Thomson Editores.
- Terragno, Danila y Lecuona, María Laura (2010). Cómo armar un plan de negocios. Caracas, Venezuela.: Producto.
- Urbano, David y Toledano, Nuria. (2008). Invitación al emprendimiento, una aproximación a la creación de empresas. Barcelona: Uoc.
- Velázquez Mastretta, Gustavo. (2008). Sociología de la organización. México D.F.: Limusa.
- Viniegra, Sergio (2009). Entendiendo el plan de negocios. México D.F.: Sergio Viniegra.

Documentos en internet

- Asamblea Legislativa del Distrito Federal IV Legislatura, (26 de enero de 2009). Ley de Establecimientos Mercantiles del Distrito Federal. Obtenido el 13 de agosto de 2011 de:
[http://www.pgjdf.gob.mx/fedapur/DF/Leyes/Ley%20Establecimientos%20Mercantiles%20DF%20\(feb%2009\).pdf](http://www.pgjdf.gob.mx/fedapur/DF/Leyes/Ley%20Establecimientos%20Mercantiles%20DF%20(feb%2009).pdf)
- Banco de México, (n.d). Estadísticas. Obtenida el 1 de diciembre de 2010 de:
<http://www.banxico.org.mx/estadisticas/index.html>
- Federación Mexicana de Tae Kwon Do, (n.d). Historia del Tae Kwon Do. Obtenida el 4 de enero de 2011 de: <http://www.femextkd.net/index.php>
- Federación Mexicana de Tae Kwon Do. (n.d.). Archivo de noticias. Obtenido el 01 de julio de 2011 de:
http://www.femextkd.net/modules.php?name=Stories_Archive
- Federación Mexicana de Tae Kwon Do. (n.d.). Archivo de noticias. Obtenido el 05 de julio de 2011 de:
<http://femextkd.net//modules.php?name=News&file=article&sid=2423>
- Federación Mexicana de Tae Kwon Do. (n.d.). Archivo de noticias. Obtenido el 05 de julio de 2011 de:
http://www.femextkd.net/modules.php?name=Stories_Archive&sa=show_month&year=2010&month=10&month_l=Octubre
- Federación Mexicana de Tae Kwon Do. (n.d.). Archivo de noticias. Obtenido el 05 de julio de 2011 de:
http://www.femextkd.net/modules.php?name=Stories_Archive&sa=show_month&year=2010&month=10&month_l=Octubre

- Federación Mexicana de Tae Kwon Do. (n.d.). Cronología del Tae Kwon Do. Obtenido el 17 de abril de 2011 de:
<http://www.femextkd.net/htmltonuke.php?filnavn=html/cronologia.htm>
- Gobierno del Distrito Federal, (n.d.). Acuerdos y Reglas. Obtenido el 16 de agosto de 2011 de:
http://www1.df.gob.mx/tramites/consultaFichaTyS2003.html?id_t_s=651&tipo=T
- Gobierno del Distrito Federal, (n.d.). Catálogo de Trámites y Servicios. Obtenido el 11 de agosto de 2011 de:
<http://www.coyoacan.gob.mx/web/formatos/AU-19.pdf>
- Gobierno del Distrito Federal, (n.d.). Catálogo de Trámites y Servicios. Obtenido el 11 de agosto de 2011 de:
http://www.tramitesyservicios.df.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=392:autorizacion-del-programa-interno-de-proteccion-civil-&catid=87:proteccion-civil&Itemid=468
- INEGI, (2009). Resumen General, censos Económicos 2009. Obtenida el 4 de enero de 2011 de:
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/RD09-resumen.pdf>
- Instituto Mexicano del Seguro Social, (n.d.). Catálogo de Trámites. Obtenido el 12 de agosto de 2011 de:
http://www.imss.gob.mx/patrones/documentos_persona_moral.htm
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (n.d.). Sociedad y Gobierno. Obtenido el 11 de agosto de 2011 de:
<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=21702>

- Kukkiwon/World Tae Kwon Do Headquarters. (n.d.). Obtenido el 2 de mayo de 2011 de: http://www.catkd.com/sections/what_is/pages/taegeukki
- Ley General de Sociedades Mercantiles (02/06/2010). Obtenida el 19 de abril de 2011 de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>
- Mas Taekwondo. (02/06/2010). Obtenido el 17 de mayo de 2011 de: <http://mastaekwondo.com/2010/06/02/juan-manuel-lopez-%E2%80%99Cel-exito-del-taekwondo-en-mexico-esta-garantizado%E2%80%99D/>
- Más Taekwondo/noticias por país. (7/03/2011). Obtenido el 11 de mayo de 2011 de: <http://mastaekwondo.com/secciones/noticias-por-pais/mexico/>
- Moo Do Yang (n.d.). Obtenido el 13 de febrero de 2011 de: http://www.moodoyang.cl/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=29
- Moo Duk Kwan México. (n.d.). Historia de Moo Duk Kwan. Obtenido el 15 de abril de 2011 de: http://www.moodukkwan.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=49
- Moo Duk Kwan Oasis. (n.d.). Obtenido el 13 de febrero de 2011 de: http://www.freewebs.com/moodukkwan_oasis/vocabulariocoreano.htm
- Noticias.com (Mayo 2009). Alex de Anta. Obtenido el 19 de abril de 2011 de: <http://www.noticias.com/el-futuro-de-las-pymes.32690>
- Red Marcial/Proyecto Yo puedo. (12/06/2008). Obtenido el 1 de mayo de 2011 de: <http://www.redmarcial.com.ar/informes/entrada/proyecto-yo-puedo.469.html>

- Revista electrónica Cinta negra. (15/02/2009). Taekwondo. No. 24. Obtenido el 15 de mayo de 2011 de:
http://www.cintanegra.com.mx/articulos.php?id_sec=4&id_art=652&id_ejemplar=29
- Revista electrónica Cinta Negra. (15/02/2009). Taekwondo. No. 24. Obtenido el 15 de mayo de 2011 de:
http://www.cintanegra.com.mx/articulos.php?id_sec=4&id_art=652&id_ejemplar=29
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (n.d). Servicio de Administración Tributaria. Obtenido el 15 de agosto de 2011 de:
http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/21_12672.html
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (n.d). Servicio de Administración Tributaria. Obtenido el 15 de agosto de 2011 de:
http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/tramites_fiscales/guia_tramites/125_6085.html
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (n.d). Servicio de Administración Tributaria. Obtenido el 15 de agosto de 2011 de:
http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/principiantes/comun/23_78.html
- Secretaría de Relaciones Exteriores, (n.d). Trámites y servicios. Obtenido el 15 de agosto de 2011 de:
<http://www.sre.gob.mx/index.php/permisos-para-la-constitucion-de-sociedades/167>

- World Taekwondo Federation. (n.d.). Obtenido el 2 de mayo de 2011 de:
http://www.usergioarboleda.edu.co/deportes/taekwondo/reglamento_taekwondo.pdf
- Zócalo Saltillo/Notimex (18/10/2009). Obtenido el 25 de abril de 2011 de:
<http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/se-ubica-mexico-entre-10-mejores-en-mundial-de-taekwondo/>