

PERFIL

PERFIL

DISEÑO Y CREACIÓN DE UN CENTRO ACUÁTICO

EN LA CIUDAD DE TARIJA

1. ANTECEDENTES

En la actualidad la ciudad de Tarija cuenta con una población urbana de 189.449 habitantes de los cuales 65.303 son menores de 15 años lo que representa un 34,47% del total, este sector se encuentra en un crecimiento aproximado del 3,77% por año según datos de la Oficialía Mayor de Planificación y Ordenamiento de La Alcaldía Municipal que fueron realizados en base a datos del INE, estos datos muestran que existe una gran cantidad de niños y jóvenes los cuales no tienen las propuestas adecuadas para utilizar su tiempo libre, debido a que en la ciudad hace falta lugares o centros opcionales para hacer deporte o cualquier otra actividad recreativa que aporte en su desarrollo de manera positiva. Esta falta de lugares da pie a que la juventud incurra en el consumo de sustancias ilícitas (drogas, alcohol), que según datos obtenidos del INTRAID, el índice de estos casos se incrementa aproximadamente en un 30% cada año, es decir que de cada 100 jóvenes 30 de ellos consumen estas sustancias.

El hecho que la mayoría de los jóvenes incurran en actividades que no les brindan ningún beneficio en su desarrollo, hace que se comience a dar importancia a la práctica del deporte como a la salud por parte de las autoridades y la población en general de la ciudad de Tarija, lo que da lugar a que se desarrollen una serie de emprendimientos los cuales buscan satisfacer necesidades nuevas derivadas de las condiciones de la vida moderna, por lo que las nuevas tendencias de la actividad física y el deporte deben ser bien encausados y ofrecidos de una manera organizada y sistemática para que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población, satisfaciendo necesidades y ampliando sus opciones recreativas.

La natación es un deporte psicomotriz y fisiológicamente completo (mejora la postura, la capacidad respiratoria, etc.), ofrece una gama de variantes que van más allá de las técnicas de nado, sin necesidad de tener un contacto físico con otras personas evitando agresividad y violencia al momento de practicarlo.

En la ciudad de Tarija en los últimos años esta práctica deportiva se está fomentando debido a los buenos resultados obtenidos por los deportistas Tarijeños tanto en campeonatos locales, nacionales e internacionales.

2. JUSTIFICACIÓN

El hecho que la población de menores de 15 años representa una gran mayoría de la población tarijeña y la misma se encuentre en constante crecimiento es una motivación para emprender este plan de negocio, el cual pretende brindar una opción de entretenimiento que beneficie de manera positiva el desarrollo personal tanto físico como mental de estos niños y jóvenes.

Tal como se lo menciona en los antecedentes en la ciudad de Tarija, a partir de la gestión pasada gracias a los logros obtenidos por los deportistas tarijeños que ocuparon los primeros lugares en los diferentes campeonatos nacionales se logró que para este año Tarija sea sede de varios campeonatos nacionales e internacionales, lo que fomenta a la práctica de este deporte por parte de niños y jóvenes, sin embargo, en la actualidad no se cuenta con piscinas apropiadas para realizar esta práctica deportiva a lo largo de todo el año, lo que ocasiona que muchos niños y jóvenes no incursionen en la práctica de este deporte y opten en muchos casos por la práctica de actividades que promueven la violencia (kinboxi, vale todo, box, etc.), por lo que se ve la oportunidad de crear un centro acuático donde impartan clases de natación para que niños y jóvenes incursionen en la práctica de esta disciplina.

3. NECESIDADES INSATISFECHAS

A partir de los antecedentes y justificaciones argumentados en los puntos anteriores, se ha podido advertir las siguientes necesidades:

- Muchos niños y adolescentes que deseen aprender a nadar varios estilos y practicar el deporte de la natación en muchas ocasiones no pueden hacerlo debido a la falta de escuelas de natación, y optan en muchas ocasiones por la práctica de deportes que en muchos casos inducen a la agresividad y violencia.

- Muchos padres de familia que desean que sus hijos practiquen el deporte de la natación tienen temor a que les pase algo debido a que los lugares donde sus hijos pueden practicar este deporte carecen de infraestructura y seguridad.
- En Tarija no existen escuelas de natación y si existen no cuentan con la infraestructura adecuada para prestar este servicio debido a que carecen de espacio, no tienen vestidores apropiados, no cuentan con la seguridad e higiene que requieren estos lugares.
- Muchos deportistas carecen de conocimiento sobre cómo llevar una buena alimentación para mejorar su rendimiento físico y así poder obtener todos los beneficios de la actividad que practican.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por las razones anteriormente mencionadas se determina que el planteamiento del problema es el siguiente:

La inexistencia de un centro acuático que imparta clases de natación integral en la ciudad de Tarija, provoca que la mayoría de los jóvenes opten por la práctica de actividades que en muchos casos no benefician de manera positiva su desarrollo físico y mental.

5. OBJETIVOS

Con el objeto de consolidar la realización de esta idea se considera que el presente trabajo tiene los siguientes objetivos:

5.1 Objetivo General.

- Diseñar un plan de negocio para demostrar la viabilidad técnica y financiera de la creación de un Centro Acuático en la ciudad de Tarija.

5.2 Objetivos específicos:

- Analizar y definir el ámbito de negocio.
- Realizar un estudio de mercado.

- Determinar las estrategias de marketing.
- Determinar la viabilidad técnica de las operaciones
- Delimitar la organización necesaria para la creación de la escuela de natación.
- Establecer los recursos financieros necesarios para la creación de la escuela de natación en la ciudad de Tarija.

6. METODOLOGÍA

El desarrollo del plan de negocio se realizó recurriendo a fuentes primarias (entrevistas) y fuentes secundarias (revisión bibliográfica) de información relacionadas con el tema. Además se aplicó distintos métodos y técnicas según el requerimiento de cada una de las partes que compone el trabajo.

Para realizar la investigación en un inicio se utilizó la investigación exploratoria, para obtener información que ayude a continuar o descartar la idea del negocio.

Para el desarrollo del plan de negocio se utilizó el método de investigación analítico-descriptivo.

Se consideró la bibliografía disponible, el estudio recurrió a un análisis que se tomó en un periodo determinado de tiempo basándose en información tanto primaria como secundaria, utilizando documentación en cuanto a los precios y además se recopiló información de diferentes zonas de la ciudad a través de técnicas de relevamiento de datos como son las encuestas aplicadas a una muestra representativa de la población.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL NEGOCIO

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL NEGOCIO

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL NEGOCIO

1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio es la de implementar un centro acuático que imparta clases de natación para niños y adolescentes de la ciudad de Tarija.

Esta idea nace debido a que en la actualidad el deporte y la salud son factores de interés para la sociedad lo que da lugar a que se desarrollen una serie de emprendimientos que buscan mejorar la calidad de vida de las personas, satisfaciendo las necesidades de los clientes y ampliando sus opciones en base a la práctica de distintos deportes.

Así mismo la idea está dirigida a fomentar la práctica del deporte de la natación ya que trae consigo muchos beneficios para la salud tanto física y psicomotriz, (mejora la postura, refuerza los músculos, retrasa el envejecimiento, fortalece el organismo, favorece la actividad del sistema cardio-respiratorio, etc.), ofreciendo una gama de variantes que van más allá de las técnicas de nado, sin necesidad de tener un contacto físico con otras personas evitando agresividad y violencia al momento de practicarlo, asimismo ofreciendo un servicio diferenciado al de la competencia contando con ambientes adecuados, brindando una buena atención y un servicio de calidad donde exista una buena relación de empresa – cliente.

1.1. ÁMBITO DEL NEGOCIO

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) el posible negocio se ubica en el sector servicios, tal como se describe en la siguiente relación esquemática. Gráfico N°1

GRÁFICO N°1
Ubicación Sectorial



Fuente: Tomado de Dan, Thomas
"El Sentido de los Negocios".

En este sentido el ámbito del centro acuático que se pretende establecer en la ciudad de Tarija para los niños (as) y adolescentes, corresponde al sector de servicios en la industria de las actividades de esparcimiento y deportivas por lo que el análisis del entorno se describirá en base a este ámbito.

1.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO

El macro entorno de la empresa está compuesto por factores que dan forma a las oportunidades para la empresa o las amenazas que estas puedan ocasionar, así lo explica David Fred, en su obra Administración Estratégica. Estos factores ayudan a la empresa a identificar cuáles son las amenazas y las oportunidades que inciden al momento de ingresar a un país o a un mercado delimitado debido a que muestra la situación del macro entorno del mercado al cual se pretende ingresar.

Estos factores son los siguientes:

1.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO

El estudio de los factores económicos nace de la necesidad de saber cómo se comportan estas variables en el mercado nacional en donde se va a desarrollar la escuela de natación.

1.1.1.1.1. PIB

El PIB es un indicador económico que mide el valor en bolivianos de toda la producción de bienes y servicios del país.

Desde el año 2004 se presenta el mayor crecimiento del PIB con una tasa de variación anual del 4.42% siendo el principal factor el crecimiento de las exportaciones de petróleo y gas natural, manteniéndose constante entre el 2005 y 2006. Y experimentando un crecimiento del 6,15% en el año 2007.

La tendencia con respecto a los tres últimos períodos no cambia para el 2008, el PIB sufre una gran pérdida de casi 3 puntos con respecto al año anterior, en el 2010 la directriz cambió con un crecimiento del Producto Interno Bruto con un porcentaje del 4,13% y el 2011 con un porcentaje del 5,17%.(VER ANEXO N°1)

Los servicios deportivos, se encuentran en la rama de actividad de OTROS SERVICIOS, como se puede apreciar en el (ANEXO N°2), este ha crecido y decrecido paulatinamente en los últimos años, ya que en el año 2008 tuvo un porcentaje del 3,59% y para el año 2009 disminuyó a un 3,49% para el año 2010 a través de la proyección se muestra comprometedor ya que refleja un incremento del 5,68% y una escala aproximada hasta el 2014 en los porcentajes de 5,88%. (VER ANEXO N°2)

En términos de IED (Inversión Extranjera Directa), para el analista económico Gonzalo Chávez, un aspecto que llama la atención es que en 2011, el sector recursos naturales recibió 57% del total de la IED. En cuanto a manufacturas y servicios, registraron el 7% y 36%, respectivamente, de los recursos externos.

Se prevé en base a la tasa de crecimiento actual para el 2015 que el sector servicios será el más dinámico y registrará un comportamiento ascendente. Es decir que en general se manifiesta optimismo en el aumento del consumo de los servicios incluyendo el deporte y las actividades de recreación, este es un dato muy importante a tomar en cuenta debido a que el crecimiento que está teniendo este sector refleja que puede ser atractivo ingresar al mercado de servicios.

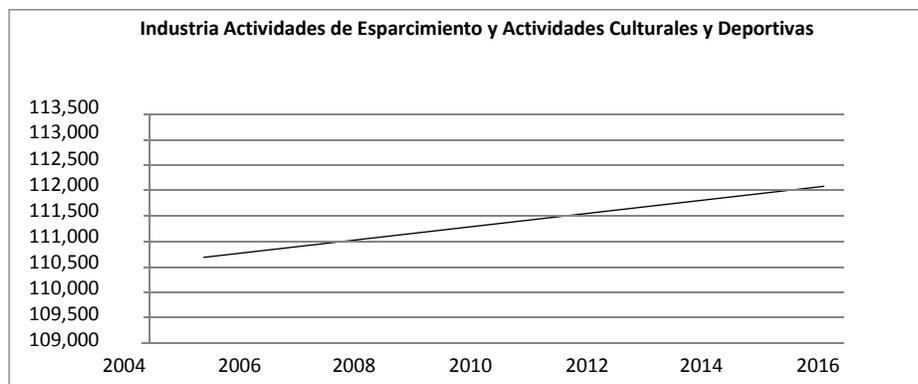
1.1.1.1.2. LA INDUSTRIA

En el análisis de crecimiento y características de la industria de las actividades de esparcimiento, culturales y deportivas, se ha establecido a esta como muy variada, porque incluye todos los tipos de servicios que las personas pueden utilizar en el uso de su tiempo libre y al hacer de estas actividades de rutina.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) entre el 5% y 7% del ingreso de los hogares de la ciudad de Tarija se destina al consumo de servicios de recreación y cultura, desde el 2004. Las ventas de productos y servicios de esparcimiento desde el 2008 han crecido un 17% promedio anual hasta el año 2011.

Actualmente los hogares del área urbana distribuyen de manera distinta sus ingresos, ya no solo se concentran solamente en la alimentación y vivienda, (INE, Boletín de Análisis Económico 1, 2010) sino que su consumo se diversifica en sectores de comunicación, transporte, diversión, etc.; *“Los hogares están dejando de consumir alimentos para adquirir otros productos y servicios”*. Lo que indica un posible crecimiento en el mercado de servicios que no son de primera necesidad para la población, situación que impulsa a los empresarios a ampliar su mercado. Así mismo la proyección realizada desde el año 2009 al 2017, muestra que esta clase de servicios tienen muy buenas oportunidades de crecimiento y pocas limitantes para su desarrollo. (VER CUADRO N°1)

CUADRO N°1
Proyección del servicio



Fuente: BCB, PIB (2010) Producción de las industrias por actividad
[Boletín mensual mayo]

El estilo de vida determinado por la edad, sexo y nivel de ingresos provocan un crecimiento en la industria del entretenimiento pudiendo haber negocios que satisfagan necesidades específicas determinadas por estas variables.

También existe una perspectiva positiva si se toma en cuenta variables que son el resultado de tendencias a lo largo del tiempo por ejemplo: la búsqueda continúa de salud, deporte, anti estrés, socialización, arte, cultura; servicios que faciliten de cierta manera la vida de las personas dejando de lado su rutina.

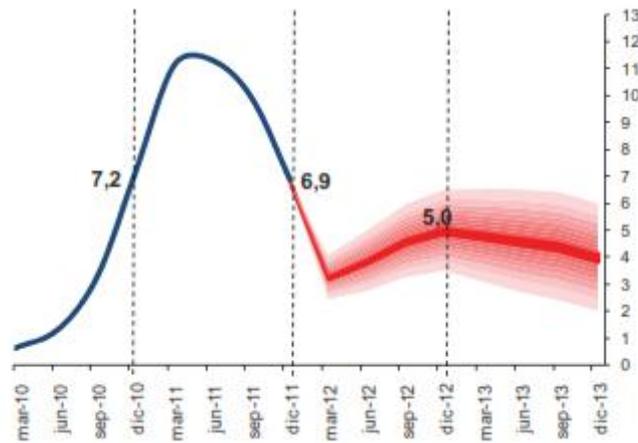
1.1.1.1.3. INFLACIÓN

La inflación, es un incremento generalizado del precio de los bienes y servicios con relación a una moneda sostenida durante un período de tiempo determinado.

La inflación es el segundo semestre de 2011 se caracterizó por ser una etapa de desinflación, superándose la mayor parte de los efectos de los shocks de precios experimentados por la economía boliviana a finales de 2010 e inicios de 2011. En el mismo sentido, los indicadores de tendencia inflacionaria denotaron un comportamiento decreciente reflejando el proceso de ajuste a la baja en la inflación.

En este sentido las proyecciones señalan que la situación inflacionaria se situaría en torno al 5% a finales del 2012. A su vez, durante 2013 la inflación tendería a converger hacia su meta de mediano plazo (4%), esta baja notable que se produjo en el país trae consigo beneficios para los diferentes sectores empresariales y en la economía del país.

GRAFICO N° 2
Inflación Proyectada
(Variación En Cuatro Trimestres, En Porcentajes)



Fuente: Banco Central De Bolivia- Asesoría De Política Económica

Cabe señalar que la inflación es un indicador económico que afecta a todo el sector productivo, ya sea este de bienes tangibles o intangibles, en el caso del centro acuático este se puede ver afectado si la inflación se incrementa porque esto implicaría el alza de precios de los insumos y recursos que se utilizarían para brindar el servicio, por ejemplo; implementos deportivos y también afectaría al momento que los consumidores destinan sus recursos a este tipo de actividades.

1.1.1.2. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, etc., en este sentido se analiza los siguientes aspectos:

1.1.1.2.1. MEDICINA Y DEPORTE

En el área de la medicina del deporte, se han elaborado ciertos perfiles estándares sobre salud, crecimiento y estado físico de las personas que realizan prácticas deportivas de alto rendimiento.

Tal es el caso de una buena nutrición, donde al conocer la composición científica de los alimentos y cómo reaccionan bioquímicamente con el cuerpo humano, los nutriólogos han logrado desarrollar dietas adecuadas para las metas específicas de los atletas.

La nutrición de alta tecnología, ha logrado que algunas compañías fabriquen alimentos, bebidas y suplementos energéticos para los deportistas.

Con estas pautas, se puede modelar al futuro deportista y también, obtener su máximo rendimiento. Esto es posible gracias a ciertas evaluaciones y mediciones, que hasta la actualidad no existían para el entrenador deportivo (CSIC, Consejo Superior de Investigación Científica).

1.1.1.1.1. SALUD

Un estudio realizado en Bolivia en el 2006 se encontró una prevalencia de sobrepeso y obesidad de 14% en escolares de 8 años (obesidad 5% y sobrepeso 9%) según estudios realizados por alumnos de la Universidad Privada Boliviana. Situación que refleja que el 80% de los adolescentes obesos se convertirán en adultos obesos y a la vez un tercio de los pre-escolares, así como la mitad de los escolares obesos, serán adultos obesos y estarán expuestos a un alto riesgo de padecer enfermedades crónicas como la diabetes mellitus tipo 2, enfermedades cardiovasculares e hipertensión arterial. Esto se debe por la alta ingesta calórica en la dieta diaria y la falta de actividad física (sedentarismo).

Esta variable es favorable, ya que una de las prioridades del rol del Estado y del Ministerio del Deporte es reducir el índice de sedentarismo, que actualmente está en 30% (Ministra del Deporte, 2009), cifra alarmante, pues este modo de vida es una de las 10 causas fundamentales de mortalidad y discapacidad en el mundo. Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en

su sitio web, detalla que 17 millones de personas mueren cada año a causa de la obesidad en todo el mundo. (OPS, 2012).

Por lo que la práctica del deporte se está fomentando constantemente en todo el país y la ciudad de Tarija no se queda atrás debido a que las autoridades actualmente están brindando un gran apoyo a las escuelas deportivas.

1.1.1.2. FACTORES TECNÓLOGICOS

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Las empresas que se incorporen al cambio técnico verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios a largo plazo aumentarán.

En este sentido la lucha por los buenos resultados deportivos, dejó hace tiempo de darse exclusivamente en el ámbito de los entrenamientos y de las grandes competencias.

Desde que la tecnología se apoderó del deporte, los gimnasios, las pistas y todo aquel lugar que usan los deportistas de alto rendimiento se ve ahora lleno de computadoras, sensores, cámaras digitales y de cualquier aparato que ayude al desarrollo de los deportistas, sin que estos beban, inhalen o se inyecten ningún tipo de compuestos; sin que hagan uso de sustancias prohibidas que lo único que hacen es perjudicar su salud. Así mismo existen complementos e instrumentos para optimizar el rendimiento del deportista ya sea en el terreno o en el equipo que utiliza: Un claro ejemplo está en la natación, debido a que grandes empresas han investigado y diseñado telas especiales que tratan de imitar la piel de tiburones, lo que reduce las turbulencias causadas por el agua.

El mundo del deporte ha tenido un gran crecimiento; pero sobre todo, se ha desarrollado un especial interés en el alto rendimiento. Esto tal vez se deba a las exigencias del mundo moderno y a los avances de la ciencia y la tecnología aplicados al deporte.

La empresa debe tomar en cuenta este factor debido a que es importante mantenerse siempre lo más actualizados posibles en cuanto a implementación deportiva y planes de entrenamiento, para que de esta manera el alumno experimente la realidad profesional y las reacciones que estas brindan para incrementar sus capacidades y su rendimiento deportivo.

1.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO

Entre los factores que afectan directamente el desarrollo de la empresa están los proveedores, competencia, clientes, entre otros, cuyo análisis es el siguiente:

1.1.2.1. PROVEEDORES

Los proveedores en este sector, como es el de la natación vienen a ser las empresas que suministran materiales de limpieza para el mantenimiento de la piscina, y todo el equipo necesario para la práctica de este deporte (gorros para nadar, gafas, trajes de baño, etc.), todo este material la escuela pretende proveerse de la empresa Agua Marina que queda ubicada en la ciudad de Buenos Aires de la República de Argentina.

1.1.2.2. CLIENTES

Debido a que los servicios serán variados y estarán dirigidos a todo tipo de necesidades, estos pretenderán satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo una buena calidad con una atención especializada para poder obtener lealtad de los mismos.

Los clientes que se pretenderán captar en este proyecto serán aquellos que se encuentre en el nivel socioeconómico medio, que gustan de la práctica de algún deporte tanto para sus hijos como para ellos teniendo como preferencia la práctica de la natación, los cuales desearán obtener un excelente servicio reflejado en el diario aprendizaje con profesionalismo y calidad, y buscan sobre todo que se les brinde seguridad y una buena infraestructura.

Dentro de los posibles clientes potenciales se tiene al resto de la población Tarijeña que no tienen ningún gusto por la práctica de algún deporte en especial, pero que pueden optar por la práctica

de la natación ya sea por salud o por diversión.

1.1.2.3. COMPETENCIA

La identificación de los principales competidores del sector de la natación de la ciudad de Tarija, permitirán conocer el escenario de riesgos y oportunidades para la idea del negocio.

Actualmente la oferta de escuelas que brindan el servicio de natación es escasa lo que representa una oportunidad para este negocio.

Dentro de la competencia directa están las siguientes escuelas.

- ✓ Escuela de natación De La Torre
- ✓ La Escuela de natación Acuatic Center Club
- ✓ Escuela de natación Prefectural

La escuela de natación De La Torre y Acuatic Center ofrecen una enseñanza a niños y jóvenes que desean aprender a nadar, sin embargo, las mismas carecen de una infraestructura adecuada para impartir estas clases, por otro lado se encuentran saturadas debido a la gran demanda que tienen. Cabe aclarar que la última escuela se entrena a nivel profesional, y solo imparte clases en las vacaciones de fin de año.

Así mismo la competencia indirecta son las empresas que prestan servicios que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores pero de diferente manera, se ha identificado los siguientes competidores:

- Escuelas de Básquet.
- Escuelas de Voleibol.
- Escuelas Tennis.
- Escuelas Futsal.
- Escuelas Futbol.
- Escuelas KinBoxi.
- Escuela de Música.
- Escuelas de Box, etc

Los competidores que ejercen mayor interés para los clientes son las escuelas de básquet y de fútbol las cuales captan gran parte de la población de niños y jóvenes, por lo que se tiene que tener presente esta situación al momento de ofrecer el servicio de natación para lograr captar clientes dándoles a conocer todas las ventajas que presenta este deporte.

1.1. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS

Con el resultado del análisis se pudo advertir que en el entorno mediato el sector de servicios tuvo un crecimiento positivo en relación a otros años y que sus proyecciones son igualmente favorables para los futuros inversionistas que deseen invertir en el país, además se debe tomar en cuenta que actualmente la población esta diversificando sus ingresos además de las necesidades primarias en otras necesidades como son las de diversión, recreación, deportes, etc. Lo que nos refleja que hay una oportunidad para incursionar en este servicio de acuerdo a los datos recabados.

Otro aspecto que nos muestra este análisis y el cual amerita tener en cuenta para crear el centro acuático es que en la actualidad prevalece el índice de sobrepeso y obesidad en escolares que año a año se va incrementando, lo que les expone a un alto riesgo de padecer enfermedades crónicas, cardiovasculares, etc. Esto se debe por la alta ingesta calórica en la dieta diaria y la falta de actividad física (sedentarismo), por lo que la creación de un centro acuático que brinde clases de natación puede beneficiar a estos niños debido a que es uno de los deportes más completos que beneficia la salud tanto física como mental.

Por otra parte en la ciudad de Tarija no hay escuelas que brinden un servicio integral de natación en donde aparte de enseñar las técnicas de nado impartan adicionalmente otros servicios dentro de la misma rama de la natación, por otra parte estas escuelas que funcionan en la actualidad se encuentran saturadas y las mismas no prestan un servicio de calidad ya que carecen de infraestructura. Lo que implica una oportunidad para ingresar en este mercado teniendo en cuenta las características anteriormente mencionadas, para así mejorar el servicio prestado por la competencia.

Otra característica importante es la Diversificación de servicios que se pretende ofrecer a los posibles clientes, permitiendo ganar un espacio más amplio en un mercado aun no muy explotado.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

CAPÍTULO II
INVESTIGACIÓN DE MERCADO

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2. INTRODUCCIÓN

La investigación de mercados es el instrumento para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico, al cual la empresa ofrecerá sus servicios.

El presente estudio de mercado pretende demostrar que en la ciudad de Tarija existe una demanda insatisfecha respecto a los servicios que prestan las escuelas de natación, como también las características del servicio que presenta la competencia, de esta manera determinar los aspectos relevantes necesarios para poder desarrollar estrategias adecuadas que permitan satisfacer las expectativas de los clientes y al mismo tiempo obtener de esta manera un elemento diferencial, respecto a la competencia.

Para la realización del estudio se encuestó a los habitantes de la ciudad de Tarija de manera aleatoria que estén comprendidos entre las edades de 20 años adelante que sean padres de familia, como también se pretendió realizar una entrevista a propietarios de las escuelas de natación existentes en la ciudad de Tarija.

2.1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

¿Qué factores deberán tomarse en cuenta para poder crear un centro acuático donde se impartan clases de natación en la ciudad de Tarija?

2.2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

¿Cuáles es el nivel de preferencia de los padres de familia y que características son determinantes al momento de elegir el deporte de la natación para que sea practicado por sus hijos.

2.3. HIPÓTESIS

Los padres de familia de la ciudad de Tarija prefieren que sus hijos practiquen el deporte de la natación, buscando siempre que la escuela que imparta estas clases cuente con una infraestructura adecuada que brinde un ambiente seguro sin dejar de lado la calidad del servicio que se preste.

2.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Los objetivos propuestos para la realización del estudio de mercado son los siguientes:

❖ Objetivo General

Identificar los gustos y preferencias de los consumidores en lo que respecta al servicio de la escuela de natación conociendo las necesidades y deseos de los mismos.

❖ Objetivos Específicos

- Verificar la existencia de una necesidad insatisfecha, en el mercado con la posibilidad de brindar un mejor servicio diferenciado al de la competencia.
- Identificar que características consideran importantes los consumidores al momento de practicar un deporte como es el de la natación.
- Determinar los servicios complementarios que la escuela de natación puede ofrecer a los posibles clientes para satisfacer sus necesidades.
- Identificar las debilidades de la competencia.

2.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Un diseño de investigación es una estructura o plano para realizar un proyecto de investigación de mercados. Los diseños de investigación en general se pueden clasificar en exploratorio y conclusivo.

Se empezó con una investigación Exploratoria para proporcionar conocimiento acerca del problema de investigación mencionado.

Se continuó, para complementar la información, con una investigación Concluyente Descriptiva para describir las características o funciones del mercado, además de poder conocer más a la población sujeta a estudio, la cual contribuya a resolver el problema de investigación planeado.

2.6 TÉCNICAS DE MUESTREO

La técnica de muestreo que se utilizó fue el muestreo probabilístico que se basa en el principio de equiprobabilidad. Es decir, que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra, asegurando la representatividad de la muestra extraída.

Este muestreo permitió obtener una muestra representativa, generalizando los resultados a la población. Se aplicó el muestreo aleatorio simple.

2.6.1 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA EL MERCADO META (CLIENTES)

Para la determinación del marco de la muestra se tomaron en cuenta la población comprendida entre los 20 años delante de la ciudad de Tarija.

La muestra está constituida por:

POBLACIÓN COMPRENDIDA ENTRE LOS 20 AÑOS ADELANTE
124.146

Fuente: elaboración propia en base a datos del INE

De la encuesta piloto aplicada a 20 padres de familia de la ciudad de Tarija se les realizó la siguiente pregunta:

¿Estaría de acuerdo que en la ciudad de Tarija se cree un centro acuático que fomente el deporte de la natación?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	80%
NO	4	20%
TOTAL	20	100%

DONDE:

P= representa el 80 % de las personas encuestadas que estarían dispuestos a inscribir a sus hijos en una escuela de natación.

Q= representa el 20% de las personas encuestadas que no estarían dispuestas a inscribir a sus hijos en una escuela de natación.

2.6.1.1 Determinación Del Tamaño De La Muestra (Clientes)

El tamaño de la muestra se refiere al número de elementos que se incluye en el estudio.

$$n_o = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

N: tamaño de la población

E: el error que se utilizó en este caso fue del 5%= 0.05

Z: el nivel de confianza es del 95%, esto da el valor de 1.69 para Z.

P: probabilidad de éxito, el cual será de 0.8 o 80%

Q: probabilidad de fracaso, que será de 0.2 o 20%

N: tamaño de la muestra.

2.6.1.2 Tamaño De La Muestra

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.8) \cdot (0.2) \cdot (124146)}{(0.05)^2 (124146-1) + (1.96)^2 \cdot (0.8) \cdot (0.2)} = \frac{76307.08}{310.98}$$

$$n_0 = 245.38 \approx 245$$

2.6.1.3 Diseño Del Cuestionario Para El Mercado Meta

El método que se utilizó para la recopilación de información primaria cuantitativa fue la encuesta personal a padres de familia, elaborando un cuestionario estructurado en el cual se especificó todas aquellas preguntas de mayor relevancia (VER ANEXO N°3).

2.6.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA LOS PROPIETARIOS (COMPETENCIA)

Para la determinación del marco de la muestra se tomaron en cuenta el número de escuelas de natación que existen en la ciudad de Tarija.

La muestra está constituida por:

NÚMERO DE ESCUELAS DE NATACIÓN
4

Fuente: elaboración propia en base a datos de la alcaldía.

2.6.2.1 DISEÑO DE LA ENTREVISTA A LA COMPETENCIA

Para poder obtener información sobre la competencia se realizó una entrevista con preguntas abiertas dirigidos a los propietarios de las escuelas de natación, para así poder saber las características más relevantes de la competencia.

Esta entrevista se la realizó a las cuatro escuelas de natación que se encuentran en la ciudad de Tarija (VER ANEXO N°4).

2.7 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este análisis se lo elaboro en base a los resultados obtenidos en la encuesta (VER ANEXO N°5).

- En este mercado meta establecido para dirigir el negocio se observó que cada familia tiene en su mayoría un niño que se encuentra en las edades comprendidas para dedicar los servicios de la escuela de natación a la población.
- Los padres de familia que son los involucrados de adquirir el servicio. Creen que sí es una preocupación que la falta de deportes no ayude al desarrollo integral de sus hijos, considerando un factor de ayuda para la creación de una escuela de natación.
- En la investigación de mercado realizada los posibles consumidores dan un porcentaje muy alto como lo es un 100% de apoyo para que cada niño o adolescente se interese por dedicar parte de su tiempo a los deportes con el consentimiento de sus padres.
- La mayoría de los padres de familia consideran como factor primordial al momento de escoger una escuela de natación la seguridad que esta pueda brindarles sin dejar de lado la infraestructura y calidad que pueda contar esta escuela.
- Dentro del análisis que se hizo de la encuesta se determinó que el precio que la mayoría de los padres estarían dispuestos a pagar oscila entre 140 Bs y 150 Bs bolivianos que se debe tomar en cuenta en el análisis financiero de la empresa.

CAPÍTULO III
PLAN DE MARKETING

CAPÍTULO III
PLAN DE MARKETING

CAPÍTULO 3

PLAN DE MARKETING

3. INTRODUCCIÓN

Tomando como referencia la definición planteada por Kotler respecto al marketing donde se establece como el proceso de definir, crear y satisfacer necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios, se considera que el departamento de marketing de la empresa tendrá como finalidad generar ingresos generados por las operaciones de venta del servicio, con específicas actividades que sirven para estimular las ventas y que originan también una corriente de gastos.

La clave de este departamento será el conocimiento del mercado objetivo y sus reacciones ante los diferentes estímulos comerciales, controlados o no por la empresa.

3.1 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo es un grupo de clientes que la empresa de natación dirige específicamente sus esfuerzos de marketing. La elección cuidadosa y la definición exacta de los mercados objetivos, son esenciales para el desarrollo de una mezcla del marketing efectiva.

Este mercado representa la suma de niños (as) y adolescentes de edades comprendidas de los 4 hasta los 15 años, de la ciudad de Tarija, que gustan practicar deportes especialmente el de la natación, estos representan un número de 65.303 niños (as) y adolescentes que representan el 34% del 100% de la población total de la ciudad de Tarija.

3.2 VENTAJA COMPETITIVA

En el entendido de que una ventaja competitiva se construye por una serie de características propias de una compañía y de sus productos o servicios, los cuales son percibidos por el mercado objetivo como significativas y superiores a las de la competencia, de alguna manera estas características permiten diferenciarse respecto a la competencia, el Centro Acuático pretenderá

lograr esta diferenciación ofreciendo varios servicios de la disciplina de natación: Enseñanza a niños y adolescentes menores de 15 años, natación para bebés y gimnasia en el agua para que contribuyan a la formación deportiva de los alumnos, para que en el periodo de especialización el alumno se incline por la disciplina a un nivel más competitivo, a diferencia de la competencia el negocio ofrece todos estos servicios de manera integral, respetando el desarrollo psicomotriz en cada etapa de crecimiento de los alumnos, para que en el futuro no se presenten lesiones ni contraindicaciones por la práctica deportiva, sino por lo contrario que estos niños y adolescentes vayan formando un hábito de estilo de vida saludable.

Así mismo se prestarán otros servicios de natación al resto de la población Tarijeña como ser: natación para embarazadas, terapias para personas con problemas musculares, natación para personas adultas, natación para la tercera edad y el nado libre, contando con profesores licenciados en educación física y con gran conocimiento del área de la natación.

Otra ventaja será contar con infraestructura apropiada para los alumnos, donde prime la seguridad de los niños, para la tranquilidad y confianza de los padres de familia, variable que no tiene la competencia del sector, ya que el servicio lo ofrecen en áreas que no tienen el espacio suficiente y todas las dependencias que necesita una escuela de natación, trabajando con todo el material y equipamiento necesario para cada edad o periodo de formación de los alumnos, puesto que la competencia no respeta la edad de los alumnos, generalizando el material de trabajo para todas las categorías, siendo esto de gran perjuicio para los entrenados, ya que pueden conllevar a lesiones del cuerpo.

3.3 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento de una marca es la propuesta de valor: la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona. La empresa para lograr su posicionamiento ha seleccionado la estrategia de marketing concentrado o de nicho de mercado, donde se pretende enfocar diferentes servicios a cada segmento de la población debido a que los clientes poseen características y necesidades heterogéneas, que no están del todo cubiertas por la oferta general

del mercado y así poder satisfacer sus necesidades y mejorar constantemente los servicios ofertados.

3.4 PROGRAMA DE MARKETING INTEGRADO

Para lograr un modelo adecuado, el mismo que permitirá la introducción del servicio de natación al mercado, se ha desarrollado el programa de marketing utilizando el Marketing Mix; Producto, Precio, Plaza y Promoción.

3.4.1 PRODUCTO

El centro acuático brindará los siguientes servicios los cuales están destinados a cubrir diferentes necesidades de la población.

- ✓ Enseñanza a niños y adolescentes menores de 15 años.
- ✓ Natación para Adultos.
- ✓ Natación para embarazadas.
- ✓ Natación para la Tercera Edad.
- ✓ Natación para Bebés.
- ✓ Servicio de Sauna y Jacuzzi.
- ✓ Terapias para personas con problemas musculares.
- ✓ Gimnasia en el agua.
- ✓ Nado libre.

Estos servicios se los impartirán de forma presencial en la escuela los cuales durarán un periodo de tiempo de 45 minutos por clase, dentro de los cuales se les dará una charla de nutrición de 15 minutos para que los clientes puedan aprender a tener buenos hábitos alimenticios.

Para ofrecer estos servicios la empresa establecerá:

- a) **Marca:** Centro Acuático de Natación.

Nombre: "BALLENA AZUL S.R.L."



La marca escogida para la comercializar el servicio de este producto es **“Centro Acuático de Natación Ballena Azul S.R.L.”** la misma que representará calidad y resultados del servicio de formación deportiva de natación.

La marca será para todos los materiales que el centro acuático ofrezca a sus clientes. Además es un nombre que posteriormente podrá ser utilizado para diferentes servicios, si la empresa decide diversificarse.

b) Calidad.

Como centro acuático de formación deportiva de natación se ofrecerá un servicio de calidad a través de la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

El control de la calidad será diferente para cada servicio:

Para medir la calidad se evaluará la psicomotricidad de los alumnos, cada tres meses, esto con el objetivo de ver la mejoría de los alumnos después de los periodos de entrenamiento a los que van a ser sometidos, así evaluar el trabajo del personal técnico a cargo y a la vez tomar acciones correctivas para el mejoramiento constante.

3.4.2 PRECIO

Para la estructura del precio se aplicará la estrategia de fijación de precios psicológicos, se considerará los diferentes aspectos psicológicos de los precios, y no solo los económicos, porque el

precio se utiliza para decir algo acerca del producto. Se cobrará un precio igual al de la competencia sin dejar de lado la calidad y los costos incurridos de los servicios ofertados, especialmente para el mercado objetivo que son los niños (as) y adolescentes de la ciudad de Tarija.

A continuación se detallará la estructura de precios de todos los servicios ofertados, donde consta los costos fijos, variables, el impuesto al valor agregado que es el 13% y el impuesto a las transacciones (IT) que es el 3%.

El método utilizado para la fijación de los precios;

P.Vta. = Precio de la Competencia

Para la determinación del precio con factura se empleará la siguiente fórmula:

$$Pf = \frac{P Vta}{1 - IVA - IT}$$

3.4.3 PLAZA

La plaza que hemos definido para ofertar la variedad de servicios que ofrecerá la empresa, será:

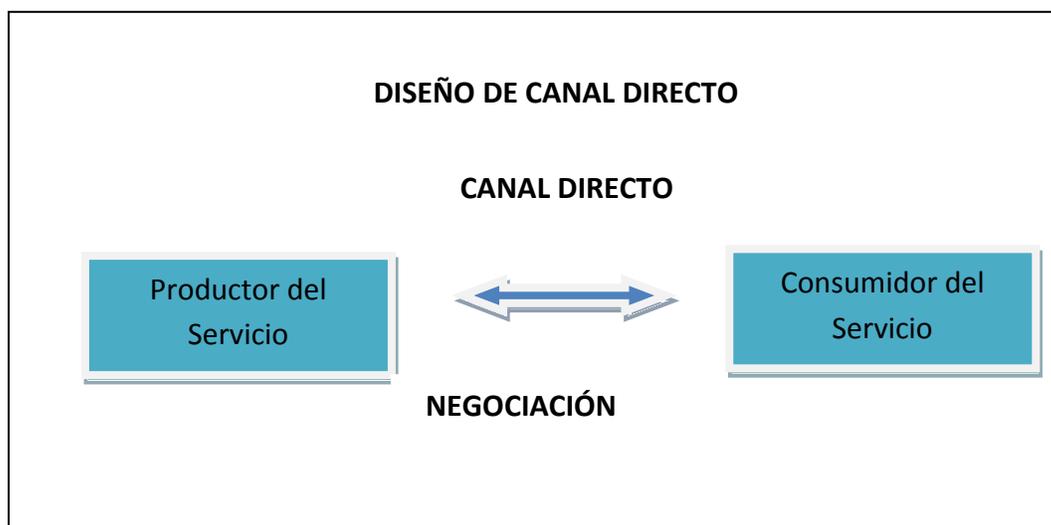
- Instalaciones propias de la empresa.

3.4.3.1 DISEÑO DE CANAL

Para ofrecer el servicio de la organización utilizará un canal de distribución directo, porque el servicio que se ofrecerá al mercado no requiere de intermediarios y posee un solo nivel una de las

ventajas que tiene este canal, es que permitirá establecer una relación directa con el cliente creando fidelidad con el mismo.

**CUADRO N° 2
DISEÑO DE CANAL DIRECTO**



El centro acuático “Ballena Azul S.R.L.” como se mencionó anteriormente contará con infraestructura propia en donde se atenderá a los clientes, la misma que se ubicará en el barrio San José, sobre la calle Santa Cruz entre la Av. Potosí y el pasaje Reyes.

Considerando esta ubicación como punto estratégico, debido a que es una zona accesible y céntrica para los clientes, además de que es un terreno que cuenta con todas las características que son necesarias para poder crear dicho centro, debido a que es un terreno sólido y reúne todas las características necesarias para crear este centro acuático ya que el terreno cuenta con pozo propio, etc.

3.4.4 PROMOCIÓN

Para dar a conocer los servicios que ofrecerá el negocio, la empresa invertirá en publicidad motivando hacia una acción de consumo. A través de los medios de comunicación, como ser

televisión, radio e internet.

Dicha publicidad tendrá por objetivo informar al mercado objetivo, la existencia y naturaleza del negocio, los servicios que ofrecerá en el centro acuático, dando a conocer sus beneficios mediante las estrategias de promoción para posicionar la marca y promover las razones de compra.

La publicidad que utilizará la empresa será de tipo informativa, considerando como factor importante pretender informar el cliente sobre los servicios que se ofrecerá al mercado de los beneficios y cualidades, para de esta forma llegar a convencer a los posibles clientes a utilizar el servicio del Centro Acuático “La Ballena Azul”, esta publicidad será intensiva en los primeros tres meses, luego de esto la empresa podrá contar con el apoyo de su página web y de esta manera minimizar los gastos a través del medio de internet.

La propaganda que se utilizará en el medio televisivo como de radio, será creada por TELEART Producciones ubicada en el edificio A&P la misma que tendrá las siguientes características como ser: un sistema digital de filmación, 3CCD de Panasonic DVCPRO, la edición será en computadora BLOSSON-TOWER, con inclusión de efectos digitales, titulación, musicalización, locución y guionización. El costo para la mencionada publicidad será de 2450 Bs con una duración de treinta segundos. (Anexo N° 6).

Los medios de comunicación a utilizar serán:

- **Televisión:** se promocionará el servicio por medio de propagandas, donde se pretenderá mostrar en qué consiste el servicio, considerando que la mayoría de la población que se encuestó se informa por el medio televisivo.

El canal de televisión que difundirá la publicidad será la red Unitel (canal 30) (VER ANEXO N° 7), creyendo que es la de mayor frecuencia por la capital del departamento, el costo que se requiere para promocionar el servicio se muestra en la siguiente tabla:

CUADRO Nº 3
COSTO PUBLICITARIO TELEVISIVO
(Expresado en Bs)

Meses	Número de Pases	Tiempo	Precio por segundo	Costo total
Mes 1 30 días	3 veces al día	30 segundos	3,5	9450
Mes 2 30 días	3 veces al día	30 segundos	3,5	9450
Mes 3 30 días	2 veces al día	30 segundos	3,5	6300
Total				25200

Elaboración: propia

- **Radio:** este medio de comunicación también ayudará a hacer conocer el servicio, considerando para las personas que trabajan y escuchan la radio por la actividad que realizan.

La radio que se utilizará para la publicidad será la radio Fides, porque se cree que es la más escuchada por la población tarijeña y hacer conocer el servicio del centro acuático. Detallando el costo de publicidad en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 4
COSTO PUBLICITARIO RADIAL
(Expresado en Bs.)

Meses	Número de Pases	Precio por Pase diario	Costo Total
Mes 1 (3 veces al día)	3 veces al día	15	1350
Mes 2 (3 veces al día)	3 veces al día	15	1350
Mes 3 (2 veces al día)	3 veces al día	15	1350
Total			4050

Elaboración: Propia (VER ANEXO N° 8)

- **Internet:** La página de la empresa mostrará todas las características que tiene la empresa, así también los servicios que presta la misma mediante fotos, esta página también podrá recabar información y opiniones del público que visite la página para poder mejorar el servicio esta página será diseñada por la empresa "CIBERDINE" y tendrá un costo de 1000 Bs.
- **Trípticos:** estos enfatizarán la misión del negocio así como los servicios y beneficios que se ofrecerán, este tríptico será elaborado por la empresa en papel bon , a color y con imágenes que muestren las instalaciones así como los paquetes que ofrece, donde los mismos serán repartidos en el centro de la ciudad, estos tendrán un valor de 2000 Bs. anual.(Ver Anexo N°9).

3.5 DEMANDA

La demanda se determinó en base a la investigación de mercado utilizando como referencia la pregunta N° 13 (ver anexo N°3), dicho porcentaje de posible adquisición del servicio se lo dividió entre doce meses tomando este porcentaje como base para sacar el cálculo de la posible demanda, debido a que los datos arrojados por la encuesta no se los puede considerar como datos reales sino como datos aproximados a la realidad, adicionalmente se tomó en cuenta la capacidad que tendrá el centro acuático para determinar dicho porcentaje y no sobreestimar la demanda.

Para realizar esta proyección se considera la diferencia que existe de la población de la provincia Cercado del departamento de Tarija del año 2008- 2009, 2009 - 2010 y 2010 – 2011, que sirvió para obtener el porcentaje de crecimiento los cuales se sumaran, para conocer un promedio de crecimiento (VER ANEXO N°10), el cual se utilizó para calcular la proyección hasta el año 2017, en los siguientes servicios:

- ❖ **Natación para bebés:** para poder obtener una proyección de crecimiento de la población menor a 4 años se considero un porcentaje del 1,11% y en base a este se pudo estimar la

demanda para el servicio considerando un incremento del 0.03%, el cual se lo detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO N°5
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA PARA EL SERVICIO DE NATACIÓN PARA BEBÉS

AÑOS PROYECTADOS	TOTAL DE POSIBLES CONSUMIDORES (P)	POSIBLE PORCENTAJE DE ADQUISICION SEGÚN LA EMPRESA (0.3%)	TOTAL DE POSIBLE DEMANDA ANUAL (P)
2012	25069	1.77%	443
2013	25346	2.07%	524
2014	25628	2.37%	607
2015	25912	2.67%	691
2016	26199	2.97%	777
2017	26489	3.27%	802

- ❖ Natación para niños y adolescentes: para poder obtener una proyección de crecimiento de la población conformada entre las edades de 4 a 15 años se considero un porcentaje del 0.88% y en base a este se pudo estimar la demanda para el servicio considerando un incremento del 0.03%, el cual se lo detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO N°6
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA PARA EL SERVICIO DE NATACIÓN PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES

AÑOS PROYECTADOS	TOTAL DE POSIBLES CONSUMIDORES (P)	POSIBLE PORCENTAJE DE ADQUISICION SEGÚN LA EMPRESA (0.3%)	TOTAL DE POSIBLE DEMANDA ANUAL (P)
2012	46570	3.23%	1506
2013	46980	3.53%	1519
2014	47393	3.83%	1532
2015	47810	4.03%	1546
2016	48231	4.33%	1559
2017	48655	4.63%	1631

- ❖ **Natación para adultos:** tomando como referencia los datos de la población conformada entre las edades de 16 a 59 años se determinó un porcentaje de crecimiento del 3.29%, con el cual se determinó la demanda del mismo considerando un incremento del 0.03%, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N°7

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA PARA EL SERVICIO DE NATACIÓN DE ADULTOS.

AÑOS PROYECTADOS	TOTAL DE POSIBLES CONSUMIDORES (P)	POSIBLE PORCENTAJE DE ADQUISICION SEGÚN LA EMPRESA (0.3%)	TOTAL DE POSIBLE DEMANDA ANUAL (P)
2012	128382	2.28%	2921
2013	132603	2.58%	3415
2014	136963	2.88%	3938
2015	141467	3.18%	4492
2016	146118	3.48%	5078
2017	150925	3.78%	5270

- ❖ **Natación para embarazadas:** así mismo tomando como referencia los datos de las mujeres que se encuentran en etapa de gestación años se determinó un porcentaje de crecimiento del 0.93%, con el cual se determinó la demanda del servicio considerando un incremento del 0.03%, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 8

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA PARA EL SERVICIO DE NATACIÓN EMBARAZADAS.

AÑOS PROYECTADOS	TOTAL DE POSIBLES CONSUMIDORES (P)	POSIBLE PORCENTAJE DE ADQUISICION SEGÚN LA EMPRESA (0.3%)	TOTAL DE POSIBLE DEMANDA ANUAL (P)
2012	6563	2.32%	152
2013	6624	3.32%	210
2014	6685	4.32%	353
2015	6748	5.32%	359
2016	6811	6.32%	430
2017	6878	6.62%	455

- ❖ **Natación para personas de la tercera edad:** para dicha proyección se consideró un porcentaje de crecimiento del 4.01%, y en base a este porcentaje se determinó la demanda considerando un incremento del 0.03%, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N°9

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA PARA EL SERVICIO DE NATACIÓN PARA LA TERCERA EDAD.

AÑOS PROYECTADOS	TOTAL DE POSIBLES CONSUMIDORES (P)	POSIBLE PORCENTAJE DE ADQUISICION SEGÚN LA EMPRESA (0.3%)	TOTAL DE POSIBLE DEMANDA ANUAL (P)
2012	14231	1.18%	168
2013	14802	1.48%	220
2014	15396	1.78%	275
2015	16013	2.08%	334
2016	16656	2.38%	397
2017	17323	2.68%	464

- ❖ **Natación terapéutica:** para la realización del siguiente cuadro se tomó como base la demanda del centro de tratamiento de la “Clínica Estética SER” estos datos fueron conseguidos como aproximaciones, según número de pacientes de la Dra. Baldiviezo de la Clínica Estética SER cuyo número de personas atendidas en lo referente a este servicio alcanzo un aproximado de 720 clientes en el año 2011, de los cuales se tomó el 50% para dicha proyección y un incremento de la demanda del 0.5%.

CUADRO N°10

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA PARA EL SERVICIO NATACIÓN TERAPÉUTICA.

		POSIBLE PORCENTAJE DE ADQUISICION(P)	TOTAL POSIBLE DEMANDA ANUAL (P)
AÑO BASE 2011		14.29%	360
AÑOS PROYECTADOS	2012	14.79%	413
	2013	15.29%	476
	2014	15.79%	552
	2015	16.29%	642
	2016	16.79%	750
	2017	17.29%	880

- ❖ **Servicio de gimnasia en el agua:** así mismo para el servicio de gimnasia en el agua se tomó como referencia el índice de asistencia al “Gimnasio JBG” estos son aproximaciones proporcionados por la Propietaria Janeth Bolívar, según número de personas que asisten a clases de aeróbicos en el gimnasio, cuyo número de personas atendidas en lo referente a este servicio alcanzó un aproximado de 1500 clientes el año 2011, de los cuales se tomó el 50% para dicha proyección y un incremento de la demanda del 0.5%.

CUADRO N°11

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA PARA EL SERVICIO DE NATACIÓN GIMNASIA EN EL AGUA

		POSIBLE PORCENTAJE DE ADQUISICION(P)	TOTAL POSIBLE DEMANDA ANUAL (P)
AÑO BASE		17.96%	750
AÑOS PROYECTADOS	2012	18.46%	888
	2013	18.96%	1056
	2014	19.46%	1262
	2015	19.96%	1514
	2016	20.46%	1824
	2017	20.96%	2206

- ❖ **Servicio de nado libre:** se tomaron datos proporcionados por el “Hotel Los Ceibos”, estos datos al igual que los anteriores fueron conseguidos como aproximaciones proporcionados por el administrador del Hotel Los Ceibos, según número de personas que asisten diariamente al hotel para hacer uso de la piscina, el número de personas alcanzó un aproximado de 8850 clientes, de los cuales se tomó el 50% para dicha proyección y un incremento de la demanda del 0.5%.

CUADRO N° 12

NADO LIBRE

AÑOS PROYECTADOS	TOTAL POSIBLE DEMANDA ANUAL (P)
2012	4447
2013	4469
2014	4492
2015	4514
2016	4537
2017	4560

-
- ❖ Servicio de Sauna y Jacuzzi: para este servicio se tomaron los datos proporcionados por el “Sauna Diegos” como aproximaciones según número de personas que asisten al sauna, el número de personas alcanzó un aproximado de 4700 clientes en el año 2011, de los cuales se tomó el 50% para dicha proyección y un incremento de la demanda del 0.5%.

CUADRO N°13
SERVICIO DE SAUNA Y JACUZZI

AÑOS PROYECTADOS	TOTAL POSIBLE VENTAS ANUALES (P)
2012	2362
2013	2374
2014	2385
2015	2397
2016	2409
2017	2421

CAPÍTULO IV

OPERACIONES

CAPÍTULO IV OPERACIONES

CAPÍTULO 4

PLAN DE OPERACIONES

4. INTRODUCCIÓN

Dentro del Plan de Negocio el área de las operaciones es fundamental, debido a que es la encargada de realizar el proceso de la prestación de servicio utilizando la capacidad de sus recursos humanos, económicos y materiales que se requiere para poder brindar un servicio de calidad.

Se hará énfasis al proceso de la prestación del servicio detallando cada uno de los procesos que interviene para la realización del servicio, mediante un flujograma de actividades.

Se diseñará un programa en Excel que ayude a manejar de una manera eficaz los registros de datos actuales como históricos, el mismo contemplará un sistema de venta y marketing, sistema de inventario y un sistema financiero. El cual es proporcionado por la empresa “Ciberdine”.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El centro acuático “Ballena Azul S.R.L.”, será una empresa que brindará un servicio de actividades acuáticas abarcando distintas finalidades como son la utilitaria, educativa, recreativa y de salud. La cual contará con un personal altamente calificado para satisfacer las necesidades de los clientes.

Dentro de los servicios que la escuela ofrecerá se encuentran:

- Natación para niños y adolescentes.
- Natación Para Adultos.
- Natación Para La Tercera Edad.
- Natación Para Bebés.
- Natación Para Embarazadas.
- Natación Terapéutica.
- Gimnasia En El Agua.
- Nado Libre.
- Servicio de Sauna y Jacuzzi.

A continuación se realizará una descripción de cada uno de los servicios que se prestarán y los horarios en los que se impartirán, (VER ANEXO N° 11 y 12)

1) NATACIÓN PARA NIÑOS Y ADOLECENTES

Dirigido a niños/as con edades comprendidas entre 4 y 15 años.

El objetivo general del servicio INFANTIL es ofrecer las actividades acuáticas con una finalidad utilitaria, educativa, recreativa y de salud; aprendiendo las habilidades motrices básicas y específicas (estilos de natación) para desenvolverse en el medio acuático; fomentando actitudes favorables hacia la práctica de actividades acuáticas por sus efectos positivos hacia la salud y del ocio.

Dentro de este servicio existen tres niveles de aprendizaje:

- Nivel 1 (familiarización),
- Nivel 2 (iniciación estilos) y
- Nivel 3 (perfeccionamiento estilos).

En este servicio se ofertarán cursos de dos o tres sesiones a la semana.

➤ HORARIO

Para los 3 niveles los horarios son:

- Lunes a viernes, todos los días.
08:00 a 09:15 – 09:30 a 10:45 – 11:00 a 12:45
14:30 a 15:45 – 16:00 a 17:45 – 18:00 a 19:15

2) SERVICIO DE NATACIÓN PARA ADULTOS

Dirigido a personas de 16 años en adelante.

El objetivo general del servicio para ADULTOS es ofrecer las actividades acuáticas con la finalidad de aumentar la calidad de vida mediante la mejora del bienestar físico a través del

desarrollode lacondición física, mejora psíquica y social; aprendiendo las habilidades motrices acuáticas básicas y específicas (estilos de natación) para adquirir una autonomía en el medio acuático; fomentando actitudes favorables hacia la práctica de actividades acuáticas por sus efectos positivos hacia la salud y el ocio.

Dentro de este servicio existen dos niveles: Iniciación (familiarización, iniciación a los estilos y perfeccionamiento) y mantenimiento.

En este servicio se ofertarán cursos de tres sesiones a la semana.

- **HORARIO**

- Opción 1 sesiones: - de Lunes a Sábado
6:15 a 7: 30 - 7:45 a 09:00 - 09:15 a 10:30- 10:45 a 12:00
- Opción 2 sesiones: - Lunes a Viernes
14:30 a 15:45 – 16:00 a 17:45 – 18:00 a 19:15- 19:30 a 20:45

3) SERVICIO DE NATACIÓN PARA LA TERCERA EDAD

Destinado a personas mayores de edad a partir de 60 años.

El objetivo general del servicio para la TERCERA EDAD es el de ofrecer las actividades acuáticas con la finalidad de aumentar la calidad de vida mediante la mejora del bienestar físico a través del desarrollo de la funcionalidad motora y fisiológica, mejora psíquica y social; fomentando actitudes favorables hacia la práctica de actividades acuáticas por sus efectos positivos hacia la salud y el ocio.

Dentro de este servicio existen dos niveles: Iniciación (familiarización e iniciación básica a los estilos) y mantenimiento.

En este servicio sólo se ofrece el curso tres veces por semana.

- **HORARIO**

- Opción A: Lunes a Sábado

De 11:15 a 12:30 horas.

- Opción B: - Lunes a Viernes

De 14:30 a 15:45 horas.

4) SERVICIO DE NATACIÓN PARA BEBÉS

Dirigido a niños/as con edades comprendidas entre 6 meses y 3 años.

El objetivo general del servicio para BEBÉS es ofrecer las actividades acuáticas como un medio idóneo para favorecer el desarrollo fisiológico y psicocognitivo del niño, estimulando a través del agua y sus propiedades, su desarrollo y crecimiento.

Dentro de este servicio existen dos niveles de aprendizaje:

- Nivel 1 (6 meses – 2 años)
- Nivel 2 (2 – 3 años).

En este servicio sólo se ofrece el curso de dos sesiones semanales.

- **HORARIO**

- Opción A: - Lunes a Sábado
De 10:00 a 11:15 horas.
- Opción B: - Lunes a Viernes
De 16:00 a 17:15 horas.

5) SERVICIO DE NATACIÓN PARA EMBARAZADAS

Destinado a mujeres en estado de gestación.

El objetivo general del servicio para EMBARAZADAS será ofrecer las actividades acuáticas como un medio idóneo para la preparación al parto así mejora la calidad de vida mediante la mejora del

bienestar físico a través del desarrollo de la funcionalidad motora, física y fisiológica, mejora psíquica y social.

En este servicio se dará cursos tres veces a la semana.

- **HORARIO**

- Opción A: - Lunes a Viernes
De 09:00 a 10:45 horas.
- Opción B: - Lunes a Viernes
17:30 a 18:45 horas.

6) SERVICIO DE NATACIÓN TERAPEÚTICA

Destinado a todas aquellas personas con problemas físicos y orgánicos.

El objetivo general del servicio TERAPÉUTICO es ofrecer las actividades acuáticas como un medio idóneo para la mejora y rehabilitación de todas aquellas patologías relacionadas con el aparato muscular, óseo, articular, cardíaco, etc.

En este servicio sólo se ofrece el curso de tres días semanales.

- **HORARIO**

- Opción 2 sesiones: - Lunes a Sábado
De 10:00 a 11:15 horas.
- Opción 3 sesiones: - Lunes a Viernes
De 16:00 a 17:15 horas.

7) SERVICIO DE GIMNASIA EN EL AGUA

Dirigido a personas de 16 años en adelante cuya finalidad sea la práctica del Aguagym (Gimnasia en el agua).

El objetivo general del servicio GIMNASIA EN EL AGUA es ofrecer las actividades acuáticas como un medio idóneo para el desarrollo de la condición física (resistencia, fuerza y flexibilidad) favoreciéndose el bienestar físico, psíquico y social.

En este servicio se ofertarán cursos de dos o tres sesiones a la semana.

- **HORARIO**

- Opción 2 sesiones: - Lunes a Viernes
De 06:30 a 07:45 horas.
- Opción 3 sesiones: - Lunes a Viernes
De 18:45 a 20:00 horas.

8) SERVICIO NADO LIBRE

Este servicio va destinado hacia aquel usuario que quiera nadar sin estar sujeto a un horario establecido ni al seguimiento o supervisión de un monitor.

- **HORARIO**

- Lunes a Domingo : De 7:30 a 20:00 horas

9) SERVICIO DE SAUNA Y JACUZI

Este servicio va destinado hacia aquel usuario que en su tiempo libre busca relajarse.

- **HORARIO**

- Lunes a Domingo: De 7:30 a 20:00 horas.

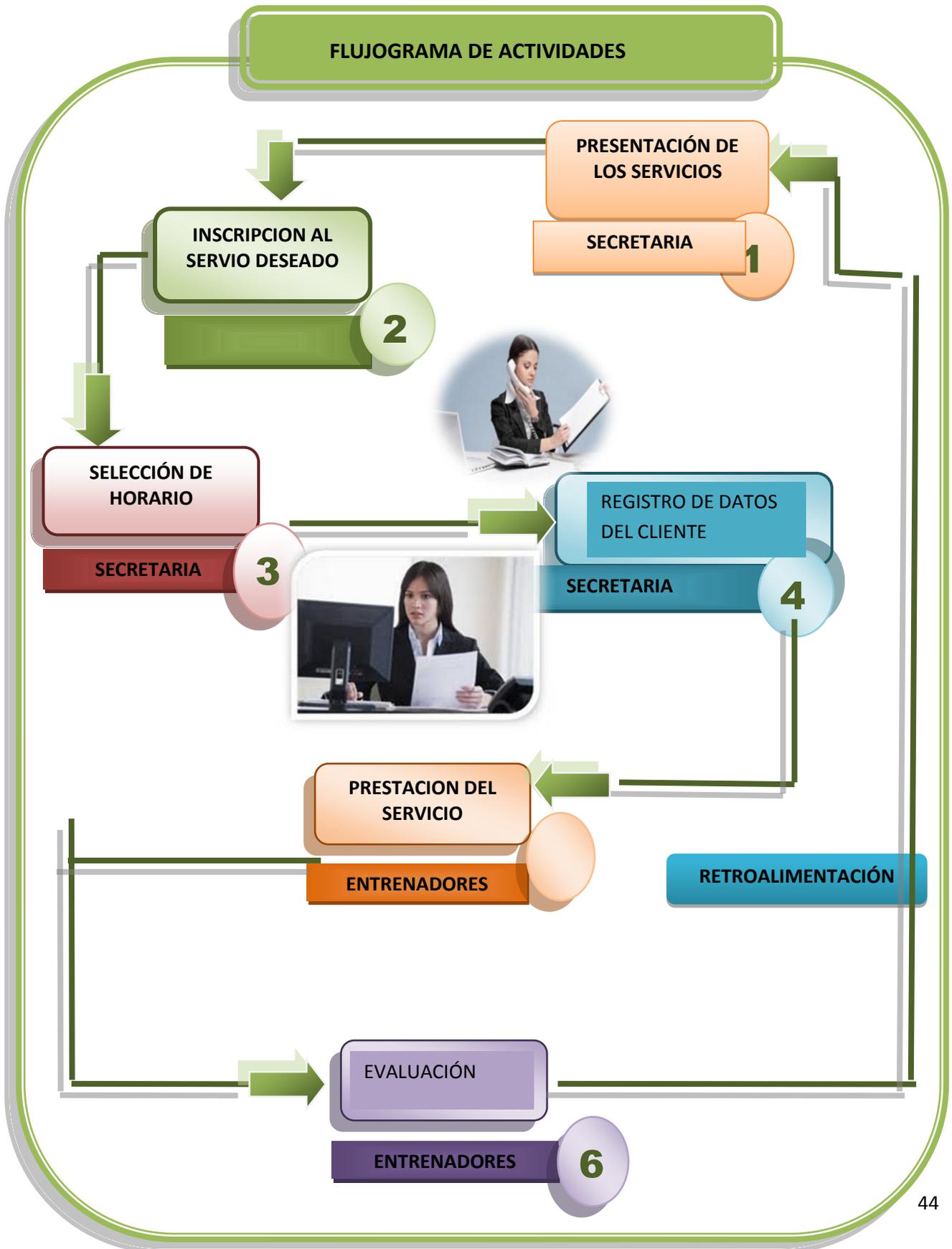
4.2 PROCESO DEL SERVICIO

El servicio brindado por la escuela de natación "Ballena Azul S.R.L. " inicia desde el momento en que el cliente se inscriba a alguno de los cursos se impartirá la escuela de acuerdo a las necesidades que este requiera y finaliza con la evaluación que realizará el entrenador al finalizar cada mes. Para luego comenzar el mismo proceso que iniciará cada mes.

A continuación se detalla cada una de las actividades que realizará la empresa en los diferentes procesos que incurre la prestación de este servicio:

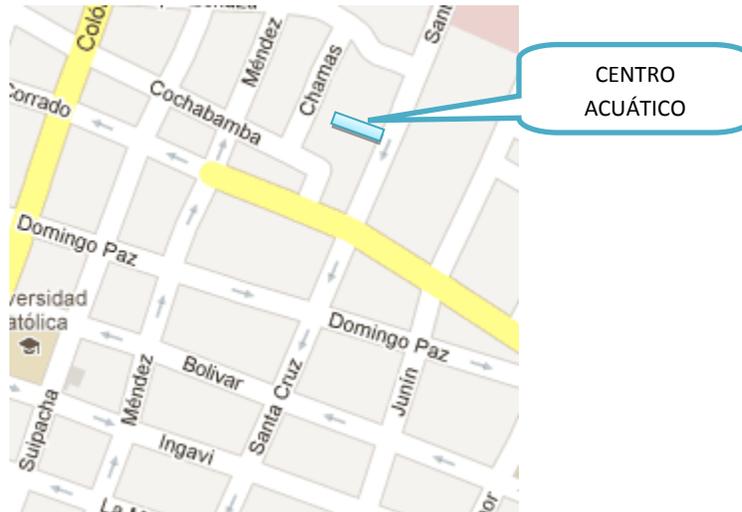
- **Presentación De Los Servicios:** esta actividad comienza cuando el cliente ingrese al centro acuático y solicita información de los servicios que la empresa ofrece, esto será realizado por una secretaria que se encuentra en el área de recepción la misma debe de dar a conocer todos los servicios, los horarios y el costo que tiene cada uno de ellos.
- **Inscripción Al Servicio Deseado:** luego que el cliente reciba la información necesaria y decida por la práctica de alguno de los servicios ofrecidos, se debe realizar la inscripción del mismo, es aquí en donde la secretaria hace el registro del cliente en el sistema que la empresa manejará para llevar el control de sus clientes, el cual debe contener la información necesaria del cliente (ver anexo), el mismo debe realizar la cancelación respectiva del curso, más la matrícula que será cancelada una vez al año.
- **Prestación Del Servicio:** luego de haber realizado el registro del cliente, el mismo se encuentra apto para poder realizar la práctica del servicio deseado, en el horario escogido por él. El encargado de realizar esta actividad es el entrenador junto con la ayuda de su asistente.
- **Evaluación:** la evaluación es una de las últimas tareas de este proceso, la misma será realizada por el entrenador, el cual debe llevar un registro del cliente, en donde debe evaluar el conocimiento adquirido por parte del mismo, de manera que se pueda conocer la evolución del mismo. Esta evaluación deberá ser realizada constantemente.

4.2.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO



4.3 LOCALIZACIÓN

La escuela de natación “Ballena Azul S.R.L.”, se localizará en el barrio San José, sobre la calle Santa Cruz entre la Av. Potosí y el pasaje Reyes. Se eligió este lugar por su accesibilidad y cercanía al centro, en sus inmediaciones se tiene el hospital, la escuela de enfermería, además que es un terreno que cuenta con todas las características que son necesarias para poder crear dicho centro, debido a que es un terreno sólido y se encuentra unos 30 cm sobre el nivel de la acera, cuenta con su propio pozo de agua lo que representa una ventaja debido a que no se tendrá problemas por abastecimiento de agua el cual es el principal factor para que el centro acuático funcione. (VER ANEXO N° 13)



Los exteriores del centro acuático se diseñarán con los detalles que den una imagen moderna que al mismo tiempo revele profesionalismo y calidad de los servicios que en el se ofrecen.

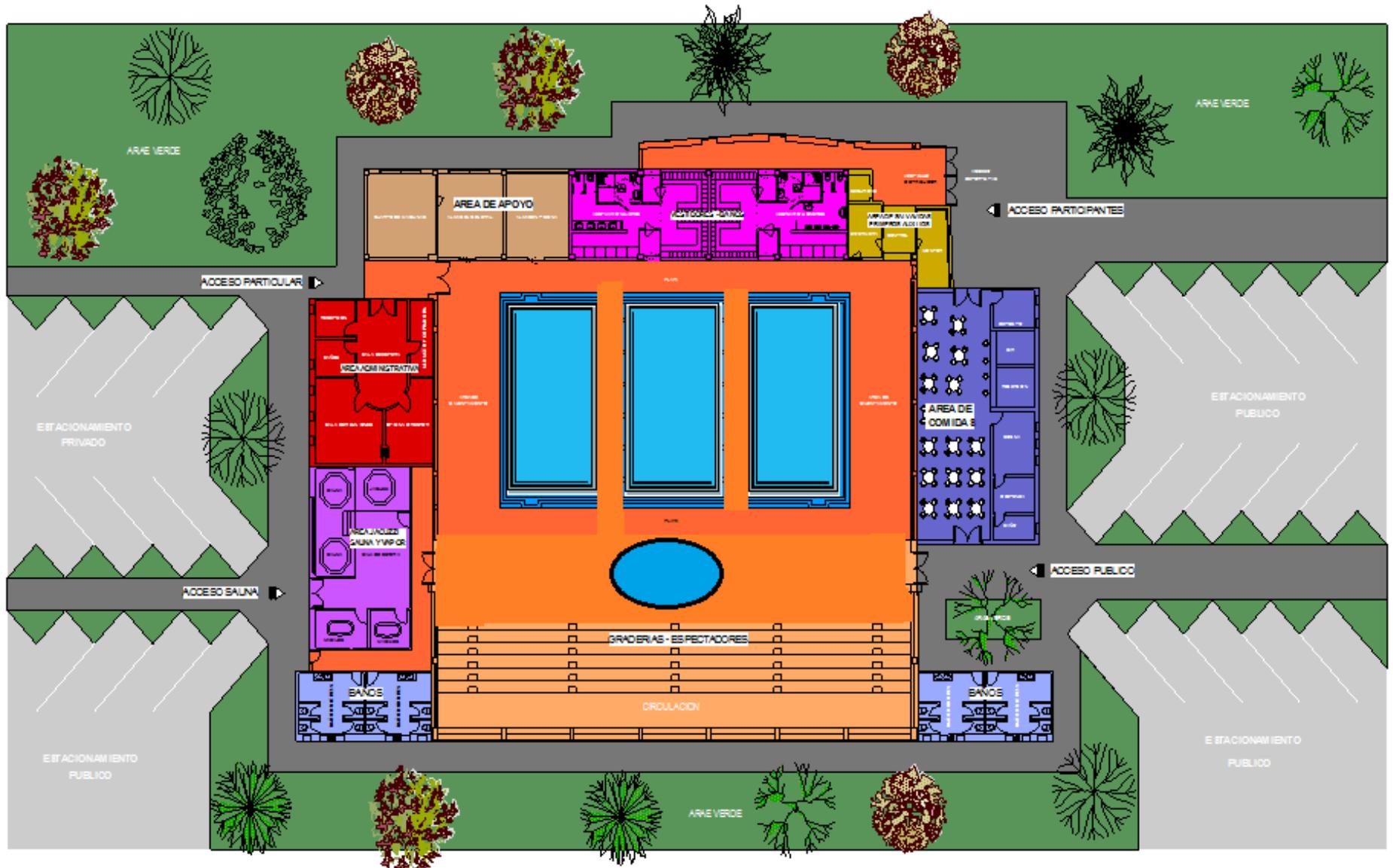
El centro acuático contará con los mejores entrenadores para el acondicionamiento físico, con un médico, especializado en nutrición y problemas físicos que afectan el desenvolvimiento de los atletas.

4.4 DISTRIBUCIÓN DE LAS ÁREAS DEL CENTRO ACUÁTICO

La capacidad del centro de natación para ofrecer el servicio será de tres áreas en las que se encuentran las tres piscinas que su capacidad de albergar a los clientes será de 250 personas, un chapotero que tiene una capacidad de 20 bebés y un área de relajación que tiene como capacidad 30 personas por clase, además de contar con una mini cafetería la cual al momento de apertura del centro se la dará en alquiler.

A continuación se detalla la distribución de las áreas con las que contará el centro acuático (VER GRÁFICO N°3).

GRÁFICO N° 3
PLANO DEL CENTRO ACUÁTICO



- **ÁREA PRINCIPAL (NATATORIO)**

El centro acuático contará con tres albercas donde cada una de ellas estarán destinadas a diferentes usos: clases de natación, recreación o nado libre, terapia. Cada alberca debe tener un área de protección alrededor de por lo menos 3,5mts., además de un Chapotero para los bebés, las cuales serán atemperadas, las características específicas son las siguientes:

- **ALBERCA DE NATACIÓN**

Dimensiones:

- ✓ Será de 25mts. por 12,80 mts.
- ✓ Área de protección de 230 mts.²
- ✓ La alberca ocupará un área de 320mts.²
- ✓ Dos trampolines de 1mts. y 3mts. de altura.

- **ALBERCA RECREATIVA Y TERAPÉUTICA**

Dimensiones:

- ✓ Esta ocupará un área de aproximadamente 370mts.²
- ✓ El área de protección será de 250mts.²
- ✓ Una línea de 6.40mts.² con asientos de jet terapéuticos.

El complejo que abarca todos los elementos del centro acuático comprende además del natatorio, de los elementos necesarios para lograr que exista un funcionamiento y operación adecuado de todas las instalaciones. Los espacios que se contemplan son los siguientes:

- **CHAPOTERO**

Es un ambiente exclusivo para que los bebés puedan aprender los primeros pasos de la natación, la misma estará calefaccionada a 32 grados (aptas para bebés).

- ✓ Superficie no mayor a 1 mt.
- ✓ Dimensiones de 5 por 5 mts.

- **ÁREA DE LOBBY**

El área destinada para este espacio es de 125mts.² para el lobby y de 14mts.² para el escritorio de información, en el cual se llevarán a cabo las inscripciones, en este espacio se incluirá una tienda de bienes básico para poder realizar las actividades que se ofrecerán.

- **ASIENTOS PARA LOS ESPECTADORES**

Estos asientos deben tener la capacidad de albergar a 300 personas y se le destina a este espacio un área de 67mts.². Las hileras de asientos deben ser elevadas y ubicadas a todo lo largo de la alberca de natación, además de poder dar una buena vista a la alberca de clavados.

- **ÁREA DE VESTIDORES**

Tanto los vestidores de hombres como los de mujeres deben contener 18m lineales de casilleros considerando las bancas que van acompañándolos, además de tener cuatro regaderas en sus respectivos compartimientos. El vestidor de las mujeres en el área de baños se debe tomar en cuenta 3 espacios para inodoros, así como tres lavamanos. El vestidor de los hombres debe contener tres espacios para inodoros, tres uriniales y tres lavamanos. Las áreas para estos espacios son de 88.50mts.² para el vestidor de mujeres y de 91mts.² para el de hombres.

- **ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**

Se va a requerir un departamento administrativo en donde se lleven a cabo todas las actividades de oficina que correspondan al complejo. Este departamento debe estar ubicado necesariamente a un lado del lobby.

Dentro de estas actividades se tomarán en cuenta:

- Oficina de director 14mts.²
- Recepción y secretaría: 14mts.²

-
- Cuarto multiusos: 11mts.²
 - Almacén y copiadora: 9,50 mts²

- **ESTACIÓN DE SALVAVIDAS Y PRIMEROS AUXILIOS**

La “estación de salvavidas” es un espacio que está destinado para contener una oficina el cual estará al lado del depósito donde se encontrarán el equipo de primeros auxilios necesario para tener el equipo usado por los salvavidas. Deberá tener por lo menos una pared con una parte de cristal por el cual se pueda observar hacia el área de la alberca. Este lugar debe estar junto a la estación de primeros auxilios. Las áreas predispuestas para estos espacios son 23mts².tanto para la estación de salvavidas como para la estación de primeros auxilios.

- **ESPACIO DE COMIDA**

El área de alimentos será un lugar en donde los clientes podrán servirse un pequeño aperitivo y una variedad de bebidas. Adyacente a este espacio se encontrará un área con fines de socialización y de comedor amueblada con sillas y mesas. Las áreas destinadas para esto son de 65mts.², para la cocina mientras que el comedor y área de socialización contará con un total de 162.5mts².

- **ESPACIO DE APOYO**

Se debe tener el espacio necesario para poder albergar toda la maquinaria que será ocupada para el mantenimiento y control del centro. Se contempla un cuarto mecánico y eléctrico con un área de 111.00mts², almacén para la alberca de 75mts.² y un cuarto para químicos y filtración de 75mts².

- **ÁREA DE JACUZZI, SAUNA Y VAPOR.**

Como ya se ha mencionado, el proporcionar relajación al usuario es un elemento importante de cualquier centro acuático. Las instalaciones que con más frecuencia se incluye en un centro

acuático para lograr este fin son el jacuzzi, el sauna y el vapor. Además de relajante, los tres también son beneficiosos para la salud. Esta área será de 200mts.².

4.5 REQUERIMIENTO DE MATERIALES

- La construcción del Centro Acuático será realizada por la Empresa constructora Burjal S.R.L., la misma entregará las instalaciones listas para su funcionamiento.
- Todo el equipo necesario para poder desempeñar con éxito los servicios que la empresa brindará serán adquiridos de la empresa “AGUA MARINA”, la cual se encuentra en la ciudad de Buenos Aires Argentina, esto debido a que además de ser una empresa que cuenta con todo el material necesario para dicho fin, también ofrecen un excelente precio a comparación de otras tiendas de la ciudad de Tarija. (VER ANEXO 14)

- Aquachek Cloro/Bromo, pH, alcalinidad
- Clorador LM2-24S Hasta 100 m³
- Sistema Natural Electrolisis de Sal
- Natacion contracorriente exerswin 100 autonoma
- Sistema Natural Electrolisis de Sal
- Sauna de vapor KAYUMANIS
- Pool Spa Kit
- Enrollador Manta Solar TPBlanket Mini
- Limpiafondos Piscina SANSOM POOL CON MANDO- MD
- Zodiac Ei Clorador Electrolisis de Sal
- Limpiafondos y paredes TPTRACK
- Spa Jacuzzi una fuente de bienestar
- Escaleras para piscinas
- Hidrojet
- Interruptor para Filtros
- Ducha solar PVC 23 litros
- Manta Solar medida standard 3.5 x 7
- Vallas de protección para piscinas Flash-T
- Paleta Saca Hojas
- Duchas y lavapies
- Boyas Flotantes
- Skimmers
- Mangueras Autoflotantes

- Se comprará todo el mobiliario de la tienda Carvajal ubicada en la Avenida La Paz esquina Ingavi, quien será la proveedora de todo este material ofreciendo un descuento en la compra.

- Escritorios
- Sillas

-
- Para realizar la compra del teléfono, se realizará de la tienda Electro Domésticos Creditado, por la garantía que ofrece de sus artefactos.
 - Teléfono.
 - Cocina.
 - Heladera.
 - Cafetera.
 - Juego de té.
 - Platos.
 - Cubiertos

 - El equipo de computación y el sistema de control que utilizará la empresa será comprado del Centro de Informática Soluciones, ubicada en la calle Bolívar N° 485.(ver anexo N°15)
 - La línea telefónica será adquirida de la Cooperativa de Servicios de telecomunicaciones Tarija.
 - El material de escritorio requerido se adquirirá de la librería “La Papelera Ltda.”
 - Hojas boom.
 - Lapiceras.
 - Archivadores.
 - Organizadore

CAPÍTULO V

ORGANIZACIÓN

**CAPÍTULO V
ORGANIZACIÓN**

CAPÍTULO 5

ORGANIZACIÓN

5. INTRODUCCIÓN

El capital intelectual es el desarrollo de capacidades cognitivas de aprendizaje, experiencias, competencias laborales y relaciones, así mismo como es el activo tangible de la empresa que solo se ve con los ojos de la mente, por tanto, es aquella capacidad difícil de imitar por la competencia.

El capital humano jugará un papel muy importante a la hora de cumplir con los objetivos propuestos por el Centro Acuático “Ballena Azul”, debido a que establecerá contacto directo con personas al ofrecer el servicio natación, porque se necesitará contar con un personal calificado y comprometido a contribuir con el desarrollo de la empresa.

En el siguiente capítulo se establecerá los objetivos del área asimismo se hará referencia a todas las características de la empresa, la ubicación, la misión, visión, así como los valores que difundirá el Centro Acuático.

Se elaborará un organigrama que contribuya para el buen funcionamiento de la empresa en sus tres distintos niveles, llegando a describir las funciones de cada uno de los miembros que conformará la organización, como así las herramientas de reclutamiento del personal, etc.

Se hará también énfasis en el personal debido a que se requiere personas que brinden un servicio integral de calidad a los clientes, donde la fijación de sus sueldos y salarios se plasmará en un cuadro de acuerdo al cargo que ocupen tomando en cuenta las normas reguladas por el Ministerio de Trabajo.

5.1 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

Centro Acuático “BALLENA AZUL S.R.L.”

Las características específicas que reúna el nombre de la empresa son:

Centro Acuático:

Porque es un lugar comunitario destinado a la difusión de las actividades relacionadas con la disciplina de natación, además de tener la capacidad de brindar un servicio de recreación.

Ballena Azul:

Lo que se pretende lograr con este nombre es poder crear en el cliente una idea de que el servicio que se ofrecerá será diferenciado de la competencia manteniendo estándares de calidad debido a que la ballena azul es un animal que se diferencia de todos por su gran tamaño que tiene, debido a que es el animal más grande del mundo, además uno que vive mucho tiempo y aunque su tamaño y peso es enorme puede deslizarse fácilmente en el agua.

5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

El Centro Acuático “Ballena Azul S.R.L.”, según su actividad pertenecería al sector de Servicios, el mismo que constituye un conjunto de esfuerzos y actividades humanas dirigidas a obtener un objetivo común, encausado a producir un servicio de calidad para obtener beneficios.

El Centro Acuático “Ballena Azul S.R.L.”, estará orientada a ser una sociedad de responsabilidad limitada, debido a que los socios responden hasta el monto de sus aportes, el fondo común estará dividido en cuotas de capital, que no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni denominarse acciones.

La empresa para incorporarse al mercado de manera legal tendrá que presentar el acta de constitución e iniciar una serie de obligaciones tal como se detalla a continuación: (VER ANEXO N°16)

- Fundempresa.
- Servicio Nacional de Impuestos Internos.
- Fondo de Pensiones.
- Alcaldía Municipal.

- Caja Nacional de Salud.
- Ministerio de Trabajo.

El capital que contará la empresa será de propiedad de inversionistas no gubernamentales, cuya actividad tendrá carácter lucrativo, considerándola una empresa pequeña dado que los recursos humanos con el que contará la empresa, será de doce personas, quiénes estarán a cargo del desenvolvimiento de la empresa para el buen funcionamiento y lograr el éxito propuesto por la misma.

De lo expuesto anteriormente se puede llegar a concluir en lo siguiente:

Según su actividad:	Empresa de Servicio.
Según su origen de capital:	Privada.
Según tipo de sociedad:	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Según su tamaño:	Pequeña

Elaboración: propia.

5.3 VISIÓN

“Consolidarse a nivel regional, como una empresa líder en la prestación de servicios de natación, formando campeones deportivos y difundiendo hábitos que conlleven a una mejor calidad de vida fomentando la salud, el deporte y el trabajo en equipo, distinguiéndonos por contar con profesionales comprometidos en su misión”.

5.4 MISIÓN

“Somos una empresa que otorga una atención personalizada y especializada en el área de la natación a la población de la ciudad de Tarija, logrando ser eficaces en la enseñanza de las actividades acuáticas, a través de un servicio de alta calidad e instructores capacitados y profesionales en sus labores, con programas actualizados, siempre buscando la salud a través del deporte”.

5.5 OBJETIVO GENERAL

Ofrecer un servicio de natación de manera integral y calidad para la población de la ciudad de Tarija, brindando al mercado una variedad de servicios y precios acordes a la economía del cliente, contando con personal capacitado.

5.5.1 Objetivos Específicos

- Contar con una infraestructura adecuada que brinde seguridad y comodidad a los clientes al momento de brindar el servicio.
- Ofrecer una variedad de servicio de natación de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Contar con personal capacitado en el área de la natación, para brindar un servicio de calidad.

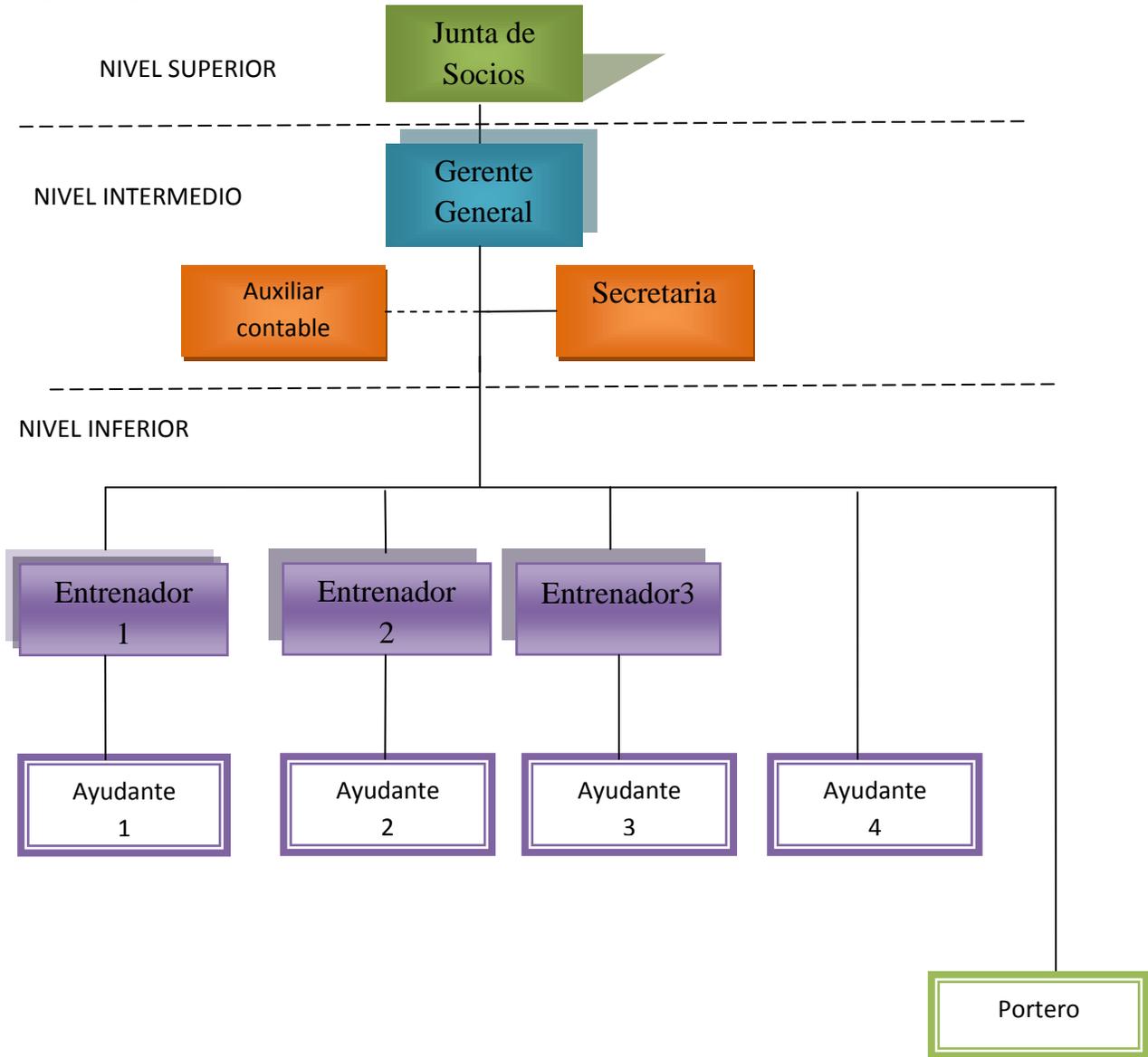
5.6 VALORES

- **Compromiso.-** todos los trabajadores deben estar siempre dispuestos a dar lo mejor de cada uno, participando activamente con la empresa para el cumplimiento de los objetivos.
- **Servicio.-** Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes.
- **Calidad.-** Hacer las cosas bien y a tiempo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Honestidad.-** En el trato ético y profesional hacia nuestros clientes, empleados y accionistas.
- **Respeto.-** Valorar a las personas que colaboran con nosotros en sus capacidades y brindarles un trato justo a todos aquellos con quienes tenemos relación.

5.7 ORGANIGRAMA

Para el Centro Acuático “Ballena Azul S.R.L.”, se ha elaborado una estructura organizativa en línea debido a que las órdenes nacen de los niveles superiores y bajan por la escala jerárquica hasta la persona que debe ejecutarlas y así mismo cuenta con un personal de staff el cual realiza una labor de asesoramiento, consultoría y apoyo técnico.

GRÁFICO N° 4



Así mismo consideramos la existencia de un guardia de seguridad el cual será subcontratado de la empresa de seguridad "SIGMA".

5.8 MANUAL DE FUNCIONES

CUADRO Nº 14 FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

CARGO: Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO Encargado de dirigir, administrar y representar legalmente a la empresa.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO <ul style="list-style-type: none">• Administrar la empresa; es decir, de planear, organizar, coordinar y dirigir.• Supervisar y coordinar las actividades los con recursos humanos'• Trabajar constantemente en la coordinación de las actividades para la prestación del servicio con el personal.• Realizar diferentes capacitaciones al personal sobre las nuevas tendencias acerca del negocio.• Fijar programas de motivación.
REQUISITOS <ul style="list-style-type: none">• Estudios profesionales en administración o carreras afines.• Experiencia mínima de tres años en las actividades del puesto.• Edad mayor a 25 años.• Conocimiento del área específica.• Ser creativo e innovador.

CUADRO Nº 58 FUNCIONES DE LA SECRETARIA

CARGO: Secretaria
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO Coadyuvar con las actividades de la gerencia general.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO <ul style="list-style-type: none">• Ofrecer y vender los diferentes servicios que ofrece la empresa.• Registrar todas las operaciones que realice, proporcionando un informe diario a la gerencia, para facilitar el control.• Coordinar las actividades de la prestación del servicio con los entrenadores para mejorar la eficiencia con un mejor tiempo para la atención del cliente.• Mantener limpia el área de trabajo.
REQUISITOS <ul style="list-style-type: none">• Buena presencia.• Persona de buen trato, amable, cortés y seria.• Excelente redacción y ortografía.• Facilidad verbal y escrita.• Persona proactiva y organizada.• Facilidad de interactuar con las personas.• Dominio de windows y Microsoft office.• Trabajo bajo presión.

CUADRO N°16 FUNCIONES DEL ENTRENADOR

CARGO: Entrenador
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 3
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO Colaborar con la prestación del servicio.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO <ul style="list-style-type: none">• Preparar a los alumnos para que ingresen a la piscina (precalentamiento).• Dictar las clases de natación.• Dictar las clases de nutrición a los alumnos.• Evaluar el desempeño de los alumnos.
REQUISITOS <ul style="list-style-type: none">• Li. en Educación Física, con experiencia en el área de natación.• Conocimiento en nutrición.• Sexo masculino o femenino.• Constitución física atlética.• Buena presencia.• Capacidad de interrelación con las personas.• Facilidad de expresión verbal.• Capacidad de trabajar en equipo.

CUADRO N°17 FUNCIONES DE LOS AYUDANTES

CARGO: Ayudantes
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 3
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO Colaborar al entrenador con la prestación del servicio.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO <ul style="list-style-type: none">• Colaborar al entrenador en todo lo que necesite.• Preparar el material de trabajo para que los alumnos desarrollen su actividad.
REQUISITOS <ul style="list-style-type: none">• Sexo masculino o femenino.• Contar con experiencia en natación.• Contar con cursos y experiencia de primeros auxilios.• Constitución física atlética.• Buena presencia.• Capacidad de interrelación con las personas.• Facilidad de expresión verbal.• Capacidad de trabajar en equipo.

CUADRO N° 18 FUNCIONES DEL AYUDANTE 4

CARGO: Ayudante4
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO Atención al cliente en horarios fuera de oficina.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO <ul style="list-style-type: none">• Colaborar a los clientes en horarios de 12:30 a 2:30 pm.• Proporcionar la información necesaria a los clientes que deseen ocupar la piscina o el sauna en ese horario.
REQUISITOS <ul style="list-style-type: none">• Sexo masculino o femenino.• Contar con experiencia en natación.• Contar con cursos y experiencia de primeros auxilios.• Constitución física atlética.• Buena presencia.• Capacidad de interrelación con las personas.• Facilidad de expresión verbal.• Capacidad de trabajar en equipo.

CUADRO N°19 FUNCIONES DEL PORTERO

CARGO: Ayudante4
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO Encargado del mantenimiento de toda la empresa.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO <ul style="list-style-type: none">• Mantener limpio todos los ambientes del centro acuático.• Abrir y cerrar el centro acuático.
REQUISITOS <ul style="list-style-type: none">• Sexo masculino o femenino.• Buena presencia.• Capacidad de interrelación con las personas.• Tener recomendaciones y experiencia del cargo

CAPÍTULO VI

FINANZAS

CAPÍTULO VI FINANZAS

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS FINANCIERO

6. INTRODUCCIÓN

En esta parte del plan de negocio se realizará un análisis de la parte financiera de la empresa la cual determinará el éxito o fracaso de la empresa que se quiere crear, teniendo en cuenta de realizar una distribución eficiente de los recursos económicos con los que cuenta la misma, mediante identificación de los costos variables y fijos, determinando el costo de producción, la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto, determinar el precio de venta de los servicios para poder realizar una proyección de ventas y terminar en la realización del flujo de cajas entre otros indicadores.

6.1 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

Para determinar los costos incurridos dentro de la empresa se realizó un análisis de los costos de producción y los costos administrativos, como se detalla a continuación.

6.1.1 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

Dentro de estos costos se consideraron los servicios básicos, los sueldos y salarios del personal que intervienen en el proceso, como también los costos de mantenimiento y reparación.

Para dicha empresa no se trabajará con costos variables porque indistintamente del servicio que se brinde se tendrá un costo fijo debido a que se enseñe a 1 o 20 alumnos los salarios se mantienen constantes, por políticas el mantenimiento se lo debe realizar una vez a la semana y los costos de los servicios no tienen una gran variación y el dinero que se destinará a estos será fijo.

- **LOS SERVICIOS BÁSICOS**

Dentro de los servicios básicos se considerarán los siguientes:

**CUADRO N°20
COSTOS DE SERVICIOS BÁSICOS**

SERVICIOS BÁSICOS	COSTOS MENSUALES	COSTOS ANUALES
Electricidad	3000	36000
Gas	1000	12000
Teléfono	70	840
Internet	280	3360
TOTAL	4350	52200

- **SUELDOS Y SALARIOS**

Para dicho cálculo se considero el sueldo de los tres entrenadores, los tres ayudantes y el portero.(VER ANEXO 17)

**CUADRO N° 20
SUELDOS Y SALARIOS**

Nº	CARGO	SUELDOMENSUAL	SUELDOANUAL
1	Entrenador 1	2800	33600
2	Entrenador 2	2800	33600
3	Entrenador 3	2800	33600
4	Ayudante 1	1300	15600
5	Ayudante 2	1300	15600
6	Ayudante 3	1300	15600
7	Ayudante 4	500	6000
8	Portero	1100	13200
	TOTAL	13900	166800

- **MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN**

El mantenimiento y la reparación del equipo (si es necesario), se la realizará una vez a la semana como mínimo y para esto se destinará 300 Bs. al mes. En el gasto del material necesario para realizarlo.

CUADRO N°21
COSTOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN

	MENSUAL	ANUAL
Mantenimiento Y Reparación	300	3600

6.1.2 COSTOS ADMINISTRATIVOS

Dentro del cálculo de los costos administrativos se tomaron en cuenta todos los costos que no entran dentro del proceso de producción.

- **SUELDOS Y SALARIOS**

En el siguiente cuadro se tomó en cuenta los sueldos y salarios del gerente general, la secretaria, el auxiliar contable y el de seguridad.(VER ANEXO 17)

CUADRO N° 22
SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVOS

Nº	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
1	G. general	3500	42000
2	Secretaria	1500	18000
3	Auxiliar Contable	1100	13200
4	Seguridad	1000	12000
TOTAL		7100	85200

- **APORTES PATRONALES**

Para la obtención del siguiente cuadro se tomó en cuenta el porcentaje de las obligaciones que tiene la empresa con sus trabajadores, según lo indicado por la Ley General del Trabajo.(VER ANEXO 18)

**CUADRO N°23
APORTES PATRONALES**

No	CARGO	TOTAL GANADO	AGUINALDO 8,33%	APORTES PATRONALES				TOTAL APOORTE MENSUAL	TOTAL APOORTE ANUAL
				CAJA 10%	AFP 2% PRO.VIV	AFP 1,71 % RIES P.	AFP 3%F. NAC.SOLID		
1	G. general	3500	292	350	70	60	105	876	10512
2	Secretaria	1500	125	150	30	26	45	376	4512
3	Entrenador 1	2800	233	280	56	48	84	701	8412
4	Entrenador 2	2800	233	280	56	48	84	701	8412
5	Entrenador 3	2800	233	280	56	48	84	701	8412
6	Ayudante 1	1300	108	130	26	22	39	326	3912
7	Ayudante 2	1300	108	130	26	22	39	326	3912
8	Ayudante 3	1300	108	130	26	22	39	326	3912
9	Portero	1100	92	110	22	19	33	275	3300
	TOTAL	18400	1533	1840	368	315	552	4607	55284

- OTROS GASTOS**

Se considera como otros gastos el material de escritorio que se utilizara para realizar el trabajo del personal de oficina.

**CUADRO N° 24
OTROS GASTOS**

Material De Escritorio	200	2400
-------------------------------	------------	-------------

6.1.3 RESUMEN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y COSTO ADMINISTRATIVOS ANUALES PROYECTADOS

El siguiente cuadro es un resumen de los costos que intervienen en el proceso productivo y los gastos administrativos, que muestran una proyección de los mismos para los próximos 5 años tomando en cuenta que todos los sueltos y salarios del personal que interviene en el proceso productivo y en la administración se considera un incremento del 10% para los mismos.

**CUADRO N°25
RESUMEN DE COSTOS PROYECTADOS**

COSTOS FIJOS	AÑO 2013 (P)	AÑO 2014 (P)	AÑO 2015 (P)	AÑO 2016 (P)	AÑO 2017 (P)
Servicios Básicos	52200	52200	52200	52200	52200
Mantenimiento Y Reparación	3600	300	300	300	300
Sueldos y Salarios	166800	183480	201828	222010	244212
TOTAL COSTOS FIJOS	222600	239280	257628	277810	300012
COSTOS ADMINISTRATIVOS					
Material De Escritorio	2400	2400	2400	2400	2400
Sueldos Y Salarios	85200	93720	103092	113401	124741
Personal De Apoyo	18000	18600	19200	19800	20400
Aportes Patronales	55284	60812	66894	73583	80941
TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS	160884	175532	191586	209184	228482
TOTAL COSTOS	383484	414812	449214	486994	528494

6.2 DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO

Para realizar el cálculo del costo unitario se tomó en cuenta los costos de producción y costos administrativos determinando de esta manera el costo unitario de cada servicio.

6.2.1 COSTO DE PRODUCCIÓN SEGÚN HORAS TRABAJADAS

Se realizará el cálculo unitario de los costos fijos que tendrá la empresa los cuales se separarán en dos, el primero es para los siete servicios en donde intervienen el sueldo y salario de los entrenadores debido a que en los servicios de nado libre y el servicio de sauna y jacuzzi no intervienen estos costos, y para determinar el costo de estos sólo se tomará en cuenta los costos de mantenimiento y servicios básicos.

$$\text{COSTO FIJO POR HORA} = \frac{\text{COSTO FIJO TOTAL}}{\text{NÚMERO DE HORAS TRABAJADAS}}$$

CUADRO N°26
SERVICIOS PRESTADOS POR EL CENTRO ACUÁTICO

SERVICIOS PRESTADOS	NÚMERO DE HORAS OCUPADAS DIARIAMENTE	NÚMERO DE HORAS MENSUALES	NÚMERO DE HORAS OCUPADAS ANUALMENTE
BEBÉS	2	44	528
NIÑOS Y ADOLESCENTES	6	132	1584
ADULTOS	8	176	2112
EMBARAZADAS	2	44	528
PERSONAS DE LA TERCERA EDAD	2	44	528
NATACIÓN TERAPÉUTICA	2	44	528
GIMNASIA EN EL AGUA	2	44	528
TOTAL DE HORAS			6336
NADO LIBRE	15	420	5040
SAUNA Y JACUZI	15	420	5040
TOTAL DE HORAS OCUPADAS			16416

- **COSTOS FIJO DE SUELDOS Y SALARIOS POR HORA**

$$\text{COSTO FIJO POR HORA} = \frac{166800}{6336} = 26.33 \text{ Bs.}$$

- **COSTOS FIJO DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS BÁSICOS POR HORA**

$$\text{COSTO FIJO POR HORA} = \frac{55800}{16416} = 3.40 \text{ Bs.}$$

- **COSTO FIJO TOTAL POR HORA**

$$\text{COSTO FIJO POR HORA} = 26.33 + 3.40 = 29.73 \text{ Bs.}$$

Acontinuación se detalla el costo de producción para cada servicio:

CUADRO N° 27
COSTOS DE PRODUCCIÓN UNITARIOS

SERVICIOS PRESTADOS	NÚMERO DE HORAS OCUPADAS ANUALMENTE	COSTO DE PRODUCCIÓN POR HORA	COSTO PRODUCCIÓN ANUAL
BEBÉS	528	29.72	15697
NIÑOS Y ADOLECENTES	1584	29.72	47092
ADULTOS	2112	29.72	62790
EMBARAZADAS	528	29.72	15697
PERSONAS DE LA TERCERA EDAD	528	29.72	15697
NATACIÓN TERAPÉUTICA	528	29.72	15697
GIMNASIA EN EL AGUA	528	29.72	15697
NADO LIBRE	5040	3.4	17136
SAUNA Y JACUZI	5040	3.4	17136

6.2.2 COSTOS ADMINISTRATIVOS

Para la realización del resumen de los gastos administrativos se tomaron en cuenta todo lo que no entra en el proceso de producción

- COSTO ADMINISTRATIVO SEGÚN HORAS TRABAJADAS**

$$\text{COSTO ADMINISTRATIVO POR HORA} = \frac{\text{COSTO ADMINISTRATIVO TOTAL}}{\text{NÚMERO DE HORAS TRABAJADAS}}$$

$$\text{COSTO ADMINISTRATIVO POR HORA} = \frac{160884}{16416} = 9.8 \text{ Bs.}$$

A continuación se detallan los costos administrativos para cada servicio:

**CUADRO N°28
COSTOS ADMINISTRATIVOS UNITARIOS**

SERVICIOS PRESTADOS	NÚMERO DE HORAS OCUPADAS ANUALMENTE	COSTO ADMINISTRATIVO UNITARIO	TOTAL COSTO ANUAL
BEBÉS	528	9.8	5175
NIÑOS Y ADOLECENTES	1584	9.8	15524
ADULTOS	2112	9.8	20699
EMBARAZADAS	528	9.8	5175
PERSONAS DE LA TERCERA EDAD	528	9.8	5175
NATACIÓN TERAPÉUTICA	528	9.8	5175
GIMNASIA EN EL AGUA	528	9.8	5175
NADO LIBRE	5040	9.8	49392
SAUNA Y JACUZI	5040	9.8	49392

6.2.3 COSTO TOTAL UNITARIO

$$COSTO\ TOTAL\ UNITARIO = Costo\ de\ Producción + Costos\ Administrativo$$

En el siguiente cuadro se detallará el costo total unitario para cada servicio:

- **COSTO TOTAL UNITARIO**

**CUADRO N° 29
COSTO TOTAL UNITARIO**

SERVICIOS PRESTADOS	NÚMERO DE HORAS OCUPADAS ANUALMENTE	COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	COSTOS ADMINISTRATIVO UNITARIO	COSTO TOTAL UNITARIO	COSTO TOTAL ANUAL
BEBÉS	528	29.72	9.8	39.52	20867
NIÑOS Y ADOLECENTES	1584	29.72	9.8	39.52	62600
ADULTOS	2112	29.72	9.8	39.52	83466
EMBARAZADAS	528	29.72	9.8	39.52	20867
PERSONAS DE LA TERCERA EDAD	528	29.72	9.8	39.52	20867
NATACIÓN TERAPÉUTICA	528	29.72	9.8	39.52	20867
GIMNASIA EN EL AGUA	528	29.72	9.8	39.52	20867
NADO LIBRE	5040	3.4	9.8	13.2	66528
SAUNA Y JACUZI	5040	3.4	9.8	13.2	66528

6.3 COSTO DE INVERSIÓN

El costo de inversión contempla todo aquello que se necesita para poner en marcha el proyecto, es decir, desde la compra del terreno hasta los acabados de la infraestructura.

El costo total de la inversión, para la ejecución del proyecto asciende a un monto de 2.629.644 de bolivianos dinero que se obtendrá de la siguiente manera:

Los socios cubrirán con el 100% de la inversión en partes iguales.

**CUADRO N° 30
INVERSIÓN**

INVERSIÓN NECESARIA	
ACTIVOS FIJOS	
Terreno	1392000
Costrucción	1044000
Equipo De Computación	9744
Muebles Y Enseres	11500
Maquinaria Y Equipo	50000
Vehículo	77000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2587744
ACTIVOS DIFERIDOS	
Constitución De La Empresa	2800
GastosOrganizacionales	4400
Publicidad y Propaganda	34700
TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS DIFERIDOS	41900
TOTAL INVERSIÓN	<u>2.629.644</u>

- **CAPITAL DE TRABAJO**

El capital de trabajo con el que contará la empresa será de 25000, esto entre el manejo de caja chica, y el inventario que consiste en el equipo de natación que se va a tener a la venta.

CAPITAL DE TRABAJO	
CAJA CHICA	10000
INVENTARIO	15000

6.4 PRECIO DE VENTAS

El método utilizado para la fijación de los precios es como se mencionó en el capítulo de marketing, será fijado en base al de la competencia donde se pretenderá ofrecer un servicio de mejor calidad, al mismo precio.

P.Vta. = Precio de la Competencia

Para la determinación del precio con factura se empleará la siguiente fórmula:

$$Pf = \frac{P \text{ Vta}}{1 - IVA - IT}$$

**CUADRO N° 31
PRECIO DE VENTA**

SERVICIOS PRESTADOS	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE FACTURA
BEBÉS	100.8	120
NIÑOS Y ADOLECENTES	126	150
ADULTOS	100.8	120
EMBARAZADAS	100.8	120
PERSONAS DE LA TERCERA EDAD	100.8	120
NADO LIBRE	12.6	15
SAUNA Y JACUZI	16.8	20

6.5 PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES

La proyección de las ventas se la realizará en base a la demanda proyectada en el capítulo de Marketing. Tomando en cuenta los datos arrojados se creará una proyección para los primeros cuatro años.

CUADRO N°32
PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES

AÑOS PROYECTADOS	TOTAL POSIBLE VENTAS ANUALES (P)
2013	13334
2014	14297
2015	15430
2016	16524
2017	17796

6.6 INGRESOS

Una vez calculado el número de ventas en base a una demanda proyectada, se calculará el valor monetario que se obtendrá anualmente, para esto se debe tener el precio de venta, el cual será en base al de la competencia existente en la ciudad.

6.6.1 INGRESOS OPERATIVOS

CUADRO N°33
RESUMEN DE LA DEMANDA

SERVICIOS PRESTADOS	AÑO 2013 (P)	AÑO 2014 (P)	AÑO 2015 (P)	AÑO 2016 (P)	AÑO 2017 (P)
Natación Para Bebés	524	607	691	777	802
Natación Para Niños Y Adolescentes	1519	1532	1546	1559	1631
Natación Para Adultos	2921	3415	3938	5078	5078
Natación Para Embarazadas	210	353	359	430	464
Personas De La Tercera Edad	220	275	334	397	464
Natación Terapéutica	476	552	642	750	880
Gimnasia En El Agua	1056	1262	1514	1824	2206
Nado Libre	4469	4492	4514	4537	4560
Sauna Y Jacuzzi	2373	2385	2397	2409	2421

**CUADRO N°34
INGRESOS OPERATIVOS**

SERVICIOS PRESTADOS	PRECIO DE FACTURA	AÑO 2013 (P)	AÑO 2014 (P)	AÑO 2015 (P)	AÑO 2016 (P)	AÑO 2017 (P)
Natación Para Bebés	120	62880	72840	82920	93240	96240
Natación Para Niños Y Adolescentes	150	227850	229800	231900	233850	244650
Natación Para Adultos	120	350520	409800	472560	609360	609360
Natación Para Embarazadas	120	25200	42360	43080	51600	55680
Personas De La Tercera Edad	120	26400	33000	40080	47640	55680
Natación Terapéutica	120	57120	66240	77040	90000	105600
Gimnasia En El Agua	120	126720	151440	181680	218880	264720
Nado Libre	20	89380	89840	90280	90740	91200
Sauna Y Jacuzzi	25	59325	59625	59925	60225	60525
TOTAL		1025395	1154945	1279465	1495535	1583655

6.6.2 INGRESOS NO OPERATIVOS

Aparte de los ingresos recibidos por concepto de los servicios prestados, se espera obtener ingresos del alquiler del comedor y venta de espacios publicitarios, además del material adquirido por la empresa "AGUAMARINE" (VER ANEXO N°13)(gafas, gorros , mallas, tablas de natación, flotadores), los cuales se encontrarán a la venta, la empresa "AGUAMARINE" dará un stock de aproximadamente 15000Bs. De los cuales la empresa obtendrá alrededor del 40% de utilidades, el detalle de esto se tiene a continuación:

**CUADRO N°35
INGRESOS NO OPERATIVOS**

DETALLE	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
Alquiler Del Comedor	700	8400
EspaciosPublicitarios	500	6000
Venta de artículos	500	6000
TOTAL	1700	20400

6.6.3 TOTAL INGRESOS

Para el cálculo de los ingresos totales se sumaron los ingresos operativos con los ingresos no operativos.

CUADRO N°36
TOTAL INGRESOS

	AÑO 2013 (P)	AÑO 2014 (P)	AÑO 2015 (P)	AÑO 2016 (P)	AÑO 2017(P)
Ingresos Operativos	1025395	1154945	1279465	1495535	1583655
Ingresos No Operativos	20400	20400	20400	20400	20400
TOTAL INGRESOS	1045795	1175345	1299865	1515935	1604055

6.7 FLUJO DE CAJA

**CUADRO N°37
FLUJO DE CAJA**

DETALLE	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		1045795	1175345	1299865	1515935	1604055
EGRESOS		383484	414812	449214	486994	528494
IVA 13%		86100	98869	110585	133762	139823
IT 3%		19869	0	0	0	0
Dep. Construcción		26100	26100	26100	26100	26100
Dep. Equipo De Computación		2436	2436	2436	2436	2436
Dep. Muebles Y Enseres		1150	1150	1150	1150	1150
Dep. Maquinaria Y Equipo		6250	6250	6250	6250	6250
Dep. Vehículo		15400	15400	15400	15400	15400
UTILIDAD BRUTA		505005	610328	688730	843843	884402
IUE(25%)		126251	152582	172183	210961	221101
UTILIDAD NETA		378754	457746	516548	632882	663302
Dep. Construcción		26100	26100	26100	26100	26100
Dep. Equipo De Computación		2436	2436	2436	2436	2436
Dep. Muebles Y Enseres		1150	1150	1150	1150	1150
Dep. Maquinaria Y Equipo		6250	6250	6250	6250	6250
Dep. Vehículo		15400	15400	15400	15400	15400
Valor En Libros						
Inversión	2629644					
Capital De Trabajo	25000					
Valor De Desecho						945308
FLUJO DE CAJA	2654644	430090	509082	567884	684218	1659946

(Para ver el cuadro de depreciaciones VER ANEXO N°19)

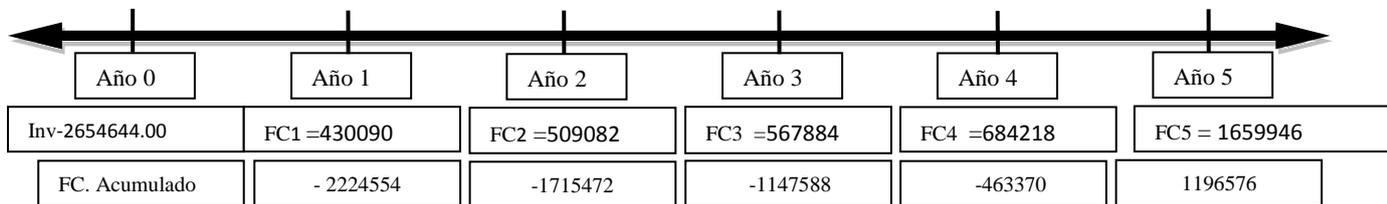
6.7.1 PERIODO DE RECUPERACIÓN

El periodo de recuperación, de una inversión, es el tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial.

Cálculo del periodo de recuperación de la inversión:

CUADRO N° 38
PERIODO DE RECUPERACIÓN

PERIODO	FLLUJO DE CAJA
	(2654644.00)
2013	430090
2014	509082
2015	567884
2016	684218
2017	1659946



PR = año anterior a la recuperación + costo no recuperado al principio del año de la recuperación
Flujo de caja durante el año de la recuperación

$$\text{Pdo. Recup.} = 5 + \frac{259432}{1659946} = 5,16 \text{ años}$$

El periodo de recuperación de la inversión será 5 años y 1 mes y 28 días.

6.8 INDICADORES

Dentro de los indicadores financieros para realizar el análisis de la factibilidad económica se tomaron en cuenta el análisis del VAN, TIR y el análisis de los escenarios.

6.8.1 CÁLCULO DEL VAN:

$$VAN = -I + \sum_{j=i}^n \frac{FCn}{(1+K)^t}$$

Tasa de Actualización (K)

Tasa de Interés De La entidad FASSIL FFP= 5.45%

La tasa de actualización será de 5.45%

$$VAN = -2654644 + \frac{430090}{(1 + 0.0545)^1} + \frac{509082}{(1 + 0.0545)^2} + \frac{567884}{(1 + 0.0545)^3} + \frac{684218}{(1 + 0.0545)^4} + \frac{1659946}{(1 + 0.0545)^5}$$

$$VAN = 521799$$

Para la tasa de actualización se tomó la Tasa de Interés ofrecida por la entidad FASSIL FFP que es del 5.45%, que vendría a ser el costo de oportunidad.

Al obtener un VAN (valor actual neto) positivo quiere decir que los ingresos generados por la inversión cubren la recuperación del capital y deja un excedente económico de 521799, para los inversionistas.

6.8.2 CÁLCULO DEL TIR:

Descuento o actualización R

$$R = \frac{I \sum_{j=1}^n FC_j}{\sum_{j=1}^n jFC_j t}$$

$$R = \frac{-2654644 + 430090 + 509082 + 567884 + 684218 + 1659946}{(1 * 430090) + (2 * 509082) + (3 * 567884) + (4 * 684218) + (5 * 1659946)}$$

$$= 11\%$$

La Tasa Interna de Retorno (TIR) ayuda a determinar la rentabilidad del emprendimiento, en este caso al obtener una TIR del 11% se puede afirmar que el emprendimiento es rentable, porque al invertir en el emprendimiento ganará más que depositar a plazo fijo en una institución financiera ofreciendo esta un 5.45 %

6.8.3 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

- **ESCENARIO PESIMISTA:** Consideramos una disminución del 10% de los ingresos proyectados, debido a una disminución de la demanda de los servicios prestados.

DETALLE	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		941215.5	1057810.5	1169878.5	1364341.5	1443649.5
EGRESOS		383484	414812	449214	486994	528494
IVA 13%		72505	83590	93686	114055	118970
IT 3%		16732	0	0	0	0
Dep.Costrucción		26100	26100	26100	26100	26100
Dep.Equipo De Computación		2436	2436	2436	2436	2436
Dep.Muebles Y Enseres		1150	1150	1150	1150	1150
Dep.Maquinaria Y Equipo		6250	6250	6250	6250	6250
Dep.Vehículo		15400	15400	15400	15400	15400
UTILIDAD BRUTA		417158	508073	575642	711956	744849
IUE(25%)		104290	127018	143911	177989	186212
UTILIDAD NETA		312869	381055	431732	533967	558637
Dep.Costrucción		26100	26100	26100	26100	26100
Dep.Equipo De Computación		2436	2436	2436	2436	2436
Dep. Muebles Y Enseres		1150	1150	1150	1150	1150
Dep. Maquinaria Y Equipo		6250	6250	6250	6250	6250
Dep. Vehículo		15400	15400	15400	15400	15400
Inversión	2629644					
Capital De Trabajo	25000					
Valor De Desecho						945308
FLUJO DE CAJA	2654644	364205	432391	483068	585303	1555281

$$VAN = 157747$$

$$TIR = 7\%$$

En este caso al obtener una TIR del 7% y un VAN de 157747 se puede afirmar que el emprendimiento sigue siendo rentable, porque al invertir en el emprendimiento se ganará más que depositar a plazo fijo en una institución financiera ofreciendo esta un 5.45 %

- **ESCENARIO PESIMISTA:** consideramos un aumento en los egresos del 10%, debido al aumento de sueldos y salarios.

DETALLE	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		104579	117534	129986	151593	160405
		5	5	5	5	5
EGRESOS		421832.	456293.	494135.	535693.	581343.
		4	2	4	4	4
IVA 13%		81115	93477	104745	127431	132953
IT 3%		18719	0	0	0	0
dep. Construcción		26100	26100	26100	26100	26100
Dep .Equipo De Computación		2436	2436	2436	2436	2436
Dep. Muebles Y Enseres		1150	1150	1150	1150	1150
Dep. Maquinaria Y Equipo		6250	6250	6250	6250	6250
Dep. Vehículo		15400	15400	15400	15400	15400
UTILIDAD BRUTA		472793	574239	649649	801474	838423
IUE(25%)		118198	143560	162412	200369	209606
UTILIDAD NETA		354594	430679	487237	601106	628817
Dep.Construcción		26100	26100	26100	26100	26100
Dep.Equipo De Computación		2436	2436	2436	2436	2436
Dep. Muebles Y Enseres		1150	1150	1150	1150	1150
Dep. Maquinaria Y Equipo		6250	6250	6250	6250	6250
Dep. Vehículo		15400	15400	15400	15400	15400
Valor En Libros						
Inversión	262964					
	4					
Capital De Trabajo	25000					
Valor De Desecho						945308
FLUJO DE CAJA	265464	405930	482015	538573	652442	162546
	4.					1

VAN=397406

TIR= 10%

En este caso al obtener una TIR del 10% y un VAN de **397406** se puede afirmar que el emprendimiento sigue siendo rentable, porque al invertir en el emprendimiento se ganará más que depositar a plazo fijo en una institución financiera ofreciendo esta un 5.45 %

CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo del PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO ACUÁTICO EN LA CIUDAD DE TARIJA, se concluye lo siguiente:

- El proyecto resulta viable desde el punto de vista de marketing, administrativo, operativo, legal y financiero, siempre y cuando se cumplan con los presupuestos de ventas e ingresos que sustentan la proyección.
- La industria de servicios se encuentra en una etapa de crecimiento lo que favorece al negocio, agregándole el gusto por el deporte especialmente el de la natación, esto brinda una oportunidad de crecimiento al centro acuático “BALLENA AZUL S.R.L.”
- El entorno que rodea al negocio es favorable considerando todas las variables del macro entorno, pero hay que tener en cuenta que el aspecto cultural hay que trabajarlo para que las personas desarrollen más el hábito de la práctica deportiva.
- La investigación de mercado permitió conocer las necesidades de los clientes en lo referente a la práctica deportiva de la natación, la motivación de la familia por la práctica deportiva, por ser parte de la formación integral de los niños, el gusto de la población por el deporte de la natación abre claramente una oportunidad al negocio.
- La seguridad y la infraestructura son las características que más llaman la atención al cliente y son las que deben primar en la empresa sin dejar de lado la variedad, calidad y la innovación.

-
- Todos los esfuerzos de marketing deben ir dirigidos, especialmente a los niños, niñas y adolescentes, debido a que son los principales consumidores de este servicio, sin descuidar a los demás integrantes de la familia.
 - La estrategia que seguirá la empresa será la de DIFERENCIACIÓN, debido a que será un servicio novedoso y atractivo, la empresa siempre tendrá su visión en hacer la diferencia ante los competidores que ingresen al mercado.
 - La inversión requerida para el funcionamiento del negocio es media, porque se requiere de infraestructura particular para brindar este servicio.
 - El negocio resulta ser muy atractivo debido a que la inversión es media y los retornos son pronto y altos; en lo referente a la Tasa Interna de Retorno (11%).
 - Este sistema de trabajo que se está planteando, más la experiencia que se adquiera en el servicio permitirá el crecimiento esperado por la empresa en el futuro.

RECOMENDACIONES

- Recomendamos la ejecución de este proyecto debido a la factibilidad del mismo ya que muestra que los indicadores financieros son positivos y más altos que los intereses bancarios, lo que hace que sea un proyecto atractivo para cualquier inversionista.
- Crear una base de datos con los clientes potenciales de la empresa con el fin de ofrecerles beneficios tales como descuentos y promociones.
- Considerar a los mejores profesores y entrenadores para poder garantizar la calidad del servicio y mantener el prestigio de la empresa.
- Invertir fuertemente en la parte promocional de la empresa debido a que hay que promover la cultura de la práctica deportiva, por lo tanto, la motivación mediante la publicidad es fundamental.
- Mantener todos los ambientes limpios para captar la atención de los clientes, para que desde el primer momento que se preste la información del servicio, se cree una imagen de calidad del servicio.
- Innovar constantemente los servicios que se ofrece ya que estos constituyen un factor clave de éxito para la empresa.
- Considerar cualquier movimiento que realice la competencia ya sea directa o indirecta para realizar acciones pro-activas y así no ceder el mercado.
- Mantener siempre presente y clara, la visión, misión y los objetivos en los trabajadores de la empresa para que todos remen hacia el mismo lado,

logrando que los objetivos de la empresa sean los objetivos personales y viceversa.

- Contar con un personal motivado, responsable y eficiente por el bienestar de ellos, de la empresa y del cliente.