

**Gabriel Cayetano Enderica Ochoa**

**Proyecto para la Implementación de un Centro Atlético de Natación y Rehabilitación “Iván Enderica Ochoa”**

**Plan del Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito para la obtención del Grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios, especialización mayor Marketing, especialización menor Comercio Exterior.**

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

**Cuenca, Abril 2013**

**ENDERICA OCHOA, Gabriel Cayetano, Proyecto para la Implementación de un Centro Atlético de Natación y Rehabilitación “Iván Enderica Ochoa”. Cuenca: UPACIFICO, 2013, 154p.**

**Director Ing. Alex Cordero (Trabajo de Conclusión de Carrera-TCC presentado a La Facultad de Administración de la Universidad Del Pacífico).**

**Resumen: La práctica deportiva en la ciudad y en el país ha incrementado con el apoyo gubernamental existente en la actualidad, haciendo que un negocio como este pueda salir hacia adelante, ya que el realizar deporte es algo que nunca va a pasar de moda y cada vez a existir más personas que lo realicen. La implementación de un negocio como este no es sencilla; puesto que, se requiere de un gran aporte de capital inicial y tener todo el conocimiento necesario para que el negocio funcione con normalidad. Este negocio, no sirve solamente a la empresa, sino también a los clientes que van a aprender algo más que un deporte; ya que, la puesta en marcha de un negocio como este, ayuda a la salud de las personas y es un seguro de vida para las mismas**

**Palabras claves: Negocio, empresa, natación, deporte, aprendizaje, ventas, proyección, estudio de mercado.**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Gabriel Cayetano Enderica Ochoa declaro ser el autor exclusivo del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis titulada Proyecto para la Implementación de un Centro Atlético de Natación y Rehabilitación "Iván Enderica Ochoa" con fines académicos y/o de investigación.



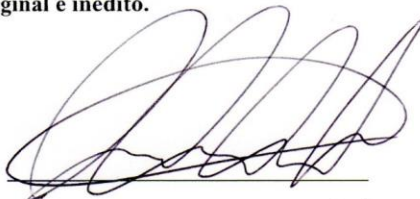
---

GABRIEL ENDERICA OCHOA

Cuenca, 30 de abril del 2013

**CERTIFICACIÓN**

Yo, Alex Cordero, docente de la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacifico como Director de la presente tesis, certifico que el señor Gabriel Cayetano Enderica Ochoa egresado de esta institución, es autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Alex Cordero', written over a horizontal line.

**Ing. Alex Cordero**

**Director de Tesis**

**Cuenca, 30 de abril del 2013**

## DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniero Comercial de la Universidad del Pacífico, autorizo a la Biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad según como dictamina la L.O.E.S. 2010 Art. 144.

Cuatro copias digitales, de esta tesis de grado quedan en custodia de la Universidad del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso suscribe,



---

Ing. Oswaldo Webster

PRO-RECTOR ENCARGADO

Cuenca, 30 de abril del 2013

## **DEDICATORIA**

*Quiero dedicar a mis padres Hernán y Janneth; ya que, sin el apoyo incondicional de ellos no lo hubiera logrado, a mis hermanos, Fernando, Iván y Mateo porque con ellos vamos a poner en marcha el funcionamiento del negocio y son quienes saben el sacrificio que se necesita para llevar a cabo este tipo de negocio y en especial a Jessica por estar conmigo en todo momento.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios, a la Madre Dolorosa por estar siempre conmigo en todo momento y guiar mi camino, agradezco a mis padres que con mucho sacrificio pusieron todo el énfasis necesario para que se pueda desarrollar este gran proyecto.*

DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
ÍNDICE	8
RESUMEN EJECUTIVO	13
CAPÍTULO UNO (LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD)	
I.A Fundamentos Teóricos	14
I.B Objetivos	18
I.C Justificación del Objetivo	19
I.D Metodología Utilizada	19
CAPÍTULO DOS (ANÁLISIS ESTRATÉGICO)	
Análisis de variables del Entorno Externo	
II.A Económicas	21
II.B Socioculturales	22
II.C Político - Legales	24
II.D Ecológicas	25
II.E Tecnológicas	25

## Análisis Micro

II.F Ciclo de vida del producto _____	27
---------------------------------------	----

II.G Cinco fuerzas de Porter _____	28
------------------------------------	----

## Análisis de las Variables Internas

II.H Cadena Valor _____	30
-------------------------	----

II.I Análisis VRIO _____	32
--------------------------	----

**CAPÍTULO TRES (ESTUDIO DEL MERCADO)**

Estudio del mercado _____	35
---------------------------	----

III.A Análisis de la demanda _____	36
------------------------------------	----

III.A.1 Necesidades de los clientes _____	41
---	----

III.A.2 Tabulación de datos de fuentes primarias _____	42
--	----

III.B Resultados de las Encuestas _____	44
---	----

III.C Proyección de la demanda _____	74
--------------------------------------	----

III.D Análisis de la oferta _____	75
-----------------------------------	----

III.D.1 Proyección de la Oferta _____	78
---------------------------------------	----

## Análisis Integración

III.E FODA _____	80
------------------	----

**CAPITULO IV (PLAN ESTRATÉGICO)**

IV.A Matriz de Grupo de Interesados _____	87
IV.B Directrices de la Empresa _____	90
IV.C Posicionamiento Estratégico _____	92
IV.D Factores que determinan la localización _____	93
IV.E Marketing Mix _____	94
IV.E.1 Producto _____	94
IV.E.2 Precio _____	95
IV.E.3 Plaza _____	98
IV.E.4 Promoción _____	100

**CAPÍTULO V (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL)**

V.A Estructura de la Organización _____	103
V.B Análisis y Valoración de Puestos _____	106
V.C Manual de Funciones y Puestos _____	109
V.D Sistema de Remuneraciones y compensaciones _____	112
V.E Criterios de Motivación _____	113

**CAPÍTULO VI (ESTUDIO LEGAL)**

VI.A Base Legal _____	115
VI.A.1 Leyes y Ordenanzas _____	115
VI.A.2 Procedimiento Inicial _____	117
 <b>CAPÍTULO VII (INGENIERÍA DEL PROYECTO)</b>	
VII.A Análisis técnico _____	120
VII.B Proyección de ventas para diez años _____	121
VII.C Normas ISO y estándares de calidad aceptados a nivel mundial _____	122
VII.D Inversiones en obras físicas que den soporte a las ventas _____	125
VII.E Inversiones en equipamiento que den soporte a las ventas _____	127
VII.F Balance de insumos generales _____	128
VII.G Determinación de los costos de la operación administración _____	128
VII.H Determinación de los costos operativos _____	129
VII.I Capital de Trabajo _____	130
 <b>CAPÍTULO VIII (ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL)</b>	
VIII.A Indicadores de gestión _____	131
VIII.B Sistema de información de la estrategia _____	133
VIII.C Estrategia de incentivos _____	134

**CAPÍTULO IX (ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO)**

IX.A Inversiones del proyecto _____	137
IX.B Determinación de la inversión inicial en activos fijos que den soporte a las ventas	137
IX.D Estado de Resultados _____	138
IX.E Balance General (determinación de fondos para aplicar en activos) _____	139
IX.F Evaluación del proyecto _____	141
IX.F.1 Flujo de caja ajustado _____	141
IX.F.2 Cálculo del VAN y TIR con flujos inflados _____	141
IX.F.3 WACC _____	142
CONCLUSIONES _____	143
RECOMENDACIONES _____	143
BIBLIOGRAFÍA _____	145
ANEXOS _____	148

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La natación es el deporte más completo que existe en la actualidad; a más de ser un deporte, la natación, es un seguro de vida, ayuda a la salud de las personas y puede ser practicada para llegar al alto rendimiento deportivo.

Partiendo de la idea de ser practicada para representar a la ciudad, a la provincia y al país, nace la idea de la creación de un centro Atlético de Natación, el cuál llevará el nombre de: Iván Enderica Ochoa; ya que, al ser un nadador reconocido a nivel local, nacional e internacional por todo lo que ha conseguido en el deporte de la natación, se decide que lleve este nombre.

La idea del negocio no es que los clientes aprendan a nadar solamente, sino que de todos los que aprendan a nadar, al menos se queden si quiera el 10% practicando diariamente hasta llegar al alto rendimiento.

La implementación del negocio requiere un gran aporte de capital, porque primero se busca el terreno, se sabe que en la ciudad de Cuenca los valores de los terrenos son relativamente altos por el valor del metro cuadrado. Después el diseño y aprobación de los planos, luego la construcción del centro Atlético, empezando con un valor inicial de inversión alto, antes de recibir los primeros ingresos.

# CAPÍTULO I

## LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

### I.A Fundamentos teóricos

- Gerentes Generales, son responsables de las operaciones de unidades más complejas; por ejemplo, una compañía o una división. (Ocampo, 8).
- Empresa, Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (lema.rae.es)
- Líder, Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. (lema.rae.es)
- La Administración, Se refiere a las tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización o una de sus unidades: planeación, organización, dirección y control. (Ocampo, 7).
  - Planeación, Implica determinar las metas y medios para alcanzarlos (Ocampo, 9).
  - Organización, Es el proceso de definir quienes tomaran las decisiones, quien realizara que trabajos y tareas, y quien le reportará a quien en la compañía (Ocampo 9).
  - Dirección, Implica lograr que otros realicen las tareas necesarias motivándolas a lograr las metas de la organización (Ocampo, 10).
  - Control, El proceso por el cual una persona, grupo de personas u organización vigila en forma consciente el desempeño y toma una acción correctiva (Ocampo, 10).

▪ **Emprendimiento**, Proviene del francés *entrepreneur* (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente (*gerencie.com #7*)

▪ **Conceptos básicos en Marketing:**

- **Producto:** Cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que satisfaga un deseo o una necesidad (Salvador, 169).
- **Bien:** Objeto físico tangible. Puede ser destruido por el consumo o perdurar para su uso (*emagister.com*).
- **Ideas:** Es un concepto, una filosofía, una opinión, una imagen o una cuestión. Son intangibles (*emagister.com*).
- **Necesidad:** Estado psicológico o fisiológico, común a todos los seres humanos, caracterizado por la sensación de carencia (*emagister.com*).
- **Deseo:** La forma con que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad. Está influida por el individuo, sociedad, cultura, ambiente y se puede influir a través del marketing (*emagister.com*).
- **Demanda:** Es la formulación expresa de un deseo. Está condicionada por los recursos del demandante y los estímulos del marketing (*emagister.com*).
- **Intercambio:** Es el acto de obtener un objeto deseado, que no nos pertenece, ofreciendo algo a cambio (*emagister.com*).

- Precio: El valor de un producto expresado en términos monetarios. (Salvador, 193).
- Publicidad: Es el medio de comunicación por excelencia. Se utiliza para incidir sobre la actitud, más que sobre el comportamiento inmediato (Salvador, 204).
- Promoción de Venta, Entendemos toda inducción o incentivo directo dirigido a la fuerza de ventas, al distribuidor o al consumidor, con el objetivo primario de crear una venta inmediata (Salvador, 221).
- Fuerza de Ventas: es un medio de comunicación interpersonal y bilateral que tiene como funciones: informar, persuadir, desarrollar actitudes favorables hacia la organización y prestar servicio (Salvador, 245).
- Distribución: Es la función comercial en situar los productos al alcance del mercado (Salvador, 251).
- Piscina, Estanque destinado al baño, a la natación o a otros ejercicios y deportes acuáticos (lema.rae.es) es donde una persona o un grupo de personas pueden realizar algún deporte como son: natación, water polo, nado sincronizado, a su vez puede ser destinado al baño, sirve para hacer ejercicios, o para la relajación de personas (Ruiz, 26).
- Natación, Es una actividad del ser humano que consiste en mantenerse sobre la superficie del agua, ya sea flotando o realizando algún movimiento de los brazos y de las piernas. (Rosental, Zuberger, 10)
  - Nadar, Es el desplazamiento del nadador en el agua. (Ruiz, 42)
  - Flotar, Es el resultado de la interacción de dos fuerzas. Por un lado la fuerza de gravedad, la que atrae al nadador hacia abajo y que tiende a sumergirlo y por otro

la fuerza de empuje, la cual surge como resultado de la diferencia de presiones a que se ve sometido el cuerpo en su parte inferior y superior. (Ruiz, 40)

- Estilo Mariposa, Surge como variante del estilo pecho en 1933, en donde el norteamericano Henry Myers, buscaba mejorar la velocidad, es un estilo de la natación en donde la persona tiene que mover las dos manos a la vez, al igual que la patada debe ser con los pies juntos y se puede patear dos veces por cada brazada que se da. (Ruiz, 129 a 131)
- Estilo espalda, Tiene una estrecha relación con el desarrollo del estilo crol, se lo conoce como estilo crol de espalda, por la similitud de los dos estilos. (Ruiz, 118)
- Estilo pecho, Es el estilo más antiguo y el de mayor grado de evolución de técnica ha demostrado. Es el estilo más lento y se caracteriza por que el nadador realiza movimientos simultáneos de brazos y piernas de manera subacuática. (Ruiz, 142)
- Estilo libre (crol), Este término es una adaptación al español de la palabra crawl, del inglés to crawl (reptar, deslizarse). Surge hace varias décadas cuando los nadadores y técnicos en búsqueda de la mejor y más rápida forma de desplazarse en el agua. Estilo en el cual el nadador se desliza sobre el agua. (Ruiz, 103).
- Contabilidad, Proceso que consiste en identificar, registrar, resumir y presentar información económica a quienes toman las decisiones. (Horngren, Sundem, Elliott, 4)
- Contabilidad Financiera, Rama de la contabilidad que atiende a las necesidades de aquellas personas externas a la empresa que toman decisiones, como accionistas, proveedores, bancos y organismos gubernamentales. (Horngren, Sundem, Elliott, 4)

- Contabilidad Administrativa, Rama de la contabilidad que atiende las necesidades de quienes toman las decisiones dentro de la empresa: ejecutivos de alto nivel, jefes de departamento, directores de universidades, administradores de hospitales y otros que ocupan niveles gerenciales de una organización. (Horngren, Sundem, Elliott, 7)
- Economía, Es el estudio de la manera de dar a los recursos escasos los mejores fines posibles. (Schiller, 3)
- Macroeconomía, Estudio de la conducta económica agregada, de la economía en su conjunto. (Schiller, 15)
- Microeconomía, Estudio de la conducta individual en la economía, de los componentes de la economía en general. (Schiller, 15)
- Comportamiento Organizacional, Campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones. (Robbins, 8)

## **I.B Objetivos del estudio**

- Determinar la factibilidad de la creación de un centro atlético de natación como una oportunidad de negocio realizable y rentable
- Aplicar el fundamento teórico estudiado a lo largo del proceso de realización de este TCC, para que el negocio cuente con una administración técnica y científica
- Conocer acerca de las características del mercado y el riesgo que implica el desarrollo de un negocio en esta industria.

- Saber cómo es atendido el mercado, cuáles son las expectativas y lo que requieren las personas.
- Como se constituye este tipo de empresa y el requerimiento legal necesario para su correcto funcionamiento.

### **I.C Justificación del objetivo**

El siguiente proyecto de la creación de un centro atlético de natación, se desarrollará en base de un estudio de mercado, en el cual medirá la factibilidad de la creación o no de este proyecto. Este tema condescenderá que gente ajena a la empresa sepa cómo se crea, se desarrolla y se realiza este tipo de empresa y que a su vez el servicio que se brinda sea aceptado por los clientes y el beneficio que se obtenga al aplicar de la mejor manera todos los conocimientos adquiridos dentro de la vida universitaria.

El estudiar el mercado permitirá saber las necesidades como también los deseos de los clientes para el perfecto desarrollo de un negocio, como también, cuales son los puntos a favor, los puntos en contra y la importancia en sí que tiene el mercado para el perfecto avance del negocio.

Lo que va a ayudar al correcto funcionamiento del negocio, es realizar la creación de la empresa, para que esta funcione de la mejor manera de acuerdo a lo que está establecido en la ley.

### **I.D Metodología utilizada**

En esta tesis se utilizará el método hipotético-deductivo que según el autor Bernal señala que se aplicará una hipótesis y esta tendrá que ser comprobada o no. Este método parte de problemas, y se basa en la observación, en la construcción de hipótesis y consiste en procedimientos a partir de la hipótesis y que busca refutar o falsear las mismas, de estas se debe deducir las conclusiones que deben confrontarse con los hechos. (56)

Aparte de este método que se va a seguir en la investigación del proyecto, se utilizarán otras técnicas metodológicas; como la de, del método de observación y levantamiento de información de campo en la cual esto “ayudará a establecer de manera exhaustiva los métodos a utilizar en cuanto al uso de herramientas cualitativas de investigación (entrevistas, grupos focales o técnicas proyectivas) y de las demás herramientas cuantitativas de investigación (cuestionarios, formularios y demás) (Ugalde, 15); es decir, esto ayudará con lo relacionado a levantar la información que se obtendrá en la realización de este proyecto.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### Análisis de variables del Entorno Externo

##### II.A Económicas

El análisis económico es una variable importante en el desarrollo de un negocio, porque se debe observar que este factor no afecte a las personas y que el precio por el cual van a pagar por el servicio que se brinda sea manejable por todos los clientes.

El crecimiento económico del país, según Jeannette Sánchez, titular del Ministerio Coordinador de Política Económica en el año 2013 va a estar entre 3.8% y 4%. Con esta proyección que da el Ministerio es casi similar con la que finalizó el país el año pasado que fue 4.82%, es decir se mantiene con un crecimiento bueno para el país, con lo cual se sabe que las personas pueden acceder al servicio brindado. (telegrafo.com.ec)

La tasa de inflación del país en el año 2012 fue de 4.16%, mientras se siga manteniendo relativamente bajo es bueno, porque en nivel bajo los costos con los que se va a manejar el negocio no va afectar a los clientes por que la oferta va a seguir igual, sin aumento de precios a los clientes, existiendo un valor uniforme de crecimiento bueno.

Tendencias de desempleo, hoy en día en el país, la tasa de desempleo es baja, se encuentra en 4.6%, un factor importante porque con esto se puede saber que las personas mantienen sus trabajos y al mantenerlos pueden acceder al servicio que se les brinda y así no tener

problemas de que los clientes no vayan porque no tienen como pagar por el servicio que reciben.

En Ecuador hoy en día la devaluación de la moneda es un factor no tan determinante; ya que, al ser un país dolarizado y poseer una moneda fuerte a comparación de otros países latinoamericanos, se sabe que con la moneda no se va a tener devaluación alguna como en la época del sucre, pudiendo tener una economía estable y evitar problemas a usuarios de no saber qué pasará el día de mañana con lo que poseen.

## **II.B Socioculturales**

La sociedad en la que se estimula la competencia y superación entre las personas, o que tenga que ver en convertir a personas de éxito, impulsará el surgimiento de empresas y de las personas adecuadas para dirigir las. Es por esto que se ha pensado que este proyecto puede servir además para seguir creando a futuras personas tanto en el ambiente deportivo como también personas para la sociedad; ya que, la sociedad es compleja y diversa a la vez, entonces cada sociedad hoy en día tiene un diferente estilo de vida, de gusto, de costumbre y de comportamiento, es por este motivo que se debe tener cuidado con los grupos de trabajo que se van a desarrollar.

Hoy en día se trata de que el nivel educativo para realizar deporte empiece desde temprana edad; es decir, desde los niños, puesto que es mejor enseñarles a realizar deporte desde edad temprana y con esto formar una cultura temprana para que los niños sepan que realizar deporte es bueno para la salud y que eso les beneficiará en un futuro.

Hoy en día en la ciudad de Cuenca existe una tendencia de que las guarderías y escuelas en niveles iniciales tengan en sus pensum cursos de natación los cuales varían de una o dos veces a la semana, dependiendo de la escuela.

Los jóvenes ecuatorianos hoy en día empiezan a dedicarse más al deporte, esto se da por las campañas que realiza el Ministerio de Deporte, así logrando saber que 6 de cada 10 jóvenes ecuatorianos realizan deporte aunque sea una vez a la semana, evitando un gran mal que es el sedentarismo.

La edad para realizar este deporte y puedan recibir este servicio puede ser desde que las mujeres se encuentran en periodo de gestación, siendo una estimulación pre natal para todo bebe, hasta los últimos años de su vida, esto se da porque la natación ayuda a todas las personas en cualquier etapa, la natación puede ayudar en la motricidad, en dolores lumbares, en hacer ejercicio, prácticamente puede ayudar en todo los problemas existentes. El peso está comprobado que no es un obstáculo para nada las personas que practiquen este deporte, no es igual una persona con más de 100kg nadando que una de 100kg corriendo; ya que, el agua hace que las personas estén más livianas evitando cualquier lesión que puedan acarrear al realizar otros deportes.

Una persona que realiza deporte tiene un mejor estilo de vida puesto que primeramente tiene un peso ideal, mantiene una condición física aceptable y disfruta de lo que realiza, por lo general el realizar deporte a las personas les ayuda a mantenerse más sanos en todo aspecto y se sienten que eso les ayuda en la vida diaria.

Hoy en día en Cuenca la natación es un deporte que ha venido en crecimiento desde los últimos 15 años, cuando las personas solamente nadaban por diversión, en la actualidad

cada vez hay más niños, jóvenes y adultos, que por cualquier motivo desean primero aprender a nadar y luego a realizar la práctica deportiva de este deporte.

La natación es uno de los deportes que más medallas brindan en eventos nacionales y en el Azuay empieza a tener más acogida, esto se da porque los mejores nadadores del Ecuador son cuencanos y existe mucha gente que desea ser como ellos y tratan cada vez de dar lo mejor para poder igualar a las máximas figuras de este deporte.

## **II.C Político - Legales**

El análisis político de las personas que practican la natación se maneja con las políticas que maneja la “FINA” (Federation Internationale de Natation) siendo los que regulan las competencias, eventos internacionales. La FINA tiene un representante en cada país, en Ecuador se la conoce como FENA (Federación Ecuatoriana de Natación), la cual se encarga de ver que todo marche como ellos lo desean y se cumplan todos los requisitos. (fina.org)

El deporte en Ecuador se ha convertido últimamente en un tema político; en el cual, todas las personas desean el máximo poder, viviendo los deportistas en una incertidumbre total, porque se les niega competir, porque dos entes se pelean por tener el control del deporte en el país, yendo en contra de las leyes del COI (Comité Olímpico Internacional), que regula a todas las federaciones internacionales y que dicen que hasta que no se solucione el problema en Ecuador los deportistas deben competir con bandera del COI, que si bien no es la Ecuatoriana es una forma de hacerles participar en eventos internacionales, pero

siempre y cuando estos estén inscritos por representantes aprobados por ellos y no por el gobierno.

El gobierno actual apoya a deportistas de élite con incentivos y a su vez les ayuda económicamente en sus preparaciones para las distintas competencias, algo muy bueno que existe en estos días para los deportistas y que antes no existía, pero viéndose truncados en muchos casos por la pugna existente en el deporte ecuatoriano.

El gobierno abre sus puertas a que se siga haciendo deporte de alto rendimiento, o que se empiecen a formar los deportistas del mañana, esto lo hacen apoyando a que se abran escuelas deportivas, para que se formen nuevos deportistas, esto lo hace para que el deporte ecuatoriano sea reconocido a nivel internacional, para esto están invirtiendo en infraestructuras, entrenadores, deportistas.

## **II.D Ecológicas**

Existen maneras de mantener el medio ambiente y de no contaminar el mismo, esto se ha logrado por el avance de la tecnología. La forma en cómo se ayuda al medio ambiente hoy en día depende de las diversas formas de calentar la piscina, sabiendo que los paneles solares es más efectivo y de menor contaminación. El uso de diferentes bombas que evitan el uso de diésel y que aumenten el uso de electricidad.

## **II.E Tecnológicas**

Al día de hoy la tecnología avanza y con esto ha hecho que empresas desarrollen paneles solares, para ayudar al medio ambiente y al bolsillo de las personas, estas empresas que se

innovan cada día facilitan el trabajo de otras empresas para el desarrollo de sus productos, sabiendo que esto no beneficia solamente a la empresa consumidora del producto, sino también al medio ambiente; ya que, existe menos contaminación y hoy en día este es un factor importante para las personas. El uso del ozono es una forma en como la tecnología avanza en mantenimientos de la piscina, siendo esta una manera de proteger la salud de las personas, porque este material evita que el típico olor de cloro, el cual muchas personas son alérgicas y se enferman con el olor y dejan a un lado el deporte, entonces con la ayuda de este ozono, se previene enfermedades de clientes, así mismo existe el uso de robots para realizar la limpieza de la piscina, un robot que tiene que limpiar las impurezas existentes dentro de la piscina, que ayudan a llevar un mejor control de limpieza del agua.

En lo que conviene al deporte y más sobre el deporte de la natación, el país está en un nivel sumamente bajo a nivel tecnológico a comparación de otros países, puesto que en otros lugares para el entrenamiento y perfeccionamiento de los estilos de natación cuentan con el uso de máquinas, de cámaras que sirven para mejorar la técnica de los nadadores, por lo general esto se realiza en países desarrollados donde tienen el apoyo de instituciones privadas.

Con la tecnología se puede ver cómo se puede hacer para mejorar muchos aspectos de los nadadores como el alón dentro del agua, la patada continua, que las vueltas y salidas sean las esenciales, como también que todos los movimientos dentro del agua sean los adecuados, es por esto que no se debe descuidar el avance tecnológico y tratar de siempre estar innovando; o, también se puede tratar de manera más simple y con la tecnología que se posee hoy en día en ayudar a los deportistas, esto se puede hacer con una video cámara

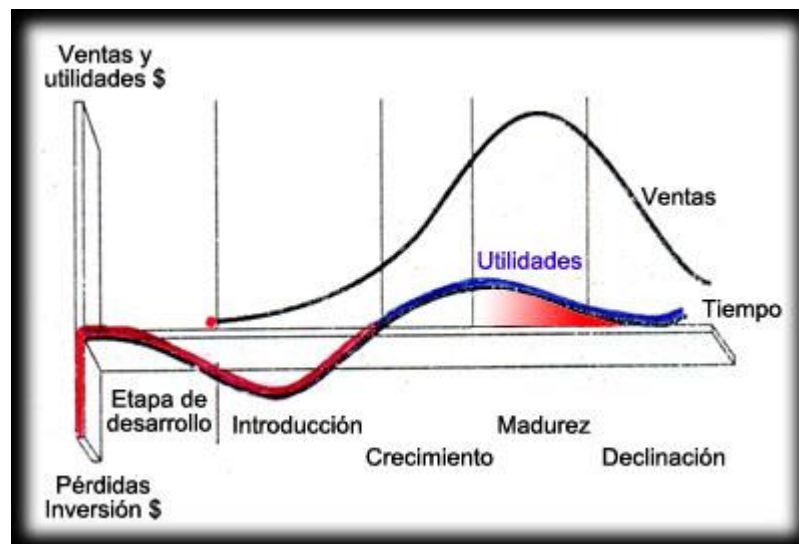
que sirva para el agua, como también una video cámara para ver los movimientos que se realicen cuando estos se encuentran fuera del agua.

## Análisis Micro

### II.F Ciclo de vida del producto

Este negocio se encuentra en pleno crecimiento, muchas personas empiezan a practicar este deporte por todo lo que ven hoy en día, principalmente el apoyo gubernamental que hace que existan deportistas que logran muchas cosas en sus vidas por el deporte. Se encuentra en crecimiento porque aún no ha sido explotado en su totalidad, quedando muchos aspectos por mejorar.

Figura 1. Ciclo de vida del Producto



Fuente: [diseño.idoneos.com](http://diseño.idoneos.com)

Este negocio se encuentra en crecimiento porque cada vez existen más guarderías y/o escuelas en niveles básicos que desean que en sus pensum cuenten con esta enseñanza, lo

cual hace que sea algo apetecido por las personas. Como también existen padres de familia que desean que sus hijos aprendan a nadar, ya sea por salud, protección, deporte o cualquier cosa que ellos vean que necesitan.

La natación en Cuenca, se encuentra en pleno crecimiento, teniendo cada vez más deportistas de calidad, siendo Cuenca una ciudad en donde se forman muchos deportistas de élite, quienes en muchos casos por cualquier motivo pueden llegar o no pueden llegar. En lo que conviene a la salud es algo que se maneja siempre de una manera especial, haciendo que se mantenga en crecimiento al igual que el deporte en la ciudad.

La creación o la puesta en práctica de otros deportes, como: Water Polo y el nado sincronizado en algo puede ayudar a la empresa; ya que, al ser algo nuevo y no existente en otros lugares de la ciudad seríamos los pioneros y al entrar en etapa de introducción se puede tener dos respuestas, una positiva, siendo reconocidos por ser los primero; o, la negativa en la cual las personas no les gusta la nueva idea y no desean seguir con esos servicios fracasando totalmente. Esto podría ser algo para implementar en un futuro cercano con el fin de ganar una cantidad de público diferente a la de la práctica de la natación.

## **II.G Cinco fuerzas de Porter**

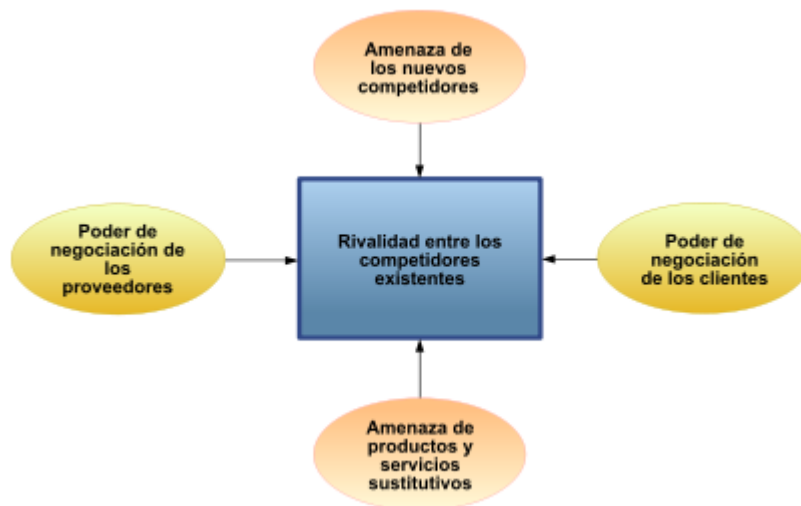
- **Rivalidad:** En la ciudad de Cuenca ya se sabe cuáles son las empresas que se dedican a este negocio, existiendo un mercado sumamente grande para las empresas existentes. Al comienzo quizás para una de las empresas existentes les puede ser difícil aceptar el ingreso de un nuevo competidor que le va a quitar una porción de su mercado, pero con el tiempo

se podrá dar cuenta que al haber poca oferta y una gran cantidad de demanda en donde se pueden conseguir diferentes clientes, a quienes les puede llamar la atención y así seguir creciendo más todas las empresas en este campo.

La rivalidad puede llegar a ser grande por los precios que se van a ofrecer por los servicios brindados; ya que, al ver el ingreso de una nueva empresa y verse amenazados, puede existir una guerra de precios, donde el cliente puede verse confundido porque antes pagaba más por el mismo servicio que va a pagar ahora.

Para fidelizar a los clientes y ganar a los rivales se debe demostrar que lo que se les está ofertando es la mejor opción para ellos, también se les puede captar a los clientes ofreciéndoles diferentes productos y/o futuros descuentos.

Figura 2. Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: [sinergiacreativa.files.wordpress.com](http://sinergiacreativa.files.wordpress.com)

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Este es un negocio que no se puede crear de la noche a la mañana; pero del cual, más de una empresa si puede verse beneficiada,

porque todavía existe una gran demanda de clientes; ya que, se pueden realizar convenios con diferentes guarderías, escuelas, colegios, universidades e instituciones.

- Proveedores: Con los proveedores la empresa posee la última palabra sobre la decisión de elección, porque es un negocio donde los proveedores no influyen directamente en el desarrollo final del negocio; ya que, depende prácticamente del servicio brindado a los clientes.
- Productos sustitutos: Los productos sustitutos para esta empresa sería la realización de otro deporte, algo completamente diferente al rumbo del negocio, que quizás a mucha gente le satisfaga el nuevo deporte, pero no tiene nada que ver con lo que se realiza en el agua, también puede ser que no le termine gustando lo que están realizando y vean otro deporte mejor para ellos.
- Consumidores: Los consumidores deben tener la información necesaria para saber que lo que se les está ofertando es la mejor opción para ellos. Que si van a otro lado quizás no van a ser atendidos de la misma manera. En fin hay que concientizar a los clientes que la práctica y aprendizaje de la natación en la empresa va a ser la mejor opción para ellos; y, que los rivales existentes, solo tratan de confundir y robar la clientela.

## **Análisis de las variables Internas**

### **II.H Cadena de Valor**

*Actividades primarias o de línea*

1. Logística interior (de entrada): Al ser una empresa que brinda un servicio de enseñanza de un deporte de natación para los consumidores, la logística interior sería cómo se maneja el

ambiente interno de la empresa, que los monitores y entrenadores sepan lo que están realizando y se mantenga cierto procedimiento de enseñanza.

2. Operaciones: Que se mantengan ciertos criterios en el nivel de enseñanza.
3. Logística exterior (de salida): Las operaciones y la logística exterior en este caso están relacionadas directamente con la enseñanza del deporte y como percibieron los clientes el aprendizaje, como también el perfeccionamiento y entrenamiento continuo.
4. Mercadotecnia y ventas: Se debe promocionar para que las personas sepan que nosotros existimos en el mercado y que aunque seamos nuevos en este tipo de negocio, la empresa está ahí para atenderles ante las necesidades, y que no solamente se les vende un servicio, sino seguridad, salud y perfeccionamiento.
5. Servicios: Los servicios que el negocio brinda aparte de la enseñanza del deporte, puede ser la venta de productos deportivos necesarios como: gafas, gorras, ternos de baño, etc.; que sirven para que los clientes tengan una mejor enseñanza.

Una empresa que brinda un servicio de enseñanza se encuentra entre los puntos de mercadotecnia y ventas y en los de servicios: ya que, primeramente se debe vender y promocionar a la empresa, para que luego de esto, ellos puedan acceder a los servicios extras que les brinda la empresa. Si no se vende la imagen de la empresa y no se muestra a lo que se dedica, es muy poco probable que adquieran los servicios extras que se piensa dar a los clientes.

*Actividades de apoyo o de soporte*

1. Infraestructura de la empresa: Que el plan de marketing a seguir sea el adecuado para que los clientes conozcan a lo que se dedica la empresa, que el departamento deportivo este

guiado por las personas adecuadas y sepan hacia donde se desea llegar como negocio; ya que, va de la mano este departamento con el funcionamiento del negocio y que lo que realizan sea lo mejor para los clientes.

2. Gestión de recursos humanos: Contratar a las personas adecuadas para que los clientes estén conformes con el trato que reciben, así mismo se realizarán motivaciones al personal; ya que, al ser un deporte en el cual las personas antes que nada confían en sus instructores, entonces los mismos deben recibir motivaciones para desarrollar una mejor labor en el trabajo que están desempeñando.
3. Desarrollo de la tecnología: En este negocio la tecnología puede ayudar al crecimiento de la empresa, esto se lo puede hacer por los medios sociales existentes en el medio hoy en día, que puede servir para hacer conocer a una empresa, como está funcionando y que va a realizar; una manera de utilizar la tecnología en este negocio es para el crecimiento de la empresa y así ayudar a los clientes, la misma se utiliza en países desarrollados mediante cámaras y filmadoras acuáticas, las cuales pueden ayudar en la mejora de la técnica de los estilos de natación.
4. Aprovisionamiento: Que todo lo necesario se encuentre para el mantenimiento de la piscina, como también todo los productos que se tienen para la venta para los clientes.

## **II.I Análisis VRIO**

- Valioso: La enseñanza de natación es algo complejo que va a ayudar a los consumidores en muchos aspectos saludables, como: aliviar el estrés, molestias musculares, problemas

cardiopulmonares, como también ayuda a evitar cualquier enfermedad que sea cardiovascular.

Con el aprendizaje se puede combatir cualquier desventaja, una de esas desventajas y muy perjudicial es de ahogarte en la piscina si no sabes nadar.

- **Raro (escaso):** en la ciudad existen ya algunas escuelas de natación que brindan el mismo servicio que se piensa brindar, pero al ser una ciudad grande esto no tendría algún inconveniente en la cantidad de competidores que existan. Este es un negocio en donde los clientes pueden elegir su mejor opción, sabiendo cuales son los beneficios de cada negocio que ya existe en el mercado.
- **Inimitable:** para lograr ser inimitables, se va a demostrar a todos los clientes que las cosas que se están haciendo son lo mejor para ellos, que el aprendizaje es garantizado, que los servicios que se dan son aceptados por todas las personas y que al final todo cliente se sienta feliz y satisfecho con el trabajo realizado.
- **Organización:** Se tiene que sacar fruto de todo el personal que va a trabajar dentro y fuera de la piscina para que la gente vea como hay un verdadero grupo de trabajo.

Figura 3. Análisis VRIO

	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>
Nombre	X	X	X	X
Infraestructura	X	X		
Entrenadores	X	X		
R R H H	X			
Enseñanza	X	X		

Monitores	X	X		
Limpieza	X			

Fuente: Investigación de Gabriel Enderica Ochoa

## CAPÍTULO III

### ESTUDIO DEL MERCADO

El mercado es el total de las personas cuyas necesidades se pueden satisfacer con la compra de los productos o por el consumo de los servicios que se les brinda a los clientes por parte de la empresa.

Figura 4. Estudio de mercado

POBLACIÓN			
MERCADO ACTUAL CONSUMIDORES		MERCADO NO CONSUMIDORES	
PROPIO	COMPETENCIA	RELATIVO	ABSOLUTO
MERCADO POTENCIAL			

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

De esta manera se parte de la población total del mercado, la misma que se encuentra dividida en dos: mercado actual consumidores y mercado no consumidores. En el mercado actual se tiene: al propio y la competencia, mientras que en el mercado no consumidores se tiene: lo relativo y absoluto.

El mercado potencial de las empresas es el mercado propio, el de la competencia; y, el relativo, es donde la empresa trata de ganar clientes; ya sea, de la competencia o de los que pueden convertirse en clientes potenciales. Es aquí donde se debe poner énfasis para desarrollar la empresa y que esta no tenga ningún problema de crecimiento y/o estar con un mercado estable.

### **III.A Análisis de la demanda**

Según el libro Introducción al marketing Estratégico de Manuel Villacorta “La demanda expresada a favor de un producto o servicio es simplemente la cantidad vendida en un lugar y en un período dado” (82). En este negocio se está ofreciendo algunos servicios, como es el de la enseñanza de un deporte que es la natación; y a su vez la práctica de este deporte que tan completo y complejo es.

Hoy en día es un negocio que está en alza por la disposición de las guarderías, escuelas, colegios, como también por parte del estado ecuatoriano que lo que busca es que alumnos, tanto niños como jóvenes y personas mayores hagan algún tipo de deporte, evitando con esto el sedentarismo que existe a diario, con esto se podría decir que se optimiza la calidad de vida de las personas; ya que, al realizar deporte les ayudará a olvidarse de cualquier inconveniente que tengan en la vida diaria y la salud de cada uno sea lo que predomine.

Es un negocio que siempre puede estar en crecimiento, depende prácticamente de la cantidad de personas que deseen practicar algún deporte.

Lo que se debe tener en cuenta son los factores perjudiciales que se pueden tener cuando se está desarrollando el negocio y estos pueden venir por varios medios, como: la

competencia, factores económicos, sociales, sabiendo que muchos de estos factores pueden ser manejados o no dependiendo del grado de dificultad de los mismos, por lo cual, la empresa debe tener estrategias primero a corto plazo, para poder saber cómo encarar los momentos actuales en los que se encuentran y que beneficios se pueden obtener y después a largo plazo para poder prevenir estos factores perjudiciales para toda compañía y que no lleguen a afectar el rendimiento de la empresa.

### *Segmentación*

“Es el proceso de agrupar a los individuos cuyas supuestas reacciones a los esfuerzos de marketing serán iguales o similares durante un determinado periodo de tiempo. Es decir, fraccionar el mercado potencial de un producto en subconjuntos lo más homogéneos posibles” (Salvador, 35) esto servirá para ver en donde está concentrado el mercado en sí, pero esto es lo hace de una manera global y sin ser la mejor manera de ver el mercado en todo su potencial, para esto tenemos los nichos de mercado que se formarán partiendo de los segmentos de mercado que ya se tienen definidos, los cuales dirán con mayor exactitud dónde está el mercado potencial de la empresa, los nichos ayudan porque son partes más pequeñas y más específicas. Esto de los nichos puede servir para poder dividir el tiempo de la piscina en distintos mercados; puesto que, en una hora se puede usar un nicho con niños y en la siguiente hora se puede utilizar otro nicho totalmente diferente, realizando con jóvenes, con esto se aprovecha un mercado global, pero dos nichos diferentes; puesto que, los dos no son lo mismo; ya que, a los primeros se les debe tener más cuidado que a los siguientes.

La segmentación cuenta con tres etapas:

1. Etapa de Investigación, se investiga el mercado con entrevistas informales.
2. Etapa de análisis, se analiza los resultados obtenidos en la etapa de investigación.
3. Etapa de definición del perfil de los segmentos, se define el grupo de segmentación y de este grupo se puede empezar a realizar los diferentes nichos de mercado, en el cual cada nicho puede ser un potencial cliente.

Según la investigación de los segmentos que se realizó de una manera informal se puede decir que se realizará una segmentación geográfica, demográfica, socioeconómica y psicográfica a su vez.

La segmentación geográfica no es un factor que tenga mucho peso en la toma de decisiones finales de los clientes en acceder a un negocio como este, puesto que el servicio que se brindará a los clientes es algo que no se ofrece en cualquier lado, a su vez Cuenca al ser una ciudad pequeña, hace que los clientes puedan acceder desde cualquier ubicación de la misma, sin importar mucho la distancia que van a recorrer, lo único que se debe tomar en cuenta es que el lugar al que van a acceder sea fácil y no tenga mucho congestionamiento vehicular. Es por esto que al estar en un lugar donde los clientes puedan llegar con facilidad es algo esencial para el crecimiento de la empresa, en la segmentación geográfica se tienen las siguientes variantes: Casco urbano, casco rural. Este proyecto se desarrollará en el casco urbano de la ciudad, por lo cual el acceso al mismo no será un problema para los clientes.

La segmentación demográfica de esta empresa se basará en la edad de cada cliente y en el sexo; así con esto se le podrá agrupar a cada cliente en grupos distintos de trabajo de

acuerdo a la necesidad que tenga cada grupo. Esto se lo hace puesto que no es lo mismo dar clases a niños de cinco a ocho años que a jóvenes de trece a dieciséis años, y peor a personas mayores donde si ven a mucho niño jugando no van a volver, entonces hay que ver bien que todos estos factores haga que se puedan tener diferentes nichos de mercado y tener una buena distribución de tiempo.

La natación es un deporte donde los niños, niñas, jóvenes pueden desenvolverse sin ningún problema en grupos y así puedan tener una mejor socialización. Factores como, estado civil, peso, religión no influyen en una empresa así.

La segmentación socioeconómica, el factor a tener en cuenta en esta segmentación es en el ingreso de la familia que tenga, o cuanto están dispuestos a gastar en adquirir los servicios que se les brinda, siendo esto la principal en el hecho de que si las personas pueden adquirir o no los servicios; es decir, deben estar de acuerdo con los distintos pagos que se deben hacer en la adquisición de nuestros servicios como: pago de inscripciones, pago de las mensualidades, y el pago de cualquier necesidad o producto que adquieran.

La segmentación psicográfica, es la que va a decir cómo se puede juntar a los clientes, aquí se verán de una mejor manera como se podrán formar los grupos, ya que no se va a poner a un niño de diez años donde lo que más le importa es jugar que con una persona mayor que va para relajarse y olvidarse de los problemas.

### *Mercado Meta*

Hoy en día el aprendizaje de natación es algo sumamente importante para las personas que desean ir a gozar de vacaciones en la playa, lago o pasar un fin de semana en una piscina,

ya sea de un amigo, familiar, conocido, pública o privada. Es por eso que la natación más que nada se convierte en un seguro de vida para todas las personas, y luego con su aprendizaje puede empezar a formar algunos deportistas de élite que representen a la ciudad y al país en eventos nacionales o internacionales.

Es un negocio que está en pleno crecimiento, al menos es lo que se ha notado en los últimos cinco años, donde muchas escuelas, guarderías, procuran tener a este deporte dentro de su malla escolar como parte del aprendizaje del niño o niña haciendo de su formación la mejor que puedan tener.

El negocio al estar en la ciudad de Cuenca se encuentra dirigido al segmento de niños y jóvenes; es decir, niños de 1 a 9 años y jóvenes de 10 a 14 años; es decir, se utiliza la segmentación: geográfica, demográfica y socio económica, como principales segmentaciones; puesto que, las demás no tiene un peso definitivo en la toma de las decisiones, porque no afecta el sexo que tenga el cliente porque se puede poner a un niño y niña a practicar deporte sin ningún inconveniente.

Según la variable geográfica al estar en Cuenca no se necesita examinar otros lugares de la provincia; mientras tanto, la segmentación demográfica, al ver la edad de los clientes, se tiene según los datos estadísticos de la INEC, que en el Azuay existen en el segmento de 1 a 9 años un total de 142.270 niños y en el de 10 a 14 años 77.223 niños y jóvenes. (inec.gob.ec). Con el mercado que existe en la ciudad, es fácil notar un mercado que aún no se encuentra atendido; ya que, en la ciudad existen solamente cuatro lugares donde se puede aprender este deporte y de los cuáles tres los toman como un negocio y en el otro se

practica para formar deportistas de élite para la ciudad. Las variables socio económicas varían de acuerdo a la encuesta a realizar, para medir el nivel de aceptación de los clientes por el pago del mensual y de matrícula, con esto el cliente podrá saber que tan accesible es llegar a pagar el valor por los cursos de natación de aprendizaje o de práctica.

### **III.A.1 Necesidades de los clientes**

Se debe saber que los productos o servicios que no satisfagan las necesidades de los clientes no prosperan, llegando a un fracaso eminente y quiebra, lo mismo sucede con empresas que no llegan a tener precios competitivos con relación a otras empresas, o por fijar un precio bajo en la admisión de los servicios brindados o también por la compra de productos.

Las necesidades de los clientes son complejas en sus casos y en muchos casos son difíciles de que la empresa los sepa entender, pero en esta empresa se hace fácil el identificar las necesidades; puesto que, es una empresa que brinda servicios específicos, como: enseñanza de un deporte, perfeccionamiento del mismo (sin ser obligado a serlo a las demás personas) y entrenamiento para llegar a un nivel competitivo.

Es por esto que se puede decir que las personas que deseen adquirir los servicios de la empresa, son personas que quieren aprender a nadar ya sea como: seguro de vida, por salud, por diversión (en caso de que vayan a la playa o alguna piscina), como también para llegar a ser deportistas de élite y representar a la ciudad y al país en eventos internacionales; es decir, nuestros clientes son todas las personas que desean que la natación sea una forma de su vida.

Todas las personas que deseen tener un momento agradable, en el cual puedan olvidar situaciones que los tienen alterados, como son las personas mayores que desean momentos en los cuales pueden relajarse para olvidar problemas de la vida cotidiana, aliviar el estrés, como también personas donde quieren aprender a nadar a una edad que no es normal. Es por este motivo que al saber las necesidades de cada cliente se debe procurar que cada grupo tenga su tiempo dentro de la empresa y evitar que existan cruces entre dos nichos diferentes los que podrían ocasionar que uno de los dos no regrese, o a su vez no regrese ninguno.

### III.A.2 Tabulación de datos de fuentes primarias

En la ciudad de Cuenca existen 505.585 habitantes según el último censo que se realizó en el año 2010, de los cuales son 266.088 mujeres y 239.497 hombres. Pero de las cuales 329.928 son del casco urbano (inec.gob.ec)

#### *Muestra*

Para sacar la muestra se utiliza la siguiente fórmula, 
$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$
, en donde:

- N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).
- k: es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne.
- e: es el error de la muestra deseado.

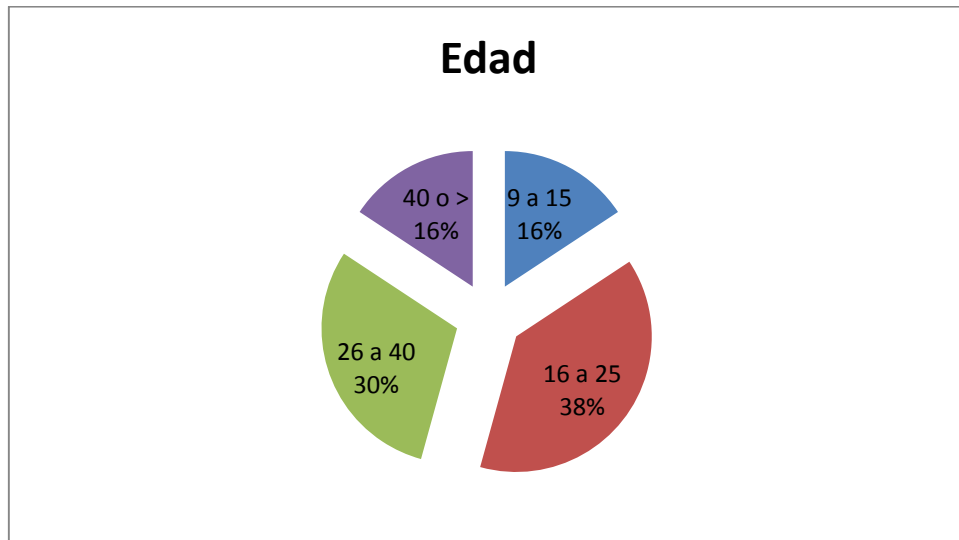
- $p$ : es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.
- $q$ : es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .
- $n$ : es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

### *Encuestas*

La muestra se sacó con un 10% de error, y con un valor de  $p$  y  $q$  de 0.5, donde  $N$  es 505.000 y  $k$  tiene un nivel de confianza de 1.65 que corresponde al 90% nos da una muestra de 68 personas a entrevistar.

### III.B Resultados de las encuestas:

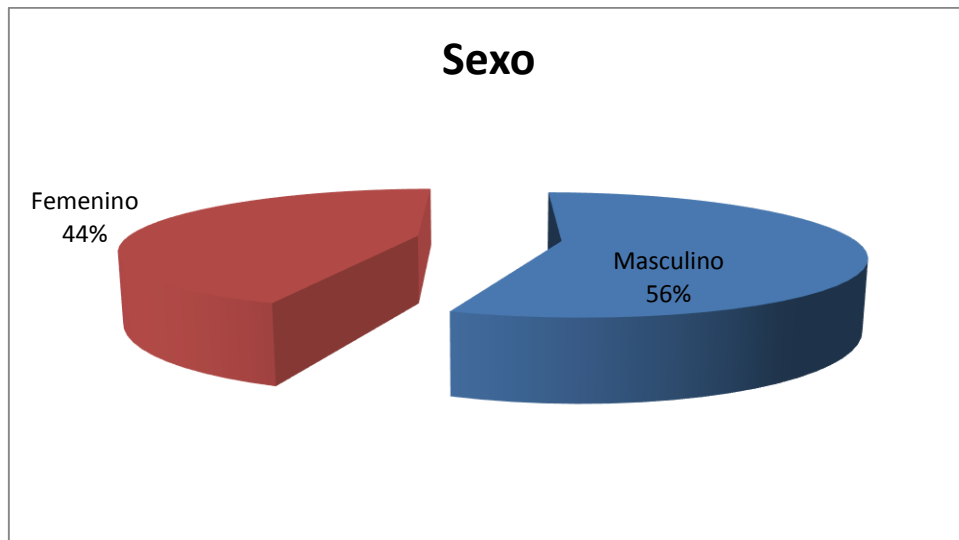
Figura 5. Cuantos años tiene



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

El 38% de las personas entrevistadas tienen entre 16 y 25 años, el 30% entre 26 y 40 años, mientras que el 16% varían entre dos edades, que son de 9 a 15 años y mayores de 40 años.

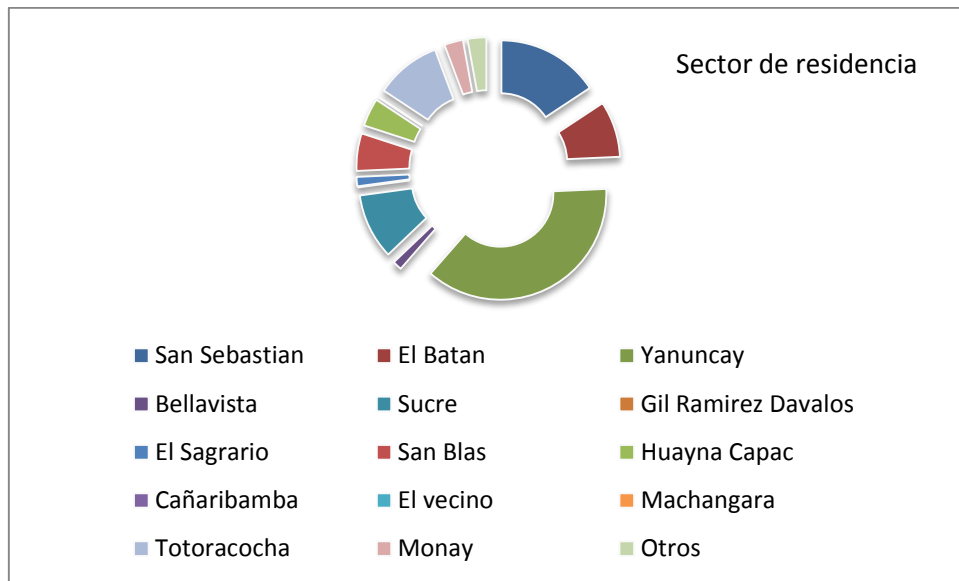
Figura 6. Tipo de sexo



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

El 56% de las personas encuestadas son de género masculino, mientras que el 44% son de género femenino. Este factor no es tan influyente en el desarrollo del negocio.

Figura 7. Sector en donde vive



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

El sector de residencia donde viven las personas encuestadas tiene su mayor porción en el sector de Yanuncay, lugar justamente donde se va a encontrar el negocio. Esto da una pauta de que la ubicación elegida para el desarrollo del negocio es la ideal para recibir la visita de clientes.

Figura 8. Práctica algún deporte

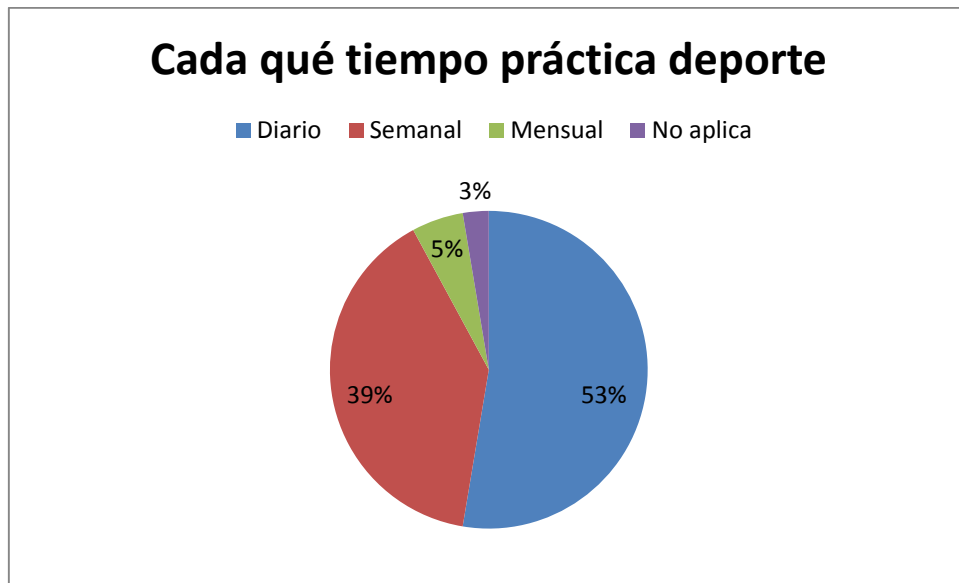


Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

El 51% de las personas realizan cualquier deporte; ya sea, a diario, mensual y/o trimestral, mientras que el 49% no lo hacen.

Un dato alarmante porque las personas deberían realizar cualquier deporte y evitar el sedentarismo.

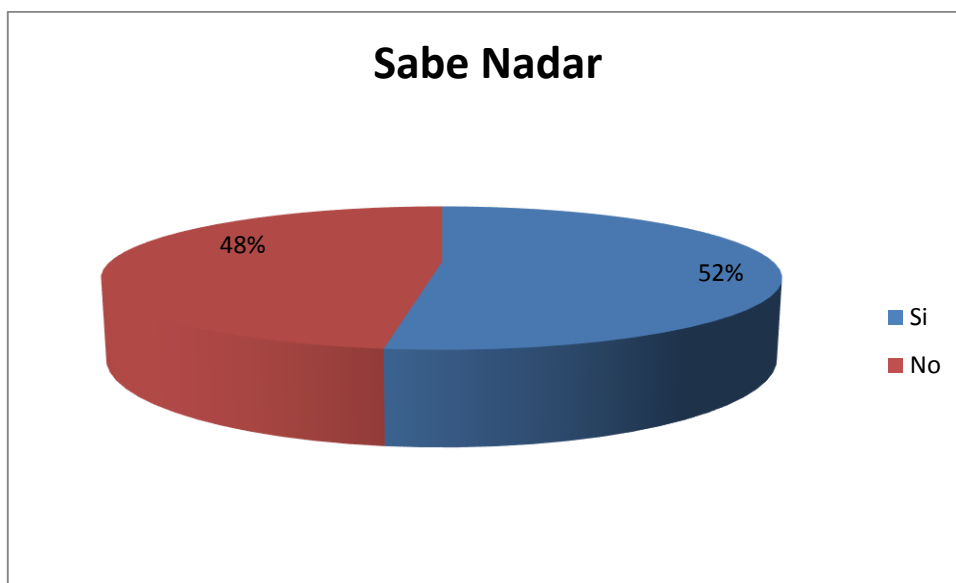
Figura 9. Cada qué tiempo práctica deporte



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

De las personas encuestadas que realizan algún tipo de deporte, se tiene, los siguientes datos: el 53% realizan deporte a diario; ya sea, para correr una media hora, o que va a un gimnasio, o realiza alguna actividad, mientras que el 39% lo realiza semanalmente, puede ser un partido de fútbol a la semana, o salir a correr con el perro un fin de semana, también hay esas personas que practican algún deporte cada vez que se acuerdan y que lo hacen mensualmente, a su vez hay un porcentaje bajo de sedentarismo, de personas que no hacen nada.

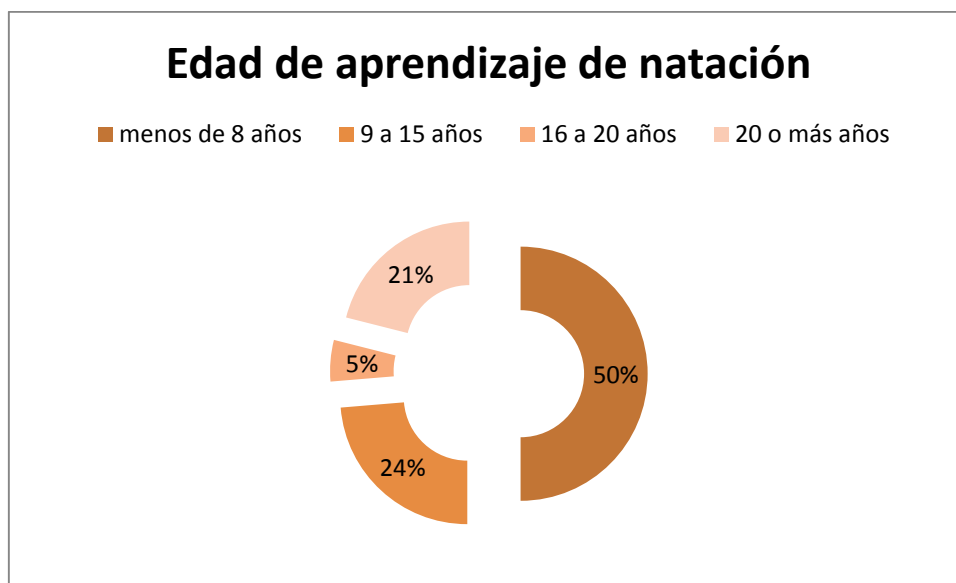
Figura 10. Sabe Nadar



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

De las personas que practican cualquier tipo de ejercicio o deporte el 52% sabe nadar, algo llamativo que se puede decir que uno de cada dos personas sabe nadar y se saben defender en el agua.

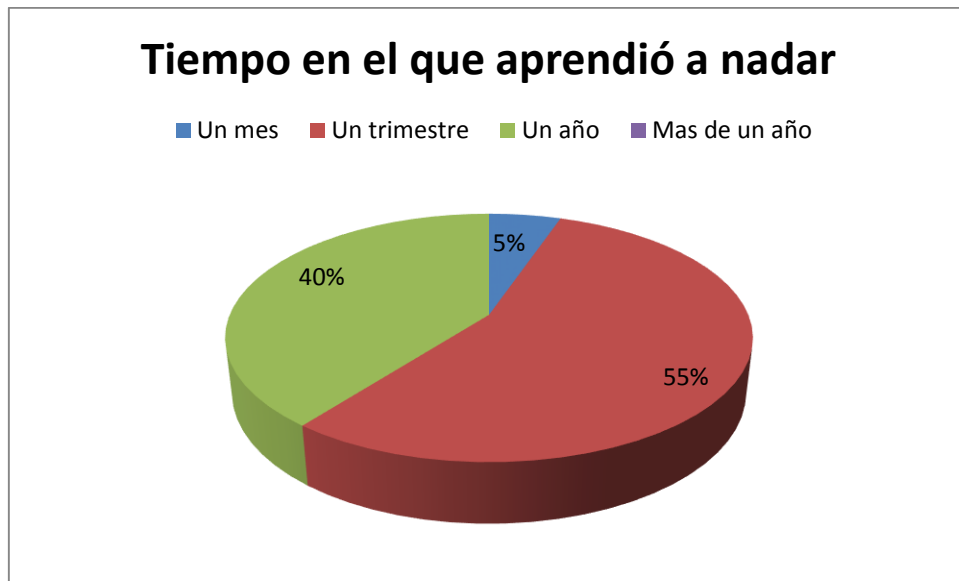
Figura 11. A qué edad aprendió a nadar



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

Algo primordial en la encuesta que se realizó, es la edad en la que los encuestados aprendieron a nadar, aquí tenemos que el 50% aprendió a nadar cuando era un niño solamente, es decir cuando tuvieron menos de 8 años de edad, esto quizás se da porque los padres desearon que sus hijos sepan defenderse en el agua. Así mismo de 9 a 15 años se tiene el 24%. Un porcentaje bajo es el de 16 a 20 años en el que se encuentran el 5% de los encuestados, esto quizás es porque las personas se encuentran en una edad en donde prefieren pasar buenos ratos con amigos, en fiestas antes que hacer deporte o más que nada aprender algún deporte nuevo para ellos. Mientras que los mayores de 20 años son personas que por algún u otro motivo deciden aprender a nadar, siendo esto el 21%.

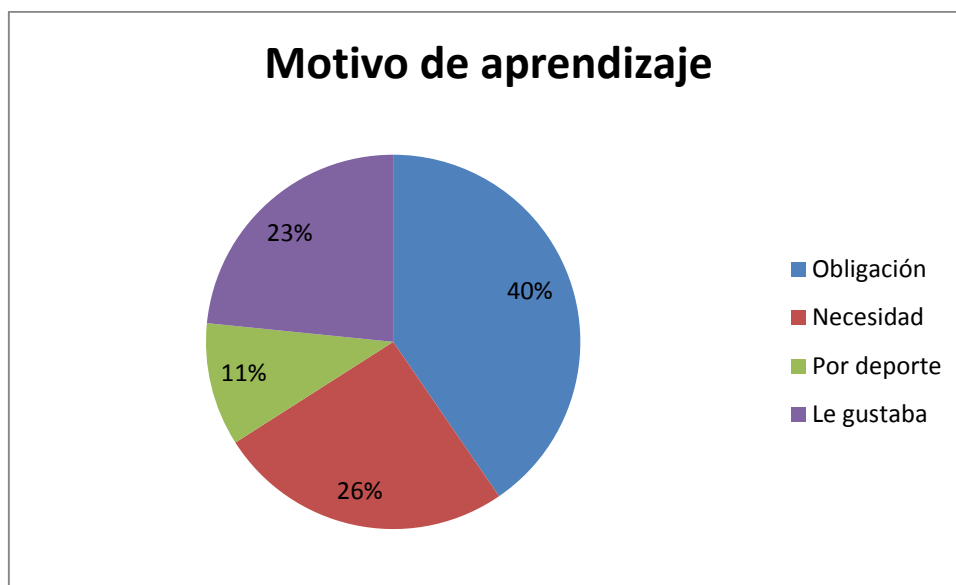
Figura 12. Cuánto tiempo se demoró en aprender a nadar



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

De las personas que saben nadar tenemos que el 55% de personas aprendió a nadar en el lapso de 3 meses, siguiéndole un 40% las personas que se demoraron un año en aprender a nadar, así también existen esas personas que no aprenden a la primera, sino más bien les cuesta aprender algo nuevo, o quizás estaban en una edad en la que no era su intención el aprendizaje pronto.

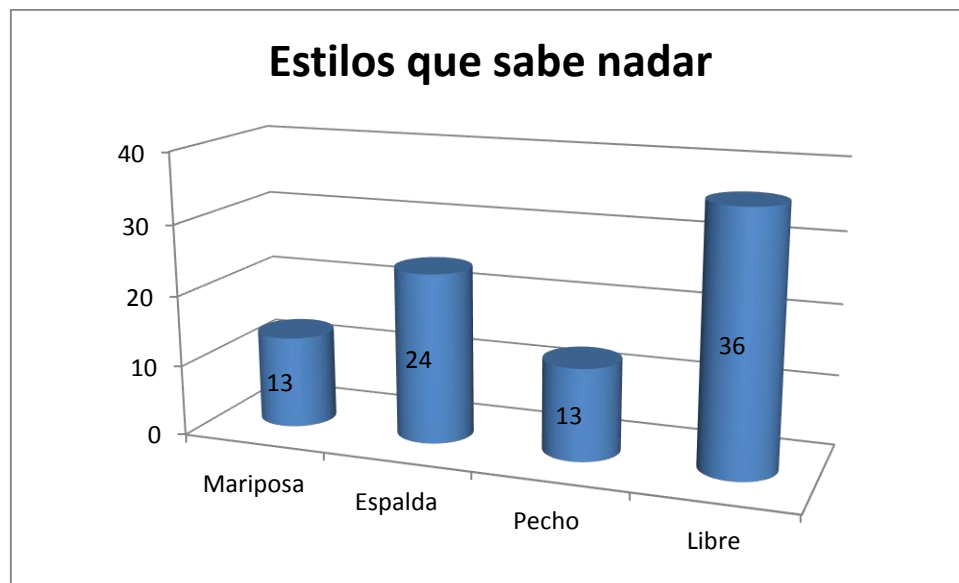
Figura 13. Cuál fue el motivo por el que aprendió a nadar



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

Muchos de las personas que aprendieron a nadar es por obligación, en especial por parte de los padres cuando los niños eran pequeños, para que estos sepan nadar, por lo general hay una tendencia de que a las personas que les gustaba aprender a nadar eran más personas ya mayores, que vieron en la natación una forma en la que se puede quitar el estrés.

Figura 14. Qué estilos sabe nadar



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

El estilo que más saben nadar las personas que aprendieron a nadar, es el estilo libre, esto se da porque es el estilo que más rápido que se aprende a nadar y el primero que se enseña a todas las personas. Seguido por el estilo espalda, que es prácticamente nadar libre pero al revés, algo muy útil para personas que prefieren ver hacia el techo cielo para poder despejar su mente.

Los estilos pecho y mariposa, son estilos en que las personas deben dedicar más tiempo para su aprendizaje y en muchos de los casos prefieren no aprender estos estilos, lo que hace que estos estilos sean practicados más por las personas que se dedican por completo a la natación, en donde su aprendizaje es necesario.

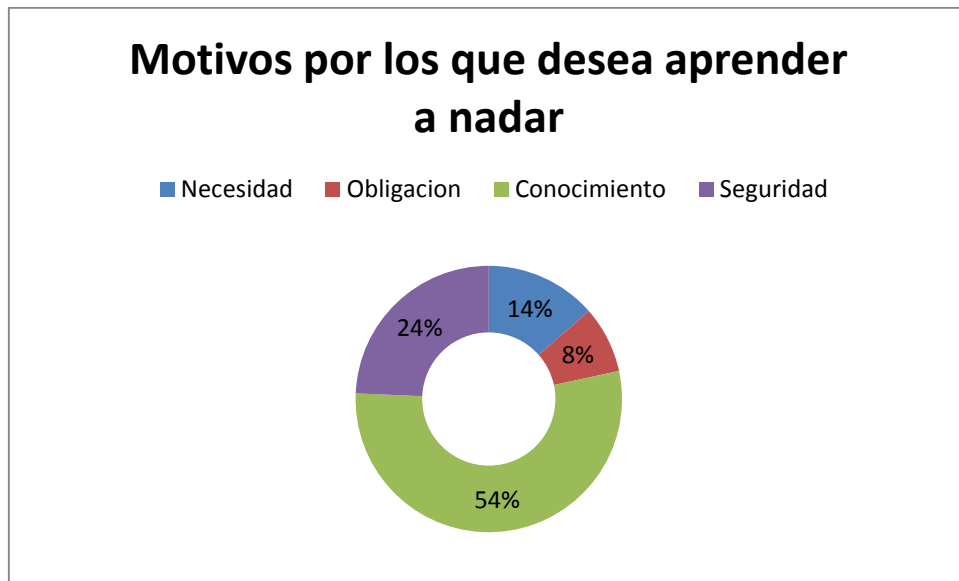
Figura 15. Le gustaría aprender a nadar



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

El 84% de las personas que no sabían nadar, desean aprender a nadar, mientras que al 16% no le interesa el aprendizaje de este deporte. El tener más del 80% de personas por desear aprender a nadar es algo primordial para el desarrollo de este negocio, porque ven algo vital en el aprendizaje de la natación.

Figura 16. Por qué desea aprender a nadar



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

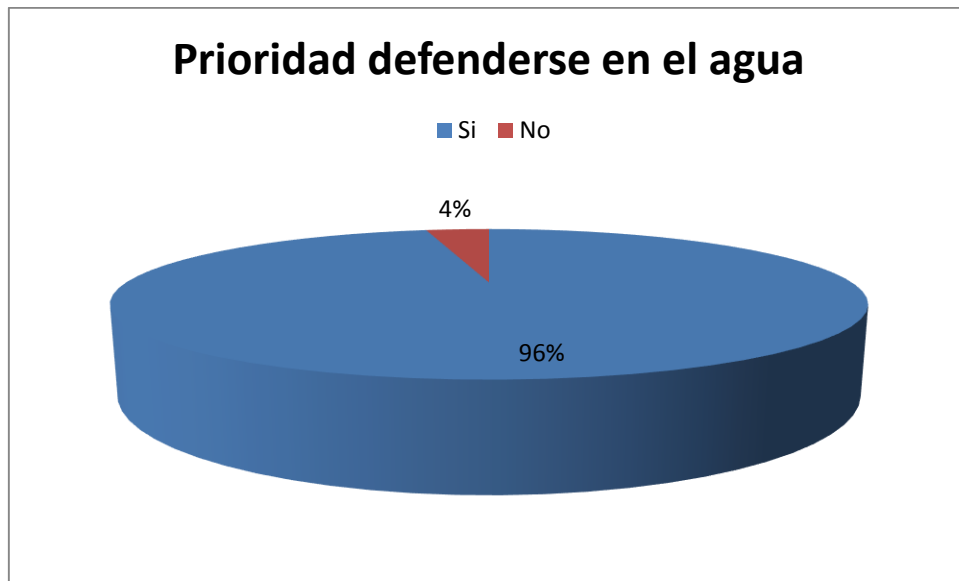
Se les preguntó a las personas el motivo por el que desea aprender a nadar y se tiene que el 54% de personas que desean aprender a nadar por conocimiento, el 24% es por seguridad, no solamente seguridad de ellos, sino para poder ayudar a brindar seguridad a sus seres cercanos y evitar cualquier catástrofe.

Existe un grupo al que le interesa aprender a nadar por una necesidad, siendo estas necesidades motivos esenciales como pueden ser para una mejor rehabilitación, para evitar lesiones, cuestiones laborales y/o también para que las personas puedan tener una mejor salud y evitar el sedentarismo.

Así mismo existe un grupo que desea aprender a nadar por obligación, un sector con un porcentaje pequeño, pero que a su vez se sabe que van a desear de los servicios que se les brinda, para evitar cualquier dolencia, o porque en muchos de los casos los médicos les

recomiendan a los pacientes hacerlo para mejorar posturas del cuerpo, como a su vez mejorar la motricidad de personas.

Figura 17. Prioridad suya de aprendizaje

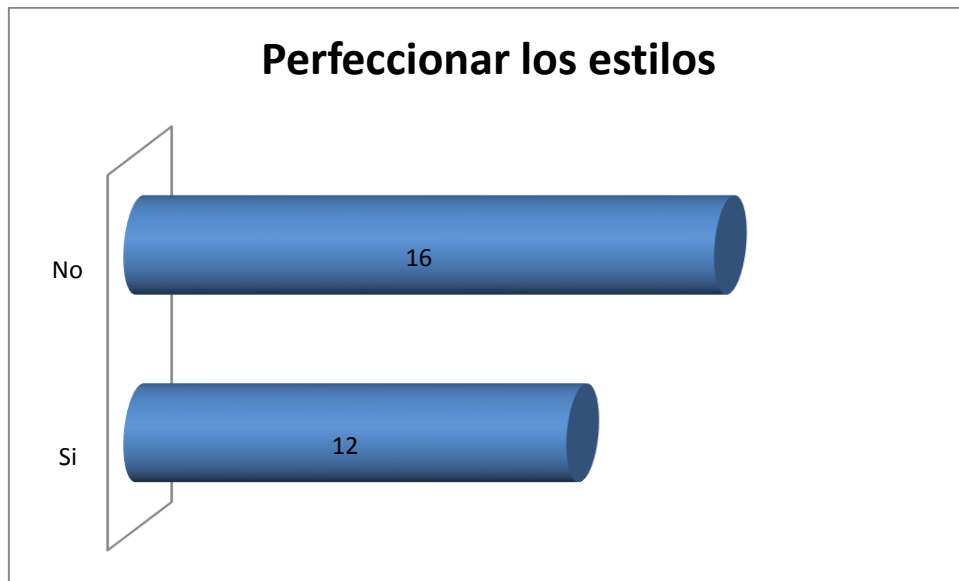


Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

De las personas encuestadas se obtiene el dato de que el 96% su prioridad es defenderse en el agua; ya que, al hacer esto saben que su aprendizaje valdrá la pena y servirá para ayudar a cualquier ser cercano que ingrese al agua.

Muchas personas que aprenden a nadar se sienten seguras en una piscina, mar y saben que no les va a pasar nada malo cuando estén adentro del agua.

Figura 18. Desea realizar un perfeccionamiento de los estilos de natación

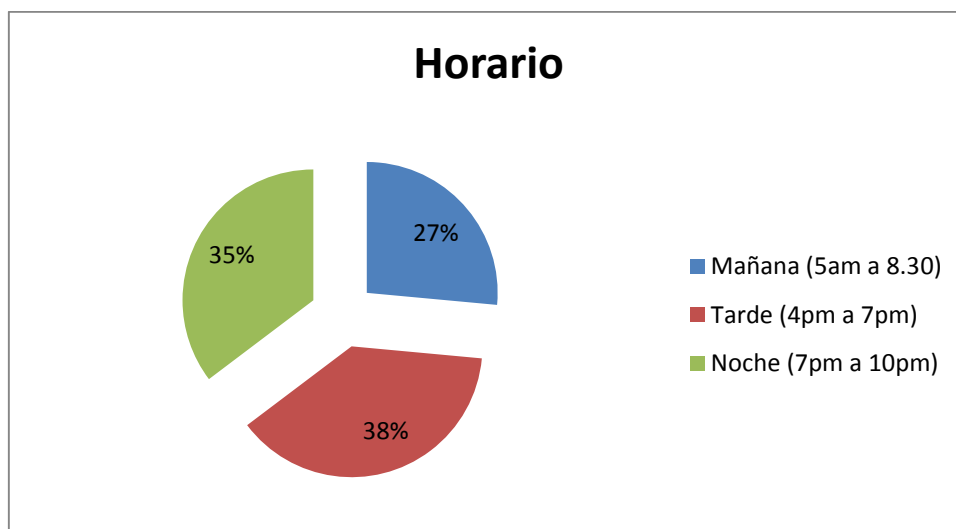


Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

La información indica que solamente 12 personas desean tener un perfeccionamiento de los estilos de natación, mientras tanto 16 personas prefieren solo aprender a nadar y no continuar.

A veces las personas prefieren solo aprender a defenderse del agua; ya que, ven los otros estilos son innecesarios para ellos.

Figura 19. Qué horario es el ideal para que vaya a nadar en una piscina

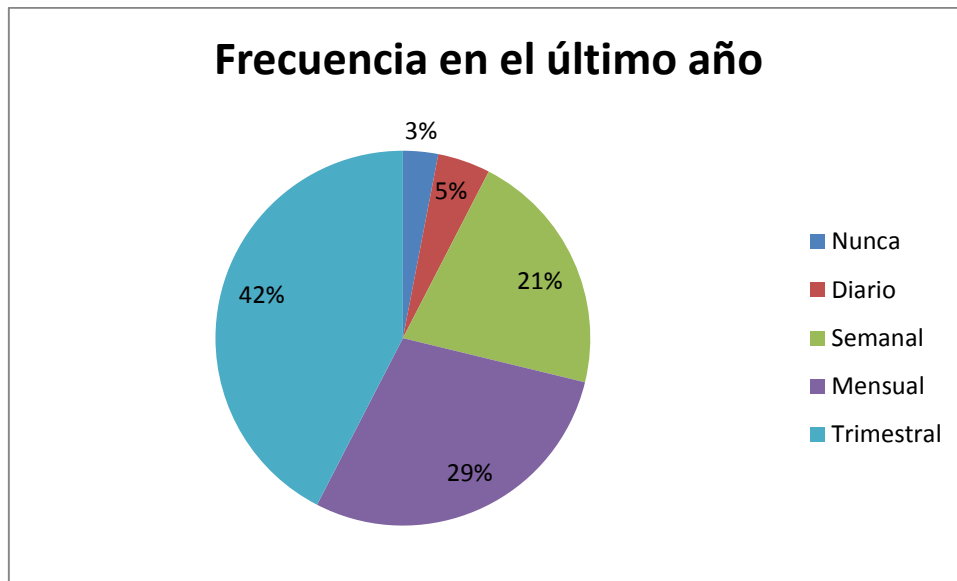


Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

De las personas encuestadas, se obtiene la información de que el horario es algo que servirá para el desarrollo de la empresa y que se debe tener grupos bien distribuidos en diferentes horarios, para que las personas asistan al negocio para aprender a nadar o a realizar deporte.

Los horarios que la gente prefiere, por lo general varía dependiendo especialmente de la hora a la que ellos puedan acceder, es por esto que los clientes mayores prefieren por lo general el horario temprano en la mañana o el horario más tarde por las diferentes labores que realizan en el transcurso del día, mientras que los jóvenes, prefieren las tardes o en algunos casos la mañana, todo depende de lo que deban realizar en el día. Los grupos de trabajo dependen en especial de la edad de las personas y de la hora en la que pueden acceder a las instalaciones. Hay que tener en cuenta que para que un negocio así funcione se debe dar a los clientes todo lo necesario para que accedan al club.

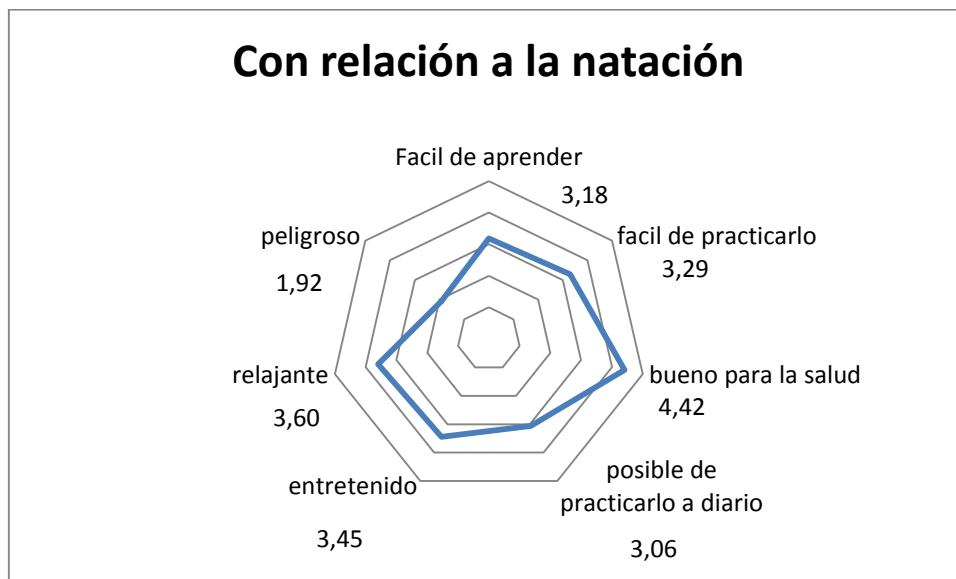
Figura 20. En el último año, cuál es la frecuencia con la que asistió a una piscina



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

Los clientes varían en su frecuencia de visita a instalaciones donde se enseñe y se practique la natación, así mismo existen personas que van para pasar un rato ameno y olvidarse de problemas de la vida diaria. Hay que saber que las personas encuestadas por lo general siempre han accedido a una piscina; lo cual, es algo bueno para el desarrollo de este negocio.

Figura 21. Considerando a la natación el deporte más completo que existe para el ser humano. Señale con una X, donde 1 significa que está totalmente en desacuerdo y 5 que está totalmente de acuerdo



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

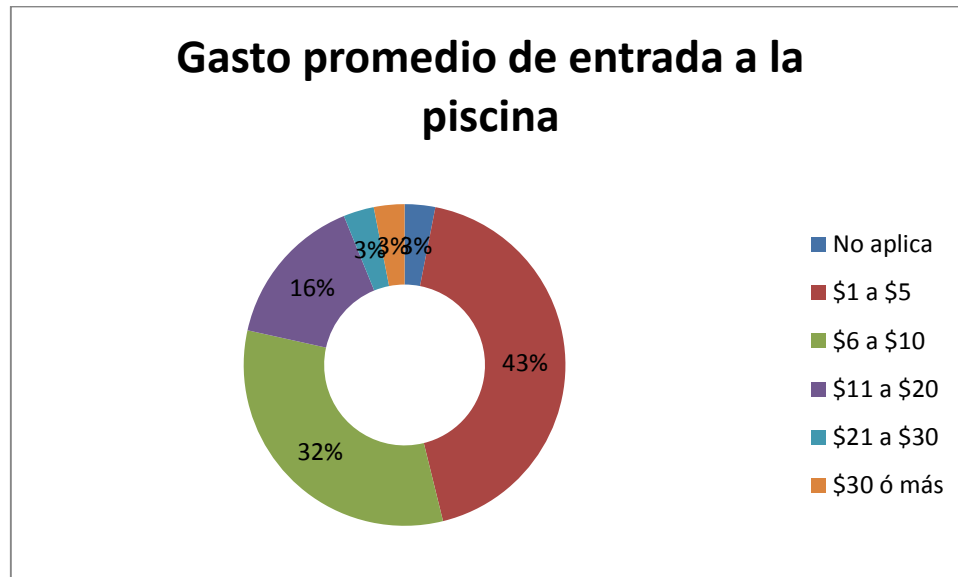
En una pregunta relacionada con la natación, se deseaba conocer a las personas que es lo que saben de la natación, motivos por lo que la practican y así mismo saber que opinan de este deporte tan complejo.

- Fácil de aprender, mantiene una cierta neutralidad, ya que con un promedio de 3.18 se puede decir que para las personas el aprender a nadar pueden ser como también no fácil de aprenderlo.
- Fácil de practicarlo, al igual que el aprendizaje, la práctica de este deporte mantiene una cierta neutralidad con un promedio de 3.29.

- Bueno para la salud, la mayoría de personas encuestadas saben que el deporte es salud, por lo cual se tiene un promedio de 4.42 en este punto, es decir las personas saben que el deporte es bueno para ellos mismos.
- Posible de practicarlo diariamente, en lo que se refiere a la práctica continua los encuestados saben que lo pueden hacer, como en otros caso no lo pueden, es por esto que en este se tiene tenemos un promedio 3.06, es decir totalmente neutro para las personas.
- Entretenido, a muchas personas les divierte nadar o estar en una piscina, como también muchas tienen un criterio contrario, pero a su vez, las personas tienen un nivel neutro en lo que se refiere a si es divertido o no con un promedio de 3.45.
- Relajante, las personas piensan que la natación les puede ayudar a relajarse y evitar cualquier problema que ellos tengan con un promedio de 3.60, un promedio alto diciendo que prácticamente están de acuerdo con esto.
- Peligroso, para la mayoría de las personas la natación no es peligrosa y practicarla es fácil siempre y cuando sepan lo que están haciendo en el agua, con un promedio de 1.92.

De esto se puede decir que el deporte es salud y que muchas personas ya lo saben y que sirve para la formación de ellas mismas, así mismo las personas saben que la natación es relajante y que una vez ya aprendido este deporte no es peligroso.

Figura 22. Señale que con una X cuanto ha sido el gasto promedio cada vez que ha asistido a una piscina o club privado

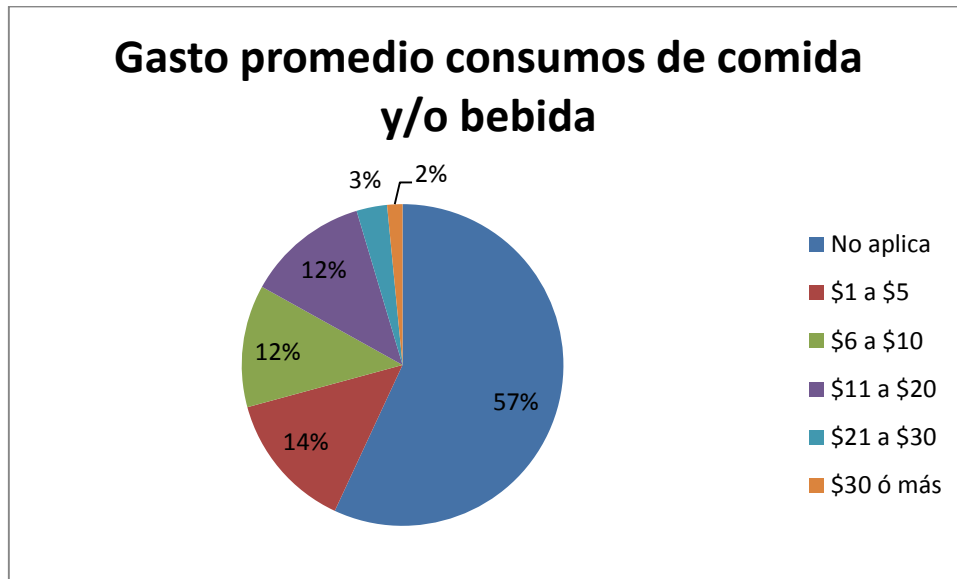


Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

El gasto promedio de las personas al acceder a una piscina, ya sea para pasar un buen momento o por realizar deporte, es de 1 a 5 USD con un 43%, mientras que un 32% pagaron entre 6 a 10 USD, así mismo con un 3% lo hicieron para adquirir entradas para clubes privados con un pago de 11 a 20 USD por una entrada.

El gasto promedio por una entrada se ve que fácilmente se puede manejar con valores de uno a diez dólares, los cuales las personas pueden acceder, el valor rondaría por los 5 USD para el acceso y uso de todas las instalaciones.

Figura 23. Señale que con una X cuanto ha sido el gasto promedio cada vez que ha asistido a una piscina o club privado en lo que se refiere a comida y bebida



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

El 57% de las personas que van a un lugar a practicar deporte tienen un consumo mínimo en lo que son bebida y comida, puesto que van hacer deporte y no realizar consumos dentro de las instalaciones.

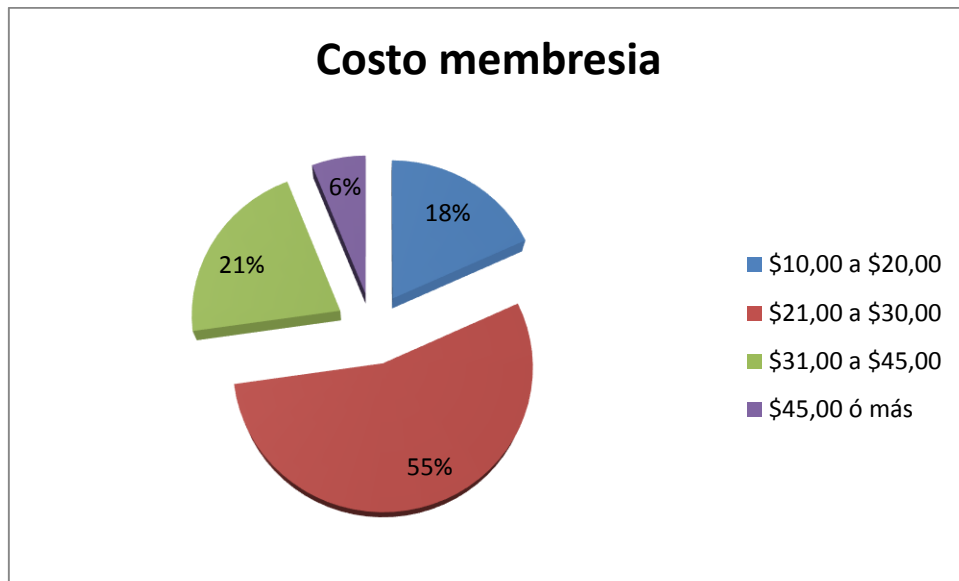
Figura 24. Alguna vez ha pertenecido a un club en el cual se práctica deporte



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

Un valor en el que uno de cada dos prefieren es el de formar parte de clubs donde se realice deporte alguno. Este valor dice que una de cada dos personas prefieren hacer deporte adquiriendo membresía.

Figura 25. Cuál ha sido el costo de la membresía adquirida por un valor mensual

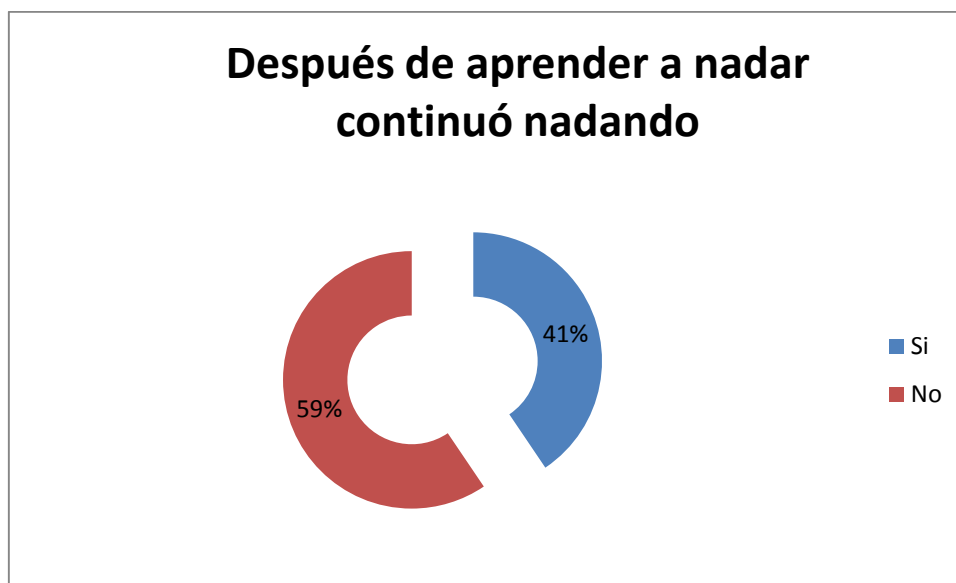


Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

De las personas que han adquirido servicios de membresías de diferentes lugares donde han practicado deporte alguno, se tiene que el 55% ha pagado por estos servicios valores entre 21,00 y 30,00 USD. Un valor accesible por las personas en la adquisición de los servicios mensuales. Se tiene que el 21% pagó un valor de 31,00 a 45,00 USD un valor alto, del que muchos no pagan, peor aún un bajo nivel de personas que pagan más de 45,00 USD por la membresía de un club para hacer deporte alguno.

También existen lugares donde el valor de la membresía es inferior a 20,00 USD, lugares donde las personas que hacen cualquier deporte a lo mejor cuentan con días específicos para acceder a los mismos. El valor de la membresía, es un valor a tener en cuenta para saber cuánto pueden o cuánto están dispuestos los clientes que ya han accedido antes a una membresía para practicar deporte.

Figura 26. Después de aprender a nadar, continuó con este deporte



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

Muchas personas después de aprender a nadar no continuaron con esta práctica, se tiene un valor de 59% que dejaron de acceder a una piscina a practicar algún deporte, puede ser esto por algunos factores que se los verá a continuación, en la siguiente pregunta realizada en la encuesta.

Figura 27. Factores por el que ha dejado de ir a nadar. Señale con una X la respuesta correcta, donde 1 significa que está totalmente en desacuerdo y 5 que está totalmente de acuerdo



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

En esta pregunta relacionada con la natación, se deseaba saber porque las personas que saben nadar dejaron de ir a la piscina para continuar con la práctica deportiva, los motivos que les llevó a tomar esa decisión.

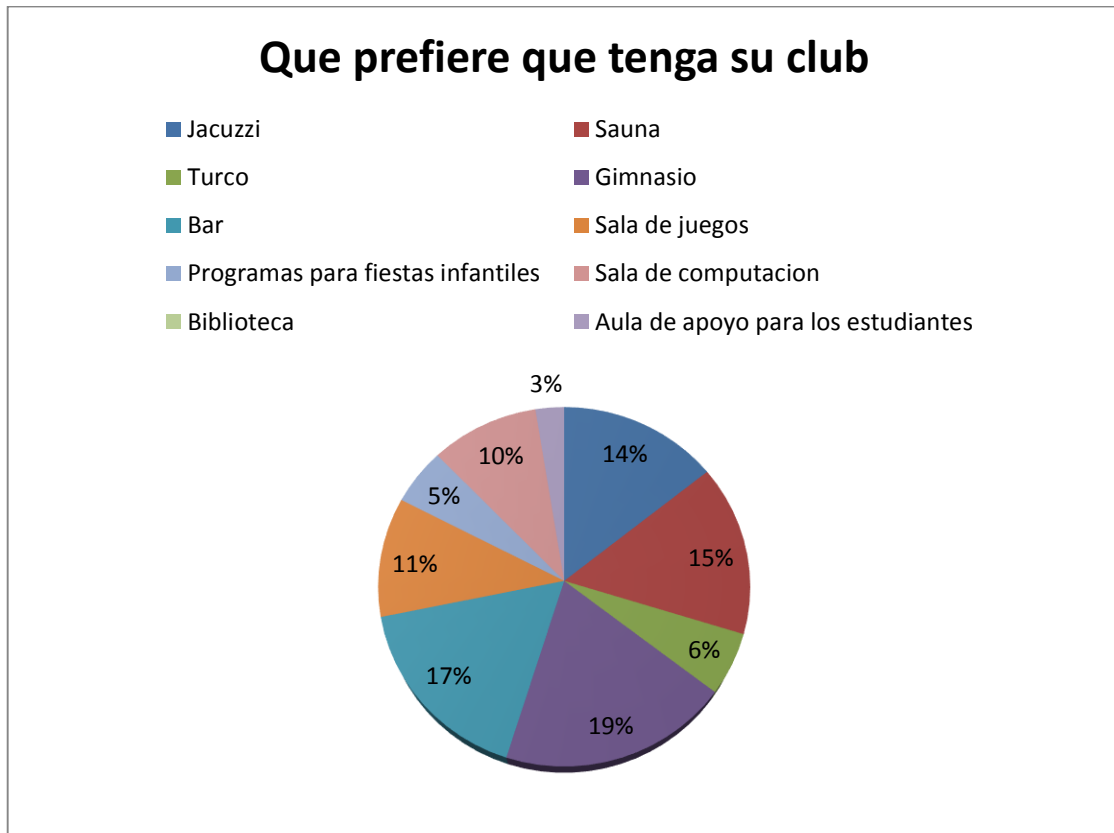
La pregunta se desarrolló con la puntuación de que 1 significa que está totalmente en desacuerdo y 5 que está totalmente de acuerdo, entonces de aquí se puede partir según los promedios de cada opción, entonces se tiene:

- Por ser peligroso, este no es un motivo en especial porque las personas que saben nadar dejaron de ir a la piscina con 1.73 en donde quizás otros motivos les llevó a tomar esta decisión.

- Por falta de profesionalismo de su entrenador, la falta de profesionalismo fue la causa de muchas personas en abandonar la natación con un promedio de 3.00 como también esto no tuvo nada que ver en la decisión de algunos deportistas. Esto puede afectar si las personas desean llegar a ser nadadores profesionales y mantener un estilo de vida basado en competencias y representando al país y a la ciudad.
- Escasez de recursos económicos, la escasez de recursos no es algo que haya afectado a las personas en tomar una decisión en sí, con un promedio de 2.00, en donde están en desacuerdo con esto.
- Falta de tiempo, quizás este es el factor más importante por el que las personas dejaron de nadar; ya que, con un 3.64 de promedio entre los encuestados, quizás lo más valioso para continuar con este deporte es el tiempo.
- Porque la limpieza no era la adecuada, muchas veces las quejas de los usuarios es de que la limpieza no es la adecuada puede ocasionar que las personas no quieran continuar haciendo este deporte con un promedio de 3.55 o que los padres de familia prefieran que sus hijos realicen otros deportes, en vez de la natación.
- Por falta de seguridad de la empresa, hay quejas de que por que no existe alguien que cuide a los niños, o en relación con los monitores o profesores de natación, sino más bien un salvavidas, esto quizás puede ser porque no existe esto se tiene un valor de 3.23. Entonces hay que ver que si se aplica esto se empieza a cambiar la mentalidad de personas que sientan inseguridad en la piscina.
- Preferencia a otros deportes, otro motivo en especial porque dejaron de nadar es porque prefirieron otros deportes antes que la natación con un promedio de 3.59.

- Simplemente no le gusta, muchas personas dijeron simplemente que ya no les gustaba y que por eso dejaron de ir a nadar con un valor de 2.68. con esto no hay nada que se pueda hacer y solamente aceptar que no a todos les gustará por igual un mismo deporte.

Figura 28. De las siguientes opciones, señale 3 opciones que prefiere que tenga el club al que desee asistir



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

Con la encuesta se quiso saber algunas opciones extras que se podrían implementar y que serían estas aceptadas por los clientes, se debía elegir 3 opciones que preferían que tengan, entre estas tenemos:

- Con un 14% de aceptación de entre los encuestados se encuentra el Jacuzzi, algo que no les parece mal, para poder disfrutar de un gran tiempo y a la vez poder relajarse de una manera especial.

- El Sauna tiene una aceptación de 15% por parte de las personas, algo muy probable de implementarlo.
- En lo que se refiere al Turco solo tuvo una aceptación del 6% quizás sea porque la gente no disfruta mucho del calor seco.
- Sin duda que lo que la mayoría prefiere es tener un Gimnasio, el cual con el 19% es preferido por las personas para poder desarrollar de una mejor manera y tener un mejor rendimiento en lo que se refiere con el agua, y que mejor si se hace algo junto entre las dos cosas.
- El Bar con un 17% quizás pueda ser implementado al dar cosas saludables a los clientes y que ellos tengan algo para comer si desean luego de su práctica deportiva.
- Sala de Juegos, algo que todo niño y/o joven desea que exista al lugar que vayan para poder distraerse, jugar y así mismo realizar deporte en una misma tarde, con un valor de 11% de aceptación.
- Programas para fiestas infantiles, muchos niños desean que su cumpleaños sea realizado en una piscina y a su vez a los padres les conviene ya que no deben preocuparse de nada ya que la empresa realizaría esto y evitar un problema a los padres. Esto cuenta con un nivel de aceptación del 5%, pero algo muy probable y fácil de realizarlo.
- Lo que a mucha gente le interesó es que exista una Sala de computación con un 10% de aceptación, lo cual mientras esperan para realizar deporte o irse a sus casas puedan tener un lugar para estar en un mundo tecnológico como en el que hay hoy en día.

- Sin duda que lo que nadie desea hacer es ir a una Biblioteca, cuando se van a realizar deporte, o quizás es que la lectura hoy en día ya no le interesa a las personas en realizarlo.
- Con un 3% sugieren la creación de un Aula de apoyo para estudiantes en la cual los niños y/o jóvenes lleguen a hacer deporte y a la vez hagan las tareas que reciben por parte de sus profesores.

### III.C Proyección de la demanda

Al ser una empresa totalmente nueva, que recién va a ser creada, pero con mercado existente, y al no contar con datos propios históricos de clientes que incurren en los servicios ofrecidos, no se podrá saber con exactitud cuánto es la proyección de la demanda, ni cómo será el crecimiento de la empresa en un futuro cercano, la única información que se podrá saber de una empresa nueva es por medio de encuestas, las cuales dieron toda la información para empezar en este mercado.

Según la encuesta realizada, se sabe que toda persona desea aprender a nadar, pero que no muchos desean practicarla, esto es por el tiempo que incurre en practicar y la dedicación que se debe tener para realizar este deporte; ya que, es un deporte que se debe practicar a diario para poder obtener resultados.

Entonces se debe saber que para poder tener deportistas que representen a nivel nacional e internacional, se debe saber hacer que las personas que se encuentren desde los catorce años hasta los diecisiete años hay que formarlos y hacer que les guste este deporte para que continúen con la práctica de este deporte.

En lo que se refiere al aprendizaje, nunca hay una edad mala en la que las personas aprendan a nadar, teniendo en cuenta que no todos aprenden de la misma manera, entonces existirán algunos que aprendan más rápido que otras personas.

Sin duda que los niños serán un mercado potencial; ya que, los padres por lo general prefieren que sus hijos aprendan a hacer todo antes de que sigan creciendo, entonces esto es algo que se debe aprovechar al máximo. Al no tener poder de decisión los niños se debe convencer al padre de familia, aun así, sin que estos formen parte del mercado o los que

van a recibir clases en sí. Esto quiere decir que se debe trabajar en garantizar a los padres de familia, que los niños y adolescentes que lleguen a las instalaciones del club van a aprender y recibir los mejores servicios.

Se debe considerar diferentes factores para convertir a los clientes potenciales en adquiridores de los servicios brindados, estos factores pueden ser: demostrarles que somos la mejor opción para que ellos adquieran los productos que se les ofrece, además se les puede garantizar que el proceso de enseñanza, de entrenamiento y de rehabilitación que van a recibir, es uno de los mejores que hay en la actualidad.

### **III.D Análisis de la oferta**

Hoy en día existen varios lugares en la ciudad de Cuenca donde se práctica deporte ya sea por salud, por verse bien o por entrenamiento para la alta competencia. Pero en lo que concierne al deporte de la natación, en el aprendizaje y entrenamiento se puede decir que hay algunos lugares ya establecidos en el mercado, donde se practica diariamente y se han realizado competencias y que son ya reconocidos por las personas dentro de la ciudad y que saben que son recibidos sin ningún problema.

Un lugar donde se práctica la natación es en la piscina olímpica donde existe la mayor parte de jóvenes deportistas practicándola; ya que, este es un lugar en donde se ha practicado deporte por varios años y siempre ha sido brindado por la Federación Deportiva del Azuay (FDA) que todos los años busca sacar nuevos deportistas de alto renombre para que representen a la ciudad y al país en eventos deportivos. Al ser un ente nacional deportivo y preocupado que la práctica deportiva obtenga buenos resultados en los niños y

jóvenes, hace que padres de familia que desean que sus hijos sobresalgan y vayan a estos lugares a realizar deporte.

No se pueden descartar las piscinas privadas existentes en las escuelas y colegios de la ciudad; en donde, los deportes son parte de las mallas curriculares que tienen que cumplir los estudiantes para poder cumplir con éxito el año lectivo, así con esto las escuelas y colegios logran formar a los estudiantes no solamente en educación, sino también dentro de un ámbito deportivo.

En lo que conviene al aprendizaje de natación, la FDA trata de sacar anualmente nuevos prospectos en período normal y más aún con las colonias vacacionales que realiza, colonias vacacionales gratuitas para todos, llamando la atención de todo padre de familia, esto lo hacen para incentivar a todo niño y/o joven a realizar deporte y que se queden con cualquier deporte con práctica continua y que mejor que deseen que la natación sea su deporte y lo practiquen a diario. La FDA realiza estos programas para que la gente se sienta a gusto haciendo deporte y que sepan elegir un deporte por ellos mismos, sin olvidar que existen más lugares en donde se da la enseñanza de natación que son lugares donde se han dado clases en la ciudad ya por varios años. Así también existen lugares en donde la natación se efectúa pero solo como relajación de las personas o para pasar un buen momento.

Algunos médicos fisioterapeutas han empezado a usar el agua para la rehabilitación de personas que presenten alguna lesión o dolencias musculares, en especial tratar a pacientes con afección traumatológica, neurológica y reumatológica, por todos los beneficios que se obtienen, siendo esto algo común hoy en día en varias partes del país, especialmente Quito

y Guayaquil por la cantidad de habitantes y por la necesidad que han visto los médicos para hacerlo, pero sin embargo aún no en gran nivel en la ciudad de Cuenca, quizás por la falta de lugares adecuados para realizarlo. El realizar estos tratamientos “a través de la fisioterapia acuática se puede trabajar en descarga total o parcial favoreciendo así la movilidad del segmento lesionado” ([rehabilitacionpremiummadrid.com](http://rehabilitacionpremiummadrid.com)), pudiendo acceder a esta rehabilitación cualquier persona.

La rehabilitación en el agua es algo beneficioso para las personas con cualquier tipo de dolencia, la rehabilitación acuática ayuda a los fisioterapeutas a realizar una mejor labor; ya que, “mediante la propiedad de flotación, se puede disminuir hasta en un 90% el efecto de la gravedad (principio de Arquímedes).

En otras palabras, la fuerza de flotación del agua disminuye la carga axial de la columna vertebral y de las articulaciones de carga, proporcionalmente al grado de inmersión. Por ejemplo, estando de pie con el agua a nivel del tórax, el peso corporal se reduce un 60% en las articulaciones y en la columna (Prins, 1999). El entorno acuático permite fortalecer los músculos en una postura funcionalmente erguida, utilizando el agua como elemento de resistencia (viscosidad)” ([vmnatacion.com.ar](http://vmnatacion.com.ar)), al ser el cuerpo más liviano en el agua hace que el beneficio sea aún mayor porque se pueden trabajar los lugares problemáticos, sin importar el peso que tenga el cliente.

Al poder ayudar a clientes con cualquier problema muscular que tengan es algo que llama la atención, para desarrollar este servicio ya que al ser algo complementario y quizás muy necesario para las personas se hace llamativo para que los clientes se sientan cómodos y conformes.

### **III.D.2 Proyección de la oferta**

Al ingresar en un mercado en el cual hoy en día la competencia posee un mercado ya establecido, se dificulta por el simple hecho de que se debe ingresar a ganar mercado de la competencia, algo difícil por ser nuevos en el mercado.

Al ser un centro atlético de natación en donde lo primordial y fundamental es que se realice la práctica continua de la natación, se debe saber que en gran escala se lo realiza por el momento en la piscina olímpica por la capacidad para recibir clientes.

En lo que se refiere a la rehabilitación en el agua aún no está establecido el mercado en la ciudad de Cuenca, entonces es algo que se debe aprovechar para desarrollarla y así ser los pioneros en lo que se refiere a dar o brindar el servicio de rehabilitación para los clientes y empezar a ganar un mercado propio

Lo que se refiere a la enseñanza y aprendizaje de este deporte tan complejo como es la natación, los clientes tienen varias opciones para elegir, dependiendo de los gustos, las preferencias y/u opciones a las que puedan acceder y pagar por los servicios que se les brindan.

Algo útil para estos negocios es mirar las necesidades de los clientes que se pueden dar en el transcurso del tiempo para que accedan a las instalaciones del club, o ingresar en nuevos campos en los cuales antes no se incurría, como puede ser baño terapia en el agua, algo útil para las personas y que puede ayudar a las personas a pasar un buen momento dentro del agua.

Figura 29. Proyección de Clientes

<b>Centro Altético de Natación y Rehabilitación Iván Enderica Ochoa</b>			
	<b>Poblacion Cuenca</b>		<b>505000</b>
			<b>Clientes y/o usuarios</b>
	<b>Año 1</b>		500
	<b>Año 2</b>	20%	600
	<b>Año 3</b>	20%	720
	<b>Año 4</b>	15%	828
	<b>Año 5</b>	15%	952
	<b>Año 6</b>	15%	1095
	<b>Año 7</b>	10%	1205
	<b>Año 8</b>	10%	1325
	<b>Año 9</b>	5%	1391
	<b>Año 10</b>	5%	1461

Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

Se estima que la empresa tenga 500 clientes en el primer año de las 505.000 personas que viven en la ciudad de Cuenca; es decir, aproximadamente el 1% de la población de la ciudad, sin importar la edad que tenga cada persona, ya que es un negocio en el cual personas de cualquier edad a acceder a los servicios.

El crecimiento previsto para el año 2 y 3 se tiene previsto que sea del 20% en el cual el segundo año se tendrían 600 clientes, y en el tercer año 720 clientes; con lo cual, se llegaría a tener una gran participación del mercado, viéndose este valor reducido en los siguientes años; en donde: en el cuarto, quinto y sexto año, se tendría un incremento del 15% para tener 828, 952 y 1095 clientes respectivamente. En el séptimo y octavo año un incremento del 10% con lo cual llegaría a tener la empresa 1205 y 1325 clientes respectivamente; para

finalizar los años 9 y 10 con un incremento del 5% llegando a tener 1391 y 1461 clientes respectivamente, valores que servirán para que el negocio siga creciendo.

Se estima tener este crecimiento porque al ser nueva la empresa podrá aumentar fácilmente la clientela, porque los clientes saben que existe un nuevo ofertante más para los servicios que ellos requieren. Con el pasar de los años este aumento de clientes disminuye por el simple hecho de que la demanda disminuye porque los clientes ya se encuentran dentro del negocio y también por el hecho de espacio del negocio.

## **Análisis Integración**

### **III.E FODA**

El análisis FODA consta de cuatro pasos:

1. Análisis Externo
2. Análisis Interno
3. confección de la matriz DAFO
4. Determinación de la estrategia a emplear

#### *Análisis Externo*

- *Política Fiscal*, “El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias

nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad.” (deporte.gob.ec).

Por esto existe hoy en día el apoyo al deporte por parte del Estado Ecuatoriano, ayudando en la preparación del deportista para los eventos internacionales en los cuales Ecuador participa y sirve para los deportistas porque sabe que el estado está de acuerdo en que se practique deporte en el país, por todos los beneficios que esto da para la sociedad. Los clubes donde se realice deporte cuenta con la ayuda del gobierno, pero hay que tener en cuenta que al ser un club privado, no se debe rendir cuentas al estado, pero igualmente se está completamente ligado con lo que diga el Estado.

- Políticas públicas: Por intermedio del Ministerio del Deporte el estado está dispuesto a ayudar a los deportistas élites del país a alcanzar mejores objetivos, esto se lo realiza económicamente, brindando los estudios para los deportistas, o de cualquier manera en la que el estado vea conveniente. Esto puede ayudar a que los clubes en donde la gente práctica deporte, empiecen a sobresalir aún más de lo que ya lo han estado realizando y buscar el alto rendimiento o la formación de nuevos prospectos que van a representar en eventos internacionales, ganando así los clubes y el estado ecuatoriano.
- Política económica: El gobierno ecuatoriano está dispuesto a apoyar a los clubes, en especial a los deportistas élite del país, esto lo realiza por intermedio del Ministerio del Deporte y ya se han dado casos en los que deportistas olímpicos que fueron ayudados con entregas de viviendas para tener un mejor estilo de vida y salir de la pobreza en la que se encontraban y también con dinero para la preparación, esto se lo ha venido realizando

antes y después de los Juegos Olímpicos, máxima cita Internacional en la que puede competir un deportista amateur.

- **Ámbito sociocultural:** Las campañas que ha realizado el Ministerio del Deporte para evitar el sedentarismo en jóvenes ecuatorianos, a más de la ayuda que se da a distintos pueblos para poder tener lugares en donde realizar el deporte, hacen que la sociedad empiece a crecer en un ambiente sano.
- **Tecnología:** La tecnología ayuda hoy en día a que la mayoría de personas sepan con más profundidad todo evento que realiza la empresa. En la natación la tecnología ha sido utilizada por la FINA en eventos internacionales, para observar que todo movimiento sea el adecuado dentro del agua, como también definir puestos de llegada de deportistas en pruebas cerradas. Lo que más se usa de tecnología, son los relojes que sirve para ver tiempos y ayuda a entrenadores a ver que lo que realizan los deportistas está bien hecho, a su vez sirve a las personas normales para saber el tiempo que están realizando ejercicio alguno.

#### *Análisis Interno*

- **Logística:** Que el número de personas que van a formar parte de la empresa cubra con todos los requerimientos deseados para el correcto funcionamiento del negocio y que lo que aporte cada uno sea lo necesario para el negocio, con los años de funcionamiento del negocio va a servir para ver las necesidades de algunos clientes y como se puede trabajar con ellos para que esos clientes que no están satisfechos lo logren estar.

- **Utilización adecuada del espacio:** El espacio que se posee está siendo utilizado de la mejor manera por la empresa, aprovechando hasta el más mínimo espacio, para que todo cliente se sienta a gusto dentro del negocio.
- **Descripción técnica:** El personal encargado de la enseñanza y el resto del personal deben saber todo lo que van a realizar y como lo deben hacer, que las guías dadas por la empresa sean cumplidas. Ellos deben saber lo que se realizará cada día y que puede ayudar a mejorar el rendimiento general de la empresa. Lo más importante de todo esto, es la experiencia previa en este ámbito, y más que nada el reconocimiento de las personas por todo lo que se ha conseguido a nivel provincial y del país.
- **Mantenimiento:** El mantenimiento de un negocio como este es constante porque obligatoriamente siempre debe haber un buen mantenimiento no solamente por la salud de todos los clientes, sino por la imagen que se debe dar al resto de personas, es algo fundamental porque siempre se necesitará que todo esté en correcto funcionamiento y que se puedan mantener todas las instalaciones como se debe.
- **Costos Fijos:** Los costos de servicios básicos van a ser los costos fijos con los cuales la empresa va a manejar mensualmente porque el costo de los entrenadores va a variar dependiendo de las labores que ellos realicen y que va a servir para brindar una motivación extra a ellos por parte de la empresa.

Figura 30. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Bien estructurada	Poca experiencia	Reconocimiento por	La competencia

la organización. Excelente infraestructura. Varios años de experiencia dentro de la natación. Alto nivel de profesionalismo.	laboral en el campo. El espacio puede llegar algún día a ser pequeño para brindar las clases de natación. Empresa nueva.	haber sido deportistas que representaron al país en varios eventos. Mercado en crecimiento. Falta de explotación del mercado. Varias competencias a nivel local y nacional. El estado hace campañas para evitar el sedentarismo.	que ya está establecida en el mercado. Se puede dar una guerra de precios.
---	---	--	---

Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

### *Estrategias FODA*

#### *1. DA (Debilidades / Amenazas).*

Es una empresa nueva que tiene como propósito disminuir las debilidades con las que inicia la empresa, al ser una empresa nueva ingresa a robar una parte de mercado, no se sabe bien como éste va a reaccionar ante un nuevo ofertante de un negocio que se encuentra en pleno crecimiento, debiendo tratar de hacer esto que no sea una debilidad que afecte en el futuro.

Se debe neutralizar las amenazas existentes a través de acciones de carácter defensivo; es decir, se puede ingresar al mercado con un precio establecido, el cual pueda ser llamativo para los clientes; ya que, al entrar con precios más bajos que la competencia, puede llegar a ser mal visto por los clientes y afectar el desarrollo del negocio, pero a su vez demostrar

que estamos en el mercado para ofrecer un mejor servicio a los clientes y que pueden pagar menos por lo que antes pagaban más.

2. *DO (Debilidades / Oportunidades)*

Lo recomendable sería de que el reconocimiento que se tiene a nivel local, nacional e internacional pueda contrarrestar cualquier efecto negativo evite a la empresa desarrollarse y esto ayude a crecer; ya que, en una ciudad tan pequeña como Cuenca es importante lo que dicen las personas sobre lo ofrecido para la decisión de otros clientes.

También se puede aprovechar realizando algunas competencias con pocas personas o chequeos con los clientes que se posee para que con esto los amigos y/o familiares de los clientes se sientan conforme con lo que se ha realizado y que sepan que aquí si se cumple con lo que se ofrece y que pueden confiar claramente en la empresa.

Esta es una empresa a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, una decisión a tomar es la de invertir en recursos para desarrollar nuevas áreas de trabajo pero se lo realizará en futuro cercano, dependiendo de lo que pida el mercado cada día, sin duda algo que va a hacer ganar mucho territorio.

3. *FA (Fortalezas / Amenazas)*

Las amenazas pueden ser controladas en el mayor de los casos; ya que, al ingresar en el mercado, la competencia va a ser hasta lo imposible por impedir de que le quite parte de su mercado, al suceder esto es una seria amenaza del desarrollo del negocio; ya que, al ingresar al mercado y encontrarse con una competencia relativamente fuerte que no se deje robar mercado, se hace difícil ganar mercado, entonces se debe acudir a diferentes tipos de

aspectos para poder solucionar estos problemas, como puede ser el aprovechar el gran reconocimiento del nombre para poder ganar ese mercado.

Otra amenaza existente puede ser la confusión de las personas por el nombre; ya que, pueden relacionar directamente a la empresa con la competencia, algo que también podría llegar a ser una fortaleza de la empresa ya que muchos usuarios se darían cuenta de que en realidad son dos empresas totalmente diferentes pero que se dedican a lo mismo.

Las fortalezas existentes hoy en día pueden ayudar a que los clientes se sientan a gusto con lo que se les está ofertando, así como sacar beneficio de campañas para evitar el sedentarismo para que las personas hagan deporte, como también demostrarles que el aprendizaje de este deporte puede ayudarles para la salud.

#### *4. FO (Fortalezas / Oportunidades)*

La organización podría partir de las fortalezas que posee la empresa como son tener una excelente infraestructura, más que todo llamativa para las personas, la experiencia y el nombre dentro del campo de la natación que se ha ganado a través de los años como deportista de alto rendimiento, el nivel de profesionalismo existente por parte del personal dedicado a la enseñanza y a la práctica deportiva, con eso aprovechar que el mercado se encuentra en crecimiento, como también llevar a los clientes que deseen a que participen en eventos y sientan lo que es estar en una competencia de natación.

Las oportunidades a aprovechar son las que el gobierno brinda, como es la ayuda a centros deportivos a que se desarrollen y crezcan cada vez más, como también las campañas para evitar el sedentarismo.

## CAPÍTULO IV

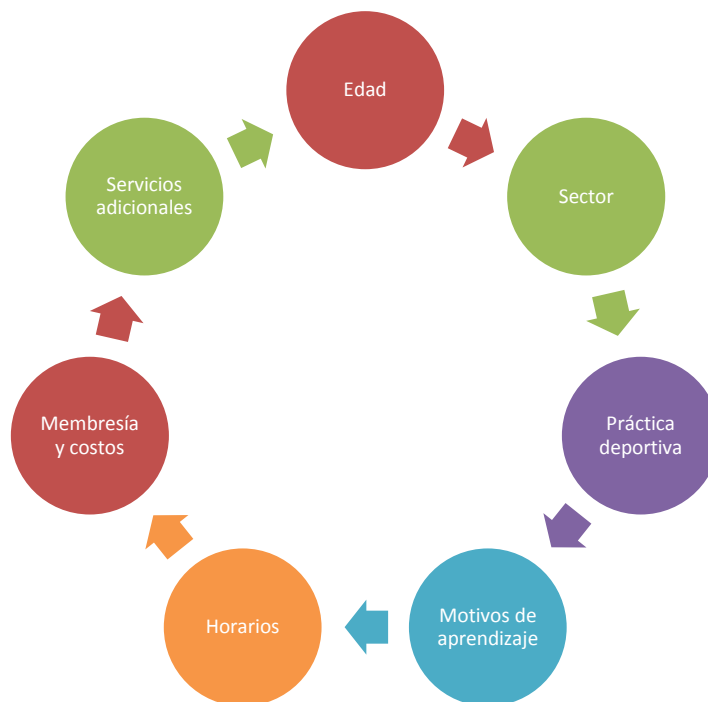
### PLAN ESTRATÉGICO

#### IV.A Matriz de Grupo de Interesados

Existe una gran cantidad de grupos interesados que pueden ser clientes potenciales para la empresa, en la adquisición de los servicios ofrecidos por parte de la empresa para los clientes.

Esta matriz de grupos interesados actúa directa o indirectamente en la adquisición de los servicios por parte de los clientes. Entre los grupos interesados para la adquisición de los servicios brindados son:

Figura 31. Matriz de Grupo Interesados



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

- Edad, la edad de los clientes está dividida primero entre los clientes que desean aprender a nadar y los que no lo desean. Luego de esto se tiene a los clientes que desean solamente aprender a nadar y los que desean realizar una práctica continua de la natación. Sin olvidar la edad de cada grupo de trabajo; ya que, no se podrá mezclar a niños con jóvenes y adultos por todo lo que implicaría el realizar esto; ya que, los adultos por lo general prefieren horarios muy tempranos o tardíos, mientras que los jóvenes y niños prefieren horarios en la mañana y tarde por las facilidades de asistir a la piscina y luego continuar con lo que están realizando.
- Sector, algo primordial en el desarrollo de cualquier negocio, al tener un gran porcentaje de personas encuestadas que se ubiquen cerca del sector en el que va a subsistir, facilitando el acceso de los mismos al negocio porque si el negocio se encontraría en algún sector lejano de donde se encuentra la mayoría de las personas interesadas en adquirir los servicios, o con poco nivel de afluencia y de aceptación por parte de los usuarios evitará que los clientes lleguen a las instalaciones.
- Práctica deportiva, mucha gente hoy en día se preocupa por la salud, por lo cual es más fácil que las personas empiecen a realizar deporte alguno, sabiendo que el realizar el deporte de una manera tranquila puede servir para que todas ellas sientan los beneficios que se les brinda y que mejor si el deporte que escogen es el de nadar. Así mismo, existen clientes que van a practicar continuamente y de una forma no solo de distracción, sino más bien deportiva por lograr algún beneficio y con esto representar al club, a la ciudad y porque no al país.

- Motivos de aprendizaje, un grupo de personas interesadas son las personas que desean aprender a nadar ya sea por una necesidad, por salud o cualquier otro motivo. Este grupo es interesante puesto que se sabe que ellos van a desear los servicios de aprendizaje sin dudar y que lo más importante es que tienen la confianza brindada que es algo primordial y hará que se siga trabajando por obtener más confianza por los clientes y si les gusta pueden seguir con una práctica continua o sino dejarlo solo como personas que aprendieron a nadar.
- Horarios, los horarios de los grupos interesados es algo interesante ya que al poder dar clases en diversos grupos, se los debe dividir de una manera correcta para que no exista ningún conflicto entre los clientes, sabiendo que se deben respetar ciertos horarios para cliente especiales para la empresa, aquí la edad tiene mucho que ver, porque sin duda una persona mayor no va a tolerar que un niño esté jugando a su lado mientras esta persona desea aprender a nadar. Con esto también se debe decir que la forma de enseñanza no va a ser la misma para un mayor que para un niño; ya que, a un niño se le enseñará más con juegos para que le guste el ambiente. Es lo mismo con las personas que entrenan; ya que, el metabolismo es diferente de toda persona y las cargas a aguantar de entrenamiento en muchos casos son diferentes para todas las personas.
- Membresía y costos, sin duda que un grupo de personas se va a guiar por el costo que deben pagar para acceder a los servicios del club; ya que, si estos son demasiados caros, no lo va a aceptar y se puede perder una parte del grupo de interesados, mientras que si son accesibles al bolsillo de las personas se sabe que se va a ganar algo más que clientes normales, teniendo clientes continuos.

- Servicios adicionales, los servicios adicionales es algo que puede ayudar a ganar clientes, porque al ofrecer cosas que en otros lugares no se les ofrece, van a decidir asistir a la empresa y a su vez apoderarse de los servicios brindados por parte de la empresa.

## **IV.B Directrices de la Empresa**

### *Misión*

Contribuir en la formación integral de los niños, jóvenes y adultos de una manera oportuna, eficiente, segura, disfrutando de la práctica deportiva en un mundo acuático.

### *Visión*

Ser reconocidos por el trabajo en equipo, por la responsabilidad social que se brinda y sobre todo por formar los futuros campeones de la ciudad, no sólo deportivos, sino campeones en la vida diaria.

### *Valores Organizacionales*

Los valores organizacionales de la empresa son los siguientes:

- Respeto
- Honradez
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Perseverancia

- Amor al deporte y al trabajo
- Compañerismo

### *Selección de la Estrategia Competitiva*

Las estrategias que la empresa va a seguir para el reconocimiento y aceptación de los clientes deben estar de acuerdo a los grupos de clientes interesados en adquirir los servicios brindados, dado que estos grupos son los que se debe llamar la atención para ganar una parte del mercado, teniendo en cuenta que se pueden juntar grupos interesados para formar una mejor estrategia, o una más compleja. A su vez también se pueden aplicar estrategias diferentes para llamar a ese grupo no interesado en adquirir los servicios y ganar mayor participación del mercado.

- Estrategia basada en la edad, los horarios y los motivos de aprendizaje, al juntar estos tres grupos se otorgará prioridad exclusiva a los clientes, en especial a los de mayor edad para que en sus cursos no se encuentren con niños o adolescentes. Así mismo se sabe que los mayores prefieren un horario en especial, diferente al de los niños, y que ellos vienen por motivos propios. Mientras que los adolescentes que vienen a practicar la natación puede que vengan por obligación o en el caso contrario porque les gusta.
- Práctica deportiva, los que vienen por la práctica deportiva son a los que se debe aplicar una estrategia diferente, ya que los que vienen por este motivo asisten por una superación y quizás por lograr algo más importante en su vida deportiva. Este grupo debe ser llamado de manera diferente, hay que demostrarles que lo que se posee dentro de las instalaciones del club son la mejor opción para que ellos mejoren a diario, igualmente se debe demostrar que

los entrenadores y monitores están entre los mejores del país siendo un entrenamiento óptimo en el afán de superarse a diario.

- Membresía y costos, una estrategia en la que se debe tener cuidado es en los costos y precio de la membresía, lo que se debe lograr es que la gente pueda diferenciar de una u otra manera este negocio con otros existentes ya en el mercado, una de las maneras para realizarlo es no poner precios de membresía que no sean muy caros o inaccesibles para la gente cuencana, pero teniendo en cuenta que estos precios cubran los costos y gastos que se deben cubrir, además el precio de entrada por uso de una sola vez de las instalaciones debe ser accesible a los clientes. Lo que se debe lograr es que la gente compre las membresías y conseguir clientela fija para el funcionamiento del negocio.
- Sector, servicios adicionales, la estrategia a emplear para los clientes que deseen cualquier servicio extra de los que posee la empresa, es ganar a la gente que especialmente vive cerca de la ubicación del club; ya que, a ellos les puede llamar principalmente la atención por la cercanía, siendo: servicios de gimnasio, turco, hidromasaje, como también un pequeño bar, algo para que las personas puedan sentirse a gusto dentro de las instalaciones del club. Así mismo existirá una tienda dedicada a deportes para que las personas que deseen una práctica continua tengan todo lo necesario en el mismo local y no tengan que estar yendo a otro lado a adquirirlo.

#### **IV.C Posicionamiento Estratégico**

Para ser reconocidos como un buen club de natación, en el cual las personas aprendan a nadar, practiquen deporte y puedan realizar una rehabilitación para curar cualquier

dolencia que tenga y con esto ganar mercado local, la empresa debe hacer hasta lo imposible por ingresar de una manera rápida y eficaz en la mente de los consumidores, procurando que la empresa sea una de las primeras opciones de los clientes cuando se refiera al aprendizaje y entrenamiento del deporte, en especial de la natación, estando siempre en la mente de ellos.

Se debe procurar que se dé el boca a boca de las personas, algo ideal para toda empresa y a su vez poder salir beneficiados de lo que la gente empiece a hablar de donde se encuentra la empresa, esto solamente se lo logrará haciendo bien las cosas, pero primero se debe hacer todo lo relacionado a lo interno y después encargarse de lo externo, sacando a luz de que es una empresa sólida, se debe demostrar el mayor énfasis especial por el beneficio de los clientes y que su aprendizaje y práctica continua sea lo primordial y que la confianza brindada por los clientes en la empresa permitirá un progreso.

Si se desea ser reconocidos a nivel local, nacional e internacional los clientes deben saber que les vamos a brindar calidad en el servicio, que con la práctica de la natación en el centro Atlético y de Rehabilitación no solamente se impulsará a que nuevos chicos realicen deporte sino también se fomentará con la formación de niños y jóvenes, disfrutando más que nunca de la práctica deportiva en un mundo acuático.

#### **IV.D Factores que determinan la localización**

El centro Atlético y de Rehabilitación Iván Enderica Ochoa está localizado en la Av. De Los Conquistadores, entre la Av. Loja y Av. 12 de Octubre, en paralelo a la Av. Don Bosco. Se eligió este lugar porque es un lugar propicio en donde la inversión por la

adquisición del terreno no fue muy grande y además porque hoy en día no existe una gran afluencia de vehículos en el lugar donde está ubicado este centro atlético de natación, cuenta con una avenida grande, quizás la avenida más ancha de la ciudad en la cual pueden circular cuatro carriles de ida y cuatro de vuelta. Este lugar es ideal al cual pueden acceder los clientes utilizando cualquier medio.

### **I.V.E Marketing Mix**

Conocido también por McCarthy quien a mediados del siglo XX, lo denominó la teoría de las «cuatro pes», ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por «p» (Muñiz, 20):

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

#### **IV.E.1 Producto**

##### *Productos*

Por producto se entiende cualquier cosa u objeto que pueda ofrecerse dentro de un mercado para la adquisición, uso o consumo, satisfaciendo deseos o necesidades de las personas. En este negocio los productos que se pueden ofrecer a los clientes dentro del negocio son implementos deportivos que van a ayudar a consumidores a tener una mejor práctica de la natación, sabiendo que esto no va a influir directamente en el desarrollo del negocio en un

futuro; puesto que, este no es el objetivo principal del negocio, sino sería algo complementario que se brinda para un mejor uso de las instalaciones.

#### *Servicios*

El Centro Atlético de Natación y Rehabilitación, ofrecerá servicios específicos a los clientes, los cuales van a ser percibidos como “los productos originales”.

Se les ofrecerá no solamente la enseñanza de un deporte tan complejo como es la Natación, sino también un seguro de vida para toda aquella persona que gusta de nuestras hermosas playas, lagos y/o piscinas que existen en el país.

A su vez se ofrecerá el servicio de que los clientes continúen con una práctica deportiva, como también se ofrecerá un servicio especial que no se brinda en cualquier lado que es el de rehabilitación para las personas con lesiones; puesto que, el agua sirve de buen remedio para dolores musculares.

### **IV.E.2 Precio**

Precio es una de las 4 p del marketing mix, aquí se sabe el valor del producto o servicio para los clientes y cuanto están de acuerdo los consumidores a pagar por el producto y/o servicio.

#### *Análisis del precio de la competencia*

Los precios de la competencia al estar ya establecidos en el mercado por varios años y ser reconocidos por varios clientes, tienen ya definido un sistema de precios por el cual cobran mensualmente, trimestralmente, anualmente y en las colonias vacacionales que ellos brindan.

Los precios de ellos oscilan mensualmente entre 35 a 40 USD en lo que es enseñanza, a excepción de los que se dan en la FDA que tienen un precio de 20 USD para escuelas y colegios fiscales y 25 USD para escuelas y colegios particulares, mientras que en práctica continua por el momento solo se da en la piscina olímpica en la FDA tiene un mismo valor por el aprendizaje.

En base a la competencia que se tendrá dentro de lo que tiene que ver este mercado que existe en la ciudad de Cuenca ya establecido por cada empresa que se dedica a dar clases de aprendizaje, como también de entrenamiento en lo que se refiere a la natación. En el siguiente cuadro se va a remplazar el nombre de cada empresa, por un número para poder dar los valores reales, de lo que cada una cobra:

Figura 32. Análisis del precio de la competencia

	1 HE	2 FDA	3 DD	4 AA	5 AP
Valor de matricula	\$21.00	\$20.00	x	x	x
Valor mensual aprendizaje	\$35 y \$40	\$20.00 y \$25.00	\$38	\$40	\$20 \$25 y \$40
Valor mensual de entrenamiento	X	\$20.00 y \$25.00	x	x	x
Valor entrada unitaria	X	\$1.50	x	x	x

Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

*Encuesta*

Según la encuesta realizada, el precio para acceder a las instalaciones por un uso diario oscila entre \$1.50 y \$5.00 con un gran porcentaje, mientras tanto también hay personas que pagan por ingresar a una piscina entre \$6.00 a \$10.00, valores por los cuales las personas pueden pagar sin ningún problema para acceder a usar instalaciones en las que haya una piscina, pero estos valores son usados en piscinas de uso público en donde las personas pueden acceder sin ningún problema, mientras que en piscinas privadas donde solamente se brindan servicios de aprendizaje este valor por una entrada no existe, ya que no están destinados a prestar las instalaciones para que cualquier persona ingresa. El valor de uso de las instalaciones se da solo en la FDA, en donde las personas pueden ingresar a cualquier hora y día pagando un valor por el uso de las instalaciones.

El valor por el cual los clientes están dispuestos a pagar mensualmente según la encuesta realizada para el aprendizaje de la natación varía entre \$25 y \$30, pero así mismo existen personas que pagan más de 30 dólares por estos servicios, pero estos valores no son los que cobra la competencia, sino más bien ondean valores por \$40 que son los que cobran por lo general las empresas que se dedican a este negocio, algo que los clientes deben aceptarlo y lo terminan pagando. El valor a pagar para entrenar por los clientes es de \$20 a \$30 mensuales, pero este servicio por el momento solo brinda por ahora la FDA.

El valor a pagar por la membresía es de 20 USD, pero este valor no se cancela en todos los lugares donde se práctica deporte, este valor es una forma que las empresas reciben dinero extra a comienzos de año y poder fomentar algunos gastos, este es un valor que se cancelará por una vez al año.

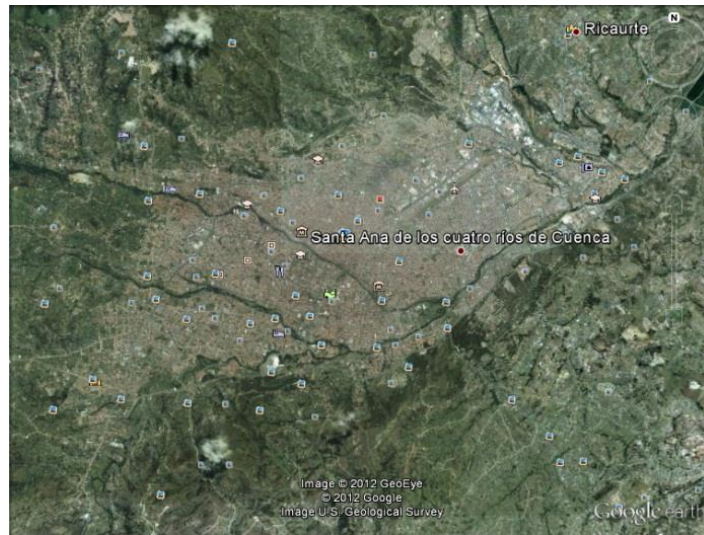
### IV.E.3 Plaza

#### *Ubicación*

La ubicación de este Centro Atlético de Natación y de Rehabilitación, va a estar en la Provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca dentro el casco urbano de la ciudad, cerca de donde se encuentra ubicado el periódico el Tiempo, entre la Av. Loja y la Av. 12 de Octubre. La ubicación exacta es en la Av. de los Conquistadores o como se la conocía antes Av. De los Campeones y Francisco de Orellana.

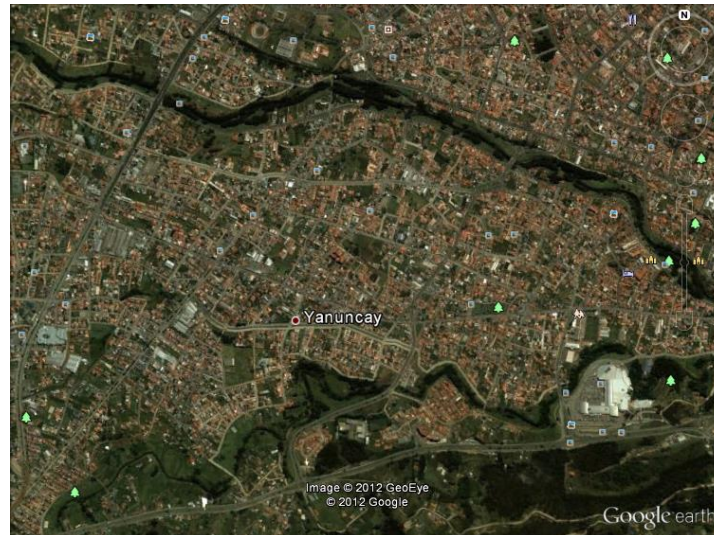
Un lugar que cuenta con todas las facilidades necesarias para que los consumidores puedan disfrutar de los productos o servicios que se brindarán.

Figura 33. Ubicación geográfica del Centro Atlético de Natación, parte 1



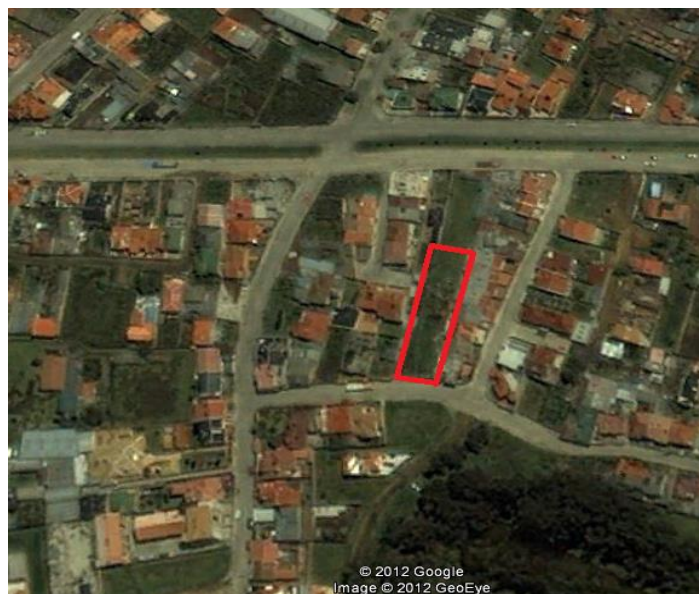
Fuente: Google earth

Figura 34. Ubicación geográfica del Centro Atlético de Natación, parte 2



Fuente: google earth

Figura 35. Ubicación geográfica del Centro Atlético de Natación, parte 3



Fuente: google earth

*Canales de comercialización*

Al ser un negocio que brinda servicios en un lugar específico, hace que este negocio sea difícil de moverlo o reemplazarlo de lugar, teniendo en cuenta que el lugar donde va a encontrarse el negocio debe ser accesible y que con esto los clientes no tengan ningún inconveniente en acceder a las instalaciones.

Es por este motivo que se ha buscado un lugar en la ciudad de Cuenca donde los clientes puedan tener facilidad en su arribo al negocio. Sabiendo que se va a formar una relación a largo plazo, donde se debe procurar que la relación no termine con una simple adquisición de los productos o servicios, sino que continúe con el plazo de años y que estas personas sean las que nos traigan a nuevos clientes, con el boca a boca el cual sirve mucho en una ciudad pequeña como es Cuenca.

**IV.E.4 Promoción**

La manera de hacer publicidad y promocionar un negocio es una manera prioritaria en que las empresas deben trabajar obligatoriamente para empezar a sobresalir dentro del mercado y más aún cuando recién empieza con un nuevo negocio, la publicidad debe ayudar a ganar un mercado inexistente para la empresa para que el negocio empiece a dar sus frutos. La publicidad ayuda para que clientes sepan que se está funcionando, que se está ofreciendo el servicio de todos los que necesiten.

Se realizarán varias técnicas de promociones, como son: publicidad, promoción en adquisición de servicios, varias propagandas, ya sean en radio o televisión, dependiendo

del capital que se tenga para hacerlo, como también algo bueno las alianzas estratégicas con empresas, colegios, escuelas, guarderías, etc.

Unos medios a utilizar para dar a conocer la empresa serán los siguientes:

- Escrita
  - El medio escrito es muy utilizado para dar a conocer la empresa cuando está empezando a salir en el mercado y un medio económico para iniciar con la publicidad de la empresa y con esto promover el nombre de la empresa y a lo que está dedicada, aquí se utilizarán varios medios, entre los cuales tenemos: vallas publicitarias, folletos, dípticos, letreros, banners, con este medio se trata de dar a conocer el nombre de la empresa.
- Prensa
  - Es la publicidad por medio de la cual, trata de hacer conocer el nombre de la compañía, siendo estos mensajes pagados por un auspiciador y/o dueños de la empresa, donde ellos tienen fines de persuasión e inducción a comportamientos de compra y de aceptación de los clientes. Estos medios sirven también para publicitar a la empresa, como también decir las ofertas que tiene la empresa para los consumidores, como también todo lo que están ofertando a diario, a mensual o por cierta época. Los medios escritos que son más utilizados en prensa son: periódicos y revistas.
- TV y Radio
  - El publicitar por medio de la TV y radio, son medios en los cuales se realizan comerciales ya sea estos de televisión, cuña en la radio, anuncios o spot

televisivo. Estos son soportes audiovisuales de corta duración utilizado por la publicidad para transmitir mensajes, estos mensajes pueden ser de que es a los que se dedica la empresa, que es lo que ofrece, como pueden acceder a la misma y con esto poder proyectar el nombre de la empresa a un mercado que ya no sería solamente local sino ya se transformaría en un mercado nacional también, esto se lo puede realizar más en el caso en que se realizan eventos y que las personas puedan acceder a los mismos para que disfruten de un buen espectáculo, esto se lo hace a una audiencia a través del medio electrónico conocido como televisión y que es visto por muchos usuarios.

- **Online y Redes Sociales**

- La publicidad online es una nueva forma de publicidad y algo que está a la moda hoy en día, siendo utilizada por varias empresas, estos se lo hacen en formato digital especialmente promovido por portales y sitios de la Internet.
- Regularmente la publicidad por medio del Internet es un método económico, el cual hoy en día se comienza a promover en base a las redes sociales, medios que las empresas están utilizando para promocionar a empresas en especial las empresas de servicios; ya que, son métodos a los cuales se puede acceder fácilmente y son vistos por muchas personas.

## CAPÍTULO V

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### V.A Estructura de la Organización

En la estructura organizacional se define como se agrupan, dividen y coordinan las tareas dentro del trabajo. Son seis los elementos básicos a tener en cuenta dentro de la estructura de la organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización / descentralización y formalización.

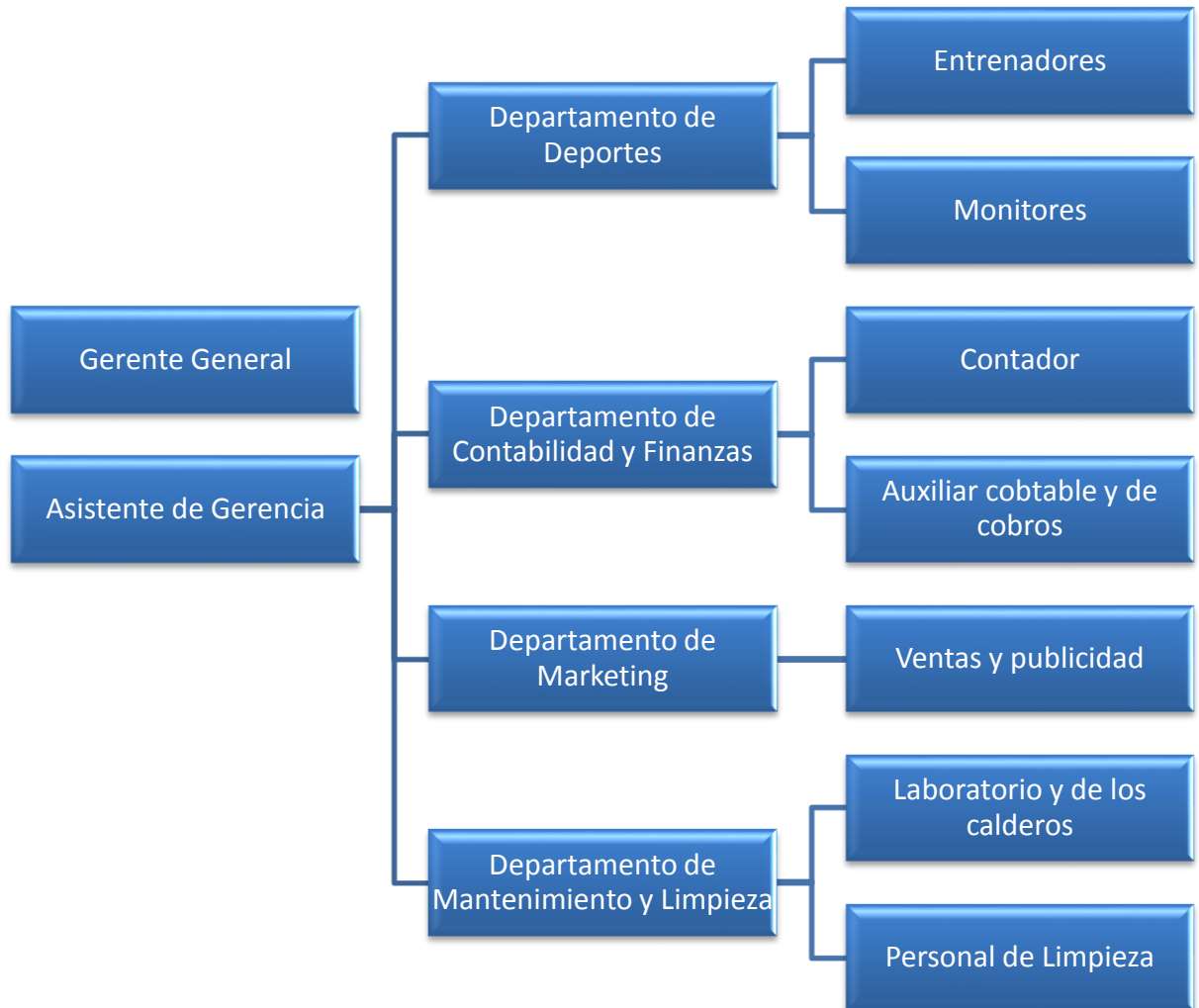
- Especialización Laboral; Es el grado en el que las tareas de la organización están divididas en el trabajo. Cada miembro de la empresa sabe lo que hace y se debe confiar en esta persona para que el trabajo sea satisfactorio.
- Departamentalización; Es la base para agrupar las tareas y decir quién es el que se dedica a hacer cada cosa dentro de la compañía. Esto ayuda a saber quiénes son los encargados de realizar cada trabajo.
- Cadena de Mandos; Línea continua de autoridad, el personal de la empresa sabe quién es la parte superior de la organización y rendir cuentas del trabajo realizado cuando ellos lo crean necesario, algo útil para que las personas sepan cómo está distribuida la empresa.
- Tramo de Control; Cuantas personas están bajo la tutela de algún miembro de la empresa y como deben estas personas responder ante su superior, ya sea semanal, mensual o trimestralmente, realizando varias reuniones para saber lo que sucede en cada grupo de trabajo.

- Centralización / Descentralización; De esto depende gran parte la compañía, en dar confianza a los trabajadores para que ellos realicen el trabajo de una mejor manera, si una empresa está centralizada por completa puede tardar bastante tiempo en ingresar y obtener un mercado, mientras que si se descentraliza la empresa se podrá otorgar más beneficios a los empleados. La descentralización ayuda a los jefes a tener menos dolores de cabeza en la ejecución del proyecto. En este caso cada grupo de trabajo será el encargado de realizar o delegar funciones, por decir que los de ventas se encargarán solo a las ventas, los entrenadores y monitores a la enseñanza y práctica deportiva de la natación, así sucesivamente.
- Formalización; Saber quién guía al grupo de trabajo, en el caso de la práctica deportiva el entrenador sabrá las funciones que va a desempeñar y quienes son las personas que le van a ayudar. Así mismo los miembros de la empresa sabrán que los papeles que desempeñan dentro de la empresa son los adecuados para ellos.

Hay que saber que la estructura de la organización es la base para todas las personas que trabajan dentro de la empresa, porque aquí se sabe lo que cada uno debe realizar para el funcionamiento de la empresa.

El Organigrama que tendrá la empresa es el siguiente:

Figura 36. Organigrama de la empresa



Fuente: estudio de mercado realizado por Gabriel Enderica Ochoa

Definido el organigrama de la empresa se puede decir que todas las personas que deseen trabajar en esta compañía deben velar por el bien común y que lo que predomine sea la

imagen de la empresa para las personas que vienen y más aún de los que no vienen a visitarla y con esto demostrar que es una empresa donde la gente disfruta de lo que está realizando.

Se puede observar que cada miembro de la empresa tiene o tendrá su puesto definido dentro de la empresa como también dentro de cada departamento, por lo cual se buscara gente para que ocupe el puesto necesario por cubrir y que cada departamento sea el encargado del compromiso de los empleados con la compañía.

Toda empresa debe procurar evitar los cuellos de botella dejando que cada departamento se encargue de las funciones que les corresponden y no sea el gerente general el que deba estar fijándose en cada proceso, algo que se va aplicar en la empresa, para evitar demorar algún procesos, con esta descentralización cada miembro de la empresa va a saber a quién rendir cuentas, y por lo general se realizaran reuniones entre los jefes de cada departamento para saber lo que están realizando y que es lo que tienen en mente a un futuro, con esto se mejora la comunicación de la empresa y los clientes serán los que más se beneficien de una empresa donde existe una gran coordinación entre todos los departamentos y miembros de la misma.

## **V.B Análisis y Valoración de Puestos**

Una empresa como esta no tiene un análisis y una valoración de puestos tan específica, puesto que es una empresa que brinda servicios específicos a los clientes, donde cada persona dentro del negocio tiene su puesto y papel definido en la organización y a su vez no existe variaciones en los puestos de trabajo, por ser una institución donde no hay la

opción de ascensos porque cada uno sabe lo que va a realizar dentro de la empresa y con qué condiciones ingresan a la misma, sino más bien porque los puestos de trabajo de cada miembro no pueden variar y no se pueden dar ascensos dentro de la organización.

Lo que se puede valorar en la empresa es el correcto funcionamiento del departamento de Deportes; ya que, este departamento será el encargado de la imagen de la empresa para el exterior y que vean como una empresa brinda gran servicio y que a su vez no existan fallos en algo tan complejo como es la enseñanza y práctica de la natación. A su vez, ellos son los encargados de velar por el buen funcionamiento de la empresa, son los únicos que pueden conseguir algún cambio dentro de la empresa, un cambio que no lo lograrán dentro de un plazo corto, sino más bien dentro de un plazo largo y de continuo trabajo y esfuerzo por parte de los monitores por aprender a hacer otras cosas dentro del campo de la natación.

Los puestos de la empresa son los siguientes:

- Gerente General: La cabeza del negocio, es la persona que va a guiar la empresa, es la persona que sabe a quién se debe contratar para ejercer cierto trabajo en la empresa.
- Asistente de Gerencia: Sin duda es la mano derecha del gerente, la persona que le ayudará al Gerente General a manejar la empresa de la mejor manera, con reuniones temporalmente para que todo marche con normalidad y a tomar las mejores decisiones para que la empresa marche en buen camino. Al igual que el gerente debe saber cómo se maneja un negocio, sobre deporte y recursos humanos.

- Entrenadores: Los que van a formar los nuevos campeones y los que van a estar siempre ahí para ayudar a todos los que quieren sobresalir.
- Monitores: Personas encargadas de la enseñanza de la natación, son personas que requiere de mucho cuidado, puesto que un fallo de ellos puede ocasionar errores fatales.
- Contador Principal: La persona que va a firmar en la empresa viendo que todo los aspectos legales estén en regla.
- Auxiliar contable y de cobros: La persona encargada de ver que todos los asientos contables estén al día y que no exista inconvenientes al momento de hacer declaraciones. Como también va a ser la persona que se encargará de que todos los clientes estén al día en sus cuentas o que ellos tengan un buen programa para la cancelación de los servicios que van a recibir y que no se acumulen deudas de los mismos.
- Ventas y publicidad: Es quien va a vender los servicios que se ofrecerán en el negocio, trabajando conjuntamente con la persona encargada de costos y de dirección financiera para un mejor desempeño.
- Laboratorio y de los calderos: Esta persona debe ver el correcto funcionamiento de la piscina, que la temperatura sea la adecuada; es decir, es la persona encargada de que no falte nada para que el negocio pueda funcionar con normalidad.
- Personal de la Limpieza: Las personas que se encargarán de ver que todo esté limpio y que no exista nada de suciedad dentro de la empresa.

## **V.C Manual de Funciones y Puestos**

Aquí se puede observar que los puestos del personal están definidos y que cada uno sabe la función que debe desempeñar para el correcto funcionamiento de la empresa y para que la empresa esté descentralizada y no esperar que el Gerente General sea el que tome las decisiones finales para la empresa y que todos se sientan en familia y que van a tener todo lo que necesiten.

- Gerente General; La cabeza del negocio, es la persona que va a planificar, a organizar, a dirigir, a controlar y a guiar la empresa. Es la persona que sabe a quién se debe contratar para ejercer cierto trabajo dentro de lo requerido en la empresa, pero obviamente después de lo que cada departamento vea que se necesite algo más, ya sea en adquisición de más personal o compra de productos necesarios para el correcto funcionamiento. Además es la persona que debe saber todo sobre el funcionamiento del negocio, manejo de personal y lo más importante de todo debe saber sobre el deporte de la natación.
  - Asistente de Gerencia: Es la persona que le ayudará al Gerente General a manejar la empresa de la mejor manera, la encargada de reservar la agenda del Gerente con reuniones temporalmente para que todo marche con normalidad y a tomar las mejores decisiones para que la empresa marche en buen camino.
- Departamento de Deportes: En este departamento se va a encontrar el valor esencial de la empresa, este departamento es el que va a definir al resto de la compañía, este no pueden fallar.

- Entrenadores: Deben ser licenciados en educación física, con trayectoria internacional y nacional, que estén dispuestos a ayudar a los demás dentro del negocio. Debe establecer el cronograma que van a realizar los deportistas, diaria, semanal y mensualmente. Establecer calendarios competitivos.
- Monitores: Estas personas pueden ser estudiantes universitarios de educación física, como también pueden ser ex deportistas que deseen colaborar y sepan todo lo necesario en el desarrollo de este deporte, ya que la experiencia deportiva es algo importante.

A su vez en este departamento es el único donde los monitores pueden ascender en la empresa, pero todo debido a su tiempo; ya que, no es nada fácil lograr que alguien ascienda en un negocio así, porque necesitan más que nada experiencia e ir aprendiendo con el pasar del tiempo; ya que, el entrenar a jóvenes deportistas no es nada fácil y se necesita de un continuo aprendizaje.

- Departamento de Contabilidad y Finanzas: este departamento se encargará de todos los aspectos contables y todo lo relacionado a las finanzas y tributación de la empresa
  - Contador Principal: La persona que va a firmar, viendo que todo los aspectos legales estén en regla. Tener al día los estados financieros y poder responder al gerente a cualquier petición de él; como así mismo, asesorar al gerente. Debe ser un contador que firme todos los documentos para las

declaraciones que la empresa debe realizar. Ser contador graduado y estar dispuesto a declarar y tener todo en orden en la empresa.

- Auxiliar contable y de cobros: La persona encargada de ver que todos los asientos contables estén al día. También va a ser la persona que se encargará de que todos los clientes estén al día en sus cuentas o que ellos tengan un buen programa para la cancelación de los servicios que van a recibir y que no se acumulen deudas de los mismos. Ayudar a llevar las finanzas de la empresa para garantizar un orden equitativo. Esta persona debe tener conocimientos de contabilidad, puede ser estudiante universitario, o alguien con capacidad para ayudar al contador a llevar la parte contable de la empresa.
- Departamento de Marketing: Las personas que se encargarán de la imagen de la empresa y como puede crecer.
  - Ventas y publicidad: Esta persona será la encargada de crear las promociones para los clientes, basándose en el presupuesto existente en la compañía y cuanto está destinado para la publicidad y con esto se desarrollará el servicio, esto se lo realizará básicamente desde la llegada del cliente al negocio, o a su vez desde que el cliente escucha o ve y requiere una información extra para acceder al negocio. Debe ser una persona graduada en marketing o ingeniería comercial, o también alguien que tenga visión dentro del ámbito deportivo para armar promociones y/o descuentos, debe tener talento de vendedor y que pueda salir a vender sin inconveniente

alguno. Debe tener conocimiento del mercado que se maneja y que el plan de marketing que realice sea el óptimo para el crecimiento de la empresa.

- Departamento de Limpieza: Las personas encargadas de ver que todo esté limpio, que no falte nada para el mantenimiento de la maquinaria, como también quienes van a regular los niveles del agua y la temperatura de la piscina.
  - Laboratorio y de los calderos: Encargado de ver que el nivel del cloro y el PH estén de acuerdo a las necesidades de los usuarios y para que la piscina no tenga inconvenientes con el nivel del agua, cloro o PH y que este no sea dañino para la salud de los consumidores. Debe tener conocimientos necesarios para poder manejar la maquinaria, sabiendo resolver cualquier inconveniente existente, así como saber manejar el nivel de cloro y PH para el correcto funcionamiento de la piscina y que este sea el adecuado según los estándares dados.
  - Personal de la Limpieza: Deben saber que la función que van a desempeñar es la de limpiar y que estén dispuestos a trabajar en la misma sin ningún inconveniente.

## **V.D Sistema de Remuneraciones y compensaciones**

Una recompensa es una gratificación con la cual las personas asumen una decisión de participar y una decisión de desempeño por cualquier trabajo extra que ha desempeñado para el bien de la empresa. Existen algunos tipos de remuneraciones, de las cuales se tiene la remuneración fija, la cual predomina en las organizaciones por la homogenización y

estandarización de los salarios; la remuneración variable, en el que según los objetivos y resultados alcanzados se procede a dar una determinada remuneración a los trabajadores de la empresa.

Hay muchas formas de determinar las remuneraciones para el personal, en este caso la empresa va a dar tareas específicas al personal de todo lo que deben hacer los miembros de la empresa para recibir remuneración alguna, como por ejemplo; a los encargados de ventas el cumplir con cierto número de ventas mensuales y con eso se les dará cierta bonificación, al igual pasa con los entrenadores, al conseguir ciertos logros, recibirán una remuneración por compensación de lo que están realizando y por logros alcanzados para el club.

También se piensa trabajar con las remuneraciones hacia los clientes o con beneficios extras en la empresa a los que ellos pueden acceder, si se da el caso de que recomiendan a mas consumidores a ir donde se encuentra la empresa, como también puede ser en los eventos en los que participen y las personas puedan obtener recompensas por alcanzar buenos resultados, los cuales deje en alto el nombre de la institución como también el prestigio de los clientes. Estos criterios para los clientes puede ser una de las maneras con la cual la empresa promocióne de una manera gratuita de cierto modo, motivando a clientes a seguir usando y adquiriendo los servicios que se les da.

## **V.E Criterios de Motivación**

La motivación es algo esencial para todo negocio, hay que saber qué es lo que motiva a los chicos a trabajar y que es lo que no los motiva, en esta empresa va a ser esencial para los

miembros que forman parte de este club, ya que de ellos depende primordialmente de que la organización de la empresa tenga una correcta marcha y con esto pueda seguir creciendo día a día.

A todos los miembros se les debe motivar para que cada día traten de superarse y tratar de conseguir cumplir con más metas impuestas por la empresa y por parte de ellos mismos, pero a los que en esencial se debe motivarles es a los monitores que hay dentro de la empresa y se les debe motivar de diversas maneras, estas motivaciones se las debe tratar de hacerlo mensualmente para que los mismos continúen realizando su trabajo de la mejor manera, esto se debe hacer en especial con ellos porque el desarrollo de la empresa depende directamente de la práctica deportiva que se realice y del aprendizaje adecuado que se dé a los clientes y como ellos reciben el trato de los monitores y entrenadores hacia ellos.

## CAPÍTULO VI

### ESTUDIO LEGAL

#### V.A Base Legal

##### V.A.1 Leyes y ordenanzas

En las piscinas privadas el diseño de la piscina se determina en función a las actividades y entorno en el cual va a girar el negocio, porque serían totalmente diferentes si es para dedicarse a nivel competitivo; ya que, la infraestructura sería diferente; puesto que, la finalidad de la creación de piscinas para competencias son otras que para la enseñanza y práctica deportiva.

Dentro de las normativas que regulan el tamaño y dimensiones de las piscinas se encuentran las establecidas por los organismos nacionales e internacionales de natación como las Federaciones, Comité Olímpico Nacional e Internacional, las cuales se deben cumplir estrictamente con las normas; ya que, una variación de estas hará que esta piscina no sea avalada y solo se pueda usar para dar clases y no pueda ser usada para realizar competencia alguna en cualquier momento.

En cuanto a la regulación de estándares para la creación y funcionamiento de una piscina Semiolímpica, para que esta sea aprobada se necesita homologar dicha piscina mediante un formulario de solicitud de homologación dirigida a la Federación Ecuatoriana de Natación (FENA). Estas medidas son necesarias para realizar competencias locales y nacionales

avaladas por la FENA, pero si solo se necesita para dar clases de natación, no es necesario cumplir con los requerimientos que pide la federación.

La Federación Ecuatoriana de Natación al igual que las distintas Federaciones u Organismos de Natación de otros países, están reguladas por la Federación Internacional de Natación (FINA), la cual se encarga directamente de hacer cumplir las normativas internacionales respecto al funcionamiento, aprobación, normas de calidad y correcto uso de las piscinas Olímpicas y Semiolímpicas.

Lo que tiene que ver en la creación de la compañía que se va a crear para el desarrollo de esta empresa, se basa en la normativa ecuatoriana vigente para la constitución de una Sociedad Anónima, la cual es la Ley de Compañías por medio de los siguientes Artículos:

- Concepto, art 143.
- Denominación, art 144.
- Capacidad para asociarse, art 145.
- Capital, arts. 147, 160, 161, 167.
- Suscripción de acciones, arts. 163, 165, 166, 187, 188, 201.
- Constitución o fundación, arts. 146, 148, 149, 151, 152, 162.
- Dirección y administración.
- La junta general, arts. 230, 231, 233, 234, 238, 244.
- La administración, arts. 144, 251, 253, 263, 267, 271.
- Reservas, art. 297.
- Fiscalización, arts. 274, 276, 279, 287.

(Ley de Compañías)

### **V.A.2 Procedimiento inicial**

El procedimiento inicial comprende la constitución de una Sociedad Anónima, cuya responsabilidad es limitada al monto de sus aportaciones; la administración es ejercida por terceras personas profesionales, como gerentes.

La fiscalización es ejercida por los comisarios y además esta sociedad está caracterizada dentro del corte capitalista y esta sociedad se encuentra regida bajo las leyes ecuatorianas.

Los pasos para la constitución de una Sociedad Anónima, son los que se detallan a continuación, para lo cual se necesita la ayuda de un profesional del derecho para poder constituirlos:

- 1) Reserva del nombre: Esta reserva se la puede realizar por medio de la página WEB de la Superintendencia de compañías, este trámite puede durar de 6 horas a 48 horas.
- 2) Una vez reservado este nombre, se apertura la cuenta de integración de capital en un banco y en este caso el aporte mínimo es de \$800 USD.
- 3) Una vez obtenido el certificado del banco que autorice que la cuenta de integración de capital se haya abierto, se realiza la minuta de constitución de la compañía y se elaboran sus cláusulas dependiendo la actividad comercial que la compañía vaya a realizar, en el caso de esta compañía la actividad comercial principal es la explotación de instalaciones deportivas, enseñanza de natación, talleres de formación, organización de fiestas y recepciones, reserva de localidades para espectáculos, venta de ropa deportiva, venta de accesorios deportivos, gimnasio, spa y turco.

- 4) Una vez terminada la minuta de constitución se acude a la notaria adjuntando los siguientes documentos: copias de cédula y certificado de votación de los socios, copia de la carta de apertura de cuenta de integración emitida por el banco en el cual se realizó la apertura de la cuenta. (La escritura tiene un costo aproximado de 75 USD).
- 5) Una vez obtenida la escritura de constitución de la compañía, se debe llevar todos estos documentos a la Superintendencia de Compañías para la revisión de dicha escritura. Adjuntando la carta autorizada del profesional de derecho en dicho trámite.
- 6) La Superintendencia revisa dicha escritura y emite un extracto el cual se debe publicar en un diario de mayor circulación (costo de este trámite es alrededor de 80 USD).
- 7) Se margina la escritura en la notaría.
- 8) Se inscribe en el Registro Mercantil la escritura.
- 9) Se designa y se realiza los nombramientos de Gerente General y Presidente que van a dirigir la compañía.
- 10) Se inscribe los nombramientos.
- 11) Se obtiene el RUC en el SRI.
- 12) Se debe presentar todos estos documentos en la Superintendencia de Compañías.
- 13) La Superintendencia emite una carta en la cual se encuentra constituida la compañía y procede a certificar para que el banco pueda devolver el dinero de la cuenta de integración de capital, o a su vez la nueva compañía puede utilizar el dinero de apertura una cuenta a nombre de la compañía.

La piscina Semiolímpica debe ser de las siguientes medidas necesarias para que pueda ser avalada por la FENA y se puedan realizar competencias:

- 25.00 metros de largo con 0.06 cm que se puede pasar la piscina en distancia, ya que es una distancia que va ser usada para la colocación de tableros electrónicos para fines de competencias.
- La profundidad mínima es de 1.30 metros, sin tener un límite máximo. Por lo general son de poca profundidad.

Si la piscina no es avalada, esta no podrá ser utilizada para cualquier evento deportivo con fines de mejora de tiempos de deportistas, sino solamente para poder clases y entrenar.

Figura 37. Capital Suscrito y Pagado

	<b>Constitución de la empresa</b>	\$	800,00
	<b>Gastos de constitución</b>	\$	400,00
	<b>Total</b>	\$	1.200,00

Fuente: investigación por parte de Gabriel Enderica Ochoa

## CAPÍTULO VII

### INGENIERÍA DEL PROYECTO

#### VII.A Análisis técnico

Una piscina no se la crea de la noche a la mañana, es por este motivo que para desarrollar un proyecto como éste, se necesita tener los recursos adecuados y el conocimiento de lo que se va a realizar.

Para empezar se busca el terreno, un lugar que debe ser estratégico y el cual pueda llamar la atención de los clientes, ya con el terreno se empieza a desarrollar los diferentes planos con el arquitecto y los diferentes ingenieros. Al tener todo listo se empieza ya con la construcción de la obra, siendo necesariamente que las paredes de la piscina sean fundidas al mismo tiempo con hormigón y con las tuberías puestas en los lugares dados por el ingeniero dentro de la piscina; ya que, son necesarias para la circulación y recirculación del agua, todo esto se lo debe realizar el mismo día, para evitar cualquier fisura que pueda existir en las paredes. Esto se lo debe hacer con todas las piscinas que vayan a ser utilizadas dentro del negocio. Al tener listo la piscina se empieza con la puesta de la cerámica, como también de la estructura metálica la cual va a servir para poner el techo de la piscina, el cual puede ser de diferente material, pero en este caso se utilizará policarbonato y galvalum. Luego de esto se empieza con los detalles de la obra, en la cual se construye todo lo necesario para que exista el perfecto funcionamiento del negocio sin ningún inconveniente.

Obviamente la piscina debe cumplir con todo lo necesario para que los clientes estén a gusto y puedan practicar sin problema la natación o vayan a relajarse y pasar un buen momento con los familiares.

## VII.B Proyección de ventas para diez años

Figura 38. Proyección de clientes y deportistas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Clientes y/o usuarios	500	600	720	828	952	1095	1205	1325	1391	1461
Número de deportistas que entrenan	20	30	45	60	90	120	150	180	210	240
Valor por matrícula	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 22,50	\$ 22,50	\$ 22,50	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 27,00	\$ 27,00
Valor mensual membresía	\$ 38,00	\$ 38,00	\$ 42,50	\$ 42,50	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 47,50	\$ 47,50	\$ 50,00	\$ 50,00
Precio por deportistas que entrenan	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Meses	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

Fuente: investigación de mercado de Gabriel Enderica Ochoa

Figura 39. Proyección de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Valor anual en ventas	\$ 228.000,00	\$ 273.600,00	\$ 367.200,00	\$ 422.280,00	\$ 514.080,00	\$ 591.300,00	\$ 686.850,00	\$ 755.250,00	\$ 834.600,00	\$ 876.600,00
Valor total matrícula inicio cursos	\$ 10.400,00	\$ 12.600,00	\$ 15.300,00	\$ 19.980,00	\$ 23.445,00	\$ 27.337,50	\$ 33.875,00	\$ 37.625,00	\$ 43.227,00	\$ 45.927,00
Valor total por deportistas	\$ 6.000,00	\$ 9.000,00	\$ 13.500,00	\$ 21.600,00	\$ 32.400,00	\$ 43.200,00	\$ 63.000,00	\$ 75.600,00	\$ 100.800,00	\$ 115.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 244.400,00</b>	<b>\$ 295.200,00</b>	<b>\$ 396.000,00</b>	<b>\$ 463.860,00</b>	<b>\$ 569.925,00</b>	<b>\$ 661.837,50</b>	<b>\$ 783.725,00</b>	<b>\$ 868.475,00</b>	<b>\$ 978.627,00</b>	<b>\$ 1.037.727,00</b>

Fuente: investigación de mercado de Gabriel Enderica Ochoa

La proyección de ventas para diez años se la realizará a partir de una base de 500 clientes y/o usuarios que visitarían mensualmente la empresa, ya que la continuidad de los clientes es lo primordial en este tipo de negocios, con un valor de membresía mensual de 38 USD, y un valor de matrícula por inicio de cursos de 20 USD.

Al ser una empresa nueva se mantendrá los precios por los tres primeros años, teniendo recién un aumento de precios al iniciar el cuarto año y por el quinto y sexto, en donde el valor de la matrícula subirá de 20 USD a 22.50 USD. Así mismos a inicios del séptimo y del octavo año sube el valor a 25 USD. Por último, a inicios del año nueve y en el año 10 el valor de la matrícula será de 27 USD.

El valor mensual de la membresía es de 38 USD, el cual tendrá aumento cada dos años; es decir, el año uno y dos es de 38 USD, el tres y cuatro de 42.50 USD, el cinco y seis de 45 USD, el siete y ocho de 47.5 USD y el nueve y diez de 50 USD.

En lo referente a clientes se tendrá un aumento anual, de esto se tiene que en el segundo y tercer año se obtendrá un incremento de clientes del 20%. A comienzos del cuarto, quinto y sexto año se tendrá un incremento del 15% de clientes; mientras tanto al comienzo en del séptimo y del octavo será de un 10% y para finalizar a inicios del noveno y décimo año será el incremento del 5% de clientes.

En lo que se refiere a los que vienen a realizar la práctica de la natación existirá un valor diferente que será menor al de la membresía, el cual los tres primeros años será de 25 USD, los tres siguientes el valor de 30 USD, el séptimo y octavo de 35 USD; mientras tanto que en el año nueve y diez el valor es de 40USD.

### **VII.C Normas ISO y estándares de calidad aceptados a nivel mundial**

Se deben cumplir ciertas normas para la práctica deportiva en lo que se refiere a la natación, las cuales están regulados por la FENA, con reconocimiento de la FINA (Federación Internacional de Natación). Estas normas son principalmente relacionadas a

las medidas que debe tener la piscina, tanto en ancho como largo y profundidad; y la temperatura del agua.

Existen dos tipos de piscina para el nivel competitivo y a su vez estas sirven para practicar el deporte; ya que, no se entrena en piscinas más pequeñas o más grandes de lo reglamentario, estas piscinas se las conoce como piscina Olímpica y la Semiolímpica.

La piscina Olímpica donde se deseen realizar competencias internacionales es de 50 metros de largo por 25 metros de ancho y una profundidad mínima de 2 metros que puede llegar a tener 4 metros más. Mientras que la piscina Semiolímpica es de 25 metros de largo, la anchura no tiene medida oficial, pero puede ser desde 12 metros de ancho hasta 16 metros con una profundidad de 1.35 metros como mínimo y que puede llegar a tener 4 metros más de profundidad.

En lo que se refiere a la temperatura del agua, la FINA deja que en eventos mundiales de natación el mínimo sea de 26 grados centígrados y un máximo de 31 grados, en lo que se refiere a eventos a desarrollarse dentro de piscinas ya sea natación, nado sincronizado y/o water polo; mientras que, en los eventos de aguas abiertas que se realizan en lagos y/o mares la temperatura mínima es de 18 grados con una máxima de 30 grados centígrados.

Sin duda que obtener el certificado ISO en lo que se realiza es algo que no se lo puede lograr con facilidad, se deben respetar ciertas normas extras en cada piscina, antes que acatando lo siguiente:

- Carriles: en las piscinas olímpicas son 8 carriles de dos metros y medio cada uno, con dos carriles vacíos, mientras que en las piscinas semiolímpicas varían entre 6 y 8 carriles.

Además dentro del agua, en cada carril existe una línea negra, la cual sirve para que los deportistas que nadan los estilos libre, mariposa y pecho puedan guiarse y puedan mantener una misma dirección.

- Plataforma de salida: cada carril debe tener su propio partidero que será el que impulse a los deportistas para empezar cada competencia.
- Cuerda de falsa salida: toda piscina debe tener dos lugares para colocar la cuerda que se le bajará en el caso de que exista una falsa salida, este límite se coloca a los 15 metros; además sirve para dar límite a los deportistas para el submarino que se hace después de cada vuelta en los diferentes estilos de natación. El deportista que pase de estos límites quedará descalificado del evento.
- Banderines de vuelta: estos banderines sirven para cuando se nada el estilo espalda, están ubicados a 5 metros desde ambos costados y sirve para que los deportistas que vienen nadando el estilo espalda sepan cuantos movimientos más deben hacer para dar el giro y a su vez cuanto les falta para la llegada.

Todo esto que se nombró es esencial y obligatorio que debe poseer cada piscina, ya sea olímpica o semiolímpica, si esto varía no se podría realizar eventos natatorios avalados por la FENA y por FINA, si esto llegará a tener variación no tendría aval y no serviría para ningún deportista el tiempo que se cronometrará.

Para obtener estas normas es necesario que existan ciertas normas de aprendizaje, que se cumpla el mismo proceso en una cantidad x de años, que el plan de trabajo de aprendizaje sea desarrollado para cumplirlo en una cantidad x de años sin tener variaciones de año a

año, sino más bien siempre tener un manual para cumplir las normas establecidas y que se cumpla con las expectativas de los padres.

Otra manera para obtenerla puede ser teniendo normas con relación al número de niños que están por hora dentro de la piscina, que los monitores cumplan con las normas de las empresas.

Así mismo el obtener un certificado sería un logro para la empresa pero algo muy difícil de lograrlo; ya que, realizar las mismas actividades en el transcurso de un año sin que tenga variación alguna es difícil de lograrlo y mantenerlo.

#### **VII.D Inversiones en obras físicas que den soporte a las ventas**

La implementación de un negocio como estos no se lo hace de la noche a la mañana, se deben buscar primero el terreno en donde va a estar situado el negocio, después ver que los planos sean los mejores para el negocio, después de esto ver que la ejecución de la obra se realice de la mejor manera y que todo lo necesario para la implementación sea aceptada de mejor manera por parte de los clientes, un aproximado de la inversión a realizar para el implemento de este negocio son los siguientes rubros:

Figura 40. Obras Físicas

Estudios, permisos	\$ 9.556,71
Excavación, piscina y muros	\$ 21.411,72
Estructura hormigón	\$ 60.077,74
Mampostería	\$ 31.711,65
Instalaciones eléctricas	\$ 8.000,00
Uniformes	\$ 550,00
Servicios Básicos	\$ 500,00
Instalaciones Especiales para piscina (otros)	\$ 3.500,00
Cerámica resto	\$ 5.000,00
Cielo Raso	\$ 1.000,00
Aluminio y Vidrio	\$ 20.000,00
Pintura	\$ 2.500,00
Cerámica para piscina	\$ 8.280,50
Cubierta piscina	\$ 56.500,00
Terreno	\$ 115.000,00
Estudio Arquitectónico	\$ 10.000,00
Carpintería	\$ 6.500,00
Equipo de calentamiento de la piscina	\$ 7.657,79
Equipo para piscina 1	\$ 1.509,95
Equipo para piscina 2	\$ 6.197,07
Equipo para piscina 3	\$ 2.000,00
Partideros	\$ 3.125,00
Carrileras	\$ 2.500,00
Relojes	\$ 600,00
Termómetros	\$ 25,00
Tubos de plástico	\$ 600,00
Señalización	\$ 300,00
Otros materiales	\$ 1.000,00
Constitución de la empresa	\$ 800,00
Gastos de constitución	\$ 400,00
<b>Total</b>	<b>\$ 386.803,13</b>

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

En la gráfica se muestra el valor detallado y el valor total de lo que corresponde a las obras físicas del negocio que es de \$386.803,13. En este valor cual ya se encuentra incluido el precio del terreno, aprobación de planos, construcción del negocio, la maquinaria,

infraestructura; es decir, se encuentra todo lo necesario para el correcto funcionamiento del negocio.

## VII.E Inversiones en equipamiento que den soporte a las ventas

El equipamiento de un negocio como estos debe ser especial, esto no por ser solamente una piscina, sino que debe ser algo duradero y de calidad que garantice que el negocio no tenga inconveniente alguno y siempre funcione sin ninguna novedad y con esto que toda la maquinaria sea la necesaria y la que va a permitir que el desarrollo del negocio se efectúe de tal manera que los clientes acepten lo que se les está ofertando y ofreciendo.

Entre el equipamiento que se tiene para este negocio esta lo siguiente.

Figura 41. Equipamiento

Equipo de calentamiento de la piscina	\$ 7.657,79
Equipo para piscina 1	\$ 1.509,95
Equipo para piscina 2	\$ 6.197,07
Equipo para piscina 3	\$ 2.000,00
Partideros	\$ 3.125,00
Carrileras	\$ 2.500,00
Relojes	\$ 600,00
Termómetros	\$ 20,00
Tubos de plástico	\$ 600,00
Señalización	\$ 300,00
Otros materiales	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.509,81</b>

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

Entre el equipamiento se tiene todos los equipos necesarios para el calentamiento de las tres piscinas; como también, lo necesario para que el negocio funcione con normalidad, con un valor de \$25.509,81.

## VII.F Balance de insumos generales

En los balances se tienen pocos insumos que son los generales que van a ser utilizados a diario y durante todo el año, entre estos tenemos en especial el mantenimiento de la piscina, como son; el cloro para la purificación del agua y el gas que será para el calentamiento necesario del agua. Se tienen los siguientes valores aproximados:

Figura 42. Insumos Generales

Nivel Cloro y mantenimiento para el año	\$ 10.000,00
Calentamiento de la piscina	\$ 15.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.000,00</b>

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

En este negocio se necesita que el agua este a una temperatura adecuada y que no esté contaminada, es por eso que se tiene un estimado de los dos insumos que se utilizará para el negocio.

## VII.G Determinación de los gastos administrativos

Los costos de la operación administrativa en el primer año de desarrollo del negocio serían los siguientes:

Figura 43. Gastos Administrativos

<b>Sueldos gerenciales</b>	\$ 2.000,00
<b>Sueldo contadores</b>	\$ 800,00
<b>Servicios Básicos</b>	\$ 190,00
<b>Total mensual</b>	\$ 2.990,00
<b>12 meses</b>	12
<b>Total anual</b>	\$ 35.880,00

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

Los costos administrativos tendrán un valor de 2.990 USD mensuales para el primer año, en los cuales están inmiscuidos los valores de sueldos de la gerencia, de los contadores y lo que corresponde a servicios básicos.

Estos valores se tratarán de mantener en los siguientes años, hasta que sea necesaria la contratación de nuevo personal para poder satisfacer la demanda de los clientes.

## VII.H Determinación de los costos operativos

Los costos operativos de este negocio en el primer año de desarrollo del negocio serían los siguientes:

Figura 44. Costos Operativos

<b>Sueldos entreandores</b>	\$ 800,00
<b>Sueldos monitores</b>	\$ 1.200,00
<b>Sueldo encargado ventas</b>	\$ 400,00
<b>Sueldo encargado calderos y purificación</b>	\$ 318,00
<b>Sueldos de limpieza</b>	\$ 318,00
<b>Plan de marketing</b>	\$ 500,00
<b>Total mensual</b>	\$ 3.536,00
<b>12 meses</b>	12
<b>Beneficios sociales entreandores</b>	\$ 3.486,00
<b>Beneficios sociales monitores</b>	\$ 5.070,00
<b>Beneficios sociales encargado ventas</b>	\$ 1.902,00
<b>Beneficios sociales encargado calderos y purificación</b>	\$ 1.577,28
<b>Beneficios sociales de limpieza</b>	\$ 1.577,28
<b>Total anual</b>	\$ 56.044,56

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

Aquí está todo lo relacionado a sueldos, ya sean de los entrenadores, monitores, sueldos de encargados de ventas, de la persona que se va a encargar de los calderos, de la purificación del agua y de la limpieza, con los respectivos beneficios que manda la ley, valores que serán sacados en un aproximado anual. Se tiene un valor anual de \$56.044,56 el cual cubrirá con todos los valores de los costos operativos en un año calendario.

### **VII.I Capital de Trabajo**

Para la constitución de la empresa se gastó \$1.200 un gasto no tan significativo en comparación con la fuerte inversión que se realizó para la creación y funcionamiento de la empresa y con esto se puede empezar el funcionamiento sin ningún inconveniente de acuerdo a lo que dicen las leyes en la república del Ecuador.

Figura 45. Capital de Trabajo

<b>Constitución de la empresa</b>	\$ 800,00
<b>Gastos de constitución</b>	\$ 400,00
<b>Total</b>	\$ 1.200,00

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

## CAPÍTULO VIII

### ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

#### VIII.A Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión posibilitan evaluar el costo de los servicios públicos y la producción de bienes, la calidad, pertinencia y efectos sociales; y, verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia.

Un indicador de gestión es para saber lo que es ser como empresa, los parámetros que se establece en la misma empresa para que los procedimientos sean los adecuados y estos sean bien percibidos por los clientes para el beneficio mutuo de cliente/empresa, algo que toda empresa desea desarrollarlo.

Se puede utilizar los siguientes indicadores que medirán el nivel de la empresa en sus diferentes aspectos, ya sean administrativos, financieros y de servicios:

- Número de clientes que van a estar con cada profesor, se va a tener establecido según el nivel en el que se encuentren los clientes dentro de su aprendizaje; es decir, cuando ellos recién empiezan a nadar van a tener un máximo de 10 estudiantes por monitor y cuando se encuentren entrenando pueden llegar hasta 30 deportistas por entrenador, quien los manejaría de acuerdo a las necesidades de cada grupo.

- Otro indicador es como se posiciona la imagen del negocio en el primer año y ver cómo está creciendo para los siguientes años, aprovechando la trayectoria deportiva de los dueños del negocio, quienes son conocidos a nivel local, nacional e internacional; lo cual, ayuda a seguir creciendo como empresa y lo más importante cuidar la imagen que se ha ganado en los años de trayectoria deportiva.
- El número de llamada de clientes interesados mensual servirá para medir el posicionamiento de la empresa para ver qué tan deseado es el negocio para los clientes y la necesidad de los mismos por obtener los servicios prestados.
- La imagen del personal del trabajo debe ser una imagen bien vista por los clientes y que ayude a brindar seguridad por lo que se está realizando.
- Los indicadores administrativos permiten determinar el rendimiento del personal y la capacidad técnica de los mismos en la ejecución de las metas o tareas asignadas por parte de un superior en la empresa.
- Los indicadores de costos no aumenten de un día al otro, sino que estos se mantengan de una manera en que la empresa no se vea afectada en el aumento de materia prima para el desarrollo del negocio.
- El nivel de ventas que se alcance mensualmente, cumplir con lo necesario para que la empresa pueda mantenerse a flote y evolucione de la mejor manera, y que estos niveles sean percibidos por los clientes de una manera aceptable y que no exista quejas y que todo el año se mantenga uniforme o en ascenso.

- La Rentabilidad que se dé al final del año, sea la necesaria para cubrir gastos y costos que se ocasionaron. Este indicador va relacionado con las ventas y los gastos que existirán en el año en la empresa.
- Un indicador en especial para que los clientes observen son los niveles de temperatura de las dos piscinas, la piscina semiolímpica debe oscilar entre los 27 y 29 grados centígrados, mientras que la piscina pequeña debe estar a un promedio de 33 a 34 grados centígrados. La diferencia de temperatura es por lo que la una piscina es de enseñanza, mientras que la otra es de práctica deportiva y al estar realizando algún ejercicio el cuerpo ya se calienta y no necesariamente el agua debe estar caliente para evitar que las personas estén acaloradas mientras hacen deporte.

### **VIII.B Sistema de información de la estrategia**

El sistema a seguir para la obtención de estrategias se lo realizará primeramente en base a la primera encuesta, la cual sirvió para que se desarrolle el negocio, a partir del momento de estar ya establecidos en el mercado y contar con local propio; se realizarán encuestas anuales a los clientes, así mismo se tendrá un buzón de sugerencias, lo cual ayudará para adquirir nuevas ideas por parte del cliente para el negocio y para el club, sabiendo en qué se puede mejorar y como las personas se encuentran con el nivel de satisfacción con lo que se les está otorgando a los clientes.

Esto permitirá obtener ventajas competitivas y poder alcanzar otros objetivos de expansión de la empresa.

Otro sistema a utilizar es el manejar una base de datos y saber quiénes son las personas que han visitado el negocio, los clientes fijos y quienes no han regresado a la empresa por alguna razón específica.

### **VIII.C Estrategia de incentivos**

Los encargados de los recursos humanos de la empresa cada vez se dan cuenta de que no es suficiente el solo hecho de remunerar a los empleados como también a todas las personas de la organización, sino también se empiezan a tener sistemas de remuneraciones e incentivos que se sientan más motivados al realizar el trabajo y hoy en día es necesario entrometerlos y desarrollarlos en las empresas y que sea un trabajo continuo y permanente para el mejor desarrollo laboral.

Los incentivos levantan el ánimo de una u otra manera, con el decir una simple palabra como gracias o buen trabajo por parte del gerente puede hacer que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo, lo mismo sucedería con los clientes que cumplen con lo que sus entrenadores les piden que realicen.

Las organizaciones deben tener ciertos parámetros en los cuales deberán contar con sistemas de recompensas como también de sanciones (castigos y penalizaciones) para prohibir ciertos tipos de comportamiento indeseables dentro de la empresa, esto se lo debe realizar únicamente con el propósito de reforzar la conducta de las personas que laboran en la empresa.

Se deben tener ciertas estrategias, las cuales se harán de acuerdo a las recompensas que cada miembro de la compañía o empresa tengan, como también pueden existir viajes o

programas para mejora de conocimientos, muchas formas de que el personal sienta que pueden seguir mejorando y cooperando con la empresa para un beneficio mutuo, entre las cuales tenemos:

- Recompensas por la realización de los objetivos dentro de la empresa, con la participación de un porcentaje de los resultados y/o metas cumplidas por parte del personal, este modo de recompensa tiene un fuerte potencial para producir un sólido y perdurable efecto motivacional en los miembros que trabajan en la empresa.
- Recompensas vinculadas con la antigüedad del trabajador y por todo lo que ha dado para el beneficio de la compañía siempre y cuando el trabajador no haya tenido un desempeño insatisfactorio en todo el tiempo, siendo más bien un reconocimiento social.
- Viajes o premios para las personas que cumplen con los requerimientos deseados por el gerente de la empresa.
- Recompensas por un desempeño excepcional por parte del trabajador, siendo esta de carácter más personal y beneficioso para la empresa, con esto se trata de premiar los méritos alcanzados por los empleados, los cuales pueden estar ligados totalmente al rendimiento de los clientes en este caso específico.
- Debe reforzar, retroalimentar, fortalecer e incrementar el desempeño excelente, período tras período del personal; esto se lo puede hacer enviando a diferentes cursos a los miembros de la empresa para que obtengan más conocimientos y cada vez mejoren, por supuesto que al momento que hace esto la empresa debe hacer que los miembros se comprometan con su regreso y un período de por lo menos cinco años de servicio para la compañía.

- Una forma más es el elegir al empleado del mes, el que mejor realiza su labor y está dispuesto a mejorar cada día más por la compañía.

Para realizar un correcto plan de incentivos los altos mandos deben saber a dónde quieren llevar un negocio como este, que es lo que desean y como desean que crezca en el futuro cercano, esto será lo único que funciones dentro de este sistema de incentivos, ya que los que deben saber que deben hacer es el personal que labora a diario en este negocio y que se sabe que tendrán un trabajo a futuro.

## CAPÍTULO IX

### ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

#### **IX.A Inversiones del proyecto**

Como observamos en el capítulo VII invertir en un proyecto como este, no es nada fácil de hacerlo y solo se conseguirá obtener beneficios de este negocio con el pasar del tiempo, en este caso tendremos una inversión que rodea aproximadamente los cuatrocientos mil, el cual puede variar dependiendo de los últimos detalles que se realicen para el perfecto funcionamiento del negocio, gastos que pueden incrementar o disminuir de acuerdo a las necesidades que se presenten para el negocio.

#### **IX.B Determinación de la inversión inicial en activos fijos que den soporte a las ventas**

La inversión inicial del proyecto, depende de todos los materiales necesarios para el correcto funcionamiento del negocio, sabiendo que estos activos van a ser utilizados en la operación del negocio. Los equipamientos necesarios son partideros, carrileras, señalización, que sirve para que los deportistas puedan practicar el deporte sin inconveniente alguno. Al ser un negocio de prestación de servicios en el que se da enseñanza de natación es más necesario que la piscina se encuentre siempre limpia y que los instructores sepan lo que están haciendo.

## IX.C Estado de resultados

Figura 46. Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	\$ 244.400,00	\$ 295.200,00	\$ 396.000,00	\$ 463.860,00	\$ 569.925,00	\$ 661.837,50	\$ 783.725,00	\$ 868.475,00	\$ 978.627,00	\$ 1.037.727,00
Costo de ventas	\$ 55.544,56	\$ 61.099,02	\$ 67.208,92	\$ 73.929,81	\$ 81.322,79	\$ 89.455,07	\$ 98.400,58	\$ 108.240,63	\$ 119.064,70	\$ 130.971,17
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 188.855,44	\$ 234.100,98	\$ 328.791,08	\$ 389.930,19	\$ 488.602,21	\$ 572.382,43	\$ 685.324,42	\$ 760.234,37	\$ 859.562,30	\$ 906.755,83
Gastos Administrativos	\$ 35.880,00	\$ 39.468,00	\$ 43.414,80	\$ 47.756,28	\$ 52.531,91	\$ 55.158,50	\$ 57.916,43	\$ 60.812,25	\$ 63.852,86	\$ 67.045,51
Depreciación	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90
Gastos	\$ 25.000,00	\$ 25.750,00	\$ 26.522,50	\$ 27.318,18	\$ 28.137,72	\$ 28.981,85	\$ 29.851,31	\$ 30.746,85	\$ 31.669,25	\$ 32.619,33
Gastos Financieros	\$ 15.354,61	\$ 5.631,84	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 97.754,94	\$ 148.385,25	\$ 243.987,89	\$ 299.989,84	\$ 393.066,68	\$ 473.376,18	\$ 582.690,79	\$ 653.809,37	\$ 749.174,29	\$ 792.225,10
<b>Impuesto trabajadores 15%</b>	\$ 14.663,24	\$ 22.257,79	\$ 36.598,18	\$ 44.998,48	\$ 58.960,00	\$ 71.006,43	\$ 87.403,62	\$ 98.071,41	\$ 112.376,14	\$ 118.833,77
<b>Impuesto a la renta 25%</b>	\$ 24.438,73	\$ 37.096,31	\$ 60.996,97	\$ 74.997,46	\$ 98.266,67	\$ 118.344,04	\$ 145.672,70	\$ 163.452,34	\$ 187.293,57	\$ 198.056,28
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	\$ 58.652,96	\$ 89.031,15	\$ 146.392,73	\$ 179.993,90	\$ 235.840,01	\$ 284.025,71	\$ 349.614,47	\$ 392.285,62	\$ 449.504,57	\$ 475.335,06

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

El estado de resultados proyectado a diez años permite ver la utilidad del ejercicio proyectado que se podría tener, si se cumple con el nivel de ventas deseado, en el cual se tiene un incremento del 10% en costo de ventas anual; así mismo, el incremento de gastos administrativos se tiene previsto que sea del 10% en los primeros cinco años y a partir del sexto año pasaría a tener un incremento del 5%, el cambio del incremento se da porque al estar ya establecidos en el mercado los cambios serían pocos y no tan necesarios para la empresa. En lo que se refiere a gastos operativos se tiene un incremento del 3% anual y los gastos financieros se deben pagar en dos años por el nivel del préstamo pedido a la corporación financiera. La depreciación será la misma en todos los años, porque al no incrementar equipos, ni cambios en el edificio se mantendría el mismo precio.

Se puede observar que desde el primer año existen utilidades del ejercicio con un valor de \$58.652,96, valor que crecerá con el pasar de los años.

**IX.D Balance General (determinación de fondos para aplicar en activos).**

Figura 47. Balance General Inicial

Activos		Pasivos	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
	Caja	\$ 1.000,00	Prestamo Accionistas \$ 25.301,92
	Bancos	\$ 12.000,00	Documentos por pagar \$ 5.301,21
	Integración de capital	\$ 800,00	Acreedores diversos \$ -
	<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 13.800,00</b>	Impuestos por pagar \$ -
Activos No Corriente		Pasivo No Corriente	
	Terreno	\$ 115.000,00	Total Pasivo Corriente \$ 30.603,13
	Edificio	\$ 246.288,32	
	(-) depreciación equipo	\$ -	
	Maquinaria y equipo	\$ 25.514,81	Prestamo Accionistas \$ 50.000,00
	(-) depreciación maquinaria	\$ -	Bancos \$ 200.000,00
	<b>Total activo No Corriente</b>	<b>\$ 386.803,13</b>	Total Pasivo no Corriente \$ 250.000,00
		<b>TOTAL PASIVO \$ 280.603,13</b>	
		<b>Patrimonio</b>	
		Aporte Futuras Capitalizaciones \$ -	
		Capital Social \$ 120.000,00	
		Utilidades Retenidas \$ -	
		<b>TOTAL PATRIMONIO \$ 120.000,00</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 400.603,13</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO \$ 400.603,13</b>

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

Figura 48. Balance General 1er año

Activo Corriente		Pasivo Corriente	
	Caja	\$ 1.000,00	Prestamo Accionistas \$ 23.046,96
	Bancos	\$ 121.219,27	Documentos por pagar \$ 4.000,00
			Acreedores diversos \$ 5.000,00
	<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 122.219,27</b>	Impuestos por pagar \$ 39.101,97
Activos No Corriente		Pasivo No Corriente	
	Terreno	\$ 115.000,00	Estimados y provisiones \$ 140.944,55
	Edificio	\$ 246.288,32	Total Pasivo Corriente \$ 212.093,48
	(-) depreciación equipo	\$ (12.314,42)	
	Maquinaria y equipo	\$ 25.514,81	Prestamo Accionistas \$ 50.000,00
	(-) depreciación maquinaria	\$ (2.551,48)	Bancos \$ 110.493,22
	<b>Total activo No Corriente</b>	<b>\$ 371.937,23</b>	Total Pasivo no Corriente \$ 160.493,22
		<b>TOTAL PASIVO \$ 372.586,70</b>	
		<b>Patrimonio</b>	
		Aporte Futuras Capitalizaciones \$ -	
		Capital Social \$ 120.000,00	
		Utilidades Retenidas \$ 1.569,79	
		<b>TOTAL PATRIMONIO \$ 121.569,79</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 494.156,50</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO \$ 494.156,50</b>

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

Figura 49. Balance General 10mo año

	<i>Activo Corriente</i>				<i>Pasivo Corriente</i>		
		Caja	\$ 2.000,00			Prestamo Accionistas	\$ 10.121,01
		Bancos	\$ 684.201,95			Documentos por pagar	\$ 2.000,00
						Acreedores diversos	\$ -
		<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 686.201,95</b>			Impuestos por pagar	\$ 316.890,04
	<i>Activos No Corriente</i>						
		Terreno	\$ 115.000,00			<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 329.011,05</b>
		Edificio	\$ 246.288,32				
		(-) depreciación equipo	\$ (123.144,16)			<i>Pasivo No Corriente</i>	
		Maquinaria y equipo	\$ 25.514,81			Prestamo Accionistas	\$ -
		(-) depreciación maquinaria	\$ (25.514,81)			<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>\$ -</b>
		<b>Total activo No Corriente</b>	<b>\$ 238.144,16</b>			<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 329.011,05</b>
						<b>Patrimonio</b>	
						Aporte Futuras Capitalizaciones	\$ -
						Capital Social	\$ 120.000,00
						Utilidades Retenidas	\$ 475.335,06
						<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 595.335,06</b>
		<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 924.346,11</b>			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 924.346,11</b>

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

El balance inicial nos muestra como inicia la empresa con los activos, pasivos y el patrimonio, en donde los equipos no tienen depreciación al comienzo del año y estos empiezan a tener depreciación a partir del inicio del negocio. Se observa el préstamo de la empresa con el banco y con el aporte de los socios para la empresa.

El balance a final del primer año e inicios del segundo se muestra lo que se tiene ya pagado de la deuda y la depreciación de la maquinaria, como a su vez se puede ver la utilidad retenida del ejercicio al final el primer año.

En relación al balance del décimo año, se tiene una proyección buena para la empresa, en donde se puede observar un gran valor de bancos que puede tener la empresa.

## IX.E Evaluación del proyecto

### IX.E.1 Flujo de caja ajustado

Figura 50. Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión	\$ 393.808,70										
Ventas		\$ 244.400,00	\$ 295.200,00	\$ 396.000,00	\$ 463.860,00	\$ 569.925,00	\$ 661.837,50	\$ 783.725,00	\$ 868.475,00	\$ 978.627,00	\$ 1.037.727,00
Costo de ventas		\$ 55.544,56	\$ 61.099,02	\$ 67.208,92	\$ 73.929,81	\$ 81.322,79	\$ 89.455,07	\$ 98.400,58	\$ 108.240,63	\$ 119.064,70	\$ 130.971,17
Flujo Operacional		\$ 188.855,44	\$ 234.100,98	\$ 328.791,08	\$ 389.930,19	\$ 488.602,21	\$ 572.382,43	\$ 685.324,42	\$ 760.234,37	\$ 859.562,30	\$ 906.755,83
Gastos de ventas		\$ 25.000,00	\$ 25.750,00	\$ 26.522,50	\$ 27.318,18	\$ 28.137,72	\$ 28.981,85	\$ 29.851,31	\$ 30.746,85	\$ 31.669,25	\$ 32.619,33
Gastos de administración		\$ 35.880,00	\$ 39.468,00	\$ 43.414,80	\$ 47.756,28	\$ 52.531,91	\$ 55.158,50	\$ 57.916,43	\$ 60.812,25	\$ 63.852,86	\$ 67.045,51
Flujo de caja operacional		\$ 127.975,44	\$ 168.882,98	\$ 258.853,78	\$ 314.855,74	\$ 407.932,58	\$ 488.242,08	\$ 597.556,69	\$ 668.675,27	\$ 764.040,19	\$ 807.091,00
Ingresos no operacionales (depreciación)		\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90	\$ 14.865,90
Gastos financieros		\$ 15.354,61	\$ 5.631,84	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de obligaciones financieras		\$ 95.138,61	\$ 104.861,39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Participación		\$ 2.616,32	\$ 43.523,86	\$ 243.987,88	\$ 299.989,84	\$ 393.066,68	\$ 473.376,18	\$ 582.690,79	\$ 653.809,37	\$ 749.174,29	\$ 792.225,10
15% Empleados		\$ 392,45	\$ 6.528,58	\$ 36.598,18	\$ 44.998,48	\$ 58.960,00	\$ 71.006,43	\$ 87.403,62	\$ 98.071,41	\$ 112.376,14	\$ 118.833,76
Utilidad antes Impuesto Renta		\$ 2.223,87	\$ 36.995,28	\$ 207.389,70	\$ 254.991,36	\$ 334.106,68	\$ 402.369,75	\$ 495.287,17	\$ 555.737,96	\$ 636.798,14	\$ 673.391,33
Impuesto a la Renta		\$ 654,08	\$ 10.880,97	\$ 60.996,97	\$ 74.997,46	\$ 98.266,67	\$ 118.344,04	\$ 145.672,70	\$ 163.452,34	\$ 187.293,57	\$ 198.056,27
Flujo Neto del Periodo		\$ 1.569,79	\$ 26.114,32	\$ 146.392,73	\$ 179.993,90	\$ 235.840,01	\$ 284.025,71	\$ 349.614,47	\$ 392.285,62	\$ 449.504,57	\$ 475.335,06
Flujo Acumulado	\$ -393808,7	\$ (392.238,91)	\$ (366.124,59)	\$ (219.731,86)	\$ (39.737,96)	\$ 196.102,05	\$ 480.127,75	\$ 829.742,23	\$ 1.222.027,85	\$ 1.671.532,42	\$ 2.146.867,48

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

El flujo de caja acumulado me muestra recién que en el quinto año se empieza a recibir ingresos de la inversión inicial que se realizó de \$393.808,70 que se ha gastado para la implementación del negocio.

### IX.E.2 Cálculo del VAN y TIR con flujos inflados

Figura 51. Cálculo del VAN y TIR

Tasa de descuento	13,12%	\$ (393.808,70)
VAN	\$ 682.456,07	\$ 1.569,79
TIR	33%	\$ 26.114,32
		\$ 146.392,73
		\$ 179.993,90
		\$ 235.840,01
		\$ 284.025,71
		\$ 349.614,47
		\$ 392.285,62
		\$ 449.504,57
		\$ 475.335,06

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

Al tener el valor del van en 10 años casi el doble de la inversión inicial, me muestra que es un proyecto viable y que se puede desarrollar el proyecto porque es viable.

Al tener un valor TIR de 33% se sabe que es un proyecto en el que se puede invertir.

### IX.E.3 Cálculo del WACC

El costo medio ponderado de capital del proyecto es del 13,12% en donde la oportunidad del negocio según datos históricos de un negocio similar es del 15%.

Figura 51. Cálculo del WACC

WACC		
Inversión Inicial	\$	393.808,70
Préstamo	\$	200.000,00
Aporte propio	\$	193.808,70
11,30%		50,79%
15%		49,21%
		13,12%

Fuente: Gabriel Enderica Ochoa

## **CAPÍTULO X**

### **CONCLUSIONES**

- Al ser un negocio que se encuentra en pleno crecimiento, con pocas empresas ofertantes, teniendo total acceso por parte de las personas, esto hace que la inversión inicial represente un gasto totalmente justificado, el cual será un valor recuperable.
- Al tener la ayuda del gobierno, hoy en día las personas realizan más deporte, con lo cual los negocios como este son los que más salen beneficiados del apoyo gubernamental existente, ya sea directa o indirectamente porque se evita el sedentarismo.
- La implementación de un Centro Atlético es un negocio realizable a pesar del alto costo de la inversión y rentable por el mercado existente en la ciudad de Cuenca, ya sea por el entorno que se encuentra rodeado hoy en día estos negocios.
- Existe un mercado que aún no es atendido, ya sea por diversos motivos como son: falta de ofertantes porque no pueden abastecer a todo el mercado o porque aún no se entera esa parte del mercado los beneficios de contar con los servicios de este negocio, entonces la intención es atenderlos de la mejor manera y brindarles todo lo necesario que requieren las personas en estos servicios.

### **RECOMENDACIONES**

- Realizar deporte es bueno para la salud de las personas y más si realizan un deporte tan completo como es la natación, entonces las personas pueden venir al negocio para que realicen la práctica deportiva.

- Es recomendable que las personas aprendan a nadar, pero no solamente como deporte, sino como un seguro de vida, en especial los niños menores, que por lo general les gusta estar dentro del agua; ya sea en: piscinas, lagos, y/o mares, aprendiendo a nadar saben los padres que pueden estar más tranquilos porque saben que ellos pueden defenderse dentro del agua, un motivo más para que las personas accedan al negocio.

## Bibliografía

### Fuentes Bibliográficas

Anderson David, Sweeney Dennis, Williams Thomas. Estadística para Administración y Economía. Editorial Thomson, 8va Edición, México 2005.

Ayres Frank. Matemáticas Financieras. Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2007.

Bernal C. A. Metodología de la Investigación. Editorial Pearson 2da Edición, México 2006

Horngren Charles, Sundem Gary, Elliott Jhon, Introducción a la Contabilidad Financiera. Editorial Pearson, 7ma Edición, México 2000.

Call Steven, Holahan William. Microeconomía. Grupo editorial Iberoamérica, México.

Gordillo Estuardo, Introducción a la Economía.

Muñiz González Rafael, Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición.

Ocampo Jaime. Principios de Administración. Colombia.

Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, 10ma Edición.

Rosental Jorge, Zuberan Julio. La natación Infantil. Editorial Bonum, Argentina.

Ruiz Pérez Stevens, Natación Teoría y Práctica. Editorial Kinesis 1ra Edición, Colombia 2005.

Sachs, Larrain. Macroeconomía en la Economía Global. Editorial Prentice, México.

Schiller Bradley. Principios esenciales de Economía. Editorial Mc Graw Hill, 4ta Edición, España 2002.

Salvador Ávila Alejandro, Manual de marketing. Escuela de Administración de Empresas.

Sandino Arroyo Alejandro, Natación Deportiva. 1ra Edición, Cuba.

Ugalde, Andrés. Manual para elaboración de trabajos de investigación.

Villacorta Tilve Manuel, Introducción al Marketing Estratégico.

Zyman Sergio. El Final Del Marketing que Conocemos. Editorial Harper Collins Publishers, Inc, España.

## Fuentes Virtuales

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

<http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-del-deporte-educacin-fsica-y-recreacin-11-de-agosto-de-20101.pdf>

[http://www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/Materiales/7\\_Analisis\\_demanda.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/Materiales/7_Analisis_demanda.pdf)

[http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o\\_Industrial/Marketing/Ciclo\\_del\\_producto](http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_del_producto)

<http://www.emagister.com/curso-estrategias-fundamentos-marketing/conceptos-fundamentales-marketing>

<http://www.emagister.com/curso-marketing-empresa/marketing-analisis-demanda>

<http://www.fina.org/>

<http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>

[http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos\\_provinciales/azuay.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/azuay.pdf)

[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1613&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1613&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)

<http://lema.rae.es/drae/?val=piscina>

<http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>

<http://www.rae.es/rae.html>

<http://www.rehabilitacionpremiummadrid.com/blog/diego/natacion-terapeutica->

<rehabilitacion-en-el-agua>

<http://sinergiacreativa.files.wordpress.com/2008/05/las-5-fuerzas-de-porter.png>

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-crecimiento-economico-del-pais-sera-del-4-en-2013-segun-ministra-jeannette-sanchez.html>

<http://www.uhu.es/ude/ANALISIS%20EXTERNO.pdf>

<http://www.vmnatacion.com.ar/rehabilitacion.html>

**ANEXOS**

1. Formato del cuestionario de investigación de mercado
2. Tendencia histórica de la demanda
3. Tendencia histórica de la oferta
4. Valores del coeficiente de correlación múltiple
5. Reportes de los cálculos de regresión, correlación y series de tiempo.
6. Detalle de costos
7. Cronograma de inversiones
8. Calendario para la implantación del proyecto
9. Tabla de depreciación y amortización de los activos
10. Tabla de amortización y pago de la deuda
11. Otros: planos, diagramas, facturas proforma de equipos, etc.

**Encuesta**

1. Cuantos años tiene

9 a 15años\_\_\_\_\_ 16 a 25años\_\_\_\_\_ 26 a 40años\_\_\_\_\_ 40 o más años\_\_\_\_\_

2. Sexo

Masculino\_\_\_\_\_ Femenino\_\_\_\_\_

3. Sector en el que vive

\_\_\_\_\_

4. Practica algún deporte

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si la respuesta anterior es No continúe a la pregunta 7, si la respuesta anterior es SI continúe con la pregunta 5

5. Cada qué tiempo practica algún deporte

Diariamente \_\_\_\_ Semanalmente \_\_\_\_ Mensualmente \_\_\_\_

6. Cuántas horas dedica al deporte

*Diariamente*

Nada\_\_\_\_ 0 a 1\_\_\_\_ 2 a 4\_\_\_\_ 4 o +\_\_\_\_

*Semanalmente*

Nada\_\_\_\_ 0 a 2\_\_\_\_ 3 a 5\_\_\_\_ 6 o +\_\_\_\_

*Mensualmente*

Nada\_\_\_\_ 1 a 2\_\_\_\_ 3 a 9\_\_\_\_ 10 o +\_\_\_\_

7. Sabe nadar

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si la respuesta anterior es No continúe a la pregunta 12, si la respuesta anterior es SI continúe con la siguiente pregunta

8. A qué edad aprendió a nadar

Menos de 8 años\_\_\_\_ 9 a 15 años \_\_\_\_ 16 a 20 años \_\_\_\_ 20 o más años \_\_\_\_

9. Cuánto tiempo le tomó aprender a nadar

Un mes\_\_\_\_ Un trimestre\_\_\_\_ Un año\_\_\_\_ + de año \_\_\_\_

10. El motivo porque el que aprendió a nadar es:

Obligación\_\_\_\_ Necesidad\_\_\_\_ Por deporte\_\_\_\_ Le gusta\_\_\_\_

11. Sobre los estilos que existen en la natación, responda lo siguiente marcando con una X

	Mariposa	Espalda	Pecho	Libre
Qué estilos sabe nadar				
	Mariposa	Espalda	Pecho	Libre
De todos los estilos, cual es el que más le llama la atención				

12. Le gustaría aprender a nadar

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ Ya sabe nadar\_\_\_\_

Si la respuesta anterior es SI, continúe con la siguiente pregunta, si la respuesta anterior es NO *se termina la encuesta*. Si ya sabe nadar continua con la pregunta 16

13. Cuál es el motivo por el cual desea aprender a nadar

Necesidad\_\_\_\_ Conocimiento\_\_\_\_ Seguridad\_\_\_\_

Obligación\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_ (especifique)

14. Su prioridad es defenderse en el agua

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

15. Desea perfeccionar los estilos de natación

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

16. Que horario es el ideal para que pueda asistir a una piscina

Mañana (5am a 8.30am) \_\_\_\_\_

Tarde (4pm a 7pm) \_\_\_\_\_

Noche (7pm a 10pm) \_\_\_\_\_

17. En el último año, cuál ha sido la frecuencia con la que ha asistido a la una piscina, lago o playa

Nunca he asistido\_\_\_\_\_                      Diariamente \_\_\_\_\_                      Semanalmente\_\_\_\_\_

Mensualmente\_\_\_\_\_                      Trimestralmente\_\_\_\_\_

18. Considerando la natación el deporte más completo que existe para el ser humano. Señale con una X, donde 1 significa que está totalmente en desacuerdo y 5 que está totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Fácil de aprender					
Fácil de practicarlo					
Bueno para la salud					
Posible de practicarlo diariamente					
Entretenido					
Relajante					
Peligroso					

19. Señale con una X cuánto ha sido el gasto promedio cada vez que ha asistido a una piscina o club privado

	No Aplica	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	20 a 30 años	Más de 30 años
Entrada a la piscina o club						
Consumos de comida,						

bebidas						
Adquisición o renta de algún implemento deportivo						

20. Alguna vez ha pertenecido a un club en el cual se práctica deporte

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta anterior es SI, continúe con la siguiente pregunta, *Si la respuesta anterior es SI y no sabe nadar continúe con la pregunta 24*, si la respuesta es NO y sabe nadar continúe con la pregunta 22. *Si la respuesta es NO y no sabe nadar continúe con la pregunta 24*

21. Cuál ha sido el costo de la membresía adquirida mensualmente

\$10.00 a 20.00 \_\_\_\_\_ \$21.00 a 30.00 \_\_\_\_\_

\$31.00 a 45.00 \_\_\_\_\_ \$46.00 o mas \_\_\_\_\_

22. Después de haber aprendido a nadar, continuo con este deporte

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta anterior es SI, continúe con la pregunta 24, si la respuesta anterior es NO continúe con la siguiente pregunta

23. Factores por el que ha dejado de ir a nadar. Señale con una X la respuesta correcta, donde 1 significa que estoy totalmente en desacuerdo y 5 que estoy totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Por ser peligroso					

Por falta de profesionalismo de su entrenador					
Escasez de recursos económicos					
Falta de tiempo					
Porque la limpieza no era la adecuada					
Por falta de seguridad de la empresa					
Preferencia a otros deportes					
Simplymente no le gusta					

**PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS**

24. De las siguientes opciones, señale 3 opciones que prefiere que tenga el club al que desee asistir

Jacuzzi	
Sauna	
Turco	
Gimnasio	
Bar	
Sala de Juegos	
Programa para fiestas infantiles	
Sala de computación	
Biblioteca	
Aula de apoyo a los estudiantes	

<b>TABLA DE AMORTIZACION DE LA DEUDA</b>					
<b>PERIODO</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>DIVIDENDO</b>	<b>PAGO CAPITAL</b>	<b>PAGO INTERES</b>	<b>SALDO FINAL</b>
					\$ 200.000,00
1	\$ 200.000,00	-\$9.207,77	-\$7.579,44	-\$1.628,33	\$ 192.420,56
2	\$ 192.420,56	-\$9.207,77	-\$7.641,14	-\$1.566,62	\$ 184.779,42
3	\$ 184.779,42	-\$9.207,77	-\$7.703,36	-\$1.504,41	\$ 177.076,06
4	\$ 177.076,06	-\$9.207,77	-\$7.766,07	-\$1.441,69	\$ 169.309,99
5	\$ 169.309,99	-\$9.207,77	-\$7.829,30	-\$1.378,47	\$ 161.480,69
6	\$ 161.480,69	-\$9.207,77	-\$7.893,05	-\$1.314,72	\$ 153.587,64
7	\$ 153.587,64	-\$9.207,77	-\$7.957,31	-\$1.250,46	\$ 145.630,33
8	\$ 145.630,33	-\$9.207,77	-\$8.022,09	-\$1.185,67	\$ 137.608,24
9	\$ 137.608,24	-\$9.207,77	-\$8.087,41	-\$1.120,36	\$ 129.520,83
10	\$ 129.520,83	-\$9.207,77	-\$8.153,25	-\$1.054,52	\$ 121.367,58
11	\$ 121.367,58	-\$9.207,77	-\$8.219,63	-\$988,13	\$ 113.147,94
12	\$ 113.147,94	-\$9.207,77	-\$8.286,56	-\$921,21	\$ 104.861,39
13	\$ 104.861,39	-\$9.207,77	-\$8.354,02	-\$853,75	\$ 96.507,36
14	\$ 96.507,36	-\$9.207,77	-\$8.422,04	-\$785,73	\$ 88.085,33
15	\$ 88.085,33	-\$9.207,77	-\$8.490,61	-\$717,16	\$ 79.594,72
16	\$ 79.594,72	-\$9.207,77	-\$8.559,73	-\$648,03	\$ 71.034,98
17	\$ 71.034,98	-\$9.207,77	-\$8.629,43	-\$578,34	\$ 62.405,56
18	\$ 62.405,56	-\$9.207,77	-\$8.699,68	-\$508,09	\$ 53.705,88
19	\$ 53.705,88	-\$9.207,77	-\$8.770,51	-\$437,26	\$ 44.935,36
20	\$ 44.935,36	-\$9.207,77	-\$8.841,92	-\$365,85	\$ 36.093,44
21	\$ 36.093,44	-\$9.207,77	-\$8.913,91	-\$293,86	\$ 27.179,54
22	\$ 27.179,54	-\$9.207,77	-\$8.986,48	-\$221,29	\$ 18.193,05
23	\$ 18.193,05	-\$9.207,77	-\$9.059,65	-\$148,12	\$ 9.133,41
24	\$ 9.133,41	-\$9.207,77	-\$9.133,41	-\$74,36	\$ 0,00