UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO EN LA ESCUELA DE NATACIÓN IVAN ENDERICA OCHOA"

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

IVÁN ALEJANDRO ENDERICA OCHOA

DIRECTOR:

ING. XAVIER ORTEGA VÁSQUEZ

CUENCA-ECUADOR

2021

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación, quiero dedicar a Dios quien me guía, ilumina por el buen camino, a mis padres Janneth y Hernán quienes han sido un pilar fundamental en mi vida, el mejor ejemplo de esfuerzo y sacrificio, a mis hermanos Fernando, Gabriel y Mateo que me han apoyado, a mis profesores que me han enseñado lo duro que es, llegar a ser un profesional y a mi compañera de la vida Angelica por apoyarme en esta etapa universitaria.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento, sincero y profundo va para mis queridos profesores, que en esta vida universitaria supieron entenderme, guiarme y enseñarme además de métodos profesionales, valores para seguir adelante, a mi tribunal, guiado por el Ingeniero Xavier Ortega por su apoyo como director en este trabajo de titulación, al Economista Luis Tonon y al Ingeniero Marco Piedra. Además, un agradecimiento grande a mi querida Universidad del Azuay, por permitirme ser un estudiante becado en mi trayectoria universitaria combinada con mi carrera deportiva.

Tabla de Contenido

DEDICATORIA I

AGRADECIMIENTOS II

TABLA DE CONTENIDO III

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES VI

ÍNDICE DE TABLAS VII

RESUMEN VIII

ABSTRACT IX

INTRODUCCIÓN 1

1. CAPÍTULO I: ANÁLISIS INTERNO ESCUELA DE NATACIÓN IVÁN ENDERICA OCHOA 2

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA 2

1.2. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA 3

1.2.1. Estructura Actual 3

1.3. ORGANIGRAMA PROPUESTO 4

1.4. PERFILES 5

1.4.1. Análisis y Valoración de Puestos 5

1.4.2. Manual de Funciones y Puestos 6

1.5. FODA 10

2. CAPITULO II: ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR 14

2.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR 14

2.1.1 Pirámide estratégica 15

2.1.1.1. Sector industrial 16

2.1.1.2. Modelo de concepto de empresa 16

2.1.1.3. Segmento o Nicho 16

2.1.1.4. Portafolios de servicios 17

2.1.1.5. Irracionalidad 17

2.2. FACTORES CRÍTICOS DEL SECTOR 18

2.2.1. Infraestructura 18

2.2.2. Transporte 18

2.2.3. Precio 18

2.2.4. Portafolio 19

2.2.5. Horarios 19

2.2.6. Marca 19

2.2.7. Capital de inversión 20

2.3. POLÍTICAS FISCALES, PÚBLICAS 20
2.3.1. Política Fiscal *20*
2.3.2. Política Pública *21*
2.4. ANÁLISIS PESTA 22
2.5. CINCO FUERZAS DE PORTER 26
2.5.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes *26*
2.5.2. Rivalidad entre los competidores *27*
2.5.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes *28*
2.5.4. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores *29*
2.5.5. Amenaza de productos sustitutos *30*
2.6 CADENA DE VALOR 32
2.6.1. Logística de Entrada *32*
2.6.2. Operaciones *33*
2.6.3. Logística de Salida *35*
2.6.4. Prestación del Servicio *35*
2.6.5. Marketing y Ventas *36*
2.6.6. Talento humano *36*
2.6.7. Tecnológica *37*
2.6.8. Infraestructura *38*
2.6.9. Abastecimiento *39*
2.7. MATRIZ DE COMPETIDORES 39

3. CAPITULO III: ETAPA FILOSÓFICA DE LA ESCUELA DE NATACIÓN IVÁN ENDERICA OCHOA 41

3.1. MISIÓN 41
3.2. VISIÓN 41
3.3. VALORES ORGANIZACIONALES 41

4. CAPITULO IV: ETAPA OPERATIVA PARA LA ESCUELA DE NATACIÓN IVÁN ENDERICA OCHOA 45

4.1. ÁREA ADMINISTRATIVA 46
4.2. ÁREA CONTABLE: 50
4.3. ÁREA DEPORTIVA 54
4.4. ÁREA DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA 58
4.5. ÁREA DE TALENTO HUMANO 63
4.6. MARKETING 67

5. CAPITULO V: ETAPA FINANCIERA PARA LA ESCUELA DE NATACIÓN IVÁN ENDERICA OCHOA 73

5.1. PUNTO DE EQUILIBRIO....73
5.2. ESTADOS FINANCIEROS....74
5.3. TIR Y VAN....79
5.4. VENTAS. 79

6. CONCLUSIONES 80

7. RECOMENDACIONES....82

8. BIBLIOGRAFIA....83

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Estructura Organizacional Actual..... 3
Ilustración 2: Organigrama Empresarial 4
Ilustración 3: Pirámide Estratégica. 15
Ilustración 4: PESTA 23
Ilustración 5: Desarrollo del Análisis PESTA 24
Ilustración 6: Cadena de Valor Escuela de Natación Iván Enderica Ochoa. ... 32

Índice de tablas.

Tabla 1: FODA Área Administrativa 11
Tabla 2: FODA Área de Contabilidad 11
Tabla 3: FODA Área Deportiva 12
Tabla 4: FODA Área de Mantenimiento y Limpieza 12
Tabla 5: FODA Área de Talento Humano 13
Tabla 6: FODA Área de Marketing 13
Tabla 7: Matriz de Impacto PESTA 26
Tabla 8: Matriz Fuerza Porter 31
Tabla 9: Matriz de competidores directos 39
Tabla 10: Matriz de competidores sustitutos 40
Tabla 11: FODA cruzado área administrativa. 46
Tabla 12: FODA cruzado área de contabilidad 50
Tabla 13: FODA cruzado área deportiva 54
Tabla 14: FODA cruzado área de mantenimiento y limpieza 58
Tabla 15: FODA cruzado área de talento humano 63
Tabla 16: FODA cruzado área de marketing 67
Tabla 17: Calculo del punto de equilibrio 73
Tabla 18: Comprobación punto de equilibrio 74
Tabla 19: Estado de resultados integral 74
Tabla 20: Estado de Resultados integral 76
Tabla 21: Resultados TIR y VAN 79
Tabla 22: Ventas proyectadas 2019 - 2024 79

RESUMEN

El plan estratégico de La Escuela de Natación Iván Enderica Ochoa, ayudara a los directivos a la toma de decisiones, resolución de problemas y obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo

El plan se guiará en seis áreas de la empresa, Administrativa, contable, deportiva, mantenimiento y limpieza, talento humano y marketing, donde se analiza objetivos, políticas, planes y procedimientos para conseguirlos de una manera planificada.

Consecuentemente, se buscará desarrollar la relación con los clientes, una mejor comunicación interna y también con los usuarios para atraerlos y fidelizarlos, de esa manera y con mas estrategias poder tener mejores rendimientos económicos.

ABSTRACT

The strategic plan at Iván Enderica Ochoa Swimming School will help managers to make decisions, solve problems and obtain a sustainable competitive advantage over time. The plan was developed in six areas of the company, administrative, accounting, sports, marketing, human talent, maintenance and cleaning. In each of these areas, the objectives, policies, plans and procedures were analyzed to achieve them in a planned manner. Consequently, the study aimed at creating a relationship with customers, better internal communication, and communication with users to attract and retain them for a better economic return.

Translated by

Iván Enderica

INTRODUCCIÓN

La creación de estrategias en una empresa ayuda al desarrollo integral de sus distintos planes dentro de las diferentes áreas a corto y largo plazo, con el fin de alcanzar metas y objetivos planteados para verificar su viabilidad y poder tener una ventaja competitiva duradera; así los recursos de la empresa serán adjudicados correctamente.

Según la RAE, 2017 La palabra estrategia viene del latín strategĭa "provincia bajo el mando de un general" y del griego stratēgía "oficio del general", lo que es el arte de dirigir las operaciones militares

Desde hace muchos años atrás se realizaban estrategias para poder dirigir las batallas de las tribus antiguas, las personas que hacían las estrategias los "strategos" asesoraban a los políticos sobre como terminar victoriosos en las batallas. Se puede decir que una estrategia es el proceso mediante el cual una institución pone lineamientos a sus objetivos y metas para poder cumplirlas en un tiempo determinado, sabiendo que éstas pueden realizarse en un tiempo estipulado.

La planificación es fundamental para la creación y cumplimientos de objetivos, es un conjunto de tácticas y planes para buscar una correcta decisión y aplicar en el futuro, es una ruta que se traza para encaminar a la empresa en cuestión y cumplir todas las metas planteadas de modo cronológico y ordenado.

Por lo tanto, la planificación estratégica es la acumulación de estrategias, metodologías y planes recopilados en forma cronológica y ordenada para la creación e implementación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para las diferentes áreas de la empresa.

La propuesta de un plan estratégico en la Escuela de Natación Ivan Enderica Ochoa, servirá para poseer una mejor toma de decisiones, tener los objetivos claros y lograr alcanzar las metas planteadas mediante las estrategias planificadas a corto, mediano y largo plazo.

Para esta propuesta de plan estratégico se lo realizara mediante un análisis sistémico y se desarrollaran los siguientes estudios en el respectivo orden:

- Análisis de la situación interna, donde se estudiará los diferentes elementos que puede existir en una empresa, para poder evaluar sus recursos.

- Análisis del sector deportivo en la ciudad de Cuenca, con comparaciones de las diferentes actividades que se dedican a la misma actividad.

Se utilizarán herramientas como la entrevista para obtener información relevante sobre la investigación. Se tomará información de los colaboradores de la empresa donde se recopilará información suficiente y veras la cual se utilizará en un desarrollo de los otros tres objetivos plateados.

Hay que tener en cuenta que la planificación estratégica para empresas o entidades deportivas no son iguales a las planificaciones que se realizan en empresas de comercialización o industrias. Queda claro que en todas las empresas cualquiera sea su fin o su servicio siempre debe tener sus objetivos y metas planeadas de tal manera que sea realizables.

1. CAPÍTULO I: ANÁLISIS INTERNO ESCUELA DE NATACIÓN IVÁN ENDERICA OCHOA

El análisis interno, es el estudio de las circunstancias actuales y anteriores de una empresa, donde se analiza los recursos humanos y recursos operativos que mantiene para poder desarrollar las actividades normales, de este modo se podrá detectar su capacidad, fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas en su entorno.[1]

1.1. Antecedentes de la empresa

La Escuela de Natación Iván Enderica Ochoa, tiene su origen con la excepcional carrera deportiva de los Hermanos Enderica Ochoa, Gabriel con su mayor logro como campeón Panamericano en el año 2006 y múltiples medallas de oro plata y bronce en sus competencias nacionales e internacionales, Iván con once años consecutivos proclamándose campeón de la travesía Lago San Pablo (la competencia más importante de Ecuador), derrocando a su oponente Gregory Fuentes que tuvo diez victorias consecutivas, diez veces campeón Sudamericano, campeón Bolivariano, vice campeón Panamericano, tercer lugar en el mundial preolímpico con el cual clasifico a los Juegos Olímpicos de Rio 2016, dieciseisavo lugar en los Juegos Olímpicos 2016 y múltiples reconocimientos nacionales como internacionales.

Nace a través de un sueño de los esposos Hernán Enderica y Janeth Ochoa padres de Gabriel e Iván con la visión de que sus hijos puedan tener un futuro en su mayor pasión que es la natación, después de varios años de desarrollar intelectual y físicamente este sueño el 5 de julio del año 2013 se inauguró la Escuela de Natación Iván Enderica Ochoa. Ésta escuela trae a la ciudad de Cuenca una enseñanza, perfeccionamiento y entrenamiento deportivo de calidad en natación, dirigido a personas adultas, jóvenes, niños e infantes.

---

[1] Martínez, P, Milla, A. Analisis Interno (Capacidades Estrategicas). Ediciones Diaz de Santos, Madrid,2012. Pp 100 – 101.

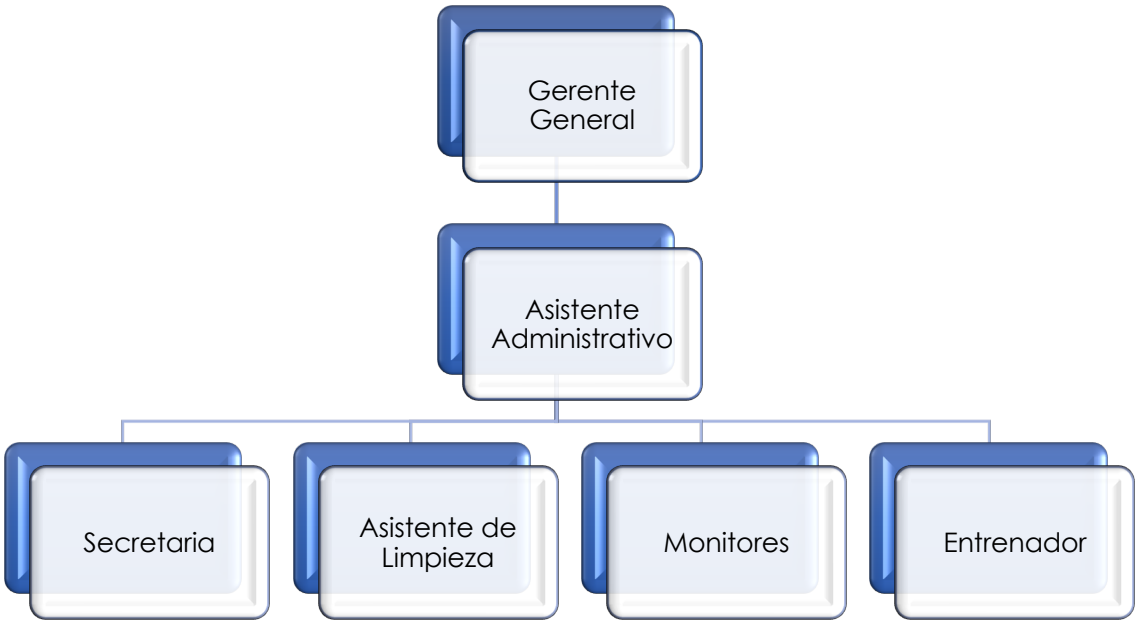
1.2. Estructura de la empresa

La estructura organizacional de la empresa es donde se concretan los roles de todos los participantes de la empresa que tienen como objetivo, desempeñar sus funciones respectivas y cumplirlas con eficacia y eficiencia. [2]

La finalidad de una estructura organizacional es que cada una de las personas que trabajen en una institución pública o privada sepan desempeñar sus funciones, así la empresa funcionara de forma óptima.

1.2.1. Estructura Actual

Ilustración 1: Estructura Organizacional Actual



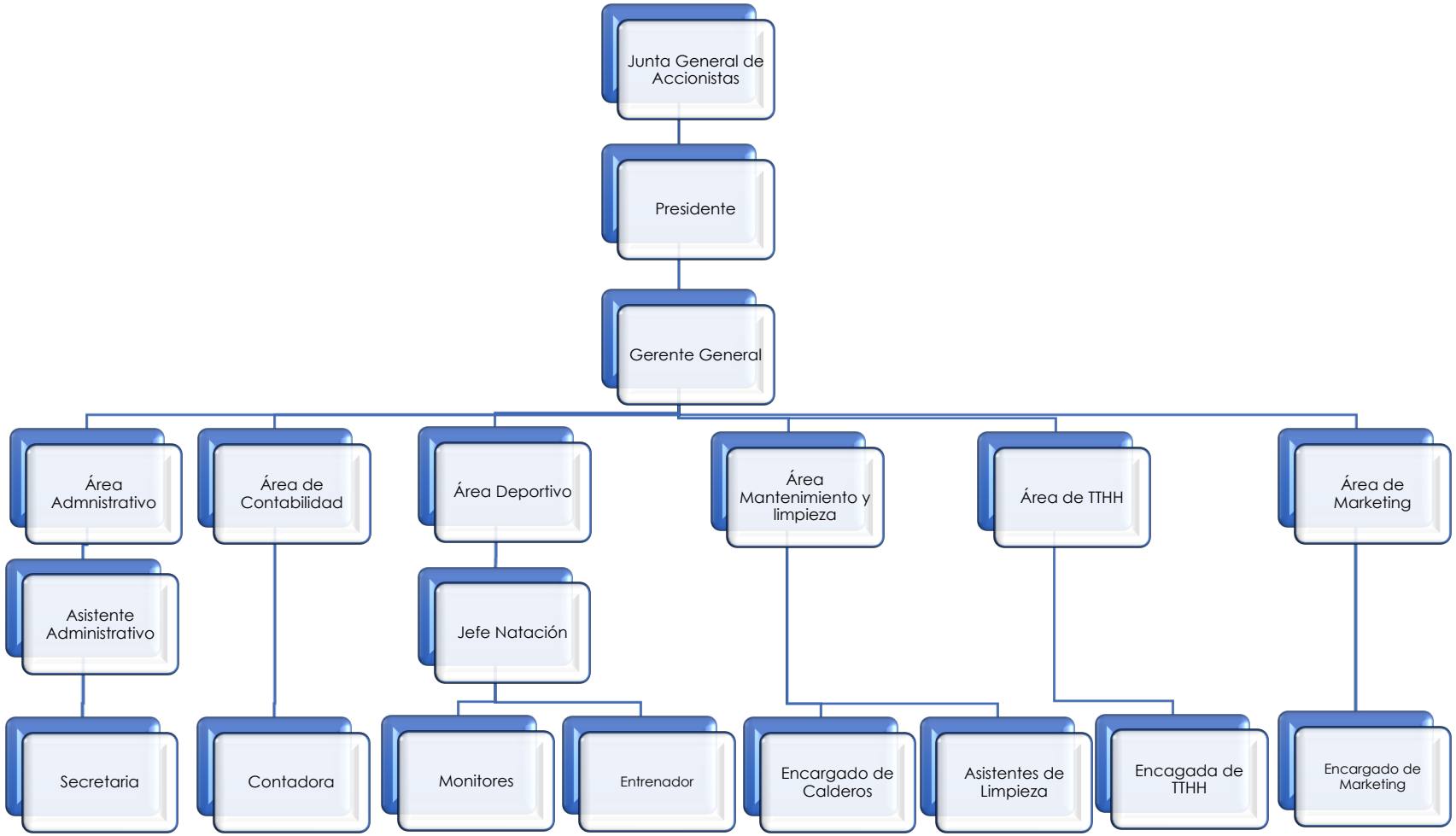
Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

[2] Gilli, Juan José. Claves de la estructura organizativa. Ediciones Garnica, Buenos Aires, 2017. Pp. 15.

1.3. Organigrama Propuesto

Ilustración 2: Organigrama Empresarial



Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

Definido el organigrama de la empresa se puede decir que todas las personas que deseen trabajar en esta organización deben velar por el bien común y que lo que predomine sea la imagen para que las personas nos distinguieran y con esto demostrar que somos una empresa donde la gente disfruta de lo que está realizando.

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

Toda organización debe procurar evitar los cuellos de botella dejando que cada área se encargue de las funciones que les corresponden y no sea el gerente general quién deba estar pendiente de cada proceso, algo que se va aplicar en la escuela de natación para evitar demoras en los procesos, con esta descentralización, cada miembro de la empresa va a saber a quién rendir cuentas, y por lo general se efectuaran reuniones entre los jefes de cada área para saber lo que están realizando y que es lo que tienen en mente a un futuro, con esto se mejora la comunicación de la empresa y los clientes serán los que más se beneficien ya que existiría una gran coordinación entre todas las áreas y miembros de la empresa.

1.4. Perfiles

Los perfiles son la descripción detallada de cada uno de los cargos que existen dentro de una empresa; se puede entender como una de las partes más relevantes dentro de una institución, ya que aquí es donde se detalla que actividades va a desarrollar cada cargo que se vaya a crear para el desarrollo normal de las actividades institucionales. Hay que tener en cuenta que un perfil elaborado de manera adecuada es una excelente herramienta para el acrecentamiento de la empresa.

1.4.1. Análisis y Valoración de Puestos

Esta empresa no tiene un análisis y una valoración de puestos tan específica, puesto que brinda servicios puntuales a los clientes, los cuales saben que van al

local a recibir esa prestación determinada. En esta organización cada persona tiene su puesto y papel definido y a su vez no existe variaciones en los puestos de trabajo por ser una empresa donde no hay opción para ascensos, no solamente porque el personal conoce claramente sus funciones y sus condiciones de ingreso a esta escuela, sino básicamente porque los puestos de trabajo de cada miembro no tienen lugar a cambios.

Un punto clave a valorar en la empresa es el correcto funcionamiento del área de Deportes; ya que ésta será la encargada de la imagen de la empresa hacia el entorno externo y se reconozca como una empresa que brinda un gran servicio, en la que no existen fallos en algo tan complejo como es la enseñanza y práctica de la natación. A su vez, siendo ellos los encargados de velar por el buen funcionamiento de la empresa, son los únicos que pueden conseguir algún cambio dentro de la empresa; un cambio que no lo lograrán dentro de un plazo corto, sino más bien dentro de un plazo largo con un continuo trabajo y esfuerzo por parte de los monitores por aprender a hacer otras cosas dentro del campo de la natación.

1.4.2. Manual de Funciones y Puestos

Este apartado nos permite identificar que los puestos de trabajo están definidos y cada persona sabe la función que debe desempeñar para el correcto funcionamiento de la empresa, la cual es descentralizada por lo que el Gerente General no se encarga de tomar todas las decisiones dentro de cada área, buscando crear un ambiente laboral en que los colaboradores se sientan en familia y sepan que tendrán todo lo que necesiten.

- **Gerente General:** es la persona, que maneja la empresa como cabeza, además sabe llegar a su personal y conoce a quién se debe contratar para ejercer cierto rol en la empresa, después de que cada área decida que necesita más empleados. Entre sus principales características y destrezas son:

    - Liderazgo
    - Alto grado de compromiso

        - Alto grado comunicativo (destrezas de comunicación, capacidad de llegar a personas)
        - Ser perseverante
        - Tener un grado de conocimiento alto sobre la materia
        - Habilidades humanas

- **Área de Contabilidad y Finanzas:** esta área se encargará de los aspectos contables y todo lo relacionado a las finanzas de la empresa.
    - **Contador:** el contador que va a firmar en la empresa viendo que todos los aspectos legales estén en regla, los asientos contables estén siempre actualizados y que no exista inconvenientes al momento de hacer declaraciones. Como también será la persona encargada de supervisar que todos los clientes estén al día en sus cuentas y tengan un buen programa para la cancelación de los servicios que van a recibir, evitando que acumulen sus deudas. Sus principales características y destrezas son:
        - Alto grado de compromiso
        - Ser perseverante
        - Alto nivel de conocimiento sobre la materia
        - Habilidades humanas
        - Ética, valores e integridad
        - Profesionalismo
        - Puntualidad

- **Área de Deportes:** en esta área vamos a encontrar el valor esencial de la empresa, pues va a definir al resto de la empresa, es su pilar fundamental.

- **Entrenadores:** quienes van a formar los nuevos campeones y los que estarán siempre alentando para ayudar a todos los que quieren sobresalir. Sus principales características y destrezas son:
    - Capacidad para motivar
    - Disciplina
    - Controlar y evaluar una mejora continua
    - Tener estrategias de enseñanza
- **Monitores:** estas personas son las encargadas de la enseñanza de la natación, por lo que requieren especial cuidado, puesto que un fallo de estos puede ocasionar errores graves en el inicio de la enseñanza. Entre sus principales características y destrezas son:
    - Capacidad para instruir actividades
    - Dominar planes de entrenamiento
    - Conocimientos para revisión de instalaciones
    - Dirección de programas de entrenamiento

Esta área es la única donde los monitores pueden ascender en la empresa, pero con el pasar de los años ya que no se trata de un logro fortuito; necesariamente requieren de mayor experiencia e ir aprendiendo con el tiempo, pues entrenar a jóvenes deportistas no es tarea fácil y se necesita de un continuo aprendizaje.

- **Área de Mantenimiento y Limpieza:** Son las personas encargadas del orden y limpieza en toda la empresa, deben velar por que no falte nada en el mantenimiento de la maquinaria y en la regulación de los niveles de agua.
    - **Encargado del laboratorio y de los calderos:** debe verificar que el nivel del cloro y del PH estén de acuerdo con las necesidades de los usuarios para que la piscina no tenga inconvenientes con el nivel del agua, cloro o PH y que este no sea dañino para la salud

de los consumidores. También esta persona debe constatar el correcto funcionamiento de la piscina, que la temperatura sea la adecuada, pues es la persona encargada de que no falte nada para que el negocio pueda funcionar con normalidad. Entre sus principales características y destrezas tenemos:

- Ser puntual y colaborador
- Trabajo en equipo
- Responsable

- **Miembros de la limpieza:** las personas que se encargarán de asegurar que las instalaciones y demás partes de la empresa se encuentren limpias y en perfecto estado. Quizás a breves rasgos sean parte invisible en la prestación del servicio de la organización, pero que en realidad tienen un rol importante. Entre sus principales características y destrezas tenemos:

  - Saber diferentes métodos de limpieza para no afectar las piscinas
  - Orden de cada elemento de la empresa
  - Trabajo en equipo
  - Supervisión de luces

- **Área de Talento Humano:** esta área es la encargada de la planeación, organización y desarrollo del personal de la empresa, así mismo se encarga del reclutamiento, entrenamiento y selección de personal. Entre sus principales características y destrezas tenemos:

  - Organización
  - Profesionalismo
  - Trabajo en Equipo
  - Responsabilidad

- Saber llegar a las personas
- Conocimiento en riesgos laborales

- **Área de Marketing**

  Aquí se encuentra el personal encargado de implementar estrategias de marketing para que la colectividad conozca nuestros servicios y promociones, para llegar a clientes y futuros clientes. Sus principales características y destrezas son:

  - Creatividad
  - Detectar oportunidades
  - Estar al tanto la realidad de la empresa
  - Conocer el servicio estrella y fortalecer a la empresa en las debilidades

1.5. FODA

El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.[3]

El análisis FODA se creo para poder saber el porque las planificaciones empresariales no daban resultado a largo plazo. El FODA es aplicado a cualquier situación empresarial, personal, etc., en donde se necesite un estudio o análisis, por lo tanto, toda empresa sea grande mediana o pequeña, así sea una persona natural que desee emprender necesitara un análisis FODA para poder planificar su futuro.

---

[3] Riquelme Leiva, Matias. FODA: Matriz o Análisis FODA- Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.Santiago de Chile.

Tabla 1: FODA Área Administrativa

Fortalezas	Oportunidades
Buena atención al cliente	Buena imagen
Buen desenvolvimiento	
Agilidad en atención	
Buena distribución	
Interacción entre áreas	
Amplios horarios de atención	
Buen sistema de ingreso de nadadores	
Trabajo en Equipo	
Debilidades	**Amenazas**
Poco espacio laboral	Recibir quejas por mala atención

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

Tabla 2: FODA Área de Contabilidad

Fortalezas	Oportunidades
Facturación electrónica	Nuevas capacitaciones por parte del SRI
Personal capacitado	
Profesionalismo	
Minimizar gastos	
Minimizar anulación de cheques	
Debilidades	**Amenazas**
Capacitación en el sistema	Error en el software de contabilidad
	Error en la emisión de facturas
Pocos días trabajados en la empresa	Filtración de información de la empresa
	Facilidad del contador en conseguir otro trabajo

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

Tabla 3: FODA Área Deportiva

Fortalezas	Oportunidades
Personal capacitado	Fomento deportivo nacional
Alta capacidad en la piscina	
Buena infraestructura	Oportunidad de crecimiento
Buena imagen	
Variedad de Servicios	Campañas deportivas por parte del estado
Metodología innovadores	
Debilidades	**Amenazas**
Poca coordinación entre compañeros	Competencia
	Lesiones de clientes
	Ubicación no tan estratégica

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

Tabla 4: FODA Área de Mantenimiento y Limpieza

Fortalezas	Oportunidades
Técnico capacitado	Facilidad de conseguir personal
Suficiente personal para generar capacidad de respuesta	
Limpieza total de la empresa	Variedad de proveedores
Equipos innovadores de limpieza	
Debilidades	**Amenazas**
Poca confianza entre compañeras	Facilidad de conseguir otro trabajo
	Insumos de mantenimiento costosos

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

Tabla 5: FODA Área de Talento Humano

Fortalezas	Oportunidades
Motivación al personal	Crecimiento en el área
Capacitaciones constantes	
Buena imagen	
Certificaciones en cursos	Capacitaciones gratuitas por ministerio del trabajo
Sistema de marcaje bueno	
Debilidades	**Amenazas**
Estrés laboral	Facilidad de conseguir otro trabajo
Estructura integral del área	Inversión alta

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

Tabla 6: FODA Área de Marketing

Fortalezas	Oportunidades
Innovación en redes sociales	Crecimiento en marketing
Buena comunicación con clientes	Innovación constante
Creativos	Conseguir nuevos proveedores
Promociones constantes	
Buena imagen deportiva	Alianzas empresariales
Buen manejo de la publicidad	
Buenos equipos de computo	Cubrir nuevas áreas de la ciudad
Hardware y Software acorde a las necesidades de la empresa	
Debilidades	**Amenazas**
Dirección familiar	Incremento de la competencia
Falta de asesoramiento externo	Alto precios de proveedores de marketing
	Incremento de competencia en otros deportes

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

2. CAPITULO II: ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR

Una empresa u organización deportiva es un término utilizado desde hace mucho tiempo, sin embargo, nunca se lo ha tomado en serio, ya que hace algunos años el deporte no era tan importante como hoy en día, ya que ahora el deporte es sinónimo de bienestar, alejar a los jóvenes de vicios, salud mental y física, etc.

Se consideran como organizaciones deportivas a todas aquellas entidades sociales que participan del sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad.[4]

El término de organización deportiva es tan amplio que puede embarcar a un sin número de diferentes empresas deportivas, ya que no solo se considera una organización deportiva quienes enseñan algún tipo de actividad de esfuerzo físico, sino también a las organizadoras, televisoras que transmiten, etc.

Este capítulo se centra en las organizaciones deportivas que imparten enseñanza, entrenamiento y perfeccionamiento de natación o algún semejante.

2.1. Características del sector

El sector deportivo es muy amplio ya que existen diferentes deportes en el entorno, como futbol, tenis, ciclismo, motocross, automovilismo, atletismo, etc.; sin embargo, este estudio se va a centrar en el sector de la natación y sus academias.

La natación es el único deporte conocido en que al momento de practicarlo se utilizan todos los músculos del cuerpo, por esa razón se lo reconoce como uno de los mejores deportes para realizar.

El sector deportivo se puede dividir en dos:

---

[4] Sandalio Gómez, M. Opazo, C. Características estructurales de las organizaciones deportivas. Universidad de Navarra,2007.

- **Sector Privado:** donde los clientes pagan un valor significativo para aprender, realizar o perfeccionar un deporte en algún club, o lugar privado.

- **Sector Público:** Donde los clientes no pagan o realizan un pago mínimo para aprender, realizar o perfeccionar un deporte, en instalaciones proporcionadas por el estado.

2.1.1 Pirámide estratégica

La pirámide estratégica nos ayuda a poner los pies sobre la tierra la conceptualización de las actividades, así dichas actividades van a poder cuantificarse; logra incorporar en una sola pieza diferentes criterios para las aspiraciones de las empresas.

Ilustración 3: Pirámide Estratégica.

Fuente: Ortega Vásquez Xavier (UDA, 2018).

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro.

2.1.1.1. Sector industrial

La Escuela de Natación Iván Enderica Ochoa pertenece al sector de academias de natación, siendo promovido y motivado por el estado ecuatoriano para evitar el sedentarismo y problemas sociales, lo cual es de gran atracción para los padres de familia para inculcar a sus hijos en el deporte y para los adultos de igual manera como ejercicio físico y tener una vida saludable.

2.1.1.2. Modelo de concepto de empresa

El modelo de empresa es promover una vida saludable y fitness, además de demostrar que nuestros servicios son de gran impacto deportivo y de calidad en el aprendizaje, cabe recalcar que parte importante de la diferenciación en la escuela de natación, es hacerles sentir a los clientes parte importante de la empresa, siendo ellos el pilar fundamental, así que la atención al cliente y la llegada hacia ellos, como parte de su vida social, es importante para fidelizarlos con la escuela de natación.

2.1.1.3. Segmento o Nicho

La escuela de natación va dirigida a la población azuaya que desee una vida fitness, deportiva y saludable.

Esta empresa intenta cubrir las necesidades de los padres de familia, de estudiantes y niños que buscan un aprendizaje, enseñanza o entrenamiento, ya que son servicios importantes para su formación y salud.

- **Geográficas:** Ecuador – Azuay - Cuenca.
- **Demográficas:** Edad comprendida entre 6 meses a 60 años (hay que resaltar que, en caso de los niños, los principales clientes son los padres de familia, que hay que satisfacer también las necesidades de ellos.)
- **Pictográficas:** Estilo de vida deportivo, fitness y saludable.
- **Conductuales:** En la escuela de natación se establece la enseñanza, perfeccionamiento y entrenamiento para los niños, jóvenes y adultos, quienes empiezan o terminan su día con su jornada deportiva.

2.1.1.4. Portafolios de servicios

Se tiene una variedad de servicios, entre principales y complementarios.

- Estimulación Temprana.
- Enseñanza de natación a niños y jóvenes.
- Perfeccionamiento de natación a niños y jóvenes.
- Entrenamiento deportivo a jóvenes.
- Enseñanza para adultos.
- Perfeccionamiento de natación para adultos.
- Entrenamiento deportivo para adultos.
- Fiestas Infantiles.
- Clases a instituciones educativas mediante convenios.

2.1.1.5. Irracionalidad

Estamos enfocados en los clientes quienes buscan una vida saludable, fitness y deportiva, no solo por una necesidad sino por el deseo de experimentar un deporte, una actividad física completamente sana, que, en relación con otros deportes, no hay impacto en las articulaciones, y hay un menor grado de lesiones.

La atención es personalizada, ya que cada entrenador o monitor estará capacitado para atender a los clientes de la mejor manera, brindándoles confianza y amistad para que se sientan parte de la empresa, además de explicarles detalladamente la técnica de nado y presionándoles poco a poco para que puedan tener un óptimo aprendizaje o entrenamiento.

Se busca tener una excelente relación con los clientes, tratarlos como nuestros amigos y formar parte de su vida social para que ellos estén siempre publicitándonos por la excelente atención y servicio, de forma gratuita.

La metodología en la enseñanza será siempre innovadora, se basará más que todo en ejemplos y demostraciones, porque viendo al profesor o monitor realizar

una correcta técnica de nado, van a tener mejor recepción de la enseñanza y aplicarlo en la piscina.

El horario será específico para cada tipo de cliente, horarios ejecutivos, horarios para niños, horarios para bebes y padres para que los puedan acompañar en horas después de oficina.

2.2. Factores críticos del sector

2.2.1. Infraestructura

La infraestructura en el sector siempre será muy específica y costosa, debido que, para la construcción de la piscina, se necesita un gran terreno, además que no existe una sola piscina en los complejos. Adicional a esto se requiere un garaje amplio, área de gimnasio como servicio complementario y las oficinas administrativas. La escuela de natación consta con una infraestructura de 1006mts cuadrados de terreno y 1147mts cuadrados de construcción.

2.2.2. Transporte

El servicio de transporte es complementario y muy importante, ya que se cuenta cada vez con factores adicionales para dar un plus al negocio y a algunos padres de familia se les complica en ir a dejar a sus hijos en la academia, a pesar de tener una dirección de fácil acceso tanto como para autos propios, como servicios de transporte de taxis y buses. La escuela de natación consta con servicio de transporte con seis busetas, de las cuales cinco tercerizadas y una es propia.

2.2.3. Precio

Los precios son un gran factor de consideración, estos, siempre deben estar acorde a la calidad del servicio, ubicación, limpieza y la enseñanza que se busque, hay una gama amplia de precios, pero varían según sus empresas o entidades deportivas. El valor mensual esta alrededor de 50 dólares mensuales por 5 clases a la semana, es decir de lunes a viernes. La escuela de natación tiene un valor máximo de 55 dólares mensuales y mínimo de 25 dólares según la intensidad del aprendizaje.

2.2.4. Portafolio

En el punto 2.1.1.4. se describió la totalidad del portafolio de servicios de la Escuela de Natación Iván Enderica Ochoa. Hay un gran portafolio debido que cada vez se tiene más competencia en el sector y se necesita una especialización e innovación continua en los servicios.

- Estimulación Temprana.
- Enseñanza de natación a niños y jóvenes.
- Perfeccionamiento de natación a niños y jóvenes.
- Entrenamiento deportivo a jóvenes.
- Enseñanza para adultos.
- Perfeccionamiento de natación para adultos.
- Entrenamiento deportivo para adultos.
- Fiestas Infantiles.
- Clases a instituciones educativas mediante convenios.

2.2.5. Horarios

Los horarios son importantes en el sector, se busca satisfacer todas las necesidades de los clientes, según la edad, aprendizaje o preferencias. En la escuela de natación se tiene horarios a partir de las 7 de la mañana y se termina a las ocho y media de la noche, priorizando horarios ejecutivos, de niños, de jóvenes hasta de los bebes por sus clases de estimulación temprana.

2.2.6. Marca

La marca es de vital importancia en el mercado, ya que hoy en día en la ciudad de Cuenca se compite más por el nombre de la academia de natación, para que sea reconocida por buena enseñanza, buenos resultados deportivos o amabilidad. Este factor es importante para buscar la diferenciación con otras academias con el mismo apellido o con los mismos servicios, en la Escuela de Natación Iván Enderica Ochoa se prioriza en promocionar la marca, para que la academia sea reconocida a nivel local, nacional e internacional, además como nombre propio en particular, que se debe a resultados ganados en

competencias nacionales e internacionales, como ganar 11 veces consecutivas la Travesía Lago San Pablo y una medalla de bronce en el Campeonato Mundial Preolímpico en Setúbal – Portugal en el año 2016, además de conseguir dos participaciones en los Juegos Olímpicos.

2.2.7. Capital de inversión

La inversión es fuerte en el sector, debido que los altos costos de conseguir un terreno amplio donde puedan construirse múltiples piscinas, con oficinas, gimnasio y parqueadero con una buena ubicación en la ciudad, se dificulta para nuevos competidores.

2.3. Políticas fiscales, públicas

2.3.1. Política Fiscal

La política fiscal está centrada en gestionar los recursos del estado apropiadamente; mediante la política fiscal el gobernante trata de influenciar al país económicamente controlando los diferentes gastos e ingresos de los sectores.

"Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre."[5]

- Según la constitución del Ecuador, las personas tienen derecho a la práctica deportiva individual o colectiva, sea publica o privada.

"El Estado garantizará los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público."[6]

- El estado promueve la práctica, actividad deportiva a través de sus ligas barriales, ligas deportivas cantonales, federaciones deportivas

[5] Art. 24 Constitución de la Republica del Ecuador

[6] Art. 39 Constitución de la Republica del Ecuador

provinciales, federaciones ecuatorianas por deporte, comité olímpico ecuatoriano y proyectos específicos de masificación deportiva.

El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento.

"El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad.

El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuir de forma equitativa"[7]

- Esto nos sirve porque sabemos que el estado está de acuerdo con que se practique deporte en el país, por todos los beneficios que esto da para la sociedad. Pero hay que tener en cuenta que, al ser un club privado, no se debe rendir cuentas al Estado pese a estar completamente ligado a él, ya que, por cualquier inconveniente, se debe conocer que se puede realizar para que no afecte el desarrollo del negocio.

2.3.2. Política Pública

Tiene relación directa en como el estado está dispuesto a ayudar a las deportistas elites del país a alcanzar mejores resultados, fortalecer la posición

[7] Acuerdo Ministerial N. 3335Jose Francisco Cevallos Villavicencio Ministro de Deporte; artículo 381 de la constitución de la República del Ecuador.

del país en el tema deportivo, servir de ejemplo para la ciudadanía y les motiven a practicar deporte; de igual manera fomentan la actividad física para reducir el sedentarismo, problemas sociales que se pueden encontrar en las calles como pandillas, drogas, riñas, etc. Además de fortalecer la salud de las personas, mejorando la resistencia física, optimizando las defensas, perfeccionando la flexibilidad y movilidad en articulaciones, además de prevenir enfermedades cardiovasculares y cardiorrespiratorias. El deporte es una política pública en donde se busca, que niños. jóvenes y adultos tengan unos minutos de actividad física o que realicen algún tipo de deporte.

Según la ley el deporte, la practica deportiva es libre, voluntaria y sin discriminación alguna entre individuos, es un derecho y es parte de la formación integra de las personas. El deporte esta orientado a generar valores morales, cívicos y sociales y desarrollar fortalezas y habilidades susceptibles de potenciación. Se consideran deportistas a las personas que hagan actividad deportiva regular, sea individual o colectivamente, son considerados deportistas, sea cual sea su nivel, entre los cuales pueden ser de nivel formativo, recreativo, profesional o alto rendimiento, sin importar su propósito o meta, están realizando una actividad deportiva.

2.4. Análisis PESTA

La denominación de ETPS fue utilizada por primera vez para los ámbitos economic, technical, political, y social por Francis J. Aguilar, en su tesis doctoral en la Universidad de Harvard en 1965, y dos años más tarde, en el libro Scanning the Business Environment.[8]

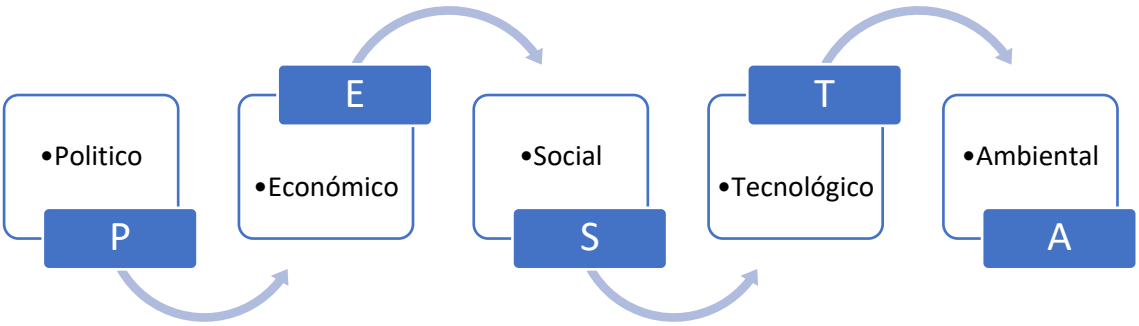
La herramienta PEST muestra una serie de ventajas, pero también requiere de aspectos condicionantes para lograr mejores resultados y aplicación en campo. Las ventajas que ofrece esta metodología se concentran en ser una herramienta simple, permite una gran captura de información para ser utilizada

[8] Perez, M. Guevara P. Quint S. Granda M. I Congreso Iberoamericano de Investigacopn sobre MIP y ME. El analisis de entorno en ambientes de negocio vulnerables. Quito. 2015.

como insumo en la construcción e identificación de los factores más relevantes que influyen en el entorno empresarial. [9]

El análisis PESTA es una variación del análisis PEST donde se añade un factor adicional que permite establecer las limitaciones externas de las empresas; con este instrumento se puede identificar factores que afecten hoy a la organización o que afectaran en un futuro, se analiza la situación actual de la empresa y del entorno; las siglas de este análisis son:

Ilustración 4: PESTA

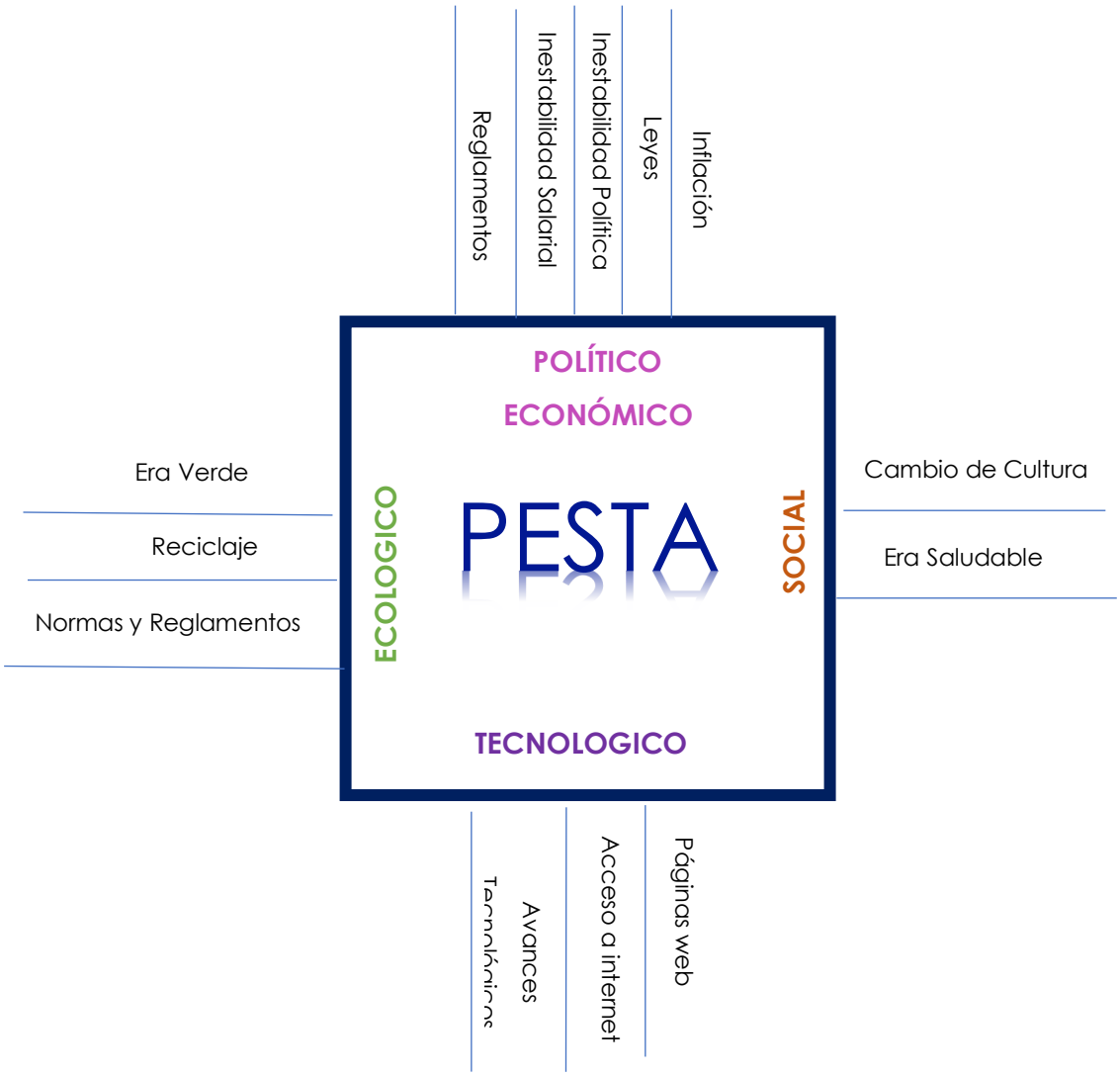


Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

[9] Guevara P. Pérez Ma. Quint S. El análisis PEST aplicado a un territorio. Art. 4. Pp.2

Ilustración 5: Desarrollo del Análisis PESTA



Fuente: Ortega Vásquez Xavier (UDA, 2018).

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

- **Político – Económico:** Se debe tomar en cuenta los factores que este fuera de control de la organización, con referencia a las leyes, reglamentos y decretos que dicta el estado, de ahí depende la permanencia o las decisiones que pueda tomar la organización. La inestabilidad política del país genera inseguridad en las organizaciones, ya que depende de esto las inversiones que deseen hacer tanto en activos como en nuevas empresas, sin embargo, la industria deportiva sigue creciendo a través de las diferentes competencias que realiza el ente público y privado.

- **Social - Cultural:** Hoy en día el país o el mundo vive en una era "fit" donde todos desean comer "saludable" o hacer deporte como sinónimo de tener un cuerpo agradable a la vista de los demás, por esta razón la industria deportiva como crossfit, complejos deportivos, spinning, gimnasios cada día crece más, ya que todos los años aumenta la demanda por la salud física de las personas y porque la comida más económica es la menos saludable.

- **Tecnológico:** El cambio tecnológico hoy en día sin duda es algo que todas las empresas las tiene que aprovechar, con la implementación de paneles solares, o bombas eléctricas para evitar el consumo de bombas a gas. Además, que las bombas eléctricas incentivan el cambio de la matriz productiva del país, como se trató de hacer con las cocinas a inducción.

- **Ambiental** :El cambio ecológico es una tendencia que está en auge, sin embargo, aún no llega a su máximo potencial, puede llegar a ser en próximos años la tendencia de las empresas en preocuparse por el medio ambiente, hay tantas campañas por ahorro de agua, como cambiar las duchas por otras que usen menos agua pero que tengan mayor presión, así mismo en el uso de la energía eléctrica, apagar las luces que no se utilizan y como la contaminación del aire, buscar cambiar los calentadores de agua que son a gas, por unos eléctricos para que no se contamine el aire.

Tabla 7: Matriz de Impacto PESTA

MATRIZ DE IMPACTO		
Factores	**Beneficio**	**Amenaza**
Político - Económico	Políticas deportivas, fomento al desarrollo deportivo económico	Inestabilidad Política, leyes de importaciones de implementos deportivos
Socio - Cultural	Era fitness	Vecinos problemáticos por parqueaderos.
Tecnológico	Redes sociales como nos ve la sociedad, paneles solares, bombas eléctricas	
Ambiental	Bombas eléctricas	Costo mayor por el uso de agua

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

2.5. Cinco Fuerzas de Porter

¨Michael Porter, una autoridad en estrategia competitiva, sostiene que una corporación se interesa más en la intensidad de la competencia en la industria. En el nivel de esta intensidad depende de fuerzas competitivas básicas.

Para analizar cuidadosamente su industria, una corporación debe evaluar la importancia para su éxito de cada una de las cinco fuerzas¨.[10]

2.5.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

¨Los clientes compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los competidores entre sí, El poder de negociación de los grupos importantes de clientes depende del número de características de su situación del mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global¨ (Porter, 2009).

[10] Wheelen T. Hunger J. Administración Estratégica y política de negocios 10ma edición. Editorial Pearson Educación. México, 2007., pp. 82-87

En este punto, los clientes tienen un poder de negociación alto, ya que este servicio al tener sustitutos y ser nueva la empresa en el mercado, se debe ir ganando mercado poco a poco en relación a los otros servicios, sean competencia directa o sustitutos que ya tienen sus clientes fijos e inclusive tienen un costo más bajo, esto puede llegar a ocasionar problemas con los precios que manejemos, hay que hacer hincapié en las ventajas de nuestro servicio con relación a la salud, fitness y evitar lesiones, que es un deporte completo y existe un alto costo de mantenimiento.

2.5.2. Rivalidad entre los competidores

Todas las empresas deportivas buscan un beneficio físico y de salud en las personas o sus clientes, cada empresa de una manera diferente pero siempre enfocándose en el bienestar físico y psicológico de sus usuarios.

- **Número de competidores:** Es alta la rivalidad porque existen bastantes competidores tanto de empresas privadas como entidades públicas.

- **Tasa de crecimiento de la industria:** Es media la rivalidad porque hay un buen crecimiento de la industria, entonces hay más clientes para cada empresa.

- **Características del servicio:** Es media la rivalidad según las características del servicio, porque se brinda la enseñanza, perfeccionamiento y entrenamiento deportivo para el mismo resultado, sin embargo, la diferencia es hacerlos sentir cómodos, un mejor trato y atención al cliente, además de no obligar a adquirir los productos en el ingreso de la academia, como matricula.

- **Monto de los costos fijos:** Es alta la rivalidad por costes fijos, debido que hay un mantenimiento de las piscinas, calentamiento y pago de luz, sin importar la cantidad de clientes que se tenga, entonces debemos priorizar y traer más clientes para la enseñanza.

- **Capacidad:** Es baja la rivalidad por la capacidad debido que nuestro complejo deportivo cuenta con 3 piscinas para diferentes edades, además de gimnasio, sauna, turco, hidromasaje y baños con duchas

separados para damas y varones, una infraestructura de más de 1000 mts2 de construcción, que debemos aprovechar y atraer a más clientes.

- **Altura de las barreras de salidas:** hay una alta rivalidad que salga la empresa y entre otra a ocupar el lugar, sin embargo, hemos destacado en el servicio, hemos sido reconocidos por campeonatos a nivel nacional y teniendo nadadores destacados a nivel internacional.

- **Diversidad de los rivales:** hay alta rivalidad debido que hay competencia con los mismos objetivos, promocionamos los mismos servicios, competimos en el deporte en las mismas pruebas, sin embargo, tratamos de diferenciarnos por la calidad del servicio y el trato a los clientes.

Hay alta rivalidad entre competidores, existe competencia de entidades públicas como empresas privadas, ocasionando guerra de precios.

Esta rivalidad da como resultado:

- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.

- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes fijos mucho más elevados.

- Que tengamos que manejarnos con mayores promociones y descuentos por la ausencia de diferenciación.

2.5.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

¨Los nuevos competidores en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado, y a menudo, grandes recursos. Ellos pueden hacen que se reduzcan los precios o que se inflen los costes de las compañías establecidas¨ (Porter, 2009)

- **Economías de Escala:** es alta la amenaza debido a que si se manejan grandes cantidades de clientes para abastecer el complejo y su inversión.
- **Diferenciación de Productos:** Es media la amenaza debido que los servicios y productos son similares en la enseñanza de natación, lo único

que varía es el servicio al cliente, la calidad en la enseñanza de un buen trato a las personas.

- **Requerimientos de Capital**: Es baja la amenaza debido que se necesita un buen capital de inversión inicial para empezar con un gran complejo donde se tengan las piscinas adecuadas para la enseñanza, perfeccionamiento y entrenamiento.

- **Costos de Cambio:** es media la amenaza porque no se manejan programas estrictos, sino se pueden considerar diferentes, pero para la parte administrativa, sin embargo, no es de vital importancia y funcionamiento de la empresa.

- **Acceso a canales de distribución:** la amenaza es media, debido que los distribuidores son pocos y se dedican solo al suministro de productos de limpieza del local y de la piscina, sin embargo, los suministros de piscina podrían llegar a encarecerse porque son pocos los proveedores en la ciudad.

- **Desventajas de costos independientes de la escala:** Es baja la amenaza, debido que ya hemos ganado participación en el mercado, hemos sido reconocido por nuestros clientes, instituciones y organismos públicos por el excelente servicio que hemos venido prestando.

- **Política gubernamental:** Es baja la amenaza, porque no existe restricciones en la entrada a la industria.

La amenaza es media, debido que es un mercado bastante amplio, pero en nuestro servicio, exactamente es complicado y costoso una entada de nuevos competidores, ya que se verán en necesidad de construir un complejo con piscinas para enseñanza y entrenamiento deportivo, y más que todo buscar la tradición y los resultados nacionales e internacionales que se ha logrado en el deporte.

2.5.4. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Existe un poder bajo de negociación con proveedores, ya que no tenemos en la ciudad y en el país, empresas de mantenimiento de piscinas de uso masivo,

así como también no hay mucha elección en proveedores de implementos deportivos, lo cual nos obligaría a importar del extranjero nuestros productos e implementos deportivos.

2.5.5. Amenaza de productos sustitutos

¨Todas las empresas de una industria compiten con las industrias que generen productos sustitutivos. Los productos sustitutivos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. ¨ (Porter, 2009)

La amenaza es alta, debido que hay gran variedad de deportes, algunos hasta más económicos, pero nosotros nos basaríamos en la tradición y experiencia que tenemos en el ámbito deportivo a nivel local, nacional e internacional; además de la necesidad de aprendizaje de natación que se implanta en las instituciones educativas, buscando un bienestar extra previniendo accidentes en los niños y motivando como un seguro de vida, así como en adultos buscando prevenir lesiones y una mejor calidad de ejercicio físico.

Tabla 8: Matriz Fuerza Porter

MATRIZ PORTER				
5 fuerzas	**Subfuerzas**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
Poder de negociación de los Clientes				★
Rivalidad entre competidores	Rivalidad entre competidores	★		
	Número de competidores	X		
	Tasa de crecimiento de la industria		X	
	Características del servicio		X	
	Monto de los costos fijos	X		
	Capacidad			X
	Altura de barreras de salida	X		
	Diversidad de los rivales	X		
Amenaza de nuevos competidores	Amenaza de nuevos competidores			★
	Economías a Escala	X		
	Diferenciación de Producto		X	
	Requerimiento de capital			X
	Costos de cambio		X	
	Acceso a canales de distribución		X	
	Desventajas de costos independientes			X
	Política Gubernamental			X
Poder de negociación con proveedores				★
Amenaza de productos sustitutos				★

Fuente: Enderica Ochoa Natación.

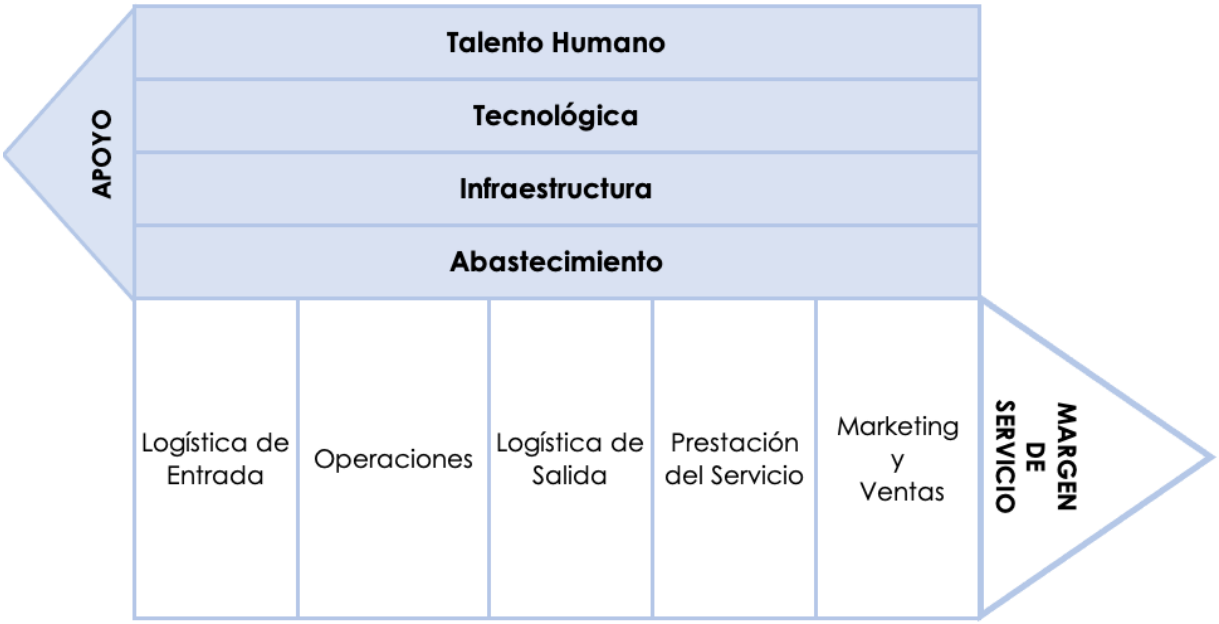
Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

2.6 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis que permite ver en el interior de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.[11]

Con este instrumento de analisis se puede una empresa separar en sus diferentes actividades estrategicamente notables para poder entender las diferentes ventajas competitivas.

Ilustración 6: Cadena de Valor Escuela de Natación Iván Enderica Ochoa.



Fuente: Enderica Ochoa Natación.

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

2.6.1. Logística de Entrada

Personal generador de valor directo por la prestación del servicio e interactúa con el cliente con la intención de satisfacer los requerimientos de los clientes al llegar a la empresa.

---

[11] ESTR@TEGIA Magazine. Edición N.19. Seccion administración. Editorial CECSA. 2004.pp. 1

Tiene responsabilidad sobre variabilidad de los clientes en el mercado respecto al servicio que requieren.

- **Reclutamiento de talentos:** Se busca los mejores talentos que lleguen a la piscina, para entrenar y representar a nivel local, nacional e internacional.

- **Apertura de instalaciones**: Se abren las instalaciones para el uso a partir de las siete de la mañana, promoviendo una práctica deportiva para personas ejecutivas, para que luego del ejercicio, puedan ir a sus labores cotidianas.

- **Mantenimiento de piscinas**: Se da el mantenimiento a primera hora en la mañana, antes del uso de cualquier piscina, para aspirar o eliminar pequeños pigmentos, grasas o impurezas.

2.6.2. Operaciones

Son todos los movimientos o estrategias que se realizan para mantener al cliente satisfecho, cumpliendo sus necesidades y expectativas.

- **Metodología:** La enseñanza va de acuerdo a la edad de los niños y jóvenes, es importante no saltar procesos en estas edades, hay que priorizar una técnica correcta de nado e ir despacio, además impartir las clases con diversión en la enseñanza y con ejemplos claros en los movimientos de brazos o piernas.

- **Horarios:** Se manejan diferentes horarios según el tipo de clientes.

    - **Adultos :** Desde los 18 años en adelante

        - 7:00am a 8:00am (lunes a viernes)

        - 8:00am a 9:00am (lunes a sábados)

        - 6:00pm a 7:00pm (lunes a viernes)

        - 7:00pm a 8:00pm (lunes a viernes)

        - 8:00pm a 9:00pm (lunes a viernes)

- **Niños y Jóvenes:** Desde los 4 hasta los 17 años
    - 8:00am a 9:00am (lunes a viernes)
    - 3:00pm a 4:00pm (lunes a viernes)
    - 4:00pm a 5:00pm (lunes a viernes)
    - 5:00pm a 6:00pm (lunes a viernes)
    - 6:00pm a 7:00pm (lunes a viernes)
    - 9:00am a 10:00am (sábados)
    - 10:00am a 11:00am (sábados)
- **Bebes (estimulación temprana):** Desde los 6 meses de nacidos hasta los 3 años
    - 6:00pm a 6:45pm (martes y jueves)
    - 11:00am a 11:45pm (sábados)

- **Clasificación de niveles de enseñanza:** Se maneja en relación a la edad y aprendizaje de los niños y jóvenes, se intenta motivar con animalitos para que distingan el nivel y se motiven a crecer y ser un animalito marino más rápido.

- **Manejo de máquinas:** Las máquinas que ayudan a la filtración y calentamiento de las piscinas, se mantienen todos los días por las mañanas y noches, enfocándonos en el vital funcionamiento de los mismos para mantener la temperatura de las piscinas, la filtración y claridad del agua.

- **Tratamiento de agua:** Se da tratamiento todos los días, por 3 ocasiones, usando los mejores químicos importados que no son dañinos, los cuales son aprobados por Estados Unidos y México para el mantenimiento de las piscinas.

2.6.3. Logística de Salida

- No hay salida de productos o servicios, pero hay que estar atentos siempre a los clientes que van cambiando la forma de percibir el servicio requerido, lo cual condiciona la prestación e influye en la calidad de ella, incluso si vuelve a elegir el mismo servicio en la empresa.

- Hay que buscar estrategias para que la gente se quede en la empresa o vuelva por los servicios deportivos y sanos.

2.6.4. Prestación del Servicio

Actividades involucradas en la solución que se brinda o lo que se resuelve, deberán ajustarse todas las veces que sea necesario a los cambios y necesidades que requiera el cliente.

El servicio es diferente y particular, de mayor valor para el cliente que la competencia.

Se da el servicio de enseñanza, perfeccionamiento, entrenamiento deportivo y estimulación temprana.

- **Enseñanza:** niños, jóvenes o adultos que no saben nadar y aprenden desde lo más básico.

- **Perfeccionamiento:** niños, jóvenes o adultos que ya saben nadar, pero desean perfeccionar su técnica de nado y sus estilos para una mejor eficiencia de nado y tener una menor fatiga.

- **Entrenamiento deportivo:** Se da el entrenamiento a jóvenes y adultos más avanzados que buscan un mayor rendimiento deportivo, preparándose para competencias locales, nacionales e internacionales.

- **Estimulación Temprana:** este servicio se da para bebés de 6 meses a 4 años de edad, quienes necesitan ingresar con un adulto al agua para la enseñanza y óptima asimilación de la clase de motricidad acuática.

2.6.5. Marketing y Ventas

Esta comienza una vez que se inscribe al cliente; hay que tener asociadas las propuestas comerciales para inducir la prestación de servicio, publicidad, fuerza de ventas, promoción, estas deben lograr ventajas competitivas para que se concrete el servicio y llamar la atención.

- **Promociones:** Se aplican diferentes opciones de promociones, dependiendo de las estaciones, o meses.
    - Pague 3 meses y el 4to es gratis.
    - Hermanos reciben un descuento del 10%.
    - Por tu curso vacacional recibe gratis tu kit.
    - Renueva tu colonia vacacional y obtén el 10% de descuento.
    - Mes sin costo de inscripción.
    - Por el día de la madre, padre recibe un descuento adicional.
- **Publicidad: Se** maneja la publicidad por medios de comunicación, como periódicos o radios, además en redes sociales como Facebook e Instagram.

2.6.6. Talento humano

Son tareas que contribuyen a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión de compromiso con el cliente.

El cliente es la razón del negocio y la gestión del personal debe estar orientada y enfocada a la comprensión y colaboración en sus actividades al servicio al cliente.

- **Reclutamiento:** Se da una mejor búsqueda de personal con parámetros más estrictos y tener opciones concretas para los puestos solicitados.

- Selección: Encontrar el personal idóneo para el puesto de trabajo requerido, después de la entrevista y las pruebas escritas y físicas, se elige al mejor candidato.

- **Capacitación:** Se entrena, motiva y se da los instrumentos necesarios para el personal en su área, para el correcto desenvolvimiento de sus labores.

- **Contratación:** Mediante los exámenes y entrevista, se firma un contrato bien elaborado, se le ingresa al seguro social y se registra en el Ministerio del Trabajo su contrato con las distintas características.

2.6.7. Tecnológica

Son actividades que deben innovar siempre las organizaciones, con los avances en tecnología que se van dando día a día, hay que buscar estrategias de reducción de costos y optimización de tecnología.

Para un apoyo tecnologico en la Escuela de natación Ivan Enderica Ochoa es importante blindarse en la tecnología para reducir costos, operaciones y gastos.

- Implementar paneles solares para reducir costos de gas industrial y aprovechar la radiación UV del sol para mantener unas piscinas temperadas

- Implementar calentadores eléctricos, aprovechando lo que el gobierno incentiva con el cambio de matriz productiva, se reduce la utilización de gas industrial y se utilizaría electricidad, en costos también es mas barato.

- Crear softwares en tarjetas electrónicas para controles en el ingreso de usuarios, con ello, saber cuantos días tiene el usuario de mensualidad, o si esta pendiente de pago y no dejarlos ingresar.

- Implementación de rayos nfrarojo, es una nueva modalidad de limpieza y desinfección de piscinas, con rayos infrarrojos y evitando una cantidad considerable de químicos.

2.6.8. Infraestructura

- **Capacidad de gestión administrativa y contable:** Es la gestion de varias actividades para planificar, organizar, controlar, manejar y coordinar acciones y roles que se desempeñan en la empresa, que permite prevenir problemas y alcanzar objetivos.

- **Costeo de las actividades:** Manejar una optima medicion de costos y asignar los recursos para las actividades, según su necesidad o uso.

- **Se desagrega las actividades de valor:** Desagregar las actividades, nos permite saber e identificar fortalezas y debilidades, tambien analizar si tenemos ventajas competitivas en la empresa, analizar tambien si tenemos actividaes con costos altos o bajos, o si tenemos actividades de apoyo.

- **Liderazgo:** Se necesita un gran liderazgo para guiar a la empresa, saber orientar, motivar o buscar como desarrollar actividades de los trabajadores, es influir en cada uno de ellos para lograr objetivos individuales y colectivos.

- **Trabajo en equipo:** Es indispensable para la empresa y clientes, que haya conexión y trabajo para un mismo objetivo, es ideal armar una estrategia global, para que el personal de diferentes departamentos tengan la misma direccion y puedan satisfacer las necesidades de los clientes con un buen servicio.

- **Dirección por competencias:** Es la manera optima para la empresa en visualizar un conjunto de recursos y poder organizar y coordinar las areas de la organizacion con el fin de alcanzar objetivos estrategicos en corto, mediano o largo plazo y aprovechar las ventajas competitivas.

- **Comunicación efectiva:** Una excelentre comunicación entre personal y gerente es indispensable, para que no haya errores internos y poder comunicarse de una forma adecuada ante los clientes

- **Inversiones:** Es normal en la empresa, tener inversiones seguras, en especial tecnologia para reducir costos y tener una mejor rentabilidad y una ventaja competitiva.

2.6.9. Abastecimiento

Adquisición de materiales e insumos; son tareas que optimizan la gestión de abastecer las actividades de la cadena en su conjunto para que la operatividad sea eficiente y eficaz y lograr ventajas competitivas.

2.7. Matriz de Competidores

La matriz de competidores es donde se identifican cada uno de los principales competidores y así se determinan sus fuerzas y debilidades.

Tabla 9: Matriz de competidores directos

Matriz de Competidores Directos							
Empresa	**Precios**	**Horarios**	**Alianzas**	**Servicios**	**Ubicación**	**Diferenciación**	**TOTAL**
FDA	6	4	3	4	5	4	26
HE	1	5	6	6	4	5	27
AA	3	3	4	1	6	3	20
AH	2	2	2	2	2	2	12
CF	5	1	1	3	1	1	12
IEO	4	6	5	5	3	6	29

6 = Excelente	3 = Regular	1 = Malo

	1era Opción		2da Opción		3era Opción

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

En la matriz de competidores directos, observamos como en precios, lo más económico es FDA, que al ser una institución pública, puede subsidiar o bajar sus precios; en relación a horarios y diferenciación, IEO se basa en una mejor variedad de horarios y diferenciación de servicios, en alianzas estratégicas y servicios, tenemos en primer lugar a HE con más convenios en diferentes servicios prestados y con respecto a la ubicación tenemos en primer lugar a AA con una

ubicación más céntrica y estratégica. En general, tenemos a IEO como primera opción, haciéndolo por sumatoria de puntos en los diferentes parámetros.

Tabla 10: Matriz de competidores sustitutos

Matriz de Competidores Sustitutos						
Tipo	**Precios**	**Horarios**	**Alianzas**	**Servicios**	**Diferenciación**	**TOTAL**
Triatlón	1	1	5	6	8	21
Crossfit	4	7	6	7	7	31
Fútbol	9	2	7	5	2	25
Basquetbol	7	3	3	2	6	21
Tenis	3	4	4	1	1	13
Artes Marciales	8	6	2	4	5	25
Patinaje	6	5	1	3	4	19
IEO	5	9	9	8	9	40

9 Excelente	5 Regular	1 Malo

	1era opción		2da opción		3era opción

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

En la matriz de competidores indirectos o sustitutos, intervienen otras actividades deportivas o recreativas que se ofrece en la Escuela de Natación Iván Enderica Ochoa, observamos como en precios, lo más económico es academias de futbol, que al no tener mucho mantenimiento en los escenarios deportivos se cobra una mensualidad menor, en relación a horarios y diferenciación, IEO se basa en una mejor variedad de horarios y diferenciación de servicios, en alianzas estratégicas y servicios, tenemos de igual manera en primer lugar a IEO con más convenios con diferentes instituciones. En general, IEO se ubica como primera opción, haciéndolo por sumatoria de puntos en los diferentes parámetros.

3. CAPITULO III: ETAPA FILOSÓFICA DE LA ESCUELA DE NATACIÓN IVÁN ENDERICA OCHOA

Esta etapa muestra el paso fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa, desde la base interna hasta la demostración hacia afuera y con los clientes, se establece de forma clara los puntos claves de la estrategia empresarial y las diferentes interrelaciones personales. Además, demuestran una explícita cultura empresarial y promueven en el personal la forma correcta de expresarse entre ellos y ante los clientes, también el hecho de verificar y demostrar con claridad la razón de ser de la empresa y a donde se quiere llegar en un futuro.

3.1. Misión

Contribuir en la formación integral de los niños, jóvenes y adultos, de una manera oportuna, eficiente, segura, disfrutando de la práctica deportiva en un entorno acuático con un manejo sustentable de los recursos naturales.

3.2. Visión

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

3.3. Valores Organizacionales

- **Respeto:** Es uno de los pilares más importantes en la organización, tanto como en el área administrativa, como para el personal y los alumnos. Significa que debe haber comprensión, aceptación y reconocimiento hacia las demás personas, en especial hacia cargos superiores en el trabajo, o en el caso de los clientes un reconocimiento a los profesores por las actividades que realizan y valoración de su capacidad de enseñanza.

- **Honradez:** La honradez se caracteriza en personas integras y correctas, que son justos con todos y poder confiar en las personas que nos rodean, en el personal, la honradez es importante porque los clientes dejan sus pertenencias en un lugar alejado de sus actividades deportivas, dando confianza al personal de la escuela de natación que estará siempre en un lugar seguro, de igual manera los clientes o nadadores, deben mostrar que son personas correctas y realizar las actividades que les planifica el entrenador, para tener un óptimo aprendizaje.

- **Puntualidad:** La puntualidad es un valor que nos refleja la importancia que demostramos hacia la empresa y las actividades diarias que realizamos, en el personal de la escuela de natación, este valor se exige al inicio, hasta que se forme parte de su vida cotidiana y se acostumbren a serlo, porque los profesores y personal de apoyo deben estar antes de las horas de clases. Los clientes o nadadores deben ser puntuales para cumplir con su jornada deportiva, siendo una disciplina que se enseña en el deporte y puede llegar a ser parte de la vida profesional y diaria.

- **Responsabilidad:** La responsabilidad es una virtud que los trabajadores toman a pecho de sus actividades cotidianas y en sus puestos de trabajo, sin responsabilidad los trabajadores no estarían orientados a ningún objetivo en especial, y los demás compañeros podrían contagiarse o quejarse de un mal manejo de los demás puestos de trabajo. En los clientes o nadadores la responsabilidad es parte importante en cumplir con sus jornadas de enseñanza y entrenamiento, desde llegar a la escuela de natación, hasta el momento de la clase.

- **Superación:** La superación es un valor propio que debe tener cada persona, buscar un crecimiento laboral como crecimiento de resultado. En la escuela de natación, impulsamos a las personas en su determinación a siempre ser mejores en todos los aspectos de vida, como ejemplo, buscar un mejor puesto, un mejor salario y hacer las cosas al 100% con dedicación, en los clientes o nadadores, superarse es de vital importancia para los que se dedican al entrenamiento deportivo, porque es un objetivo o meta, plantearse a ser mejores día a día y en cada competencia mejorar sus marcas.

- **Trabajo en equipo:** Es un valor importante para el crecimiento empresarial, todos los trabajadores tienen que empujar hacia adelante, deben tener una buena coordinación y poder manejarse con ayuda de sus compañeros, en los clientes o nadadores enfocamos eso en resultados colectivos o resultados generales, un gran ejemplo son las competiciones a nivel nacional que hemos logrado campeonatos y vice campeonatos, eso refleja el granito de arena de cada compañero para sumar puntos por el equipo.

- **Perseverancia y constancia:** El valor de la constancia es similar a la perseverancia, recalcando que sin constancia, mucho trabajo ya realizado se puede llegar a perder, incluso algunas metas que se han trazado pueden alejarse, sin embargo impulsaremos que sean los trabajadores constantes y perseverantes y así mismo a los clientes y nadadores, una forma de motivar es no justificando las faltas de los clientes, porque creemos que siempre es importante formar a personas de bien y que no tengan un mínimo pretexto para no ir a una práctica deportiva o enseñanza deportiva.

  Hay una frase que dice: ¨la gota de agua es súper débil, pero al estar tanto tiempo gotea y gotea, hace un hueco a la piedra¨

- **Amor al deporte:** El amor al deporte es un valor sano, saludable que los trabajadores deben saber que es lo más recomendado a nivel mundial, no es un vicio ni algo malo, se debe hacer por bienestar con uno mismo y con los demás, los clientes o nadadores tienen que practicarlo por bienestar, salud o aprendizaje de algo sano.

- **Amor al trabajo:** El amor al trabajo, hay que inculcarlo desde el área administrativa, desde los dueños de la empresa, motivando y enseñando las cosas consideradas correctas, así los trabajadores darán su mejor aporte más allá de razones económicas, sino porque es algo que disfrutan y tienen pasión por hacerlo.

- **Compañerismo:** Es un valor atractivo para tener una armonía en el trabajo, se busca siempre tener buenas relaciones laborales para llegar

más lejos en conjunto, hay algunas personas que van a laborar o a sus actividades sean deportivas o sociales, solo por sus compañeros, quienes les motivan o les hacen pasar su tiempo ameno.

- **Competitividad:** La competitividad es un valor importante porque enseñamos y buscamos ser siempre mejores, la competitividad no es mala pues nos impulsa a esforzarnos y ser mejores en lo que hagamos. Es algo que promocionamos en la empresa con metas o premios como al trabajador de mes y tenemos un beneficio mayor por parte de todo el personal.

4. CAPITULO IV: ETAPA OPERATIVA PARA LA ESCUELA DE NATACIÓN IVÁN ENDERICA OCHOA

La etapa operativa es una fase que también se la puede llamar fase de acción, ya que es donde se verifica que se va a realizar, se planean objetivos y se definen como obtenerlos en un corto, mediano y largo plazo.

Esta etapa, se divide en cuatro fases primordiales para poder desarrollarla de manera adecuada:

- **Objetivos:** Los objetivos por áreas son metas y propósitos que se plantean para llegar por cada una de las áreas a corto mediano o largo plazo.
- **Políticas**: Es una agrupación de normas, técnicas y procesos que llevan determinados requisitos que deben todos los trabajadores de la empresa lo cumplan.
- **Estrategias:** Es una planificación de algo que la empres se quiere proponer para una mejora continua, así se plantean metas y objetivos organizacionales.
- **Procedimientos:** Es un plan donde se describe como se van a realizar las estrategias y objetivos planteados anteriormente, son guías de acción.

4.1. Área Administrativa

Tabla 11: FODA cruzado área administrativa.

FODA Cruzado Área Administrativa		
	Fortalezas	**Debilidades**
	Buena atención al cliente Buen desenvolvimiento Agilidad en atención Buena distribución Interacción entre áreas Amplios horarios de atención Buen sistema de ingreso de nadadores Trabajo en Equipo	Poco espacio laboral
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
Buena imagen	**F4O1:** Elaboración de encuestas y muestras para seleccionar al mejor proveedor. **F5O1:** Diseñar un cronograma de las escuelas que se brinda el servicio y realizar un plan de contingencia y emergencia.	**D1O1:** Elaborar un manual con las guías o lineamientos detalladamente para mejorar la funcionalidad de la empresa.
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
Recibir quejas por mala atención	**F2A1:** Diseñar un plan de capacitaciones de trabajo en equipo con todo el personal. **F8A1:** Diseñar el reglamento interno de la empresa y un cronograma de capacitaciones según las necesidades principales del servicio que se brinda.	**D1A1:** Diseñar un plan de mejora de procesos para mitigar los cuellos de botella y hacer capacitaciones de atención al cliente.

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

- **Objetivo #1:** Obtener mobiliario acorde al espacio del área administrativa para mejorar su distribución minimizando el espacio ocupado.
- **Política #1:** La empresa debe optimizar los espacios que utiliza de la infraestructura.
- **Plan #1** Elaboración de encuestas y muestras para seleccionar al mejor proveedor.

- **Procedimiento#1:**

  - Hacer una revisión del área para determinar los objetos que más espacio ocupan y aquellos que no son necesarios.

  - Solicitar a los proveedores opciones de mobiliario que cumplan con las necesidades requeridas y sus costos.

  - Elegir las opciones que más se adapten a esta área, tomando en cuenta los costos y ubicarlos dentro de esta área.

  - Sacar los anteriores objetos para ponerlos a la venta y recuperar el dinero en cierta medida.

- **Objetivo #2:** Incrementar el número de usuarios atendidos en la empresa a través de una mejor interacción y comunicación entre las áreas.

- **Política #2:** Los miembros de las áreas de la empresa deben mantener una comunicación continua para que todos estén al tanto de lo que sucede. La empresa debe procurar utilizar los mejores métodos para mantener la interacción entre todos sus departamentos.

- **Plan #2:** Diseñar un cronograma con las escuelas que se brinda el servicio y realizar un plan de contingencia y emergencia.

- **Procedimiento #2:**

  - Se debe enlistar las escuelas a las cuales se brinda el servicio, acompañadas de los horarios empleados.

  - Utilizar un software o aplicación adecuada para desarrollar el cronograma de servicios.

  - Realizar una reunión entre los directivos de la empresa para elaborar un plan de contingencia que permita estar preparados para darles la mejor atención a los clientes en caso de un siniestro.

- **Objetivo #3:** Usar eficazmente los recursos físicos de la empresa para reducir el impacto negativo que causa el poco espacio del área.

- **Política #3**: Gestionar adecuadamente los espacios y activos de la empresa.

- **Plan#3:** Elaborar un manual con las guías o lineamientos detalladamente para mejorar la funcionalidad de la empresa.

- **Procedimiento #3:**

  - Definir el uso más apropiado que se debe dar a cada bien de la empresa.

  - Distribuir estos bienes de forma que se ocupe el menor espacio posible.

  - Diseñar el borrador del manual y volverlo a revisar para corregir errores antes de aceptarlo.

  - Comunicar a los empleados a través de un documento físico o virtual sobre estos cambios para que se acojan a ellos.

- **Objetivo #4:** Disminuir el nivel de quejas por mala atención que hacen los clientes de la empresa.

- **Política #4:** La empresa se destaca por la calidad de servicio y preocupación en las necesidades de los clientes.

- **Plan #4:** Diseñar un plan de capacitaciones de trabajo en equipo con todo el personal.

- **Procedimiento #4:**

  - Revisar las quejas de los clientes para determinar los aspectos que se estén haciendo mal.

  - Conversar con los empleados para darles a conocer estos temas y recibir una retroalimentación.

  - Elaborar soluciones que resuelvan estos problemas, en conjunto con los empleados, para mejorar el servicio que se brinda.

- Realizar un monitoreo para determinar la eficacia de las medidas tomadas.

- **Objetivo #5:** Capacitar al personal del área administrativa en la gestión de quejas de clientes.
- **Política #5:** Esta área, al igual que todas las de la empresa, debe tener la capacidad para resolver los problemas que tengan los clientes con el servicio.
- **Plan #5:** Diseñar el reglamento interno de la empresa y un cronograma de capacitaciones según las necesidades principales del servicio que se brinda.
- **Procedimiento #5:**

  - Convocar a una junta entre los responsables de área y definir los lineamientos, normas y responsabilidades que más se adapten a la realidad de la empresa.

  - Dialogar con los empleados para conocer los temas en que necesitar recibir una capacitación.

  - Revisar las instituciones que a la fecha se encuentren ofertando ese tipo de servicio, con énfasis a las gratuitas dadas por el Estado.

  - Organizar una agenda con las fechas, temas y empleados que participaran de esta actividad y enviar el comunicado de aviso a los empleados y confirmación a los capacitadores.

  - Controlar la asistencia y los resultados después de esto.

- **Objetivo #6:** Mejorar los tiempos que esta área emplea para solución de problemas internos de la empresa.
- **Política #6:** El área administrativa debe tomar decisiones optimizando los recursos de tiempo, dinero y personas.
- **Plan #6:** Diseñar un plan de mejora de procesos para mitigar los cuellos de botella y hacer capacitaciones de atención al cliente.

- **Procedimiento#6:**

  - Solicitar un reporte al área administrativa para conocer los problemas que surgen cuando se trata de gestionar contrariedades en la empresa como las quejas de clientes insatisfechos.

  - Determinar los procesos que ralentizan la toma de decisiones del área y aportan una solución viable.

  - Planear y ejecutar capacitaciones desde el área administrativa hacia los empleados para que mejoren el servicio que da la empresa.

  - Revisar el nuevo nivel de quejas o clientes insatisfechos después de realizar estas acciones.

4.2. Área Contable:

Tabla 12: FODA cruzado área de contabilidad

FODA Cruzado Área Contabilidad		
	Fortalezas	**Debilidades**
	Facturación electrónica Personal capacitado Profesionalismo	Capacitación en el sistema
	Minimizar gastos Minimizar anulación de cheques	Pocos días trabajados en la empresa
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
Nuevas capacitaciones por parte del SRI	**F5O1:** Buscar necesidades antes de la emisión de cheques y tener la cantidad exacta del pago que se realizará.	**D1O1**: Capacitar al personal y buscar un modelo de documentos para los ingresos y egresos.
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
Error en el software de contabilidad Error en la emisión de facturas	**F3A2:** Diseñar un cronograma para recopilación de archivos y realizar una limpieza de información.	**D2A3:** Brindar la información al público y organismos de control, tener al día los balances, pagar las obligaciones estatales y buscar proteger a los activos fijos más caros.
Filtración de información de la empresa Facilidad del contador en conseguir otro trabajo	**F2A1:** Tener estadísticas según cuentas contables, asesorar a futuros inversionistas y buscar tendencias de información contable.	

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

- **Objetivo #1:** Minimizar el número de cheques anulados por la empresa para evitar flujos de dinero no autorizados o innecesarios.

- **Política #1:** Los cheques anulados deben ser inmediatamente reportados al banco e informado en la empresa a la autoridad competente.

- **Plan #1:** Buscar necesidades antes de la emisión de cheques y tener la cantidad exacta del pago que se realizará.

- **Procedimiento #1:**

  - Se debe enlistar claramente los rubros que van a constituir la totalidad del monto en los cheques.

  - Antes de emitir un cheque se debe volver a revisar que el valor sea el correcto.

  - Si llega a hacer un error, se anulará el cheque siguiendo el debido proceso para evitar futuros inconvenientes.

  - Objetivo #2: Reducir los costos por capacitaciones optando por acceder a las que ofrece el SRI.

- **Política #2:** El personal de la empresa debe recibir capacitaciones al menos dos veces al año. Los gastos de la empresa deben ser registrados de forma oportuna.

- **Plan #2:** Capacitar al personal y buscar un modelo de documentos para los ingresos y egresos.

- **Procedimiento #2:**

  - Gestionar en el SRI para enviar al personal a ser capacitados en los temas prácticos que la web no puede resolver.

  - Seleccionar plantillas que se adapten a la realidad de la empresa para realizar los registros de ingresos y egresos.

  - Enseñar al personal el funcionamiento de estos nuevos instrumentos para que les den un buen uso.

- **Objetivo #3:** Minimizar el número de facturas con errores que son elaboradas por la empresa para evitar problemas con los clientes.

- **Política #3**: Sancionar a los empleados en caso de que emitan facturas erróneas en reiteradas ocasiones. La empresa debe organizar la información de forma clara.

- **Plan #3:** Diseñar un cronograma para recopilación de archivos y realizar una limpieza de información.

- **Procedimiento #3:**

    - Hablar con los miembros del área para cuadrar una fecha adecuada para revisar la información que manejan y realizar una lista de actividades.

    - Compilar todos los archivos y bases de datos para luego revisarlos y ver que no haya errores o estén repetidos.

    - Organizar los documentos y la información por criterios sencillos y eliminar lo que no se considere de utilidad.

    - Elaborar un método para la búsqueda y uso de información que optimice el tiempo y socializarlo.

- **Objetivo #4:** Disminuir los errores debido al software de contabilidad para ser más efectivos en el área laboral.

- **Plan #4:** El personal debe conocer el manejo del software en el área de contabilidad. La empresa debe tener métodos alternativos para gestionar la información.

- **Plan #4:** Tener estadísticas según cuentas contables, asesorar a futuros inversionistas y buscar tendencias de información contable.

- **Procedimiento #4:**

    - La empresa cuenta con personal capacitado para que elabore la información respecto la contabilidad en otro sistema.

- Contrastar la información realizada por el personal con la del software para determinar los errores.
- Solicitar al proveedor del software que solucione los problemas encontrados.
- Revisar si se corrigieron los errores del software para poder dar una mejor asesoría a las personas o empresas que quieran invertir en la escuela de natación.

- **Objetivo #5:** Evitar o reducir las multas a la empresa por parte del sector público para no tener problemas legales ni incurrir en costos por ello.
- **Política #5:** La empresa enviará oportunamente toda la información solicitada a las entidades reguladoras. La información de la empresa se manejará con cautela y transparencia.
- **Plan #5:** Brindar la información al público y organismos de control, tener al día los balances, pagar las obligaciones estatales y buscar proteger a los activos fijos más caros.
- **Procedimiento #5:**
  - Revisar que todas las obligaciones tributarias estén al día.
  - Emitir los informes y documentos pertinentes a los organismos reguladores correspondientes.
  - Revisar el estado de los activos fijos de la empresa y redactar las pautas a seguir para precautelar su cuidado.
  - Publicar a tiempo la información de carácter público en los medios pertinentes.
  - Socializar con los empleados sobre las medidas tomadas y las precauciones a tomar en cuenta respecto al manejo de la información de la empresa.

4.3. Área Deportiva

Tabla 13: FODA cruzado área deportiva

FODA Cruzado Área Deportiva		
	Fortalezas	**Debilidades**
	Personal capacitado	Poca coordinación entre compañeros
	Alta capacidad en la piscina	
	Buena infraestructura	
	Buena imagen	
	Variedad de Servicios	
	Metodología innovadora	
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
Fomento deportivo nacional	F4O2: Aprovechar las campañas deportivas del estado para atraer potenciales clientes usando la buena imagen que tiene la empresa.	D1O3: Capacitar al personal en temas de coordinación en el trabajo para mejorar el servicio y poder aprovechar las oportunidades de crecimiento.
Campañas deportivas por parte del estado	F2O1: Desarrollar Marketing Digital subiendo contenido que refleje las bondades que ofrece la escuela para beneficiarse del fomento al deporte en el país.	
Oportunidad de crecimiento		
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
Competencia	F3A1: Fidelizar a nuestros clientes ofreciéndoles nuevos servicios utilizando la buena infraestructura que posee la empresa para superar a la competencia.	D1A3: Generar un cronograma de trabajo claro y socializarlo con los empleados para prevenir fallos en la coordinación interna de manera que los clientes reciban el mejor servicio y nos recomienden con otras personas que no hayan visitado la escuela por temas de ubicación.
Lesiones de clientes	F6A2: Emplear la metodología innovadora que dispone la empresa para brindar un servicio seguro a los clientes y prevenir lesiones.	
Ubicación no tan estratégica		

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

- **Objetivo #1:** Contar con personal capacitado que responda eficazmente a las necesidades de los usuarios.

- **Política #1:**

  - Personal de la empresa con un alto nivel de aptitud y actitud positiva hacia el trabajo.

  - Desarrollo de capacitaciones en el nivel operativo al menos cuatro veces al año en temas que correspondan.

  - Personal de la empresa debe regirse a los cronogramas y planes preestablecidos para la prestación del servicio.

- **Plan #1**: Capacitar al personal en temas de coordinación en el trabajo para mejorar el servicio y poder aprovechar las oportunidades de crecimiento.

- **Procedimiento #1:**

  - Identificar los problemas que tengan los empleados para realizar su trabajo.

  - Realizar reuniones para llegar a acuerdos respecto a las posibles soluciones de estos problemas.

  - Hacer talleres en los que profesionales expertos les den las mejores técnicas que requieran para optimizar el desempeño laboral.

  - Realizar un monitoreo a los empleados para corroborar la eficacia de las capacitaciones.

- **Objetivo #2:** Mejorar el número de usuarios que acuden al complejo para elevar los ingresos de la organización.

- **Política #2:** Mantener siempre una imagen positiva ante los clientes internos y externos. Ejecutar las acciones necesarias para fortalecer la marca y reputación de la empresa.

- **Plan #2:** Aprovechar las campañas deportivas del estado para atraer potenciales clientes usando la buena imagen que tiene la empresa.

- **Procedimiento #2:**

  - Hacer uso de las TIC's para investigar las tendencias que surgen en el campo del deporte.

  - Si es posible, realizar alianzas con organismos públicos que beneficien a la empresa enfatizando su trayectoria.

  - Crear una cultura organizacional orientada hacia la visión de la empresa y la generación de valor ante sus clientes.

- **Objetivo#3:** Implementar más servicios para incrementar la cobertura que tiene la empresa en el mercado.

- **Política #3:** La empresa debe actualizar anualmente su portafolio de servicios en función de la demanda. Los activos en general de la empresa

deben ser inspeccionados con frecuencia razonable para precautelar su correcta funcionalidad.

- **Plan #3:** Fidelizar a nuestros clientes ofreciéndoles nuevos servicios utilizando la buena infraestructura que posee la empresa para superar a la competencia.

- **Procedimiento #3:**

  - Socializar con los usuarios acerca de los servicios que deseen que se impartan en la escuela.

  - Estudiar la competencia y el comportamiento de los clientes para estar un paso adelante al momento de ofertar un nuevo servicio o producto.

  - Generar espacios en que los empleados puedan compartir sus criterios en cuanto a los deseos de los clientes y se pueda tomar decisiones de forma conjunta.

- **Objetivo #4:** Dar a conocer los servicios que ofrece la escuela de natación en otros lugares para ampliar el "*target*".

- **Política #4:** Asegurar la mejor calidad en los implementos usados para dar las clases. Procurar siempre el máximo uso de la capacidad de las instalaciones.

- **Plan #4:** Desarrollar Marketing Digital subiendo contenido que refleje las bondades que ofrece la escuela para beneficiarse del fomento al deporte en el país.

- **Procedimiento #4:**

  - Exigir a los proveedores cumplir con los estándares de calidad que solicita la empresa.

  - Elaborar material digital y subirlo en la página web de la escuela de natación para evidenciar a posibles clientes el tamaño del lugar y los servicios adicionales que podrían recibir si deciden acudir.

- Analizar constantemente los avances en el entorno en pro del apoyo al deporte para seguir las tendencias que se den y con esto estar al día en lo que busquen nuestros usuarios.

- **Objetivo #5:** Minimizar los accidentes que tengan los usuarios dentro de las instalaciones en la práctica de la natación.

- **Política #5:**

  - Velar siempre por la seguridad y comodidad de los clientes.

  - Implementar todas las medidas de seguridad en las instalaciones para evitar accidentes.

  - Respetar los planes de contingencia de la organización.

- **Plan #5:** Emplear la metodología innovadora que dispone la empresa para brindar un servicio seguro a los clientes y prevenir lesiones.

- **Procedimiento #5:**

  - Socializar con los empleados sobre los reglamentos de seguridad y pasos a seguir en caso de un accidente.

  - Los instructores deben indicar a los usuarios sobre lo que está y no está permitido hacer dentro del lugar para evitar futuros conflictos.

  - Se debe compartir con los clientes las indicaciones correctas al momento de hacer la clase para que no tengan lesiones innecesarias y dejen de asistir.

- **Objetivo #6:** Minimizar el impacto negativo que tiene la ubicación poco estratégica de la empresa mediante un servicio de calidad que permita atraer y fidelizar a los clientes.

- **Política #6**: Brindar el servicio con la mejor calidad y ajustado a las exigencias de los clientes. Los empleados se regirán a los calendarios de trabajo elaborados para cubrir al máximo la demanda.

- **Plan #6:** Generar un cronograma de trabajo claro y socializarlo con los empleados para prevenir fallos en la coordinación interna de manera que los clientes reciban el mejor servicio y nos recomienden con otras personas que no hayan visitado la escuela por temas de ubicación.

- **Procedimiento #6:**

  - La persona encargada de registrar las solicitudes de clases de natación de los clientes debe socializarlo, por el mejor medio posible, hacia los instructores para que ellos ajusten su agenda laboral y puedan atender a todos ellos según lo piden.

  - Se debe mantener una buena comunicación entre los empleados para que en un caso fortuito que alguien no pueda dar la clase tenga de inmediato su respectivo reemplazo.

4.4. Área de mantenimiento y limpieza

Tabla 14: FODA cruzado área de mantenimiento y limpieza

FODA Cruzado Área Mantenimiento		
	Fortalezas	**Debilidades**
	Técnico capacitado	Poca confianza entre compañeras
	Suficiente personal para generar capacidad de respuesta	
	Limpieza total de la empresa	
	Equipos innovadores de limpieza	
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
Facilidad de conseguir personal	**F4O2**: Beneficiarse al tener muchas opciones de proveedores para adquirir productos de buena calidad al menor costo posible.	**D1O1:** Contar con el personal adecuado dentro de esta área para fortalecer las relaciones entre compañeros de trabajo.
Variedad de proveedores	**F3O1:** Maximizar la calidad de limpieza en las instalaciones contando siempre con el personal más capacitado para ello.	
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
Facilidad de conseguir otro trabajo	**F1A1:** Brindar un ambiente laboral estable a los empleados para evitar la pérdida del buen talento humano que tiene la empresa.	**D1A2:** Incentivar la confianza entre compañeros para mejorar su desempeño laboral y lograr que optimicen los recursos de la empresa.
Insumos de mantenimiento costosos	**F2A2:** Aprovechar que se dispone de la cantidad adecuada de personal para brindar un excelente servicio y minimizar las pérdidas de materiales.	

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

- **Objetivo #1:** Disponer de personal calificado en el área de mantenimiento que cumpla las exigencias de la empresa.

- **Política #1:**

  - Las instalaciones siempre deben encontrarse impecables y en buen estado para sus usuarios.

  - El personal debe hacer su trabajo conforme a lo dispuesto en el manual laboral.

- **Plan #1**: Maximizar la calidad de limpieza en las instalaciones contando siempre con el personal más capacitado para ello.

- **Procedimiento #1:**

  - Se debe dar indicaciones claras al personal sobre los cuidados y actividades que deben realizar en cada parte de la infraestructura.

  - Controlar los resultados que haya en el trabajo de mantenimiento que se realizar.

  - Supervisar continuamente las instalaciones para detectar fallos y daños a tiempo y poder corregirlos.

- **Objetivo #2:** Generar un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo dentro de esta área.

- **Política #2:**

  - Practicar los valores de la empresa en todos sus niveles jerárquicos.

  - Evitar el favoritismo hacia los empleados y tomar siempre decisiones con justicia respecto a ellos.

- **Plan #2:** Contar con el personal adecuado dentro de esta área para fortalecer las relaciones entre compañeros de trabajo.

- **Procedimiento #2:**

  - Seleccionar los candidatos que cumplan con el perfil que busca la empresa.

- Incentivarles en el trabajo de equipo y el apoyo dentro de su ambiente de trabajo.

- Revisar con frecuencia sus inquietudes y problemas que haya para resolverlos de la mejor manera y que no afecten a la empresa.

- Aplicación de encuestas para medir su nivel de satisfacción laboral.

- **Objetivo #3:** Retener el mejor talento humano que apoye a cumplir los objetivos organizacionales.

- **Política #3:**

  - Promover los cambios positivos en los equipos de trabajo en mejora de la organización.

  - Instaurar la equidad y los incentivos por méritos que se den en el área de trabajo.

- **Plan #3:** Brindar un ambiente laboral estable a los empleados para evitar la pérdida del buen talento humano que tiene la empresa.

- **Procedimiento #3:**

  - Mantener comunicación con los empleados para resolver sus inquietudes y evitar que quienes tienen un gran desempeño decidan irse y con esto generar costos innecesarios en la empresa, contratando y capacitando a nuevo personal.

  - Darles a los empleados todos los implementos que necesitan para hacer bien su trabajo y también las medidas de seguridad para precautelar su integridad y sepan que son valorados en la empresa.

- **Objetivo #4:** Reducir los altos costos en que incurre la empresa por conceptos de los insumos para mantenimiento.

- **Política #4:**

  - Minimizar los desperdicios generados en el uso de los insumos.

- Evitar tener productos caducados por malas gestiones de compras.

- **Plan #4:** Aprovechar que se dispone de la cantidad adecuada de personal para brindar un excelente servicio y minimizar las pérdidas de materiales.

- **Procedimiento #4:**

  - Instruir a los empleados en el uso correcto de insumos e implementos para que no generen mayores pérdidas en estos.

  - Controlar la cantidad de recursos utilizados y los que en realidad se necesitan.

  - Comprar productos de buena calidad para no tener que gastar más de lo necesario comprando otros productos complementarios al no tener el resultado deseado en la limpieza y mantenimiento del lugar.

- **Objetivo #5:** Usar eficientemente los recursos proporcionados por la empresa a los empleados para la ejecución de sus labores.

- **Política #5:**

  - Los insumos y herramientas de trabajo del área de mantenimiento deben ser de buena calidad y estar en buenas condiciones para usarse.

  - Los empleados deben procurar cuidar dichos instrumentos para evitar daños o pérdidas.

- **Plan #5:** Incentivar la confianza entre compañeros para mejorar su desempeño laboral y lograr que optimicen los recursos de la empresa.

- **Procedimiento #5:**

  - Se debe impulsar el compañerismo en el lugar de trabajo.

  - Comprometer a los empleados para que usen los implementos de manera responsable y eficiente.

- Hacer un control regular a los bienes de la empresa para ver que todo este conforme a los estándares previstos.
- Supervisar los niveles de desperdicio que se generan.

- **Objetivo #6:** Obtener productos para el mantenimiento de la empresa que no tenga un costo tan elevado.
- **Política #6:**
  - Mantener los niveles de calidad en los productos.
  - Abastecerse periódicamente con los implementos de limpieza según se necesite.
- **Plan #6**: Beneficiarse al tener muchas opciones de proveedores para adquirir productos de buena calidad al menor costo posible.
- **Procedimiento #6:**
  - Contactar con los proveedores y solicitar proformas.
  - Analizar en conjunto con el técnico de mantenimiento sobre las mejores opciones.
  - Escoger el proveedor que más convenga a la empresa y celebrar el contrato.

4.5. Área de talento humano

Tabla 15: FODA cruzado área de talento humano

FODA Cruzado Área Talento Humano		
	Fortalezas	**Debilidades**
	Motivación al personal	Estrés laboral
	Capacitaciones constantes	
	Buena imagen	
	Certificaciones en cursos	Estructura integral del área
	Sistema de marcaje bueno	
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
Crecimiento en el área	**F2O1:** Con el personal capacitado que tiene la empresa se puede dar un servicio de calidad a los usuarios para aprovechar el crecimiento que existe del sector.	**D1O2:** Facilitar a los empleados el acceso a las capacitaciones gratuitas que ofrece el Ministerio de Trabajo para mejorar su desempeño y reducir el estrés en el ambiente laboral.
Capacitaciones gratuitas por ministerio del trabajo	**F1O2:** Utilizar la motivación del personal para enviarles a recibir capacitaciones en temas que necesiten.	
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
Facilidad de conseguir otro trabajo	**F5A2:** Mantener en buenas condiciones el sistema de marcaje que dispone la escuela de natación para evitar incurrir en nuevas inversiones.	**D2A1:** Incorporar un grado aceptable de flexibilidad en el área para que los empleados puedan dirigirse con más facilidad a sus superiores cuando tengan algún inconveniente y se sientan respaldados por la empresa.
Inversión alta	**FA1:** Con la imagen tan buena que tiene la organización se puede generar un clima laboral atractivo a los empleados y así evitar un índice alto de rotación de personal.	

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

- **Objetivo #1:** Intensificar los esfuerzos para atraer a potenciales clientes hacia la escuela de natación.

- **Política #1:**

  - El personal debe capacitarse frecuentemente según disponga la empresa.

  - Lo más importante para la empresa será el preocuparse por satisfacer las necesidades de sus clientes.

- **Plan #1:** Con el personal capacitado que tiene la empresa se puede dar un servicio de calidad a los usuarios para aprovechar el crecimiento que existe del sector.

- **Procedimiento #1:**

  - Supervisar las actividades que hacen los empleados para detectar posibles falencias y corregirlas.

- Los instructores deben hacer un acompañamiento a los clientes desde su inscripción hasta el servicio post venta para que haya una retroalimentación de información.

- Se debe considerar la opinión de los clientes con relación a la empresa para no perder la confianza que tienen en esta y poder seguir creciendo continuamente.

- **Objetivo #2:** Elevar el nivel de desempeño de los miembros de la organización.

- **Política #2:** Actualizar los conocimientos y habilidades de los miembros de la empresa con frecuencia.

- **Plan #2:** Utilizar la motivación del personal para enviarles a recibir capacitaciones en temas que necesiten.

- **Procedimiento #2:**

  - Revisar la página del Ministerio de Trabajo u otros organismos públicos que dicten capacitaciones gratuitas.

  - Coordinar en mesas de trabajo fechas, horarios y demás puntos clave para capacitarles.

  - Enseñar a los empleados a usar correctamente los equipos tecnológicos si su puesto de trabajo lo requiere.

  - Contrastar el desempeño de los empleados antes y después de haber participado en las capacitaciones para determinar su efectividad.

- **Objetivo #3:** Minimizar el impacto negativo que pueda generar el trabajo en los trabajadores.

- **Política #3:**

  - Prestación de servicios de salud ocupacional.

  - La empresa debe velar por el bienestar físico y mental de sus miembros dentro del lugar de trabajo.

- **Plan #3:** Facilitar a los empleados el acceso a las capacitaciones gratuitas que ofrece el Ministerio de Trabajo para mejorar su desempeño y reducir el estrés en el ambiente laboral.

- **Procedimiento #3:**

  - Reestructuración del modelo de gestión para hacerlo más sensible y con mayor capacidad de respuesta a los empleados.

  - Crear espacios para la recreación y el compartir entre compañeros dentro de la escuela.

  - Verificar que la carga laboral sea distribuida de forma coherente y equitativa entre los empleados.

  - Aplicar instrumentos de evaluación para conocer si los empleados tienen la proporción de trabajo adecuada a sus capacidades.

- **Objetivo #4:** Controlar el nivel de inversión que realiza la empresa por concepto de sus activos.

- **Política #4:**

  - La planeación operativa debe responder a los objetivos y condiciones de la empresa.

  - Los activos adquiridos por la empresa son sometidos a pruebas de funcionamiento previo la compra.

- **Plan #4:** Mantener en buenas condiciones el sistema de marcaje que dispone la escuela de natación para evitar incurrir en nuevas inversiones.

- **Procedimiento #4:**

  - Un técnico revisará el sistema de marcaje y demás mecanismos con frecuencia para prevenir averías.

  - Se debe solicitar a los proveedores reembolsos en caso de que sus productos no cumplan las especificaciones ofrecidas.

- Se debe instruir a los empleados para que den un buen uso a estos sistemas que tiene la organización.

- **Objetivo #5:** Minimizar el ausentismo y abandono frecuente de personal de la empresa.

- **Política #5:**

  - Manejo de un sistema de incentivos en la empresa.

  - Promover el trabajo en equipo y la colaboración en las facetas de trabajo.

- **Plan #5:** Con la imagen tan buena que tiene la organización se puede generar un clima laboral atractivo a los empleados y así evitar un índice alto de rotación de personal.

- **Procedimiento #5:**

  - Corregir desajustes adaptando la cantidad de trabajo que soporta cada persona.

  - Incrementar las capacidades de los empleados motivándoles hacia un estilo de vida sano y productivo.

  - Dar reconocimientos en público a los empleados que se destaquen por su desempeño.

- **Objetivo #6:** Fortalecer las relaciones entre el personal de todos los niveles jerárquicos de la organización.

- **Política #6:**

  - La planificación de esta área debe contener los procesos de conservación y desarrollo del talento humano.

  - La empresa debe garantizar el respeto hacia los derechos de sus empleados.

- **Plan #6:** Incorporar un grado aceptable de flexibilidad en el área para que los empleados puedan dirigirse con más facilidad a sus superiores cuando tengan algún inconveniente y se sientan respaldados por la empresa.

- **Procedimiento #6:**

  - Realizar reuniones con los empleados y directivos cada cierto tiempo para analizar la situación en su ambiente de trabajo.

  - Escuchar sus sugerencias y tomarlas en cuenta al momento de generar soluciones.

  - Realizar encuestas online para conocer el nivel de satisfacción laboral y la postura de los miembros de la empresa respecto a esta.

4.6. marketing

Tabla 16: FODA cruzado área de marketing

FODA Cruzado Área Marketing		
	Fortalezas	**Debilidades**
	Innovación en redes sociales Buena comunicación con clientes Creativos Promociones constantes	Dirección familiar
	Buena imagen deportiva Buen manejo de la publicidad Buenos equipos de computo Hardware y Software acorde a las necesidades de la empresa	Falta de asesoramiento externo
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
Crecimiento en marketing Innovación constante	**F4O5:** Abarcar nuevos segmentos de mercado con ayuda de promociones intensivas y atractivas para los clientes potenciales.	**D2O4:** Realizar alianzas con empresas para dar asesoría en temas que necesita la empresa.
Conseguir nuevos proveedores Alianzas empresariales Cubrir nuevas áreas de la ciudad	**F1O1:** Con la innovación en redes sociales se puede aprovechar el crecimiento de marketing para lanzar campañas publicitarias innovadoras que sean de interés para el público objetivo.	
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
Incremento de la competencia	**A2F6:** Mantener el buen manejo que hace la empresa en publicidad para lograr mejores resultados sin hacer aumentos significativos en los recursos que obtiene de sus proveedores.	**D1A1:** Definir claramente los roles que desempeña la dirección para minimizar las fricciones entre ellos y enfocarse en planes para hacer frente a la competencia.
Alto precios de proveedores de marketing Incremento de competencia en otros deportes	**A3F5:** La empresa debe enfatizar los beneficios de practicar natación sobre otros deportes al realizar Marketing dado el prestigio que tiene esta actividad en el mundo.	

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Iván Alejandro

- **Objetivo #1:** Aumentar las ventas de la empresa incrementando su participación en la industria cuencana de natación.

- **Política #1:**

  - La publicidad de la empresa debe respetar las regulaciones de la Ley Orgánica de Comunicación vigente en Ecuador.

  - La planificación de la empresa se orienta a mejorar su cuota de mercado en el largo plazo.

- **Plan #1:** Abarcar nuevos segmentos de mercado con ayuda de promociones intensivas y atractivas para los clientes potenciales.

- **Procedimiento #1:**

  - Realizar un estudio de mercado para determinar qué es lo que la demanda pide a la empresa.

  - Organizar reuniones entre el área de Marketing y la Gerencia de la empresa para dialogar sobre introducción de nuevos servicios y productos o cambios en estos según lo soliciten los clientes.

  - Usar las redes sociales para promover el servicio que ofrece la escuela de natación ya que es un medio muy popular y menos costoso que los tradicionales.

- **Objetivo #2:** Dar a conocer la marca de la empresa mediante la web para llegar a nuevos mercados.

- **Política #2:**

  - El activo más valioso que la empresa debe proteger es su imagen.

  - Las especificaciones de los clientes respecto de los servicios serán ejecutadas siempre.

- **Plan #2:** Con la innovación en redes sociales se puede aprovechar el crecimiento de marketing para lanzar campañas publicitarias innovadoras que sean de interés para el público objetivo.

- **Procedimiento #2:**

  - Se debe crear contenido teniendo en cuenta el tipo de entorno al que va dirigido ese material.

  - La empresa analizara, en primer lugar, su sistema de costos para determinar las mejores promociones que no causen impactos fuertes sobre sus utilidades.

  - Se pueden utilizar "*influencers*" de la rama de natación o deportes para que recomienden la empresa mediante sus cuentas oficiales.

- **Objetivo #3:** Fortalecer la imagen de la empresa usando herramientas de Marketing emocional para causar un impacto positivo en el mercado.

- **Política #3:**

  - El Marketing que desarrolla la empresa debe enfatizar sus virtudes mas no inventarlas.

  - El contacto con el cliente es un pilar fundamental para la organización.

- **Plan #3:** Realizar alianzas con empresas para dar asesoría en temas que necesita la empresa.

- **Procedimiento #3:**

  - Buscar asesoría con empresas expertas para que nos capaciten en cuanto al tema de tecnología y publicidad.

  - Se debe hacer un diagnóstico de la personalidad, necesidades y deseos de los potenciales clientes.

  - En la publicidad desarrollada se debe dar mayor realce a la experiencia y sensaciones que experimentara el cliente más que al hecho de las clases de natación en sí.

  - La empresa debe comunicar frases y promociones que evoquen emociones y sentimientos en los clientes al escuchar su nombre.

- **Objetivo #4:** Mejorar el retorno de inversión controlando la proporción de gastos para maximizar los beneficios de la organización.

- **Política #4:**

  - La empresa analiza la relación costo beneficio antes de emprender alguna acción de compra.

  - Usar herramientas actualizadas para generar lazos con el público objetivo.

- **Plan #4:** Mantener el buen manejo que hace la empresa en publicidad para lograr mejores resultados sin hacer aumentos significativos en los recursos que obtiene de sus proveedores.

- **Procedimiento #4:**

  - Se harán promociones donde se muestre el lado más humano de la empresa y la cercanía de esta con sus clientes, podemos usar Facebook o Instagram que son herramientas gratuitas y con esto no generamos costos innecesarios.

  - Investigar un buen número de proveedores para tener mayor capacidad de elección que beneficie a la organización.

  - Al contratar proveedores para esta área se deberá tomar en cuenta los recursos que tienen la empresa y la reputación del ofertante para tomar la decisión de compra.

- **Objetivo #5:** Atraer clientes que realizan otros deportes mediante estrategias intensivas para que ingresen a la escuela de natación.

- **Política #5:**

  - Orientar el servicio que da la empresa hacia todo tipo de personas y no solo competidores de natación.

  - La empresa respalda su imagen en las ventajas de este deporte y calidad del servicio dado.

- **Plan #5:** La empresa debe enfatizar los beneficios de practicar natación sobre otros deportes al realizar Marketing dado el prestigio que tiene esta actividad en el mundo.

- **Procedimiento #5:**

  - Se debe contar con una persona designada oficialmente para realizar todas las actividades de Marketing Digital, pues es lo que más se usa hoy en día.

  - La empresa debe mantener el control del contenido que se sube a la web y la persona encargada de hacerlo tiene que contar con la aptitud suficiente para desarrollar bien su trabajo.

  - La publicidad que emite la empresa debe tener implícita o explícita la idea de que la natación genera éxito en la vida de quienes la practican.

- **Objetivo #6:** Fidelizar a los clientes que tiene la empresa realizando planificación enfocada en sus necesidades para que continúen usando los servicios.

- **Política #6:**

  - La planificación de la empresa se orientará al cumplimiento de los deseos de sus clientes en la mayor medida posible.

  - La empresa siempre reconocerá, ya sea de manera tangible o intangible, la fidelidad de sus clientes.

- **Plan #6:** Definir claramente los roles que desempeña la dirección para minimizar las fricciones entre ellos y enfocarse en planes para hacer frente a la competencia.

- **Procedimiento #6:**

  - Se debe tener un documento oficial en la empresa, en donde consten las responsabilidades de cada cargo para evitar una organización ineficiente y que los competidores nos superen.

- La competencia es un factor crítico, por ello la empresa debe estar atenta de sus movimientos y realizar Benchmarking para evitar perder sus clientes.

- Se pueden realizar sorteos para clases gratuitas entre los clientes más antiguos o también descuentos especiales para quienes más asisten de forma que sientan el valor que tienen para la entidad

5. CAPITULO V: ETAPA FINANCIERA PARA LA ESCUELA DE NATACIÓN IVÁN ENDERICA OCHOA

5.1. Punto de Equilibrio.

Para determinar el punto de equilibrio de la empresa se utilizaron los estados financieros del último periodo económico.

Tabla 17: Calculo del punto de equilibrio

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES	
Ventas Totales	$ 223.176,37
Costos y gastos variables totales	$ 20.868,84
Costos y gastos fijos totales	$ 227.306,02

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Ivan Alejandro.

$$\%\ MARGEN\ DE\ CONTRIBUCIÓN = \frac{VENTAS\ TOTALES\ - COSTOS\ Y\ GASTOS\ VARIABLES\ TOTALES}{VENTAS\ TOTALES}$$

$$\%MC = \frac{\$223.176{,}37 - \$20.868{,}84}{\$223.176{,}37} \qquad \%\ MC = 0.91$$

$$PE = \frac{COSTOS\ Y\ GASTOS\ FIJOS}{\%\ MARGEN\ DE\ CONTRIBUCIÓN}$$

$$PE = \frac{\$227.306{,}02}{0.91} \qquad PE = \$250.753{,}56$$

Tabla 18: Comprobación punto de equilibrio

COMPROBACIÓN:	
VENTAS TOTALES	$ 250.753,56
COSTOS Y GASTOS VARIABLES TOTALES	$ 23.447,54
COSTOS Y GASTOS FIJOS TOTALES	$ 227.306,02
UTILIDAD	**$ -**

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Ivan Alejandro.

5.2. Estados Financieros.

Tabla 19: Estado de resultados integral

END8ANATACION CIA. LTDA.		tasa variación poblacional Cuenca				1,95%
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL		tasa variación PIB Ecuador				1,13%
Expresado en dólares						
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
INGRESOS	$ 248.751,56	$ 230.086,13	$ 250.753,56	$ 258.518,77	$ 266.524,86	$ 274.779,31
Ingresos Operacionales	$ 222.749,24	$ 229.659,00	$ 250.326,43	$ 258.091,64	$ 266.097,73	$ 274.352,18
Ventas Netas	$ 222.749,24	$ 229.659,00	$ 250.326,43	$ 258.091,64	$ 266.097,73	$ 274.352,18
Ventas de Servicios	$ 217.114,73	$ 223.849,70	$ 243.994,34	$ 251.563,13	$ 259.366,71	$ 267.412,35
Ingresos servicio tarifa 12%	$ 217.114,73	$ 223.849,70	$ 243.994,34	$ 251.563,13	$ 259.366,71	$ 267.412,35
Ventas de Mercaderías	$ 5.634,51	$ 5.809,29	$ 6.332,08	$ 6.528,51	$ 6.731,02	$ 6.939,82
Ingresos mercaderías tarifa 12%	$ 5.634,51	$ 5.809,29	$ 6.332,08	$ 6.528,51	$ 6.731,02	$ 6.939,82
Ingresos No Operacionales	$ 26.002,32	$ 427,13	$ 427,13	$ 427,13	$ 427,13	$ 427,13
Otros Ingresos	$ 26.002,32	$ 427,13	$ 427,13	$ 427,13	$ 427,13	$ 427,13
Varios	$ 26.002,32	$ 427,13	$ 427,13	$ 427,13	$ 427,13	$ 427,13
Intereses ganados	$ 0,27	$ 0,27	$ 0,27	$ 0,27	$ 0,27	$ 0,27
Otros ingresos diferencia en pagos	$ 426,86	$ 426,86	$ 426,86	$ 426,86	$ 426,86	$ 426,86
Otros ingresos gravados	$ 25.575,19					
COSTOS	$ 40.121,88	$ 40.769,24	$ 42.700,58	$ 43.427,93	$ 44.177,84	$ 44.951,02
Costos	$ 40.121,88	$ 40.769,24	$ 42.700,58	$ 43.427,93	$ 44.177,84	$ 44.951,02
Costo de Ventas	$ 4.700,07	$ 4.845,87	$ 5.280,84	$ 5.444,66	$ 5.613,55	$ 5.787,69
Costo de Ventas	$ 4.700,07	$ 4.845,87	$ 5.280,84	$ 5.444,66	$ 5.613,55	$ 5.787,69
Costo de ventas	$ 4.700,07	$ 4.845,87	$ 5.280,84	$ 5.444,66	$ 5.613,55	$ 5.787,69
Costos de Operación	$ 9.404,78	$ 9.404,78	$ 9.404,78	$ 9.404,78	$ 9.404,78	$ 9.404,78
Contrato de Combustibles	$ 9.404,78	$ 9.404,78	$ 9.404,78	$ 9.404,78	$ 9.404,78	$ 9.404,78
Contrato Austrogas	$ 9.404,78	$ 9.404,78	$ 9.404,78	$ 9.404,78	$ 9.404,78	$ 9.404,78
Otros Costos de Operación	$ 26.017,03	$ 26.518,59	$ 28.014,95	$ 28.578,49	$ 29.159,51	$ 29.758,55
Mantenimiento y Reparaciones	$ 3.915,87	$ 3.915,87	$ 3.915,87	$ 3.915,87	$ 3.915,87	$ 3.915,87
Mantenimiento piscina	$ 3.915,87	$ 3.915,87	$ 3.915,87	$ 3.915,87	$ 3.915,87	$ 3.915,87
Suministros y Materiales	$ 5.932,39	$ 5.932,39	$ 5.932,39	$ 5.932,39	$ 5.932,39	$ 5.932,39
Suministros de purificación	$ 5.932,39	$ 5.932,39	$ 5.932,39	$ 5.932,39	$ 5.932,39	$ 5.932,39
Servicios de Transportación	$ 16.168,77	$ 16.670,33	$ 18.166,69	$ 18.730,23	$ 19.311,25	$ 19.910,29
Transporte estudiantil	$ 16.168,77	$ 16.670,33	$ 18.166,69	$ 18.730,23	$ 19.311,25	$ 19.910,29

GASTOS	$ 156.097,66	$ 156.097,66	$ 156.097,66	$ 156.097,66	$ 156.097,66	$ 156.097,66
Gastos	$ 115.511,92	$ 115.511,92	$ 115.511,92	$ 115.511,92	$ 115.511,92	$ 115.511,92
Gastos en Personal	$ 115.511,92	$ 115.511,92	$ 115.511,92	$ 115.511,92	$ 115.511,92	$ 115.511,92
Sueldos y Salarios	$ 115.511,92	$ 115.511,92	$ 115.511,92	$ 115.511,92	$ 115.511,92	$ 115.511,92
Sueldos y salarios	$ 83.727,15	$ 83.727,15	$ 83.727,15	$ 83.727,15	$ 83.727,15	$ 83.727,15
Vacaciones	$ 3.522,62	$ 3.522,62	$ 3.522,62	$ 3.522,62	$ 3.522,62	$ 3.522,62
Décimo 3er sueldo	$ 7.045,29	$ 7.045,29	$ 7.045,29	$ 7.045,29	$ 7.045,29	$ 7.045,29
Décimo 4to sueldo	$ 4.447,83	$ 4.447,83	$ 4.447,83	$ 4.447,83	$ 4.447,83	$ 4.447,83
Fondo de reserva	$ 5.352,36	$ 5.352,36	$ 5.352,36	$ 5.352,36	$ 5.352,36	$ 5.352,36
Apo patronal iess, iece, secap	$ 10.292,94	$ 10.292,94	$ 10.292,94	$ 10.292,94	$ 10.292,94	$ 10.292,94
Exámenes ocupacionales	$ 418,00	$ 418,00	$ 418,00	$ 418,00	$ 418,00	$ 418,00
Seguros tiempo parcial	$ 705,73	$ 705,73	$ 705,73	$ 705,73	$ 705,73	$ 705,73
Gastos Directos	$ 40.585,74	$ 40.585,74	$ 40.585,74	$ 40.585,74	$ 40.585,74	$ 40.585,74
Gastos Directos de Operación	$ 32.538,76	$ 32.538,76	$ 32.538,76	$ 32.538,76	$ 32.538,76	$ 32.538,76
Suministros y Materiales	$ 4.445,86	$ 4.445,86	$ 4.445,86	$ 4.445,86	$ 4.445,86	$ 4.445,86
Uniformes personal	$ 494,32	$ 494,32	$ 494,32	$ 494,32	$ 494,32	$ 494,32
Sum. Mantenimiento	$ 919,26	$ 919,26	$ 919,26	$ 919,26	$ 919,26	$ 919,26
Sum. Limpieza	$ 831,43	$ 831,43	$ 831,43	$ 831,43	$ 831,43	$ 831,43
Sum. Oficina	$ 2.200,85	$ 2.200,85	$ 2.200,85	$ 2.200,85	$ 2.200,85	$ 2.200,85
Gastos Generales	$ 7.694,89	$ 7.694,89	$ 7.694,89	$ 7.694,89	$ 7.694,89	$ 7.694,89
Teléfono y celular	$ 1.686,03	$ 1.686,03	$ 1.686,03	$ 1.686,03	$ 1.686,03	$ 1.686,03
Televisión por cable	$ 546,90	$ 546,90	$ 546,90	$ 546,90	$ 546,90	$ 546,90
Licencias, permisos	$ 70,82	$ 70,82	$ 70,82	$ 70,82	$ 70,82	$ 70,82
Correo y encomiendas	$ 7,40	$ 7,40	$ 7,40	$ 7,40	$ 7,40	$ 7,40
Internet	$ 402,50	$ 402,50	$ 402,50	$ 402,50	$ 402,50	$ 402,50
Servicios eventuales	$ 2.070,72	$ 2.070,72	$ 2.070,72	$ 2.070,72	$ 2.070,72	$ 2.070,72
IVA cargado al gasto	$ 3,49	$ 3,49	$ 3,49	$ 3,49	$ 3,49	$ 3,49
Eventos sociales	$ 1.550,39	$ 1.550,39	$ 1.550,39	$ 1.550,39	$ 1.550,39	$ 1.550,39
Mantenimiento y uso de software	$ 613,33	$ 613,33	$ 613,33	$ 613,33	$ 613,33	$ 613,33
Materiales colonias	$ 451,45	$ 451,45	$ 451,45	$ 451,45	$ 451,45	$ 451,45
Donaciones	$ 267,86	$ 267,86	$ 267,86	$ 267,86	$ 267,86	$ 267,86
Certificaciones	$ 24,00	$ 24,00	$ 24,00	$ 24,00	$ 24,00	$ 24,00
Energía y Combustibles	$ 16.561,35	$ 16.561,35	$ 16.561,35	$ 16.561,35	$ 16.561,35	$ 16.561,35
Consumo luz	$ 11.756,20	$ 11.756,20	$ 11.756,20	$ 11.756,20	$ 11.756,20	$ 11.756,20
Consumo agua	$ 3.746,31	$ 3.746,31	$ 3.746,31	$ 3.746,31	$ 3.746,31	$ 3.746,31
Recolección de basura	$ 1.058,84	$ 1.058,84	$ 1.058,84	$ 1.058,84	$ 1.058,84	$ 1.058,84
Mantenimiento, Reparaciones	$ 156,25	$ 156,25	$ 156,25	$ 156,25	$ 156,25	$ 156,25
Mant Eq. Computación	$ 156,25	$ 156,25	$ 156,25	$ 156,25	$ 156,25	$ 156,25
Gastos en Publicidad y Promoción	$ 1.743,31	$ 1.743,31	$ 1.743,31	$ 1.743,31	$ 1.743,31	$ 1.743,31
Gastos publicidad	$ 1.743,31	$ 1.743,31	$ 1.743,31	$ 1.743,31	$ 1.743,31	$ 1.743,31
Gastos Club Poseidon	$ 1.937,10	$ 1.937,10	$ 1.937,10	$ 1.937,10	$ 1.937,10	$ 1.937,10
Inscripciones competencias club	$ 720,00	$ 720,00	$ 720,00	$ 720,00	$ 720,00	$ 720,00
Movilización del club	$ 543,00	$ 543,00	$ 543,00	$ 543,00	$ 543,00	$ 543,00
Hospedaje del club	$ 337,50	$ 337,50	$ 337,50	$ 337,50	$ 337,50	$ 337,50
Competencia - festival	$ 336,60	$ 336,60	$ 336,60	$ 336,60	$ 336,60	$ 336,60
Gastos Fijos	$ 8.046,98	$ 8.046,98	$ 8.046,98	$ 8.046,98	$ 8.046,98	$ 8.046,98
Honorarios y Contribuciones	$ 8.046,98	$ 8.046,98	$ 8.046,98	$ 8.046,98	$ 8.046,98	$ 8.046,98
Honorarios profesionales	$ 5.626,38	$ 5.626,38	$ 5.626,38	$ 5.626,38	$ 5.626,38	$ 5.626,38
Imp. Municipales	$ 2.420,60	$ 2.420,60	$ 2.420,60	$ 2.420,60	$ 2.420,60	$ 2.420,60
GASTOS / INGRESOS NO OPERACIONALES	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71
Gastos Financieros	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71
Gastos Intereses Pasivos Financieros	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71
Gastos Intereses Pasivos Financieros Loc	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71	$ 49.662,71
Gastos intereses y obligaciones, préstamos l	$ 49.597,89	$ 49.597,89	$ 49.597,89	$ 49.597,89	$ 49.597,89	$ 49.597,89
Comisiones bancarias	$ 64,82	$ 64,82	$ 64,82	$ 64,82	$ 64,82	$ 64,82
OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61
Otros Gastos No Deducibles	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61
Otros Gastos No Deducibles	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61
Otros Gastos No Deducibles	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61	$ 2.292,61
GND multas e intereses	$ 71,53	$ 71,53	$ 71,53	$ 71,53	$ 71,53	$ 71,53
GND retenciones asumidas	$ 12,17	$ 12,17	$ 12,17	$ 12,17	$ 12,17	$ 12,17
GND compras sin retención	$ 1.196,67	$ 1.196,67	$ 1.196,67	$ 1.196,67	$ 1.196,67	$ 1.196,67
GND diferencia en pagos	$ 1.012,24	$ 1.012,24	$ 1.012,24	$ 1.012,24	$ 1.012,24	$ 1.012,24
UTILIDAD O PÉRDIDA	$ 576,70	$ (18.736,09)	$ 0,00	$ 7.037,86	$ 14.294,04	$ 21.775,31

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Ivan Alejandro.

Tabla 20: Estado de Resultados integral

END8ANATACION CIA. LTDA.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

Desde: 01/01/2019 Hasta: 31/12/2019

Expresado en dólares

INGRESOS	$ 248.751,56
Ingresos Operacionales	$ 222.749,24
Ventas Netas	$ 222.749,24
Ventas de Servicios	$ 217.114,73
Ingresos servicio tarifa 12%	$ 217.114,73
Ventas de Mercaderías	$ 5.634,51
Ingresos mercaderías tarifa 12%	$ 5.634,51
Ingresos No Operacionales	$ 26.002,32
Otros Ingresos	$ 26.002,32
Varios	$ 26.002,32
Intereses ganados	$ 0,27
Otros ingresos diferencia en pagos	$ 426,86
Otros ingresos gravados	$ 25.575,19
COSTOS	$ 40.121,88
Costos	$ 40.121,88
Costo de Ventas	$ 4.700,07
Costo de Ventas	$ 4.700,07
Costo de ventas	$ 4.700,07
Costos de Operación	$ 9.404,78
Contrato de Combustibles	$ 9.404,78
Contrato Austrogas	$ 9.404,78
Otros Costos de Operación	$ 26.017,03
Mantenimiento y Reparaciones	$ 3.915,87
Mantenimiento piscina	$ 3.915,87
Suministros y Materiales	$ 5.932,39
Suministros de purificación	$ 5.932,39
Servicios de Transportación	$ 16.168,77
Transporte estudiantil	$ 16.168,77

GASTOS	$ 156.097,66
Gastos	$ 115.511,92
Gastos en Personal	$ 115.511,92
Sueldos y Salarios	$ 115.511,92
Sueldos y salarios	$ 83.727,15
Vacaciones	$ 3.522,62
Décimo 3er sueldo	$ 7.045,29
Décimo 4to sueldo	$ 4.447,83
Fondo de reserva	$ 5.352,36
Apo patronal iess, iece, secap	$ 10.292,94
Exámenes ocupacionales	$ 418,00
Seguros tiempo parcial	$ 705,73
Gastos Directos	$ 40.585,74
Gastos Directos de Operación	$ 32.538,76
Suministros y Materiales	$ 4.445,86
Uniformes personal	$ 494,32
Sum. Mantenimiento	$ 919,26
Sum. Limpieza	$ 831,43
Sum. Oficina	$ 2.200,85
Gastos Generales	$ 7.694,89
Teléfono y celular	$ 1.686,03
Televisión por cable	$ 546,90
Licencias, permisos	$ 70,82
Correo y encomiendas	$ 7,40
Internet	$ 402,50
Servicios eventuales	$ 2.070,72
IVA cargado al gasto	$ 3,49
Eventos sociales	$ 1.550,39
Mantenimiento y uso de software	$ 613,33
Materiales colonias	$ 451,45
Donaciones	$ 267,86
Certificaciones	$ 24,00
Energía y Combustibles	$ 16.561,35
Consumo luz	$ 11.756,20
Consumo agua	$ 3.746,31
Recolección de basura	$ 1.058,84
Mantenimiento, Reparaciones	$ 156,25

Mant Eq. Computación	$	156,25
Gastos en Publicidad y Promoción	$	1.743,31
Gastos publicidad	$	1.743,31
Gastos Club Poseidón	$	1.937,10
Inscripciones competencias club	$	720,00
Movilización del club	$	543,00
Hospedaje del club	$	337,50
Competencia - festival	$	336,60
Gastos Fijos	$	8.046,98
Honorarios y Contribuciones	$	8.046,98
Honorarios profesionales	$	5.626,38
Imp. Municipales	$	2.420,60
GASTOS / INGRESOS NO OPERACIONALES	$	49.662,71
Gastos Financieros	$	49.662,71
Gastos Intereses Pasivos Financieros	$	49.662,71
Gastos Intereses Pasivos Financieros Loc	$	49.662,71
Gastos intereses y obligaciones, préstamos l	$	49.597,89
Comisiones bancarias	$	64,82
OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES	$	2.292,61
Otros Gastos No Deducibles	$	2.292,61
Otros Gastos No Deducibles	$	2.292,61
Otros Gastos No Deducibles	$	2.292,61
GND multas e intereses	$	71,53
GND retenciones asumidas	$	12,17
GND compras sin retención	$	1.196,67
GND diferencia en pagos	$	1.012,24
UTILIDAD O PÉRDIDA	$	576,70

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Ivan Alejandro.

5.3. TIR y VAN.

Tabla 21: Resultados TIR y VAN

TASA DE DESCUENTO	11,75%
VAN	$ 9.937,44
TIR	29%

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Ivan Alejandro.

5.4. Ventas.

Tabla 22: Ventas proyectadas 2019 - 2024

END8ANATACION CIA. LTDA.						
VENTAS PROYECTADAS						
Expresado en dólares						
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
VENTAS NETAS	$ 222.749,24	$ 229.659,00	$ 250.326,43	$ 258.091,64	$ 266.097,73	$ 274.352,18
Ventas de Servicios	$ 217.114,73	$ 223.849,70	$ 243.994,34	$ 251.563,13	$ 259.366,71	$ 267.412,35
Ingresos servicio tarifa 12%	$ 217.114,73	$ 223.849,70	$ 243.994,34	$ 251.563,13	$ 259.366,71	$ 267.412,35
Ventas de Mercaderías	$ 5.634,51	$ 5.809,29	$ 6.332,08	$ 6.528,51	$ 6.731,02	$ 6.939,82
Ingresos mercaderías tarifa 12%	$ 5.634,51	$ 5.809,29	$ 6.332,08	$ 6.528,51	$ 6.731,02	$ 6.939,82

Fuente: Enderica Ochoa Natación

Elaborado por: Enderica Ochoa Ivan Alejandro.

6. Conclusiones

Esta empresa se fundó en base a la experiencia y al éxito de figuras deportivas de alto nivel en el área de la natación y con el paso de los años ha ido definiendo su estructura administrativa y financiera, buscando tener entre sus líneas profesores altamente calificados y con habilidades humanas efectivas para lograr la confianza de los usuarios lo cual es muy importante para un correcto aprendizaje, además de enfocarse en valores como el compromiso, la perseverancia y la responsabilidad dentro y fuera del área laboral.

El sector en que opera es muy amplio, pues existen muchos deportes y empresas públicas y privadas que los dictan a las personas interesadas, sin embargo la natación se destaca al ser un deporte muy popular y reconocido a nivel mundial por sus beneficios en la salud y en la vida en general de quienes lo practican. Se afianza en el apoyo estatal hacia el deporte enfocando sus esfuerzos en transmitir a los azuayos la idea de una vida saludable y fitness.

Dentro de la etapa filosófica se definió claramente los lineamientos que regirán el funcionamiento de la organización, el cual se orienta hacia la formación integral de aquellas personas que acuden a esta institución, además se pretende obtener reconocimiento en el largo plazo por el trabajo honesto y de calidad que la empresa de natación oferta en la provincia del Azuay.

Con la implementación del nuevo plan de estrategias para la escuela de natación se logrará mejorar la calidad del servicio, reducir la insatisfacción de los usuarios, optimizar los recursos y tener una guía definida de los procesos que se deben seguir al momento de ejecutar el servicio, además se corregirán y prevendrán posibles errores en todas las áreas de la empresa de manera que se diferencie en el mercado y su posicionamiento de la marca sea efectivo.

En el ámbito financiero, la empresa se mantiene sobre el punto de equilibrio pero se tiene previsto un resultado negativo para el período en curso debido en gran medida a la crisis sanitaria y económica que atraviesa el mundo en la actualidad. Sin embargo, en los siguientes años se espera un crecimiento significativo en la empresa generando rentabilidad para sus propietarios.

Tras finalizar el análisis de la escuela de natación se determina que es un proyecto rentable y sostenible en el tiempo pues cada vez son más las personas interesadas en cambiar su estilo de vida y empezar a hacer deporte, además la trayectoria de la empresa y su adecuada gestión le han permitido establecerse en el mercado y mantener una imagen positiva ante sus usuarios lo que es fundamental para lograr un crecimiento continuo dentro de un entorno industrial siempre cambiante

7. Recomendaciones

La escuela de natación debe trabajar en la coordinación y eficacia con todo su equipo de trabajo de forma que pueda dar una excelente atención a los clientes y fortalecer su imagen corporativa, además continuamente tiene que actualizar su metodología para ofrecer calidad en todo momento y formar deportistas de excelencia, adaptarse a los cambios tecnológicos y usarlos como una forma de mejorar las relaciones con los usuarios.

Esta empresa tiene una cartera de servicios muy versátil para la enseñanza de este noble deporte a todo tipo de personas que lo soliciten ajustándose a su tiempo y presupuesto, debería manejar con mesura el nivel de costos al analizar los proveedores, el mantenimiento a las instalaciones para poder dar las clases y demás factores que intervienen, además de mantener concordancia con los precios de la competencia para atraer y retener clientes.

Este negocio basa su ventaja competitiva en el servicio que se brinda al cliente, pues además de garantizar un aprendizaje óptimo en esta disciplina, se guía y apoya a las personas en todo el proceso que implica el aprendizaje, desarrollo y perfeccionamiento de la natación formando atletas y deportistas dignos de emular no solo por sus aptitudes sino por la influencia de valores que la escuela inculcó en ellos. La empresa debe cuidar su imagen y procurar la excelencia en el trato con los clientes.

Respecto a los clientes internos como empleados y socios, la empresa debe mejorar las relaciones entre ellos y capacitarlos adecuadamente para lograr una sinergia positiva dentro del equipo de trabajo con lo cual no solo se obtendrán mejores resultados económicos sino también el clima laboral será más sano para que los integrantes de la organización sean más leales a esta, lo que se puede traducir en un incremento de la productividad y reducción en problemas de talento humano, trayendo consigo menos gastos.

Se recomienda a la empresa aprovechar las herramientas tecnológicas para crear nuevas ofertas de su servicio con el objetivo de diversificar su ámbito de operación y abarcar un mayor número de usuarios locales y nacionales.

8. Bibliografia.

- Acuerdo Ministerial N. 3335. Jose Francisco Cevallos Villavicencio Ministro de Deporte. Art. 381 constitución de la República del Ecuador. Quito.
- Bernal, M. (2012). La Planificación: Conceptos Básicos, Principios, Componentes, Características y desarrollo del proceso. Los Tequez, Venezuela: Universidad Santa María
- Bojórquez, M. & Pérez A. (2013). La Planeación Estratégica. Un Pilar en la Gestión Empresarial. Mexico, Mexico DF: Instituto Tecnologico de Sonoria.
- Constitución de la Republica del Ecuador (2008). Art. 24. Constitución de la Republica del Ecuador. Quito.
- Gilli, Juan. (2017). Claves de la estructira organizativa. Ediciones Garnica. Buenos Aires, 2017. Pp 15.
- Gomez, Sandalio. Opazo, Magdalena. 2007. Caracteristicas de las organizaciones deportivas. Universidad de Navarro. Navarro, 2007.,pp.5
- Martínez, Daniel. Milla Artemio. (2012). Análisis Interno (Capacidades estratégicas). Ediciones Díaz de Santos. Madrid, 2012.,pp. 100
- Porter Michael. (2008). Estrategia Competitiva, Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria. Mexico,2008.,pp.151
- Real Academia de la Lengua Española (2017). Recuperado el 24 de octubre de 2018, a partir de: http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8
- Revista Iberoamericana de Psicologia del Ejericio y el Deporte (2008). Recuperado el 24 de octubre de 2018, a partir de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JVP7CgAAQBAJ&oi=fnd&p

g=PA97&dq=que+es+plan+estratégico++deportivo&ots=3EeW5OlIEO&sig=IJvSBCT_YHjr4YcB5JYghgj9PLc#v=onepage&q&f=false

- Riquelme Leiva, Matias (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Recuperado: 15 de marzo de 2020, a partir de : https://www.analisisfoda.com/

- París Roche, F. (2005). Planificación Estratégicas en las Organizaciònes Deportivas (4). Recuperado el 24 de octubre de 2018, apartir de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qYKvdeXgbjgC&oi=fnd&pg=PA9&dq=plan+estrategico+deportivo&ots=eFGrzfuAmm&sig=EicdYIQcdaeeDpmmgrvuBsQ3uIg#v=onepage&q&f=false

- Perez, Marcela. Guevara, Pahola. Quint Sascha. Granda María. (2015). I Congreso Iberoamericano de Investigacopn sobre MIP y ME. El analisis de entorno en ambientes de negocio vulnerables. UDLA. Quito, 2015.

- Wheelen, Hunger. (2017). Administración Estratégica y política de negocios. Editorial Pearson Educación. México, 2007., pp. 82-87