

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes.

La finalidad de un asesoramiento deportivo, es resolver ciertos problemas que en determinadas etapas se presentan con el objetivo de mejorar el rendimiento de un aspecto concreto y determinado. En muchos de los casos, genera interrogantes que hace que el deportista recurra a los asesoramientos para lograr sus objetivos, las interrogantes más comunes son: ¿Por qué no mejoro mis marcas por más que entreno?, ¿Por qué no aumento masa muscular por más que voy al gimnasio?, ¿Por qué no defino mi masa muscular por más que realizo ejercicios aeróbicos y cardio?, ¿Por qué tengo dolencias musculares?, ¿Si realizo mucha actividad en el gimnasio provocará que me vuelva más pesado(a)?, ¿Qué ejercicios debo realizar para mejorar mi agilidad y velocidad?, ¿Mi alimentación será la adecuada?; todas las interrogantes cuentan con respuestas con una correcta fundamentación sobre la fisiología que tiene el cuerpo humano a través de una planificación física y dietas personalizadas acorde a las necesidades, objetivos de cada uno de los deportistas (SPORTFIT, 2022).

La nutrición deportiva, es la rama de la nutrición humana que se especializa en todas las personas que realizan deporte, mediante la nutrición deportiva se realiza una guía adecuada para que el deportista lleve un control correcto de su alimentación acorde a la actividad física que realiza, considerando sus necesidades y objetivos, mediante una correcta alimentación se mejora significativamente el rendimiento y la recuperación. Un entrenamiento acompañado de una nutrición adecuada permite alcanzar mayores intensidades de trabajo y duración de manera que, en periodos de descanso se debe adaptar la nutrición y así favorecer la super compensación de adaptación al deporte. La alimentación del deportista, aporta los nutrientes necesarios para mantener un estado óptimo de salud, lo que es igual a rendimiento y recuperación, según la alimentación el deportista podrá ver su rendimiento, mejorar o por el contrario, queda limitado o incluso disminuye, debido a una mala alimentación puede favorecer las lesiones y la fatiga (ERGODINAMICA, 2022).

“Tarija es una de las capitales del deporte en Bolivia y sus deportistas de élite más importantes, además de equipos sobresalientes protagonistas en diferentes disciplinas deportivas tanto a nivel

nacional como también continental y global, se tienen campeones mundiales, ganadores de medallas Sudamericanas con reconocidos éxitos internacionales” (PAZ, 2018).

Los especialistas en salud deportiva y traumatología en Bolivia, destacan la importancia del ejercicio físico para fortalecer el sistema inmunológico y reducir el riesgo de infecciones virales, como así también problemas de la salud física y mental, muchas de las personas que tienen un hábito sedentario tienen predisposición a desarrollar varias enfermedades metabólicas, como diabetes, obesidad y otras. En nuestro medio ya hay una tasa muy grande de obesidad y también diabetes juvenil muy prematura, esto en relación al sedentarismo, por eso se busca formas de realizar alguna actividad física y alimentación adecuada, nutritiva que permita la prevención de futuras enfermedades, los especialistas indican que estimular de forma gradual las actividades físicas para mantener la elasticidad y dinamicidad de los músculos y articulaciones, además de una buena alimentación y sobre todo hidratación (Ministerio de Salud y Deportes, 2022).

2. Justificación.

Desarrollar el presente plan de negocios es de gran importancia porque permite identificar diferentes aspectos necesarios para determinar la viabilidad de la idea de negocio, aplicando los conocimientos adquiridos en el transcurso de la formación académica; por lo tanto, se puede decir que el “Plan de Negocios se traduce en un documento único, con toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para el funcionamiento del mercado ” (VILLARÁN, 2017)

El presente Plan de Negocios, está planteado para coadyuvar a los deportistas que buscan un centro de asesoramiento que impulse el cuidado de la salud y mejore el rendimiento deportivo, adecuando los requerimientos mediante un plan de rutinas de acuerdo a los deportes que realizan, como así también para los atletas que se encuentren en preparación deportiva, la creación del “Centro Integral del Deportista” dedicado a cubrir todas y cada una de las necesidades que se requieren para lograr los objetivos de forma personalizada con análisis corporal, dieta y rutinas físicas elaboradas por entrenadores personales para mejorar su calidad de vida, promover un buen hábito alimenticio y generar un mejor rendimiento en sus objetivos.

3. Problemática.

Para realizar el análisis de la problemática sobre la idea de negocio a la que se dirige el presente proyecto, se elabora una encuesta piloto con una muestra de 30 personas, considerando los aspectos más relevantes sobre las necesidades e información que coadyuve a la identificación de la problemática (Ver anexo 1).

Sabiendo que existe demanda insatisfecha, nichos de mercado desatendidos y además teniendo conocimiento de los requerimientos para contar con un espacio que brinde asesoramientos en cuanto a nutrición y deporte en la ciudad de Tarija, se realiza el análisis de la idea de negocio a implementar.

Muchos de los asesoramientos son informales, donde la efectividad y profesionalismo es dudoso, además, no se cuentan con espacios que brinden estos servicios. Las personas con la ilusión de tener un cuerpo estético, físicamente saludable acuden a gimnasios y centros para realizar deporte, es en estos lugares, donde en muchos casos de los entrenadores o personas de forma negativa les brindan dietas las que no son analizadas de acuerdo a los requerimientos de las personas provocando, desmotivación y en gran parte porque cumplen los objetivos propuestos.

La salud es el motivo más para que las personas realicen una actividad física o deporte, se considera también que la moda y el verse bien físicamente se ha vuelto una tendencia en los jóvenes en estos tiempos, quienes buscan lucir cuerpos estéticos y deportivos, es muy importante entonces, contar con un asesoramiento adecuado, tomando en cuenta que es una guía imprescindible para las personas que no cuentan con conocimiento sobre lo que debe realizar para alcanzar objetivos propuestos, además que puede ser un impulsor para no abandonar el camino de una vida deportiva a nivel profesional o simplemente como una terapia.

3.1. Identificación del problema.

En Tarija, la falta de asesoramientos profesionales genera que los deportistas recurran, a entrenadores que en muchas ocasiones no cuentan con conocimientos o se aprovechan de la situación sin medir las consecuencias en el futuro sobre la salud de cada uno de ellos, el no contar con un asesoramiento profesional deja de lado la idea de realizar una actividad física que

mejore el rendimiento deportivo, no se tiene una alimentación adecuada y genera frustración emocional tomando la decisión de no continuar con sus objetivos.

Al no contar con un guía, que esté realizando un seguimiento continuo y monitoreo de los cambios que se van presentado de acuerdo a la dieta y al deporte que realiza el deportista, genera, en muchos de los casos, que recurran a dietas y rutinas que descargan del internet no adecuándose a las necesidades, por tanto los resultados no son los deseados, y en otros casos, puede agravar las situación física, se debe tomar en cuenta que cada dieta y rutina de ejercicios es diferente de acuerdo a los requerimientos de cada deportista donde se toma en cuenta el estilo de vida, actividad física y alimentación.

“No se cuenta con un Centro integral de asesoramiento profesional para deportistas en el área de nutrición y deporte en la ciudad de Tarija, esto genera desinterés en realizar una adecuada alimentación y actividades físicas que permita mejorar el rendimiento”

3.2. Análisis e identificación del mercado potencial.

El mercado potencial identificado para la idea de negocio se presenta a continuación:

- **Deportistas profesionales:** Los deportistas profesionales día a día buscan, mejorar el rendimiento físico de acuerdo a los deportes que realizan, entonces, contar con asesorías es imprescindible para lograr objetivos propuestos y utilizar nuevas técnicas que mejoren el desempeño en el deporte que practican.

3.3. Descripción de la idea de negocio.

El “Centro Integral del Deportista” está enfocado en brindar asesorías profesionales personalizadas para cada atleta que requiera de acuerdo a necesidades y objetivos, además tomando en cuenta que de los deportistas existe una tendencia creciente de para poseer un cuerpo físicamente atractivo y estético, esto genera un gran impacto no solo en el desarrollo físico si no también en un buen estado emocional (VELA, 2023).

Contar con un entrenador personal que guíe en los entrenamientos, como en el desarrollo de rutinas, que se enfoque en el mejoramiento físico, es primordial y necesario para los deportistas dándole el bienestar emocional y a la vez ser un ente motivador (EFADEPORTE, 2022), así

también contar con un nutriólogo quien le brindé una dieta adecuada a sus necesidades y condiciones físicas tomando en cuenta sus objetivos.

Los deportistas requieren los servicios de profesionales de nutricionistas y entrenadores que ayuden a lograr un mejor rendimiento en el área deportiva donde desempeñan para así alcanzar la victoria o un triunfo en las competiciones que se proponen como objetivo profesional y personal.

3.4. Identificación de necesidades insatisfechas.

- **Triunfo:** Lograr el objetivo de ser ganador en el deporte al que practica.
- **Autoestima:** El deportista busca estar satisfecho con su desempeño deportivo como así también con la estética de su cuerpo.
- **Logro personal:** Cumplir cada uno de los objetivos propuestos.
- **Salud y bienestar:** El deportista busca tener un cuerpo saludable que le permita contar con un rendimiento óptimo en el deporte que practica.

3.5. Oportunidades de negocio.

En la actualidad se puede observar en el entorno de los deportistas que el cuidado de la salud y la imagen corporal es de suma importancia (VELA, 2023) , además que estos buscan mejorar su rendimiento físico para lograr sus objetivos en el deporte al que se desempeñan, es así que se considera una oportunidad para implementar la idea de negocio, tomando en cuenta, que en la ciudad de Tarija existen escuelas deportivas en diferentes disciplinas, pero no así de espacios donde se brinde un control de nutrición y estado físico del deportista, con controles permanentes sobre su rendimiento; obtener buen aspecto físico, con masa muscular desarrollada en el caso de los varones y en las mujeres tener un cuerpo delgado, tonificado y marcado, estas características corporales que buscan tanto hombres como mujeres, permite el mejor rendimiento en resistencia, agilidad y flexibilidad, esto se logra a través de una buena alimentación acompañada de ejercicios adecuados acorde a la constitución física del deportista y el deporte que realizan, donde los asesoramientos se constituyen en la mejor opción para el logro de objetivos.

4. Objetivos de investigación.

Los objetivos para la investigación que se aplica en el presente Plan de Negocios se clasifican en dos: Objetivo general y objetivos específicos.

4.1. Objetivo general.

Determinar la viabilidad económica y financiera del Plan de Negocios para deportistas de la ciudad de Tarija, consistente en la implementación de un “Centro Integral del Deportista” la que sea sustentable a través del estudio de las áreas funcionales.

4.2. Objetivos específicos.

- Analizar las variables del micro y macro entorno que permita determinar las oportunidades y riesgos que se puedan presentar en el plan de negocio.
- Realizar una investigación de mercados para identificar el mercado objetivo y determinar el grado de aceptación del plan de negocios.
- Elaborar el plan de marketing a través de estrategias adecuadas para la demanda.
- Desarrollar un plan operacional y organizacional, para definir los servicios que ofertará el nuevo emprendimiento, definir la distribución física que tendrán las instalaciones, los requerimientos de maquinaria y equipo; la estructura del negocio, el manual de funciones y responsabilidades de los empleados.
- Diseñar un plan financiero para evaluar la rentabilidad del negocio a través de la aplicación de indicadores de evaluación.

5. Técnicas y metodología de la investigación.

Se refiere al nivel de profundidad de investigación que se aplica en el plan de negocios, las técnicas que se emplean en la investigación como así también las fuentes de donde se obtiene información (VARGAS, 2017). En el siguiente plan de negocio se aplica los siguientes tipos de investigación:

5.1. Tipo de investigación.

Los tipos de investigación de mercados son los siguientes (VARGAS, 2017):

- **Investigación exploratoria:** Se realiza una investigación exploratoria para identificar las necesidades a satisfacer en la población tarijeña y las oportunidades de mercado que pueden existir para la elaboración del plan de negocio, ofertando un servicio de asesoramiento nutricional y deportivo en la ciudad de Tarija.
- **Investigación descriptiva:** Para la elaboración del plan de negocios debe contar con un plan de marketing, plan de operaciones, plan de organización y el plan financiero, en el cual se aplicará una investigación descriptiva.

5.2. Métodos de investigación.

Los métodos de investigación están orientados al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información necesaria y llevar a cabo una investigación (VARGAS, 2017). Los métodos para la recolección de datos que se utiliza son los siguientes:

- **Datos secundarios:** Para la elaboración del presente plan de negocio es necesario la obtención información de fuentes confiables, estos se pueden obtener en libros, artículos, periódicos, internet y otros medios.
- **Fuentes primarias:** “Se entienden aquéllas que aportan información de primera mano” (DIGITAL, 2021) realizará una investigación descriptiva para la recolección de la información que se encontrará a través de algunos métodos de investigación.
- **Método de encuesta:** Consiste en formular preguntas para un segmento de mercado identificado que represente a una población a través de la técnica de muestreo, que permita obtener información clara, real y oportuna.
- **Método de observación:** Consiste en recabar información de los hechos, donde se identifican las preferencias y expectativas que los clientes requieren con el producto a ofertar.

5.3. Determinación de la población sujeta a estudio.

Se trabaja la investigación con la población identificada entre el rango de edad de 15 a 40 años, para determinar la población que será sujeta a estudio se realizan los siguientes cálculos partiendo del total de habitantes en el departamento:

Tabla 1

Población del departamento de Tarija entre los rangos de edad

Rango de edad	N° Habitantes	%
15 - 19	54.819	9%
20 - 24	51.993	9%
25 - 29	49.166	8%
30 -34	46.026	8%
35 - 39	42.159	7%
40	7.964	1%
Total	252.127	42%

Nota. Total, de la población en Tarija (601.214). En el cuadro se muestra el número de habitantes que se encuentran entre los rangos de edades 15 a 40 años que permite obtener el porcentaje de habitantes de cada grupo de edad, se identifica que el 42% de la población del departamento de Tarija se encuentra entre los rangos de 15 a 40 años. Fuente: Para la realización de la tabla se utilizaron datos del INE para la población (INE, 2022).

Para determinar la cantidad de habitantes en la ciudad de Tarija, se toma en cuenta los porcentajes estimados en la Tabla 1.:

Tabla 2***Población de la ciudad de Tarija entre los rangos de edad***

Rango de edad	%	N° de habitantes
15 - 19	9%	24.864
20 - 24	9%	23.582
25 - 29	8%	22.300
30 -34	8%	20.876
35 - 39	7%	19.122
40	1%	3.612
Total	42%	114.357

Nota. El total de la población en el municipio de Tarija es de 272.692 habitantes, aplicando los porcentajes obtenidos en la tabla N° 1, se tiene que existen 114.357 habitantes entre 15 y 40. Fuente: Para la realización de la tabla se utilizaron datos del INE para la población (INE, 2022).

La cantidad de deportistas en los diferentes grupos de edad se describen en la siguiente tabla:

Tabla 3***Número de habitantes deportistas de la ciudad de Tarija***

Rango de edad	N° de habitantes	N° Deportistas en Tarija
15 - 19	24.864	7.459
20 - 24	23.582	7.075
25 - 29	22.300	6.690
30 -34	20.876	6.263
35 - 39	19.122	5.737
40	3.612	1.084
Total	114.357	34.307

Nota. Porcentaje de población en Bolivia que realiza actividad física 30%. En el cuadro se muestra el número de habitantes deportistas entre los rangos de edad propuestos para el proyecto tomando en cuenta el porcentaje de 30% que indica son personas que realizan actividades físicas y deportivas en la población boliviana, según datos tomados de la Organización Mundial de la Salud por Jimena Amaya, jefa de la carrera de Fisioterapia y Sicomotricidad de la UNE, “solo el 30% de la población boliviana hace algún tipo de ejercicio”

(El Deber, 2018). *Fuente: Para la realización de la tabla se utilizaron datos del INE para la población* (INE, 2022).

La población para el presente trabajo es de 34.307 deportistas de la ciudad de Tarija para realizar la investigación del proyecto.

6. Delimitación de la investigación.

La delimitación de la investigación permite identificar con mayor precisión el problema, por lo tanto, se clasificarán en: Delimitación teórica, temporal y espacial.

6.1. Delimitación teórica.

Se realiza una organización en secuencia lógica, orgánica y deductiva sobre la información que se utilizara para el análisis del contexto, de acuerdo a la idea de negocio, para dicho análisis se utilizará información obtenida de libros, investigaciones y demás que puedan sustentar la viabilidad del presente plan de negocios.

6.2. Delimitación temporal.

El estudio abarca el análisis de los datos desde la gestión 2018 hasta el 2022, la investigación se realiza entre los meses de diciembre del 2022 y parte de enero del 2023.

6.3. Delimitación espacial.

La investigación se realiza en la ciudad de Tarija, que se encuentra ubicada en el extremo sureste del país, limitando al norte con Chuquisaca, al este con Paraguay, al oeste con Potosí y al sur con Argentina.

CAPÍTULO II
ANÁLISIS DE CONTEXTO

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE CONTEXTO

Para llevar a cabo el presente plan de negocio es necesario identificar aquellos factores que pueden influir en el entorno mediato e inmediato para la implementación de un Centro Integral del Deportista en la ciudad de Tarija. Para ello, es necesario considerar aquellos factores del entorno mediato que no se pueden controlar pero que tienen una influencia significativa sobre la empresa y aquellos factores del entorno inmediato que pueden influir de manera positiva o negativa en ella, y de esta manera determinar las oportunidades y riesgos que se pueden presentar en el nuevo emprendimiento.

2.1. Análisis del macroentorno.

A continuación, se presentan las variables del macroentorno para la cual se aplicará en análisis PESTA: Político, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental (PHILIPPE, 2021), identificando las variables más relevantes para el presente plan de negocios.

2.1.1. Entorno político – legal.

Hoy en día, los nuevos emprendimientos se ven afectados por factores político-legales establecidos por el gobierno nacional, estos factores pueden ser favorables y ser desfavorables a causa de restricciones, normativas que limitan ciertos tipos de acciones a estos emprendimientos que a continuación son mencionados:

➤ Ley N° 804, 11 de mayo de 2016, Ley Nacional del Deporte.

En la presente ley se describe los fines a la que está dirigida:

- Promover el desarrollo de la cultura física y de la práctica deportiva en sus niveles recreativos, formativo y competitivo.
- Promover la institucionalización y democratización de las entidades deportivas nacionales que conforman el sistema deportivo.
- Promocionar conciencia social sobre los valores del deporte, educación física y deporte.
- Promover planes, programas y proyectos de detección, formación y seguimiento de talentos deportivos, para la formación del deportista.

- Promover la enseñanza y formación de profesionales y técnicos para estimulación a la investigación en las ciencias aplicadas al deporte.

Tomando en cuenta los puntos descritos se consideran que el gobierno protege e incentiva a las personas a realizar deportes, es favorable para el emprendimiento considerando que el deporte no solo es una actividad física también es un estilo de vida muy importante que estos deportistas que lo realizan cuenten con un apoyo y leyes que los protejan para que logren los objetivos deportivos a nivel profesional o un estilo de vida saludable, considerando que el deporte crece en el mundo entero la investigación de esta área permite que el emprendimiento trabaje para mejorar y ayudar a los deportistas en el rendimiento óptimo y participe con la sociedad mostrando resultados que obtenga a la hora de aplicar los servicios de asesoramiento y seguimiento nutricional del deportista (SEDEDE, 2021).

➤ **Artículo 16°. Ley N° 804, 11 de mayo de 2016, Ley Nacional del Deporte**

Toda actividad deportiva en todos los niveles de sus prácticas se desarrollará con asistencia médica:

- Asistencia médica promocional y preventiva, a fin de velar por la salud e incrementar el rendimiento físico y mental de los deportistas y prevenir cualquier lesión o enfermedad.
- Curativa y de rehabilitación, orientada a entender las lesiones ocasionadas por la práctica de algún deporte.

La salud deportiva es imprescindible para los deportistas considerando que un buen estado físico mejora el rendimiento y además cuida la salud de los mismos y es muy importante para el mejor rendimiento deportivo (SEDEDE, 2021).

➤ **Decreto supremo N°4216 Programa Especial al Apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.**

Muchas de las micro, pequeñas y medianas empresas para su crecimiento e introducción en el mercado se ven afectados por la parte económica siendo un factor primordial para las empresas, obtener un crédito beneficia de forma positiva en el mercado competitivo, a través de este decreto supremo N°4216 en fecha 14 de abril del 2020 se establece el Programa Especial de Apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

El reglamento tiene por objeto regular el Programa Especial de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa otorgando un crédito a dicho programa, las entidades autorizadas para otorgar los créditos son:

- Banco PYMES.
- Instituciones Financieras de Desarrollo.
- Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Entidades Financieras de Vivienda.

En el Decreto Supremo autoriza a BDP (Banco de Desarrollo Productivo) suscribir contratos con las fuentes de financiamiento por un monto de 1.500.000 Bs (Un millón quinientos mil 00/100 de bolivianos) se autoriza al FONDESIF gestionar y suscribir con el MEFP instrumentos financieros para lograr recursos destinados al programa. En el caso de recibir financiamiento por fuentes externas se debe coordinar con el BDP y MEFP para la suscripción de contratos (ASFI, 2021).

Las entidades de intermediación financiera establecen:

- Un plazo de hasta cinco años.
- Entre seis meses y un año de gracia.
- El el monto máximo para otorgar estos créditos será la “tasa regulada” conforme al artículo 5° del Decreto Supremo N°2055 del 9 de julio de 2014.

A continuación, se muestra en el siguiente cuadro las principales variables del entorno político - legal:

Tabla 4***Entorno Político - Legal***

VARIABLE	EFEECTO	O/R	FUENTE
Incentivo y concientización a la población sobre el deporte	Mayor interés en la población sobre la práctica del deporte	Oportunidad	Ley N° 804, 11 de mayo de 2016, Ley Nacional del Deporte
Promover a la formación en las ciencias aplicadas al deporte	Crecimiento en la investigación de las ciencias aplicadas al deporte	Oportunidad	Ley N° 804, 11 de mayo de 2016, Ley Nacional del Deporte
Apoyo con créditos a la micro, pequeña y mediana empresa	Desarrollo y fortalecimiento de las empresas	Oportunidad	Decreto supremo N°4216 Programa Especial al Apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa

Nota. Se realiza un cuadro resumen de las variables que se consideraron relevantes para identificar el efecto que deriva a una oportunidad o riesgo para la Idea de Negocio. Fuente: Elaboración propia.

2.1.2. Entorno económico.

En los últimos años, al igual que en muchos países en vías de desarrollo, el objetivo principal de las políticas en Bolivia es el logro de tasas de crecimiento económico altas y sostenibles. Las variables que definen el comportamiento de la economía se consideran de suma importancia al Producto Interno Bruto (PIB), PIB Per cápita, PIB Per cápita en comparación con los demás departamentos de Bolivia, las mismas que tienen un comportamiento como se describe en los puntos siguientes:

➤ Producto Interno Bruto (PIB).

El PIB es un indicador económico que mide el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un determinado periodo. En el siguiente cuadro se puede apreciar el comportamiento del PIB del departamento de Tarija a partir del año 2012:

Tabla 5**Producto Interno Bruto (Millones)**

AÑO	PIB
2012	3.688
2013	4.413
2014	4.549
2015	3.581
2016	2.745
2017	3.031
2018	3.205
2019	3.056
2020	2.485

Nota. Datos estadísticos de Tarija (Datosmacro, 2022).

Realizando un análisis del año 2012 hasta el año 2020, siendo como estos los últimos datos publicados por el Ministerio de Economía y Finanzas públicas en Eco Bolivia indicadores económicos, se tiene que entre en el año 2012 que se inició como datos de análisis en comparación con el año 2020 es bajo el PIB, en el año 2014 el PIB llega 4549 M\$ el monto mayor de las gestiones favorables para el departamento de Tarija, en las últimas gestiones se vieron afectadas por las restricciones y el confinamiento a causa del Covid-19, que no solo afectaron al departamento sino a nivel mundial de forma económica, social y de salud; se considera que después de las restricciones que día a día se van flexibilizando, la economía se va recuperando de forma lenta pero será favorable para todos, buscando adecuaciones a las nuevas normalidades en el mundo entero, la venta del petróleo se va recuperando y la comercialización del gas retoma en los países que se tienen acuerdos de compra y venta (Economía y Finanzas Bolivia, 2021)

➤ **El PIB Per cápita.**

El PIB Per cápita es un indicador del nivel de vida de las personas que habitan en un determinado territorio, el mismo que está expresado en términos nominales, es decir se utilizan los precios

vigentes de los bienes y servicios producidos en un periodo (Datosmacro, 2022). En el cuadro siguiente se muestra el comportamiento del PIB Per cápita del departamento de Tarija desde el año 2012 a 2020:

Tabla 6

Producto Interno Bruto Per cápita (Millones)

AÑO	PIB
2012	7.323
2013	8.595
2014	8.691
2015	6.714
2016	5.051
2017	5.477
2018	5.689
2019	5.330
2020	4.261

Nota. Datos estadísticos de Tarija (Datosmacro, 2022).

El PIB por habitante en el departamento de Tarija crece favorablemente hasta la gestión 2014 llegando a registrar 8691\$ gracias a las actividades económicas que se desarrollaron en el departamento, sin embargo, en la gestión siguiente se observa un comportamiento desfavorable debido a que el PIB Per cápita comenzó a bajar llegando a registrar 4261\$ en la gestión 2020, a causa de la pandemia que se hizo presente en Bolivia durante la segunda quincena de marzo del 2020, se estima que el PIB Per Cápita disminuyó considerablemente debido a que las actividades económicas en todos los sectores se paralizaron un tiempo por la cuarentena a causa de la emergencia provocada por el Covid-19. Esta situación que afectó a todos los sectores, situaciones críticas económicamente a muchas personas y están buscando mejorar su situación (Economía y Finanzas Bolivia , 2021).

➤ **PIB Per cápita promedio en comparación a todos los departamentos del país.**

El PIB Per cápita promedio permite hacer una comparación con los departamentos que conforman el país sobre cual se encuentra en un mejor nivel de vida de las personas, Bolivia conformado por nueve departamentos en la que se analizará en las gestiones de 2006 a 2020 el departamento que se encuentre en el mejor nivel de vida.

Tabla 7

PIB Per cápita promedio de comparación (En dólares)

DEPARTAMENTO	PIB
Tarija	5.530
Oruro	2.759
Santa Cruz	2.707
La Paz	2.631
Cochabamba	2.221
Chuquisaca	2.215
Pando	2.043
Potosí	1.982
Beni	1.695

Nota: Datos estadísticos de Tarija (Datosmacro, 2022)

En el periodo 2006 – 2020, en promedio el PIB Per cápita llega 5530\$, dos veces superior al PIB promedio de Bolivia. Tarija es el principal departamento productor de gas natural, tomando en cuenta con los demás departamentos la diferencia es notoria donde colca a Tarija como líder en la mejor calidad de vida de los habitantes siendo así una fuente principal para la implementación de nuevos emprendimientos en que la población cuenta con recursos suficientes para adquirir productos y servicios que se encuentren en el mercado.

A continuación, se muestra en el siguiente cuadro las principales variables del entorno económico:

Tabla 8**Entorno Económico**

VARIABLE	EFEECTO	O/R	FUENTE
PIB bajo en proceso de acenso	Acenso positivo del valor monetario	Oportunidad	Eco Bolivia Ministerio de economía y finanzas públicas
PIB Per cápita bajo comparando con gestiones pasadas	Bajo nivel de vida afectadas a causa del covid-19	Riesgo	Eco Bolivia Ministerio de economía y finanzas públicas
Tarija líder en PIB Per cápita comparando con los demás departamentos de Bolivia	Mejor calidad de vida de la sociedad tarijeña	Oportunidad	Eco Bolivia Ministerio de economía y finanzas públicas

Nota. Se realiza un cuadro resumen de las variables que se consideraron relevantes para identificar el efecto que deriva a una oportunidad o riesgo para la Idea de Negocio. Fuente: Elaboración propia.

2.1.3. Entorno sociocultural.

En los últimos años se han producido una serie de cambios en la vida cotidiana de la sociedad, más específicamente, en el ámbito deportivo o la actividad física como un estilo de vida de forma profesional o solo por salud.

➤ Factores deportivos influyentes en la sociedad.

El deporte está presente en el día a día de los deportistas de elite, muchos se consideran modelos a seguir y son en muchos casos representantes de marcas de productos deportivos y de nutrición, propagando un estilo de vida saludable en espacios publicitarios, competiciones y lo más común en estos tiempos, en las redes sociales (CIDE, 2019). A continuación, se describe algunos factores más relevantes que influye en la sociedad:

- Los deportistas como referentes de imagen en marcas, eventos o estilo de vida.

- Concientización a la población de la práctica deportiva.
- Motivación y ejemplos a seguir, muchas personas buscan seguir sus logros, metas con esfuerzo y superación.
- El deporte es un transmisor de valores, de competencia, respeto e igualdad por la que se aplica en muchos deportes el trabajo en grupo y así en la autosuperación de sus compañeros de grupo como así también la de sí mismo.
- Deportividad, el deporte practicado en competencia ayuda a reconocer el valor de ganar y perder ante una derrota.

La práctica deportiva se está convirtiendo en tendencia en la sociedad en estos últimos tiempos realizar un deporte no es solo una actividad física si no así un estilo de vida hasta una terapia. (CIDE, 2019).

➤ **El papel del deporte en el bienestar social.**

El deporte tiene un enorme impacto en la sociedad tanto como herramienta de educación y de integración social, es capaz de transmitir valores y unir a las personas hacia un objetivo común.

Además de aportar múltiples beneficios físicos y psicológicos, el deporte es una potente herramienta de transformación social y una actividad formadora. El deporte desempeña un papel importante como promotor de la integración social y el desarrollo económico en diferentes contextos geográficos, culturales y políticos. Es una herramienta poderosa para fortalecer los lazos y relaciones sociales, y para promover los ideales de paz, fraternidad, solidaridad, tolerancia y justicia social; desde un punto de vista social, el deporte facilita las relaciones sociales, canaliza la necesidad de confrontación y la agresividad, y estimula la sensibilidad y creatividad. Además, ofrece una contribución al mejoramiento del clima social y fomenta la participación social, rompiendo con las barreras de clase. Por otro lado, el deporte también funciona como herramienta de integración social (ESAN BUSINESS, 2018).

➤ **Federaciones llevan ocho años sin apoyo económico del Estado.**

El 21 de marzo de 2014, el Ministerio de Deportes, a la cabeza de Tito Montaña, emitió la Resolución Ministerial 032/2014, mediante la cual se pidió a las federaciones legalizar su situación ante la cartera para recibir recursos económicos del Estado, antes de la creación del Ministerio de Deportes, en enero de 2014, las federaciones recibían un presupuesto anual desde

el Gobierno, a través del Fondo de Inversión al Deporte (FID), destinado a la participación de las delegaciones a nivel internacional, la preparación de las selecciones y la organización de eventos nacionales, este apoyo se cortó después de la resolución ministerial, debido a que ninguna federación presentó la documentación solicitada, como copias legalizadas de sus personerías jurídicas, actas de posesión de los directivos y una certificación del antes Ministerio de Salud y Deportes (LOSTIEMPOS, 2023).

Dos años después, el 11 de mayo de 2016, se promulgó la Ley del Deporte 804, que determinó que las federaciones se inscriban en el Registro Único Nacional (RUN). A la fecha ninguna de las instituciones logró el cometido, porque, además de presentar sus personerías jurídicas actualizadas, deben cumplir la normativa en cuanto a su conformación.

“Esa normativa fue un argumento para no tener el relacionamiento interinstitucional entre las federaciones y el Estado, a objeto de que no reciban los recursos que les correspondía de acuerdo a la Ley 2770”, aseguró el presidente del Comité Olímpico Boliviano (COB), Marco Arce.

Desde aquella fecha las federaciones y los deportistas tuvieron que sostenerse con el aporte de los padres de familia, el apoyo de la empresa privada y el COB. “Los resultados que se logran hoy en día son gracias a un esfuerzo propio del atleta, el que hace su familia, su club y excepcionalmente aportes escasísimos por parte de Gobierno nacional”, dijo Arce, pero las federaciones requerían recursos económicos no sólo para la participación de sus deportistas de élite, sino también para el desarrollo de sus disciplinas con sus campeonatos nacionales, talleres de capacitación, pago de membresías para asesoramientos profesionales (Rodríguez, 2022).

A continuación, se muestra en el siguiente cuadro las principales variables del entorno sociocultural:

Tabla 9***Entorno Sociocultural***

VARIABLE	EFECTO	O/R	FUENTE
Factores deportivos influyentes en la sociedad	Concientización de la población sobre realizar un deporte	Oportunidad	https://ebone.es/catedra/importancia-deporte-sociedad/
El papel del deporte en el bienestar social	Perspectiva positiva sobre el deporte	Oportunidad	https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-papel-del-deporte-en-el-bienestar-social
Federaciones llevan ocho años sin apoyo económico del Estado	Muchos de los deportistas recurren a sus propios ingresos y apoyo de algunas empresas	Riesgo	https://www.lostiempos.com/deportes/

Nota. Se realizó un cuadro resumen de las variables que se consideraron relevantes para identificar el efecto que deriva a una oportunidad o riesgo para la Idea de Negocio. Fuente: *Elaboración propia.*

2.1.4. Entorno tecnológico.

La tecnología es uno de los factores primordiales por la importancia que fue adquiriendo con el pasar del tiempo, en los negocios la tecnología es primordial para maximizar la producción y así también para la comercialización de productos.

➤ Beneficios de usar la tecnología en el deporte.

La aplicación de la tecnología está siempre destinada a mejorar algo, y a optimizar y facilitar el trabajo humano. Actualmente, las nuevas tecnologías son una pieza imprescindible en la mayoría de deportes profesionales. Desde aquellas destinadas a mejorar el rendimiento del deportista, hasta aquellas encargadas de verificar el resultado de la competición de manera objetiva. La tecnología está tan instaurada en el deporte profesional, y ha demostrado tener tantos beneficios, que ha traspasado sus fronteras y se está instaurando también en el deporte

amateur. Independientemente de la disciplina deportiva, podemos sacar partido de las nuevas tecnologías para mejorar muchos de los aspectos que sin ellas resultan demasiado laboriosos.

Los avances tecnológicos permiten que los deportistas sean capaces de explotar el 100% de su potencial. La combinación del talento deportivo, y la más avanzada tecnología, permite traspasar fronteras que nunca antes se han cruzado. Con el paso de los años, el rendimiento de los deportistas profesionales siempre irá en aumento. La tecnología avanza a cada segundo, y eso hará que, dentro de unos años, los atletas sigan superándose a sí mismos.

Algunos ejemplos de tecnología enfocada al atleta son los marcadores de pulsaciones podemos conocer cuál es el estado de salud del deportista. De esta manera, se evitan problemas derivados de no conocer el estado real del organismo cuando realiza un sobreesfuerzo (ESAN BUSINESS, 2018).

➤ **Asesoramiento deportivo online.**

Llamamos Asesoramiento deportivo Online a un conjunto de herramientas, proporcionado por un profesional de la Actividad física y la salud, que ayudan a conseguir los objetivos esperados, de forma planificada y controlada, evitando el menor número de errores. De no ser así, los esfuerzos carecerán de sentido y alejarán del resultado.

Cuando se habla de pérdida de peso, rendimiento deportivo o mejora de la calidad de vida a través del ejercicio se trata de un proceso multifactorial y que se debe intervenir en cada uno de ellos para ser eficientes en el desempeño.

Existen 4 factores imprescindibles que son: **ENTRENAMIENTO, NUTRICIÓN, DESCANSO Y GESTIÓN EMOCIONAL.**

Pues bien, el plan de acción del asesoramiento deportivo, tiene como objetivo trabajar en éstas 4 áreas de forma individualizada, según características, gustos y preferencias en cada deportista, con el objetivo de crear adherencia y de este modo tener mayor probabilidad de éxito (ORENGO, 2022).

A continuación, se muestra en el siguiente cuadro las principales variables del entorno tecnológico:

Tabla 10***Entorno Tecnológico***

VARIABLE	EFECTO	O/R	FUENTE
Beneficios de usar la tecnología en el deporte	Mejorar el rendimiento del deportista	Oportunidad	https://www.eae.es/actualidad/noticias/
Asesoramiento deportivo online	Accesibilidad de contar con asesoría constante en cualquier lugar	Oportunidad	https://daniorengo.com/

Nota. Se realizó un cuadro resumen de las variables que se consideraron relevantes para identificar el efecto que deriva a una oportunidad o riesgo para la Idea de Negocio. Fuente: Elaboración propia.

2.1.5. Entorno ecológico – ambiental.

En los últimos tiempos los factores ecológicos se han vuelto importantes en la concientización y cuidado del medio ambiente, donde en el ámbito deportivo no queda de lado con respecto a estos temas.

➤ Deporte y medio ambiente.

El medio ambiente se ha convertido, en los últimos años, en un tema de gran importancia y un ámbito controvertido de discusión hasta en foros internacionales. El problema parece ser que el avance tecnológico e industrial contribuye, en parte, a la destrucción y deterioro de la naturaleza con promotores y detractores en ambos bandos. Y por supuesto el tema del medio ambiente no excluye al deportista, no sólo al de alto rendimiento en el que el clima imperante o el nivel de polución puede influir, de hecho, influye en la performance sino también en el aficionado con perjuicios similares, aunque no sólo en el rendimiento sino también directamente en la salud.

Estudios efectuados en atletas que ejercitaron con igual intensidad y duración, pero en diferentes lugares dieron argumento a la importancia del medio ambiente en el rendimiento humano. Estas investigaciones compararon deportistas en el llano, en la altura, en ambientes de grandes

ciudades, así como en localidades exentas de humos y combustiones provenientes de autos, fábricas e industrias. Estos pueblos, en los que abundan los longevos y que tienen la enorme virtud de no contar con movilidad a motor siendo su único medio de transporte la tracción a sangre, han servido al estudio de estos fines cuyos resultados no han hecho otra cosa que reafirmar científicamente lo que marca el sentido común y es que la influencia de un medio ambiente adverso puede afectar el rendimiento psicofísico y la salud del ser humano.

Hay otros factores del medio que intervienen directa e indirectamente en el rendimiento deportivo tanto como en la salud. Entre ellos se destacan los ruidos y el impacto directo de la luz solar bajo cuyos rayos, sobre todo en las épocas estivales, se hace más difícil mantener una buena performance más allá de estar bien hidratado, utilizar indumentaria apropiada o de cubrirse la cabeza. La medicina del deporte, por tanto, entra en la discusión a favor de la preservación del medio ambiente cuando de rendimiento se trata (DEPORTE Y SALUD, 2022).

➤ **El deporte lucha contra la contaminación por plásticos.**

Atletas, aficionados y clubes de todo el mundo se están uniendo para hacer frente a la ola de plásticos que está contaminando los océanos del mundo. Estos esfuerzos incluyen limpiezas submarinas o carreras en las que los corredores recogen basura en las calles como parte de su ejercicio.

Los principales eventos deportivos pueden dejar entre sus desechos hasta 750.000 botellas de plástico cada uno, por lo que han aumentado las presiones para limpiar la industria y concientizar a millones de aficionado. (ONU, 2018)

Tomando en cuenta los datos que muestran que el uso de las botellas plásticas en los eventos deportivos es muy común organizadores y deportistas de las diferentes disciplinas en el mundo entero, buscan la concientización y cuidado del medio ambiente con campañas de recolección de las botellas plásticas y en otros casos dejan de usar estos y buscan nuevas alternativas que sea más amigable con el medio ambiente, esto se convierte en una tendencia positiva ya que la actividad física requiere de tener un medio ambiente sano con aire limpio, espacios libre de contaminación donde el atleta pueda realizar sus actividades con seguridad.

A continuación, se muestra en el siguiente cuadro las principales variables del entorno ecológico – ambiental:

Tabla 11

Entorno Ecológico - Ambiental

VARIABLE	EFEECTO	O/R	FUENTE
Deporte y medio ambiente	Medio ambiente contaminado provoca efectos negativos en la salud del deportista	Riesgo	https://www.deportesalud.com/
El deporte lucha contra la contaminación por plásticos	Concientización del cuidado del medio ambiente	Oportunidad	https://www.unep.org/es/

Nota. Se realizó un cuadro resumen de las variables que se consideraron relevantes para identificar el efecto que deriva a una oportunidad o riesgo para la Idea de Negocio. Fuente: Elaboración propia.

2.2. Análisis del microentorno.

En el análisis del microentorno se aplicará la técnica de las cinco fuerzas de Porter para identificar las fortalezas competitivas y maximizar los recursos con la finalidad de desarrollar estrategias integrales orientadas a mitigar el impacto negativo (UNNIUN , 2022).

2.2.1. Proveedores.

Los proveedores son muy importantes para todo negocio, estos permiten que se logre los objetivos de la empresa en este caso se brindara servicios existen necesidades para brindar un servicio adecuado.

Considerando como proveedores principales son los que permiten llegar al cliente, en este caso son los siguientes:

- Clubes deportivos.
- Escuelas municipales de diferentes disciplinas deportivas.
- Gimnasios.

- Escuelas de artes marciales.
- SEDEDE Tarija (Servicio departamental del deporte).
- Nutricionistas.
- Centros de salud públicos y privados (hospitales).

Se los considera como proveedores directos debido a que son los que permite llegar al cliente de forma directa manteniendo una relación con las empresas o instituciones mencionadas ofreciéndoles ciertos beneficios por las recomendaciones brindadas sobre el servicio de asesoramiento que la empresa ofertara.

➤ **Servicios básicos.**

Los proveedores de este tipo de suministro son SETAR y COSAAL quienes son las únicas empresas que suministran agua y electricidad al departamento de Tarija. En cuanto a las empresas de telecomunicaciones tenemos a ENTEL, TIGO y VIVA las cuales operan a nivel nacional y ofrecen servicios de telefonía móvil e internet.

➤ **Proveedores secundarios.**

Serán aquellos que interactuarán con la empresa que facilitarán accesorios, materiales de oficina, herramientas o equipos de medición corporal, bioseguridad e higiene y demás que acompañen a tener un servicio adecuado con mayor calidad.

Realizando un análisis se puede concluir que los proveedores son atractivos para la aplicación del proyecto y la calidad del mismo.

A continuación, se presenta las siguientes variables para el análisis de los proveedores:

Tabla 12***Proveedores***

VARIABLES	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Número de proveedores importantes					X
Disponibilidad de sustitutos para servicios de los proveedores		X			
Costo de cambio de los servicios que ofrecen los proveedores		X			
Contribución de proveedores sobre la calidad del servicio					X

Nota: En el presente cuadro se muestra que el número de proveedores es atractivo las cuales contribuyen a que el servicio sea un servicio de calidad. Fuente: Guía en base a Majluf y Hax (MAJLUF, 2004).

2.2.2. Clientes.

Los clientes o consumidores a los cuales están dirigidos los esfuerzos de la empresa son un factor muy importante considerando que pueden ser estos particulares o de una empresa.

En la actualidad los deportistas toman más en cuenta los factores que les ayudan a alcanzar su rendimiento más alto, entre estos uno de los más importantes a la hora de poder desempeñarse de forma óptima es la nutrición adecuada para cada uno, ya que esta depende de diferentes características desde la composición del atleta hasta el tipo de deporte que practica.

Tomando en cuenta además que los deportistas no tienen un asesoramiento que no solo se enfoque en el deporte que practica si no en mejorar su rendimiento tanto físico y deportivo, por eso se pretende atender a este sector de la mejor manera ofertando calidad, seguridad, profesionalismo y dedicación al logro de los objetivos que se propongan cada uno de los deportistas.

Se debe considerar que un deportista no es solo un atleta que compite en diferentes eventos también se considera un deportista a las personas que realizan actividades físicas como un estilo de vida para mejorar su constitución física, su salud y su autoestima, además muchas personas que siguen el camino deportivo al iniciar son las que más requieren estos servicios ya que un asesoramiento permitirá que conozca sus necesidades, límites, habilidades de acuerdo al deporte que está por comenzar.

A continuación, se presenta las siguientes variables para el análisis del cliente:

Tabla 13

Cientes

VARIABLES	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Número de clientes importantes					X
Cliente exigente con la calidad del servicio					X
Diferenciación del servicio (novedoso)					X
Negociación de los precios de venta			X		
Disponibilidad de sustitutos para la propuesta		X			

Nota. Existe un número considerable de clientes para el presente proyecto donde la exigencia de la calidad es primordial al ser un servicio novedoso que puedas encontrar en el mercado tarijeño. Fuente: Guía en base a Majluf y Hax (MAJLUF, 2004).

2.2.3. Competidores.

En la ciudad de Tarija existen entrenadores personales, nutricionistas, “nutribart” (lugares donde expenden alimentos saludables) ofrecen los servicios tanto de nutrición y entrenamientos las cuales brindan su servicio de asesoría, enfocándose en el logro de un cuerpo atractivo y atlético pero no así en las necesidades deportivas a las que muchos de los atletas requieren, se debe tomar en cuenta que un deportista realiza diferentes disciplinas deportivas, cada una de ellas, tienen sus requerimientos físicos y nutricionales, para que el deportista cumpla con sus objetivos, estos requerimientos deben llevar un seguimiento periódico y constante controlando cada uno de sus mejoras.

En Tarija existen los siguientes servicios de nutricionistas y, entrenadores personales:

- Centro de nutrición S&S.
- Andrés Canedo (Nutricionista).
- NutriDeli.
- Nutrición Good For You.
- Centro médico San Martín/MEDICAL RMR.
- Samuel Armella (Entrenador personal).
- PaulFit (Entrenador personal).
- Waldo Rivero (Entrenador personal).
- Tati Trainers (Entrenador personal)
- Montalvo Fit Coach.

Como se puede apreciar existen nutricionistas como entrenadores personales, cada uno de ellos brinda un servicio y no así un servicio completo que es el que se pretende implementar con la idea del negocio.

A continuación, se presenta las siguientes variables para el análisis de los competidores:

Tabla 14**Competidores**

VARIABLES	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Grado de concentración del sector			X		
Barreras de entrada		X			
Barreras de salida		X			
Disponibilidad de sustitutos			X		

Nota: Se considera que en el mercado no existe espacios donde se brinde ambos servicios en un mismo lugar la cual los deportistas adquieren los servicios por separado donde genera un costo adicional a la que se ofertara en el centro considerándose como sustitutos por separado.

Fuente: Guía en base a Majluf y Hax (MAJLUF, 2004).

2.2.4. Servicios sustitutos.

En el mercado actual se puede encontrar sustitutos que pueden brindar los mismos servicios, similares o por separados en algunos casos en el mercado se oferta los servicios de nutricionistas y entrenador personal de forma individual, pero se debe tomar en cuenta que muchas veces no cumple con los requerimientos y expectativas del deportista, considerando que un deportista cuenta con recursos limitados o carecen de apoyo a la cual tener que cancelar un servicio por separado implica mayor costo.

No existen empresas en la ciudad de Tarija que ofrezcan los Servicios de asesoramiento nutritivo y deportivo o un servicio similar a lo propuesto por la idea de negocio, sin embargo, las tendencias al cuidado y mejoramiento de la alimentación, rendimiento físico para llevar estilos de vida sanos y así evitar futuras complicaciones obteniendo un mejor rendimiento en su desempeño es cada vez más alto.

Es por eso, que existe la amenaza de que puedan aparecer más empresas de este tipo en el mercado, por lo que la idea de negocio se implementa barreras de entradas para que la competencia o sustitutos no afecten a la empresa.

A continuación, se presenta las siguientes variables para el análisis de los servicios sustitutos:

Tabla 15

Servicios sustitutos

VARIABLES	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Disponibilidad de sustitutos cercanos			X		
Costo de cambio del usuario		X			
Precio/valor del servicio sustituto		X			

Nota. Para los deportistas realizar un cambio en el servicio es muy difícil considerando que para obtener objetivos y ver mejoras en el rendimiento deben seguir una guía adecuada tanto física como nutricional, además, que en la ciudad no existe servicios similares que se brinda en el “Centro Integral del Deportista”. Fuente: Guía en base a Majluf y Hax (MAJLUF, 2004).

2.2.5. Nuevos competidores.

Al existir cada vez más, una cultura de deportiva en la sociedad y convertirse no solo en un estilo de vida, si no en una tendencia social, las empresas buscan satisfacer las necesidades de las personas, tomando en cuenta estos factores, los nuevos competidores buscan imitar o tratar de ofrecer el mismo servicio puesto que se encuentran en el mercado con la diferencia en precios o implementando algún plus, que las personas deban considerar al adquirir el servicio, la idea de negocio que se presenta está enfocada en imponer las barreras en el mercado que lo haga único, brindado seguridad, confiabilidad, calidad, comodidad y lo principal lograr que los clientes alcancen sus metas. Al ser una tendencia en estos tiempos ser un deportista competitivo o como un estilo de vida es evidente que existan cada vez más empresas que busquen satisfacer

las necesidades de este sector actualmente ofreciendo comidas saludables, entrenamientos multifuncionales, nutricionistas y preparadores físicos.

A continuación, se presenta las siguientes variables para el análisis de los nuevos competidores:

Tabla 16

Nuevos competidores

VARIABLES	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Número de competidores igualmente equilibrados			X		
Crecimiento de la industria					X
Demanda insatisfecha					X

Nota. El crecimiento de la industria en el ámbito del deporte es cada vez más atractivo la cual en la ciudad de Tarija existe una demanda insatisfecha. Fuente: Guía en base a Majluf y Hax (MAJLUF, 2004).

2.3. Síntesis de las oportunidades y riesgos identificados en el análisis de contexto.

De acuerdo al análisis de contexto realizado para la idea de negocio se logró identificar las siguientes oportunidades y riesgos:

➤ **Oportunidades.**

- Incentivo y concientización a la población sobre el deporte.
- Promover a la formación en las ciencias aplicadas al deporte.
- Apoyo con créditos a la micro, pequeña y mediana empresa.
- PIB bajo en proceso de acenso.
- Tarija líder en PIB Per cápita comparando con los demás departamentos de Bolivia.
- Factores deportivos influyentes en la sociedad permite la concientización de la población sobre realizar un deporte.

- El papel del deporte en el bienestar social genera una perspectiva positiva sobre el deporte.
- Beneficios de usar la tecnología en el deporte ayuda a mejorar el rendimiento del deportista.
- Asesoramiento deportivo online permite que el deportista tenga accesibilidad de contar con asesoría constante en cualquier lugar.
- El deporte lucha contra la contaminación por plásticos donde los deportistas deben concientizar al cuidado del medio ambiente.

➤ **Riesgos.**

- PIB Per cápita bajo comparando con gestiones pasadas.
- Federaciones llevan ocho años sin apoyo económico del Estado ocasiona que muchos de los deportistas recurren a sus propios ingresos y apoyo de algunas empresas.
- Medio ambiente contaminado provoca efectos negativos en la salud del deportista.
- Los nuevos competidores crecen en el mercado debido a que realizar un deporte o actividad física es una tendencia en la sociedad.

CAPÍTULO III
PLAN DE MARKETING E
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La importancia del Plan de Marketing está en la forma en cómo se presentará el servicio en el mercado donde se elaborará una investigación de mercados que permita identificar la percepción de la sociedad sobre el servicio, facilitando la toma de decisiones en cuanto al diseño de las estrategias comerciales y así poder lograr un posicionamiento dentro del mercado (FERRER, 2021).

3.1. Investigación de mercados.

Realizar una investigación de mercados es primordial, permite diseñar las estrategias de marketing, evaluar las decisiones operativas y financieras para una correcta aplicación del presente plan de negocios, la investigación de mercados es un instrumento para identificar las características de los clientes a través de la recopilación, análisis, difusión de la información de manera sistemática y objetiva (MALHOTRA, 2008).

La presente investigación de mercados tiene la finalidad de poder recabar información acerca de las preferencias que tienen los clientes a la hora de adquirir el servicio en este caso de un Centro Integral del Deportista donde se brindaran los servicios de asesoramiento en nutrición y deporte. Para la elaboración de la investigación de mercados se aplicó como modelo base sobre el proyecto de un gimnasio para mujeres en la ciudad de Tarija.

3.1.1. Planteamiento del problema de investigación de mercados.

Hace pocos años los deportistas era un segmento desatendido, a pesar de eso con el pasar del tiempo la nutrición deportiva y el deporte se ha vuelto atractivo en la sociedad.

Actualmente existe una demanda acerca de la necesidad de mejorar el rendimiento de los deportistas mediante un asesoramiento que contemple un plan de alimentación y rutinas de ejercicios de forma personalizada para cada atleta. Los deportistas tienen una idea general acerca de la importancia de su alimentación y rutinas de ejercicios regenerando la relación directa que provoca en su rendimiento deportivo.

Las empresas dedicadas a satisfacer esta necesidad no cubren específicamente con las necesidades que requiere cada deportista según la disciplina deportiva que practican, no existe una evaluación apropiada y personalizada. Si bien en el mercado podemos observar entrenadores personales, nutriólogos que solo se dedican a su rama como ser la nutrición y rutinas de ejercicios, la cual cada uno de estos no profundizan en el tema de nutrición deportiva y las rutinas de ejercicios adecuados para cada deportista, la cual existe una carencia sobre el servicio en el mercado.

Realizar actividades deportivas a nivel profesional o como un estilo de vida saludable se observa que en la sociedad va creciendo, el cuidado del cuerpo en cuanto a su alimentación y ejercicios se vuelto importante para muchas generaciones en la sociedad, considerando la información recabada permite que se logre aplicar el emprendimiento del “Centro Integral del Deportista” en la ciudad de Tarija. El consumidor con el pasar del tiempo se ha vuelto exigente sobre el valor que se le ofrece en cada uno de los servicios en el mercado por lo tanto identificar sus exigencias es un reto para las empresas.

3.1.2. Problema de decisión gerencial.

¿Qué factores son importantes para lograr la aceptación y preferencia del servicio de asesoramiento de nutrición y deporte que se brindara en el “Centro Integral del Deportista” en la ciudad de Tarija?

➤ Problema de investigación de mercados.

Identificar cuales son los atributos, deseos y expectativas que influyen en la decisión de los deportistas de la ciudad de Tarija, al momento de adquirir el servicio de “Asesoramiento Nutricional y Deportivo”

3.1.3. Formulación del problema de investigación.

¿Cuáles son los atributos que influyen en las preferencias de los clientes que se deben considerar para la implementación del servicio de nutrición y deporte que se brindara en el “Centro Integral del Deportista” en la ciudad de Tarija?

3.1.4. Preguntas de investigación de mercados.

- ¿Cuál es la preferencia e intención de compra del servicio para los deportistas entre los 15 y 40 años de edad de la ciudad de Tarija?
- ¿Qué es lo que más valora el cliente a la hora de adquirir el servicio?
- ¿Qué atributos toman en cuenta los deportistas para satisfacer sus gustos y necesidades sobre el servicio?
- ¿Existe una demanda por parte los deportistas de Tarija en cuanto al asesoramiento de nutrición y deporte que le permita mejorar su rendimiento?

3.1.5. Objetivos de la investigación de mercados.

Los objetivos para la investigación que se aplica en el presente Plan de Negocios se clasifica en dos: Objetivo general y objetivos específicos.

3.1.5.1. Objetivo general.

Identificar las preferencias y los atributos para la adquisición del servicio por los futuros clientes, tomando en cuenta los factores que estos consideran relevantes sobre el servicio de “Asesoramiento Nutricional y Deportivo” que se ofrecerá en el “Centro Integral del Deportista” en la ciudad de Tarija.

3.1.5.2. Objetivos específicos.

- Identificar las preferencias de los consumidores respecto a la percepción del servicio.
- Analizar los aspectos más importantes de los consumidores cuando adquieren el servicio.
- Elaborar la proyección de la demanda sobre el servicio de asesoramiento nutricional y deportivo.

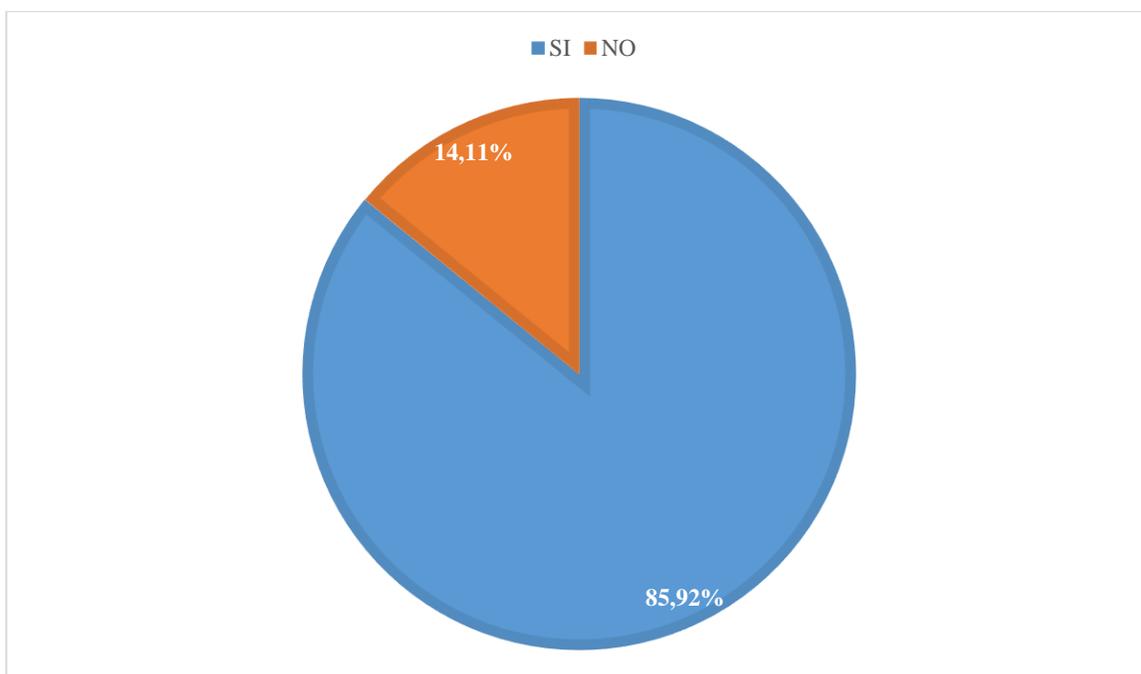
3.1.6. Determinación del tamaño de la muestra.

La población es de 34.307 personas que son deportistas entre los 15 y 40 años de edad en la ciudad de Tarija. Para determinar el tamaño de la muestra se aplica la fórmula de población finita, se obtiene a través de una encuesta piloto (Ver anexo 1) realizada a 30 personas, los resultados son los siguientes:

La pregunta en la encuesta piloto: 8.- ¿Estaría dispuesto a adquirir un servicio de asesoramiento nutricional y deportivo que se brindara en un Centro Integral del Deportista en la ciudad de Tarija? tiene el siguiente resultado:

Gráfico 1

Disposición a adquirir el servicio de asesoramiento.



Nota: El 85,92% de los entrevistados responden que están dispuestos a adquirir el servicio de asesoramiento nutricional y deportivo. Fuente: Elaboración propia

➤ **Nomenclatura para la fórmula de la población finita.**

N: Población total = **34.307**.

p: Probabilidad de éxito = **85,9% (0,859)**.

q: Probabilidad de fracaso = **14,1% (0,141)**.

Z: Valor del normal dado un nivel de confianza del 95% = **1,96**.

e: Margen de error permitido = **5% (0.05)**.

➤ **Cálculo del tamaño de la muestra.**

$$n = \frac{Z^2 * N p q}{e^2(N - 1) + Z^2 p q}$$
$$n = \frac{1,96^2 * (34.307)(0,859)(0,141)}{0,05^2 * (34.307 - 1) + 1,96^2 (0,859)(0,141)}$$
$$n = 185,12 \approx 185$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra definitiva calculada para la investigación de mercado es de 185 personas deportistas.

3.1.7. Diseño de la encuesta.

Para el levantamiento de información se diseñó una encuesta formado por un conjunto de 17 preguntas estructuradas con la finalidad de recabar información necesaria acerca de las características de preferencia de los posibles clientes en la ciudad de Tarija (Ver anexo 2).

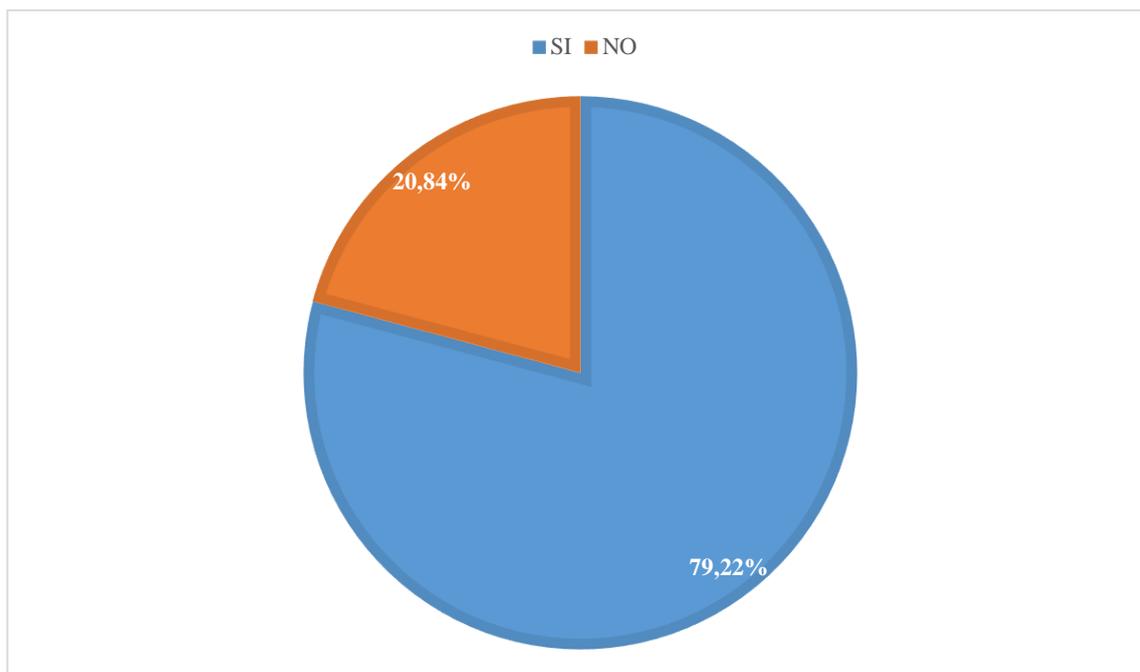
3.1.8. Presentación y análisis de resultados.

La presentación y el análisis de los datos de la encuesta realizada arrojan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a personas deportistas entre 15 a 40 años en la ciudad de Tarija, cuyos resultados se detallan a continuación:

Pregunta 1: ¿Alguna vez adquirió un servicio de Asesoramiento que se enfoque en la nutrición y el deporte?

Gráfico 2

Adquisición de un servicio de Asesoramiento con enfoque en nutrición y deporte.

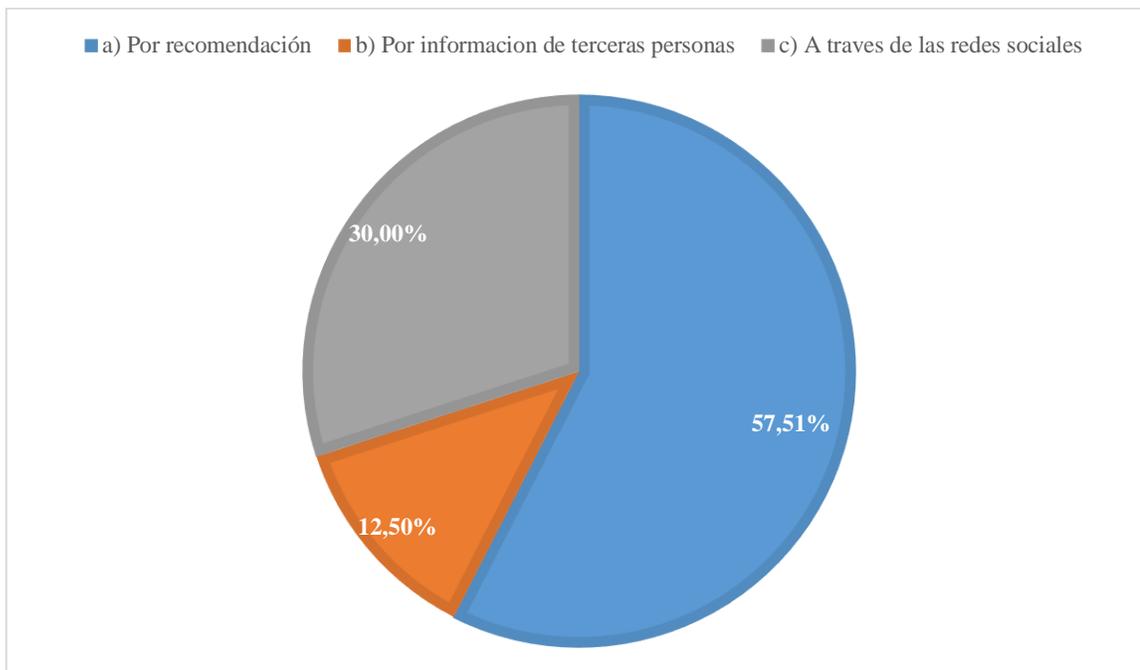


Nota. Las personas encuestadas indican que no adquirieron un servicio de asesoramiento el que se pretende implementar en la ciudad de Tarija, en un porcentaje menor de 20,84% si adquirieron un servicio similar en muchos de los casos se acudieron a nutriólogos o entrenadores personales de forma particular e independiente considerando que en la ciudad de Tarija no existe un Centro donde se puedan encontrar ambos servicios de forma profesional.
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 2: ¿De qué manera adquirió el servicio?

Gráfico 3

Formas de adquisición del servicio.

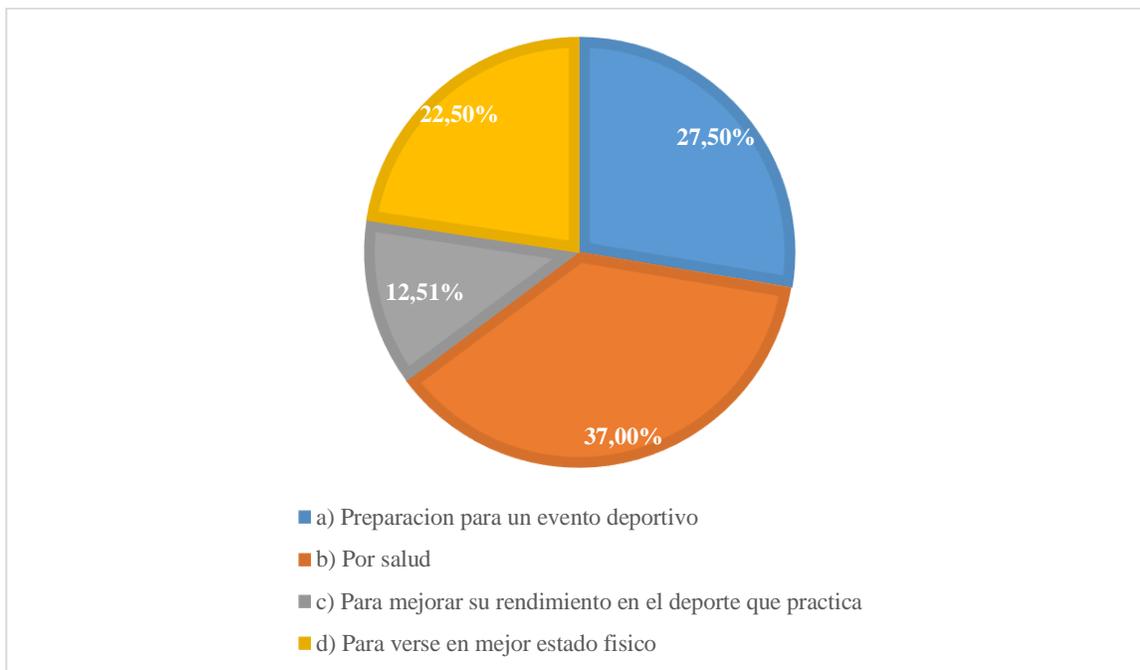


Nota. De los 185 deportistas que se calculó como muestra de la investigación, solo 40 deportistas respondieron en la cual identifican que en porcentaje mayor 57,51% adquirieron dicho servicio a través de una recomendación como así también por las redes sociales como se sabe es una tendencia el uso de las redes para comunicarse y ofertar tanto servicios como productos. Fuente: Elaboración propia. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 3: ¿Cuál es el motivo por el que adquirió el servicio?

Gráfico 4

Motivos para la adquisición del servicio

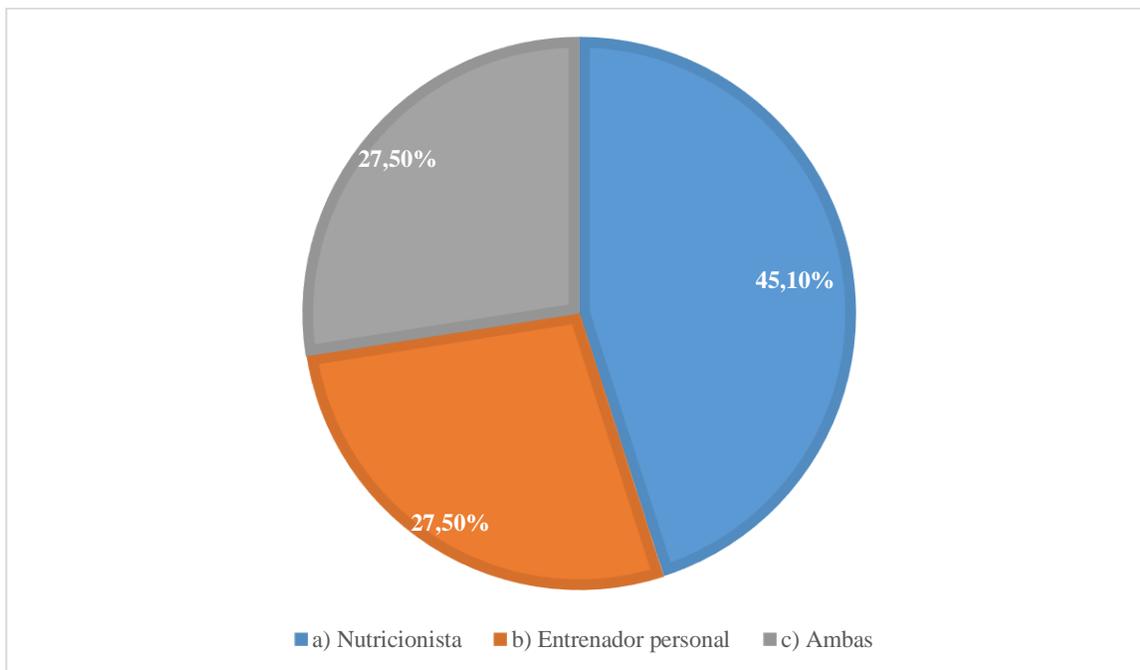


***Nota.** Entre las opciones de mayor porcentaje los deportistas indican que adquirieron los servicios por motivos de salud (37,00%) en la que muchos requieren mejor su estado de salud para sentirse bien físicamente a la hora de realizar ejercicios, mejorar el rendimiento deportivo va de la mano con el buen estado físico del deportista la que con lleva a verse y sentirse mejor tanto físicamente como psicológica. Fuente: Elaboración propia.*

Pregunta 4: ¿Qué tipo de servicios adquirió en relación al deporte y la nutrición?

Gráfico 5.

Tipos de servicios de adquisición del servicio en relación al deporte y nutrición

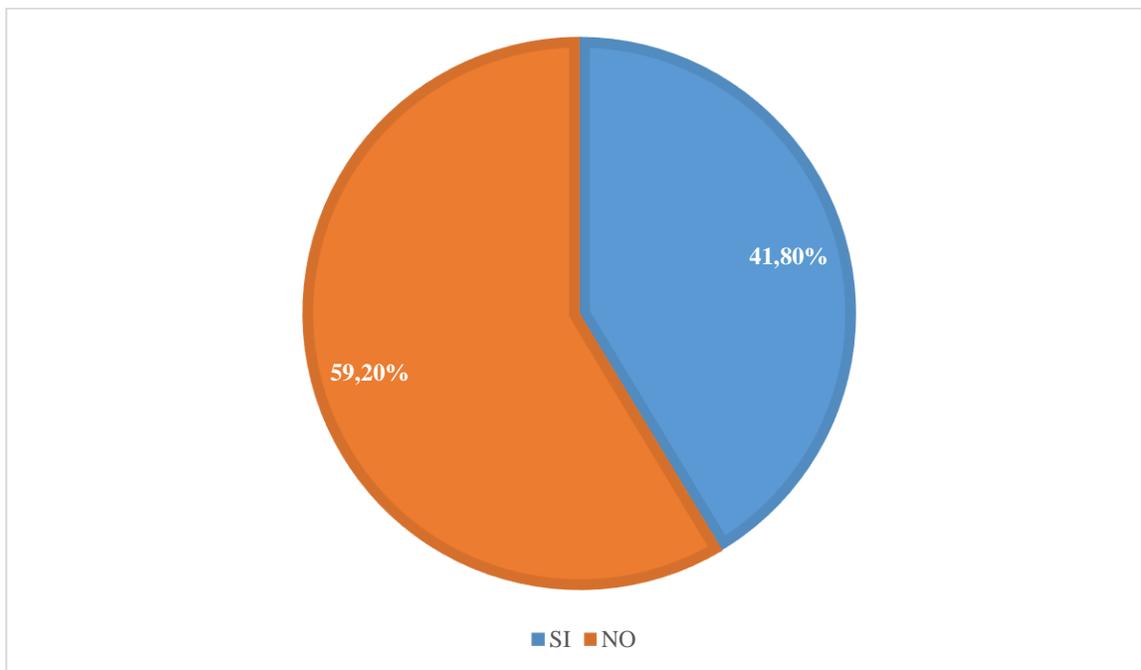


***Nota.** Gran parte de los deportistas recurren a los nutricionistas (45,10%) tema que lo relacionan como el factor principal para mejorar el rendimiento deportivo hasta para tener un cuerpo estéticamente mejor visible, tema que para los deportistas es primordial, además que la nutrición es muy importante no solo para los deportistas de elite también para los principiantes ayudándoles a lograr sus objetivos y ver resultados en sus cambios físicos y deportivos. Fuente: Elaboración propia.*

Pregunta 5: ¿A la hora de adquirir el servicio se encontró satisfecho con lo que se le brindó?

Gráfico 6

Satisfacción sobre la adquisición del servicio brindado

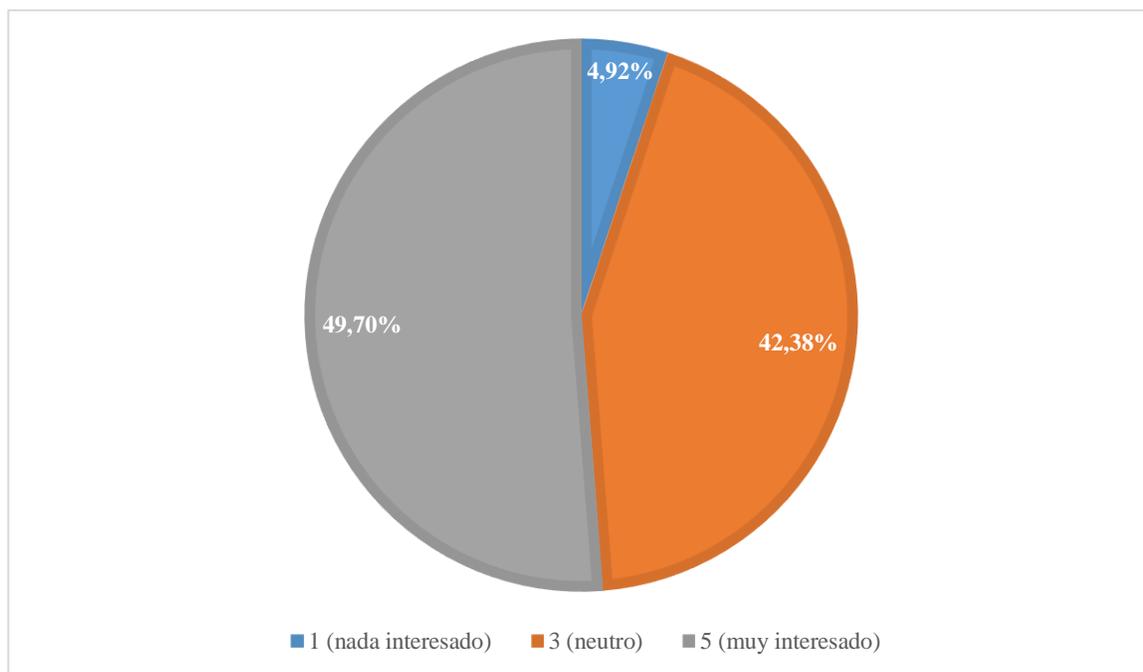


Nota. Los deportistas (59,20%) indican que no se sintieron satisfechos con el servicio que adquirieron de empresas similares a la idea que se pretende implementar, ahí se debe tomar en cuenta que es favorable a que esto se puede aprovechar de brindar un servicio de calidad que satisfaga a los deportistas que están insatisfechos. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 6: En un rango del 1 al 5 ¿Qué calificación de interés le da al servicio de Asesoramiento Nutricional y Deportivo? 1 (nada interesado), 3 (neutro) y 5 (muy interesado).

Gráfico 7

Calificación de interés del servicio de Asesoramiento Nutricional y Deportivo

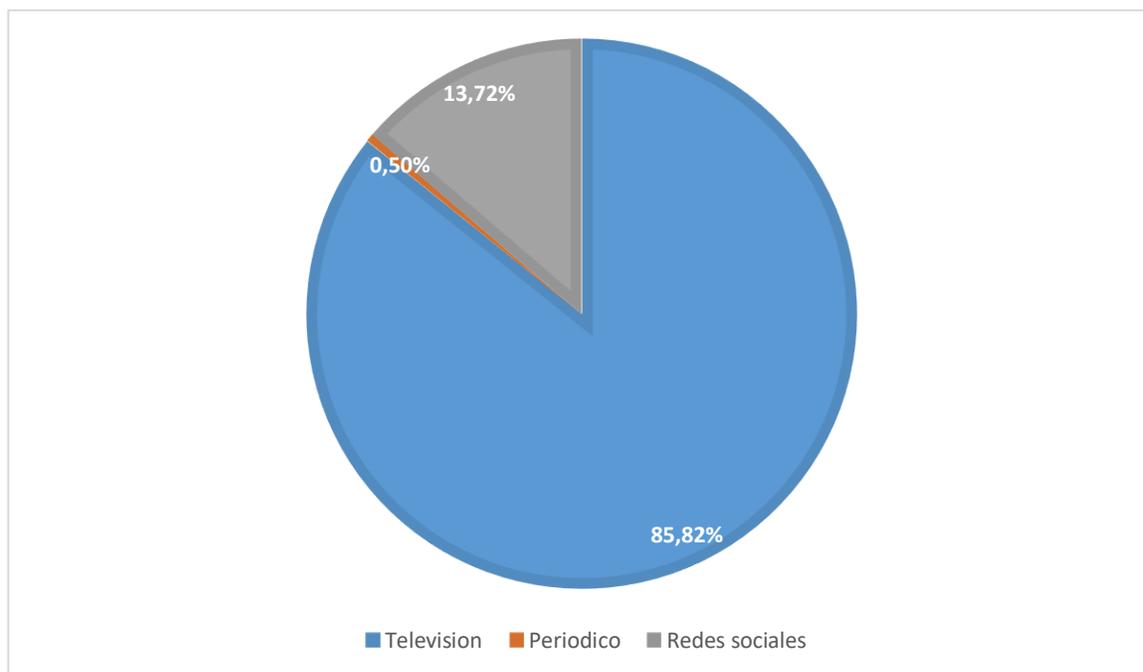


Nota. La calificación de interés que la muestra le da sobre la idea es de un 49,70% un porcentaje considerable que es llamativa la idea para los deportistas de la ciudad de Tarija lo cual este dato afirma que existe una aceptabilidad de la idea permitiendo así seguir positivamente con el desarrollo del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 7: ¿Por qué medio le gustaría tener más información sobre el servicio? Marque una o varias opciones de acuerdo a su criterio.

Gráfico 8

Medios para obtener más información sobre el servicio

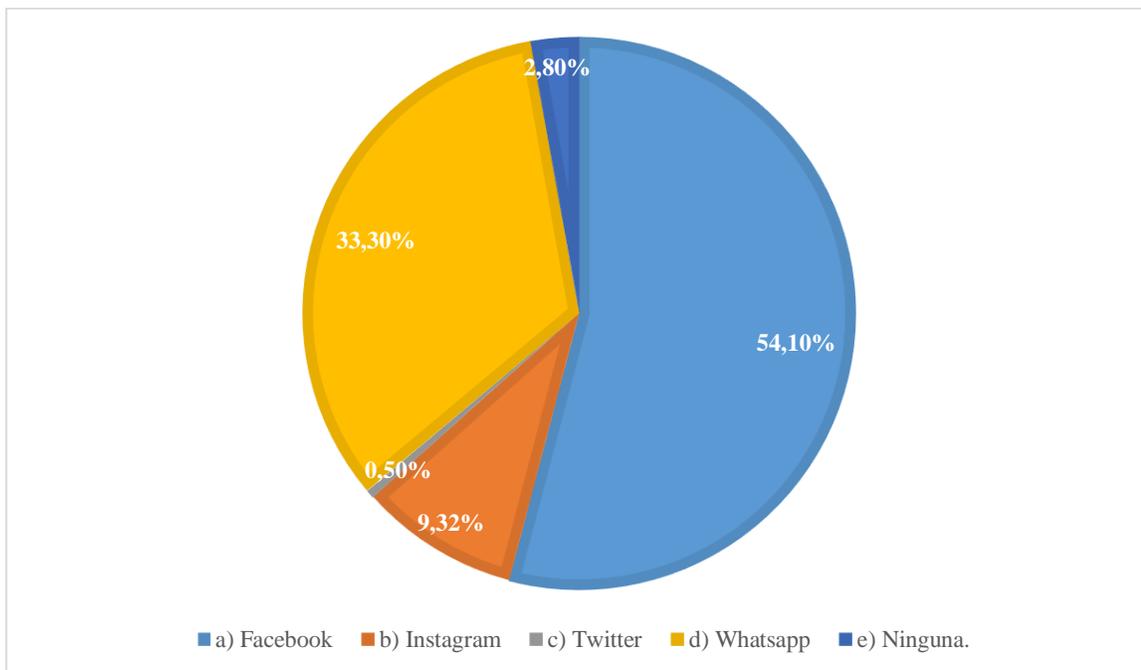


Nota. En estos tiempos las redes sociales es un medio de comunicación masivo la cual las empresas aprovechan este medio para generar publicidad y realizar ventas ya que es un medio económico en relación a otros medios y esto lo recalca nuevamente en el resultado de la encuesta que las personas (85,82%) prefieren este medio para que se les brinden información sobre el servicio que se pretende implementar. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 8: ¿Cuál es el tipo de red social utiliza con mayor frecuencia?

Gráfico 9

Tipos de red social con mayor frecuencia de uso

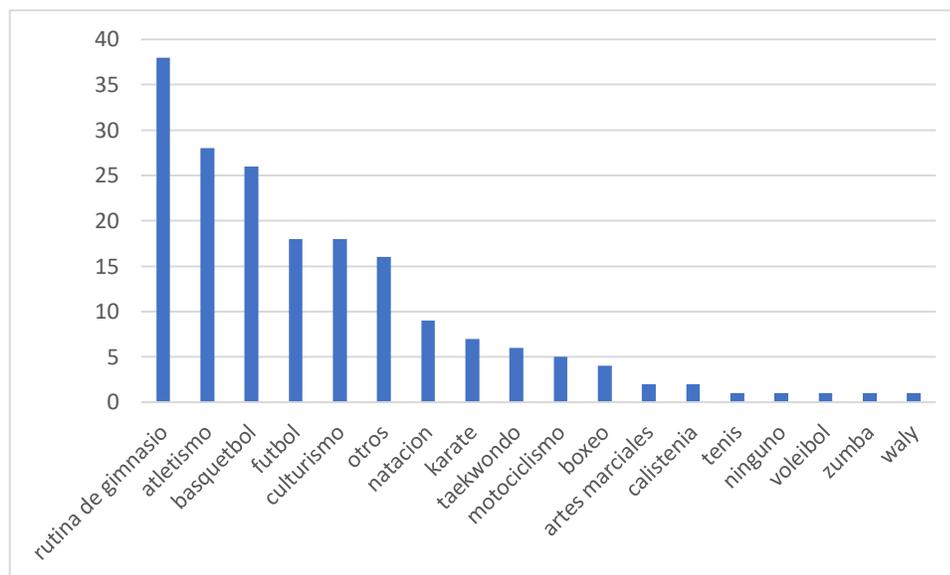


Nota. La muestra indica que la red social más utilizada ocupa como primer lugar Facebook (54,10%), como segundo lugar la app de mensajería whatsapp seguido por Instagram como las redes sociales de mayor uso. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 9: ¿Qué tipo de deporte practica? Marque con una X en el cuadro de color verde la respuesta correcta.

Gráfico 10

Tipo de deportes que practica

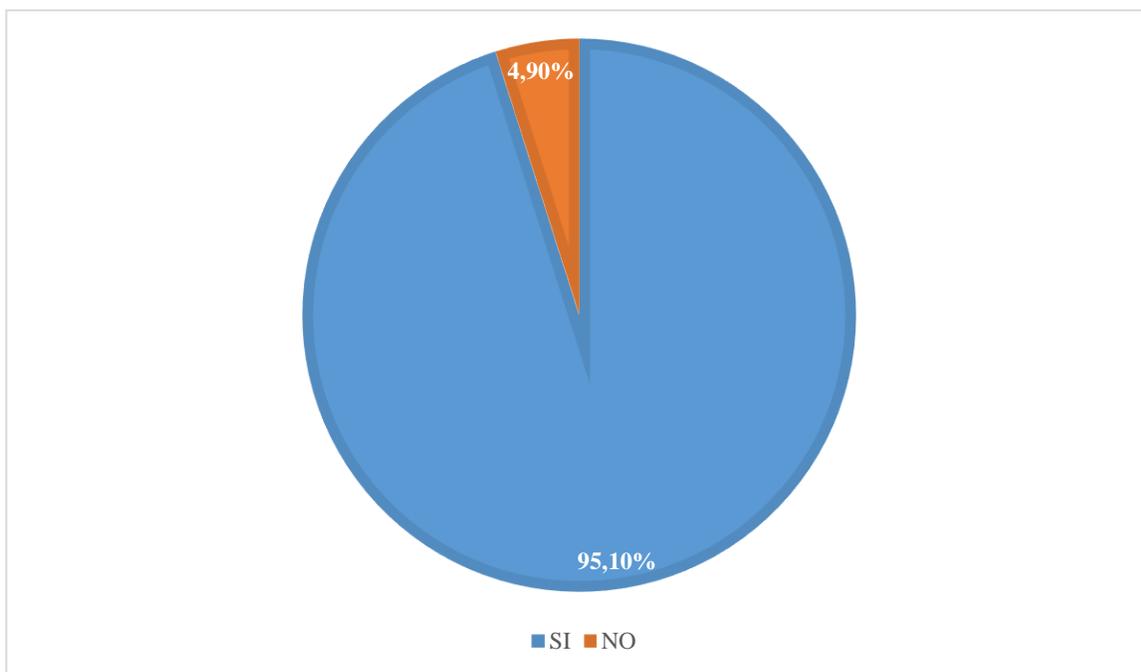


Nota. Entre los deportes de mayor interés que practican en estos tiempos va desde las rutinas en gimnasios tanto a nivel profesional o como un estilo de vida, basquetbol futbol, artes marciales, motociclismo y muchos deportes ya que existen en la ciudad de Tarija una amplia variedad de deportes en la cual día a día va creciendo más y más deportistas a nivel profesional como así también principiantes que están iniciando su carrera deportiva, debemos recalcar que en Tarija se cuenta con deportistas de gran elite que representan al departamento de Tarija y al país en competencias de gran alto nivel nacional e internacional la cual permite considerar que el apoyo con el emprendimiento será de gran ayuda a que estos y otros deportistas puedan en todo momento mejorar su nivel deportivo. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 10: ¿Considera usted necesario un Asesoramiento en relación a la nutrición y el deporte?

Gráfico 11

Consideración sobre si es o no necesario un asesoramiento en relación a nutrición y deporte

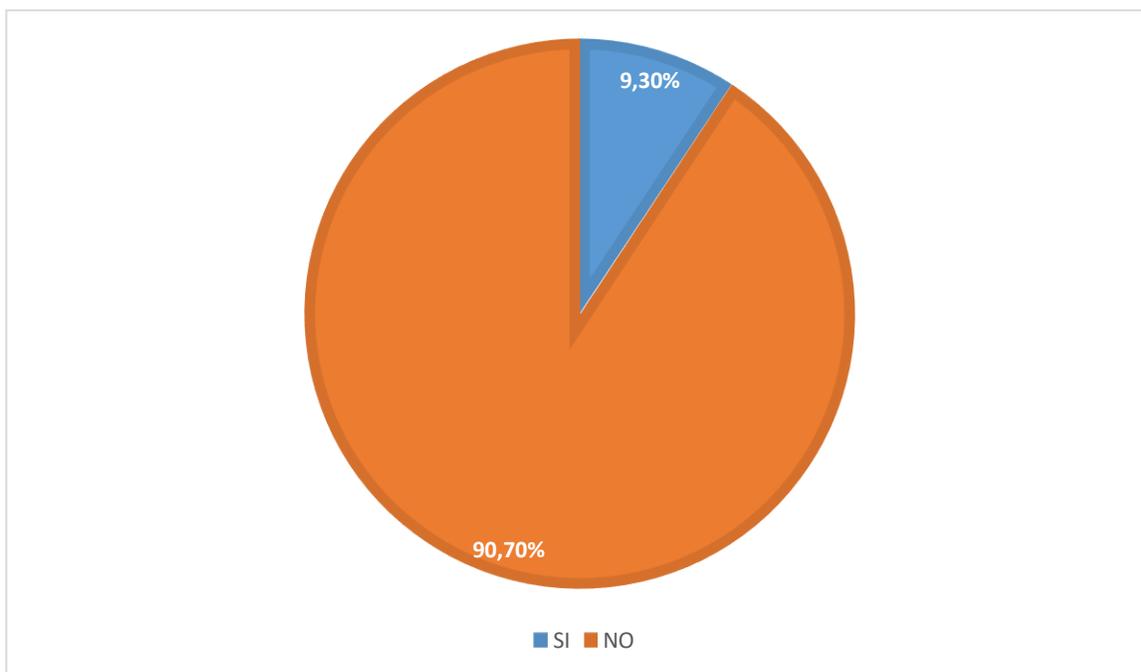


Nota. Los deportistas de la ciudad de Tarija indican (95,10%) que es importante contar con un asesoramiento como el que se pretende implementar considerando que es de gran ayuda para ellos permitiendo así tener un control constante, apoyo y seguimiento para el logro de sus objetivos tanto en la parte nutricional y física. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 11: ¿Conoce alguna empresa dedicada al Asesoramiento en relación a la nutrición y el deporte en la ciudad de Tarija?

Gráfico 12

Conocimiento sobre empresas dedicadas al asesoramiento en relación a nutrición y deporte

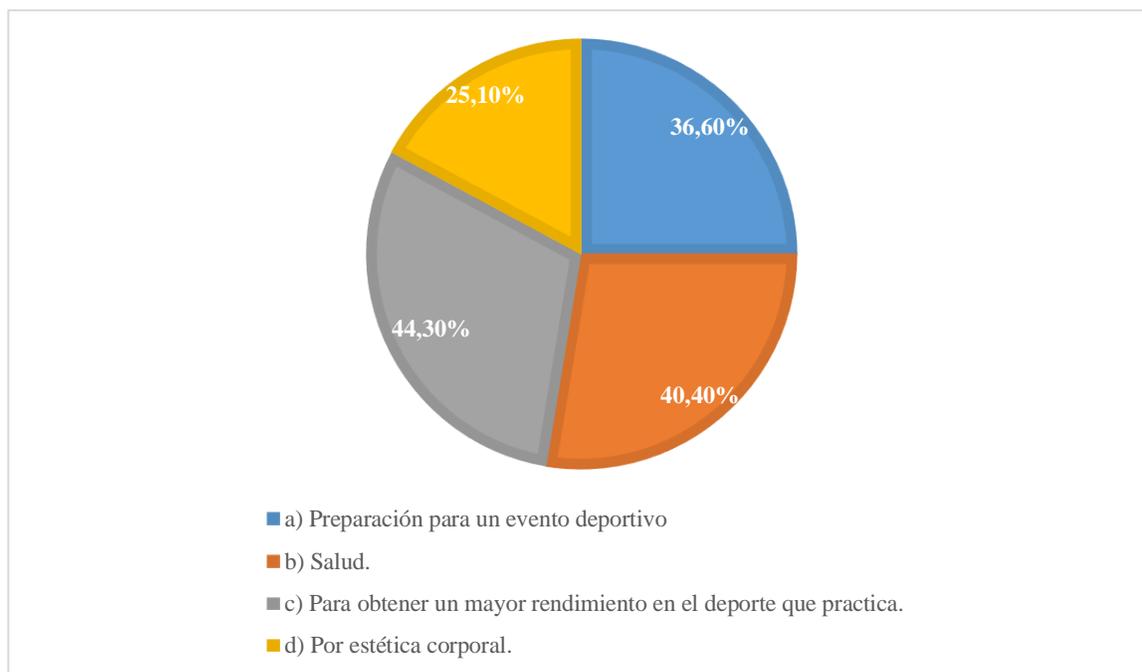


Nota. Los deportistas indican en su gran mayoría (90,70%) que no cuentan con el conocimiento de empresas que brinden el mismo servicio que se pretende implementar, acorde a estos resultados se puede apreciar que la idea puede ingresar a cubrir ese mercado que no cuenta el servicio en la ciudad, tener ambos servicios en un mismo ambiente y que se enfoque no solo en un deporte si no se adecue a cada deporte que realicen los clientes.

Pregunta 12: ¿En qué ocasiones usted adquiriría el servicio de Asesoramiento? (Marque una o más opciones).

Gráfico 13

Ocasiones de adquisición del servicio de asesoramiento

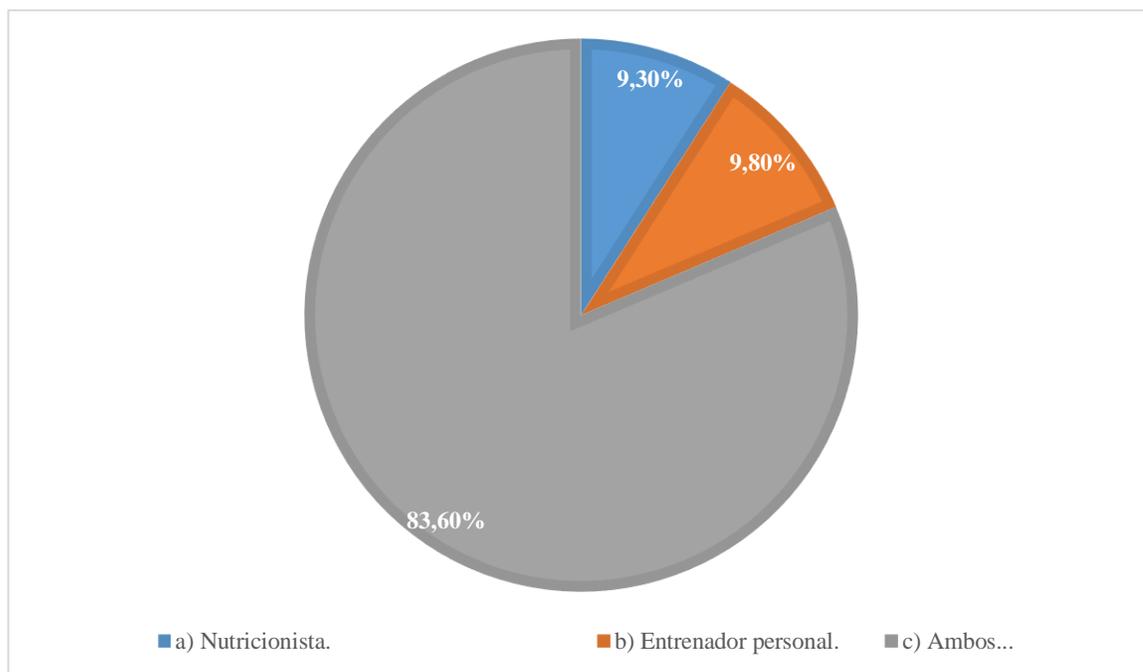


Nota. Entre las ocasiones de mayor porcentaje (44,30%) donde los deportistas adquirirían el servicio son por motivos de salud y para obtener un mayor rendimiento no quedándose lejos el tema de preparación para un evento deportivo, son lo más primordial que busca un deportista en su estilo de vida llevar una adecuada salud que le permita realizar deporte de la mejor manera además en su vida diaria le permite tener sus defensas en las mejores condiciones, la cual le permite un mayor rendimiento en el deporte que practica y así puede ser un impulsor para participar en eventos deportivos a nivel local, departamental, nacional e incluso internacional en algunos casos. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 13: ¿Qué tipo de servicio que se ofrecerá en el Centro Integral del Deportista usted adquiriría?

Gráfico 14

Adquisición de los tipos de servicio ofrecidos en el Centro Integral del Deportista

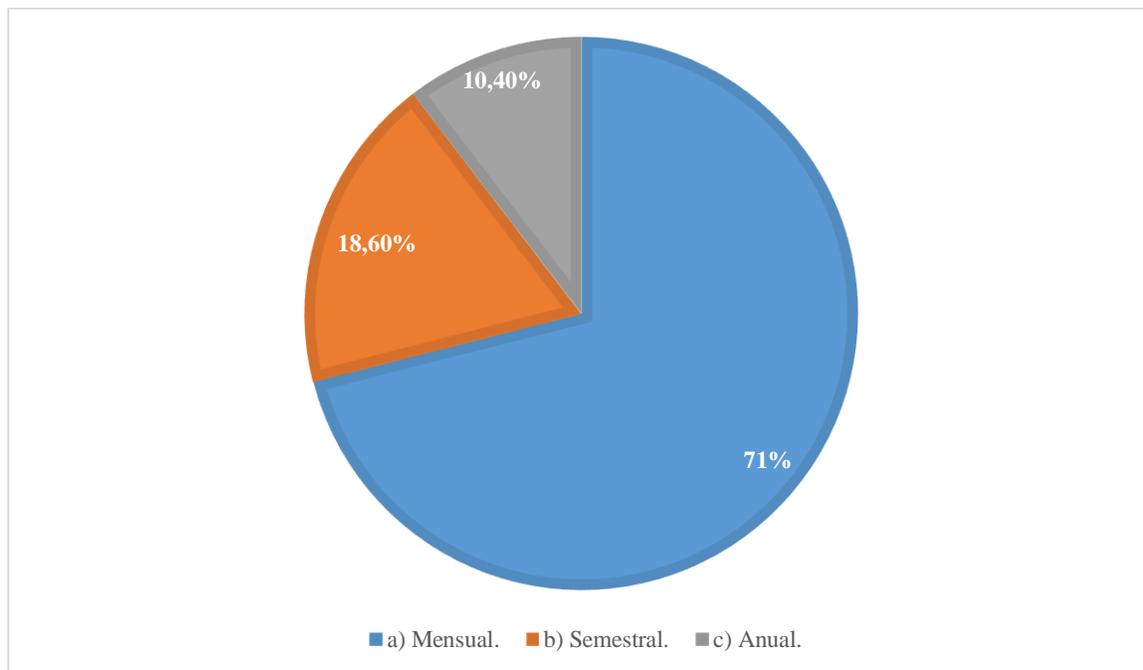


Nota. En gran parte de la muestra (83,60%) encuestada indica que ambos servicios tanto como el nutricionista y del entrenador personal son los que estarían dispuestos adquirir el servicio la cual es el complemento para que los propósitos u objetivos que se propagan los deportistas serán logrados por llevar un asesoramiento secuencial. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 14: ¿Con que frecuencia usted utilizará el servicio?

Gráfico 15

Frecuencia de uso sobre el servicio

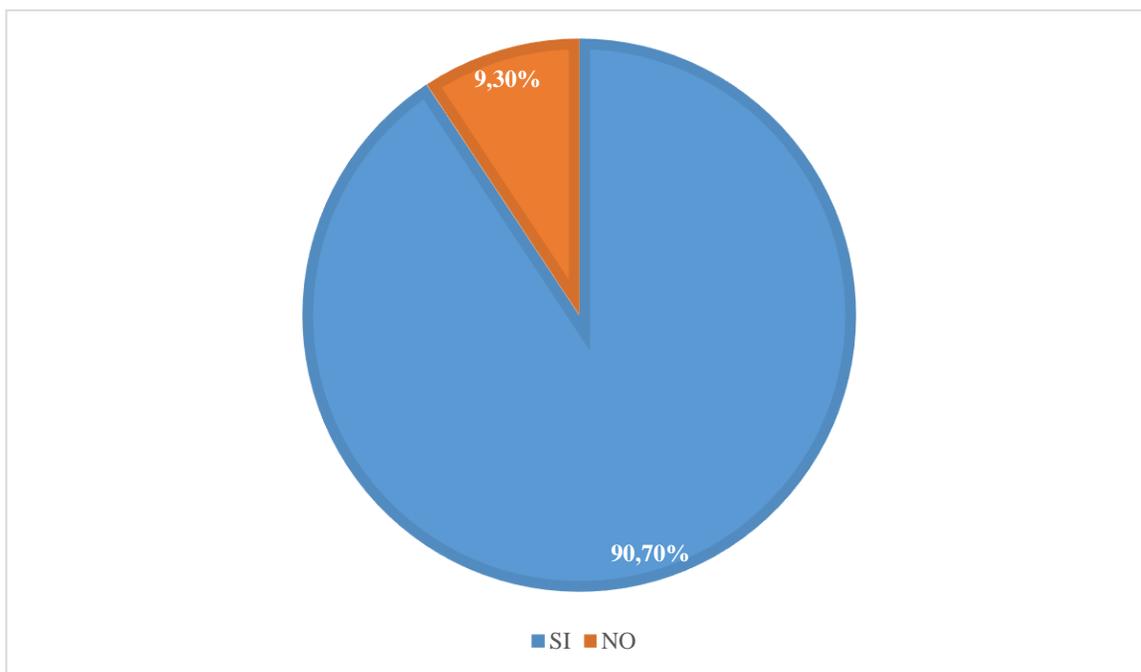


Nota. Considerando los resultados el de porcentaje más alto (71%) se muestra al servicio de forma mensual ya que esto genera a los deportistas mayor confianza y además un seguimiento constante para que los deportistas se sientan con mayor seguridad, las otras opciones muestran también un interés la cual se puede relacionar con deportistas que se preparan para una competencia deportiva o por recomendaciones médicas las cuales puede ser un punto imprescindible para generar plan de descuento para los que adquieran los servicios de forma semestral o anual. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 15: ¿Usted adquiriría un servicio de Asesoramiento Nutricional y deportivo que se ofertara en un Centro Integral del Deportista en la ciudad de Tarija?

Gráfico 16

Interés sobre la adquisición del servicio en el Centro Integral del Deportista

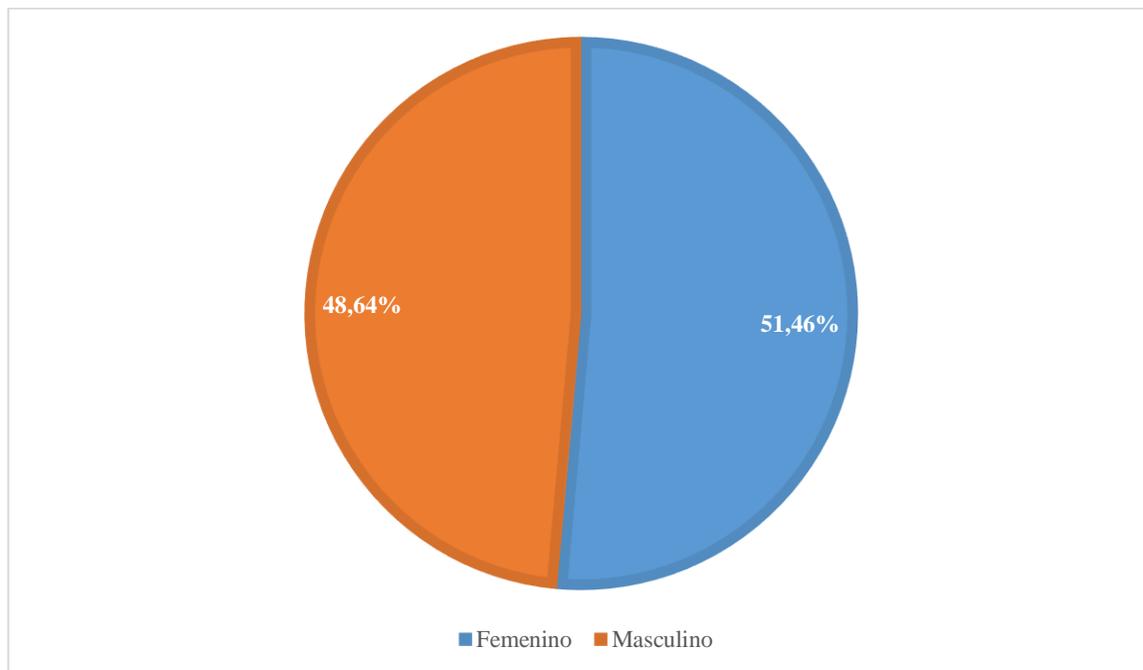


Nota. De la muestra determinada el 90,70% indican que si estarían dispuestas adquirir el servicio la cual el número de la población permitirá determinar la proyección de la demanda, de notando que este porcentaje es positivo y arriba del 9,30% es confiable para aplicar la idea propuesta en la ciudad de Tarija por lo cual es recomendable por los resultados continuar con la elaboración del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 16: Genero.

Gráfico 17

Genero

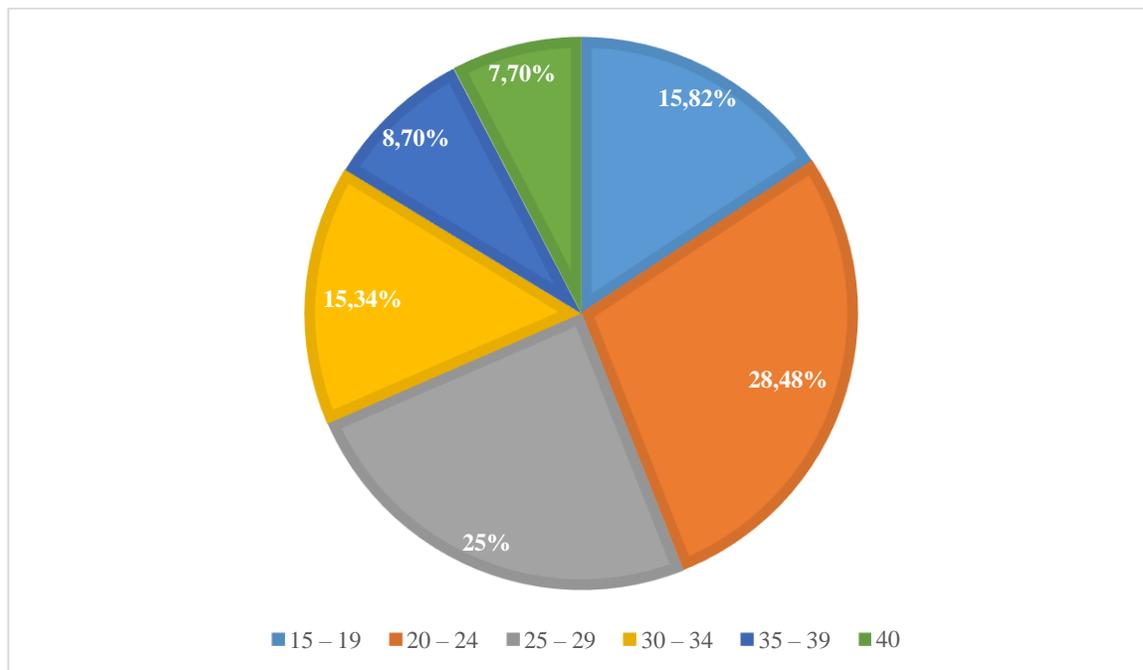


Nota. De la muestra encuestada en mayor porcentaje de respuestas fueron mujeres con un 51,46% y en hombres un 48,64% las cuales demuestra que existen un gran número de mujeres deportistas en la ciudad de Tarija. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 17: Edad.

Gráfico 18

Edad



Nota. El mayor porcentaje de deportistas que respondieron la encuesta son los que se encuentran entre el rango 20 – 24 y el de menor son los de 40 años. Fuente: Elaboración propia.

3.1.10. Proyección de la demanda.

La proyección de la demanda consiste en hacer un pronóstico, prever el estado que tendrá la demanda máxima tras un periodo determinado, es decir estimar cuantos potenciales clientes podrían ser satisfechos en un momento concreto. Esto se hace con el fin de preparar la empresa para poder ofertar lo suficiente ante dichas condiciones y aprovecharse del estado de su mercado. (EUROINNOVA, 2022)

A continuación, se detallará la proyección de la demanda prevista para la idea de negocio en base a los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó en la investigación de mercados:

Tabla 17***Proyección de la demanda para la idea de negocio.***

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO POBLACIÓN TARIJEÑA 1,56 %	PORCENTAJE DEPORTISTAS EN BOLIVIA 30 %	DEMANDA ESPERADA 90,7 %
2024	260.449	78.135	70.868
2025	264.513	79.354	71.974
2026	268.611	80.583	73.089

Nota. En la tabla 34 se muestra la proyección de la demanda para la idea de negocio que se pretende implementar utilizando los datos de la población en la ciudad de Tarija aplicando una proyección con la tasa de crecimiento 1,56% para los años siguientes a partir del 2024 por un periodo de tres años, además se aplicó el porcentaje del resultado que se obtuvo en la pregunta 15 de la encuesta realizada en la investigación de mercados, obteniendo el interés grado de interés de los deportistas sobre el servicio. Fuente: Para la realización de la tabla se utilizaron datos del INE para la población. (INE, 2022); Además se aplicó el 30% correspondiente al porcentaje de deportistas en Bolivia (El Deber, 2018); para la tasa de crecimiento de la población en Bolivia 1,56% (COUNTRYMETERS, 2022).

3.1.11. Conclusiones de la investigación de mercados.

De los resultados obtenidos de la interpretación, tabulación y análisis de la información obtenida, se puede precisar las siguientes conclusiones:

- Se logró identificar los rangos comprendidos entre 15 a 40 años de edad los deportistas aprecian el valor del servicio debido a que se busca un apoyo y guía constante que les permita alcanzar sus objetivos además de contar con ambos servicios tanto de nutriología y de entrenador personal en un solo lugar en la ciudad de Tarija, se hace notar que gran parte de la muestra encuestada no cuenta con un seguimiento a la falta de conocimiento de que existan empresas que tengan el mismo servicio que se pretende implementar.
- La muestra encuestada en sus respuestas se puede notar que ambos servicios que se pretende implementar son muy necesarios en todo el ámbito deportivo ya que van de la mano una buena alimentación acompañado de una rutina de entrenamiento adecuado acorde a las

necesidades del deporte que practica, tener ambos servicios en un mismo ambiente permite que las personas no generen un gasto por separado la cual su presupuestos se eleva al recurrir a diferente lugares, además de tener la comodidad de ir a un solo lugar y contar con un servicio completo es más confiable y secuencial.

- Se realizó la proyección de la demanda para contar con cuantos posibles clientes se debería cubrir al año además demuestra el grado de interés de los deportistas sobre el servicio considerando que la gestión de inicio de las operaciones en a partir del 2024,

3.2. Plan de marketing.

El plan de marketing detalla las estrategias que se realizarán para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, se desarrollará a partir de la información obtenida de la investigación de mercado, la cual ayudará a incrementar el número de clientes, elevar las ventas, expandir la marca y lograr una mayor satisfacción en cuanto al servicio (GALAN, 2022).

3.2.1. Objetivos del plan de marketing.

Los objetivos que se aplican en el Plan de Marketing se clasifican en dos: Objetivo general y objetivos específicos.

3.2.1.1. Objetivo general.

Proponer estrategias de marketing tomando en cuenta las necesidades y preferencias del mercado, sobre el servicio de “Asesoramiento Integral del Deportista” en la ciudad de Tarija.

3.2.1.2. Objetivos específicos.

- Elaborar la segmentación del mercado objetivo a la que está dirigido el servicio.
- Definir estrategias de diferenciación y posicionamiento de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado realizada.
- Diseñar estrategias de comunicación para dar a conocer al mercado objetivo el servicio.
- Diseñar estrategias de promoción las cuales deben ser atractivas para el mercado.
- Elaborar el presupuesto de los costos incurridos en el plan de marketing.

3.2.2. Marketing estratégico.

El marketing estratégico es una parte fundamental del plan de marketing, para la cual se identificará en el presente plan de negocios el mercado objetivo, la segmentación de mercado, así mismo se aplicará la estrategia de diferenciación y posicionamiento de la marca, reputación y la propuesta de valor con respecto a la competencia (UNIR, 2021).

3.2.2.1. Mercado objetivo.

El mercado objetivo al que está dirigido el servicio es para las personas deportistas entre 15 a 40 años de la ciudad de Tarija teniendo en cuenta las variables o atributos identificados en la investigación de mercados que influyen en la decisión a la hora de adquirir el servicio.

3.2.2.2. Segmentación de mercado.

A continuación, se determinará la segmentación de mercado a la que está dirigido el servicio por lo cual se toma como base los siguientes aspectos:

Tabla 18

Segmentación de mercado

DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO		
GEOGRÁFICA	Nº de habitantes y lugar	34.307 Deportista de la ciudad de Tarija
	Sexo	Hombres 50,5% y Mujeres 49,5%
DEMOGRÁFICA	Edad	15 a 40 años
	Nivel de ingresos	Medios – Altos
PSICOGRÁFICA	Estilo de vida	Personas que realicen actividades físicas o deportivas

Nota. Se muestra las características de la población identificada de deportistas entre 15 – 40 años. Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.3. Estrategia de diferenciación.

La estrategia de diferenciación para el servicio de “Asesoramiento Nutricional y Deportivo” que se propone para distinguir ante la competencia, consiste en ofrecer un servicio completo en un solo lugar para que el seguimiento del deportista se sienta seguro y logre sus objetivos, además de ampliar en sus conocimientos en nutrición, rutinas que le permitan mejorar su desempeño en el deporte que practica.

El servicio contará con las siguientes características:

- Nutriólogo profesional y capacitado en el área deportiva.
- Entrenador personal enfocado en mejorar el rendimiento físico del deportista.
- Servicio completo con nutriólogo y entrenador personal.
- Planes especializados para preparación en competencias deportivas.
- Asesoramiento enfocado en el mejor rendimiento físico.

3.2.2.4. Estrategia de posicionamiento.

De acuerdo al segmento de mercado seleccionado, se determina la propuesta de valor para el cliente, es decir, como se crea un valor diferenciado para el segmento de mercado identificado y qué posición ocupa en dicho segmento, por lo tanto, la propuesta de valor del servicio busca lograr un posicionamiento a partir del concepto que se le brindará al cliente (INNOVACIÓN, 2022).

➤ Nombre y Logo de la empresa.

El logotipo tiene como objetivo ser una identidad visual o imagen de la empresa, su propósito es dar a conocer y tener una imagen que se identifique en el mercado (SANTOS, 2022).

Con el fin de diferenciar de la competencia y posicionar con claridad el servicio al mercado objetivo se diseñó un logotipo que se presenta a continuación, además se definió el nombre que llevara la empresa “**NUTRIDEP**” siendo la combinación de Nutrición y Deporte a lo que la empresa se enfoca de brindar este servicio.

Gráfico 19.

Logotipo de la empresa



Nota. El diseño del logotipo es circular con la combinación de colores verde de fondo, letras blancas y plomas, además de un círculo de puntos de color plomo, este círculo de puntos representa un significado para la empresa la cual cada punto es un objetivo que el deportista se propone en su entorno deportivo donde la empresa influye para el logro de ellos. La decisión de utilizar el color verde para el logo de la empresa se da por el valor que representa la naturaleza, salud hasta varias verduras son de este dicho color tomando en cuenta que habla de nutrición en el Asesoramiento que será brindada en el centro. Fuente: Elaboración propia.

➤ **Slogan.**

El slogan describe una frase corta que busca representar a la marca para promover la identificación y memorización del servicio por el mercado objetivo (DANIELLA, 2022). Para ello se definió la siguiente frase o slogan:

“Tus objetivos son nuestros propósitos”

El significado del slogan resalta que los deportistas se proponen objetivos para competencias como así también en su mejor rendimiento físico a la cual la empresa brindara el servicio adecuado que le permita cumplir dichos objetivos con el seguimiento constante, profesional y seguro.

3.2.3. Marketing mix.

El marketing mix tiene como objetivo analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, para generar acciones que busquen retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades. Estando compuesto en su totalidad de estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las 4 P o 4P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción (GALAN, 2022); los cuales se desarrollaran a continuación:

➤ **Producto (Servicio).**

El emprendimiento se ha denominado: “**NUTRIDEP**”, es una empresa que brinda el servicio de “Asesoramiento de Nutrición y Deporte”, un servicio que consta de planes alimentación saludable y rutinas de ejercicios preparadas por profesionales Nutriólogo y Entrenador Personal donde cada asesoramiento es personalizado acorde a los requerimientos de cada deportista.

El servicio de Asesoramiento ayuda a los deportistas a mejorar su rendimiento físico en el deporte que se desempeñe además permite a que el deportista tenga una correcta preparación para cualquier evento o competencia deportiva a la que proponga. Dicho emprendimiento se instala en la ciudad de Tarija para los deportistas de elite, deportistas iniciantes y personas que realicen alguna actividad física.

➤ **Precio.**

Los precios se dan sobre la percepción del servicio en los ojos de los consumidores y los costos que estos requieren para brindarlo. Al momento de definir el precio de un servicio se debe tomar en cuenta los siguientes elementos: Costo del servicio y el cumplimiento de las características del mismo. El precio de venta del servicio debe cubrir los costos incurridos generando un nivel de utilidad positivo para la empresa de acuerdo a sus ventas. En el Plan Financiero se analizará el costo del servicio como así también se toma en cuenta la presentación de dicho servicio que este tiene para la definición del precio oficial de venta (BILLIN, 2020).

➤ **Plaza o canales de distribución.**

Los canales de distribución es una parte muy importante para la colocación y distribución del servicio en un lugar donde sea accesibles para el mercado objetivo (MACHUCA, 2022). La distribución del servicio de “NUTRIDEP” se realiza de la siguiente manera:

Gráfico 20

Plaza o canales de distribución de la empresa



Nota. Secuencia de los canales de distribución. Fuente: Elaboración propia.

Descripción de la gráfica.

- **PROVEEDOR:** Centros deportivos, gimnasios, instituciones, centros médicos, etc.
- **OFICINA NUTRIDEP:** Oficina donde se brindará el servicio de Asesoramiento de nutricional y deportivo en la ciudad de Tarija.
- **CLIENTE:** Se constituye como consumidores finales aquellas personas que adquieren y consumen el servicio.

➤ **Promoción.**

Con el propósito de captar mayor cantidad de clientes y comunicar la propuesta de valor del servicio para establecer relaciones con ellos, se hará el uso de comunicaciones de marketing, la cual combina las formas promocionales como ser la publicidad, promoción de ventas, la venta personal y el marketing directo como se describe en los siguientes párrafos:

✓ **Publicidad.**

Para brindar información sobre el producto, se opta por este proceso de comunicación, en donde, a través de los medios de comunicación la publicidad se enfoca en campañas publicitarias mediante publicidad exterior como ser Banners Publicitarios y letrero principal de la oficina.

Publicidad mediante Banners: “**NUTRIDEP**” realiza publicidad exterior por medio de banners publicitarios con el propósito de hacer conocer a las personas sobre las características del ser, página de Facebook y número de Whatsapp para reservar citas y obtener mayor información del servicio, el precio del banner ronda entre los Bs 170.

Gráfico 21.

Poster publicitario



Nota. Diseño del banner con aplicación Android de teléfono móvil Picsart. Fuente: *Elaboración propia.*

Así mismo se cuenta con un letrero principal con iluminación para la noche ubicado en la parte delantera y superior de la oficina el cual resaltaré el logo de la empresa.

Gráfico 22.

Letrero principal



Nota. El costo del letrero principal será de Bs 1.270 y el costo del banner asciende a Bs 170 sumados los precios tanto del Banners y letrero es un total de Bs 1.440. Fuente: *Elaboración propia.*

✓ **Promoción de ventas.**

La promoción de ventas implica el uso de incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un servicio o producto y hacer que el cliente adquiera el mismo de forma inmediata (STEVEN, 2021), es por ello que “**NUTRIDEP**” se aplicara esta herramienta realizando un conjunto de actividades promocionales.

Asesoramientos grupales: Esta promoción se aplica un descuento del 10% cuando un grupo de deportistas adquieran el servicio, en este caso se aplica el descuento a cada uno de los que entren en el paquete grupal de asesoramiento, donde se les brinda planes nutricionales en alimentación y rutinas de ejercicios que les permite mejorar el rendimiento físico de cada integrante del grupo.

Paquete para preparación competitiva: Varios deportistas requieren una preparación para competir en un evento deportivo en las diferentes disciplinas que practican, la cual lo que se busca es mejorar su rendimiento, resistencia y demás que se requiera para que el deportista logre sus objetivos; en este paquete se hará determinados descuentos acorde al tiempo de preparación que el deportista requiere antes de su competencia la cual se describe a continuación:

- Paquete trimestral: Descuento del 15% al total del servicio en este periodo.
- Paquete semestral: Descuento del 20% al total del servicio en este periodo.
- Paquete anual: Descuento del 25 a 30 % al total del servicio en este periodo.

✓ **Venta personal.**

La venta personal consiste en interacciones interpersonales con clientes para realizar ventas y establecer relaciones con ellos, donde a la hora de adquirir el servicio se incentiva a los clientes sobre el valor del mismo, dando a conocer las características sobre el servicio; el trato con amabilidad y predisposición al cliente es muy importante para la captación de la atención y generar confiabilidad, seguridad y un aprecio del valor del servicio (DANIEL, 2021).

✓ **Marketing directo.**

El marketing directo consiste en conexiones directas con consumidores individuales y comunidades de clientes para obtener una respuesta inmediata y, al mismo tiempo, entablar relaciones con los clientes, es por ello, se realiza el uso de una página de Facebook y Whatsapp para estar en contacto con los clientes.

Publicidad mediante Facebook: Facebook es la red social con mayor número de usuarios activos del mundo actualmente para la cual se crea una página de Facebook mantener informado a los futuros clientes como también generar campañas publicitarias ya que se debe considerar que es un medio económico y de gran alcance.

Gráfico 23.

Página de Facebook



Nota. Se realiza una campaña publicitaria intensiva de forma mensual con un costo de Bs 200 para un alcance de aproximadamente 10.000 personas con el objetivo de informar al mercado sobre el servicio de Asesoramiento.

A continuación, se describe los dos tipos de campaña que se aplica para el Centro Integral del Deportista.

Campaña publicitaria 1: Se realiza uso de poster (artes en imagen) donde promocioe al servicio con la información de cómo adquirirlo, características del servicio, además de las promociones como descuentos entre otros.

Campaña publicitaria 2: Se realiza la transmisión de videos cortos menos de un minuto mostrando las características, servicios y promociones que ofertará la empresa.

Whatsapp: Se desarrolla con el propósito de conectar de forma instantánea con los clientes estableciendo una relación más cercana y personalizada, se hará uso de la aplicación de Whatsapp que estará vinculado a los anuncios publicados en la plataforma de Facebook y de esta manera los clientes podrán contactarse de forma directa para adquirir el servicio.

Gráfico 24.

Número de Whatsapp



Nota. Se muestra el número en el que los clientes se pueden comunicar y obtener mayor información sobre el servicio. Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. Presupuesto del plan de marketing.

Para el inicio de las funciones de “NUTRIDEP” se realiza un presupuesto para el área de marketing, la cual se describe a continuación:

Tabla 19

Presupuesto del plan de marketing

DETALLE	COSTO UNITARIO Bs	CANTIDAD	COSTO ANUAL
Banner publicitario	170	1	170
Letrero principal	1.270	1	1.1270
Publicidad en Facebook	200	12	2.400
TOTAL			3.840

Nota. Se muestra un resumen sobre los costos incurridos en el plan. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV
PLAN OPERACIONAL

CAPÍTULO IV

PLAN OPERACIONAL

El plan operacional tiene como propósito detallar los aspectos técnicos y organizativos que conciernen en el proceso de la prestación del servicio con la finalidad de que se realice de manera eficaz y eficiente (MARTINS, 2022), el mismo que contempla; la descripción del servicio que se va a ofertar, la descripción del proceso, la localización, la descripción de las instalaciones físicas, la descripción de los requerimientos de los recursos materiales y finalmente la determinación del presupuesto para dar inicio al funcionamiento del Centro Integral del Deportista “NUTRIDEP”.

4.1. Objetivos del plan operacional.

Los objetivos que se aplica en el presente Plan de Operacional se clasifican en dos: Objetivo general y objetivos específicos.

4.1.1. Objetivo general.

Elaborar el plan de operaciones para el servicio de “Asesoramiento Nutricional y Deportivo” que se pretende ofertar en el “Centro Integral del Deportista” en la ciudad de Tarija en donde se describe el proceso de prestación del servicio, los recursos y el personal necesario para el funcionamiento del negocio, así también definir el presupuesto necesario para iniciar las operaciones.

4.1.2. Objetivos específicos.

- Describir el servicio que se van a ofertar en el “Centro Integral del Deportista”.
- Describir un flujograma del proceso de prestación del servicio.
- Determinar la localización y describir la distribución de las instalaciones físicas de la empresa.
- Definir y describir los requerimientos de muebles y enseres, maquinaria y equipo y las herramientas necesarias para el funcionamiento del “Centro Integral del Deportista”.
- Determinar la capacidad instalada del “Centro Integral del Deportista”.

4.2. Descripción del servicio.

La descripción del servicio se refiere al proceso de prestación de un servicio, un activo de naturaleza económica que no tiene presencia física propia (intangibles) a diferencia de un producto que si cuenta con presencia física.

4.2.1. Descripción de los servicios ofertados en el Centro Integral del Deportista.

El Centro Integral del Deportista ofrece el servicio de “Asesoramiento Nutricional y Deportivo” que consta en la preparación de un deportista para que tenga un mejor rendimiento en el deporte que practique. A continuación, se describe los servicios que se ofertaran en el “Centro Integral del Deportista”:

➤ Nutriología deportiva.

La nutrición deportiva es la rama de la nutrición especializada para las personas que realiza deportes, mediante la cual se aconseja, guía y adecua un plan alimenticio de acuerdo a las necesidades del deportista tomando en cuenta su constitución física y deporte que practica (VALENCIA, 2022).

En el “Centro Integral del Deportista” se ofrecerá el servicio de nutriología donde se encargará de armar un plan alimenticio de acuerdo a la necesidad que el cliente lo requiera previamente solicitando al cliente se pueda realizar un análisis médico completo para que el alcance de sus objetivos sea óptimo. A continuación, se describe algunos procesos que realiza el nutriólogo:

- Control de peso y altura.
- Análisis de la constitución corporal del deportista.
- Elaboración de los planes alimenticios.

➤ Entrenador personal.

Un entrenador personal es la persona que se encarga de guiar al deportista en las rutinas de ejercicios que realice de esta forma un entrenador personal desarrolla un plan de entrenamientos para que el deportista pueda llevar día a día y haciendo un chequeo general sobre las observaciones, cambios y mejor rendimiento que el deportista pueda presentar el transcurso del tiempo que dure la asesoría que se le brindara a los futuros clientes (EDUCA, 2022). A continuación, se describe los procesos que realiza el entrenador personal:

- Toma de medidas corporales y óseas.
- Análisis estructura corporal.
- Definir los requerimientos corporales de acuerdo al deporte que realiza.
- Formular planes y rutinas de ejercicios para mejorar el rendimiento físico.

4.3. Proceso de prestación de servicio.

El proceso de prestación del servicio abarca todas las acciones que se realizaran para brindar el servicio de Asesoramiento Nutricional y deportivo a los deportistas de la ciudad de Tarija.

4.3.1. Descripción de proceso de prestación del servicio.

Para la prestación del servicio de “Asesoramiento Nutricional y Deportivo” se deben considerar las siguientes actividades para la obtención de los objetivos propuestos:

- **Actividad N°1, Recepción:** En esta actividad se realiza de los clientes que acudan a las oficinas y también así a las que se comuniquen de forma virtual a través de la página de Facebook o el número de Whatsapp en la cual se brinda toda la información necesaria que el cliente requiera sobre los servicios que se brinda además de paquetes promocionales y los planes que el cliente cuenta a su disposición.
- **Actividad N°2, Control Nutricionista:** En esta área al cliente se le realiza un diagnóstico en base a la revisión que el nutricionista le realice en la que tomara en cuenta su peso corporal, altura, porcentaje de grasa, estructura corporal y demás factores que así lo requiera para realizar su plan alimenticio de acuerdo a sus necesidades y requerimiento deportivos.
- **Actividad N°3, Control Entrenador personal:** El entrenador personal realiza un control exhaustivo sobre su rendimiento físico que posee en su actual estado de acuerdo al deporte que realiza con el pre diagnóstico que el nutricionista le brinda al entrenador personal, en esta área se realizar el análisis corporal desde medidas óseas, resistencia, velocidad, flexibilidad, destreza y demás factores que se requieran acorde al deporte que practica el cliente para generar un plan de ejercicios, técnicas, acompañamiento en lugar o área de entrenamiento que así el cliente lo requiera.
- **Actividad N°4, Despacho:** Una vez realizado el análisis detallado tanto el Nutricionista y el Entrenador personal se procede a realizar un diagnóstico entre ambos profesionales

para brindar un asesoramiento adecuado acorde a las necesidades del cliente, en la cual se cuenta con un plazo de 48 horas a partir de la fecha para la entrega del resultado final y brindarle los diferentes planes personalizados para cada cliente.

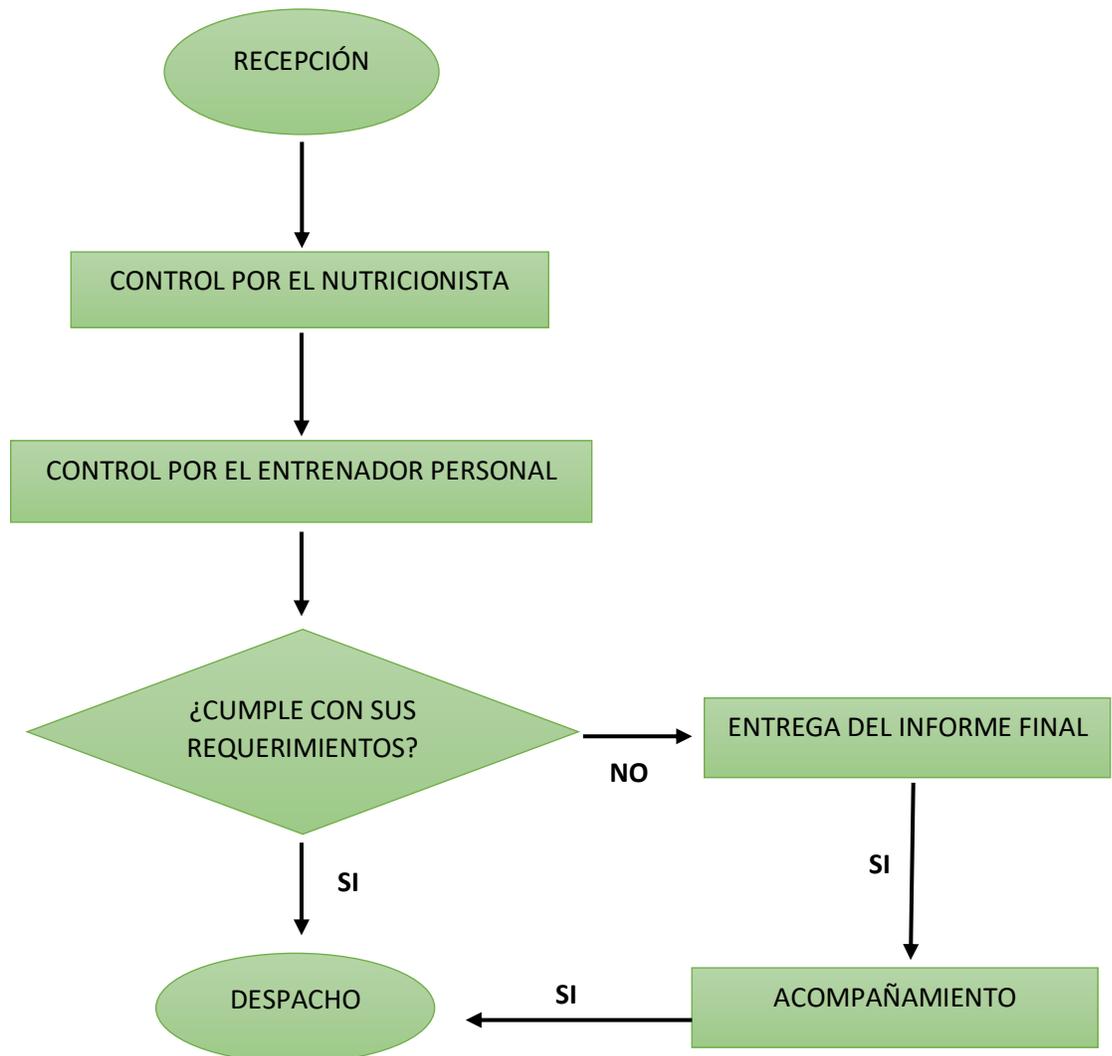
- **Actividad N°5, Entrega de informe final:** Una vez pasada las 48 horas del análisis entre ambos encargados se procede a la entrega del informe final de los controles realizados tanto el nutricionista como el entrenador personal dando así un detalle explicado al cliente sobre sus necesidades acorde al deporte que realiza para mejorar su rendimiento y desempeño en el deporte que realiza.
- **Actividad N°6, Acompañamiento:** El cliente puede realizar la solicitud en la participación del entrenador personal en clases fuera de las oficinas donde este le brinda asesoramiento y control entre 1 a 2 clases a la semana para guiar y controlar sus avances en el proceso de preparación del deportista, además el deportista tiene el beneficio de solicitar citas con previa reservación para consultar dudas o comentar sobre su rendimiento tomando en cuenta que los controles son cada 15 días tanto con el entrenador y nutricionista donde se realizar análisis para ver sus resultados que obtuvo y mejorar sus planes si así lo requiera.

4.3.2. Flujograma del proceso.

El flujograma de un proceso es la manera de visualizar cada uno de los pasos o procesos que se llevan a cabo en la empresa, su orden y sus interrelaciones donde se muestra la secuencia e interacción de las actividades del proceso en la prestación del servicio (ASANA, 2022). A continuación, se realiza la representación gráfica del proceso de la prestación del servicio:

Gráfico 25

FLUJOGRAMA DE PROCESOS



Nota. En el flujograma presentado expresa las actividades que se realizan para la prestación del servicio de asesoramiento nutricional y deportivo, desde la recepción de los clientes hasta el despacho hasta el acompañamiento que se le dará al cliente si así lo solicita. Fuente: Elaboración propia.

4.4. Equipos y materiales.

Para la prestación del servicio se gestionará el equipo y los materiales necesarios para una mejor optimización de las actividades logrando el cumplimiento de todos los requerimientos del servicio y las instalaciones.

Tabla 20

Equipo y maquinaria (Expresado en bolivianos)

EQUIPO	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
CAMINADORA 	Caminadora Epic823 equipo de cardio para caminar o trotar	1	1.500	1.500
MAQUINA MULTIFUNCIONAL 	Maquina multifuncional para el trabajo completo de todos los músculos del cuerpo	1	2.360	2.360
LAPTON HP 	Computadora portátil HP de 14 Intel Core i3 4GB Memoria RAM, 1TB Disco Duro	3	3.100	9.300
TOTAL				13.160

Nota. Los requerimientos de equipos y maquinaria alcanzan a una suma de Bs.13160. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21*Muebles y enseres (Expresado en bolivianos)*

MUEBLES Y ENSERES	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
ESCRITORIO				
	Escritorio de madera	3	450	1.350
SILLA GIRATORIA				
	Silla giratoria para oficina	3	200	600
SILLAS DE ESPERA				
	Silla metálica de espera acolchonada	6	100	600
LIBRERO				
	Librero de madera	3	180	540
TOTAL				3.090

Nota. Los requerimientos de muebles y enseres alcanzan a una suma de Bs. 3.090. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22

Materiales de trabajo (Expresado en bolivianos)

MATERIALES	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
<p>PLICÓMETRO</p> 	El plicómetro científico es aquel que presenta la mayor precisión. Destacar el modelo Harpende con una precisión de 0.2 mm	1	280	280
<p>PESAS</p> 	Maletín de pesas para mancuernas y barra hasta 50 kg	1	500	500
<p>LIGAS DE TENSIÓN</p> 	Ligas de tensión consta de 5 ligas con diferentes tensiones que simula el peso de una mancuerna	1	160	160
<p>BANDAS ELÁSTICAS</p> 	Set 5 bandas elásticas para ejercicios de intensidad en piernas	1	80	80
<p>PELOTA PILATES</p> 	Pelota para pilates permite realizar estiramientos	1	150	150
<p>OXÍMETRO</p> 	Pantalla tipo OLED/LED según modelo, Rango de medición de saturación 70%-99%, Rango de medición de frecuencia cardiaca de 30-240 LMP. Apagado automático CE Servicio técnico especializado	2	120	240
<p>CINTA MÉTRICA</p> 	Cinta métrica de dos metros	2	10	20
<p>MEDIDOR DE ESTATURA</p> 	Medidor de estatura metálico	1	150	150
<p>BALANZA DIGITAL</p> 	Balanza digital para peso corporal	1	130	130
TOTAL			1.710	

Nota. Los requerimientos de materiales alcanzan a una suma de Bs. 1.710. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23*Materiales de limpieza (Expresado en bolivianos)*

MAT. DE LIMPIEZA	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
ESCOBA 	Escoba de palo de madera, cepillo de plástico	3	10	30
HARAGÁN 	Haragán de palo de madera y de base de goma	3	15	55
GUANTE 	Guantes de látex	3	5	15
BALDE 	Baldes de plásticos	3	10	30
TOTAL				130

Nota. Los requerimientos de materiales de limpieza alcanzan a una suma de Bs. 130. Fuente: Elaboración propia.

4.5. Capacidad para brindar el servicio.

La capacidad para brindar el servicio es la capacidad que tiene una unidad productiva para brindar el máximo nivel de servicios con una serie de recursos disponibles, para el cálculo se determina como referencia un periodo de tiempo determinado, los factores que determinan a la capacidad son el tiempo, unidades, recursos (MOYA, 2021). La capacidad para brindar el servicio del presente proyecto de un “Centro Integral del Deportista” que brinda un servicio de “Asesoramiento Nutricional y Deportivo” se detallará a continuación:

➤ **Tiempo de atención por deportista.**

El tiempo de estimación de la atención por deportista sobre el servicio es de 35 min, para el cual tanto del nutriólogo y del Entrenador personal es un estimado de 17,5 min por servicio, el cual se considera adecuado para cubrir las expectativas y requerimientos del deportista.

Nutriólogo: 17,5 min.

Entrenador personal: 17,5 min.

$$\textit{Tiempo del servicio} = 17,5 \text{ min}(\textit{Nutriologo}) + 17,5 \text{ min}(\textit{Entrenador personal})$$

$$\textit{Tiempo del servicio} = 35 \text{ min}$$

➤ **Número de deportistas al día.**

$$\textit{Número de deportistas al día} = \frac{(60 \text{ min} * 8 \text{ horas})}{\textit{Tiempo del servicio}}$$

$$\textit{Número de deportistas al día} = \frac{480 \text{ min}}{35 \text{ min}}$$

$$\textit{Número de deportistas al día} = 13,7 \approx 14 \textit{ deportistas}$$

➤ **Número de deportistas a la semana, mes y al año.**

Se considera que las secciones que se brindaran por deportistas son de 2 veces al mes por lo que estará dividido en dos grupos quincenales para controlar los cambios, modificaciones y resultados obtenidos durante este tiempo.

$$\textit{Número de deportistas a la semana} = 14 * 6 \text{ días} = 84 \textit{ dep. a la semana.}$$

$$\textit{Número de deportistas al mes} = 84 \textit{ dep. semana} * 2 \textit{ grupos mensuales} = 168 \textit{ dep al mes.}$$

$$\textit{Número de deportistas al año} = 168 \textit{ dep. al mes} * 12 \textit{ meses} = 2.016 \textit{ dep. al año.}$$

Tabla 24**Capacidad para brindar el servicio**

AÑO	DEMANDA ESPERADA 90,7 %	CAPACIDAD BRINDAR EL SERVICIO 2,84%
2024	70.868	2.016
2025	71.974	2.044
2026	73.089	2.076

Nota. En el cuadro se identifica la capacidad de brindar el servicio por año en base a la proyección de la demanda que se realizó en la investigación de mercados a la cual se aplicó para cuantos deportistas se atiende por mes, día y hora como se puede apreciar en la tabla. Fuente: Elaboración propia, considerando los cálculos previamente realizados sobre el número de deportistas a la semana, mes y año.

4.6. Costo de producción (Para brindar el servicio).

El costo de producción o también llamado costo de operación son los gastos necesarios para la elaboración de un producto o brindar un servicio identificando la línea de procesamiento, costo de la materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación (Economipedia, 2020). Se realiza este cálculo para poder identificar el costo de producción y el costo unitario de producción para determinar el precio adecuado de venta al mercado.

➤ Cálculo del Costo indirecto de Fabricación.**Tabla 25****Costos Indirectos de Fabricación**

INSUMOS	TIEMPO AÑO	PRECIO UNITARIO (Bs)	SUB – TOTAL (Bs)
Agua	1	70	840
Electricidad	1	150	1.800
Internet	1	250	3.000
TOTAL			5.640

Nota. Elaboración propia, considerando una estimación de los costos que se tendrá en los servicios básicos de forma mensual para obtener un costo total anual.

➤ **Cálculo de Mano de Obra Directa.**

Tabla 26

Mano de Obra Directa

INSUMOS	TIEMPO AÑO	PRECIO UNITARIO (Bs)	SUB – TOTAL (Bs)
Gerente (Propietario)	1	3.800	45.600
Recepcionista	1	2.250	27.000
Nutriólogo	1	3.000	36.000
Entrenador Personal	1	3.000	36.000
TOTAL			144.600

Nota. Se considera al personal estratégico que interviene de forma directa a la hora de brindar el servicio para obtener el costo de Mano de Obra Directa.

➤ **Cálculo del costo de producción unitario (Brindar el servicio).**

Se calcula el costo de producción a través de la aplicación de la siguiente fórmula tomando en cuenta los datos que se obtuvieron en el proceso para brindar el servicio.

$$\text{Costo de producción} = \frac{MOD + CIF}{\text{Cantidad de producción proyectada para el año de inicio}}$$

$$\text{Costo de producción} = \frac{144.600 + 5.640}{2.016 \text{ Deportistas}}$$

$$\text{Costo de producción} = 74,5 \text{ Bs por Deportista}$$

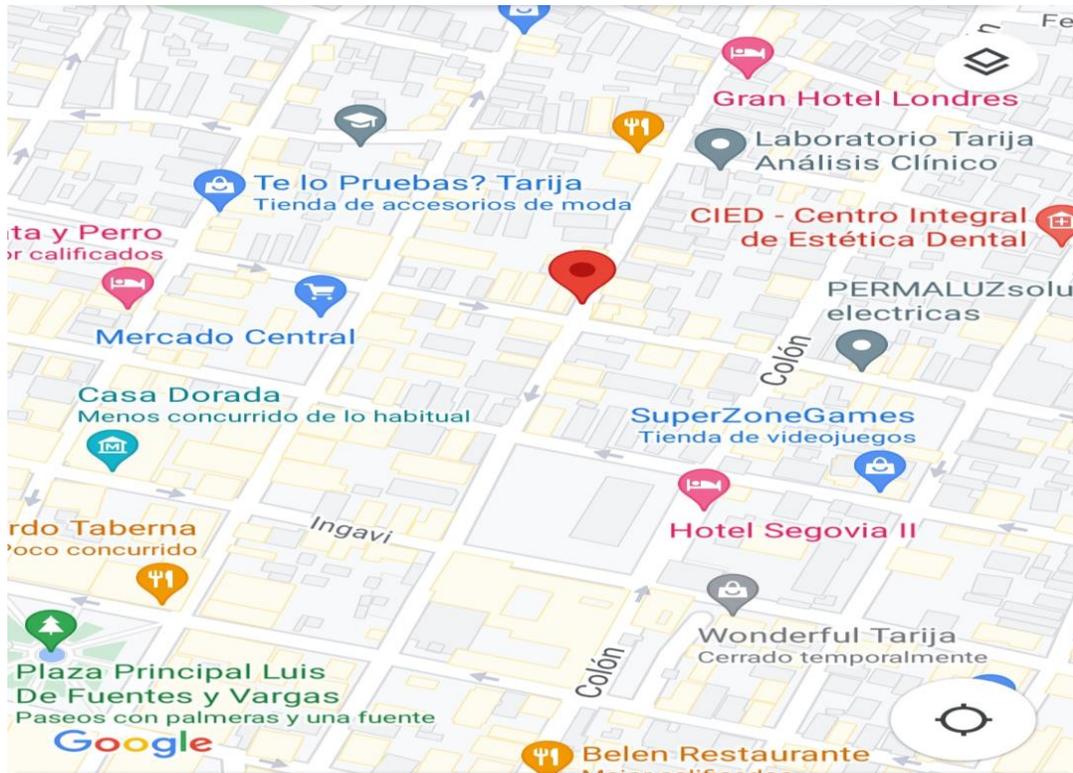
El costo de producción unitario para brindar el servicio de “Asesoramiento Nutricional y Deportivo” en el “Centro Integral del Deportista” es de 74,5 Bs por deportista, la cual en base a el presente costo se realizará el cálculo en el plan financiero sobre el precio final del servicio que se oferta al mercado.

4.7. Localización de la empresa.

El Centro Integral del Deportista estará ubicada en la ciudad de Tarija en la calle Daniel Campos entre Corrado y Domingo Paz. A continuación, se presenta un croquis de la ubicación del “Centro Integral del Deportista”:

Ilustración 1

Croquis de la ubicación del Centro Integral del Deportista



Nota. Datos de la ubicación a través del Google Maps donde se muestra con el signo de color rojo.

Se considera que el lugar donde estará ubicada la Oficina del Centro Integral del Deportista es adecuado, cuenta con todos los servicios básicos y se encuentra situado en la parte céntrica de la ciudad un espacio estratégico. El ambiente se emplea en calidad de alquiler, se cotiza a una mensualidad de Bs 1.000, tomando en cuenta que el ambiente es propiedad familiar considerando que la disposición del lugar que es otorgado por la familia además que se encuentra en una ubicación céntrica permite un mayor alcance con los clientes, donde se destina la mensualidad para realizar mantenimiento y futuras reparaciones del lugar.

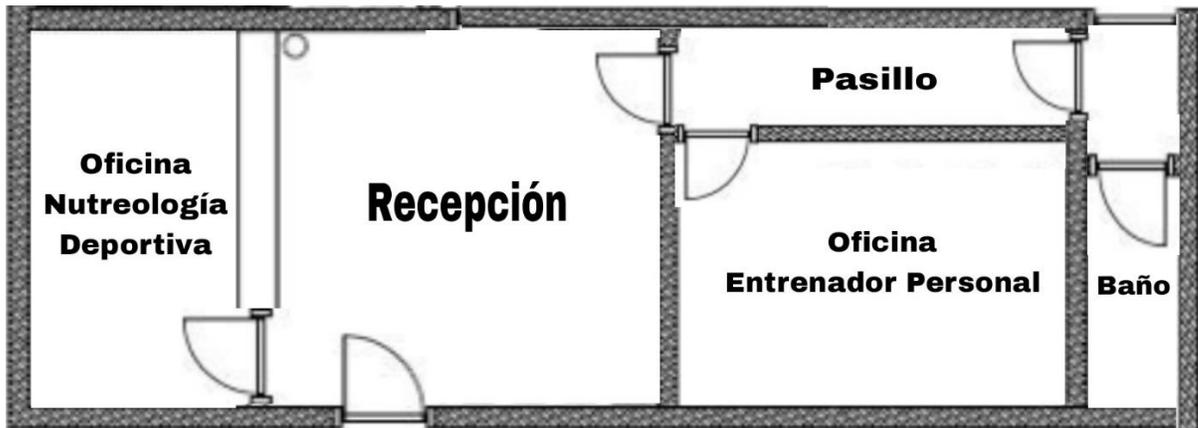
4.8. Diseño de distribución del Centro Integral del Deportista.

La distribución del Centro está acorde con los procesos y requerimientos para brindar el servicio, donde cuenta con una secuencia adecuada de la distribución de las áreas de Recepción, área de

Nutriología deportiva y área del Entrenado personal, además que contara con baño tanto para el personal como los clientes.

Ilustración 2

Distribución física del Centro Integral del Deportista



Nota. Se realizó un diseño en base al espacio donde se pretende implementar la idea de negocio; se considera el diseño por la forma en que el inmueble cuenta con estos espacios además que la conexión entre oficinas es estratégica. Fuente: Elaboración propia.

➤ **Especificaciones del diseño de la empresa.**

Los ambientes que contara el “Centro Integral del Deportista NUTRIDEP”, cuentan con las siguientes áreas:

- **Recepción:** Ambiente en el que se realiza la atención al cliente desde su recibimiento al centro hasta la entrega de sus informes finales y controles acorde a los seguimientos que los deportistas adquieran.
- **Oficina de Nutriología Deportiva:** Ambiente donde se realiza el control con el nutriólogo para analizar los requerimientos que el deportista requiere.
- **Oficina del Entrenador Personal:** Ambiente donde el entrenador personal realiza el control físico acorde al deporte que realiza además de sus controles de acuerdo a las necesidades del deportista.
- **Baño:** Área para las necesidades del personal y clientes.

4.9. Costo de muebles y enseres, materiales, equipos.

El costo tanto de los muebles y enseres, materiales, equipo que se utiliza en el “Centro Integral de Deportista” y como así también de la higiene será detallado en una tabla de resumen de los costos.

Tabla 27

Resumen de costos de requerimientos para brindar el servicio

ÍTEMS	PRECIO (Bs)
Equipo	13.160
Muebles y Enseres	3.090
Materiales de trabajo	1.710
Materiales de limpieza	130
TOTAL	18.090

Nota. Resumen de los costos que se detallaron en los requerimientos para brindar el servicio.

Fuente: Elaboración propia.

4.10. Costos del plan operacional.

Una vez realizado el Plan de Operacional se obtiene los resultados sobre los costos que se tiene para brindar el servicio de Asesoramiento de acuerdo a la demanda estimada, a continuación, se realiza un resumen de los costos incurridos en el Plan Operacional:

Tabla 28

Presupuesto del plan operacional

ÍTEMS	PRECIO (Bs)
Costos Indirectos de Fabricación	5.640
Mano de Obra Directa	144.600
Alquiler de Oficina (Año)	12.000
Requerimientos para brindar el servicio	18.090
TOTAL	180.330

Nota. Resumen de los costos que se incurrirán en el Plan Operacional. *Fuente:* Elaboración propia.

CAPÍTULO V
PLAN ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO V

PLAN ORGANIZACIONAL

El plan organización es una herramienta que ayuda a poner en orden a la empresa; en él se trabaja la estructura organizacional que tendrá el negocio a través de un organigrama, detallando los departamentos y su jerarquía, delimitando responsabilidades y obligaciones a cada trabajador y asegurar un correcto funcionamiento (AnaFinanzas, 2019).

5.1. Objetivos.

Los objetivos que se aplica en el presente Plan de Organizacional se clasifican en dos: Objetivo general y objetivos específicos.

5.1.1. Objetivo general.

Establecer los aspectos legales de funcionamiento, el modelo estratégico, su estructura organizacional y el manual de funciones de puestos de trabajo que hagan viable el funcionamiento de la empresa.

5.1.2. Objetivos específicos.

- Definir y describir los aspectos legales del “Centro Integral del Deportista”.
- Plantear un marco de referencia estratégico para el “Centro Integral del Deportista”.
- Diseñar una estructura organizacional para el “Centro Integral del Deportista”.
- Elaborar el manual de funciones para cada cargo que se requiera en la empresa.
- Elaborar el presupuesto de organización que requiere el “Centro Integral del Deportista”.

5.2. Marco estratégico de funcionamiento de la empresa.

El marco estratégico de funcionamiento es un método estructurado que se utiliza para definir cómo un proyecto o iniciativa apoya los objetivos de las partes interesadas, dicho marco estratégico está constituido por la misión, visión, valores y objetivos de la empresa (TORREZ, 2022).

5.2.1. Misión.

Somos una empresa dedicada a brindar asesoramiento adecuado acorde a las necesidades y objetivos del deportista, así como aumentar su bienestar personal y calidad de vida.

5.2.2. Visión.

Ser una empresa reconocida en brindar un servicio de Asesoramiento Nutricional y Deportivo de calidad catalogados por los clientes como los mejores en el mercado local y nacional.

5.2.3. Valores.

- **Honestidad:** Transparencia, sinceridad con nuestros clientes para que se sientan seguros con nuestro servicio.
- **Responsabilidad social:** Compromiso con las causas de valor social y humano entorno a la comunidad deportiva.
- **Proximidad:** Atención y seguimiento personalizado.

5.2.4. Objetivo general de la empresa.

Prestar un servicio adecuado de Asesoramiento Nutricional y Deportivo para deportistas mediante nuestro personal capacitado, con el fin de garantizar la seguridad y confiabilidad de nuestros clientes.

5.2.5. Objetivos específicos.

- Mantener la confianza y seguridad con la demanda sobre el servicio que ofrece la empresa.
- Brindar a nuestros clientes la información necesaria sobre el servicio que ofrece la empresa.
- Puntualidad en la entrega de los informes, planes alimenticios y rutina de ejercicios a cada uno de los deportistas de forma personalizada.

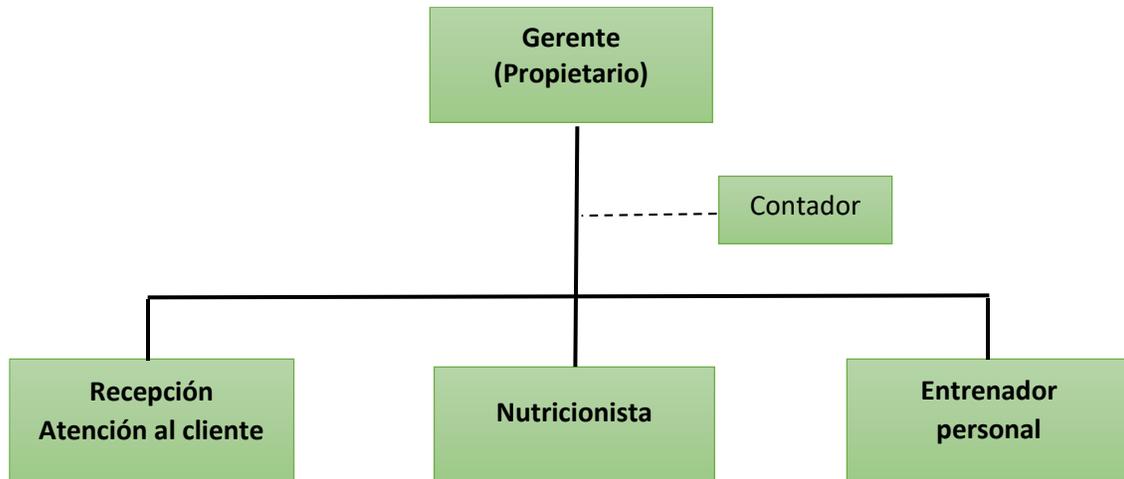
5.3. Estructura organizacional de la empresa.

Para la elaboración del organigrama del “Centro Integral del Deportista NUTRIDEP”. Se optó por diseñar un organigrama basada en la departamentalización funcional o estructural, el mismo

que nos muestra claramente la división jerarquía desde el nivel superior al nivel inferior, así mismo facilita la comunicación dentro de la empresa, permitiendo que sea más simple la formación del personal por lo que se logra la especialización del trabajo y el más fácil el proceso de control.

Gráfico 26

Organigrama de NUTRIDEP



Nota. Organigrama del Centro Integral del Deportista. Fuente: Elaboración propia.

En el organigrama del “Centro Integral del Deportista NUTRIDEP” se identifican los siguientes niveles jerárquicos:

- **Nivel estratégico:** Dentro de este nivel se encuentra el Gerente.
- **Nivel operativo:** Dentro de este nivel se encuentra la parte funcional a la Recepción Atención del cliente, Nutricionista y Entrenador personal.
- **Línea de Staff:** Dentro de la línea de Staff se encuentra el Contador.

5.4. Manual de funciones de los puestos de trabajo.

El manual de funciones es un documento que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar todas las personas que trabajan en la empresa y desarrollan actividades específicas, donde se describe y establece los requisitos mínimos que debe cumplir cada trabajador, así también como las funciones específicas de cada uno de los puestos de trabajo.

A continuación, se describe el manual de funciones del “Centro Integral del Deportista NUTRIDEP”:

Tabla 29

Manual de funciones del gerente (Propietario)

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del cargo	Gerente
Nivel jerárquico	Nivel estratégico
Número de personas en el puesto	1
A quien reporta:	Ninguno
Cargos que le reportan:	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción atención al cliente. • Nutricionista. • Entrenador personal.
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, supervisar de forma general la empresa en los puestos de trabajo. • Orientar la dirección sobre los objetivos de la empresa. • Priorizar la asignación de recursos y preparar el presupuesto general de la empresa. • Registrar las ventas y recepción del dinero. • Responsable de forma técnica sobre el proceso de prestación del servicio. • Apoyo a la recepción, Nutricionista y Entrenador personal. 	
REQUERIMIENTOS EN EL PUESTO	
Formación Profesional	Licenciatura en Administración de empresas.
Experiencia	Experiencia en el área de manejo de personal, finanzas, comercialización a través de las redes sociales.
Otros conocimientos	Manejo de paquetes Word, Excel.

Nota. Se expresa los requerimientos que debe contar en el puesto de trabajo. Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 30***Manual de funciones del contador***

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del cargo	Contador
Nivel jerárquico	Línea de Staff
Número de personas en el puesto	1
A quien reporta:	Gerente
Cargos que le reportan:	Recepción, Gerente
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none">• Registrar y contabilizar tanto los egresos como los ingresos que se generan la empresa.• Analizar registros contables.• Elaborar los estados financieros del Centro Integral del Deportista.• Suministrar de manera clara la información de relevancia al gerente.• Verificar y supervisar el pago de los diferentes tributos en las instituciones públicas.• Realizar cotizaciones financieras con proveedores con los que se tienen alianzas estratégicas.• Elaborar y presentar las declaraciones de renta IVA y demás que estipule la ley.	
REQUERIMIENTOS EN EL PUESTO	
Formación Profesional	Licenciatura en Auditoría o Técnico superior en contabilidad
Experiencia	Experiencia mínima de un año en su profesión.
Otros conocimientos	Manejo de paquetes relacionados a la contabilidad, Excel, llenado de formularios por Impuestos Nacionales.

Nota. Se expresa los requerimientos que debe contar en el puesto de trabajo. Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 31***Manual de funciones de recepción atención al cliente***

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del cargo	Recepción Atención al cliente
Nivel jerárquico	Operativo
Número de personas en el puesto	1
A quien reporta:	Gerente, nutricionista, contador, entrenador personal
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none">• Recibir a los clientes, informando sobre los servicios que brindan en la empresa.• Gestionar, controlar, impartir información en las redes sociales de la empresa.• Monitorizar la seguridad o vigilar a las personas que acceden al establecimiento y pasan por las puertas de recepción.• Actividades financieras y administrativas, esta actividad del recepcionista se ocupa en monitorear y registrar los pagos en efectivo, el saldo y la preparación de comprobantes.• Brindar atención al cliente de forma amable y personalizada respondiendo cada una de las dudas que el cliente le pregunte.	
REQUERIMIENTOS EN EL PUESTO	
Formación Profesional	Licenciatura en administración o Técnico superior en recepcionista (atención al cliente)
Experiencia	No requiere experiencia.
Otros conocimientos	Manejo de paquetes Word, Excel. Manejo de redes sociales.

Nota. Se expresa los requerimientos que debe contar en el puesto de trabajo. Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 32***Manual de funciones del nutricionista***

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del cargo	Nutricionista
Nivel jerárquico	Operativo
Número de personas en el puesto	1
A quien reporta:	Gerente, entrenador personal, recepcionista.

FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar y elaborar planes alimenticios.• Evaluar y determinar la alimentación correcta de un deportista de alto rendimiento.• Educar al paciente para que mejore sus hábitos alimenticios.• Promover actividades que contribuye a mejorar el estado de salud del deportista.• Desarrollar dietas destinadas al sobrepeso, la obesidad o el aumento de peso.• Realiza una evaluación completa sobre el estado nutricional en la que se encuentre el deportista.	

REQUERIMIENTOS EN EL PUESTO	
Formación Profesional	Licenciatura o Técnico superior Nutrición, nutricionista, nutriólogo o ramas en común.
Experiencia	Experiencia mínima de un año.
Otros conocimientos	Manejo de paquetes Word, Excel.

Nota. Se expresa los requerimientos que debe contar en el puesto de trabajo. Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 33***Manual de funciones del entrenador personal***

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del cargo	Entrenador personal
Nivel jerárquico	Operativo
Número de personas en el puesto	1
A quien reporta:	Gerente, nutricionista, recepcionista.
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación inicial del estado físico de los deportistas, saber cuáles son los deseos del cliente y los objetivos que desea alcanzar el deportista. • Mejora del estado inicial de forma gradual ayudando al deportista a reducir o aumentar peso, ganar musculatura o flexibilidad, o mejorar la seguridad previniendo lesiones. • Seguir un control estricto de las evoluciones del deportista tomando en cuenta las tareas acordes a las metas fijadas en tiempo y forma. • Optimizar al máximo el tiempo empleado en el ejercicio en pro de su eficacia y sin riesgo a lesiones. • Motivar al deportista, debe motivar y comunicar las rutinas establecidas transmitiendo confianza y seguridad. Lo importante es mejorar la calidad de vida del deportista. • Estar disponible para cualquier duda. 	
REQUERIMIENTOS EN EL PUESTO	
Formación Profesional	Certificación como entrenador personal o en diferentes disciplinas deportivas,
Experiencia	Experiencia mínima de un año.
Otros conocimientos	Manejo de paquetes Word, Excel.

Nota. Se expresa los requerimientos que debe contar en el puesto de trabajo. Fuente: *Elaboración propia.*

5.5. Aspectos legales de la constitución de la empresa.

Los aspectos legales de una empresa se refieren a todos los trámites, procesos y documentos de orden legal necesarios para que la empresa pueda operar en el mercado sin impedimentos de acuerdo a las normativas establecidas en el país.

5.5.1. Razón social.

La elección del nombre de la empresa es importante por la cual debe estar relacionada con las características de la misma, el nombre debe ser sencillo y fácil de pronunciar para que sea recordado por el cliente, por ende, el “Centro Integral del Deportista” funciona bajo la denominación de “NUTRIDEP”.

5.5.2. Figura jurídica.

La figura jurídica es la modalidad legal que la empresa escoge para llevar a cabo una actividad económica el cual es fundamental para el futuro de la empresa, es por ello que el “Centro Integral del Deportista se” constituye como UNIPERSONAL debido a que solo existirá un único propietario.

5.5.3. Obligaciones fiscales y reglamentarias.

Al constituirse la empresa como UNIPERSONAL y establecerse en el mercado de forma legalmente en la ciudad de Tarija, el “Centro Integral del Deportista NUTRIDEP” deberá cumplir con ciertos requisitos y trámites, tales son:

➤ SEPREC Bolivia.

Para obtener la Matrícula de Comercio y poder funcionar en calidad de empresa UNIPERSONAL se debe cancelar el costo de Bs 130, se requieren los siguientes requisitos para inscribir como unipersonal:

- Formulario Virtual de Inscripción con carácter de declaración jurada, con aprobación vía ciudadanía digital.
- Únicamente, en caso de ser empresa unipersonal regulada por ley, cargar en formato PDF, la autorización estimada por el ente regulador.

El plazo del trámite debe ser de 24 horas, tomando en cuenta que el cómputo del plazo del trámite en línea será en días hábiles a partir del pago.

El procedimiento que debe seguir para inscribirse al SEPREC se detallara a continuación:

- Ingresar al portal web <https://portaltramites.seprec.gob.bo> con credenciales de acceso vía ciudadana digital, seleccionar el tipo de unidad económica, realizar el control de homonimia, llenar el formulario virtual de inscripción, aprobar el formulario vía ciudadana especial obteniendo el código de trámite como constancia de ingreso y generar el código de pago. Posteriormente cancelar el costo del trámite ya sea en línea a través de cualquier medio disponible o de manera física en los puntos autorizados del Registro de Comercio.
- Una vez concluido el proceso, el Registro de Comercio verificará el llenado del formulario virtual de inscripción y si corresponde inscribirá la empresa.
- El usuario podrá obtener la matrícula de comercio descargando el certificado desde la sección “Mis certificados” del Sistema del Registro de Comercio Plurinacional – RECOP o imprimir el certificado en las terminales de impresión a nivel nacional del Registro de Comercio.
- En caso que se adviertan observaciones, se enviarán las mismas a través del sistema a la bandeja de “Observados” en la claramente se determinan las razones por las que el mismo ha sido observado y como puede subsanarse, pudiendo reingresar el trámite subsanado en línea.

➤ **Servicios nacionales de impuestos.**

Las empresas deben inscribirse al Padrón Nacional de Contribuyentes para obtener el NIT (Número de Identificación Tributaria) y poder funcionar legalmente, para ello la empresa se inscribirá como contribuyente ante el Régimen Simplificado y los requisitos que debe cumplir como persona Jurídica son los siguientes:

- Documento de Identidad vigente del Representante Legal.
- Factura o aviso de cobranza de consumo de energía eléctrica del Domicilio donde realiza la actividad económica (Será exigido si la dirección del domicilio fiscal o habitual no es la misma que la consignada en el Documento de Identidad) y Habitual del Representante Legal cuya fecha de emisión no tenga una antigüedad mayor a 60 días calendario (Para la inscripción de domicilios de zonas fronterizas y áreas rurales, podrá tener una antigüedad de 180 días posteriores a la fecha de emisión.) a la fecha de inscripción.

- Croquis del Domicilio Fiscal donde realiza la actividad económica y del Domicilio Habitual.
- Imprime el reporte definitivo como constancia de la inscripción.
- Deberá imprimir la constancia de inscripción con su número de identificación Tributaria – NIT.

➤ **Gobierno Autónomo Municipal de Tarija (GAMT).**

Para poder tener la autorización de funcionamiento de parte del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija y obtener la Licencia de Funcionamiento, la empresa deberá presentar un folder con sujetador que contenga la siguiente documentación:

- Formulario de Inspección (Declaración Jurada), comprar en caja (20 Bs.).
- Fotocopia de la Cédula de Identidad del propietario y/o representante legal (Actualizado).

Las Licencias de Funcionamiento Permanentes, tendrá una vigencia de dos años, concluido el plazo de vigencia, el contribuyente deberá renovar la respectiva Licencia de Funcionamiento cumpliendo con todos los requisitos conforme la actividad económica que realiza, también se deberá pagar una Patente de Funcionamiento de manera anual.

➤ **Caja Nacional de Salud.**

La Caja Nacional de Salud afilia al empleador y al trabajador para que su personal acuda en caso de enfermedades y accidentes comunes que no necesariamente tienen relación con la actividad laboral ni las condiciones de trabajo, los requisitos son los siguientes:

Requisitos para la afiliación de empresas:

- Formulario AVC-01 (FIRMA Y SELLO) Bs. 5,00.
- Formulario AVC-02 (PRESENTAR EN BLANCO) Bs. 5,00.
- Formulario RCI-1A COMP. DE PAGO MENSUAL Bs. 3,00.
- Balance de Apertura.
- Fotocopia del NIT.
- Planillas de sueldos en 5 ejemplares.
- Fotocopia de Carnet de Identidad del representante legal o propietario.

- Licencia de funcionamiento de SEPREC o del GAMT.
- Fotocopia de servicios básicos de Agua o Luz del domicilio de la empresa.
- Croquis de domicilio.

Requisitos para la afiliación del trabajador:

- Formulario AVC-04 correctamente llenado, sellado y firmado por el Empleador (No llenar la casilla N°4).
- Formulario AVC-05 (sin llenar).
- Certificado de Nacimiento Original.
- Fotocopia de Cédula de Identidad.
- Última Boleta de Pago o Planilla de Salarios o Contrato de Trabajo.
- Examen Pre-Ocupacional (Favor llenar con máquina de escribir o computadora).

➤ **Ministerio de trabajo.**

Todas las empresas de Bolivia, que cuenten con uno o más trabajadoras y/o trabajadores, deben inscribirse en el Registro Obligatorio de Empleadores a cargo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social para obtener el Certificado de Inscripción en el Registro Obligatorio de Empleadores, el trámite se lo realiza a través de la Oficina virtual de Trámites y para emplear el sistema se requiere:

- Contar con conexión a Internet.
- Tener una cuenta de correo electrónico.
- Contar con NIT, para ingresar a la plataforma debe emplear los datos del NIT, usuario y contraseña otorgados por el Servicio Nacional de Impuestos.
- Para el caso de las empresas contar con Matrícula de Comercio (inscripción en SEPREC).

El costo del trámite es gratuito y de manera inmediata, en donde el empleador debe realizar la llenando los datos solicitados por el sistema, después el Jefe Departamental correspondiente realizará la firma digital del certificado, y finalmente el empleador recibirá el documento firmado a través de correo electrónico y por el sistema, no es necesario que visite oficinas del Ministerio.

➤ **SENAPI.**

SENAPI (Servicio Nacional de Propiedad Intelectual) es una institución encargada de proteger los derechos de Propiedad Intelectual, a su vez se divide en dos direcciones principales (Dirección de Propiedad Industrial y la Dirección de Derechos de Autor y Derechos Conexos).

E Centro Integral del Deportista “NUTRIDEP” deberá registrarse en la Dirección de Propiedad Industrial la cual es encargada de vigilar el respeto a los derechos se registrará como signo distintivo a la marca para identificar el servicio, por lo tanto, deberá presentar los siguientes requisitos:

- Un ejemplar del Formulario PI-100 Solicitud de Signo Distintivo.
- Crear usuario y contraseña para llenar el formulario en la página web del SENAPI.
- Si la marca tiene diseño adicionar en tamaño 4x4 cm formato JPG-RGB e imprimir el formulario a color.
- Indicar cuál es el producto o servicio de acuerdo al Clasificador Internacional de Niza.
- Para personas jurídicas adjuntar el poder en original o copia legalizada del representante legal.
- Comprobante original y fotocopia del pago a la cuenta de la Gaceta de Bolivia (Gaceta Oficial de Bolivia Banco Unión Bs 255 para Persona Natural y/o Jurídica Nacional).
- Comprobante original y fotocopia del pago a la cuenta del SENAPI (SENAPI Banco Unión Bs 750 para Persona Natural y/o Jurídica Nacional).
- En caso de tener registro anterior en otro país (Reivindicación de Prioridad) adjuntar copia certificada del documento por la autoridad competente de dicha solicitud.

Presentar la documentación, en el orden descrito en los numerales anteriores, en un folder amarillo, debidamente foliado (numerar cada página).

La vigencia del registro de una marca, es de 10 años y puede ser renovada de manera indefinida por plazos de 10 años. Se deberá solicitar la renovación, 6 meses antes de la fecha de vigencia.

5.6. Presupuesto del plan organizacional.

El presupuesto del plan organizacional en los que incurrirá el Centro Integral del Deportista “NUTRIDEP” para la realización de los trámites de constitución como empresa legalmente establecida, se realiza un resumen de los costos a continuación:

Tabla 34

Presupuesto del Plan Organizacional

DOCUMENTOS	INSTITUCIÓN	COSTOS (Bs)
Matrícula de Comercio	SEPREC Bolivia	130
Formulario de Inspección (Declaración Jurada),	Gobierno Autónomo Municipal de Tarija (GAMT).	20
Formulario AVC-01 (FIRMA Y SELLO)		5,00
Formulario AVC-02 (PRESENTAR EN BLANCO)	Caja Nacional de Salud	5,00
Formulario RCI-1A COMP. DE PAGO MENSUAL		3,00
Gaceta de Bolivia (Gaceta Oficial de Bolivia Banco Unión para Persona Natural y/o Jurídica Nacional)	SENAPI	255
SENAPI (SENAPI Banco Unión para Persona Natural y/o Jurídica Nacional)		750
TOTAL		1.168

Nota. Resumen de los costos identificados en el plan operacional. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI
PLAN FINANCIERO

CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

El plan financiero es una parte fundamental del plan de negocios, puesto que en él se recoge información desarrollada y cuantificada en unidades monetarias de cada uno de los planes de las áreas funcionales de la empresa anteriormente desarrollados mediante la cual se permite analizar la viabilidad de un negocio desde el punto de vista financiero, siendo un documento necesario para la toma de decisiones de la empresa. Para determinar la viabilidad económica y financiera del Plan de negocios se realizará un flujo de caja para calcular en base a ese flujo de caja los indicadores financieros de rentabilidad como ser el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y otros indicadores que permitan identificar la rentabilidad del presente plan (GUILLERMO, 2022).

6.1. Objetivos del plan financiero.

Los objetivos que se aplica en el presente Plan de Financiero se clasifican en dos: Objetivo general y objetivos específicos.

6.1.1. Objetivo general.

Determinar la viabilidad económica y financiera del “Centro Integral del Deportista” que brindara el servicio de “Asesoramiento Nutricional y Deportivo” en la ciudad de Tarija a través de los indicadores financieros.

6.1.2. Objetivos específicos.

Determinar la inversión inicial tanto en capital de trabajo, inversión diferida y la inversión en activos fijos en los que va a incurrir el “Centro Integral del Deportista”:

- Determinar los costos necesarios para poner en funcionamiento el Centro.
- Determinar la estructura de financiamiento necesaria para la apertura del Centro.
- Realizar el flujo de caja del negocio que se pretende implementar para determinar los ingresos y egresos futuros que tendrá.
- Identificar la inversión que requiera el Centro para el inicio de sus actividades.
- Calcular el punto de equilibrio del Centro.

- Analizar los indicadores de evaluación de inversiones del Centro.

6.2. Capital de inversión.

El capital de inversión son aquellos requerimientos de activos fijos e intangibles necesarios para el proyecto las cuales la inversión se clasifica en tres: Activos Fijos, Activos Diferidos y Activos Corrientes (Economipedia, 2021), especificados seguidamente:

6.2.1. Inversión de activos fijos.

Un activo fijo es un bien de la empresa, que no puede convertirse en líquido a corto plazo y que son necesarios para el funcionamiento del negocio. La inversión en activos fijos se encuentra agrupadas en las cuentas de Maquinaria, equipos, Muebles y Enseres de Oficina, Equipo de computación, letreros publicitarios.

Tabla 35

Inversión de Activos Fijos

ÍTEMS	PRECIO (Bs)
Equipo	13.160
Muebles y Enseres	3.090
Materiales de trabajo	1.710
Materiales de limpieza	130
Banner Publicitario	170
Letrero principal	1.270
TOTAL	19.530
Total, menos el Importe Base para el Crédito Fiscal CF-IVA (13%)	16.991,10

Nota. En la tabla se muestra los costos que se tienen como inversión de activos fijos a la cual se le resta el aporte del CF-IVA que por ley corresponde cancelar para que el cálculo sea sobre el valor neto.

6.2.2. Inversión de activos diferidos.

La inversión en activos diferidos se refiere a las inversiones en activos intangibles, los cuales no están sujetas a desgaste se realizan por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la

puesta en marcha del “Centro Integral del Deportista” como el caso de los gastos de organización que se detalla a continuación:

Tabla 36

Inversión de Activos Diferidos

INSTITUCIÓN	COSTOS (Bs)
SEPREC Bolivia	130
Gobierno Autónomo Municipal de Tarija (GAMT).	20
	5,00
Caja Nacional de Salud	5,00
	3,00
SENAPI	255
	750
TOTAL	1.168

Nota. En la tabla se muestra los costos que se investigaron en el plan organizacional sobre los requerimientos legales que debe contar en el Centro Integral del Deportista.

6.2.3. Inversión de capital de trabajo.

- Se entiende por capital de trabajo a la cantidad necesaria de recursos con los que una empresa puede contar a corto plazo para dar inicio a sus operaciones (Economipedia, 2021), por ello, el “Centro Integral del Deportista NUTRIDEP” considera como capital de trabajo a los sueldos y salarios, servicios básicos, gastos de comercialización, gastos administrativos para el primer trimestre de funcionamiento del Centro, para el cálculo de los sueldos y salarios considerados en el capital de trabajo se toma en cuenta los beneficios sociales tanto laborales como patronales que percibe el trabajador y que la empresa debe hacer frente para actuar conforme a la normativa laboral. A continuación, se detalla los requerimientos identificados para el presente plan:

➤ **Planilla de Sueldos y Salarios.**

Tabla 37

Planilla de Sueldos y Salarios mensual (Descuentos de aportes laborales)

CARGO	DÍAS TRABAJADOS	TOTAL GANADO	CUENTA INDIVIDUAL 10%	RIESGO COMÚN 1,71%	COMISIÓN AFP 0,5%	TOTAL DESCUE.	LIQUIDO PAGABLE MENSU.	TOTAL GANADO ANUAL
Gerente (Propietario)	30	3.800,00	380,00	64,98	19,00	463,98	3.336,02	40.032,24
Contador	30	2.500,00	250,00	42,75	12,50	305,25	2.194,75	26.337,00
Recepcionista	30	2.250,00	225,00	38,48	11,25	274,73	1.975,28	23.703,30
Nutriólogo	30	3.000,00	300,00	51,30	15,00	366,30	2.633,70	31.604,40
Entrenador Personal	30	3.000,00	300,00	51,30	15,00	366,30	2.633,70	31.604,40
TOTAL		14.550,00	1.455,00	248,81	72,75	1.776,56	12.773,45	153.281,34

Nota. Se realizo la planilla de sueldos y salarios del personal considerando los descuentos que le corresponde por aportes laborales, información en base a información de Ministerio de trabajo de Bolivia (Ministerio de trabajo Bolivia, 2022).

Tabla 38

Pago de Planilla de Sueldos y Salarios (Descuentos de aportes patronales)

TOTAL GANADO	CAJA 10%	RIESGO PROFESIONAL 1,71%	VIVIENDA 2%	APORTE SOLIDARIO 3%	AGUINAL. 8,33%	INDEMINIZ. 8,33%	TOTAL 33,37%	TOTAL PAGO PLANILLA MENSUAL	TOTAL PAGO PLANILLA ANUAL
14.550,00	1.455,00	248,81	291,00	436,50	1.212,02	1.212,02	4.855,34	19.405,34	232.864,02

Nota. En la tabla se muestra los descuentos patronales que se debe pagar en las planillas tomando en cuenta con el total de ganado mensual, información en base a información de Ministerio de trabajo de Bolivia (Ministerio de trabajo Bolivia, 2022).

➤ **Requerimiento para el Capital de Trabajo.**

Tabla 39

Requerimientos para el capital de trabajo

REQUERIMIENTOS PARA EL PRIMER TRIMESTRE		TOTAL (Bs)
GASTOS ADMINISTRATIVOS		3.271,00
Material de Oficina	271,00	
Hojas (3 paquetes)	75,00	
Lapiceras (1 caja)	20,00	
Grampas (3 cajas)	15,00	
Engrampadora (1 pieza)	18,00	
Perforadora (1 pieza)	28,00	
Traper (5 pieza)	75,00	
Folder (1 caja)	40,00	
Alquiler	3.000,00	
SERVICIOS BÁSICOS		1.410,00
Agua	210,00	
Electricidad	450,00	
Internet	750,00	
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN		600,00
Publicidad en Facebook	600,00	

Nota. Se realizaron los cálculos para el primer trimestre de iniciar las funciones del Centro Integral del Deportista, considerando que el capital es a corto plazo.

➤ **Total, inversión de capital de trabajo.**

Tabla 40

Total, inversión de capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	COSTO PRIMER TRIMESTRE (Bs)
Sueldos y salarios	58.216,01
Gastos administrativos	3.271,00
Servicios Básicos	1.410,00
Gastos de comercialización	600,00
TOTAL	63.497,01

Nota. En la tabla se representa los costos para el primer trimestre como capital de trabajo.

6.2.4. Inversión total requerida.

La inversión total es la cantidad de dinero que se requiere para la implementación del Centro Integral del Deportista, por lo tanto, se tendrá en cuenta la inversión en activos fijos, activos diferidos y el capital de trabajo.

Tabla 41

Inversión total requerida

INVERSIÓN	TOTAL (Bs)
Inversión Fija	16.991,10
Inversión Diferida	1.168,00
Capital de Trabajo	63.497,01
TOTAL	81.656,11

Nota. Elaboración propia, datos que se calcularon con anticipación.

6.2.5. Depreciación de activos fijos.

Mediante la depreciación se conoce el desgaste y la pérdida de valor que sufre un bien por el uso que se realizó con el paso del tiempo, esta depreciación de activos fijos se computa sobre el costo depreciable y de acuerdo a su vida útil, a continuación, se describe la depreciación de los activos fijos:

Tabla 42**Depreciación de activos fijos**

ACTIVOS FIJOS	MONTO (Bs)	VIDA UTIL (Años)	TASA DEPRECIACIÓN %	DEPRECIACIÓN ANUAL (Bs)	DEPRECIACIÓN ACUMULAD. (3 Años)	VALOR RESIDUAL (Bs)
Muebles y enseres	3.090,00	10	10%	309,00	927,00	2.163,00
Equipo de computación	9.300,00	4	25%	2.325,00	6.975,00	2.325,00
Materiales-Herramientas	1.710,00	4	12,5%	213,75	641,25	1.068,75
Equipos de trabajo	3.860,00	8	25%	965,00	2.895,00	965,00
TOTAL	17.960,00			3.812,75	11.438,25	6.521,75

Nota. Depreciación de activos en los tres años que se realiza los cálculos. Fuente: Elaboración propia, base de datos para la tasa de depreciación (Bolivia impuestos, 2022).

6.3. Estructura de inversión y financiamiento.

La inversión que requerirá para el “Centro Integral del Deportista NUTRIDEP” al inicio de las actividades es de Bs 81.656,11 el mismo que está distribuida en aporte propio el cual representa el 70% del total de la inversión, así también será financiado con una deuda mediante un préstamo bancario el mismo que representa el 30% del total de la inversión, a continuación, se detalla la estructura de la inversión y financiamiento:

Tabla 43**Estructura de inversión.**

INVERSIÓN	TOTAL (Bs)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
		PROPIA	DEUDA
Inversión Fija	16.991,10	11.893,77	5.097,33
Inversión Diferida	1.168,00	817,60	350,40
Capital de Trabajo	63.497,01	44.447,90	19.049,10
TOTAL	81.656,11	57.159,27	24.496,83
PARTICIPACIÓN %	100%	70%	30%

Nota. Elaboración propia con datos previamente calculados.

6.3.1. Fuentes de financiamientos.

La fuente de financiamiento externo se optó por adquirir un préstamo del Banco de Desarrollo Productivo (BDP), dicha entidad son especialistas en créditos productivos en Bolivia, de acuerdo a las características de las actividades que realiza la empresa se direcciona al sector productivo con una tasa de interés del 11,5% a un plazo de 5 años para el capital de inversión. (Banco de Desarrollo Productivo, s.f.).

6.3.2. Amortización del crédito.

Para el cálculo de la amortización del préstamo bancario se utilizó el Método Francés, debido a que establece que el prestatario debe pagar cuotas periódicas constantes, en el caso del “Centro Integral del Deportista NUTRIDEP” se considera cancelar el préstamo en 3 años.

Tabla 44

Amortización del crédito

AÑOS	TERMINO AMORTIZATIVO	INTERÉS	CUOTA AMORTIZACIÓN	CAPITAL PENDIENTE
0				24.496,83
1	Bs10.111,71	2.817,14	Bs7.294,58	17.202,25
2	Bs10.111,71	1.978,26	Bs8.133,45	9.068,80
3	Bs10.111,71	1.042,91	Bs9.068,80	-

Nota. Elaboración propia con apoyo sobre la técnica del método Frances video de YouTube (Montero Espinosa, 2019)

6.4. Estructura de costos.

La estimación de los costos consiste en desarrollar una estimación aproximada de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades que se identificaron en el plan de negocios (DOCUSIGN, 2022). En el transcurso del presente plan se estimó los recursos monetarios de las distintas áreas de la empresa, las cuales permitirán la identificación de los costos fijos, costos variables para el desarrollo de las actividades que se presenten.

6.4.1. Costos fijos.

Se entiende por costos fijos a aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, para la estimación de los Costos Fijos se tomó en cuenta las cuentas de Costos de Administración, Costos de Comercialización, Servicios Básicos y Planilla de Sueldos y Salario.

Tabla 45

Costos fijos

COSTOS FIJOS		COSTO ANUAL (Bs)
<i>GASTOS ADMINISTRATIVOS</i>		14.668,00
Material de Oficina	1.000,00	
Gastos de organización	1.168,00	
Botiquín	500,00	
Alquiler	12.000,00	
<i>SERVICIOS BÁSICOS</i>		5.640,00
Agua	840,00	
Electricidad	1.800,00	
Internet	3.000,00	
<i>GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN</i>		2.570,00
Publicidad en Facebook	2.400,00	
Banner publicitario	170,00	
<i>SUELDOS Y SALARIOS</i>		232.864,02
Planilla Sueldos y salarios	232.864,02	
TOTAL		255.742,02

Nota. Dentro de la tabla se muestra los costos fijos anuales que se tendrán en el Centro Integral del Deportista.

6.4.2. Costos variables.

El “Centro Integral del Deportista NUTRIDEP” no cuenta con costos variables debido a que es un servicio de Asesoramiento nutricional y deportivo a la que no requiere costos extras para brindar el servicio.

6.5. Determinación del precio de venta.

Para la determinación del precio de venta se realizará a través de la comparación de costos que incurre el Centro NUTRIDEP la cual el precio final del servicio debe cubrir los costos y así obtener un beneficio para la empresa. El precio que se determinó para el servicio hacia el cliente final es de 170 Bs por deportista.

➤ Precio con y sin factura.

Para determinar el precio con y sin factura se aplicará al costo unitario para brindar el servicio, tomando en cuenta que por ser perteneciente al régimen general se debe emitir factura, para estos cálculos se aplicara la tasa efectiva el cual es utilizada en Bolivia según el Artículo 5° de la Ley N° 8439 que indica: “El impuesto de este Título (IVA) forma parte integrante del recio neto de la venta”, la cual en el precio final no se mostrara el consumidor de forma directa (Bolivia impuestos, 2021)

$$Tasa\ efectiva = \frac{Tasa\ nominal}{1 - Tasa\ nominal} \times 100$$

$$Tasa\ efectiva = \frac{0,13}{1 - 0,13} \times 100 = 14,94\%$$

Tabla 46

Precio con y sin factura

SERVICIO	COSTO BRINDAR EL SERVICIO (Bs)	PRECIO UNITARIO SIN FACTURA (Bs)	PRECIO UNITARIO CON FACTURA (Bs)
Asesoramiento Nutricional y Deportivo	74,50	144,60	170,00

Nota. Los precios determinados con factura se realizan para cumplir con las normas al ser una empresa registrada en el SEPREC aplicando la tasa efectiva previamente calculado al precio que se ofrecerá el servicio al mercado. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48**Flujo de caja del Centro Integral del Deportista**

DETALLE	INVERSIÓN AÑO BASE	AÑOS		
		2024	2025	2026
INGRESOS EN EFECTIVO		342.720,00	342.720,00	349.241,75
(+) Ventas		342.720,00	342.720,00	342.720,00
(+) Valor residual				6.521,75
EGRESOS DE EFECTIVO		269.997,41	269.158,53	268.223,18
(-) Inversión fija	16.991,10			
(-) Inversión Diferida	1.168,00			
(-) Capital de trabajo	63.497,01			
(-) Costos fijos		255.742,02	255.742,02	255.742,02
(-) Costos variables		0,00	0,00	0,00
(-) Intereses		2.817,14	1.978,26	1.042,91
(-) Depreciación		11.438,25	11.438,25	11.438,25
UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		72.722,59	73.561,47	81.018,57
(-) IUE (25%)		18.180,65	18.390,37	20.254,64
UTILIDAD NETA		54.541,95	55.171,10	60.763,93
(-) Amortización préstamo		7.294,58	8.133,45	9.068,80
(+) Depreciación		11.438,25	11.438,25	11.438,25
FLUJO DE CAJA NETO	81.656,11	58.685,62	58.475,90	63.133,38
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		58.685,62	117.161,52	180.294,89

Nota. Elaboración propia con datos que fueron calculados anteriormente en todo el desarrollo del proyecto.

6.8. Indicadores de evaluación.

La evaluación financiera de la inversión se hace con el objetivo de conocer la rentabilidad que tendrá el negocio, es decir que la empresa sea capaz de generar sus propios recursos económicos, para ello se consideran los siguientes indicadores financieros:

6.8.1. Costo de capital promedio ponderado (CCPP).

Las tasas que se tomaran en cuenta son obtenidas del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) teniendo como tasa de interés pasiva o de ahorro del 3% y una tasa de interés activa o de préstamo del 11,5% Para el respectivo cálculo del CCPP se utilizará la siguiente fórmula:

$$K = (D * T.A) + (P * T.P)$$

Donde:

P: Inversión Propia = 70%.

D: Préstamo Bancario = 30%.

TP: Tasa de interés por ahorro = 3%.

TA: Tasa de interés por préstamo = 11,5%.

$$K = (30\% * 11.5\%) + (70\% * 3\%)$$

$$K = 5,5$$

Por lo tanto, el CCPP o la tasa ponderada de capital es del 5,5%, tasa que será utilizada para el cálculo de los demás indicadores financieros.

6.8.2. Valor actual neto (VAN).

El Valor Actual Neto (VAN) para el proyecto se muestra a continuación:

$$VAN = \sum \frac{FCn}{(1 + K)^n}$$

$$VAN = 243.585,34$$

El VAN obtenido para el Centro NUTRIDEP es 243.585,34 Bs monto positivo, lo que significa que los ingresos generados por la inversión cubren la recuperación del capital de los costos en los que incurre la empresa.

6.8.3. La tasa interna de retorno (TIR).

La Tasa Interna de Retorno de la inversión del proyecto de detalla a continuación:

$$TIR = \sum \frac{-1 + FC}{N(FC_n)}$$

$$TIR = 52\%$$

La Tasa Interna de Retorno de NUTRIDEP es del 52%, este porcentaje representa la tasa de rentabilidad que tendrá la empresa, llegando a la conclusión de que es conveniente invertir en el negocio.

6.8.4. Beneficio – costo (B/C).

El Beneficio – Costo para el proyecto se realizó la actualización de los ingresos y egresos con la aplicación de la Tasa Ponderada de Capital.

	INGRESOS (Bs)	EGRESOS (Bs)
B/C	930.189,74	726.170,37
B/C	1,28	

El Beneficio – Costo que tendrá la empresa es de 1,28 Bs lo que significa que por cada boliviano invertido en el negocio se obtendrá una ganancia 1,28 Bs.

6.8.5. El periodo de recuperación de la inversión (PRI).

El periodo de recuperación de la inversión del proyecto se muestra a continuación:

Tabla 49

Periodo de recuperación de la inversión

AÑO	FLUJO	ACUMULADO
0	- 81.656,11	
1	58.685,62	58.685,62
2	58.475,90	117.161,52
3	63.133,38	180.294,89
PRI	1,39	años

Nota: El periodo de recuperación de la inversión para el “Centro Integral del Deportista NUTRIDEP” es de un año, tres meses y 9 días, lo que significa que al cabo de ese tiempo de funcionamiento el negocio recuperará la totalidad de la inversión realizada.

6.8.6. Determinación del punto de equilibrio.

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio que permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{255.742,02}{1 - \frac{0}{342.720,00}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 255.742,02 \text{ Bs}$$

Se puede observar que el punto de equilibrio es de Bs 255.742,02 es decir que se debe vender la cantidad de dinero identificada en servicios para cubrir los costos tanto fijos como variables.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS

Conclusiones.

Tras realizar el presente plan de negocio para la implementación de un Centro Integral del Deportista que brindara el servicio de Asesoramiento Nutricional y Deportivo en la ciudad de Tarija, se pudo llegar a las siguientes conclusiones sobre los objetivos que se establecieron con anterioridad:

- Una vez realizado el análisis de contexto a través del Pesta y las 5 fuerzas de Porter se obtiene como resultado que el nuevo emprendimiento tiene oportunidades puesto que existe en la sociedad un cambio en su estilo de vida, además que se considera muy importante la actividad física, también se considera que existe un apoyo económico por parte del gobierno para las pequeñas y medianas empresas donde permite a estas crecer en el mercado, además no se debe dejar de lado los riesgos que existen, las cuales están dirigidas a la falta de apoyo a los deportistas por el gobierno, contaminación del medio ambiente, crecimiento de la competencia que a su vez puede considerarse una oportunidad o también riesgo.
- Al realizar una investigación de mercados a una muestra de 185 deportistas entre los rangos de edad de 15 a 40 años se concluye que las características que más valora el cliente potencial sobre el servicio es contar con ambos tanto de nutriología y entrenador en un mismo lugar considerando que se adecue al deporte que practica el cliente, además de conocer que las redes sociales son los medios de comunicación más usados por los clientes potenciales para informarse sobre cualquier servicio siendo un factor favorable para ofertar al mercado.
- Mediante el plan de marketing, se logró determinar las estrategias de diferenciación sobre el servicio permitiendo el posicionamiento basado en la elaboración del nombre del Centro Integral del Deportista NUTRIDEP, logo diseño donde se presenta el nombre y el slogan “Tus objetivos son nuestra prioridad” para el servicio de Asesoramiento Nutricional y Deportivo, como también, se determinó que la publicidad se realizará por medio de banners que colocaran fuera del Centro además de un letrero, las redes sociales serán los medio de información y comercialización.

- Mediante el plan de producción se logró definir los procesos que se tendrá para brindar el servicio desde ingresa el cliente hasta finalmente llegar a la entrega del informe final o el acompañamiento que se requiera; se determinó la ubicación del Centro en la ciudad de Tarija en la calle Daniel Campos entre Corrado y Domingo Paz. Para brindar el servicio se identificó los recursos necesarios que se utilizaran como ser: Equipo, materiales, muebles y enseres, donde se colocó las cantidades y precios unitarios.
- Mediante el plan de organización se logró diseñar un marco de referencia estratégico tras la elaboración de la misión, visión y la estructura organizacional a través del diseño que tendrá el organigrama del Centro Integral del Deportista NUTRIDEP, además del manual de funciones y requerimientos de cada puesto. Así también se describió sobre los procesos y costos que se deben realizar para el registro de la empresa y demás obligaciones requeridas.
- Tras la elaboración del plan financiero se pudo determinar la viabilidad del emprendimiento puesto que tiene un VAN de 243.585,34 Bs al ser un monto mayor a cero significa que el negocio es rentable, por otro lado, se obtuvo una TIR del 52% identificando que es conveniente invertir en el emprendimiento, el capital de trabajo que se requiere para cubrir los costos del primer trimestre es de 63.497,01 Bs; la inversión total considerando los costos fijos y el capital de trabajo es de 81.656,11 Bs donde se determina que el periodo de recuperación de la inversión es de 1 año, 3 meses y 9 días la cual es el tiempo que identifica para cubrir toda la inversión.

Recomendaciones.

Las recomendaciones para la empresa son las siguientes:

- Incorporar la cantidad de personal necesaria para cubrir la demanda proyectada en las próximas gestiones considerando que existe una gran aceptación del servicio en base a los resultados de la investigación de mercados.
- Diseñar estrategias promocionales enfocadas en la publicidad mediante las redes sociales para atraer a nuevos clientes potenciales que adquieran el servicio a través de promociones en fechas especiales, ferias deportivas, competencias deportivas y demás.
- Realizar estudios de mercado sobre el servicio de Asesoramiento Nutricional y Deportivo que se pueda brindar no solo a nivel local también departamental y nacional con las nuevas tecnologías que permiten mayor alcance y comodidad para el deportista.
- Realizar convenios con empresas que brindan apoyo o se encuentren en el rubro de la salud y actividad física para que el servicio pueda ser parte de estos.