

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA EL COMPLEJO DEPORTIVO TURÍSTICO VITORIA GASTEIZ  
DEL MUNICIPIO DE NEJAPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**LUIS ALBERTO BARRERA CRUZ**

**LAURA GUADALUPE FLORES CANJURA**

ASESORADO POR

**MSC. GEOVANI ROGEL MENDOZA**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRO/A EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**FEBRERO DE 2024**

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

|                            |   |                                      |
|----------------------------|---|--------------------------------------|
| RECTOR                     | : | MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA           |
| VICERRECTOR ACADÉMICO      | : | DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN           |
| VICERRECTOR ADMINISTRATIVO | : | MSC. ROGER ARMANDO ARIAS             |
| SECRETARIO GENERAL         | : | LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA |

### AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| DECANO                  | : | LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN           |
| VICEDECANO              | : | MSC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ      |
| SECRETARIA              | : | LIC. PEDRO JAVIER RIVAS MEJÍA             |
| DIRECTOR DE LA MAESTRÍA | : | MSC. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR          |
| ADMINISTRADOR ACADÉMICO | : | LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ |

### TRIBUNAL EXAMINADOR

|               |   |                                    |
|---------------|---|------------------------------------|
| PRESIDENTE    | : | MSC. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR   |
| PRIMER VOCAL  | : | MSC. GEOVANI ROGEL MENDOZA         |
| SEGUNDO VOCAL | : | MSC. LUIS ANTONIO PINEDA HENRÍQUEZ |

FEBRERO DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis agradecimientos en primer lugar a Dios, por permitirme establecer metas orientadas a mi desarrollo profesional, fortalecimiento de mis conocimientos y la disciplina constante para poder culminar dicha investigación. Agradecer a las personas que fueron parte del desarrollo de dicha investigación; Licenciado Neris Balcaceres Director General y Licenciada Marina Quijada Administradora de Polideportivo Nejapa. Quienes permitieron el desarrollo de la investigación en las instalaciones del Complejo Deportivo Vitoria Gasteiz. Mis padres quienes, con su amor, orientación, me brindaron la mejor asesoría para poder optar por un grado académico de posgrado que me permitiría tener un alto nivel de experiencia en un campo de estudio profesional.

Licda. Laura Guadalupe Flores Canjura

Doy Gracias a Dios por darme la sabiduría que me permitió alcanzar una de las metas más importantes en mi vida, la cual, era obtener una carrera universitaria y posteriormente cumplir la finalización de la Maestría en Consultoría Empresarial, a mi madre Diana Ruth Rodríguez, por ser de gran apoyo en el desarrollo de mi carrera universitaria y ser un ejemplo a seguir, a mi esposa Nanci Adilene Diaz Alvarenga quien ha sido un apoyo incondicional en este nuevo proceso de obtener el título de MSC, a los licenciados que fueron un gran apoyo desde el comienzo de mi primera clase en la maestría y a todos los compañeros y amigos que compartieron sus experiencias y consejos en este camino. Que Dios los bendiga grandemente.

Lic. Luis Alberto Barrera Cruz.

## Resumen ejecutivo

El turismo como actividad económica y fenómeno social es un tema recurrente en los planes y estrategias de desarrollo en la mayoría de los países. Desde el punto de vista político representa una excelente oportunidad para mejorar la imagen de un país, favorecer el desarrollo de infraestructuras y servicios, así como para destinar importantes recursos económicos hacia la promoción de inversiones privadas y la generación de empleos.

El objetivo de la presente investigación es brindar y sugerir las herramientas necesarias a la administración del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz; con relación a los controles y procesos de inventarios, administrativos y de marketing, para una mejor optimización de las operaciones y rentabilidad.

Actualmente el Complejo Deportivo presenta una serie de necesidades que no le permiten contar con auto sostenibilidad financiera para poder invertir en el mantenimiento de su infraestructura. Otra de las necesidades que limitan a la administración actual son; no poseen con un sistema de inventarios que le permita ser eficiente en el manejo de los productos de los puntos de venta; Carecen de manuales administrativos internos que les permita tener una mejor dirección del negocio; No implementan con estrategias de marketing que se enfoquen en el uso de herramientas virtuales.

La consultoría empresarial realizada al complejo Deportivo Vitoria Gasteiz, tiene como objetivo facilitar e identificar problemáticas que se presentan en la institución para dar soluciones y recomendar acciones de mejora, orientadas hacia una gestión eficiente y competitiva, que le permita ser uno de los mejores centros turísticos a nivel nacional.

Luego de realizar la investigación y determinar las principales problemáticas de la administración del complejo deportivo se presentan propuestas para mejorar la administración del complejo deportivo la cuales son:

Crear un nuevo organigrama de puestos del complejo deportivo; esto debido a que al visualizarlo el organigrama con el que cuenta el complejo deportivo no se pueden identificar los niveles jerárquicos, lo cual dificulta a los empleados identificar los niveles jerárquicos del complejo deportivo, las líneas de autoridad que le indican al empleado reporta una petición o necesidad, y contar con líneas de comunicación que fluirán entre los diferentes niveles jerárquicos, y líneas de responsabilidad que indican, qué empleado es responsable del área que le corresponde del Complejo.

Propuesta de un manual de bienvenida que busca introducir al nuevo trabajador en la cultura de la empresa, sus métodos de trabajo y el puesto que desempeñará. Un manual descriptor de puestos; que consiste en describir cada uno de los puestos, funciones y responsabilidades que lo conforman cada uno de los puestos de trabajo de manera interna del Complejo Deportivo.

Un plan de capacitaciones orientado a aumentar la productividad y rentabilidad para el negocio ya que es un proceso educativo donde adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos.

Un plan de marketing con el propósito de desarrollar diferentes estrategias para obtener mayor afluencia de clientes, que conozcan a través de las diferentes redes sociales los servicios que ofrece el Complejo Deportivo. Además, un sistema de inventarios, que optimicen los procesos logísticos de las bodegas de los diferentes puntos de ventas, optimizando los resultados en el manejo y eficientizar los resultados.

Como una parte esencial, se ha incluido estrategias financieras que permiten las proyecciones, ingresos y las inversiones a futuras que permitan tener una visión del alcance del negocio en un futuro. Sumado a esto se presentan las conclusiones y recomendaciones esenciales del resultado de la investigación y propuestas de mejora del negocio a través de esta consultoría.

## Índice de Contenido

|   |   |
|---|---|
| Introducción.....                                 | i |
| CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL .....               | 1 |
| 1.1 Breve descripción del sujeto de estudio ..... | 1 |
| 1.1.1 Filosofía del complejo deportivo .....      | 1 |
| 1.1.1.1 Misión.....                               | 1 |
| 1.1.1.2 Visión.....                               | 1 |
| 1.1.1.3 Principios.....                           | 2 |
| a. <i>Responsabilidad Social.</i> .....           | 2 |
| b. <i>Respeto al Ser Humano.</i> .....            | 2 |
| c. <i>Calidad en el servicio.</i> .....           | 2 |
| d. <i>Honestidad.</i> .....                       | 2 |
| 1.1.2 Organigrama .....                           | 2 |
| 1.1.3 <i>Fuente de financiamiento</i> .....       | 3 |
| 1.2 Planteamiento del problema.....               | 3 |
| 1.3 Definición del problema .....                 | 4 |
| 1.4 Justificación de la investigación .....       | 4 |
| 1.5 Preguntas de la investigación .....           | 6 |
| 1.6 Objetivo .....                                | 6 |
| 1.6.1 <i>Objetivo General</i> .....               | 6 |
| 1.6.2 <i>Objetivos específicos</i> .....          | 6 |
| 1.7 Cobertura.....                                | 7 |
| 1.7.1 <i>Cobertura temporal</i> .....             | 7 |
| 1.7.2 <i>Cobertura espacial</i> .....             | 7 |
| 1.7.3 <i>Cobertura teórica</i> .....              | 7 |
| 1.7.3.1 Fuentes Primarias.....                    | 7 |
| 1.7.3.2 Fuentes Secundarias.....                  | 7 |
| 1.7.4 <i>Cobertura económica</i> .....            | 8 |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.8 Metodología de la investigación .....                    | 10        |
| 1.8.1 Tipo de investigación: Mixta .....                     | 11        |
| 1.8.2 Definición del universo .....                          | 12        |
| 1.8.3 Definición de la población estadística .....           | 12        |
| 1.8.4 Magnitud de las poblaciones .....                      | 14        |
| 1.8.5 Métodos de recolección de información .....            | 15        |
| 1.8.6 Instrumentos de recolección de información .....       | 15        |
| 1.8.6.1 Censos .....   | 15        |
| 1.8.6.2 Encuestas.....                                       | 15        |
| 1.8.6.3 Entrevista.....                                      | 15        |
| 1.8.7 Variables a investigar.....                            | 16        |
| 1.9 Descripción de la matriz metodológica .....              | 17        |
| 1.9.1 Matriz metodológica de la investigación .....          | 18        |
| 1.10 Cronograma de actividades .....                         | 20        |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>            | <b>21</b> |
| 2.1 Marco histórico y conceptual.....                        | 21        |
| 2.1.1 El turismo nace en el siglo XIX .....                  | 21        |
| 2.1.2 Diferencia entre polideportivo y Centro turístico..... | 22        |
| 2.1.3 Complejos deportivos en El salvador .....              | 22        |
| 2.1.3.1 Polideportivo de la Universidad de El Salvador ..... | 23        |
| 2.1.3.2 El Polideportivo Don Bosco Soyapango.....            | 23        |
| 2.1.3.3 INDES (Instituto Nacional de los Deportes) .....     | 23        |
| 2.1.3.4 Polideportivo de Ciudad Merliot. ....                | 23        |
| 2.1.4 Centros turísticos de El Salvador. ....                | 24        |
| 2.1.4.1 Centro turístico Termos del Rio .....                | 24        |
| 2.1.4.2 Hotel Royal Decamerón Salinitas.....                 | 24        |
| 2.1.4.3 Toma de Quezaltepeque.....                           | 24        |
| 2.1.4.4 Atecozol. ....                                       | 24        |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.5 Lugares turísticos en Centroamérica .....   | 25 |
| 2.1.5.1 Guatemala: Valle Dorado, Zacapa .....   | 25 |
| 2.1.5.2 Costa Ricas: Parque Acuático de Aguas Termales Kalambu.....   | 25 |
| 2.1.5.3 Honduras: Centro Turístico El Edén, Comayagua. ....   | 25 |
| 2.1.6 La importancia del turismo como actividad económica en Centroamérica .....  | 26 |
| 2.1.7 Concepto de marketing estratégico.....  | 27 |
| 2.1.7.1 Importancia del marketing estratégico .....   | 27 |
| 2.1.7.2 Ventajas y desventajas del marketing estratégico.....   | 28 |
| 2.1.8 Sostenibilidad financiera.....  | 28 |
| 2.2 Área Mercadológica del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz. ....   | 29 |
| 2.2.1 Modelo de Negocio.....  | 31 |
| 2.2.1.2 Mapa de actores externos.....   | 33 |
| 2.3 Profundización de la problemática.....  | 33 |
| CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DEL COMPLEJO DEPORTIVO TURÍSTICO VITORIA GASTEIZ DEL MUNICIPIO DE NEJAPA, SAN SALVADOR.....                             | 35 |
| 3.1 Metodología aplicada.....   | 35 |
| 3.2 Descripción de las poblaciones y muestra .....  | 35 |
| 3.3 Análisis de las poblaciones estadísticas.....   | 37 |
| 3.3.1 Análisis y resultados de la primera población: Gerente de la Alcaldía del Municipio de Nejapa.37  |    |
| 3.3.2 Análisis y resultados de la segunda población: Administración del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa..... | 39 |
| 3.3.3 Análisis y resultados de la tercera población: Personal operativo del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz. ....                    | 44 |
| 3.3.4 Análisis y resultados de la cuarta población: Usuarios del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.....                                | 47 |
| 3.3.5 Análisis y resultados de la quinta población: deportistas que hacen uso de las canchas Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz .....   | 68 |
| CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 76 |

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Estrategias Administrativas .....  | 76 |
| 4.1.1 Propuesta de mejoramiento del organigrama del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador. ....                            | 76 |
| 4.1.2 Propuesta de implementación de Manuales de control interno para Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador. ....          | 77 |
| 4.1.3 Propuesta de plan de capacitación del control interno implementado en el Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador. .... | 79 |
| 4.1.4 Propuesta de Control de inventario para complejo Deportivo Turístico Vitoria Gastei. ....  | 80 |
| 4.2 Estrategias de Mercado. ....   | 81 |
| 4.2.1 Propuesta de investigación Plan de Marketing para complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz. ....   | 81 |
| 4.3 Estrategia financiera. ....  | 83 |
| 4.3.1 Propuesta de un Plan de Sostenibilidad Financiera para el Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz. ....   | 83 |
| 5 CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 84 |
| 5.1 CONCLUSIONES. ....   | 84 |
| 5.2 RECOMENDACIONES. ....  | 85 |
| Bibliografía. ....   | 86 |
| ANEXOS .....   | 87 |
| Anexo 1. Guía de entrevista para población: Gerente de la Alcaldía del Municipio de Nejapa. ....   | 87 |
| Anexo 2. Guía de entrevista para población: Administración del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa. ....  | 89 |
| Anexo 3. Guía de entrevista para población: Empleados del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa. ....   | 91 |
| Anexo 4. Cuestionario para población: Turistas del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa. ....  | 93 |

|   |     |
|---|-----|
| Anexo 5. Cuestionario para población: Deportistas que hacen uso de las canchas Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz. .... | 97  |
| Anexo 6. Propuesta de organigrama para el complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz.....                                      | 99  |
| Anexo 7. Manual de Bienvenida Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz. ....   | 100 |
| Anexo 8. Manual organizacional del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz .....  | 111 |
| Anexo 9. Manual de descripción de puestos Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz.....                                      | 128 |
| Anexo 10. Plan de Capacitación .....  | 160 |
| Anexo 11. Plan de control de inventario .....   | 174 |
| Anexo 12. Plan de marketing .....   | 180 |

### **Índice de Figura.**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Organigrama general Complejo Deportivo Turístico Vitoria.....  | 2  |
| Figura 2. Mapa de actores claves internos.....   | 32 |
| Figura 3. Mapa de actores claves externos.....   | 33 |
| Figura 4. Instrumentos de control interno propuestos para el Complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador. .... | 77 |

### **Índice de tabla**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Descripción presupuestaria de Consultoría.....                                  | 8  |
| Tabla 2. Presupuestó de consultor por día .....  | 9  |
| Tabla 3. Total, honorarios de consultor en el proyecto .....                             | 9  |
| Tabla 4. Presupuestos para material del proyecto. ....                                   | 9  |
| Tabla 5. Presupuestos totales del proyecto.....  | 10 |
| Tabla 6. Poblaciones Estadísticas del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz ..... | 13 |
| Tabla 7. Personal del área operativa.....  | 13 |
| Tabla 8. Magnitud de la población del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz ..... | 14 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 9. Variables a investigar .....  | 16 |
| Tabla 10. Matriz metodológica de la investigación.....   | 18 |
| Tabla 11. Cronograma de actividades .....  | 20 |
| Tabla 12. Variables demográficas. ....   | 30 |
| Tabla 13. Variables Psicográficas .....  | 31 |
| Tabla 14. Género del visitante .....   | 48 |
| Tabla 15. Edad de visitantes.....  | 49 |
| Tabla 16. Rango de ingresos.....   | 50 |
| Tabla 17. Municipio de residencia. ....  | 51 |
| Tabla 18. Visitas anuales de los usuarios .....  | 52 |
| Tabla 19. Días de visitas al Complejo Deportivo .....  | 53 |
| Tabla 20. Acompañantes de los visitantes .....   | 54 |
| Tabla 21. Propósito de la visita. ....   | 55 |
| Tabla 22. Medio de transporte.....   | 56 |
| Tabla 23. Inconveniente con la accesibilidad.....  | 57 |
| Tabla 24. Inconveniente para acceder al Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.....          | 58 |
| Tabla 25. Existencia del Complejo Deportivo.....   | 59 |
| Tabla 26. Importancia para el usuario al momento de asistir a un Complejo Deportivo .....          | 60 |
| Tabla 27. Conocimiento del usuario sobre las actividades que desarrolla el Complejo Deportivo..... | 61 |
| Tabla 28. Actividades que realiza el Complejo Deportivo.....                                       | 62 |
| Tabla 29. Evaluación de la atención brindada.....  | 63 |
| Tabla 30. Percepción por precios de ingreso al Complejo Deportivo. ....                            | 64 |
| Tabla 31. Recomendación del usuario .....  | 65 |
| Tabla 32. Percepción de nivel de seguridad.....  | 66 |
| Tabla 33. Implementar en el complejo deportivo.....  | 67 |
| Tabla 34. Género de los deportistas .....  | 68 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 35. Edad de los deportistas .....                        | 69 |
| Tabla 36. Municipio donde reside.....                          | 70 |
| Tabla 37. Visitas de las instalaciones al mes. ....            | 71 |
| Tabla 38. Horario de uso de las instalaciones deportivas ..... | 72 |
| Tabla 39. Área deportiva suele frecuentar.....                 | 73 |
| Tabla 40. Estado de las canchas deportivas.....                | 74 |
| Tabla 41. Mejora de las instalaciones deportivas .....         | 75 |

### **Índice de Gráfico**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Genero del visitante .....   | 48 |
| Gráfico 2. Edad de visitantes.....  | 49 |
| Gráfico 3. Rango de ingresos.....   | 50 |
| Gráfico 4. Municipio de residencia .....  | 51 |
| Gráfico 5. Ingresos anuales de los visitantes .....   | 52 |
| Gráfico 6. Días de visitas al Complejo Deportivo .....  | 53 |
| Gráfico 7. Acompañantes de los visitantes.....  | 54 |
| Gráfico 8. Propósito de la visita. ....   | 55 |
| Gráfico 9. Medio de transporte.....   | 56 |
| Gráfico 10. Inconveniente con la accesibilidad.....   | 57 |
| Gráfico 11. Inconveniente para acceder al Complejo Deportivo.....                                   | 58 |
| Gráfico 12. Existencia del Complejo Deportivo.....  | 59 |
| Gráfico 13. Importancia para el usuario al momento de asistir a un Complejo Deportivo .....         | 60 |
| Gráfico 14. Conocimiento del usuario sobre las actividades que desarrolla el Complejo Deportivo.... | 61 |
| Gráfico 15. Actividades que realiza el polideportivo .....  | 62 |
| Gráfico 16. Evaluación de la atención brindada.....   | 63 |
| Gráfico 17. Percepción por precios de ingreso al Complejo Deportivo.....                            | 64 |

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 18, Recomendación del usuario .....                               | 65 |
| Gráfico 19. Percepción de nivel de seguridad.....                         | 66 |
| Gráfico 20. Implementar en el complejo deportivo.....                     | 67 |
| Gráfico 21. Género de los deportistas .....                               | 68 |
| Gráfico 22. Edad de los deportistas. ....                                 | 69 |
| Gráfico 23. Municipio donde reside.....                                   | 70 |
| Gráfico 24. Visitas de las instalaciones al mes .....                     | 71 |
| Gráfico 25. Horarios en que hace uso de las instalaciones deportivas..... | 72 |
| Gráfico 26. Área deportiva suele frecuentar.....                          | 73 |
| Gráfico 27. Estado de las canchas deportivas .....                        | 74 |
| Gráfico 28. Mejora de las instalaciones deportivas .....                  | 75 |

## **Introducción**

La consultoría empresarial es un servicio de asesoramiento que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y metas, mediante las soluciones de problemas que permiten mejorar la eficiencia y competitividad, por medio de la implementación de mejores prácticas para optimizar los resultados.

Los objetivos de la consultoría empresarial consisten en brindar soluciones enfocadas en aumentar la productividad de las empresas, aprovechar al máximo sus recursos, identificar las fortalezas, las áreas de oportunidades y el modelo de negocios que les permita ser más rentables.

La presente consultoría consiste en desarrollar planes estratégicos que permitan desarrollar autosostenibilidad para el complejo deportivo. Dicho complejo turístico ofrece diferentes servicios deportivos y turísticos como: piscinas, canchas, restaurantes, salón de usos múltiples, brindando a sus visitantes un ambiente de esparcimiento y completamente seguro.

El documento contiene una breve descripción del sujeto de estudio según los capítulos:

En el capítulo 1, encontramos las generalidades de la investigación, en el cual, se realizará el planteamiento del problema identificando las áreas de apoyo de la consultoría, definición del problema, justificación de la investigación, objetivos generales y específicos, así como la cobertura temporal, espacial y económica.

El capítulo 2, contiene el marco teórico donde se definen algunos conceptos y generalidades de centros turísticos a nivel nacional y Centro América, la importancia del turismo para la región y en la actividad económica, generalidades, modelo de negocios y ventajas competitivas de cada uno y del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz, de igual forma se describe al nicho de mercado del complejo turístico.

En el Capítulo 3, se establecen los resultados de la etapa del diagnóstico, estableciendo el cruce de variables para el análisis de datos, se construyó la metodología de la investigación, la cual, fue mixta, de tipo documental y de campo, tipo descriptivo, explicativo, correlativo y exploratorio.

Se recopiló información tanto a nivel primario como secundario, tomando como base de estudio a la población seleccionada, de primera mano la información brindada por el gerente de la alcaldía Municipal de Nejapa, la administración del polideportivo y los empleados del complejo deportivo, la

obtención de datos realizó a través de entrevistas previamente elaboradas, de igual forma se obtuvo información por parte de las personas que hacen uso de las instalaciones del complejo deportivo.

En el Capítulo 4, se presenta la propuesta de la investigación, generando propuestas para abordar los puntos a mejorar identificados en el diagnóstico. Se presentan propuestas administrativas como la actualización del organigrama del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz, implementación de manuales administrativos y un plan de capacitación para la aplicación de los manuales administrativos a implementar.

La propuesta de marketing se enfoca en el mejoramiento de la marca, y estrategias basadas en las 4 P, para elevar las ventas y atraer más usuarios potenciales que visiten las instalaciones del complejo deportivo, y finalmente se da una propuesta financiera.

En el Capítulo 5, se establecen las conclusiones y recomendaciones de la consultoría realizada al complejo deportivo turístico Vitoria Gasteiz.

Al final del documento como parte de los anexos, encontrarán adjunta la propuesta del instrumento, información de soporte general, así como documentos de soporte a la propuesta de mejora para completar la visión del investigador.

## **CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 Breve descripción del sujeto de estudio**

El Complejo Deportivo Turístico Vitoria-Gasteiz del Municipio de Nejapa, departamento de San Salvador, fue inaugurado en marzo del año 2000, cuenta con una extensión de aproximadamente 8 manzanas, ofrece diferentes servicios deportivos tales como: Fútbol, Natación y Básquetbol. Al mismo tiempo brinda a los visitantes un lugar de recreación y sano esparcimiento dentro de sus instalaciones.

Se encuentra ubicado en el Cantón Camotepeque, Caserío las Marías. Sus instalaciones comprenden: una cancha para fútbol engramada reglamentaria, dos canchas para fútbol engramadas (Papi Fútbol), una cancha para fútbol de playa; Además, posee en sus instalaciones una piscina olímpica, una mediana y una pequeña para niños; También se encuentra un Salón de usos Múltiples que a la vez es utilizado en actividades de esparcimiento como fiestas, conferencias, actos culturales o religiosos, cuenta con un parqueo con capacidad para 75 vehículos, cuentan con un restaurante y cafetines colocados en lugares estratégicos dentro de las instalaciones del complejo deportivo.

Los fondos para la ejecución del proyecto se obtuvieron de una donación de MIDES la empresa administradora del relleno sanitario de Nejapa, más fondos propios de la comuna, cuyo monto aproximado de la inversión fue de \$197,081.06 dólares. Hasta la fecha el complejo deportivo constituye un lugar de sano esparcimiento de la población de Nejapa y lugares aledaños, además de constituirse en una fuente de ingresos propios de la municipalidad con los cuales se realizan obras sociales.

#### **1.1.1 Filosofía del complejo deportivo**

##### **1.1.1.1 Misión.**

“Somos un Complejo Deportivo que fomenta la Integración Familiar, el deporte y el sano esparcimiento por medio de instalaciones deportivas y recreativas que cumplen con las expectativas del pueblo de Nejapa y sus alrededores”.

##### **1.1.1.2 Visión.**

“Ser el modelo de Complejo Deportivo en el país, líder en los servicios deportivos, recreativos, alimenticios y culturales con responsabilidad social, excelente calidad y precios accesibles a todos los sectores de la población”.

### 1.1.1.3 Principios.

#### a. *Responsabilidad Social.*

La responsabilidad social del Complejo Deportivo se fomentará con los usuarios y empleados; comprometidos con el mejoramiento y conservación del medio ambiente del Municipio de Nejapa y Municipios aledaños.

#### b. *Respeto al Ser Humano.*

La comunicación hacia los usuarios del Complejo Deportivo será armoniosa, no importando el estatus social y religión a la que pertenezcan.

#### c. *Calidad en el servicio.*

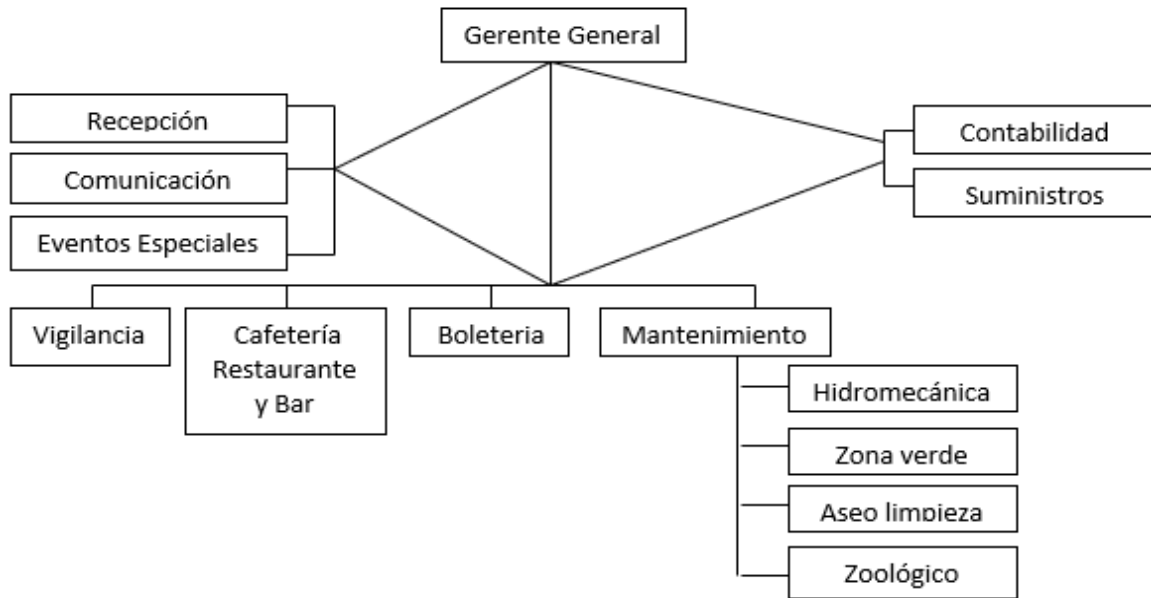
El servicio que se prestará a los clientes del Complejo Deportivo se mantendrá dentro de los estándares de calidad, higiene, atención y un precio accesible, garantizando la máxima satisfacción del visitante.

#### d. *Honestidad.*

Las interrogantes de los visitantes, tanto de empresas como del usuario cotidiano del Complejo Deportivo se contestarán de acuerdo como está establecido, no alterando o agregando palabras que confundan más a éstos.

### 1.1.2 Organigrama

Figura 1. Organigrama general Complejo Deportivo Turístico Vitoria.



Fuente: Administrador del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz

Esta Estructura organizativa es la que actualmente posee el complejo deportivo, la cual tiene como base el documento elaborado por el FISDL y modificado por las aportaciones del administrador, cabe agregar, además, que este organigrama es independiente de la estructura organizativa general de la alcaldía de Nejapa.

### **1.1.3 Fuente de financiamiento**

Según información del administrador del polideportivo para el 2022 se utilizaba la fuente de ingreso FODES-75 que eran otorgados a las alcaldías para ser utilizadas en proyectos, pero debido al recorte del programa FODES a las alcaldías; el polideportivo perdió esa fuente de ingresos y actualmente solo opera con fondos propios, obtenidos de los ingresos de los turistas que visitan el lugar.

### **1.2 Planteamiento del problema**

La consultoría empresarial es un servicio de asesoría que permite el desarrollo de la productividad de los empleados, identificando los problemas de la entidad objeto de estudio, plantea soluciones viables, innovadoras y mejorar la calidad de servicio de una forma anticipada a las necesidades. La innovación es un concepto muy estrechamente relacionado con la investigación y la consultoría empresarial, lo cual, las empresas se ven en la necesidad de cambiar para prepararse a mercados más competitivos, buscando ayuda de profesionales para alcanzar los objetivos, mediante la solución de problemas empresariales.

Razón por la cual dicha consultoría se dirige al sector turístico, considerado como un motor del desarrollo de la economía mundial y local, que tiene el potencial para mejorar la calidad de vida de las comunidades aportando a la creación de empleos, así como desarrollar nuevos proyectos para las comunidades.

El Municipio de Nejapa, es considerado como parte de la red de pueblos vivos, que entre sus atractivos turísticos se encuentra el complejo deportivo, es una fuente de ingresos municipal y también un generador de empleo local para más de 30 colaboradores de manera directa. Entre los beneficios directos que cuenta: brindar empleos a los habitantes, fortalecer el comercio local de pequeños emprendedores, atracción turística y de inversión en la zona.

Se necesita una consultoría empresarial para el complejo deportivo que le permita alcanzar los objetivos y resolver las necesidades, descubrir sus debilidades para crear nuevas oportunidades, reduciendo los riesgos a través de:

- Identificación de áreas físicas del complejo deportivo que necesitan mejoramiento brindando nuevos servicios para ser más competitivos en el mercado.
- El mejoramiento de la productividad de los empleados a través del trabajo en equipo, para que brinden un excelente servicio y atención a los usuarios que hacen uso de las instalaciones del complejo turístico, y poder atraer a más visitantes de diferentes lugares del país.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio e implementar estrategias de mercado turístico, que sirvan de apoyo a la administración del Complejo Deportivo, ser reconocidos a nivel nacional e internacional y poder ser una fuente de generación de proyectos sociales en el Municipio de Nejapa, de igual manera generar opciones de publicaciones para su página de Facebook para fechas importantes del año, ya que no posee con señalización vial para facilitar la llegada al centro turístico, no cuentan con medios sociales de mayor demanda.
- Desarrollando mecanismos de control para optimizar el tiempo y la forma del manejo de las taquillas y locales administrados por el complejo deportivo.
- Desarrollar un sistema de administración de inventarios para que la administración del Complejo Deportivo pueda llevar un control exacto por día de los productos que ingresan a las instalaciones y son enviados a los puntos de venta para ser proporcionados a los usuarios, de igual forma se necesita llevar un control exacto de los activos que ingresa a las instalaciones.
- Desarrollando un plan de seguridad e higiene ocupacional para el uso de químico adecuados autorizados por el Ministerio de Salud como es; kit analizador de Cloro-pH, bromo, clarificadores o Floculantes, los cuales son productos para ayudar al filtro a la absorción de las partículas más pequeñas y desarrollando programas de limpieza profunda diaria.
- Crear planes de marketing digital para que el Complejo Deportivo pueda contar con una imagen fresca y creativa dando a conocer a nivel nacional e internacional los servicios que ofrecen.

### **1.3 Definición del problema**

¿La puesta en marcha de las recomendaciones de la investigación es capaz de minimizar la problemática del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz del Municipio de Nejapa?

### **1.4 Justificación de la investigación**

La presente investigación sobre la consultoría empresarial de Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa surge con el objetivo de convertirlo en un negocio autosostenible y rentable que le permita realizar aportes sociales para la municipalidad, permitiendo mejorar la competitividad a nivel de turismo local, mejora la imagen de la marca, aumentar las ventas, ahorro de

los costos a través de la buena administración y la productividad operativa de los empleados. A la vez se impulsa y promueve la promoción turística a nivel nacional, fortaleciéndose de esta manera la institucionalidad del municipio. Este enfoque promueve el desarrollo económico local que otorga importancia al territorio y a sus habitantes.

El turismo es una actividad que contribuye a reducir la desigualdad y favorece la inclusión de todas las personas: hombres, mujeres, jóvenes, comunidades y microempresarios, potencia las capacidades y oportunidades de las personas para tener un empleo digno generando iniciativas económicas para desarrollar cadenas productivas y de valor, alrededor de los bienes y servicios relativos a los atractivos turísticos.

Estas intervenciones buscan resolver los problemas que se presentan en los siguientes campos: áreas administrativas, planes de marketing, imagen de la marca, infraestructura, señalizaciones y centros turísticos.

Motivo por el cual, la consultoría para el Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, se enfoca en poder incrementar la afluencia del público a las instalaciones y ofrecer servicios innovadores y de calidad para los visitantes.

La consultoría se lleva a cabo para resolver problemas administrativos, operativos y de mercado. De esta manera discutir y evaluar nuevas oportunidades, y poner en práctica los cambios realizados a través de las diferentes técnicas y herramientas desarrolladas en la consultoría. Así como también, proponer los instrumentos que faciliten la realización de acciones de cambio que fortalezcan la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver las dificultades.

¿Dónde se presentan las dolencias?

- **Marketing:** Una de las principales dolencias del complejo deportivo es que existe poco manejo de las herramientas virtuales, lo cual, hace que la competitividad en el mercado turístico sea baja, esto debido a que no se da a conocer las promociones que se implementan en el complejo deportivos y las instalaciones con las que cuenta.
- **Administrativas:** No existe un manual que indique cuales son las funciones que debe de desarrollar cada empleado según el cargo operativo en el que cada uno de ellos se encuentra contratado, lo que hace que desarrollen varias funciones que no son las correspondientes a su puesto.

- **Controles de inventario:** No se lleva un control adecuado de los inventarios que ingresan al complejo deportivo y son vendidos en los puntos de venta, esto debido a que no se cuenta con un sistema manual y sistemático que se puedan actualizar cada día.

Por tanto, a través de la consultoría se definirá un servicio de asesoramiento especializado con el objetivo de generar las soluciones específicas a los problemas internos, mediante las diferentes metodologías de trabajo. El propósito es ayudar al complejo deportivo para que pueda alcanzar los objetivos estratégicos, ser competitivos, autosostenibles obteniendo el mejor de los resultados de su gestión y aprovechar las oportunidades que tiene su nicho de mercado.

### **1.5 Preguntas de la investigación**

- ¿Es posible elaborar los manuales administrativos del Complejo Deportivo?
- ¿Qué mecanismo se puede implementar para dar a conocer a los empleados como a los visitantes la filosofía y políticas del Complejo Deportivo?
- ¿Cómo establecer una gestión para ampliar el horizonte del Complejo Deportivo?
- ¿Qué estrategias se deben implementar para incrementar la afluencia de personas al Complejo Deportivo?
- ¿Cómo establecer un sistema de control de los ingresos del Complejo Deportivo?
- ¿Es posible implementar un sistema de control de inventario en el Complejo Deportivo?

### **1.6 Objetivo**

#### ***1.6.1 Objetivo General***

Elaborar y presentar a la dirección del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz del municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador la presente consultoría empresarial.

#### ***1.6.2 Objetivos específicos***

- Medir el desempeño actual de la gestión comercial del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador y su posicionamiento.
- Identificar oportunidades, desarrollo y control de procesos administrativos.
- Proponer estrategias de marketing que permitan al Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz atraer a más usuarios de diferentes zonas de El Salvador.

- Proponer un sistema de control de inventario que le permita al complejo deportivo llevar un dato exacto de los insumos que ingresan a las instalaciones y son enviados a los diferentes puntos de venta.
- Realizar manuales administrativos para el complejo deportivo de Nejapa.

## **1.7 Cobertura**

La cobertura de la investigación se abordó a través de cuatro dimensiones, las cuales, están relacionadas con el tiempo de la gestión que se establecerá para investigación, el lugar donde se llevará a cabo la investigación, documentación teórica y el financiamiento que se requerirá para llevar a cabo la consultoría.

### **1.7.1 Cobertura temporal**

La cobertura temporal de la investigación comprende la gestión de la empresa desde el año 2000 al 2023.

### **1.7.2 Cobertura espacial**

La consultoría empresarial para el Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz, se desarrolla en las oficinas ubicadas Final calle Barrio Concepción, Municipio de Nejapa, departamento de San Salvador.

### **1.7.3 Cobertura teórica**

En el desarrollo de la consultoría se utilizarán dos fuentes de recolección de datos, las primarias y secundarias.

#### **1.7.3.1 Fuentes Primarias.**

Los datos de las fuentes primarias se obtendrán de los turistas, deportistas, empleados y personal administrativo del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

#### **1.7.3.2 Fuentes Secundarias.**

Las fuentes secundarias se harán en base a las leyes y reglamentos que regulan la administración del Complejo Turístico como; la ordenanza de funcionamiento y administración del Polideportivo, descriptor de cargo, presupuestos o información contable de la Alcaldía Municipal de Nejapa.

Fuentes provenientes de libros, tesis que aporten a la solución de las problemáticas administrativas, operativas y de marketing.

#### 1.7.4 Cobertura económica

Para la implementación de la consultoría se consideró un presupuesto de \$11,314.00 dólares considerando las fases relacionadas al diseño, recopilación de la información, análisis y presentación de los resultados, se define en términos monetarios, las siguientes estimaciones presupuestarias:

**Tabla 1. Descripción presupuestaria de Consultoría**

| Insumos   | Descripción  |
|---|--|
| Horas hombre (\$40 dólares por hora) por cada consultor | Para la realización de la consultoría se destinarán 25 días, en las cuales, se tendrán reuniones 2 días a la semana, serán 8 horas destinadas a cada día de trabajo. (se detalla en la tabla 2 y 3)  |
| Papelería   | Se destinará un presupuesto, el cual, estará destinado a la papelería a utilizar en la consultoría, para la impresión de las propuestas que se presentarán al administrador del complejo deportivo del Municipio de Nejapa y a su equipo de trabajo. (se detalla en la tabla 4)  |
| Transporte  | Para la realización de la consultoría empresarial, se destinó un presupuesto para el traslado al Polideportivo. (se detalla en la tabla 4).  |
| Instrumentos electrónicos (Computadora, celulares)      | Se presupuestan los equipos tecnológicos que se utilizarán, como la computadora donde se estarán trabajando los instrumentos a entregar al administrador del polideportivo de Nejapa, el saldo a utilizar para la comunicación entre el equipo de trabajo y el administrador del polideportivo y la energía eléctrica a utilizar. (se detalla en la tabla 4) |

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 1, se describen los insumos necesarios que se requerirán para la realización de la consultoría en el complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz, en donde se presupuestará los honorarios del consultor. Dado que la consultoría se ha proyectado desde el mes de mayo hasta el mes de septiembre, fecha en la que se darán a conocer los resultados de la consultoría y las estrategias recomendadas a implementar, se requerirá de la papelería y equipo para desarrollar informes mensuales referentes a la investigación.

**Tabla 2. Presupuestó de consultor por día**

| Concepto                       | Valor    |
|--------------------------------|----------|
| Costo por hora de consultor    | \$40.00  |
| N° de consultores              | 2        |
| Total, por hora de consultoría | \$80     |
| Hora por día                   | 4        |
| Total, por día                 | \$320.00 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2, se establecen los honorarios por consultor, tomando en cuenta que la consultoría será realizada por dos consultores en el Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz, el costo por cada uno de los consultores será de \$ 40 dólares por hora, haciendo un total de \$320 dólares por 4 horas al día de trabajo.

**Tabla 3. Total, honorarios de consultor en el proyecto**

| Concepto  | Valor      |
|---|------------|
| Costo por día   | \$320.00   |
| N° de días trabajados                                   | 25         |
| Total, por honorarios de los consultores en el proyecto | \$8,000.00 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, se establece el costo total de los honorarios de los dos consultores, tomando en cuenta que se tendrán reuniones 2 días a la semana, destinando 8 horas a cada día de trabajo, iniciando en el mes de marzo y finalizando en el mes de septiembre de 2023.

**Tabla 4. Presupuestos para material del proyecto.**

| Tabla 4. Presupuesto de materiales y viáticos      |          |                |             |
|--|----------|----------------|-------------|
| Descripción  | Cantidad | Costo unitario | TOTAL       |
| Papelería (resmas)                                 | 6        | \$ 4.00        | \$ 24.00    |
| Equipo tecnológico (computadora)                   | 2        | \$ 900.00      | \$ 1,800.00 |
| Impresora  | 1        | \$ 60.00       | \$ 60.00    |
| Internet (plan por mes)                            | 7        | \$ 50.00       | \$ 350.00   |
| Energía eléctrica (por mes que durará el proyecto) | 7        | \$ 40.00       | \$ 280.00   |

| Descripción  | Cantidad | Costo unitario | TOTAL       |
|--|----------|----------------|-------------|
| Energía eléctrica (por mes que durará el proyecto) | 7        | \$ 40.00       | \$ 280.00   |
| Viáticos   | -        | \$ 200.00      | \$ 200.00   |
| Imprevistos  | -        |                | \$ 600.00   |
| Total  |          |                | \$ 3,314.00 |

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 4, se establece los costos totales del material y equipo de trabajo para la consultoría, tomando en cuenta los gastos de papelería requerida para la elaboración de los informes que se entregarán mensualmente, equipos tecnológicos que se utilizaran para la elaboración de los informes como lo son: laptop y tables; que serán utilizadas para el momento que se lleven a cabo las entrevistas que se realizarán al gerente del complejo, al igual que las entrevistas a los empleados del complejo, la energía eléctrica, viáticos, se agregó un monto de imprevistos por cualquier aumento en los costos antes mencionados.

**Tabla 5. Presupuestos totales del proyecto.**

| Concepto  | Valor       |
|---|-------------|
| Total, por honorarios de los consultores en el proyecto | \$8,000.00  |
| Total, de materiales y viáticos                         | \$3,314.00  |
| Total   | \$11,314.00 |

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 5, se establece el presupuesto total destinado a la consultoría, el cual, asciende a \$11,314.00 dólares, los cuales serán repartidos en los honorarios de los consultores, la papelería y equipos utilizar, el transporte y los medios electrónicos para desarrollar el trabajo y la comunicación con el encargado del polideportivo.

### **1.8 Metodología de la investigación**

En la presente consultoría se utilizará el método inductivo, ya que se realizarán análisis en las diferentes áreas administrativas del Complejo Deportivo, partiendo de variables que se utilizaran como base para formulación preguntas; así mismo se utilizaron diferentes herramientas para analizar los datos.

Se utilizará también el método deductivo en la consultoría para la obtención información de las personas que conocen las necesidades que no les permite alcanzar sus objetivos de ser autosostenibles

financieramente. Es necesario hacer uso de información histórica y estadística que posee el complejo turístico, información general para poder desarrollar los planes estratégicos de trabajo que les permita poner en práctica las diferentes estrategias administrativas, operativas y de marketing.

### **1.8.1 Tipo de investigación: Mixta**

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Sampieri, 2010, pág. 546)

Lo cual, el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Y el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación; donde ambos hacen una combinación y dentro de sus características cuantitativas miden fenómenos, utiliza estadística y prueba hipótesis, hace análisis de causa-efecto. Y las características cualitativas exploran los fenómenos en profundidad, se conducen en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos y no se fundamenta en la estadística.

Además, se estará utilizando el tipo de investigación:

- I. **Descriptivo:** Se busca ir al origen de la situación y explicar lo que realmente está ocurriendo. Por ello, son estudios que profundizan notablemente en los problemas o situaciones estudiadas, con el propósito de llegar a las causas y determinar los efectos que éstas pueden originar.
- II. **Explicativo:** Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta del porqué los objetos que se investigan.

Pues pretende indagar y exponer cuáles son las causas y consecuencias de no poseer una administración totalmente independiente en cuanto a los procesos administrativos como lo son la toma de decisiones de las estrategias a utilizar y los procesos de selección y compra de materiales control, además se establece la importancia de elaborar e implementar estrategias para atraer usuarios a sus instalaciones, para la gestión de las operaciones en el mediano y largo plazo.

**III. Correlacional:** Suele ser el punto de partida en los modelos de regresión. Una vez sabemos el grado de variación y la dirección de las variables comparadas, podemos generar un modelo explicativo.

Busca determinar cómo se relacionan las variables identificadas para el análisis de la problemática, es decir ¿Cómo afecta la toma de decisiones de la gerencia de la alcaldía del Municipio de Nejapa a la dependencia del control interno del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz ?, esto a su vez tiene consecuencias directas en el siguiente cuestionamiento; ¿Cómo afecta la sostenibilidad de la organización y la rentabilidad de los mecanismos de control interno?

El tipo de investigación es descriptivo, explicativo y correlacional, lo cual, permitirá especificar los diversos aspectos o dimensiones relacionadas con el sujeto de estudio. Se analizará de forma independiente y con la mayor precisión posible las variables intervinientes. El diseño de la investigación fue no experimental y campo.

### **1.8.2 Definición del universo**

Para el desarrollo de la consultoría empresarial lo primero es definir el universo de estudio sobre el cual, se recolectan los datos en los estudios cualitativos por lo común al universo no se limita a priori. En los cuantitativos casi siempre sí. En los enfoques mixtos ello depende de la situación de investigación. Lo cual, para la consultoría el universo es el Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa.

### **1.8.3 Definición de la población estadística**

Para la realización de la consultoría se determinó la población que incide interna y externamente en el funcionamiento del complejo deportivo. Para cada una de la población estadística se han definido variables que miden sus características propias.

La investigación permite la identificación de 5 poblaciones de estudio, las cuales son:

1. La gerencia de la Alcaldía Municipal de Nejapa; quien tiene entre sus funciones revisar y aprobar todos los procesos de compra y estrategias mercadológicas a realizar por la administración del complejo deportivo.
2. La administración del Complejo Deportivo; que se encarga de la administración y control del personal.
3. El área operativa: Son los empleados que están distribuidos en el área de bodega, puntos de ventas, cocineras y personal de mantenimiento.

4. Los turistas que hacen uso de las instalaciones
5. Los equipos deportivos que realizan deportes en las instalaciones del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

Dicha población se presenta a continuación en la siguiente tabla y forman parte de la población estadística para el complejo deportivo:

**Tabla 6. Poblaciones Estadísticas del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz**

| Población   | Muestra |
|---|---------|
| 1. Gerente de la Alcaldía Municipal de Nejapa   | 1       |
| 2. Gerente del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz   | 1       |
| 3. Personal del área operativa  | 31      |
| 4. Turistas   | 1200    |
| 5. Equipos deportivos que hacen uso de las canchas del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz | 185     |

*Fuente: Elaboración propia con información del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.*

En la tabla 6, se establece la población del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz, en el cual, se toman en cuenta el gerente de la alcaldía del Municipio de Nejapa, gerente del complejo deportivo, personal del área operativa, turistas y deportistas que hacen uso de las canchas de fútbol y basquetbol del complejo turístico.

**Tabla 7. Personal del área operativa**

| Personal del área operativa | Muestra   |
|-----------------------------|-----------|
| Encargado de bodega         | 1         |
| Encargados de mantenimiento | 12        |
| Seguridad (CAM)             | 5         |
| Personal de taquilla        | 1         |
| Cajeros                     | 5         |
| Cocineros                   | 7         |
| <b>Total</b>                | <b>31</b> |

Fuente: Elaboración propia con información del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

En la tabla 7, se presenta la población que conforma el personal del área operativa del complejo deportivo. El área de mantenimiento se encarga del cuidado adecuado de las canchas, mantenimiento

adecuado de las piscinas y demás instalaciones. El Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) que se encargan de la seguridad del lugar; el área de taquilla que son los encargados del cobro de entrada al recinto; personal que se encuentra en los diferentes puntos de venta del complejo deportivo y los cocineros que preparan los platillos que consumen los visitantes.

#### **1.8.4 Magnitud de las poblaciones**

La magnitud de las poblaciones se representa a través de una muestra para medir y estimar la población aproximada de estudio. En el caso del complejo turístico se definen niveles jerárquicos.

**Tabla 8. Magnitud de la población del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz**

| <b>Población</b>  | <b>Magnitud de la población</b> | <b>Muestra</b> |
|---|---------------------------------|----------------|
| 1. Gerente de la Alcaldía Municipal de Nejapa   | 1                               | 1              |
| 2. Gerente del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz   | 1                               | 1              |
| 3. Personal del área operativa (empleados):   | 31                              | 31             |
| ● Encargado de bodega   | 1                               | 1              |
| ● Encargado de mantenimiento  | 12                              | 12             |
| ● Seguridad (CAM)   | 5                               | 5              |
| ● Personal de taquilla  | 1                               | 1              |
| ● Vendedores  | 5                               | 5              |
| ● Cocineros   | 7                               | 7              |
| 4. Turistas   | 1200                            | 360            |
| 5. Equipos deportivos que hacen uso de las canchas del complejo deportivo turístico Vitoria Gasteiz | 185                             | 56             |

Fuente: Elaboración propia con información del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

En la tabla 8, se establece la magnitud de la población del Complejo Deportivo con la cual, se llevará a cabo la investigación, para el caso de los turistas y equipos deportivos se tomará el 30% de la población.

### **1.8.5 Métodos de recolección de información**

Debido al tipo de investigación mixta, la investigación se realizará a través, del método de muestreo no probabilístico, teniendo en cuenta que se han definido las características de la población y el tamaño de la muestra que es igual a la magnitud, la recolección de información se realizará por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

### **1.8.6 Instrumentos de recolección de información**

Todo investigador debe tener en cuenta que la selección y elaboración de técnicas e instrumentos es esencial en la etapa de recolección de la información en el proceso investigativo; pues constituye el camino para encontrar la información requerida que dará respuesta al problema planteado.

En el caso de la consultoría realizada al complejo deportivo, los instrumentos que se utilizarán para la recolección de información se llevarán a través de:

#### **1.8.6.1 Censos**

El censo proporcionará un mayor grado de precisión debido a que incluye el estudio de todos y cada uno de los elementos de la población de estudio como lo son: datos completos y detallados sobre el conjunto de la población, además de las características demográficas, sociales y económicas por el nivel administrativo o geográfico del sujeto de estudio.

#### **1.8.6.2 Encuestas**

La encuesta ayuda a recopilar información valiosa de la población de estudio, ya que las respuestas obtenidas por cada uno de ellos nos servirán para analizarlas, interpretarlas y tener un panorama que ayude a tomar decisiones, generando estrategia de acción específica.

La encuesta estará orientada a obtener información detallada de las áreas administrativas, áreas operativas y visitantes que hacen uso de las instalaciones del complejo deportivo.

#### **1.8.6.3 Entrevista**

La guía de entrevistas tiene la finalidad de obtener la información necesaria para comprender de manera completa y profunda el fenómeno del estudio. No existe una única forma de diseñar la guía, siempre y cuando se tengan en mente dichos aspectos, la guía de entrevista será para evaluar el actuar del área administrativa del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz.

### 1.8.7 Variables a investigar

Las variables analizadas permitirán conocer la información del perfil de los encuestados, aparecen definidas en la matriz metodológica de la investigación.

Por lo cual, se procederá a identificar las macro y micro variables del complejo deportivo, tomando en cuenta desde el área administrativa, operativa y el personal de las instalaciones.

**Tabla 9. Variables a investigar**

| Variables      |   |
|----------------|---|
| Macro variable | Micro variables   |
| Administrativa | <ul style="list-style-type: none"><li>● Áreas administrativas con las que cuenta el complejo deportivo.</li><li>● Áreas operativas con las que cuenta el complejo deportivo.</li><li>● Organización de procesos administrativos implementa.</li><li>● Estructura jerárquica.</li><li>● Manuales administrativos que posee.</li></ul>                  |
| Administrativa | <ul style="list-style-type: none"><li>● Filosofía del complejo.</li><li>● Proceso de cobro y control de ingreso de los turistas.</li><li>● Metas que se desean cumplir a largo y corto plazo.</li></ul>   |
| Financiera     | <ul style="list-style-type: none"><li>● Capacidad económica que posee el complejo deportivo para cumplir con todas sus obligaciones a corto y largo plazo.</li><li>● Planes estratégicos con los que cuenta el complejo deportivo para atraer usuarios.</li><li>● Procesos de pago de proveedores.</li><li>● Procesos de pagos de planilla.</li></ul> |
| Mercadológica  | <ul style="list-style-type: none"><li>● Medios de comunicación.</li><li>● Canales digitales y publicidad con los que cuenta el complejo deportivo.</li><li>● Planes estratégicos y Promociones con las que cuenta.</li></ul>  |
| Poblacional    | Edad, estado civil, género, nivel de ingresos, área geográfica, percepción del visitante sobre el estado del Complejo Deportivo.  |

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 9, se presentan las macro y micro variables las cuales, fueron identificadas a través de la investigación realizada, analizó detalladamente cada macro variable con su respectivo indicador, para lo cual, fue necesario conocer cada una de las actividades desarrolladas.

Tomando como macro variables las áreas o actores claves a investigar tenemos: referentes a los procesos administrativos, los niveles jerárquicos con los que cuenta el complejo deportivo, los procesos para la toma de decisiones y las metas u objetivos con los que cuenta el complejo deportivo, de igual forma, se tomó como macro variable el área financiera esto para determinar cómo se encuentra financieramente el complejo deportivo y que estrategias realiza la administración para atraer usuarios y así poder cumplir con sus obligaciones financieras.

Otra macro variable fundamental en la investigación es la parte mercadológica, esto debido a que se pretende investigar cómo se administra la publicidad y las promociones con las que cuenta el complejo deportivo.

Finalizando con la población, como parte importante del estudio están los usuarios que hacen uso de las instalaciones, identificando edad, ingresos económicos, lugar de residencia y percepción referente a las instalaciones y el nivel de seguridad con el que cuenta la institución.

### **1.9 Descripción de la matriz metodológica**

Una matriz metodológica consiste en presentar y resumir de forma adecuada, general y sucinta los elementos básicos del proyecto de investigación, la cual, mide, evalúa y presenta una visión panorámica. Para esto, se elabora al inicio del proceso; si sólo formulamos variables, no tiene utilidad; se tiene que integrar directamente al objetivo y al problema, pues la integración o sistematización de ellos es la base de la investigación; en conclusión, la matriz de metodológica posibilita el análisis e interpretación de la operatividad teórica del Proyecto de Investigación.

En la matriz metodológica que se presenta en la **Tabla N°10**, se describe el método que se estará utilizando para la recolección de información, los cuales, son los censos y el muestreo no probabilístico con sus respectivos instrumentos, los cuales, son las guías de entrevistas y cuestionarios, se describen las variables identificadas y el tipo de investigación que se utilizara para la realización del proyecto.

### 1.9.1 Matriz metodológica de la investigación

Tabla 10. Matriz metodológica de la investigación

| No. | Poblaciones estadísticas  | Magnitud | Muestra | Método de recabar información | Variables a investigar   | Instrumentos       | Tipo de investigación                    |
|-----|---|----------|---------|-------------------------------|--|--------------------|--|
| 1   | Gerente de la Alcaldía Municipal de Nejapa                      | 1        | 1       | Censo                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos administrativos para la toma de decisiones en la implementación al complejo deportivo turístico.</li> <li>2. Aportes que brinda la alcaldía Municipal de Nejapa al complejo deportivo turístico.</li> </ol> | Guía de entrevista | Descriptiva, Explicativa y Correlacional |
| 2   | Administrador del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz | 1        | 1       | Censo                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos administrativos.</li> <li>2. Monitoreo de control de inventario.</li> <li>3. Alianzas estratégicas y posicionamiento de la marca.</li> <li>4. Estrategias para recaudación de fondos.</li> </ol>            | Guía de entrevista | Descriptiva, Explicativa y Correlacional |
| 3   | Personal del área operativa (empleados)                         | 31       | 31      | Censo                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas, manuales y control interno para el manejo de recurso humano.</li> <li>2. Fluidez de la comunicación interna.</li> <li>3. Mecanismos de inducción general.</li> <li>4. Motivación de personal.</li> </ol>  | Cuestionario.      | Descriptiva, Explicativa y Correlacional |

| No. | Poblaciones estadísticas   | Magnitud | Muestra | Método de recabar información | Variables a investigar   | Instrumentos | Tipo de investigación                    |
|-----|--|----------|---------|-------------------------------|--|--------------|--|
| 4   | Turistas   | 1200     | 360     | Muestreo                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perfil del visitante.</li> <li>2. Accesibilidad a las instalaciones según percepción del usuario.</li> <li>3. Posicionamiento de la marca.</li> <li>4. Experiencia del usuario.</li> </ol> | Cuestionario | Descriptiva, Explicativa y Correlacional |
| 5   | Equipos deportivos que hacen uso de las canchas del complejo deportivo turístico Vitoria Gasteiz | 185      | 56      | Muestreo no probabilístico    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perfil del deportista.</li> <li>2. Percepción de los usuarios sobre las áreas deportivas.</li> </ol>   | Cuestionario | Descriptiva, Explicativa y Correlacional |

Fuente: elaboración propia.

### 1.10 Cronograma de actividades

Tabla 11. Cronograma de actividades

| N° | Actividad a desarrollar                       | 20 de febrero al 26 de marzo | 27 de marzo al 7 de mayo | 8 de mayo al 18 de junio | 19 de junio al 23 de julio | 24 de julio al 03 de septiembre |
|----|---|------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| 1  | Capítulo I, Marco referencial                 |                              |                          |                          |                            |                                 |
| 2  | Capítulo II, Marco teórico conceptual         |                              |                          |                          |                            |                                 |
| 3  | Capítulo III, Diagnóstico de la investigación |                              |                          |                          |                            |                                 |
| 4  | Capítulo IV, Propuesta de la Investigación    |                              |                          |                          |                            |                                 |
| 5  | Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones    |                              |                          |                          |                            |                                 |

Fuente: elaboración propia.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.**

### **2.1 Marco histórico y conceptual.**

#### **2.1.1 El turismo nace en el siglo XIX**

El turismo nace en el siglo XIX, como una consecuencia de la revolución industrial, con desplazamientos cuya intención principal es el ocio, descanso, cultura, salud, negocios o relaciones familiares.

##### **a) Edad Antigua.**

En la Grecia clásica se daba gran importancia al ocio, y el tiempo libre lo dedicaban a la cultura, diversiones, religión y deporte, los desplazamientos más destacados eran los que realizaban con motivo de asistir a los Juegos Olímpicos Antiguos en la ciudad de Olimpia, a las que acudían miles de personas y donde se mezclaban religión y deporte.

Durante el imperio Romano los ciudadanos frecuentaban aguas termales, termas de Caracalla, realizaban desplazamientos habituales hacia la costa. Estos viajes de placer fueron posibles debido a tres factores fundamentales: la Paz Romana, el desarrollo de importantes vías de comunicación y la prosperidad económica que permitió a algunos ciudadanos medios económicos y tiempo libre.

##### **b) Edad Media**

En esta época surgió un tipo de viaje nuevo, las peregrinaciones religiosas. Estas ya habían existido en la época antigua y clásica, pero tanto el cristianismo como el islam las extenderían a mayor número de creyentes y los desplazamientos serían mayores. Son famosas las expediciones desde Venecia a Tierra Santa y las peregrinaciones por el Camino de Santiago, desde el 814 d. C.

##### **c) Edad Moderna**

Las peregrinaciones continuaron durante la Edad Moderna. En Roma mueren 1500 peregrinos a causa de una plaga de peste bubónica. Es en este momento cuando aparecen los primeros alojamientos con el nombre de hotel, palabra francesa que designaba a los palacios urbanos. A finales del siglo XVII surgió la costumbre de mandar a los jóvenes aristócratas ingleses a hacer el Grand Tour al finalizar sus estudios, con el fin de complementar su formación y adquirir ciertas experiencias.

##### **d) Edad Contemporánea**

Los viajes de placer tuvieron sus inicios en los últimos años del siglo XIX y los primeros del siglo XX. Grandes cambios en la sociedad, en los estilos de vida, en la industria y la tecnología alteraban la

morfología de la comunidad. Con la Revolución Industrial se consolida la burguesía que volverá a disponer de recursos económicos y tiempo libre para viajar.

Comenzó a surgir el turismo de salud y también el turismo de montaña. Se construyen famosos sanatorios y clínicas privadas europeas, muchos de ellos llegan a nuestros días como pequeños hoteles con encantos en alojamiento, la ubicación, el diseño, los servicios y la experiencia que ofrecen.

### **2.1.2 Diferencia entre polideportivo y Centro turístico.**

Teniendo en cuenta que la temática de investigación se centra en el Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del municipio de Nejapa, es necesario diferenciar los significados de complejo deportivo y centro turístico.

#### **a) Definición Complejo deportivo o polideportivo**

Se trata de dos o más instalaciones deportivas diferentes ubicadas en un recinto común y con fácil acceso entre cada una de sus partes, funcionan independientemente entre sí y se conocen generalmente bajo una misma denominación. Algunos de ellos tienen una naturaleza enfocada a los entrenamientos deportivos y competiciones oficiales con el objetivo de ofertar deporte espectáculo. Por lo general, los complejos deportivos cuentan con canchas de fútbol y tenis, pistas de atletismo, piscinas y una amplia variedad de actividades deportivas.

#### **b) Definición de Centro turístico**

Son conjunto de instalaciones y servicios para la realización de actividades turísticas, dicho lugar permite satisfacer las necesidades de alimentación, entretenimiento, descanso y algunos por lo general, incluyen servicios de hostelería y gastronomía.

Estos pueden incluir desde *resort* con instalaciones de lujo, parques temáticos y áreas recreativas, alojados en zonas rurales, urbanas y costeras de fácil acceso para el visitante, en algunos casos estar agrupados en una misma zona.

### **2.1.3 Complejos deportivos en El salvador**

Con el objetivo de ampliar el conocimiento acerca de los espacios y actividades que existen en los complejos polideportivos nacionales y obtener parámetros que ayuden a dirigir de mejor manera la investigación, se realizará descripción de los siguientes complejos deportivos, sus instalaciones y la accesibilidad y el modelo de negocio con el que cuenta.

### **2.1.3.1 Polideportivo de la Universidad de El Salvador**

El polideportivo de la Universidad de El Salvador, se encuentra ubicado en el Campus de la Universidad de El Salvador, su principal misión es fortalecer la educación integral y calidad de vida, de la comunidad universitaria a través de las actividades físicas, deportivas y recreativas, como medio alternativo que contribuya a la convivencia social.

Dichas instalaciones están destinadas para el sano esparcimiento de los estudiantes de la Universidad de El Salvador y su uso es totalmente gratuito, únicamente se pueden utilizar en los horarios establecidos por la administración del polideportivo, para poder participar en algunas de las disciplinas deportivas.

### **2.1.3.2 El Polideportivo Don Bosco Soyapango**

El Polideportivo Don Bosco Soyapango, mejor conocido como Polideportivo "Plaza España", ubicado en Antigua Calle Tonacatepeque Soyapango, forma parte de los Polideportivos Salesianos de Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO), el cual, es un complejo deportivo multiusos, su principal misión es construir una educación integral liberadora e innovadora con carisma salesiano en niño(a)s y jóvenes de escasos recursos y/o en condición de riesgo en su entorno familiar y comunitario.

### **2.1.3.3 INDES (Instituto Nacional de los Deportes)**

El instituto Nacional de los Deportes se encuentra ubicado en la Avenida Juan Pablo II y diagonal Universitaria, Centro de Gobierno, San Salvador, su principal misión es promover el desarrollo integral del deporte comunitario estudiantil y de alto rendimiento, facilitando los recursos necesarios, con racionalidad y calidad, con la finalidad de contribuir al bienestar social y fortalecer el orgullo nacional.

Entre los servicios que contribuyen al mejoramiento de cada disciplina están: asesoría para la organización de torneos deportivos, capacitación en administración y organización deportiva, organizaciones de cursos deportivos para instituciones oficiales y privadas, impartir clínicas deportivas de diversos niveles como: Clínica médica deportiva, extensión de fichas médicas, unidad de fisioterapia y biblioteca.

### **2.1.3.4 Polideportivo de Ciudad Merliot.**

El Polideportivo Ciudad Merliot se encuentra en Santa Tecla, Departamento de La Libertad, fue construido para los V Juegos Centroamericanos de 1994. Cuenta con varias disciplinas deportivas y recreativas, además alberga a las federaciones de gimnasia, tiro con arco, squash, natación y tenis.

#### **2.1.4 Centros turísticos de El Salvador.**

Al igual que en los complejos deportivos, El Salvador cuenta con una gran extensión de centros turísticos los cuales están localizados en zonas costeras, céntricas y urbanas, algunos centros turísticos con los que cuenta son:

##### ***2.1.4.1 Centro turístico Termos del Rio***

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en el km 39 ½ carretera a Santa Ana, en el departamento de La Libertad. Es un complejo recreativo de 14 manzanas, donde podrá disfrutar de canchas deportivas, amplios jardines, amplias áreas para descansar y paseos a caballo, todo lo anterior agregado a su principal atracción son sus aguas termales.

##### ***2.1.4.2 Hotel Royal Decamerón Salinitas***

El Hotel Royal Decamerón Salinitas está ubicado en el municipio de Acajutla, departamento de Sonsonate a 90 km de la ciudad de San Salvador. Es un hotel con calidad de 5 estrellas que comenzó a funcionar en diciembre de 2005 con 256 habitaciones, actualmente cuenta con 552 habitaciones y 947 empleados.

Algunas instalaciones con las que cuenta el hotel son edificios que están destinados por bloques cada uno con distintos niveles, centros de convenciones, enfermería y restaurantes, los cuales pueden ser a la carta y comida buffet, Food Court donde se pueden degustar muchos platillos, salas de videojuegos, canchas de usos múltiples entre otros.

##### ***2.1.4.3 Toma de Quezaltepeque***

Su nombre tiene diversos significados en Náhuatl, entre ellos: “Cerro Montañas de Quetzales”, “Ciudad Preciosa” o “Lugar Hermoso”. Este paraje está situado al noroeste de la ciudad de Quezaltepeque en el departamento de la Libertad, a una distancia de 25 kilómetros de San Salvador y fue inaugurado el 21 de julio de 1979.

El Parque Recreativo tiene un área de 82 manzanas, La Toma de Quezaltepeque forma parte de los parques recreativos del Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU).

##### ***2.1.4.4 Atecozol.***

El nombre Atecozol proviene del Náhuatl y significa Ausol del Señor de Las Aguas, debido a que el río Atecozol nace de las coladas de lava o teshcal del Volcán de Izalco. Éste se encuentra ubicado a medio kilómetro al este de la ciudad de Izalco, pueblo de gran riqueza cultural e histórica.

Este es uno de los Parques Recreativos más atractivos con los que cuenta El Salvador, tiene una extensión de 24 manzanas, el cual está rodeado de exuberante vegetación y arbórea en donde domina el bálsamo desarrollado en forma natural.

### **2.1.5 Lugares turísticos en Centroamérica.**

El turismo a nivel de Centro América posee variedad de lugares novedosos, auténticos, diferentes y competitivos que hacen que la región se vea encantadora desde el exterior. Es una alternativa turística para las personas que desean vivir una experiencia única con destinos que se complementan entre sí y que enriquecen de manera positiva el viaje en distintos ámbitos y dimensiones, culturales, naturales, místicas, románticas, educativas, deportivas, aventureras y gastronómicas. Por lo cual, es de suma importancia describir algunos lugares destinados para realizar turismo en la región de Centroamérica.

#### ***2.1.5.1 Guatemala: Valle Dorado, Zacapa***

Valle Dorado es un resort y parque acuático ubicado en un ambiente cálido de Guatemala, se trata de un lugar turístico reconocido en el país gracias a sus múltiples atractivos para todas las edades.

Cuenta con 5 toboganes gigantes, 300 metros lineales de aventura en río Lento, una pista de motocross certificada internacionalmente, juegos acuáticos para niños, piscina de olas y una laguna natural; algunas otras áreas recreativas con costo adicional como paseos a caballo, mini golf, canopy, lanchas, kayaks añaden un toque extremo a la diversión.

#### ***2.1.5.2 Costa Ricas: Parque Acuático de Aguas Termales Kalambu***

Está ubicado en La Fortuna de San Carlos Costa Rica, es un parque acuático ideal para disfrutar con familiares y amigos durante fin de año y la época de verano.

Las instalaciones con las que cuenta el parque acuático son: Piscinas con agua termales, estas aguas curativas reducen la presión sobre articulaciones y músculos, creando una sensación de relajación, además, limpia la piel, elimina la tensión y ayuda a nuestro metabolismo mientras que estimula la digestión. El parque cuenta con un total de 12 piscinas, 8 calientes y 4 frías.

#### ***2.1.5.3 Honduras: Centro Turístico El Edén, Comayagua.***

El Centro Turístico, está compuesto por diversas áreas de recreación, para los pequeños hay variedad de juegos como ser columpios, en donde pueden divertirse y compartir.

Para quienes planean relajarse y pasar un momento ameno, el centro cuenta con una piscina para adultos y una para niños, además se pueden apreciar estancos con variedad de decoraciones

artesanales elaboradas por el propietario del lugar. El Edén cuenta con fuentes de aguas termales, representativas del municipio de San Ignacio.

### **2.1.6 La importancia del turismo como actividad económica en Centroamérica.**

Es un tema importante que forma parte de los planes y estrategias de desarrollo de los países. Desde el punto de vista político representa una excelente oportunidad para mejorar la imagen de un país, favorecer el desarrollo de infraestructuras y servicios, así como para destinar importantes recursos económicos hacia la promoción de inversiones privadas y la generación de empleos.

Además de ser un vínculo para la promoción y valoración de los recursos naturales, culturales y humanos de las comunidades; el turismo se ha identificado como un sector que contribuye no sólo al desarrollo nacional, sino también al desarrollo local en aquellas regiones o comunidades que cuentan con atractivos turísticos que permiten llamar la atención e incrementar la afluencia de visitantes.

En **El Salvador**, el turismo se promueve como uno de los 11 sectores económicos estratégicos, con potencial para el desarrollo de inversión en el país (Gobierno de El Salvador, 2014). En el año 2013, se posicionó como el segundo sector de mayor impacto en la economía salvadoreña, detrás de las remesas, la principal fuente de recursos económicos del país.

En el país de **Guatemala** la política nacional de desarrollo turístico sostenible se reconoce al turismo como “eje articulador del desarrollo de la Nación en el marco de la sostenibilidad, de forma que contribuya a generar las condiciones necesarias para mejorar la competitividad del país en el ámbito internacional y a favorecer el acceso de los guatemaltecos a una vida digna” (Gobierno de Guatemala Política, 2012).

En **Honduras** el gobierno declaró al sector turismo como prioritario para el desarrollo social y económico del país; constituyendo esta declaratoria como una política de Estado. Estableció tres objetivos estratégicos que forman parte de la política de Estado para el turismo, los cuales se mencionan: Desarrollo de la oferta/demanda y fomento de la inversión; Desarrollo de producto y diversificación de la oferta, crear un entorno de competitividad.

En **Nicaragua**, aunque es el país centroamericano que menos ingresos económicos recibe de esta actividad, desde el año 2007, el gobierno incluyó la actividad turística como una de las políticas claves para reducir los indicadores de pobreza y desde 2011 se diseñó un Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible con metas específicas para el sector hacia el 2020.

En **Panamá**, el turismo se ha convertido en el principal rubro generador de divisas del país, superando los ingresos que se obtienen por el Canal de Panamá y las reexportaciones de la Zona Libre de Colón, dos de los principales sectores de la economía panameña.

En **Costa Rica**, el país ha sido reconocido como uno de los principales destinos de ecoturismo y conservación a nivel internacional, lo que ha propiciado el desarrollo de un modelo turístico sostenible, incorporando especialmente las áreas protegidas y las comunidades rurales en la gestión de esta actividad.

### **2.1.7 Concepto de marketing estratégico.**

El marketing estratégico consiste en un conjunto de técnicas, acciones y pasos a través de la cual, se analiza un mercado objetivo para detectar oportunidades, soluciones e incluso, acciones ante posibles crisis para que las empresas puedan prever, resolver y alcanzar los mejores resultados.

Los principales objetivos del marketing estratégico que se deben implementar en una institución o empresa son:

- Identificar nuevos mercados a los que poder dirigirnos con nuestra empresa.
- Analizar las oportunidades del mercado en el que se encuentra nuestro negocio.
- Identificar las necesidades aún no cubiertas de los usuarios.
- Hallar cómo nuestro producto o servicio puede satisfacerlas de la forma más eficaz.
- Llevar un análisis exhaustivo de la competencia para saber qué nos diferencia de ella.
- Generar valor adicional y una ventaja competitiva.

#### **2.1.7.1 Importancia del marketing estratégico**

El marketing estratégico representa el eje central de las estrategias que se adoptan para garantizar la comercialización del producto o servicio y el desarrollo de la fidelidad de los clientes. Algunas de las razones del por qué es importante la implementación del marketing estratégico en las empresas son:

- Ayuda a evaluar el posicionamiento y el rendimiento de una organización, ya que los datos que se recogen ayudan a comprender el rendimiento de una empresa en el entorno competitivo general.
- Crea productos y servicios que proporcionan a la empresa grandes beneficios, esto se debe a que el marketing estratégico comienza realizando un análisis FODA de la organización, un análisis de mercado de los consumidores y las tendencias existentes en el mercado.

- Ayuda a establecer objetivos alcanzables, ya que deben tener un marco temporal específico y deben ser medibles.

### **2.1.7.2 Ventajas y desventajas del marketing estratégico**

#### **Ventajas**

Las principales ventajas para el marketing estratégico para una empresa son las siguientes:

- Puede suponer un posicionamiento mayor y más favorable a través de las redes sociales.
- Permite desarrollar pautas eficaces de atención al cliente.
- Realizar una investigación y monitorización constante permite estar al día de las necesidades de los clientes y crear servicios o productos para solucionar éstas.

#### **Desventajas**

- Una de las principales desventajas del marketing estratégico es que algunas empresas presentan muy poca innovación y formación específica en este tipo de estrategias.
- Los nuevos competidores, y la competencia siempre pueden suponer problemas a la hora de crear e implementar estrategias.

### **2.1.8 Sostenibilidad financiera.**

La Sostenibilidad, se puede entender como la característica de un proceso o estado que puede mantenerse indefinidamente; la clave para la sostenibilidad de cualquier proceso o estado es balance, proporción o equilibrio. Debe tomar en cuenta cada componente de las relaciones del ambiente social, económico y cultural de los grupos o sociedad.

La sostenibilidad financiera se puede concebir como la habilidad de asegurar un financiamiento estable y de largo plazo, a fin de cubrir los costos de administración y el manejo de las operaciones de proyectos bajo un modelo de gestión eficiente, que le permita dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, tomando en cuenta a los actores claves y asegurando el uso sostenible de los recursos. Es necesario considerar algunos elementos para lograr la sostenibilidad financiera como crear una cartera de financiamiento diverso, estable y seguro; mejorar la administración y efectividad financiera; realizar una revisión comprensiva de los costos y beneficios; crear un marco habilitante financiero y económico; crear capacidades para usar herramientas y mecanismos financieros.

Para lograr la sostenibilidad financiera, están los siguientes pasos:

- a) Realizar un análisis financiero para determinar la situación actual y las necesidades puntuales de la organización.
- b) Realizar un análisis de los mecanismos de financiamiento y condiciones legales e institucionales que son necesarias que habiliten estos nuevos mecanismos.
- c) Definir la estrategia financiera realizando la formulación de planes financieros y de negocios para llevar a cabo las iniciativas anteriores.

## **2.2 Área Mercadológica del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.**

Actualmente, el complejo deportivo no posee con una planificación estratégica mercadológica, ya que no cuenta con el área y los recursos para poder desarrollar campañas publicitarias, a través de las diferentes herramientas de marketing digital.

El desarrollo del contenido publicitario es administrado por el área de comunicaciones de La Alcaldía Municipal de Nejapa, lo cual, limita a la administración desarrollar campañas publicitarias con mayor alcance.

Estrategias mercadológicas del Complejo Deportivo:

- ✓ Página en Facebook: El contenido que se administra en la página de Facebook es poco, y no existe interacción con los clientes.
- ✓ Administración de anuncios para eventos: El área de comunicaciones define diseños de promociones que el Complejo Deportivo realiza.
- ✓ WhatsApp Business: es una iniciativa de la administración, para que los clientes tengan información de horarios, precios y servicios.
- ✓ Eventos musicales por temporadas: Se adquieren servicios de eventos musicales para temporadas de vacaciones.

La situación actual del Complejo Deportivo en relación con el mercado meta son; no cuentan con publicidad en medios digitales para dar a conocer sus servicios de recreación, eventos y deportivos, los precios se vuelven un tema de sensible para los clientes debido a que la competencia maneja mejores precios; por ejemplo, en Centros Turísticos Nacionales la entrada es desde \$1.00, prefieren ir al Centro Turístico Toma de Quezaltepeque o a cualquier otro Centro Turístico Nacional que ir al Complejo Deportivo de Nejapa, esto debido a que poseen mejores instalaciones o desconocen de las actividades que realizan ya que no cuentan con publicidad en medios sociales y en el municipio.

La competencia es parte de la situación actual debido a que hay Centros Turísticos de agua natural que no pasa estancada, uno de ellos es El Centro Turístico de los Chorros posee nacimientos de aguas cristalinas, El nacimiento Tres Piedra río San Antonio se vuelve uno de sus principales competidores que se encuentra a menos de un kilómetro de distancia, es un lugar público para los turistas y no tiene ningún costo. La Alcaldía del Municipio realiza actividades con emprendedores en la zona del río convirtiéndose en su principal competidor en el municipio y gran parte de los posibles clientes del Complejo Deportivo, prefieren ir a bañarse con aguas naturales.

La falta de innovación y la poca mejora a la infraestructura, servicios del Complejo Deportivo, en sus piscinas, juegos acuáticos, nuevos entretenimientos, eventos, temáticas y ofertas, ocasiona que se vuelva menos competitivo y apetecible a los turistas.

El mercado meta del Complejo Deportivo Turístico del Municipio de Nejapa se define de la siguiente manera:

**Tabla 12. Variables demográficas.**

| VARIABLES DEMOGRÁFICAS | DESCRIPCIÓN   |
|------------------------|---|
| Edad                   | 18-55 años  |
| Sexo                   | Hombres y Mujeres                                   |
| Ocupación              | Estudiantes, Empleados, Empresarios, y deportistas. |
| Estado Civil           | Indiferente   |
| Religión               | Indiferente   |
| Nivel de ingresos      | \$120.00 en adelante                                |
| Clase Social           | Media- baja, Media-alta y Alta                      |
| Profesión              | Indiferente   |

Fuente: Elaboración propia de investigación.

**Segmento de mercado objetivo:** Se orienta a las diferentes instituciones quienes realizan un tiempo para compartir en familia y amigos, realizando turismo y deporte.

- ✓ **Iglesias:** Se reciben visitas para actividades eclesiásticas, por lo cual, el área de comercialización tiene que enfocar y visualizar de la manera de llegar a este segmento ofreciéndoles paquetes especiales.

- ✓ **Empresariales:** Es un segmento atractivo que permitiría contar con alianzas estratégicas para el desarrollo de actividades internas de recreación en las instalaciones del Complejo Deportivo.
- ✓ **Colegios y escuelas públicas:** Son parte fundamental ya que representan ingresos en volúmenes de venta por la cantidad de estudiantes que hacen uso de las instalaciones tanto canchas como piscinas y zonas verdes del Complejo Deportivo Turístico.
- ✓ **Cooperativas:** Debido a que el Municipio de Nejapa cuenta con cooperativas agrícolas en la zona, siendo cliente potencial ya que forma parte de la recreación de las familias para visitar el Centro Turístico como una alternativa de recreación familiar.
- ✓ **Alcaldías Municipales:** Para realizar convivios y reuniones en un lugar seguro y con un ambiente recreativo.
- ✓ **Deportistas:** Personas que desean hacer uso de las instalaciones para realizar deporte.

**Tabla 13. Variables Psicográficas**

| VARIABLES<br>PSICOGRÁFICAS | DESCRIPCIÓN  |
|----------------------------|--|
| Estilo de Vida             | Personas estudiantes, empleados, religiosas, empresarios y deportistas que desean compartir en familia y amigos y deseen disfrutar de piscinas y canchas deportivas. |
| Pasatiempo                 | Disfrutar en familia y amigos, realizar deporte.   |
| Actividades de interés     | Realizar turismo y deportes  |

Fuente: Elaboración propia de investigación.

### **2.2.1 Modelo de Negocio**

El complejo deportivo brinda una variedad de servicios, el cual, le permite a sus turistas disfrutar de sana diversión en el uso de sus piscinas y juegos acuáticos, zonas verdes, canchas de fútbol, salón de usos múltiples, piscinas con olas y su restaurante.

### **2.2.2 Mapa de actores clave**

Esta técnica busca identificar a los actores claves y analizar su interés, importancia o influencia sobre los sujetos de estudio en la investigación, los actores claves pueden ser internos y externos.

### 2.2.1.1 Mapa de actores claves internos

Figura 2. Mapa de actores claves internos



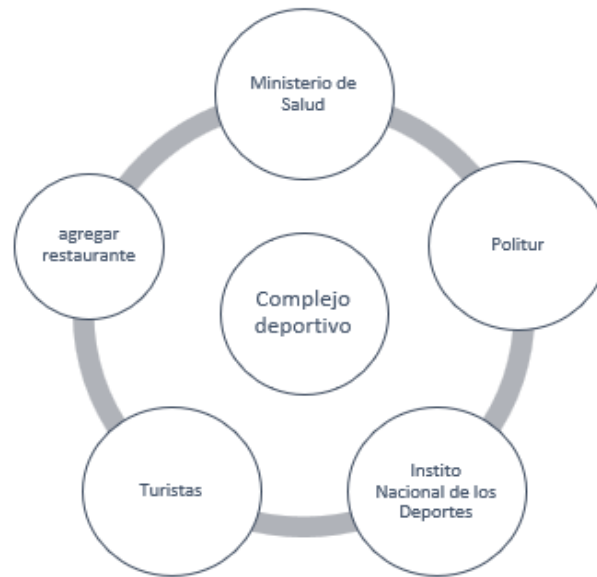
*Fuente: elaboración propia con información brindada por la administración del Complejo deportivo.*

En la figura 2, se presentan los actores internos que se han identificado en el complejo deportivo los cuales, se describen a continuación:

- **CAM:** El Cuerpo de Agentes de Seguridad Municipal forma parte de los factores internos, ya que brindan la seguridad del Complejo Deportivo de forma permanente en las instalaciones.
- **Alcaldía Municipal:** Como aliado estratégico, ya que es quien brinda el apoyo financiero para su sostenimiento, así como lo relacionados a su manejo administrativo.
- **Arendatarios por alquiler de espacios:** Negocios de chalet, ventas de artesanías, coctelería minibar, quienes son una fuente de ingresos bajo contrato de arrendamiento.
- **Personal Administrativo:** Forma parte del equipo que administra cada una de las áreas del Complejo Deportivo.
- **Personal operativo:** Forma parte del personal que directamente realiza las actividades dentro del Complejo Deportivo, desde el ingreso del cliente hasta el mantenimiento de las instalaciones.

### 2.2.1.2 Mapa de actores externos

Figura 3. Mapa de actores claves externos



*Fuente: elaboración propia con información brindada por la administración del Complejo deportivo.*

En la figura 3, se presentan los actores externos que se han identificado en el complejo deportivo, los cuales, se describen a continuación:

- **Turistas Nacionales e Internacionales:** El complejo deportivo recibe a diario turistas internos del Municipio y de otros lugares como del extranjero. Lo cual, el Complejo forma parte de generador de servicio de turismo.
- **Ministerio de Salud:** Son instituciones del Estado que brindan el servicio de inspecciones de salubridad por el manejo y manipulación de alimentos.
- **Politur (Ministerio de Turismo):** Institución del Estado que le brinda asistencia técnica al complejo deportivo por el ingreso de turistas nacionales y extranjero.
- **INDES:** Aliado estratégico para la activación del deporte en la zona y otras municipalidades por espacios de canchas de fútbol del Complejo Deportivo
- **Equipos de fútbol:** Se brinda servicio de alquiler por el uso de las canchas del Complejo Deportivo.

### 2.3 Profundización de la problemática.

El Complejo Deportivo Vitoria Gasteiz posee diferentes factores que afectan a la productividad en sus empleados, procesos administrativos, estrategias de marketing, mantenimiento y seguridad para los

turistas dentro del Complejo; reduciendo la afluencia de clientes. Esta situación impacta directamente en la sostenibilidad financiera, veamos algunos de esos factores y sus efectos:

**Sistema de inventarios:** La administración del Complejo Deportivo no cuenta con un sistema de inventario y facturación que le permita llevar los controles adecuados del manejo de mercancía en los inventarios de las diferentes bodegas, lo cual, genera un desabastecimiento en los puntos de venta, además su sistema de facturación no le permite actualizar en el momento las unidades vendidas. Lo anterior limita tener información del inventario en tiempo real y dificulta la toma de decisión. Esto genera poco control, procesos largos de despacho, posibles desabastecimientos, en otros casos excesos de mercancías, desperdicios o merma generada por falta de controles, entre otros.

**Estrategias de marketing:** No cuenta con estrategias de marketing que le permita tener mayor alcance a sus potenciales clientes a nivel nacional, no cuentan con el uso de herramientas virtuales para realizar publicidad de los servicios, no poseen una página web que brinde información acerca del centro turístico. Las limitantes en comunicación y publicidad, no permiten generar alternativas de hacer turismo y deporte en el área.

**Financiera:** El complejo deportivo no cuenta con la capacidad económica y financiera para poder invertir en sus áreas recreativas, infraestructura, recuperación de piscinas con olas. A través, de la poca inversión la calidad de los servicios no es la esperada por los clientes, reduciendo la afluencia y afectando los ingresos por ventas.

**No cuenta con manuales administrativos propios:** La administración del complejo deportivo depende de manuales administrativos de la Alcaldía Municipal, ya que como administración del complejo deportivo no cuentan con manuales de capacitación, inducción, manual descriptor de puestos, manual organizacional, lo cual, es una gran problemática para la administración del complejo deportivo.

**Poco personal de Seguridad:** La seguridad brindada al Complejo Deportivo es por el Personal del CAM Cuerpo Agentes Metropolitanos, la falta de agentes transmite inseguridad a los turistas y mala atención en el área de ingresos.

El complejo deportivo no cuenta con la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades de los visitantes esto debido a que presenta daños en toboganes, canchas deportivas y piscinas, y posee un parqueo que no da abasto a la cantidad de personas que visitan sus instalaciones.

## **CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DEL COMPLEJO DEPORTIVO TURÍSTICO VITORIA GASTEIZ DEL MUNICIPIO DE NEJAPA, SAN SALVADOR.**

### **3.1 Metodología aplicada**

El presente diagnóstico del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, define el análisis de las poblaciones estadísticas consideradas en la Matriz Metodológica de la investigación en la cual, se describe la población estadística, magnitud de la población, muestra, método que se utilizara para obtener información, variables alcanzar en el estudio, instrumentos a utilizar para cada una de las población estadísticas y tipos de investigaciones descriptiva, explicativa y correlacional.

La población estadística de la investigación es la fuente principal de información, para obtener datos que permitan contar con un mejor análisis situacional de las oportunidades que limitan al Complejo Deportivo en la sostenibilidad económica, procesos administrativos y estrategias mercadológicas. A través, de los instrumentos de estudio permitirá extraer información confiable y certera de la población entrevistada, lo cual, está conformada por el gerente de la alcaldía del Municipio de Nejapa, Gerente del complejo deportivo Victoria Gasteiz, personal del área operativa, turistas, y equipos deportivos que hacen uso de las canchas del complejo deportivo.

### **3.2 Descripción de las poblaciones y muestra**

Para la realización de la consultoría en el Complejo Deportivo, se identificó la población que incide interna y externamente en el funcionamiento de las actividades diarias que se realizan. Para cada una de las poblaciones estadísticas se determinó la muestra con la que se realizaría la investigación, identificando las variables para poder medir las características de cada una y así poder obtener información necesaria para la implementación de estrategias que ayuden al complejo deportivo a alcanzar sus objetivos. Las poblaciones de estudio son:

Según la tabla 8, Magnitud de la población del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz, la población del complejo deportivo se desarrolla de la siguiente manera.

- Primera población: Gerente de la Alcaldía Municipal de Nejapa.
- Segunda población: Gerente General del Complejo Deportivo.
- Tercera población: Personal operativo del Complejo Deportivo.
- Cuarta población: Turistas del Complejo Deportivo.

- Quinta población: Equipos deportivos que hacen uso de las instalaciones del Complejo Deportivo.

### **3.2.1 Primera población: Gerente de la Alcaldía del Municipio de Nejapa**

De acuerdo, con la matriz metodológica la primera población a ser estudiada es el gerente de la Alcaldía del Municipio de Nejapa, ya que el Complejo Deportivo forma parte de la estructura organizativa de la alcaldía del municipio, y se busca determinar, cuál nivel de incidencia que tiene la alcaldía en los procesos administrativos para la toma de decisiones y la implementación de estrategias en el complejo deportivo por parte de la administración.

La recolección de información se realizará mediante una guía de entrevista previamente elaborada y las variables enfocadas en los procesos administrativos para la toma de decisiones y los aportes que brinda la alcaldía al complejo deportivo.

### **3.2.2 Segunda población: Administración del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz**

La segunda población de estudio según la matriz metodológica es la administración del Complejo Deportivo turístico Victoria Gasteiz, el objetivo de la investigación es medir el nivel de compromiso que tiene la administración del Complejo Deportivo con el marco filosófico de la institución, las estrategias mercadológicas y el manejo de las necesidades operativas y administrativas para poder determinar los procesos que afectan a la productividad de la institución.

El instrumento a utilizar para la recolección de información será una guía de entrevista previamente elaborada, las variables estarán enfocadas en los procesos administrativos que realiza la dirección del complejo deportivo, monitoreo del control de inventario, estrategias de posicionamiento de la marca, alianzas estratégicas con las que cuentan.

### **3.2.3 Tercera población: Personal operativo del Complejo Deportivo del complejo Turístico Victoria Gasteiz.**

La tercera población de estudio es el personal operativo del Complejo Deportivo, esto debido que son pieza fundamental para las actividades que se realizan día con día en el complejo deportivo, la población de estudio está comprendida de la siguiente manera: 1 encargado de bodega, 12 empleados de mantenimiento, 5 agentes del CAM, 1 persona de taquilla, 5 vendedores y 7 cocineros.

Se recabará información a través, de una guía de entrevista previamente elaborada, el objetivo es medir el nivel de conocimiento, manejo y buenas prácticas de las funciones en que se desempeñan, las

variables a utilizar serán, conocimiento sobre filosofía de la institución, el control interno para el manejo del recurso humano, comunicación interna, mecanismos de inducción general y la motivación del personal.

#### **3.2.4 Cuarta población: Turistas del complejo deportivo del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz.**

La cuarta población y la más importante son los turistas, para la investigación se tomó como base la cantidad de turistas que hacen uso de las instalaciones durante los días sábados y domingos, ascienden a 1200 esto debido que son los días que más afluencia de personas se tiene, de ese total se tomó una muestra del 30% que son 360 personas que se encuestaran.

La recolección de información se realizará a través, de cuestionario previamente elaborado, las variables a utilizar serán el perfil del visitante, accesibilidad de las instalaciones, posición de la marca y la experiencia que el usuario ha tenido en las instalaciones.

#### **3.2.5 Quinta población: Equipos deportivos que hacen uso de las instalaciones del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz.**

La quinta población de estudio son las personas que realizan deporte dentro de las instalaciones, la población asciende a 185 personas, pero se tomará una muestra del 30% habiendo un total de 56 personas a encuestar.

La recolección de información se realizará a través de cuestionario previamente elaborado, las variables a utilizar serán el perfil del deportista y la percepción de los usuarios sobre las áreas deportivas.

### **3.3 Análisis de las poblaciones estadísticas**

#### **3.3.1 Análisis y resultados de la primera población: Gerente de la Alcaldía del Municipio de Nejapa.**

La primera población de estudio es el Gerente de la Alcaldía Municipal de Nejapa con el objetivo de obtener información sobre las funciones del Gerente General en los procesos administrativos para la buena marcha del Complejo [\(Ver anexo 1\)](#).

## **Resultado de entrevista primera población:**

### **1. Procesos administrativos.**

**Pregunta 1: ¿Cuál es la función que desempeña el Gerente de la Alcaldía del Municipio de Nejapa en los procesos administrativos que se desarrollan en el Complejo Deportivo? R/:** Supervisar para que se cumplan las metas, apoyar en los procesos que realiza la administración del Complejo Deportivo, revisar y autorizar los requerimientos de material y equipo.

**Pregunta 2: ¿Cuáles son los reglamentos que rigen los procesos administrativos del Complejo Deportivo? R/:** La ordenanza municipal de funcionamiento, los manuales de organización y funciones que es aplicado a todas las instituciones del Municipio de Nejapa y los controles administrativos internos.

**Pregunta 3: ¿De qué manera se involucra la alcaldía del Municipio de Nejapa, en la aprobación de políticas, y procedimientos administrativos, que aplican en el Complejo Deportivo? R/:** En el Talento humano se involucra con la elaboración de los manuales administrativos, el director con planes de trabajo y presupuestos, el contador y tesorero, formando una comisión, desde las unidades de proyectos se crean perfiles de carpetas técnicas de mejoramiento y mantenimiento de inversiones para el Complejo Deportivo, la Unidad de Compras Públicas en el proceso de compras, auditoría interna en revisar el ambiente de control, contabilidad en los registros de ingresos y egresos, tesorería, pago de proveedores y planilla y recursos Humanos en la elaboración de planilla.

**Pregunta 4: ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para aprobar reglamentos, políticas y ordenanza que se implementan en el Complejo Deportivo? R/:** La administración con la comisión que está constituida por la administradora del Complejo Deportivo y la comisión de desarrollo económico. Elaboran la propuesta, la presentan a la unidad jurídica, y luego pasa al consejo municipal, para su aprobación.

**Pregunta 5: ¿Al momento de aprobar estrategias que llevará a cabo la administración del Complejo Deportivo, qué criterios se toman en cuenta? R/:** Que haya sido dialogada entre la administradora y el director, que cumpla con el marco legal Municipal y que busque beneficios en incrementar los ingresos del polideportivo.

**Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia se efectúan auditorías a los ingresos y egresos del Complejo Deportivo? R/:** Tres veces al año como mínimo. A través del auditor interno, se verifica el uso del fondo circulante, controles de taquilla, fondos de cambios de la taquilla, y manejo de inventario. Esto con el

objetivo de llevar un control de los ingresos financieros del complejo deportivo, para evitar la malversación de fondos.

## **2. Aportes al complejo deportivo turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa**

**Pregunta 7: ¿La alcaldía del Municipio de Nejapa realiza aportes económicos al Complejo Deportivo?**

**R/:** No. Lo que hace son inversiones, para mejorar las instalaciones, en las cuales, pueden ser canchas deportivas, piscinas, restaurante y otras áreas, el aporte es a través, de inversiones y para la restauración del complejo deportivo.

**Pregunta 8: ¿Existe un plan estratégico preventivo y correctivo de las instalaciones del Complejo Deportivo?**

**R/:** Lo que existe es un plan operativo anual, cuyos lineamientos provienen del plan estratégico institucional de la Alcaldía Municipal, la finalidad del plan es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro.

**Pregunta 9: ¿Existe un plan de publicidad para la proyección de la imagen del Complejo Deportivo, a través, de la alcaldía Municipal de Nejapa?**

**R/:** No. pero se apoya con la unidad de comunicaciones, haciendo publicidad en los medios digitales de la alcaldía. Por ejemplo: Facebook.

**Pregunta 10: ¿En el presupuesto de la Alcaldía Municipal de Nejapa se encuentra estipulado un rubro presupuestario para el mantenimiento de la infraestructura del Complejo Deportivo?**

**R/:** Si. El Complejo Deportivo Turístico formula su propio presupuesto, y este forma parte del presupuesto general municipal para cada año fiscal.

**Pregunta 11: ¿La Alcaldía Municipal de Nejapa contribuye con seguridad a través del cuerpo de Agentes metropolitanos (CAM) a los usuarios que visitan el Complejo Deportivo?**

**R/:** Si. El personal de Agentes metropolitanos (CAM) está para resguardar las instalaciones, cuidar y brindar seguridad a los visitantes. Que, a la vez, se vuelven insuficientes en temporadas altas para cubrir con zonas estratégicas como: parqueo, canchas y piscinas.

### **3.3.2 Análisis y resultados de la segunda población: Administración del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa.**

La segunda población de estudio es el administrador del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz, con la entrevista realizada al administrador, se pretende obtener información sobre los procesos administrativos que realiza la dirección del complejo deportivo, monitoreo del control de inventario, estrategias de posicionamiento de la marca, alianzas estratégicas, para la toma de decisiones a mediano y largo plazo. [\(Ver anexo 2\)](#)

## **Resultado de la entrevista segunda población:**

### **1. Administración del complejo**

**Pregunta 1: ¿Se ha socializado con los empleados la filosofía del Complejo Deportivo? R/:** Sí, al momento de la contratación de cada personal se capacita indicando cuáles son las funciones principales, los objetivos de la organización, la visión y misión y metas previstas para cada año, al igual, la administración realiza reuniones informativas semanalmente donde comparte datos importantes sobre los logros obtenidos y estrategias de mejoramiento a la atención al cliente.

**Pregunta 2: ¿Cuáles son los manuales que rigen los procesos administrativos del Complejo Deportivo? R/:** Actualmente, la administración no cuenta con manuales administrativo, debido a que su administración se rige por la ordenanza Municipal de Nejapa, puesto que, la implementación de manuales administrativos primero debe de ser analizados y aprobados por la Gerencia de la Alcaldía Municipal de Nejapa, luego enviados al consejo para la autorización de su implementación.

**Pregunta 3: ¿Existe un sistema de autorización y aprobación para los procesos administrativos que realiza la administración del Complejo? R/:** Sí, cuentan con un proceso para la aprobación de procesos administrativos, para la realización de: gestión de compras, autorización de estrategias a implementar, adquisición de mobiliarios y precios de los servicios y productos que ofrecen a los usuarios dentro de las instalaciones, debido que primeramente se debe realizar la solicitud al Gerente Municipal de la Alcaldía, siendo analizado y verificado que todo los documentos se encuentren en orden, si existe una observación se envía nuevamente a la Gerencia del Complejo Deportivo para subsanar los errores, una vez resuelto las observaciones se remite nuevamente al gerente de la alcaldía para que lo analice y si cumple con las observaciones realizadas se envía al consejo municipal.

Luego el consejo analiza dicha documentación y realizan una votación para ver si se aprueban o rechazan las estrategias que la gerencia del complejo deportivo quiere implementar, sin este proceso, el complejo deportivo no puede realizar ninguna estrategia.

**Pregunta 4: ¿Cuál es el proceso que realiza la administración del Complejo Deportivo, para la adquisición de bienes y servicios? R/:** Es a través de la Dirección Nacional de Compras, la encargada de compra realiza todo el proceso de solicitud de productos en conjunto con encargada de cocina, las solicitudes son revisadas y autorizadas por administración del Complejo Deportivo, se llenan las ofertas, se lleva a la unidad de compras públicas, luego pasa hacer autorizado por el consejo para poder realizar los pedidos con los proveedores.

Los requerimientos son enviados cada tres meses para no estar desabastecidos por los procesos de autorización. Los créditos se manejan a 15 días, para cumplir con los procesos de pagos donde; se lleva actas a presupuesto, luego al síndico, pasa a tesorería y de tesorería al alcalde para firmas.

**Pregunta 5: ¿Cuál es el proceso para el pago de planillas de las personas que laboran en el Complejo Deportivo? R/:** Los pagos de planilla que realiza el Complejo Deportivo a sus empleados los dividen en personal eventual y empleados fijos: Los eventuales la administración del Complejo Turístico se encarga de elaborar y pagar planilla cada 15 y 30 de mes, el pago se efectúa a través de cheque.

Mientras que los empleados fijos, la alcaldía es encargada de autorizar el pago a través del departamento de Recursos Humanos, dichos fondos provienen de los fondos provenientes del Complejo Deportivo, cada 30 de mes, sin embargo, existen días en los cuales, no cuentan con fondos suficientes para realizar los pagos a los empleados y la fecha de pago se debe extender hasta que se tengan los fondos suficientes para realizar el pago a todos sus empleados.

**Pregunta 6: ¿El Complejo Deportivo cuenta con objetivos estratégicos a corto y largo plazo? R/:** Si, cuenta con objetivos a corto y mediano plazo; uno de sus objetivos principales a corto plazo, es poder atraer la mayor cantidad de usuarios para obtener fondos suficientes para mantener el pago de planilla de sus empleados y pago de proveedores de productos que ofrecen a los usuarios.

También cuentan con objetivos a largo plazo, los cuales son: obtener fondos suficientes para realizar mejoras dentro de las instalaciones para atraer más visitantes de diferentes partes del país, y así ser reconocidos a nivel nacional e internacional.

## **2. Monitoreo de control de inventario.**

**Pregunta 7: ¿Cuenta el Complejo Deportivo con un sistema de control de inventario? R/:** Si, cuentan con un sistema manual, pero no digital, lo cual, es una de las desventajas como administración, que los limita a realizar procesos más eficaces, ya que no se lleva un control de inventario actualizado tanto en bodega como en los diferentes puntos de venta.

**Pregunta 8: ¿Existe un encargado del control de inventario, de los productos alimenticios que ingresan al Complejo Deportivo? R/:** Sí, cuenta con una persona de bodega, quien se encarga de elaborar actas de cotizaciones a proveedores, inventarios, entregas de mercadería a cada punto de ventas y recepción de productos. Pero, para llevar a cabo el registro de los ingresos y salida de inventario debe de dirigirse a cada punto de venta y llevar el control manualmente.

**Pregunta 9: ¿Se lleva un registro del inventario que ingresa al Complejo Deportivo? R/:** Si, se lleva un registro de inventario que ingresa al complejo deportivo, pero es de forma manual utilizando Kardex de inventario en cada punto de venta y bodegas. Donde cada empleado debe ir anotando las unidades con las que inició el día, y las unidades con las que finaliza, sin embargo, en ocasiones no logran actualizar las unidades vendidas, esto debido que el control del inventario se lleva cada semana y no por día, puesto que, cuando se realiza la entrega del inventario ya se han vendido nuevamente productos, ocasionando un inventario desactualizado, lo cual, deben de volver a realizar el inventario creando una ineficiencia en el control.

**Pregunta 10: ¿Cuál es el mecanismo que realiza la administración del Complejo Deportivo, para determinar la existencia de los productos? R/:** Para poder determinar las existencias de los inventarios, se lleva un total de 2 días. Puesto que todo lo realizan de forma manual, convirtiéndose en un proceso desactualizado porque no se entregan datos del día, esto debido, que en el transcurso de 2 días en que se realiza el inventario, ya no está actualizado el inventario, por las ventas que han realizado los diferentes puntos de venta al finalizar el inventario.

**Pregunta 11: ¿Se realiza revisión periódica de las áreas de trabajo de los empleados del Complejo Deportivo? R/:** Si, se realiza revisión periódica en las áreas de trabajo de cada uno de los empleados, principalmente en los puntos de venta, como lo es: área de cocina, área de bodega, área de boletería e instrumentos para el mantenimiento del complejo deportivo.

En el caso de las áreas de cocina son revisadas por el ministerio de salud y se realizan cada semana de manera inesperada, para evaluar el área de trabajo que se encuentre en buen estado, para identificar si los empleados de dicha área cuentan con los instrumentos y la higiene requerida, solicitada por el Ministerio de Salud, mientras tanto en las áreas de piscina se evalúa si el nivel de químicos es el adecuado para que los usuarios puedan acceder y hacer uso de las piscinas y no dañar su salud.

**Pregunta 12: ¿El personal ha recibido capacitación de cómo utilizar los instrumentos de su área de trabajo? R/:** El personal es capacitado periódicamente por parte de la administración del Complejo Deportivo pero también es capacitado por instituciones, como es el Ministerio de Salud, como por ejemplo: se capacitan a las personas que realizan el mantenimiento de las piscinas, los empleados del área de cocina sobre la manipulación de alimentos y capacitaciones sobre la atención al cliente, esto debido que se pretende incrementar el nivel de usuarios que visiten el complejo deportivo brindándoles una excelente atención al cliente.

**Pregunta 13: ¿Existe un mecanismo de control de préstamo de mobiliario destinado para los usuarios del complejo deportivo? R/:** El mecanismo que utiliza para el préstamo de mobiliario como lo son: hamacas, sillas, mesas y locker. El usuario debe cancelar una cantidad de \$2 dólares al encargado del área, para alquilar locker está ubicado en uno de los puntos de venta, donde les brindan la respectiva llave y pueden hacer uso de él hasta que termine su visita, si el usuario extravía la llave debe cancelar \$5 dólares y describir al encargado que se encuentra en el locker, esto para evitar hurtos por usuarios malintencionados.

En el caso de préstamo de sillas, mesas y hamacas el usuario debe dejar el DUI y cancelar \$ 2 dólares para realizarles la entrega del mobiliario y posteriormente al finalizar su visita deberá entregar al encargado el mobiliario en perfecto estado y se le devolverá el DUI o documento presentado, si por casualidad el mobiliario es dañado por el usuario, deberá cancelar el valor del mobiliario prestado.

**Pregunta 14: ¿Han sido alguna vez víctimas de hurtos de mobiliarios o productos dentro de las instalaciones? R/:** Según expresaba la Gerente del Complejo Deportivo no ha existido hurto en su administración, sin embargo, en administraciones pasadas se dio un caso de desfalco, debido a esto la Alcaldía Municipal de Nejapa, paso a tomar el control total de los procesos administrativos del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz.

### **3. Alianzas estratégicas y posicionamiento de la marca.**

**Pregunta 15: ¿El Complejo Deportivo cuenta con un plan de comunicaciones para dar a conocer sus instalaciones y promociones? R/:** No, ya que se da conocer a través del área de comunicaciones de la Alcaldía Municipal de Nejapa, cada publicación que desean realizar debe ir con el formato, colores y especificaciones que el área de comunicaciones solicite, de lo contrario la administración del Complejo Deportivo no puede realizar ninguna publicación, lo que es una limitante para dar a conocer sus instalaciones y promociones.

**Pregunta 16: ¿Actualmente el Complejo Deportivo, cuenta con alianzas estratégicas para el posicionamiento de su marca? R/:** Con las alianzas que cuenta son: Escuelas, colegios, institutos educativos e iglesias, quienes realizan excursiones a sus instalaciones.

**Pregunta 17: ¿Cuentan con paquetes promocionales para los turistas del Centro Deportivo? R/:** Si, cuenta con promociones, como lo son: descuentos por 25 estudiantes estableciendo el precio de entrada a \$1.50 y un adulto gratis, de igual manera, las personas que residen en el Municipio de Nejapa, entran con un costo de \$1.

**Pregunta 18: ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan para dar a conocer las promociones del Complejo Deportivo? R/:** Los medios de comunicación más utilizado por el complejo deportivo, son: Facebook, WhatsApp, perifoneo y marketing boca a boca, en donde dan a conocer sus promociones, sin embargo, las publicaciones que realizan deben ser aprobadas por el área de comunicaciones de la Alcaldía Municipal de Nejapa.

**Pregunta 19: ¿Qué fechas hay más afluencia en el Complejo Deportivo? R/:** Las fechas de mayor afluencia, son las fechas festivas como: Semana Santa, día del Nejapense, donde los usuarios tienen mayor tiempo libre para asistir a disfrutar con su familia y amigos.

#### **4. Estrategias para incrementar ingresos.**

**Pregunta 20: ¿Qué estrategias utiliza para el alcance mensual de ventas del Complejo Deportivo? R/:** La estrategia que implementa es dar paquetes promocionales a instituciones educativas y excursiones de diferentes municipios, debido que son su mayor afluencia de visitantes y a través de ellos se pueden incrementar sus ingresos como complejo deportivo turístico.

**Pregunta 21: ¿Alguna vez el Complejo Deportivo ha tenido dificultades para el pago de planillas y proveedores? R/:** Si, ha tenido inconvenientes en algunas ocasiones, esto debido a que la fecha de corte no ha logrado tener los ingresos suficientes de los usuarios para realizar el respectivo pago a sus empleados, sin embargo, tratan de resolver pagando primero a los empleados operativos y después al área administrativa.

#### **3.3.3 Análisis y resultados de la tercera población: Personal operativo del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz.**

La cuarta población de estudio es el personal operativo del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz, el objetivo de estudio es obtener información sobre el control interno y la comunicación de directrices hacia el personal de la organización, así mismo indagar sobre los mecanismos de inducción general y la rotación del personal; mediante una guía de entrevista, para verificar la existencia y comunicación de políticas internas de la institución. [\(Ver anexo 3\)](#)

##### **Instrumento:**

#### **1. Políticas, manuales y control interno para el manejo del recurso humano**

**Pregunta 1: ¿Ha sido capacitado sobre las políticas y/o manuales con los que cuenta el Complejo Deportivo? R/:** De las 31 encuestas realizadas a los empleados, manifestaron que no han sido

capacitados sobre las políticas y manuales que posee el Complejo Deportivo, comentando que son capacitados más que todo sobre manejo de productos químicos por parte del Ministerio de Salud y por salud ocupacional, y desearían recibir capacitaciones sobre liderazgo y motivación para poder desempeñar de una mejor manera sus labores.

**Pregunta 2: ¿Podría mencionar cuáles son las políticas y/o manuales que actualmente se utilizan en la administración del Complejo Deportivo? R/:** De las 31 encuestas realizadas, 21 empleados de los que tienen más tiempo de estar en la institución manifestaron que la institución solo se rige por la ordenanza municipal del municipio, opinaron que, no hay un instrumento que muestre cuales son las funciones que debe desempeñar cada uno, lo cual, da la pauta para la elaboración de manuales que sean implementados en el Complejo Deportivo.

## **2. Comunicación interna**

**Pregunta 3: ¿Conoce usted la filosofía, misión y visión del Complejo Deportivo? R/:** De las 31 encuestas, 19 personas respondieron que sí conocen la filosofía, misión y visión del Complejo Deportivo, debido que se realizan reuniones periódicas en donde se les da a conocer cada uno de los apartados, mientras que 11 empleados desconocen sobre dicha información, al igual, mencionaron que desearían que la filosofía, misión y visión fuera colocado en varias áreas de las instalaciones esto con el fin, que no solo los empleados las conozcan, si no también se den a conocer a los usuarios que hacen uso de las instalaciones.

**Pregunta 4: ¿Sabe usted cómo está constituida la estructura organizativa del Complejo Deportivo? R/:** Del total de personas encuestadas, 18 empleados expresaron no conocer sobre la estructura organizativa del Complejo Deportivo, debido que no se encuentra plasmado en las diferentes áreas de las instalaciones, ni se les ha dado a conocer dicha información, sin embargo, 13 personas si conocen la estructura organizativa, debido que tienen años de estar laborando dentro de la institución, pero manifestaron que la estructura no está muy bien definida.

**Pregunta 5: ¿La administración del Complejo Deportivo comunica las decisiones que se toman para el buen funcionamiento de la institución? R/:** Del total de 31 encuestas, 31 empleados confirmaron que la administración del Complejo Deportivo, si les comunican las diferentes decisiones que toma la gerencia, debido que realizan reuniones periódicas cada semana donde dan a conocer las acciones a tomar en las áreas que cada uno de ellos desempeñan.

**Pregunta 12: ¿Ha sido orientado usted sobre cuáles son los roles y funciones que debe desempeñar en su cargo? R/:** Los 31 empleados encuestados, 19 respondieron, que sí han sido orientados sobre las diversas funciones que deben desempeñar cada uno de ellos, debido que al momento de ser contratados se les brinda una capacitación sobre las actividades que debían realizar en su puesto de trabajo, sin embargo, mucho de ellos expresaron que realizan diversas funciones dentro de las instalaciones, debido a que no existe un instrumento que los oriente a las actividades que deben realizar.

### **3. Mecanismos de inducción general**

**Pregunta 13: ¿Al momento de su contratación fue sometido a un proceso de inducción? R/:** Del total de encuestados, 31 empleados respondieron que sí realizaron un proceso de inducción al momento de ingresar a laborar dentro de la institución, puesto que debían conocer cómo se tenían que desarrollar las diversas actividades establecidas en cada una de las áreas y cómo debían utilizar sus instrumentos de trabajo.

**Pregunta 14: ¿Ha recibido alguna capacitación durante los últimos 6 meses desde su contratación? R/:** Del total de encuestados, 31 empleados respondieron que sí han recibido capacitaciones, entre las cuales están: Atención al cliente, Manipulación de alimentos, Salud e higiene ocupacional y manipulación de químicos para las piscinas. Las capacitaciones se implementan para todo el personal debido a que varios de ellos desempeñan diversas funciones operativas en el Complejo Deportivo.

**Pregunta 15: ¿Cuál es la jornada laboral en la cual desempeña sus funciones en el Complejo Deportivo? R/:** La mayoría de los empleados no tiene un horario fijo, esto debido, a que mucho de ellos dependiendo del área en el que se encuentran inician su jornada laboral de 6:00 am a 5:00 pm, siendo estos del área operativa, mientras que las áreas administrativas y bodega tienen un horario de inicio de 8:00 am a 5:00 pm, pero muchas veces suelen rotar sus horarios o realizar horas extras, según temporada de mayor afluencia de personas que visitan sus instalaciones.

### **4. Motivación de personal**

**Pregunta 16: ¿Conoce si en el Complejo Deportivo se manejan políticas o lineamientos para otorgar incentivos a los empleados? ¿Mencione qué incentivos le ha brindado la institución? R/:** Del total de 31 empleados, afirmaron que, si se les brinda incentivos por el logro de objetivos establecidos por la administración, alguno de los incentivos mencionados es: días libres por épocas de temporada, bonos

de \$400 dólares por logro de objetivos, Gift Car para época navideña, celebraciones del día del padre y madre y salidas a diversos lugares para incentivar a los empleados.

**Pregunta 17: ¿Según su percepción que debería mejorar el complejo deportivo en su área de trabajo?**

**R/:**

- **Área de bodega:** Se necesita más espacio para tener los productos que ingresan a las instalaciones de manera arreglada, de igual manera, se requiere aire acondicionado por productos que necesitan de refrigeración, estantes para colocar productos y que el espacio sea más accesible.
- **Área de puntos de venta:** Colocar un sistema para poder llevar el inventario de forma mecanizada y hacer más ágiles la realización de inventarios, se requiere más personal de empleados para distribuir de una mejor manera las funciones establecidas.
- **Área de cocina:** Más utensilios para la elaboración de alimentos.
- **Boletería:** implementación de un baño, esto debido que, al momento de realizar sus necesidades corporales, la boletería queda solo y no hay nadie que se encargue de cobrar el ingreso a los visitantes, ocasionando una desventaja debido a que el usuario debe esperar hasta que la persona llegue al área establecida.

### **3.3.4 Análisis y resultados de la cuarta población: Usuarios del Complejo Deportivo Turístico**

#### **Vitoria Gasteiz**

La cuarta población de estudio son los usuarios del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz, quienes son una importante fuente primaria para obtención de datos, los resultados obtenidos serán utilizados para evaluar la gestión y operación de la administración del complejo deportivo. Según información de la administración del polideportivo en la semana entre martes y domingo se reciben a 1200 usuarios que hacen uso de las instalaciones, esto depende de la temporada en la que se encuentren. Se seleccionó una muestra del 30% obteniendo un dato de 360 visitantes con los que se realizó el llenado de la encuesta. [\(Ver Anexo 4\)](#).

## Resultados de la encuesta, para la población: Usuarios del complejo deportivo turístico Vitoria Gasteiz

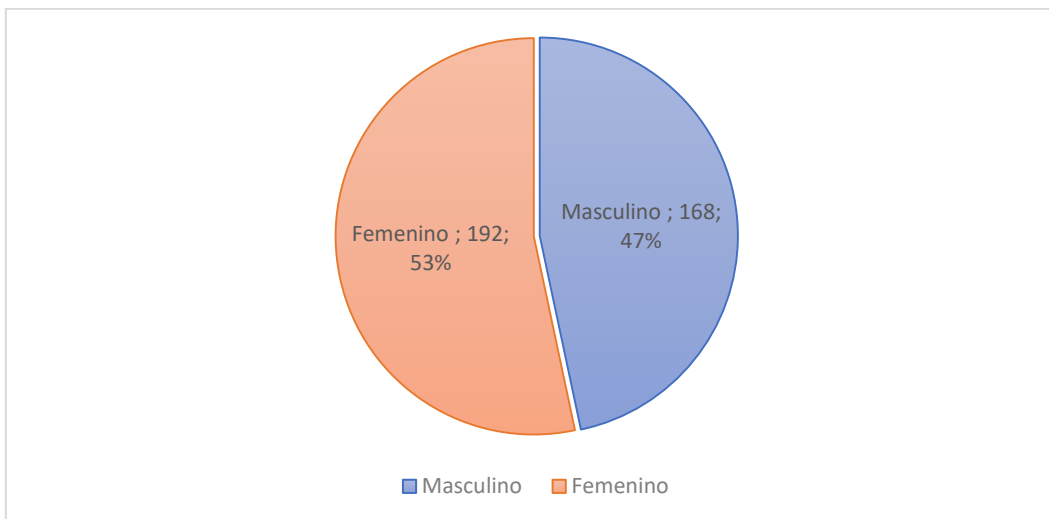
### 1. Género:

Tabla 14. Género del visitante

| Género    | Respuestas | %    |
|-----------|------------|------|
| Masculino | 168        | 47%  |
| Femenino  | 192        | 53%  |
| Total     | 360        | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor

Gráfico 1: Genero del visitante



Fuente: elaborado por equipo consultor

### **Análisis**

En base a los resultados obtenidos, de un total de 360 encuestas realizadas a usuarios que visitan el Complejo Deportivo; el 53% corresponden al género femenino y el 47% restante al masculino. Lo que nos indique que existe un porcentaje mínimo de diferencia entre los géneros que visitan las instalaciones, por lo cual, al haber al tener mucha afluencia de ambos géneros se pueden implementar estrategias para atraer clientes potenciales al Complejo Deportivo.

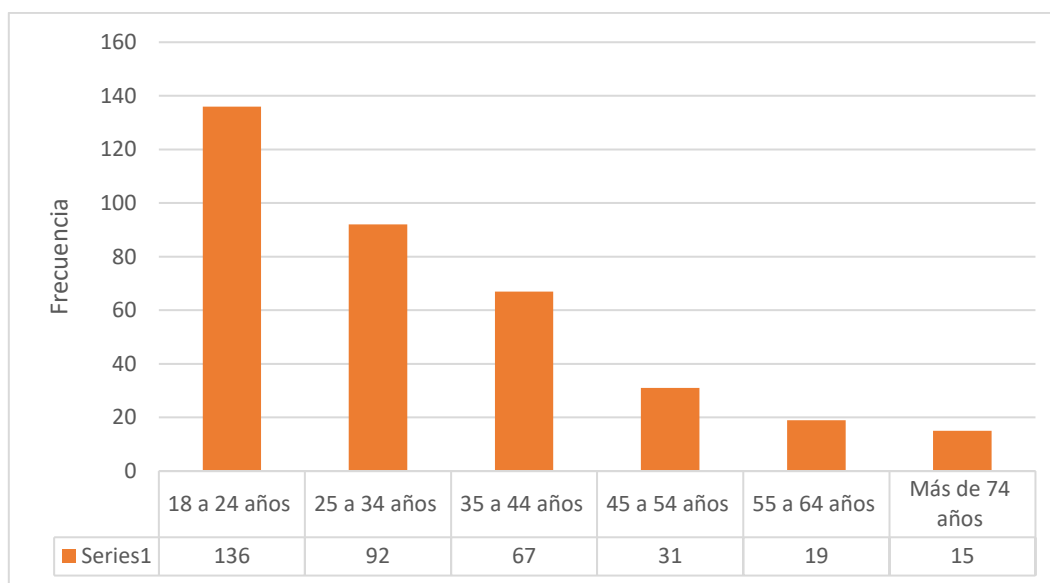
## 2. Rango de edad:

Tabla 15. Edad de visitantes

| Edad           | Respuesta | %    |
|----------------|-----------|------|
| 18 a 24 años   | 136       | 38%  |
| 25 a 34 años   | 92        | 25%  |
| 35 a 44 años   | 67        | 19%  |
| 45 a 54 años   | 31        | 9%   |
| 55 a 64 años   | 19        | 5%   |
| Más de 74 años | 15        | 4%   |
| Total          | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 2. Edad de visitantes



Fuente: elaborado por equipo consultor.

### Análisis

Según la tendencia que se muestra en la encuesta, las personas que más asisten al Complejo Deportivo, se encuentran en el rango de 18 a 44 años de edad. Dicho segmento que en su mayoría están laboralmente activos, les permite tener un mayor poder adquisitivo al destinar una cierta cantidad de dinero para compartir y entretenerse con familiares y amigos.

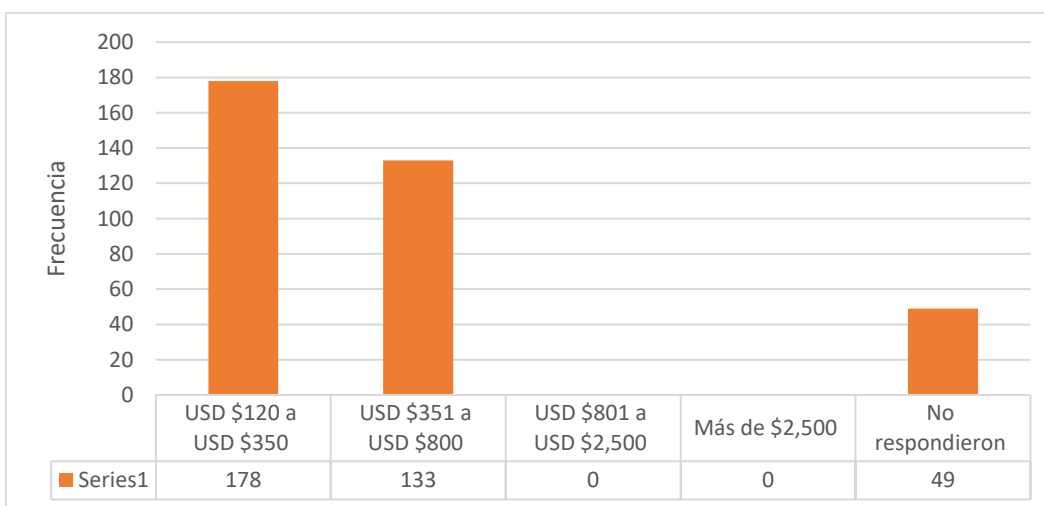
### 3. Rango de ingresos:

Tabla 16. Rango de ingresos

| Ingreso                 | Respuesta | %    |
|-------------------------|-----------|------|
| USD \$120 a USD \$350   | 178       | 49%  |
| USD \$351 a USD \$800   | 133       | 37%  |
| USD \$801 a USD \$2,500 | 0         | 0    |
| Más de \$2,500          | 0         | 0    |
| No respondieron         | 49        | 14%  |
| Total                   | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 3. Rango de ingresos.



Fuente: elaborado por equipo consultor.

#### Análisis

Con base a los resultados obtenidos, de un total de 360 encuestados, el mayor porcentaje de visitantes que frecuentan el Complejo Deportivo, son empleados y jóvenes, que devengan ingresos entre \$120 a \$350, y 133 personas poseen un ingreso de \$351 a \$800, esto refleja que tienen un nivel adquisitivo para poder consumir los productos que ofrecen dentro de sus instalaciones. Se puede establecer estrategias de promoción para fidelizar a los clientes y tener identificados los usuarios que más visitan las instalaciones y establecer estrategias para su fidelización.

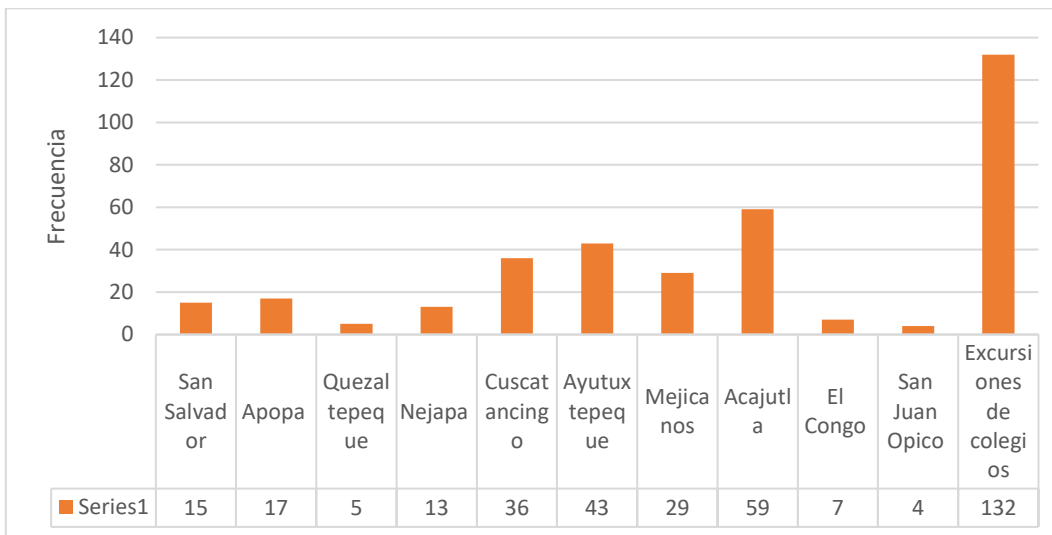
#### 4. Municipio de residencia

Tabla 17. Municipio de residencia.

| Municipio               | Respuesta | %    |
|-------------------------|-----------|------|
| San Salvador            | 15        | 4%   |
| Apopa                   | 17        | 5%   |
| Quezaltepeque           | 5         | 1%   |
| Nejapa                  | 13        | 4%   |
| Cuscatancingo           | 36        | 10%  |
| Ayutuxtepeque           | 43        | 12%  |
| Mejicanos               | 29        | 8%   |
| Acajutla                | 59        | 16%  |
| El Congo                | 7         | 2%   |
| San Juan Opico          | 4         | 1%   |
| Excursiones de colegios | 132       | 37%  |
| Total                   | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 4. Municipio de residencia



Fuente: elaborado por equipo consultor.

#### Análisis

Con base a los datos obtenidos, se muestra que 97 personas que mayormente frecuentan el Complejo Deportivo, son provenientes de excursiones de Centros Educativos, 59 personas que provenían de unas excursiones, pero se identificó que el número de personas que menos frecuentan el centro turístico

son de municipios aledaños como: Quezaltepeque, San Juan Opico, Apopa y Nejapa, lo que indica que el 55% de los ingresos al Complejo Deportivo son a través de excursiones. Por lo que se deben de implementar estrategias para atraer a usuarios de Municipios aledaños.

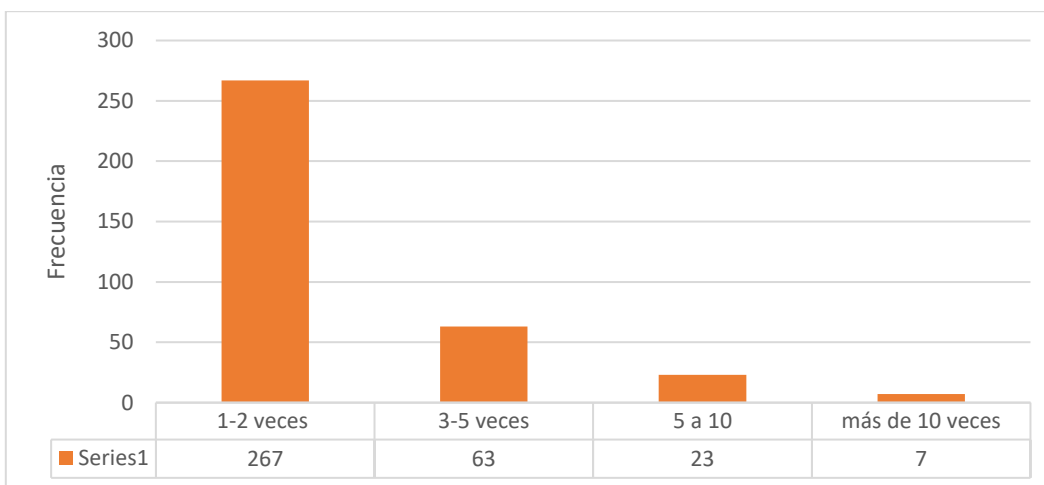
### 5. ¿Por lo general cuantas veces visita el Complejo Deportivo?

**Tabla 18. Visitas anuales de los usuarios**

| N° de veces     | Respuestas | %    |
|-----------------|------------|------|
| 1-2 veces       | 267        | 74%  |
| 3-5 veces       | 63         | 18%  |
| 5 a 10          | 23         | 6%   |
| más de 10 veces | 7          | 2%   |
| Total           | 360        | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

**Gráfico 5. Ingresos anuales de los visitantes**



Fuente: elaborado por equipo consultor.

### **Análisis**

Se considera que 267 personas visitan las instalaciones del Complejo deportivo asisten de 1 a 2 veces al año, siendo personas jóvenes de 18 a 24 años y que no residen en municipios aledaños, mientras que 63 personas visitan de 3 a 5 veces al año, que son personas que residen cerca del municipio de Nejapa, y su visita es por motivos de diversión o ejercer un deporte.

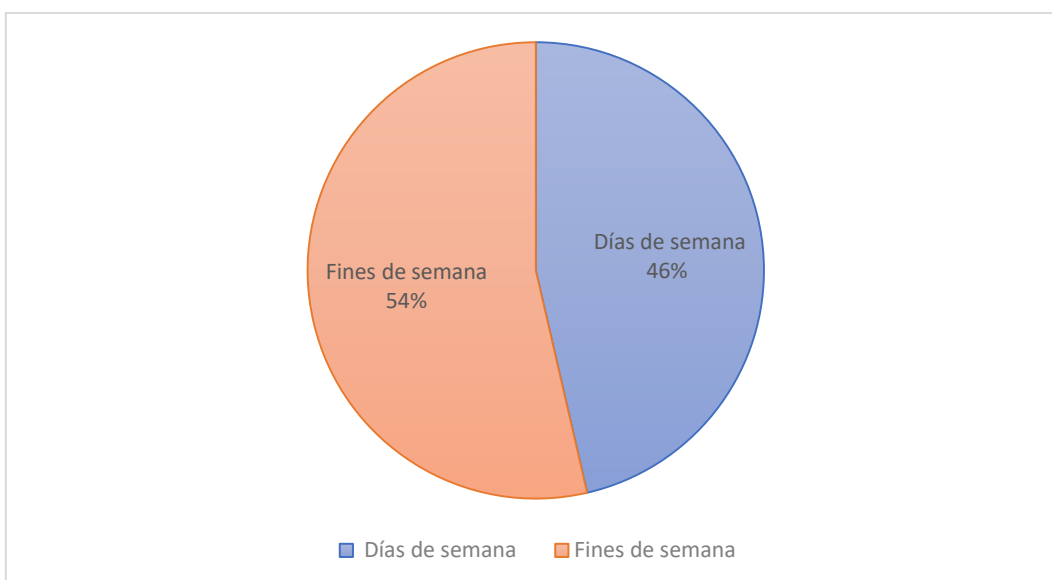
## 6. ¿Qué días prefiere visitar el Complejo Deportivo?

Tabla 19. Días de visitas al Complejo Deportivo

| Opción          | Respuesta | %    |
|-----------------|-----------|------|
| Días de semana  | 167       | 46%  |
| Fines de semana | 193       | 54%  |
| Total           | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 6. Días de visitas al Complejo Deportivo



Fuente: elaborado por equipo consultor.

### Análisis

Según la encuesta 167 personas prefieren visitar el Complejo Deportivo, los fines de semana, siendo los días sábado y domingo los días de mayor afluencia dentro del centro turístico, esto debido a que las personas tienen mayor tiempo libre los fines de semana. De ese total 121 personas lo visitan los días de semana, esto debido a que las instalaciones del complejo deportivo tienen menos afluencia y pueden hacer uso de las instalaciones con mayor comodidad y algunos visitantes son provenientes de excursiones.

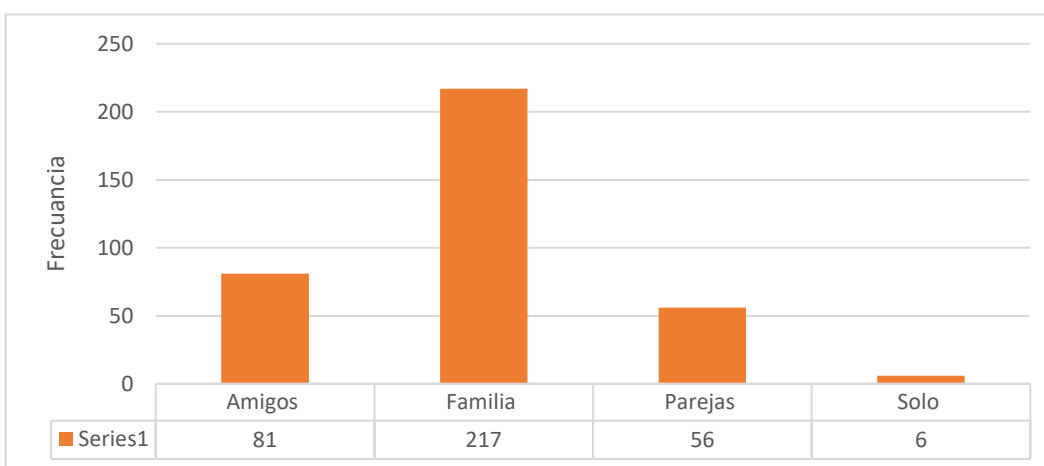
## 7. ¿Con quién ha asistido al Complejo Deportivo?

Tabla 20. Acompañantes de los visitantes

| Opción  | Respuestas | %    |
|---------|------------|------|
| Amigos  | 81         | 22%  |
| Familia | 217        | 60%  |
| Parejas | 56         | 16%  |
| Solo    | 6          | 2%   |
| Total   | 360        | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 7. Acompañantes de los visitantes.



Fuente: elaborado por equipo consultor.

### Análisis

De un total de 360 encuestados, 217 respondieron que frecuentan el Complejo Deportivo acompañados de sus familiares, en lo cual, expresaban que el centro turístico es un lugar para disfrutar en familia, mientras que 81 personas prefieren visitar con amigos y 56 expresaron que prefieren visitar en pareja; las personas que frecuentan el complejo turístico prefieren realizarlo acompañados con los familiares o en compañía de amistades, siendo estos los que influyen al momento de visitar el complejo deportivo. Los gerentes del establecimiento se centran en perifoneo y marketing boca a boca para promover las diferentes atracciones con las que cuentan el complejo turístico, sin embargo, deben procurar realizar más estrategias promoviendo el establecimiento a través de redes sociales y vallas publicitarias.

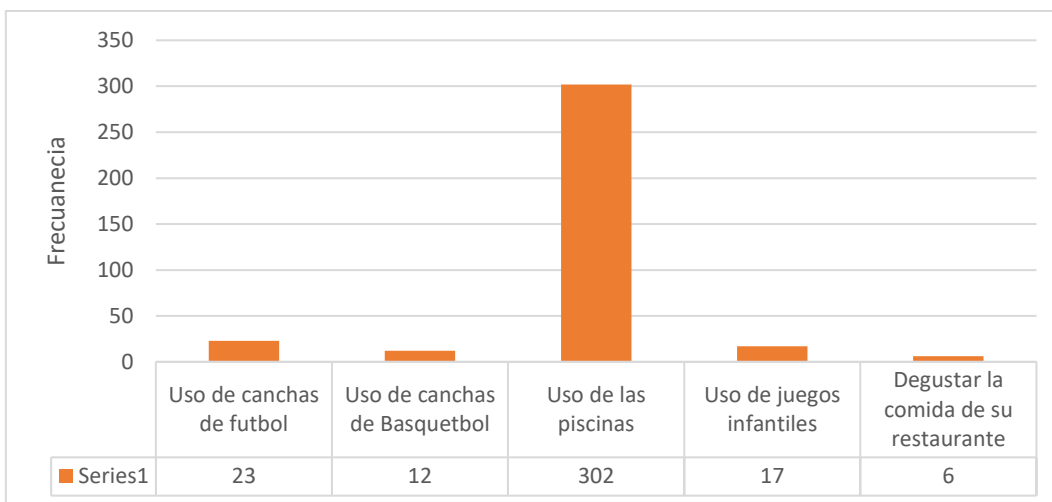
## 8. ¿Cuál es el propósito de su visita al Complejo Deportivo?

Tabla 21. Propósito de la visita.

| Opción                               | Respuesta | %    |
|--------------------------------------|-----------|------|
| Uso de canchas de futbol             | 23        | 6%   |
| Uso de canchas de Basquetbol         | 12        | 3%   |
| Uso de las piscinas                  | 302       | 84%  |
| Uso de juegos infantiles             | 17        | 5%   |
| Degustar la comida de su restaurante | 6         | 2%   |
| Total                                | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 8. Propósito de la visita.



Fuente: elaborado por equipo consultor.

### Análisis

Del total de encuestados, 360 respondieron que su visita al Complejo Deportivo, es con el propósito de hacer uso de las piscinas, siendo personas que buscan relajarse y divertirse, mientras que 23 usuarios visitan el centro turístico para hacer uso de canchas de fútbol por razones de entretenimiento y realizar deportes, implementando estrategias de mejoras en los diferentes puntos de restaurantes que se encuentran dentro del complejo turístico para tener una amplia degustación dentro de los menús a ofrecer. Razón por la cual, es necesario ampliar espacios de juegos para niños y jóvenes para atraer a más visitantes al complejo deportivo.

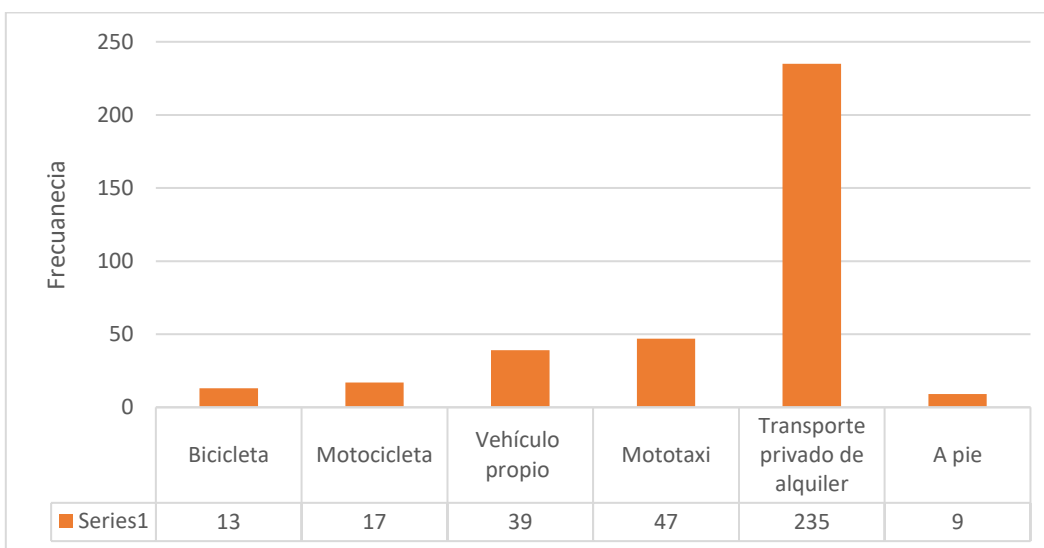
## 9. ¿Cuál es el medio de transporte que utilizó para llegar al Complejo Deportivo?

Tabla 22. Medio de transporte

| Medio de transporte            | Respuesta | %    |
|--------------------------------|-----------|------|
| Bicicleta                      | 13        | 4%   |
| Motocicleta                    | 17        | 5%   |
| Vehículo propio                | 39        | 11%  |
| Mototaxi                       | 47        | 13%  |
| Transporte privado de alquiler | 235       | 65%  |
| A pie                          | 9         | 2%   |
| Total                          | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 9. Medio de transporte



Fuente: elaborado por equipo consultor.

### Análisis

Del total de 360 encuestas, 235 respondieron que llegan al Complejo Deportivo haciendo uso de transporte privado de alquiler, en lo cual, incluye: Uber, Indrive y buses que son utilizados para excursiones, mientras que 39 personas llegan en vehículo propio, 47 personas hacen uso de mototaxis que es un medio de transporte exclusivo para los visitantes y residentes del municipio de Nejapa, facilitándoles el acceso a los visitantes del complejo turístico. Esto nos demuestra que es necesarios implementar estrategias para facilitar la llegada a visitantes que no son de zonas aledañas al municipio,

colocando vallas publicitarias en la entrada del municipio, con el fin de ayudar a dar mayor conocimiento sobre la ubicación del complejo deportivo.

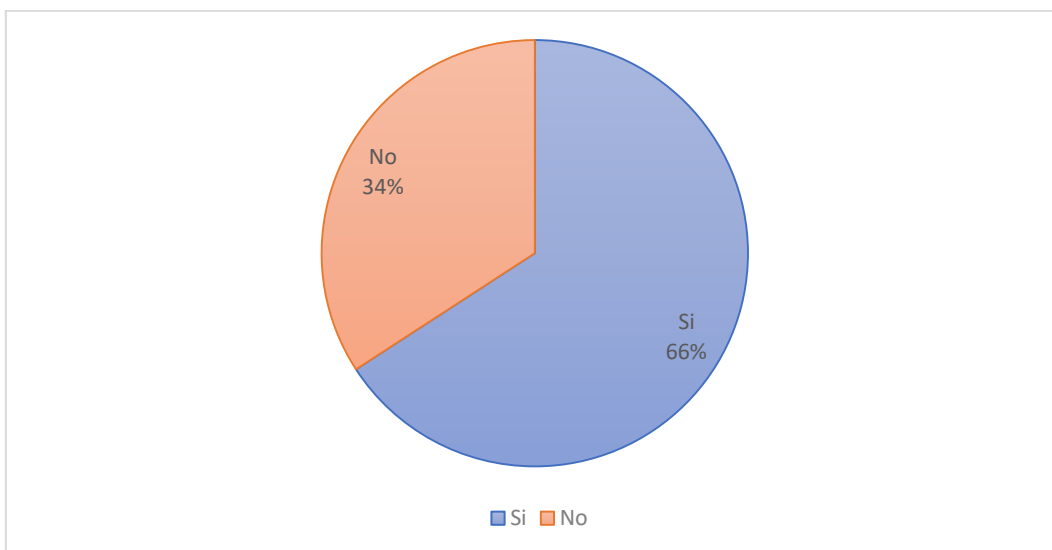
#### 10. ¿Ha tenido algún inconveniente con la accesibilidad al Complejo Deportivo?

Tabla 23. Inconveniente con la accesibilidad

| Opción | Respuestas | Porcentaje |
|--------|------------|------------|
| Si     | 237        | 66%        |
| No     | 123        | 34%        |
| Total  | 360        | 100%       |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 10. Inconveniente con la accesibilidad



Fuente: elaborado por equipo consultor.

#### Análisis

De los 360 encuestados, 237 personas confirmaron tener inconvenientes con la accesibilidad del Complejo Deportivo, mientras que, 123 personas no tuvieron ningún inconveniente con la ubicación, esto debido a que residen en zonas aledañas lo que les facilita la accesibilidad, sin embargo, se deben implementar estrategias de publicidad dando a conocer la ubicación exacta de sus instalaciones.

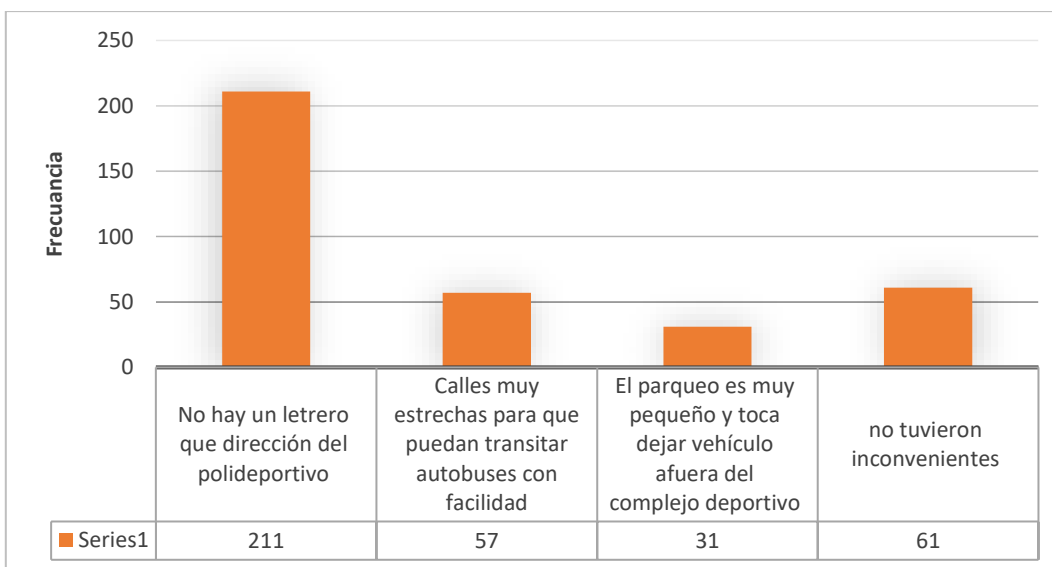
## 11. ¿Cuál ha sido su inconveniente para acceder al Complejo Deportivo?

Tabla 24. Inconveniente para acceder al Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz

| Inconveniente   | Respuesta | %    |
|---|-----------|------|
| No hay un letrero que dirección del polideportivo                             | 211       | 59%  |
| Calles muy estrechas para que puedan transitar autobuses con facilidad        | 57        | 16%  |
| El parqueo es muy pequeño y toca dejar vehículo afuera del complejo deportivo | 31        | 8%   |
| no tuvieron inconvenientes  | 61        | 17%  |
| Total   | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 11. Inconveniente para acceder al Complejo Deportivo.



Fuente: elaborado por equipo consultor.

### Análisis

Se puede determinar que de los 360 personas encuestadas que confirmaron tener inconvenientes al acceder al Complejo Deportivo, establecen que la ubicación es muy extraviada y no posee vallas publicitarias que orienten a los visitantes como llegar a sus instalaciones, se les dificultó el acceso esto debido que las calles principales del municipio son muy estrechas para poder transitar partiendo de esto se debe implementar estrategias que ayuden a los turistas a poder ingresar al establecimiento sin ningún inconveniente, brindándoles la ubicación en redes sociales para guiarse a través de google maps

dándoles las diferentes opciones de entradas y colocando publicidad masiva del complejo turístico dentro del municipio

### SECCIÓN III: Posicionamiento

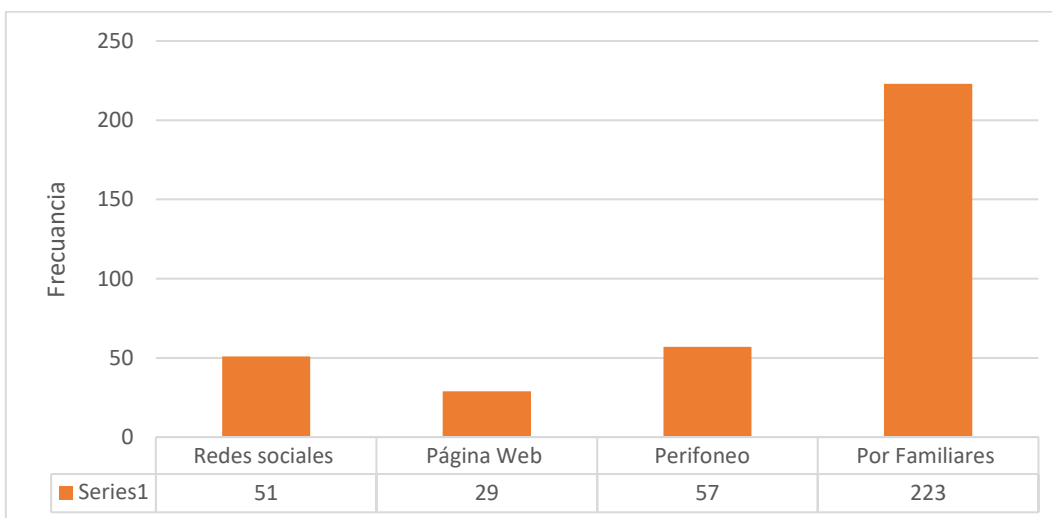
#### 12. ¿Cómo se enteró de la existencia del Complejo Deportivo?

Tabla 25. Existencia del Complejo Deportivo

| Opción         | Respuesta | %    |
|----------------|-----------|------|
| Redes sociales | 51        | 14%  |
| Página Web     | 29        | 8%   |
| Perifoneo      | 57        | 16%  |
| Por Familiares | 223       | 62%  |
| Totales        | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 12. Existencia del Complejo Deportivo



Fuente: elaborado por equipo consultor.

#### Análisis

Del total de encuestados, 223 personas respondieron que se enteraron por medio de familiares quienes les recomendaron el establecimiento como un lugar de relajación y sano esparcimiento; mientras que, 51 personas se enteraron del Complejo Deportivo a través de redes sociales, (Facebook y WhatsApp);

57 personas se informaron a través de perifoneo que se realiza en los alrededores del municipio de Nejapa, por lo cual, es de crear estrategias para dar a conocer el Complejo Deportivo.

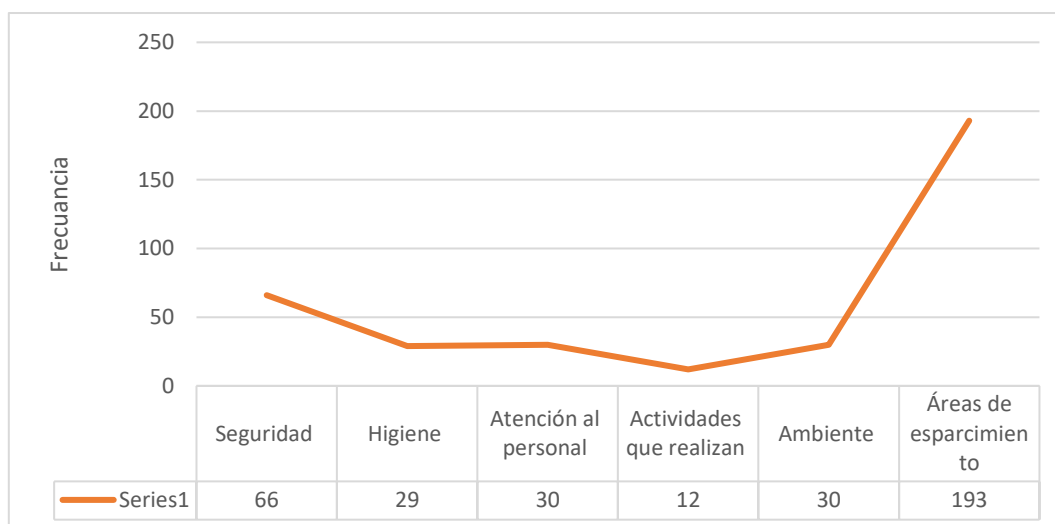
### 13. ¿Qué es lo más importante al momento de asistir a un Complejo Deportivo?

**Tabla 26. Importancia para el usuario al momento de asistir a un Complejo Deportivo**

| Importancia para el usuario | Respuesta | %    |
|-----------------------------|-----------|------|
| Seguridad                   | 66        | 18%  |
| Higiene                     | 29        | 8%   |
| Atención al personal        | 30        | 9%   |
| Actividades que realizan    | 12        | 3%   |
| Ambiente                    | 30        | 8%   |
| Áreas de esparcimiento      | 193       | 54%  |
| Total                       | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

**Gráfico 13. Importancia para el usuario al momento de asistir a un Complejo Deportivo**



Fuente: elaborado por equipo consultor.

#### **Análisis**

Del total de encuestados, usuarios respondieron que lo primordial al momento de asistir a un Complejo Deportivo son las áreas de esparcimiento ya que la mayoría de personas que asisten a sus instalaciones lo hacen con tal de tener un día de sano esparcimiento disfrutando con la familia y amigos, 66 personas respondieron que lo primordial para ellos es la seguridad dentro y fuera de sus instalaciones y 29

personas respondieron que les gusta asistir a instalaciones limpias que les permita tener una buena percepción de las instalaciones que visitan, por lo cual, se deben crear estrategias que ayuden al mejoramientos de la precepción del usuario.

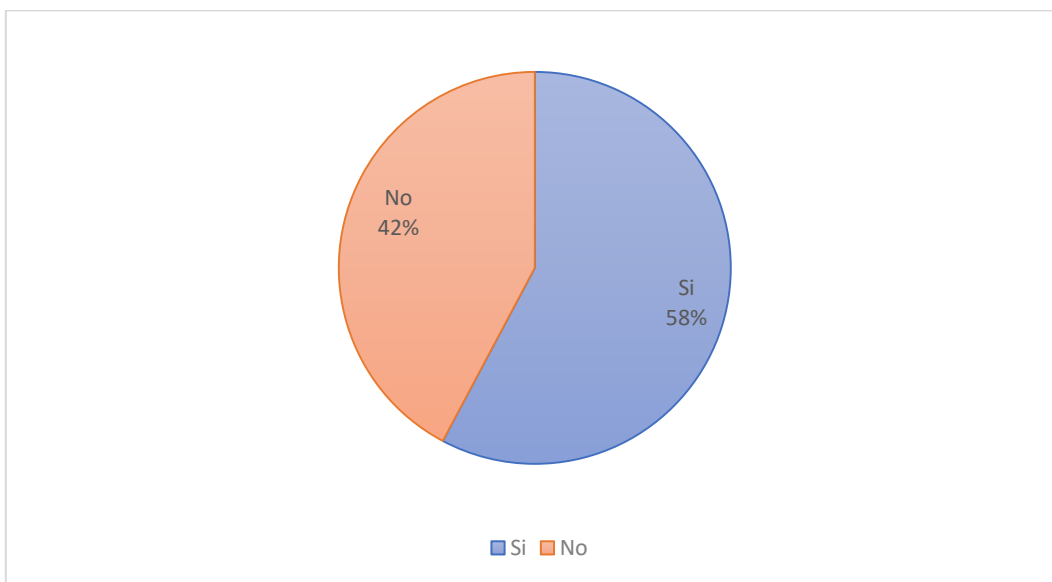
#### 14. ¿Conoce usted las actividades que realiza el Complejo Deportivo?

**Tabla 27. Conocimiento del usuario sobre las actividades que desarrolla el Complejo Deportivo.**

| Opción | Respuestas | %    |
|--------|------------|------|
| Si     | 208        | 58%  |
| No     | 152        | 42%  |
| Total  | 360        | 100% |

*Fuente: elaborado por equipo consultor.*

**Gráfico 14. Conocimiento del usuario sobre las actividades que desarrolla el Complejo Deportivo.**



*Fuente: elaborado por equipo consultor.*

#### **Análisis**

De 360 encuestas, el 58% de las personas confirmaron conocer las actividades que realiza el Complejo Deportivo, mientras que el 42% respondió no conocer las actividades que realiza el complejo turístico. Debido a la poca publicidad que se realiza a través de redes sociales, sin embargo, se debe implementar estrategias de publicidad sobre las diversas actividades que se lleven a cabo dentro de las instalaciones con el fin de incrementar el mayor número de visitas.

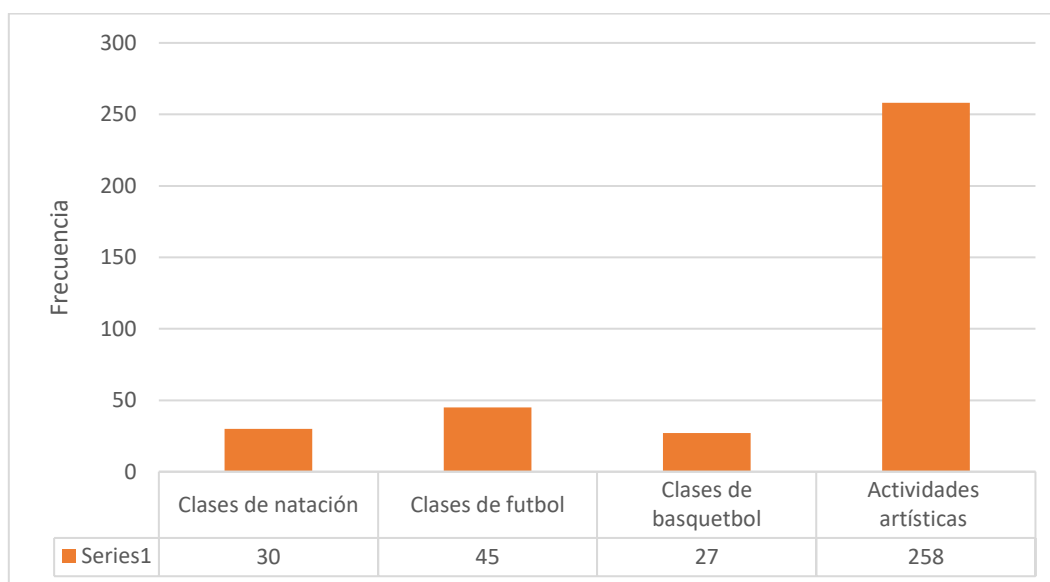
**15. De las actividades que realiza el Complejo Deportivo, a cuál le gustaría asistir.**

**Tabla 28. Actividades que realiza el Complejo Deportivo.**

| Actividades que se realizan | Respuesta | %    |
|-----------------------------|-----------|------|
| Clases de natación          | 30        | 8%   |
| Clases de futbol            | 45        | 12%  |
| Clases de basquetbol        | 27        | 8%   |
| Actividades artísticas      | 258       | 72%  |
| Total                       | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

**Gráfico 15. Actividades que realiza el polideportivo**



Fuente: elaborado por equipo consultor.

**Análisis**

De las 360 encuestas, el 72% de las personas encuestadas respondieron que les gustaría asistir a las actividades artísticas, en las cuales, se realizan: shows nocturnos con artistas invitados y tardes alegres; mientras que el 12% indicó que les gustaría asistir a actividades deportivas que se realizan dentro de las instalaciones del Complejo Deportivo. Pero comentaban que no asisten a estas actividades, debido a que no hay un medio donde se puedan informar sobre la realización de los eventos establecidos, por lo consiguiente, se puede implementar afiches para dar a conocer el día de los eventos tanto artísticos como deportivos y serán publicados en diferentes redes sociales y pegados en los alrededores del

municipio de Nejapa, para incrementar el desarrollo de eventos dentro del centro turístico y aumentar la afluencia de visitantes.

#### SECCIÓN IV: Experiencia del usuario

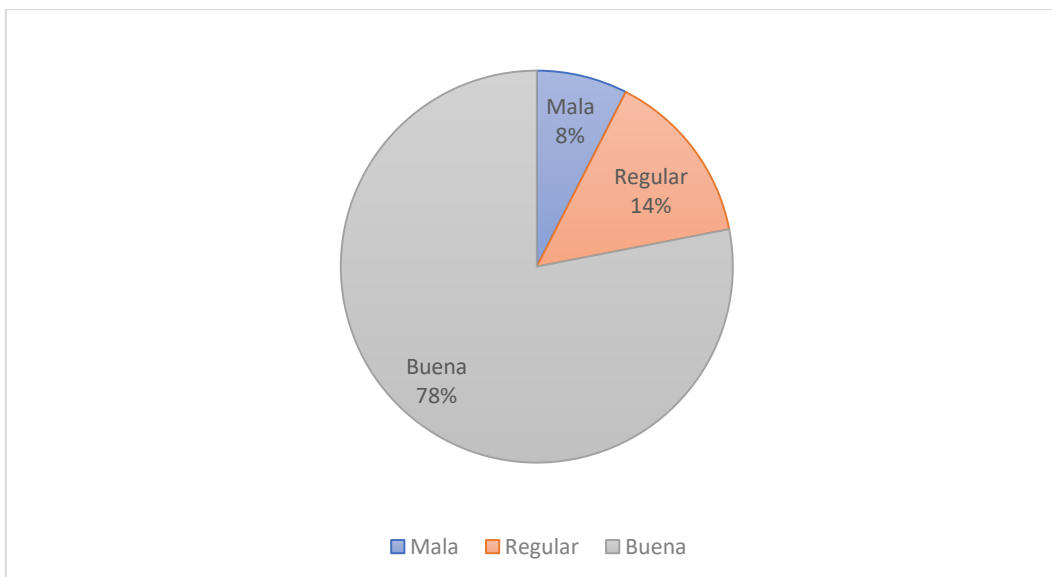
#### 16. ¿Cómo evaluaría la atención brindada por el personal del Complejo Deportivo?

Tabla 29. Evaluación de la atención brindada.

| Evaluación | Respuesta | %    |
|------------|-----------|------|
| Mala       | 27        | 8%   |
| Regular    | 52        | 14%  |
| Buena      | 281       | 78%  |
| Total      | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 16. Evaluación de la atención brindada



Fuente: elaborado por equipo consultor.

#### Análisis

De 360 encuestados, 281 personas respondieron que la atención que les brindó el personal del Complejo Deportivo es buena, por su amabilidad y agilidad en el servicio que se les ofreció, mientras que, 27 personas respondieron que es mala, por no tener la capacidad suficiente de personal atendiendo en los diferentes puntos de venta, generando un nivel de estrés por parte de los empleados. Es importante destacar que se debe establecer un método de cobro para las áreas de restaurante y así

disminuir la tensión de cada personal, de igual manera, incrementar el personal para disminuir el trabajo de cada empleado, con el fin de enfocarse en brindar un mejor servicio al cliente y que se sientan satisfecho con el complejo turístico.

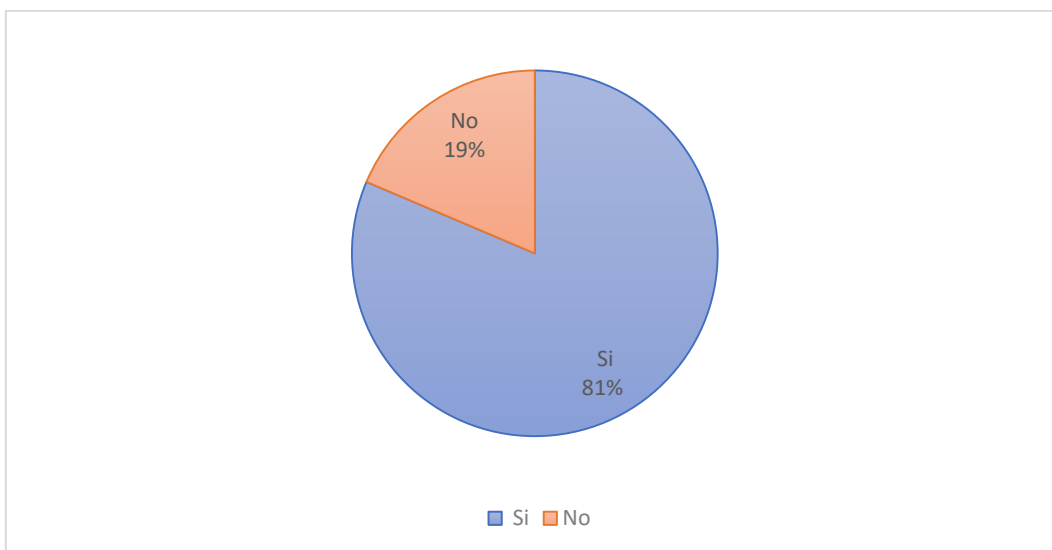
**17. ¿Está de acuerdo con los precios de ingreso del complejo deportivo?**

**Tabla 30. Percepción por precios de ingreso al Complejo Deportivo.**

| Opción | Respuesta | Porcentaje |
|--------|-----------|------------|
| Si     | 293       | 81%        |
| No     | 67        | 19%        |
| Total  | 360       | 100%       |

*Fuente: elaborado por equipo consultor.*

**Gráfico 17. Percepción por precios de ingreso al Complejo Deportivo.**



*Fuente: elaborado por equipo consultor.*

**Análisis**

El 81% de las personas encuestadas respondieron que están de acuerdo con el precio de ingreso a las instalaciones del Complejo Deportivo, debido que es accesible para la economía de los usuarios que visitan el lugar, mientras que el 19% no estaba de acuerdo al precio, lo cual, expresaron que le faltaba más atracciones y realizaron comparaciones de precios con respecto a otros centros turísticos que eran más económicos, debido a esto se deben implementar estrategias de precios con el fin de captar la atención del cliente y ser preferidos por los clientes a través de precios bajos.

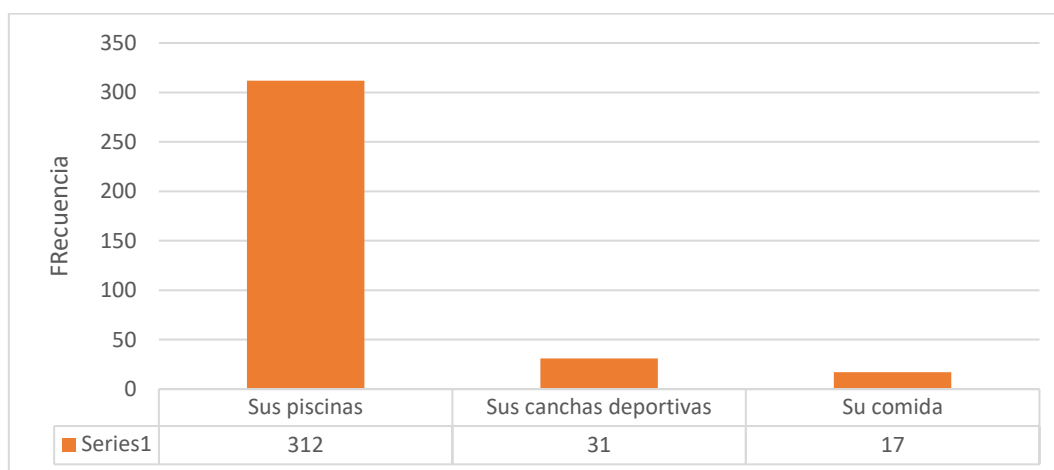
## 18. ¿Qué es lo que recomendaría del Complejo Deportivo?

Tabla 31. Recomendación del usuario

| Recomendación          | Respuesta | %    |
|------------------------|-----------|------|
| Sus piscinas           | 312       | 87%  |
| Sus canchas deportivas | 31        | 8%   |
| Su comida              | 17        | 5%   |
| Total                  | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 18, Recomendación del usuario



Fuente: elaborado por equipo consultor.

### Análisis

De 360 encuestas, 312 personas respondieron que el mayor atractivo que recomendarían a personas que no han asistido al Complejo Deportivo son sus piscinas, debido que cuenta con 3 piscinas para adulto y 2 piscinas para niños en donde se pueden divertir con familiares y amigos, mientras que, 31 personas respondieron que recomendarían las canchas deportivas y 17 personas indicaron que recomendarían la comida que venden dentro del establecimiento, por lo cual, la administración debe de mejorar las instalaciones de sus piscinas ya que son su mayor atractivo para los usuarios.

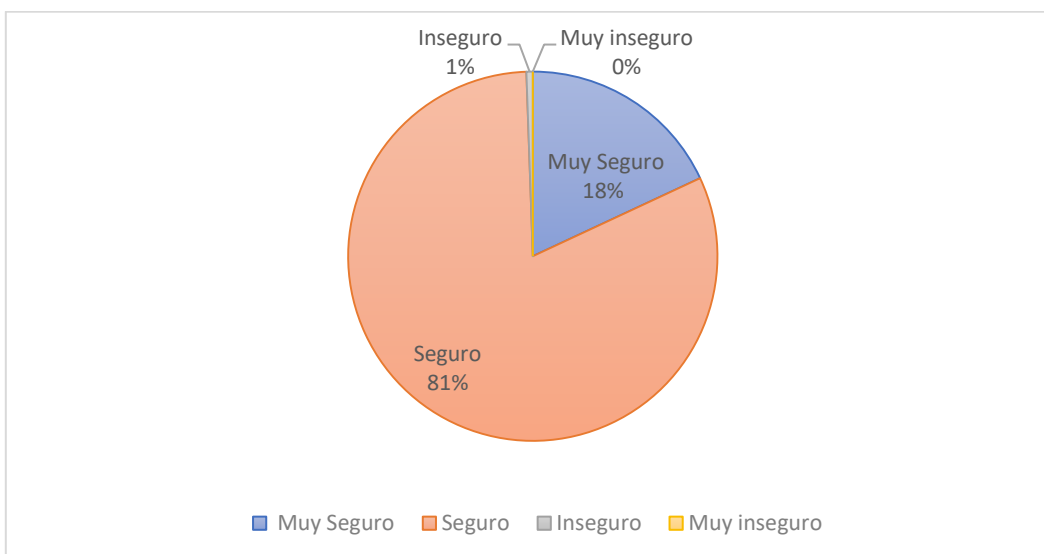
## 19. ¿Cómo percibe el nivel de seguridad del municipio y las instalaciones del Complejo Deportivo?

Tabla 32. Percepción de nivel de seguridad.

| Percepción de nivel de seguridad | Respuesta | %    |
|----------------------------------|-----------|------|
| Muy Seguro                       | 65        | 18%  |
| Seguro                           | 293       | 81%  |
| Inseguro                         | 2         | 1%   |
| Muy inseguro                     | 0         | 0    |
| Total                            | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 19. Percepción de nivel de seguridad



Fuente: elaborado por equipo consultor.

### Análisis

De 360 encuestas, 293 establecen que las instalaciones del Complejo Deportivo turístico es seguro, debido que cuentan con Agentes del Cuerpo de Agente Metropolitanos y Cuerpo de Salvamento por cualquier emergencia surgida dentro de las instalaciones, mientras que, 65 personas respondieron que era muy seguro, sin embargo, 2 personas respondieron que es inseguro, debido a mejoras que tendrían que realizar a toboganes, debido a que su infraestructura se encuentra dañada, se debe implementar estrategias de mejoras en infraestructura para ser más atractivo al público objetivo.

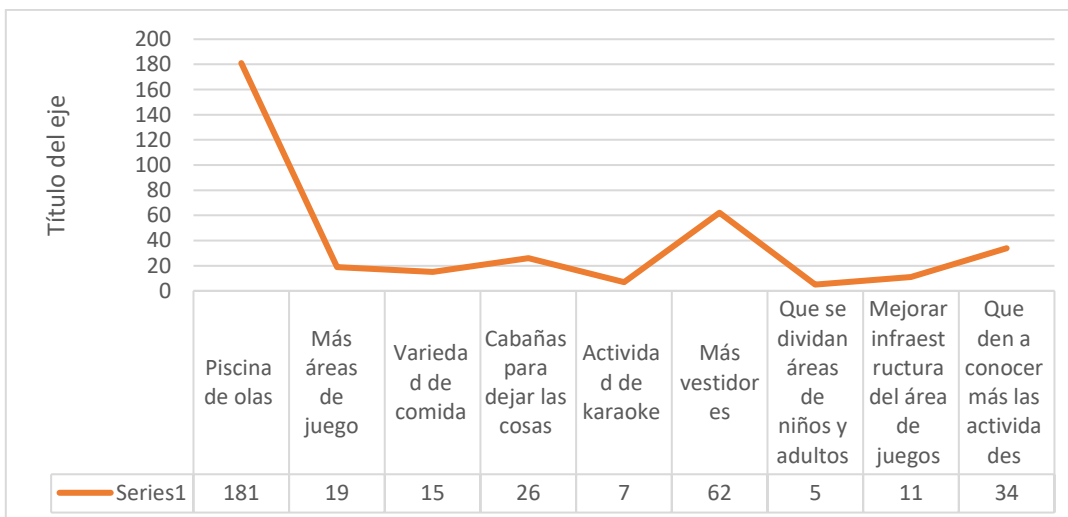
## 20 ¿Qué debería implementar el Complejo Deportivo para una mejor experiencia?

Tabla 33. Implementar en el complejo deportivo

| Implementar en el complejo deportivo       | Respuesta | %    |
|--|-----------|------|
| Piscina de olas                            | 181       | 50%  |
| Más áreas de juego                         | 19        | 5%   |
| Variedad de comida                         | 15        | 4%   |
| Cabañas para dejar las cosas               | 26        | 7%   |
| Actividad de karaoke                       | 7         | 2%   |
| Más vestidores                             | 62        | 17%  |
| Que se dividan áreas de niños y adultos    | 5         | 2%   |
| Mejorar infraestructura del área de juegos | 11        | 3%   |
| Que den a conocer más las actividades      | 34        | 10%  |
| Total                                      | 360       | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor.

Gráfico 20. Implementar en el complejo deportivo



Fuente: elaborado por equipo consultor

### Análisis

De 360 encuestados, el 50% de las personas respondieron que debían habilitar nuevamente las piscinas con olas, debido que era su mayor atractivo, se deben implementar estrategias de mejora e incrementar las áreas de juego para tener más espacios atractivos.

### 3.3.5 Análisis y resultados de la quinta población: deportistas que hacen uso de las canchas Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz

La quinta población de estudio son los usuarios del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz, que hacen uso de las canchas de basquetbol y futbol, el objetivo de la investigación es identificar el perfil de las personas, la percepción referente al estado de las áreas deportivas y que mejoras se requieren para el buen funcionamiento en sus instalaciones. Según información de la administración en la semana entre martes y domingo se reciben a 185 usuarios que hacen uso de las instalaciones deportivas. Se seleccionó una muestra de 56 deportistas tomados por conveniencia para realizar el llenado de la encuesta [\(Ver Anexo 5\)](#).

**Resultados de la encuesta, para la población: Usuario que hacen uso de las instalaciones deportivas.**

#### SECCIÓN I: Perfil del visitante

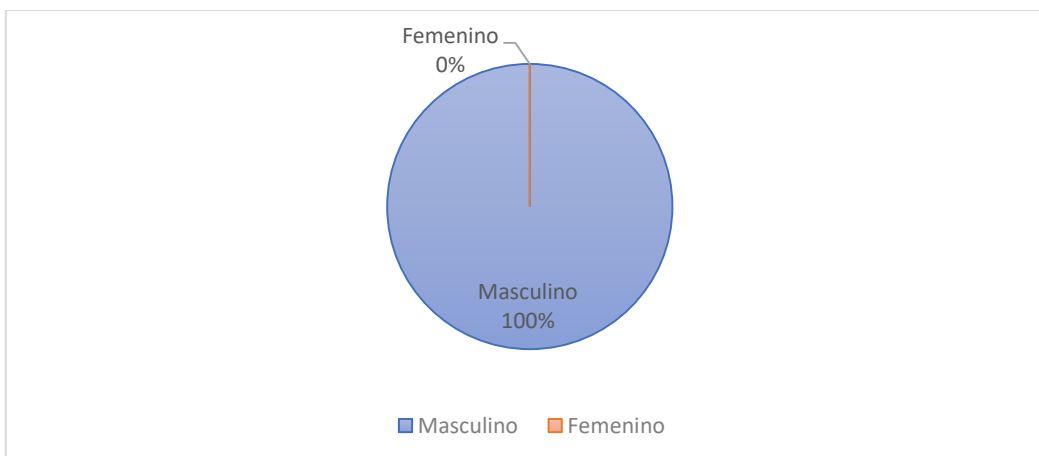
##### 1. Género:

**Tabla 34. Género de los deportistas**

| Género    | Respuestas | %    |
|-----------|------------|------|
| Masculino | 56         | 100% |
| Femenino  | 0          | 0    |
| Total     | 56         | 100% |

*Fuente: elaborado por equipo consultor*

**Gráfico 21. Género de los deportistas**



*Fuente: elaborado por equipo consultor*

## Análisis

---

De un total de 56 personas encuestadas todos eran del género masculino, debido que las personas que mayormente práctica deporte en las instalaciones del complejo deportivo son hombres.

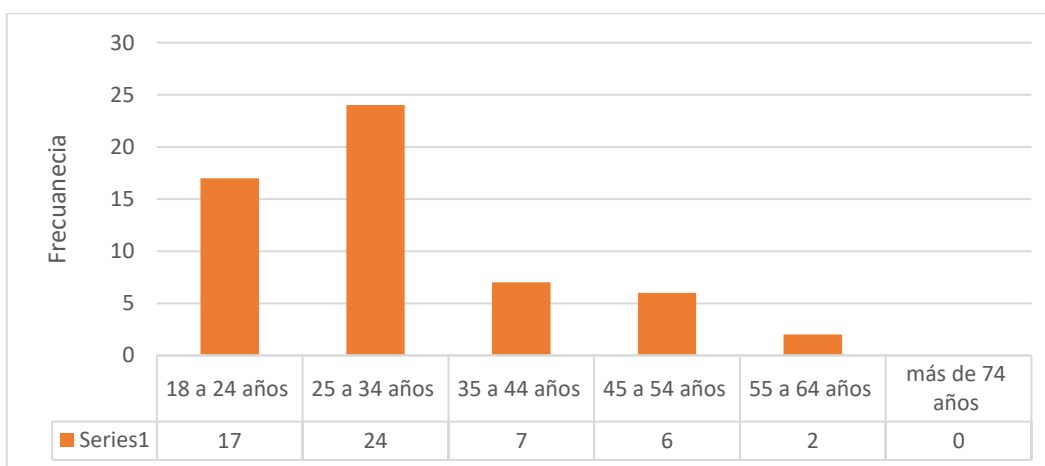
### 2. Rango de edad:

Tabla 35. Edad de los deportistas

| Edad           | Respuesta | %    |
|----------------|-----------|------|
| 18 a 24 años   | 17        | 30%  |
| 25 a 34 años   | 24        | 43%  |
| 35 a 44 años   | 7         | 12%  |
| 45 a 54 años   | 6         | 11%  |
| 55 a 64 años   | 2         | 4%   |
| más de 74 años | 0         | 0    |
| Total          | 56        | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor

Gráfico 22. Edad de los deportistas.



Fuente: elaborado por equipo consultor

## Análisis

---

Según la tendencia que se muestra en la encuesta, las personas que más asisten al Complejo Deportivo, a realizar deporte se encuentran en el rango de 25 a 34 años, debido que, son personas con buena condición física y les gusta práctica deportes por diversión y salir de la rutina de trabajo, mientras que, 17 personas con edades de 18 a 24 años es el segundo rango de edad que más hacen uso de las canchas deportivas del complejo turístico.

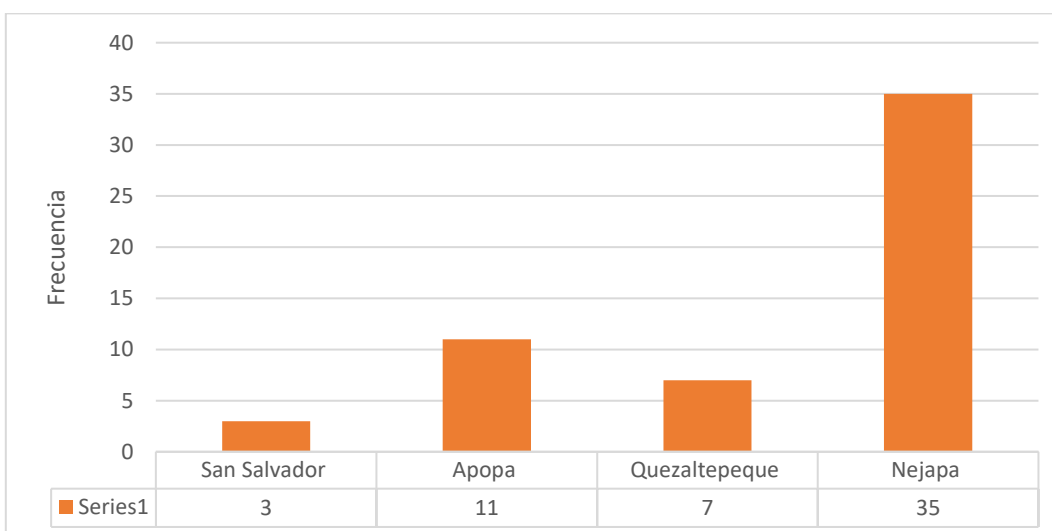
### 3. Municipio donde reside

Tabla 36. Municipio donde reside

| Municipio     | Respuesta | %    |
|---------------|-----------|------|
| San Salvador  | 3         | 5%   |
| Apopa         | 11        | 20%  |
| Quezaltepeque | 7         | 12%  |
| Nejapa        | 35        | 63%  |
| Total         | 56        | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor

Gráfico 23. Municipio donde reside



Fuente: elaborado por equipo consultor

#### **Análisis**

De un total de 56 encuestados, el 63% de personas respondieron que provienen del Municipio de Nejapa, siendo este el rango de mayor afluencia de personas que hacen uso de las instalaciones deportivas, esto debido que tienen mayor accesibilidad al Complejo Deportivo porque residen en la zona, y un 37% provenían de áreas de San Salvador, Apopa y Quezaltepeque, por lo cual, se deben pensar en realizar proyectos para atraer a usuarios que hacen uso de las áreas deportivas y así generar más ingresos.

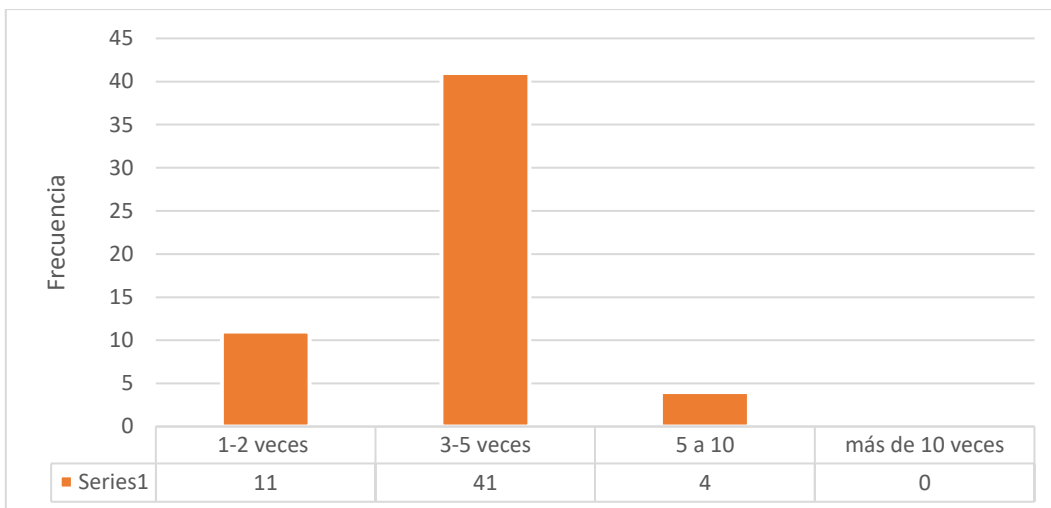
#### 4. ¿Cuántas veces hacen uso de las instalaciones del Complejo Deportivo Turístico en el mes?

**Tabla 37. Visitas de las instalaciones al mes.**

| Uso de instalaciones | Respuestas | %    |
|----------------------|------------|------|
| 1-2 veces            | 11         | 20%  |
| 3-5 veces            | 41         | 73%  |
| 5 a 10               | 4          | 7%   |
| más de 10 veces      | 0          | 0    |
| Total                | 56         | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor

**Gráfico 24. Visitas de las instalaciones al mes**



Fuente: elaborado por equipo consultor

#### **Análisis**

De un total de 56 personas encuestados, 41 respondieron que por lo general hacen uso de las instalaciones deportivas de 3 a 5 veces al mes, considerando que la mayor afluencia de personas que hacen uso de las instalaciones deportivas es del género masculino y su mayor afluencia oscila entre las edades de 24 a 35 años. Estos visitantes, residente en el Municipio de Nejapa, y utilizan sus instalaciones más de tres veces al mes, los resultados arrojan información valiosa para futuras acciones de implementar torneos deportivos que sean realizados por parte de la administración del Complejo Deportivo, generando ingresos económicos para la institución.

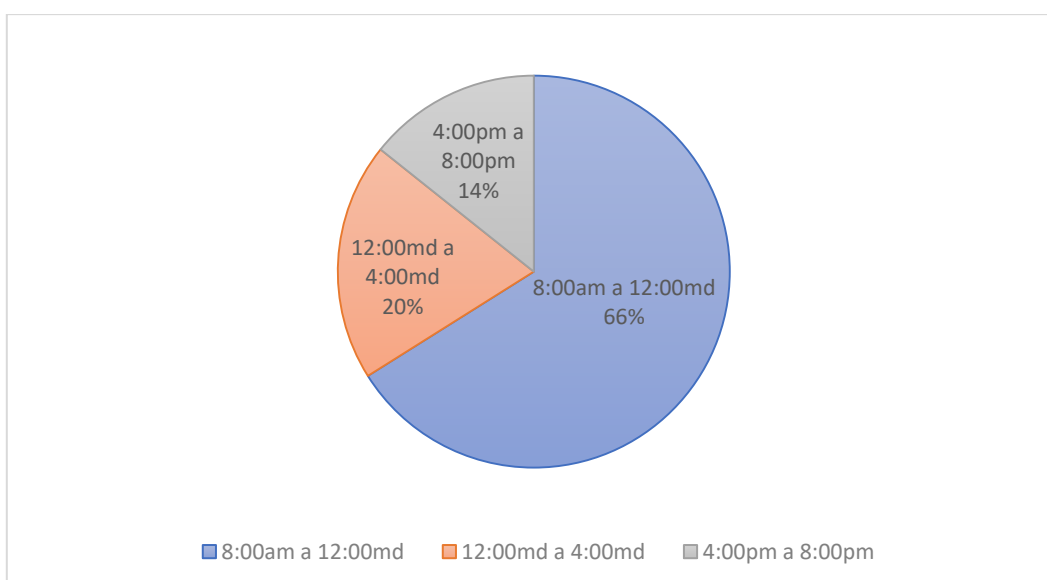
## 5. ¿En qué horario hace uso de las instalaciones del Complejo Deportivo Turístico?

Tabla 38. Horario de uso de las instalaciones deportivas

| Horarios           | Respuesta | %    |
|--------------------|-----------|------|
| 8:00 am a 12:00 md | 37        | 66%  |
| 12:00 md a 4:00 md | 11        | 20%  |
| 4:00 pm a 8:00 pm  | 8         | 14%  |
| Total              | 56        | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor

Gráfico 25. Horarios en que hace uso de las instalaciones deportivas



Fuente: elaborado por equipo consultor

### Análisis

Del total de 56 encuestados, 37 personas respondieron que hacen uso de las instalaciones deportivas del complejo turístico en la jornada de 8:00 am a 12:00md, al finalizar los encuentros deportivos se dirigen a los restaurantes. Mientras tanto 11 personas expresaron que hacen uso de las instalaciones deportivas en horarios de 12:00md a 4:00pm porque en los horarios matutinos las instalaciones se encuentran ocupadas. La razón radica en que las canchas que están libres no tienen las mejores condiciones para realizar deporte o son ocupadas por visitantes que hacen uso de las diferentes áreas del complejo turístico, y 8 personas prefieren el horario de 4:00 a 8:00 pm, debido que las instalaciones deportivas tienen menos afluencias de personas y es más tranquilo para practicar deporte.

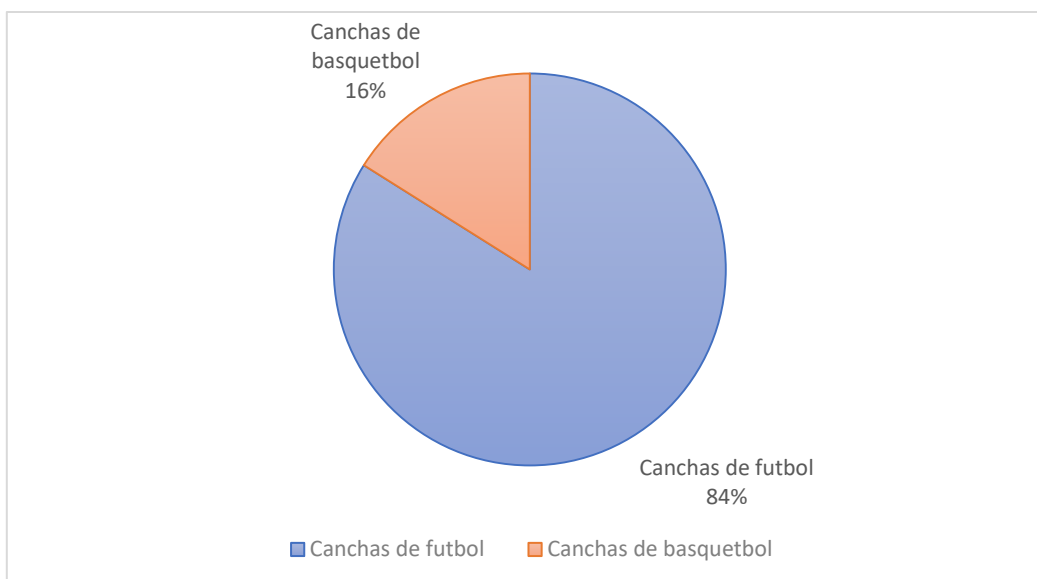
## 6. ¿Qué área del Complejo Deportivo suele frecuentar?

Tabla 39. Área deportiva suele frecuentar

| Área deportiva        | Respuestas | %    |
|-----------------------|------------|------|
| Canchas de futbol     | 47         | 84%  |
| Canchas de basquetbol | 9          | 16%  |
| Total                 | 56         | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor

Gráfico 26. Área deportiva suele frecuentar



Fuente: elaborado por equipo consultor

### **Análisis**

Con base a los resultados obtenidos, 47 personas respondieron que las canchas de fútbol es una de las áreas preferidas para hacer deportes dentro de las instalaciones del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz, dado que cuenta con amplias canchas para compartir con amigos, mientras que, 9 personas prefieren hacer uso de las canchas de básquetbol, por contar con una cancha en techadas y limpias dentro de las instalaciones del complejo turístico.

## SECCIÓN 2: percepción de los usuarios que hacen usos de las áreas deportivas del Complejo.

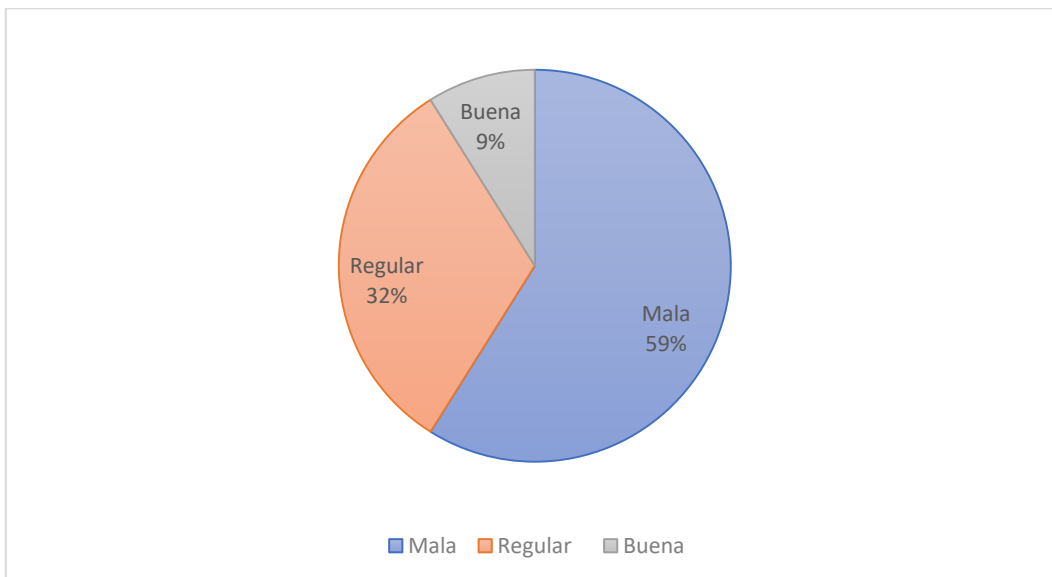
### 7. ¿Según su percepción cuál es el estado de los espacios deportivos?

Tabla 40. Estado de las canchas deportivas

| Estado de áreas deportivas | Respuesta | %    |
|----------------------------|-----------|------|
| Mala                       | 33        | 59%  |
| Regular                    | 18        | 32%  |
| Buena                      | 5         | 9%   |
| Total                      | 56        | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor

Gráfico 27. Estado de las canchas deportivas



Fuente: elaborado por equipo consultor

#### **Análisis**

Del total de encuestas, 33 personas respondieron que el estado de las canchas deportivas es mala, debido que no cuentan con vestidores para deportistas, las gradas que se encuentran dentro de las canchas de fútbol están en mal estado y necesitan mejorar la grama artificial de las canchas deportivas, mientras que, 18 personas expresaron que el estado de las canchas deportivas eran regular.

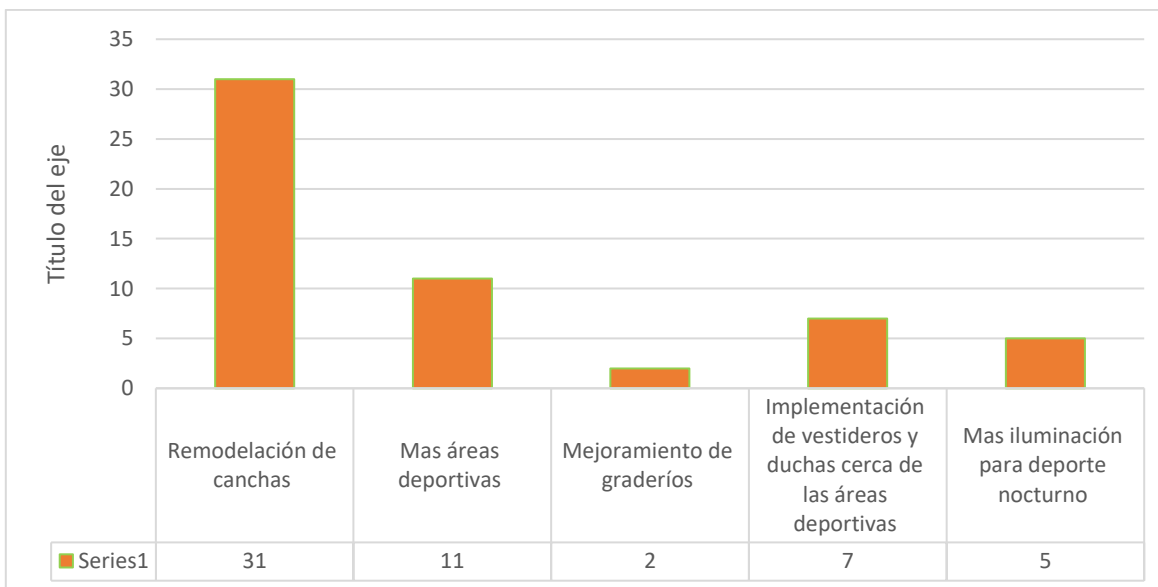
## 8. ¿Qué le gustaría que se mejore de las instalaciones del Complejo Deportivo?

Tabla 41. Mejora de las instalaciones deportivas

| Opciones  | respuesta | %    |
|---|-----------|------|
| Remodelación de canchas   | 31        | 55%  |
| Más áreas deportivas  | 11        | 20%  |
| Mejoramiento de graderíos   | 2         | 4%   |
| Implementación de vestidores y duchas cerca de las áreas deportivas | 7         | 12%  |
| Más iluminación para deporte nocturno                               | 5         | 9%   |
| Total   | 56        | 100% |

Fuente: elaborado por equipo consultor

Gráfico 28. Mejora de las instalaciones deportivas



Fuente: elaborado por equipo consultor

### Análisis

Del total de 56 encuestados, 23 personas respondieron que deberían remodelar las canchas deportivas, debido a que la grama de dichas canchas se encuentra en mal estado, mientras que, 15 personas sugirieron implementar vestidores y duchas cerca de las áreas deportivas, dado que solo cuentan con los baños generales del complejo deportivo, en tanto, 11 personas respondieron realizar más áreas deportivas como: canchas de fútbol playa, Voleibol, tenis y básquetbol.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Estrategias Administrativas**

La propuesta de estrategias administrativas que se deben desarrollar en el complejo deportivo Victoria Gasteiz de acuerdo a la consultoría realizada y al diagnóstico del capítulo 3, son importantes para minimizar las debilidades y necesidades administrativas de la institución, el objetivo es aumentar la comunicación entre cada área del complejo deportivo y la eficiencia de las labores realizadas por el personal de las unidades administrativas.

Las propuestas administrativas a desarrollar brindaran a la institución las herramientas necesarias para realizar sus funciones de forma eficiente y eficaz y a su vez mejorar los servicios que brindan al público, también, contribuirá a la disminución de problemas provenientes de las diferentes áreas de la institución, mejorando la comunicación entre cada área, por tal razón, se han propuesto las siguientes estrategias:

- a) Propuesta de mejoramiento del Organigrama del Complejo Deportivo.
- b) Propuesta de implementación de Manuales de control interno para el Complejo Deportivo.
- c) Propuesta de plan de capacitación del control interno implementado en el Complejo Deportivo.
- d) Propuesta de Control de inventario para Complejo Deportivo.

#### **4.1.1 Propuesta de mejoramiento del organigrama del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador.**

Según la consultoría realizada al Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador, se determinó que el actual organigrama no cumple con la línea jerárquica, donde se establezca cada nivel de mando por cada área de trabajo, esto debido a que, el organigrama que actualmente posea el complejo deportivo se presenta como un mapa de esquema de áreas y no como un organigrama.

Por tal razón, se ha propuesto mejorar el organigrama estructural que posee el complejo deportivo, creando una estructura sólida donde se encuentren claramente definidas y especificadas las áreas de responsabilidad y mando. Por lo que se hace necesario implementar un enfoque basado en procesos, dado que este enfoque posibilita un análisis continuo de las actividades que se llevan a cabo, la interrelación de los procesos identificados, el cumplimiento de los objetivos, misión y visión del complejo deportivo y de ésta manera al mejoramiento de la competitividad. [\(Ver anexo 6\)](#)

Mediante la propuesta se busca definir y formalizar cada cargo que existe en la institución vinculando cada uno de ellos al proceso dentro del sistema al cual pertenece, procurando que quienes lo desempeñen tengan total claridad de sus funciones que permitan un desarrollo integral de la organización, mejorando la productividad, comunicación e interrelación de los cargos.

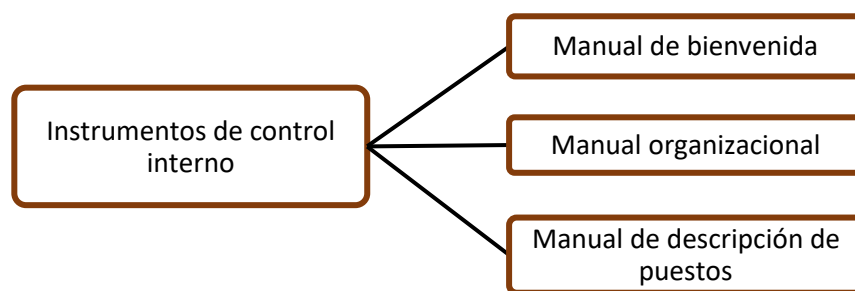
#### **4.1.2 Propuesta de implementación de Manuales de control interno para Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador.**

La clave principal para que un sistema de control interno sea exitoso es lograr que los instrumentos de control funcionen de tal forma que los trabajadores hagan parte del proceso mismo y no sean considerados elementos de aplicación exógenos.

En este sentido, se ha propuesto la creación e implementación de manuales administrativos, los cuales, irán encaminados a mejorar la gestión organizacional del Complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz, debido a que la administración actualmente solo se rige a través de la ordenanza municipal del Municipio de Nejapa y manuales aplicables en la alcaldía del Municipio de Nejapa, dado que carecen de manuales.

Por tal razón, se ha propuesto la implementación de los siguientes manuales al complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz.

Figura 4. Instrumentos de control interno propuestos para el Complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador.



*Fuente: elaboración propia*

##### **a. Manual de bienvenida**

El manual de bienvenida propuesto para el Complejo Deportivo turístico Victoria Gasteiz, contiene información sobre el funcionamiento y propósito de la institución, servirá al empleado para resolver

dudas, de manera inmediata, relacionadas con su labor. En el manual se presenta la estructura del Complejo Deportivo, los antecedentes históricos e información general de la institución y los diferentes manuales con los que cuenta el complejo deportivo. [\(ver anexo 7\)](#)

El manual estará estructurado de la siguiente manera:

- En la primera parte, se muestran los objetivos del Manual de Bienvenida y el contenido del documento, así como una presentación formal, el mensaje de bienvenida, además de explicar brevemente quiénes somos.
- En la segunda parte, se presentan los antecedentes históricos del Complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz, misión, visión y valores y la estructura organizacional.
- En la tercera parte, se presentan de forma breve las políticas oficiales y manuales de la institución.
- Por último, se detallan las disposiciones administrativas principales con respecto al horario, vacaciones, código de vestimenta y beneficios.

#### **b. Manual organizacional**

El manual organizacional es un manual que explica en forma general todos aquellos aspectos relacionados a los diferentes puestos de trabajo que integran la institución y contribuye a que todos sus integrantes puedan conocer y comprender mejor las diferentes funciones y responsabilidades e identificarse de forma sencilla y clara con dicha institución.

En términos generales, expone con detalle la estructura orgánica, señala las unidades o puestos que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos planeados, siendo una herramienta de soporte para la organización y comunicación del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz. [\(Ver anexo 8\)](#)

#### **c. Manual de descripción de puestos**

El Manual se concibe como un instrumento normativo de consulta, divulgación y de control, que facilita la identificación del personal con su trabajo y la labor de las jefaturas de cada dependencia de la institución, por el hecho de disponer ambas instancias, de la información básica sobre el trabajo y desempeño individual del personal.

El propósito fundamental de este Manual es describir la naturaleza de cada puesto de trabajo del Complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz, definiendo las funciones de cada puesto, así como los requisitos que debe llenar la persona que ocupe un cargo determinado. [\(Ver anexo 9\)](#)

#### **4.1.3 Propuesta de plan de capacitación del control interno implementado en el Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador.**

Cada miembro de una organización tiene un papel fundamental para que el control interno de la empresa funcione correctamente. Es necesario que las jefaturas y mandos medios accionen lleven a cabo, actividades para garantizar el cumplimiento de los procesos para el logro de los objetivos de la institución.

Por tal motivo, se ha propuesto la implementación de un plan de capacitación para dar a conocer a los empleados del Complejo Deportivo, las herramientas de control interno que rigen el actuar del complejo deportivo. [\(Ver anexo 10\)](#)

El plan de capacitación incluirá los siguientes apartados:

- Los objetivos de la capacitación.
- El enfoque de las necesidades específicas de la capacitación.
- Las políticas a implementar para el desarrollo de la capacitación.
- El contenido a desarrollar en la capacitación.
- Los materiales a utilizar en la capacitación.
- El presupuesto de los costos de la implementación de la capacitación.
- El lugar donde se llevará a cabo, las fechas propuestas y horarios de la capacitación.

Debido a que en el complejo deportivo las actividades se desarrollan de martes a domingos y los días que más afluencias de turistas son los fines de semana se establecerá el día martes para la realización de las capacitaciones, el cual, se refleja en el cronograma propuesto, esto debido a que es el día en que menos afluencias de turistas hay.

La capacitación se dividirá en dos módulos, los cuales, están definidos de la siguiente manera:

- En el primer módulo, se abordarán los temas de planeación, organización, dirección y control.
- En el segundo, módulo se abordará el contenido temático de los manuales que se implementarán en el complejo deportivo.

Debido a que en el Complejo Deportivo las actividades se realizan de 8:00 am a 4:00 pm, se crearán dos jornadas de capacitación y se dividirán dos grupos de empleados para no frenar las actividades de la institución, mientras, unos reciben la capacitación el otro grupo estará laborando y así no perder los ingresos económicos que son de suma importancia para el complejo deportivo. El propósito de esta capacitación es dar a conocer a los trabajadores los manuales a aplicar en el Complejo Deportivo.

#### **4.1.4 Propuesta de Control de inventario para complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.**

El Control Interno de inventario es un proceso, ejecutado por la administración de una entidad, y por su personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos: controles administrativos de recepciones de mercancías, controles contables, y controles de existencias de inventarios.

Lo cual, a través de los controles internos se logra llevar de manera ordenada las existencias reales de los inventarios, las recepciones de mercancía y el control de la vida útil de cada uno de los productos.

Un buen control interno permitirá a la administración del Complejo Deportivo; medir y evaluar la eficiencia operacional en los procesos contables, administrativos y operativos. Evitando situaciones de beneficio personal o interés particular. Dando a conocer la situación financiera de la empresa para tener datos exactos. Y da a conocer la situación financiera real de la empresa, con el fin de tomar decisiones adecuadas en la gestión y lograr mantenerse eficientemente.

Objetivos de la implementación del control internos es de inventarios:

- Informar el nivel de existencia para realizar los pedidos y cuáles son las cantidades de producto se necesita.
- Mantener un registro actualizado de productos con grado susceptibilidad en valor monetario o susceptibles con fechas cortas de vencimiento.
- Dar a conocer la situación que puede constituir un sistema de errores, pero también el mal funcionamiento de un sistema.
- Realizar informes dirigidos a las personas responsables del manejo de inventarios.

La propuesta para los controles internos de inventario para el Complejo Deportivo, consiste en llevar controles desde la recepción de mercancía a bodega general y los diferentes puntos de ventas. ([Ver anexo 11](#)).

## **4.2 Estrategias de Mercado**

El marketing es esencial, ya que permite dar a conocer los productos o servicios al cliente objetivo y aumentar las ventas. A través del marketing se puede diferenciar de la competencia, mejorar su reputación y posicionarse en el mercado de forma efectiva.

Por medio del marketing se definen los nichos de mercado para conocer el perfil del cliente y de esta manera ofrecer los atributos y ventajas de los servicios o productos que sean más precisos a sus necesidades.

Por tal razón, se ha realizado la siguiente propuesta de implementación de plan de marketing en el complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz.

### **4.2.1 Propuesta de investigación Plan de Marketing para complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.**

El marketing desempeña un papel clave en la planeación estratégica empresarial en diversas maneras. Primero, proporciona una filosofía guía, la cual, sugiere que la estrategia de la empresa debe girar en torno a la satisfacción de las necesidades del cliente. En segundo lugar, proporciona información para identificar oportunidades de mercado y evaluar el potencial del negocio, tercero, el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos.

La propuesta del plan de marketing para el Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz, se inicia a través, del análisis de las amenazas; lo cual, son los problemas, desafíos y dificultades de factores externos que normalmente escapan del control de la administración. Van relacionados a la competencia de Centros Turísticos, distribución de los ingresos de los clientes y falta de liquidez. ([ver anexo 12](#))

Las oportunidades que enfrentan; son factores internos que pueden ayudar al Complejo Deportivo alcanzar los objetivos en: el desarrollo de campañas de publicidad masivas a través de las redes sociales, desarrollo de estrategias de ventas en temporadas, y las relaciones comerciales con las empresas del Municipio de Nejapa.

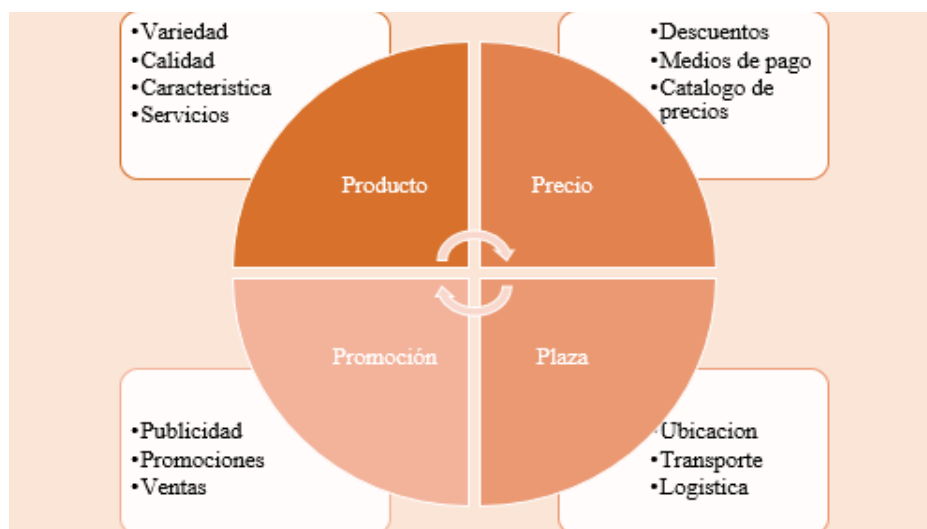
Las fortalezas son iniciativas internas del Complejo Deportivo que ofrecen un beneficio a los clientes; un lugar recreativo en las cercanías de San Salvador, precios para grupos de personas y amplias instalaciones.

Las debilidades; Representan una desventaja ante los competidores, pero que identificándose podrán solucionar. Como son: procesos de control de taquilla, control de inventarios, mantenimiento y de personal.

El Plan de Marketing se desarrolla a través de las propuestas de la mezcla de marketing; en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción. Con el propósito de darle cumplimiento a los objetivos planteados de cada variable.

### Las cuatro P de la mezcla de Marketing Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

Figura 5. Mezcla de Marketing Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz



Fuente: elaboración del equipo consultor

**El Precio:** Se desarrollan estrategias que le permita ofrecer más alternativas de pago, en grupos de personas y realizar ofertas con otros servicios que posee el Complejo Turístico, siempre enfocados al beneficio del cliente.

**Plaza:** Donde se presentan ideas para colocar ubicación del Complejo Deportivo y sea de fácil acceso, alianzas con transportistas de la zona y logística.

**Promoción:** Se desarrollan diferentes estrategias de publicidad en línea para dar a conocer los atributos de las instalaciones de Complejo Deportivo, con el objetivo de incrementar los ingresos de los Turistas y obtener mayores ventas.

**Productos o servicios:** Se presentan las características y atributos que se ofrece el Complejo deportivo como una mejor alternativa de sana diversión de lo cotidiano y el estrés.

Se detalla un presupuesto donde se muestra la inversión de pago de coordinador de marketing y community management, en apoyo para el desarrollo de las diferentes estrategias mediante una programación que esté orientada a cada temporada de venta. El presupuesto se convierte en la base para estimar la inversión, cuanto nos producirá a través de los resultados en ventas, la planificación y realización de los costos de cada estrategia de marketing. Se tiene que pensar en resaltar a toda costa los atributos o fortalezas del complejo.

### **4.3 Estrategia financiera**

#### **4.3.1 Propuesta de un Plan de Sostenibilidad Financiera para el Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.**

Dada la necesidad del Complejo de buscar ser sostenible se propone un Plan de sostenibilidad Financiera con el objetivo de brindar ideas que le permitan generar ingresos suficientes para cubrir sus gastos y mantener sus actividades a largo plazo. Ya que es uno de sus principales objetivos la autosostenibilidad financiera para cubrir cada una de las iniciativas de inversión y mejora de las instalaciones de Complejo Deportivo, a la vez aportar a la comunidad del Municipio de Nejapa, a través de proyectos Sociales, pero que solo es posible con la planificación apropiada en el cumplimiento de los objetivos con el personal como ente clave de éxito.

Cultivar en el equipo de trabajo una cultura del uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros y materiales con que disponen para prestar los servicios y productos en el Complejo Turístico.

Entre algunas propuestas se mencionan de la siguiente manera:

- ✓ Que el concejo Municipal aprueba las iniciativas de inversión en mejorar la infraestructura principalmente en la piscina con olas que es su mayor atractivo. Para ello el complejo turístico debe recuperar todas sus cuentas por cobrar a la Alcaldía Municipal por servicios de alimentación prestados.
- ✓ Revisar y elaborar una propuesta para modificar la ordenanza de funcionamiento del Polideportivo con el objetivo de revisar los precios de entrada y de los productos que se comercializan y actualizarlo, de acuerdo, con la inflación que se tiene actualmente en el país.
- ✓ Mejora y mantenimiento de canchas de futbol, ya que no se le brinda el mantenimiento necesario para generar mayor afluencia de escuelas y equipos de futbol. A la vez, reducir las cortesías a personas y grupos que entran gratis o con tarifa especiales ya que esto reduce los ingresos y por ende incrementa los costos.

## **5 CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo, se presenta las conclusiones y recomendaciones, desarrolladas para el Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, las cuales, han sido con base a los objetivos planteados dentro de la investigación. A través del desarrollo de cada etapa de investigación permitió recabar y obtener información fidedigna de las áreas que conforman el Complejo Turístico.

Lo cual, se presentan las siguientes conclusiones del presente estudio realizado:

### **5.1 CONCLUSIONES.**

1. Si es posible la creación de los manuales administrativos, con el fin de informar y orientar al personal de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos de trabajo.
2. Los mecanismos que pueden implementarse para que los empleados conozcan de la filosofía y políticas del Complejo Deportivo, son: El desarrolló las propuestas de Manual de Bienvenida, Manual Organizacional y Manual Descriptor de Puesto, como herramientas internas administrativa que generen aportes positivos en el desempeño de las funciones de los empleados del Complejo Deportivo.
3. Para poder establecer una gestión que permita ampliar los horizontes, el Complejo Deportivo necesita de inversión en sus instalaciones: canchas de futbol, piscinas, zonas verdes y realizar estrategias de marketing que vayan orientadas a promocionar los servicios de Complejo Deportivo y Turístico.
4. El crear estrategias de marketing permite lograr los objetivos comerciales para incrementar las ventas, brindar al cliente las características de los productos, precios, y promociones. Actualmente el complejo Deportivo no cuenta con Estrategias de Marketing. Lo cual se deben implementar estrategias a través de redes sociales con mayor fluencia, que permita dar a conocer los servicios del Complejo Deportivo, realizar promociones para grupos de personas, estudiantes y empresas.
5. A través, de la adquisición de un sistema operativo que le permita llevar el control del efectivo desde el área de taquillas, puntos de venta y el área de bodega. Para tener un mayor control del efectivo, inventario y turistas.

6. El Complejo Deportivo no cuenta con un sistema de control de ingresos, los controles que realizan son de manera manual, donde los procesos se vuelven inoperativos. Pero si es posibles, a través, de la gestión e inversión de líneas de internet que le permita instalar un sistema para llevar los controles de ingresos. Que permitirá elevar su productividad mejorando los servicios y obtener mejor control de los ingresos.

## **5.2 RECOMENDACIONES.**

Se recomienda a Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz, con base a la información adquirida en la investigación, las siguientes recomendaciones:

1. Contar con un sistema de inventario e instalación en el área de bodega y puntos de venta, para lograr ofrecer un mejor servicio a los Turistas con una mejor atención en cajas, y facilitar la operación, a través de los controles internos de inventarios, evitar pérdidas por procesos improductivos.
2. Llevar controles actualizados en el área de bodega, y facilitar los procesos de compra y evitar sanciones administrativas o patrimoniales por parte de las instituciones que los auditan como son; auditorías externas y Corte de Cuenta de la República El Salvador.
3. Contar con sus propios Manuales Administrativos que proporcionen un marco de referencia general y estandarizado para el personal, y de esta manera, instruir al acerca de sus funciones y lograr un mayor desempeño de sus procesos.
4. Contar con un plan estratégico de Marketing, haciendo uso de las redes sociales con mayor alcance de visitas de los clientes, crear contenido creativo para dar a conocer los servicios, precios, horarios y promociones. Efectuar promociones para lograr mayores ventas, desarrollar una página Web, que le permita a las empresas y Turistas obtener información del Complejo Deportivo.
5. Es necesario contar con un plan de capacitación en el cual, se den a conocer estrategias de liderazgo y toma de decisiones para que los empleados del complejo deportivo se sientan más identificas con la institución, esto servirá para que ellos puedan poderlo en práctica en los puestos de trabajo en el que cada uno labora, brindando un excelente servicio a los usuarios y teniendo una mejor comunicación con la gerencia.

## Bibliografía.

- Ritchie, J.R., Crouch, G.I. (2003). The competitive destination: a sustainable tourism perspective. *CABI Publishing*, 44(4), 38-271
- González Reverté, F. (2012). Destino turístico. Concepto y estructura. Universitat Oberta de Catalunya. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/111546/7/Destinos%20tur%3%ADsticos.Concepto%20y%20estructura.pdf>
- Musus Ortiz, A. (2016). Centro deportivo de alto rendimiento [Proyecto de graduación, Universidad de San Carlos de Guatemala], USAC TRICENTENARIA. <https://core.ac.uk/download/pdf/84773945.pdf>
- Pérez Porto, J., Gardey, A. (2019). Definición de polideportivo. Copyright. <https://definicion.de/polideportivo/#:~:text=Se%20llama%20polideportivo%20al%20sitio,incluyen%20C3%A1reas%20al%20aire%20libre>
- Báez, R. (2015). El papel económico del turismo en Centroamérica. *Dirección de inteligencia económica*, 13, 1-11. [http://estadisticas.sieca.int/documentos/ver/Policy%2013\\_El%20Papel%20Econ%3%B3mico%20del%20Turismo%20en%20CA.pdf](http://estadisticas.sieca.int/documentos/ver/Policy%2013_El%20Papel%20Econ%3%B3mico%20del%20Turismo%20en%20CA.pdf)
- Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Soriano, R. R. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales. México, D. F: Plaza y Valdés, S. A. de C.V.
- Sampiere, R. H. (2010). Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sampieri, R. H. (2006). Metodología de la investigación cuarta edición. México, D. F.: McGraw-Hill IINTERAMERICMA EDITORES, SA DE C.V.
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: Interamericana Editores, S.A de C.V.

## ANEXOS

**Anexo 1.** Guía de entrevista para población: Gerente de la Alcaldía del Municipio de Nejapa.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



CONSULTORIA EMPRESARIAL PARA EL COMPLEJO DEPORTIVO TURÍSTICO VITORIA GASTEIZ DEL  
MUNICIPIO DE NEJAPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

**Objetivo:** Obtener información sobre las funciones de la Dirección General en los procesos administrativos para la buena marcha del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa.

**Instrumento:**

**1. Procesos administrativos.**

- 1.1 ¿Cuál es la función que desempeña el director general en los procesos administrativos que se desarrollan en el Complejo Deportivo?
- 1.2 ¿Cuál es el reglamento que rige los procesos administrativos del Complejo Deportivo?
- 1.3 ¿De qué manera se involucra la alcaldía del Municipio de Nejapa en la creación y aprobación de políticas, procesos y procedimientos administrativos que aplican en el Complejo Deportivo?
- 1.4 ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para aprobar reglamentos, políticas y ordenanza que se implementan en el Complejo Deportivo?
- 1.5 ¿Al momento de aprobar estrategias que llevara a cabo la administración del Complejo Deportivo, qué criterios se toman en cuenta?
- 1.6 ¿Con qué frecuencia se efectúan auditorías a los ingresos y egresos del Complejo Deportivo?

## **2. Aportes al complejo deportivo turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa**

2.1 ¿La alcaldía del Municipio de Nejapa realiza aportes económicos al Complejo Deportivo?

2.2 ¿Existe un plan estratégico preventivo y correctivo de las instalaciones del Complejo Deportivo?

2.3 ¿Existe un plan de publicidad para la proyección de la imagen del Complejo Deportivo? a través de la alcaldía Municipal de Nejapa?

2.4 ¿En el presupuesto de la Alcaldía Municipal de Nejapa se encuentra estipulado un rubro presupuestario para el mantenimiento de la infraestructura del Complejo Deportivo?

2.5 ¿La Alcaldía Municipal de Nejapa contribuye con seguridad a través del cuerpo de Agentes metropolitanos (CAM) a los usuarios que visitan Complejo Deportivo?

**Anexo 2.** Guía de entrevista para población: Administración del Complejo Deportivo Turístico  
Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA EL COMPLEJO DEPORTIVO TURÍSTICO VITORIA GASTEIZ  
DEL MUNICIPIO DE NEJAPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

**Objetivo:** Obtener información sobre los procesos administrativos que realiza la dirección del complejo deportivo, monitoreo del control de inventario, estrategias de posicionamiento de la marca, alianzas estratégicas, para la toma de decisiones a mediano y largo plazo.

**Instrumento:**

**1. Procesos administrativos.**

- 1.1 ¿Se ha socializado con los empleados la filosofía del Complejo Deportivo?
- 1.2 ¿Cuales son los manuales que rigen los procesos administrativos del Complejo Deportivo?
- 1.3 ¿Existe un sistema de autorización y aprobación para los procesos administrativos que realiza la administración del Complejo Deportivo?
- 1.4 ¿Cuál es el proceso que realiza la administración del Complejo Deportivo, para la adquisición de bienes y servicios?
- 1.5 ¿Cuál es el proceso para el pago de planillas de las personas que laboran en el Complejo Deportivo?
- 1.6 ¿El Complejo Deportivo Turístico cuenta con objetivos estratégicos a corto y largo plazo?

**2. Monitoreo de control de inventario.**

- 2.1 ¿Cuenta el Complejo Deportivo con un sistema de control de inventario?
- 2.2 ¿Existe un encargado del control de inventario, que ingresa al Complejo Deportivo T?
- 2.3 ¿Se lleva un registro del inventario que ingresa al Complejo Deportivo?
- 2.4 ¿Cuál es el mecanismo que realiza la administración del Complejo Deportivo Turístico, para determinar la existencia de los productos?

- 2.5 ¿Se realiza revisión periódica de las áreas de trabajo de los empleados del complejo polideportivo?
- 2.6 ¿El personal ha recibido capacitación de cómo utilizar los instrumentos de su área de trabajo?
- 2.7 ¿Qué método de rotación de inventario utilizan en el área de bodega y puntos de venta?
- 2.8 ¿Existe un mecanismo de control de préstamo de mobiliario destinado para los usuarios del Complejo Deportivo?
- 2.9 ¿Han sido alguna vez víctimas de hurtos de mobiliarios o productos dentro de las instalaciones?

### **3. Alianzas estratégicas y posicionamiento de la marca.**

- 3.1 ¿El Complejo Deportivo Turístico cuenta con un plan de comunicaciones para dar a conocer su marca?
- 3.2 ¿Actualmente el Complejo Deportivo Turístico, cuenta con alianzas estratégicas para el posicionamiento de su marca?
- 3.3 ¿Cuentan con paquetes promocionales para los turistas del Centro Deportivo?
- 3.4 ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan para dar a conocer las promociones del Complejo Deportivo?
- 3.5 ¿Qué fechas hay más afluencia en el Complejo Deportivo?
- 3.6 ¿Se tiene visualizado establecer alianzas estratégicas? ¿Cuáles son las instituciones con las cuales se pretende realizar las alianzas estratégicas?

### **4. Estrategias para incrementar ingresos.**

- 4.1 ¿Qué estrategias utiliza para el alcance mensual de ventas del Complejo Deportivo Turístico?
- 4.2 ¿En sus cuentas controlables, no excede de su presupuesto mensual?

**Anexo 3.** Guía de entrevista para población: Empleados del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA EL COMPLEJO DEPORTIVO TURÍSTICO VITORIA GASTEIZ DEL MUNICIPIO DE NEJAPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

**Objetivo:** Obtener información sobre el control interno y la comunicación de indicaciones hacia el personal de la organización, así mismo indagar sobre los mecanismos de inducción general y la rotación del personal; mediante una guía de entrevista, para verificar la existencia y comunicación de políticas internas de la institución.

**Instrumento:**

**1. Políticas, manuales y control interno para el manejo del recurso humano.**

1.1 ¿Podría mencionar cuales son las políticas y/o manuales que actualmente se utilizan en la administración del complejo deportivo?

1.2 ¿Ha sido capacitado sobre las políticas y/o manuales con los que cuenta el complejo deportivo?

**2. Comunicación interna**

2.1 ¿Conoce usted la filosofía del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa?

2.2 ¿Sabe usted cómo está constituida la estructura organizativa del Complejo Deportivo Turístico?

2.3 ¿La administración del complejo deportivo comunica las decisiones que se toman para el buen funcionamiento del complejo deportivo?

2.4 ¿Ha sido orientado usted sobre cuáles son los roles y funciones que debe desempeñar en su cargo?

### **3. Mecanismos de inducción general**

3.1 ¿Al momento de su contratación fue sometido a un proceso de inducción?

3.2 ¿Ha recibido alguna capacitación durante los últimos 6 meses desde su contratación?

3.3 ¿Cuál es la jornada laboral en la cual desempeña sus funciones en el Complejo Deportivo Turístico?

### **4. Rotación de personal**

4.1 ¿Conoce si en el Complejo Deportivo Turístico, manejan políticas o lineamientos para otorgar incentivos a los empleados?

4.2 ¿Ha recibido usted algún tipo de incentivo por la institución? ¿Podría mencionarlos?

4.3 ¿Según su conocimiento, que debería mejorar el complejo deportivo en su área de trabajo?

**Anexo 4.** Cuestionario para población: Turistas del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA EL COMPLEJO DEPORTIVO TURÍSTICO VITORIA GASTEIZ DEL MUNICIPIO DE NEJAPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

**Objetivo:** Obtener información sobre la experiencia de los turistas en las instalaciones del Complejo Deportivo turístico Vitoria Gasteiz del municipio de Nejapa, determinando el nivel de ingreso, rango de edades, lugar de residencia y su percepción respecto al posicionamiento de la marca, la accesibilidad de las instalaciones y ambiente recreativo; mediante un cuestionario, con el objetivo de identificar sus principales oportunidades de mejora en los servicios brindados a los turistas.

**Indicaciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas, donde debe seleccionar la que sea de su elección.

**Instrumento:**

**SECCIÓN I: Perfil del visitante**

1. Género:

M\_\_\_ F\_\_\_

2. Rango de edad:

12 a 17 años \_\_\_ 18 a 24 años \_\_\_

25 a 34 años \_\_\_ 35 a 44 años \_\_\_ 45 a 54 años \_\_\_ 55 a 64 años \_\_\_

65 a 74 años \_\_\_

3. Rango de ingresos:

USD \$120 a USD \$350 \_\_\_\_\_ USD \$351 a USD \$800 \_\_\_\_\_

USD \$801 a USD \$2,500 \_\_\_\_\_ Más de \$2,500 \_\_\_\_\_

4. Municipio donde reside: \_\_\_\_\_

5. ¿Por lo general cuantas veces visita el Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz en el año?  
 1-2 veces \_\_\_\_ 3-5 veces \_\_\_\_ 5 a 10 \_\_\_\_ más de 10 veces \_\_\_\_
6. ¿Qué días prefiere visitar el Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz?  
 Martes \_\_\_\_ miércoles \_\_\_\_ jueves \_\_\_\_ viernes \_\_\_\_ sábado \_\_\_\_ Domingo \_\_\_\_
7. ¿Con quién ha asistido al Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz?  
 Amigos \_\_\_\_ Familia \_\_\_\_ Parejas \_\_\_\_ Solo \_\_\_\_
8. ¿Cuál es el propósito de su visita al Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz?  
 Uso de canchas de futbol \_\_\_\_  
 Uso de canchas de Basquetbol \_\_\_\_  
 Uso de las piscinas \_\_\_\_  
 Uso de juegos infantiles \_\_\_\_  
 Degustar la comida de su restaurante \_\_\_\_

### **Sección II: Accesibilidad a las instalaciones**

9. ¿Cuál es el medio de transporte que utilizó para llegar al Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz?  
 Bicicleta \_\_\_\_ Motocicleta \_\_\_\_ Mototaxi \_\_\_\_ Transporte publico \_\_\_\_  
 Transporte privado de alquiler \_\_\_\_ A pie \_\_\_\_ Vehículo propio \_\_\_\_
10. Ha tenido algún inconveniente con la accesibilidad al Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.  
 Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
11. ¿Cuál ha sido su inconveniente para acceder al Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz?  
 \_\_\_\_\_

### **SECCIÓN III: Posicionamiento**

12. ¿Cómo se enteró de la existencia del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz?  
 Redes sociales \_\_\_\_ Pagina Web \_\_\_\_ Vallas publicitarias \_\_\_\_ Familiares \_\_\_\_

13. Para usted qué es lo más importante al momento de asistir a un Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

Seguridad\_\_\_ Higiene\_\_\_ Atención del personal\_\_\_ Actividades que se realizan\_\_\_  
Ambiente\_\_\_ Atracciones\_\_\_ Precio\_\_\_ Ubicación geográfica\_\_\_\_\_

14. ¿Conoce Usted de las actividades que realiza el Complejo Deportivo Turístico?

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

15. De las actividades que realiza el Complejo Deportivo Turístico, a cuál le gustaría asistir.

Clases de natación\_\_\_ Clases de futbol\_\_\_ Clases de basquetbol\_\_\_ Actividades artísticas\_\_\_\_\_

#### **SECCIÓN IV: Experiencia del usuario**

16. En una escala del 1 al 10 ¿Qué tan dispuesto estaría de recomendar asistir al Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa? (donde 1 es la escala más baja y 10 es la escala más alta)

1 - 3 \_\_\_ 4 - 7 \_\_\_ 8 - 10 \_\_\_

17. ¿Cómo evaluaría la atención brindada por el personal del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz?

Mala\_\_\_ Regular\_\_\_ Buena\_\_\_

18. ¿Qué es lo que recomendaría del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa?

Sus piscinas\_\_\_\_\_

Sus canchas deportivas\_\_\_\_\_

Su comida\_\_\_\_\_

19. ¿Qué debería implementar el Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz para una mejor experiencia?

Más espacios deportivos\_\_\_ Mas piscinas \_\_\_ Mas restaurantes\_\_\_ Mas áreas recreativas\_\_\_

Cabañas\_\_\_ Rutas turísticas\_\_\_\_\_

20. ¿Cómo percibe el nivel de seguridad del municipio y los alrededores del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz?

Muy Seguro\_\_\_ Seguro \_\_\_ Inseguro\_\_\_

21. ¿Cómo percibes el nivel de seguridad dentro del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz?

Muy seguro\_\_\_ Seguro\_\_\_ Inseguro\_\_\_

22. ¿Estaría dispuesto en regresar al polideportivo?

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

23. ¿Qué le gustaría que se implementara en el polideportivo? \_\_\_\_\_

**Anexo 5.** Cuestionario para población: Deportistas que hacen uso de las canchas Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**CONSULTORIA EMPRESARIAL PARA EL COMPLEJO DEPORTIVO TURÍSTICO VITORIA GASTEIZ DEL MUNICIPIO DE NEJAPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

**Objetivo:** Obtener información sobre la experiencia de los Deportistas que hacen uso de las instalaciones del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, determinando rango de edades, lugar de residencia, deporte que practican, precios, y estado de las áreas deportivas, mediante un cuestionario. Con el objetivo de identificar sus principales oportunidades de mejora en servicios brindados a los deportistas.

**Indicaciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas, donde debe seleccionar la que sea de su elección.

**Instrumento:**

**SECCIÓN I: Perfil del visitante**

1. Género:

M\_\_\_ F\_\_\_

2. Rango de edad:

18 a 24 años \_\_\_ 25 a 34 años \_\_\_ 35 a 44 años \_\_\_ 45 a 54

3. Municipio donde reside: \_\_\_\_\_

4. ¿Por lo general cuantas veces hacen uso de las instalaciones del Complejo Deportivo Turístico en el mes?

1-2 veces \_\_\_ 3-5 veces \_\_\_ 5 a 10 \_\_\_ más de 10 veces \_\_\_

5. ¿Por lo general en que horario hace uso de las instalaciones del Complejo Deportivo Turístico?

8:00am a 10:00am \_\_\_\_\_ 10:00am a 12:00md \_\_\_\_\_

12:00md a 2:00pm \_\_\_\_\_ 2:00pm a 4:00pm \_\_\_\_\_

4:00pm a 6:00pm \_\_\_\_\_

6. ¿Qué área del Complejo Deportivo suele frecuentar?

Fútbol\_\_\_\_\_ Basquetbol\_\_\_\_\_ Natación\_\_\_\_\_

**SECCIÓN 2: percepción de los usuarios que hacen usos de las áreas deportivas del Complejo.**

7. ¿Según su percepción cuál es el estado de los espacios deportivos?

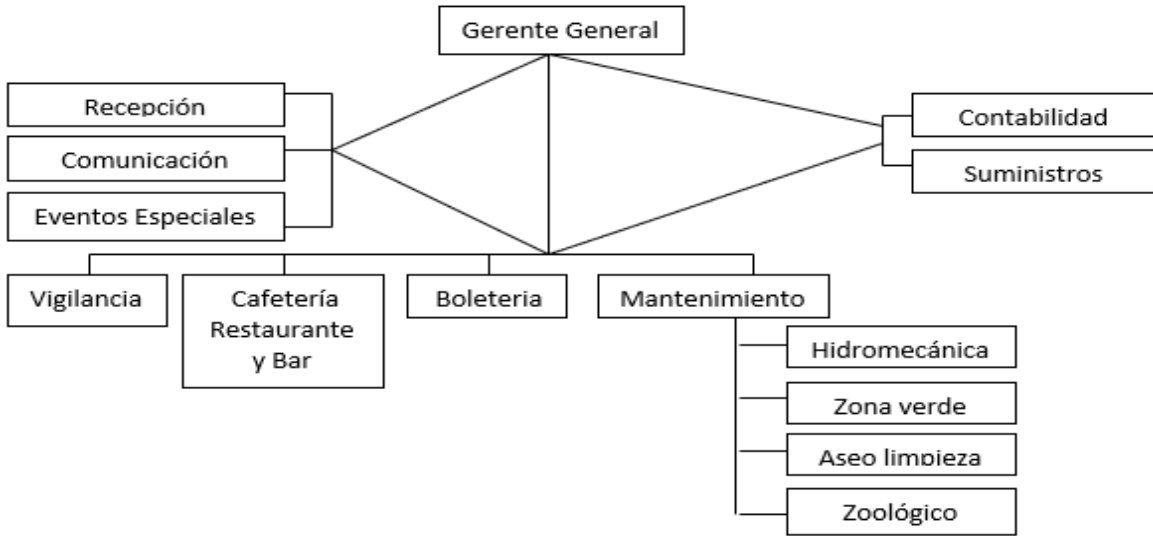
Mala\_\_\_ Regular\_\_\_ Buena\_\_\_

8. ¿Cómo califica el estado de los vestideros alojados en las instalaciones del Complejo Deportivo?

Mala\_\_\_ Regular\_\_\_ Buena\_\_\_

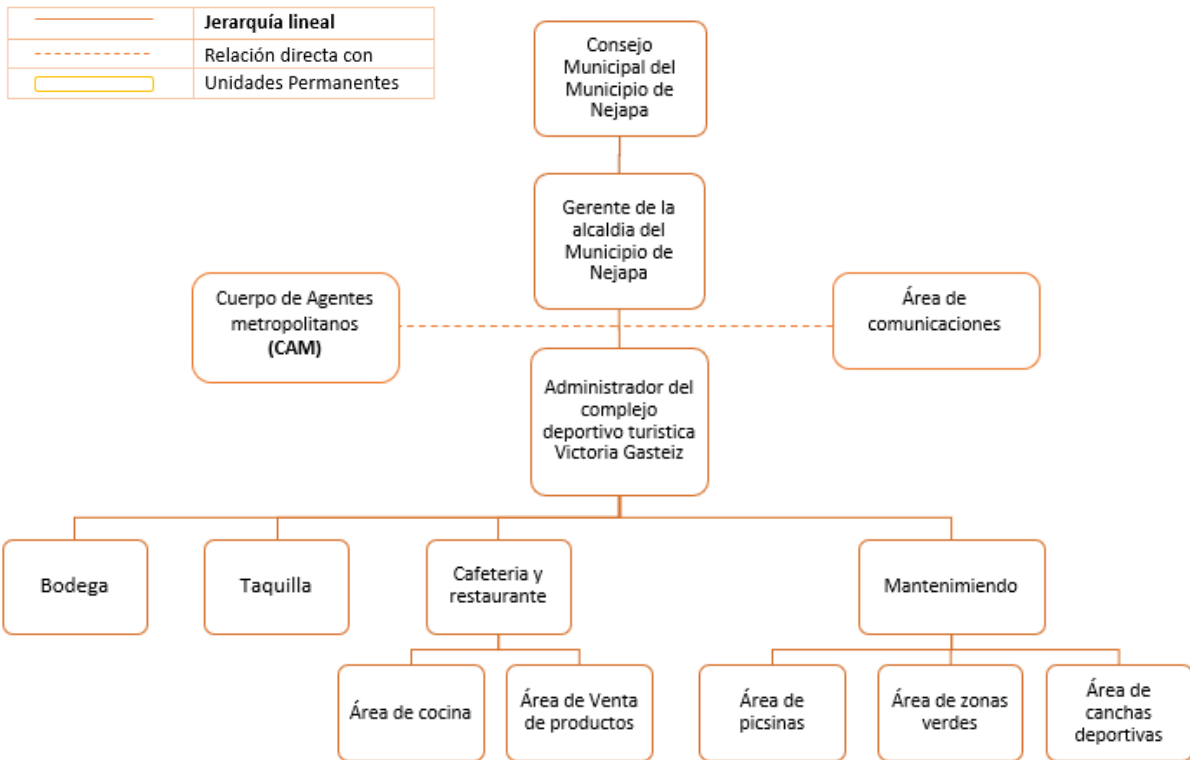
**Anexo 6.** Propuesta de organigrama para el complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz.

**Figura Organigrama actual del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz**



Fuente: Administrador del Complejo Deportivo.

**Figura de la propuesta del Organigrama del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz**



Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



# Manual de bienvenida



## Contenido

1. Introducción
2. Objetivos del manual de bienvenida
3. Mensaje de Bienvenida
4. Quienes somos
5. Filosofía organizacional
6. Organigrama del Complejo deportivo Victoria Gasteiz
7. Políticas y Manuales
8. Disposiciones Administrativas



## 1. Introducción

Con el presente manual de bienvenida se pretende dar a conocer antecedentes históricos, atribuciones, estructura, políticas y obligaciones del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador.

Su principal finalidad es orientar al empleado de nuevo ingreso a comprender de manera clara y sencilla la estructura de la institución, las políticas que lo rigen y los derechos y obligaciones a los cuales está sujeto.

El manual contiene lo siguiente:

- Primera parte, objetivos del Manual de Bienvenida y el contenido del documento, así como una presentación formal, el mensaje de bienvenida además de explicar brevemente quienes somos.
- Segunda parte, los antecedentes históricos del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz, misión, visión y valores y la estructura organizacional.
- Tercera parte, las políticas oficiales y manuales de la institución.
- Por último, disposiciones administrativas principales con respecto al horario, vacaciones, código de vestimenta y beneficios.

Este manual acerca al empleado con los servicios específicos, actividades propias del complejo deportivo, para logro y cumplimiento de sus fines para los cuales fue diseñado; así, queda en el entendido que cualquier personal de nuevo ingreso que lea el presente documento, pueda conocer la Organización y alcance de la institución.



## 2. Objetivos del manual de bienvenida

- Lograr que el empleado de nuevo ingreso se integre al ambiente laboral en el menor tiempo posible y comprenda claramente la forma en que se encuentra estructurada la institución, sus políticas, derechos y obligaciones correspondientes.
- Servir de guía a los nuevos empleados para canalizar las dudas relacionadas con el trabajo, la operación, las obligaciones y prestaciones a que tienen derecho como miembros de la institución.
- Ser una herramienta de fácil consulta con el fin de dar una orientación respecto a normas y políticas propias de aplicación interna y externa en la dependencia, lo que permitirá la inducción de los nuevos servidores públicos.

### 3. Mensaje de Bienvenida

#### **Bienvenido**

#### **Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz**

Empleado/a Colaborador/a.

En nombre de cada integrante que compone el Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz te damos la bienvenida y deseamos que tu incorporación a nuestra institución sea tan agradable como enriquecedora.

En el Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz creemos que cada miembro de nuestro equipo contribuye directamente al crecimiento de la institución y a la consecución de sus objetivos. En consecuencia, esperamos que al formar parte de este equipo sea parte de ti.

Hemos elaborado este manual que recibirás al inicio de nuestra relación laboral para facilitar tu acceso a la dinámica de nuestra institución, así como para que conozcas tus funciones como nueva o nuevo integrante de nuestro proyecto y los objetivos y filosofía. Es interesante que los nuevos empleados y empleadas se familiaricen con este manual dado que les servirá de ayuda a la hora de responder a los interrogantes que puedan surgir en su puesta en marcha en nuestra institución.

Asimismo, para que conozcas mejor la actividad de la institución, te haremos entrega de la memoria de labores en la que podrás conocer los proyectos en los que trabajamos y hemos trabajado. Estamos convencidos de que las relaciones profesionales son más fáciles cuando los empleados/as conocen los valores y la cultura de la institución, por lo que esta guía te ayudará a comprender esos aspectos que nos conducen hacia el desarrollo de nuestra labor, para el desarrollo social y económico.

Dándote nuevamente la bienvenida, esperamos que tu llegada al Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz sea enriquecedora y gratificante para ti.

Atentamente.

Gerente Administrativa del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz

#### 4. Quienes somos

El Polideportivo de Nejapa, Vitoria-Gasteiz de la Alcaldía de Nejapa, fue inaugurado en el mes de marzo del año 2000, cuenta con una extensión de aproximadamente 8 manzanas, ofrece diferentes servicios deportivos tales como: Fútbol, Natación y Básquetbol. Al mismo tiempo brinda a los visitantes un lugar de recreación y sano esparcimiento dentro de sus instalaciones.

El Polideportivo Vitoria-Gasteiz, es un destino turístico de carácter Municipal, su nombre Vitoria-Gasteiz proviene del nombre de una ciudad del País Vasco, España, el cual el Concejo Municipal optó utilizar como muestra de agradecimiento a dicha ciudad ya que fue el primer ayuntamiento que apoyó financieramente a Nejapa en proyectos de medio ambiente, además el apoyo del ayuntamiento de Barcelona en construir la Cancha de Barcelona.

Se encuentra ubicado en el Cantón Camotepeque, Caserío las Marías. Éste cuenta con las siguientes instalaciones que comprenden: una cancha de fútbol engramada reglamentaria, dos canchas de fútbol engramadas (Papi Fútbol), una cancha de fútbol de playa; Además, posee en sus instalaciones una piscina olímpica, una mediana y una pequeña para niños; También se encuentra un Salón de usos Múltiples que a la vez es utilizado en actividades de esparcimiento como fiestas, conferencias, actos culturales o religiosos, cuenta con un parqueo con capacidad para 75 vehículos, y las personas que quieran algún aperitivo cuentan en sus instalaciones con un restaurante y cafetines.

Los fondos para la ejecución del proyecto se obtuvieron de una donación de MIDES la empresa administradora del relleno sanitario de Nejapa, Nejapa Power y con fondos propios de la comuna, cuyo monto aproximado de la inversión fue de \$ 197,081.06 dólares. Hasta la fecha el Polideportivo constituye un lugar de sano esparcimiento de la población de Nejapa y lugares aledaños, además de constituirse en una fuente de ingresos propios de la municipalidad con los cuales se realizan obras sociales.

El complejo deportivo brinda una variedad de servicios y precios, el cual le permite a sus turistas disfrutar de sana diversión en el uso de sus piscinas y juegos acuáticos, zonas verdes, canchas de fútbol, salón de usos múltiples, piscinas con olas y su restaurante, los precios dependen de las políticas del complejo deportivo.

## 5. Filosofía organizacional

### Misión.

“Somos un Polideportivo que fomenta la Integración Familiar, el deporte y el sano esparcimiento por medio de instalaciones deportivas y recreativas que cumplen con las expectativas del pueblo de Nejapa y sus alrededores”.

### Visión

“Ser el modelo de Polideportivo en el país, líder en los Servicios Deportivos, Recreativos, alimenticios y culturales con responsabilidad social, excelente calidad y precios accesibles a todos los sectores de la población”.

### Principios.

#### **a. Responsabilidad Social.**

La responsabilidad social del Complejo Deportivo Turístico “Vitoria-Gasteiz” se fomentará con los usuarios y empleados; comprometidos con el mejoramiento y conservación del medio ambiente del Municipio de Nejapa y Municipios aledaños.

#### **b. Respeto al Ser Humano.**

La comunicación hacia los usuarios del polideportivo será armoniosa, no importando el estrato social y religión a la que pertenezcan.

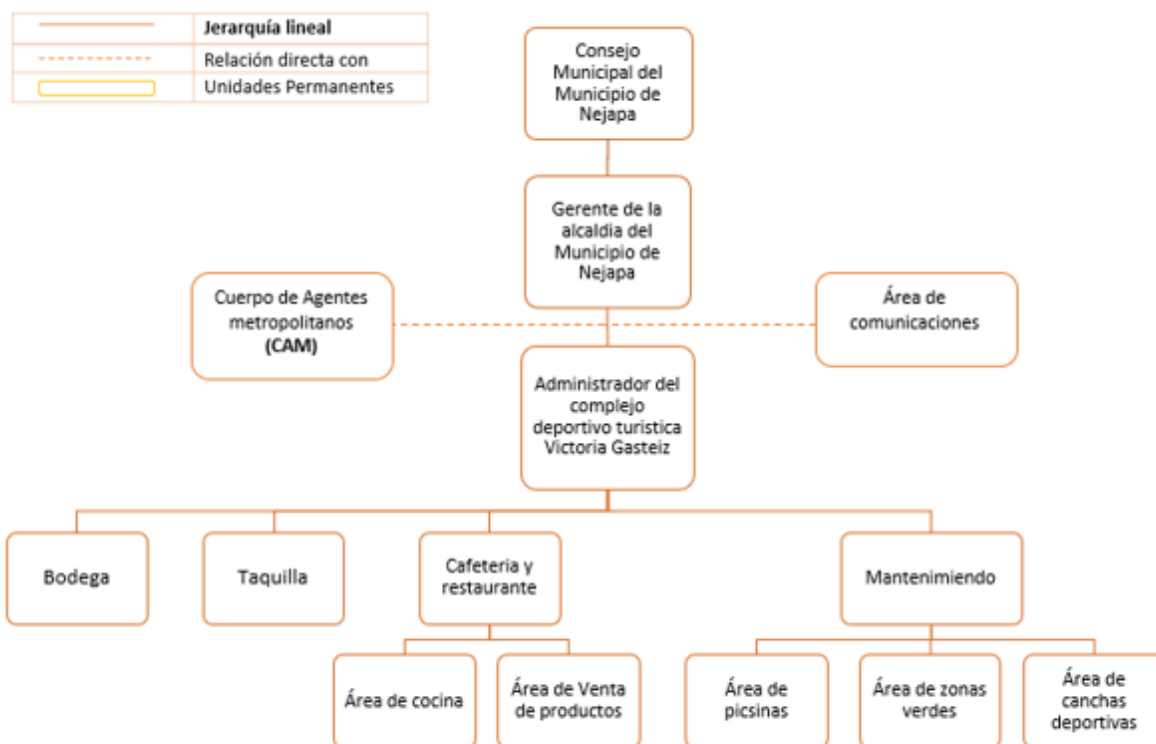
#### **c. Calidad en el servicio.**

El servicio que se prestará a los clientes del Polideportivo se mantendrá dentro de los estándares de calidad, higiene, atención y un precio accesible, garantizando la máxima satisfacción del visitante.

#### **d. Honestidad.**

Las interrogantes de los visitantes, tanto de empresas como del usuario cotidiano del polideportivo se contestarán de acuerdo como está establecido, no alterando o agregando palabras que confundan más a éstos.

## 6. Organigrama del Complejo deportivo Victoria Gasteiz



## 7. Políticas y Manuales


Al momento de ingresar a la institución se les proporcionará cada uno de los manuales existentes que rigen el actuar del complejo deportivo turística Victoria Gasteiz, estos manuales son:

- **Ordenanza municipal del Municipio de Nejapa**

La Ordenanza para la Convivencia Ciudadana tiene por objeto el velar por el orden, el bien común y la convivencia armónica del Municipio, estableciendo normas que regulen aquellas conductas de común práctica que afectan a sus habitantes.

- **Manual organizacional**

El manual de organización es un manual que explica en forma general todos aquellos aspectos relacionados a los diferentes puestos de trabajo que integran la institución, y contribuye a que todos sus integrantes puedan conocer y comprender mejor las diferentes funciones y responsabilidades e identificarse de forma sencilla y clara con dicha institución. En términos generales, expone con detalle la estructura orgánica, señala las unidades o puestos que la integran y la relación que existe entre cada



una de ellas para el logro de los objetivos planeados. Siendo una herramienta de soporte para la organización y comunicación del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz.

- **Manual de descripción de puestos**

El propósito fundamental de este Manual es describir la naturaleza de cada puesto de trabajo del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz del municipio de Nejapa, definiendo las funciones de cada puesto, así como los requisitos que debe llenar la persona que ocupe un cargo determinado.

El Manual se concibe como un instrumento normativo de consulta, divulgación y de control, que facilita la identificación del personal con su trabajo y la labor de las jefaturas de cada dependencia de la institución, por el hecho de disponer ambas instancias, de la información básica sobre el trabajo y desempeño individual del personal.

- **Manual de Ética y Conducta**

Reconociendo la importancia que tienen las relaciones dentro complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz y de la misma con terceros, el manual de ética y conducta, busca establecer lineamientos generales que delimitan el comportamiento ideal o más apropiado del personal en su ejercicio profesional y a la vez enunciar los valores presentes para cada miembro de la organización.

## **8. Disposiciones Administrativas**


- **Horarios de Trabajo**

Las horas de trabajo son el momento y el número de horas por día y días por semana cuando la oficina está oficialmente abierta para el trabajo. La jornada es de 8 horas, de martes a domingo, con una hora para el almuerzo. El horario de la oficina es de 8:00 am a 4:00 pm; este horario es flexible de acuerdo a los compromisos y la naturaleza del cargo desempeñado.

- **Vacaciones Anuales**

A cada empleado de tiempo completo le corresponden 15 días hábiles de vacaciones al año; empleados a tiempo parcial le corresponde 10 días hábiles de vacaciones al año.

Las vacaciones anuales no deben ser tomadas durante los primeros tres meses de empleo. Es de responsabilidad del empleado programar sus propias vacaciones anuales y obtener la aprobación, con al menos dos semanas de anticipación a la fecha en que la vacación está prevista para comenzar. Debe utilizarse la solicitud de licencia para solicitar las vacaciones.



A fin de alcanzar el deseado descanso y la relajación, se recomienda tomar las vacaciones anuales en bloques de varios días. También, el empleado tiene la opción de tomar una fracción de día de vacaciones, ejemplo medio día (4 horas).

- **Código de vestimenta**

En general, se espera que el personal use un apropiado atuendo. Debido a la naturaleza del trabajo que realizan, se recomienda a los empleados vestirse de acuerdo a la ocasión y con decoro, de igual forma se recomienda utilizar los atuendos proporcionados por el complejo deportivo.

- **Beneficios**

Los beneficios consisten en formas de compensación y privilegios por encima de la compensación monetaria mensual, por el trabajo realizado o alcance de metas de ingresos mensual al complejo deportivo. La política general del complejo deportivo turística Victoria Gasteiz es de respetar las leyes locales. Los empleados ganan y pueden valerse de todos los beneficios, a partir de la fecha en que son contratados, sujetos a las condiciones en relación con cada tema discutido más adelante.

- **Seguro de salud**

El seguro de salud está diseñado para cubrir los gastos normales y / o graves de problemas de salud imprevistos. El complejo deportivo se ha inscrito al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), el proveedor de servicios de la salud pública local, como lo exige la Ley.

- **Días de fiesta**

Los días de Fiesta son generalmente oficiales, días de licencia patrocinadas por el Estado designadas para conmemorar ocasiones nacionales y religiosas de importancia para una sociedad, en el caso de que los empleados trabajen en días festivos serán recompensados con días de descanso en fechas de trabajo normal.

Cuando un día festivo cae durante el período de vacaciones anuales pagadas de un empleado, o licencias por enfermedad, maternidad, paternidad, y / o la licencia por duelo, el día se carga a las festividades y no se reduce el número de días de vacaciones o licencia al empleado.

Estos son generalmente los días de licencia oficiales patrocinados por el estado:

- Año Nuevo-----1 de enero
- Jueves y Viernes Santo marzo o abril (fechas variables)



Día del Trabajo -----1 de mayo  
Día de la madre-----10 de mayo  
Día del padre-----17 de junio  
Fiestas de San Salvador-----3-6 de agosto  
Día de la Independencia-----15 de septiembre  
Día de los Muertos-----2 de noviembre  
Día de Navidad-----25 de diciembre

- **Aguinaldo**

Los empleados permanentes tienen derecho a aguinaldo lo cual es efectuado en diciembre. El artículo 198 del Código del Trabajo establece lo siguiente:

| <b>Aguinaldo</b>   | <b>Tiempo de empleo (años)</b> |
|--------------------|--------------------------------|
| 15 días de salario | 0-3                            |
| 19 días de salario | 3 - 10                         |
| 21 días de salario | 10 o más                       |

- **Distribución de los pagos de sueldos**

Todo personal permanente y tiempo parcial y contratistas, recibirán el pago quincenalmente el 15 y el último día hábil del mes. Si la fecha de pago cae en un fin de semana o un día festivo, el pago se efectuará el último día hábil antes del fin de semana o vacaciones.




# Manual de organizacional



## Contenido del manual organizacional

- 1. Generalidades**
  - 1.1 Denominación**
  - 1.2 Propósito**
  - 1.3 Reglamentos aplicables y orden de precedencia.**
  - 1.4 Autoridad y enmiendas**
- 2. Protocolo de la institución**
  - 2.1 Clima organizacional**
  - 2.2 Orientación al personal**
  - 2.3 Horarios de trabajo**
  - 2.4 Código de vestimenta**
  - 2.5 Política de medios de comunicaciones**
  - 2.6 Uso personal de la propiedad, planta y equipo**
  - 2.7 Seguridad y protección**
  - 2.8 Capacitación sobre manipulación de alimentos y químicos que se implementa en las piscinas.**
- 3. Lugar de trabajo y prácticas del empleo**
  - 3.1 Acción afirmativa**
  - 3.2 Abusos sancionados por la institución**
    - 3.2.1 Acoso por hostilidad**
    - 3.2.2 Acoso sexual**
  - 3.3 Comportamiento inapropiado en la institución**
    - 3.3.1 Consumo de drogas y alcohol**
    - 3.3.2 Robos o daños a la propiedad del complejo deportivo**
    - 3.3.3 Sobornos**
  - 3.4 Confidencialidad de información**
- 4. Selección y contratación de personal**
- 5. Administración de personal**

- 
- 5.1 Horarios de Trabajo**
  - 5.2 Vacaciones Anuales**
  - 5.3 Licencia por incapacidad**
  - 5.4 Licencia sin goce de sueldo**
  - 5.5 Licencia no autorizada sin sueldo**
  - 5.6 Faltas de asistencia injustificadas**
  - 5.7 Beneficios**
    - 5.7.1 Seguro de salud**
    - 5.7.2 Días de fiesta**
    - 5.7.3 Aguinaldo**
  - 5.8 Distribución de los pagos de sueldos**



## **1. Generalidades**

### **1.1 Denominación**

Manual de organización del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz del municipio de Nejapa, departamento de San Salvador.

### **1.2 Propósito**

El Manual Organizacional, representa un esfuerzo de promover una aplicación uniforme y consistente de las políticas y los procedimientos del complejo deportivo Turístico Victoria Gasteiz, y así fomentar la transparencia y agilizar el trabajo que realizamos todos en la organización.

El Manual Organizacional, no representa un documento de contrato de trabajo, ni significa permanencia del empleado en el área de trabajo, el manual puede ser actualizado en cualquier momento. Los acuerdos verbales entre el gerente de la alcaldía, el concejo municipal y el gerente del complejo deportivo no sustituyen ninguna política por escrito, esto debido a que los cambios de las políticas deberán ser oficializados con una nota escrita, que debe insertarse en este manual, cuando proceda.


### **1.3 Reglamentos aplicables y orden de precedencia.**

El contenido del manual está elaborado y regido en la legislación laboral de El Salvador y leyes aplicables en el Municipio de Nejapa, departamento de San Salvador, como reglamentos, decretos ejecutivos, ordenanza municipal y manuales administrativos de la alcaldía del Municipio de Nejapa que son aplicables a algunas instituciones del municipio.

El contenido de este documento estará regido por el consejo municipal de Nejapa, en caso de que estas fuentes presentan conflicto entre sí o con el contenido de este manual, se dará prioridad a las disposiciones establecidas en las leyes laborales de El Salvador y sus reglamentos, seguidos por los reglamentos aplicables en el Municipio de Nejapa, aprobados por el consejo municipal.

### **1.4 Autoridad y enmiendas**

La autoridad y responsabilidad de aprobación y actualización del manual organizacional aplicable al complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz, corresponde al Consejo Municipal de Nejapa, y serán ellos los encargados de modificarlo periódicamente, según sea requerido.



Todas las modificaciones realizadas serán distribuidas a todos los empleados del complejo deportivo. Sugerencias de cambios a este manual deberán ser por medios escritos, con fundamentos y respaldos en disposiciones legales o hechos comprobables.

## **2. Protocolo de la institución**

### **2.1 Clima organizacional**

La administración del Complejo Deportivo Turístico Victoria Gasteiz promueve y fomenta el respeto entre los miembros del personal, usuarios externos de las instalaciones y miembros a todo nivel organizativo. Dentro de las instalaciones del complejo deportivo se busca establecer calidad de atención tanto a los usuarios nacionales como internacionales, el objetivo primordial del complejo deportivo está orientada a la vocación de servicio y una buena relación de trabajo con entre empleados y personas hacen uso de las instalaciones.

### **2.2 Orientación al personal**

Todos los nuevos empleados deben recibir una copia de las regulaciones del manual organizacional del complejo deportivo vigente. Por lo tanto, es de responsabilidad del administrador proporcionar la copia de la última versión del manual organizacional por escrito y en formas electrónicas, deberá crear medios de inducción apropiados, para que los empleados comprendan el contenido, se debe evaluar periódicamente la comprensión del documento, de igual manera se deberá realizar retroalimentación para una mejor comprensión del documento.

Para facilitar la integración de todos los miembros nuevos en el equipo de trabajo, el administrador del complejo deportivo orientará a todos los nuevos empleados sobre las normas y reglamentos de la oficina, los procedimientos administrativos y los protocolos de trabajo de la institución.

### **2.3 Horarios de trabajo**

Las horas de trabajo son el momento y el número de horas por día y días por semana el complejo deportivo está oficialmente abierto para el trabajo. La jornada es de 8 horas, de martes a domingo, con una hora para el almuerzo. El horario de la apertura y cierre del complejo deportivo es de 8:00 am a 4:00 pm; este horario es flexible de acuerdo a los compromisos y la naturaleza del cargo desempeñado.

El Complejo Deportivo se puede activar en horarios extraordinarios en caso de alguna ocasión especial o de catástrofes, o que la Administración superior los solicite.

## **2.4 Código de vestimenta**

En general, se espera que el personal use un apropiado atuendo. Debido a la naturaleza del trabajo de que realizan, se recomienda a los empleados vestirse de acuerdo a la ocasión y con decoro, de igual forma se recomienda utilizar los atuendos proporcionados por el complejo deportivo

## **2.5 Política de medios de comunicaciones**

Todas las solicitudes de información de los medios de comunicación deben ser dirigidas al área de comunicaciones, según las políticas establecidas por la Gerencia de la Alcaldía Municipal de Nejava.

## **2.6 Uso personal de la propiedad, planta y equipo**

Los bienes del complejo deportivo a disposición del personal, son para uso de los fines y realización de las responsabilidades pertinentes del personal, son de carácter institucional y no personal. Todo empleado debe garantizar que estos bienes se utilicen adecuadamente y con responsabilidad, desde equipo para realizar mantenimiento de piscinas y canchas hasta materiales de alquiler y electrodomésticos que se encuentran en las áreas de alimentación, si existe algún daño el encargado deberá notificar a la administración.

## **2.7 Seguridad y protección**


El complejo deportivo Victoria Gasteiz, reconoce que hay peligros inherentes y amenazas que enfrentan los empleados que trabajan para llevar a cabo la misión de la institución, por lo tanto, se establecen medidas de seguridad de carácter preventivo ante situaciones inminentes, tales como:

- **Plan de evacuación ante situaciones de emergencia**

Se promueven medidas de emergencia y planes de evacuación de las instalaciones, los planes abordan la toma de decisiones, comunicación, responsabilidades del empleado, y otros aspectos de preparación para emergencias. El administrador del complejo deportivo o su designado, evaluarán, planificará, ejecutarán, supervisarán y distribuirán el plan de evacuación de emergencia, a partir de su realización e informará a los empleados de los cambios o actualizaciones que se hayan realizado.

- **Protección de los Activos Físicos.**

La propiedad del complejo deportivo ha sido provista para facilitar el desempeño del trabajo. Los empleados y otros usuarios autorizados deben manipular los activos con el cuidado adecuado,



siguiendo instrucciones de uso y manipulación. Los empleados pueden ser responsables por pérdidas o daños debido a negligencia o falta de cumplimiento de las instrucciones de uso y manipulación.

## **2.8 Capacitación sobre manipulación de alimentos y químicos que se implementa en las piscinas.**

Todos los empleados del complejo deportivo que realicen manipulación de alimentos deberán recibir las capacitaciones sobre el cuidado de sus áreas de trabajo y los instrumentos que utilizarán para la elaboración de los alimentos que ofrecen a los usuarios que visitan las instalaciones del complejo deportivo.

De igual manera los empleados encargados del cuidado y mantenimiento de las piscinas deberán ser capacitados por el ministerio de salud sobre el manejo de los químicos que se utilizan para mantener las recreativas en buen estado.


Estas capacitaciones se realizan por lo general una vez al mes y se reciben visitas inesperadas por parte del ministerio de salud para verificar que se cumplan con las indicaciones proporcionadas en las capacitaciones.

## **3. Lugar de trabajo y prácticas del empleo**

### **3.1 Acción afirmativa**

Para promover el objetivo de igualdad de oportunidades de empleo para todos los empleados y posibles empleados sin distinción de raza, color, religión, sexo, orientación sexual, edad, discapacidad u origen nacional, o cualquier otra categoría especificada por la ley local, la administración del complejo deportivo establece lo siguiente:

- Se seleccionará, contratará, capacitará y promoverá personas en todas las posiciones de empleo sin distinción de raza, color, religión, edad, origen, etnia, discapacidad, sexo u orientación sexual.
- Todas las decisiones de empleo serán compatibles con el principio de igualdad de oportunidades de empleo y sólo serán válidas las calificaciones requeridas.
- Todas las medidas relativas al personal, como compensación, beneficios, transferencias, capacitación patrocinada por la instrucción, programas recreativos y sociales serán



administrados sin distinción de raza, color, religión, sexo, orientación sexual, discapacidad u origen de nacionalidad.

## **3.2 Abusos sancionados por la institución**

### **3.2.1 Abusos por hostilidad**

La administración del complejo deportivo establece que opera bajo principios de la dignidad de todos los empleados, determinando un fiel compromiso de respeto por todos los demás empleados, visitantes, voluntarios y proveedores. Se exige mantener una conducta respetuosa y profesional, se promueve la misión de la empresa, se promueve la productividad, se promueve la reducción de conflictos, y se amplía la gestión de la reputación de la institución en todo momento.

La administración está comprometida a proporcionar a sus empleados un entorno de trabajo que esté libre de discriminación, incluyendo todo tipo de hostigamiento sobre la base de cualquier posición (status) legalmente protegida. En consecuencia, la institución no tolerará ninguna forma de hostigamiento (acoso). Cada empleado tiene la responsabilidad, en virtud de esta política, de hacer saber de inmediato cuando experimente o sea testigo de comportamiento ofensivo, a través de las vías indicadas a continuación.

- Cualquier conducta verbal o física que pueda razonablemente ser percibida como denigrante o mostrando hostilidad hacia una persona por motivos de raza, color, religión, sexo, origen, etnia, nacionalidad, edad, estado de veterano, discapacidad o cualquier otra condición protegida por la ley.
- Insultos, estereotipos negativos, o a los actos de intimidación basados en el estatus de protección (por ley) de la persona, y de la circulación o desplazamiento de material que muestre hostilidad hacia una persona debido a su estatus de protección.
- Toda conducta que pueda ser percibida como el acoso por medio de un empleado, aunque esa conducta no se refiere al estatus de protección del empleado. Ese tipo de conducta incluye el comportamiento irrespetuoso de los demás o que haya sido designado para insultar, humillar, ridiculizar, aislar, o avergonzar a otro empleado o interferir con la capacidad del empleado para hacer su trabajo.
- Se creará una comisión para evaluar esos casos con el objetivo de que se tome una postura objetiva y no radical cuando exista algún caso hostil.

- Que exista un manual de conducta y ética que regule el actuar, para evitar que se tomen decisiones sobre la base de las emociones.

### **3.2.2 Acoso sexual**


Cada persona que trabaja en la institución, sin importar el cargo que ostenta y el puesto que ocupa, es responsable de mantener un ambiente de trabajo libre de cualquier tipo de acoso. La dirección, gerencias y jefaturas serán las responsables de prevenir cualquier acto de discriminación o acoso en el entorno laboral y estar alerta a las manifestaciones de estos, con el fin de tomar las medidas pertinentes para solucionar el problema.

El acoso sexual no es tolerable en el complejo deportivo. El acoso sexual incluye avances sexuales inoportunos, solicitud de favores sexuales y cualquier otra conducta verbal o física, donde la presentación de dicha conducta se convierte en un término o condición del empleo o la base para cualquier decisión de empleo o cuando la conducta crea un entorno intimidatorio, o un medio ambiente de trabajo hostil u ofensivo.

La presente política es de obligatorio cumplimiento para todo el personal del complejo deportivo. No se tolerará ninguna práctica constitutiva de acoso sexual entre el personal que labora en ella.

Todos los informes que describen una conducta que es incompatible con esta política serán pronta e plenamente investigados. Se mantendrá la confidencialidad en la mayor medida de lo posible, dadas las necesidades de la investigación. Las medidas correctivas se tomarán cuando se determine que corresponde. Las violaciones a esta política, así como cualquier conducta impropia que se pueda encontrar en la investigación de los informes realizados en virtud de la política, puede dar lugar a acciones disciplinarias hasta e incluyendo la terminación del empleo, aunque no se haya producido el acoso ilegal.

Para informar sobre el acoso, comunicarse en primera instancia, con el administrador del complejo deportivo. En caso de que el administrador no responda satisfactoriamente a las preocupaciones de un empleado o en caso de que el administrador participe en el acoso que se informa, se debe notificar al Gerente de la alcaldía y se enviará al consejo municipal para su investigación y si es hallado culpable será destituido de su cargo.



Los empleados que denuncian el acoso o la discriminación, registren una denuncia de conformidad con esta política, o participen en una investigación de acoso o discriminación están protegidos por cualquier forma de represalia.

Se creará una comisión para evaluar esos casos con el objetivo de que se tome una postura objetiva y no radical cuando exista algún caso hostil.

### **3.3 Comportamiento inapropiado en la institución**

#### **3.3.1 Consumo de drogas y alcohol**

El comportamiento inapropiado en el entorno laboral, tal como consumo de las drogas ilegales y el abuso del alcohol, robo y daños intencionales a la propiedad de la organización, está sujeto a las leyes de El Salvador y políticas internas, incluidas en el control interno del complejo deportivo.

La institución no permite el consumo de sustancias como bebidas alcohólicas dentro de sus instalaciones por parte de los empleados. Si un empleado viola esta política, por sí mismos o por permitir a otros que participen en alguna de estas actividades, las penas son severas y pueden incluir la terminación inmediata por causa justificada, de acuerdo con los procedimientos descritos en este manual.


#### **3.3.2 Robos o daños a la propiedad del complejo deportivo**

La propiedad del complejo deportivo incluye dinero, equivalentes de efectivo o cualquier otro objeto material comprado y pagado con fondos de los proyectos o de la administración, ya sea en posesión temporal en un empleado o ubicado en los locales de la organización o en vehículos.

La institución asume la honestidad de parte de sus empleados y espera que se ejerza diligencia en la protección de la propiedad de la organización. La política general de la Fundación no está sujeta a mantener empleados responsables de robo, pérdida o daño accidental de propiedades de los proyectos bajo su responsabilidad. Por otro lado, si se determina que el robo, pérdida, o daño haya sido a través de un acto intencional por un empleado, el empleado será responsable y sancionado de conformidad con las disposiciones de la ley salvadoreña, dependiendo de la severidad de la pérdida o daño.

#### **3.3.3 Sobornos**

La administración prohíbe cualquier tipo de soborno. Los empleados descubiertos en participación de soborno para beneficio de la institución o beneficio personal, se solicitará un deceso inmediato de cualquier acción en proceso, aperturada una amonestación directa al personal involucrado,



considerando hasta la terminación de su contrato. Algunos casos graves de corrupción serán causa de destitución sin aviso de pago.

Sin embargo, se consideran situaciones que no siempre son claras. Estas actividades están destinadas a crear una atmósfera de buena voluntad por la observación de las costumbres sociales de El Salvador y no está dirigido a las personas que puedan servir a los intereses empresariales de la Fundación.

### **3.4 Confidencialidad de información**

Toda la información del complejo deportivo, deberá ser solicitada a través de la administración del complejo deportivo con previa autorización del gerente de la alcaldía del Municipio de Nejapa, si una persona solicita la información deberá externar por medio de una nota cuál será el uso que se dará a la información brindada, si el gerente de la alcaldía no autoriza compartir información la administración del complejo deportivo no estará en la obligación de compartir las información, ya que toda información de los empleados y proyectos de la institución solo se entregara con previa autorización.

Queda terminantemente prohibida la divulgación de información administrativa o del persona por cualquier vía, a excepción que la fiscalía de la república lo solicite, deberá abocarse a la Alcaldía Municipal para solicitar dicha información.

## **4. Selección y contratación de personal**


Se hace una distinción legal entre los empleados a largo y corto plazo, así como servicios profesionales. Hay tres categorías principales de contratación de personal: Personal permanente de largo plazo, Profesionales a tiempo parcial, Personal de Apoyo Temporal (servicios profesionales). Todas las categorías de personal regidas por el presente manual de políticas incluyen a los empleados temporales tanto como a los empleados con tiempo indefinido.

Antes de cubrir cualquier vacante, se deben desarrollar las siguientes actividades: definición de cada puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación, además de tener en cuenta los costos que involucran estas actividades.

### **a) Surge la necesidad**

Para dar inicio al proceso la unidad solicitante debe existir una necesidad real de personal.

### **b) Análisis de requerimientos.**



El administrador del complejo deportivo verificará la necesidad y avalará la respectiva solicitud, o la negará si considera que para satisfacer dicha necesidad bastará una reorganización de los puestos de trabajo e informará al solicitante su decisión.

**c) Autorización para contratación**

Si detectara que dicha necesidad realmente existe y que no puede satisfacerla con la reorganización de las áreas de trabajo, se solicitará al gerente de la alcaldía del Municipio de Nejapa se apruebe la requisición del personal y remite a la DRRHH estos dos canales se plasman con el objetivo de mantener un mejor control sobre el mismo.

**d) Analiza y da trámite a la solicitud.**

La Dirección de Recursos Humanos, recibe el requerimiento del alcalde del Municipio de Nejapa, se analizará si es necesaria la contratación o solamente realiza un traslado de otra unidad (en donde se detecte exceso de personal) para suplir la necesidad del requerimiento caso contrario se remite al técnico del área para darle continuidad al proceso de selección y contratación.

**e) Verifica si existe vacante.**

La DRRHH verifica si existen plazas vacantes adecuadas para el puesto solicitado o si es necesario crear una nueva plaza.

**f) Existe vacante y fondos.**


La DRRHH determina la existencia de plaza vacante idónea para el puesto a solicitar.

**g) Verificación y asignación de fondos.**

La DRRHH en coordinación con la dirección financiera verifica si existen fondos para la creación de la nueva plaza o si se puede cubrir con las economías salariales de no existir fuente de financiamiento el proceso se da por concluido.

**h) Búsqueda de candidatos dentro de la Institución.**

Ya sea cuando exista una vacante con fondos o la dirección Financiera determine que posee otra fuente de recursos para cubrir el compromiso salarial la DRRHH buscará candidatos idóneos para el puesto dentro de la institución, es decir, con las capacidades y competencias requeridas, esta se realiza con la idea fundamental de promover a los empleados que poseen la capacidad de asumir nuevas



responsabilidades y contribuir al desarrollo del personal interno de la institución. Esto crea la ventaja de disminuir costos en el tiempo de adaptación de un candidato externo.

**i) Los participantes se someten a evaluación.**

Los participantes del proceso de selección que cumplen con el perfil del puesto se evalúan para determinar su capacidad, esto se realizará de acuerdo a la solicitud de requerimiento de personal del área solicitante.

**j) Evaluación técnica y verificación de referencias.**

La evaluación técnica será elaborada en coordinación con el solicitante de la plaza para adecuarla a las necesidades reales de la institución adicionalmente los datos de los solicitantes son verificados por la DRRHH para determinar si el o los candidatos cumplen con los requisitos del puesto, determinando aquellos que tengan el perfil más adecuado al puesto donde se requiere personal.

**k) Entrevista y selección.**

El solicitante de donde surgió la necesidad de personal desarrollará una entrevista sobre los conocimientos del área a la que se está aplicando o en otro de los casos determinar cuál de los candidatos es el más conveniente a contratar y que llegará a satisfacer las expectativas de la unidad.

**l) Archiva expedientes de candidatos bien calificados, pero no seleccionados.**

La DRRHH recibe los expedientes de todos los candidatos archivando aquellos que no fueron seleccionados pero que obtuvieron buenos resultados en el desarrollo del proceso, esto con el objetivo de poder ser considerados en futuras propuestas dentro del complejo deportivo.

**m) Recibe notificación y firma contrato**

El candidato recibe una notificación desfavorable o favorable para su contratación estipulando la fecha en que iniciará a desarrollar sus labores. El candidato procederá a la firma del respectivo contrato de acuerdo a la fecha en que inicie sus labores especificando el salario respectivo que recibirá con el periodo que comprende la contratación.

## 5. Administración de personal

### 5.1 Horarios de Trabajo

Las horas de trabajo son el momento y el número de horas por día y días por semana cuando la oficina está oficialmente abierta para el trabajo. La jornada es de 8 horas, de martes a domingo, con una hora para el almuerzo. El horario de la oficina es de 8:00 am a 4:00 pm; este horario es flexible de acuerdo a los compromisos y la naturaleza del cargo desempeñado.

### 5.2 Vacaciones Anuales


El Código de Trabajo establece las vacaciones anuales para todos los trabajadores al término de un año de servicio continuo en la misma empresa o establecimiento. Un empleado tiene derecho a 15 días de vacaciones anuales pagadas al término de los 12 meses de servicio continuo. El Código de Trabajo no indica cuales son los aumentos de las vacaciones anuales con la antigüedad en el servicio.

La remuneración de las vacaciones anuales corresponde al salario de 15 días naturales más el 30% de los salarios durante 15 días, la cual tiene que ser pagada al trabajador antes del comienzo de las vacaciones anuales. El monto del pago de las vacaciones anuales se calcula para el total de los días comprendidos entre la fecha de su partida y la fecha de regreso al trabajo. Para tener derecho a las vacaciones anuales, un trabajador debe haber trabajado por lo menos 200 días en un año. El Código del Trabajo permite la división de las vacaciones anuales en dos o más términos. No está permitido dividir o acumular los períodos de vacaciones anuales. Es una obligación para el empleador conceder dicho permiso al trabajador y para el trabajador poder tomarle. Está prohibido dar una indemnización en lugar de las vacaciones anuales excepto en caso de terminación del contrato de trabajo antes de que un trabajador pueda disfrutar de sus vacaciones anuales.

### 5.3 Licencia por incapacidad

La licencia por incapacidad da la posibilidad a los empleados para recuperarse de enfermedades o accidentes, durante el tiempo que permanecen en la planilla. Para todas las licencias por incapacidad de emergencia no programadas, un empleado está obligado a llamar a su supervisor a la mayor brevedad posible. En los casos de enfermedad prolongada con una duración estimada, será suficiente una llamada en la mañana del primer día.

En cualquier caso, el empleado deberá llenar un formulario de solicitud de licencia y obtener la aprobación retroactiva, tan pronto como él / ella vuelva a trabajar. En los casos de elección de licencia



por incapacidad, como para cirugía programada o exámenes médicos, el empleado deberá llenar un formulario de solicitud de licencia y obtener su aprobación del supervisor, dos semanas antes de dicho permiso. La licencia por incapacidad electiva no es permitida normalmente dentro de los primeros tres meses de empleo, pero las excepciones pueden ser hechas por la administración del complejo deportivo.

#### **5.4 Licencia sin goce de sueldo**

En tales situaciones, el administrador del complejo deportivo, a su discreción, puede aprobar la licencia con goce de sueldo por un periodo determinado y luego licencia sin goce de sueldo. Si un empleado está fuera de la oficina con licencia sin goce de sueldo durante un período de tiempo mayor de seis semanas, todos los demás beneficios serán suspendidos a partir de ese punto hasta que el empleado regrese al trabajo.

#### **5.5 Licencia no autorizada sin sueldo**

Es un incumplimiento del contrato de trabajo de un empleado que se ausentó del lugar de trabajo sin haber obtenido el permiso correspondiente para dicha ausencia del administrador del complejo deportivo. En caso de que un empleado por cualquier razón no pueda presentarse al trabajo, el administrador deberá ser notificado tan pronto como sea razonablemente posible. La ausencia sin la aprobación previa y sin notificación a la empresa que se extienda más allá de tres días hábiles consecutivos o cuatro días hábiles alternos dentro de un mes, podrá, a discreción de la administración, ser tratado como renuncia voluntaria.

#### **5.6 Licencia por embarazo.**

El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia.

En caso de enfermedad que, de acuerdo con un certificado médico sea consecuencia del embarazo, la trabajadora tendrá derecho a un descanso prenatal suplementario cuya duración máxima será fijada por la reglamentación del Código de Trabajo.

## **5.6 Faltas de asistencia injustificadas**

Al empleado que no presente permiso por inasistencia le será aplicado el descuento respectivo conforme al artículo 99, inciso 2° de las disposiciones generales del presupuesto, así: i) La falta de asistencia no justificada de hasta dos veces en el mismo mes, será sancionada con la pérdida del doble del sueldo correspondiente al tiempo faltado. ii) A partir de la tercera falta no justificada en el mismo mes, será sancionada con la pérdida del cuádruple del sueldo correspondiente al tiempo faltado. iii) Las mismas normas serán aplicadas cuando un empleado se retire de su trabajo sin haber sido autorizado para ello.

## **5.7 Beneficios**

Los beneficios consisten en formas de compensación y privilegios por encima de la compensación monetaria mensual, por el trabajo realizado o alcance de metas de ingresos mensual al complejo deportivo. La política general del complejo deportivo turística Victoria Gasteiz es de respetar las leyes locales. Los empleados ganan y pueden valerse de todos los beneficios, a partir de la fecha en que son contratados, sujetos a las condiciones en relación con cada tema discutido más adelante.

### **5.7.1 Seguro de salud**

El seguro de salud está diseñado para cubrir los gastos normales y / o graves de problemas de salud imprevistos. El complejo deportivo se ha inscrito al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), el proveedor de servicios de la salud pública local, como lo exige la Ley.

### **5.7.2 Días de fiesta**

Los días de Fiesta son generalmente oficiales, días de licencia patrocinadas por el Estado designadas para conmemorar ocasiones nacionales y religiosas de importancia para una sociedad, en el caso de que los empleados trabajen en días festivos serán recompensados con días de descanso en fechas de trabajo normal.

Cuando un día festivo cae durante el período de vacaciones anuales pagadas de un empleado, o licencias por enfermedad, maternidad, paternidad, y / o la licencia por duelo, el día se carga a las festividades y no se reduce el número de días de vacaciones o licencia al empleado.

Estos son generalmente los días de licencia oficiales patrocinados por el estado:

Año Nuevo-----1 de enero



Jueves y Viernes Santo marzo o abril (fechas variables)

Día del Trabajo -----1 de mayo

Día de la madre-----10 de mayo

Día del padre-----17 de junio

Fiestas de San Salvador-----3-6 de agosto

Día de la Independencia-----15 de septiembre

Día de los Muertos-----2 de noviembre

Día de Navidad-----25 de diciembre

### **5.7.3 Aguinaldo**

Los empleados permanentes tienen derecho a aguinaldo lo cual es efectuado en diciembre. El artículo 198 del Código del Trabajo establece lo siguiente:

| <b>Aguinaldo</b>   | <b>Tiempo de empleo (años)</b> |
|--------------------|--------------------------------|
| 15 días de salario | 0-3                            |
| 19 días de salario | 3 – 10                         |
| 21 días de salario | 10 o más                       |

### **5.8 Distribución de los pagos de sueldos**

Todo personal permanente y tiempo parcial y contratistas, recibirán el pago quincenalmente el 15 y el último día hábil del mes. Si la fecha de pago cae en un fin de semana o un día festivo, el pago se efectuará el último día hábil antes del fin de semana o vacaciones



## Manual de descripción de Puestos



## Contenido del manual de descripción de puestos de trabajo

- 1. Introducción**
- 2. Objetivos**
  - 2.1 Objetivo General**
  - 2.2 Objetivo específico**
- 3. Importancia**
- 4. Ámbito de aplicación**
- 5. Instrucciones para su uso**
- 6. Normas para el uso y mantenimiento del manual**
- 7. Filosofía organizacional**
- 8. Organigrama del Complejo deportivo Victoria Gasteiz**
- 9. Descripción de puestos del Complejo deportivo Victoria Gasteiz**
  - 9.1 Administrador del complejo Deportivo**
  - 9.2 Encargado de bodega**
  - 9.3 Encargado de taquilla**
  - 9.4 Jefa de cocina**
  - 9.5 Cocinera**
  - 9.6 Encargados de puntos de venta**
  - 9.7 Encargados de mantenimiento de piscina**
  - 9.8 Encargados de mantenimiento de canchas y zonas verdes**
  - 9.9 Encargados de limpieza y mantenimiento de las instalaciones del complejo deportivo**

## 1. Introducción

La descripción o manual de puestos es una herramienta de recursos humanos que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que forman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos.

En el presente Manual de Descripción de Puestos del Complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz se da a conocer los puestos con los que cuenta, los requerimientos mínimos necesarios como: nombre del puesto, dependencias, puestos bajo su dependencia, función general, funciones específicas, competencias requeridas. Todo ello con la finalidad de obtener el recurso humano que la institución realmente necesita para funcionar adecuadamente, facilitando también al mismo tiempo a los empleados el conocimiento del rol que les corresponde al momento de ingresar a la institución.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Brindar la base sobre la cual se podrán guiar los empleados para desarrollar un puesto eficazmente, así como las actividades y responsabilidades que este requiera.

### 2.2 Objetivo específico

- Guía al empleado para el desempeño de sus funciones, permitiendo conocer sus obligaciones y los resultados que se espera que logren.
- Servir como fuente de información y consulta para el gerente, supervisor, y empleados que les permita guiar el desarrollo de sus actividades, responsabilidades y competencias que requieren los puestos de trabajo.
- Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad, para evitar la dualidad de mando y duplicidad de funciones en el desempeño de las mismas

## 3. Importancia

El Manual de Análisis y Descripción de puesto es de suma importancia para toda organización, debido que, a través de él, el empleado identifica cuáles son sus funciones a realizar en el puesto de trabajo, así como también sus responsabilidades y requerimientos. Este sistema es indispensable porque de aquí, podemos deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficiente y eficaz.

#### 4. **Ámbito de aplicación**

El ámbito de aplicación de este manual serán los puestos de trabajo que conforman “El complejo turístico Victoria Gasteiz”.

#### 5. **Instrucciones para su uso**

Este Manual ha sido creado en forma sencilla y específica para los empleados de “El complejo turístico Victoria Gasteiz”. Su contenido incluye los puestos existentes de la institución jerárquica.

#### 6. **Normas para el uso y mantenimiento del manual**

- El manual deberá ser conocido por todas las personas que trabajan en El complejo turístico Victoria Gasteiz, a fin de que cada una de las personas conozcan las actividades, responsabilidades, requisitos del puesto y las competencias que requieren para desempeñarlo.
- El Manual se dará a conocer a los empleados por la Administración de la instrucción a través de capacitaciones que estarán programadas.
- Cualquier modificación o ajuste que se le haga al manual, deberá informarles a los empleados por escrito y señalar en la parte abajo inferior la fecha y el año de su modificación.
- Las actividades descritas en el manual serán las realizadas por el personal que se desempeña a cargo de la manera como se la describe el Manual.
- El manual deberá revisarse periódicamente para garantizar su confiabilidad, por lo menos una vez al año.

#### 7. **Filosofía organizacional**

**Misión.** “Somos un Polideportivo que fomenta la Integración Familiar, el deporte y el sano esparcimiento por medio de instalaciones deportivas y recreativas que cumplen con las expectativas del pueblo de Nejapa y sus alrededores”.

**Visión.** “Ser el modelo de Polideportivo en el país, líder en los Servicios Deportivos, Recreativos, alimenticios y culturales con responsabilidad social, excelente calidad y precios accesibles a todos los sectores de la población”.

## Principios.

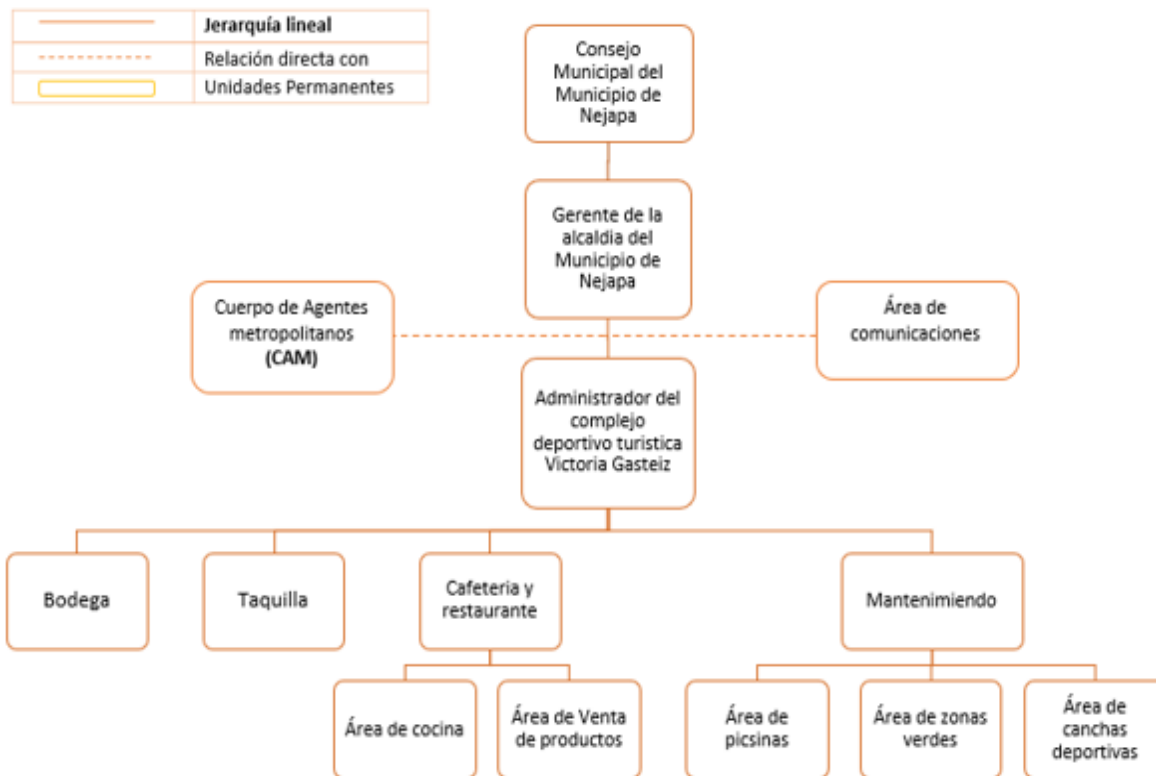
**Responsabilidad Social.** La responsabilidad social del polideportivo “Victoria-Gasteiz” se fomentará con los usuarios y empleados; comprometidos con el mejoramiento y conservación del medio ambiente del Municipio de Nejapa y Municipios aledaños.

**Respeto al Ser Humano.** La comunicación hacia los usuarios del polideportivo será armoniosa, no importando el estrato social y religión a la que pertenezcan.

**Calidad en el servicio.** El servicio que se prestará a los clientes del Polideportivo se mantendrá dentro de los estándares de calidad, higiene, atención y un precio accesible, garantizando la máxima satisfacción del visitante.

**Honestidad.** Las interrogantes de los visitantes, tanto de empresas como del usuario cotidiano del polideportivo se contestarán de acuerdo como está establecido, no alterando o agregando palabras que confundan más a éstos.

## 8. Organigrama del Complejo deportivo Victoria Gasteiz



## 9. Descripción de puestos del Complejo deportivo Victoria Gasteiz

### 9.1 Administrador del complejo Deportivo

| Manual y descripción de Puestos  |                | Complejo deportivo turística Victoria Gasteiz |  |
|--|----------------|---|--|
|  |                | Gerente General                               |  |
| No. DE PÁGINAS:  | CÓDIGO         | VERSIÓN Nº 1                                  | FECHA DE APROBACIÓN:   |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>  |                |   |  |
| JEFE INMEDIATO: Administrador de la alcaldía del Municipio de Nejapa   |                |   |  |
| DENOMINACIÓN DEL CARGO: Gerente General  |                |   |  |
| Nº DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1  |                |   |  |
| NIVEL DEL CARGO: Directivo   |                |   |  |
| Nº DE PERSONAS A CARGO:1   |                |   |  |
| <b>2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO:</b> Direccionar, planificar, dirigir y controlar los recursos físicos suficientes y necesarios, para asegurar su disponibilidad en la ejecución de los trabajos y facilitando la información financiera para la toma de decisiones oportunas y certeras en el mantenimiento sostenible de la institución. |                |   |  |
| <b>3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:</b>  |                |   |  |
| FUNCIÓN: Gestión Administrativa de servicios   |                |   |  |
| OBJETIVO: Apoyar en la planeación, organización, en todas las actividades relacionadas con la Gestión Administrativa de la institución.  |                |   |  |
| FUNCIÓN: Gestión de servicios  |                |   |  |
| OBJETIVO: Gestionar relaciones comerciales con los clientes activos y potenciales, con el fin de sentar las bases para la consolidación de los actuales y futuros clientes, contribuyendo al crecimiento económico de la institución.  |                |   |  |
| FRECUENCIA   |                |   | ACTIVIDADES DEL CARGO  |
| Diariamente  | Periódicamente | Ocasionalmente                                |  |
| X  |                |   | Orientar a la búsqueda de cliente potenciales de acuerdo a la situación real y a la proyección del |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   |   |  | mercado.  |
| X |   |  | Planear, organizar y dirigir las actividades de la institución.                                       |
| X |   |  | Gestionar la consolidación de negocios para la Institución.   |
| X |   |  | Validar y gestionar contratos de acuerdo a los proyectos nuevos.                                      |
| X |   |  | Analizar informes de cada uno de los departamentos  |
|   | X |  | Leer, analizar y verificar contratos con proveedores y empleados de la institución.                   |
|   | X |  | Proponer los cambios necesarios para la institución.  |
|   | X |  | Autorizar el pago de nómina y pago de proveedores   |
| X |   |  | Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo velando por el bienestar de los trabajadores |
| X |   |  | Realizar actividades de relaciones públicas con clientes actuales, potenciales y proveedores.         |

#### 4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

| CATEGORÍA  | NIVEL DE RESPONSABILIDAD |                |      |
|--|--------------------------|----------------|------|
| POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS | Alto                     | <b>X Medio</b> | Bajo |
| POR ERRORES  | <b>X Alto</b>            | Medio          | Bajo |
| POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL                             | <b>X Alto</b>            | Medio          | Bajo |
| POR MANEJO DE PERSONAL – SUPERVISIÓN                     | <b>X Alto</b>            | Medio          | Bajo |
| POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO                          | <b>X Alto</b>            | <b>X Medio</b> | Bajo |

| 5. NIVEL DE AUTONOMÍA                                     |  |       |               |
|---|--|-------|---------------|
| Decisiones que no requieren aprobación del jefe inmediato | <b>X Alto</b>  | Medio | Bajo          |
| Decisiones que requieren aprobación del jefe inmediato    | <b>X Alto</b>  | Medio | Bajo          |
| 6. RELACIONES DEL CARGO                                   |  |       |               |
| CONTACTO  | PROPÓSITO  |       |               |
| TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA                             | Para coordinaciones administrativas y operativas.  |       |               |
| CLIENTES, PROVEEDORES                                     | Definir negociaciones.   |       |               |
| 7. CONOCIMIENTOS  |  |       |               |
| TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA                               | PERFIL   |       |               |
| FORMAL  | Administrador de empresas o carreras afines  |       |               |
| NO FORMAL   | Manejo de sistemas informáticos (office).  |       |               |
| 8. EXPERIENCIA  |  |       |               |
| TIPO DE EXPERIENCIA                                       | DESCRIPCIÓN  |       |               |
| GENERAL   | Cinco años   |       |               |
| ESPECÍFICA  | Dos años   |       |               |
| CONVALIDACIÓN   | En caso de no acreditar título, puede convalidar con título de profesional, Título especialización relacionada con el cargo y dos años de experiencia relacionada adicional a la requerida por el cargo. |       |               |
| 9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:                               |  |       |               |
| 10. CONDICIONES DE TRABAJO                                |  |       |               |
| ESFUERZO MENTAL   | <b>X Alto</b>  | Medio | Bajo          |
| ESFUERZO VISUAL   | <b>X Alto</b>  | Medio | Bajo          |
| ESFUERZO FÍSICO   | Alto   | Medio | <b>X Bajo</b> |
| LUGAR DE TRABAJO  | Oficina, taller y patio  |       |               |

|   |                |            |  |
|---|----------------|------------|--|
| <b>DISPONIBILIDAD</b>                     | Jornada normal |            |  |
| <b>11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL</b> |                |            |  |
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>               |                |            |  |
| <b>DÍA</b>                                | <b>MES</b>     | <b>AÑO</b> |  |
|   |                |            |  |

## 9.2 Encargado de bodega

|   |                       |  |                              |
|---|-----------------------|--|------------------------------|
| <b>Manual y descripción de Puestos</b>  |                       | <b>Complejo deportivo turística Victoria</b> |                              |
|   |                       | <b>Gasteiz</b>                               |                              |
|   |                       | <b>Encargado de bodega</b>                   |                              |
| No. DE PÁGINAS:   | CÓDIGO                | VERSIÓN Nº 1                                 | FECHA DE APROBACIÓN:         |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>   |                       |  |                              |
| JEFE INMEDIATO: Gerente General del complejo deportivo  |                       |  |                              |
| DENOMINACIÓN DEL CARGO: Encargado de bodega   |                       |  |                              |
| Nº DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1   |                       |  |                              |
| NIVEL DEL CARGO: Operativo  |                       |  |                              |
| Nº DE PERSONAS A CARGO: 0   |                       |  |                              |
| <b>2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO:</b> Se encarga de supervisar todo lo que ocurre en una bodega. Su misión es planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, reposición, almacenamiento y distribución de los materiales y productos de la compañía. |                       |  |                              |
| <b>3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:</b>   |                       |  |                              |
| FUNCIÓN: Gestión operativa de abastecimiento  |                       |  |                              |
| OBJETIVO: sus objetivos primordiales es optimizar tanto el espacio de la bodega como las tareas que allí se llevan a cabo.  |                       |  |                              |
| <b>FRECUENCIA</b>   |                       |  | <b>ACTIVIDADES DEL CARGO</b> |
| <b>Diariamente</b>  | <b>Periódicamente</b> | <b>Ocasionalmente</b>                        |                              |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   | X |  | Desarrollar un plan de prevención de riesgos acorde con las tareas y la naturaleza de su instalación. |
| X |   |  | Distribuir el espacio de modo lógico y eficiente.   |
| X |   |  | Elaborar la política de abastecimiento, almacenaje y aprovisionamiento de productos.                  |
| X |   |  | Garantizar el flujo de mercadería y estudiar cómo mejorar y perfeccionar todos los procesos.          |
| X |   |  | Realizar el conteo de productos en cada una de las áreas de venta.                                    |
|   | X |  | Prevenir incidencias y el deterioro de la bodega aplicando medidas de seguridad y mantenimiento.      |

#### 4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

| CATEGORÍA  | NIVEL DE RESPONSABILIDAD |                |               |
|--|--------------------------|----------------|---------------|
| POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS | Alto                     | <b>X Medio</b> | Bajo          |
| POR ERRORES  | <b>X Alto</b>            | Medio          | Bajo          |
| POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL                             | <b>X Alto</b>            | Medio          | Bajo          |
| POR MANEJO DE PERSONAL – SUPERVISIÓN                     | Alto                     | Medio          | <b>X Bajo</b> |
| POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO                          | <b>X Alto</b>            | Medio          | Bajo          |

#### 5. NIVEL DE AUTONOMÍA

|   |               |       |      |
|---|---------------|-------|------|
| Decisiones que no requieren aprobación del jefe inmediato | <b>X Alto</b> | Medio | Bajo |
| Decisiones que requieren aprobación del jefe inmediato    | <b>X Alto</b> | Medio | Bajo |

| 6. RELACIONES DEL CARGO             |  |            |                 |
|-------------------------------------|--|------------|-----------------|
| CONTACTO                            | PROPÓSITO  |            |                 |
| Áreas de Venta                      | Para coordinaciones operativas sobre el control de los productos que se encuentran en los puntos de venta.   |            |                 |
|                                     |  |            |                 |
| PROVEEDORES                         | Definir negociaciones.   |            |                 |
|                                     |  |            |                 |
| 7. CONOCIMIENTOS                    |  |            |                 |
| TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA         | PERFIL   |            |                 |
| FORMAL                              | Administrador de empresas o carreras afines.   |            |                 |
| NO FORMAL                           | Manejo de sistemas informáticos (office) y Kardex de inventario.   |            |                 |
| 8. EXPERIENCIA                      |  |            |                 |
| TIPO DE EXPERIENCIA                 | DESCRIPCIÓN  |            |                 |
| GENERAL                             | Tres años  |            |                 |
| ESPECÍFICA                          | Un año   |            |                 |
| CONVALIDACIÓN                       | En caso de no acreditar título, puede convalidar con título de profesional, Título especialización relacionada con el cargo y dos años de experiencia relacionada adicional a la requerida por el cargo. |            |                 |
| 9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO: 3 meses |  |            |                 |
| 10. CONDICIONES DE TRABAJO          |  |            |                 |
| ESFUERZO MENTAL                     | X  | Alto       | Medio    Bajo   |
| ESFUERZO VISUAL                     | X  | Alto       | Medio    Bajo   |
| ESFUERZO FÍSICO                     |  | Alto       | X Medio    Bajo |
| LUGAR DE TRABAJO                    | Oficina  |            |                 |
| DISPONIBILIDAD                      | Jornada normal   |            |                 |
| 11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL  |  |            |                 |
| MECÁNICO                            |  | QUÍMICO    | X               |
| ELÉCTRICO                           |  | ERGONÓMICO |                 |

|                             |            |                |   |
|-----------------------------|------------|----------------|---|
| PSICOSOCIAL                 | X          | FISICO-QUÍMICO | X |
| FÍSICO                      | X          | BIOLÓGICO      |   |
| PÚBLICO                     |            |                |   |
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN</b> |            |                |   |
| <b>DÍA</b>                  | <b>MES</b> | <b>AÑO</b>     |   |
|                             |            |                |   |

### 9.3 Encargado de taquilla

|  |                       |  |   |
|--|-----------------------|--|---|
| <b>Manual y descripción de Puestos</b>   |                       | <b>Complejo deportivo turística Victoria</b> |   |
|  |                       | <b>Gasteiz</b>                               |   |
|  |                       | <b>Encargado de taquilla</b>                 |   |
| No. DE PAGINAS:  | CODIGO                | VERSION Nº 1                                 | FECHA DE APROBACION:                        |
| <b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO:</b>  |                       |  |   |
| JEFE INMEDIATO: Gerente General del complejo deportivo   |                       |  |   |
| DENOMINACION DEL CARGO: Encargado de taquilla  |                       |  |   |
| Nº DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1  |                       |  |   |
| NIVEL DEL CARGO: operativo   |                       |  |   |
| Nº DE PERSONAS A CARGO: 0  |                       |  |   |
| <b>2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO:</b> Vender boletos y dar información a los usuarios que ingresan a las instalaciones del complejo deportivo.  |                       |  |   |
| <b>3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:</b>  |                       |  |   |
| <b>FUNCION:</b> Coordinar taquilla   |                       |  |   |
| OBJETIVO: Manejar la caja registradora para calcular lo que ha de cobrarse o devolverse al cliente, atendiendo las sugerencias de los clientes y canalizar las mismas para su consideración. |                       |  |   |
| <b>FRECUENCIA</b>  |                       |  | <b>ACTIVIDADES DEL CARGO</b>                |
| <b>Diariamente</b>   | <b>Periódicamente</b> | <b>Ocasionalmente</b>                        |   |
|  |                       |  |   |
|  |                       |  | Apertura de taquilla para el ingreso de los |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| X |   |  | usuarios que harán uso de las instalaciones del complejo deportivo                       |
| X |   |  | Realizar corte de caja de los ingresos percibidos durante el día.                        |
| X |   |  | Recepción de boletos para la venta   |
| X |   |  | Manejar la caja registradora para calcular lo que ha de cobrarse o devolverse al cliente |
|   | X |  | Atender las sugerencias de los clientes y canalizar las mismas para su consideración     |
|   | X |  | Solventar cualquier incidencia que pudiera surgir en las distintas áreas de trabajo      |
| X |   |  | Expedir billetes para la entrada en recintos deportivos o culturales                     |

#### 4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

| CATEGORÍA  | NIVEL DE RESPONSABILIDAD |       |               |
|--|--------------------------|-------|---------------|
| POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS | <b>X Alto</b>            | Medio | Bajo          |
| POR ERRORES  | <b>X Alto</b>            | Medio | Bajo          |
| POR INFORMACION CONFIDENCIAL                             | <b>X Alto</b>            | Medio | Bajo          |
| POR MANEJO DE PERSONAL – SUPERVISIÓN                     | Alto                     | Medio | <b>X Bajo</b> |
| POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO                          | <b>X Alto</b>            | Medio | Bajo          |

#### 5. NIVEL DE AUTONOMIA

|   |               |       |               |
|---|---------------|-------|---------------|
| Decisiones que no requieren aprobación del jefe inmediato | <b>X Alto</b> | Medio | Bajo          |
| Decisiones que requieren aprobación del jefe inmediato    | Alto          | Medio | <b>X Bajo</b> |

#### 6. RELACIONES DEL CARGO

| CONTACTO | PROPÓSITO   |
|----------|---|
|          | Para vender boletos para el ingreso a las instalaciones del |

|  |  |                |       |                      |
|--|--|----------------|-------|----------------------|
| <b>Usuarios</b>                            | complejo deportivo   |                |       |                      |
|  | Verificar el lugar de residencia del usuario para así aplicar el valor del ingreso respectivo  |                |       |                      |
| Gerente general                            | Establecer los precios de ingresos según las promociones que se puedan implementar en el complejo deportivo,   |                |       |                      |
| <b>7. CONOCIMIENTOS</b>                    |  |                |       |                      |
| <b>TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA</b>         | <b>PERFIL</b>  |                |       |                      |
| <b>FORMAL</b>                              | Bachillerato   |                |       |                      |
| <b>NO FORMAL</b>                           | Manejo de caja registradora  |                |       |                      |
| <b>8. EXPERIENCIA</b>                      |  |                |       |                      |
| <b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>                 | <b>DESCRIPCIÓN</b>   |                |       |                      |
| <b>GENERAL</b>                             | 1 años   |                |       |                      |
| <b>ESPECIFICA</b>                          | Ninguna  |                |       |                      |
| <b>CONVALIDACION</b>                       | En caso de no acreditar título, puede convalidar con título de profesional, Título especialización relacionada con el cargo y un año de experiencia relacionada adicional a la requerida por el cargo. |                |       |                      |
| <b>9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:</b> 3 meses |  |                |       |                      |
| <b>10. CONDICIONES DE TRABAJO</b>          |  |                |       |                      |
| <b>ESFUERZO MENTAL</b>                     | <b>X</b>   | <b>Alto</b>    | Medio | Bajo                 |
| <b>ESFUERZO VISUAL</b>                     | <b>X</b>   | <b>Alto</b>    | Medio | Bajo                 |
| <b>ESFUERZO FISICO</b>                     |  | Alto           | Medio | <b>X</b> <b>Bajo</b> |
| <b>LUGAR DE TRABAJO</b>                    | Punto de taquilla  |                |       |                      |
| <b>DISPONIBILIDAD</b>                      | Jornada normal   |                |       |                      |
| <b>11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL</b>  |  |                |       |                      |
| MECÁNICO                                   |  | QUÍMICO        |       |                      |
| ELÉCTRICO                                  |  | ERGONÓMICO     |       |                      |
| PSICOSOCIAL                                | <b>X</b>   | FISICO-QUÍMICO |       |                      |
| FÍSICO                                     |  | BIOLÓGICO      |       |                      |

|                             |            |            |  |
|-----------------------------|------------|------------|--|
| PÚBLICO                     | X          |            |  |
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN</b> |            |            |  |
| <b>DÍA</b>                  | <b>MES</b> | <b>AÑO</b> |  |
|                             |            |            |  |

#### 9.4 Jefa de cocina

| Manual y descripción de Puestos  |                       | Complejo deportivo turística Victoria Gasteiz |                              |
|--|-----------------------|---|------------------------------|
|  |                       | Jefa de cocina                                |                              |
| No. DE PAGINAS:  | CODIGO                | VERSION Nº 1                                  | FECHA DE APROBACION:         |
| <b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO:</b>  |                       |   |                              |
| JEFE INMEDIATO: Gerente General del complejo deportivo   |                       |   |                              |
| DENOMINACION DEL CARGO: jefa de cocina   |                       |   |                              |
| Nº DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1  |                       |   |                              |
| NIVEL DEL CARGO: operativo   |                       |   |                              |
| Nº DE PERSONAS A CARGO: 6  |                       |   |                              |
| <b>2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO:</b>   |                       |   |                              |
| El jefe de cocina gestiona el orden en la cocina, desde horarios, perfiles de colaboradores, posibles imprevistos, supervisar las actividades durante la hora de servicio, entre otras cosas. Además, es responsable ante el administrador o gerente del perfecto funcionamiento del servicio en el restaurante.   |                       |   |                              |
| <b>3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:</b>  |                       |   |                              |
| <b>FUNCION:</b> Coordinar el cumplimiento de las políticas establecida por el ministerio de salud sobre el manejo de los alimentos en cada punto de venta de productos alimenticios del complejo deportivo.  |                       |   |                              |
| <b>OBJETIVO:</b> Planifica, organiza y supervisa el suministro, la preparación y la forma de cocinar los alimentos y la confección de los diferentes platos que se elaboran en la cocina para ser brindamos a los usuarios que hacen uso de los diferentes puntos de venta del complejo deportivo, de igual forma se encarga de que los puntos de venta se encuentren ordenados y aseados. |                       |   |                              |
| <b>FRECUENCIA</b>  |                       |   | <b>ACTIVIDADES DEL CARGO</b> |
| <b>Diariamente</b>   | <b>Periódicamente</b> | <b>Ocasionalmente</b>                         |                              |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| X |   |  | Elabora menús considerando la calidad y la cantidad de los alimentos que se sirven en cada plato, determinando las cantidades de materias primas, su precio y el coste final de cada ración. |
| X |   |  | Planifica las tareas del personal de cocina y supervisa su trabajo, atendiendo las sugerencias de los clientes y canalizar las mismas para su consideración.                                 |
| X |   |  | Realiza los encargos de aprovisionamiento para la cocina y controla su calidad, cantidad y correcto almacenamiento.  |
|   | X |  | Instruye al personal de cocina en cuanto a las técnicas y los procedimientos necesarios para preparar y conservar los alimentos.   |
|   | X |  | Enseña las normas de seguridad e higiene laboral y vela por su cumplimiento.   |

#### 4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

| CATEGORÍA  | NIVEL DE RESPONSABILIDAD |                |               |
|--|--------------------------|----------------|---------------|
| POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS | <b>Alto</b>              | <b>X Medio</b> | Bajo          |
| POR ERRORES  | <b>X Alto</b>            | Medio          | Bajo          |
| POR INFORMACION CONFIDENCIAL                             | Alto                     | Medio          | <b>X Bajo</b> |
| POR MANEJO DE PERSONAL – SUPERVISIÓN                     | <b>X Alto</b>            | Medio          | Bajo          |
| POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO                          | <b>X Alto</b>            | Medio          | Bajo          |

#### 5. NIVEL DE AUTONOMIA

|   |               |       |               |
|---|---------------|-------|---------------|
| Decisiones que no requieren aprobación del jefe inmediato | <b>X Alto</b> | Medio | Bajo          |
| Decisiones que requieren aprobación del jefe inmediato    | Alto          | Medio | <b>X Bajo</b> |

| 6. RELACIONES DEL CARGO             |   |
|-------------------------------------|---|
| CONTACTO                            | PROPÓSITO   |
| Gerente General                     | Al final del día debe de dar un informe al gerente general del complejo deportivo sobre la cantidad de platos elaborados para los usuarios y contrarrestar lo que el encargado de punto de venta a registrado en ingresos económicos. |
|                                     | Solicitar capacitaciones para sus empleados para el buen servicio a los usuarios que hacen uso de las instalaciones del complejo deportivo,   |
| Subalternos                         | Evaluar el desempeño de cada trabajador a su cargo  |
| 7. CONOCIMIENTOS                    |   |
| TIPO DE EDUACIÓN REQUERIDA          | PERFIL  |
| FORMAL                              | Técnico en preparación de alimentos y gastronomía   |
| NO FORMAL                           | Elaboración de alimentos  |
| 8. EXPERIENCIA                      |   |
| TIPO DE EXPERIENCIA                 | DESCRIPCIÓN   |
| GENERAL                             | Dos años  |
| ESPECIFICA                          | Un año  |
| CONVALIDACION                       | Titulo especialización relacionada con el cargo y un año de experiencia relacionada adicional a la requerida por el cargo.  |
| 9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO: 3 meses |   |
| 10. CONDICIONES DE TRABAJO          |   |
| ESFUERZO MENTAL                     | Alto <b>X Medio</b> Bajo  |
| ESFUERZO VISUAL                     | Alto <b>X Medio</b> Bajo  |
| ESFUERZO FISICO                     | Alto <b>X Medio</b> Bajo  |
| LUGAR DE TRABAJO                    | Área de cocina  |
| DISPONIBILIDAD                      | Jornada normal  |
| 11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL  |   |
|                                     |   |

|                             |            |                    |   |
|-----------------------------|------------|--------------------|---|
| MECÁNICO                    | X          | QUÍMICO            |   |
| ELÉCTRICO                   |            | PUBLICO            | X |
| PSICOSOCIAL                 | X          | FISICO-<br>QUÍMICO |   |
| FÍSICO                      |            | BIOLÓGICO          |   |
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN</b> |            |                    |   |
| <b>DÍA</b>                  | <b>MES</b> | <b>AÑO</b>         |   |
|                             |            |                    |   |

### 9.5 Cocinera

| Manual y descripción de Puestos   |                            | Complejo deportivo turística Victoria Gasteiz |                              |
|---|----------------------------|---|------------------------------|
|   |                            | Cocinera                                      |                              |
| No. DE PAGINAS<br>:   | CODIGO                     | VERSION Nº 1                                  | FECHA DE APROBACION:         |
| <b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO:</b>   |                            |   |                              |
| JEFE INMEDIATO: Jefa de cocina  |                            |   |                              |
| DENOMINACION DEL CARGO: Cocinera  |                            |   |                              |
| Nº DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 6   |                            |   |                              |
| NIVEL DEL CARGO: operativo  |                            |   |                              |
| Nº DE PERSONAS A CARGO: 0   |                            |   |                              |
| <b>2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO:</b>  |                            |   |                              |
| Se encargará de cocinar platos que deleiten a nuestros clientes por su sabor y servicio oportuno.             |                            |   |                              |
| <b>3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:</b>   |                            |   |                              |
| <b>FUNCION:</b> Organizar las estaciones de trabajo con todos los ingredientes y equipos de cocina necesarios |                            |   |                              |
| <b>OBJETIVO:</b> El objetivo es conservar y mejorar nuestra reputación para ampliar nuestra clientela.        |                            |   |                              |
| <b>FRECUENCIA</b>   |                            |   | <b>ACTIVIDADES DEL CARGO</b> |
| <b>Diariamen<br/>te</b>   | <b>Periódicament<br/>e</b> | <b>Ocasionalmen<br/>te</b>                    |                              |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| X |  |  | Cocinar la comida en diversos utensilios o planchas.                                   |
| X |  |  | Garantizar una excelente presentación decorando los platos antes de que se sirvan      |
| X |  |  | Mantener un entorno higiénico y ordenado en la cocina                                  |
| X |  |  | Asegurarse de que toda la comida y otros productos estén almacenados de forma adecuada |
| X |  |  | Comprobar la calidad de los ingredientes   |

| 4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO                            |                          |       |               |
|---|--------------------------|-------|---------------|
| CATEGORÍA   | NIVEL DE RESPONSABILIDAD |       |               |
| POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS  | Alto                     | Medio | <b>X Bajo</b> |
| POR ERRORES   | <b>X Alto</b>            | Medio | Bajo          |
| POR INFORMACION CONFIDENCIAL                              | Alto                     | Medio | <b>X Bajo</b> |
| POR MANEJO DE PERSONAL – SUPERVISIÓN                      | Alto                     | Medio | <b>X Bajo</b> |
| POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO                           | <b>X Alto</b>            | Medio | Bajo          |
| 5. NIVEL DE AUTONOMIA                                     |                          |       |               |
| Decisiones que no requieren aprobación del jefe inmediato | Alto                     | Medio | <b>X Bajo</b> |
| Decisiones que requieren aprobación del jefe inmediato    | Alto                     | Medio | <b>X Bajo</b> |

| 6. RELACIONES DEL CARGO    |  |
|----------------------------|--|
| CONTACTO                   | PROPÓSITO                                    |
| Jefe de cocina             | Coordinar la preparación de la comida        |
|                            | Supervisan la calidad de los alimentos       |
| <b>Usuarios</b>            | Brindar un excelente servicio y amplio menú. |
| 7. CONOCIMIENTOS           |  |
| TIPO DE EDUACIÓN REQUERIDA | PERFIL                                       |

|  |                              |                    |      |
|--|------------------------------|--------------------|------|
| <b>FORMAL</b>                              | Nivel educativo básico       |                    |      |
| <b>NO FORMAL</b>                           | Elaboración de alimentos     |                    |      |
| <b>8. EXPERIENCIA</b>                      |                              |                    |      |
| <b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>                 | <b>DESCRIPCIÓN</b>           |                    |      |
| <b>GENERAL</b>                             | 6 meses en puestos de cocina |                    |      |
| <b>ESPECIFICA</b>                          | Ninguna                      |                    |      |
| <b>CONVALIDACION</b>                       | Ninguna                      |                    |      |
| <b>9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:</b> 1 meses |                              |                    |      |
| <b>10. CONDICIONES DE TRABAJO</b>          |                              |                    |      |
| <b>ESFUERZO MENTAL</b>                     | Alto                         | <b>X Medio</b>     | Bajo |
| <b>ESFUERZO VISUAL</b>                     | Alto                         | <b>X Medio</b>     | Bajo |
| <b>ESFUERZO FISICO</b>                     | Alto                         | <b>X Medio</b>     | Bajo |
| <b>LUGAR DE TRABAJO</b>                    | Área de cocina               |                    |      |
| <b>DISPONIBILIDAD</b>                      | Jornada normal               |                    |      |
| <b>11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL</b>  |                              |                    |      |
| MECÁNICO                                   | <b>X</b>                     | QUÍMICO            |      |
| ELÉCTRICO                                  |                              | ERGONÓMICO         |      |
| PSICOSOCIAL                                | <b>X</b>                     | FISICO-<br>QUÍMICO |      |
| FÍSICO                                     |                              | BIOLÓGICO          |      |
| PÚBLICO                                    | <b>X</b>                     |                    |      |
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>                |                              |                    |      |
| <b>DÍA</b>                                 | <b>MES</b>                   | <b>AÑO</b>         |      |
|  |                              |                    |      |

## 9.6 Encargados de puntos de venta

| Manual y descripción de Puestos   |                | Complejo deportivo turística Victoria |   |
|---|----------------|---------------------------------------|---|
|   |                | Gasteiz                               |   |
|   |                | Encargados de puntos de venta         |   |
| No. DE PAGINAS:   | CODIGO         | VERSION Nº 1                          | FECHA DE APROBACION:  |
| <b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO:</b>   |                |                                       |   |
| JEFE INMEDIATO: Gerente general   |                |                                       |   |
| DENOMINACION DEL CARGO: Vendedor  |                |                                       |   |
| Nº DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 5   |                |                                       |   |
| NIVEL DEL CARGO: operativo  |                |                                       |   |
| Nº DE PERSONAS A CARGO: 0   |                |                                       |   |
| <b>2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO:</b>  |                |                                       |   |
| Presentar, fomentar y vender productos/servicios utilizando argumentos sólidos para clientes actuales y potenciales   |                |                                       |   |
| <b>3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:</b>   |                |                                       |   |
| <b>FUNCIÓN:</b> es el responsable de organizar, planificar y supervisar el área de ventas, así como sus actividades y estrategias tomadas con el fin de asegurar su correcto funcionamiento y aumentar las ganancias de la empresa. |                |                                       |   |
| <b>OBJETIVO:</b> Coordinar los esfuerzos de ventas con los miembros de los equipos y otros departamentos  |                |                                       |   |
| FRECUENCIA  |                |                                       | ACTIVIDADES DEL CARGO   |
| Diariamente   | Periódicamente | Ocasionalmente                        |   |
|   | X              |                                       | Alcanzar los objetivos y resultados de ventas establecidos dentro del plazo acordado                                |
| X   |                |                                       | Informar sobre las ventas realizadas durante el día al gerente general  |
| X   |                |                                       | Presentar, fomentar y vender productos/servicios utilizando argumentos sólidos para clientes actuales y potenciales |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| X |   |  | Mejorar continuamente a través de los comentarios y opiniones que recibas                            |
| X |   |  | Mantenerse al día en cuanto a prácticas recomendadas y tendencias promocionales                      |
|   | X |  | Ofrecer al equipo de dirección informes sobre las necesidades, intereses y problemas de los clientes |
|   | X |  | Coordinar con el encargado de bodega sobre los productos en existencias                              |

| 4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO                            |                          |       |               |
|---|--------------------------|-------|---------------|
| CATEGORÍA   | NIVEL DE RESPONSABILIDAD |       |               |
| POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS  | <b>X Alto</b>            | Medio | Bajo          |
| POR ERRORES   | <b>X Alto</b>            | Medio | Bajo          |
| POR INFORMACION CONFIDENCIAL                              | Alto                     | Medio | <b>X Bajo</b> |
| POR MANEJO DE PERSONAL – SUPERVISIÓN                      | Alto                     | Medio | <b>X Bajo</b> |
| POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO                           | <b>X Alto</b>            | Medio | Bajo          |
| 5. NIVEL DE AUTONOMÍA                                     |                          |       |               |
| Decisiones que no requieren aprobación del jefe inmediato | <b>X Alto</b>            | Medio | Bajo          |
| Decisiones que requieren aprobación del jefe inmediato    | <b>X Alto</b>            | Medio | Bajo          |

| 6. RELACIONES DEL CARGO |  |
|-------------------------|--|
| CONTACTO                | PROPÓSITO                                      |
| Encargado de bodega     | Verificar la existencia de productos en bodega |
|                         |  |
| Usuarios                | Brindar un excelente servicio                  |
| 7. CONOCIMIENTOS        |  |

| TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA  |            | PERFIL   |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
|--|------------|--|----------------|------|----------|----------|---------|--|-----------|--|------------|--|-------------|----------|----------------|--|--------|--|-----------|--|---------|----------|--|--|
| FORMAL   |            | Bachillerato   |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| NO FORMAL  |            | Educación básica   |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| <b>8. EXPERIENCIA</b>  |            |  |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| TIPO DE EXPERIENCIA  |            | DESCRIPCIÓN  |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| GENERAL  |            | 1 año en puestos de venta  |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| ESPECÍFICA   |            | Ninguna  |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| CONVALIDACIÓN  |            | El encargado del puesto de venta deberá presentar que no cuenta con antecedentes por hurto y robo, ya que estará manejando dinero de la institución. |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| <b>9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:</b> 1 meses   |            |  |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| <b>10. CONDICIONES DE TRABAJO</b>  |            |  |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| ESFUERZO MENTAL  |            | Alto   | <b>X Medio</b> | Bajo |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| ESFUERZO VISUAL  |            | Alto   | <b>X Medio</b> | Bajo |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| ESFUERZO FÍSICO  |            | Alto   | <b>X Medio</b> | Bajo |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| LUGAR DE TRABAJO   |            | Punto de ventas  |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| DISPONIBILIDAD   |            | Jornada normal   |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| <b>11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL</b>  |            |  |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| <table border="1"> <tbody> <tr> <td>MECÁNICO</td> <td><b>X</b></td> <td>QUÍMICO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ELÉCTRICO</td> <td></td> <td>ERGONÓMICO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>PSICOSOCIAL</td> <td><b>X</b></td> <td>FÍSICO-QUÍMICO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>FÍSICO</td> <td></td> <td>BIOLÓGICO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>PÚBLICO</td> <td><b>X</b></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> |            |  |                |      | MECÁNICO | <b>X</b> | QUÍMICO |  | ELÉCTRICO |  | ERGONÓMICO |  | PSICOSOCIAL | <b>X</b> | FÍSICO-QUÍMICO |  | FÍSICO |  | BIOLÓGICO |  | PÚBLICO | <b>X</b> |  |  |
| MECÁNICO   | <b>X</b>   | QUÍMICO  |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| ELÉCTRICO  |            | ERGONÓMICO   |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| PSICOSOCIAL  | <b>X</b>   | FÍSICO-QUÍMICO   |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| FÍSICO   |            | BIOLÓGICO  |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| PÚBLICO  | <b>X</b>   |  |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>  |            |  |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
| <b>DÍA</b>   | <b>MES</b> | <b>AÑO</b>   |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |
|  |            |  |                |      |          |          |         |  |           |  |            |  |             |          |                |  |        |  |           |  |         |          |  |  |

## 9.7 Encargados de mantenimiento de piscina

| Manual y descripción de Puestos  |                | Complejo deportivo turística Vitoria Gasteiz |  |
|--|----------------|--|--|
|  |                | Encargados de mantenimiento de piscina       |  |
| No. DE PÁGINAS:  | CÓDIGO         | VERSIÓN Nº 1                                 | FECHA DE APROBACIÓN:   |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>  |                |  |  |
| JEFE INMEDIATO: Gerente general  |                |  |  |
| DENOMINACIÓN DEL CARGO: Encargados de mantenimiento de piscina   |                |  |  |
| Nº DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1  |                |  |  |
| NIVEL DEL CARGO: operativo   |                |  |  |
| Nº DE PERSONAS A CARGO: 0  |                |  |  |
| <b>2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO:</b>   |                |  |  |
| Dar mantenimiento a las piscinas del complejo deportivo, incluyendo la limpieza regular de la piscina, el monitoreo de la calidad del agua y la realización de pruebas químicas para asegurarse de que los niveles de cloro y pH sean seguros para los bañistas. |                |  |  |
| <b>3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:</b>  |                |  |  |
| <b>FUNCIÓN:</b> El personal cualificado que se encargue de las tareas de mantenimiento, operarios que deberán conocer y saber usar los productos y la maquinaria destinada al mantenimiento de una piscina.  |                |  |  |
| <b>OBJETIVO:</b> Coordinar los esfuerzos de mantenimiento de las piscinas con las que cuenta el complejo deportivo para dar un excelente servicio a los usuarios.  |                |  |  |
| FRECUENCIA   |                |  | ACTIVIDADES DEL CARGO  |
| Diariamente  | Periódicamente | Ocasionalmente                               |  |
| X  |                |  |  |
|  |                |  | Asegurarse de que las actividades de los bañistas cumplan con las normas del baño: Informar a los bañistas de los reglamentos de las piscinas, llevar a cabo actividades de rescate, supervisar las actividades de |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   |   |  | buceo y los toboganes acuáticos, tomar medidas en caso de acoso o abuso, y afrontar de forma adecuada las faltas cometidas. |
| X |   |  | Supervisar e inspeccione regularmente el estado de la piscina   |
| X |   |  | Desinfectar las zonas a las que tiene acceso el público.  |
|   | X |  | Controlar continuamente el color, la temperatura y la limpieza del agua de la piscina                                       |
| X |   |  | Limpiar y preservar en correcto estado los equipos y el material utilizados con fines de limpieza.                          |

#### 4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

| CATEGORÍA  | NIVEL DE RESPONSABILIDAD |       |               |
|--|--------------------------|-------|---------------|
| POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS | Alto                     | Medio | <b>X</b> Bajo |
| POR ERRORES  | <b>X</b> Alto            | Medio | Bajo          |
| POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL                             | Alto                     | Medio | <b>X</b> Bajo |
| POR MANEJO DE PERSONAL – SUPERVISIÓN                     | Alto                     | Medio | <b>X</b> Bajo |
| POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO                          | <b>X</b> Alto            | Medio | Bajo          |

#### 5. NIVEL DE AUTONOMÍA

|   |               |                |      |
|---|---------------|----------------|------|
| Decisiones que no requieren aprobación del jefe inmediato | Alto          | <b>X</b> Medio | Bajo |
| Decisiones que requieren aprobación del jefe inmediato    | <b>X</b> Alto | Medio          | Bajo |

#### 6. RELACIONES DEL CARGO

| CONTACTO            | PROPÓSITO                                      |
|---------------------|--|
| Encargado de bodega | Verificar la existencia de productos en bodega |

|  |  |                |          |
|--|--|----------------|----------|
| <b>Usuarios</b>                            | Brindar un excelente servicio  |                |          |
| <b>7. CONOCIMIENTOS</b>                    |  |                |          |
| <b>TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA</b>         | <b>PERFIL</b>  |                |          |
| <b>FORMAL</b>                              | Ingeniero químico  |                |          |
| <b>NO FORMAL</b>                           | Técnico en químicos  |                |          |
| <b>8. EXPERIENCIA</b>                      |  |                |          |
| <b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>                 | <b>DESCRIPCIÓN</b>   |                |          |
| <b>GENERAL</b>                             | 2 año  |                |          |
| <b>ESPECÍFICA</b>                          | 1 año  |                |          |
| <b>CONVALIDACIÓN</b>                       | El encargado del puesto deberá presentar cursos donde hace constar que está especializado en manejo de químicos. |                |          |
| <b>9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:</b> 3 meses |  |                |          |
| <b>10. CONDICIONES DE TRABAJO</b>          |  |                |          |
| <b>ESFUERZO MENTAL</b>                     | Alto   | <b>X Medio</b> | Bajo     |
| <b>ESFUERZO VISUAL</b>                     | Alto   | <b>X Medio</b> | Bajo     |
| <b>ESFUERZO FÍSICO</b>                     | Alto   | <b>X Medio</b> | Bajo     |
| <b>LUGAR DE TRABAJO</b>                    | Áreas de piscinas  |                |          |
| <b>DISPONIBILIDAD</b>                      | Jornada normal   |                |          |
| <b>11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL</b>  |  |                |          |
| MECÁNICO                                   |  | QUÍMICO        | <b>X</b> |
| ELÉCTRICO                                  |  | ERGONÓMICO     |          |
| PSICOSOCIAL                                | <b>X</b>   | FÍSICO-QUÍMICO |          |
| FÍSICO                                     | <b>X</b>   | BIOLÓGICO      |          |
| PÚBLICO                                    | <b>X</b>   |                |          |
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>                |  |                |          |
| <b>DÍA</b>                                 | <b>MES</b>   | <b>AÑO</b>     |          |
|  |  |                |          |

## 9.8 Encargados de mantenimiento de canchas y zonas verdes

| Manual y descripción de Puestos  |                | Complejo deportivo turística Victoria                 |  |
|--|----------------|---|--|
|  |                | Gasteiz   |  |
|  |                | Encargados de mantenimiento de canchas y zonas verdes |  |
| No. DE PÁGINAS:  | CÓDIGO         | VERSIÓN Nº 1  | FECHA DE APROBACIÓN:   |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>  |                |   |  |
| JEFE INMEDIATO: Gerente general  |                |   |  |
| DENOMINACIÓN DEL CARGO: Encargados de mantenimiento de canchas y zonas verdes  |                |   |  |
| Nº DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 4  |                |   |  |
| NIVEL DEL CARGO: operativo   |                |   |  |
| Nº DE PERSONAS A CARGO: 0  |                |   |  |
| <b>2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO:</b>   |                |   |  |
| Conocer e identificar los diferentes tipos de plantas y sus necesidades, los cuidados que necesitan en cuanto a abonos, cultivos, tiempos de plantación, de igual manera es el encargado de dar mantenimiento a las canchas deportivas con las que cuenta el complejo deportivo. |                |   |  |
| <b>3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:</b>  |                |   |  |
| <b>FUNCIÓN:</b> es la persona encargada del mantenimiento y buena conservación de un área verde.   |                |   |  |
| <b>OBJETIVO:</b> Conocer las técnicas básicas de jardinería aplicada, que permitan mantener y acondicionar un área ajardinada y el césped del complejo deportivo.  |                |   |  |
| FRECUENCIA   |                |   | ACTIVIDADES DEL CARGO  |
| Diariamente  | Periódicamente | Ocasionalmente  |  |
|  | X              |   | Este mantenimiento consiste en podar y regar las plantas del jardín o espacio verde. Además, deberás retirar las ramas y hojas caídas o restos de poda sin olvidar recortar la maleza para mantener el jardín limpio y en buen estado. |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   | X |  | El jardinero es un profesional que debe conocer a fondo las necesidades de las plantas, los tipos, cuándo hay que regarlas o cuándo hay que abonarlas. Además, sabrá qué productos químicos emplear para pulverizarlas y evitar así la aparición de plagas. |
| X |   |  | Limpia y preserva en correcto estado los equipos y el material utilizados con fines de limpieza.  |

#### 4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

| CATEGORÍA  | NIVEL DE RESPONSABILIDAD |                |               |
|--|--------------------------|----------------|---------------|
| POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS | Alto                     | Medio          | <b>X Bajo</b> |
| POR ERRORES  | Alto                     | <b>X Medio</b> | Bajo          |
| POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL                             | Alto                     | Medio          | <b>X Bajo</b> |
| POR MANEJO DE PERSONAL – SUPERVISIÓN                     | Alto                     | Medio          | <b>X Bajo</b> |
| POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO                          | <b>X Alto</b>            | Medio          | Bajo          |

#### 5. NIVEL DE AUTONOMÍA

|   |               |                |      |
|---|---------------|----------------|------|
| Decisiones que no requieren aprobación del jefe inmediato | Alto          | <b>X Medio</b> | Bajo |
| Decisiones que requieren aprobación del jefe inmediato    | <b>X Alto</b> | Medio          | Bajo |

#### 6. RELACIONES DEL CARGO

| CONTACTO            | PROPÓSITO                                      |
|---------------------|--|
| Encargado de bodega | Verificar la existencia de productos en bodega |
| Usuarios            | Brindar un excelente servicio                  |

#### 7. CONOCIMIENTOS

| TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA | PERFIL |
|-----------------------------|--------|
|-----------------------------|--------|

|  |  |                    |          |
|--|--|--------------------|----------|
| <b>FORMAL</b>                              | Ingeniero agrónomo   |                    |          |
| <b>NO FORMAL</b>                           | Conocimiento sobre jardinería  |                    |          |
| <b>8. EXPERIENCIA</b>                      |  |                    |          |
| <b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>                 | <b>DESCRIPCIÓN</b>   |                    |          |
| <b>GENERAL</b>                             | 2 año  |                    |          |
| <b>ESPECÍFICA</b>                          | 1 año  |                    |          |
| <b>CONVALIDACIÓN</b>                       | El encargado del puesto deberá presentar cursos donde hace constar que está especializado en manejo de químicos y equipo de mantenimiento de zonas verdes. |                    |          |
| <b>9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:</b> 3 meses |  |                    |          |
| <b>10. CONDICIONES DE TRABAJO</b>          |  |                    |          |
| <b>ESFUERZO MENTAL</b>                     | Alto   | <b>X Medio</b>     | Bajo     |
| <b>ESFUERZO VISUAL</b>                     | Alto   | <b>X Medio</b>     | Bajo     |
| <b>ESFUERZO FÍSICO</b>                     | <b>X Alto</b>  | Medio              | Bajo     |
| <b>LUGAR DE TRABAJO</b>                    | Áreas de zonas verdes y canchas deportivas   |                    |          |
| <b>DISPONIBILIDAD</b>                      | Jornada normal   |                    |          |
| <b>11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL</b>  |  |                    |          |
| MECÁNICO                                   | <b>X</b>   | QUÍMICO            | <b>X</b> |
| ELÉCTRICO                                  |  | ERGONÓMICO         | <b>X</b> |
| PSICOSOCIAL                                | <b>X</b>   | FÍSICO-<br>QUÍMICO | <b>X</b> |
| FÍSICO                                     | <b>X</b>   | BIOLÓGICO          |          |
| PÚBLICO                                    | <b>X</b>   |                    |          |
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>                |  |                    |          |
| <b>DÍA</b>                                 | <b>MES</b>   | <b>AÑO</b>         |          |
|  |  |                    |          |

## 9.9 Encargados de limpieza de las instalaciones del complejo deportivo

| Manual y descripción de Puestos   |                | Complejo deportivo turística Victoria Gasteiz                      |  |
|---|----------------|--|--|
|   |                | Encargados de limpieza de las instalaciones del complejo deportivo |  |
| No. DE PÁGINAS:   | CÓDIGO         | VERSIÓN Nº 1   | FECHA DE APROBACIÓN:   |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>   |                |  |  |
| JEFE INMEDIATO: Gerente general   |                |  |  |
| DENOMINACIÓN DEL CARGO: personal de limpieza de las instalaciones del complejo deportivo  |                |  |  |
| Nº DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 7   |                |  |  |
| NIVEL DEL CARGO: operativo  |                |  |  |
| Nº DE PERSONAS A CARGO: 0   |                |  |  |
| <b>2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO:</b>  |                |  |  |
| Limpieza general de todas las instalaciones del polideportivo municipal. Reuniones periódicas con el coordinador superior a su cargo                    |                |  |  |
| <b>3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:</b>   |                |  |  |
| <b>FUNCIÓN:</b> Realiza las tareas propias de limpieza asignadas por parte del gerente general del complejo deportivo.                                  |                |  |  |
| <b>OBJETIVO:</b> Colaborar y coordinar con el personal de nivel superior para el correcto funcionamiento de sus tareas y las que pudieren ser delegadas |                |  |  |
| FRECUENCIA  |                |  | ACTIVIDADES DEL CARGO  |
| Diariamente   | Periódicamente | Ocasionalmente   |  |
| X   |                |  | Buen uso del material de limpieza necesario para el buen desarrollo de las tareas administrativas propias y de las inferiores jerárquicamente. |
|   | X              |  | Coordinar con el servicio de deportes del ente todas las actividades que se organicen a lo largo del año.                                      |

|   |  |                                  |  |                |               |
|---|--|----------------------------------|--|----------------|---------------|
| X   |  |                                  | Responsabilidad sobre el material de limpieza a su servicio. |                |               |
| <b>4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>                     |  |                                  |  |                |               |
| <b>CATEGORÍA</b>  |  |                                  | <b>NIVEL DE RESPONSABILIDAD</b>                              |                |               |
| POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS  |  |                                  | Alto   | Medio          | <b>X Bajo</b> |
| POR ERRORES   |  |                                  | Alto   | <b>X Medio</b> | Bajo          |
| POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL                              |  |                                  | Alto   | Medio          | <b>X Bajo</b> |
| POR MANEJO DE PERSONAL – SUPERVISIÓN                      |  |                                  | Alto   | Medio          | <b>X Bajo</b> |
| POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO                           |  |                                  | <b>X Alto</b>  | Medio          | Bajo          |
| <b>5. NIVEL DE AUTONOMÍA</b>                              |  |                                  |  |                |               |
| Decisiones que no requieren aprobación del jefe inmediato |  |                                  | Alto   | <b>X Medio</b> | Bajo          |
| Decisiones que requieren aprobación del jefe inmediato    |  |                                  | <b>X Alto</b>  | Medio          | Bajo          |
| <b>6. RELACIONES DEL CARGO</b>                            |  |                                  |  |                |               |
| <b>CONTACTO</b>   |  | <b>PROPÓSITO</b>                 |  |                |               |
| <b>Gerente general</b>                                    |  | Distribución de áreas de trabajo |  |                |               |
| <b>Usuarios</b>   |  | Brindar un excelente servicio    |  |                |               |
| <b>7. CONOCIMIENTOS</b>                                   |  |                                  |  |                |               |
| <b>TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA</b>                        |  | <b>PERFIL</b>                    |  |                |               |
| <b>FORMAL</b>   |  | Nivel educativo básico           |  |                |               |
| <b>NO FORMAL</b>  |  | Sin estudios requeridos          |  |                |               |
| <b>8. EXPERIENCIA</b>                                     |  |                                  |  |                |               |
| <b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>                                |  | <b>DESCRIPCIÓN</b>               |  |                |               |
| <b>GENERAL</b>  |  | No indispensable                 |  |                |               |
| <b>ESPECÍFICA</b>   |  | No indispensable                 |  |                |               |
| <b>CONVALIDACIÓN</b>                                      |  | No indispensable                 |  |                |               |

|  |                              |                    |                |
|--|------------------------------|--------------------|----------------|
| <b>9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:</b> 3 meses |                              |                    |                |
| <b>10. CONDICIONES DE TRABAJO</b>          |                              |                    |                |
| <b>ESFUERZO MENTAL</b>                     |                              | Alto               | <b>X Medio</b> |
| <b>ESFUERZO VISUAL</b>                     |                              | Alto               | <b>X Medio</b> |
| <b>ESFUERZO FÍSICO</b>                     |                              | <b>X Alto</b>      | Medio          |
| <b>LUGAR DE TRABAJO</b>                    | Áreas del complejo deportivo |                    |                |
| <b>DISPONIBILIDAD</b>                      | Jornada normal               |                    |                |
| <b>11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL</b>  |                              |                    |                |
| MECÁNICO                                   | <b>X</b>                     | QUÍMICO            | <b>X</b>       |
| ELÉCTRICO                                  | <b>X</b>                     | ERGONÓMICO         |                |
| PSICOSOCIAL                                | <b>X</b>                     | FÍSICO-<br>QUÍMICO |                |
| FÍSICO                                     | <b>X</b>                     | BIOLÓGICO          |                |
| PÚBLICO                                    | <b>X</b>                     |                    |                |
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>                |                              |                    |                |
| <b>DÍA</b>                                 | <b>MES</b>                   | <b>AÑO</b>         |                |
|  |                              |                    |                |

# PLAN DE CAPACITACIÓN



### Elaboración del plan de capacitación.

A continuación, se presentan desarrollados cada uno de los elementos que comprende el Plan de Capacitación para el fortalecimiento de los procesos administrativos. El Gerente General será el responsable de que se ejecute el plan, el cual deberá facilitar un instructor para poder desarrollar la capacitación al personal de la empresa.

### Enfoque de necesidades específicas.

El área de principal atención dentro del plan de capacitación es el control interno, debido a que se pretende que cada uno de los empleados conozcan los diferentes manuales que rigen el actuar de la institución y además se realizará capacitación del control, dirección, liderazgo y organización.

### Justificación

Todas las instituciones, están enfrentando retos derivados del proceso de cambio, aquellas que tendrán éxito serán las que sepan anticiparse y adaptarse a esos cambios, identificando claramente las amenazas y sobreponiéndose a sus debilidades.

Para alcanzar este éxito, se debe contar con personal altamente capacitado que pueda enfrentar esos desafíos. A través de la capacitación como herramienta institucional, se pretende actualizar y mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades del personal, también se determinan necesidades que el capital humano debe solventar para acoplarse y mejorar el desempeño de sus funciones laborales.

### Objetivos.

#### a) **Objetivo General**

Realizar un plan de capacitación para el fortalecimiento de los procesos administrativos en el complejo turístico Victoria Gasteiz del Municipio de Nejapa, departamento de San Salvador.

#### b) **Objetivo específico**

- Desarrollar un Plan con el contenido de cada uno de los módulos que permita desarrollarlos, evaluarlos y darles seguimiento.
- Proponer la programación de los elementos del Plan de Capacitación.

## Plan de capacitación del sistema de control interno administrativo

### MÓDULO I

| MÓDULO I “EL PROCESO ADMINISTRATIVO” |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Objetivo</b>                      | Desarrollar el proceso administrativo en la ejecución de actividades del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz.   |
| <b>Día</b>                           | Sábado  |
| <b>Hora</b>                          | 8:00 a.m. a 12:00 m.d.  |
| <b>Políticas para el módulo</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los participantes deben de recibir los conceptos teóricos básicos con el fin de facilitar la comprensión e internalización de las temáticas centrales.</li> <li>➤ Se debe de resaltar la importancia de la práctica de valores o principios en cada contenido para garantizar un cambio positivo en la eficiencia del trabajo que se desarrolla.</li> <li>➤ Debe respetarse la duración estipulada para cubrir cada temática central.</li> </ul> |
| <b>Contenido</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ planeación</li> <li>➤ organización</li> <li>➤ dirección</li> <li>➤ control</li> </ul>  |
| <b>Dirigido a</b>                    | Los empleados del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz   |

## PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO I

| Hora                         | Tiempo        | Contenido  | Objetivo  | Metodología                               | Responsable     | Recursos  |
|------------------------------|---------------|--|---|---|-----------------|---|
| 8:00 a.m.<br>a 12:00<br>m.d. | 15<br>Minutos | <b>Presentación</b>  | Crear un clima adecuado entre capacitador y capacitando.  | Participativa                             | Gerente General |   |
| 8:15 a.m.<br>a 8:30 a.m.     | 15<br>Minutos | <b>Introducción</b>  | Aclarar los objetivos y contenido de la capacitación.   | Expositiva                                | Instructor      | Laptop, proyector multimedia, folletos, libretas, lapiceros, fólderres. |
| 8:30 a.m.<br>a 9:30 a.m.     | 60<br>Minutos | <b>PLANEACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objetivos</li> <li>➤ Tipos de Planes</li> </ul> <b>ORGANIZACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elementos</li> <li>➤ Estructura Organizativa</li> <li>➤ Funciones</li> </ul> | Que el participante identifique los tipos de planes que se implementan en el complejo deportivo y como está conformada la institución | Expositiva<br>Participativa               | Instructor      | Laptop, proyector multimedia.   |
| 9:30 a.m.<br>a 10:00<br>a.m. | 30<br>Minutos | <b>Discusión Grupal</b>  | Identificara si los empleados han logrado identificar la temática de capacitación.  | <b>Expositiva</b><br><b>Participativa</b> | Instructor      | Pizarra, plumones, hoja en blanco.                                      |

|                               |               |  |  |                             |                                   |   |
|-------------------------------|---------------|--|--|-----------------------------|-----------------------------------|---|
| 10:00 a.m.<br>a 10:20<br>a.m. | 20<br>Minutos | Receso y Refrigerio  | _____  | _____                       | _____                             | _____                                       |
| 10:20 a.m.<br>a 11:20<br>a.m. | 60<br>Minutos | <b>DIRECCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Toma de decisiones</li> <li>➤ Integración</li> <li>➤ Motivación</li> <li>➤ Comunicación</li> </ul> <b>CONTROL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Medición de resultados.</li> <li>➤ Retroalimentación</li> </ul> | Que el empleado sea capaz de poder tomar decisiones en momentos importantes, creando motivación y comunicación, para posteriormente medir resultados y aplicar retroalimentación | Expositiva<br>Participativa | Instructor                        | Laptop,<br>proyector<br>multimedia.         |
| 11:20 a.m.<br>a 11:45<br>a.m. | 25<br>Minutos | Discusión Grupal   | Identificara si los empleados han logrado identificar la temática de capacitación.   | Expositiva<br>Participativa | Instructor                        | Pizarra,<br>plumones,<br>hoja en<br>blanco. |
| 11:45 a.m.<br>a 12:00<br>p.m. | 15<br>Minutos | Comentarios, preguntas y respuestas.   | Conocer las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos  | Expositiva<br>Participativa | Instructor y<br>Participante<br>s | Plumón y<br>Pizarra.                        |

## CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL MÓDULO I

- **Material Didáctico**

Los costos de material didáctico para la capacitación de Ventas se han estimado a continuación:

| Producto                             | Cantidad | Precio (\$) | Total, por Capacitación (\$) |
|--------------------------------------|----------|-------------|------------------------------|
| Plumones                             | 3        | 1.25        | 3.75                         |
| Libretas                             | 31       | 1.00        | 31.00                        |
| Fólderes                             | 31       | 0.25        | 7.75                         |
| Lápices                              | 31       | 0.20        | 6.20                         |
| Folletos                             | 31       | 2.4         | 74.40                        |
| material.                            | 1        | 10.00       | 10.00                        |
| Papelería                            | 1        | 10.00       | 10.00                        |
| <b>Total, del material didáctico</b> |          |             | <b>\$143.10</b>              |

- **Gastos de refrigerio**

Para cada refrigerio se ha estimado un costo de \$1.50 por persona, en la estimación del costo se han tomado en cuenta a los 31 empleados y a los dos instructores de la capacitación.

| Módulo                     | Nº de participantes | Total, de sesiones | Costo de refrigerio | Total           |
|----------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| I                          | 33                  | 1                  | \$1.50              | \$49.50         |
| <b>Total, del módulo I</b> |                     |                    |                     | <b>\$189.60</b> |

## MÓDULO II

| MÓDULO II "SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO" |  |
|---|--|
| <b>Objetivo</b>                                       | <p>Aplicar un instrumento técnico administrativo que contiene toda la información necesaria que garantice la aplicación del control interno administrativo que permita un eficaz desarrollo en las funciones.</p> <p>Determinar las herramientas básicas teóricas referente a un sistema de control interno administrativo que sirva en la toma de decisiones efectivas, en base a información confiable y oportuna.</p>   |
| <b>Día</b>  | Sábado   |
| <b>Hora</b>   | 8:00 a.m. a 5:00 p.m.  |
| <b>Políticas para el módulo</b>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Los participantes deben de recibir los conceptos teóricos básicos con el fin de facilitar la comprensión e internalización de las temáticas centrales.</li><li>➤ Se debe de resaltar la importancia de la práctica de valores o principios en cada contenido para garantizar un cambio positivo en la eficiencia del trabajo que desarrolla.</li><li>➤ Debe respetarse la duración estipulada para cubrir cada temática central.</li></ul> |
| <b>Contenido</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Presentación del Manual de bienvenida</li><li>➤ Presentación del Manual de Organización</li><li>➤ Presentación del Manual de Descripción de Puestos</li></ul>  |
| <b>Dirigido a</b>                                     | Los empleados del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz  |

## PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO II

| <b>Hora</b>                | <b>Tiempo</b> | <b>Contenido</b>                            | <b>Objetivo</b>  | <b>Metodología</b>          | <b>Responsable</b> | <b>Recursos</b>   |
|----------------------------|---------------|---|--|-----------------------------|--------------------|---|
| 8:00 a.m.<br>a 8:15 a.m.   | 15<br>Minutos | <b>Presentación</b>                         | Crear un clima adecuado entre capacitador y capacitando.   | Participativa               | Gerente General    |   |
| 8:15 a.m.<br>a 8:30 a.m.   | 15<br>Minutos | <b>Introducción</b>                         | Aclarar los objetivos y contenido de la capacitación.  | Expositiva                  | Instructor         | Laptop, proyector multimedia, folletos, libretas, lapiceros, fólderres. |
| 8:30 a.m.<br>a 10:00 a.m.  | 90<br>Minutos | <b>Descripción del manual de bienvenida</b> | Que el participante identifique el manual de bienvenida que se ha implementado en el complejo deportivo victoria Gasteiz | Expositiva<br>Participativa | Instructor         | Laptop, proyector multimedia.   |
| 10:00 a.m.<br>a 10:20 a.m. | 20<br>Minutos | Receso y Refrigerio                         | _____  | _____                       | _____              | _____   |

|                              |               |  |   |                             |            |  |
|------------------------------|---------------|--|---|-----------------------------|------------|--|
| 10:20 a.m.<br>a 10:50 a.m.   | 30<br>Minutos | <b>Discusión Grupal</b>                              | Identificará si los empleados han logrado identificar la temática de capacitación.  | Expositiva<br>Participativa | Instructor | Pizarra,<br>plumones, hoja<br>en blanco. |
| 10:50 a.m.<br>a 12:00<br>m.d | 70<br>Minutos | <b>Descripción del manual organizacional</b>         | Que el participante identifique el manual organizacional que se ha implementado en el complejo deportivo victoria Gasteiz | Expositiva<br>Participativa | Instructor | Laptop,<br>proyector<br>multimedia.      |
|                              |               | Receso y almuerzo                                    | _____   | _____                       | _____      | _____                                    |
| 1:30 p.m.<br>a 2: 00<br>p.m. | 30<br>minutos | Continuación del contenido del manual organizacional | Que el participante identifique el manual organizacional que se ha implementado en el complejo deportivo victoria Gasteiz | Expositiva<br>Participativa | Instructor | Laptop,<br>proyector<br>multimedia.      |

|                             |               |  |   |                             |                                   |  |
|-----------------------------|---------------|--|---|-----------------------------|-----------------------------------|--|
| 2:00 a.m.<br>a 2:30<br>p.m. | 30<br>minutos | Comentarios, preguntas y<br>respuestas.      | Conocer las dudas de<br>los empleados acerca<br>de los temas<br>impartidos  | Expositiva<br>Participativa | Instructor y<br>Participante<br>s | Plumón y<br>Pizarra.                     |
| 2:30 p.m.<br>a 3:00 p.m.    | 30<br>minutos | <b>Discusión Grupal</b>                      | Identificará si los<br>empleados han<br>logrado identificar la<br>temática de<br>capacitación.  | Expositiva<br>Participativa | Instructor                        | Pizarra,<br>plumones, hoja<br>en blanco. |
| 3:00 p.m.<br>a 3:30 p.m.    | 30<br>minutos | Receso y Refrigerio                          | _____   | _____                       | _____                             | _____                                    |
| 3:30 p.m.<br>a 4:30 p.m     | 60<br>minutos | <b>Descripción del manual<br/>de puestos</b> | Que a través de la<br>temática el<br>empleado<br>identifique cuales<br>son las funciones<br>que debe de<br>desempeñar en su<br>puesto de trabajo. | Expositiva<br>Participativa | Instructor                        | Laptop,<br>proyector<br>multimedia.      |
| 4:30 a.m.<br>a 5:00<br>p.m. | 30<br>minutos | Comentarios, preguntas y<br>respuestas.      | Conocer las dudas de<br>los empleados acerca<br>de los temas<br>impartidos  | Expositiva<br>Participativa | Instructor y<br>participante<br>s | Plumón y<br>Pizarra.                     |

## CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL MÓDULO II

- **Material Didáctico**

Los costos de material didáctico para la capacitación de Ventas se han estimado a continuación:

| Producto                             | Cantidad | Precio (\$) | Total, por Capacitación (\$) |
|--------------------------------------|----------|-------------|------------------------------|
| Plumones                             | 3        | 1.25        | 3.75                         |
| Libretas                             | 31       | 1.00        | 31.00                        |
| Fólderes                             | 31       | 0.25        | 7.75                         |
| Lápices                              | 31       | 0.20        | 6.20                         |
| Folletos                             | 31       | 2.50        | 86.20                        |
| material.                            | 1        | 10.00       | 10.00                        |
| Papelería                            | 1        | 10.00       | 10.00                        |
| <b>Total, del material didáctico</b> |          |             | <b>\$154.90</b>              |

- **Otros gastos del módulo**

Para cada refrigerio se ha estimado un costo de \$1.50 por persona, en la estimación del costo se han tomado en cuenta a los 31 empleados y a los dos instructores de la capacitación.

| Módulo                   | Nº de participantes | Total, de recesos | Total, de almuerzos | Costo de refrigerio | Total           |
|--------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|-----------------|
| II                       | 31                  | 2                 | 31                  | \$1.50              | \$93.00         |
|                          | 33                  | 1                 | 33                  | \$3.00              | \$99.00         |
| <b>Total, del Modulo</b> |                     |                   |                     |                     | <b>\$346.90</b> |

**Presupuesto total del plan de capacitación para el fortalecimiento de los procesos administrativos del complejo deportivo Victoria Gasteiz del municipio de Nejapa, departamento de Salvador.**

|  | <b>MÓDULO</b>    | <b>MATERIAL DIDÁCTICO</b> | <b>OTROS GASTOS</b> | <b>SUB TOTAL</b> | <b>IMPREVISTOS*</b> | <b>PRESUPUESTO TOTAL</b> |
|--|------------------|---------------------------|---------------------|------------------|---------------------|--------------------------|
|  | <b>MÓDULO I</b>  | \$143.10                  | \$49.00             | \$189.62         | \$18.00             | \$207.62                 |
|  | <b>MÓDULO II</b> | \$154.90                  | \$192.00            | \$346.90         | \$18.00             | \$364.90                 |
|  | <b>TOTAL</b>     | <b>\$189.96</b>           | <b>\$416.50</b>     | <b>\$698.40</b>  | <b>\$34.93</b>      | <b>\$733.33</b>          |

- **Instrumento para medir la asistencia de los participantes**

Para el desarrollo del Plan de Capacitación, se efectuará una serie de actividades que a continuación se detallan:

Para invitar a los empleados al evento el Gerente General del complejo deportivo turístico Victoria Gasteiz se dirige a ellos en forma oral, éstos deberán asistir a las capacitaciones ya que se tomará nota de la asistencia, la cual irá en cuenta para futuras capacitaciones y a la vez se le amonestará por escrito con copia a sus expedientes, perjudicando su récord.

Durante el evento el instructor irá tomando la asistencia de los participantes a la llegada de éstos al evento, para después hacer la respectiva inauguración.

A continuación, se presenta un ejemplo de la lista de asistencia:

## Lista de Asistencia

*Nombre del Evento: (capacitación sobre el control interno)*

*Lugar: Instalaciones del complejo deportivo*

*Fecha: (fecha del día del evento) Instructor:*

*(nombre del Instructor)*

| No. Participante | Sección | Firma |
|------------------|---------|-------|
| 1.               | _____   | _____ |
| 2.               | _____   | _____ |
| 3.               | _____   | _____ |
| 4.               | _____   | _____ |
| 5.               | _____   | _____ |
| 6.               | _____   | _____ |
| 7.               | _____   | _____ |
| 8.               | _____   | _____ |
| 9.               | _____   | _____ |
| 10.              | _____   | _____ |
| 11.              | _____   | _____ |
| 12.              | _____   | _____ |
| 13.              | _____   | _____ |
| 14.              | _____   | _____ |
| 15.              | _____   | _____ |

**NOTA:** La lista será llenada con los nombres de todos los empleados que participen en el evento.

Algunas de las actividades que el instructor de la capacitación serán las siguientes:

- El instructor será responsable de la introducción a cada módulo todos los días del evento. El día que comience un módulo, el coordinador se encargará de llevar a cabo una dinámica de grupo entre los participantes, luego de terminada la introducción.
- Posteriormente el instructor procederá hacer un preexamen a los participantes acerca del tema en estudio y luego procederá a impartir los temas de la capacitación.
- A media jornada, durante el tiempo del receso, el instructor deberá asegurarse que cada participante y su persona tengan su refrigerio correspondiente.
- Una vez finalizado el receso, el instructor deberá seguir impartiendo los temas, y al final de cada capacitación los participantes resolverán un caso práctico relacionado con el tema en estudio, el cuál debe ser cada vez más complejo.
- Al final del último día del evento, se harán dos evaluaciones: del instructor a los participantes y de los participantes a la capacitación.
- Seguidamente se realizará la clausura iniciando con palabras de felicitación a los participantes y luego de procederá a la entrega de los diplomas.
- El capacitador debe llevar un registro de todas las capacitaciones recibidas por los empleados e informar a la gerencia general sobre las horas de capacitación y los cursos finalizados.

# PLAN DE SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIO

PARA COMPLEJO DEPORTIVO  
TURISTICO VITORIA GASTEIZ.



El plan de control de inventario para el Complejo Deportivo Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz es un documento donde se describen los procesos de control de cada una de las áreas; de recepción en bodega y distribución a puntos de ventas.

Dicho plan define cada línea de productos por categorías y departamentos para minimizar los tiempos y costos relacionados con el manejo de este, es un mecanismo a través del cual, el Complejo Deportivo pueda administrar de manera eficiente.

## 1. Generalidades.

Existen varios tipos de actividades de control los cuales incluyen controles de prevención, manuales, informáticos y dirección. Para el caso del Complejo Deportivo un control manual se limita al negocio debido a la cantidad de inventario que maneja. Un control de inventario manual está dirigido para un pequeño negocio que sus inventarios son un mínimo de productos.

A la vez un control manual se vuelve inoperativo para los trabajadores poder presentar su inventario inicial y final del día. Así también para el área administrativa se vuelve ineficiente al momento de poder ver los inventarios de bodega y de cada punto de venta.

Esto limita a la toma de decisiones; como otros controles administrativos los cuales son: control de merma o desperdicios, reclamos y devoluciones a proveedores, productos agotados de existencias y excesos en inventarios.

## 2. Análisis situacional actual

Se presenta un análisis situacional de Complejo Deportivo con relación a las oportunidades y competitivas de mejora con relación al control interno de sus inventarios.

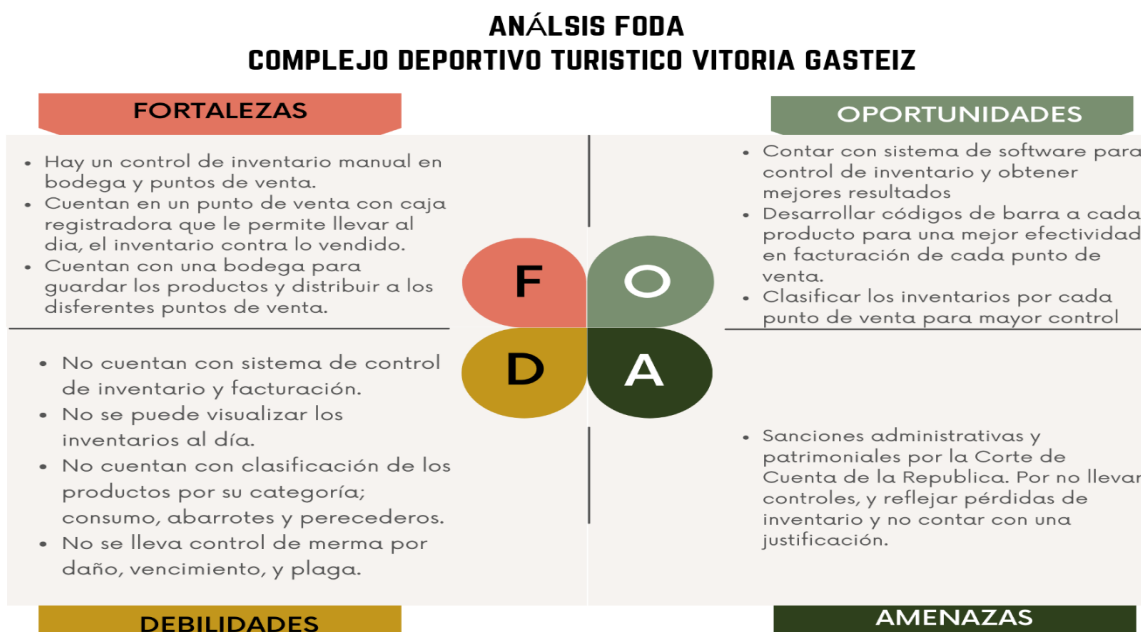


Figura 1: Diseño Análisis FODA control de inventario Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

Fuente: Elaboración propia de información obtenida de investigación.

### **3. Plan de un sistema de control de inventario.**

El presente plan para Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz contiene objetivos generales y específicos, la descripción del proceso de una propuesta de Sistema de Control de inventario que permita contar con procesos más eficientes, exacto, y efectivo desde el ingreso de mercadería a sus inventarios, hasta el proceso de facturación. Incluye una serie de procesos, clasificación y controles de los activos que le permite tener proyecciones de los días de inventario para la venta.

#### **3.1 Establecimientos de los objetivos.**

##### **Objetivo General.**

Presentar una propuesta de Control de Inventario que permita contar con un orden, planificación y ahorro en el manejo de los inventarios del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

##### **Objetivos Específicos.**

- Aumentar la eficiencia operativa de los procesos del manejo de inventario.
- Reducción de costos operativos.
- Contar con procesos que reduzcan la merma en los productos del Complejo Deportivo.
- Permite llevar controles de faltantes y excesos de inventarios.
- Medir los días de inventario con los que cuenta el negocio.

### **4. PROPUESTA DE SISTEMA DE INVENTARIO.**

Descripción de la propuesta:

IMS Inventory Management System es un sistema que permite tener el inventario actualizado en tiempo real para poder ofrecerle la información al cliente sobre los departamentos disponibles y su precio actualizado sin tener que consultar con otro integrante del equipo.

Ventajas IMS Inventory Management System:

- Permite llevar el ingreso de los proveedores a través de órdenes de compra.
- Permite llevar la clasificación de los productos por departamentos.

- Permite visualizar precios, costos, margen de utilidad de cada producto.
- Permite realizar conteos de inventarios por departamentos.
- Se puede visualizar la participación en venta por departamentos, como también los artículos que mayor venta representan.
- Genera reportes actualizados de los inventarios por departamento.
- Realiza el proceso de descarga de los productos a través de facturación.
- Genera informes de venta por categorías.

Beneficios IMS Inventory Management System:

- Reducción de gastos innecesarios y aumenta la rentabilidad del negocio.
- Ahorro en tiempo y mayor productividad en los procesos de control de inventario.
- Rapidez para obtener los precios de los productos.
- Disminuye la posibilidad de hurtos, y daños de las mercaderías.

### Área de beneficios IMS Inventory Management System.



Figura 2: Área de beneficios de IMS Inventory Management System

Fuente: Elaboración propia de información obtenida de investigación

### Áreas de beneficio para Complejo Deportivo Complejo Deportivo Turístico

- a) Crea un sistema de ingreso de facturas: Permite el ingreso de la mercadería a través de proveedores directos o desde un Centro de Distribución. El ingreso de al sistema es a través de un número de orden de compra, clasificación de departamento, y cantidades de productos a ingresar.
- b) Al finalizar el proceso de facturación permite ver el monto final de la factura, generando una orden de pago inventario a través de código de barra: Todo el inventario es manejado a través de código de barra, que permite identificar las características de cada producto:
- Descripción
  - Existencias
  - Departamento
  - Precio
  - Margen de utilidad y costo
- c) Informes de venta por categorías y departamentos: Clasifica las categorías de los productos por departamentos para tener un control de las existencias y que productos tienen mayor participación de venta.
- d) Manejo de inventarios por punto de venta: El sistema permite llevar las existencias reales por cada artículo, actualiza automáticamente por las unidades vendidas. Al realizar conteos de inventario se realizan por departamento; por ejemplo, genera un informe de cuántos artículos se cuentan por departamento:
- Departamento 95 bebidas carbonatadas: incluye los diferentes ítem o artículos de esa categoría, bebidas alcohólicas, energizantes, agua, jugos.
  - Departamento 92: se clasifican los productos de abarrotes como son; galletas, snack, azúcar, sal, granos básicos, harinas.
  - Departamento 26: Clasifica todas las carnes y mariscos.
  - Departamento 27: Clasifica productos perecederos como lácteos y embutidos.
  - Departamento 28: Clasifica frutas y verduras.

A través de la clasificación de los departamentos permite un mayor control en rotación, porcentajes en daño por merma ocasionada por la mala manipulación, fechas de vencimiento y daños de su origen. Permite obtener la venta general por cada departamento, venta perdida diaria de productos que no se están vendiendo por una mala existencia, precios elevados o productos no exhibidos.

- e) Descarga de los inventarios a través del sistema de facturación: La descarga de los inventarios es a través de cada caja registradora que se encuentra en cada punto de venta. Automáticamente cuando se escanea un artículo es descargado del sistema, generando un proceso de venta a través de ticket de compra, factura o crédito fiscal.
  
- f) Genera informe de inventario por departamentos, donde visualiza existencias, precio y costo: Permite a la administración poder tomar decisiones con relación a pedidos, control de existencias en excesos, productos agotados. A través de dichos informes se evita merma por excesos de productos con poca rotación de venta, desabasto por categorías con mayor demanda.
  
- g) Permite contar con un orden en bodega, ya que ordena y clasifica los productos por categorías.
  
- h) Permite realizar descargas del sistema de productos en devolución a proveedores, permite descargar de los inventarios producto en merma.



# PLAN DE MARKETING

## COMPLEJO DEPORTIVO TURÍSTICO VITORIA GASTEIZ .

## **Plan de marketing.**

El plan de marketing para el Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz es un documento donde se describen cada una de las estrategias y acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos, que les permitirá ganar ventaja competitiva ante otros Complejos Turísticos, logrando ser turismo diferente a través de la calidad de los servicios, una excelente atención, el uso de las diferentes plataformas digitales, innovar con las transformaciones de las tecnologías y obtener la preferencias de los clientes.

### **1. Generalidades.**

El marketing es un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes. A través de estudiar sus:

- Necesidades, deseos y demandas: son estados de carencia percibida. Incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto. Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Los deseos y recursos, la gente demanda productos cuyos beneficios le producen la mayor satisfacción
- Ofertas del mercado (productos, servicios y experiencias): Combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.
- Valor y satisfacción: Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto.
- Intercambios y relaciones: El marketing consiste en acciones que se realizan para obtener y conservar las relaciones de intercambio deseadas de un público meta hacia algún producto, servicio, idea
- Mercados: Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

### **2. Análisis situacional actual**

El proceso de planificación de marketing comienza con un detallado análisis de la situación de la empresa en relación con las fuerzas actuales del mercado, la posición competitiva, y la evolución y situación actual de sus resultados. El objetivo de este análisis detallado de la situación es descubrir los factores determinantes del éxito o fracaso del negocio, que podrían pasar desapercibidos en la operación diaria.

Los factores clave se pueden clasificar en amenazas y oportunidades; puntos fuertes y débiles. Todos ellos constituyen lo que se denominan SWOT analysis, o en castellano, análisis DAFO, y en algunos países latinoamericanos, análisis FODA.

Lo cual se presentan el Análisis de la situación actual de Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz:

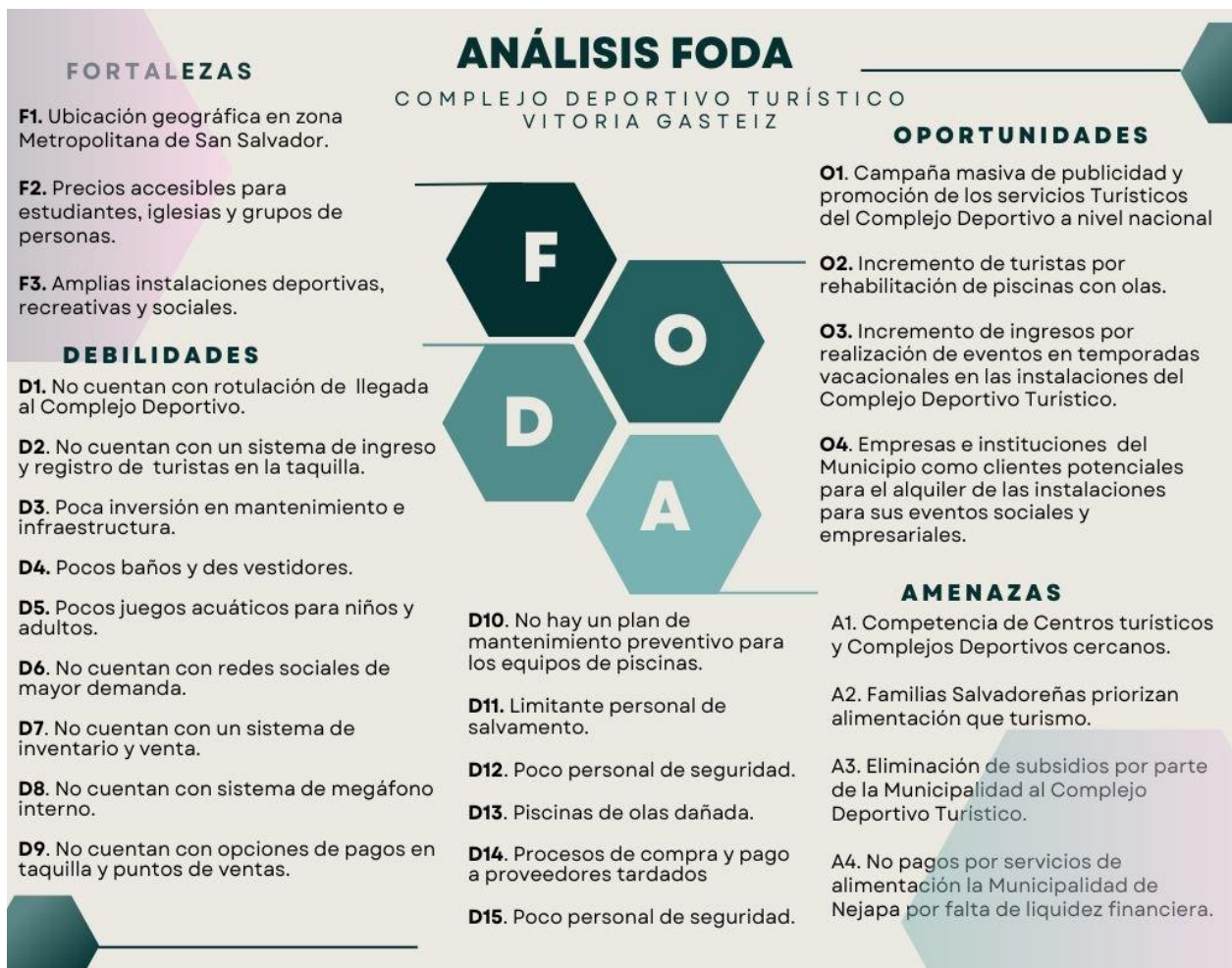


Figura 1: Diseño Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia de información obtenida de investigación.

- **Fortalezas.**

Son los aspectos internos positivos del Complejo Deportivo Turístico, como sus habilidades únicas, recursos y ventajas competitivas que le permiten ser y hacer diferentes a sus competidores.

**F1.** Ubicación geográfica en zona Metropolitana de San Salvador: Es una fortaleza ya que les permite a los turistas una alternativa de hacer turismo cerca de la zona Metropolitana, que les permite ahorrar tiempo y en transporte.

**F2.** Precios accesibles para estudiantes, iglesias y grupos de personas: El Complejo Deportivo Turístico cuenta con precios accesibles en tarifa por ingreso, parqueo, uso de canchas, uso de instalaciones para eventos. A la vez, ofrece tarifas especiales a grupos de estudiantes, iglesias y empresas.

**F3.** Amplias instalaciones deportivas, recreativas y sociales: El Complejo Deportivo Turístico cuenta con un amplio parqueo, acceso a zonas verdes, canchas deportivas, salón de usos múltiples, cuenta con un amplio comedor, cuatro puntos de ventas propios, y cinco puntos de ventas en arrendamiento de locales. Lo cual ofrece una variedad de servicio de alimentación como una alternativa de compra y variedad para los turistas.

- **Debilidades.**

Son los aspectos internos negativos que no permiten ser una mejor alternativa de hacer turismo, convirtiéndose como negocio en la falta de habilidades o recursos limitados, logrando minimizarlos con la atención requerida a largo plazo.

**D1.** No cuentan con rotulación de llegada al Complejo Deportivo: Es una fuente de informar a la turista necesaria poder transmitir la accesibilidad a través de un mensaje de manera visual a cuantos kilometro se encuentra en Complejo Turístico.

**D2.** No cuentan con un sistema de ingreso y registro de turistas en la taquilla: contar con un sistema de ingreso y registro de turista es para facilitar todos los procesos relacionados, como un sistema de apertura rápido, eficiente y ordenado, una gestión personalizada de accesos por personas, zonas y horarios, y un sistema de registros con acceso a la información en tiempo real, que permita ver el ingreso por venta y realizar controles internos de retiro de efectivo por venta en la taquilla.

**D3.** Poca inversión en mantenimiento e infraestructura: Es un cambio de enfoque hacia la calidad de los servicios, permite brindar un valor agregado al turista transformando espacios y zonas verdes en un lugar atractivo y de diversión. Lo cual los beneficios son retribuidos en el mediano y largo plazo.

**D4.** Pocos baños y des vestidores: Contar con espacios suficientes que mejoren las experiencias y expectativas de los turistas transmitiendo un lugar limpio y ordenado. Que faciliten el uso de las

instalaciones incluyendo personas con discapacidad, niños pequeños, estudiantes mayores y adultos, que tienen diferentes necesidades y capacidades.

**D5.** Pocos juegos acuáticos para niños y adultos: Los juegos acuáticos son una forma divertida y saludable para los turistas. Que permite ser un atractivo pasatiempo para los niños y adultos, lleno de diversión y adrenalina.

**D6.** No cuentan con redes sociales de mayor demanda: Contar con redes sociales de mayor demanda es ponerse en contacto con los clientes potenciales, para brindar más información de los servicios que se ofrecen de una manera más eficiente, creativa y económica.

**D7.** No cuentan con un sistema de inventario y venta: El control de inventario tiene amplias ventajas sobre todo en cuanto al orden, planificación y ahorro; uso óptimo de tus recursos financieros, aumento de la eficiencia operativa, satisfacción del cliente, reducción de costos operativos, apoyo a la toma de decisiones.

**D8.** No cuentan con sistema de megáfono interno: lo cual es un medio que le permitiera comunicar una particular en el centro turístico y el mensaje llegue a todos los clientes.

**D9.** No cuentan con opciones de pagos en la taquilla y puntos de ventas: Permitiera ofrecer nuevas alternativas de pagos en una ventaja competitiva, ya que permite brindar más opciones de servicio al cliente, empresa y extranjeros.

**D10.** No hay un plan de mantenimiento preventivo para los equipos de piscinas: Lo cual le ayudaría a programar una actividad que busca prevenir fallas y garantizar el funcionamiento óptimo de la bomba, el filtro, remover impurezas y otros componentes que brinden la salud de los turistas.

**D11.** Limitante personal de salvamento: Es una debilidad debido a que no transmite la seguridad para los turistas en el Complejo Deportivo. Una ventaja de contar con personal de salvamento es que pueden ejecutar con rapidez la búsqueda y salvamento en caso de accidente, el personal debe tener un equipo adecuado y una formación continua para garantizar su eficacia

**D12.** Poco personal de seguridad: Es indispensable transmitir un lugar y ambiente seguro y sano para los turistas, ya que permite mayor fluidez en un lugar seguro donde pueden compartir en familia y amigos.

**D13.** Piscinas de olas dañadas: Es una principal fuente de diversión el cual posee dañada, y pierde aceptación por los turistas, debido a que era uno de sus mayores atractivos del Complejo Deportivo.

**D14.** Procesos de compra y pago a proveedores tardados: Los largos procesos de compras y pagos a proveedores afecta a la adquisición de crédito con los proveedores y generan un mal record crediticio y negociaciones.

- **Oportunidad.**

Son factores externos positivos que pueden beneficiar a una empresa, como nuevas tendencias de mercado o cambios en la regulación.

**O1.** Campaña masiva de publicidad y promoción de los servicios Turísticos del Complejo Deportivo a nivel nacional: El no contar con el desarrollo de publicidad y promoción de los servicios que ofrece el Complejo Deportivo de manera constante, limita un mayor alcance a los clientes potenciales y a informar sobre la disponibilidad y las ventajas de los servicios.

**O2.** Incremento de turistas por rehabilitación de piscinas con olas: Es uno de sus principales y mayor atractivo en piscinas en el Complejo Deportivo, en el área metropolitana de San Salvador lo cual incrementa la afluencia de turistas.

**O3.** Incremento de ingresos por realización de eventos en temporadas vacacionales en las instalaciones del Complejo Deportivo Turístico: Contar con un cronograma de actividades por temporadas vacacionales y de festividades potenciaría mayor afluencia de los clientes y mayores ingresos, ofreciendo servicios que se adapten a cada temporada como una estrategia de mercado.

**O4.** Empresas e instituciones del Municipio como clientes potenciales para el alquiler de las instalaciones para sus eventos sociales y empresariales: Son una alternativa de clientes potenciales para ofrecer los servicios del Complejo Deportivo Turísticos, para sus eventos y convivios, ya que posee amplias instalaciones, salón de usos múltiples y servicio de restaurante.

- **Amenazas.**

Son factores externos negativos que pueden perjudicar, como la competencia o los cambios en la economía. Que afectan directamente a la estabilidad económica y financiera si no son solventadas a tiempo.

**A1.** Competencia de Centros turísticos y complejos deportivos cercanos: El no innovar y hacer algo diferente a la competencia se vuelve una amenaza que no permite crecer. El propósito es encontrar maneras e ideas originales que hagan que los clientes nos elijan sobre otras alternativas de hacer turistas. Esto incluye ajustes a los productos o servicios, cambiar tácticas de marketing u otras estrategias que destaquen del resto.

**A2.** Familias Salvadoreñas priorizan alimentación que turismo: Es un factor económico que afecta a los negocios, a través de dichos retos se deben desarrollar estrategias de publicidad motivando a los clientes hacer deporte y a la vez esparcimiento familiar en las instalaciones del Centro Turístico.

**A3.** Eliminación de subsidios por parte de la Municipalidad al Complejo Deportivo Turístico: El no contar con la rentabilidad financiera, la eliminación de los subsidios es un factor que reduce la inversión en mantenimiento e infraestructura.

**A4.** No pagos por servicios de alimentación la Municipalidad de Nejapa por falta de liquidez financiera: El impago por parte de la Municipalidad por servicios de alimentación es una deuda que se tiene sin percibir afectando los ingresos del Centro Turístico.

### **3. PLAN DE MARKETING**

El presente plan de marketing para Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz contiene objetivos generales y específicos, el desarrollo de cada una de las estrategias a desarrollar para que a nivel de negocio permitan apalancar mayor afluencia de clientes a través de un incremento de visitas al Centro Turístico. Lograr ser un negocio con rentabilidad financiera que pueda ser autosostenible y aportar a la inversión en mantenimiento e instalaciones. A la vez, incluye un presupuesto trimestral de los costos que incluirá el desarrollo de cada estrategia.

### 3.1 Establecimiento de objetivos.

- Objetivo General:

Desarrollar estrategias de marketing que permitan al Complejo Deportivo Turístico atraer a más usuarios de diferentes zonas de El Salvador.

Objetivos Específicos:

- Desarrollo de estrategias de marketing a través de redes sociales con mayor demanda de usuarios.
- Impulsar los servicios que posee a través de sus redes sociales.
- Desarrolló de un plan de acción de las estrategias.
- Contar con un presupuesto para el desarrollo de las diferentes estrategias de Marketing.

### 3.2 Propuesta de mezcla de promoción.

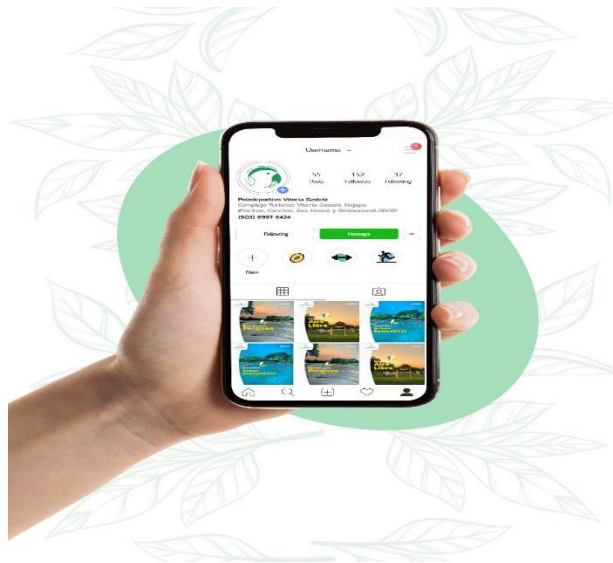
**Objetivo:** Hacer uso de las herramientas digitales para la promoción de los servicios del Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

#### **Descripción de Estrategia.**

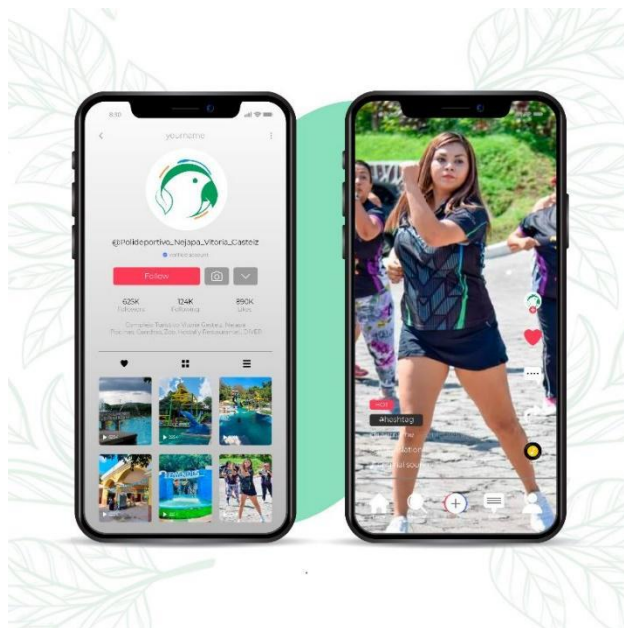
Crear una línea gráfica que permita al Complejo Deportivo ganar reconocimiento a través del desarrollo de las diferentes estrategias de publicidad en las redes sociales de mayor audiencia como son; desarrollo de página web, Instagram, tiktok, WhatsApp Business, refrescamiento página de Facebook, Google Ads y canal de YouTube.

**Estrategias 1.** Desarrollo de una página web que permita a los clientes buscar los servicios, pueda visualizar imágenes de las instalaciones, precios, horarios, pueda realizar reservaciones y tener interacción con las publicaciones realizadas de cada uno de los eventos realizados. **Estrategias 2:** Desarrollo de la red social Instagram con el objetivo de compartir fotografías y video, interactuar con personas, logrando contar con seguidores que pueden ver las actividades publicadas.

**Estrategias 2:** Desarrollo de la red social Instagram con el objetivo de compartir fotografías y video, interactuar con personas, logrando contar con seguidores que pueden ver las actividades publicadas.



**Estrategias 3:** Desarrollo de red social TikTok basada en la reproducción de vídeos cortos, que genera audiencia de jóvenes y se destaca por su gran variedad de filtros divertidos, generando viralizar a través de videos que generan llamar la atención de los servicios que se ofrecen.



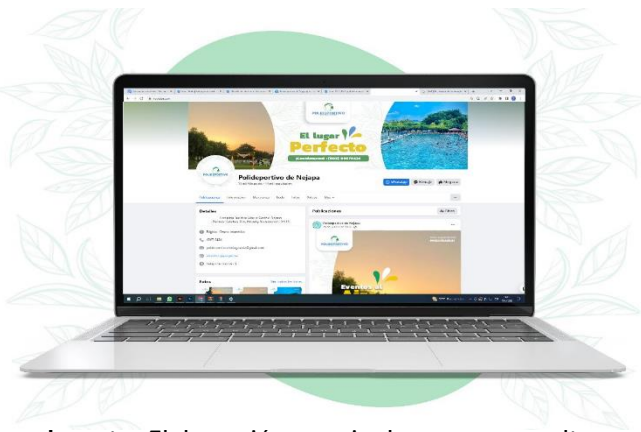
Fuente: Elaboración propia de grupo consultor.

**Estrategias 4:** Desarrollo de aplicación WhatsApp Business es una aplicación que permite interactuar con los clientes. Donde crea mensajes automatizados en ausencia o fuera de horario laboral, activar respuestas rápidas, configurar mensajes automáticamente se activan para dar una respuesta formal y rápida, colocar más información de la empresa (dirección, categoría del negocio, descripción, correo electrónico, página web), crea un catálogo de los servicios, sistemas de pago



Fuente: Elaboración propia de grupo consultor.

**Estrategias 5:** Refrescamiento red social página en Facebook, el Complejo Deportivo Turístico ya cuenta con dicha red social, pero se sugiere realizar mantenimiento constante, desarrollo de publicaciones de actividades y servicios, contar con mayor interactividad con los clientes, llevar el análisis del alcance, visualizaciones, de las publicaciones que van dirigidas a los clientes.

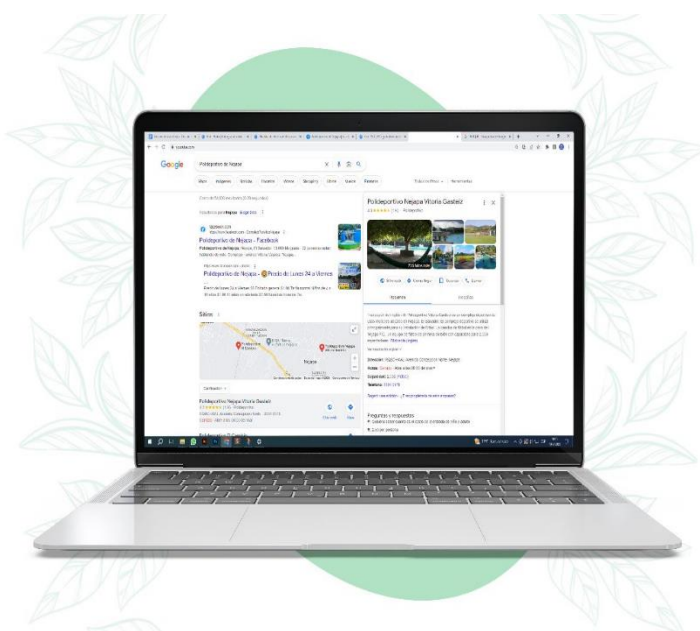


Fuente: Elaboración propia de grupo consultor.

**Estrategias 6:** Uso de plataforma Google Ads, se recomienda el uso de plataforma para el posicionamiento SEM en los buscadores de Google que permite el rápido contacto con la empresa y ser buscada por nombre o por productos específicos, permite reconocimiento y difusión de la marca, ayuda a posicionar a través de URL mostrando el nombre real de la página, identificar las palabras claves, es decir cómo las personas buscarían en la web.

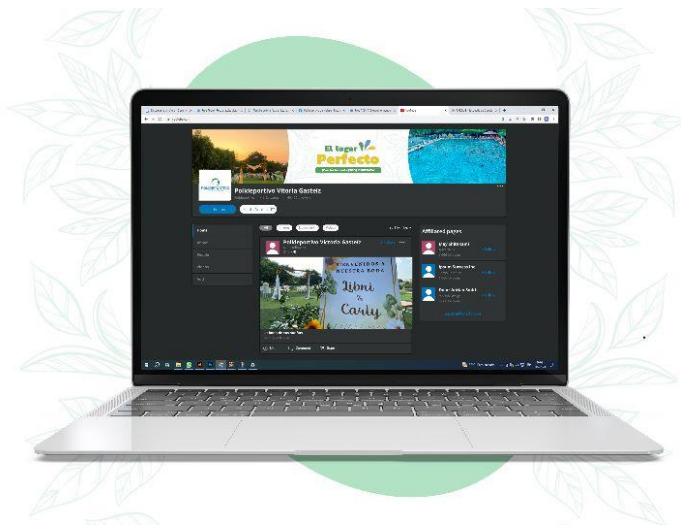
Listado de las palabras claves:

1. Piscinas
2. Turismo
3. Poli
4. Vacaciones
5. Toboganes
6. Piscinas con olas
7. Eventos
8. Natación
9. Complejo
10. Canchas de futbol



Fuente: Elaboración propia de grupo consultor.

**Estrategias 7:** Contar con red social de YouTube, el cual es un sitio Web que permite subir vídeos a la web, permitirá compartir los eventos que se realizan en las instalaciones y tenga mayor visibilidad de las áreas recreativas y de deporte, como una manera más interactiva de hacer publicidad de los servicios de piscinas, canchas, restaurante y eventos sociales.



Fuente: Elaboración propia de grupo consultor.

### 3.3 Estrategia de precio

**Objetivo:** Crear opciones de precios que favorezcan a generar mayor afluencia de clientes en el Complejo Deportivo Turístico generando mayores ingresos por venta de los servicios.

#### **Descripción de Estrategia.**

- a) Ofrecer precios especiales por temporada a través de las redes sociales.
- b) Creación de paquetes especiales para grupos de personas como; iglesias, centros escolares, grupos familiares y amigos.
- c) Contar con un catálogo de precios de cada uno de los servicios donde se puede ofrecer paquetes como:
  - Entradas más comida incluida.
  - La reserva para eventos incluye uso de instalaciones gratis, uso de mesas y servicio de meseros.
  - Paquetes para desayunos buffet de reuniones sociales para empresas.
- d) Desarrollar precios con entrada más transporte hasta el Complejo Deportivo.
- e) Súper descuentos entrada gratis a persona que cumpla año al mostrar su DUI.

### 3.4 Estrategia de producto.

**Objetivo:** Transmitir una imagen fresca y la calidad de los servicios de Turismo y Deportivos.

**Descripción de la estrategia.**

Desarrollar un refrescamiento del logo del Complejo Deportivo Turístico para; Mantener la imagen y la autoridad general de marca, hacer la marca más fresca y moderna, mantenerse al día con las demandas y actualizaciones del mercado, ampliar el alcance y acceder a nuevos grupos de clientes.

- Realzar los atributos y beneficios de hacer turismo en Complejo Deportivo.
- Transmitir la calidad, variedad de servicio que se ofrece.

**Estrategia de refrescamiento de logo.**



Figura. Arte refrescamiento de logo Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

Fuente: Elaboración propia de grupo consultor

## Estrategia de atributos de los servicios.



Figura. Arte atributos de los servicios de Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

Fuente: Elaboración propia de grupo consultor



Figura 11. Arte atributos de los servicios de Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

Fuente: Elaboración propia de grupo consultor



Figura 12. Arte atributos de los servicios de Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

Fuente: Elaboración propia de grupo consultor

### 3.5 Estrategia de plaza.

**Objetivo:** Lograr que los clientes identifiquen al Complejo Deportivo Turismo como un lugar accesible de llegar.

#### **Descripción de la estrategia.**

Desarrollar publicidad en la entrada del Municipio para que el cliente tenga mayor percepción del Complejo Deportivo Turismo.

- Desarrollar rutas alternativas de llegada de los diferentes puntos de donde los clientes los visitan.
- Colocar ubicación en cada una de las redes sociales, mostrando video del cómo llegar al Centro Turístico.
- Colocar señalización a cada cierta distancia direccionando hacia Centro Turístico.
- Realizar convenio con transporte del municipio y colocar publicidad del Complejo Turístico.

## Estrategia de vallas de publicidad entrada del Municipio.



Figura. Arte atributos de los servicios de Complejo Deportivo Turístico Vitoria Gasteiz.

Fuente: Elaboración propia de grupo consultor

## 4. Presupuesto

Tabla 1. Presupuesto de Marketing, Presupuesto primer semestre

|                          | En.     | Febr.   | Mzo.    | Abr.    | My      | Jun.    | Total   |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Personal</b>          |         |         |         |         |         |         |         |
| Coordinador de Marketing | \$800   | \$800   | \$800   | \$800   | \$800   | \$800   | \$4,800 |
| Community Management     | \$450   | \$450   | \$450   | \$450   | \$450   | \$450   | \$2,700 |
| Staff Subtotal           | \$1,250 | \$1,250 | \$1,250 | \$1,250 | \$1,250 | \$1,250 | \$7,500 |
|                          | En.     | Febr.   | Mzo.    | Abr.    | My      | Jun.    |         |
| <b>Página web</b>        |         |         |         |         |         |         |         |
| Dominio y Hosting        | \$30    | \$30    | \$30    | \$30    | \$30    | \$30    | \$150   |
| Certificado de Seguridad | \$25    | \$25    | \$25    | \$25    | \$25    | \$25    | \$125   |
| Mantenimiento de la web  | \$300   | \$300   | \$300   | \$300   | \$300   | \$300   | \$1,500 |
| Página web subtotal      | \$355   | \$355   | \$355   | \$355   | \$355   | \$355   | \$1,775 |
|                          | En.     | Febr.   | Mzo.    | Abr.    | My      | Jun.    |         |

|                    |       |       |       |       |       |       |         |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| Publicidad digital |       |       |       |       |       |       |         |
| Facebook Business  | \$100 | \$150 | \$100 | \$100 | \$200 | \$100 | \$650   |
| Instagram Business | \$50  | \$50  | \$50  | \$50  | \$50  | \$50  | \$250   |
| Canal YouTube      | \$50  |       | \$50  |       | \$50  |       | \$150   |
| Tiktok             |       | \$50  |       | \$50  | \$50  |       | \$150   |
| Instagram Business | \$50  | \$100 | \$50  | \$75  | \$100 | \$50  | \$375   |
| Google Adwords     |       | \$50  |       |       | \$50  | \$30  | \$100   |
| Publicidad digital | \$250 | \$400 | \$250 | \$275 | \$500 | \$230 | \$1,675 |

Fuente: Elaboración propia del grupo consultor de investigación

Los costos fijos por salarios del personal de marketing representan un total mensual de \$1,200 dólares, con el objetivo de garantizar las diferentes estrategias de marketing y hacer incrementar las ventas a través de mayores ingresos por al complejo deportivo.

Con un total de dominio de página web de \$355.00 dólares mensual, y un total de \$250.00 dólares aproximadamente según las diferentes estrategias a desarrollar por temporada del año. Con un total aproximadamente al mes de \$1,805 dólares al mes, garantizando salarios, dominio y publicidad en las diferentes estrategias de marketing.

**Tabla 2. Presupuesto de Marketing, Presupuesto segundo semestre**

|                          | Jul.    | Ag.     | Set.    | Oct.    | Nov.    | Dic.    | Total   |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Personal</b>          |         |         |         |         |         |         |         |
| Coordinador de Marketing | \$800   | \$800   | \$800   | \$800   | \$800   | \$800   | \$4,800 |
| Community Management     | \$450   | \$450   | \$450   | \$450   | \$450   | \$450   | \$2,700 |
| Staff Subtotal           | \$1,250 | \$1,250 | \$1,250 | \$1,250 | \$1,250 | \$1,250 | \$7,500 |
|                          | Jul.    | Ag.     | Set.    | Oct.    | Nov.    | Dic.    | Total   |
| <b>Página web</b>        |         |         |         |         |         |         |         |
| Dominio y Hosting        | \$30    | \$30    | \$30    | \$30    | \$30    | \$30    | \$180   |
| Certificado de Seguridad | \$25    | \$25    | \$25    | \$25    | \$25    | \$25    | \$300   |
| Mantenimiento de la web  | \$300   | \$300   | \$300   | \$300   | \$300   | \$300   | \$1,800 |
| Página web subtotal      | \$355   | \$355   | \$355   | \$355   | \$355   | \$355   | \$2,280 |
|                          | Jul.    | Ag.     | Set.    | Oct.    | Nov.    | Dic.    | Total   |

|                    |       |       |       |      |       |       |         |
|--------------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|---------|
| Publicidad digital |       |       |       |      |       |       |         |
| Facebook Business  | \$100 | \$100 | \$100 |      |       | \$100 | \$400   |
| Instagram Business | \$50  |       | \$50  | \$50 | \$50  | \$50  | \$150   |
| Canal YouTube      | \$50  |       | \$50  |      |       | \$50  | \$150   |
| Tiktok             |       | \$50  | \$50  |      |       | \$50  | \$150   |
| Instagram Business | \$50  | \$50  | \$50  | \$75 | \$50  | \$100 | \$250   |
| Google Adwords     |       | \$50  |       |      | \$50  | \$30  | \$80    |
| Publicidad digital | \$250 | \$250 | \$300 | \$75 | \$150 | \$380 | \$1,180 |

Fuente: Elaboración propia del grupo consultor de investigación