



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

**Maestría en Administración de Empresas**

**Título:** PLAN DE NEGOCIOS DE UN CENTRO DEPORTIVO RECREATIVO EN LA CIUDAD DEL PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA.

Plan de negocios presentado como requisito previo a optar por el Grado Académico de  
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:**  
Johanna Dominoe Jácome Meza

**NOMBRE DEL TUTOR:**  
Alexandra Portalanza

SANBORONDON, ABRIL 2014

## CERTIFICACIÓN FINAL DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de la estudiante: Lcda. Johanna Jácome Meza, que cursa estudios en el programa de CUARTO nivel: Maestría en Administración de Empresas, dictado en la Facultad de Postgrado de la UEES, en modalidad OnLine.

### CERTIFICO:

Que he revisado el trabajo de tesis con el título: IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS DIRIGIDO A UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN UN CENTRO DEPORTIVO RECREATIVO EN LA CIUDAD DEL PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, presentado por la estudiante: Lcda. Johanna Jácome Meza, como requisito previo para optar por el **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas** y considero que dicho trabajo se encuentra listo para presentarse a la Defensa Final.

MBA. Alexandra Portalanza

Fecha,

Samborondón, 20 de abril de 2014

*Este trabajo se lo dedico a mi esposo, con quien he vivido grandes experiencias estos últimos 3 años, a mis padres quienes han sido mi guía, a mis hermanos, mis cuñadas y mi amada sobrina.*

*En los momentos difíciles gracias por estar ahí, en los momentos decisivos siempre conté con todos ustedes y en los mejores momentos de mi vida siempre están presentes. Familia*

## **Índice**

1.1 Resumen Ejecutivo.....	2
1.2 Análisis de mercado .....	3
1.2.1 Análisis de sector y de la compañía .....	3
1.2.1.2 Análisis de amenazas. ....	8
1.2.2 Definición del servicio .....	10
1.2.2.1 Nombre de la empresa .....	15
1.2.2.2 Giro de la empresa .....	15
1.2.2.3 Modelo del Negocio .....	16
1.2.2.4 Ubicación y tamaño .....	17
1.2.2.5 Misión de la empresa.....	18
1.2.2.6 Visión de la empresa .....	18
1.2.2.7 Objetivos de la empresa .....	18
1.2.2.8 Ventajas y distingos competitivos.....	20
1.2.2.9 Base legal y social.....	20
1.2.2.10 Constitución de la Empresa .....	22
1.2.2.11 Propiedad Intelectual.....	23
1.2.2.12 Análisis FODA .....	24
1.2.3 Clientes y tamaño de mercado .....	26
1.2.3.1 Objetivos del estudio de mercado .....	29
1.2.3.2 Resultados de la encuesta.....	30
1.2.4 Competencia .....	31
1.3 Plan de Mercadeo .....	33
1.3.1 Plan de ventas .....	33
1.3.2 Estrategia de Precio .....	34
1.3.3 Estrategias de venta.....	35
1.3.4 Distribución y puntos de venta .....	35
1.3.5 Promoción del producto o servicio .....	36
1.3.6 Publicidad.....	36
1.3.7 Plan de introducción al mercado .....	37

1.4 Análisis del técnico del servicio.....	38
1.4.1 Producción y operaciones.....	38
1.4.2 Especificaciones del servicio .....	39
1.4.3 Descripción del proceso de producción.....	40
1.4.5 Características de la tecnología .....	43
1.4.6 Equipos e instalaciones.....	43
1.4.7 Proveedores .....	45
1.4.8 Manejo de inventarios .....	46
1.4.9 Distribución de espacios .....	47
1.4.10 Cadenas de valor y funcionamiento .....	48
1.4.11 Análisis de capacidad .....	51
1.4.12 Procedimiento de mejora continua .....	52
1.5 Análisis Administrativo.....	53
1.5.1 Organización .....	53
1.5.2 Personal ejecutivo.....	55
1.5.2.1 Reclutamiento y selección .....	55
1.5.2.2 Contratación .....	58
1.5.2.3 Desarrollo de competencias .....	59
1.5.2.4 Evaluación de desempeño .....	60
1.5.2.5 Marco legal de la organización .....	63
2.1 Análisis económico.....	63
2.1.1 Inversión en activos fijos.....	63
2.2 Análisis financiero .....	66
2.2.1 Estado de resultados y flujo de caja .....	66
2.2.3 Balance general.....	70
Anexos.....	72
Anexo1 .....	72
Anexo 2 .....	72
Anexo 3 .....	73
Anexo 4 .....	73

Anexo 5 .....	74
Anexo 6 .....	74
Anexo 7 .....	75
Anexo 8 .....	75
Tabulación y presentación de encuesta.....	75
Bibliografía .....	85

Ilustración 1: Mapa ciudad de Puyo. ....	17
Ilustración 2: Diagrama de flujo de proceso. ....	42
Ilustración 3: Registro de Nasua in y Nasuaout de elementos deportivos	47
Ilustración 4: Cadena de valor de Nasua. ....	48

Tabla 1: Análisis de riesgos y oportunidades del mercado .....	4
Tabla 2: Servicios ofrecidos por el Centro Deportivo Recreacional. ....	11
Tabla 3: Descripción programa NEF.....	12
Tabla 4: Descripción programa NEN. ....	14
Tabla 5: Descripción de membrecías.....	15
Tabla 6: Proyecto de ley de Pymes y Proyecto de estatuto Andino para Mypymes. ....	18
Tabla 7: Análisis FODA de Nasua. ....	24
Tabla 8: Matriz FODA de Nasua. ....	25
Tabla 9: Distribución de la población de la provincia de Pastaza por edades y sexo.....	27
Tabla 10. Datos para obtener la muestra.....	29
Tabla 11: Ventajas y desventajas de la competencia. ....	32
Tabla 12: Plan de Ventas.....	34
Tabla 13: Precios.....	34
Tabla 14: Presupuesto invitación a deportistas profesionales. ....	37
Tabla 15: Presupuestos de stand y material POP. ....	38
Tabla 16: Especificación de construcción y materiales.....	40
Tabla 17. CAPACIDAD DE LA CANCHA DE FÚTBOL Y EL PROGRAMA NEF.....	51
Tabla 18. CAPACIDAD DE LA PISCINAY EL PROGRAMA NEN. ....	52
Tabla 19: Descripción de política y filosofía empresarial Nasua. ....	54

Tabla 20: Descripción de perfil y actitudes de postulantes. ....	56
Tabla 21: Evaluación de desempeño. ....	61
Tabla 22: Presupuesto de activos.....	64
Tabla 23. Presupuesto salarios.....	64
Tabla 24: Presupuesto creación de la compañía y registro de marca .....	65
Tabla 25: Presupuesto de ingresos .....	65
Tabla 26. Presupuesto de ingresos programas .....	65
Tabla 27: Presupuesto de ingreso membresías.....	65
Tabla 28: Edad de los encuestados .....	75
Tabla 29. Genero .....	76
Gráfico 1: Análisis de la industria Porter .....	8
Gráfico 2: Análisis de la industria Porter .....	28
Gráfico 3: Distribución de Centro Deportivo Nasua.....	47
Gráfico 4: Estructura Organizacional Nasua. ....	53
Gráfico 5: Distribución por edades .....	76
Gráfico 6: Distribución por género.....	76
Gráfico 7 .....	76
Gráfico 8 .....	77
Gráfico 9 .....	77
Gráfico 10 .....	78
Gráfico 11 .....	78
Gráfico 12.....	80
Gráfico 13.....	80
Gráfico 14.....	80
Gráfico 15.....	81
Gráfico 16.....	81
Gráfico 17.....	82
Gráfico 18.....	82
Gráfico 19.....	83
Gráfico 20.....	83
Gráfico 21 .....	84
Gráfico 22.....	84

**Tema:**

**PLAN DE NEGOCIOS DE UN CENTRO DEPORTIVO  
RECREATIVO EN LA CIUDAD DEL PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA.**

**1.1 Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo es un aporte a la sociedad, con el cual se espera inspirar a los niños, adolescentes, adultos, adultos mayores a la práctica deportiva. Es importante la implementación de este tipo de espacio por que le da a la sociedad personas formadas en valores y disciplina que el deporte puede entregar.

Los habitantes de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza cuentan con cuatro complejos deportivos municipales que no cuentan con las herramientas e instalaciones necesarias para la práctica deportiva. El municipio también promueve una escuela de fútbol y de hockey que no tienen instalaciones propias y que poseen convenios con escuelas o colegios para el uso de instalaciones.

La infraestructura que se encuentra en los complejos deportivos de la ciudad del Puyo es desfavorable para cualquier usuario. Además las pocas regulaciones y normas de uso, promueven prácticas inadecuadas dentro del complejo tales como: venta de alcohol, tabaco y comida chatarra. Lo que permite una oportunidad de negocio para este centro deportivo

Para el proyecto se requiere una inversión total de \$422.090,00 de los cuales el grupo de socio aportará con \$40.000,00 en cuentas de banco y \$190.000,00 en el valor del terreno, se solicitará a la Corporación de Financiera Nacional el valor de \$192.090,00 a diez años a un interés del 9% anual, sujeto a ajuste.

El proyecto manejará una tasa interna de retorno de 12,63% en la cual los flujos futuros igualan la inversión inicial. Y un valor presente de \$62.680 en el que se incrementará la riqueza de los accionistas si se cumplen los flujos.

## 1.2 Análisis de mercado

### 1.2.1 Análisis de sector y de la compañía

La idea del negocio está enfocada a un centro deportivo recreativo ya que “*es un centro o espacio deportivo dirigido a la oferta de servicios deportivos con sentido recreacional y de ocio, más no profesional y de competencia*”, definición según el Ing., Adrian Pacheco Vicepresidente de las Ligas Barriales de Pastaza quien además comento que las ligas barriales también forman parte del deporte recreativo. Al respecto la constitución dispone lo siguiente:

*“Art. Art. 381.- 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;..”*

Los complejos deportivos que existen en la ciudad de Puyo cuenta con instalaciones e infraestructura básica; entre las que se puede mencionar: una cancha de fútbol de césped sintético, dos canchas de básquet de cemento (no liso), y una cancha de ecuavoley. Presentan problemas administrativos, entre los cuales están: mal manejo del complejo, falta de limpieza, no se cumplen horarios, los moradores de los barrios en donde se encuentran ubicados los complejos son quienes administran el tiempo y las horas de juego. Además, no se les ha dado mantenimiento por lo que están destruidos. (Anexo 1)

En la entrevista realizada al Sr. Patricio López ex Alcalde de la ciudad del Puyo en el periodo de 1992 - 1996, los complejos deportivos en la ciudad e Puyo fueron creados a partir de 1991. El primero en crearse fue el complejo Intipungo (Anexo 2); en 1992 se construyeron el Complejo México (Anexo 3), Complejo Libertad (Anexo 4) y el Complejo el Dorado (Anexo 5). En el 2009 se realizaron mejoras a los complejos, las que se enfocaron en: colocar césped sintético y redes en los arcos, las cuales ya no existen.

A todos los problemas que enfrentan los establecimientos deportivos en la ciudad de Puyo (mala administración y gestión deportiva, abandono de los complejos deportivos, escasos recursos, herramientas e instalaciones) y la creciente demanda por servicios deportivos y actividades deportivas de los habitantes de la ciudad de Puyo, representa una oportunidad de negocio. (Anexo 6)

Además de otros factores como el mal uso del tiempo libre: *“para ver televisión un promedio de 5,75 horas de lunes a viernes o para el uso de internet 2,73 horas de lunes a viernes”* (INEC, 2010) y en la entrevista al Sr. Ángel Solís Coordinador de Promoción de Deportivo-Recreativo en el Municipio de Pastaza reconoce *“la preocupación por una población que usa mal el tiempo libre, el aumento de los índices del sedentarismo, deficiencia de la infraestructura; el municipio promueve y fomenta la práctica deportiva recreativa sea este privado o público para ayudar a mejorar el estilo de vida de las personas en la ciudad del Puyo”*. El sedentarismo, que causa *“enfermedades cardiovasculares, aumento de personas con obesidad, hipertensión y diabetes, stress”*(UC, 2012) y las estadísticas del Ministerio del Deporte *“muestran que el 72% de los ecuatorianos sufren problemas de sedentarismo”*(Suárez, 2009)

Señalado la estructura actual y perspectivas del mercado, es importante señalar riesgos y oportunidades:

**Tabla 1: Análisis de riesgos y oportunidades del mercado**

Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> El acceso a crédito.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Las regulaciones y cumplimientos laborales.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Aumento de impuestos.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Exigencias de responsabilidad social.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Competencia.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clima.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Tecnología emergente.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Expansión de la participación del</li> </ul>
---------	---

	gobierno.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejora continua de las estrategias del negocio.</li> <li>➤ Invertir en herramientas para mejorar la productividad.</li> <li>➤ Crecimiento de los mercados emergentes.</li> <li>➤ Tendencia hacia la práctica deportiva y cuidado del cuerpo.</li> <li>➤ Proyectos públicos-privados.</li> <li>➤ Empresas multinacionales buscan patrocinios y alianzas estratégicas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

También es importante reflejar las tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Para lo cual utilizaremos el análisis PEST(Daniel Martinez Pedros, 2012):

• *Análisis Político.*- en el aspecto político existen diferentes obstáculos, pero también varias ventajas que debe aprovechar el centro deportivo Nasua. Ahora la creación del centro deportivo Nasua debe tomar en cuenta las regulaciones implantadas por el Ministerio del Deporte y en especial bajo el control de FEDENADOR.

El deporte ha pasado a ser parte de la agenda de trabajo del Gobierno, se tiene como objetivo reducir el sedentarismo en el Ecuador. En la Constitución se destaca el desarrollo del sector deportivo, ya que este es un sector que se lo considera como una *"herramienta estratégica para el desarrollo integral de la población, respaldada por una ley que fomenta, protege y regula al sistema deportivo"*(FEDENADOR, 2012).

Poder trabajar en alianza legal y estratégica con FEDENADOR, permitirá que el centro deportivo pueda hacer uso

de recursos técnicos de FEDENADOR. También se puede aprovechar del estímulo por parte de Gobierno al sector deportivo en su plan del Buen Vivir, con el cual se quiere fomentar un acceso masivo al deporte.

Aunque se vislumbre una ardua preocupación por el sector deportivo, ya en el momento de poder emprender un negocio en este sector, se ponen en contra muchas trabas como: las leyes laborales complican el escenario y se transforman en obstáculos para la contratación de mano de obra. Además para poder emprender en el Ecuador se necesitan 13 pasos y 56 días para poder empezar, esto según informe del Banco Mundial, realizado este año.

El aumento de impuestos también genera cierta incertidumbre en el emprendimiento, *"para cumplir con todas las exigencias del **sistema tributario en Ecuador** se necesitan de unas 654 horas al año, según un informe emitido por el Banco Mundial. La publicación, titulada "**Pago de Impuestos 2013**", ubica al nuestro entre los diez países en el mundo donde más horas toma cumplir con los impuestos. En contraste, nuestro vecino cercano, Colombia, está entre los de mayor rapidez, registrando un promedio de 203 horas anuales"* (Emprendedor, 2013).

• *Análisis Económico.*- la reducción del desempleo según datos de la SENPLADES de 4,63% a 4,57% y el aumento del gasto público han provocado que las personas en el Ecuador tengan mayor poder adquisitivo lo que les permite a acceder a consumir servicios deportivos que antes no podían.

Otros factores se debe analizar son las tasa de interés que se pagan en el Ecuador, ya que este proyecto necesitará de capital. Las tasas de interés en el Ecuador varía *entre 8,17% y el 28,52% anual* (Banco Central del Ecuador, 2013), según la actividad para la cual se necesita acceder a un préstamo. *Es importante destacar*

*que las entidades con menor interés, son las entidades como la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento.*

Los datos anteriores permiten ver un país económicamente estable, aunque aún se depende mucho del precio y las exportaciones petroleras.

• *Análisis Social.-* la gente a nivel mundial está buscando estilos de vida más saludables. Además de buscar alimentarse mejor, la gente busca practicar algún deporte en beneficio de la salud. Lo mismo pasa en el Ecuador. Se ha producido una fiebre por practicar deportes por la preocupación del bienestar y el buen vivir.

Las tendencias de los estilos de vida se inclinan cada vez más hacia los buenos hábitos en alimentación y actividades de ocio. La moda es un factor muy influyente, especialmente los modelos a seguir como lo son los deportistas, quienes se preocupan mucho de su estado físico y esto se está contagiando a los jóvenes.

El Ministerio del Deporte ha promovido planes para reducir el sedentarismo entre los cuales tenemos "Ecuador ejercítate y vive Sano", el cual conjuntamente con las Federaciones Provinciales incentiva a la práctica deportiva de la bailo terapia de forma gratuita.

*Análisis Tecnológico.-* la eficiencia del marketing digital y la utilización de las redes sociales han cambiado la manera de promover los emprendimientos y direccionarlos a los segmentos adecuados.

El incremento de las actividades deportivas han alcanzado un gran auge en la sociedad actual. Esto ha iniciado una serie de aspectos tecnológicos en la ciencia de los ejercicios y la práctica deportiva que han cambiado los hábitos en la vida de las personas. Los descubrimientos tecnológicos realizados y transferidos por los medios de comunicación a todo el mundo, presuponen que la

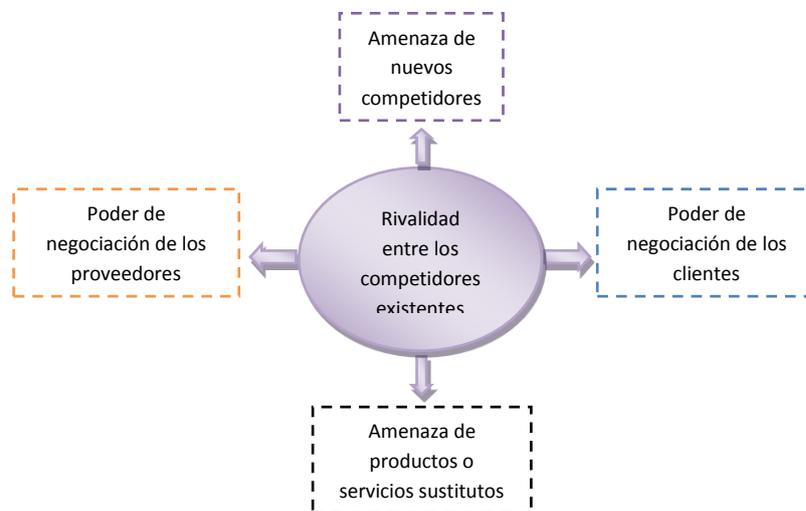
manera de mantener la salud es, practicando deportes o actividades físicas, sumado a una buena alimentación.

A pesar de que hay cierta incertidumbre por los riesgos del entono, las oportunidades que existen en el sector deportivo van en aumento y presentan una demanda favorable para el establecimiento del negocio.

### 1.2.1.2 Análisis de amenazas.

Para analizar las amenazas se utilizó el análisis de la industria de Porter.

### Gráfico 1: Análisis de la industria Porter



Fuente: Michael Porter, *Ser competitivo*.

• *Rivalidad entre competidores existentes.*- según el Presidente de la Federación Deportiva de Pastaza el Sr. Walter Llerena Torres, “*existen en la ciudad cuatro complejos deportivos, los cuales funcionan sin ninguna regulación tanto administrativa o jurídica por parte de las autoridades competentes. No prestan servicios especializados, ni formativos, ni profesional. Simplemente son espacios de alquiler de ocio y entretenimiento a cargo de presidentes de los barrios en donde están ubicados los complejos deportivos*”.

La rivalidad entre competidores existentes es media-baja. En la ciudad de Puyo no existe un centro deportivo privado, existen varios complejos deportivos públicos. La intensidad de la

competencia con los complejos es baja porque aunque cuentan con canchas deportivas, las instalaciones no son las adecuadas: canchas en mal estado, mala administración, bares donde se permite la venta de alcohol, baños destruidos y falta de limpieza. A la vez existe una intensidad media de competencia ya que estos complejos al ser públicos pueden llegar a ofrecer servicios deportivos por un precio más bajo.

• *Amenaza de nuevos competidores.*- la amenaza de nuevos competidores o aspirantes se determinó que la intensidad de la competencia con nuevos aspirantes es media.

La inversión por parte del emprendedor es una barrera de entrada alta. El costo de adecuar un terreno con instalaciones deportivas y financiar la obra tiene un costo alto y grandes dificultades, además de la obra civil y la construcción en sí; es necesario buscar una entidad financiera que financie el proyecto.

Aunque esto dificulte la entrada de competidores "privados", la amenaza de nuevos competidores puede crecer, por la alta inversión del Gobierno en gasto público y las fuertes campañas por parte del Ministerio de Deportes para la práctica deportiva y la construcción de centros deportivos en las provincias, promovería una intensa competencia. El Sr. Walter Llerena Torres, ratifica que *"el apoyo del Ministerio del deporte a la formación de deportistas profesionales es creciente, pero se ha promovido la separación de lo que es preparación de deportistas profesionales, de competencia y recreacional"*.

Las barreras de salida son altas, ya que es muy difícil conseguir en el mercado compradores de instalaciones de un costo tan alto, y peor aún si su primera función de negocio no fue rentable.

• *Poder de negociación de los clientes.*- el poder de negociación de los clientes es medio, debido a que pueden optar por adquirir los servicios de los complejos deportivos públicos, sin

embargo las encuestas realizadas para este plan de negocios muestran que las personas que buscan realizar una actividad deportiva consideran que los complejos deportivos públicos no cuentan con las instalaciones y herramientas para la adecuada práctica deportiva por lo que no satisfacen sus necesidades.

Hay que tener en cuenta que al ser los complejos un lugar público, el servicio y todos sus complementos, serán los que marquen las diferencias entre practicar deportes en un complejo deportivo o en Nasua, ya que en precios no podemos competir contra un complejo deportivo público.

- *Amenaza de productos o servicios sustitutos.*- en la actualidad la amenaza de productos o servicios sustitutos es alta, ya que consideraremos que cualquier lugar, plaza, complejo o instalación es una alternativa que considerara nuestro cliente, aún más si estos son de un precio bajo o si son gratuitos. Para Nasua será importante hacer una marcada diferenciación de sus servicios, la cual incurre no solo en las instalaciones de alta calidad y diseños, sino en su talento humano y su servicio post-venta, el cual enganchará a nuestros clientes a que Nasua no solo sea un centro de práctica deportiva, sino un centro de reunión familiar y social.

- *Poder de negociación de los proveedores.*- el poder de negociación de los proveedores es bajo, en principio podemos hablar de las herramientas de trabajo como pelotas, conos, redes, raquetas y otros elementos para el uso diario del centro. Hay muchos proveedores de implementos deportivos, e incluso se puede pensar en crear asociaciones con marcas o con personas para que provean del equipo de entrenamiento necesario para el centro.

### 1.2.2 Definición del servicio

A lo largo de este documento se plantea la propuesta de un Centro Deportivo en el cual se practiquen actividades deportivas recreativas

dirigidas por entrenadores profesionales, equipar el centro con los mejores implementos e instrumentos, la construcción de las canchas y espacios deportivos con los mejores materiales.

La oferta de servicios y actividades es el pilar fundamental de un centro deportivo. El centro deportivo recreativo es un espacio en donde creamos, diseñamos, vendemos y desarrollamos actividades y servicios deportivos. El centro ofrecerá servicios básicos y servicios complementarios:

**Tabla 2: Servicios ofrecidos por el Centro Deportivo Recreacional.**

SERVICIOS BASICOS	Oferta de las instalaciones y equipamiento	- 1 Cancha de fútbol 8 - Piscina semiolímpica - Áreas verdes.
	Programas de entrenamiento y preparación física	- Fútbol - Natación
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Equipamiento complementario	- Vestidores y lockers - Baños
	Atención al cliente	- Área administrativa

**Fuente: Elaboración Propia.**

La estrategia del centro deportivo recreacional Nasua es brindar servicios deportivos, en fútbol y natación, como actividades recreacionales, más no profesionales, ni de alta competencia. Brindando además, instalaciones de diseño y arquitectura adecuadas y de confort para los usuarios, con talento humano capacitado y en un espacio tranquilo y relajado. Además, a largo plazo se plantea la proyección de planificar la construcción de áreas para nuevos deportes que tengan gran acogida en la ciudadanía.

También, el centro Nasua ofrecerá membrecías trimestrales para quienes deseen hacer uso de las instalaciones y alquiler de las instalaciones para el uso de cualquier persona que quiera practicar un deporte. Otros ingresos para el Nasua son el alquiler de instalaciones por horas y los torneos institucionales, colegiales, universitarios y empresariales.

El centro deportivo recreativo se convertirá en un lugar especial para los clientes, las membrecías están a disposición de familias para que practiquen deportes, se recreen y descansen. Un centro adecuado para

todas las edades, sin diferencias de género, donde las familias se unan, se comuniquen, mejoren su estado físico y su salud.

El centro Nasua se regirá en la Ley del Deporte Recreacional de las Ligas Barriales y los Municipios Cantonales. Es decir, que los usuarios del centro no están preparados para alta competencia, ni para participar en juegos y competencias profesionales. El funcionamiento del centro al ser una empresa privada, su funcionamiento se debe exclusivamente al propietario o gerente general a cargo.

El centro ofrecerá 2 programas continuos: de fútbol NEF y natación NAN.

**Tabla 3: Descripción programa NEF.**

PROGRAMA ENTRENAMIENTO FUTBOL NEF		DESCRIPCIÓN
Cuerpo Técnico	Entrenador	Proporcionar elementos técnicos de juego y motivación. Enfocados además en el mejoramiento de la salud mental y física del individuo.
	Asistente Técnico	
Equipamiento, Instalación.	Recursos didácticos	Balón oficial, conos, cuerdas, palos, aros, llantas, cajas, pesas, chalecos, canilleras, cronómetro, gimnasio.
	Cancha	Reglamentaria Futbol 8.Cancha de 60x30 m2.
Entrenamiento	Objetivo	"El objetivo principal es incrementar la capacidad técnica y rendimiento de una cualidad física específica de gran importancia para la práctica futbolística. Va enfoca mayoritariamente a la especialización que lleva implícita los diferentes puestos en el equipo" (Zeeb, 2004)
	Cupo por clase 16 personas. Dos horas diarias.	Tiempo requerido para impartir entrenamientos de futbol de niños de 8 a 15 años: "30 minutos de ejercicios condicionales y coordinativos, 20 minutos de ejercicios técnicos, 20 de juegos de aplicación, 20 de juegos de futbol"(Borzi, 1999) Para preparación de deportistas adolescentes y jóvenes adultos de 16 a 21 años: "de 0 a 20 minutos calentamiento, de 21 a 35 minutos ejercicios de velocidad, de 36 al 40 juegos de grupo, de 41 a 43 explicación demostrativa, 44 a 54 juegos de futbol del 55 al 65 ejercicios de combinación, del 66 al 76 entrenamiento al portero centros desde banda, 77 al 90 juegos de futbol, 91 a 100 recuperación activa, carrera final"(Brüggemann, 2004)
Horarios	Lunes a Viernes 06h00 a 10h00, alquiler, previa reserva telefónica. 11h00 a 12h00, alquiler, previa reserva telefónica. 12h00 a 13h00, miembros previo reservación. 13h00 a 14h00, miembros previo reservación. 14h00 a 15h30, clases para niños y niñas de 8 a 12 años. 15h30 a 17h00, clases para adolescentes y jóvenes adultos de 16 a 21 años. 17h00 a 18h30, clases para niños y niñas de 12 a 15 años. 18h30 a 19h30, alquiler, previa reserva telefónica. 19h30 a 21h30, torneos y miembros previo reservación. <u>21h30 a 22h30, limpieza e higienización.</u> Sábados y Domingos 08h00 a 22h00 reservaciones miembro y torneos, alquiler 3 horas diarias <u>22h00 a 22h30, limpieza e higienización.</u>	

**\*los miembros pueden hacer uso del programa.**

**Fuente: Elaboración propia.**

**Natación (NEN).**- el programa de natación de Nasua está dirigida para infantes, personas de la tercera edad, niños y niñas hasta los 8 años de edad. Este programa está diseñado acorde a las edades y las necesidades, pero basados en el principio primordial de enseñar a nadar y la recuperación motriz. *"Esta primera iniciación en el agua sirve para el mejoramiento motriz y para que lo niños sepan actuar en situaciones de riesgo"*(Gabriel Passamonte, 2012). El otro segmento son los adultos mayores, *"el medio acuático es una de las formas en las que se puede practicar actividad física sin ningún tipo de impacto. La natación para la tercera edad es entonces un medio de lo más eficaz para aumentar tu aptitud física y poder verte saludable y esbelto"*(Lioi, 2010)

**Tabla 4: Descripción programa NEN.**

Programa de entrenamiento tenis NEN		DESCRIPCIÓN
Cuerpo Técnico	Un entrenador	Instructor, ayuda a superar miedos. Capacitado para la recuperación motriz de personas de tercera edad.
Equipamiento, Instalación	Recursos didácticos	Piscina, boyas, cronómetros.
	Piscina Semi-olímpica	Reglamentaria de 25 de largo y 12,5 de ancho.
Entrenamiento	Objetivo	Enseñar a nadar y recuperación física y motriz.
	Una hora. Cupo máximo por clase y cancha 15 personas.	Las clases de infantes de 8 meses a 2 años solo tendrán una duración de 30 minutos, en el agua. Los infantes deben recibir la clase con su padre y profesor. Para la tercera edad el programa se basa en: recuperación física y mejoramiento motriz. Los demás usuarios tendrán una clase de una hora, en la cual se podrán practicar varias técnicas de natación y movimientos de rehabilitación
Horarios	Lunes a Viernes 06h00 a 10h00, alquiler. Previo reserva telefónica. 11h00 a 13h00, reservas para miembros y torneos. 13h00 a 14h00, reservas para miembros y torneos. 14h00 a 15h00, clases para infantes y niños de 8 meses a 4 años 15h00 a 16h00, clases niños y niñas de 5 a 8 años. 16h00 a 17h00, clases personas adultos mayores de 50 años en adelante 17h00 a 18h00, clases personas adultos mayores de 50 años en adelante. 18h00 a 19h00, reservas para miembros y torneos. 19h00 a 22h00, alquiler. Previo reserva telefónica. <u>22h00 a 22h30, limpieza e higienización.</u> Sábados y domingos 08h00 a 19h00 reservaciones miembros y torneos 19h00 a 19h30, limpieza e higienización.	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5: Descripción de membrecías.**

TIPO DE MEBRECIÁ TRIMESTRALES	DESCRIPCIÓN	Valor
ORO	NUMERO DE USUARIOS 4	\$100.00
PLATA	NUMERO DE USUARIOS 3	\$70.00
BRONCE	NUMERO DE USUARIOS 2	\$50.00
Cada cliente que necesite hacer uso de las canchas necesita hacer reserva anticipada de las mismas, ya que pueden estar siendo ocupadas por los programas continuos o por torneos.		

Fuente: Elaboración propia.

#### *1.2.2.1 Nombre de la empresa*

El centro deportivo integral llevara como nombre comercial NASUA, que es el nombre científico del cuchucho o especies de coati, animal característico de la zona amazónica. Este animal refleja características que se busca en los deportistas, agilidad, habilidad, valentía y en especial la habilidad de socializar entre varios de su especie y otras especies.

#### *1.2.2.2 Giro de la empresa*

El giro de la empresa enmarca el tipo de actividades que se van a realizar en la empresa o negocio. En el caso de Nasua su actividad será ofrecer servicios deportivos en el área de futbol y natación, para quienes quieran practicar cualquiera de estos deportes en la ciudad de Puyo. Además de complementar los servicios descritos anteriormente con otros servicios complementarios y otros deportes que se irán implementado a largo plazo.

Lo principal en el giro de este negocio es mantener los cupos y las horas ocupados en su maxima capacidad. Es necesario que todas las instalaciones del centro estén llenas, tanto por quienes adquieran membrecías trimestrales o por quienes se inscriban en las clases de los diferentes deportes.

El negocio debe ofrecer servicios que además de brindar un servicio recreacional, ayude al mejoramiento de la salud y el estado físico. Además, se debe ofrecer confort, alto nivel de talento humano (entrenadores) y satisfacción al recibir el servicio y al utilizar las instalaciones.

### *1.2.2.3 Modelo del Negocio*

El modelo del negocio del centro deportivo recreativo Nasua implica todos los aspectos que van a ser tomados en cuenta para llamar la atención del mercado meta y generar ingreso y beneficios para el negocio. Nasua vende servicios deportivos en diferentes deportes a nivel recreativo no profesional. Los deportes que se pueden practicar en Nasua son los siguientes: fútbol y natación disposición de los clientes Nasua.

Los principales servicios que ofrece Nasua se dividen en: programas deportivos continuos, membrecías trimestrales, y alquiler de canchas. También como servicios ocasionales se ofrecerán: organización de torneos deportivos. Los cuales representarán mayor ingreso y amplitud del negocio. Para efecto, de realizar la estimación de los ingresos totales se consideran las horas disponibles anuales, estableciendo un determinado porcentaje de capacidad utilizada de los programas, las membrecías y el alquiler.

Nasua está dirigido para la gente de la ciudad del Puyo, especialmente para quienes gustan de la práctica deportiva. Con estas se busca tener una relación personal y social para tener clientes fieles y que duren en el tiempo.

El centro deportivo Nasua ha diseñado programas continuos para varios segmentos, es decir desde niños hasta adultos mayores, quienes pueden disfrutar de ocio sano, entretenido y vivir una experiencia agradable con familiares y amigos.

Nasua estará ubicado en la vía al Tena Kilometro 3,5; esta ubicación permitirá que el centro tengo un increíble entorno verde, fuera de la ciudad, pero con acceso tanto en transporte propio <expresos con buses particulares, mediante convenios> como transporte público e incluso se puede llegar caminando o en bicicleta. Nasua desarrollará constantemente eventos deportivos para mantener la lealtad de los clientes y alumnos.

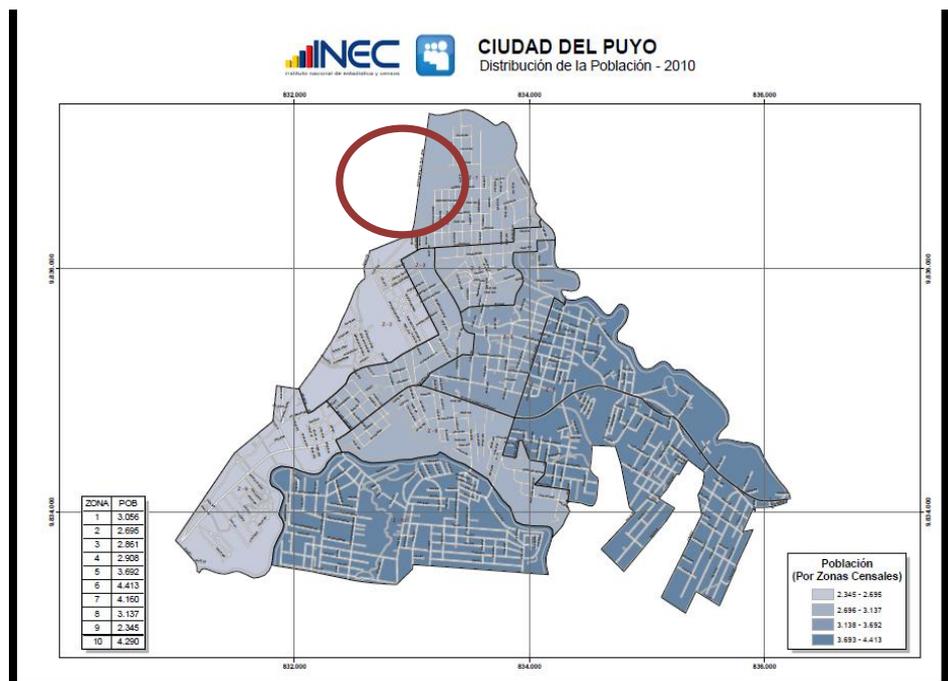
Es importante que para optimizar el negocio, reducir riesgos y adquirir recursos que se manejen alianzas comerciales y estratégicas con proveedores, marcas, empresas privadas e instituciones públicas

Todos esto bajos verdaderos sistemas de aprendizaje, controlados y monitoreados por profesionales. En instalaciones de altísimo nivel arquitectónico y diseño.

#### 1.2.2.4 Ubicación y tamaño

El centro deportivo recreativo Nasua estará ubicado en la vía Puyo-Tena kilómetro 3,5. Hasta el centro hay varios medios de transporte por los cuales se puede acceder como: transporte público (dos líneas urbanas), en bicicleta, taxi e incluso caminando.

#### Ilustración 1: Mapa ciudad de Puyo.



Fuente: INEC, 2010.

Se ha escogido este sitio ya que es un terreno situado en la periferia de la ciudad, aunque todo indica que la ciudad de Puyo se proyecta en su crecimiento demográfico y geográfico hacia ese sector. Esta ubicación tiene una cualidad importantísima como: estar ubicado en plena naturaleza, rodeado de ríos y árboles, alejado del ruido y la contaminación de la ciudad.

Dentro del Plan de Desarrollo del Gobierno del Ecuador para los años 2007 – 2010, se clasifica a las empresas micros, pequeñas, medianas y grandes por el número de empleados, valor bruto en ventas anuales y valor activos totales. Nasua se clasificaría como una pequeña empresa.

**Tabla 6: Proyecto de ley de Pymes y Proyecto de estatuto Andino para Mypymes.**

	<b>Micros</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>	<b>Grandes</b>
<b>Número de empleados</b>	1 - 9	Hasta 49	50 – 199	Hasta más de 200
<b>Valor bruto de ventas anuales</b>	100.000	Hasta 1'000.000	1'000.001 hasta 5'000.000	Mayor a 5'000.000
<b>Valor activos totales</b>	Menor a 100.000	De 100.001 hasta 750.00	750.001 hasta 4'000.000	Mayor a 4'000.000

Fuente: Semplades 2009.

#### *1.2.2.5 Misión de la empresa*

Ofrecer a nuestros clientes y alumnos servicios deportivos en un lugar apto para la práctica deportiva, con infraestructura de primera y con el talento humano capacitado para la formación deportiva, dentro de un ambiente tranquilo y sano para la total satisfacción de los usuarios del Centro Deportivo "Nasua".

#### *1.2.2.6 Visión de la empresa*

"Ser el primer centro deportivo recreacional de la ciudad de Puyo en ofrecer servicios deportivos que impulse y promueva la práctica deportiva a través del entrenamiento constante y con las técnicas adecuadas como una empresa orientada a la gestión deportiva en la ciudad de Puyo".

#### *1.2.2.7 Objetivos de la empresa*

##### *Objetivo general*

Comercializar servicios deportivos de calidad, organizados y orientados por profesionales, dirigida a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.

### *Objetivos específicos*

- A corto, mediano y largo plazo tener una juventud conocedores de los fundamentos técnico-futbolísticos y de natación, que se conviertan en excelentes ciudadanos útiles a la sociedad.
- Alcanzar el número óptimo de usuarios y socios para todas las instalaciones del centro.
- Mantener la ocupación de las instalaciones del centro al menos en un 40% en promedio durante la semana completa es decir de lunes a domingo, que sería la capacidad mínima utilizada deseable.
- Vender programas y servicios en iniciación, formación y entrenamiento deportivo.
- Organizar y promover torneos deportivos con empresas privadas y públicas, universidades, colegios, escuelas e incluir a grupos sociales de la ciudad.
- Diseñar un portafolio de servicios en actividad física, recreación y deportes que suplan las necesidades del mercado.
- Diferenciación de la competencia en base a la calidad y cantidad de servicios en un solo espacio.
- Diferenciación basada en la personalización del servicio y seguimiento a los usuarios.
- A largo plazo investigar hacia que deportes se están inclinando las personas, para planificar la adecuación de las mismas en Nasua.
- En los primeros 6 meses alcanzar participación de mercado del 10% de los siguientes segmentos: jubilados y amas de casa.
- Aumentar anualmente un 2% la venta de membresías.
- Incrementar trimestralmente de un 5% a un 10%, el uso de las instalaciones en los siguientes horarios de 8a.m. a 12a.m.
- Crear alianzas con instituciones públicas, privadas y federaciones, para el uso de las instalaciones.
- Incrementar las ventas de en un 2% anual.

#### *1.2.2.8 Ventajas y distingos competitivos*

Las ventajas competitivas del centro deportivo Nasua son:

- Ubicación del área geográfica donde se construirá el proyecto.
- Personal capacitado y de experiencia en el manejo de grupos y programas de entrenamiento.
- Infraestructura diseñada para la práctica deportiva, espacios amplios, arquitectura agradable y comfortable que permite brindar un servicio de calidad.
- Personal de seguridad para garantizar la tranquilidad de los clientes.
- Ser el primer centro deportivo recreacional privado para la gente de Puyo.
- Calidad del servicio debe ser óptima para poder competir con otro tipo de centro deportivo público o privado.

#### *1.2.2.9 Base legal y social*

Para desarrollar el plan de negocios del Centro Deportivo Recreacional Nasua es importante cumplir con todos los requisitos para cumplir con la ley, así garantizar el correcto funcionamiento y desempeño del Centro Deportivo Recreacional. A continuación se realiza un informe detallado de los pasos a seguir para constituir la empresa, también este informe hace referencia a la leyes que debe seguir el Centro Deportivo Recreacional. Se plantean algunos artículos de la Constitución que van de la mano con el objetivo de Nasua. Es importante señalar que para la realización de una excelente base legal y tributaria es necesaria la contratación de un abogado para todos los servicios legales que sean necesarios en el camino hacia la constitución de la empresa.

Con lo primero que debe iniciarse este plan de negocios en el marco legal es señalando lo siguiente: según el Capítulo Segundo del Derecho al Buen Vivir, establecido en la Constitución de la República del Ecuador, en la sección quinta, en donde habla sobre los Niños, Niñas y adolescentes (Asamblea Nacional, 2010), dice:

*“Art. 45.- Las niñas, niños y adolescentes gozarán de los derechos comunes del ser humano, además de los específicos de su edad. El Estado reconocerá y garantizará la vida, incluido el cuidado y protección desde la concepción. Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a la integridad física y psíquica; a su identidad, nombre y ciudadanía; a la salud integral y nutrición; a la educación y cultura, al deporte y recreación; a la seguridad social; a tener una familia y disfrutar de la convivencia familiar y comunitaria; a la participación social; al respeto de su libertad y dignidad; a ser consultados en los asuntos que les afecten; a educarse de manera prioritaria en su idioma y en los contextos culturales propios de sus pueblos y nacionalidades; y a recibir información acerca de sus progenitores o familiares ausentes, salvo que fuera perjudicial para su bienestar. El Estado garantizará su libertad de expresión y asociación, el funcionamiento libre de los consejos estudiantiles y demás formas asociativas”.*

La Sección Sexta de la Cultura Física y Tiempo Libre de la Constitución dice:

*“Art: Art. 381.- 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. El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control*

*estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse de forma equitativa”.*

Para complementar la base legal en la que se fundamenta la creación del Centro Deportivo Recreacional Nasua, se plantea:

*“Art. 382.- Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley. Art. 383.- Se garantiza el derecho de las personas y las colectividades al tiempo libre, la ampliación de las condiciones físicas, sociales y ambientales para su disfrute, y la promoción de actividades para el esparcimiento, descanso y desarrollo de la personalidad”.*

#### *1.2.2.10 Constitución de la Empresa*

El primer paso para la constitución de la empresa es acudir a la Superintendencia de Compañías para reservar el nombre de la empresa y obtener el certificado.

El siguiente paso es abrir una cuenta de bancaria de "integración de capitales" de la compañía y obtener el certificado. Esta cuenta puede ser abierta en cualquier banco perteneciente al sistema financiero del nacional. El capital mínimos que se requiere es de \$800,00 y la cuenta se abre con \$200,00, este valor corresponde al 25% del capital de la compañía. Documentos requeridos para apertura de cuentas:

- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación de los socios de la compañía.
- Carta de la representante legal dirigida al banco solicitando la apertura de cuenta. En esta carta se debe indicar el monto con el que se abre la cuenta y certificado original de la reserva del nombre emitido por la Superintendencia de Compañías.

El siguiente paso es realizar escrituras de la compañía en una notaría del Cantón Pastaza. El trámite se lleva a cabo en 24 horas, tiene

un valor de \$18,00 USD, más otros gastos y los honorarios de abogado que representan 982 USD. En total suman por gastos de organización 1.000 USD. Los documentos que se requiere son:

- Copia de cédula de identidad y certificado de votación de los socios de la compañía.
- Minuta elaborada por el abogado auspiciante.
- El certificado original de la apertura de cuenta de integración de capitales.
- Certificado original de reserva de nombre emitido por la secretaría general de la Superintendencia de Compañías.

#### *1.2.2.11 Propiedad Intelectual*

Para el plan de negocios de Nasua, es importante hacer un registro de marca del mismo en el cual se haga una distinción de los signos y símbolos. “Constituye marca cualquier signo que pueda por si sólo distinguir los productos o servicios que expende en el mercado, respecto de otros ya existentes, para lo cual deberá ser susceptible de representación gráfica. Beneficios y Derechos que confiere el registro de una Marca”(IEPI, 2010)

#### ***Beneficios y Derechos que confiere el registro de una Marca***

- *Derecho al uso exclusivo, solo el titular puede hacer uso del signo.*
- *Protección en toda la República Ecuatoriana y derecho de prioridad en los países de la Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Perú y Bolivia), dentro de los primeros seis meses de presentada la solicitud en nuestro país.*
- *Derecho de presentar acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de infractores.*
- *Desalienta el uso de su marca por los piratas.*

- *Protege su prioridad del registro de estas marcas en otras naciones.*
- *Permite restringir la importación de bienes que utilizan marcas que infringen derechos.*
- *Derecho de otorgar Licencias a terceros y de cobrar regalías.*
- *Derecho de franquicia su producto o servicio.*
- *Ceder los derechos sobre su marca a terceros.*
- *Posibilidad de garantizar un crédito con su marca.*
- *Al registrar su marca la convierte en un activo intangible, el cual en muchas ocasiones llega a convertirse en el activo más valioso de su empresa.*

### 1.2.2.12 Análisis FODA

**Tabla 7: Análisis FODA de Nasua.**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ubicación del centro deportivo, alrededores verdes, cercano al centro de la ciudad.</li> <li>✓ Vocación deportiva del emprendedor.</li> <li>✓ Especialización en áreas que el sector público no tiene.</li> <li>✓ Personal preparado y profesional.</li> <li>✓ Personalización en el servicio ofrecido.</li> <li>✓ Instalaciones de diseño arquitectónico innovador y adecuado para la práctica deportiva.</li> <li>✓ Equipamiento y herramientas reglamentarias y de alta calidad.</li> <li>✓ Posibilidad de implementar nuevas actividades deportivas.</li> <li>✓ Acceso a compra de membrecías para formar parte del centro y uso exclusivo de las instalaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo y expansión del sector urbanístico.</li> <li>✓ Centros deportivos y complejos deportivos públicos no tienen las instalaciones adecuadas.</li> <li>✓ Promoción de la práctica deportiva por parte del Gobierno.</li> <li>✓ Interés en la práctica deportiva con el fin de mejorar el estilo de vida.</li> <li>✓ Saturación de las entidades de carácter público.</li> <li>✓ Uso del tiempo libre en actividades deportivas.</li> <li>✓ Alianza con federaciones deportivas y empresas deportivas.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Alto riesgo por ser una entidad privada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Impuestos.</li> <li>☒ Regulaciones por parte del</li> </ul>

<input checked="" type="checkbox"/> Competencia pública. <input checked="" type="checkbox"/> Costo por uso. <input checked="" type="checkbox"/> Escaso personal capacitado para formar parte del cuerpo de entrenadores. <input checked="" type="checkbox"/> Elevada inversión. <input checked="" type="checkbox"/> Salida de los jóvenes a estudiar en las ciudades grandes. <input checked="" type="checkbox"/> Costo de mantenimiento y conservación de la Infraestructura	Ministerio de Trabajo. <input checked="" type="checkbox"/> Clima variable. <input checked="" type="checkbox"/> Consideración por parte de las entidades financieras como un proyecto de alto riesgo. <input checked="" type="checkbox"/> Área de influencia con instalaciones similares.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8: Matriz FODA de Nasua.**

<h2>Matriz FODA</h2>	<p><b><u>Fortaleza</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación del centro deportivo, alrededores verdes, cercano al centro de la ciudad.</li> <li>2. Vocación deportiva del emprendedor.</li> <li>3. Especialización en áreas que el sector público no tiene.</li> <li>4. Personal preparado y profesional.</li> <li>5. Personalización en el servicio ofrecido.</li> <li>6. Instalaciones de diseño arquitectónico innovador y adecuado para la práctica deportiva.</li> <li>7. Equipamiento y herramientas reglamentarias y de alta calidad.</li> <li>8. Posibilidad de implementar nuevas actividades deportivas.</li> <li>9. Acceso a compra de memberships para formar parte del club y uso exclusivo de las instalaciones.</li> </ol>	<p><b><u>Debilidad</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto riesgo por ser una entidad privada.</li> <li>2. Competencia pública.</li> <li>3. Costo por uso.</li> <li>4. Escaso personal capacitado para formar parte del cuerpo de entrenadores.</li> <li>5. Elevada inversión.</li> <li>6. Salida de los jóvenes a estudiar en las ciudades grandes.</li> <li>7. Costo de mantenimiento y conservación de la infraestructura.</li> </ol>
	<p><b><u>Oportunidad</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo y expansión del sector urbanístico.</li> <li>2. Centros deportivos y complejos deportivos públicos no tienen las instalaciones adecuadas.</li> <li>3. Promoción de la práctica deportiva por parte del Gobierno.</li> <li>4. Interés en la práctica deportiva con el fin de mejorar el estilo de vida.</li> <li>5. Saturación de gente en las entidades de carácter público.</li> <li>6. Uso del tiempo libre</li> </ol>	<p><b><u>Estrategia FO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Involucrar la empresa con el desarrollo social de la gente de los alrededores del centro.</li> <li>2. Preocuparse por el mejoramiento de la salud física de los clientes, no solo cuando están en el centro deportivo, sino cuando regresan a sus casas, a través de programas de control de peso y nutrición.</li> <li>3. Promover alianzas con escuelas y colegios para que niños (a) y jóvenes realicen actividades deportivas extracurriculares.</li> </ol>

en actividades deportivas. 7. Alianza con federaciones deportivas y empresas deportivas.		
<b>Amenaza</b> 1. Impuestos. 2. Regulaciones por parte del Ministerio de Trabajo. 3. Clima variable. 4. Consideración por parte de las entidades financieras como un proyecto de alto riesgo. 5. Área de influencia con instalaciones similares.	<b>Estrategias FA</b> 1. Mejora e innovación continua de los servicios prestados por parte del centro deportivo.	<b>Estrategias DA</b> 1. Plantear un proyecto rentable para reducir el riesgo de inversión.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.2.3 Clientes y tamaño de mercado

El presente plan de negocio del centro deportivo recreacional Nasua demandó de una investigación de mercados para identificar los clientes, demostrar la factibilidad de dicho plan a realizarse en la ciudad de Puyo y la proyección a incrementar más servicios deportivos en el centro.

El alcance geográfico de la muestra se ajusta a la población de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza. La ciudad del Puyo es la capital de la provincia y forma parte del cantón Pastaza, que según el último censo realizado por el INEC tiene una población de "62016 habitantes, comprendido por 31.093 mujeres y por 30.923 hombres"(INEC, 2010). En esta investigación se recogió información importante como: preferencias deportivas, tiempos de ejercitación, días dedicados al ejercicio, etc. Datos que nos permiten tener una visión amplia sobre las necesidades que los clientes buscan que sean satisfechas por un centro deportivo y cuáles son sus preferencias deportivas.

El crecimiento poblacional de la ciudad del Puyo es de "3,5%, siendo la tercera ciudad con mayor densidad poblacional del Ecuador"(Heras, 2010). Esto representa un potencial mercado de oportunidades. Otros datos a tomar en cuenta son los publicados en un estudio del INEC, donde se plantea la "Distribución porcentual de la población que practica deportes según la región, se estima que en la Amazonía, 166007 personas practican algún deporte un 40%, mientras

que en la Sierra y en la Costa, se estima que un 36,4% y un 26,5% respectivamente, practican algún deporte"(INEC, 2010)

La población de la provincia de Pastaza, en la siguiente tabla está distribuida de la siguiente manera, por edad y por sexo en la siguiente tabla.

**Tabla 9: Distribución de la población de la provincia de Pastaza por edades y sexo.**

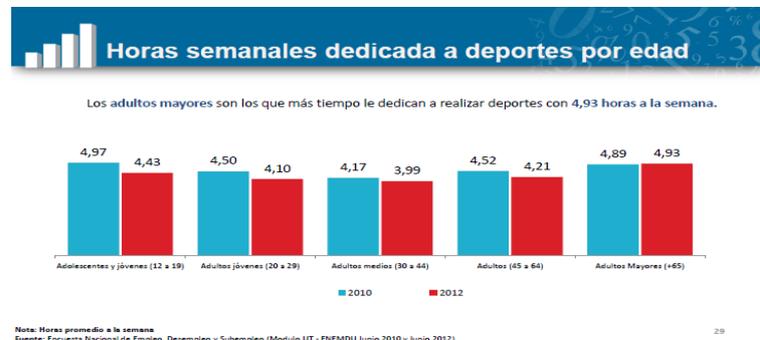
Grupos de edades	Total			Área urbana		
	Sexo de la población			Sexo de la población		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Menores de 1 año	2.058	1.056	1.002	756	399	357
De 1 a 4 años	8.672	4.386	4.286	3.068	1.540	1.528
De 5 a 9 años	11.013	5.509	5.504	3.989	1.975	2.014
De 10 a 14 años	10.208	5.140	5.068	4.037	2.036	2.001
De 15 a 19 años	9.248	4.836	4.412	4.084	2.015	2.069
De 20 a 24 años	7.519	3.810	3.709	3.630	1.743	1.887
De 25 a 29 años	6.722	3.279	3.443	3.263	1.552	1.711
De 30 a 34 años	5.699	2.783	2.916	2.689	1.256	1.433
De 35 a 39 años	5.008	2.478	2.530	2.436	1.138	1.298
De 40 a 44 años	3.907	1.954	1.953	2.030	977	1.053
De 45 a 49 años	3.464	1.714	1.750	1.822	864	958
De 50 a 54 años	2.764	1.376	1.388	1.463	716	747
De 55 a 59 años	2.150	1.121	1.029	1.043	531	512
De 60 a 64 años	1.785	923	862	826	440	386
De 65 a 69 años	1.413	701	712	629	310	319
De 70 a 74 años	928	493	435	448	230	218
De 75 a 79 años	603	325	278	286	145	141
De 80 a 84 años	443	201	242	227	91	136
De 85 a 89 años	212	115	97	125	71	54
De 90 a 94 años	79	36	43	52	25	27
De 95 a 99 años	27	17	10	18	11	7
100 años y más	11	7	4	6	5	1

Fuente: Censo Nacional de población y vivienda 2010.

La población que interesa al plan de negocios es el número de habitantes del área urbana del cantón Pastaza, con una población de 27323 habitantes, dividido en 13268 hombres y 14055 mujeres (INEC, 2010).

Otro informe del INEC analiza las horas dedicadas a la práctica deportiva a nivel nacional, en la siguiente imagen se muestra que:

**Gráfico 2: Análisis de la industria Porter**



Fuente: INEC 2010 - 2012.

El enfoque del centro deportivo recreacional también se dirige a un nicho de mercado abandonado, que son las personas de la tercera edad. Ellos representan la el segmento primario para el programa de natación y alquiler del servicio debido a que la actividad de la natación representa un medio de rehabilitación para su cuerpo. En el Ecuador "se observó que el grupo de 65 años y más rebasa a los demás grupos en la práctica deportiva"(INEC, 2010)

La población que se estudió como grupo objetivo comprende los dos géneros, hombres de 12 a 60 años y mujeres de 12 a 60 años.

El universo y la muestra fueron tomados de los habitantes de la parroquia Puyo, según el INEC el Puyo, en el censo del 2010 registro una población de 27323 habitantes. De este total de habitantes se calculó el tamaño de la muestra empleando el método de muestreo aleatorio simple por población finita.

$$n = Z^2 \frac{N \times p \times q}{i^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño total de la población, número de la población objetivo

Z= Valor correspondiente a la distribución de Gauss. Valor de confianza elegido. Nivel de confianza elegido 95% para un Z de 1,96.

p= Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. Si se desconoce se aplica (p=0.5)

q= 1- p (si p= 30%; q= 70%) por p=50% q=50%

i= Error que se prevé cometer. Para este caso se trabajará con error del 5%

A continuación en la siguiente tabla se muestran los datos para la obtención de la muestra.

**Tabla 10. Datos para obtener la muestra**

Valor	Parámetro
27323	N
0,5	P
0,5	Q
0,05	I
1,96	Z
379	N

El número de encuestas que se realizó fueron 379, a la población seleccionada.

#### *1.2.3.1 Objetivos del estudio de mercado*

Es muy importante definir los objetivos de la investigación de mercados, esto permite tener claro que queremos obtener de esta investigación y que es lo que buscamos descubrir.

El servicio que ofrece el centro deportivo Nasua es nuevo para la ciudad de Puyo. Por lo tanto es necesario evaluar la información que conviene al negocio. Los objetivos que debe cumplir la esta investigación son los siguientes:

**Objetivo general:**

- ✓ Conocer el volumen de mercado potencial para el negocio y el perfil de los clientes para el negocio del centro deportivo recreacional Nasua y con esta información comenzar la planeación de marketing.

**Objetivos específicos:**

- ✓ Investigar las perspectivas del potencial cliente hacia los servicios deportivos existentes y futuros.
- ✓ Permite caracterizar a los competidores y a través de esto poder plantear una estrategia.
- ✓ Medir la actitud de los clientes hacia un nuevo servicio.
- ✓ Definir qué servicios son los que debe ofrecer al inicio en el centro.
- ✓ Determinar que otros deportes se pueden ofrecer según los gustos del cliente.
- ✓ Identificar los segmentos de mercado a los que se dirige el negocio.
- ✓ Caracterizar el comportamiento de los posibles usuarios.
- ✓ Poder establecer precios del servicio.
- ✓ Servir de base, en la proporción de información para proyectar los estados financieros y el flujo de caja del proyecto.

**1.2.3.2 Resultados de la encuesta<sup>1</sup>**

La encuesta es una encuesta descriptiva, la cual ayudará a definir la realidad a la que se enfrenta el proyecto y mide la factibilidad del mismo. Mediante la encuesta se recolectará los datos necesarios para facilitar la aplicación de las variables que se plantean en el proyecto.

La encuesta que se realizó es una encuesta de preguntas cerradas, de ordenamiento y respuesta múltiple en la se analizó las características del mercado y las preferencias del mercado.

Se planteó un cuestionario claro y conciso, con explicaciones en algunas preguntas para facilitar las repuestas del entrevistado.

---

<sup>1</sup>Revisar anexo No.7. Tabulación y gráficos estadísticos de encuesta.

Para el análisis de la demanda se tomó en consideración los datos obtenidos en la encuesta realizada. Con estos datos se estima si este mercado representa un mercado rentable para el negocio del centro deportivo recreacional. Se presentan los resultados más importantes obtenidos en la encuesta:

- La encuesta se realizó sobre una muestra de 379, pero al segmentarse por personas que practican algún deporte la muestra se redujo a 235 encuestados.
- El 72% cree necesaria la creación de un centro deportivo.
- El 75% estaría dispuesto a adquirir una membresía para hacer uso de las instalaciones del centro deportivo.
- Y un 59% inscribiría a sus hijos en los programas continuos del centro deportivo.
- El 40% de las personas practica al menos 30 minutos el deporte que les gusta.
- El 28% de las personas practican fútbol y el 9% practica natación.
- El 37% de encuestados dice que el deporte que más les gusta practicar es el fútbol y en segundo lugar el que más les gusta practicar es la natación con 17%.
- El 77% dice que los complejos deportivos ya existentes no cuentan con las instalaciones adecuadas para la práctica deportiva.
- Con los datos obtenidos en la investigación de mercados, se decidió alcanzar una participación de mercado del 40%. Información que permitiría estimar los ingresos a futuro del proyecto.

#### 1.2.4 Competencia

La competencia en el mercado de centros deportivos es muy baja. El centro deportivo recreacional Nasua no tiene competencia directa. Pero si competencia indirecta, es decir que aunque se dirigen a un mismo

segmento de mercado y buscan satisfacer necesidades similares o parecidas a las que ofrece el centro.

La competencia indirecta de Nasau son los complejos deportivos públicos de la ciudad, como son: el complejo Intipungo, complejo libertad o Morete Puyo, Complejo el Dorado, complejo México.

**Tabla 11: Ventajas y desventajas de la competencia.**

Competidor	Ubicación	Servicios	Precios	Ventaja	Desventaja
Complejo Intipungo	Barrio Cumandá	Cancha de fútbol 8, de césped sintético / Dos canchas de ecuavoley, de arena. / dos de básquet.	La hora \$5,00 dólares.	El precio por hora de alquiler.	Falta de cuidado de las instalaciones. Venta de bebidas alcohólicas. Sanitarios destruidos y deshaceos. Alquiler de horas no se ajusta a las horas requeridas por el usuario.
Complejo Libertas o Morete Puyo	Barrio Libertad	Cancha de indoor. De arena. / 2 canchas de tenis, de cemento. / Dos canchas de ecuavoley, de arna.	La hora \$3,00 dólares.	EL precio por hora de alquiler. Toboganes y piscina.	Sanitarios destruidos y deshaceos. Alquiler de horas no se ajusta a las horas requeridas por el usuario. Muchas veces hay personas usando las instalaciones gratuitamente y no respetan el uso de los demás.
Complejo el Dorado	Barrio el Dorado.	Cancha de fútbol 8, de césped sintético / Dos canchas de	La hora \$5,00 dólares.	El precio por hora de alquiler.	Falta de cuidado de las instalaciones. Venta de bebidas alcohólicas.

		ecuavoley, de arena. / dos de básquet			Sanitarios destruidos y deshaceos. Alquiler de horas no se ajusta a las horas requeridas por el usuario.
Complejo México	Barrio México	Cancha de fútbol 7, de césped sintético. / Cancha de básquet de cemento.	La hora \$5,00 dólares.	El precio por hora de alquiler.	Mal estado de las canchas, llenas de huecos y agua. Instalaciones totalmente destruidas. Sanitarios en mal estado.

Fuente: Elaboración propia.

Estos complejos deportivos no ofrecen los mismos servicios que ofrecerá el centro deportivo recreacional Nasua. No hay programas continuos de clases deportivas, no hay servicios complementarios satisfactorios y mucho menos la preocupación por el usuario, tanto en la seguridad al momento de usar las instalaciones, como la comodidad de ir a practicar un deporte.

### 1.3 Plan de Mercadeo

#### 1.3.1 Plan de ventas

Se tiene previsto iniciar las ventas el 12 de mayo del 2016. En la siguiente tabla se presenta la proyección estimada de ventas, con un margen de 2% de crecimiento anual en un escenario normal.

**Tabla 12: Plan de Ventas**

UNIDADES GENERADORAS DE INGRESO	*CAP. INST.	AÑO 1 (40%)	AÑO 2(42%)	AÑO 3 (44%)	AÑO 4 (46%)	AÑO 5 (48%)	AÑO 6 (50%)	AÑO 7 (52%)	AÑO 8 (54%)	AÑO 9(56%)	AÑO 10 (58%)
ALQUILER CANCHA DE FÚTBOL	4680	1872	1966	2059	2153	2246	2340	2434	2527	2621	2714
PROGRAMA NEF	11520	4608	4838	5069	5299	5530	5760	5990	6221	6451	6682
ALQUILER PISCINA	16704	6682	7016	7350	7684	8018	8352	8686	9020	9354	9688
PROGRAMA NEN	11520	4608	4838	5069	5299	5530	5760	5990	6221	6451	6682
MEMBRESÍAS ORO	100	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58
MEMBRESÍAS PLATA	200	80	84	88	92	96	100	104	108	112	116
MEMBRESÍAS BRONCE	320	128	134	141	147	154	160	166	173	179	186
UNIDADES GENERADORAS DE INGRESO	PRECIO / VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ALQUILER CANCHA DE FÚTBOL	\$ 8	\$ 14.976	\$ 15.725	\$ 16.474	\$ 17.222	\$ 17.971	\$ 18.720	\$ 19.469	\$ 20.218	\$ 20.966	\$ 21.715
PROGRAMA NEF	\$ 15	\$ 69.120	\$ 72.576	\$ 76.032	\$ 79.488	\$ 82.944	\$ 86.400	\$ 89.856	\$ 93.312	\$ 96.768	\$ 100.224
ALQUILER PISCINA	\$ 5	\$ 33.408	\$ 35.078	\$ 36.749	\$ 38.419	\$ 40.090	\$ 41.760	\$ 43.430	\$ 45.101	\$ 46.771	\$ 48.442
PROGRAMA NEN	\$ 19	\$ 87.552	\$ 91.930	\$ 96.307	\$ 100.685	\$ 105.062	\$ 109.440	\$ 113.818	\$ 118.195	\$ 122.573	\$ 126.950
MEMBRESÍAS ORO	\$ 100	\$ 4.000	\$ 4.200	\$ 4.400	\$ 4.600	\$ 4.800	\$ 5.000	\$ 5.200	\$ 5.400	\$ 5.600	\$ 5.800
MEMBRESÍAS PLATA	\$ 85	\$ 6.800	\$ 7.140	\$ 7.480	\$ 7.820	\$ 8.160	\$ 8.500	\$ 8.840	\$ 9.180	\$ 9.520	\$ 9.860
MEMBRESÍAS BRONCE	\$ 70	\$ 8.960	\$ 9.408	\$ 9.856	\$ 10.304	\$ 10.752	\$ 11.200	\$ 11.648	\$ 12.096	\$ 12.544	\$ 12.992
		\$ 224.816	\$ 224.816	\$ 224.816	\$ 224.816	\$ 224.816	\$ 281.020	\$ 292.261	\$ 303.502	\$ 314.742	\$ 325.983

\*Capacidad Instalada

Fuente: Elaboración Propia

### 1.3.2 Estrategia de Precio

El precio se determinó de acuerdo a las encuestas y al análisis del precio de la competencia. El análisis financiero se realiza en base a las horas uso que serán el determinante de la factibilidad del proyecto.

En la siguiente tabla se presentan los precios establecidos:

**Tabla 13: Precios**

SERVICIO PROGRAMADOS	PRECIO	TIEMPO DE ENTRENAMIENTO	DURACION DEL CURSO	CUPOS X CURSO	CURSOS DÍA	CURSOS MES
PROGRAMA NEF	\$ 15,00	1/30 HORA	1 MES	16	3	60
PROGRAMA NEN	\$ 19,00	1 HORA	1 MES	12	4	80

MEMBRECÍAS	PRECIO	TIEMPO	CUPOS TRIMESTRALE	
ORO	\$ 100,00	3 MESES	25	
PLATA	\$ 85,00	3 MESES	50	
BRONCE	\$ 70,00	3 MESES	80	

ALQUILER DE INSTALACIONES	PRECIO	PERSONAS X HORA	TIEMPO	HORAS DISPONIBLES X DÍA
CANCHA DE FUTBOL	\$ 8,00	16	1 HORA	13
PISCINA	\$ 5,00	12	1 HORA	4

**Fuente: Elaboración Propia**

### 1.3.3 Estrategias de venta

Se plantearán 3 estrategias de venta:

1. Efectividad en la comunicación y el mensaje, es decir crear una campaña publicitaria que llegue al segmento adecuado y en el lugar adecuado.
2. Cumplir con lo que prometemos, siempre mantener la diferenciación como un credo, y brindar el servicio con el mejor talento humano y las mejores instalaciones.
3. Servicio pos-venta, preocuparnos por el usuario desde que entra hasta cuando llega a su casa y en cada momento recordarle que estamos junto a él.

### 1.3.4 Distribución y puntos de venta

Nasua es un centro deportivo que vende servicios, por lo tanto no es necesario un canal de distribución o una estrategia. Es importante diseñar puntos estratégicos de venta de los servicios. En primer lugar los servicios de Nasua se pueden adquirir en las ubicaciones del mismo. Otra opción es colocar un stand de ventas en las afueras del Banco del Pichincha y del Banco de Guayaquil. La tercera opción para quienes quieran adquirir los servicios es un stand que se colocara en el centro de cultura y deportes del Municipio del Cantón Pastaza.

Estos sitios son estratégicos, por la afluencia de la gente y por la seguridad de los mismos.

#### 1.3.5 Promoción del producto o servicio

Tomando en cuenta que se compite con complejos que no cobran por sus servicios o el costo es mínimo. La promoción de Nasua estará enfocada en el tiempo de uso, en la calidad del servicio e instalaciones, y no en el precio.

Se hará promociones basadas en la ocupación, es decir por más veces que alquilen o por las veces que participen en torneos dentro del centro, se hará descuentos o regalos de tiempo extra. Lo importante es que la ocupación de las horas este al tope para generar utilidad.

#### 1.3.6 Publicidad

La publicidad que se manejará será informal y sobria, a la vez que jovial y entretenida. Trimestralmente se realizará lanzamiento de nuevos torneos, para diferentes sectores. Que serán promocionados en medios digitales, redes sociales y en medios masivos, los mismos torneos servirán de promoción del centro.

Se abrirá una cuenta de facebook y twitter para promocionar los servicios deportivos, además de hacer sitios interactivos donde se puede conocer las actividades del centro, tips de salud, nutrición y rutinas de ejercicios. En estas redes sociales se podrá realizar reservas y contrataciones. Además se hará publicidad en medios masivos de la ciudad como radio y prensa.

El plan de medios masivos será: un spot televisivo de 30 segundos, transmitido por el canal Sonovisión de la ciudad de Puyo. Será pautado todos los días a las 19h00 durante el noticiero. Esta pauta publicitaria tendrá la duración de tres meses. En la radio, se pautará durante 30 segundos los días domingos, y anuncios durante el programa deportivo de la una de la tarde. Además, se podría hacer uso de todos los medios publicitarios posibles para afianzar la marca en la mente de los

pobladores difundiendo la apertura de este nuevo centro recreacional y deportivo.

Para la etapa de lanzamiento de Nasua se manejará un plan de medios publicitarios de tres meses. A partir de los tres meses se realizarán un plan de medios mensual solo de 50 pautas en radio y 20 en televisión. También es importante buscar auspicios y patrocinadores para promocionar eventos deportivos dentro del centro. Será importante buscar alianzas con marcas deportivas, con instituciones públicas y privadas para mejorar y ampliar los servicios.

Para la creación de la campaña publicitaria es importante la realización de un brief publicitario. El mismo que se planteara de la siguiente manera, este definirá el posicionamiento de Nasua:

❖ Reasonwhy?

Porque Nasua es el único centro deportivo recreacional de Puyo, que ofrece servicios deportivos satisfaciendo necesidades de ocio sano, divertido y de calidad.

❖ Posicionamiento

Primer centro deportivo recreacional de la ciudad de Puyo.

❖ Slogan

Vive deportivo

### 1.3.7 Plan de introducción al mercado

El día del lanzamiento se hará un evento deportivo con estrellas del fútbol nacional y de la natación, conjuntamente con recidos deportistas de la provincia. En este evento se colocará stand de publicidad y ventas de membrecías y cupos para los programas continuos.

**Tabla 14: Presupuesto invitación a deportistas profesionales.**

Invitación a deportista	Número de asistentes	Costo por persona	Valor Total
Traslado	15	10	150
Hospedaje por dos noches		30	450
Comida		50	750
Bebidas y otros		15	225
TOTAL			1575

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15: Presupuestos de stand y material POP.**

Material	Cantidad	Valor U.	Valor Total
Stand	2	150	300
Flayers	1000	0,02	20
Stickers	1000	0,05	50
Toma todo	1000	0,5	500
Ficha de inscripción y membrecía	300	0,1	30
TOTAL			900

Fuente: Elaboración propia.

## **1.4 Análisis del técnico del servicio**

### **1.4.1 Producción y operaciones**

El centro deportivo funcionará 6h00 hasta las 22h30 de las cuales 15 horas son dedicadas a brindar los servicios, 1 hora se dedicará a limpieza del centro y otra hora a alimentación del personal.

a) De 06h00 a.m. a 13h00 p.m. se hace uso de las instalaciones en las actividades que correspondan.

b) De 13h00 p.m. a 14h00 p.m. hora de comida del personal. Pero el centro sigue funcionando en alquiler de servicios.

c) De 22h00 p.m. a 22h30 p.m. se realiza una limpieza general de todos los servicios.

#### **1.4.1.1 Proceso operativo**

El sistema y proceso de operaciones del centro deportivo recreacional Nasua está conformado por cinco etapas en el área administrativa:

- 1.** Recepción de fichas de inscripción, alquiler o renta.
- 2.** Validación de la inscripción, hora de alquiler o renta.  
A través de un sistema computarizado se validará la inscripción, es decir se observará si existe disponibilidad de cupos en el horario.
- 3.** Uso de instalaciones.
- 4.** Finalización de servicio.

## 5. Cancelación por el servicio.

### 1.4.2 Especificaciones del servicio

El centro deportivo recreacional Nasua está enfocado en brindar servicios deportivos con programas continuos o clases en cuatro ramas deportivas como son: fútbol y natación. El centro deportivo recreacional vende: 1) servicio mensual de los programas continuos NEF y NEN. y 2) horas de alquiler de las instalaciones del centro.3) membrecías trimestrales. Además, Nasua también organiza eventos deportivos trimestrales para diferentes categorías ya sea: empresarial, escolar, colegial, universitarios, femenino, masculino, etc.

El centro deportivo permanecerá abierto al público de 6am a 22pm, de lunes a domingo. Dentro de este horario se destinarán una media hora para limpieza y mantenimiento, a partir de las 22h00 a 22:30 pm, y un día al mes se realiza limpieza y mantenimiento de piscina. Al terminar cada hora de uso de las instalaciones, el equipo de mantenimiento y limpieza deberá higienizar las instalaciones como son canchas, piscina y baños.

Las instalaciones del centro deportivo se caracterizan por un concepto innovador en el diseño y la arquitectura, siempre preocupados porque sean instalaciones seguras, confortables y limpias, para la satisfacción de los usuarios. La extensión total del área donde se ubicará el centro deportivo es de 3 hectáreas, es decir 30000 m<sup>2</sup> para la distribución de las canchas e instalaciones. Con un sistema de alumbrado global y cerramiento natural, con diferentes senderos para el uso y distracción de los usuarios.

Es importante que las canchas y sus dimensiones tengan relación con las canchas reglamentarias para cada deporte y que los servicios complementarios abastezcan al número de usuarios por hora del centro.

**Tabla 16: Especificación de construcción y materiales.**

Layout	Especificaciones de construcción y desempeño
Cancha de fútbol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancha de fútbol8.</li> <li>• Dimensiones de 60 x 30 m2.</li> <li>• Hormigón: relleno, contra piso y colocación de césped.</li> <li>• Césped sintético con rafia de polietileno, filtro UV, látex de alta resistencia.</li> <li>• El césped tiene una altura de 50mm y 3/4 de grosor.</li> <li>• Arcos de estructura metálica resistente, redes y movibles.</li> <li>• Tiempo de durabilidad por desgaste 10 años.</li> </ul>
Piscina semiolímpica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentaria 50m x 21m.</li> <li>• Hormigón: losa, fundición, hierro, cerámica.</li> <li>• Equipos para funcionamiento de piscina: filtros, bombas, cloro, sulfato de cobre, aspiradora.</li> <li>• Garantía 10 años.</li> </ul>
Administración	<p>d) Área de 50m2</p> <p>e) Hormigón.</p>
Mantenimiento	f) Área de 20m2
Vestidores, baños y duchas.	g) Área de 80m

**Fuente: Elaboración propia.**

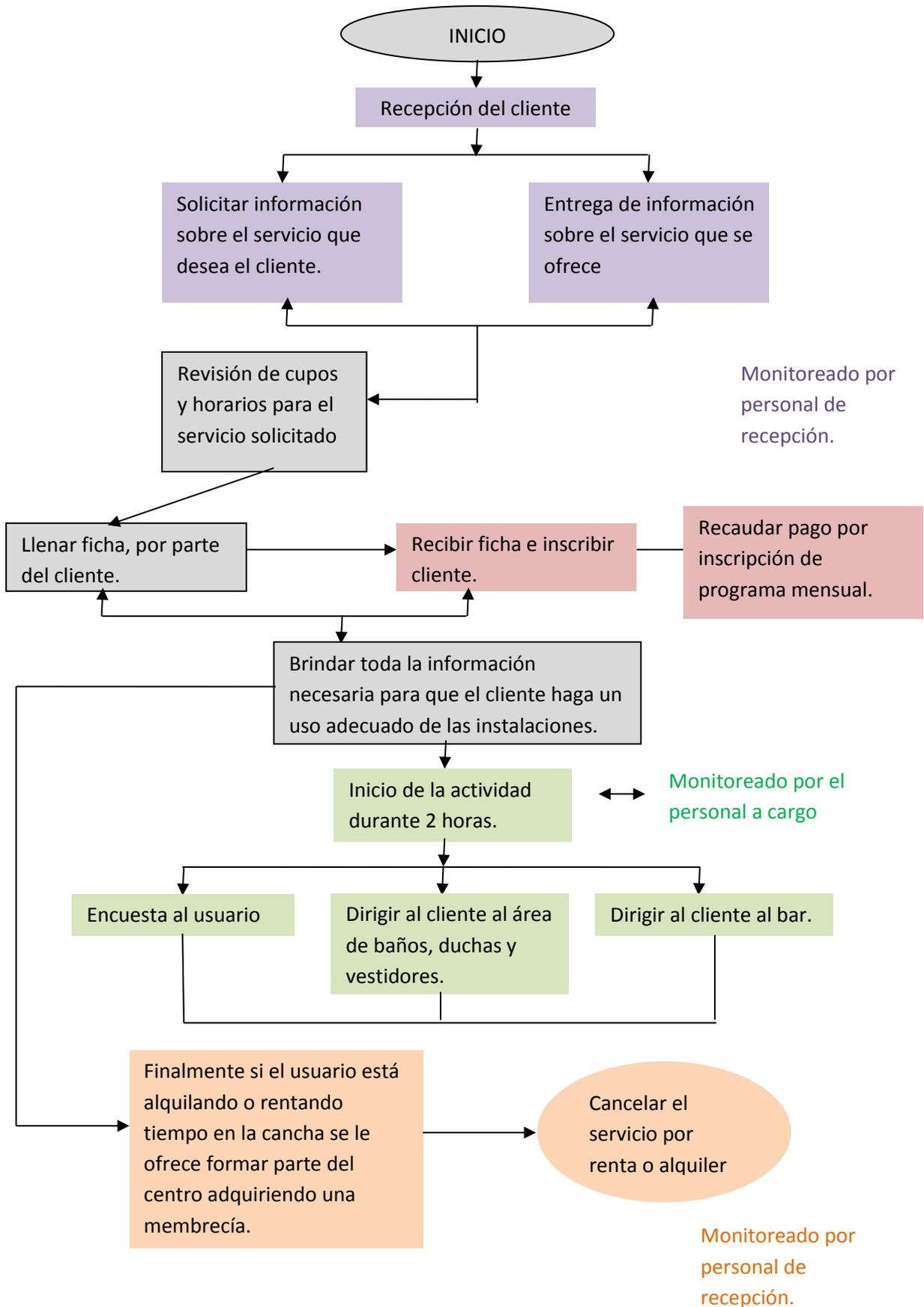
#### 1.4.3 Descripción del proceso de producción

- a. Recepción del cliente o usuario.
- b. Solicitar información del servicio requerido por el cliente.
- c. Entregar la información del servicio que se ofrece.
- d. Revisar cupos y horarios para el servicio deseado.
- e. Entrega de ficha para inscripción.
- f. Llenar ficha por parte del usuario.
- a. Registrar ficha. Recaudar pago de mensualidad de inscripción.
- g. Brindar información sobre uso de instalaciones.

- h. Inicio de actividad monitoreada por personal a cargo.
- i. 5 minutos antes de la finalización del servicio, encuesta al usuario por personal a cargo.
- j. El personal a cargo dirige al usuario al finalizar el servicio al área de baños, duchas y vestidores.
- k. Finalmente si el usuario está alquilando o rentando tiempo en la cancha se le ofrece formar parte del centro adquiriendo una membresía.
- l. Cancelación.

#### 1.4.4 Diagrama de flujo del proceso

**Ilustración 2: Diagrama de flujo de proceso.**



Fuente: Elaboración propia.

#### 1.4.5 Características de la tecnología

La tecnología es en la actualidad una nueva fuerza para el desarrollo laboral dentro de las organizaciones. La tecnología debe ayudar a las organizaciones a hacer procesos más rápidos y a la especialización de los procesos. Nasua juega un papel importante. Primero permitirían desarrollar procesos más rápidos y eficientes; segundo el control de la información dejaría de ser complejo y permitirá mejor registro de la actividades.

La adopción de una herramienta tecnológica debe tener en cuenta las necesidades de la empresa y los objetivos de la misma. Para el centro deportivo recreacional Nasua es importante tener un registro de las horas y el número de usuarios que utilizan esos horarios, por lo que es necesario un sistema computarizado de registro y contabilidad.

Este sistema permitirá que se obtenga información relevante de cada uno de nuestros clientes, con la que se evaluará su desempeño dentro del centro y además su calificación como cliente, en relación pagos y uso de instalaciones.

#### 1.4.6 Equipos e instalaciones

Nasua cuenta con un área de 30000 m<sup>2</sup> distribuido en instalaciones y espacios verdes. Un centro deportivo que cuenta con inmejorables medios y equipamiento para el desempeño máximo del usuario. Además de accesos por todos los medios de transporte.

Los metros de construcción de las instalaciones de Nasua son de 17535 m<sup>2</sup> de área de construcción que comprende lo siguiente:

a)	Canchas	3580 m <sup>2</sup>
b)	Circulación y jardinería	500 m <sup>2</sup>
c)	Administración y servicios complementarios	150 m <sup>2</sup>
	Total área de construcción	4230 m <sup>2</sup>
	Área verde	25270 m <sup>2</sup>

(A largo plazo expansión)

La distribución de las canchas es la siguiente:

1. Cancha de Fútbol 8

Dimensiones	Material	Área de construcción	Equipamiento
60 x 30 metros	Relleno piedra, contra piso concreto, césped sintético	2350 m <sup>2</sup>	4 Arcos 10 pares de guantes de arquero 30 balones # 5. 20 balones #4. 20 Conos 16 Palos 20 Llantas 16 Cuerdas

2. Piscina semi-olímpica

Dimensiones	Material	Área de construcción	Equipamiento
50 x 21 m <sup>2</sup>	Hormigón: losa, fundición, hierro, cerámica.	580m <sup>2</sup>	Equipos para funcionamiento de piscina: filtros, bombas, cloro, sulfato de cobre, aspiradora. Baños y duchas. Flotadores, tablas, pelotas.

Administración y servicios complementarios

- El área de administración comprende: recepción, oficinas, salón de eventos y conferencias.

<b>Instalación</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Material</b>	<b>Equipamiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas y recepción</li> </ul>	50 m2	Hormigón en columnas y paredes. Techos de estructura metálica, cerámica, pintura.	Computadoras, internet WIFI, sillas, escritorios, papelería, archivadores, retroproyector.

- El área de servicios complementarios comprende: gimnasio, baños, vestidores y duchas, bar, mantenimiento y parqueadero.

<b>Instalación</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Material</b>	<b>Equipamiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de mantenimiento</li> </ul>	20 m2	Hormigón en columnas y paredes. Techos de estructura metálica, cerámica, pintura.	Escobas, palas, machetes, moto guadaña, manguera, máquina de lavado a presión, cloro, desinfectante, basureros.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestidores, baños, duchas.</li> </ul>	80 m2		Equipamiento de aseo personal por dispensadores.

El parqueadero es una zona libre que se ubica en el frente del centro, está elaborado con ripio regado, para abaratar costos. El equipamiento total del centro termina con la iluminación, jardinería y cerco natural que se construirá como primera etapa del proyecto.

#### 1.4.7 Proveedores

Los proveedores del equipamiento del centro deportivo deben cumplir las siguientes características:

- ✓ Precios y condiciones de pago favorables.
- ✓ Los materiales idóneos.
- ✓ La estandarización de las compras.
- ✓ El mantenimiento de la calidad.
- ✓ El ajuste a las necesidades en el tiempo.

- ✓ Análisis de los nuevos materiales y tecnologías de fabricación.

Para el equipamiento de Nasua se ha seleccionado tres importadores directos de equipos deportivos como son:

- Global Sport Ltda. <http://www.globalsportgol.com/>.-empresa colombiana, con 35 años en la industria deportiva.
- Unisport [www.unisportsichel.com](http://www.unisportsichel.com).- empresa ecuatoriana, con 15 años en la industria.
- Fivecont CIA. Ltda. <http://futbolcity.com.ec/venta-de-cesped-sintetico-2/> .- proveedor de césped sintético en Ecuador.

La selección de los proveedores se realizará mediante una evaluación y votación por parte de quienes conformen el área administrativa de Nasua.

#### 1.4.8 Manejo de inventarios

El inventario de Nasua comprende los siguientes objetivos:

- a) Conocer con exactitud los bienes de la organización.
- b) Llevar el control del uso de los bienes materiales y equipo, controlando la cantidad y la calidad de los mismos.
- c) Conocer la importancia que tiene cada uno de los bienes para el propósito por el que fue adquirido.
- d) Tener control de los bienes que salen y entran a bodega.
- e) Asignar responsabilidades al personal que hace uso de los materiales y equipos.
- f) Vigilar el buen uso del bien.

El proceso de inventario se llamará NasuaEN y NasuaSA es decir un proceso de control de entradas y salidas de los materiales y equipos de almacén o bodega. A través de un sistema computarizado, se implementará un código para cada elemento, así se contabilizará las salidas y entradas de los mismos. Además que se debe realizar al fin de mes una evaluación de los elementos deportivos por parte de los

entrenadores de cada uno de los deportes. La salida y entrada de los elementos estará a cargo de los entrenadores.

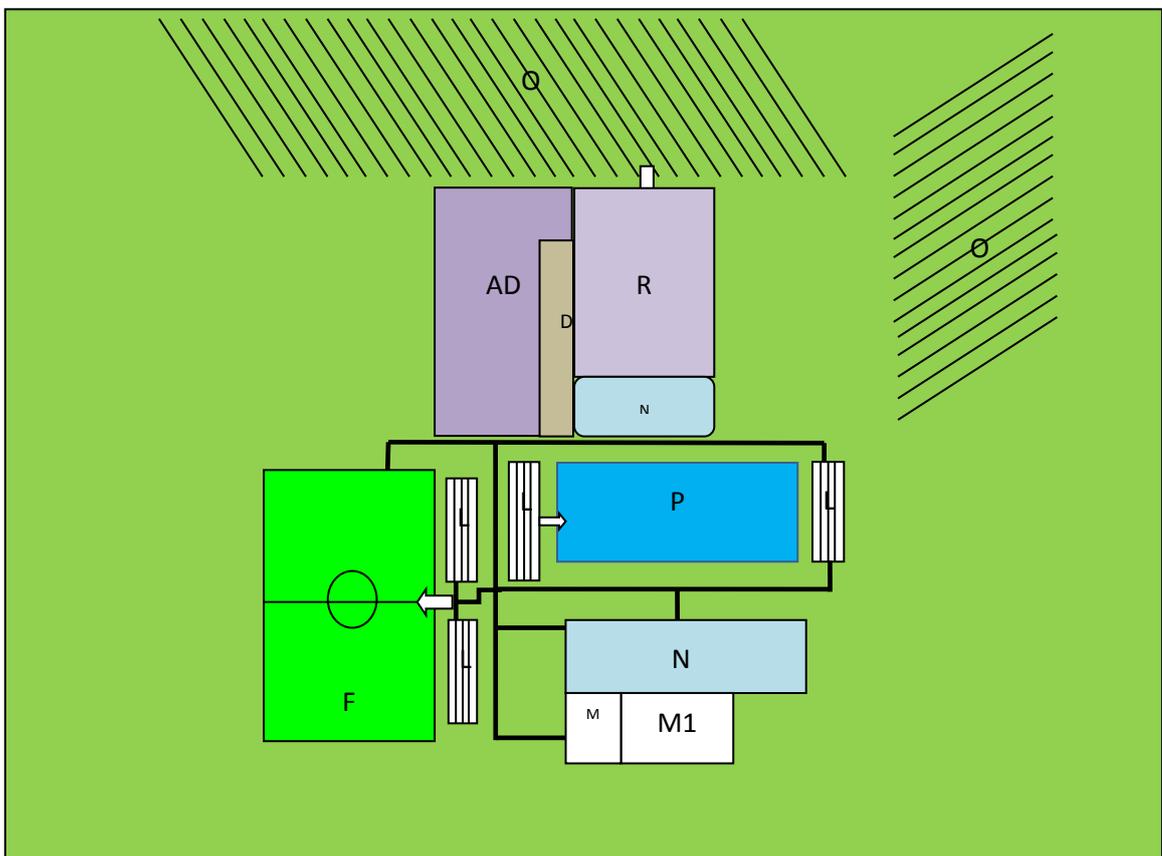
**Ilustración 3: Registro de Nasua in y Nasuaout de elementos deportivos**

Elemento deportivo	Salida/Fecha	Entrada/Fecha	Encargado	Registro de estado				
				MB	B	R	M	D
				MB	B	R	M	D
				MB	B	R	M	D

MB.- muy bueno B.- bueno R.-regular M.- malo D.- descartar

#### 1.4.9 Distribución de espacios

**Gráfico 3: Distribución de Centro Deportivo Nasua**



O: Parquaderos

R: Recepción

AD: Administración

D: Acceso a instalaciones

N: Servicios sanitarios, vestidores y duchas

F: Cancha de fútbol 8

P: Piscina semiolímpica

M: Área de mantenimiento, higiene y bodega de herramientas

M1: Bodega de almacenamiento para equipamiento deportivo

L: Graderío

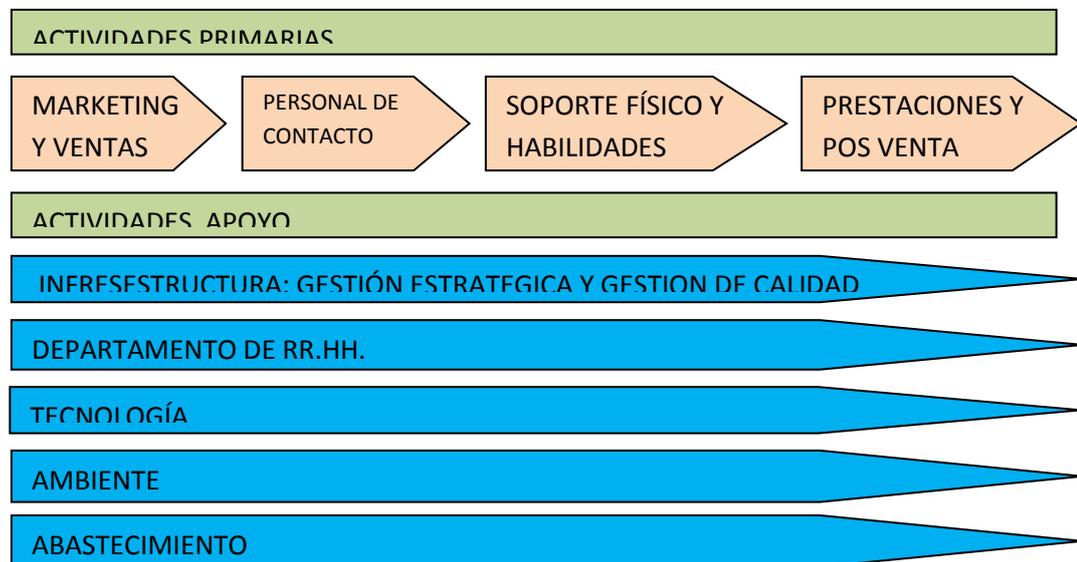
— Acceso a canchas y servicios de Nasua

⇐ Ingreso a canchas, sólo deportistas y entrenadores

#### 1.4.10 Cadenas de valor y funcionamiento

La cadena de valor o funcionamiento de Nasua se base en brindar servicios deportivos. Se ha tomado como referencia la teoría de SERVUCCION<sup>2</sup>, que ofrece los elementos para estructurar una cadena de valor basada en la prestación de servicios.

#### Ilustración 4: Cadena de valor de Nasua.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>2</sup>EIGLIER PIERRE - LANGEARD. SERVUCCIÓN: Marketing de servicios, McGraw Hill, 1997, Madrid, España.

Las actividades primarias comprenden cuatro puntos clave para cumplir con las expectativas del cliente y satisfacer sus necesidades. Como anteriormente se planteó dentro de las ventajas competitivas que, la calidad del servicio debe ser óptima para poder competir con otro tipo de centros deportivos público o privado. Es importante que:

- El marketing y las ventas.- deben ir enfocadas al target indicado, en el lugar indicado. Es decir que todas las estrategias tanto de ventas, promocionales y publicitarias deben conseguir persuadir a aquellas personas que quieren practicar deportes. Además el marketing debe encargarse de estudiar constantemente las necesidades que presentan los clientes, nuevas tendencias deportivas, etc.

- El personal de contacto.- es clave en la interacción con el cliente, ya que este lo acompañara desde su llegada al centro para adquirir un servicio y en el momento de culminación de cualquier actividad que el cliente lleve a cabo dentro del centro. Es el encargado de hacerle vivir al cliente una experiencia extraordinaria, a partir de la llegada del cliente al centro deportivo. Este personal está conformado por personal de ventas que se ubicara en recepción y por el cuerpo de entrenadores. Las personas que conformen este equipo serán quienes dicten la percepción de Nasua en el mercado.

- El soporte físico y habilidades.- deben regirse por la innovación y la eficiencia. Principalmente en este punto entrarían los formatos y procesos de inscripción y el registro de los clientes. La premisa es reducir los tiempos que el cliente requiere para inscribirse y para adquirir la información de lo que está adquiriendo.

- Prestaciones y posventa es este punto es importante mantener a Nasua atenta a los cambios en los deseos y necesidades de los clientes. Nasua siempre debe brindar una experiencia de mayor valor siempre manteniendo el enfoque de la prestación que se oferta para un target definido. El servicio

posventa debe mantenerse al tanto del cliente, crear fidelización, seguimiento de quejas y análisis de resultados.

Las actividades de apoyo deben crear el escenario propicio para que las actividades primarias se desenvuelvan sin ningún inconveniente.

- ❖ Gestión estratégica y gestión de calidad.- comprende gerencia, departamento de marketing, departamento administrativo y departamento deportivo. Estos departamentos están encargados de configurar y estructurar las estrategias, la creación de las mismas debe ser una tarea conjunta y deben enfocarse en construir una cultura al servicio del cliente. La toma de decisiones por ende se convierte en labor de todos, donde todos puedan dar respuestas automáticas a los problemas del centro deportivo.

- ❖ RR.HH.- los recursos humanos de Nasua forman parte del departamento administrativo, la persona a cargo de los RR.HH. debe enfocar sus esfuerzos en la formación y a la gestión por competencias del capital humano, especialmente al equipo de entrenadores, ya que son el motor funcional del negocio.

- ❖ Tecnología.- adquirir tecnología de información (TI) que permita realizar con eficiencia todos los procesos en Nasua, fundamentalmente para mejorar la experiencia del servicio para los clientes. Además que permitirá conocer como los procesos mejoran en su realización y a la vez mejora el negocio. También es importante la obtención de un sistema CRM que permita monitorear la relación cliente vs Nasua para mejorar constantemente en la oferta del servicio.

- ❖ Infraestructura y ambiente.- la promesa de calidad, confort, innovación y limpieza debe expresarse en cada espacio del centro deportivo. Todos los que son parte del equipo Nasua debe prometerle al cliente estas tres cualidades.

- ❖ Abastecimiento.- es importante estar provisto de todo lo requerido por las actividades primarias. Especialmente el equipo

deportivo. Es importante la realización de las compras de artículos deportivos, compra de artículos de limpieza y mantenimiento.

#### 1.4.11 Análisis de capacidad

La capacidad de Nasua se basa en las horas/día. En cada uno de las siguientes tablas se analiza la capacidad de las instalaciones deportivas. El salón de eventos y seminarios tiene una capacidad de 200 personas por evento.

<b>DÍAS ABIERTOS POR MES</b>	<b>30</b>
<b>HORAS POR DÍA</b>	<b>15</b>

**Tabla 17. CAPACIDAD DE LA CANCHA DE FÚTBOL Y EL PROGRAMA NEF**

ALQUILER INSTALACIONES	CICLO	HORARIOS ALQUILER	NÚMERO DE HORAS	USUARIOS / HORA	USUARIOS / CICLO
CANCHA DE FÚTBOL	1ER CICLO	6h00 a 12h00	6	16	96
	2DO CICLO	18h30 a 19h30	1	16	16
	3ER CICLO	Sábados y domingos 08h00 a 22h0	6	16	96
	<b>USUARIOS DÍA DE ALQUILER</b>				<b>208</b>
PROGRAMA NEF	CURSOS	HORARIOS CURSO NEF	NÚMERO DE CLASES	USUARIOS POR CLASE	TOTAL USUARIOS
CANCHA DE FÚTBOL	1ER CURSO	14h00 a 15h30	1	16	16
	2DO CURSO	15h30 a 17h00	1	16	16
	3ER CURSO	17h00 a 18h30	1	16	16
	<b>USUARIOS</b>				<b>48</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 18. CAPACIDAD DE LA PISCINA Y EL PROGRAMA NEN.**

ALQUILER INSTALACIONES	CICLO	HORARIOS ALQUILER	NÚMERO DE HORAS	USUARIOS / HORA	USUARIOS / CICLO
PISCINA	1ER CICLO	6h00 a 10h00	4	12	48
	USUARIOS DÍA DE ALQUILER				48
PROGRAMA NEN	CURSOS	HORARIOS CURSO NEN	NÚMEROS DE CLASES	USUARIOS POR CLASE	TOTAL USUARIOS
PISCINA	1ER CURSO	14h00 a 15h00	1	12	12
	2DO CURSO	15h00 a 16h00	1	12	12
	3ER CURSO	16h00 a 17h00	1	12	12
	4TO CURSO	17H00 a 18h00	1	12	12
	USUARIOS DÍA DE ALQUILER				48

Fuente: Elaboración propia.

La capacidad de usuarios que se presentan en las tablas 19 y 20 muestra la capacidad mensual de usuarios que pueden hacer uso de las instalaciones y programas que tiene Nasua. Esta capacidad tiene como principio las horas y la capacidad de las instalaciones en los diferentes deportes. Es importante que solo los programas continuos tengan usuarios fijos, mientras que las horas de alquiler y las membrecías son usuarios circulantes, no fijos.

Las membrecías tendrán una capacidad por número de membrecías trimestrales, es decir: 25 membrecías de oro trimestral, 50 membrecías de plata trimestral y 80 membrecías de oro trimestral.

#### 1.4.12 Procedimiento de mejora continúa

El proceso de mejora continua de Nasua se debe basar en pilares fundamentales de lo que representa la mejora continua:

- d) Mejorar la calidad, menos defectos: el centro de deportivo tiene que lograr que los tiempos, las horas y especialmente los entrenadores cumplan con las expectativas de los usuarios. No deben haber atrasos en el comienzo de clases, siempre deben estar presentes los materiales y herramientas necesarias. Se debe coordinar los tiempos para cada actividad.

- e) Menos reclamos, más fiabilidad: reducir quejas por parte de personal y/o clientes, evaluando continuamente el servicio que se ofrece a través de los clientes.
- f) Menores costos, más rentabilidad: utilizar materiales y herramientas de la mejor calidad, con garantía y durabilidad que permita el trabajo en el centro deportivo.
- g) Eliminación de ineficiencias
- h) Mejorar el aspecto humano de la empresa
- i) Racionalización de la organización

Los puntos anteriores deben llevar a Nasua a mejorar continuamente su desempeño para lograr la satisfacción de los clientes y los stakeholders del negocio para llegar a la ventaja competitiva. Para el proceso de mejora continua de Nasua, utilizaremos la rueda de Deming.

La rueda de Deming es una estrategia para desarrollar un procesos de mejora continua basado en la "*autoevaluación*" (Cryterium, 2013), en el cual se debe analizar qué puntos fuertes hay en los procesos, para mantenerlos y que puntos débiles hay, para eliminarlos. Deming plantea cuatro pasos: plan, do, check, adjust. Este proceso será llevado a cabo constantemente ya que cada día pueden aparecer problemas que requieren una rápida solución.

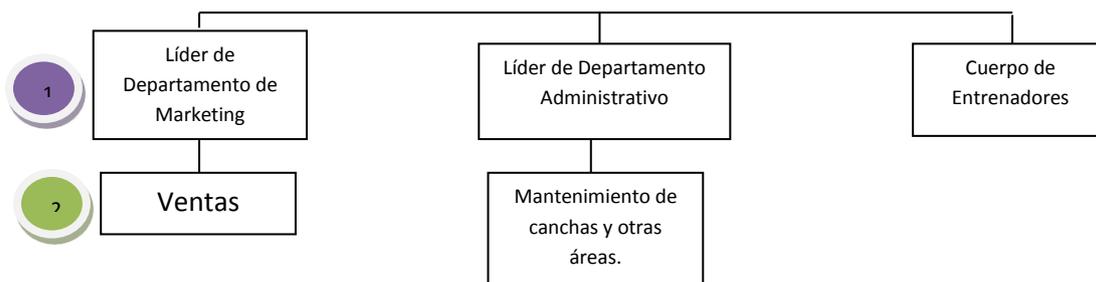
## **1.5 Análisis Administrativo**

### **1.5.1 Organización**

La estructura organizacional constituye el cuerpo de la organización y este debe adecuarse al tamaño, las necesidades y otras características de la organización.

Nasua se regirá bajo una estructura organizacional vertical, esta estructura presenta de manera descendente las unidades de trabajo del centro deportivo. En el organigrama que se presenta a continuación se puede ver claramente la relación y la estructuración de los departamentos que conforman la estructura organizacional de Nasua.

#### **Gráfico 4: Estructura Organizacional Nasua.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Este centro deportivo contará con un organigrama vertical que permite que exista control en las órdenes y control en la ejecución de las mismas. Además que hace que la toma de decisiones se realice entre todos y también que en ausencia de directores, cualquiera que esté en el siguiente escalón tome el mando. No existen directores, ni jefes, ni gerentes, en Nasua existen líderes en cada nivel de mando.

Este enfoque estructural es piramidal, en el momento que sube la pirámide las actividades ejecutivas descienden y aumentan las actividades directivas. Con este sistema se busca:

1. Que todos los individuos conozcan que es lo que se está haciendo en cada área.
2. Conocer funciones en cada área de trabajo.
3. Disponibilidad de la información, para conocer las actividades que ayudan a cumplir los objetivos.

Además es necesario definir las políticas y la creación de una cultura organizacional que permita trabajar con felicidad y bajo un sentido de pertenencia para los colaboradores.

**Tabla 19: Descripción de política y filosofía empresarial Nasua.**

<b>Políticas Nasua</b>	
a)	Excepcional servicio al cliente.
b)	Igualdad en la contratación de colaboradores. No discriminación.
c)	Inclusión social.
d)	Seguridad y salud en el trabajo.
e)	Eliminar las drogas y el alcohol del entorno de Nasua.

- f) Crear sentimiento de pertenencia entre los colaboradores.
- g) Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad.

**Filosofía empresarial.**

- a. Honestidad, trabajar con un alto sentido de responsabilidad hacia nuestro clientes, colaboradores y todos los actores del entorno Nasua.
- b. Trabajo en equipo, todo esfuerzo debe impulsar el beneficio para el individuo, el equipo y el negocio. A través de un consenso en la toma de decisiones.
- c. Competencia, hacer nuestro trabajo lo mejor posible, reduciendo costos, aumentando la productividad y el rendimiento.
- d. Voluntad de servicio, considerar que estamos enfocado al servicio de los demás, nuestro negocio es servir.
- e. Permanencia, Nasua quiere relaciones a largo plazo con su clientes y colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

## 1.5.2 Personal ejecutivo

### 1.5.2.1 Reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección de los colaboradores es un proceso en el cual es necesario tener un conjunto de postulantes para ocupar los puestos existentes en la organización. Este proceso debe tener en cuenta una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para Nasua. Los seleccionados deben cumplir con los requerimientos y especificaciones de los diferentes cargos de la organización.

El reclutamiento y la selección estarán a cargo del departamento administrativo y el ejecutivo de recursos humanos. Todos los postulantes deberán seguir un proceso de selección, la primera etapa es definir el perfil del postulante, búsqueda y convocatoria del postulante, evaluación, selección y contratación, inducción y capacitación.

**Tabla 20: Descripción de perfil y actitudes de postulantes.**

CARGO	PERFIL
Director de Marketing	<p>PERFIL</p> <p>Edad entre 28 y 35 años</p> <p>Genero indistinto</p> <p>Estado civil indiferente</p> <p>Estudios profesionales en Licenciado en Marketing o carreras afines.</p> <p>Experiencia en el cargo mínimo 2 años.</p> <p>ACTITUDES</p> <p>Acostumbrado a trabajar en equipo</p> <p>Paciente</p> <p>Objetivo</p> <p>Creativo</p> <p>Innovador</p>
Director Administrativo	<p>PERFIL</p> <p>Edad entre 28 y 40 años</p> <p>Genero indistinto</p> <p>Estado civil indiferente</p> <p>Estudios profesionales en Licenciado en Administración o carreras afines.</p> <p>Experiencia en el cargo mínimo 2 años.</p> <p>ACTITUDES</p> <p>Responsable</p> <p>Honesto</p> <p>Trabajar bajo presión</p> <p>Capacidad de toma de decisiones</p> <p>Comprometido con los retos</p>
Directos Deportivo Elegido entre los entrenadores	<p>PERFIL</p> <p>Edad entre 28 y 40 años</p> <p>Genero indistinto</p> <p>Estado civil indiferente</p> <p>Estudios profesionales en Licenciado en Educación Física o carreras afines.</p> <p>Experiencia en el cargo mínimo 2 años.</p> <p>ACTITUDES</p> <p>Paciente</p> <p>Honesto</p> <p>Responsable</p> <p>Capacidad de resolución de problemas</p> <p>Trabajar en equipo</p>
4 Cuerpo Técnico	<p>PERFIL</p> <p>Edad entre 28 y 40 años</p> <p>Genero indistinto</p> <p>Estado civil indiferente</p> <p>Estudios profesionales en Licenciado en Educación Física, ex deportista profesional o carreras afines.</p> <p>Experiencia en el cargo mínimo 1 años.</p> <p>ACTITUDES</p>

	Paciente Tolerante Capacidades didácticas Facilidad para manejar grupos Responsable
2 Ejecutivos de Ventas	PERFIL Edad entre 20 y 30 años Genero indistinto Estado civil indiferente Estudios técnicos en secretariado, computación o carreras afines. Experiencia en el cargo mínimo 1 años. ACTITUDES Paciente Honesto Responsable Capacidad de resolución de problemas
4 Personal de Mantenimiento	PERFIL Edad entre 20 y 40 años Genero indistinto Estado civil indiferente Experiencia en el cargo mínimo 1 años. ACTITUDES Honesto Responsable Capacidad de resolución de problemas Trabajar en equipo

**Fuente: Elaboración propia.**

La búsqueda y convocatoria de los postulantes se la realizará a través de medios electrónicos y afiches de convocatoria que se colocarán en lugares como universidades, institutos, restaurantes, etc. En esta etapa se solicitará a los postulantes los siguientes documentos: hoja de vida o currículum vitae, cedula de identidad, record policial y título profesional si es el caso.

Todos los postulantes deberán realizar una prueba de aptitudes y una psicología para pasar a la selección y contratación. La prueba se basará en lo que sabe y puede hacer, los conocimientos que posee y lo que puede mejorar. La prueba psicológica se la realizará para conocer trastornos emocionales graves y otros problemas de conducta.

Después de pasar la evaluación que se realizarán para la obtención del puesto, se seleccionara y contratará al postulante con el perfil más idóneo para el cargo. De la evaluación saldrán cinco candidatos

para cada cargo y después de someterse a una entrevista, uno de los candidatos será seleccionado. La contratación se realizará mediante la firma de un contrato firmado por el gerente general y el colaborador.

Los candidatos seleccionados para los cargos correspondientes, deberán ser instruidos mediante un curso de capacitación según el cargo en el cual se van a desempeñar. En este curso se le indicará los horarios, formas de pago, días de trabajo y oficina. Posteriormente se le informará las políticas y la filosofía de la empresa bajo la cual trabajan todos los que pertenecen a Nasua.

#### *1.5.2.2 Contratación*

El proceso de contratación del personal debe ser claro y objetivo, basado en encontrar el candidato idóneo para el cargo y para formar parte del equipo. Es importante que los candidatos pasen por una evaluación mental de sus capacidades y también de las aptitudes para el trabajo.

Después de la evaluación se procederá a la contratación: la cual debe formalizarse y apegarse a las leyes del Código del Trabajo del Ecuador. La formalización se la realizará por medio de la firma de un contrato por ambas partes, en el cual se describe los deberes y derechos tanto del empleador y el empleado.

El contrato tendrá una duración de tres meses con el cual el trabajador obtendrá todos los beneficios de ley durante el tiempo acordado, este contrato se extenderá después de analizar todas las cualidades del empleado durante los tres meses.

Los cargos para los cuales se necesita contratar son los siguientes:

- Dos ejecutivos de ventas
- Entrenadores para cada rama deportiva, total 15
- Dos personas de mantenimiento
- Un guardia

Los cargos de directores estarán a cargo de los socios y accionista, quienes serán nombrados en cada cargo acorde a las competencias de cada uno.

Finalmente el contrato será legalizado en el Ministerios de Relaciones Laborales, para que quede constancia de la legalidad de todo lo firmado.

### *1.5.2.3 Desarrollo de competencias*

Dentro de Nasua es necesario que los colaboradores tengan las competencias apropiadas para poder brindar un servicio adecuado y satisfactorio a nuestros clientes. Estas competencias, según Martha Alicia Alles, "*hacen referencia a las características de personalidad devenidas, comportamientos, que genera un comportamiento exitoso en un puesto de trabajo*" (Alles, 2006).

Además de determinar las competencias es necesario entregar la formación adecuada para que el personal pueda desenvolverse y tomar decisiones para resolver problemas. Una vez que se haya entregado la formación a los colaboradores, es preciso evaluar los conocimientos adquiridos y conocer la eficacia del curso de formación. El personal de saber la importancia de sus actividades para lograr los objetivos de la empresa.

El siguiente paso es entregar un curso de formación para todo el personal enfocado en: la naturaleza del negocio, la cultura organizacional del negocio, los valores que tiene el negocio, normas de seguridad e higiene, políticas internas y procedimiento e especificaciones técnicas para el negocio.

El desarrollo de competencias en Nasua se basará en un la formación en aula, por medio de la contratación de una empresa de coaching para la formación de personal. Este curso deberá basarse en exposiciones, casos prácticos, debate, roleplaying y ejercicios prácticos.

Las competencias que se exigirán a nivel de gerencia y directores son las siguientes:

- ❖ Desarrollo de colaboradores
- ❖ Liderazgo enfocado al cambio
- ❖ Colaboración
- ❖ Orientación al cliente

- ❖ Dinamismo
- ❖ Energía
- ❖ Empowerment
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Visión estratégica
- ❖ Capacidad de análisis y síntesis
- ❖ Orientación a resultados
- ❖ Toma de decisiones

En los mandos secundarios se necesita personas con las siguientes competencias:

- ❖ Desarrollo de habilidades
- ❖ Trabajo en equipo comunicación efectiva
- ❖ Empowerment
- ❖ Flexibilidad y aprendizaje
- ❖ Orientación al logro
- ❖ Tolerancia a la presión
- ❖ Planeación
- ❖ Innovación
- ❖ Toma de decisiones

#### *1.5.2.4 Evaluación de desempeño*

De cara a la contratación del personal se evaluará varios parámetros. La evaluación estará enfocada en conocer la experiencia, capacitación, capacidades y habilidades de los colaboradores con respecto a lo que se busca en el futuro. Para esta evaluación se realizará un manual basado en el nivel de desempeño que cada persona debe alcanzar en el cargo que desempeña.

En primer lugar se definirá los rangos de puntuación que deben alcanzar los colaboradores:

1. Excelente.- va desde el 90% al 100%, lo cual demuestra que el colaborador va más allá de cumplir con los objetivos de la organización y los personales.

2. Muy bueno.- que va del rango de 80% a 89.99%, que significa que cumplirá con los objetivos propuestos.
3. Satisfactorio.- este nivel alcanza el 70% a 79.99%, que predice un colaborador con un nivel aceptable para la gestión empresarial.
4. Deficiente.- en este nivel la calificación va de 60% a 69,99%, lo que indica que el colaborador a proporcionado resultados menores a los esperados. Y procura una mayor atención en su formación.

La evaluación de desempeño que se tomara a los colaboradores es la siguiente:

**Tabla 21: Evaluación de desempeño.**

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	
Apellido y nombre	
Puesto de trabajo	
Fecha y hora	
Evaluador	
<b>Evalúe del 1 al 5 las siguientes métricas</b>	
	1. Malo                      2. Regular                      3. Bueno                      4. Muy Bueno                      5. Excelente
<b>Desempeño Laboral</b>	
1.	Responsabilidad
2.	Exactitud y calidad de trabajo
3.	Cumplimiento de fechas estimadas y pautadas
4.	Productividad - Volumen y cantidad de trabajo
5.	Orden y claridad de trabajo
6.	Planificación del trabajo
7.	Documentación que genera
8.	Reportar avances de tareas
9.	Capacidad de delegar tareas
10.	Capacidad de realización
11.	Compresión de situaciones
12.	Sentido común
13.	Cumplimiento de los procedimientos existentes
14.	Grado de conocimiento funcional
15.	Grado de conocimiento técnico
<b>Factor Humano/Actitudinal</b>	
16.	Actitud hacia la empresa

17.	Actitud hacia superior/es	
18.	Actitud hacia los compañeros	
19.	Actitud hacia el cliente	
20.	Cooperación con el equipo	
21.	Cooperación con pares	
22.	Capacidad de aceptar críticas	
23.	Capacidad de generar sugerencias constructivas	
24.	Presentación personal	
25.	Predisposición	
26.	Puntualidad	
<b>Habilidades</b>		
27.	Iniciativa	
28.	Creatividad	
29.	Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	
30.	Respuesta bajo presión	
31.	Capacidad de manejar múltiples tareas	
32.	Coordinación y liderazgo	
33.	Potencialidad - Capacidad de aprendizaje	
34.	Carisma	
35.	Compromiso hacia el equipo	
36.	Manejo de conflictos	
37.	Manejo y optimización de grupos	
38.	Relación con el clientes	
39.	Planificación - Coordinación	
40.	Toma de decisiones	
41.	Comercial	
Comentarios:		

Fuente: Diego Salama.

Después de analizar los resultados obtenidos a través de la evaluación se procederá a: realizar un seguimiento del desempeño del trabajador, a corto plazo introducir al colaborador a un nuevo curso de formación y se volverá a evaluar el desempeño. El colaborador que no alcance un rango de calificación de 75% a más, tendrá 1 oportunidad de ingresar a un nuevo curso de formación y 2 oportunidades de evaluación.

#### 1.5.2.5 Marco legal de la organización

El marco legal de Nasua estará se fundamentará en la constitución de una compañía anónima, que según la Ley de compañías del Ecuador, debe trabajar bajo las siguientes características y normas:

### **"SECCION VI**

#### **DE LA COMPAÑIA ANONIMA**

#### **1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO**

*Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.*

#### **2.1 Análisis económico**

##### 2.1.1 Inversión en activos fijos

El siguiente cuadro representa en detalle los activos fijos que se necesitan para el desarrollo del producto.

**Tabla 22: Presupuesto de activos**

Activos fijos / Inversión en Infraestructura					
Espacio productivo	Detalle de construcción	Área m2	Costo x m2	Costo Total	
2.- Cancha de futbol	relleno piedra	2350,00	\$ 35,00	\$ 82.250,00	
	contra piso concreto				
	césped sintético				
	graderíos				
	malla				
6.- Piscina semiolímpica	hormigón	580,00	\$ 133,00	\$ 77.140,00	
	losa				
	fundición				
	cerámica				
7.- Área administrativa		150,00	\$ 300,00	\$ 45.000,00	
	Oficina y recepción	cemento			
	Mantenimiento	cielo raso falso			
	Vestidores, baños y duchas	equipamiento de baños			
		estructura metálica			
8.- Parqueo				\$ 5.000,00	
9.- Circulación interna y jardinería		500,00	\$ 8,00	\$ 4.000,00	
10.- Cerramiento natural				\$ 1.000,00	
EQUIPOS Y MAQUINARIAS	\$ 8.700,00			\$ 8.700,00	
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 3.500,00			\$ 3.500,00	
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ 5.500,00			\$ 5.500,00	
		3580,00			
<b>EDIFICACION</b>				<b>\$ 214.390,00</b>	
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>				<b>\$ 232.090,00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 23. Presupuesto salarios**

TALENTO HUMANO/SUELDOS		
GERENTE ADMINISTRATIVO	\$ 1.200,00	
DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS	\$ 1.200,00	
VENDEDOR	\$ 750,00	\$ 1.500,00
ENTRENADOR FUTBOL	\$ 700,00	\$ 1.400,00
ENTRENADOR PISCINA	\$ 700,00	\$ 1.400,00
GUARDIA	\$ 450,00	\$ 900,00
EQUIPO DE MANTENIMIENTO	\$ 450,00	\$ 1.800,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 7.000,00</b>
<b>84000 ANUAL SUELDOS</b>		

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 24: Presupuesto creación de la compañía y registro de marca**

GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 1.000,00
IEPI MARCA	\$ 1.500,00

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.3 Presupuesto de ingresos

El siguiente cuadro recoge la información detallada de las ventas estimadas por unidad generadora o servicio deportivo brindado en el centro deportivo.

La capacidad de la piscina semi-olímpica se calcula no solo por horas, sino también por el número de personas que ocupan esa hora la piscina.

**Tabla 25: Presupuesto de ingresos**

UNIDADES GENERADORAS	CAPACIDAD DE HORAS	PERSONA HORA	DIAS AL MES	CAPACIDAD MENSUAL	CAPACIDAD ANUAL 100%	CAPACIDAD UTILIZADA	CAPACIDAD MES UTILIZADA 50%	CAPACIDAD UTILIZADA ANUAL AL 50%
CANCHA DE FUTBOL (HORAS)	13		30	390	4680	50%	195	2340
PISCINA SEMIOLIMPICA (PERSONA X HORA)	4	12	29	1392	16704	50%	696	8352

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 26. Presupuesto de ingresos programas**

UNIDADES GENERADORAS	CUPOS POR CURSO	CURSOS POR MES	CAPACIDAD MENSUAL CUPOS	CAPACIDAD ANUAL CUPOS 100%	CAPACIDAD UTILIZADA	TOTAL CUPOS UTILIZADOS MENSUAL	TOTAL CUPOS UTILIZADOS ANUAL
PROGRAMA NEF	16	60	960	11520	50%	480	5760
PROGRAMA NEN	12	80	960	11520	50%	480	5760

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 27: Presupuesto de ingreso membresías**

UNIDADES GENERADORAS	MEMBRESÍAS TRIMESTRAL	CAPACIDAD ANUAL	CAPACIDAD UTILIZADA	TOTAL MEMBRESÍAS UTILIZADAS MENSUAL	TOTAL MEMBRESÍAS UTILIZADAS ANUAL
----------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

MEMBRECÍA ORO	25	100	50%	13	50
MEMBRECÍA PLATA	50	200	50%	25	100
MEMBRECÍA BRONCE	80	320	50%	40	160

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Análisis financiero

### 2.2.1 Estado de resultados y flujo de caja

ESTADO DE RESULTADOS NORMAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>INGRESOS</b>											
PROGRAMAS CONTINUOS		\$ 156.672	\$ 164.506	\$ 172.339	\$ 180.173	\$ 188.006	\$ 195.840	\$ 203.674	\$ 211.507	\$ 219.341	\$ 227.174
MEMBRESÍAS		\$ 19.760	\$ 20.748	\$ 21.736	\$ 22.724	\$ 23.712	\$ 24.700	\$ 25.688	\$ 26.676	\$ 27.664	\$ 28.652
ALQUILER		\$ 48.384	\$ 50.803	\$ 53.222	\$ 55.642	\$ 58.061	\$ 60.480	\$ 62.899	\$ 65.318	\$ 67.738	\$ 70.157
<b>INGRESOS BRUTOS DE VENTA DE SERVICIOS DEPORTIVOS</b>		\$ 224.816	\$ 236.057	\$ 247.298	\$ 258.538	\$ 269.779	\$ 281.020	\$ 292.261	\$ 303.502	\$ 314.742	\$ 325.983
<b>COSTOS DIRECTOS (SUELDOS Y SALARIOS ENTRENADORES Y VENTAS + MANTENIMIENTO+SERVICIOS BASICOS)</b>		-\$ 97.800	-\$ 100.734	-\$ 103.756	-\$ 106.869	-\$ 110.075	-\$ 113.377	-\$ 116.778	-\$ 120.282	-\$ 123.890	-\$ 127.607
DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE ENTRENAMIENTO		-\$ 870	-\$ 870	-\$ 870	-\$ 870	-\$ 870	-\$ 870	-\$ 870	-\$ 870	-\$ 870	-\$ 870
DEPRECIACION DE EQUIPOS DE OFICINA		-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE		-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550
DESPRESIACION INFRAESTRUCTURA		-\$ 10.720	-\$ 10.720	-\$ 10.720	-\$ 10.720	-\$ 10.720	-\$ 10.720	-\$ 10.720	-\$ 10.720	-\$ 10.720	-\$ 10.720
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		-\$ 11.400	-\$ 11.628	-\$ 11.861	-\$ 12.098	-\$ 12.340	-\$ 12.587	-\$ 12.838	-\$ 13.095	-\$ 13.357	-\$ 13.624
<b>PUBLICIDAD</b>		-\$ 18.000	-\$ 18.540	-\$ 19.096	-\$ 19.669	-\$ 20.259	-\$ 20.867	-\$ 21.493	-\$ 22.138	-\$ 22.802	-\$ 23.486
<b>IEPI MARCA Y GASTOS DE CONSTITUCION</b>	-\$ 2.500										
VENTA DE INFRAESTRUCTURA											\$ 139.354
VALOR EN LIBROS DE INFRAESTRUCTURA											-\$ 214.390
VENTA DE EQUIPO DE OFICINA							\$ 2.200				
VALOR EN LIBROS DE OFICINA							-\$ 5.500				
VENTA DE EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE							\$ 2.400				
VALOR EN LIBROS DE EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE							-\$ 6.000				
VENTA DE EQUIPO DE ENTRENAMIENTO						\$ 3.480					
VALOR EN LIBROS DE EQUIPO DE ENTRENAMIENTO						-\$ 8.700					
REINVERSIÓN EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE							-\$ 5.500				
REINVERSION DE EQUIPO DE ENTRENAMIENTO							-\$ 8.700				
REINVERSION DE EQUIPO DE OFICINA							-\$ 6.000				
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		\$ 84.877	\$ 92.415	\$ 99.845	\$ 107.163	\$ 109.146	\$ 94.350	\$ 128.412	\$ 135.248	\$ 141.954	\$ 73.490

25% IMPUESTOS A LA RENTA		-\$ 21.219	-\$ 23.104	-\$ 24.961	-\$ 26.791	-\$ 27.287	-\$ 23.588	-\$ 32.103	-\$ 33.812	-\$ 35.489	-\$ 18.373
<b>UTILIDADES ANTES PARTICIPACION TRABAJADORES</b>		\$ 63.657	\$ 69.311	\$ 74.884	\$ 80.373	\$ 81.860	\$ 70.763	\$ 96.309	\$ 101.436	\$ 106.466	\$ 55.118
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		-\$ 9.549	-\$ 10.397	-\$ 11.233	-\$ 12.056	-\$ 12.279	-\$ 10.614	-\$ 14.446	-\$ 15.215	-\$ 15.970	-\$ 8.268
<b>UTILIDADES ANTES INTERESES</b>		\$ 54.109	\$ 58.915	\$ 63.651	\$ 68.317	\$ 69.581	\$ 60.148	\$ 81.863	\$ 86.220	\$ 90.496	\$ 46.850
INTERESES		-\$ 16.784	-\$ 15.620	-\$ 14.346	-\$ 12.952	-\$ 11.428	-\$ 9.615	-\$ 7.778	-\$ 5.593	-\$ 3.378	-\$ 1.375
<b>UTILIDAD DEPUES DE INTERES</b>		<b>\$ 37.325</b>	<b>\$ 43.295</b>	<b>\$ 49.306</b>	<b>\$ 55.364</b>	<b>\$ 58.152</b>	<b>\$ 50.533</b>	<b>\$ 74.084</b>	<b>\$ 80.628</b>	<b>\$ 87.117</b>	<b>\$ 45.475</b>
DEPRESIACIÓN DE EQUIPO DE ENTRENAMIENTO		\$ 870	\$ 870	\$ 870	\$ 870	\$ 870	\$ 870	\$ 870	\$ 870	\$ 870	\$ 870
DEPRESIACION DE EQUIPOS DE OFICINA		\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE		\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550
DESPRESIACION INFRAESTRUCTURA		\$ 10.720	\$ 10.720	\$ 10.720	\$ 10.720	\$ 10.720	\$ 10.720	\$ 10.720	\$ 10.720	\$ 10.720	\$ 10.720
<b>INVERCION INICAL</b>											
INVERSION EN TERRENO	-\$ 120.000										
CUENTAS BANCOS	-\$ 40.000										
FINANCIAMIENTO	-\$ 192.090										
INVERSION CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 87.000										
VALOR EN LIBROS DE INFRAESTRUCTURA											\$ 214.390
VALOR EN LIBROS DE OFICINA											\$ 5.500
VALOR EN LIBROS DE EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE											\$ 6.000
VALOR EN LIBROS DE EQUIPO DE ENTRENAMIENTO											\$ 8.700
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-\$ 441.590	\$ 50.064	\$ 56.035	\$ 62.045	\$ 68.104	\$ 70.892	\$ 63.272	\$ 86.824	\$ 93.367	\$ 99.857	\$ 292.805

NOTA:

LOS SERVICIOS BASICOS, LOS SUELDOS DE ENTRENADORES Y VENTAS, MANTENIMIENTO SE INCREMENTAN A PARTIR DEL AÑO 2 UN 3%

LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS AUMENTAN A PARTIR DE 2 AÑO UN 2%

AL INICIO DEL SEXTO AÑO SE REALIZA UNA REINVERSIÓN EN EQUIPO DE ENTRENAMIENTO

AL INICIO DEL SEXTO AÑO SE REALIZA UNA REINVERSIÓN EN EQUIPO DE COMPUTACIÓN

AL 6 AÑO SE RENUEVA EL SOFTWARE Y EL EQUIPO DE COMPUTACION Y OFICINA

AL 5 AÑO SE COMPRA NUEVO EQUIPAMIENTO PARA ENTRENAMIENTOS

LOS GASTOS DE PUBLICIDAD SE INCREMENTAN EN UN 2%

<b>VNA</b>	<b>\$</b>	<b>62.280,20</b>
<b>TIR</b>		<b>12,63%</b>

**CONCLUSIONES:**

<b>VAN</b>	<b>\$ 62.280</b>	<b>Este es el valor en el que se incrementará la riqueza de los inversionistas si se cumplen los flujos proyectados.</b>
<b>TIR</b>	<b>12,63%</b>	<b>Es la tasa de descuento a la cual los flujos futuros igualan a la inversión inicial</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>2 años 5 meses 3.8 días</b>	<b>Este es el periodo de tiempo en que se recuperara la inversión</b>

**Finalmente puedo concluir que por los resultados obtenidos SI conviene realizar el presente proyecto.**

## 2.2.3 Balance general

<b>BALANCE</b>											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>ACTIVOS</b>											
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>											
CAJA – BANCOS	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
CUANTAS POR COBRAR	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
SUBTOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
<b>ACTIVOS FIJOS</b>											
<b>TANGIBLES</b>											
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 6.000						\$ 6.000				
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ 5.500						\$ 5.500				
EQUIPOS DE ENTRENAMIENTO	\$ 8.700					\$ 8.700					
TERRENOS	\$ 190.000										
EDIFICACION	\$ 214.390	\$ 214.390	\$ 214.390	\$ 214.390	\$ 214.390	\$ 214.390	\$ 214.390	\$ 214.390	\$ 214.390	\$ 214.390	\$ 214.390
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES		\$ 12.740	\$ 12.740	\$ 12.740	\$ 12.740	\$ 12.740	\$ 10.720	\$ 10.720	\$ 10.720	\$ 10.720	\$ 10.720
SUB TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 424.590	\$ 227.130	\$ 227.130	\$ 227.130	\$ 227.130	\$ 235.830	\$ 236.610	\$ 225.110	\$ 225.110	\$ 225.110	\$ 225.110
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>											
GASTOS DE CONSTITUCION E IEPI	\$ 2.500										
SUB TOTAL ACTIVOS ACTIVOS FIJOS	\$ 427.090	\$ 227.130	\$ 227.130	\$ 227.130	\$ 227.130	\$ 235.830	\$ 236.610	\$ 225.110	\$ 225.110	\$ 225.110	\$ 225.110
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 424.590	\$ 227.130	\$ 227.130	\$ 227.130	\$ 227.130	\$ 235.830	\$ 236.610	\$ 225.110	\$ 225.110	\$ 225.110	\$ 225.110
TOTAL ACTIVOS	\$ 427.090	\$ 227.130	\$ 227.130	\$ 227.130	\$ 227.130	\$ 235.830	\$ 236.610	\$ 225.110	\$ 225.110	\$ 225.110	\$ 225.110
<b>PASIVOS</b>											
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>											

INTERESES Y CUENTAS POR PAGAR	\$ 9.991	\$ 9.991	\$ 9.991	\$ 9.991	\$ 9.991	\$ 9.991	\$ 9.991	\$ 9.991	\$ 9.991	\$ 9.991	\$ 9.991
PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR CORTO PLAZO (CUOTA ANUAL)	\$ 19.209	\$ 19.209	\$ 19.209	\$ 19.209	\$ 19.209	\$ 19.209	\$ 19.209	\$ 19.209	\$ 19.209	\$ 19.209	\$ 19.209
SUBTOTAL PASIVO CORRIENTES	\$ 29.200	\$ 29.200	\$ 29.200	\$ 29.200	\$ 29.200	\$ 29.200	\$ 29.200	\$ 29.200	\$ 29.200	\$ 29.200	\$ 29.200
PASIVO LARGO PLAZO											
PRESTAMO BANCARIO	\$ 192.090	\$ 172.881	\$ 153.672	\$ 134.463	\$ 115.254	\$ 96.045	\$ 76.836	\$ 57.627	\$ 38.418	\$ 19.209	\$ 0
SUBTOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 192.090	\$ 172.881	\$ 153.672	\$ 134.463	\$ 115.254	\$ 96.045	\$ 76.836	\$ 57.627	\$ 38.418	\$ 19.209	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 192.090	\$ 202.081	\$ 182.872	\$ 163.663	\$ 144.454	\$ 125.245	\$ 106.036	\$ 86.827	\$ 67.618	\$ 48.409	\$ 29.200
PATRIMONIO											
CAPITAL SOCIAL	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 0	\$ 157.554	\$ 163.525	\$ 169.535	\$ 175.594	\$ 178.382	\$ 170.763	\$ 194.314	\$ 200.857	\$ 207.347	\$ 400.295
TOTAL PATRIMONIO	\$ 160.000	\$ 317.554	\$ 323.525	\$ 329.535	\$ 335.594	\$ 338.382	\$ 330.763	\$ 354.314	\$ 360.857	\$ 367.347	\$ 560.295
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 352.090	\$ 519.635	\$ 506.397	\$ 493.198	\$ 480.048	\$ 463.627	\$ 436.798	\$ 441.141	\$ 428.475	\$ 415.756	\$ 589.495

**Anexos**  
Anexo1



Anexo 2



Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5



Anexo 6



Anexo 7



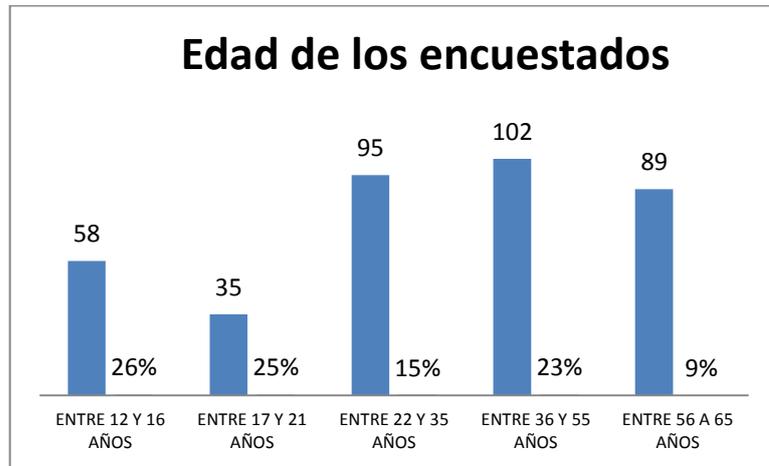
Anexo 8

*Tabulación y presentación de encuesta.*

**Tabla 28: Edad de los encuestados**

EDAD	ENTRE 12 Y 16 AÑOS	58	26%
	ENTRE 17 Y 21 AÑOS	35	25%
	ENTRE 22 Y 35 AÑOS	95	15%
	ENTRE 36 Y 55 AÑOS	102	23%
	ENTRE 56 A 65 AÑOS	89	9%
	TOTAL ENCUESTAS	379	

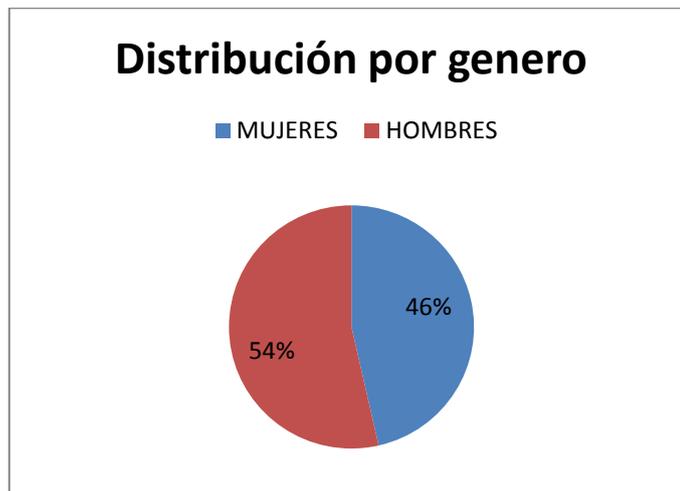
**Gráfico 5: Distribución por edades**



**Tabla 29. Genero**

GENERO	MUJERES	174	46%
	HOMBRES	205	53%
	TOTAL ENCUESTAS	379	

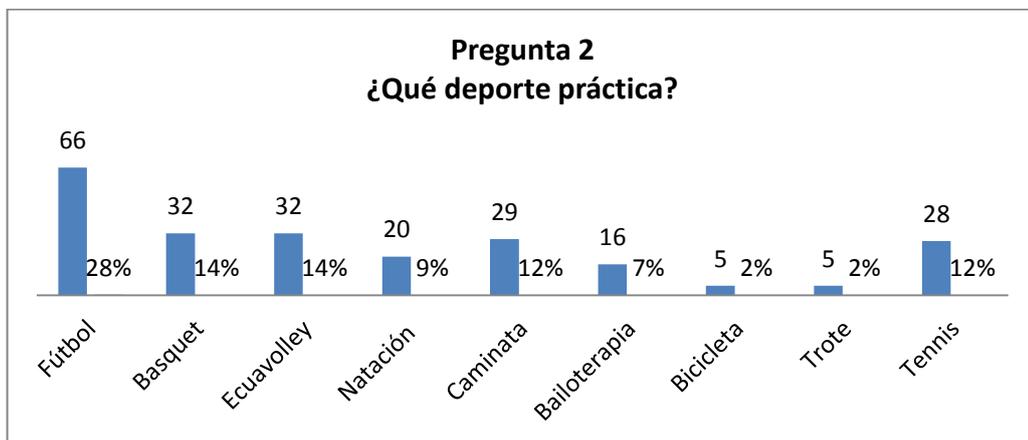
**Gráfico 6: Distribución por género**



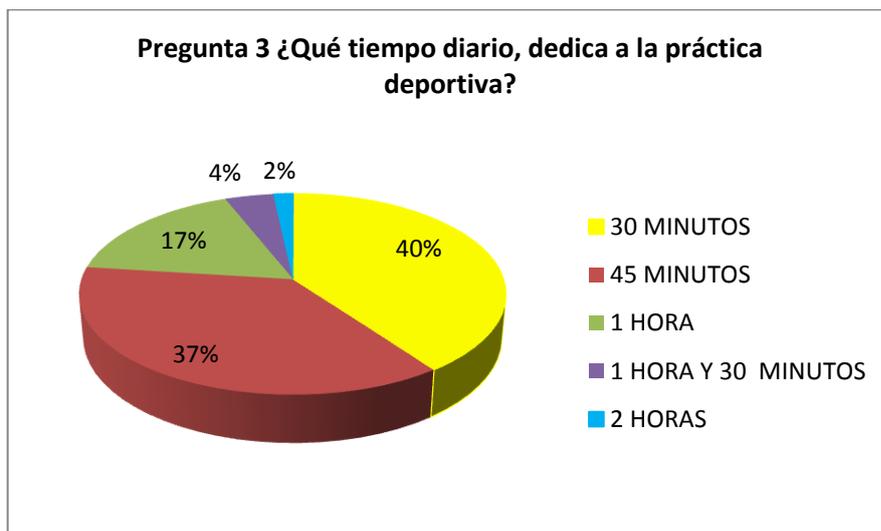
**Gráfico 7**



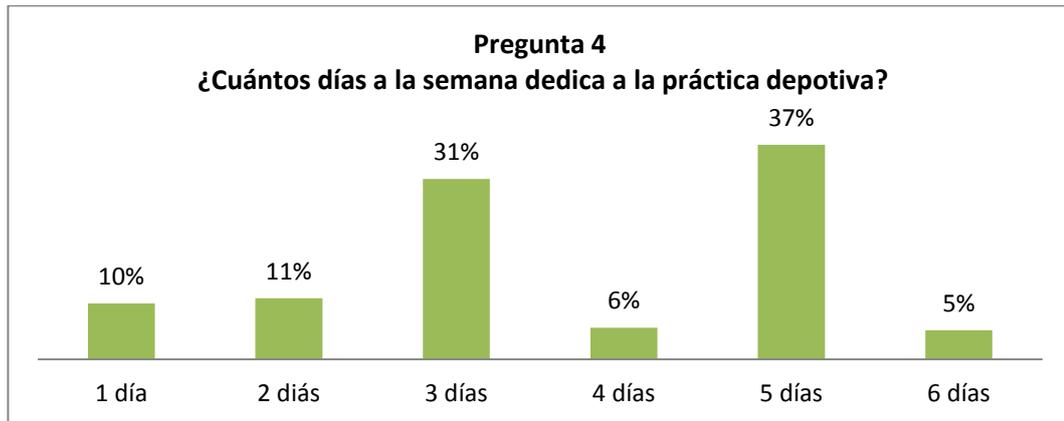
**Gráfico 8**



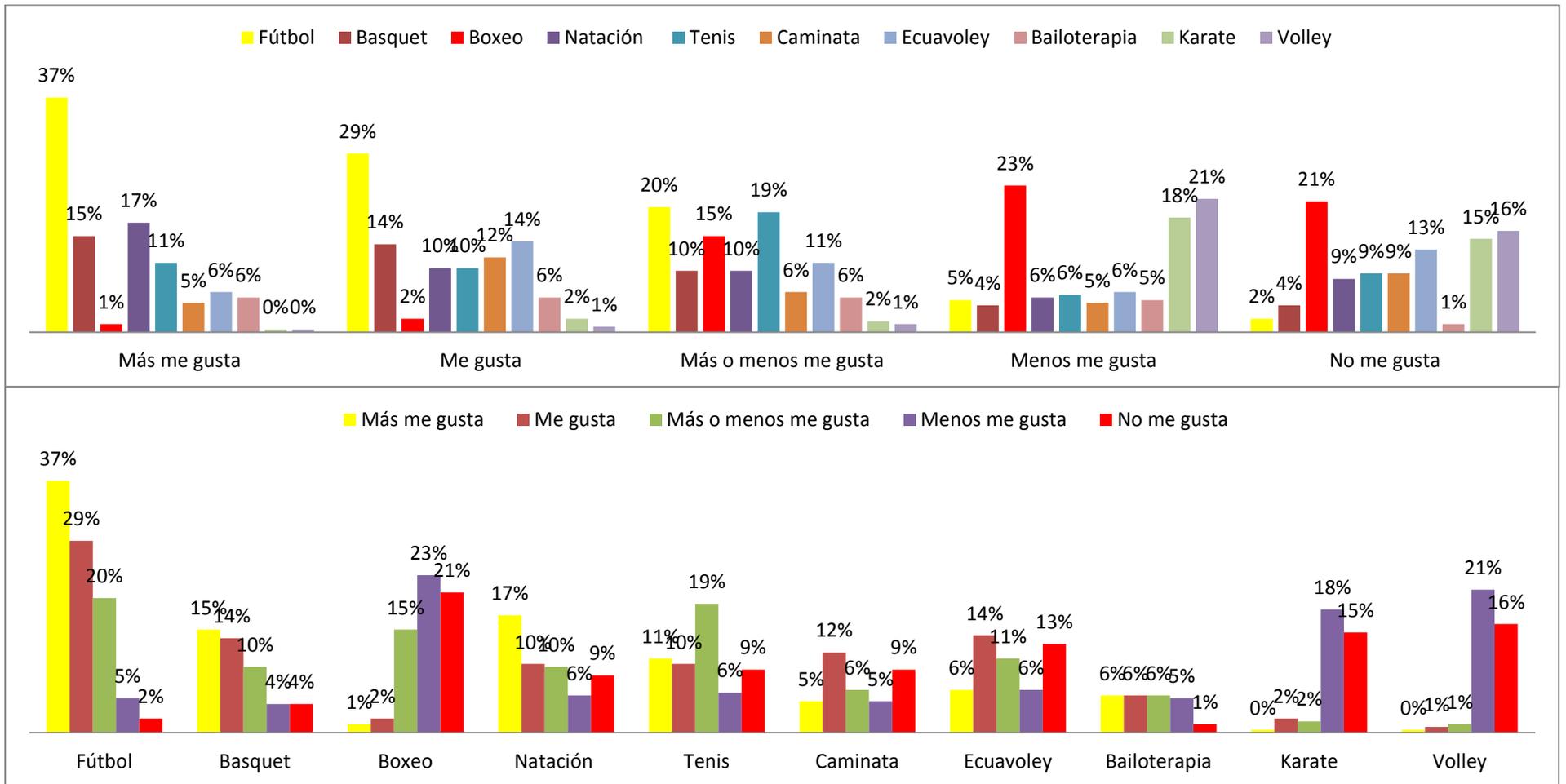
**Gráfico 9**



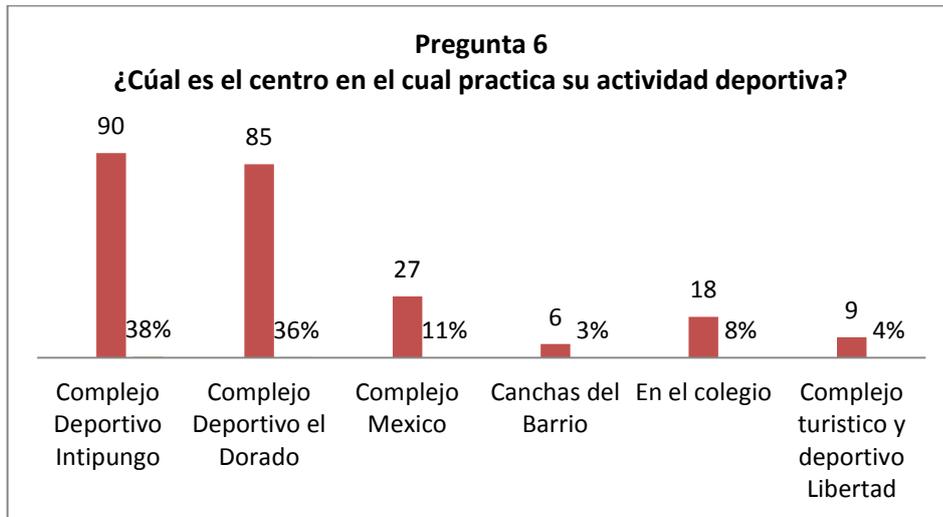
**Gráfico 10**



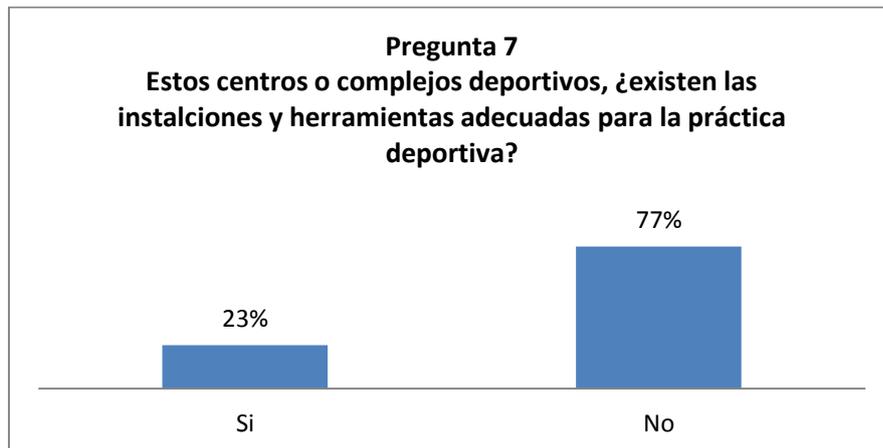
**Gráfico 11**



**Gráfico 12**



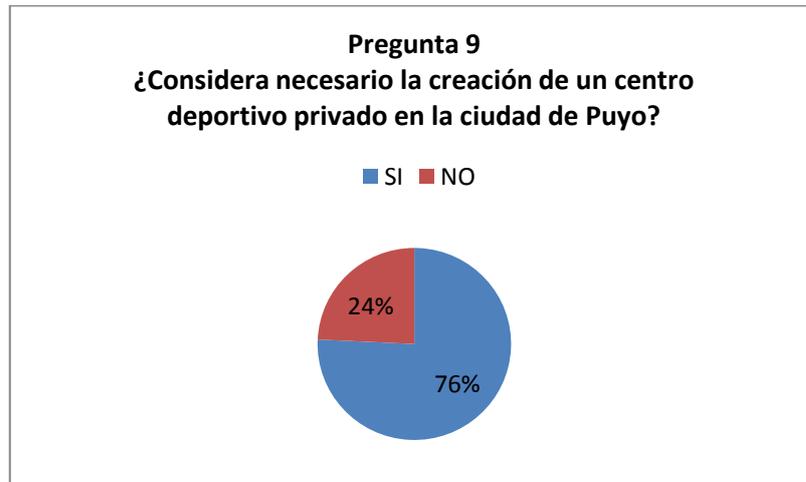
**Gráfico 13**



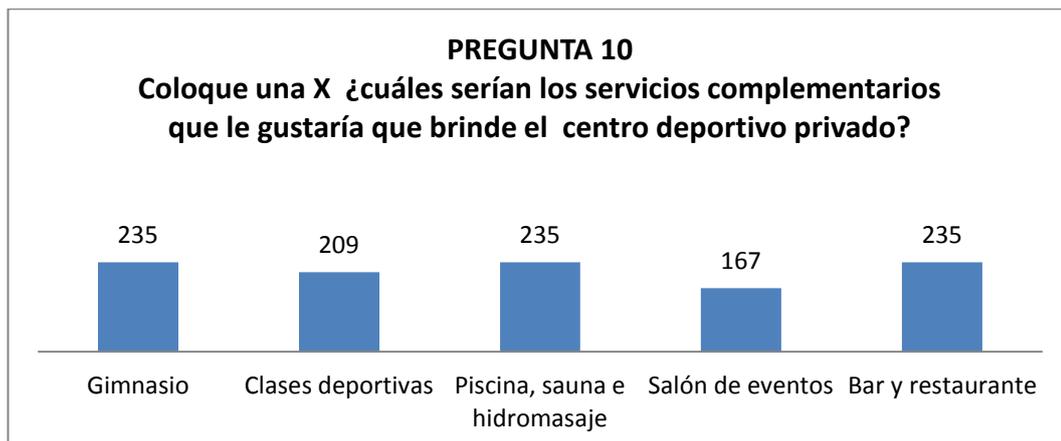
**Gráfico 14**



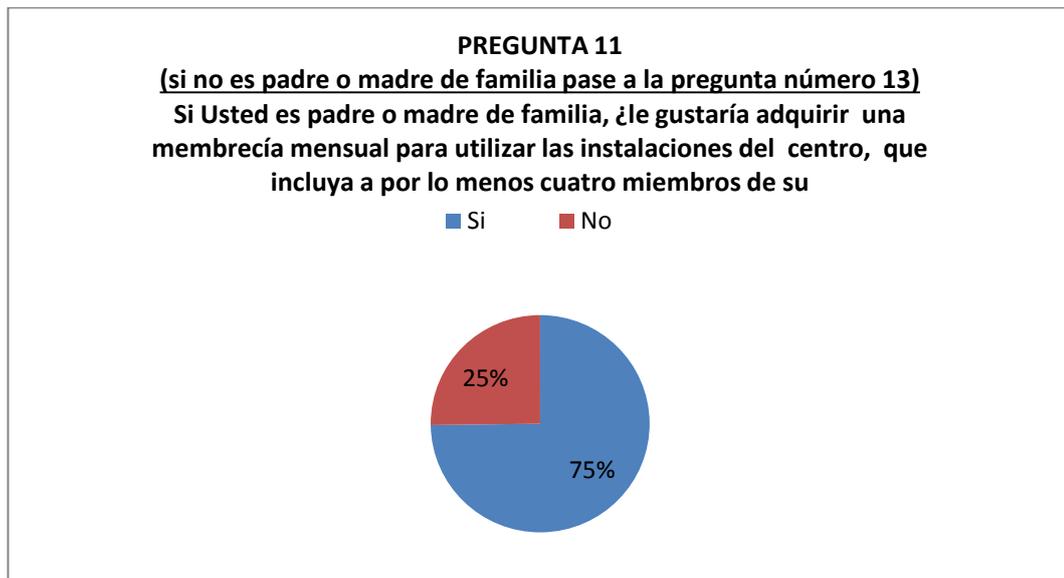
**Gráfico 15**



**Gráfico 16**



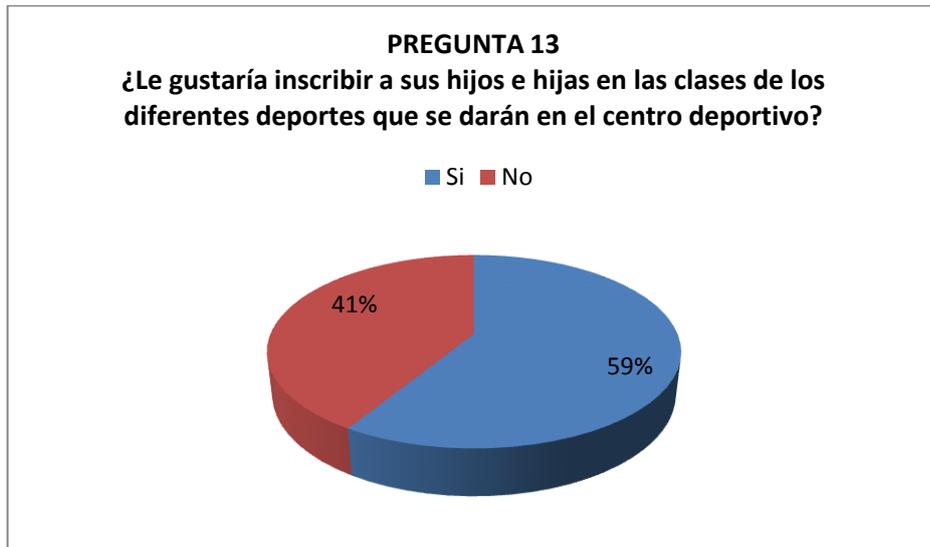
**Gráfico 17**



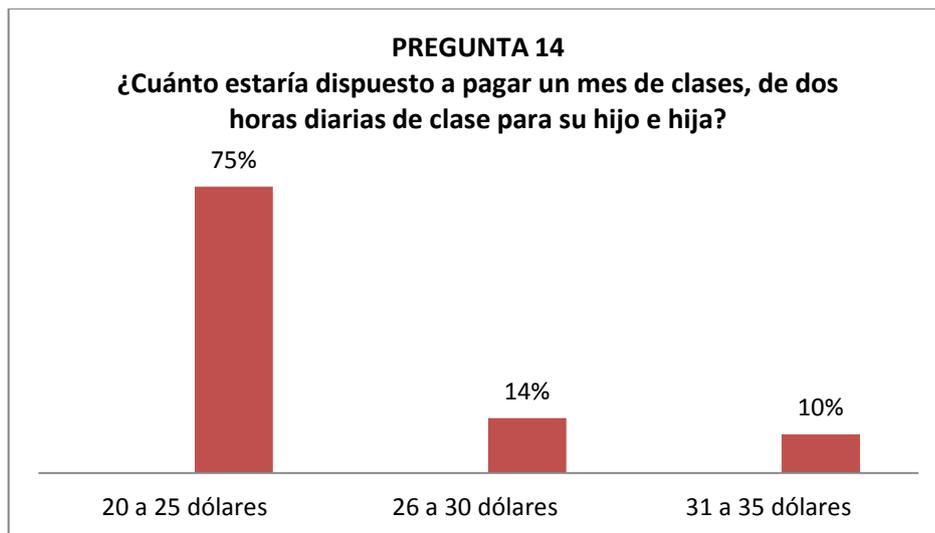
**Gráfico 18**



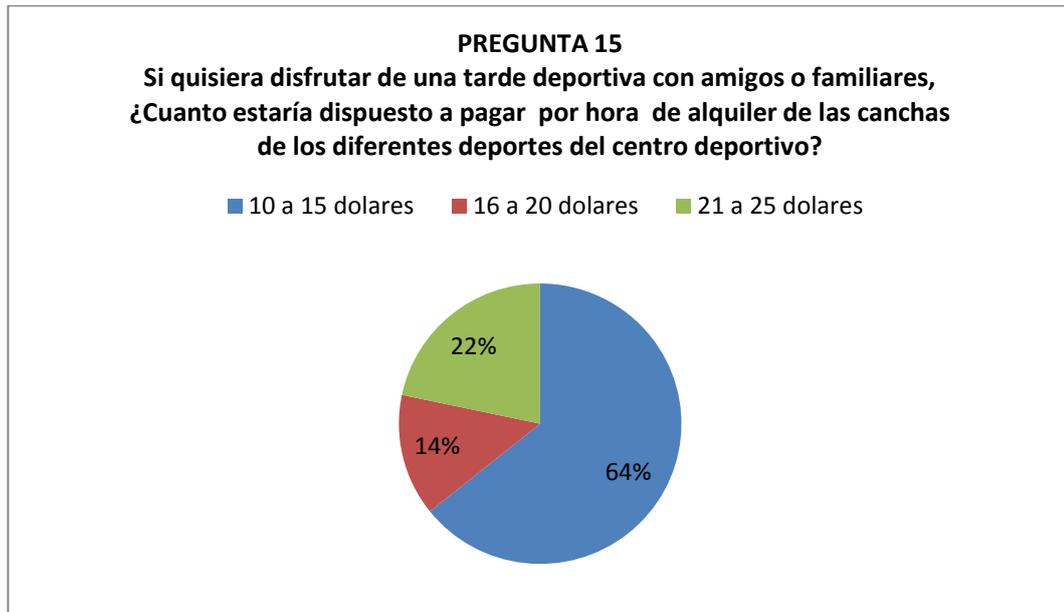
**Gráfico 19**



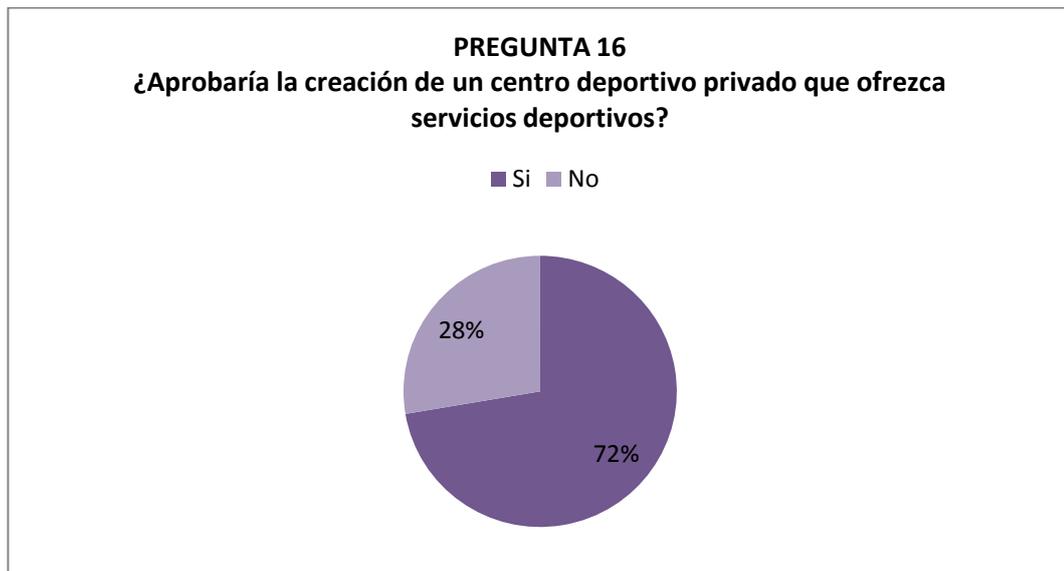
**Gráfico 20**



**Gráfico 21**



**Gráfico 22**



## **Bibliografía**

- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Antonio Carrillo, J. R. (2004). *El básquet a su medida*. Barcelona: Inde Publicaciones.
- Borzi, C. A. (1999). *Fútbol infantil: entrenamiento programado*. Buenos Aires: Stadium SRL.
- Brüggemann, D. (2004). *FÚTBOL. Entrenamiento para niños y jóvenes*. Barcelona: Paidotribo.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. Edición ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Cryterium. (2013). *Guía de la Calidad*. Recuperado el 15 de junio de 2013, de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>
- Daniel Martinez Pedros, A. M. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. MADrid: Diaz de Santos.
- Ecuador, B. C. (2013). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 23 de enero de 2013, de Tasas de interés: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Emprendedor, E. (04 de Abril de 2013). *El Emprendedor*. Recuperado el 30 de Abril de 2013, de Pago de impuestos en Ecuador toma 654 horas al año: <http://www.elemprendedor.ec/pago-de-impuestos-en-ecuador/>
- FEDENADOR, F. N. (2012). *Plan estrategico de la Federación Deportiva del Ecuador 2012 - 2020*. Guayaquil, Ecuador.
- Gabriel Passamonte, S. P. (2012). *i-natacion*. Recuperado el 20 de abril de 2013, de [http://www.i-natacion.com/articulos/matronatacion/programa\\_bebes.html](http://www.i-natacion.com/articulos/matronatacion/programa_bebes.html)
- Heras, H. (22 de Marzo de 2010). *Gobierno Autonomo Decentralizado del Cantón Pastaza*. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de [http://www.puyo.gob.ec/2013/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=72&Itemid=106](http://www.puyo.gob.ec/2013/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=72&Itemid=106)
- Honorable Congreso Nacional. (5 de noviembre de 1999). *Superintencias de Compañías*. Recuperado el 01 de agosto de 2013, de [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf)

- IEPI. (2010). *Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual*. Recuperado el 12 de abril de 2013, de <http://www.iepi.gob.ec/index.php/propiedad-intelectual/propiedad-industrial/signos-distintivos>
- INEC, I. N. (2010). *Costumbres y Practicas deportivas en la población ecuatoriana*.
- INEC, I. N. (2010). *INEC*. Recuperado el 15 de Enero de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/usoTiempo.html#>
- Kinner, T., & Taylor, J. (1998). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Santafé de Bogota.
- Lioi, L. (2010). *INNATIA*. Recuperado el 15 de enero de 2013, de <http://www.innatia.com/s/c-ejercicio-tercera-edad/a-natacion-en-tercera-edad.html>
- Rodríguez, R. A. (2010). *Estudio de Factibilidad para la Exportación de Talavera poblana a Panamá*. Madrid.
- Semplades. (2009). *Semplades*. Recuperado el 12 de noviembre de 2012, de <http://plan.semplades.gob.ec/micro-pequena-y-mediana-industrias>
- Suárez, L. (30 de Octubre de 2009). *Ciudadanía Informada*. Recuperado el 15 de enero de 2013, de [http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/browse/81/ir\\_a/ciudadania/article//en-ecuador-apenas-el-1-de-los-ciudadanos-realizan-actividad-fisica/function.parse-url.html](http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/browse/81/ir_a/ciudadania/article//en-ecuador-apenas-el-1-de-los-ciudadanos-realizan-actividad-fisica/function.parse-url.html)
- UC, U. C. (02 de Octubre de 2012). *Red Salun UC*. Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de <http://www.medicinadeportivauc.cl/link.cgi/Noticias/sedentarismo.act>
- Weineck, J. (2005). *Entrenamiento total*. Barcelona: Paidotribo.
- Zeeb, G. (2004). *MANUAL DE ENTRENAMIENTO DE FÚTBOL. 144 Programas de entrenamiento*. Barcelona: Paidotribo.