



Complejo de Piscinas Acqua Viva

Carlos Jaime Mayorga,

Leonel Canda Soza,

María José Mendoza

Roberto Malta Herrera

Keiser University

Capstone: Business Strategies

Phd. Carlos Converso

17 de diciembre del 2024



Índice de Contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	1
2. Resumen Estratégico	2
2.1. Objetivo Principal del negocio a desarrollar	2
2.2. Objetivos Secundario.....	2
2.3. Declaración de Visión, Misión y Valores de Firma.....	2
2.3.1. Misión.....	3
2.3.2. Visión.....	3
2.3.3. Valores	3
1. Seguridad	3
2. Educación y Aprendizaje Continuo	3
3. Calidad y excelencia.....	4
4. Diversión y recreación	4
5. Trabajo en equipo	4
2.4. Análisis de entorno.....	4
2.4.1. Fortalezas (F).....	4
2.4.2. Oportunidades (O)	5
2.4.3. Debilidades (D)	5
2.4.4. Amenazas (A)	6
2.4.5. Matriz FODA	6
2.4.6. Conclusiones del análisis del FODA.....	8
2.5. Análisis competitivo de la industria (Cinco Fuerzas de Porter)	8
2.5.1. Poder de negociación con los clientes	8
2.5.2. Poder de negociación con los proveedores.....	8
2.5.3. Amenaza de competidores potenciales (nuevos ingresos)	8
2.5.4. Amenaza de productos sustitutos	8
2.5.5. Análisis de la Situación Competitiva.....	9
2.6. Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de M. Porter	9
2.7. Descripción y análisis de los competidores directos.....	9
2.8. Propuesta de Valor	10
2.9. Ventaja Competitiva.....	10
3. Resumen de Mercadeo y Operativo	11
4. Resumen del Equipo Directivo	24



4.1. Equipo Directivo	24
4.2. Estructura Organizativa	25
4.3. Definición de Roles y Responsabilidades	28
4.4. Brechas en el equipo de dirección.....	30
4.5. Plan de desarrollo profesional	32
5. Resumen Financiero	37
6. Bibliografía	42
7. Anexos	43
Anexo 1– Planos del Complejo de Piscinas.....	43
Anexo 2 - Ubicación del Local.....	44
Anexo 4 – Flujo de Caja	46
Anexo 5 – Tabla de Amortización de la Deuda	47
Anexo 6 – TIR y VPN	48



1. Resumen Ejecutivo

El "Complejo Acuático AcquaViva" tiene como principal objetivo ofrecer un espacio educativo, seguro y accesible para disfrutar de actividades acuáticas, promoviendo la salud, bienestar y diversión. Busca garantizar la seguridad, fomentar el deporte, promover el disfrute familiar, mantener alta calidad y sostenibilidad, y ampliar la oferta de servicios mediante eventos especiales, todo guiado por valores como seguridad, educación, calidad, diversión y trabajo en equipo.

En el análisis del entorno, se identifican fortalezas como variedad de servicios y demanda constante, así como oportunidades como expansión de servicios y creciente interés en la salud. Se reconocen debilidades como altos costos operativos y amenazas como competencia local y condiciones climáticas extremas. Para sobresalir, se debe reforzar servicios clave, mitigar debilidades con innovación y eficiencia, y aprovechar oportunidades.

El análisis competitivo destaca la necesidad de diferenciarse en un mercado poco competitivo, priorizando servicios integrales, personalizados y seguros. Se propone una propuesta de valor que combine educación, diversión y bienestar, con una ventaja competitiva basada en la personalización de servicios, instalaciones seguras y limpias, personal certificado y un enfoque centrado en el cliente.

Se detalla la descripción de los competidores directos, como clubes deportivos y escuelas de natación, resaltando sus fortalezas y debilidades. Se presentan los productos y servicios actuales y futuros del complejo, destacando la importancia de la calidad del agua, la seguridad, la sostenibilidad y la innovación. Se propone un plan de comunicación para el lanzamiento del negocio, con énfasis en publicidad, promoción y relaciones públicas.

En cuanto al análisis de precio y competencia, se establece un objetivo de ingresar al mercado y posicionar el negocio mediante precios competitivos y beneficios claros. Se analizan los precios de mercado, el público objetivo, la competencia y se comparan ofertas. Los canales de venta elegidos incluyen redes sociales, radio, TV local y volantes, enfocándose en crear conciencia y atraer clientes.

El "Complejo Acuático AcquaViva" tiene el potencial de ofrecer una experiencia única y satisfactoria a sus usuarios, diferenciándose por su enfoque integral, seguridad, educación y bienestar, así como por su atención personalizada y sostenible. Con una estrategia sólida de marketing, precios competitivos y una



propuesta de valor diferenciada, puede posicionarse con éxito en el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Es importante mencionar que el negocio es rentable y aceptable de conformidad con los resultados obtenidos a través de los cálculos del VPN, TIR así como el período de recuperación. El costo de capital (38%) está por debajo de la tasa interna de retorno (43.7%) y el VPN nos arroja resultados positivos con un valor de \$29,880. En cuanto al tema importante del período de recuperación es importante mencionar que este se establece a partir del año 3, lo que denota un tiempo corto en comparación con la inversión



2. Resumen Estratégico

2.1. Objetivo Principal del negocio a desarrollar

El objetivo principal es ofrecer un espacio educativo, seguro y accesible donde personas de todas las edades puedan disfrutar de diversas actividades acuáticas, promoviendo la salud, el bienestar y la diversión en un ambiente de calidad al brindar una experiencia única que combine educación, ejercicio y relajación, adaptada a las necesidades de cada visitante, fomentando un entorno inclusivo y familiar.

2.2. Objetivos Secundario

1. Garantizar la seguridad y el bienestar de los visitantes mediante la implementación de estrictos protocolos de higiene, salvavidas capacitados y personal entrenado para asistir en emergencias.
2. Fomentar el deporte y la actividad física ofreciendo clases y actividades acuáticas como natación, aquagym y juegos recreativos para personas de todas las edades y niveles.
3. Promover el disfrute familiar mediante zonas de esparcimiento y entretenimiento para niños, jóvenes y adultos, creando un ambiente social y amigable.
4. Mantener instalaciones de alta calidad y sostenibilidad que aseguren la comodidad de los usuarios, garantizando el mantenimiento constante y el uso responsable de los recursos naturales.
5. Ampliar la oferta de servicios mediante la organización de eventos y programas especiales que permitan diversificar las opciones de uso del complejo para distintos tipos de público.

2.3. Declaración de Visión, Misión y Valores de Firma



2.3.1. Misión

Ofrecer un espacio seguro y accesible donde personas de todas las edades puedan aprender, desarrollar y perfeccionar sus habilidades acuáticas a través de programas educativos de alta calidad. Comprometidos a promover la seguridad, la salud y el bienestar de nuestros usuarios, fomentando la actividad física y el aprendizaje constante. Además, proporcionamos un entorno recreativo donde nuestros visitantes puedan disfrutar y relajarse, equilibrando la formación y la diversión. Con un enfoque en la excelencia buscamos ser un referente en la educación acuática, contribuyendo al desarrollo personal de cada uno de nuestros usuarios, mientras fomentamos una cultura de respeto por el medio ambiente y el disfrute del agua.

2.3.2. Visión

Ser reconocidos como el principal centro de educación acuática, recreación y bienestar, destacándonos por la excelencia en nuestros programas, el impacto positivo en la vida de nuestros usuarios y nuestra contribución al desarrollo de una comunidad activa y saludable. Aspiramos a inspirar a las personas a adoptar un estilo de vida acuático, fomentando el respeto por el agua como recurso vital y promoviendo valores de sostenibilidad, inclusión y aprendizaje continuo.

2.3.3. Valores

1. Seguridad

Priorizamos la seguridad de nuestros usuarios mediante la implementación de normas rigurosas, equipos de salvavidas capacitados, mantenimiento constante de las instalaciones y la vigilancia activa en todo momento.

2. Educación y Aprendizaje Continuo

Nuestro compromiso con la educación se basa en ofrecer programas de enseñanza acuática de alta calidad, desde iniciación hasta niveles avanzados, fomentando el desarrollo de habilidades y la confianza en el agua. Creemos en la formación integral de nuestros usuarios, adaptando nuestros servicios a las necesidades de cada edad y nivel.



3. Calidad y excelencia

Nos esforzamos por ofrecer instalaciones de primer nivel, servicios de alta calidad y una atención al cliente excepcional, asegurando una experiencia satisfactoria para todos los usuarios.

4. Diversión y recreación

Fomentamos la diversión y el esparcimiento en un entorno seguro, proporcionando experiencias que permitan a los usuarios disfrutar y relajarse, tanto individualmente como en grupo.

5. Trabajo en equipo

Valoramos la colaboración entre nuestro personal, instructores y clientes para crear un ambiente armónico y productivo que beneficie tanto el aprendizaje como la recreación. Estos valores guiarán la operación del negocio, contribuyendo a un ambiente de confianza, aprendizaje y disfrute tanto para los usuarios educativos como recreativos.

2.4. Análisis de entorno

El análisis del entorno de una empresa es fundamental para valorar los riesgos internos y externos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, para ello existen diversas herramientas que permiten identificar el entorno desde la perspectiva estratégica.

Una de ellas corresponde a la herramienta FODA que según refiere (Riquelme Leiva 2016) es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

A continuación, detallaremos cada uno de los aspectos asociados con el proyecto utilizando la herramienta FODA.

2.4.1. Fortalezas (F)

1. Variedad de servicios: Ofrecer clases de natación, aquagym, actividades recreativas y eventos puede atraer a una audiencia diversa.



2. Demanda constante: La natación es uno de los deportes y/o actividades para las personas de todas las edades y a raíz del bienestar común que las personas persiguen es altamente demandante entre la población.
3. Recurso versátil: Las piscinas pueden ser utilizadas para múltiples propósitos (educación, recreación, rehabilitación).
4. Impacto positivo para la comunidad: Al fomentar la actividad física y el desarrollo de las habilidades esenciales, se contribuye al bienestar general de la población, por lo tanto esto influye directamente en la aceptación del complejo de piscinas.
5. Equipamiento especializado: Instalaciones bien diseñadas, con tecnología moderna, pueden destacarse frente a competidores.

2.4.2. Oportunidades (O)

1. Expansión de servicios: Agregar programas personalizados como clases para adultos mayores, personas con discapacidad o entrenamientos deportivos específicos.
2. Aumento de la conciencia sobre la salud: Aprovechar el creciente interés en el bienestar físico para promocionar las actividades acuáticas.
3. Convenios estratégicos: Colaborar con escuelas, gimnasios o instituciones médicas para atraer nuevos clientes.
4. Eventos especiales: Organizar competencias, campamentos de verano o actividades temáticas para atraer más clientes.

2.4.3. Debilidades (D)

1. Altos costos operativos: Gastos de mantenimiento, agua, electricidad y productos químicos pueden ser significativos.
2. Estacionalidad: Dependencia de la temporada alta (verano) para ingresos, en caso de no contar con instalaciones climatizadas.



3. Dependencia de personal especializado: Necesidad de contratar instructores certificados y personal capacitado para mantener la calidad del servicio.
4. Espacio limitado: Una infraestructura pequeña puede restringir la cantidad de usuarios y actividades.
5. Regulaciones estrictas: Cumplir con normas sanitarias y de seguridad puede ser un desafío logístico y financiero.

2.4.4. Amenazas (A)

1. Competencia local: Otros centros acuáticos, clubes deportivos o parques recreativos pueden ofrecer servicios similares.
2. Factores económicos: Una crisis económica podría reducir la capacidad de los clientes para pagar servicios recreativos.
3. Condiciones climáticas extremas: Lluvias intensas, tormentas o temperaturas extremas pueden limitar el uso, especialmente si las instalaciones son al aire libre.

2.4.5. Matriz FODA

Al identificar y evaluar los resultados FODA, damos inicio al desarrollo de las estrategias necesarias ya sea a corto o largo plazo.

Eso podrá permitir administrar de una mejor forma mantenerse en el mercado sin contratiempos previamente considerados y a su vez, responder al entorno tan cambiante de manera eficaz y proactiva, cumpliendo con las metas que se hayan trazado y ubicando los puntos débiles para transformarlos de manera rápida y eficaz, en oportunidades.

A continuación, planteamos la matriz FODA considerando el planteamiento de las estrategias resultantes del cruce entre los elementos internos y externos de la empresa, Véase Tabla 1.

Tabla 1- Matriz FODA

Análisis Interno			
Análisis Externo	"Complejo Acuático Acqua Viva"	Fortalezas	Debilidades
		Variedad de servicios: Ofrecer clases de natación, aquagym, actividades recreativas y eventos puede atraer a una audiencia diversa	Altos costos operativos: Gastos de mantenimiento, agua, electricidad y productos químicos pueden ser significativos.
		Demanda constante: La natación es una habilidad esencial y una actividad popular para personas de todas las edades.	Estacionalidad: Dependencia de la temporada alta (verano) para ingresos, en caso de no contar con instalaciones climatizadas.
		Recurso versátil: Las piscinas pueden ser utilizadas para múltiples propósitos (educación, recreación, rehabilitación).	Dependencia de personal especializado: Necesidad de contratar instructores certificados y personal capacitado para mantener la calidad del servicio.
	Oportunidades	Estrategia FO	Estrategias DO
	Expansión de servicios: Agregar programas personalizados como clases para adultos mayores, personas con discapacidad o entrenamientos deportivos específicos.	Implementar programas personalizados como clases de natación para adultos mayores o personas con discapacidad, aprovechando la variedad de servicios existente para atraer nuevos segmentos de mercado	Buscar alternativas de proveedores que puedan ofrecer costos operativos más competitivos sin comprometer la calidad del servicio, aprovechando la oportunidad de expansión de servicios para minimizar los gastos.
	Aumento de la conciencia sobre la salud: aumento de la conciencia sobre la salud, eliminar o agregar sesgo de la validación (según el último reporte oficial del ministerio de Salud, se confirmó que el 70 % de los pobladores de Masaya muestran una preocupación por el deterioro etc)	Realizar alianzas con instituciones médicas para promover las actividades acuáticas como parte de un estilo de vida saludable, capitalizando la demanda constante y el aumento de la conciencia sobre la salud	Diseñar programas de actividades acuáticas para la temporada baja o para climas menos favorables, como natación en piscinas cubiertas, como forma de mitigar la estacionalidad y aumentar los ingresos.
	Convenios estratégicos: Colaborar con escuelas, gimnasios o instituciones médicas para atraer nuevos clientes	Ofrecer convenios especiales con gimnasios para la realización de entrenamientos deportivos acuáticos, expandiendo así los servicios y atrayendo a una audiencia más diversa.	Establecer programas de capacitación interna para el personal existente, permitiendo que puedan adquirir las habilidades necesarias y reducir la dependencia de personal especializado externo.
	Amenazas	Estrategia FA	Estrategias DA
	Competencia local: Otros centros acuáticos, clubes deportivos o parques recreativos pueden ofrecer servicios similares.	Diferenciarse de la competencia local destacando la variedad de servicios y la versatilidad de las instalaciones para atraer a clientes que valoren la calidad y diversidad de opciones.	Realizar análisis de benchmarking con centros acuáticos competidores para identificar áreas de mejora en la eficiencia operativa y costos, frente a la amenaza de la competencia local.
	Factores económicos: Una crisis económica podría reducir la capacidad de los clientes para pagar servicios recreativos.	Diversificar las fuentes de ingresos ofreciendo eventos especiales en momentos de condiciones climáticas extremas que puedan atraer a los clientes a pesar de las limitaciones climáticas.	Establecer planes de contingencia y protocolos de seguridad para garantizar la continuidad del negocio en caso de condiciones climáticas extremas que puedan afectar la operatividad de las instalaciones.
	Condiciones climáticas extremas: Lluvias intensas, tormentas o temperaturas extremas pueden limitar el uso, especialmente si las instalaciones son al aire libre.	Implementar medidas de ahorro de energía y recursos para reducir los costos operativos ante posibles fluctuaciones económicas que afecten la capacidad de los clientes para pagar servicios recreativos	Desarrollar programas de fidelización y descuentos para los clientes existentes como medida preventiva ante posibles crisis económicas que afecten la capacidad de pago de los clientes



2.4.6. Conclusiones del análisis del FODA.

El negocio tiene un gran potencial para crecer si se enfoca en fortalecer sus servicios clave, mitigar las debilidades mediante innovación y eficiencia, y aprovechar las oportunidades del mercado para diversificarse. Un enfoque sostenible y centrado en el cliente será fundamental para enfrentar las amenazas y mantener la competitividad.

2.5. Análisis competitivo de la industria (Cinco Fuerzas de Porter)

2.5.1. Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación con los clientes es bajo ya que aunque existan múltiples alternativas como otros complejos con piscinas y clubes deportivos, estos no ofrecen beneficios claros al cliente como los que estamos ofreciendo.

2.5.2. Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores de productos químicos, tecnología de filtración y mantenimiento tienen poder Bajo, ya que los insumos son esenciales para mantener la calidad del servicio. La dependencia de personal altamente capacitado (instructores, salvavidas, terapeutas) también incrementa los costos y el poder de negociación de estos profesionales.

2.5.3. Amenaza de competidores potenciales (nuevos ingresos)

La amenaza de que entren nuevos competidores es media ya que los costos iniciales son significativos y no todos con el capital necesario. Sin embargo, no existen barreras legales estrictas.

2.5.4. Amenaza de productos sustitutos

Otras actividades recreativas y educativas, como deportes al aire libre, clases de fitness, centros recreativos o gimnasios, pueden competir por el mismo público.

2.5.5. Análisis de la Situación Competitiva

a) Barreras de entrada/salida

Si existen y se basan en el costo de entrar al mercado, en ambos casos es costoso.

b) Nivel de rivalidad entre empresas

No existen competidores existentes en Masaya. No existen competidores locales existentes, por lo tanto, no se prevé una rivalidad directa. Sin embargo, es de importancia mencionar la existencia de complejos turísticos como piscinas familiares (pequeña escala), lagunas, centros recreativos, entre otros.

2.6. Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de M. Porter

El complejo de piscinas opera en una industria que por el momento no tiene competidores relevantes. Las mayores amenazas provienen de la alta sensibilidad al precio y la disponibilidad de sustitutos. Para prosperar, el complejo debe invertir en infraestructura, ofrecer servicios diferenciados y generar valor agregado que fidelice a los clientes.

2.7. Descripción y análisis de los competidores directos

Esta sección describe un resumen de los competidores existentes en el mercado, permitiendo obtener un panorama de sus fortalezas y debilidades y comparables contra el modelo de negocio propuesto en este trabajo. Véase **Tabla 2**

Tabla 2 – Descripción de competidores

No.	Descripción	Fortalezas	Debilidades
1	Clubes deportivos y sociales Estos clubes incluyen piscinas como parte de su oferta recreativa, generalmente dirigidos a familias y eventos sociales. Los socios pagan membresías anuales o	Fuerte sentido de comunidad y exclusividad. Actividades adicionales como tenis, fútbol y eventos sociales que complementan el uso de la piscina. Buena reputación en el mercado local.	Acceso limitado solo para socios. Mayor enfoque en actividades recreativas, dejando en segundo plano el aprendizaje o desarrollo de habilidades acuáticas. Costos elevados que pueden desanimar a ciertos segmentos.

Tabla 2 – Descripción de competidores

No.	Descripción	Fortalezas	Debilidades
	mensuales para acceder a todas las instalaciones, incluidas, las piscinas.		
2	Escuelas y academias de natación Las escuelas y academias de natación son centros especializados en la enseñanza de natación para niños, adolescentes y adultos. Se centran en desarrollar habilidades acuáticas básicas, intermedias y avanzadas.	- Experiencia y enfoque exclusivo en el aprendizaje acuático. - Personal certificado y programas bien estructurados. - Alta confianza de los padres que buscan formación acuática para sus hijos	- Enfoque limitado únicamente en enseñanza, sin actividades recreativas. - Instalaciones menos atractivas para uso recreativo. - Horarios restringidos a clases programadas.

2.8. Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor se basa en que más que un complejo de piscinas ofrecemos un espacio inclusivo donde la educación, la diversión y el bienestar se encuentran en un solo lugar. Los servicios personalizados y sostenibles brindados transforman cada visita en una experiencia única para aprender, disfrutar y mejorar la calidad de vida.

2.9. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva del complejo radica en su enfoque integral y personalizado, que combina educación acuática, recreación y bienestar en un mismo espacio, diferenciándose significativamente de los competidores. Los elementos clave que construyen esta ventaja son los siguientes, Véase también Anexo 1



- Educación + Recreación + Salud
- Personalización de servicios
- Instalaciones seguras y limpias
- Profesionales certificados
- Formación continua
- Flexibilidad y conveniencia
- Atención centrada al cliente
- Impacto social positivo

3. Resumen de Mercadeo y Operativo

3.1. Mercado

En Economía, a lo que es el mercado ¹se le conoce como un proceso en el cual participa un grupo de personas denominadas consumidores o compradores y otro al que se les llama vendedores. En ese sentido, este proceso consiste, en el intercambio de dinero por un producto o servicio que es ofrecido por el vendedor. También según refiere (Mir 2019) la investigación de mercado es una de las facetas más importantes de la función de Marketing ya que hay que buscar la satisfacción del cliente y sin ella no hay mercado.

3.1.1. Determinación demanda actual del mercado (Real y Pretendido)

El departamento de Masaya está localizado a 20km al sur de Managua (Capital de Nicaragua), con una superficie de 590km² y está constituido por los siguientes diez municipios i) Masaya (cabecera departamental), ii) Catarina, iii) Tisma, iv) Masatepe, v) Nandasmo, vi) Nindirí, vii) Niquinohomo, viii) San Juan de Oriente, ix) Ticuantepe y La Concepción.

Según cifras estimadas tiene una población de 397,632 (2021 s/censo) y de ellos el 60% (238,345) se ubica en la zona urbana ² con un crecimiento poblacional estimado del 7.1% ³ y un estimado de 47mil familias.

En complemento con lo anterior mediante cifras indagadas como parte del estudio se estiman una población estudiantil de 4,950 según siguiente detalle:

Tabla 3 – Estimación población estudiantil

No.	Nombre del Colegio	Cant. Estudiantes	Tipo
1	Santa Teresita	700	Privado
2	Don Bosco	600	Subvencionado

¹ Fuente: <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-el-mercado#definicion-de-mercado>

² Cifras obtenidas del sitio oficial [Nicaragua: Departments, Major Cities & Towns - Population Statistics, Maps, Charts, Weather and Web Information](#)

³ Fuente: [Masaya - Tendencias y Demografía de la Población - DatosCiudad](#) Según: 1. JRC (Centro Común de Investigación de la Comisión Europea) trabaja en la cuadrícula construida GHS. 2. CIESIN (Centro de Información sobre Ciencias de la Tierra Internacionales)

Tabla 3 – Estimación población estudiantil

No.	Nombre del Colegio	Cant. Estudiantes	Tipo
3	Salesiano	750	Privado
4	Bautista	700	Privado
5	Pilar	600	Privado
6	Inmhare	800	Publico
7	Incua	800	Publico
	Total	<u>4,950.00</u>	

Fuente: Investigación propia

En este sentido se pretende un captar un 20% de la población estudiantil. Representando un total aproximado de 990 personas.

3.1.2. Tendencias y crecimiento del mercado

A como se mencionó en la sección anterior, la tasa de crecimiento del 7.1% se estima un crecimiento anual de 70 estudiantes. Eso sin considerar acaparar un 10% de las familias que asistan al local que equivale a unas 4 mil personas, las cuales puedan asistir unas 2 veces de manera semestral (2 mil).

3.2. Segmentación de Mercado

3.2.1. Identificación de variables de segmentación

Dentro de las variables de segmentación que consideramos importante revelar en el estudio se han optado por las siguientes:

- **Edad:** Para determinar el mercado y poder segmentar
- **Sexo:** Nos permitirá segmentar por género.
- **Tamaño de la familia:** Es un elemento importante para poder estimar la usabilidad grupal en fines de semana.

- **Niveles de Ingreso:** Es un peso importante dentro de la segmentación ya que a medida de un mayor ingreso más probabilidad de uso del local.

3.2.2. Selección mercado meta

A como se indicó en la sección del mercado real y pretendido el mercado meta esta centralizado técnicamente en las alianzas que se puedan establecer con los colegios más importantes del departamento de Masaya. Es un elemento importante la definición para estimar los ingresos a percibir.

Otro mercado meta que se pretende determinar corresponde con las familias que puedan asistir los fines de semana que a como se mencionó se estiman en un aproximado de 47 mil familias de las cuales se pueden hacer las suficientes propagandas que permitan concretar las visitas al local

3.2.3. Buyer de Persona

Considerando de que un buyer de persona, o perfil de comprador, permite tener una representación ficticia del cliente ideal para un negocio. Y que se considera que es una herramienta de marketing que ayuda a entender a los clientes potenciales y a comunicarse con ellos de forma adecuada. Pretendemos determinar el siguiente buyer de personas en la cual podamos determinar aspectos generales como la i) Edad, ii) Ubicación, iii) Gustos, iv) Preferencias, v) metas, vi) expectativas de visitar el local, entre otros.

Otro aspecto importante de mencionar es que dentro del perfil de comprador del servicio están mayormente representados los padres de familias o cabezas de hogar (tutores) que permitirían la contratación del servicio.

Imagen no. 1 - Buyer de persona



PERFIL



- Estudiante (grado) - Masculino/Femenino

- Departamento - Edad

Bryan Perez/Kimberly Lopez

Descripción de sus gustos:

Metas:

-

-

-

Expectativas:

-

-

Fuente: Elaboración propia



3.3. Plan de Servicio

3.3.1. Descripción del servicio: Los servicios a ofrecer corresponden a los siguientes:

a) Producto básico

Piscinas educativas y recreativas: Instalaciones diseñadas para el aprendizaje de natación, actividades acuáticas recreativas y bienestar físico.

b) Producto real

Infraestructura: i) Piscinas para distintas edades y niveles (infantiles, principiantes, avanzados), ii) Zona de recreación con juegos acuáticos, iii) Piscina terapéutica climatizada para aquafitness y rehabilitación.

Servicios: i) Clases de natación (infantil, adulto y especializado), ii) Actividades recreativas (juegos acuáticos, talleres), iii) Programas de aquafitness y fisioterapia acuática, iv) Organización de eventos temáticos acuáticos, v) Certificación para salvavidas, vi) Certificación para entrenadores.

c) Producto aumentado

Beneficios adicionales: i) Acceso a un área lounge para familias, ii) Estacionamiento gratuito y servicio de lockers, iii) Aplicación móvil para reservas y pagos online, iv) Membresías con beneficios exclusivos como descuentos y eventos privados.

3.3.2. Productos o servicios futuros

a) Nuevos servicios: i) Cursos de buceo básico y snorkel con certificación, ii) Campamentos acuáticos para niños y adolescentes, iii) Terapias hidrotermales (jacuzzi, sauna y spa acuático).

b) Expansión de instalaciones: i) de piscinas de olas y ríos lentos.

- c) **Asociaciones y convenios:** i) Alianzas con escuelas y empresas para programas educativos o de bienestar, ii) Alianzas con gimnasios que no tengan piscina, iii) Eventos deportivos acuáticos locales y regionales.

3.3.3. Producción y tecnología

- a) **Producción:** i) Construcción con materiales de alta calidad y sostenibles para garantizar durabilidad y seguridad, ii) Uso de tecnologías avanzadas en sistemas de filtración y desinfección del agua, iii) Diseño de instalaciones accesibles e inclusivas.
- b) **Tecnología:** i) Implementación de energía solar para climatización de piscinas, ii) Sistemas automatizados para monitorear la calidad del agua en tiempo real, iii) Desarrollo de una app móvil para reservas, inscripciones y programación de actividades.

3.3.4. Estrategia de marca

- a) **Motivación del nombre:** Complejo Acuático AcquaViva, representa la vitalidad, la frescura del agua y la conexión con la vida saludable.
- b) **Iso-logotipo:** Inspirado en la motivación y colores principales de la empresa, este es el siguiente:



- c) **Aplicación de la marca:** i) Presente en todas las instalaciones (entrada, piscinas, señalización), ii) Uso en todo el material publicitario y de promoción (redes sociales, cartelería, uniformes).



- d) **Colores:** i) **Azul:** Tranquilidad, confianza y conexión con el agua, ii) **Verde:** Naturaleza, salud y bienestar y iii) **Blanco:** Pureza y limpieza.
- e) **Significado de la marca:** La marca refleja un espacio accesible, seguro y divertido que promueve la educación, la recreación y el bienestar físico y mental a través del agua.

3.3.5. Packaging

Aunque no hay un producto tangible que requiera un empaque físico, el "packaging" simbólico incluye:

- a) **Tarjetas de membresía:** Diseño moderno con el logotipo y colores de la marca.
- b) **Kits de bienvenida:** Toalla, gorro de natación y botella reutilizable con el logo del complejo.
- c) **Presentación digital:** Página web y app diseñadas con coherencia visual de la marca.

3.3.6. Factores claves de éxito de producción

- a) **Calidad del agua:** Mantener estándares óptimos en filtración, temperatura y limpieza.
- b) **Seguridad:** Instalaciones certificadas con medidas de protección (guardavidas, señalizaciones).
- c) **Sostenibilidad:** Uso de tecnologías verdes y materiales respetuosos con el medio ambiente.
- d) **Capacitación del personal:** Entrenamiento constante para instructores y personal de atención al cliente.
- e) **Innovación:** Introducir actividades y servicios innovadores para satisfacer las necesidades de los clientes.
- f) **Experiencia del cliente:** Crear un entorno amigable y memorable que fomente la fidelidad y las recomendaciones.



3.4. Plan de Distribución logística y venta

3.4.1. Elección de Canal de distribución

El canal de distribución principal corresponde con

- a) **Directo:** Venta de servicios al cliente final a través de la app móvil y en las instalaciones del complejo.
- b) **Formatos comerciales:** i) Membresías (mensuales, trimestrales, anuales), ii) Venta de entradas diarias para acceso recreativo, iii) Paquetes promocionales (clases de natación, eventos familiares, campamentos).

3.4.2. Tipo de Cobertura

- a) **Regional:** El enfoque inicial está en capturar a los clientes locales y de regiones cercanas de Masaya.
- b) **Nacional (a futuro):** Capturar clientes de todo el país que vengan hacer certificaciones durante 1 semana.

3.4.3. Fuerza de Venta

- a) **Equipo de ventas interno:** i) Representantes capacitados para atención al cliente en el complejo, redes sociales y línea telefónica, ii) Personal especializado en promociones y paquetes personalizados.
- b) **Canales digitales:** i) Uso de marketing digital para generar leads (Google Ads, redes sociales), ii) Automatización de campañas por correo electrónico para promociones y renovaciones de membresías.



3.4.4. Estrategia de localización

- a) **Ubicación del complejo:** i) Áreas urbanas con fácil acceso y buen transporte público, ii) Cerca de comunidades familiares, escuelas o zonas comerciales. **Véase Anexo II**
- b) **Estudio de mercado:** i) Identificar zonas con alta densidad de familias y bajo acceso a servicios similares.

3.4.5. Merchandising

- a) **En las instalaciones:** i) Zona de venta de artículos relacionados (gorras, flotadores, ropa de baño con el logo del complejo), ii) Puntos de información estratégicamente ubicados para asesorar a los clientes.
- b) **Material promocional:** i) Folletos, banners y señalización interna coherentes con la identidad visual de la marca, ii) Pantallas digitales mostrando actividades y promociones.

3.4.6. Logística

- a) **Procesamiento de pedidos:** i) Digital: Automatización de inscripciones y reservas a través de la app y la página web, ii) Físico: Sistema eficiente para registrar clientes que compren directamente en las instalaciones.
- b) **Decisiones sobre transporte:** i) Para productos promocionales y suministros (gorras, toallas, equipos de piscina) o Proveedores locales para reducir costos y tiempos de entrega, ii) Uso de servicios de transporte seguros y sostenibles.
- c) **Estrategia de inventario:** i) Productos esenciales (químicos para piscinas, equipos de mantenimiento) o Stock mínimo asegurado con reabastecimiento semanal o quincenal según la demanda, ii) Artículos promocionales o Mantener un inventario ajustado a temporadas altas (verano, inauguraciones, eventos, etc).

3.4.7. Factores claves de éxito

- a) **Eficiencia operativa:** Procesos ágiles para gestionar reservas, pagos y atención al cliente.

- b) **Accesibilidad:** Ubicación estratégica y plataformas digitales intuitivas para facilitar la interacción con los clientes.
- c) Calidad del servicio: Personal capacitado para garantizar una experiencia satisfactoria.
- d) **Optimización de recursos:** Alianzas con proveedores confiables para garantizar disponibilidad y calidad.
- e) **Promoción constante:** Estrategias de marketing que mantengan el interés de los clientes a lo largo del año.
- f) **Fidelización:** Uso de datos para personalizar ofertas y construir relaciones duraderas con los clientes.

3.5. Estrategia de Precio

3.5.1. Análisis de precios y costos

El análisis de precio a como refiere (Andrea_Parra_2023) “es el enfoque preferido para evaluar las opciones de productos y servicios existentes en el mercado. Con este enfoque, el precio de un proveedor se compara con alternativas o sustitutos de la competencia.

El análisis de precios se utiliza siempre que haya varias opciones adecuadas y relativamente equivalentes en cuanto a sus beneficios y características para tomar una decisión de compra. Generalmente, este tipo de análisis es utilizado por empresas privadas y consumidores para evaluar contratos o los bienes que se están considerando, o para fijar el precio de un producto”

Tomando en cuenta esta definición y las técnicas para realizar los análisis de precio entre los cuales se tienen **i) BPTO (Brain-Price Trade-Off)** ⁴, **ii) Análisis Conjoint** ⁵, los pasos a considerar para realizar el análisis de precio serán:

- a) **Establecimiento del Objetivo:** En el caso particular como objetivo primario esta el hecho de ingresar al mercado y acaparar cuotas del mercado de la competencia.
- b) **Análisis detallado de los precios de mercado:** Como parte de la estrategia de la definición del precio de mercado, se tendrá la base del contexto del mercado en el que competirá nuestro servicio, para ello a como hemos indicado en sesiones anteriores como parte de la investigación de mercado, consideraremos precios de la competencia.
- c) **Análisis del público objetivo y de la competencia:** Es de vital importancia tener bien segmentado nuestro público objetivo, así como la competencia. Es por ello de que en el análisis de precio a realizar se consideraran las variables de edades, sexo, tipo de servicio, entre otros. Adema del análisis de precio de la competencia que será abordada en la sección siguiente.

3.5.2. Comparación con la competencia

Según refiere (Caros_2019), el análisis de la competencia permite identificar tus puntos fuertes y débiles para anticiparse a las amenazas del mercado, y comprender globalmente lo que te hace diferente desde el punto de vista del cliente. Al conocer estas ventajas podrás posicionarte para enfrentar las estrategias de la competencia y aprovechar al máximo todas tus capacidades.

⁴ **BPTO:** Es una técnica estadística utilizada en la investigación de mercados que se encarga de revelar las relaciones entre una marca y los precios que se imponen en relación con otras marcas, proporcionando una medida de «valor de marca».

Esta técnica de análisis de precios es útil en cualquier situación en la que existe un gran interés en la interrelación entre la marca y el precio al que se ofrece un producto o servicio. La técnica BPTO es adecuada para categorías donde los productos y servicios son relativamente similares entre sí, y donde la marca es un factor determinante detrás de la toma de decisiones.

⁵ A diferencia del BPTO permite estimar el precio de forma indirecta y menos sesgada, ya que considera una gran variedad de atributos como precio, tamaño y color, cada uno con múltiples niveles, como pequeño, mediano y grande.

En este contexto preliminarmente se ha realizado un análisis de precio de la posible competencia una vez que el proyecto este implementado.

Al respecto se hizo una investigación de los locales funcionales a nivel de la capital Managua, Nicaragua en al menos cuatro (4) sitios sobre los cuales se determinó un precio promedio de USD32.5 dólares mensuales, véase a continuación el detalle:

Tabla 4 - Precios de la Competencia

No.	Local	Precio USD
1	Club Escuela de Natación - Los tritones	45
2	Michele Richardson	25
3	Club Escuela de Natación - UNI	30
4	Club Escuela de Natación - HS Guerra	30
	% Promedio	<u>32.5</u>

Fuente: Indagación propia

3.5.3. Precios por canal de venta

Los canales de ventas son las opciones o alternativas que tiene una empresa para llegar a sus clientes finales, con el objetivo de comercializar su producto o servicio. Estos pueden ser directos o indirectos y las compañías tienen la posibilidad de implementar uno o varios al mismo tiempo, según sus objetivos comerciales. Entre los canales comunes conocidos tenemos: i) Directo, ii) Indirecto, iii) Ecommerce, iv) mercados tradicionales, v) Retail, vi) Venta al por mayor, vii) Mercado bajo demanda, viii) Redes sociales, ix) Aplicaciones móviles, x) Asociaciones o colaboraciones, entre otros ⁶.

Para efectos de nuestro plan de negocios, se ha optado por los canales de venta previamente indicados en las secciones anteriores a como son i) Redes sociales, ii) Radios, iii) T.V. Local, iv) Volantes. Es

⁶ Definición según refiere: <https://blog.hubspot.es/sales/canales-de-venta>



importante aclarar que el costo de la publicidad es distinto al precio de venta que se promocionara por los canales previamente indicados.

3.6. Plan de Comunicación

3.6.1. Determinación del mensaje a transmitir

Dentro de nuestros planes de comunicación y mensajes a transmitir, tenemos considerado los siguientes elementos:

Objetivo Comunicacional: Crear conciencia y posicionar el complejo como un espacio inclusivo y seguro que combina aprendizaje, diversión y bienestar para todas las edades.

Mensaje clave: Sumérgete en la experiencia: Aprender, divertirse y relajarse en un solo lugar."

3.6.2. Plan y estrategias comunicacionales

- d) **Publicidad:** i) **Radio:** Spots publicitarios en horarios matutinos y vespertinos en estaciones locales, ii) **TV local:** Publicidad de 30 segundos mostrando las instalaciones, actividades y beneficios del complejo, iii) **Cartelería:** Colocación de banners en puntos estratégicos (zonas escolares, comerciales y residenciales), iv) **Redes Sociales:** Crear reels de las instalaciones, actividades y promociones de apertura. Utilizar "influencers" locales que den un tour de las instalaciones. Tips de "seguridad en el agua" para enseñar al usuario los beneficios de saber nadar.
- e) **Promoción:** i) Lanzar promociones iniciales, como entradas 2x1 o descuentos por suscripciones familiares, ii) Ofrecer sesiones de prueba gratuitas para clases de natación y aquafitness durante la primera semana.
- f) **Relaciones Públicas:** i) **Inauguración oficial:** Organizar un evento de apertura con actividades gratuitas, recorridos guiados por el complejo y participación de influencers locales, ii) **Recorridos por colegios**



3.6.3. Análisis de medios a utilizar

- a) **Radio:** Ideal para captar la atención de familias en zonas locales.
- b) **TV local:** Permite mostrar visualmente las instalaciones y generar interés.
- c) **Cartelería:** Refuerza la presencia en puntos clave de la ciudad.
- d) **Redes Sociales:** Herramienta esencial para captar audiencias más jóvenes y tecnológicas.

3.6.4. Estrategias de redes vía web

- a) **Redes sociales:** i) **Facebook:** Publicaciones con fotos y videos, eventos en vivo, y anuncios pagados segmentados, ii) **Instagram:** Historias y reels mostrando actividades, testimonios de usuarios y detrás de cámaras, iii) **TikTok:** Videos cortos y dinámicos destacando las actividades recreativas y educativas.
- b) **WhatsApp:** i) Crear listas de difusión y grupos segmentados para enviar promociones, recordatorios de eventos y horarios de clases.
- c) **Aplicación:** i) Diseño atractivo con información clara sobre servicios, precios y horarios. Integración de un sistema de reservas online.

3.6.5. Estrategias y acciones de promoción

- a) **Promociones iniciales:** Descuentos por preinscripción y bonos familiares.
- b) **Eventos temáticos:** Realizar actividades mensuales, como días de juegos acuáticos o competencias de natación.
- c) **Convenios:** Asociarse con escuelas, gimnasios y empresas para ofrecer tarifas especiales o programas de aprendizaje conjunto.
- d) **Regalos promocionales:** Entregar gorras de natación, mochilas o toallas con el logo del complejo a los primeros clientes.

3.6.6. Presupuesto de Comunicación

Para el presupuesto de comunicación se considera el siguiente detalle:

Tabla 5 – Detalle de medios

Acción	Costo estimado En USD
Publicidad en radio (1 mes)	\$200
Publicidad en TV local	\$350
Cartelera	\$200
Gestión de redes sociales	\$500
Campañas pagadas en redes*	\$1000
Evento de inauguración	\$5000
Diseño y mantenimiento de web	\$500
Material promocional	\$2500
Influencers (3)	\$1,500
Total	\$11,750

* Google Ads brand awareness, you tube, gmail, display

4. Resumen del Equipo Directivo

El equipo directivo está compuesto por profesionales especializados en diversas áreas clave para garantizar el éxito del proyecto. Liderados por un Director General, incluye un Coordinador Pedagógico y Educativo encargado del diseño de programas, un Gerente Operativo y Logístico para supervisar las instalaciones, un Responsable de Marketing y Comunicación para visibilizar el proyecto, un Responsable Financiero y Administrativo para gestionar los recursos, y un Coordinador de Seguridad y Riesgos que asegura la protección de los participantes y el cumplimiento normativo. Este equipo interdisciplinario combina habilidades técnicas, educativas y administrativas para implementar un proyecto sostenible con impacto comunitario y educacional.

4.1. Equipo Directivo

No.	Responsabilidades	Perfil
1. Director General del Proyecto	- Supervisar la planificación, implementación y evaluación del proyecto. - Representar al proyecto frente a instituciones educativas, autoridades locales y socios estratégicos. - Asegurar el cumplimiento de los objetivos educativos y financieros.	Profesional con experiencia en gestión de proyectos educativos y/o deportivos, habilidades de liderazgo, y conocimientos en desarrollo sostenible.
2. Coordinador Pedagógico y Educativo	- Diseñar los programas educativos y de formación relacionados con el uso de piscinas. - Coordinar las actividades de formación de instructores y profesores. - Evaluar los impactos educativos del proyecto.	Especialista en educación, pedagogía o deporte, con experiencia en diseño curricular y enfoque en actividades acuáticas
3. Gerente Operativo y Logístico	- Supervisar la construcción, mantenimiento y operación de las instalaciones de las piscinas. - Garantizar la seguridad y accesibilidad de las instalaciones.	Profesional con experiencia en logística, operaciones o ingeniería, y conocimientos en infraestructura recreativa o deportiva.

No.	Responsabilidades	Perfil
	• Coordinar el suministro de materiales y equipos necesarios para el funcionamiento del proyecto.	
4. Responsable de Marketing y Comunicación	• Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación y marketing para promover el proyecto. • Establecer alianzas con escuelas, universidades y organizaciones comunitarias. • Gestionar la presencia del proyecto en redes sociales y medios de comunicación.	Profesional con experiencia en comunicación, marketing o relaciones públicas, con habilidades para desarrollar campañas enfocadas en la educación y el deporte.
5. Responsable Financiero y Administrativo	• Gestionar el presupuesto del proyecto, asegurando la sostenibilidad financiera. • Administrar las subvenciones, donaciones y otros recursos económicos. • Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales.	Experto en contabilidad, finanzas o administración de empresas, con experiencia en proyectos sociales o educativos.
6. Coordinador de Seguridad y Riesgos	• Diseñar protocolos de seguridad para el uso de las piscinas. • Formar al personal en primeros auxilios y gestión e emergencias. • Garantizar el cumplimiento de normativas locales e internacionales en seguridad acuática.	Profesional con formación en seguridad, gestión de riesgos o áreas relacionadas, preferentemente con certificación en salvamento acuático.

4.2. Estructura Organizativa

La estructura organizativa se diseñará en forma jerárquica y funcional para garantizar una gestión eficiente del proyecto, alineada con sus objetivos pedagógicos, operativos y financieros. Al respecto describimos a continuación los elementos principales de la estructura organizativa.

1. **Nivel Estratégico:** Encargado de la dirección general y toma de decisiones a largo plazo, asegurando que el proyecto cumpla con sus metas y objetivos.



- **Director General del Proyecto**
 - Rol principal en el liderazgo estratégico y la supervisión integral.
 - Reporta a: Junta de Supervisión (si aplica, en caso de socios o inversores externos).
- 2. **Nivel de Gestión:** Responsable de coordinar las operaciones específicas del proyecto y supervisar los equipos funcionales.
 - a) **Área Educativa y Pedagógica**
 - **Coordinador Pedagógico y Educativo:**

Supervisa el diseño e implementación de los programas educativos.

 - Equipos de Trabajo:
 - Diseñadores curriculares.
 - Instructores y formadores en actividades acuáticas.
 - b) **Área Operativa y Logística**
 - **Gerente Operativo y Logístico:**

Supervisa la infraestructura, logística y mantenimiento de las instalaciones.

 - Equipos de Trabajo:
 - Técnicos de mantenimiento.
 - Supervisores de instalación y limpieza.
 - Encargados de suministro y transporte.
 - c) **Área de Marketing y Comunicación**
 - **Responsable de Marketing y Comunicación:**

Desarrolla estrategias de difusión y relacionamiento.

 - Equipos de Trabajo:
 - Diseñadores gráficos.
 - Gestores de redes sociales.
 - Especialistas en relaciones públicas.
 - d) **Área Financiera y Administrativa**
 - **Responsable Financiero y Administrativo:**

Administra los recursos económicos y legales del proyecto.

- Equipos de Trabajo:
- Contadores.
- Administradores.
- Especialistas en gestión de subvenciones y licitaciones.

e) Área de Seguridad y Riesgos

- **Coordinador de Seguridad y Riesgos:**

Establece protocolos de seguridad y formación en emergencias.

- Equipos de Trabajo:
- Guardavidas y socorristas.
- Especialistas en salud y primeros auxilios.

3. Nivel Operativo: Encargado de ejecutar las actividades diarias del proyecto.

- **Staff de Piscinas y Atención al Usuario:**

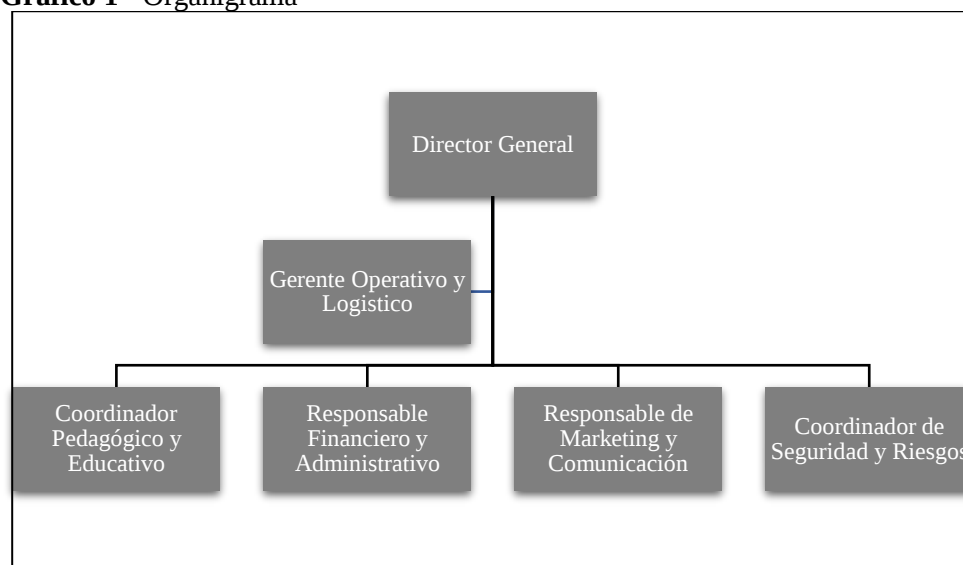
- Instructores y monitores para actividades educativas.
- Personal de atención al público.

- **Equipo de Infraestructura:**

- Técnicos y operarios para el mantenimiento diario.

El organigrama de esta estructura es la siguiente:

Gráfico 1 - Organigrama



4.3. Definición de Roles y Responsabilidades

Cada miembro del equipo directivo desempeña un rol específico y clave para el éxito del proyecto. La Dirección General lidera y coordina las áreas funcionales, mientras que los responsables de Educación, Operaciones, Comunicación, Finanzas y Seguridad trabajan en conjunto para cumplir los objetivos pedagógicos, operativos y sociales. Finalmente, el staff operativo asegura la ejecución diaria del proyecto, brindando una experiencia segura y enriquecedora para los beneficiarios.

Este sistema garantiza una estructura organizada y eficiente que permitirá cumplir con los fines educacionales y educativos del proyecto.

1. Director General del Proyecto

- **Rol:** Líder estratégico y principal responsable del éxito del proyecto.
- **Responsabilidades:** i) Definir la visión, misión y objetivos del proyecto, ii) Coordinar todas las áreas y supervisar su desempeño, iii) Representar al proyecto ante instituciones educativas, socios y autoridades, iv) Tomar decisiones estratégicas y resolver conflictos entre equipos, v) Asegurar el cumplimiento del presupuesto y los plazos establecidos, vi) Monitorear indicadores clave de desempeño (KPIs) del proyecto.

2. Coordinador Pedagógico y Educativo

- **Rol:** Responsable del diseño y ejecución de programas educativos y formativos.
- **Responsabilidades:** Desarrollar el plan educativo y curricular para actividades acuáticas, ii) Coordinar la formación y capacitación de instructores y monitores, iii) Evaluar el impacto pedagógico de las actividades del proyecto, iv) Adaptar los programas a las necesidades de los estudiantes y usuarios, v) Garantizar que las actividades educativas estén alineadas con los objetivos del proyecto, vi) Mantener contacto con instituciones educativas y asesorar en la mejora continua del programa.

3. Gerente Operativo y Logístico

- **Rol:** Supervisor de la infraestructura, mantenimiento y operaciones del proyecto.

- **Responsabilidades:** i) Gestionar la construcción, mantenimiento y funcionamiento de las piscinas, ii) Coordinar al personal de infraestructura, limpieza y logística, iii) Garantizar el cumplimiento de estándares de calidad en las instalaciones, iv) Asegurar que los suministros y equipos necesarios estén disponibles a tiempo, v) Supervisar los procesos de operación diaria, incluyendo horarios y recursos, vi) Resolver problemas logísticos que afecten la operación del proyecto.

4. Responsable de Marketing y Comunicación

- **Rol:** Encargado de la promoción del proyecto y la gestión de su imagen pública.
- **Responsabilidades:** i) Diseñar estrategias de comunicación y marketing para atraer a estudiantes y público objetivo, ii) Gestionar campañas de difusión en redes sociales, medios y plataformas comunitarias, iii) Coordinar la elaboración de materiales promocionales (folletos, carteles, videos), iv) Establecer y fortalecer alianzas con escuelas, universidades y organizaciones locales, v) Organizar eventos de lanzamiento y actividades para visibilizar el proyecto, vi) Monitorear el impacto de las campañas y ajustar las estrategias según sea necesario.

5. Responsable Financiero y Administrativo

- **Rol:** Administrador de los recursos financieros y procesos administrativos del proyecto.
- **Responsabilidades:** i) Elaborar y gestionar el presupuesto general del proyecto, ii) Controlar los ingresos y egresos, garantizando una administración transparente, iii) Gestionar subvenciones, patrocinios y recursos financieros externos, iv) Preparar informes financieros periódicos y reportar al Director General, v) Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales, vi) Administrar contratos, licitaciones y procesos de compra de insumos.

6. Coordinador de Seguridad y Riesgos

- **Rol:** Garantizar la seguridad de los participantes y las instalaciones.
- **Responsabilidades:** i) Diseñar e implementar protocolos de seguridad en las piscinas, ii) Coordinar programas de formación en primeros auxilios y salvamento acuático, iii) Supervisar la labor de guardavidas, socorristas y personal de salud, iv) Realizar evaluaciones periódicas de riesgos en las instalaciones, v) Garantizar el cumplimiento de normativas

locales e internacionales de seguridad acuática, vi) Establecer planes de acción en caso de emergencias (accidentes, evacuaciones).

7. Staff de Apoyo Operativo (Nivel Operativo)

- Responsabilidades

- **Instructores y Monitores Acuáticos:** Ejecutan las actividades educativas y recreativas en las piscinas, asegurando la calidad y seguridad en la enseñanza.
- **Guardavidas y Socorristas:** Garantizan la seguridad de los usuarios, supervisando las actividades y respondiendo ante emergencias.
- **Personal de Atención al Público:** Facilitan la experiencia del usuario, gestionando inscripciones, horarios y atención al cliente.
- **Técnicos de Mantenimiento y Limpieza:** Mantienen las instalaciones y equipos en condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades.

4.4. Brechas en el equipo de dirección

A pesar de contar con una estructura organizativa sólida y bien definida, se identifican ciertas brechas en el equipo directivo que podrían afectar la ejecución y sostenibilidad del proyecto a largo plazo. Estas brechas representan áreas de mejora y perfiles adicionales que podrían reforzar el funcionamiento general del proyecto.

1. Ausencia de un Especialista en Sostenibilidad Ambiental

Brecha Identificada:

No se ha considerado un perfil enfocado en sostenibilidad y eficiencia ambiental, esencial en proyectos de infraestructura acuática.

Impacto Potencial:

- Uso ineficiente de recursos como agua y energía.
- Falta de políticas para el tratamiento del agua de las piscinas.

- Riesgo de críticas públicas o institucionales por impacto ambiental.

Solución Propuesta: Incorporar un responsable de sostenibilidad ambiental que

- Diseñe políticas de ahorro energético e hídrico.
- Implemente prácticas de reciclaje y reutilización del agua.
- Monitoree la huella ambiental del proyecto e identifique mejoras.

2. **Carencia de un responsable de relaciones institucionales**

Brecha Identificada:

No existe un perfil dedicado a establecer y fortalecer relaciones con instituciones gubernamentales, educativas y del sector privado.

Impacto Potencial:

- Pérdida de oportunidades de financiamiento y apoyo institucional.
- Falta de alianzas estratégicas para aumentar el alcance del proyecto.
- Riesgo de aislamiento del proyecto en el entorno local y educativo.

Solución Propuesta: Incorporar un responsable de relaciones institucionales que:

- Gestione acuerdos de colaboración con entidades educativas, deportivas y comunitarias.
- Busque financiamientos públicos y privados para la sostenibilidad del proyecto.
- Promueva la participación de instituciones clave en las actividades del proyecto.

Resumen de las brechas identificadas

1. **Sostenibilidad Ambiental:** Ausencia de un perfil enfocado en prácticas ambientales responsables y eficientes.
2. **Relaciones Institucionales:** Carencia de un encargado para establecer alianzas y colaboraciones clave.

Incorporar estos roles permitirá fortalecer el equipo directivo, garantizando un enfoque más sostenible, tecnológico y alineado con las necesidades relacionales del proyecto. Estas adiciones

optimizarán la gestión, ampliarán el impacto y asegurarán la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

4.5. Plan de desarrollo profesional

El Plan de Desarrollo Profesional tiene como objetivo asegurar que todos los miembros del equipo directivo y el personal operativo cuenten con las habilidades, conocimientos y competencias necesarios para desempeñar sus roles de manera efectiva y continuar creciendo dentro del proyecto. Este plan está diseñado para fomentar la formación continua, mejorar el desempeño del equipo y garantizar que el proyecto mantenga estándares educativos, operativos y de seguridad de alta calidad.

1. Objetivos del Plan de Desarrollo Profesional

- Mejorar la capacidad técnica y pedagógica del personal en áreas clave como la gestión educativa, seguridad acuática, operaciones y sostenibilidad.
- Fomentar la formación continua para mantener al equipo actualizado con las mejores prácticas y tendencias del sector educativo y deportivo.
- Desarrollar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo dentro de todos los niveles del proyecto.
- Asegurar la retención de talento a largo plazo dentro del proyecto mediante oportunidades de crecimiento y avance profesional.

2. Áreas Clave de Formación y Desarrollo

2.1. Formación Pedagógica y Educacional

Objetivo

Mejorar la calidad educativa ofrecida a los usuarios, tanto en aspectos técnicos como emocionales.

Contenido

- Diseño y evaluación de programas educativos y de formación.
- Nuevas metodologías de enseñanza para entornos acuáticos.
- Técnicas de motivación y manejo de grupos.
- Evaluación de aprendizajes y feedback efectivo.



Formadores

Especialistas en pedagogía, educación física y deportes acuáticos.

Frecuencia: Talleres anuales y formación continua en línea.

2.2. Seguridad Acuática y Manejo de Riesgos

Objetivo

Garantizar un entorno seguro tanto para los usuarios como para el personal, fortaleciendo la gestión de riesgos y protocolos de seguridad.

Contenido:

- Formación avanzada en primeros auxilios y RCP (reanimación cardiopulmonar).
- Técnicas de rescate acuático y control de emergencias.
- Manejo de situaciones críticas en piscinas.
- Evaluación de riesgos en instalaciones acuáticas.

Formadores

Expertos en seguridad acuática y socorristas certificados.

Frecuencia

Entrenamiento inicial y actualizaciones anuales.

2.3. Gestión Operativa y Logística

Objetivo

Asegurar que el equipo de operaciones y logística pueda manejar las instalaciones de manera eficiente y sostenible.

Contenido:

- Mantenimiento y gestión de infraestructuras acuáticas.
- Optimización del uso de recursos (agua, energía, materiales).
- Gestión de inventarios y suministros.
- Logística de eventos y actividades.



Formadores

Profesionales en gestión de operaciones y técnicos especializados en instalaciones deportivas y recreativas.

Frecuencia

Capacitación inicial y módulos de actualización cada seis meses.

2.4. Comunicación y Marketing

Objetivo: Mejorar las estrategias de marketing y comunicación para atraer y fidelizar a los usuarios del proyecto.

Contenido:

- Técnicas de marketing digital y redes sociales.
- Estrategias de comunicación efectiva con la comunidad educativa y usuarios.
- Diseño de campañas de sensibilización y promoción.
- Gestión de relaciones públicas e instituciones clave.

Formadores

Especialistas en marketing digital, comunicación y relaciones públicas.

Frecuencia

Talleres trimestrales y formación continua.

2.5. Gestión Financiera y Administrativa

Objetivo

Asegurar la gestión eficiente de los recursos financieros y administrativos del proyecto.

Contenido:

- Gestión de presupuestos y control de gastos.
- Estrategias de financiación y captación de recursos (subvenciones, patrocinadores).
- Normativas fiscales y legales aplicables al sector educativo y recreativo.
- Herramientas para la gestión administrativa y la planificación estratégica.



Formadores

Expertos en contabilidad, finanzas y gestión de proyectos.

Frecuencia

Formación inicial y cursos de actualización anuales.

2.6. Desarrollo de Habilidades de Liderazgo y Trabajo en Equipo

Objetivo

Fortalecer las habilidades de liderazgo y cohesión dentro del equipo directivo y operativo.

Contenido:

- Liderazgo efectivo y gestión de equipos multidisciplinarios.
- Resolución de conflictos y toma de decisiones.
- Comunicación asertiva y habilidades interpersonales.
- Motivación y gestión del rendimiento.

Formadores

Consultores en recursos humanos y desarrollo organizacional.

Frecuencia

Talleres semestrales y coaching ejecutivo.

3. Metodología del Plan de Desarrollo Profesional

3.1. Evaluación de Necesidades de Formación

- **Herramientas:** Encuestas y entrevistas al personal para identificar necesidades específicas de formación.
- **Frecuencia:** Análisis anual y ajustes según el desempeño y cambios en el proyecto.

3.2. Formación Presencial y Online

- **Modalidad:** Combinación de formación presencial, talleres prácticos, seminarios y cursos online.
- **Plataformas:** Uso de plataformas de aprendizaje en línea para flexibilizar la formación continua.

3.3. Coaching y Mentoring



- **Objetivo**

Apoyar el desarrollo personal y profesional mediante programas de mentoría y coaching individualizados.

- **Frecuencia**

Sesiones periódicas para los miembros del equipo directivo y personal clave.

3.4. Evaluación de Resultados y Seguimiento

- **Herramientas**

Evaluaciones periódicas del desempeño y satisfacción del equipo con respecto a la formación recibida.

- **Frecuencia**

Evaluaciones anuales para medir el impacto de la formación en el proyecto.

- **Indicadores**

Mejora en el rendimiento del personal, aumento en la satisfacción de los usuarios y reducción de incidentes o fallas operativas.

4. Presupuesto del Plan de Desarrollo Profesional

- **Estimación de Costos:** Asignación de recursos anuales para formación interna y externa, incluyendo costos de formación online, consultorías y materiales didácticos.
- **Fuentes de Financiación:** Consideración de recursos internos, subvenciones o asociaciones con instituciones educativas y empresas del sector.

5. Impacto Esperado

- **Mejora del desempeño:** Aumento en la eficacia operativa, pedagógica y administrativa del equipo.
- **Crecimiento continuo:** Desarrollo de competencias clave en todo el personal para adaptarse a las demandas cambiantes del proyecto.
- **Sostenibilidad del proyecto:** Profesionalización del equipo, lo que garantizará la calidad, la eficiencia y la permanencia a largo plazo del proyecto.





5. Resumen Financiero

Los proyectos deben contar con herramientas o técnicas que permitan valorar su aceptación o rechazo, según refiere (Ehrhardt y Brigham), los principales métodos que se utilizan para la clasificación de los proyectos y por ende la decisión de aceptarlos o no, son los siguientes: 1) Periodo de recuperación, 2) Valor Presente Neto (VPN), 3) Tasa interna de Rendimiento (TIR), 4) Tasa interna de rendimiento modificada (TIRM), 5) Punto de Equilibrio, entre otros. En las siguientes secciones utilizaremos los métodos para determinar la viabilidad del proyecto “Complejo Acuático AcquaViva”

5.1. Supuestos Importantes

De acuerdo con la metodología de planificación ZOPP⁷, los supuestos importantes de un proyecto son factores externos al control del proyecto que tienen incidencia en su ejecución, el propósito de especificar los supuestos corresponde con: i) Valorar en la planeación de un proyecto los riesgos que pueden ocurrir durante su ejecución, ii) Facilitar el monitoreo de los riesgos durante la ejecución de un proyecto. Por lo tanto, se han considerado los siguientes supuestos importantes:

- a) Los proveedores del servicio de construcción de las edificaciones e instalación de las piscinas cumplirán con los acuerdos de servicios pactados en los contratos.
- b) El acceso a los servicios básicos como agua y energía eléctrica, tendrán una disponibilidad constante.
- c) Las piscinas contarán con un nivel óptimo de mantenimiento.
- d) Afluencia y nivel de aceptación adecuado por parte de los clientes.

⁷ **Zopp:** Esta metodología tiene su origen en Alemania, donde se conoce como Zielorientierte Projektplanung, que significa Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos. Y es un conjunto de técnicas y procedimientos utilizados para la planificación de proyectos, orientada a alcanzar unos determinados objetivos.

5.2. Inversión Inicial

La inversión inicial según (Ehrhardt y Brigham) es aquel elemento financiero que abarca el costo del activo fijo asociado al proyecto más las inversiones iniciales en capital de trabajo operativo neto (CTON), como materias primas.

También según lo refiere (Mir 2019), un plan de inversión debe considerar todos los activos fijos o circulantes del negocio que son necesarios para iniciar la actividad. El plan de inversión considera entre otros aspectos importantes, el importe (incluye el valor de adquisición e instalación), plan de amortización, vida útil, depreciación, otros.

Entre los activos principales, se pueden mencionar los bienes inmuebles, edificios, mobiliario y equipo de oficina siendo importante mencionar que el activo fijo principal serán las piscinas. Para efectos del presente trabajo se estima una inversión inicial de **USD 182.5 mil** según se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 6 – Principales activos

No.	Tipo	Importe en USD
1	Terreno	40,000.00
2	Edificio e Instalaciones *	110,000.00
3	Mobiliario y equipos de oficina	3,500.00
4	Vehículos	29,000.00
Total		182,500.00

* Considera el principal activo de la empresa (las 2 piscinas) con un costo aproximado promedio de **80 mil** según cotización con 3 de las empresas principales proveedoras de servicio de instalación.

El detalle del mobiliario y equipo de oficina es el siguiente:

Tabla 7 – Mobiliario y equipo de oficina

No.	Detalle	Cantidad	Importe en USD	Comentarios
1	Computadoras	3	900.00	Computadora en la recepción, Administrador y Contador
2	Impresoras	2	400.00	Impresoras recepción y personal
3	T.V.	2	500.00	T.V. en la recepción

Tabla 7 – Mobiliario y equipo de oficina

No.	Detalle	Cantidad	Importe en USD	Comentarios
4	Proyector	1	300.00	Proyector destinado a la campaña de seguridad dentro de las piscinas
5	Sillas varias	24	600.00	Sillas destinadas a clientes en espera y personal
6	sofás de espera	1	200.00	sofás de espera
7	Otros	1	600.00	Muebles, mostradores, cuadros, etc.

3,500.00

5.3. Proyección de ventas

Las proyecciones de ventas predicen los futuros ingresos por ventas usando información de referencia pasada o bien por supuestos. También puede predecir el número total de unidades que podrías vender de un producto o servicio nuevo, los clientes que ganarás o las membresías que venderás en un período determinado ⁸.

Para efectos de nuestro estudio hemos determinado las siguientes proyecciones de ventas por anualidad, véase detalle en Anexo III.

Tabla 8 – Resumen de Ingreso por venta

Año	Ingreso en USD de Venta por		Total
	Eventos sociales	Cobro por mensualidad	
1	51,500	34,650	86,150
2	66,500	65,450	131,950
3	65,000	91,000	156,000
4	66,500	113,400	179,900
5	64,500	133,000	197,500
Total	<u>314,000</u>	<u>437,500</u>	<u>751,500</u>

⁸ Fuente: <https://asana.com/es/resources/sales-forecast-template>

5.4. Flujo de Fondos Proyectados (Cash Flow)

El cash flow es el neto de tesorería en una empresa en un periodo específico, es decir, los ingresos y gastos. También conocido como flujo de efectivo o flujo de tesorería, el cash flow es un indicador que permite conocer la salud de las finanzas de la compañía y saber si tienes la liquidez necesaria para hacer frente a los pagos a proveedores, a los acreedores o las nóminas de los trabajadores ⁹

El flujo de caja determinado para el proyecto presenta cifras positivas inclusive desde el primer año de su creación, véase detalle en el Anexo 4, partiendo de las cifras estimadas de generación de ingresos por ventas, así como los gastos estimados incluye los gastos financieros por amortización de préstamos que mensualmente equivalen a USD2,350 equivalentes a USD 28,265.88, Véase Anexo 5 con el cual soportamos la amortización de la deuda.

5.5. TIR, VAN, Periodo de recuperación

El Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno son los indicadores más usados para evaluar si un proyecto es viable. El VAN calcula los flujos de ingresos netos que genera la inversión a lo largo de los años (o meses según lo que se considere como período) y lo compara con la inversión inicial para determinar si el proyecto es viable.

Como parte de los flujos de caja obtenidos (véase **sección 5.4**) y considerando una tasa de descuento del 38% ¹⁰ hemos determinado la rentabilidad del proyecto, esto es soportado mediante los resultados de una TIR del 43.7% la cual es mayor al costo de capital, así como un VPN de 29,880 (mayor a cero o positivo), véase el detalle de los cálculos en el **Anexo 6**. En cuanto al período de recuperación este es aplicable a partir del año 3 desde el inicio de la puesta en marcha de la inversión.

5.6. Conclusiones del Análisis Financiero

En conclusión, con los resultados obtenidos a través de los cálculos del VPN, TIR y período de recuperación hemos constatado que el proyecto es rentable, los costos de capital están por debajo de la tasa interna de retorno y el VPN nos arroja resultados positivos. En cuanto al tema importante del período

⁹ Fuente: <https://agicap.com/es/articulo/cash-flow-definicion/>

¹⁰ Obtenida como un estimado entre la tasa del costo financiero (15%, véase en **Anexo v**), tasa social de descuento de nicaragua (12%) más una tasa de interés de capital contable de 11%



de recuperación este se obtiene a partir del año 3, lo que denota un tiempo corto en comparación con la inversión.

5.7. Indicadores claves para medir y controlar la gestión del plan de negocios

Los indicadores claves son métricas que se utilizan para evaluar el desempeño de un negocio y determinar si está optimizando su eficiencia, consideramos que los principales serían al menos los siguientes:

- a) **Ventas:** Se utilizarían al menos los siguientes elementos i) Ingresos totales, ii) ingresos por producto, iii) Penetración de mercado, iv) crecimiento anual, v) valor de vida del cliente (LTV) ¹¹, puntuación de promotor neto (NPS), costo de venta como porcentaje de los ingresos, entre otros.
- b) **Servicio al cliente:** Métricas de medición de satisfacción del cliente
- c) **Marketing Digital:** Sondeo de opinión pública de la empresa (diaria y mensual).

5.8. Plan a largo plazo

Las metas o planes a largo plazo son aspiraciones que brindan una visión más amplia de los logros futuros. Consideramos que el proyecto es altamente rentable por lo que es altamente probable extenderse a nivel nacional, tal a como se dejó indicado en la sección 3.4.2. Tipo de Cobertura. Así mismo, abrir la posibilidad de invertir en otro departamento con proyectos de estas mismas características.

¹¹ **Valor de vida del cliente:** Métrica que indica la cantidad de dinero que una empresa espera que un cliente gaste a lo largo de su relación



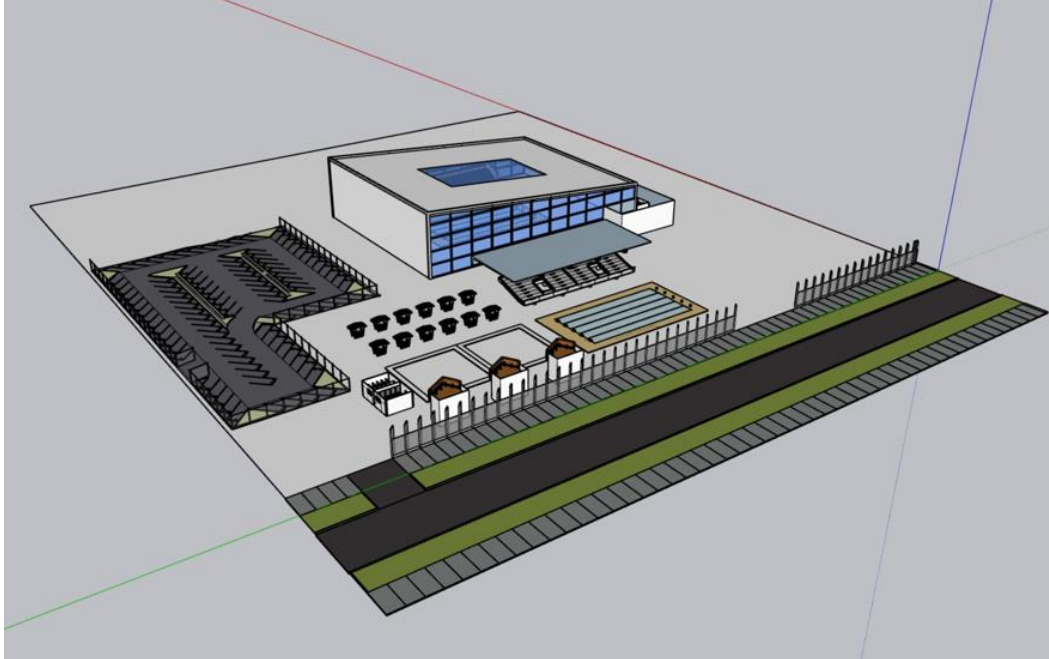
6. Bibliografía

- Andrea_Parra. *Questionpro*. 2023. <<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-precios/>>.
- Ehrhardt, Michael y Eugene Brigham. *Finanzas Corporativas*. 2016.
—. *Finanzas Corporativas*. 2007.
- Jimenez, Caros. *Anallisis de las Competencias*. 2019.
- Mir 2019, Joan. *Como crear un plan de negocios útil y creible*. 2019.
- Riquelme Leiva, M. «Análisis FODA.» (2016).
- Web (Google Academic)

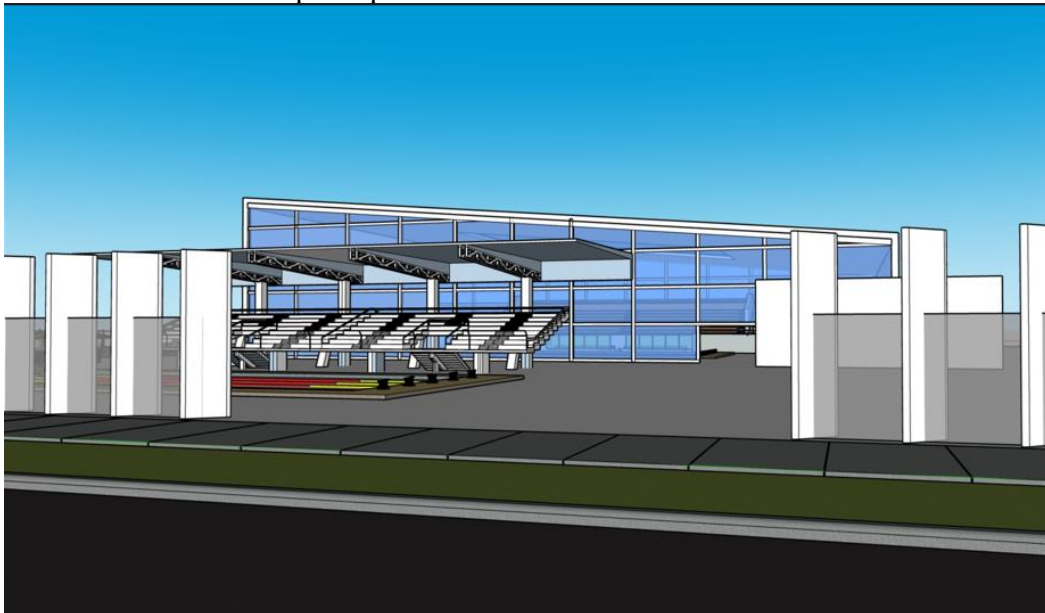
7. Anexos

Anexo 1– Planos del Complejo de Piscinas

1. Vista panorámica del Local

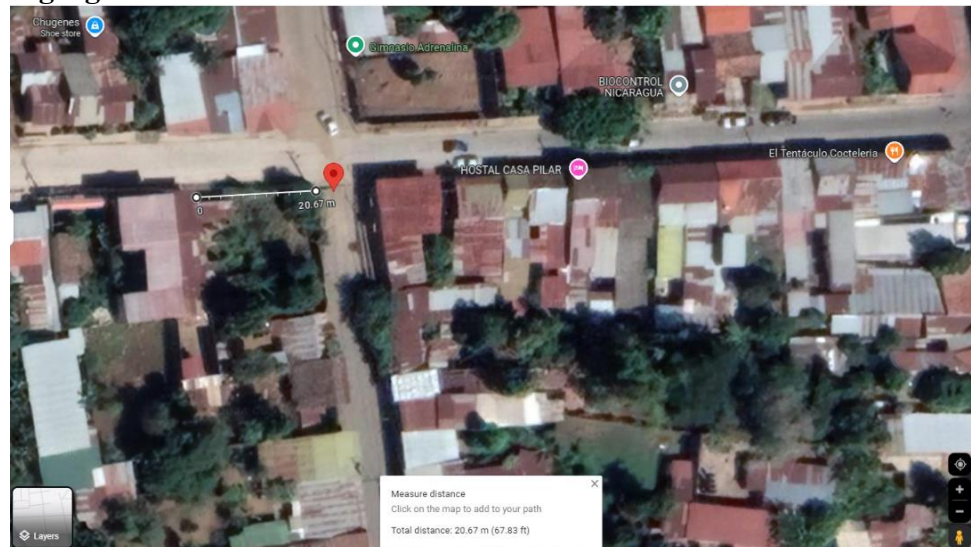


2. Vista de entrada principal

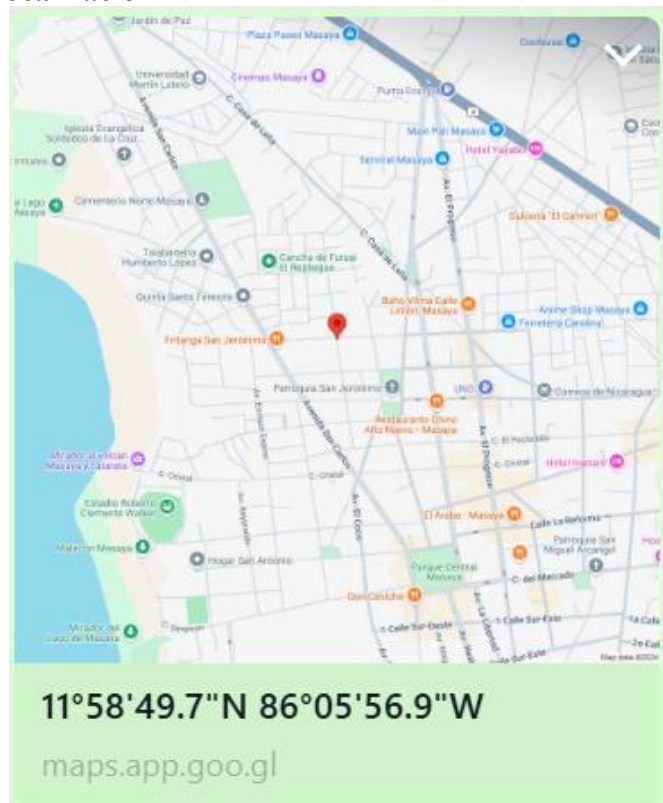


Anexo 2 - Ubicación del Local

1. Ubicación geográfica



2. Geolocalización





Anexo 3– Proyecciones de Ventas

PRONÓSTICO DE VENTAS A 5 AÑOS

PRODUCTO				FECHA DE INICIO				TIPO DE UNIDAD				ACUMULATIVO	
ALQUILER DEL LOCAL EVENTOS SOCIALES								Cada				TOTAL DE UNIDADVENTAS TOTALES	
												626	\$ 313,000.00
PRIMER AÑO													
ALQ. X EVENTOS SOCIALES	ENERO 2	FEB 5	MA 10	ABR 8	MAYO 10	JUN 10	JUL 8	AGOSTO 10	SEPT 10	OCT 10	NOV 10	DIC 10	TOTAL 103
PRECIO POR UNIDAD	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	
VENTAS TOTALES	\$1,000.00	\$2,500.00	\$5,000.00	\$4,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$4,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$51,500.00
PORCENTAJE DEL TOTAL	2%	5%	10%	8%	10%	10%	8%	10%	10%	10%	10%	10%	100%
CAMBIO PORCENTUAL	—	150%	100%	-20%	25%	0%	-20%	25%	0%	0%	0%	0%	
SEGUNDO AÑO													
NÚMERO DE UNIDADES VENDIDAS	ENERO 10	FEB 10	MA 10	ABR 15	MAYO 10	JUN 15	JUL 8	AGOSTO 10	SEPT 10	OCT 10	NOV 10	DIC 15	TOTAL 133
PRECIO POR UNIDAD	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	
VENTAS TOTALES	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$7,500.00	\$5,000.00	\$7,500.00	\$4,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$7,500.00	\$66,500.00
PORCENTAJE DEL TOTAL	8%	8%	8%	11%	8%	11%	6%	8%	8%	8%	8%	11%	100%
CAMBIO PORCENTUAL	—	0%	0%	50%	-33%	50%	-47%	25%	0%	0%	0%	50%	
TERCER AÑO													
NÚMERO DE UNIDADES VENDIDAS	ENERO 10	FEB 10	MA 10	ABR 10	MAYO 8	JUN 12	JUL 9	AGOSTO 11	SEPT 10	OCT 10	NOV 10	DIC 20	TOTAL 130
PRECIO POR UNIDAD	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	
VENTAS TOTALES	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$4,000.00	\$6,000.00	\$4,500.00	\$5,500.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$10,000.00	\$65,000.00
PORCENTAJE DEL TOTAL	8%	8%	8%	8%	6%	9%	7%	8%	8%	8%	8%	15%	100%
CAMBIO PORCENTUAL	—	0%	0%	0%	-20%	50%	-25%	22%	-9%	0%	0%	100%	
CUARTO AÑO													
NÚMERO DE UNIDADES VENDIDAS	ENERO 15	FEB 11	MA 8	ABR 10	MAYO 9	JUN 12	JUL 12	AGOSTO 9	SEPT 10	OCT 10	NOV 10	DIC 15	TOTAL 131
PRECIO POR UNIDAD	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	
VENTAS TOTALES	\$7,500.00	\$5,500.00	\$4,000.00	\$5,000.00	\$4,500.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$4,500.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$7,500.00	\$65,500.00
PORCENTAJE DEL TOTAL	11%	8%	6%	8%	7%	9%	9%	7%	8%	8%	8%	11%	100%
CAMBIO PORCENTUAL	—	-27%	-27%	25%	-10%	33%	0%	-25%	11%	0%	0%	50%	
QUINTO AÑO													
NÚMERO DE UNIDADES VENDIDAS	ENERO 13	FEB 11	MA 8	ABR 6	MAYO 9	JUN 12	JUL 12	AGOSTO 9	SEPT 10	OCT 10	NOV 11	DIC 18	TOTAL 129
PRECIO POR UNIDAD	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	
VENTAS TOTALES	\$6,500.00	\$5,500.00	\$4,000.00	\$3,000.00	\$4,500.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$4,500.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,500.00	\$9,000.00	\$64,500.00
PORCENTAJE DEL TOTAL	10%	9%	6%	5%	7%	9%	9%	7%	8%	8%	9%	14%	100%
CAMBIO PORCENTUAL	—	-15%	-27%	-25%	50%	33%	0%	-25%	11%	0%	10%	64%	



Anexo 4 – Flujo de Caja

Cash Flow
Complejo de Piscinas "AcquaViva"

Descripción	año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Efectivo Inicial	36,500.00	- 1.00	4,483.12	54,767.23	129,101.35	227,335.46	36,500.00
Ingresos	-	86,150.00	131,950.00	156,000.00	179,900.00	197,500.00	751,500.00
Préstamos CP/LP (Capital de Trabajo)	146,000.00	-	-	-	-	-	146,000.00
Total Ingreso	146,000.00	86,150.00	131,950.00	156,000.00	179,900.00	197,500.00	897,500.00
Gastos del Personal	-	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	234,000.00
Proveedores Varios	-	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	18,000.00
Proveedores Materia Prima	-	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	15,000.00
Inversión	182,500.00	-	-	-	-	-	182,500.00
Sub Total Egreso (1)	182,500.00	53,400.00	53,400.00	53,400.00	53,400.00	53,400.00	449,500.00
Pago principal e intereses	1.00	28,265.88	28,265.88	28,265.88	28,265.88	28,265.88	141,330.42
Total Pagos de Prestámos	1.00	28,265.88	28,265.88	28,265.88	28,265.88	28,265.88	141,330.42
Total Egresos	182,501.00	81,665.88	81,665.88	81,665.88	81,665.88	81,665.88	590,830.42
Flujo de Caja Acumulado C\$	- 1.00	4,483.12	54,767.23	129,101.35	227,335.46	343,169.58	\$ 343,169.58



Anexo 5 – Tabla de Amortización de la Deuda

1. Datos de la formula

CALCULO DE FACTORES PARA DETERMINAR LA CUOTA NIVELADA		
	14 12 2004	126.26
VARIABLES		
i = Tasa de Interes		0.15
n = Periodicidad de Pago		12.00
n^ = Numero de Cuotas a Pagar		120.00
Monto		146,000.00

2. Resultados

Amortización de Prestamo Comercial Complejo de Piscinas AcquaViva						
	AMORTIZACION	INT.	CUOTA	SALDO	Cuota Indexada	
1	1,216.67	1,138.82	2,355.49	144,783.33	2,355.49	
2	1,216.67	1,138.82	2,355.49	143,566.67	2,355.49	
3	1,216.67	1,138.82	2,355.49	142,350.00	2,355.49	
4	1,216.67	1,138.82	2,355.49	141,133.33	2,355.49	
5	1,216.67	1,138.82	2,355.49	139,916.67	2,355.49	
6	1,216.67	1,138.82	2,355.49	138,700.00	2,355.49	
7	1,216.67	1,138.82	2,355.49	137,483.33	2,355.49	
8	1,216.67	1,138.82	2,355.49	136,266.67	2,355.49	
9	1,216.67	1,138.82	2,355.49	135,050.00	2,355.49	
10	1,216.67	1,138.82	2,355.49	133,833.33	2,355.49	
11	1,216.67	1,138.82	2,355.49	132,616.67	2,355.49	
12	1,216.67	1,138.82	2,355.49	131,400.00	2,355.49	
Continuan cuotas restantes hasta la cuota 120						
120	1,216.67	1,138.82	2,355.49	-0.00	2,355.49	



Anexo 6 – TIR y VPN

Inversión inicial:	182500	\$	✓
Tipo de interés:	38	%	

Flujos de caja:

Año 1:	4483.12	\$	✕
Año 2:	54767.23	\$	✕
Año 3:	129101.35	\$	✕
Año 4:	227335.46	\$	✕
Año 5:	343169.58	\$	✕

Valor actual neto (VAN):	29880.74	\$	
Tasa interna de retorno (TIR):	43.693	%	

Calculado desde el sitio: [Calculadora de VAN y TIR | Calcuvio](#)