



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**DIVERSIDAD EMPRESARIAL  
COMO ESTRATEGIA DE  
IMPLEMENTACIÓN DE  
NUEVOS SERVICIOS  
EN EL GIMNASIO HEALTH FIT**

Autor (es):  
Wilfrido Montero

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DIVERSIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE  
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS EN EL  
GIMNASIO HEALTH FIT**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de:  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor:**  
Wilfrido Montero  
C.I. 28.480.768  
**Tutor:**  
Manuel Cuadrado

San Diego, octubre de 2022



**ACTA DE APROBACIÓN**

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ingeniería para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Diversidad empresarial como estrategia de implementación de nuevos servicios en el Gimnasio Health Fit.

Realizado por el (la) Br. Wilfrido Montero

C.I. N° 28.480.768 cursante de la carrera de Ingeniería Industrial

hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de:

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Mauricio Cuadrado  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Mauricio Cuadrado  
C.I. 7067357

Argel Hincapié  
Jurado  
Nombre: Argel Hincapié  
C.I. 12.035.474

Jose Ponce  
Jurado  
Nombre: Jose Ponce  
C.I. 6224290

Fecha: 19/10/2022

[Signature]

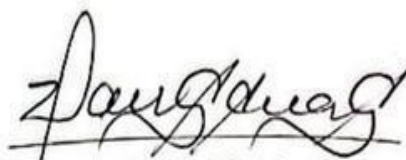


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN  
PÚBLICA DEL TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Ing. Manuel Cuadrado, portador de la cédula de identidad N° 7.067.357, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Wilfrido Jesús Montero Gory, portador de la cédula de identidad N°28.480.768, titulado **DIVERSIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS EN EL GIMNASIO HEALTH FIT.**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los diez días del mes de octubre del año dos mil veintidós.

  
Ing. Manuel Cuadrado  
C.I: 7.607.357

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DECANATO DE INGENIERÍA



FI I 004 2022-2CR TG

Valencia, 10 de junio de 2022

Ciudadano:  
MONTERO GORY, WILFRIDO JESUS  
28.480.768  
Presente -

Cumplo con informarle que la comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 7-2022 de fecha 13/05/2022 aprobó el proyecto de grado titulado:

**Diversidad empresarial como estrategia de implementación de nuevos servicios en el gimnasio  
Health fit**

Presentado por usted como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Se ratifica la designación del Tutor Académico que lo asesorará en el desarrollo de este proyecto a:  
Ing. Manuel Gerardo Cuadrado García, titular de la cédula de identidad V-7.067.357



Atentamente

Dr. Francisco Gelanzé Sevilla.  
Decano de Ingeniería

c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente trabajo de investigación se lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener unos de mis anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes eh logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy hoy en día, he sido el orgullo y privilegio de ser su hijo, son los mejores padres, a mi hermana por estar siempre presente, acompañándome y por el apoyo moral, que me ah brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que me ayudado y apoyado han hecho que el trabajo se realice con éxitos en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

De igualmente agradezco a la universidad José Antonio Páez, a toda la facultad de ingeniería, a mis profesores en especial mi tutor Manuel cuadrado y mis compañeros de clase en especial a Alejandro Alvarado y Yoger Arteaga, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

***Wilfrido Montero***

## **DEDICATORIA**

Dedico con todo el corazón mi tesis a mi padre y madre, pues sin ellos no lo había logrado, sus bendiciones a diarios a lo largo de mi vida me protegieron y me lleva por el camino del bien. Por eso les doy mi trabajo en ofrenda por su paciencia y amor padres míos, los amo.

*Wilfrido Montero*

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	pp.
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	x
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	xii
<b>RESUMEN INFORMATIVO.....</b>	xiii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	6
1.3 Objetivos de la Investigación.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Justificación.....	7
1.5 Alcance y limitaciones.....	8
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	10
2.2 Bases Teóricas.....	12
2.2.1 Teorías Asociadas a la investigación .....	12
2.2.1.1 Teoría de Sistemas .....	12
2.2.1.2 Teoría de Gestión .....	13
2.2.1.3 Teoría del Comportamiento Humano .....	15
2.2.1.4 Teoría de Restricciones .....	16
2.2.1.5 Gestión Organizacional .....	16
2.2.2 Diversidad Comercial .....	17
2.2.2.1 Clasificación de la diversificación según la actividad comercial de la empresa .....	18
2.2.2.2 Estrategias de Diversificación .....	18
2.2.3 Perfiles Comerciales .....	19
2.2.4 Venta Consultiva .....	21
2.2.5 Modelos del Proceso de Innovación .....	21
2.2.5.1 Modelo Lineal .....	23
2.2.5.2 Modelo de Marquis .....	25
2.2.5.3 Modelo de Kline .....	26
2.2.5.4 Modelo Stage-Gate .....	28
2.2.6 Mejores Prácticas de Innovación en PYMES .....	29
2.2.7 Mezcla de Marketing .....	34
2.2.7.1 Estrategias relativas de la mezcla de productos .....	35
2.2.7.2 Expansión de la mezcla de productos .....	36
2.2.8 Decisiones sobre la amplitud de la línea de .....	38



## ÍNDICE DE CUADRO

<b>CUADROS</b>		<b>Pag</b>
1	<b>Cronograma de Actividades .....</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE FIGURA

<b>FIGURA</b>		<b>Pag</b>
1	Proporción de Miembros con Requerimientos Especiales ...	6
2	Perfiles comerciales según su orientación .....	20
3	Modelo de empuje de tecnología .....	24
4	Modelo Market Pull .....	25
5	Modelo de Marquis .....	26
6	Modelo de Kline .....	27
7	Modelo de Stage-Gate .....	28
8	Prácticas de Innovación para el desarrollo de nuevos productos	31



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DIVERSIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE  
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS EN EL GIMNASIO  
HEALTH FIT**

Autor: Wilfrido Montero  
Tutor: Ing. Manuel Cuadrado  
Fecha: Octubre 2022

**RESUMEN INFORMATIVO**

En toda empresa, el empresario dirige sus esfuerzos y determina el camino para la consecución de su visión empresarial, lo que quiere decir, que sus objetivos estuvieron enmarcados de tal forma de reflejar sus valores y creencias que definen la marca; por tal motivo su modelo de crecimiento económico también sentirá su influencia, de allí la importancia de una identidad sólida. La presente investigación tiene como objetivo plantear una diversidad empresarial, como estrategia de implementación de nuevos servicios en el gimnasio Healt Fit. Ya que dicha empresa desea introducir nuevos productos a su cartera de productos y servicios ofertados, a fin de solidificar su imagen he innovar, para ofrecer una mejor experiencia al cliente, sin pasar por alto el hecho de los beneficios monetarios y del aumento de su porcentaje de participación en el mercado que la inclusión de dicho producto, le generaría a la empresa. Metodológicamente, es de tipo proyecto factible, sustentada en un diseño de campo, con nivel descriptivo. Así mismo, se tomaron como técnicas de recolección de datos la observación directa, la revisión documental y la entrevista. La investigación está enmarcada en la línea de investigación Gestión Organizacional.

**Descriptores:** Estrategias, innovación empresarial

## **INTRODUCCIÓN**

Dentro del sector industrial correspondiente a las pequeñas y medianas industrias se encuentra un subconjunto dedicado al ámbito correspondiente al deporte y recreación enfocado al bienestar general del individuo, incluyendo, las tiendas naturistas, los gimnasios, los centros de rehabilitación y los spas entre otros, los cuales basan sus modelos de negocios en el establecimiento de una identidad comercial que indique al cliente que recibe mucho más que los productos y servicios allí ofertados dándole un valor agregado a la experiencia de adquirirlos en dichos establecimiento.

Este es el caso del gimnasio Health Fit, el cual se encuentra posicionado en el sector antes descrito y desde su fundación ha destinado esfuerzos a definir, desarrollar y dar a conocer su cultura dentro de su ámbito de acción, la fidelización de clientes se ha basado en lograr que la experiencia del cliente dentro de las instalaciones del gimnasio, los productos y los servicios ofertados sean de calidad.

Paulatinamente, la empresa se ha encargado de incrementar sus cartera de productos y servicios con un enfoque orientado al cliente, es por esto que actualmente dentro de sus objetivos comerciales correspondientes al año en curso, se han planteado como meta la introducción de un nuevo producto a su cartera de productos y servicios ofertados a fin de solidificar su imagen de innovar para ofrecer una mejor experiencia al cliente, sin pasar por alto el hecho de los beneficios monetarios y de aumento de su porcentaje de participación en el mercado que la inclusión de dicho producto le generaría a la empresa.

Basado en lo anterior, la presente investigación tiene como propósito realizar un estudio para verificar el tipo de producto que podría satisfacer las necesidades de la empresa, y con ello diseñar una propuesta que le permita a la misma comercializar un nuevo producto sin que esto represente un cambio en su cultura empresarial y además de generar un aumento en el porcentaje de participación de la empresa en el mercado. Para lograr este objetivo, el trabajo de investigación se estructurará de la siguiente manera:

**Capítulo I:** hace referencia al planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, justificación del estudio, alcance del proyecto, siendo el objetivo principal del trabajo de grado.

**Capítulo II:** se hace mención de los antecedentes, se establecerán las bases teóricas que sustentan la realización del proyecto y las bases legales, así como la definición de términos básicos.

**Capítulo III:** se planteará la metodología de la investigación, la cual, por sus características, se trata de un proyecto factible, basado en una investigación de campo y documental, con un nivel descriptivo, de modo que la estrategia metodológica seleccionada sirve de guía para el desarrollo del trabajo de grado.

**Capítulo IV:** En este capítulo se detallan los resultados obtenidos en esta investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

La concepción de una empresa obedece a muchos factores entre los cuales se puede mencionar a manera de ejemplo la necesidad del emprendedor de garantizar su sustento y su libertad financiera o que luego de haber desarrollado una idea innovadora se observe la posibilidad de monetizarla, sin embargo, el crecimiento de una empresa implica mucho más que una concepción clara de la idea del negocio y es por esto que existe diversas clasificaciones para estas, una de ellas es otorgada según el volumen de operaciones que realiza y la cantidad de personal disponible, bajo estos preceptos existirán grandes, medianas y pequeñas industrias; por lo que "una mediana o pequeña industria se caracteriza por poseer poco personal y realizar operaciones a baja escala" (Portal electrónico, Economipedia.com, 2020).

Enfocando la atención es este tipo de empresa se observa como en Venezuela, según el Instituto Nacional de Estadística, desde 2019 aproximadamente 13000 nuevas empresas, han iniciado operaciones en el país, las cuales se han repartido en los diversos sectores del aparato económico como salud, comercio, entretenimiento, etc., con un predominio del sector comercio.

Ante un número relativamente alto, y contando con la existencia previa de un grupo importante de empresas dentro de este sub conjunto, el panorama tanto para las empresas emergentes como las ya consolidadas se puede vislumbrar colmado y donde el porcentaje de participación deseado en el mercado es cada vez más difícil de obtener, es por esto que una base sólida con una identidad definida se hace extremadamente necesaria tanto para la consolidación de la marca, como para realizar una buena proyección a futuro. Al respecto se tiene que "La identidad corporativa es la suma de características, valores y creencias con las que una empresa se identifica y que se transmiten a través de una imagen de marca definida" Robert

Herjavec, (2016) A partir de esta definición, el empresario dirige sus esfuerzos y determina el camino para la consecución de su visión empresarial, lo que quiere decir, que sus objetivos como empresa estarán enmarcados de tal forma de reflejar esos valores y creencias que definen la marca; por tal motivo su modelo de crecimiento económico también sentirá su influencia, de allí la importancia de una identidad sólida.

Tener una identidad definida, que resista los embates del entorno, le permite a la empresa ganar solidez en el mercado donde se desarrolla, sin embargo, ante la situación económica y social que enfrenta el parque industrial en Venezuela y el auge del modelo de la economía de puertos, que según Pérez (2013) “cierra las oportunidades a los inversionistas y productores nacionales”, se observa que en la pequeña y mediana empresa esto se hace cada vez más difícil de obtener ya que muchas empresas pequeñas luchan por mantener su participación en el mercado pero carecen de recursos y la capacitación necesarias para diferenciar sus productos o servicios de forma tal que se mantenga su identidad y no se desvirtúe su modelo de negocios.

Esta situación genera que muchas empresas se reinventen y diversifiquen su línea de productos a fin de mantenerse en el mercado, siendo las más destacadas las empresas del sector de servicio como las del comercio y las dedicadas al bienestar integral del individuo, las cuales se enfocan a proveer cientos de beneficios para el cuerpo y la mente, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida, por lo que siempre existirá una demanda de productos o servicios relacionados con este ámbito.

Dentro de esta categoría se encuentran, los centros de rehabilitación, las tiendas naturistas, los gimnasios, spas, entre otras que luchan por mantenerse en el mercado, tratando de innovar en diferentes rubros dentro de su línea de mercado, sin embargo, requieren una mayor inversión económica y una mejor capacitación técnica para poder desarrollar su visión.

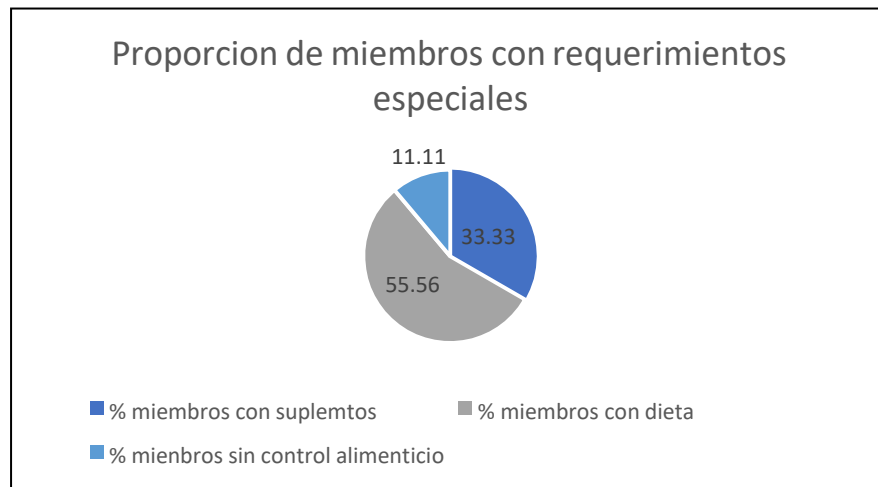
Este es el caso del Gimnasio Health Fit ubicado en el estado Carabobo, el cual tiene como **visión** ayudar a mantener y mejorar el bienestar integral de sus clientes, por lo que se ha dedicado desde su apertura a buscar nuevas formas de hacer realidad esta visión. Actualmente cuenta con 45 suscriptores que son atendidos por un staff de seis entrenadores y dos encargados, los cuales prestan sus servicios de acondicionamiento físico y rehabilitación terapéutica durante los dos turnos de horario laboral de los que dispone el Gimnasio. Además, este cuenta con una pequeña boutique que se encarga de comercializar ropa y accesorios deportivos personalizables de reconocidas marcas comerciales y de su marca original Health Fit®.

Dadas las características antes mencionadas, Health Fit puede ser clasificado dentro del grupo de pequeñas empresas por lo que tampoco escapa a la problemática descrita en cuanto la dificultad de obtener un porcentaje de participación en el mercado deseado, manteniendo su identidad, visión y modelo de negocio original.

Actualmente, la gerencia de la empresa ha observado como la matrícula de suscriptores al gimnasio se ha mantenido constante durante los últimos seis meses, registrando la última inscripción a finales de octubre del 2021 y además como debido a los gimnasios a cielo abierto de la comunidad dos entrenadores particulares han podido colocar sesiones individuales de entrenamiento que en dichos gimnasios lo que le da la posibilidad a las personas de entrenar eventualmente sin comprometerse al pago de una mensualidad en un gimnasio. .

Por otra parte, la empresa ha recibido por parte de sus clientes, quienes ha comentado con sus entrenadores, durante los últimos tres meses que, el comentario y la reseña de que se ven en la necesidad de acudir a tiendas naturistas, para adquirir los suplementos vitamínicos necesarios para sus regímenes de entrenamiento, y como les gustaría poder contar con la posibilidad de adquirirlos directamente en el gimnasio dada la amplia variedad de suplementos existentes y las diferentes características de los mismo.

Tal y como se puede ver en la figura 1, aproximadamente el 33% de los miembros posee un régimen especial acorde al entrenamiento realizado, combinando alimentos y suplementos alimenticios, mientras que el 55% de los miembros realiza algún tipo de control alimenticio (dieta) enfocado al entrenamiento y solo un 5% se dedica única y exclusivamente al acondicionamiento físico.



**Figura 1:** Proporción de Miembros con Requerimientos Especiales

**Fuente:** Health Fit, (2022)

Por los motivos antes descritos y en base a la información representada en el gráfico, la directiva de la empresa ha decidido introducir un nuevo producto a su cartera de servicios y productos ofertados, como lo son los suplementos multivitamínicos, para así tratar de incrementar un 8% su participación en el mercado, por lo que de una estrategia que se adapte a la identidad y a las condiciones actuales de la empresa, mediante la cual se puede alcanzar la meta propuesta.

## 1.2 Formulación del Problema

En base a los planteamientos descritos anteriormente y a las condiciones especificadas por la empresa Health Fit se genera la siguiente interrogante:

¿De qué manera se puede ampliar la cartera de productos ofertados por la empresa Health Fit, ubicada en el estado Carabobo?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer la comercialización de un nuevo producto en la empresa Health Fit a través de la técnica diversidad empresarial.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los métodos de comercialización de los productos y servicios ofertados por el gimnasio Health Fit
- Analizar los requerimientos técnicos y operativos para la comercialización de un nuevo producto dentro de la empresa Health Fit.
- Diseñar un plan estratégico para la comercialización de un nuevo producto, basado en la diversificación empresarial, bajo los requerimientos de la empresa Health Fit.
- Evaluar la factibilidad, operativa, económica, ambiental y social la propuesta realizada.

## **1.4. Justificación de la Investigación**

La problemática planteada con respecto a la dificultad de las pequeñas empresas para conseguir una participación importante para estas dentro del mercado sin desvirtuar su modelo de negocio y siendo fiel a su identidad empresarial debido a la inversión financiera y a la capacitación técnica que se requiere para lograrlo dentro del escenario económico del país, y considerando además que muchos negocios dentro de este grupo de pequeños empresarios no han podido mantener su identidad y se han visto en la obligación de no seguir alineados a la visión y al objetivo principal de sus empresas, El gimnasio Health Fit se ha visto en la necesidad de establecer una serie de requisitos que le permitan seguir siendo fiel a su visión de negocios y a su vez abrirse paso dentro del mercado, por lo que requiere el diseño de

una propuesta de comercializar nuevos productos, específicamente multivitamínicos y que la misma logre una participación del 8% adicional para la empresa en cuestión.

La presente investigación enmarcada bajo estos parámetros será realizada con la finalidad de dar respuesta a los requerimientos de la empresa, por lo que haciendo uso de la cultura ya establecida dentro de Health Fit así también como de la estrategia de diversificación empresarial se pretende presentar una propuesta que no solo cumpla los requerimientos solicitados, sino que sienta las bases para la expansión posterior de la gama de productos y servicios ofertados por la empresa, el uso de las herramientas empleadas dentro de la teoría organizacional proporcionará la profundidad técnica necesaria para que las debilidades que históricamente se le han atribuido a las pequeñas empresas sean mitigadas a través del fortalecimiento de todas sus fortalezas.

Los beneficios económicos que tendrá esta propuesta para la empresa, radican en la generación de una nueva fuente de ingreso para la misma, ya que se creará una entrada adicional de capital correspondientes a las ganancias obtenidas por la comercialización de los multivitamínicos.

Desde el punto de vista productivo, la propuesta ofrecerá ventajas tales como un punto adicional de acercamiento al cliente, el incremento de las unidades totales vendidas por la empresa y la generación de un nuevo proceso con el cual se puede repartir la carga de los requerimientos económicos de la empresa.

Los aportes que genera esta investigación estarán enfocados en la inclusión de un nuevo producto dentro de la cartera de la empresa para aumentar su participación en el mercado y por ende su utilidad final.

Como se puede observar la importancia de la investigación radica en que la presentación de esta propuesta otorgará beneficios en un tiempo relativamente corto a la empresa, además también es de hacer notar que dadas las condiciones de la economía venezolana, planes, diseños y estrategias de este tipo al estar adaptados a dichas condiciones adquieren relevancia inmediata a la vista de los directivos y

ofrecen el valor agregado adicional de permitir mantener la identidad de la empresa y continuar el proceso de expansión.

### **1.5 Alcance y Limitaciones**

La presente investigación pretende definir una propuesta que permita la comercialización de un nuevo producto, bajo los requerimientos de la empresa Gimnasio Health Fit, la cual será resultado del análisis, evaluación e interpretación de los datos tomados por el investigador dentro de las instalaciones de la empresa, ubicada en el estado Carabobo, y la cual corresponde al periodo comprendido entre el de febrero de 2022 y el 15 de octubre del 2022.

La empresa Health Fit, ha encargado el diseño una propuesta que les proporcione un método para la comercialización de multivitamínicos de marcas nacionales e internacionales verificadas de origen natural o no y batidos energéticos en polvo. Las marcas importadas ofertadas deben estar acreditadas en su país de origen y se deben excluir las marcas provenientes de India. Se solicita trabajar a pedido del cliente y se requiere que el contenido promocional sea completamente digital.

Atendiendo los requerimientos de la empresa, mencionados anteriormente, la presente investigación se dedicará a realizar el diagnóstico de los métodos actuales de comercialización de productos y servicios utilizados por la empresa, considerando la información suministrada por la misma con respecto al mercado en la que esta quiere entrar, para establecer la situación actual de la empresa en cuanto a sus estrategias de venta y promoción con la finalidad de seleccionar el método de comercialización más conveniente para el producto que desea introducir, todo esto enmarcado bajo las condiciones presupuestarias, técnicas y logísticas que establece Health Fit. Una vez elaborado este diagnóstico, se realizará el análisis descriptivo conceptual de los requerimientos técnicos, operativos, legales y organizacionales necesarios para la introducción de un nuevo producto.

Seguido a esto se diseñará una propuesta engrando mediante pasos secuenciales y lógicos los requerimientos establecidos en las fases preliminares de la investigación, siempre enmarcados dentro de las técnicas de diversidad empresarial. Para finalmente realizar la evaluación de la factibilidad económica, técnica, social y ambiental de la propuesta para lo cual se elaborarán los indicadores adecuados para dicha evaluación un análisis univariable y una evaluación de riesgo del proyecto de inversión.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Para Hernández, Fernández, & Baptista (2014), el marco teórico o desarrollo de las perspectivas teóricas “consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación”. Aunado a ello, especifican que la revisión de la literatura que se lleva a cabo radica en “detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación”.

En este sentido, y tomando en consideración las ideas de los autores antes mencionados, se describe a continuación el sustento teórico que apoyará el presente estudio, el cual se constituye por los antecedentes vinculados a las variables de estudio, las referencias conceptuales, definición de términos básicos y las bases legales.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Según Silva 2007, “Consisten en describir los estudios precedentes relativos al problema planteado, realizados por otros investigadores y que guardan relación con nuestro problema de estudio”. Por lo tanto, a continuación, se presentan las investigaciones anteriores que ayudan a desarrollar la presente investigación.

Queiroz R, (2019), Egresado del Centro Universitario Da FEI, Sao Bernardo Do Campo, Brasil, realizó una investigación titulada “**The impact of Diversifaction in Operations Strategy of capital goods companies**” para optar al título de ingeniero industrial mención negocios, cuyo objetivo principal fue examinar el impacto de la diversificación en las estrategias de operación de la compañías de bienes capitales, para ayudar a entender como diferentes procesos de diversificación pueden ayudar a aumentar la participación de la compañía en el mismo mercado, con nuevos productos basados en la misma tecnología.

Esta investigación está enmarcada dentro de un diseño de campo cualitativo exploratorio y como resultado más significativo se obtuvo que las estrategias de diversificación se producen en función del coste de la oportunidad cuando la compañía cree que no es posible invertir su capital en ningún otro negocio que le generara una rentabilidad similar a la que la empresa decidió invertir.

Esta investigación soporta el análisis de los distintos métodos de diversificación y las posibles repercusiones de los procesos de la empresa lo que será de ayuda a la hora de seleccionar el tipo de diversificación a utilizar para la empresa Health Fit.

Así mismo, Oladimeji M, (2019) egresado de la Olabisi Onabajo University, Nigeria, realizó una investigación titulada **“The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance,”** para optar al título de ingeniero industrial, la cual tuvo como objetivo principal determinar las variaciones en el rendimiento de una empresa al aplicar estrategias individuales de diversificación y estrategias de diversificación híbrida.

Esta investigación está enmarcada dentro del diseño campo descriptivo documental, el resultado más significativo que se obtuvo fue que tanto las estrategias individuales como la diversificación híbrida generan variaciones positivas en los indicadores económicos de las compañías evaluadas y que existe una variación estadísticamente significativa que apoya el uso de estrategias híbridas de diversificación.

Esta investigación sirve de base para establecer las estrategias de evaluación de la factibilidad económica de la presente investigación, así como también, para establecer los criterios de decisión necesarios para escoger el método de diversificación a utilizar.

Finalmente, Overchenko, N (2019), egresada del Instituto Politécnico de Braganza, Portugal realizó una investigación titulada **“Impact of Corporate Diversification on Company Performance and Risk,”** para optar al título de

ingeniero de procesos, cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre la diversificación comercial y el rendimiento de la compañía. Esta investigación está enmarcada dentro del diseño descriptivo documental y su resultado más significativo es demostrar como se realiza el proceso selección de la estrategia de diversificación en base a las capacidades internas para la empresa PSJ Gazprom y las características del mercado.

Este antecedente será referente importante en el proceso de análisis de la factibilidad técnica de la propuesta planteada, ya que en el se analizó el impacto sobre los procesos de las técnicas de diversificación implementadas en la empresa objeto de estudio.

## **2.2 Bases Teóricas**

De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2014), la teoría corresponde al “conjunto de preposiciones interrelacionadas capaces de explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno”. Por su parte Arias (2012) describe que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

En este sentido, la siguiente sección se constituye por un conjunto de constructos o conceptos vinculados a la variable de estudio, con el fin de proporcionar el sustento con aval científico. A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

### **2.2.1 Teorías Asociadas a la investigación**

#### **2.2.1.1 Teoría de Sistemas**

La teoría de la información según Claude Shannon y Warren Weaver (1949) “Esta teoría está relacionada con las leyes matemáticas que rigen la transmisión y el procesamiento de la información y se ocupa de la medición de la información y de la representación de la misma, así como también de la capacidad de los sistemas de comunicación para transmitir y procesar información.”

En base al concepto analizado se puede entender la Teoría de Shannon y Weaver, como un modelo de comunicación, pensada en función de la parte cibernética, es decir el estudio de los procesadores electrónicos, por lo que esta teoría permite estudiar la cantidad de información de un mensaje en relación a la capacidad del medio. Esta capacidad se mide según el sistema binario (dos posibilidades 0 o 1) asociados a la velocidad de transmisión del mensaje.

Se trata de establecer a través de esta teoría una ecuación matemática, para poder medir el valor informativo de los mensajes, es decir la fidelidad con que es transmitido el mensaje del emisor al receptor, tomando en consideración la información como un valor cuantificable en los procesos de comunicación.

#### **2.2.1.2 Teoría de Gestión**

“Las teorías de gestión son una colección de ideas que recomiendan reglas generales sobre cómo gestionar una organización o negocio. Las teorías de gestión abordan cómo los supervisores implementan estrategias para lograr las metas organizacionales y cómo motivan a los empleados para que se desempeñen a su máxima capacidad. Ducker”, (1950)

##### **Principios de la teoría de la gestión administrativa**

Henri Fayol, un alto ejecutivo e ingeniero de minas, desarrolló esta teoría cuando examinó una organización a través de la perspectiva de los gerentes y las situaciones que podrían encontrar. Creía que los líderes tenían seis funciones principales: pronosticar, planificar, coordinar, mandar y controlar y desarrolló principios que delineaban cómo los líderes deberían organizar e interactuar con sus equipos.

Sugirió que los principios no deberían ser rígidos, sino que debería dejarse en manos del director determinar cómo utilizarlos para gestionar de forma eficiente y eficaz. Los principios que describió son:

**Iniciativa:** se refiere al nivel de libertad que los empleados deben tener para llevar a cabo sus responsabilidades sin ser forzados u ordenados.

**Equidad:** este principio implica que todos en la organización deben ser tratados por igual y que debe ser un ambiente de bondad.

**Cadena escalar:** este principio dice que debe haber una cadena de supervisores desde el nivel superior de gestión hasta el nivel inferior y que la comunicación generalmente fluye de arriba hacia abajo. Enfatizó que no existe una regla estricta con respecto al proceso de comunicación a través de la cadena de mando.

**Remuneración del personal:** este principio se refiere a la afirmación de que debe haber una remuneración tanto monetaria como no monetaria basada en los niveles de desempeño para crear un vínculo entre el empleado y la organización.

**Unidad de dirección:** este principio afirma que debe haber un solo gerente por departamento que se encargue de coordinar la actividad del grupo para lograr un solo objetivo.

**Disciplina:** de acuerdo con este principio, los empleados deben ser respetuosos y obedientes, y una organización debe delinear reglas y regulaciones que aclaren las reglas, una buena supervisión y un sistema de recompensa-castigo.

**División del trabajo:** este principio afirma que la acción general de la administración debe dividirse y que los miembros del equipo deben tener responsabilidades basadas en sus habilidades e intereses para hacerlos más efectivos y eficientes.

**Autoridad y responsabilidad:** de acuerdo con este principio, debe haber un equilibrio entre la autoridad, el derecho a dar órdenes y tomar decisiones y la responsabilidad, la obligación de un empleado de realizar las tareas que se le asignan.

**Unidad de mando:** se refiere a la afirmación de que los empleados deben recibir órdenes de un solo supervisor inmediato y ser responsables únicamente ante esa persona.

**Subordinación del interés individual a los intereses generales:** debe haber armonía entre los intereses del individuo y la organización, aunque se debe dar prioridad al interés organizacional ya que traerá recompensas para el individuo.

**Centralización:** de acuerdo con este principio, el nivel más alto de autoridad debe estar centralizado en el nivel más alto de administración, quien tiene el poder de tomar las decisiones más importantes en una organización.

**Orden:** este principio afirma que para que una organización funcione sin problemas, la persona adecuada debe estar en el trabajo adecuado y que, por lo tanto, cada material y empleado debe tener un lugar idóneo.

**Estabilidad de la tenencia:** de acuerdo con este principio, los empleados deben tener seguridad laboral para ser eficientes.

**Espirit de corps:** se refiere a la creencia de que debe haber una contribución unificada del equipo y que la cooperación es siempre mayor que la suma de las actuaciones individuales.”

La teoría de gestión aborda la forma en que los gerentes y supervisores se relacionan con sus organizaciones en el conocimiento de sus objetivos, la implementación de medios efectivos para lograr los objetivos alcanzados y cómo motivar a los empleados para que se desempeñen al más alto nivel.

### **2.2.1.3 Teoría del Comportamiento Humano**

La Teoría del comportamiento, conocida también como Teoría Behaviorista de la Administración, es aquella que hace referencia a todas esas conductas de las personas dentro de una organización. Es decir, su enfoque se centra en los hábitos de cada individuo al interior de una compañía, Ramos, (2016).

La escuela o teoría del Neo humano relacionista o también llamado teoría del comportamiento humano, analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa. El enfoque de esta escuela consiste básicamente en considerar a la relación en el ámbito

organizacional como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuada.

Uno de los autores que destaca en esta escuela es Abraham Maslow, siendo uno de los primeros psicólogos con una orientación teórica con bases existenciales que fue estudiado por los administradores ya que proporcionaba un modelo de trabajo que toma en consideración al elemento humano de las empresas como un ente con características y necesidades propias en oposición a un elemento mecanicista que era el pensamiento Tayloriano.

Gracias al desarrollo de esta teoría, las organizaciones pudieron tomar caminos diferentes planteados por otras filosofías. Esto permitió que las compañías pudieran tener una perspectiva distinta sobre cómo hacer y planear sus actividades internas y, sobre todo, fortalecer las relaciones humanas dentro de la empresa.

#### **2.2.1.4 Teoría de Restricciones**

“Theory of Constraints, abreviado TOC, o la teoría de las restricciones es una filosofía de gestión empresarial y de la cadena de suministro, que se basa en que un sistema (una planta de producción, una cadena de suministro, una empresa, etc.) está formado por elementos interdependientes y que, al igual que en una cadena, el sistema sólo puede ser tan fuerte como su eslabón más débil, es decir, la restricción o cuello de botella.” Ramos, (2016)

La Teoría de las Restricciones (TOC) es una metodología para la mejora de los procesos que se centra en la identificación y corrección de las restricciones o causas raíz de los cuellos de botella, es decir el objetivo de esta teoría es ayudar a las empresas a aumentar el rendimiento y guiar a las organizaciones hacia la consecución de sus objetivos abordando las restricciones mediante la mejora de sus procesos y la optimización del uso de sus recursos.

#### **2.2.1.5 Gestión Organizacional**

Gestión proviene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr éxito con los medios adecuados Corominas, (1995).

Julia Mora, (2007), citada por Restrepe, (2008), plantea dos niveles de gestión: el lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio Restrepe, (2008).

En relación al concepto antes señalado, la gestión se asume como el conjunto de procesos y actividades que se desarrollan sobre los recursos disponibles para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control, de acuerdo a la teoría administrativa de Taylor y Fayol. La gestión organizacional, no es más que la gestión de una empresa, u organización, con el propósito de alcanzar objetivos y lograr resultados positivos y rentables.

### **2.2.2 Diversidad Comercial**

Es una estrategia empresarial que consiste en ampliar el mercado potencial con el objetivo de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento. Hablando en términos de mercadotecnia, se trata de descubrir nuevos nichos de mercado en los que la empresa pueda penetrar y lograr el éxito. (Torrealba F, 2020)

Las estrategias de diversificación también pueden emplearse cuando la empresa precisa reestructurar alguna línea de negocio. Diversificar consiste en crear nuevos productos o servicios, desarrollar un nuevo enfoque para los productos o servicios existentes o buscar otros perfiles de consumidores con necesidades o deseos que atender. En esta última opción, analizar los nuevos estilos de vida que van surgiendo, sobre todo generacionalmente, puede aportar una interesante nueva visión a la empresa desde el punto de vista estratégico.

Las condiciones particulares de cada empresa definirán cuál de las opciones es más conveniente, ya que las variables condicionantes son únicas en cada caso. Un análisis pormenorizado de la situación favorecerá el correcto diagnóstico que lleve a la toma de decisiones orientada en un sentido u otro. (Torrealba F, 2020)

### **2.2.2.1 Clasificación de la diversificación según la actividad comercial de la empresa**

La diversificación relacionada se centra en la combinación de dos o más actividades que tengan en común alguna relación. Un buen ejemplo sería Uber. La marca especialista en el segmento VTC (vehículos de transporte con conductor) se ha diversificado con otras actividades relacionadas como Uber Eats, que entrega comida a domicilio. Vemos que en este caso existe cierta compatibilidad (en el concepto de movilidad), fruto de haber detectado una oportunidad de negocio en su mercado.

Por su parte, la diversificación no relacionada se refiere al desarrollo de nuevas actividades que no poseen relación con los productos o servicios actuales. En este caso, un ejemplo sería Caterpillar. Bajo una extensión de marca, la empresa de maquinaria pesada aprovecha el gran posicionamiento que tiene como solución robusta, eficiente y segura para atacar el mercado del calzado de seguridad con las botas de la misma marca. En este caso hay cierta coherencia estratégica en la extensión de marca, aunque se trata de un segmento de mercado muy diferente al que inicialmente se enfoca.

### **2.2.2.2 Estrategias de Diversificación**

#### **Diversificación horizontal:**

Sucede cuando la empresa lanza productos o servicios nuevos en mercados que tienen relación con el entorno comercial en el que desarrolla su actividad habitual. En este caso, se cambia el formato, pero no el enfoque. Ejemplo: Apple (Mac, iPhone, iPad, iPod, Apple Watch).

#### **Diversificación vertical.**

Ocurre cuando la empresa se lanza a fabricar productos o a desarrollar servicios que tradicionalmente adquiriría de terceros, por lo que ahora forman parte de su cadena productiva. Ejemplo: Zara fue integrando los elementos necesarios para poder producir internamente sus productos.

#### **Diversificación concéntrica.**

Se da cuando se integran nuevos productos o servicios a una línea ya existente. Ejemplo: Líneas light, líneas sin gluten, líneas premium de una marca.

### **Diversificación conglomerada**

Representa la creación de nuevos productos o servicios, pero en este caso sin que mantengan relación con los actuales. Ejemplo: Adidas decidió penetrar en el segmento de higiene personal con su extensión de marca en geles, desodorantes, perfumes, etc. Disney es otro claro ejemplo.

### **2.2.3 Perfiles Comerciales**

Mediante determinadas dinámicas de trabajo aplicadas al equipo comercial, que tengan como objetivo determinar la orientación hacia la venta (la motivación que tiene el comercial para cerrar e incrementar las ventas) y la orientación al cliente (la disposición del vendedor para su actividad comercial desarrollando y estrechando las relaciones de fidelización con los diferentes clientes), se pueden establecer cuatro perfiles comerciales: Despachador de pedidos, Amigable, Agresivo y Asesor (ver figura 2):



Figura 2. Perfiles comerciales según su orientación

Fuente: EGV Formación News (2014)

El **despachador de pedidos** tiene una orientación baja hacia la venta y también hacia los clientes. Se dedica tan sólo a tomar nota de los pedidos y pasarla a su departamento de expediciones, sin realizar intento alguno por persuadir a "sus" clientes e ignorando los principios del up selling y cros selling como alternativa de

crecimiento a largo plazo. Se trata de un comercial con un perfil anodino que bien pudiera ser un magnífico administrativo del departamento comercial.

El **comercial amigable** tiene tendencia a vestir habitualmente la camiseta del cliente con el que se relaciona a la perfección, pero con una baja orientación hacia la venta. Se preocupa por estrechar las relaciones con el cliente y por satisfacer sus necesidades, pero con nula o baja asertividad, es decir, no sabe decir “no” a los clientes y, en muchas ocasiones, se angustia al no poder asumir ciertas peticiones de los clientes que no podrá llevarlas a cabo al estar fuera éstas de los planteamientos de empresa, ocasionando problemas de relación comercial con el cliente y perdiendo buenas oportunidades de incrementar las ventas. La firmeza no juega papel alguno en su relación comercial con los clientes.

El **comercial agresivo** no cuida la relación con el cliente, pero se alinea claramente con una alta orientación hacia la venta, destinando sus esfuerzos a captar nuevos clientes de los cuales, una vez cerrada la venta, se suele olvidar y se reorienta hacia el cierre de operaciones de venta con otros clientes motivado, la mayoría de las ocasiones, por una política comercial orientada a solucionar problemas del momento y cerrando las puertas a una visión madura del negocio que facilite su continuidad. Detrás de estos comerciales suelen estar empresas con productos de vida larga o muy larga, de una sola compra a lo largo de la vida de su cliente, o mercados monopolísticos que favorecen su desempeño, conjugado, a veces, con una dirección comercial individualista, poco colegiada y con falta de estrategia de futuro, que apuesta por las cifras del día a día y con carencia de visión de futuro.

El **comercial asesor** muestra una clara determinación por conseguir sus objetivos de ventas y, también, por estrechar las relaciones con el cliente una vez ha finalizado la venta, intentando diversificar su oferta con el mismo para generar vinculación e intentando que el importe unitario de cada factura que generan sus ventas sea superior. Es amante de la satisfacción del cliente y le ofrece a éste atributos de impacto de forma constante y permanente para alcanzar una cota de

servicio que le acerque a posiciones de "indispensable" para sus clientes. Se preocupa de él y le brinda un servicio excelente. Su rol de asesor lo desempeña permanentemente, en un intento por resolver todos los problemas que el cliente le presente, le orienta en la mejora de su eficiencia en las compras y le ayuda a generar más beneficios, pero siempre intentando como contrapartida nuevas ventas. Se desarrolla con mayor frecuencia en mercados de compras de repetición, maduros y/o muy competitivos. El comercial asesor se convierte así en el prototipo del consultor de ventas o protagonista del nuevo reto que representa la venta consultiva

#### **2.2.4 Venta Consultiva**

La venta consultiva se centra en las necesidades de cada uno de los clientes por separado, considera a cada cliente como "único". En una misma organización, el comercial/vendedor consultivo encuentra diferentes clientes poniendo en valor la máxima del verdadero cros selling que va a favorecer el incremento de las posibilidades de venta ya que alguno de los productos o servicios que ofrece, puede que no sean interesantes para un departamento determinado, pero sí interese a otra área. Pero una venta consultiva de verdad, no se cierra en diez minutos. La prisa no es buena consejera. Se requiere de un estudio previo exhaustivo y detallado sobre el cliente, su mercado, su momento, su entorno, su competencia, su posición actual y su posición estratégica a largo plazo y su protagonista es el vendedor que se transforma en socio del cliente dejando atrás su rol de proveedor. Es el comercial transformador de la relación con el cliente que entiende ésta como una oportunidad de estar cada vez más cerca de él.

Sea cual sea el perfil de los miembros del equipo comercial, el adecuado equilibrio entre los perfiles agresivo y asesor, debe ser un reto de la dirección comercial, junto con un intento de reconducir los otros dos perfiles mediante un plan de desarrollo de éstos debidamente acompañado de un plan de incentivos claro, concreto y conciso que, siendo fácil de seguir, potencie las competencias de todos los

miembros del equipo comercial y facilite la puesta en marcha de una venta consultiva "de éxito".

### **2.2.5 Modelos del Proceso de Innovación**

Los modelos reflejan la forma en que las organizaciones adelantan el proceso de innovación. El proceso de innovación es la manera en que las empresas organizan sus recursos para tomar ventaja de oportunidades científicas, tecnológicas y comerciales (Turriago, 2002). Según Gümüş y Gülnihal, la innovación trae consigo inquietudes sobre cómo se ejecuta un proceso hasta cómo puede ser un producto comercializado. Las empresas deben responder a varios frentes, en algunos casos contradictorios, el aumento de ingresos y el rendimiento que demandan los accionistas, con productos de última tecnología, servicio rápido y de bajo costo solicitado por los clientes. Esto requiere un proceso de equilibrio. La exitosa gestión de la innovación depende de la selección de la estrategia planteada por la compañía, para el planteamiento efectivo de ésta, la empresa necesita entender las necesidades y expectativas de sus empleados, de sus clientes, conocer el mercado que impactará; en otras palabras, identificar sus grupos de interés integrando todo esto en una única visión Gümüş y Gülnihal, (2015). Hasta ahora no se puede decir que exista un modelo único o ideal que se pueda adoptar como regla general para la comprensión del proceso de innovación (Velasco, Zamanillo, y Gurutze, s.f), existen múltiples modelos que se han ido ajustando de acuerdo al conocimiento que ha surgido en el tema. Velasco y otros en su investigación “Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación” hacen una recopilación de diferentes modelos y los autores que los plantean, se concluye de este estudio que los más populares son los modelos lineales, modelos por etapas, modelos interactivos o mixtos, los modelos integrados y los modelos de red Velasco, Zamanillo, y Gurutze, (s.f). A continuación, se realiza una descripción de algunos de ellos.

### 2.2.5.1 Modelo Lineal

Uno de los tipos de modelo lineal es el Modelo de Empuje de la Tecnología (Technology Push) en el cual se desarrollan las siguientes etapas: investigación básica, investigación aplicada, desarrollo tecnológico, marketing y lanzamiento al mercado Escorsa y Valls, (1997). Este modelo supone un escalonamiento progresivo, secuencial y ordenado (Velasco, Zamanillo, y Gurutze, (s.f)). En la aplicación se encuentra que no en todos los casos se sigue la secuencia en el sentido estricto, muchos procesos de innovación inician a partir de una investigación aplicada ya existente o desde el mismo desarrollo tecnológico quedando por desarrollar las etapas de marketing y lanzamiento, esta es una práctica común en las pymes debido a que cuenta con recursos escasos para adentrarse en etapas de investigación Escorsa y Valls, (1997).

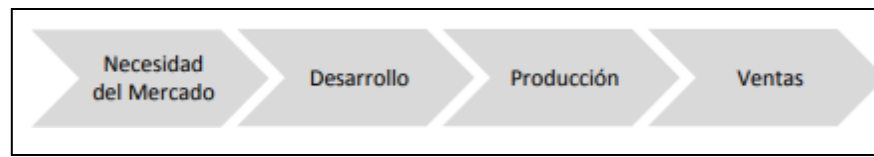


**Figura 3.** Modelo de empuje de tecnología.

**Fuente:** Pérez (2016)

Este modelo supone la innovación como la aplicación de la ciencia, partiendo de la investigación y asumiendo una perfecta línea de causalidad entre las etapas, suponiendo que se tendrá una necesidad del mercado para dicha innovación; siguiendo este modelo, se ignora el proceso de retroalimentación y las relaciones existentes entre las diferentes etapas (Fagerberg, 2003). La figura 3 esboza una secuencia de cinco etapas que se llevan de manera consecutiva, parte de un fundamento de investigación, el cual es aterrizado por un proceso de diseño e ingeniería, el resultado de esto se materializa en la producción y posteriormente se despliegan las actividades de mercadeo que permitan en una última etapa llevar un producto o servicio a la venta. Este modelo es intensivo en inversión de recursos para la investigación y busca desarrollar innovaciones significativas Matos, Aparecida, y Barbosa, (2016). Otro modelo que sigue la estructura lineal es el Modelo de Tirón de

la Demanda o del Mercado (Market Pull), entiende el mercado como el protagonista del proceso de innovación, constituyéndose en la fuente de ideas a partir de la cual se da inicio al proceso (Velasco, Zamanillo, y Gurutze, s.f). En la figura 4 se esquematiza el modelo, cuenta con las siguientes etapas: Necesidades del mercado, desarrollo, producción y ventas. Se observa un flujo de proceso contrario al presentado en el modelo anterior.



**Figura 4.** Modelo Market Pull.

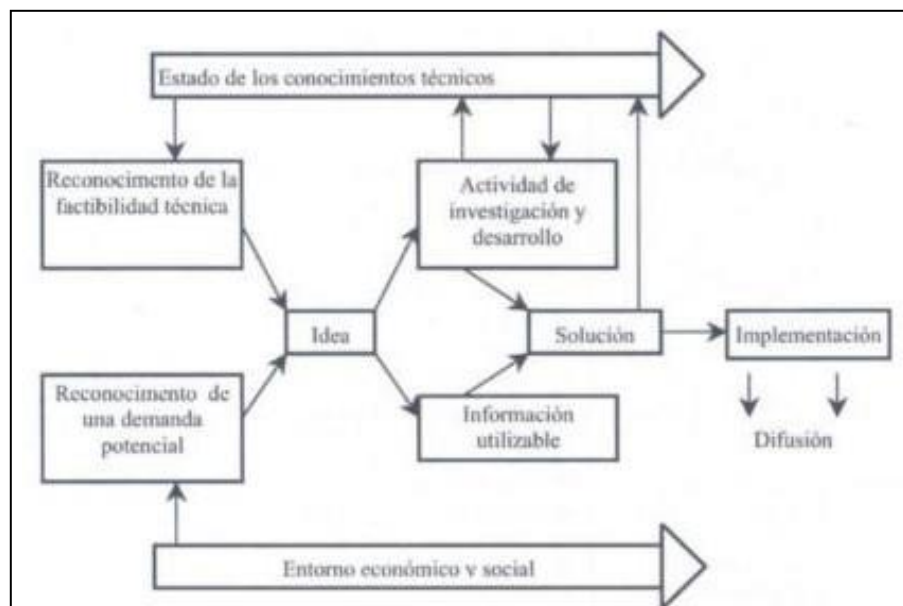
**Fuente:** Pérez (2016)

Aunque los modelos lineales tienen como utilidad dar claridad sobre el proceso global a seguir, tienen como inconveniente esbozar una estructura rígida, ya que en la práctica podrían saltarse ciertas etapas del proceso o simplemente no se desarrollan en el orden estricto. Otra dificultad que presenta este modelo es que no deja explícito una metodología de retroalimentación entre las etapas Velasco, Zamanillo, y Gurutze, (s.f). Esto implica que los modelos lineales siguen una secuencia lógica, pero a la vez inflexible y esto es una dificultad en uno de los eslabones de la cadena que genera hacia adelante riesgos potenciales de fracaso, entendiendo el riesgo como todo aquello que impide el logro del objetivo planteado al inicio del modelo.

#### **2.2.5.2 Modelo de Marquis**

Este modelo plantea que la idea no nace necesariamente del departamento de investigación y desarrollo, sino que es factible de ser ingresada a través de otra área, en la mayoría de los casos desde aquellas que tienen interacción con el mercado Pulgarín y Pineda, (2011). El distintivo de esta metodología se centra en que la idea debe cumplir con una factibilidad técnica y que tenga potencial de demanda Velasco, Zamanillo, y Gurutze, (s.f), la idea es confrontada técnicamente de manera que se

garantice su viabilidad, posteriormente se pasa a la etapa de prototipos, al cumplir estos se procede con otros aspectos del diseño, fabricación, marketing hasta llegar a la introducción en el mercado; este modelo permite ir evaluando la evolución de la idea, con la posibilidad de retroceder en el proceso para hacer las validaciones necesarias. La figura 5 representa gráficamente el modelo, el cual presenta la siguiente secuencia: formulación de la idea (como centro del modelo y dejando abierta la opción para que ingrese a través de una necesidad técnica o del entendimiento de una necesidad del mercado), solución (proveniente de actividades de investigación y desarrollo o de información básica disponible), implementación y difusión que tiene la ventaja de retroceder en otras etapas para reiniciar (Escorsa y Valls, 1997).



**Figura 5.** Modelo de Marquis.

**Fuente:** Pérez (2016)

Este modelo se ajusta mejor al contexto empresarial, está enfocado en el mercado razón por la cual el desarrollo de productos se da en función a las necesidades que se logran identificar (Pulgarín y Pineda, 2011).

### 2.2.5.3 Modelo de Kline

También llamado Modelo Cadena-Eslabón (chain-link model) hace parte de los modelos mixtos, el cual exterioriza la complejidad del proceso innovador. La funcionalidad de este es hacer una revisión no solo de las etapas sino por trayectorias. En la figura 6 se observan cada uno de los trayectos recorridos en el proceso innovador, los cuales se describen a continuación: el primer trayecto es denominado el central porque se desarrolla la idea hasta la introducción al mercado (comercialización), entre cada una de las cuatro etapas del trayecto central (mercado potencial, invención o diseño analítico, diseño desarrollado y pruebas, y nuevo diseño, producción, distribución y comercialización) hay un momento de retroalimentación entre cada fase, este se denomina el segundo trayecto y a la vez cada una de las fases recibirá retroalimentación del mercado. El tercer trayecto está determinado por la conexión con la investigación a través del uso de los conocimientos existentes y el cuarto trayecto es la conexión entre la investigación y la invención. La quinta trayectoria muestra la relación del mercado y la investigación Escorsa y Valls, (1997), Velasco, Zamanillo, y Gurutze, (s.f). El principal atributo de este modelo es la relación existente entre de la ciencia y la tecnología en todas las etapas del proceso. Proporciona las correcciones necesarias en cada etapa y aumenta la posibilidad de tener buenos resultados (Matos, Aparecida, y Barbosa, 2016).



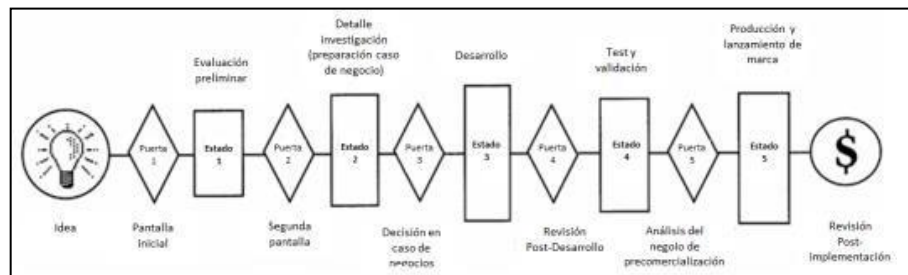
**Figura 6.** Modelo de Kline.

**Fuente:** Pérez (2016)

Puede decirse que es el modelo más completo en términos de posibilidades de innovación, encontrando la innovación como un proceso de retroalimentación y aprendizaje (Pulgarín y Pineda, 2011).

#### 2.2.5.4 Modelo Stage-Gate

El método Stage-Gate, planteado por Cooper busca una solución para las empresas que quieren reducir el tiempo de ciclo para el desarrollo de un producto, esta es una herramienta eficaz para dirigir los esfuerzos en la gestión, direccionamiento y control de las innovaciones en los productos desde su idea hasta el lanzamiento Cooper, (1990). Este método contempla cinco etapas (ver figura 7), cada una consta de 2 pasos ya que se complementa con una validación después de cada paso, las etapas o “escenarios” son: evaluación preliminar, investigación y preparación del caso de negocio, desarrollo, evaluación y validación, producción y lanzamiento al mercado; y se requiere de una validación a través de una “puerta” para pasar de un escenario a otro (Cooper, 1990).



**Figura 7.** Modelo de Stage-Gate.

**Fuente:** Pérez (2016)

Gráficamente se observa en la figura 7 la representación de cada uno de los escenarios como una figura geométrica en forma de rectángulo, y las puertas a través de las cuales se hace la validación del proceso se representa en forma de rombo. Las entradas y criterios de aprobación para pasar de una etapa a otra incluyen información relevante para dar continuidad al proceso, estos insumos pueden ser estudios de mercado, análisis de la competencia, evaluación técnica y financiera. La mayoría de

productos fallan por la carencia en la identificación temprana de alguna falencia en el proceso o por la omisión de alguno de los pasos (Cooper, 1990).

La diversidad de modelos existentes hace alusión a la capacidad que tienen las compañías para ejecutar sus procesos de innovación de acuerdo a sus particularidades, cada una debe acoger un modelo de acuerdo a su estructura y necesidades, teniendo mayor practicidad y aplicabilidad aquellos que son flexibles como los no lineales, y hacen validaciones entre sus etapas permitiendo un flujo de conocimiento; al igual que aquellos que permiten la interacción con agentes externos a las áreas de investigación y desarrollo como los modelos de innovación abierta, que demuestran que la innovación se puede construir con apoyo de cualquier área de la compañía y puede llegar a ser tan participativa que se abre a la intervención de otros interesados al exterior de las organizaciones, generando ecosistemas de innovación en busca tanto de ideas como de recursos. Las pequeñas y medianas empresas deben ser cuidadosas de respetar el proceso de innovación, de seguir un modelo, conservar los tiempos establecidos para la ejecución y realizando las validaciones necesarias.

### **2.2.6 Mejores Prácticas de Innovación en PYMES**

Las pequeñas y medianas empresas tienen el reto de afrontar la innovación, son las llamadas a gestionar el cambio ya que constituyen la masa crítica de la industria del país al constituir junto con el sector microempresario alrededor del 96% de la industria en Colombia El Espectador, (2011). La innovación se ha convertido en un pilar fundamental para el sector empresarial, haciendo parte de su estrategia de competitividad en la que se apalanca su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad (Peláez, 2013). Dado que no cuentan con tantos recursos como las empresas grandes, las pequeñas y empresas tienen mayor flexibilidad y facilidad de adaptación ante el cambio, con potencial para emprender la innovación (Vesga, (s.f)).

Es común encontrar colaboración entre pymes, mejorando sus posibilidades de éxito a la hora innovar (Saracho, (s.f)), tienen mayor acercamiento y relación con sus clientes permitiendo dar una respuesta más rápida a las demandas técnicas y de

mercado, además las pymes suelen tener buena comunicación interna y gozan de estilos de dirección dinámicos (Scozzi y Garavelli, 2005). Toda innovación trae consigo un riesgo, implica inversión de tiempo y de recursos, las pymes deben estar dispuestas a asumir ese riesgo sabiendo de antemano que un gran número de innovaciones falla o quedan proyectos inconclusos, razón por la cual los administradores o tomadores de decisiones en las organizaciones deben asegurar la correcta administración del proceso innovador para pretender el éxito (Cormican y O'Sullivan, 2004).

Las mejores prácticas permiten identificar como las pymes han desarrollado experiencias en el campo de implementación de técnicas o herramientas que les permita llevar procesos de innovación de manera metódica para dar cada paso con éxito (Cormican y O'Sullivan, 2004). Estos autores agruparon cinco factores que facilitan la gestión de la innovación de productos a través de: estrategia y liderazgo, cultura y clima, planeación y selección, estructura y funcionamiento, comunicación y colaboración.

Para Scozzi y Garavelli, la técnica de modelo de negocio representa una buena práctica para apoyar y mejorar procesos de innovación, esta técnica permite identificar problemas y hallar modos alternativos para llevar a cabo el proceso innovador, descrito en un modelo simple de tres etapas: planeación, desarrollo y aprendizaje teniendo en cuenta que estas fases no son necesariamente ejecutadas de forma secuencial (Scozzi y Garavelli, 2005). Nicholas y Ledwith, proponer como mejores prácticas para el desarrollo de nuevos productos un modelo de siete dimensiones desarrollado por Barczak y Kahn (2007) que abarca: estrategia, procesos, investigación, clima organizacional, cultura organizacional, métrica y desempeño y comercialización (Nicholas y Ledwith, 2011).

Suñe y otros, advierten que, aunque son muchos las propuestas y enfoques para determinar las mejores prácticas en el desarrollo de nuevos productos, señalan que la mayoría se derivan de tres factores claves, como se ilustra en la figura 8: una

estrategia de innovación como factor crítico de supervivencia y crecimiento; cultura y clima adecuado para la innovación, incluyendo el conocimiento y las habilidades de los empleados que permiten descubrir nuevas oportunidades de innovación y por último un proceso de innovación estructurado, que considere la centralización, diferenciación, formalización o flexibilidad (Suñe, Bravo, Mundet, y Herrera, 2012). Estas buenas prácticas hacen énfasis en la definición de la estrategia como parámetro de partida para el desarrollo de la innovación. Las organizaciones establecen a través de la planeación estratégica las metas, capacidades y oportunidades de marketing. Inician por declarar la misión que debe estar orientada al mercado, establecer las unidades estratégicas de negocios y determinar los planes de crecimiento (Kotler y Armstrong, 2013)



**Figura 8.** Prácticas de Innovación para el desarrollo de nuevos productos.

**Fuente:** Pérez (2016)

El crecimiento de la compañía se determina por la herramienta de planeación de cartera de productos y mercados, nuevos o existentes y sus posibles combinaciones. De esta manera es posible crear la Matriz de Ansoff que lleva el

nombre de su creador y obtener cuatro posibles alternativas para establecer el crecimiento de la compañía así: (Kotler y Armstrong, 2013; Kotler y Keller, 2012).

- Mercados existentes-productos existentes (penetración de mercado): crecimiento mediante el aumento de ventas de los productos actuales en los mercados actuales. El desarrollo de innovaciones en este segmento se origina por mejoras en el diseño del producto, su forma de distribución, la publicidad o el precio. Este tipo de mejora da paso a la creación de extensiones de línea.

- Mercados nuevos-productos existentes (desarrollo de mercado): el crecimiento se genera por la identificación de nuevos mercados o desarrollo de otros segmentos del mercado geográficos o demográficos.

- Mercados existentes-productos nuevos (desarrollo de producto): introducción de productos nuevos o modificados.

- Mercados nuevos-productos nuevos (diversificación): adquisición de negocios diferentes pero que guardan coherencia con el termino del negocio. Empleando una estrategia concéntrica con productos que tengan sinergia tecnológica y de marketing con los productos existentes, aplicando una estrategia horizontal para introducir nuevos productos que no se relacionan con los existentes, pero son atractivos para el mercado conocido y bajo la estrategia de conglomerado donde se integran negocios que no son afines a los mercados ni a los productos actuales.

Es importante determinar el portafolio de innovación que permita tener una cartera de proyectos de innovación equilibrada entre aquellos que hacen parte del núcleo del negocio, los adyacentes al negocio y los que representan transformación para la compañía (Nagji y Tuff, 2012). Las oportunidades de crecimiento se establecen al identificar la brecha entre el crecimiento deseado y el proyectado en estos 3 ejes de crecimiento (Kotler y Armstrong, 2013).

La agrupación de las innovaciones de acuerdo a esta distribución permite a los administradores tener mayor control y evitar que las iniciativas queden dispersas sin el manejo adecuado, construir una cartera de proyectos de innovación bien

equilibrada, que produzca el mayor rendimiento global y evitar competencias por recursos como tiempo y dinero al interior de la organización (Nagji y Tuff, 2012).

- **Innovación en el núcleo del negocio:** iniciativas de innovación con cambios incrementales en los productos existentes y avances incrementales en nuevos mercados. Pequeñas extensiones de línea de productos existentes y con bajo riesgo. El 70% de las actividades de innovación se centran en este eje y pueden representar hasta el 10% de ganancias.

- **Innovaciones adyacentes:** en este eje se comparten características de innovaciones en el núcleo e innovaciones transaccionales. Permite aprovechar algo en lo que la empresa está bien y posicionarlo en un nuevo mercado. Pone las capacidades existentes al servicio de nuevos usos. El 20% de las actividades de innovación se centran en este eje y pueden representar hasta el 20% de ganancias.

- **Innovaciones transformacionales:** crear nuevas ofertas o nuevos negocios en nuevos mercados. Altera drásticamente la curva de crecimiento con innovaciones disruptivas. Requiere desarrollar nuevas capacidades incorporar productos que no tienen precedentes en el mercado. Mayores riesgos atraen mayores ganancias, el 10% de las actividades de innovación se centran en este eje y pueden representar hasta el 70% de ganancias.

Los porcentajes de participación del portafolio de acuerdo a eje de crecimiento cambian de acuerdo al tipo de negocio que se estudie, pero estos pueden ser tomados como valores de referencia.

### **2.2.7 Mezcla de Marketing**

El propósito del marketing para Peter Drucker es “hacer que las ventas sean superfluas”, es conocer tan bien al cliente que el producto o servicio que se desarrolla se ajuste a sus necesidades y se venda por sí solo. El marketing logra que el cliente esté listo para comprar, que solo sea necesario lanzar el producto y tenerlo a su disposición (Kotler y Keller, 2012). McCarthy clasificó las actividades de mercado en

cuatro aspectos que son los que se conocen como las cuatro P del mercadeo: producto, precio, plaza y promoción. Producto: el empleo de tecnología impacta la calidad y el proceso de fabricación del producto, permite el desarrollo de diseños creativos de alta renovación. La marca toma fuerza como atributo del producto Gautam, (2012). La innovación en el producto hace referencia a su novedad, comprende productos originalmente nuevos, reformulados como extensiones de línea o productos que son nuevos para una empresa o para su mercado, el desarrollo de un producto involucra competencias tecnológicas y de relacionamiento con el cliente Reyhanoglu, Akin, y Balikçioglu, (2013).

Precio: el éxito de la comercialización depende de las estrategias de precio implementadas. El cliente asocia el precio con calidad buscando que sea competitivo. Se deben tener políticas claras de fijación de precios y de descuentos (Gautam, 2012). Cuando se trata de innovaciones tecnológicas el atributo precio no es comparable con las tecnologías existentes, en el caso de productos con baja diferenciación se deben manejar precios más bajos para reducir el riesgo financiero asociado a la adopción de la innovación (Slater y Mohr, 2006). Existen estrategias para la determinación del precio de introducción o lanzamiento de un producto al mercado, también condicionado por el grado de innovación del producto o su diferenciación, tratándose de innovaciones se recomienda adoptar un precio de descreme o neutral.

Plaza: hace alusión a la distribución y la estrategia para el adecuado manejo del flujo de mercancías que permita tener el producto disponible para el cliente asegurando la máxima cobertura del mercado. Permite tener el producto en el momento correcto, la cantidad correcta y en el lugar correcto. Relaciona variables tales como ubicación, transporte y niveles de inventario (Gautam, 2012). Se deben buscar sistemas de distribución que lleguen a la corriente principal del mercado (Slater y Mohr, 2006). El tipo de distribución (intensiva, extensiva, selectiva y exclusiva) al igual que los canales a emplear en la distribución son determinantes a la

hora de medir el éxito en la comercialización de la innovación (Garrido y Polo, 2003); (Sain, 2001).

Promoción: la empresa se comunica a través de publicidad, relaciones públicas, venta directa y medios tecnológicos. El uso de las herramientas adecuadas permitirá posicionar el producto o servicio en el mercado correcto Gautam, (2012). A través de la comunicación se debe transmitir el valor ofrecido al consumidor del producto o servicio innovador garantizando que sea comprendido por el cliente

La estructura de una mezcla tiene amplitud y profundidad. La amplitud se mide por el número de líneas que vende y su profundidad por la diversidad de tamaños, colores y modelos incluidos en cada una de las líneas. Línea de producto ocho es un grupo extenso de productos que se diseñan para usos esencialmente semejantes que presenta características físicas también parecidas. Las compañías diseñan una línea de productos en varias formas.

#### **2.2.7.1 Estrategias relativas de la mezcla de productos.**

Si se trata de tener éxito en la mercadotecnia, tanto los fabricantes como los intermediarios, necesitan estrategias rigurosamente planeadas para administrar su mezcla de productos.

- **Posicionamiento del producto.**

Los ingresos de la compañía y sus utilidades dependen en gran medida, de la capacidad de los ejecutivos para atraer la atención sobre el producto y diferenciarlo favorablemente de otros productos similares. Hay la necesidad de que realicen el posicionamiento, es decir que crean la imagen que un producto proyecta en la relación con los productos de la competencia y los de la empresa.

- **Posicionamiento en relación con un competidor.**

Como algunos productos la estrategia más eficaz consiste en posicionar un producto directamente contra la competencia da excelentes resultados cuando se trata de una compañía que tiene una sólida ventaja diferencial o es que intenta fortalecerla.

En el caso de otros productos, el posicionamiento directo es exactamente lo que no debe hacerse, sobre todo cuando el competidor tiene una fuerte posición en el mercado.

- **Posicionamiento en relación con una clase de productos o con un atributo.** Algunas veces las estrategias de posicionamiento de una compañía requieren relacionarse el producto con una clase de producto o con un atributo.

- **Posicionamiento por precio y calidad.**

Algunos fabricantes y detallistas gozan de fama por la gran calidad de sus productos y por sus precios elevados.

- **Posicionamiento en relación con un mercado meta.**

Sin importar la estrategia de posicionamiento que se utiliza siempre habrán de tenerse en cuenta las necesidades del mercado meta. Esta estrategia no sugiere que las otras la ignoren simplemente establece que el mercado meta, y no otro factor como la competencia es el punto central al posicionar el producto.

#### **2.2.7.2 Expansión de la mezcla de productos.**

La expansión de la mezcla de productos se logra aumentando la profundidad de una línea o el número que se ofrecen a los consumidores. Cuando una compañía agrega un producto semejante a una línea ya existente con el mismo nombre de marca a esto se le llama extensión de la línea. Las estrategias de la extensión de la línea también la aplican las empresas en los servicios Otra forma de expandirse la mezcla de productos, llamada la extensión de la mezcla, consiste en agregar una nueva línea de productos a los actualmente existentes.

- Aumento de las líneas en precios altos y precios bajos: estas dos clases de estrategias requieren un cambio en el posicionamiento del producto y en la expansión de la línea. Aumento de la línea de precios altos significa agregar un producto de mayor precio para atraer un mercado más amplio,

- Aumento de la línea de precios bajos: consiste en incorporar un producto más barato a la línea de una compañía. Esta espera que la gente que no puede adquirir el producto a su precio original porque lo considera demasiado caro lo compre al nuevo y más barato precio.

- Modificación de los productos actuales: para disponer una alternativa ante el desarrollo de un producto enteramente nuevo los directivos ven con una óptica diferente los productos de la compañía (modificación del producto) es una estrategia más rentable y menos riesgosa que diseñar otro totalmente nuevo.

- Contracción de la mezcla de productos: esta estrategia se pone en práctica al eliminar una línea entera o bien al simplificar su contenido por medio de la contracción de la mezcla se busca obtener mayores utilidades con un menor número de productos.

- Ciclo de vida del producto: el ciclo consta de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación (envejecimiento) el concepto de vida del producto se aplica a una categoría genérica de productos. El ciclo de vida de un producto es la demanda agregada durante un largo periodo para todas las marcas que comprenden la categoría genérica de productos.

- **Características de cada etapa.**

- Introducción: un producto se lanza al mercado mediante un programa completo de mercadotecnia.

- Crecimiento: es llamada también etapa de aceptación del mercado crecen las ventas y las ganancias, a menudo y con gran rapidez.

- Madurez: las ventas siguen incrementándose, pero con menor rapidez, cuando las ventas se estacan declinan las ganancias de productores intermediarios.

- Declinación: en la generalidad de los productos una etapa de delineación estimada por el volumen de venta de la categoría total.

### **2.2.8 Decisiones sobre la amplitud de la línea de productos.**

Los gerentes de línea de productos deben decidir acerca de la amplitud de la línea de productos. Esta última será demasiado estrecha si el gerente puede aumentar utilidades al añadir productos; será demasiado amplia, en cambio, si logra aumentar utilidades suprimiendo algunos productos. La amplitud de una línea de productos depende de los objetivos de la empresa. Aquellas compañías que desean ser reconocidas como organizaciones de línea completa, o que buscan una alta participación de mercado y un desarrollo del mismo, ofrecerán líneas más amplias. Cuando alguno de los productos deja de ser rentables, estas empresas se muestran menos preocupadas. En contraste, aquellas compañías que están interesadas en una alta rentabilidad, por lo común manejan líneas más estrechas, de productos seleccionados. Las líneas de productos tienden a ampliarse con el tiempo, por lo que las empresas deben planear este crecimiento con cuidado. La empresa puede ampliar sistemáticamente su línea de productos de dos maneras: expandiéndola y complementándola.

### **2.2.9 Decisiones sobre la extensión de la línea de productos.**

Cada línea de producto de una compañía cubre una gama de los productos que ofrece la industria en general. La ampliación de una línea de producto se da cuando una compañía extiende su línea más allá de la categoría que ocupaba. La compañía puede ampliar esta línea hacia abajo, hacia arriba o en ambos sentidos.

#### **2.2.9.1 Extensión hacia abajo.**

Muchas compañías empiezan colocadas en la parte superior del mercado y luego amplía sus líneas hacia abajo. Puede hacerlo por varias razones. Quizá encuentre que en la parte inferior el crecimiento es más rápido; o desde un principio penetró en la parte superior para establecerse una imagen de calidad y luego descender. La compañía puede también añadir un producto de la categoría inferior para cerrar un hueco en el mercado que podría atraer a un nuevo competidor. O se siente atacada en la parte superior y responde en la inferior.

### **2.2.9.2 Extensión hacia arriba.**

Es posible que las compañías que se sitúan en la parte inferior del mercado quieran entrar en la parte superior. Puede que las atraiga una mayor tasa de crecimiento, o sencillamente que quieran posicionarse como fabricantes de línea completa. La decisión de ampliarse hacia arriba implica ciertos riesgos. Los competidores de la categoría superior no sólo están bien atrincherados en su posición, sino que pueden responder entrando en el sector inferior del mercado, y los clientes potenciales pueden no creer que el recién llegado sea capaz de fabricar productos de calidad. Finalmente, a los vendedores y distribuidores puede faltarles el talento y entrenamiento necesarios para atender el sector más alto del mercado.

### **2.2.9.3 Extensión en ambos sentidos.**

Las compañías que se encuentran en la categoría media del mercado pueden decidir ampliar sus líneas en ambos sentidos.

### **2.2.10 Decisión sobre la línea de producto**

Una línea de producto también puede ampliarse añadiendo nuevos artículos dentro de la misma categoría. Existen varias razones para llenar la línea de producto: buscar ganancias adicionales, tratar de satisfacer a los distribuidores, tratar de sacar provecho de un exceso de capacidad, tratar de manejar una compañía de línea completa y de llenar los huecos para alejar a los competidores. Pero si se exagera, el resultado es canibalismo entre los productos y confusión para el cliente. La compañía debe estar segura de que los nuevos productos son claramente diferentes a los anteriores.

### **2.2.11 Decisión sobre la presentación de la línea del producto.**

El gerente de línea de producto por lo general selecciona uno o dos artículos de la línea para presentarla. Esta estrategia es la presentación de la línea de producto. En ocasiones, los gerentes presentan modelos promocionales del sector inferior de la línea para que sirvan como "iniciadores de movimiento". En otros casos los gerentes presentan el modelo superior para dar "categoría" a la línea de producto.

### **2.2.12 Planificación Estratégica**

“La planeación estratégica es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; establecer una visión y una misión; idear objetivos globales; crear, elegir y seguir estrategias generales, y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años, aunque lo normal es que se hagan a 3 años, la fecha de vigencia del mismo puede variar en función de cada caso particular.” (Ramos, 2016).

Por medio de la planificación estratégica se puede documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va, cuando la planificación estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que le indica a los directivos y empleados cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos.

El objetivo de la planeación estratégica es usar los recursos de forma eficiente y aumentar la productividad de una empresa, organización o, individuo con el propósito de aumentar sus ganancias y crecimiento dentro de su área.

### **2.2.13 Matriz PESTEL**

“La matriz PESTEL es una herramienta estratégica que permite obtener un análisis descriptivo del entorno externo en el que opera la empresa. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades que después se utilizarán para completar un análisis FODA” Emry, (2017).

Para ello se analizan determinados factores sobre los que no tiene influencia, pero al tener información sobre ellos se conseguirá aminorar los efectos de las amenazas e incrementar las oportunidades. La cantidad de factores es prácticamente ilimitada y muchos son específicos de un país, región, ciudad o sector. Por lo tanto, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector y

realizar el análisis PESTEL con la agregación que suponga. Entre estos factores podemos mencionar:

P: Analiza los aspectos Políticos. Que posibles implicaciones políticas pueden afectar el negocio, la industria el sector.

E: Analiza aspectos Económicos. ¿Cuál es el desempeño de la economía? ¿Cómo impacta el cambio de tasa respecto a otras monedas? ¿Qué tasa de crecimiento están teniendo el mercado? ¿Cómo afecta esto? ¿Qué cifras económicas impactan al desarrollo del negocio?

S: Analiza aspectos Sociales. ¿Cuáles son las tendencias sociales? ¿Qué está pensando la gente? ¿La gente joven? Entender hacia dónde van las masas y como está funcionando sus procesos de toma de decisiones.

T: Analiza aspectos tecnológicos. ¿Qué tecnología puede impactar al modelo de negocio positiva o negativamente? ¿Hay tecnología inexistente o muy costosa que impida el desarrollo del negocio? ¿La adopción tecnológica por parte de usuarios o clientes potenciales es un desafío?

A: Analiza aspectos ambientales. ¿El modelo de negocio puede afectar el medio ambiente o es responsable con el medio ambiente, o inclusive tiene un impacto positivo? ¿Cómo el clima, las estaciones etc., pueden afectar el negocio?

L: Analiza aspectos legales. ¿Qué normatividad debe cumplir el negocio? ¿Qué normatividad requiere que cambie? ¿Cómo posibles leyes y normas en el país de operación o países en el exterior pueden afectar el desarrollo del negocio?

En resumen, la matriz PESTEL, no es más que un instrumento para el análisis estratégico del entorno global económico en donde se desarrolla la empresa u organización.

#### **2.2.14 Matriz FODA**

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de

ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados” Emry, (2017).

El objetivo principal del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

En síntesis, con esta herramienta se analiza las interacciones entre lo bueno y lo malo de la empresa, persona, proyecto, negocio, equipo, etc., para determinar estrategias.

#### **2.2.15 Gestión de Calidad de Servicio**

La gestión de la calidad es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos a través de él. La gestión de la calidad reúne un conjunto de acciones y procedimientos que buscan garantizar la calidad, no de los productos en sí, sino del proceso para el cual se obtienen estos productos. Para llevar a cabo una gestión de calidad adecuada, es necesario implementar un sistema de gestión de calidad con suficiente rigor para poder evaluar continuamente el proceso de producción, de modo que no solo se identifique las desviaciones, sino que se pueda adelantar a ellas.

Un sistema de gestión de calidad incluye una serie de normas y estándares que deben cumplirse. La norma ISO 9001 trata de establecer los requisitos para certificar que una organización tiene un sistema de calidad de acuerdo con las normas que se contemplan. Estas normas establecen todos los procedimientos que deben llevarse a cabo durante la actividad productiva de la empresa, definiendo la estructura organizativa, los procedimientos a realizar o los recursos a utilizar. El objetivo final es cumplir con las normas de calidad establecidas para garantizar que el resultado final será el mejor para los clientes, al mismo tiempo que todos los procesos se simplifican durante la producción.

## **2.3 Bases Legales**

Entre las bases legales que sustentan desde el punto de vista jurídico el desarrollo del proyecto podemos mencionar los siguientes:

### **Código de Comercio de Venezuela**

El artículo 10 del código de comercio establece que: “son comerciantes los que teniendo capacidad para contratar hacen del comercio su profesión habitual, y las sociedades mercantiles.”

En su artículo 19 establece las siguientes obligaciones a los comerciantes:

Matricularse en el registro mercantil.

Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.

Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.

Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.

Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.

Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Es muy importante mencionar que todo comerciante debe llevar una contabilidad, la cual de carácter obligatorio debe estar compuesta por: el libro Diario, el Mayor y el de Inventarios.

Si bien es cierto que la mayor parte del artículo está cubierta por la empresa aun antes de la inclusión del nuevo producto, se hace referencia a este debido a que, se requiere una estrategia que maximice los beneficios de la empresa sin que esta caiga en la competencia desleal y el ventajismo comercial.

**Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero**

Artículo 3º, “Los entes públicos y privados que integren el sistema microfinanciero deben ser diligentes en el retorno y recuperación de los recursos económicos y la sustentabilidad del sistema en forma eficiente y oportuna.”

Este artículo recalca la importancia de una buena selección de las técnicas y estrategias a utilizar en la propuesta, así como también, la importancia de realizar el análisis de factibilidad de la misma.

#### **Código Orgánico Tributario. 29.1.20.**

Artículo 22: “Son contribuyentes los sujetos pasivos respecto de los cuales se verifica el hecho imponible”.

Artículo 23: “Los contribuyentes están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de los deberes formales impuestos por este Código o por normas tributarias.”

Estos artículos indican que se debe hacer seguimiento y consideración a los tributos correspondientes al ingreso recibido por la venta y comercialización de los nuevos productos, por lo que es un aspecto que debe considerarse dentro de la evaluación económica de la propuesta.

#### **2.4 Definición de Términos Básicos**

- **Benchmarking:** es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas (Espinoza, 2017).
- **Comunicaciones externas:** Para una organización la comunicación externa es aquella que se establece “con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo [...], como la representación de un todo” (Saladrigas, 2006)

- **Estrategia en redes sociales:** Una estrategia de social media forma parte del plan de social media e incluye aquellas acciones detalladas que se van a llevar a cabo para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa (Núñez, 2017)
- **Identidad:** La Identidad Corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. (Collins y Porras 1995) señalan que la Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. Así, es necesario reflexionar sobre esta cuestión y definir qué es la Identidad Corporativa y establecer cuáles son sus componentes fundamentales (Paul Capriati Peri, 2009)
- **Línea de productos:** Un extenso grupo de productos, que están destinados a usos esencialmente semejantes y que poseen características físicas muy parecidas, constituyen una línea de productos. (Borges, 2009)
- **Logo** Se le llama logo al elemento gráfico que identifica a una empresa, proyecto, institución, producto. Hay que distinguir tres tipos diferentes de logo: Logotipo; es la palabra de la marca que funciona como imagen, Isotipo; diseño donde la imagen funciona sin texto y el isologo es la interacción del logotipo y del isotipo (Borges, 2009)
- **Marca:** Una Marca es el nombre y símbolo que representa en la ausencia, la razón de ser de la empresa, su unicidad, sus valores y atributos e incluso la visión del futuro” (Costa Solá-Segalés, 2012).
- **Marketing:** Philip Kotler (2000), define el Marketing como el proceso en el cual un grupo de individuos intercambian bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.
- **Plan de medios:** Es el proyecto de distribución de mensajes publicitarios en los medios de comunicación para un tiempo determinado (Grupo SRM, 2015)

- **Producto:** Es un artículo, servicio o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisfacen a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor (Kerin, Hartley y Rudelius, 2011)
- **Propuesta de valor:** Es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los clientes (Quijano, 2014)
- **Publicidad:** Método para enviar un mensaje de un patrocinador, a través de un canal de comunicación formal, a una audiencia (Kleppner, Russell y Lane, 2010)
- **Público objetivo** Hace referencia a un consumidor representativo e ideal al cual se dirige una campaña o al comprador al que se aspira a seducir con un producto o un servicio. (Pérez y Gardey, 2013)

### CAPÍTULO III

#### MARCO METODOLÓGICO

Para autores como Franco (2011) “el marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos”, del mismo modo, Sabino (2008) dice: “en cuanto a los elementos del marco metodológico que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables”.

En este capítulo se describe la estructura a partir de la cual se seguirán los pasos del método científico en la realización de este estudio en particular.

### **3.1 Enfoque de la investigación**

Según Sampieri (2004) “un enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas.” La presente investigación según lo descrito por el autor, se cataloga como de enfoque cuantitativo debido que se plantea una hipótesis de la estrategia de comercialización y luego al evaluar su factibilidad se trata de probar dicha hipótesis.

### **3.2 Tipo de Investigación**

Dado que el objetivo general de la investigación es proponer la comercialización de un nuevo producto a través de la técnica de diversidad empresarial en la empresa Health Fit, el tipo de investigación seleccionado corresponde al proyecto factible, para Bautista, (2004) “corresponden a la producción de tecnología blanda y constituye una alternativa de solución viable para la situación planteada, esto es; propuestas, procesos y diseños instruccionales fundamentados en la planificación consultivas, desarrollados en medios impresos o virtuales.”

La presente investigación, se considera proyecto factible, debido a que busca dar solución a una problemática de la empresa Health Fit que está asociada a la

participación de esta en el mercado a través del diseño de una propuesta que intenta ampliar la participación de la misma.

### **3.3 Diseño de la investigación.**

La investigación se cataloga dentro de un diseño de campo documental; siendo de campo debido a que toda la información necesaria para llevar a cabo la misma es recolectada dentro de las instalaciones de la empresa Heath Fit. Según Silva (2007), “las investigaciones de campo, son investigaciones que se realizan en el medio donde se desarrolla el problema, o donde se encuentra el objeto de estudio: el investigador recoge la información directamente de la realidad.”

Por otra parte debido a que, las estrategias propuestas se basaran en las revisiones bibliográficas y en la interpretación de estas por parte del autor, la investigación es considerada documental.

Según Silva, (2007) “la investigación documental se caracteriza por la revisión y análisis de cualquier fuente impresa de interés para el investigador para a partir de la interpretación de esta, darles respuesta a los objetivos planteados.”

### **3.4 Nivel de la Investigación**

Debido a que en este caso se necesita describir, organizar y sistematizar las estrategias que se deben aplicar para la introducción de un nuevo producto para su comercialización dentro de la empresa Health Fit, la investigación se considera descriptiva en base a los criterios expuestos por Silva (2007) en donde explica que, “mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar el método de estudio y una situación concreta, sirve para ordenar, agrupar o sintetizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.”

### **3.5 Población y Muestra**

#### **3.5.1 Población**

Se refiere a los elementos sobre los cuales se aplicarán los postulados y se plantearán las alternativas propuestas durante esta investigación, en este particular la población corresponde a los 40 clientes que posee actualmente el gimnasio Health Fit,

los cuales serán el grupo de personas que tendrán la exposición principal al nuevo producto comercializado por esta empresa. Según la definición planteada por Arias (2012) la población: “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.”

### **3.5.2 Muestra**

La definición más sencilla de muestra se establece como que se trata de un subconjunto de la población, en este caso debido a que la población está conformada por 40 individuos y que se requiere tener una proyección de como impactara el nuevo producto a los clientes potenciales, considerando además el hecho de que mientras más datos se recolecten mejor se realiza la aproximación, se selecciona a toda la población como muestra de esta investigación, lo que indica una muestra censal. En este sentido Ramírez, (1997) establece: “una muestra censal es aquella en donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.”

## **3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **3.6.1 Técnicas de Recolección de Datos**

Para Blanco, (2005) son “el proceso de obtención de datos e información útil para el desarrollo del sistema y procedimientos a proponer”. En la presente investigación para obtener la información concerniente a la misma se aplicarán técnicas: Observación Directa, Entrevista la Revisión Documental, y la Revisión Bibliográfica

- **Observación Directa**

Según Arias, (2012), la observación directa “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.” En la investigación en curso se utilizará la observación directa debido a que se diagnostica la situación actual, para lo cual se realizará un permanente seguimiento a las actividades diarias de la empresa

relacionadas con su funcionamiento con el fin de recolectar información necesaria para el desarrollo de la investigación.

- **Entrevista no estructurada**

Según Arias, (2012) “Es una comunicación planificada, con objetivos y estrategias predeterminadas; lleva como propósito definido la recopilación de información de uno o varios informantes, simultáneamente o no.” La entrevista aplicada es estructurada debido a que se elaborara un guion previo para la validación de instrumento y además ofrecer soporte al investigador, a través de este medio permitió el conocimiento de las actitudes y opiniones de los entrevistados frente al problema sujeto de investigación. Las entrevistas se llevarán a cabo dentro de las instalaciones, al personal con relación directa con el proceso logístico ejecutado.

- **Revisión Bibliográfica**

Como método de investigación Arias, (2012) lo define como “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos.” En efecto el investigador la utilizará, para consulta de texto asociados con los temas referentes a su investigación, además para levantamiento de datos que ocurran mediante el proceso que se está estudiando.

- **Revisión Documental**

Ramírez, (1997) plantea que: “se cataloga la revisión documental como el método en donde se analiza en interpretan los postulados formulados en la documentación oficial generada por las instituciones donde se encuentra el objeto de estudio.” En este caso se procederá al análisis de la documentación suministrada por Health Fit con respecto a los procedimientos internos de comercialización de productos, y las estadísticas comerciales que generan sus clientes.

### **3.6.2 Instrumentos de Recolección de Datos**

Arias, (2012) explica que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o

almacenar información.” De allí pues, en el presente trabajo especial de grado se aplicarán como instrumentos de recolección de datos, los siguientes:

- **Ficha de Observación**

Para la aplicación de la técnica de la observación directa, se empleará como instrumento de recolección de datos la ficha de observación, y el autor Arias, (2012) expresa que “Este instrumento permite registrar los datos con un orden cronológico, práctico y concreto para derivar de ellos el análisis de una situación o problema determinado.”

- **Guía de Entrevista**

Como instrumentos la guía de entrevista. Arias, (2012) indica que “es un instrumento utilizado para la recogida de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la indagación.”

- **Ficha de Revisión Documental**

Definida por Arias, (2012), como un instrumento para “organizar y representar el conocimiento registrado en los documentos”. En la presente investigación, se diseñará y aplicará el instrumento indicado en el proceso de revisión documental, propuesto en la fase metodológica I.

### **3.7 Técnicas de Análisis de Información**

En el presente estudio, se utilizará el análisis cuantitativo, ya que este método analizará la realidad descomponiéndola en variables, generando datos numéricos objetivamente, orientados al resultado, aplicando además la estadística descriptiva.

Según Santa Paella y Martins (2012) establecen que el análisis cuantitativo:

“Es el procedimiento que busca cuantificar los datos a través de un análisis estadístico, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. Por eso la investigación cuantitativa se produce por la causa y efecto de las cosas. Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico, es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación

que conforman el problema, su naturaleza es descriptiva y los métodos de investigación incluyen encuestas”.

El análisis de los datos e información cuantitativa se realizará a través de la aplicación de estadísticas descriptiva mediante la utilización de cuadros, figuras, entre otros, haciendo más fácil la visualización de los datos obtenidos. Además, haciendo uso de la información en las distintas fuentes, como la revisión documental, se analizarán datos con el fin de filtrar, organizar y presentar información relevante para los fines del trabajo de investigación.

### **3.8 Fases Metodológicas**

Considerando que el objetivo de principal de la presente investigación es realizar una propuesta con respecto la introducción y comercialización de un nuevo producto para la empresa Health Fit al de la. En tal sentido es necesario estructurar detalladamente las actividades que se realizarán dentro de cada una de las fases para así determinar los indicadores necesarios para dar por concluida la misma garantizando de esta forma que se recabe toda la información necesaria para elaborar la propuesta.

Este proyecto de investigación está estructurado en cuatro fases metodológicas, las cuales están directamente relacionadas con cada objetivo específico, con el fin de lograr el objetivo general que se ha planteado.

#### **Fase I Diagnóstico de la situación actual de los métodos de comercialización de los productos y servicios ofertados por el gimnasio Health Fit**

Con el fin de realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto al proceso de ofertas de productos y servicios que esta desarrolla, se necesita llevar a cabo una revisión bibliográfica de los requerimientos necesarios para realizar este tipo de ofertas de forma efectiva y eficientes dentro de la normativa venezolana correspondiente a este particular, para posteriormente elaborar una lista de criterios de evaluación necesarios para establecer los parámetros de diagnóstico. Para la realización del diagnóstico además de evaluar los criterios definidos en la actividad

anterior, se debe solicitar la información correspondiente al proceso de oferta de productos, del flujograma del mismo, tiempo de respuesta del público, manejo general de los inventarios y los procedimientos necesarios para lograr la operatividad del proceso.

## **Fase II Análisis los requerimientos técnicos y operativos para la comercialización de un nuevo producto dentro de la empresa Health Fit**

En esta segunda fase del desarrollo metodológico se pretende por medio del uso de las teorías correspondientes a la diversidad empresarial, la organización logística y mercadeo de nuevos productos, identificar el estatus del proceso actual, para lo cual se utilizarán las herramientas de análisis necesarias, como la matriz FODA y la matriz PESTEL para identificar las fortalezas del proceso actual, las debilidades, y las causas de estas, que dicho proceso presenta, así como los puntos de partida para realizar las modificaciones necesarias en el proceso para adaptarlo a la introducción de un nuevo producto, las cuales serán planteadas en la propuesta presentada.

Entre los requerimientos técnicos y operativos a evaluar se encuentran el sistema informático y la logística de distribución y comercialización del producto necesaria.

## **Fase III Diseño de una propuesta de comercialización de un nuevo producto, basada en la diversificación empresarial, bajo los requerimientos de la empresa Health Fit.**

Para la tercera fase del desarrollo metodológico se plantearán los resultados obtenidos en la fase anterior de forma tal que se tomen en cuenta factores como el económico, tiempo, criticidad de los cambios, beneficios a obtener, reclutamientos requeridos, etc. De forma tal que se minimice el impacto en los ingresos de la compañía y en el tiempo de recuperación de la misma.

El diseño de la propuesta se basará principalmente en desarrollo del proceso de inclusión y comercialización de un nuevo producto dentro de la empresa Health

Fit, para lograr un mejor aprovechamiento de las condiciones del mercado, del análisis del flujo de inventarios utilizado, y cambios estratégicos que deben implementarse, no obstante, también se tomará en cuenta el aspecto económico que conlleva esta modificación ya que este particular es de vital importancia para la aprobación de ejecución de la propuesta desarrollada.

#### **Fase IV Determinación la factibilidad operativa, técnica, económica, ambiental y social de la propuesta planteada**

Por último, una vez definida la propuesta se debe realizar la evaluación de la sensibilidad del proceso a los cambios planteados desde el punto de vista económico, operativo, ambiental y social, para esto se deberán elegir las variables críticas necesarias en cada caso, para luego a través del procedimiento de análisis de sensibilidad para un proyecto con múltiples variables definir el impacto de la aplicación de los mismos; mientras que por otra parte al realizar un análisis de riesgo se pretenden identificar cuáles serían las consecuencias de no aplicar dichas mejoras.

Con ambos análisis y toda la información recopilada se pretende proporcionar a la empresa una alternativa y todos los medios necesarios para que esta tome una decisión informada sobre su proceder luego de evaluar los resultados obtenidos en esta investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos luego de haber culminado con el procesamiento y análisis de la información recogida en cada una de las fases de la investigación

#### **Fase I Diagnóstico de la situación actual de los métodos de comercialización de los productos y servicios ofertados por el gimnasio Health Fit**

El diagnóstico realizado a continuación corresponde a la situación actual de la empresa dadas las características del proyecto, se ha observado que no puede solo limitarse al método de comercialización de los productos y servicios ofertados por el gimnasio Health Fit, por lo que se incluyeron en el mismo el resto de los aspectos que se consideran importantes para la investigación.

En Primer lugar, se inicia con una descripción de la empresa la cual es un gimnasio ubicado en el municipio, Valencia, del estado Carabobo, el cual dentro de su constitución legal (objeto) está definido como un centro de entrenamiento, condicionamiento físico y rehabilitación terapéutica.

Por otra parte, su misión fue definida por los fundadores de la empresa como la de “ofrecer entrenamiento físico personalizado adaptado a las características genotípicas del cliente, enfocados a los objetivos establecidos por este, como lo son, pérdida de peso, resistencia cardio-vascular, fuerza y tonalidad muscular” (García, 2009).

Además de esto su visión se enfoca en ser un centro de bienestar físico general que permita al cliente alcanzar sus objetivos correspondientes a la salud física de forma sistemática, segura, eficiente y eficaz a través de una experiencia agradable y personalizada.

Para llevar a cabo su misión y visión la empresa se ha planteado los siguientes objetivos de negocio:

- Ofrecer planes de entrenamiento y condicionamiento físico mensuales
- Ofrecer sesiones de entrenamiento fisioterapéutico
- Atender de forma personalizada a los clientes
- Presentar al cliente un ambiente cómodo

Adicionalmente la empresa para el periodo (2021-2023) se ha establecido los siguientes objetivos estratégicos:

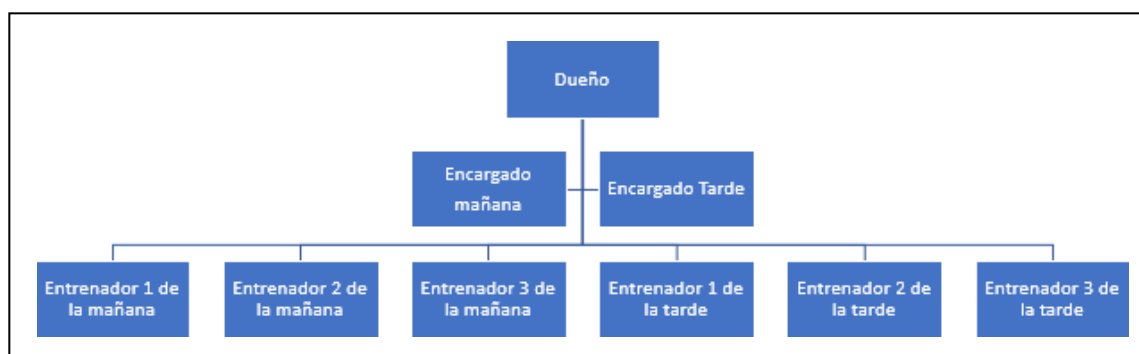
- Realizar la comercialización de multivitamínicos ya sean nacionales y/o importados, registrados como productos naturales o no.
- Aumentar en un 8% la participación actual en el mercado
- Lograr la certificación en entrenamientos propioceptivos y rehabilitación deportiva de por lo menos 1/3 del staff de entrenadores.

Para desarrollar los objetivos antes mencionados que le permitirán alcanzar su misión y visión la empresa cuenta con el siguiente personal, laborando en dos turnos (mañana y tarde), ofreciendo la mayor disponibilidad posible de horarios a sus clientes.

Encargados: 2

Entrenadores: 6

Los cuales se distribuyen organizacionalmente como lo muestra la siguiente figura:



**Figura 9.** Organigrama de la empresa Health Fit.

**Fuente:** Montero (2022)

Los entrenadores se encargan directamente de los clientes, en lo concerniente al plan de entrenamiento y el mantenimiento de las maquinas y equipos disponibles

en las instalaciones, mientras que los encargados, cumplen funciones administrativas, como la gestión de los servicios generales, las rentas, nuevas suscripciones, transcripción de informes planes de entrenamiento y rutinas elaboradas por los entrenadores para clientes específicos. Además de esto, se encargan de la atención de los clientes que adquieren artículos en la boutique del gimnasio la cual fue una sección abierta el año pasado por el dueño con el fin de incrementar sus ingresos.

En la boutique del gimnasio se ofertan ropa, accesorios, y equipos como bandas de resistencias, pesas para tobillos y antebrazos, mancuernas, etc. los productos son ofertados con el grabado del logo de la empresa exceptuando ciertas prendas de vestir que se ofertan con su marca original.

En cuanto a los planes de entrenamiento ofertados, los mismos se dividen en paquetes los cuales varían con respecto al número de sesiones por semana que el cliente puede asistir a las instalaciones, luego de la evaluación inicial realizada por los entrenadores y el establecimiento de los objetivos individuales de cada cliente, el entrenador realiza un informe de diagnóstico recomendando un cantidad de sesiones por semana y ofreciendo un cronograma completo semanal de la distribución de las actividades dentro de dicha sesión. A partir de allí es decisión del cliente si asiste bajo las recomendaciones del entrenador o coloca un horario alternativo, de entre los disponibles que existen.

Luego de una breve descripción de la empresa, se presenta a continuación un cuadro resumen con la información más relevante de la misma:

<b>Nombre o razón social:</b> Gimnasio Health Fit	
<b>Objeto:</b> centro de entrenamiento, condicionamiento físico y rehabilitación terapéutica	
Cliente Ideal	Hombres y mujeres entre 18 y 55 años, de clase media/ alta ubicados en el municipio valencia, del Estado Carabobo estudiante y/o profesional universitario
Objetivos estratégicos para el periodo (2021-2023)	*Realizar la comercialización de multivitamínicos ya sean nacionales y/o importados, registrados como productos naturales o no.

(relevantes a la investigación)	*Aumentar en un 8% la participación actual en el mercado
Espacio comercial	El gimnasio se divide en dos áreas: el área del Gimnasio y la Boutique
Servicios Ofertados	Entrenamiento para condicionamiento físico personalizado, rehabilitación y rehabilitación deportiva, evaluación de condición física, Diseño de plan de entrenamiento.
Productos Ofertados	Prendas de vestir deportivas masculino y femenino, gorras, guantines, termos, gravados con la marca Health Fit y de otras marcas, equipo deportivo individual
Personal	2 encargados y 6 instructores

**Cuadro 2.** Resumen informativo de la empresa Health Fit C.A.

**Fuente:** Montero (2022)

El cuadro 2, entre otras cosas presenta información sobre los productos y servicios ofertados dentro del gimnasio y como se puede observar el componente de los servicios ofertados corresponde con el objeto de la empresa, mientras que por otro lado el referido a los producto ofertados no cumple con el objeto legal de la misma dado que la venta de este tipo de productos no esta definida como objeto del negocio en su acta constitutiva, por lo que la empresa se encuentra en un incumplimiento legal al estar dándose la comercialización de este tipo de productos.

Durante la visita a las instalaciones, se conversó con el dueño sobre cómo se había llevado a cabo esa transición de ofrecer los servicios de entrenamiento a la venta de productos, a lo que alego que es un complemento de la actividad principal del gimnasio.

Por otra parte, ahondado sobre la información suministrada en párrafos anteriores con respecto a los paquetes de entrenamiento, se recolectó la información sobre las características de los mismos y como es su comercialización. La información correspondiente a cada plan de entrenamiento se puede observar en el anexo tal como la recibe el cliente potencial en el folleto promocional, los datos mas relevantes se muestran a continuación

<b>Información comercial de los planes de entrenamientos ofertados</b>	
<b>Plan de entrenamiento</b>	<b>Contenido</b>
Diario:	Es la menor, tarifa a cancelar, solo el día de entrenamiento básico cardio/fuerza
Tres veces por semana	Definición de objetivos a alcanzar, rutina, personalizada, asesoría post sesión
Intensivo (5 veces por semana)	Definición de objetivos a alcanzar rutina, personalizada, asesoría, post sesión
Rehabilitación /rehabilitación Deportiva	Plan personalizado acorde al fisioterapeuta y al informe medico
Evaluación de condición física	Evaluación y plan de entrenamiento sugerido
<b>Paquetes ofertados</b>	
Evaluación + cualquier plan de entrenamiento	Evaluación gratis solo se cancela el costo del plan
Rehabilitación (sesión o por plan)	El resultado de la evaluación indica un número estimado de sesiones para alcanzar el objetivo definido. Se ofrece la opción de que se cancele por sesión o se haga un plan de entrenamiento donde cada sesión cuesta una fracción del valor original
<b>Costos Asociados a los Paquetes</b>	
Precio base:	Se define por una sesión de entrenamiento
Plan tres veces por semana	0.85 del precio base
Plan intensivo	0.75 del precio base

Rehabilitación (sesión)	1.25 del precio base
Rehabilitación (por plan)	Precio base por día
<b>Ubicación de la promoción</b>	
En el Gimnasio: Estante principal y lockers	On line: publicación 2 veces por semana cada 15 días vía Instagram

**Cuadro 3.** Información comercial de los Servicios ofrecidos en Health Fit. C.A.

**Fuente:** Montero (2022)

Con respecto a los productos ofrecidos en la boutique todos mantienen su precio con un porcentaje de ganancia promedio del 25% siendo los mas rentables las prendas de vestir y termos de marca y los menos rentables los guantines para pesas con solo un 10% de ganancia. En la boutique todos los productos se ofrecen de forma individual exceptuando el paquete Health Fit starter pack el cual se ofrece a los clientes al ingresar y consta de una toalla, una gorra y una franela personalizables con el logo de la empresa y el nombre del cliente.

Con esta información contenida en el cuadro 3 se realizó una comparación con las características generales de la comercialización de productos las cuales se basan en las 4P del marketing, que es la teoría que define de forma mas general las estrategias de comercialización

A continuación, se muestra el análisis comparativo realizado:

<b>Servicios Ofertados en Health Fit</b>	<b>Las 4P del marketing</b>
Planes de entrenamiento definidos por la cantidad de sesiones semanales, rehabilitación y rehabilitación deportiva.	<b>Producto:</b> descripción del servicio ofrecido, pero en base a unidad de tiempo, no a las características esenciales. <b>No cumple</b>
Paquetes ofrecidos: combinación de distintos planes de entrenamiento a un mejor precio que planes individuales	<b>Promoción:</b> se realiza una estrategia de atracción del cliente en base a la percepción de un beneficio adicional,

	ejemplo evaluación gratis. <b>Cumple</b>
Publicación de folletos y publicación en línea	<b>Promoción:</b> estrategia publicitaria física y en línea. <b>Cumple</b>
Las instalaciones del gimnasio se encuentran con los requerimientos necesarios para el servicio que ofrece	<b>Punto de venta:</b> definición clara de la ubicación del servicio, dentro de los límites habitacionales de la población objetivo: <b>Cumple</b>
Precio base: fijado en la jornada diaria a partir de allí se saca el costo de los planes de entrenamiento	<b>Precio:</b> El enfoque Principal no es el precio, si no mas bien la promoción de sesiones al mayor a partir del precio base. <b>No cumple con precio, pero cumple con promoción</b>

**Cuadro 4.** Cuadro comparativo entre los servicios ofertados y las 4P del marketing.

**Fuente:** Montero (2022)

Del análisis de la información comparada en el cuadro 4 se obtiene que la estrategia de comercialización de los servicios se enfoca principalmente en la promoción con la oferta de paquetes y ajustes en el precio al mayor y publicidad tanto física como en línea, en menor medida se utiliza la estrategia de punto de venta y hasta los momentos del diagnóstico se infiere de que es consecuencia del hecho de que el servicio solo puede ser ofrecido en el local.

De forma similar se analiza la estrategia de comercialización de los productos la cual en este caso corresponde a un enfoque de punto de venta debido a que según conversaciones con los encargados y el dueño de la empresa no se tiene publicidad online de los productos que se ofrecen en la boutique y los clientes del gimnasio son los que han comprado artículos de este establecimiento al observarlos en los mostradores.

Finalmente, luego de recolectados y analizados los datos correspondientes a la visita a las instalaciones de la empresa Health Fit se tiene que la situación actual se puede resumir en una empresa que se dedica a dos actividades comerciales una de las cuales no está incluida en su objeto legal, lo que representa una irregularidad a dicho nivel, y que por otro lado comercializa servicios de entrenamiento y condicionamiento físico además de productos deportivos.

La estrategia de comercialización de servicios de la empresa está enfocada en la promoción, presentando una serie de ofertas que combinan los distintos servicios disponibles y la cual llega al público por medio de las redes sociales y a través de la publicidad física dentro de las instalaciones del gimnasio; mientras que, en el caso de la estrategia de comercialización de los productos deportivos la misma tiene un enfoque en el punto de venta con un display atractivo para los clientes del gimnasio.

**Fase II Análisis los requerimientos técnicos y operativos para la comercialización de un nuevo producto dentro de la empresa Health Fit.**

Conocidos los resultados del diagnóstico de la situación inicial, considerando el hecho de que para comercializar con productos se debe corregir la situación legal, se procede a analizar el entorno general que rodea a la empresa; además, tomando en cuenta que la empresa dentro de sus plan estratégico 2021-2023 plantea comercializar multivitamínicos, se estudiará un entorno más específico que corresponde al sector del mercado que se encarga de la comercialización de dicho producto y por ultimo un análisis interno de la empresa. ,

El entorno general de la empresa se analizará a partir de la matriz PESTEL, en la cual se recogen los aspectos más relevantes para la empresa, en los siguientes ámbitos: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, destacando que determinaran las oportunidades y amenazas presentes para la empresa, considerando los efectos a corto y largo plazo.

<b>Ámbito</b>	<b>Factor</b>	<b>Efecto</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Político</b>	Estabilidad del sistema político	*Inseguridad en negociaciones con los Proveedores. *Inseguridad en la captación y negociación con los clientes. *Macro entorno laboral inestable	Establecer nuevas Relaciones comerciales  Desarrollo de una nueva identidad empresarial	Perdidas de Proveedores, clientes y trabajadores.  Posibilidad de tener que operar con limitaciones
<b>Económico</b>	Economía volátil	*Variación constante de precios	Desarrollo de una nueva estructura	Ventas Bajas Dificultad de fidelización

	Altos niveles de inflación	*Alza de precios desproporcionados	productiva	de clientes
	Dolarización	*Dificultad para acceder a las divisas	Desarrollo de una estrategia de optimización de recursos	Sobreprecio por parte de los proveedores
	Control cambiario	*Mercado de dólar paralelo que encarece aún más los productos importados	Reestructuración del sistema de flujo de dinero en la empresa (pagos y cobros)	Falta de liquidez
		Baja demanda de productos fuera de la canasta básica.		Necesidad de reajuste constante de precios

**Cuadro 5.** Matriz PESTEL para la comercialización de multivitamínicos en la empresa Health Fit.  
**Fuente:** Montero (2022)

Ámbito	Factor	Efecto	Oportunidad	Amenaza
<b>Social</b>	Medios de comunicación.	*Exposición de los clientes a competencia directa y a los proveedores.	Desarrollar nuevas estrategias de marketing.	Pérdida de clientes.
	Poder Adquisitivo	*Diversidad de formas de comunicación del cliente objetivo.	Desarrollar puentes de comunicación y de interacción directa con los clientes.	Baja demanda de productos
	Creencias en recetas caseras.	*Difusión de métodos alternativos y artesanales “económicos” y bajo la estructura del “hágalo usted mismo”.	Obtener herramientas para monitorear el	Cientes de una sola venta
				Mediciones excesivamente pesimistas de la aceptación del producto dentro del

			desempeño de la línea de productos a nivel del público	público.
<b>Tecnológico</b>	Plataforma eléctrica deficiente	*Falta de conectividad con los proveedores y clientes.	Diversificar los métodos de pago.	Atención no oportuna de los requerimientos de los clientes y proveedores
	Plataforma bancaria deficiente	*Retrasos en la publicación de la publicidad y promociones.	Desarrollar nuevas estrategias para ofertar los productos.	Cientes con mora
	Servicio de internet limitado	*Retrasos en las operaciones de pagos a proveedores y cobro a clientes.	Aprovechar el portal web existente	Facturas no canceladas a tiempo que impactan la distribución.
	Sistemas de pagos limitados	*Desconocimiento de los clientes de los productos ofertados		
	Página web desactualizada			Dificultad para ofertar los productos.

**Cuadro 5 (continuación).** Matriz PESTEL para la comercialización de multivitamínicos en la empresa Health Fit.

**Fuente:** Montero (2022)

Ámbito	Factor	Efecto	Oportunidad	Amenaza
<b>Ecológico</b>	Actitud Fitness	*Política de	Desarrollar	Percepción

	y Ecología	bienestar, cuerpo, mente y ambiente de la empresa  *Reducción de la huella de carbón de la empresa	estrategias de publicidad  Incrementar el valor ideológico de la empresa  Desarrollar identidad y objetivos en comunes con los trabajadores	errónea por parte de los proveedores y clientes, con respecto a la fijación de los precios. Efecto del producto artesanal “High- End”.
<b>Legal</b>	Débil protección a los derechos de propiedad  Inestabilidad del sistema Jurídico  Paquetes legales diseñados para el crecimiento centralizado de la economía	*Percepción de riesgo de inversión.  *Sistema legal que ralentiza los procesos operativos de la empresa	Diseñar estrategias que equilibren las ventajas que ofrece el sistema legal a las Pymes con las debilidades que genera a la empresa privada	Dificultad de entablar relaciones con proveedores internacionales  Aumento de costos desproporcionados basados en la inhabilidad de hacer reclamos ante entes judiciales.

**Cuadro 5 (continuación).** Matriz PESTEL para la comercialización de multivitamínicos en la empresa Health Fit.

**Fuente:** Montero (2022)

El análisis PESTEL se lleva a cabo a través de la evaluación crítica del entorno de la empresa Health Fit, tomando en cuenta el punto de vista de la misma, es decir, el análisis se enfoca en contrastar los intereses de la empresa con la situación actual que la rodea, los primeros están representados en el plan de objetivos

estratégicos de Health Fit para el periodo 2021-2023, mientras que la segunda se obtiene de la realidad percibida por el evaluador y el dueño del negocio, ya que el evaluador proporciona el punto de vista objetivo de dicha situación y el dueño aporta la perspectiva de la empresa en cuanto a la misma.

En el ámbito político, es claro que, la estabilidad de este sistema cobra especial importancia en el caso de economías volátiles y vulnerables a los cambios de los precios en los mercados internacionales, como lo es la venezolana. Las características rentista y volátil de esta economía implican que el riesgo político evidencia un componente estructural.

Por otra parte, las decisiones gubernamentales tenderán a afectar tres niveles de la empresa, como lo son las relaciones con los proveedores, con los clientes y con los trabajadores, básicamente uno de sus efectos más notables es sobre el componente humano de la misma, lo que hace que un clima de incertidumbre genere la oportunidad de mejorar los cimientos de la identidad empresarial, pero crea la constante amenaza de que las relaciones antes mencionadas se vean afectadas de forma negativa para la empresa.

En cuanto a la economía venezolana, mostró en 2021 señales de recuperación, luego de un cúmulo de años arrastrando números en rojo, en hiperinflación y con el impacto macro de la pandemia de la covid-19. Esta tendencia, que podría continuar en el año 2022, estaría liderada, de acuerdo a analistas, por el sector privado, el más afectado por la crisis sanitaria, sin olvidar la contribución del efecto del rebote estadístico y la dolarización de facto.

El panorama descrito es un reto y una oportunidad para la estructura productiva nacional con lo cual toda futura transición económica deberá contemplar una nueva estrategia de política comercial que permita superar o al menos disminuir la condición mono productora del país en el marco de una nueva economía internacional basada en la intangibilidad productiva.

En el ámbito social, los medios de comunicación que cada comunidad tiene a su disposición generan una oportunidad para ingresar a dicha comunidad y estrechar la relación entre la empresa y los clientes, la clave de esto será lograr un estilo de comunicación en donde ambas partes puedan satisfacer sus intereses. Mucho más que el idioma que habla un grupo de personas, hay otras palabras destacadas y tácitas que tienen gran importancia a la hora de desarrollar el vínculo empresa cliente, de forma similar se pueden elaborar estrategias dirigidas hacia los proveedores.

La contraparte, proviene de la amenaza que surge de plataforma que ofrecen los medios de comunicación para que cualquier competidor directo se ponga en contacto con el cliente objetivo de la empresa.

La comunidad objetivo como ente social, también está sujeta a ciertos niveles o estándares que modifican su conducta y hábitos de compra como, por ejemplo el poder adquisitivo que si bien es un componente económico determina los hábitos de consumo de una sociedad e indudablemente influyen en las preferencias de la misma, siendo esta situación una amenaza clara pero que a su vez presenta la oportunidad de establecer nuevas estrategias de negocios que permitan obtener buenos rendimientos a precios asequibles a los consumidores.

El ámbito tecnológico se enfoca en dos aspectos, mejorar la experiencia del usuario y el proceso de fidelización y promoción de productos y servicios de la empresa de manera digital. El primero de los aspectos generando opciones para gestión de clases, acceso, reservas de planes de pago, entrenamiento y consultas en tiempo real; mientras que el segundo será un paso fundamental a la hora de realizar campañas de promoción y fidelización, este es uno de los principios del marketing personalizado.

Con respecto al cuidado del ambiente si bien la empresa no está principalmente enfocada en procesos que atenten contra este, la misma dentro de su sistema de valores contempla la armonía entre cuerpo y ambiente por lo que está comprometida con mantener dicho vínculo, con lo que, se genera que dicha relación

fortaleza la impresión de una empresa comprometida al desarrollo integral del cliente y su entorno.

En cuanto al marco jurídico-institucional venezolano, se considera que existe una débil protección a los derechos de propiedad (especialmente en el caso de invasión de terrenos e inmuebles, donde la actuación de las autoridades competentes no es diligente, el proceso para la solución del conflicto es lento o simplemente no puede resolverse en un tiempo determinado), por lo que el funcionamiento del Estado de Derecho es percibido como uno de los principales obstáculos a la inversión

Del análisis del macro entorno en líneas generales se establece, como amenazas: la inestabilidad política, el bajo poder adquisitivo de la población, la condición mono productora del país y la débil protección a los derechos de propiedad; mientras que por otro lado como oportunidad se tienen, la mejora de la experiencia del usuario, la fidelización y promoción de productos y servicios de manera digital, y los medios de comunicación como herramienta de publicidad accesible a las Pymes.

Por otra parte, se realiza el análisis del entorno específico referido al sector de comerciantes de multivitamínicos a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, de igual forma considerando los efectos a corto y largo plazo.

A continuación, se muestra, la matriz de evaluación de los indicadores de cada fuerza de Porter utilizada tanto por el investigador como por el dueño de la empresa.

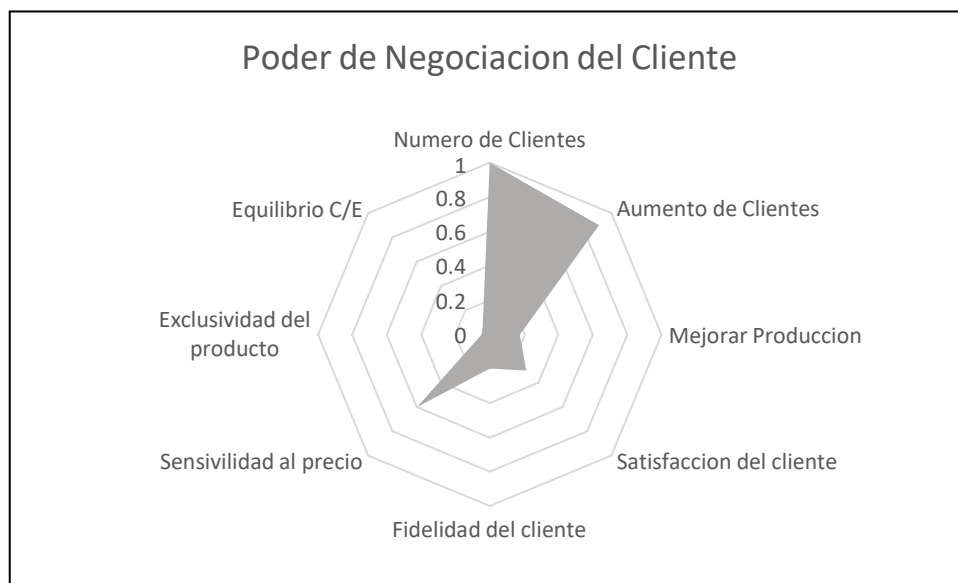
Cada una de las fuerzas de Porter será evaluada a través de indicadores cualitativos que según consenso entre la empresa y el investigador son los más importantes para el presente estudio ya que proponen el camino a seguir en la elaboración de la propuesta planteada.

<b>Poder de Negociación del Cliente</b>	<b>Factor de importancia</b>	<b>Ponderación del Dueño</b>	<b>Ponderación del Evaluador</b>	<b>Total, Dueño</b>	<b>Total, Evaluador</b>
Número de clientes	0.2	5	5	1	1
Facilidades para aumentar la cartera de clientes	0.3	2	4	0.6	1.2

Capacidad de organización para mejorar el nivel de producción sin disminuir la calidad	0.07	2	3	0.14	0.21
Servicio ofertado y grado de satisfacción del cliente	0.1	3	3	0.3	0.3
Posibilidades del cliente de cambiar de empresa	0.1	1	3	0.1	0.3
Sensibilidad de los clientes a la variación de precio	0.15	4	4	0.6	0.6
Exclusividad de los productos	0.05	1	1	0.05	0.05
Grado de equilibrio entre compradores y empresas en el mercado	0.03	2	2	0.06	0.06
Totales (Promedios)				2.85	3.72
					3.2

**Cuadro 6.** Análisis del Sector Comercial. Poder de Negociación del Cliente

**Fuente:** Montero (2022)



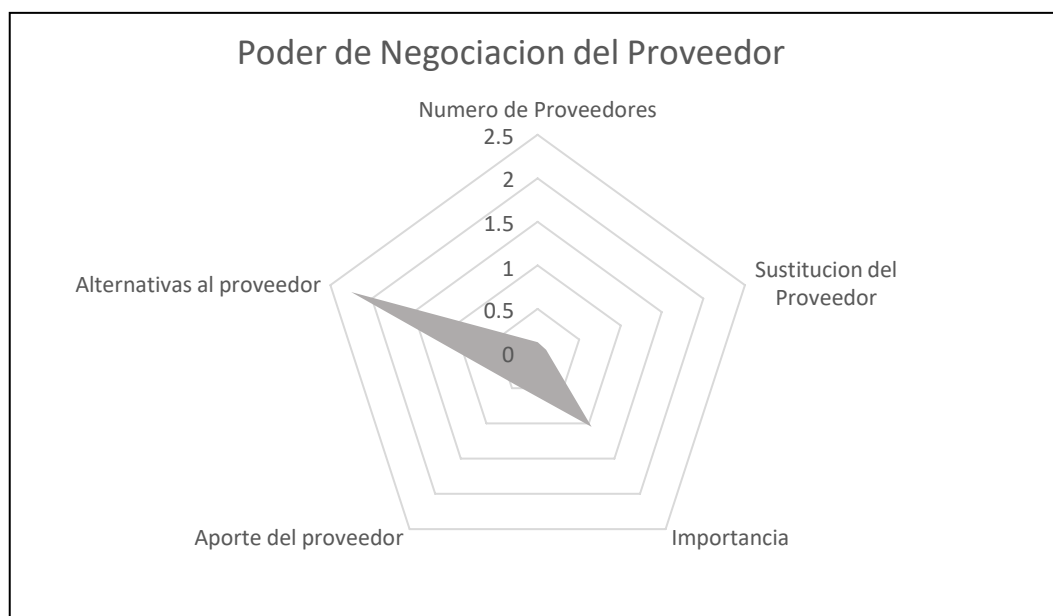
**Gráfico 1.** Análisis del Sector Comercial. Proporción de los Indicadores Referidos al Poder de Negociación del Cliente

**Fuente:** Montero (2022)

<b>Poder de negociación de los Proveedores</b>	<b>Factor de importancia</b>	<b>Ponderación del Dueño</b>	<b>Ponderación del Evaluador</b>	<b>Total, Dueño</b>	<b>Total, Evaluador</b>	
Numero de proveedores	0.05	2	3	0.1	0.15	
Facilidad de sustitución de los proveedores	0.05	2	2	0.1	0.1	
Grado de importancia del proveedor en el proceso productivo	0.3	4	3	1.2	0.9	
Tamaño y aporte de los proveedores	0.15	3	3	0.45	0.45	
Creación de distintas alternativas	0.45	5	5	2.25	2.25	
<b>Total (promedios)</b>				<b>4.1</b>	<b>3.85</b>	<b>3.98</b>

**Cuadro 7.** Análisis del Sector Comercial. Poder de Negociación de los Proveedores

**Fuente:** Montero (2022)



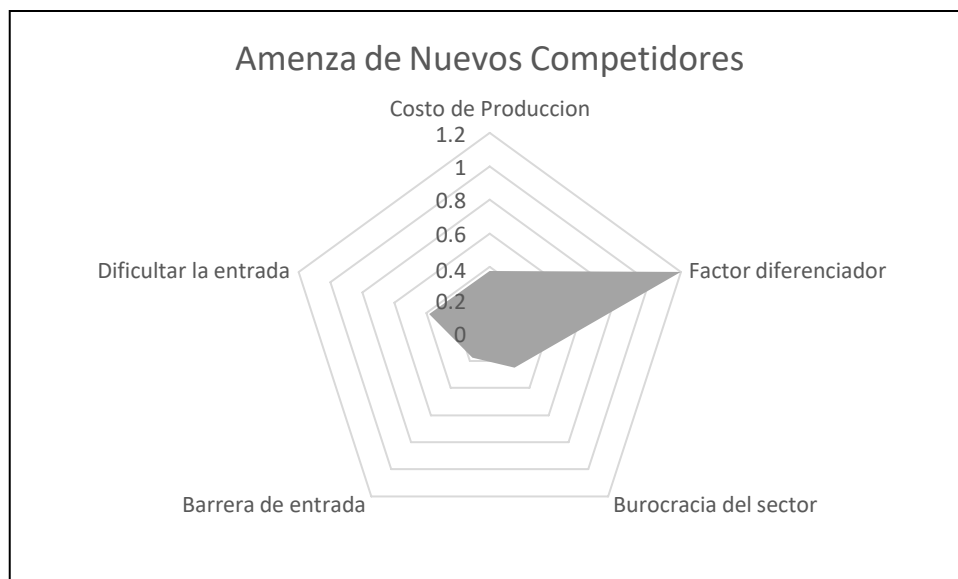
**Gráfico 2.** Análisis del Sector Comercial. Proporción de los Indicadores Referidos al Poder de Negociación de los proveedores.

**Fuente:** Montero (2022)

Amenazas de Nuevos Competidores	Factor de importancia	Ponderación del Dueño	Ponderación del Evaluador	Total, Dueño	Total, Evaluador	
Costes de producción de tus productos	0.25	1	2	0.25	0.5	
factor diferenciador	0.24	5	5	1.2	1.2	
Burocracia del sector	0.25	1	1	0.25	0.25	
Barreras de entradas	0.07	2	3	0.14	0.21	
cómo se pueden dificultar esas barreras	0.19	1	3	0.19	0.57	
Total (Promedios)				2.03	2.73	2.38

**Cuadro 8.** Análisis del Sector Comercial. Amenaza de Nuevos Proveedores

**Fuente:** Montero (2022)



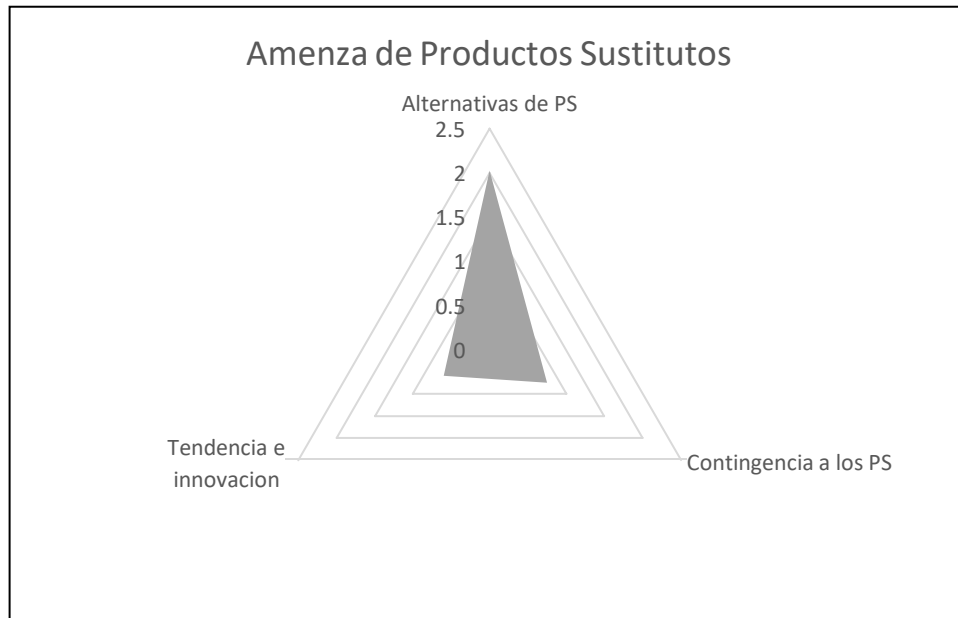
**Gráfico 3.** Análisis del Sector Comercial. Proporción de los Indicadores Referidos a la Amenaza de Nuevos Competidores

Fuente: Montero (2022)

Amenazas de Productos Sustitutos	Factor de importancia	Ponderación del dueño	Ponderación del evaluador	Total, dueño	Total, Evaluador	
Alternativas a los productos ofertados por la empresa	0.45	5	4	2.25	1.8	
Contingencia ante productos sustitutos	0.25	2	4	0.5	1	
Tendencias e innovaciones de mercado	0.3	1	3	0.3	0.9	
Total (promedios) <sup>10</sup>				3.05	3.70	3.38

**Cuadro 9.** Análisis del Sector Comercial. Amenazas de Productos Sustitutos

Fuente: Montero (2022)



**Gráfico 4.** Análisis del Sector Comercial. Proporción de los Indicadores Referidos la Amenaza de Productos Sustitutos

**Fuente:** Montero (2022)

<b>Rivalidad entre Competidores</b>	<b>Factor de importancia</b>	<b>Ponderación del Dueño</b>	<b>Ponderación del Evaluador</b>	<b>Total, Dueño</b>	<b>Total, Evaluador</b>
Cuantos y que competidores se tiene	0.1	4	2	0.4	0.2
Característica y diferenciación del competidor	0.34	5	5	1.7	1.7
Tipo de competencia	0.15	1	2	0.15	0.3
Estrategias del competidor	0.07	1	3	0.07	0.21
Posición dominante	0.03	1	2	0.03	0.06
Tamaño del mercado	0.15	2	3	0.3	0.45
Volumen de ventas	0.1	3	4	0.3	0.4
Tasa de crecimiento del mercado	0.06	2	4	0.12	0.24
<b>Total (promedios)</b>				<b>3.07</b>	<b>3.56</b>
					<b>3.32</b>

**Cuadro 10.** Análisis del Sector Comercial. Rivalidad entre Competidores

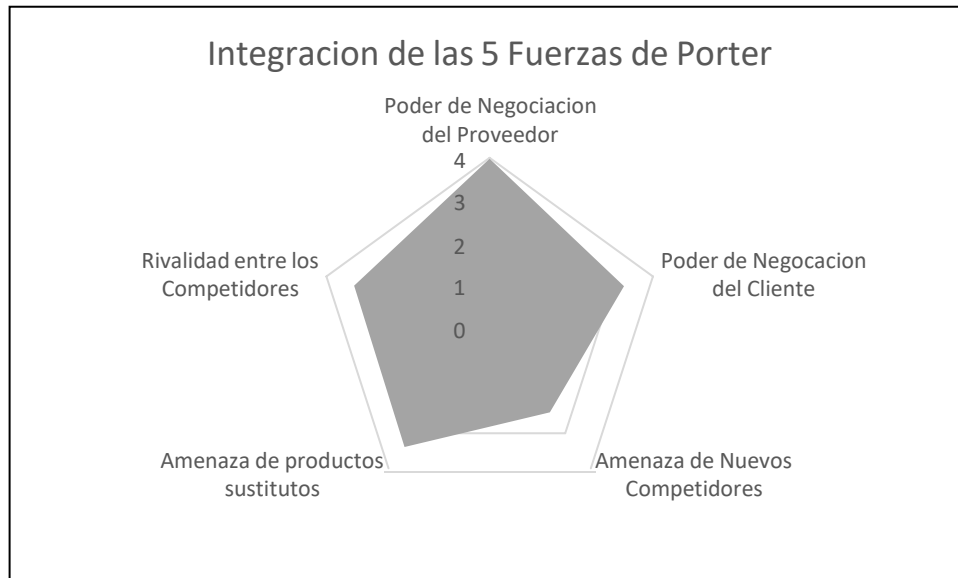
**Fuente:** Montero (2022)



**Gráfico 5.** Análisis del Sector Comercial. Proporción de los Indicadores Referidos a la Rivalidad entre Competidores

**Fuente:** Montero (2022)

De los resultados obtenidos al evaluar los indicadores correspondientes a cada una de las fuerzas de Porter se procede a realizar la integración de los mismos para una mejor visualización del panorama del sector evaluado y de la interrelación entre los aspectos considerados, a fin de establecer la orientación de las propuestas a plantear en la siguiente fase de la investigación.



**Gráfico 6.** Análisis del Sector Comercial. Integración de las 5 fuerzas de Porter

**Fuente:** Montero (2022)

En conjunto con el análisis integral de las fuerzas de Porter, también se llevo a cabo un estudio detallado de las barreras de entrada al sector, considerando el hecho de que la propuesta del plan estratégico de la empresa, corresponde precisamente a su incursión en dicho sector, de este se obtiene:

**Barreras económicas.** Es la inversión inicial para entrar en el mercado. Y en ella se consideran los costos por:

- Cambio de objeto legal
- Infraestructura digital: servicio de internet, página web, suscripción a plataformas de compras, pagos y distribución.
- Publicidad Digital
- Capacitación del personal para uso de las plataformas on line
- Permisología Sanitaria
- Mantenimiento del sistema

**Economías de escala.** Bajo la premisa de que cuanto mayor sea el volumen de producción de la empresa, menor coste tendrá la fabricación por unidad. En este caso el volumen de ventas no afecta el costo directo del producto dado a la dificultad de realizar pedidos considerados al mayor debido a la personalización del plan de entrenamiento del cliente. Siendo este el caso en comparación con grandes casas naturistas o farmacias esta sería una barrera de entrada que la empresa debe afrontar y que será combatida con una estrategia que apunte más a una economía de alcance.

**Economías de alcance.** Dado que consiste en explotar los recursos que se tienen disponibles para utilizarlos en más de un bien o producto, de manera que se ahorran costes, al trabajar con una gama de multivitamínicos y distintos proveedores se puede y se recomienda la implementación de una estrategia de comercialización que busque aprovechar esa economía y reducir costo agrupando compras individuales.

**Diferenciación del producto.** Dada la amplia gama de productos multivitamínicos existentes en el mercado, de entra esta barrera será relativamente bajas, sin embargo, la estrategia comercial que espera implementar la empresa, se concentrara en ofrecer el producto al publico incluida una experiencia de usuario novedosa, lo cual en conjunto tendrá un efecto diferenciador notable que será una de las formas por medio de la cual Health Fit aumentara las barreras de entrada existentes en el sector comercial.

**Necesidades de capital.** Definida como la capacidad que tenga la empresa para soportar las pérdidas iniciales o la inversión en investigación y desarrollo, material e instalaciones, esta barrera salvo un componente aleatorio inesperado esta limitada por el desarrollo de la propuesta y sus condiciones de acción ya que la empresa definió claramente los limites de la inversión y un porcentaje conservador del retorno de la inversión por lo que, esta considerada como de baja influencia ya que no es el ingreso principal de la empresa.

**Barreras de carácter legal.** Con respecto a permisos y condiciones para adentrarse en el sector, patentes y licencias; los requerimientos para la distribución e importación son bastante claros en la normativa venezolana y en esta oportunidad no están considerados como una amenaza al proyecto si no como una barrera de entrada a competidores que no estén dispuestos a realizar los tramites necesarios a nivel legal

**Concentración de activos estratégicos.** En este caso como barrera de entrada para Health Fit no está considerada dado que una de sus características diferenciadoras son las estrategias de manejo de activos que pretende implementar por lo que en este caso también será considerado como un aspecto el cual desarrollará para beneficio propio y para aumentar la barrera de entrada a sus competidores.

Del análisis de las fuerzas de Porter se toman las siguientes consideraciones:

**Proveedores:** existe gran variedad de proveedores dado que se tratan en su mayoría de productos importados y la empresa no esta asociada a una marca en particular, los distribuidores de distintas marcas de multivitamínicos ofrecen variedad en precio y gran disponibilidad, el punto en contra proviene del envío que debido a la zona puede incurrir en un aumento sustancial en el costo del producto.

**Cliente:** Actualmente se cuentan con clientes los cuales consumen continuamente suplementos multivitamínicos debido a su plan específico de entrenamiento, mientras que por otra parte, dentro del gimnasio 21 clientes potenciales, los cuales en conjunto con el primer grupo serán los primeros en recibir las ofertas del nuevo producto a comercializar y a partir de allí número de clientes comenzara a variar con respecto al alcance y la efectividad del programa de publicidad digital a implementar a corto plazo los clientes tendrán un poder favorable en la negociación del precio el cual ira disminuyendo según las estrategias de marketing aplicadas.

**Nuevos Competidores:** Estos se encontrarán con las barreras de entrada antes mencionada siendo la más importante las de carácter económico, y dadas las condiciones de la economía del país, empezar desde cero no resulta tan atractivo

como el apalancamiento con un sistema previo como en el caso de los gimnasios o tiendas naturistas, por lo que se considera de baja influencia, en este caso.

**Amenazas de Productos Sustitutos:** en este caso los productos sustitutos, provienen de productos multivitamínicos naturales, la síntesis de multivitamínicos proviene una ventaja en este aspecto dado que en el caso de los productos naturales requiere una mayor cantidad de consumo y un mayor tiempo para observar el efecto deseado por lo que en base a una estrategia de comercialización que aproveche estos hecho, se pretende disminuir el efecto de los productos sustitutos.

**Rivalidad entre Competidores:** la publicidad digital aparte de ser una herramienta indispensable para el negocio también constituye una amenaza, dada la gran cantidad comerciantes que pueden ofrecer el producto por este medio, sin embargo, la estrategia en este caso se basa en la calidad de la atención y la diferenciación en el producto y la experiencia del usuario.

Una vez realizada la evaluación del macro entorno y del sector económico se procede a desarrollar el análisis interno de la compañía en cuanto a esta nueva estrategia de negocios en la que desea enfocar sus esfuerzos; para llevar a cabo dicha evaluación se procedió a realizar el análisis FODA, a partir del cual se definirán las estrategias para manejar los hallazgos encontrados al aplicar las dos herramientas anteriores.

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Establecer nuevas Relaciones comerciales	Perdidas de proveedores, clientes y trabajadores.
Desarrollo de una nueva identidad empresarial	Posibilidad de tener que operar con limitaciones
Desarrollo de una nueva estructura productiva	Ventas Bajas
Desarrollo de una estrategia de optimización de recursos	Dificultad de fidelización de clientes

Reestructuración del sistema de pagos y cobros	Sobrepeso por parte de los proveedores
Desarrollar nuevas estrategias de marketing.	Falta de liquidez Baja demanda de Productos
Interacción directa con los clientes.	Necesidad de reajuste constante
Obtener herramientas para monitorear el desempeño de la línea de productos	Pérdida de clientes. Clientes con mora.
Diversificar los métodos de pago.	Cientes de una sola venta.
Desarrollar nuevas estrategias para ofertar los productos.	Mediciones excesivamente pesimistas del rating del producto.
Aprovechar el portal web existente.	Atención no oportuna de los requerimientos de los clientes y proveedores.
Desarrollar estrategias de publicidad incrementar el valor ideológico de la empresa.	Facturas no canceladas a tiempo que impactan la distribución.
Desarrollar identidad y objetivos en comunes con los trabajadores.	Dificultad para ofertar los productos.
Aprovechar ventajas que ofrece el sistema legal a las Pymes.	Dificultad de entablar relaciones con proveedores internacionales.
	Aumento de costos desproporcionados basados en la inhabilidad de hacer reclamos ante entes judiciales.

**Cuadro 10.** Listas de Fortalezas y Oportunidades de la empresa Health Fit

**Fuente:** Montero (2022)

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Producto adaptado a las necesidades del cliente	Falta de personal especializado en el desarrollo de negocios.
Múltiples métodos de pago disponibles	Sistema eléctrico poco confiable

Experticia técnica en la selección de multivitamínicos	Ubicación alejada del centro de distribución general
Servicio posventa disponible durante la semana	Falta de Permisología legal para la comercialización de multivitamínicos
Compromiso con los trabajadores	Comercialización a través de la técnica de punto de venta
Compromiso con el ambiente	
Una plataforma de interacción con los clientes	
Disponibilidad de técnicas enfocadas en el desarrollo de negocios tipo nicho	
Disponibilidad de técnicas enfocadas en el desarrollo de negocios tipo Pymes	
Disponibilidad de un sistema de telecomunicaciones confiable.	
Apalancamiento de la estructura de negocios del gimnasio	
Disponibilidad de técnicas de manejo de recursos.	
Estabilidad económica de la empresa	

**Cuadro 11.** Listas de Debilidades y Amenazas de la empresa Health Fit

**Fuente:** Montero (2022)

Los cuadros 10 y 11 presentan en forma de lista la recopilación de los elementos necesarios para la formación de la matriz FODA, en ella se enumeran y se enfrentan los factores externos provenientes del análisis del entorno llevado a cabo a partir de la matriz PESTEL y del análisis de las fuerzas de Porter, con los factores internos que la empresa considera como sus atributos de mayor peso y aquellos otros en los que debe mejorar. Del análisis FODA se extraen las estrategias homónimas que permitirán enfocar convenientemente los recursos en la propuesta planteada, a fin de cumplir con los objetivos establecidos en el plan estratégico de la empresa, según el análisis

realizado en conjunto empresa- investigador las estrategias FODA a aplicar en este caso serán:

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p>Incentivar el desarrollo profesional de los trabajadores, mediante programas de capacitación.</p> <p>Impulsar el desarrollo de la empresa tomando en cuenta las ventajas que existen en la parte económica y legal para las Pymes</p> <p>Desarrollar estrategias publicitarias que resalten el compromiso de la empresa con el bienestar integral de sus clientes incluido el entorno en que se encuentran</p> <p>Desarrollar la plataforma digital para mejorar la interacción con clientes, proveedores y clientes potenciales</p> <p>Actualización de la pagina web para ofrecer una mejor experiencia de usuario e incluir una plataforma adicional de pago</p>	<p>Realizar acuerdos estratégicos con compañías especializadas en distribución.</p> <p>Desarrollar estrategias de comercialización enfocadas en el producto la promoción.</p> <p>Gestionar la adquisición de un sistema de generación eléctrica de respaldo</p>

**Cuadro 12.** Análisis FODA. Estrategias FO / DO

**Fuente:** Montero (2022)

<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p>Desarrollar un programa de fidelización de clientes y mantenimiento de proveedores</p> <p>Desarrollar estrategias de mercado basadas en el estudio de las analíticas de las redes sociales</p> <p>Desarrollar la experiencia del usuario</p>	<p>Normalizar el objeto de la empresa y cambiarlo acorde a las actividades comerciales que realmente se realizan en la misma</p> <p>Cambiar el tipo de comercialización apoyándose en las redes sociales y otros medios de comunicación</p>

durante el proceso de selección del multivitamínico y combinarla con información técnica de calidad.	Capacitación técnica del personal en las áreas de multivitamínicos, salud y bienestar general, creación y gestión de contenido digital
Desarrollar un sistema de pago que aproveche las ventajas de los medios de pago disponible	

**Cuadro 13.** Análisis FODA. Estrategias FA /DA

**Fuente:** Montero (2022)

Del Análisis FODA realizado se obtiene el panorama general de lo requerido para poder realizar la comercialización de multivitamínicos, que en resumen se divide en los siguientes puntos:

- Actualización del objeto legal de la empresa
- Capacitación del personal en lo referido a las técnicas requeridas para el desarrollo del negocio y en lo que respecta a salud y bienestar integral
- Desarrollo y estandarización del proceso de comercialización multivitamínicos
- Diseño de los elementos de control
- Implementación del Proceso
- Mantenimiento

Cabe destacar que toda la información recolectada durante esta fase de la investigación será utilizada de forma individual y/o conjunta durante la elaboración de la propuesta, según las técnicas aplicadas requieran dicha información.

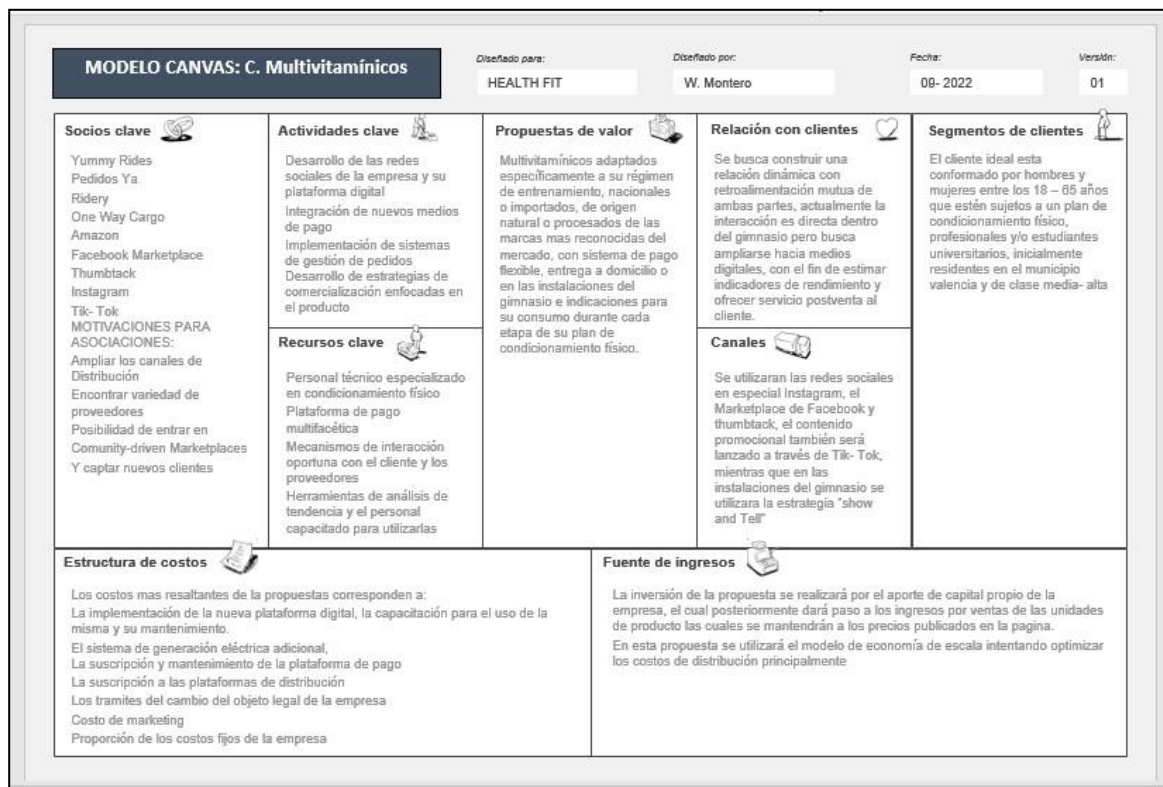
**Fase III Diseño de una propuesta para la comercialización de un nuevo producto, basada en la diversificación empresarial, según los requerimientos de la empresa Health Fit.**

Luego de haber analizado la situación en la empresa y tomando en consideración el plan estratégico planteado por esta, donde se ha decidido comercializar multivitamínicos, se decide utilizar una estrategia de diversificación concéntrica, ya que el producto a comercializar esta relacionado con la actividad principal de la

empresa, por otra parte en el diagnóstico se observa que el crecimiento de la clientela dentro de Health Fit es relativamente lento, lo que ha hecho que muchos de sus productos y servicios estén estancados, por lo que con esta estrategia se pretende alcanzar un nuevo sector del mercado, conseguir un volumen sustancial de ventas estacionales y relanzar los productos y servicios ya ofertados por la empresa.

Para lograr cumplir con estos objetivos se plantea implementar una estrategia que diseñe el proceso de comercialización para que una vez estandarizado se facilite su control y optimización según vayan cambiando los requerimientos de la empresa.

Inicialmente la propuesta comienza con la conceptualización y descripción de la idea y el establecimiento del punto de partida, para la representación de esta etapa considerando además la necesidad de recopilar la extensión de la idea en sí, se realizó una entrevista al dueño de la empresa la cual basó sus preguntas en el modelo CANVAS con lo cual se proyectó la idea del dueño para comenzar a darle forma en una propuesta viable, de dicha entrevista resultó el esquema que se presenta a continuación:



**Figura 10.** Modelo CANVAS para la comercialización de multivitaminicos en la empresa Health Fit  
**Fuente:** Montero (2022)

El modelo canvas presentado, además de plasmar la idea de negocios que quiere poner en práctica el dueño de la empresa, le da una estructura de soporte a los puntos definidos, luego de la realización del análisis FODA, como requisitos para la puesta en marcha del proyecto; por otra parte, define la propuesta de valor y el cliente ideal al cual se le quiere hacer llegar dicha propuesta, comienza a describir los costos que acarrea y los medios por los cuales se intentan cubrir dichos costos. Por otra parte, también describe los canales a través de los cuales se plantea alcanzar al público objetivo y realizar toda la campaña de comercialización del producto.

A continuación, se platea por etapas el desarrollo de las ideas planteadas dentro del modelo canvas presentado anteriormente.

**Etapa I Aspecto Legal:** está enfocada, principalmente, en la ejecución de todos los trámites legales necesarios para realizar el cambio de objeto legal de la

empresa, para incluir la comercialización y venta de accesorios deportivos y multivitamínicos, debido a que tal y como se detectó en el diagnóstico la misma incurría en una no conformidad al realizar una actividad comercial la cual no estaba declarada en su acta constitutiva y que se agravaría al comenzar a expedir multivitamínicos sin los permisos requeridos.

Para ello se contrata un asesor legal el cual este encargado de redactar las actas de asambleas necesarias que contendrán las modificaciones al acta constitutiva original para adaptarla a los nuevos requerimientos de la gerencia, también estará encargado de notariado y validación legal de dichas modificaciones.

Por otra parte, el abogado, se encargará de tramitar ante la Secretaría de Salud del estado Carabobo la permisología correspondiente a la comercialización de multivitamínicos, para ambos trámites la estrategia a seguir es similar, se planifica el desarrollo del proceso ante cada ente recolectando la información necesaria, los requisitos y formularios correspondientes, una vez llevadas a cabo estas actividades se procede a la ejecución, es decir, el hacer, en donde el abogado se encarga de la redacción de las actas de asamblea y las modificaciones al acta constitutiva original en cuanto al cambio de objeto legal de la empresa, además del llenado correspondiente a los formularios de solicitud de los permisos requeridos ante la Secretaría de Salud del Estado, así como también el armado del expediente de la empresa ante la mencionada institución para culminar con la consignación de los documentos solicitados por cada organismo.

Posteriormente luego de obtenida la respuesta se entra en la fase de verificación, en donde se corrobora que efectivamente la empresa se encuentra legalmente capacitada para comercializar multivitamínicos, por último se realizan los ajustes necesarios y se finiquitan los trámites emprendidos quedando el monitoreo de las actualizaciones de los permisos en la secretaría de Salud.

Los costos asociados a esta etapa de la propuesta están referidos a los aranceles que se deben cancelar por cada trámite, además de los honorarios

profesionales, el presupuesto emitido por el asesor legal fue de \$300 pagaderos al final del trámite.

Si bien la etapa corresponde a un aspecto legal de la empresa que se rige bajo los procedimientos propios aplicados en la materia, el diseño de la misma se realizó tomando en cuenta las etapas básicas en las que se puede dividir un proceso según Deming, lo cual permite desde el punto de vista ingenieril la trazabilidad del desarrollo de la actividad y su inclusión dentro del cronograma de actividades con hitos medibles que fueran reflejables en los indicadores de rendimiento de proceso.

**Etapa II Capacitación del Personal de la empresa Health Fit:** tal y como se menciona en la descripción de la empresa, realizada en el desarrollo del diagnóstico de la situación actual de la misma, el personal que labora en Health Fit está conformado por dos encargados y seis entrenadores, sin embargo, la empresa como parte de su política de compromiso con los trabajadores y su desarrollo profesional, ha contemplado que el programa dedicado a los temas correspondientes al desarrollo del negocio este disponible para todos los empleados, asegurando además el programa de capacitación técnica a los entrenadores descrito en el plan estratégico y que se ha considerado como parte de la propuesta, ya que este objetivo estratégico se alinea directamente con diseño planteado también entrenadores, por esto el plan de capacitación estará dividido en dos módulos.

El primero esta dedicado a la capacitación técnica de los entrenadores en las áreas de:

- Rehabilitación deportiva y terapéutica
- Acondicionamiento físico enfocado a la tercera edad
- Multivitamínicos y suplementos alimenticios
- Nutrición y alimentación balanceada
- Diseño de programas de entrenamiento personal

El pensum de dicho programa de capacitación fue solicitado por los entrenadores en vista de sus intereses personales y los requerimientos del gimnasio,

por lo que la empresa se avocará al cumplimiento a dicho programa dentro del periodo de vigencia del plan estratégico general de la misma.

El segundo módulo está dedicado al desarrollo del negocio específicamente de la plataforma digital y al mantenimiento de la misma. Por otra parte, además se contempla el desarrollo de los canales seleccionados en el modelo CANVAS como los medios de acercamiento y de relación con los clientes, por lo que se abarcaran temas como:

- Principios del márketing digital
- Análisis de datos y tendencias
- Calidad y productividad
- Gestión de proyectos
- Comunicación comercial
- Productividad personal

En ese caso el pensum esta enfocado en los requerimientos de la propuesta, tomando en cuenta la ventaja económica de capacitar al personal existente y utilizar los incentivos de promoción para lograr un ganar- ganar empleado empresa y así evitar contratar una gran cantidad de especialistas que encarezcan la propuesta.

Con respecto a los proveedores de requeridos para estas capacitaciones, en cuanto al primer módulo las mismas estarán a cargo de Therapeutic Venezuela, institución dedicada a la formación de entrenadores personales bajo las modalidades presencial y a distancia quienes proveen un paquete de tres niveles cada uno con certificación individual y que en conjunto abarcan los tópicos planteados por los entrenadores de Health Fit y que les ofrece la certificación final de coach profesional, el paquete consta de cuatro niveles los cuales se muestran a continuación.

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Nivel I	Entrenador personal Base	\$20
Nivel II	Entrenador Personal Especializado (3areas)	\$142
Nivel III	Entrenador Personal superior (previa aprobación del nivel	\$55

	II)	
Nivel IV	Coach Profesional	\$80
Nivel V	Electivas (4 electivas)	\$160

**Cuadro 14.** Capacitación técnica para entrenadores

**Fuente:** Therapeutic Venezuela (2022)

En cuanto a los proveedores del segundo modulo se cuenta con los recursos en línea de Google actívate y Google skillshop, que cuentan con certificaciones en línea gratuitas y de pago, de las cuales la empresa se compromete a cancelar las certificaciones de aquellos empleados que culminen con todas las certificaciones requeridas en la propuesta. También se cuenta con las certificaciones de Udemý referidas a análisis de tendencia, creación de contenido para empresas online, marketing digital, las cuales se ofrecen en paquetes individuales y que pueden ser revisadas de forma ilimitada; los paquetes correspondientes al segundo modulo se muestran a continuación:

<b>Certificación</b>	<b>Plataforma</b>	<b>Costo</b>
Comunicación comercial	G. Activate	---
Competencias digitales para profesionales	G. Activate	\$20
Google analytics (Básico, Avanzado)	G. Skillshop	\$40
Creación de contenido a través de Google Ads	G. Skillshop	\$20
Redes profesionales eficaces	G. Skillshop	---

**Cuadro 15.** Capacitación técnica para el desarrollo del negocio

**Fuente:** Google (2022)

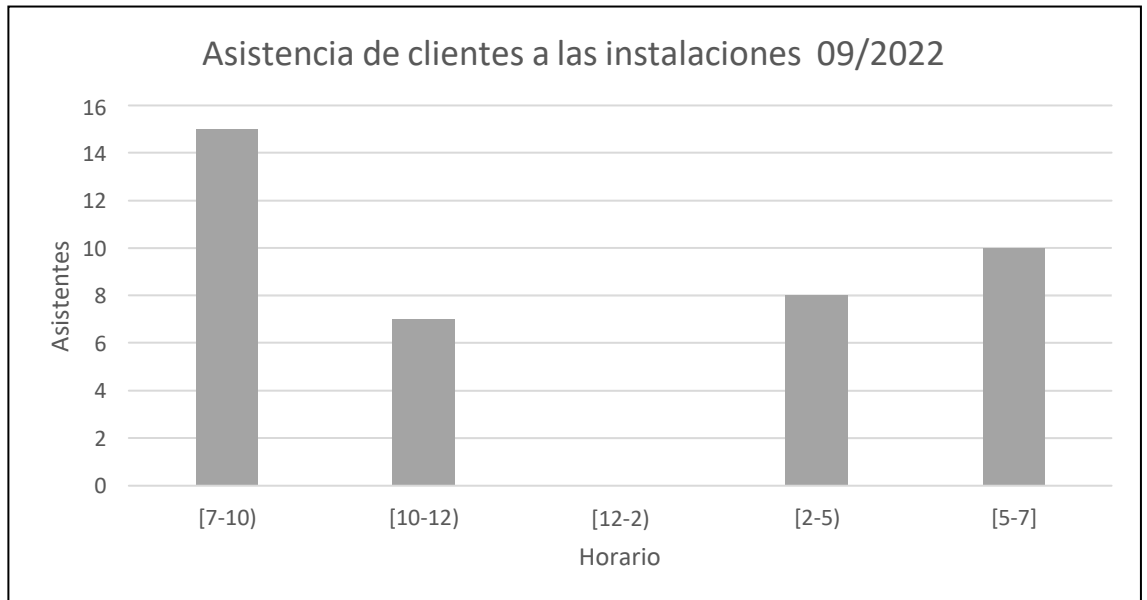
<b>Certificación</b>	<b>Costo</b>
Creación de contenido para empresas online	\$75
Marketing Digital (principiantes y avanzado)	\$150

Análisis de tendencias	\$80
------------------------	------

**Cuadro 16.** Capacitación técnica estrategias de comercialización online

**Fuente:** Udemy (2022)

La implementación de esta etapa se realizará por requerimientos de la empresa dentro de los turnos normales de trabajo, por lo que se procedió a realizar una redistribución de las actividades para cumplir con las obligaciones laborales y el compromiso adquirido de la capacitación, para esto se realiza un análisis de la estadística de asistencia proporcionada por Health Fit y sabiendo que las clases individuales duran un máximo de 90min se procedió a realizar la programación de las actividades.



**Gráfico 7.** Asistencia de clientes a las instalaciones

**Fuente:** Health Fit (2022)

En el grafico anterior se observa como las horas de menor afluencia de clientes son en el intervalo comprendido entre las 10 am y las 5pm, considerando la

hora de almuerzo de los empleados entre las 12m y la 1pm, por lo que se realiza el siguiente esquema de trabajo.

<b>Turno de la Mañana</b>	<b>Actividades a Realizar (horario)</b>	
Lorena González	<b>Dia 1</b>  Atención al público (07:00 – 10:00) / (13:00 – 15:30)  Capacitación Modulo 2 (10:00 -12:00)	<b>Dia 2</b>  Atención al público (07:00 – 12:00)  Capacitación Modulo 2 (13:00 – 15:30)
Álvaro García	<b>Dia 1</b>  Atención al publico (10:00 – 12:00)  Capacitación Modulo 2 (13:00 – 15:30)	<b>Dia 2</b>  Capacitación Modulo 2 (10:00 – 12:00)  Atención al publico (13:00 – 16:30)

**Cuadro 17.** Programación de actividades del personal de Health Fit durante las capacitaciones

**Fuente:** Montero (2022)

<b>Turno Mañana</b>	<b>Actividades a Realizar (Horario)</b>	
Milena Millán	<b>Dia 1</b>  (07:00 – 10:00) Rutina de ejercicios (10:00 – 12:00) Capacitación Modulo 2 (13:00 – 15:00) capacitación Modulo 1	<b>Dia 2</b>  Capacitación modulo 2 (inicia 08:30)  Rutina de ejercicios

		Capacitación Modulo 1
Rodrigo Dorta  (07:00 – 10:00)  (10:00 – 12:00)  (13:00 – 15:00)	Dia 1  Rutina de ejercicios  Capacitación Modulo 2  capacitación Modulo 1	Dia 2  Rutina de ejercicios  Capacitación modulo 2 (inicia 10:30)  Capacitación Modulo 1
Alfonso Araujo  (07:00 – 10:00)  (10:00 – 15:00)	Dia 1  Capacitación modulo 2  Rutina de ejercicios	Dia 2  capacitación Modulo 1 (inicia 07:00)  Rutina de ejercicios
<b>Turno de la tarde</b>	Actividades a realizar	
Carlos Martínez	Dia 1  Atención al público  (16:30 – 19:00)  Capacitación Modulo 2  (15:30 -17:00)	Dia 2  Atención al público  (16:30 – 19:00)  Capacitación Modulo 2  (15:00 – 16:30)
Katherine Colon  (15:00 – 18:00)  (18:00 – 19:00)	Dia 1  Rutina de ejercicios  capacitación Modulo 1	Dia 2  Rutina de ejercicios  capacitación Modulo 2
Kevin Gómez  (15:00 – 16:00)  (16:00 – 19:00)	Dia 1  capacitación Modulo 1  Rutina de Ejercicios	Dia 2  capacitación Modulo 2  Rutina de Ejercicios

Eduardo Cardozo	Dia 1	Dia 2
(15:00 – 16:00)	capacitación Modulo 1	capacitación Modulo 2
(16:00 – 19:00)	Rutina de Ejercicios	Rutina de Ejercicios

**Cuadro 18. (Continuación)** Programación de actividades del personal de Health Fit durante las capacitaciones

**Fuente:** Montero (2022)

Los cuadros 17 y 18 reflejan la programación de las actividades mientras se completa la etapa de capacitación destacando, que el área de gimnasio siempre queda atendida por lo menos por un entrenador, el área de recepción siempre esta atendida por el personal o por el dueño del negocio. El horario de los entrenadores será rotatorio hacia abajo dentro del turno de forma semanal, repartiendo equitativamente las actividades de atención al público y capacitación.

Para realizar el seguimiento al curso, se llevará constancia de asistencia vía capture enviado por correo electrónico al dueño del gimnasio, al inicio y finalización de la clase en donde se muestre el punto de inicio y el progreso alcanzado en el día según lo reflejado en el medidor de progreso de las plataformas utilizadas, al igual que semanalmente se realizará una reunión de personal por turno, en donde se discutirá el desarrollo de las capacitaciones, y luego de la culminación de cada nivel se solicitará el reporte de calificaciones de cada entrenador a Therapeutic Venezuela.

La capacitación se realizará durante seis meses continuos antes de evaluar los resultados obtenidos a nivel operativo, mientras que el programa de actividades se revisará de forma mensual atendiendo a la retroalimentación ofrecida por los empleados.

Los ajustes a realizar en la etapa de capacitación de ser necesarios se enfocarán en mantener un aprendizaje efectivo y practico que pueda ser utilizado inmediatamente a favor del desarrollo del proyecto de comercialización de multivitamínicos de la empresa.

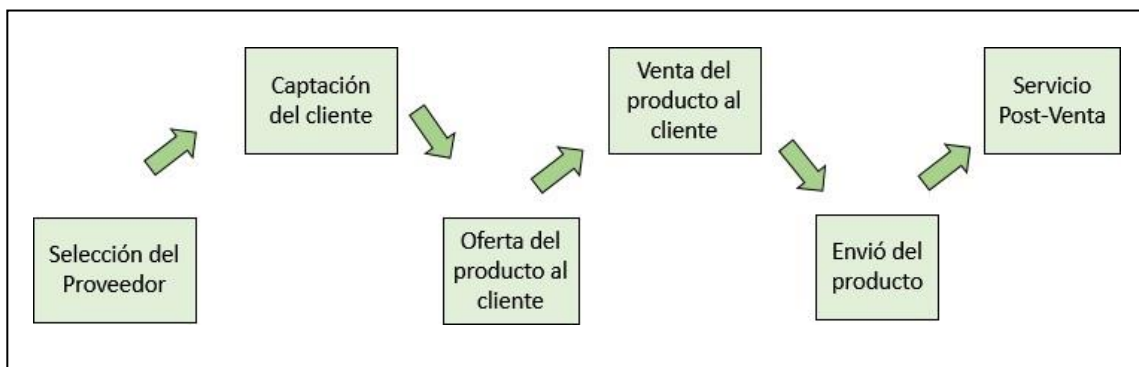
Los costos asociados a esta etapa fueron descritos de forma general en los cuadros 14, 15 y 16 sin embargo referidos al total de participantes en las capacitaciones se tiene que:

Cantidad	Descripción	Precio unitario (\$)	Total (\$)
06	Modulo 1 (5 niveles)	457	2742
01	Modulo 2 (sesión Udemy Reutilizable)	305	305
08	Impresión de Certificaciones Udemy	25	200
08	Impresión de certificaciones Google	80	640
<b>Total, Costos etapa de capacitación</b>		<b>N/A</b>	<b>3387</b>

**Cuadro 19.** Costos etapa de capacitación

**Fuente:** Therapeutic Venezuela (2022)

**Etapa III Desarrollo y estandarización del proceso de comercialización:** el proceso de comercialización de multivitamínicos para la empresa se ha dividido en seis pasos los cuales comprenden la interacción con los proveedores, la interacción con el cliente, la distribución y el servicio post venta, cada uno de los pasos se descompone un una serie de elementos que se enfocan en los resultados obtenidos en las fases anteriores de la investigación siendo así se presenta a continuación el diagrama de flujo del proceso en cuestión:



**Figura 11.** Proceso de comercialización de multivitamínicos de la empresa Health Fit

**Fuente:** Montero (2022)

Para la selección del proveedor se tiene el hecho de que la misma se hará entre distribuidores de multivitamínicos nacionales e importados que oferten sus productos en las siguientes plataformas:

- Mercado Libre
- Amazon.
- Thumbtack
- Instagram
- Facebook Marketplace

El reto es satisfacer las necesidades del al entregar productos de alta calidad. Para lograrlo, cada proceso y pieza de la cadena de suministros debe estar correctamente involucrado para que pueda alcanzar su máximo potencial. Es aquí donde la elección de los proveedores es determinante, y es por esto que los proveedores de la empresa deberán poseer las siguientes características

**Experiencia en el mercado.** Recopilar toda la información acerca del proveedor servirá para asegurar el cumplimiento del trabajo solicitado. Investigar cuáles son sus clientes, con qué otras empresas ha trabajado, recuperar testimonios o referencias de compañías a las que le ha brindado servicios permitirá adoptar cierto grado de credibilidad a la hora de establecer la relación comercial. Seleccionar empresas serias y con una buena reputación asegurará un alto grado de cumplimiento, y permitirá responder de manera responsable y en el tiempo pactado. En este punto se hace importante las analíticas que presente la página como números de vistas, likes, comentarios a favor y en contra, tiempo operando en la página, reputación, etc.

**Facilidades de pago.** Es fundamental elegir al candidato que más se acomode a las necesidades del negocio. Por ello, es necesario evaluar las distintas posibilidades de financiación y plazos de pago que el proveedor ofrezca. Asimismo, es fundamental considerar los costos adicionales en los que se pueda incurrir en determinadas situaciones, como los que cobran por retraso en los pagos de facturas. Además,

también se toma en cuenta las modalidades de pago disponibles, teniendo gran ventaja aquellos que acepten diversos métodos de pago.

**Localización.** Tener en cuenta la ubicación influirá en el tema del transporte y costo del mismo. La cercanía permitirá reducir tiempos de entrega y evitar cargos adicionales o inconvenientes logísticos relacionados al factor distancia. Contar con un proveedor dentro de la misma ciudad o área puede ser una mejor alternativa para acortar plazos en las entregas, evitar demoras que generen retrasos en la producción, así como tener una mayor flexibilidad en las entregas y en el aprovisionamiento. En este particular los proveedores internacionales se evalúan con ubicación en San Diego y un tiempo de entrega mayor al de los proveedores nacionales.

**Relación precio-calidad.** El factor precio siempre será importante al momento de considerar un proveedor. El requisito es saber evaluarlo, ya que un precio alto no siempre asegurará la máxima calidad. Es importante negociar hasta encontrar un proveedor que ofrezca un precio justo, con productos o servicios de primera calidad. En el caso de los proveedores nacionales se evalúan tomando como referencia los precios conseguidos en el extranjero, dando mayor ventaja a los que ofrezcan un precio similar al conseguido en el exterior.

Para la empresa se ha diseñado la siguiente matriz de evaluación la cual recoge las características antes mencionadas, el puntaje asignado otorga mayor ponderación a la reputación del cliente y a los resultados de las analíticas, como es el primer contacto y la interacción inicial con el proveedor, medios de pago, precio y localización, todos los datos se recopilan en la matriz y luego de procesados se obtiene la puntuación del proveedor, los proveedores iniciales se seleccionarán según el promedio de todas las evaluaciones y posteriormente se tomara como referencia el valor elegido en esta oportunidad para seleccionar nuevos proveedores en el futuro.

A continuación, se muestra el formato de la matriz de evaluación a utilizar:

SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE MULTIVITAMINICOS			
Nombre del Proveedor	Ubicación:	Medios de pago	Contacto:
Criterio	Ponderación	Calificación	Total
Reputación	0.35		
Analíticas	0.30		
Facilidades de Pago	0.15		
Interacción inicial	0.10		
Precio	0.10		
Puntuación de la evaluación			
Justificación y Datos de interés:			
Observaciones:			
Firma/ Fecha:			

**Cuadro 20.** Formato selección de proveedores de multivitamínicos para Health Fit

**Fuente:** Montero (2022)

En el formulario mostrado en el cuadro 20 se recoge la información necesaria para realizar una selección objetiva de los proveedores para la empresa, la cual consta de un indicador numérico y una evaluación cualitativa de la impresión del proveedor, el formulario es para ser llenado por el dueño de la empresa, de forma tal que pueda organizar toda la información proveniente de los proveedores potencial y luego de su revisión proceda a seleccionar aquellos que mejor se adapten a los requerimientos de la empresa. Con respecto al llenado de la calificación numérica el rango de evaluación es del 1 (malo) al 5(excelente) mientras que la puntuación total corresponde a la senatoria de las puntuaciones parciales. Por otra parte, en la evaluación cualitativa, se recogen las impresiones de la información obtenida del proveedor con respecto a las características antes mencionadas y a la interacción al momento de intentar contactar con el proveedor por primera vez.

En esta etapa también se realizan las suscripciones a los servicios de Ridery, Yummy Rides, Pedidos Ya y Thumbtack, dado que los primeros tres serán encargados de parte de la distribución y el ultimo una fuente de proveedores potenciales. Con respecto a los costos de estos servicios, los primeros generan un cargo de 20% de la factura transportada en comisión y la misma incluye publicidad en la página, mientras que su suscripción inicial es gratis.

En el caso de thumbtack la tarifa básica es de \$35 equivalentes a 24 créditos, los créditos corresponden a las veces que se genera una negociación exitosa por medio de la página, por lo que la promoción de entrada antes mencionada es ideal para el inicio de la propuesta dado que se esta probando la plataforma por un precio relativamente bajo y de igual forma se obtiene la publicidad de tener el perfil en dicho sitio web.

Para la captación del cliente se desarrolla la estrategia de comercialización enfocada en el producto y en la promoción del mismo, a través de los canales al construir el modelo CANVAS, para los mismos se realizó en la etapa previa la capacitación en redes sociales y creación de contenido, por lo que en esta etapa se

procederá a crear la plataforma de exposición del producto la cual será encabezada por los perfiles en el Marketplace de Facebook y en Instagram, en este último se contratará una publicidad elaborada por CreArtDesing 21, responsables de la publicidad del gimnasio la cual consistirá en una publicación diaria cada seis horas por una semana para luego de dos meses pasar a un esquema de cada 2 semanas durante dos meses, con esto se pretende dar un lapso de 3 meses para que el personal avance en las capacitaciones y ellos tomen el control de la promoción del producto.

CreArtDesign 21 ofrece el paquete publicitario por \$85 dolares mensuales por lo que en total se estaría generando un costo de \$255.

En esta etapa también se implementará el uso de la red social Tik- Tok como medio de promoción para el producto, esta promoción comenzará su participación efectiva luego de culminada la capacitación de los entrenadores en creación de contenido.

La otra estrategia de captación de clientes corresponderá a la realizada dentro de las instalaciones del gimnasio en la cual, en caso de ser necesario, luego de la evaluación física se indicará si es necesario el uso de multivitamínicos dentro del plan de entrenamiento sugerido, los entrenadores entonces desde su teléfono celular podrán mostrar la gama de productos ofertados en el perfil de la página y enviar el enlace a los clientes.

La venta del producto, está íntimamente ligada a la oferta del mismo las estrategias diseñadas para ofertar el producto en estas plataformas requieren que la experiencia del usuario con la publicación finalice con la compra o con una interacción con dicha publicación, en el caso de que se produzca la venta se requiere de una plataforma de pago que facilite la transacción y sea confiable y segura para ambas partes. En esta etapa se requiere entonces del diseño de un vinculo de seguimiento al portal web del gimnasio, para realizar la adición al carro de compra y acceder a los métodos de pago disponibles.

Aquí se deben contratar los servicios de un diseñador web que genere el vínculo de enlace y la presentación de la zona de compra, así como también la conexión con las distintas plataformas a utilizar que para la propuesta serán:

- Transferencia Bancaria (Banca Nacional e internacional)
- Transferencia a partir de Reserve
- Transferencia a partir de Binance (Aceptando criptomoneda)
- Transferencia a partir de PayPal

El diseñador entonces debe crear los botones de acción correspondientes para que el cliente en la pagina pueda interactuar y realizar la transacción además del sistema de notificación de pedidos a la empresa.

El Diseñador web es contactado a través de la plataforma Fiverr (Yaritzalquez14.fiverr), para proyectos específicos como los antes mencionados, ofreciendo sus servicios en \$110 por proyecto, los proyectos contratados fueron:

- Creación de vínculos de enlace
- Creación de botones de acción
- Sistema de notificaciones

Dados los servicios contratados para colocar operativa la plataforma de pagos a los costos de la etapa se le suman \$330 en diseño web.

La Distribución queda a cargo de los proveedores antes mencionados, por sus condiciones de trabajo no se incurren en costos de suscripción la logística de distribución será la siguiente:

- Si el producto proviene del exterior, se realiza el pedido a través de One Way cargo, el costo de esta operación se distribuye equitativamente entre todos los clientes que soliciten pedido de productos al exterior y luego cada cliente cancela la tarifa correspondiente a la entrega del producto a su residencia tomando como punto de inicio el centro comercial Rio Arriba, San diego, Carabobo.

- Si el producto proviene de un proveedor nacional, el envío se realiza a través de MRW directamente a la residencia del cliente o en su defecto a la oficina más cercana sin costo alguno.

Por último, el servicio post venta utilizar cuentas de WhatsApp, Twitter y los DM de Instagram para ofrecer un servicio de preguntas y respuestas de nuestros entrenadores de lunes a viernes durante el horario laboral. Según lo antes explicado esta etapa genera una actividad adicional al cargo de entrenador y como costo adicional la adquisición de un teléfono celular para dedicarlo a la empresa. El equipo seleccionado es un Redmi 9T valorado en \$150.

En resumen, el proceso de comercialización estandarizado consta de seis pasos a saber, selección del proveedor, captación del cliente, oferta del producto, venta del producto, distribución o entrega y el servicio postventa, el diseño de cada uno de ellos comprende la creación del método para seleccionar el proveedor, la plataforma para acceder a los clientes, la plataforma de pago y los canales de comunicación para el servicio posventa. Mientras que una vez se han seleccionado los proveedores y se tiene disponibilidad del producto, el cliente recibe información sobre el producto, es decir cuál es su valor como bien y su precio, este decide si adquirirlo o no, en caso de ser afirmativo hace click en el enlace que lo lleva a la pagina del gimnasio, genera el pedido, realiza el pago e indica su dirección, mientras que por su parte la empresa procesa la información suministrada al cliente realiza el pedido al proveedor y luego se encarga de realizar el envío, una vez el cliente obtiene el producto se realiza un seguimiento de la venta y se culmina el proceso si el cliente no tiene ninguna consulta adicional.

El costo de esta etapa se muestra a continuación:

Descripción	Costo (\$)
Selección del proveedor: Suscripción a Thunmbtack	35
Captación del cliente: Publicidad CreArtDesign21	255
Oferta y venta del Producto: Diseñador web	330
Servicio Postventa: Teléfono Celular	150
<b>Total, Costo de la Etapa</b>	<b>770</b>

**Cuadro 21.** Costo Etapa III. Diseño y estandarización del proceso de comercialización de multivitamínicos de la empresa

**Fuente:** Montero (2022)

**Etapa IV Diseño de los elementos de control:** Una vez diseñado el proceso de comercialización que se ha de seguir en la empresa se debe realizar lo propio para establecer los mecanismos de control que se utilizaran para monitorear el desempeño del mismo, los principales indicadores son las analíticas registradas por las plataformas utilizadas, las cuales serán analizadas según los conocimientos adquiridos durante la etapa de capacitación, pero además se realizaran auditorias externas semestrales a fin de corroborar los análisis realizados por el personal de la empresa, las mismas se mantendrán hasta que los resultados obtenidos por la firma auditora difieran menos de un 5% de los resultados obtenidos por el personal.

La firma auditora contratada Zambrano y asociados, con sede en Valencia ofrece el servicio de auditorías anuales simples a un costo de \$500.

**Etapa V Implementación:** La implementación supone la puesta en practica del procedimiento diseñado en la etapa III de presente propuesta, requiere que el personal tome control de las actividades de comercialización, promoción, venta y logística de distribución, por lo que la misma solo podrá iniciar una vez la etapa de capacitación se encuentre al 75% de culminación que la publicidad inicial fue contratada por 3 meses y las suscripciones a los portales se comienzan a realizar al momento de comenzar la selección de los proveedores.

**Etapa VI mantenimiento:** esta etapa se refiere al soporte técnico que se le presta al proceso una vez que se ha completado la implementación y se ha descrito el comportamiento inicial del proceso como satisfactorio, con esto se busca tener la referencia que sirva de indicativo cuando el proceso se sale de control.

Una vez culminado el diseño de la propuesta se realiza la estimación del costo de la misma recolectando la información correspondiente a los costos generados en cada una de las etapas en la que se dividió el proyecto:

Etapa	Costo (\$)
Etapa I. Aspecto Legal	300
Etapa II. Capacitación del Personal	3387
Etapa III Diseño	770
Etapa IV Control	500
<b>Total, Costo de la Propuesta</b>	<b>4957</b>

**Cuadro 22.** Costo de la Propuesta

**Fuente:** Montero (2022)

#### **Fase IV Determinar la factibilidad operativa, técnica, económica, ambiental y social de la propuesta planteada**

La evaluación de la factibilidad de la propuesta, se desglosa en los aspectos, técnicos, operativos, económicos, ambiental y social; siendo el primero el referente a la tecnología y técnicas utilizadas para llevar a cabo la presente propuesta la misma es factible técnicamente dado que se utilizaron técnicas completamente definidas como lo son la diversificación concéntrica, estrategias de comercialización en base a las 4P del marketing y al análisis de datos y tendencias de la redes sociales, si bien es cierto que inicialmente el personal no poseía los conocimientos necesarios para implementarla se desarrolló una etapa especialmente para la capacitación del mismo por lo cual una vez culminada esta etapa el personal estará en la capacidad de llevarla a cabo. Con respecto a la capacidad operativa, la empresa cuenta las plataformas requeridas, los equipos necesarios y los servicios contratados para realizar una comercialización online por lo que, la propuesta es factible operativamente.

A nivel económico la propuesta total tiene un costo de \$4957, tomando en cuenta la disponibilidad de la empresa de invertir en el proyecto sin afectar su esquema productivo original y el hecho de que un multivitamínico más económico a ofertar se vende por \$36, se requieren aproximadamente 140 unidades vendidas para recuperar la inversión completa, la propuesta es factible económicamente dado que el alcance de la estrategia de promoción está diseñada para captar un número mucho mayor de clientes. A continuación, se muestra cuantitativamente la estimación de la cantidad de unidades necesarias para recuperar la inversión.

$$\textit{Unidades} = \frac{\textit{Costo total de la Propuesta}}{\textit{Precio de venta del producto}}$$

$$\textit{Unidades} = \frac{4597\$}{36\$/\textit{und}}$$

$$\textit{Unidades} = 140 \textit{ unidades}$$

Con respecto a la factibilidad ambiental y social las mismas se refieren al entorno sobre el cual se desarrollará la propuesta ambas son positivas dado que se ha fomentado el trabajo en equipo, la el sentido de pertenencia hacia la empresa y se ha basado la propuesta en el desarrollo profesional de los empleados de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

- La empresa actualmente posee un objeto legal incorrecto la cual la hace estar en una situación de ilegalidad comercial
- La empresa para el momento de comenzar la investigación se encuentra estable económicamente y dispuesta a realizar una inversión de capital para la ampliación de su negocio.
- Según el requerimiento de los productos a comercializar por parte de la empresa, la estrategia de la comercialización que mejor se adapta es la comercialización concéntrica
- Los métodos de comercialización actuales de la empresa son los enfocados en el punto de venta y los enfocados en las promociones.
- Luego del cambio de objeto legal de la empresa el requisito mas importante para la implementación de la propuesta planteada es la capacitación del personal

- La capacitación del personal se realizará en dos módulos uno para el desarrollo del modelo de negocio y una para la especialización técnico de los entrenadores.
- El diseño de la Propuesta se adapta a los principios del ciclo Deming,
- El costo de la Propuesta es de \$4957
- La propuesta es factible, técnico, operativa, económica, ambiental y socialmente.
- La propuesta se ha basado en el desarrollo profesional de los trabajadores de la empresa

### **RECOMENDACIONES**

- Contratar personal dedicado a la distribución de los pedidos
- Contratar un supervisor con experiencia en gestión de proyectos
- Reevaluar la efectividad de la plataforma Thumbtack antes de consumir los 24 créditos
- Realizar por lo menos un intento de comunicación con cada proveedor potencial antes de seleccionarlo

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ali, A. (2000). The Impact of Innovativeness and Development Time on New Product Performance for Small Firms. *Marketing Letters*, 151-163.
- Andrade, S. (2012). Design thinking, El último grito de la innovación. Recuperado el 22 de febrero de 2022, de <http://www.innovacion.cl/reportaje/design-thinking-el-ultimo-grito-de-lainnovacion/>
- Arias F.(2012) **El Proyecto de Investigación**. Caracas, Episteme
- Balestrini (2008) **La investigación Científica**. (4ta Ed) Caracas: Trillas
- Baena, V. (2011). Fundamentos de marketing. Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial. Barcelona: Editorial UOC.
- Banco Mundial. (s.f). Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB). Recuperado el 22 de febrero de 2022 de:  
<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

- Bravo, E., León, A., & Serrano, L. (2014). Explorando las principales ventajas y factores de éxito de la innovación abierta en las organizaciones. *Entramado*, 44-59.
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review América Latina.
- Chakravorti, B. (2004). The New Rules for Bringing Innovations to Market. *Harvard Business Review*, 58-67.
- Chesbrough, H. (2006). Open Innovation and Open Business Models: A new approach to industrial innovation. Recuperado el 20 de febrero de 2022 de: <http://www.oecd.org/science/inno/37915612.pdf>
- Gómez, J., Llonch, J., & Rialp, J. (2010). Orientación estratégica, innovación y resultados en PYMES de nueva creación: el rol del marketing. *Cuadernos de Gestión*, 10, 85-110. AIMME. (s.f). Cuaderno de técnicas de creatividad. Obtenido de: <http://www.aimme.es/informacion/informativo/ficha.asp?id=1944>
- Gutiérrez, E (2014) Diversidad comercial, tomado el 15 de febrero de 2022 de: <http://www.egvformacion.es/egvformacion/images/pdf/N%C2%BA%2028%20DIVERSIDAD%20COMERCIAL.pdf>
- Hernández, Fernández, & Baptista (2014),
- Kotler Philip. (2000) Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación, y. Control. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Octava Edición
- Lamb, Charles W. Jr. (1998): **Marketing Thomson** Editores, Cuarta Edición
- Oladimeji M, (2019) **“The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance**, Olabisi Onabajo University, Nigeria.
- Overchenko, N (2019), **“Impact of Corporate Diversification on Company Performance and Risk,”** Instituto Politécnico de Braganza, Portugal

Queiroz R, (2019), , “**The impact of Diversification in Operations Strategy of capital goods companies** Centro Universitario Da FEI, Sao Bernardo Do Campo, Brasil.

Ramos, (2016).**Teoría del comportamiento humano**

Restrepe, (2008) **Gestión Organizacional**. Thomson Editores, Cuarta Edición

Santesmases, M. (1999): Marketing: Conceptos y Estrategias. 4ª Ed. Pirámide, Madrid, capítulos 1 y 2.

Stanton, J. (1989): **Fundamentos de Mercadotecnia**. McGraw Hill.

Stanton, William J. Título: Fundamentos de Marketing of William H. Prescott W.

Stanton, M. Etzel y B.J. Walker, Edición, Mc Graw Hill

Talaya, A. Esteban, (1997): **Principios de marketing**. Esic, Madrid.

Torrealba, F. (2020) **Estrategias de Diversificación**: Definición y tipos, tomado el

05 de marzo de 2022 de:

<https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>