



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA FORMATIVA
DE RUGBY 7'S PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES DE 6 A 18 AÑOS DE EDAD
EN EL SECTOR NORTE DE QUITO

Autora:

Melissa Isabela De La Cruz Vallejo

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA FORMATIVA
DE RUGBY 7'S PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES DE 6-18 AÑOS DE EDAD
EN EL SECTOR NORTE DE QUITO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciada en Negocios y Marketing Deportivo

Profesor guía:

Francisco Javier Vega Núñez

Autora:

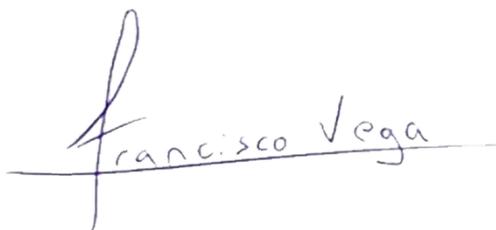
Melissa Isabela De La Cruz Vallejo

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una escuela formativa de Rugby 7's para niños y adolescentes de 6-18 años de edad en el sector norte de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Melissa Isabela De La Cruz Vallejo, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

A handwritten signature in blue ink that reads "Francisco Vega". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dashed line.

Francisco Javier Vega Núñez

C.I. 1714783162

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una escuela formativa de Rugby 7's para niños y adolescentes de 6-18 años de edad en el sector norte de Quito, de Melissa Isabela De La Cruz Vallejo, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Christian David Centeno Liger

C.I. 1720592326

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Melissa

Melissa Isabela De La Cruz Vallejo

C.I. 1719463091

AGRADECIMIENTO

A mi familia por el apoyo y motivación brindada día con día. A mis amigos por los momentos compartidos en mi carrera. Al deporte por ser el refugio y aliado de mi vida. Finalmente, a mis profesores por trasmitirme su conocimiento y pasión por el mundo del deporte.

DEDICATORIA

Todos mis logros se lo dedico a mi mamá por su apoyo incondicional y su infinito amor. Al Rugby por reafirmar que todo lo que hagas con el corazón dejará una huella imborrable en la sociedad.

RESUMEN

En la actualidad, las conductas violentas están más inmersas en la sociedad, llegando a la población más joven. Es por eso que la práctica de deportes ayuda al desarrollo integral de los niños y adolescentes ya que si logran una buena experiencia deportiva esta puede tener efectos trascendentales en su comportamiento, personalidad, rendimiento, autoestima, en su vida familiar y social

El Rugby aporta conocimientos conceptuales y actitudinales que contribuyen al desarrollo integral de la personalidad. Este deporte se basa en 4 valores fundamentales, el respeto, la solidaridad, la integridad y la disciplina. Estos valores son una herramienta educativa para la inclusión social.

Es por eso que el presente proyecto tiene como objetivo principal conocer la viabilidad del plan de negocios para la creación de una escuela formativa de Rugby 7's para niños y adolescentes de 6 a 18 años de edad en la zona norte de Quito. Mediante esta escuela se busca masificar y desarrollar el Rugby en el país, ya que este deporte forma y educa a las personas dentro y fuera de una cancha.

Para saber si es el plan de negocios es viable se realizará un análisis externo, utilizando herramientas como el análisis PEST, PORTER y matriz EFE, donde se evidenciaron las diferentes oportunidades y posibles amenazas que puede tener el proyecto. También, se necesitó un análisis de mercado donde las herramientas cualitativas y cuantitativas ayudaron a conocer el comportamiento y preferencias de los posibles clientes.

Por otro lado, se realizó un plan de marketing donde se da a conocer el servicio, sus atributos y las diferentes estrategias que se usaran para promocionar la escuela. Finalmente, con estos análisis se creó una evaluación financiera que permitió conocer la factibilidad del proyecto con una proyección de 5 años.

ABSTRACT

Today, violent behaviors are more immersed in society, reaching the younger population. That is why the practice of sports helps the integral development of children and adolescents because if they achieve a good sports experience this can have transcendental effects on their behavior, personality, performance, self-esteem, in their family and social life

Rugby brings conceptual and attitudinal knowledge that contributes to the integral development of personality. This sport is based on 4 fundamental values, respect, solidarity, integrity and discipline. These values are an educational tool for social inclusion.

That is why the main objective of this project is to know the feasibility of the business plan for the creation of a Rugby 7's training school for children and adolescents aged 6 to 18 years in the northern part of Quito. This school seeks to chew and develop Rugby in the country, as this sport trains and educates people on and off a court.

To know if it is the business plan is viable an external analysis will be performed, using tools such as PEST analysis, PORTER and EFE matrix, where the different opportunities and possible threats that the project may have were evident. Also, a market analysis was needed where qualitative and quantitative tools helped to understand the behavior and preferences of potential customers.

On the other hand, a marketing plan was made where the service, its attributes and the different strategies that were used to promote the school are released. Finally, with these analyses, a financial assessment was created that allowed to know the feasibility of the project with a projection of 5 years.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 Justificación del trabajo | 1 |
| 1.1.1 Objetivo General del Trabajo..... | 2 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo..... | 2 |
| 2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS..... | 3 |
| 2.1 Análisis del entorno externo | 3 |
| 2.1.1 Entorno externo | 4 |
| 2.1.2 Análisis de la industria | 11 |
| 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE..... | 17 |
| 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa | 17 |
| 3.1.1 Investigación Cualitativa | 17 |
| 3.1.2 Investigación Cuantitativa..... | 20 |
| 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO..... | 24 |
| 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente..... | 24 |
| 5. PLAN DE MARKEKTING | 26 |
| 5.1 Estrategia de marketing | 26 |
| 5.1.1 Mercado objetivo | 26 |
| 5.1.2 Propuesta de valor..... | 27 |
| 5.1.3 Estrategia de posicionamiento..... | 28 |
| 5.2 Marketing Mix | 29 |
| 5.2.1 Producto servicio | 29 |

| | | |
|--|--|----|
| 5.2.2 | Precio | 33 |
| 5.2.3 | Plaza..... | 34 |
| 5.2.4 | Promoción..... | 37 |
| 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... 40 | | |
| 6.1 | Misión, visión y objetivos de la organización | 40 |
| 6.2 | Plan de Operaciones | 41 |
| 6.2.1 | Cadena de valor | 41 |
| 6.2.2 | Mapa de Procesos..... | 43 |
| 6.2.3 | Flujograma..... | 44 |
| 6.2.4 | Análisis De Tiempos..... | 45 |
| 6.3 | Estructura Organizacional | 45 |
| 7. Plan financiero..... 48 | | |
| 7.1. | Proyección de ingresos, costos y gastos | 48 |
| 7.1.1 | Proyección de ingresos | 48 |
| 7.1.2 | Proyección de costos y gastos | 48 |
| 7.1.3 | Políticas de cobro, pago e inventario..... | 49 |
| 7.2 | Inversión inicial, capital de trabajo y estructura | 49 |
| 7.2.1 | Inversión inicial | 49 |
| 7.2.2 | Capital de trabajo..... | 50 |
| 7.2.3 | Estructura de capital..... | 50 |
| 7.3 | Estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo, flujo de caja del proyecto..... | 51 |
| 7.3.1 | Estado de resultados | 51 |
| 7.3.2 | Estado de situación financiera | 52 |

| | | |
|-------|---|----|
| 7.3.3 | Flujo de efectivo..... | 53 |
| 7.3.4 | Flujo de caja del proyecto..... | 53 |
| 7.4 | Flujo de caja del inversionista, tasas de descuento y criterios valoración..... | 54 |
| 7.4.1 | Flujo de caja del inversionista..... | 54 |
| 7.4.2 | Tasas de descuento | 54 |
| 7.4.3 | Criterios de valoración | 55 |
| 7.5 | Índices financieros..... | 56 |
| 8. | Conclusiones Generales..... | 57 |
| | Referencias | 60 |
| | ANEXOS | 63 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Matriz EFE..... | 15 |
| Tabla 2: Segmentación de mercados..... | 20 |
| Tabla 3: Mercado objetivo..... | 27 |
| Tabla 4: Detalle de arriendos..... | 36 |
| Tabla 5: Presupuesto de marketing..... | 39 |
| Tabla 6: Sueldos..... | 47 |
| Tabla 7: Honorarios profesionales..... | 47 |
| Tabla 8: Ingresos por ventas..... | 48 |
| Tabla 9: Estructura de capital..... | 50 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Conocimiento del deporte..... | 21 |
| Figura 2: Edad y N° de hijos..... | 21 |
| Figura 3: Conoce el Rugby..... | 21 |
| Figura 4: Practica del Rugby..... | 22 |
| Figura 5: Valor a pagar..... | 22 |
| Figura 6: Modelo CANVAS..... | 28 |
| Figura 7: Logotipo..... | 31 |
| Figura 8: Detalle de precios..... | 33 |
| Figura 9: Ubicación..... | 35 |
| Figura 10: Punto de venta..... | 36 |
| Figura 11: Canal de distribución..... | 36 |
| Figura 12: Cadena de valor..... | 41 |
| Figura 13: Mapa de procesos..... | 43 |
| Figura 14: Flujo de procesos..... | 44 |
| Figura 15: Detalle de tiempos..... | 45 |
| Figura 16: Organigrama..... | 46 |
| Figura 17: Detalle de funciones..... | 46 |
| Figura 18: Costos y gastos..... | 49 |
| Figura 19: Inversión inicial..... | 50 |

| | |
|---|----|
| Figura 20: Estado de resultados..... | 51 |
| Figura 21: Estado de situación financiera..... | 52 |
| Figura 22: Estado de flujo de efectivo | 53 |
| Figura 23: Flujo de caja del proyecto | 54 |
| Figura 24:Flujo de caja del inversionista | 54 |
| Figura 25: Tasas de descuento | 55 |
| Figura 26: Criterios de valoración..... | 56 |
| Figura 27: Índices financieros..... | 57 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En el presente plan de negocios se estudiará en base a diferentes factores la viabilidad para la creación de una escuela formativa de Rugby, modalidad 7 en la zona norte de Quito. Su propósito principal es formar niños y adolescentes responsables con la sociedad y consigo mismos. Mediante la enseñanza académica y deportiva se promoverá el deporte como herramienta para una educación en valores. Por otro lado, se buscará desarrollar y masificar el Rugby en Quito.

Fomentar la práctica del deporte y buenos hábitos a una edad temprana, influye de manera directa en el bienestar de las personas mejorando notablemente la calidad de vida. Además, permite que los niños mejoren su convivencia familiar y en grupos sociales aprender a ocupar su tiempo libre en hábitos buenos.

Actualmente, el desarrollo de los procesos educativos se ve influenciado por el deporte ya que es un elemento motivador por su atractivo social para niños y adolescentes. La educación a través del deporte empieza cuando se buscan nuevas experiencias motivadoras donde la actividad física pueda satisfacer esas necesidades, ofreciendo un espacio donde se desarrollen y puedan forjar su personalidad para afrontar de mejor manera la vida. (González, 2018).

Según (World Rugby, 2014), el Rugby es un deporte colectivo de evasión y contacto, su práctica entrega diversos beneficios sociales y de salud. Por medio de este deporte se logra transmitir la fuerza, componentes afectivos y emotivos que contribuyen a la personalidad individual y social.

El Rugby es un deporte inclusivo, es jugado por mujeres y hombres en todo el mundo, en edades comprendidas entre los 4 y 70 años. Según el World Rugby Review, el 4% de la población del mundo practica este deporte, distribuido en 121 países (Revista22, 2017).

En Ecuador el Rugby se constituyó en el año 2018, con la creación de la Federación Ecuatoriana de Rugby (FER) y con tan solo cinco clubes. Actualmente, existen 30 clubes a nivel nacional jugando varios campeonatos anuales. Todos estos equipos se han podido desarrollar gracias al autofinanciamiento (Metro, 2019).

En los últimos años, la World Rugby apoya a la federación para que la red de jugadores y exjugadores se formen y se dediquen al Rugby formativo, esta es una estrategia para que los niños y adolescentes se interesen por este deporte. (NuestroMundo, 2019).

1.1.1 Objetivo General del Trabajo

Elaborar un del plan de negocio y determinar la viabilidad para la creación de una escuela formativa de Rugby 7's para niños y adolescentes de 6-18 años, ofreciendo al sector norte de Quito un servicio de calidad que genere valor para los clientes y consumidores.

1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo

- Desarrollar un análisis de entorno y de la industria con el fin de construir la matriz de factores externos para conocer oportunidad y amenazas que puedan afectar al proyecto.

- Ejecutar una investigación de mercado para analizar al cliente a través de herramientas cuantitativas y cualitativas.
- Diseñar una propuesta de valor para que la escuela de rugby sea atractiva al público objetivo.
- Realizar un plan de marketing para posicionar la escuela mediante las estrategias generales de marketing.
- Establecer una estructura organizacional y un plan operacional para la escuela formativa de Rugby.
- Analizar la viabilidad financiera mediante la aplicación de proyecciones financieras con el fin de obtener criterios de evaluación que sirvan para la decisión de ejecutar la escuela de Rugby.

2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

CIU

| | | |
|------------------|-----------------|---|
| SECTOR | P | Enseñanza |
| INDUSTRIA | P8541 | Enseñanza Deportiva y Recreativa |
| NEGOCIO | P8541.01 | Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basquetbol, voleibol, fútbol, etcétera. |

Se escogió el tema de la enseñanza deportiva y recreativa, que se encuentra clasificado bajo la actividad económica P8541.01, porque el deporte genera una serie de beneficios para la salud de los niños y adolescentes, es una importante fuente de crecimiento y desarrollo personal.

2.1.1 Entorno externo

Factor Político

Desde el 2007 el Ecuador pasó por una situación política estable que duro 10 años, donde se pudieron establecer varios objetivos. Uno de ellos fue fomentar el deporte y eliminar el sedentarismo, así se creó ahora llamado Secretaría del Deporte. Con la creación de este ente regulador, el deporte ecuatoriano se dinamizo y ha hecho que la industria del deporte pueda surgir y crecer notablemente.

En la actualidad, la situación política es inestable, debido a la débil gobernabilidad que existe en el país, ligado de un ambiente de constante enfrentamiento entre los actores políticos y sociales. Este aspecto puede influenciar notablemente en los planes de negocio a futuro, según un análisis económico el Ecuador es el país con más riesgo e inestabilidad política. Se han realizado varios cambios de leyes que rigen en el sector empresarial, como tema de impuestos, lo que ha causado un ambiente poco creíble para las empresas. (Palacios, 2009)

En el tema legal, el desarrollo de nuevas empresas se ve beneficiada con la creación de la Ley de Emprendimiento e Innovación, que se aprobó en el mes de febrero de 2020. En este cuerpo normativo se implementan excepciones tributarias a los emprendimientos, esto favorece significativamente a las empresas nuevas en el mercado (GOB.EC, 2020).

Según La ley de Simplificación y Progresividad Tributaria que se aprobó en diciembre del 2019, las empresas privadas que financien planes deportivos y a deportistas a corto y largo plazo generaran doble deducibilidad por publicidad y patrocinios. Esto mejorará el nivel deportivo en el país y permitirá que las federaciones recuperen el deporte formativo (Primicias, 2020).

En la Constitución del Ecuador en los art. 381, 382, 383 se hace referencia a la cultura física y tiempo libre, donde señalan, que el Estado es el encargado de promover la práctica deportiva en el país, como una forma de acceder a actividades de recreación y viabilizar la salud integral de los ecuatorianos (OAS.ORG, 2008).

El gobierno nacional, mediante la Secretaría del Deporte asignó \$ 63.3 millones en el 2015 para el deporte formativo por medio de federaciones deportivas provinciales y ligas cantonales. También, en ese mismo año para el sector estudiantil, se llevó a cabo una inversión de \$ 1,3 millones de dólares destinada a la implementación deportiva en escuelas y colegios. Esta inversión tiene un impacto positivo en el crecimiento deportivo y social, ya que baja la tasa de drogadicción y delincuencia en jóvenes. Genera un impacto positivo medio para el plan de negocios ya que se pretende a mediano plazo relacionarse con este ente para que se difunda más el Rugby. Sin duda alguna esta es una gran oportunidad. (Secretaria del Deporte, 2015)

Los permisos de funcionamiento para la creación de academias y establecimiento deportivos se evalúan constantemente por entes gubernamentales y municipales, entre esos se encuentran el permiso de bomberos, permisos operacionales, registro único del contribuyente (RUC) y la afiliación al IESS a los trabajadores. Esto es un aporte positivo para la escuela ya que se estará trabajando bajo la ley y los costos de la creación no son altos para emprendimientos que no sobrepasen los \$1.000 (El Universo, 2018)

Conclusiones Generales

En definitiva, por toda la transición política que vive el país en la actualidad aun las empresas de la industria deportiva están con incertidumbre, es verdad que el estado en los últimos años está dando más apoyo a la inversión nacional y a

los emprendimientos, sacando leyes que respalden estos actos. Sin embargo, es esencial que se creen leyes que respalden más a los proyectos deportivos privados, que ayudan a la sociedad y van de la mano con los objetivos que tiene la Secretaría del Deporte que es fomentar el deporte y ayudar a la sociedad a que este saludable.

Factor Económico

Según el Fondo Económico Mundial (2016), el Ecuador es uno de los países más corruptos y con falta de ética moral, lo que ha ocasionado que la inversión extranjera directa disminuya en un 14% en los últimos años. Este indicador claramente es una amenaza y genera un impacto alto en el proyecto al momento de tener alianzas estratégicas a mediano y corto plazo con escuelas o empresas nacionales o extranjeras.

Según el (Banco Central Del Ecuador, 2019), el PIB alcanzó un crecimiento interanual de 0,6%. El sector de servicios fue el que más aportó a la economía nacional con un VAB de 65,60% del PIB de Ecuador. Con respecto a la industria de servicios de enseñanza, servicios sociales y salud aumentó el VAB en 1,4%. Por lo tanto, se considera una oportunidad para el proyecto ya que el sector se expande y genera un impacto alto ya que se pueden obtener ganancias dentro de los 5 años de funcionamiento del proyecto.

La inflación acumulada es del 1% según el Banco Central del Ecuador (2020), tiene un impacto positivo ya que se obtiene un incremento de un año a otro en el proyecto, esto se consideraría una oportunidad evidente. Según la Secretaría del Deporte (2016), existe un 8% al crecimiento económico en la industria.

La tasa de interés para realizar un crédito según el Banco Central del Ecuador (2020), está entre 10,79% y 11,83% estos valores son más bajos ya que son tasas de crédito productivo para PYMES. Es muy importante adquirir financiamiento y lograr una tasa de interés baja, se lo percibe como una oportunidad ya que la inversión se podría recuperar en poco tiempo. Por otro lado, se realizará el financiamiento en una cooperativa que tiene una tasa de interés del 11,20%.

Según la (RevistaEspacios, 2017), se considera a las PYMES como el sector que más aporta a la economía del país, representa el 26% del PIB y el 70% del PEA se ven beneficiados por estas empresas. El 39% de los empleos los generan las microempresas, el 17% las pequeñas y el 14% las medianas. Se considera una oportunidad, en vista a que el proyecto es una PYMES.

Conclusión General

Es importante conocer la situación económica del país a la hora de crear una empresa, se determina cómo se actuará frente a las problemáticas y de igual forma como se puede beneficiar con ciertos cambios económicos.

El sistema económico del país es cada vez más incierto, pero existen leyes que respaldan a las empresas locales y PYMES. Por otro lado, se considera que la inversión extranjera es sumamente importante para el proyecto ya que el diferenciador de la escuela formativa son las acreditaciones internacionales, esto se logrará mediante convenios con escuelas de otros países y con empresas que estén interesados en invertir en un proyecto ecuatoriano.

Finalmente, la industria está en crecimiento económico ya que el sector de servicios aporta un VAB de 65,60% del PIB de Ecuador, esto se relaciona directamente con el ámbito político, ya que el país busca fomentar e invertir en enseñanza, deporte y los emprendimientos, esto permite crear plazas de trabajo directas e indirectas.

Factor Social

Según las proyecciones poblacionales del (INEC, 2020), la población en una década creció 1,95%. Actualmente, existen 17.510.643 personas en el Ecuador y el 18,4% representa a la provincia de Pichincha. El grupo de edad 6 a 18 años representa el 25,77% de esta provincia, es una oportunidad ya que es el segmento que se va a explotar en el proyecto.

Según el INEC, el 35,90% de la población pertenece al PEA (población económicamente activa). Por otro lado, según datos del INEC un hogar está compuesto por 3,8 personas y el 1,8 son la cantidad promedio de hijos. En base a estos valores se obtendrá el segmento de clientes y consumidores del proyecto.

Quito cuenta con una población joven, distribuidos de la siguiente manera, el 15,59% entre 0 a 11 años, el 16,65% de 18 a 30 años y el 26,42% de su población se encuentra entre los 31 y 64 años. (INEC, 2014). Las tendencias del sector demográfico tienen un impacto alto dentro del sector de la enseñanza, por un lado, permite determinar el comportamiento generacional y las diferentes variantes que tiene con el paso del tiempo.

Es fundamental el comportamiento de las personas con respecto a las actividades físicas y deportivas, el 70% de la población practica algún deporte, el 69,2% prefiere practicarlo en espacios públicos y áreas verdes, mientras que el 30,9% en establecimientos educativos y el 7,7% en casa. (Comercio, 2016). Es una oportunidad relevante ya que podemos realizar la segmentación en base a esto, también observamos que más de la mitad de la población es activa y por ende su comportamiento de compra va de acorde a buscar servicios deportivos.

Según la Organización Mundial de la Salud, la edad correcta para que un niño pueda realizar actividad física es desde los 4 años, sin embargo, a partir de los 6 años es recomendable que comiencen a practicar deportes colectivos. Es por eso que esto representaría sin duda alguna una oportunidad potencial para el negocio, ya que el Rugby es un deporte que se juega en equipo y fomenta un sin número de valores. (OMS, 2018).

En lo que respecta al tema ambiental, los implementos deportivos logran ser amables con el medio ambiente ya que usan materiales reciclables para su fabricación. En el caso del Rugby, los balones están hechos de balones deteriorados y botellas plásticas. Por otro lado, el césped sintético es fabricado con materiales naturales y reciclados. Esto reduce el consumo de agua, el uso de químicos y un ahorro en mantenimiento. (Deporte Salud, 2018).

Conclusiones Generales

En lo que respecta al tema social, existen varios factores que generan grandes oportunidades al proyecto, las tendencias de las personas en cuanto a sus preferencias o estilo de vida van cambiando con los años. Actualmente, el índice de práctica deportiva en el país es de un 69,2%, en promedio las personas dedican 10 horas a realizar actividad físicas, deportivas o recreativas. Por otro lado, en Quito se concentra un gran porcentaje de población joven y con un poder adquisitivo alto lo que permite crear empresas que logren satisfacer las necesidades específicas.

Factor Tecnológico

Según el (INEC, 2017), en Quito el 72,6% de la población utiliza internet. Con respecto a la edad, el 93,3% de 15 a 24 años son los que más hacen uso del internet, mientras que mayores de 45 años representan el 44,9% de la

población. Por otro lado, 7 de cada 10 quiteños tiene un celular activo, el 66,9% tiene un Smartphone y el 36% utiliza redes sociales desde su Smartphone. Las edades que más utilizan estas tecnologías son de 15 a 24 años con un 80,2%, seguido el 16.3% entre edades de 25 a 34 años. Estos datos son muy importantes para conocer de que manera se comunicara el plan de marketing.

Con respecto a las razones de uso de internet, el 40,7% lo usa para obtener información, mientras el 31% lo utilizo para la comunicación en general y el 21,1% lo uso para educación y aprendizaje. (INEC , 2018). El uso de redes sociales y pagina Web son indispensables, pero también es muy relevante el tipo de mensaje que se dará es por eso que con estos datos ayudaran a crear un mensaje claro para llegar siempre a más gente.

Las plataformas educativas son un recurso importante dentro de la enseñanza, “RugbyReady” y “Ge Into Rugby” son plataformas educativas gratuitas que lo proporciona el la Federación Mundial de Rugby para elevar la conciencia del Rugby e informar las buenas prácticas del deporte (WorldRugby, 2020). El costo 0 y la innovación en el uso de estas herramientas implica una oportunidad evidente en el proyecto.

Conclusiones generales

Es importante contar con las herramientas adecuadas para generar una buena comunicación, como ya se habló al comienzo cada vez más personas a lo largo de los años tiene acceso a internet y están en busca de la innovación tecnológica, es por esa razón que la escuela debe contar con canales de comunicación eficaces e innovadores y aprovechar del avance tecnológico para llegar a nuestro nicho de mercado potencial.

2.1.2 Análisis de la industria

Barrera de entrada (medio-alta)

Se necesita un capital de inversión considerable para solventar los costos y gastos que va a tener la empresa. La diferenciación de la empresa debe estar bien fundamentada ya que en el sector la mayoría de las escuelas maneja estrategias estandarizadas.

En el Ecuador las barreras son significativas para la industria de enseñanza deportiva ya que los trámites para la creación de empresas son fáciles de conseguir y no existen regulaciones estrictas que impidan que nuevas empresas entren a la industria de la enseñanza. Sin embargo, existen pocas empresas registradas bajo el mismo (CIIU P8541.1).

En las economías de escala, los costos estarán relacionados con el número de alumnos que estén inscritos en la escuela. En el caso de que se alcance el equilibrio de niños y adolescentes que se inscriban en la escuela se puede llegar a cubrir los gastos operativos, lo cual permite la viabilidad financiera de la empresa.

El análisis de las barreras de entrada establece que existen impedimentos asociados a la necesidad de financiamiento y pocas restricciones para la creación de empresas nuevas, por otro lado, la competencia no cuenta con buenas estrategias para poder competir con ellas es por eso que este análisis tiene un impacto medio-alto.

Rivalidad Entre Empresas Competidoras (media)

Dentro de la ciudad de Quito en el sector norte de la capital se encuentran mayoritariamente escuelas de fútbol de equipos profesionales, divisiones formativas que realizan la enseñanza y potencialización de habilidades para adolescente de 12 a 18 años.

Según la (Superintendencia de Compañías, 2018), en Quito bajo el código específico existen 6 empresas registradas, de las cuales solo dos se dedican a la enseñanza, BLUPADEL CIA.LTA y Escuela de Futbol Little K Quito-Norte CIA.LTA. Dichas empresas no representan una competencia directa para el negocio ya que están dedicados a otros deportes y el enfoque es completamente distinto al de la Escuela Formativa de Rugby.

Dentro del sector norte de Quito existe una escuela pública de Rugby por parte de la Prefectura de Pichincha, además existen 11 clubes de Rugby que reclutan jugadores, sin embargo, se enfocan en personas desde los 18 años, por lo cual no representa una competencia directa.

clubes que ofertan este deporte, pero dentro de estos se enfocan en jóvenes universitarios desde los 18 años por lo que no representa una competencia directa.

En base de la información anterior se puede concluir que la rivalidad entre las empresas competidoras es media, porque existen escuelas deportivas que están enfocadas en otros deportes, especialmente en el futbol, esto hace que el proyecto tenga un espacio para su desarrollo comercial en un nicho de mercado específico.

Productos Sustitutos (alto)

La enseñanza deportiva ha crecido y dinamizado significativamente los últimos años, brindando varios tipos de servicios. Sin embargo, existen varias alternativas que no son deportivas, principalmente de tipo culturales, como la música y artes. Los cursos de idiomas son un fuerte sustituto ya que los niños y adolescentes pueden preferir en vez del deporte. Entre las actividades económicas que son sustitutos del proyecto se puede mencionar:

P8542.01 – Clases de piano y otras actividades de formación musical

P8542.02 – Actividades de formación artística y cultural

P8542.03 – Escuelas y academias de baile

P8549.13 – Actividades de enseñanza de idiomas

Estas actividades pueden distinguirse como sustitutos de la actividad deportiva y son una alternativa para complementar la formación y crecimiento de los niños y adolescentes; la existencia de varios negocios asociados a estas actividades incide a tener un alto impacto de servicios sustitutos.

Poder De Negociación De Los Clientes (Alto)

En la industria de la enseñanza los clientes cuentan con un abanico de alternativas y opciones de escuelas o empresas, sin embargo, los clientes no tienen los mismos gustos o preferencias al momento de elegir. Los hijos tienen un rol importante en el hogar, pueden llegar a ser los que tomen la dedición final con la información en redes sociales y páginas web. Los padres de familia deben percibir la calidad y los diferenciadores que brinda el servicio.

El Rugby es un deporte poco explotado, las escuelas de formación deportiva que están en el mercado en Quito, ninguna se enfoca en este deporte. Es importante que el uso de internet y redes sociales sea el medio para brindar la información necesaria para captar la atención de los clientes y consumidores.

Otro aspecto con gran relevancia es el acceso a espacios para la realización de actividad física, deportiva y recreativa, según la (Secretaría Del Deporte, 2017) el 67,5% de la población cuenta con acceso a espacios para actividades antes mencionadas, no obstante, el 51,3% considera que estos espacios no son suficientes. Son varias opciones al momento de elegir un lugar donde practicar, sin embargo, según el INEC el PEA prefiere lugares privados lo que beneficiaría en gran medida al proyecto.

Debido a la gran oferta que existe en el mercado y tomando en cuenta que los productos sustitutos son cada vez mayores el poder que tienen los clientes es alto, ya que tiene una gran variedad de opciones al momento de elegir y solo el valor agregado marca la diferencia para que el cliente tome la decisión.

Poder De Negociación De Los Proveedores (Medio)

En el Ecuador la industria deportiva se ha dinamizado, encontrando varios proveedores especializados en implementos y suministros deportivos. Las empresas más comunes de implementos son:

- a. Invictus Sport CIA. LTDA.
- b. Mil deportes S.A
- c. MEGA SPORT S.A
- d. The Sport Shop EC

Sin embargo, en el país Invictus Sport es la única empresa que provee implementos de Rugby, como balones y escuderas, que son indispensables para la práctica deportiva. Al no contar con estos implementos se recurriría a la importación y esto puede generar costos más elevados debido a los aranceles. Por otro lado, estas empresas se enfocan únicamente en su giro de negocio, por lo que no están interesados en especializarse en la enseñanza o algún servicio similar, por esa razón los costos de cambio de proveedor son mínimos a comparación a otras industrias. El poder de negociación con los proveedores es medio ya que no tenemos alternativas para negociar con Invictus Sport al comprar Balones de Rugby, pero si en los demás implementos deportivos.

Matriz EFE

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz EFE se pudo llegar a la conclusión que las oportunidades del análisis del entorno superan a las amenazas, tras obtener una puntuación 3,02 que está por encima de la media que es 2.50. Esto quiere decir que la industria respalda la creación del proyecto, ya cuenta con un mayor número de oportunidades, por otro lado, en el país la industria de enseñanza está en crecimiento es por eso que es necesario saber explotarlo brindando servicios de calidad.

Tabla 1.
Matriz EFE

| MATRIZ EFE | | | |
|---|-------------|---------------------|--------------|
| Oportunidades | Peso | Calificación | Total |
| El deporte recibe apoyo del Gobierno | 10% | 4 | 0,4 |
| Apoyo a las PYMES | 9% | 3 | 0,27 |
| Bajo poder de negociación de proveedores | 8% | 2 | 0,16 |
| Incremento del uso de tecnología | 7% | 3 | 0,21 |
| Sector de servicios aporta el 9,4% al PIB | 6% | 2 | 0,12 |
| Tasa de interés bajo | 7% | 3 | 0,21 |
| 70% de la población practica deporte | 12% | 4 | 0,48 |
| | | | |
| Amenazas | Peso | Calificación | Total |
| Alto poder de negociación de clientes | 10% | 3 | 0,3 |
| Gran cantidad de servicios sustitutos | 10% | 4 | 0,4 |

| | | | |
|---------------------------------|-------------|---|-------------|
| Situación política problemática | 6% | 2 | 0,12 |
| Rivalidad de la Competencia | 7% | 3 | 0,21 |
| Situación Económica incierta | 8% | 4 | 0,16 |
| TOTAL | 100% | | 3,02 |

Conclusiones Del Análisis De Entornos

- a. Uno de los factores más importantes es el apoyo económico que ha recibido el deporte por parte de Estado e instituciones privadas, con el fin de asignar recursos para actividades de enseñanza deportiva y recreación.
- b. El Rugby es un deporte poco reconocido y explotado esta puede llegar a ser una razón beneficiosa ya que ser los pioneros dentro el sector conlleva una mejor percepción.
- c. Lo requisitos para la creación de empresas y el capital de inversión alto, son factores que se deben tomar en cuenta para la realización del proyecto.
- d. Existen varias alternativas de servicios sustitutos porque lo que el cliente puede preferir a competencia, es por eso que se debe informar los beneficios que tiene el Rugby y establecer bien el diferenciador.
- e. Un factor clave es la adquisición de implementos deportivos, para esto existe una gran cantidad de proveedores donde el costo de un cambio de proveedor es mínimo, el manejar bien esta oportunidad puede llegar a percibir el servicio de mejor calidad.
- f. El apoyo de la Secretaría del Deporte es fundamental ya que la industria deportiva se dinamitica y genera más plazas de trabajo mediante las PYMES.
- g. Lograr tener factores diferenciadores y un valor agregado fuerte permitirá que el servicio se destaque y consiga posicionarse en el mercado.
- h. Las nuevas tecnologías y el incremento del uso del internet permitirán informar de manera estratégica el servicio y el deporte.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Problema de investigación

Determinar si existe mercado en el norte de Quito para que los niños y adolescentes practiquen Rugby en su tiempo libre.

Propósito de la investigación

Conocer el comportamiento y gustos que tienen los consumidores al realizar actividad física y recreacional

Hipótesis

El Rugby mejora la calidad de vida y promueve valores por medio de la enseñanza deportiva.

3.1.1 Investigación Cualitativa

Análisis de Entrevistas

Se realizó dos entrevistas a profundidad para obtener información acerca del Rugby en el Ecuador y conocer la viabilidad de la escuela formativa de Rugby.

Las entrevistas se llevaron a cabo en la ciudad de Quito con Edison Avellanada, vicepresidente del Club Los Jibaros, ex encargado del área de diseño gráfico de la FER, y con Ottavio Arenella entrenador formativo de Rugby, entrenador categoría formativas del Club Los Jibaros.

Los expertos tienen como objetivo masificar y comunicar a las personas a cerca del Rugby, promover el deporte y mejorar los aspectos administrativos que existen. La experiencia de ambos profesionales ha dado otra perspectiva e idea de cómo puede ser manejado la escuela.

Según el análisis de las dos entrevistas, es importante que la Secretaría del Deporte apoye las iniciativas para la creación de escuelas de actividades deportivas, especialmente en los deportes que no tienen amplia difusión, como es el caso del Rugby.

Deben existir más instituciones educativas que participen y acojan a la práctica del Rugby ya que no existe excusa para no practicarlo, es muy importante la infraestructura sin embargo tener clases extracurriculares en parques o en cachas de futbol es un inicio estupendo, depende mucho de cómo se organicen y cuánto tiempo le dediquen al proyecto.

Para captar la atención de los padres, niños y adolescentes es importante que exista una buena comunicación, enseñarles lo que verdaderamente es el Rugby y cuáles son los beneficios. Por otro lado, los entrenadores deben buscar actividades que llamen la atención, que no sea sistematizado.

Finalmente, es primordial que el ente regulador FER pueda superar los inconvenientes y crear campañas o proyectos que tengan que ver con la formación de niños y adolescentes en el Rugby, hablando de infraestructura es importante contar con espacios equipados ya adecuados donde los alumnos puedan desarrollarse plenamente.

Análisis Grupo Focal

Para poder llevar a cabo este grupo focal fue necesario contar con 8 personas de edades entre 18 a 45 años, 3 de ellas fueron mujeres. El perfil que se buscó para este grupo fue dirigentes que hayan trabajado en Rugby, jugadores y padres de familia.

Las conclusiones que se obtuvieron dentro del análisis de esta investigación indican que la situación del Rugby actualmente sufre un estancamiento a nivel institucional. En el campo deportivo ha tenido un crecimiento exponencial, debido al desarrollo y competencia de los jugadores.

Un problema general de Rugby ecuatoriano se basa en que no existe un ente regulador que organiza el deporte y permite su difusión en la sociedad, por otro lado, el tema financiero es el obstáculo mayor, ya que, al no existir apoyo para implementos y difusión, todo se basa en la autogestión que tenga cada equipo y las posibilidades que tenga cada jugador para poder practicar este deporte.

Existen más de 1.000 jugadores a nivel nacional, es un número importante a tomar en cuenta en la segmentación, sin embargo, no existe la cultura del deporte asentada ya que no se genera la dinámica correcta de educación para que la gente entienda que el Rugby no es un deporte agresivo. Saber comunicar de manera correcta que es un deporte comprometido con la sociedad, que inculca valores como el respeto, responsabilidad y solidaridad.

En el Ecuador es un poco más complicado el tema del Rugby en la educación ya que los programas de educación física en las escuelas y colegios no incluyen deportes de contacto, con esto se refiere a la invasión física, pero superando estas barreras y sabiendo manejar de manera correcta la enseñanza del deporte es posible que se llegue a tener una educación más completa a nivel general.

3.1.2 Investigación Cuantitativa

Para determinar cuál es el mercado objetivo es indispensable recopilar los datos de fuentes verificados como el INEC. Según los datos de las proyecciones del 2020, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 2.
Segmentación de mercados

| MERCADO OBJETIVO | | |
|-------------------------|---------------|-------------------|
| Variabes | Número | Porcentaje |
| Ecuador | 17.510.643 | 100% |
| Quito | 2.781.641 | 16% |
| Edad (25- 59) años | 234.110 | 8% |
| Grupo (A, B, C+) | 84.045 | 36% |
| Actividad Física | 58.832 | 70% |

Adaptado de: INEC,2020

Tamaño de muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

El tamaño de la muestra es el resultado de la población total del mercado objetivo, obteniendo un error de 5% en donde el resultado de la muestra es de 388 personas. Sin embargo, se analizará una muestra de 50 por fines netamente académicos.

Tipo de muestreo

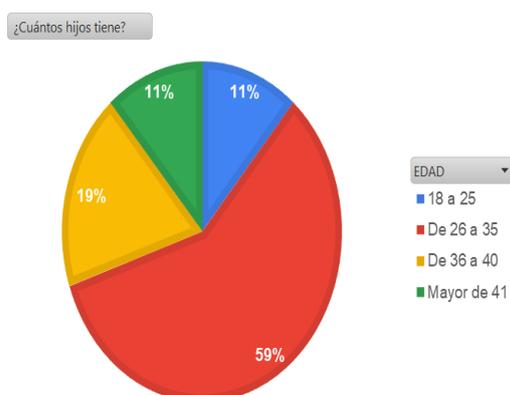
El tipo de muestreo que se usará será el muestreo no probabilístico ya que es una investigación exploratoria.

Análisis de Encuestas



Es importante que los padres de familia tengan conocimientos de deporte, analizando el grafico el 79% de los encuestados les gusta al menos un deporte, el 46% son hombres y el 43% son mujeres. Es muy favorable este estudio ya que los que los padres de familia son los que pagaran el servicio.

Figura 1: Conocimiento del deporte



Lo datos recopilados en este gráfico determinan que los padres entre las edades de 26 a 35 años cuentan con más de 1 hijo en el hogar esto representa el 59%, este resultado es muy favorable ya que al tener estabilidad económica es posible que obtén por cursos extracurriculares.

Figura 2: Edad y N° de hijos

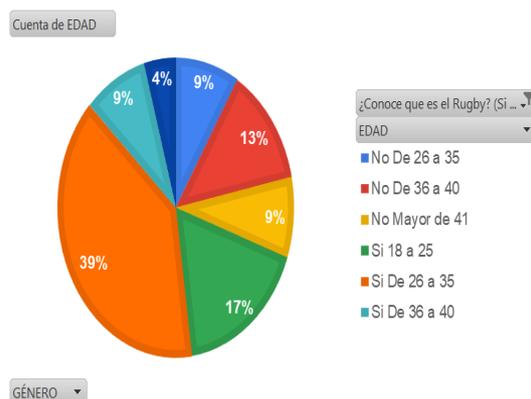
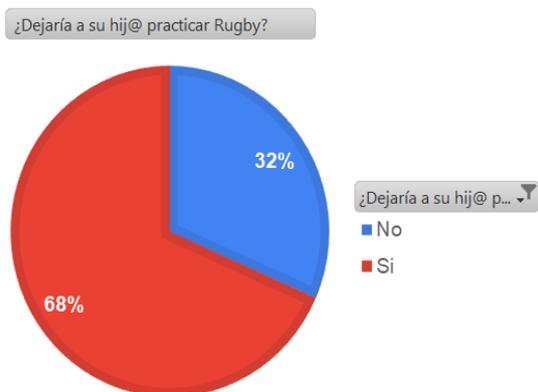


Figura 3: Conoce del Rugby

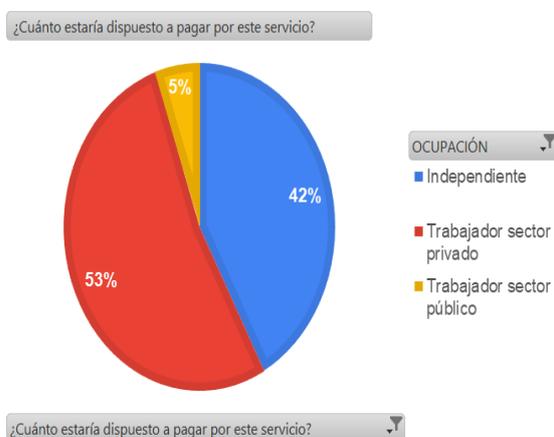
Con respecto a esta información, un 65% de las personas encuestadas conoce el Rugby. Por otro lado, es muy parejo el porcentaje de ambos géneros que conozcan el deporte, sin embargo, esto varía mucho por edades ya que las personas mayores desconocen completamente el tema, mientras que generaciones más jóvenes tienen una noción. Estos resultados son favorables para el proyecto ya que el plan de marketing se enfocaría en que la publicidad este dirigida a padres entre 26 a 40 años de edad.



El 68% de las personas encuestadas no tienen ningún problema en que sus hijos practiquen Rugby, las mujeres cuentan con un 34% de aceptación esto para un estudio a profundidad tendría buenos resultados ya que, por lo general, en el hogar las madres tomas las decisiones con cursos extracurriculares.

GÉNERO ▾

Figura 4: Práctica de Rugby



Determinar el precio es un dato fundamental para la creación de la escuela formativa. Según la encuesta realizada, los datos señalan que 53% de las personas que trabajan en el sector privado estarían dispuestos a pagar el valor más alto (\$100 a \$150), mientras que el 42% pagarían (\$70 a \$90) que son padres de familia que trabajan independientemente. Es

Figura 5: Valor a pagar

importante destacar que con estos resultados la probabilidad que el proyecto sea viable es mucho más altas, ya se podrá establecer estrategias de precios adecuadas a estos resultados.

Los datos de esta investigación son muy favorables para la creación de la escuela formativa porque permite tener una visión más directa de los consumidores, también permite conocer el comportamiento y la decisión de compra que tendrán los padres de familia con la escuela.

Conclusiones Generales

Finalmente, de acuerdo a las investigaciones realizadas podemos concluir que nuestros clientes potenciales son los padres de familia jóvenes que buscan otras alternativas deportivas para sus hijos, también los que trabajan en el sector privado e independientemente están dispuestos a pagar una cantidad razonable en cursos extracurriculares para sus hijos. Con respecto al ámbito económico, la investigación cuantitativa y cualitativa responden a que es factible que el precio sea mayor a los \$100, ya que es un deporte que está en auge y es diferente a las alternativas en el mercado, se menciona también que es importante dar un servicio que se acople a las necesidades de los demandantes pero que refleje el valor cobrado.

Tanto los expertos, los padres, jugadores y directivos concuerdan que el Rugby está en una tendencia de crecimiento, que es importante fomentar el deporte en las instituciones ya que describen que tiene muchos beneficios tanto en la práctica, que desarrolla la parte motriz e intelectual y también en el ámbito social, puesto que fomenta valores que pueden generar cambios en la conducta y también forjar personas de bien para la sociedad en general.

Es necesario que existan buenas campañas de información y comunicación para que el Rugby se pueda masificar y por ende llegar a los clientes que buscan alternativas de entrenamiento. Es necesario y fundamental que se desarrolle la parte administrativa del ente regulador y de la misma manera el apoyo de entidades públicas y privadas.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.

La práctica deportiva según estudios es útil para mejorar la autoestima y crear valores. Específicamente el Rugby, es una escuela de vida ya que no busca formar deportistas solamente, sino buscar formar niños y adolescentes integrales, que puedan desarrollar habilidades sociales, de fraternidad, compañerismo, tolerancia y de esa manera educar a las nuevas generaciones.

La industria de la enseñanza deportiva ha crecido considerablemente los últimos años, brindando varios tipos de servicios por esta razón el poder de negociación de los clientes es alto ya que existen varias alternativas deportivas y no deportivas, sin embargo, al momento que exista competencia directa, la escuela ya estará posicionada en la mente de los consumidores por haber sido pionera en el mercado y por estar en constante innovación.

De acuerdo al análisis del cliente y del entorno el porcentaje de aceptación del negocio es del 80%, existen tres razones fundamentales que respaldan este porcentaje, la primera es que los padres de familia buscan que sus hijos practiquen deporte y no necesariamente el fútbol que es el deporte madre en el país. Los padres se ven en la necesidad de buscar otras alternativas, pero siempre y cuando sean escuelas de calidad y que tengan su diferenciador bien establecido.

La segunda, es que en Quito el índice de práctica deportiva está en crecimiento, por lo menos el 70% de la población ha practicado o practica algún tipo de deporte y una de las razones más fuertes es por diversión y salud. Ese es un factor importante, ya que las tendencias en el medio se dinamizan y abren paso a nuevas alternativas y la escuela de Rugby Formativo se beneficia de estas

tendencias para lograr satisfacer las necesidades del nicho de mercado establecido.

Por último, el Rugby ha ganado visibilidad en Quito y de acuerdo a las encuestas el 65% de los padres de familia conoce de este deporte. Están conscientes que el Rugby aporta beneficios positivos tanto para los niños y adolescentes como para la sociedad. Se encuentran totalmente abiertos a que sus hijos practiquen por lo menos 2 horas diarias, en espacios abiertos y con un rango de precio de \$80 a \$100.

Por otro lado, es fundamental el deporte formativo ya que los niños y adolescentes adquieren destrezas y buenos valores para la vida. Un aspecto importante a tomar en cuenta es la inestabilidad gerencial de la Federación en la actualidad, esto genera decisiones divididas en la realización de campeonatos y actividades que ayuden a fomentar el deporte en el país.

Evidentemente existe un segmento de personas importante y un servicio que no está explotado. Hay demanda, pero la falta de interés ha hecho que nadie cree una escuela formativa de Rugby. Los beneficios del Rugby son claros, basan su enseñanza en valores que fortalecen la personalidad y la autoestima, también mejora el estado físico y hace que los niños y adolescentes sean más saludables.

Finalmente, las oportunidades de negocio son evidentes, el análisis externo permite reconocer la facticidad de poner en marcha un emprendimiento, con respaldo de las leyes y el análisis económico. Por otro lado, la industria deportiva no es muy fuerte todavía, sin embargo, los servicios de enseñanza aportan un 65,5% al PIB nacional, sumado a la aceptación positiva de los padres de familia, la escuela formativa de Rugby es un negocio que claramente cubriría una necesidad latente en el sector norte de Quito.

5. PLAN DE MARKEKTING

5.1 Estrategia de marketing

El concepto de Philip Kotler (2008) , menciona que la estrategia de marketing define el lineamiento que la empresa busca para cumplir con sus objetivos empresariales, basado en la selección del mercado objetivo donde la empresa quiere comercializar su servicio, el posicionamiento y la creación de acciones enfocadas en la mezcla de marketing.

Porter define tres tipos de estrategias genéricas que ayudan a la consecución de una ventaja competitiva, en el caso de este plan de negocios se empleara la estrategia de diferenciación y enfoque.

La estrategia de enfoque se relaciona con atacar a un mercado que no está explotado y generar una ventaja competitiva para un nicho en específico ya que muchas empresas de la industria no buscan especializarse o atacar al mismo segmento al que la empresa va dirigida. Por otro lado, la diferenciación dotará una cualidad única al servicio y de esta manera será percibida por el consumidor y permitirá cobrar precios más altos que el resto de las escuelas deportivas.

5.1.1 Mercado objetivo

Para escoger el mercado objetivo se debe considerar dos segmentos:

- a. Padres de familia, hombres y mujeres en un rango de edad de 25 a 59 años que trabajan en el sector público y privado o trabajan de manera independiente, es decir que pertenecen a la población económicamente activa (PEA). Con la característica que les gusta el deporte, a este segmento se debe enfocar el proyecto de una manera más concisa e

informativa, porque ellos son los que van a pagar y tomar la decisión final del servicio.

- b. Según el INEC, un hogar está compuesta por 3,8 personas. Se identificó el mercado potencial de clientes con un número de 58.832 personas, se debe multiplicar por 1,8 (número de hijos por familia) llegando a obtener un total el mercado objetivo de consumidores de 105.897 niños y adolescentes.

Tabla 3.
Mercado objetivo

| MERCADO OBJETIVO | | |
|-------------------------|---------------|-------------------|
| Variables | Número | Porcentaje |
| Ecuador | 17.510.643 | 100% |
| Quito | 2.781.641 | 16% |
| Edad (25-59) años | 234.110 | 8% |
| Grupo (A, B, C+) | 84.045 | 36% |
| Actividad Física | 58.832 | 70% |
| Niños y Adolescentes | 105.897 | 1,8 |

Adaptado de: INEC, 2020

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la escuela formativa de rugby tendrá dos ejes:

- Alianza estratégica con la secretaria del Deporte, para promover y difundir la práctica de rugby en el país.
- Certificaciones internacionales por el uso de plataformas “RugbyReady” que lo emite la World Rugby, que es el ente regulador a nivel mundial y el respaldo de “Get Into Rugby”, que es un programa de Rugby formativo que lo emite la Sudamericana Rugby, que es el ente Regulador de Rugby de Sudamérica

A continuación, se presenta el Modelo Canvas:

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| <p><u>ASOCIADOS CLAVE</u></p> <p>Alianzas estratégicas con la Secretaría del Deporte</p> <p>Escuelas y colegios de la ciudad de Quito para fomentar la práctica de rugby</p> <p>Certificación de los organismos internacionales como Rugby Ready y Ge tinto Rugby</p> <p>Proveedores de insumos deportivos, uniformes y alimentación</p> | <p><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p> <p>Enseñanza y capacitación deportiva de Rugby a niños y adolescentes</p> <p>Capacitación a los entrenadores en metodologías de enseñanza de deporte a niños y adolescentes</p> <p>Compra de equipos e implementos para la práctica de Rugby</p> <p>Promoción y publicidad de la escuela en el sector norte de Quito</p> | <p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>Fomentar la práctica de deportes no convencionales entre los niños y adolescentes del norte de la ciudad de Quito para crear una cultura de trabajo en equipo, compromiso con la sociedad y respecto comunitario, que son los preceptos que transmite el Rugby</p> <p>Adicionalmente, se implementa clases virtuales y certificados avalados por entes reguladores</p> | <p><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p> <p>Contacto telefónico en la escuela de Rugby</p> <p>Visita a escuelas y colegios en la ciudad de Quito</p> <p>Información en página web y redes sociales</p> | <p><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></p> <p>Consumidores: Niños y adolescentes entre 6 y 18 años que les gusta la práctica de deportes no convencionales</p> <p>Clientes: Padres y madres de familia entre 25 y 59 años que pertenecen al PEA.</p> |
| | <p><u>RECURSOS CLAVE</u></p> <p>Implementos para la práctica de rugby</p> <p>Espacio físico donde se realiza el entrenamiento</p> | | <p><u>CANALES</u></p> <p>Canal directo a través del personal de la escuela de Rugby</p> | |
| <p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <p>Gastos operativos de la escuela de Rugby y gasto por pago de personal administrativo y entrenadores</p> | | <p><u>FUENTE DE INGRESOS</u></p> <p>Inversión inicial: \$8.853,30 Ingresos: \$155,00</p> | | |

Figura 6: Modelo CANVAS

5.1.3 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se utilizara es más por más que sugiere “un precio mayor por un mayor beneficio” (Kotler & Armstrong, 2013) . En concordancia con la estrategia general de precios el posicionamiento más por más implica brindar un mejor servicio y cobrar un mayor valor que la competencia, en este sentido la escuela de Rugby busca ofrecer mayores beneficios y atributos para sus integrantes que las escuelas ya existentes y fijar un precio justo por el servicio recibido y por el cual están dispuestos a pagar, considerando además los resultados de la investigación de mercado en la cual las personas encuestadas están dispuestas a pagar por este servicio.

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Producto servicio

El servicio que se implementará con el presente proyecto se basa en la creación de una escuela formativa de Rugby para niños y adolescentes de entre 6 y 18 años de edad, ubicado en el sector norte de Quito. La escuela tiene como propósito ofrecer entrenamientos para formar a niños y adolescentes dentro de la práctica deportiva.

Las prácticas se realizarán en canchas de futbol sintéticas descubiertas en las cuales se impartirá las clases de Rugby bajo la preparación de instructores especialistas en el deporte. Las instalaciones contarán con aulas en donde los niños y adolescentes podrán recibir clases teóricas por medio de recursos audiovisuales, así como observar videos de partidos y escuchar testimonios de los deportistas más relevantes nacionales e internacionales, además de espacios auxiliares enfocados principalmente en el bienestar de los niños y adolescentes, así como brindar confort a los padres de familia que acompañen a sus hijos a los entrenamientos.

El confort y espacio para los padres de familia es importante en la cancha de entrenamiento, por ello se dispone de un espacio con gradas para que los espectadores puedan observar los entrenamientos. Esta área tendrá baños, dispensador de agua fría y caliente y conexión a internet inalámbrica.

La escuela contará con 3 instructores altamente capacitados en enseñanza deportiva y con cursos completos de Rugby formativo, esto es importante para desarrollar aspectos físicos, técnicos y cognitivos de los futuros alumnos.

El entrenamiento de Rugby formativo dispone de una metodología de enseñanza dividida en dos partes: la primera es la enseñanza teórica, por medio de la plataforma digital “Rugby Ready” los alumnos aprenderán la importancia de las normas y reglas en el juego. Por otro lado, los instructores prepararán material audiovisual donde los alumnos entenderán las posiciones dentro de la cancha, también material motivacional como testimonios de deportistas destacados y la forma de transmitir valores en el deporte.

La segunda parte es el desarrollo de la parte física, los instructores enseñarán a los alumnos las técnicas para jugar Rugby, establecerán pautas y entrenamientos para mejorar el desarrollo físico de cada jugador. Al finalizar cada clase se realizará el tercer tiempo en el cual los integrantes de la escuela podrán disfrutar de un lunch compuesto de frutas y una bebida hidratante para su recuperación física.

Los horarios de clases serán los días lunes, martes y jueves, en dos horarios de dos horas cada uno. El primer horario será de 15:00 a 17:00 horas y el segundo de 17:00 a 19:00. También se dictarán clases los sábados 10:00 a 11:30, que serán destinados a partidos o torneos internos.

Las instalaciones cuentan también con una oficina y bodega para que el personal administrativo pueda desempeñar sus labores. Tanto la instalación como las oficinas tendrán parqueaderos, baños y una red de internet inalámbrico

Branding

La escuela formativa llevará el nombre DRAGON RUGBY CLUB. El mismo hace referencia a un animal mitológico utilizado en diversas culturas del mundo que representa la lucha, fuerza y se lo asocia también como un guardián protector poseedor de gran sabiduría y poder, está muy relacionado a la disciplina deportiva porque el Rugby es un deporte de fuerza pero que se lo juega con sabiduría y siguiendo las reglas para que los espectadores disfruten. Por otro lado, se sigue la tradición de varios equipos de Rugby del mundo de usar un animal como característica principal en sus nombres y logos. Por último, las palabras RUGBY CLUB que indica el deporte que se va a practicar y estará enfocado en varias personas apasionadas por el deporte.

Logo

Se realizó un isologo ya que se fusiono el símbolo del dragón con el nombre de la escuela. Está conformado por tres partes principales, que es el dragón como imagen principal y que llamara la atención del público, como segundo punto el nombre de la escuela y finalmente el slogan, combinados todos con los colores adecuados.



Figura 7: Isologo

Colores

La cromática escogida es la combinación de rojo, naranja, negro y blanco, los colores más representativos serán el negro que es elegante a la vista y denota inteligencia y lujo, por otra parte, el rojo que representa energía, pasión y evoca fuertes emociones. Esta cromática escogida ayudara a crear la percepción correcta en la mente de nuestro público que es atraer la atención y sentirse identificados.

Slogan: “Para entenderlo hay que jugarlo”

Soporte

El equipo administrativo desde sus oficinas se encargará de recibir todas las recomendaciones de los clientes para mejorar constantemente, con la base de datos de los clientes también se realizarán encuestas mensualmente del servicio que se brinda, por otro lado, los niños y adolescentes también podrán realizar un feedback de los entrenadores, instalaciones y servicio en general.

Estas actividades de soporte pueden estar respaldadas por el uso de una aplicación especializada en la entrega de encuestas para evaluación del servicio al cliente. Para esta actividad se usaría el servicio de la aplicación SurveyMonkey.

Adicionalmente para dar seguimiento se usará las redes sociales y pagina web.

5.2.2 Precio

Estrategia de Precios

La estrategia de precios más adecuada para el tipo de servicio es la estrategia de fijación de precios, que según (Kotler & Armstrong, 2013) consiste en ofrecer “la combinación exacta de calidad y buen servicio a un precio justo”, se optó por esta estrategia ya que se ofrecerá un servicio con un mayor valor agregado que los servicios ya ofertados en el mercado y por el cual los clientes estén dispuestos a pagar un mayor precio.

Estrategia de Entrada

Para establecer el precio de entrada del servicio se ha considerado utilizar la estrategia de más por más. Es decir que se ingresará con un precio alto que implica la inscripción, matrícula, mensualidad y uniforme dando un resultado de \$155 por cada alumno nuevo.

La escuela formativa tendrá un valor único de inscripción y matrícula de \$30 y constante con el tiempo, mientras que la mensualidad y los uniformes irán creciendo con respecto al porcentaje de la industria (8%). A esto se le debe sumar la cuota mensual que será de \$75 por 32 horas de clases mensuales y el uniforme que constará de uno principal y otro alterno de entrenamiento valorado en \$50.

| Detalle | Precio |
|-------------|-----------|
| Inscripción | \$ 20,00 |
| Mensualidad | \$ 75,00 |
| Uniformes | \$ 50,00 |
| Matrícula | \$ 10,00 |
| Total | \$ 155,00 |

Figura 8: Detalle de precios

Estrategia de Ajuste

La estrategia de ajuste de precios que se establece en la fijación de precio basada en el valor para el cliente. Según (Kotler & Armstrong, 2012), el precio de un producto o servicio se establece en base a las percepciones que tiene el cliente o consumidor mas no de los costos que tiene el servicio. Luego de analizar al cliente en el capítulo 3 se determinaron las necesidades y percepciones de valor, con respecto a eso se logró tener el precio meta de \$155.

5.2.3 Plaza

Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución establecida es la estrategia exclusiva, que consiste en llegar al cliente final de manera directa sin el uso de intermediarios (Kotler & Armstrong, Introducción al Marketing, 2013).

Los entrenamientos desarrollados en la escuela formativa de Rugby son ofrecidos de manera directa a los niños y adolescentes en las instalaciones de la escuela, los alumnos recibirán las clases de preparación y entrenamiento por medio de los profesionales capacitados en el deporte como ya se mencionó anteriormente.

Localización

La escuela de Rugby estará ubicada en la zona nororiental de Quito, en la calle Los Jazmines y Los Pinos, en las instalaciones de la Unidad Educativa Almirante Nelson (ANAN) como se muestra en la siguiente figura:



Figura 9: Ubicación

Punto de venta

La escuela de Rugby contará con 3 canchas sintéticas descubiertas, la primera es la 9 vs 9 y las dos siguientes 7 vs 7. Contará con espacios libres secundarios, oficina, bodega y parqueadero; para lo cual se alquilará de las canchas sintéticas de la Unidad Educativa Almirante Nelson (ANAN). Con un costo total de \$537,60 dentro de este valor están incluido los servicios básicos (agua, luz e internet) y el IVA.

Adicional al uso de la cancha sintética, la escuela de Rugby necesita alquilar una instalación administrativa, que será la encargada de recibir las inscripciones y pagos de los alumnos y brindar la información pertinente a los entrenamientos. La oficina estará ubicada en la calle Los Pinos y 6 de diciembre, que es una zona cercana a la cancha sintética. Generando un gasto operativo mensual de \$313 incluido los servicios básicos (agua, luz e internet) y el IVA.



Figura 10: Punto de venta

Tabla 4.
Detalle de arriendos

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Arriendo de oficina y servicios básicos | \$ 3.756,00 | \$ 3.793,56 | \$ 3.831,50 | \$ 3.869,81 | \$ 3.908,51 |
| Arriendo de canchas | \$ 6.451,20 | \$ 6.515,71 | \$ 6.580,87 | \$ 6.646,68 | \$ 6.713,14 |

Estructura y tipo de canal

La estructura del canal de distribución es directa ya que el servicio será entregado de forma directa al cliente final en las instalaciones de la escuela de Rugby.



Figura 11: Canal de distribución

El tipo de canal de distribución es nivel cero, porque no existen intermediarios entre la escuela y los potenciales clientes. Las actividades que serán desempeñadas por el canal de distribución son digitales y tradicionales; las actividades digitales consisten en la respuesta por medio en redes sociales, correo electrónico y página web. Las actividades tradicionales son la atención al cliente en la oficina de la escuela y a través de la respuesta telefónica.

5.2.4 Promoción

Estrategia de promoción

La estrategia de promoción para la escuela de Rugby es atracción (pull), que es definida por (Kotler P. , 2012) como la generación de acciones de promoción y comunicación con el fin de generar expectativa en el mercado objetivo, para de esta manera atraer demanda. Las actividades de la escuela se concentrarán en dos aspectos de la segmentación de mercado, estos son los padres de familia que recibirán la información, los niños y adolescentes que harán uso de los servicios de formación deportiva. Las acciones de promoción se dividen en los siguientes puntos:

Publicidad

Las actividades de publicidad se dividen en el uso de medios tradicionales y digital:

- Medios Tradicionales y lanzamiento

| Tipo | Descripción | Frecuencia | Duración | Presupuesto anual |
|---------------------------|--|--------------|----------|-------------------|
| Publicidad de Lanzamiento | Material que sea necesario para la inauguración de la escuela. | Una sola vez | 1 año | \$ 800 |

| | | | | |
|-----------------------------|--|--------------|-------|--------|
| Material promocional | Cuadernos y esferos con la marca de la escuela que será entregado a las estudiantes al momento de su matricula | Una sola vez | 1 año | \$ 200 |
|-----------------------------|--|--------------|-------|--------|

- Medios Digitales

| Tipo | Descripción | Frecuencia | Duración | Presupuesto anual |
|------------------------------------|---|-------------------|-----------------|--------------------------|
| Página web | Información de la escuela de Rugby, testimonios de los estudiantes, videos de los entrenamientos, datos de contacto y link hacia las redes sociales. | Una sola vez | 5 años | \$ 400 |
| Página web | Mantenimiento | Mensual | 5 años | \$ 82 |
| Correo electrónico masivos | Envío de información sobre la escuela de Rugby a los padres de familia, de acuerdo a segmentación. | Mensual | 5 años | \$ 360 |
| Redes sociales y Google Ads | Posicionamiento de la marca en redes sociales con el uso de medios audiovisuales y entrevistas a los estudiantes. Uso de palabras clave para buscador | Mensual | 5 años | \$ 1.350 |
| Videos promocionales | Desarrollo de videos publicitarios con la información de la escuela de Rugby. | Trimestral | 2 años | \$ 400 |

Fuerza de ventas

La escuela de Rugby el gerente general se encargará de establecer vínculos con las escuelas y colegios, con el fin de captar niños y adolescentes en las instituciones educativas. El rol de la auxiliar de marketing y ventas se vinculará con la administración de las redes sociales de la empresa. Las funciones de este personal se describen en el siguiente capítulo vinculado a la estructura organizacional.

Marketing directo

Las actividades de marketing directo sirven de apoyo para la gestión comercial de la fuerza de ventas, consisten en la entrega de folletos con la información de la escuela de rugby; este medio será entregado cuando se visite a las escuelas y colegios, para que sea repartido a los estudiantes y de esta manera transmitir la información a sus padres.

Relaciones públicas

La escuela de Rugby establece como aspectos claves en su propuesta de valor, la ejecución de alianzas estratégicas, las cuales serán acciones de relaciones públicas. Para lo cual se enfocan en contactar con instituciones especializadas en el deporte, como la Secretaría del Deporte para difundir la actividad del Rugby entre las escuelas y colegios de la ciudad de Quito; para esto se planifica realizar eventos de capacitación a profesores de educación física para vincularlos con la escuela y atraer a los estudiantes con la charla de deportistas destacados, esta acción la realizara el Gerente general.

Tabla 5:

Presupuesto de marketing

| GASTOS PROYECTADOS ANUALES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| TOTAL, GASTOS MARKETING | \$ 2.710 | \$ 2.209 | \$ 1.827 | \$ 1.845 | \$ 1.864 |

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

“Somos una Escuela de formación de Rugby dedicada a la enseñanza de este deporte a niños y adolescentes, fomentado la práctica deportiva, valores, con profesionales calificados y responsabilidad social corporativa”

Visión

“Lograr ser un referente de las escuelas formativas de Rugby del país y el semillero para equipos de categoría A, mejorando de manera continua los procesos y el nivel competitivo de nuestros clientes, fomentado la actividad social a través del deporte”.

Objetivos de la Organización

Mediano Plazo

- Incrementar los ingresos por ventas en el 19% para el año 2, mediante la incorporación de 12 nuevos alumnos.
- Mantener una liquidez de \$3 por cada \$1 de cuentas por pagar en los tres primeros años.
- Conseguir un número de al menos 80 alumnos al final del año 3, generando un incremento del 66% respecto al año 1.

Largo Plazo

- Mantener un margen neto superior al 30% a partir del año 5.
- Abrir una sede en el sector del Valle de los Chillos a partir del año 5.

- Incrementar las utilidades netas en al menos un 20% a partir del año 5.
- Realizar 2 torneos anuales con jugadores de categoría A, a partir del año 5.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de valor

Según Michael Porter la cadena de valor es una plantilla o modelo que se utiliza en la planificación de estrategias de negocios para describir el desarrollo de las actividades que la empresa realiza para crear un producto/servicio y de esa manera generar una ventaja competitiva.



Figura 12: Cadena de valor

Actividades Primarias

Logística Interna: la empresa gestionará y administrará la recopilación de datos de los clientes para que exista un buen canal para los diferentes mensajes. Por otro lado, el almacenamiento de los insumos deportivos y alimenticios para su adecuada distribución en las clases. Se gestionará el uso de las áreas deportivas y aulas para las clases en línea, consecuente a eso también se planificará el contenido en las plataformas virtuales y el contenido de actividades físicas.

Operaciones: Planificación de los entrenamientos y clases virtuales de la escuela. Brindar los servicios de entrenamiento deportivo del Rugby a los consumidores finales.

Logística externa: Los servicios que se ofrecen se darán a conocer por medio de la ejecución del plan de marketing y consecuente a esto el plan de cómo lo vamos a comunicar al público.

Servicio Post Venta: Para que la empresa este constantemente innovando y mejorando se necesitara del feedback de los consumidores y clientes. Existirá el control y seguimiento de la base de datos para realizar campañas de fidelización.

Actividades De Soporte

Infraestructura: Hace referencia a los departamento o funciones que cumplirán los empleados de la empresa, Existen áreas de relaciones públicas, planificación y administración que lo cumplen los rangos más altos de la empresa. Por otro lado, existen áreas de marketing y ventas y el área deportiva donde se encuentran los 3 instructores.

Recursos humanos: Las personas contratadas serán experto en cada área y se buscará, reclutará, capacitará y motivará a cada miembro de la empresa para generar un buen ambiente interno y así brindar un buen servicio. Los primeros años existirán 6 personas, al tercer año se empezará a aumentar el personal en el área que se requiera.

Desarrollo de tecnologías: Contaremos con un sistema de registro y una base de datos para tener más alcance, consecuente a eso se implementan nuevas

metodologías pedagógicas y deportivas para que los niños y adolescentes se sientan motivados, por otro lado, se usaran plataformas virtuales con contenido actualizado y practico. Con respecto a los medios sociales, el contenido será innovador y con las últimas tendencias en el mercado.

Abastecimiento: La adquisición de materiales de oficina, insumos deportivos, tecnológicos y didácticos completaran el servicio de entrenamiento y capacitación, por otro lado, se contratarán los servicios de catering, transporte y uniformes que son servicios extras que agregaran valor al servicio y el cliente se sentirá conforme

6.2.2 Mapa de Procesos

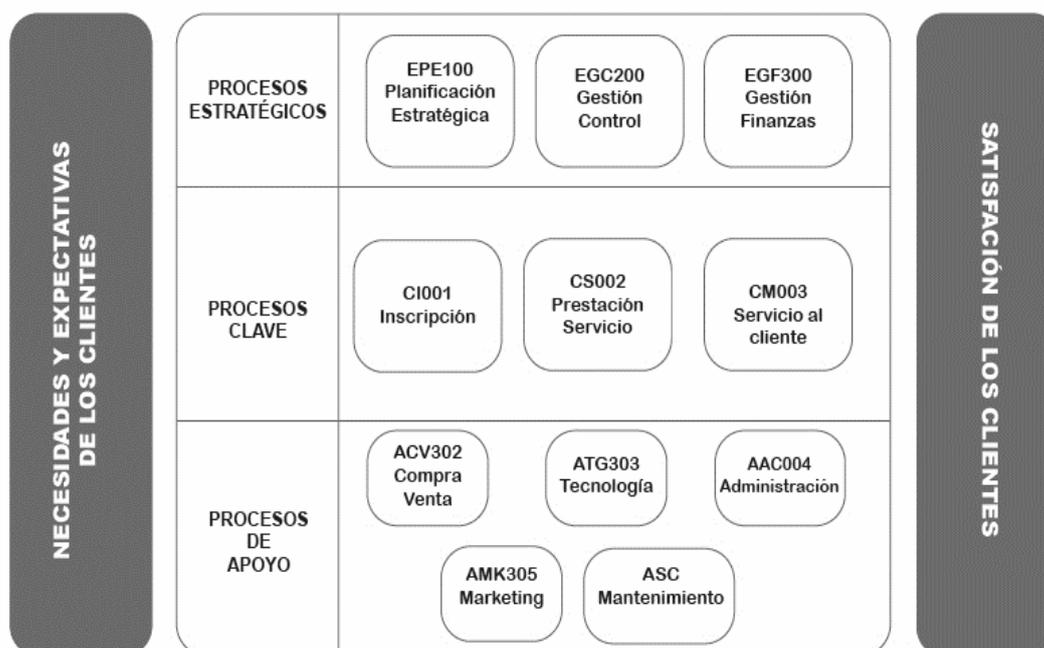


Figura 13: Mapa de procesos

En el mapa de procesos de Dragon Rugby Club exponemos los macroprocesos que tiene la empresa y como estos siguen una secuencia y se interrelacionan entre ellos. Los procesos estratégicos definirán el rumbo y la toma de decisiones que realicen para lograr los objetivos, estas decisiones tendrán un gran impacto

sobre los demás procesos. Por otro lado, los procesos clave materializan el servicio y tiene relación directa con la satisfacción del cliente. Finalmente, los procesos de apoyo brindan soporte a los demás procesos, por lo tanto, es fundamental esta representación gráfica debido a que las funciones y actividades por parte del personal de empresa se verá planificada y ejecutada siguiendo un proceso común.

6.2.3 Flujograma

Información del cliente e inscripción

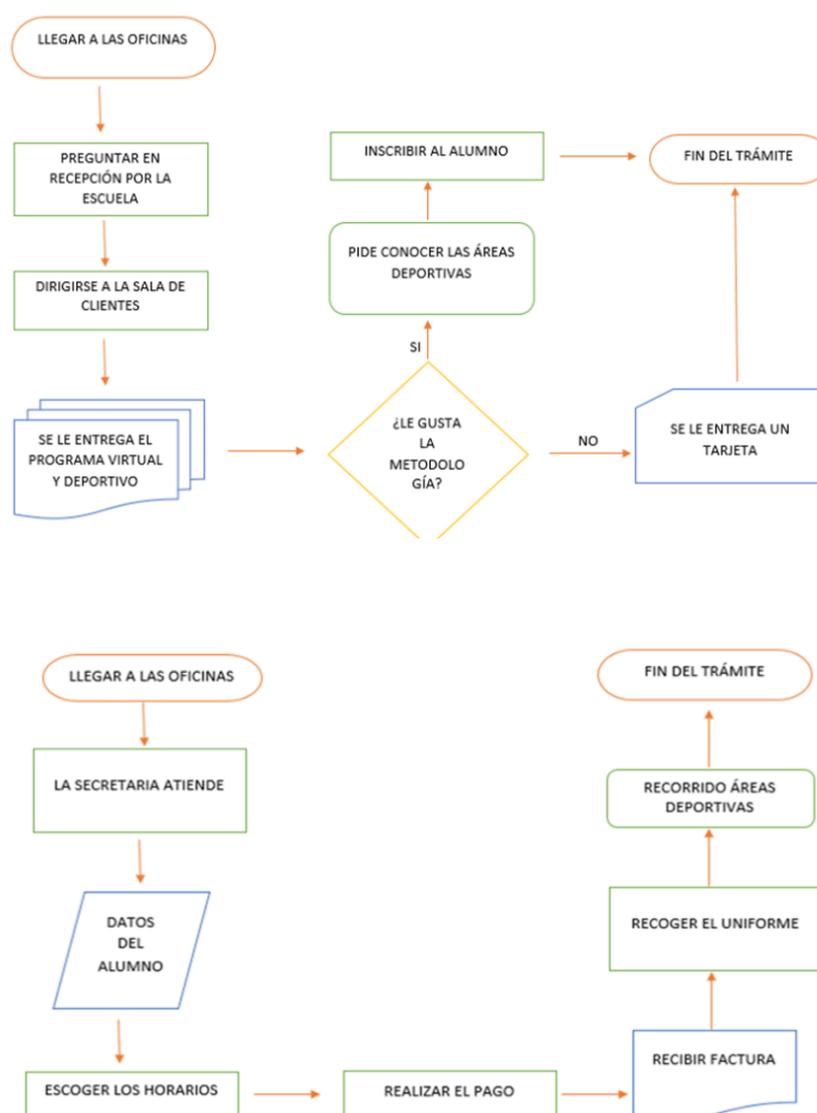


Figura 14: Flujo de procesos

6.2.4 Análisis De Tiempos

Programación Clase Teórica

| HORA | ACTIVIDAD PRINCIPAL | ACTIVIDAD SECUNDARIA | INFRAESTRUCTURA |
|-------------|---------------------|-----------------------|--------------------|
| 15:00-15:15 | Inicio de clases | | Aulas |
| 15:15-15:25 | Contenido de Clase | | Aulas |
| 15:25-15:40 | Video explicativo | Activación Cognitiva | Aulas |
| 15:40-16:00 | Uso de plataforma | Trabajo en Equipo | Aulas |
| 16:00-16:15 | Calentamiento | Juegos Recreacionales | Cancha Descubierta |
| 16:15-16:30 | Estiramiento | | Cancha Descubierta |
| 16:30-16:50 | Tercer tiempo | Nutrición | Cancha Descubierta |
| 17:00 | Traslado a hogares | | |

Programación Clase Deportiva

| HORA | ACTIVIDAD PRINCIPAL | ACTIVIDAD SECUNDARIA | INFRAESTRUCTURA |
|-------------|------------------------|----------------------|--------------------|
| 17:00 | Inicio de clases | | Cancha Descubierta |
| 17:00-17:20 | Calentamiento | Motricidad fina | Cancha Descubierta |
| 17:20-17:40 | Técnica con balón | Trabajo en Equipo | Cancha Descubierta |
| 17:40-17:50 | Descanso | Activación Física | Cancha Descubierta |
| 17:50-18:20 | Actividad/Partido | Motricidad gruesa | Cancha Descubierta |
| 18:20-18:40 | Estiramiento | Relajación | Cancha Descubierta |
| 18:40-19:00 | Tercer tiempo | Nutrición | Cancha Descubierta |
| 19:00 | Traslado a los hogares | | |

Figura 15: Detalle de tiempos

6.3 Estructura Organizacional

Dragon Rugby Club se basa en una estructura organizacional funcional simple ya que las personas que conforman la empresa son reducidas y sus responsabilidades y especialización son definidas de acuerdo a sus habilidades. Este tipo de diseño se mantendrá en su fase inicial, contará con 6 personas y estará abierto a la posibilidad de aumentar su personal a partir del tercer año. Su diseño horizontal con pocos niveles jerárquicos permite que la coordinación y autoridad de la empresa dependa del gerente general, los criterios o decisiones son funcionales y flexibles, los flujos de comunicación serán informales y directos, ayudará a que las respuestas a los problemas o decisiones sean rápidas.

Organigrama

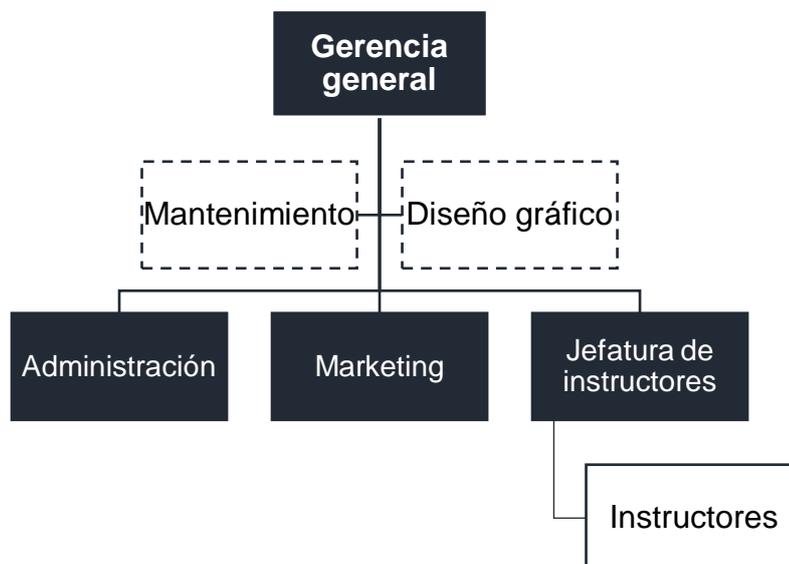


Figura 16: Organigrama

Descripción de Funciones

| Cargo | Funciones | Competencias | Sueldo |
|-----------------------------|---|---|--------|
| Gerente General | Representante legal de la empresa Encargado del control y gestión de marketing, administración y logística, toma de decisiones. Planificación estratégica, control de recursos y servicios. Resolución de problemas. Relaciones públicas | Ing. administración o afines. Experto en gestión y mercado deportivo Trabajo en equipo Liderazgo, proactividad Visión estratégica a largo plazo Experiencia: 2 años Edad: 27 – 40 años (Hombre o mujer) | \$700 |
| Administrador | Encargado de negociaciones con empresas, gestión contable y financiera, administrativa, proyectos y eventos | Ing. administración, contabilidad Trabajo bajo presión y en equipo Versatilidad y alta organización, puntualidad Experiencia: 2 años Edad: 27 – 40 años (Mujer) | \$500 |
| Jefe de Instructores | Planificación y seguimiento de actividades deportivas de la escuela de Rugby. Seguimiento y control a los instructores. Charlas técnicas y capacitación a instructores | Lcdo. en Ciencias del Deporte Conocimiento de Rugby y planificación técnica de entrenamiento físico y deportivo. Proactivo. Experiencia: 2 mínimo con personas de 6 a 18 años. Edad: 27 – 35 años (Hombre o mujer) | \$300 |
| Instructores | Enseñanza académica y deportiva de Rugby Planificación de las clases Preparación física de los alumnos Capacitaciones y charlas | Lic. En Ciencias del Deporte. Conocimiento en Rugby Cursos aprobados Experiencia: 2 años con entramientos de Rugby Trabajo con niños y adolescentes Edad: 27 – 35 años (Hombre o mujer) | \$200 |
| Auxiliar Marketing y Ventas | Planificación de estrategias de marketing, publicidad y ventas. Creación de contenido para plataformas virtuales. Manejo de redes sociales Realización de ventas y promoción | Lic. Marketing y Community Manager Creatividad Experiencia 2 años en el campo deportivo Edad: 27 – 35 años Mujer | \$200 |

Figura 17: Detalle de funciones

Tabla 6:

Sueldos

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Sueldos | \$ 32.161 | \$ 34.783 | \$ 35.313 | \$ 35.851 | \$ 36.396 |

Los servicios de diseño gráfico y mantenimiento son tercerizados, esto quiere decir que se los contrata de manera externa y no forman parte de la nómina, sin embargo, el gerente general deberá encargarse de la contratación.

Tabla 7:

Honorarios profesionales

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Honorarios profesionales | \$ 1.200 | \$ 1.212 | \$ 1.224 | \$ 1.236 | \$ 1.248 |

Estructura Legal

La estructura legal propuesta para esta empresa será Unipersonal de Responsabilidad Limitada, como dicta la Ley 27 E.U.R.L toda persona natural con capacidad legal para realizar actos de comercio, será capaz de desarrollar cualquier actividad económica que no esté penado por la Ley. (Valdez, 2015)

Se elige esta figura ya que el propietario es una sola persona, la misma que toma el nombre de gerente-propietario. Esto quiere decir que no está constituida por socios, el propietario será quien realice de forma autónoma, independiente y permanente toda la actividad económica, como menciona el artículo 37 de la Ley E.U.R.L no podrá tener copropiedad a menos que sea por causa de muerte.

Un aspecto básico que se debe tomar en cuenta al ser una empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada es el capital inicial, el capital asignado debe ser mayor a el salario básico unificado multiplicado por 10, esto quiere decir que el monto mínimo no debe ser inferior a \$4.000.

7. PLAN FINANCIERO

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos de plan de negocios contemplan una tasa de crecimiento anual respecto al 8% de la industria. Se inicia con un total de 48 alumnos, los alumnos están repartidos de la siguiente manera 8 personas en las 3 canchas y multiplicado por los dos horarios. Se les cobrara la inscripción, matrícula, mensualidad y uniforme. Se puede notar que existe un crecimiento paulatino de 1 persona mensualmente. Adicionalmente, existirán torneos anuales con 7 equipos el primer año y se termina 15 en el año 5, otro ingreso será los patrocinios, que para el año 1 es de 4000. El valor de las mensualidades, inscripciones, uniformes, patrocinios se incrementa con una tasa del 8%, mientras el valor de la matrícula se mantiene constante durante los 5 años.

Tabla 8:
Ingresos por ventas

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| Ventas | \$ 57.850 | \$ 71.184 | \$ 89.951 | \$ 111.454 | \$ 134.848 |

7.1.2 Proyección de costos y gastos

Para proyectar los costos y gastos se consideraron el costo del servicio por cada alumno que ingresa a la escuela formativa de Rugby y que contempla el costo de la alimentación, carnet, uniformes y adicionalmente los premios para los torneos.

En cuanto a los gastos se identificaron gastos administrativos y marketing, dentro de los gastos administrativos se tomó en cuenta el arriendo más los servicios de la oficina, arriendo de las canchas y honorarios, materiales de limpieza, sueldos administrativos y ventas.

Con respecto a los gastos de marketing, es todo el desembolso de dinero que se realizará para promocionar la escuela, estos engloban la creación de página

web, redes sociales Ads, Mailyng, videos promocionales y material publicitario. De igual forma están reflejados los gastos de constitución y puesta en marcha. La proyección de los costos y gastos se realizó tomando la tasa de inflación de 1%, donde varían en el primer año ya que existen gastos que se incurren una vez como es el gasto de constitución y puesta en marcha que solo es tomado en cuenta en el primer año.

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Costo de ventas | \$ 25.155 | \$ 27.418 | \$ 30.497 | \$ 33.635 | \$ 36.833 |
| Arriendo de oficina y servicios básicos | \$ 3.756 | \$ 3.794 | \$ 3.831 | \$ 3.870 | \$ 3.909 |
| Arriendo de canchas | \$ 6.451 | \$ 6.516 | \$ 6.581 | \$ 6.647 | \$ 6.713 |
| Suministros de oficina | \$ 240 | \$ 242 | \$ 245 | \$ 247 | \$ 250 |
| Honorarios profesionales | \$ 1.200 | \$ 1.212 | \$ 1.224 | \$ 1.236 | \$ 1.249 |
| Material limpieza | \$ 120 | \$ 121 | \$ 122 | \$ 124 | \$ 125 |
| Sueldos administrativos y ventas | \$ 21.241 | \$ 22.986 | \$ 23.336 | \$ 23.691 | \$ 24.052 |
| Gasto de constitucion y puesta en marcha | \$ 1.613 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Redes sociales + facebook ads | \$ 1.350 | \$ 1.364 | \$ 1.377 | \$ 1.391 | \$ 1.405 |
| Página Web | \$ 400 | \$ 82 | \$ 83 | \$ 84 | \$ 84 |
| Mailing | \$ 360 | \$ 364 | \$ 367 | \$ 371 | \$ 375 |
| Videos promocionales | \$ 400 | \$ 400 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Material publicitario | \$ 200 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos operacionales | \$ 37.331 | \$ 37.080 | \$ 37.167 | \$ 37.661 | \$ 38.161 |

Figura 18: Costos y gastos

7.1.3 Políticas de cobro, pago e inventario

La política de cobro será del 100% en efectivo, como pago a proveedores también será del 100% en efectivo, no existe inventarios ya que el proyecto es una prestación de servicios y no oferta productos.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial es de \$ 8.853,30 que contempla la adquisición de los activos fijos relacionados a muebles de oficina, equipos de computación, maquinaria y equipo; y el capital de trabajo necesario para operar el primer año.

| DETALLE | VALOR |
|-------------------------|--------------------|
| Activos Fijos | \$ 3.853,00 |
| Capital de trabajo | \$ 5.000,00 |
| Total, Inversión | \$ 8.853,30 |

Figura 19: Inversión inicial

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido es de \$5.000, este dinero permite que el flujo mensual del proyecto llega a positivo en cada uno de los periodos por lo tanto es la cantidad de dinero que posibilita realizar las actividades y generar un equilibrio de activos y pasivos.

7.2.3 Estructura de capital

Para financiar el presente proyecto se necesitará de \$ 8.853,30 de los cuales se ha considerado un aporte de capital del inversionista del 50% y el financiamiento del 50% restante que se lo realizará mediante un crédito en una cooperativa de ahorro y crédito con una tasa de interés de 11,20% anual en un tiempo de 60 meses con una cuota mensual de \$96,69.

Tabla 9:
Estructura de capital

| ESTRUCTURA DE CAPITAL | | |
|-----------------------|-----|--------------------|
| DETALLE | % | VALOR |
| Capital propio | 50% | \$ 4.426,65 |
| Deuda | 50% | \$ 4.426,65 |
| Total | | \$ 8.853,30 |

7.3 Estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo, flujo de caja del proyecto

7.3.1 Estado de resultados

El Estado de Resultado muestra la operación del negocio con respecto a los ingresos por ventas, la disminución de los costos operativos y los gastos tanto administrativos como de marketing, se identifican las utilidades operacionales, pago de intereses, las utilidades a trabajadores y el pago al impuesto a la renta obteniendo las ganancias en cada uno de los años. El proyecto tiene una pérdida de \$5.096,99 en el primer año debido a que las ventas son bajas, existen gastos que solo se los realizan el primer año y el dinero no logra a cubrir los intereses de trabajadores e impuestos a la renta. Con el transcurso del tiempo se genera rendimientos positivos llegando al año 5 a \$39.638.

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
|--|----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | \$ 57.850,00 | \$ 71.184,00 | \$ 89.951,84 | \$ 111.454,48 | \$ 134.848,92 |
| Costo de ventas | \$ 25.155,00 | \$ 27.418,47 | \$ 30.497,26 | \$ 33.635,25 | \$ 36.833,31 |
| Utilidad bruta en ventas | \$ 32.695,00 | \$ 43.765,53 | \$ 59.454,58 | \$ 77.819,23 | \$ 98.015,60 |
| Arriendo de oficina y servicios básicos | \$ 3.756,00 | \$ 3.793,56 | \$ 3.831,50 | \$ 3.869,81 | \$ 3.908,51 |
| Arriendo de canchas | \$ 6.451,20 | \$ 6.515,71 | \$ 6.580,87 | \$ 6.646,68 | \$ 6.713,14 |
| Suministros de oficina | \$ 240,00 | \$ 242,40 | \$ 244,82 | \$ 247,27 | \$ 249,74 |
| Honorarios profesionales | \$ 1.200,00 | \$ 1.212,00 | \$ 1.224,12 | \$ 1.236,36 | \$ 1.248,72 |
| Material limpieza | \$ 120,00 | \$ 121,20 | \$ 122,41 | \$ 123,64 | \$ 124,87 |
| Sueldos administrativos y ventas | \$ 21.241,20 | \$ 22.985,99 | \$ 23.336,03 | \$ 23.691,40 | \$ 24.052,18 |
| Gasto de constitucion y puesta en marcha | \$ 1.613,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Redes sociales + facebook ads | \$ 1.350,00 | \$ 1.363,50 | \$ 1.377,14 | \$ 1.390,91 | \$ 1.404,82 |
| Página Web | \$ 400,00 | \$ 82,00 | \$ 82,82 | \$ 83,65 | \$ 84,48 |
| Mailing | \$ 360,00 | \$ 363,60 | \$ 367,24 | \$ 370,91 | \$ 374,62 |
| Videos promocionales | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Material publicitario | \$ 200,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos operacionales | \$ 37.331,40 | \$ 37.079,96 | \$ 37.166,94 | \$ 37.660,62 | \$ 38.161,10 |
| Utilidad antes de Intereses | \$ (4.636,40) | \$ 6.685,57 | \$ 22.287,64 | \$ 40.158,61 | \$ 59.854,50 |
| Intereses | \$ 460,59 | \$ 378,08 | \$ 285,83 | \$ 182,71 | \$ 67,43 |
| Utilidad despues de interes | \$ (5.096,99) | \$ 6.307,49 | \$ 22.001,81 | \$ 39.975,90 | \$ 59.787,08 |
| 15% participación trabajadores | \$ - | \$ 946,12 | \$ 3.300,27 | \$ 5.996,38 | \$ 8.968,06 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ (5.096,99) | \$ 5.361,37 | \$ 18.701,53 | \$ 33.979,51 | \$ 50.819,02 |
| 25% impuesto a la renta | \$ - | \$ 1.179,50 | \$ 4.114,34 | \$ 7.475,49 | \$ 11.180,18 |
| Utilidad neta | \$ (5.096,99) | \$ 4.181,87 | \$ 14.587,20 | \$ 26.504,02 | \$ 39.638,83 |

Figura 20: Estado de resultados

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera o balance general muestra las cuentas de activo pasivo y patrimonio. Por ecuación contable los activos totales deben ser iguales al pasivo total y patrimonio. El proyecto cuenta con el cuadro respectivo en todos los años. El total de activos tiene un crecimiento paulatino desde \$8.853,30 hasta los \$87.850,30 en el año 5 de los cuales el mayor aporte está relacionado a los activos corrientes. Las cuentas por cobrar tienen un valor de \$0 ya que las políticas de la empresa mencionan que el servicio será cancelado el 100% en efectivo. Con respecto a los activos no corrientes se contemplan las deprecaciones acumuladas de la propiedad, planta y equipo.

Los pasivos que son las deudas a corto y largo plazo tienen un valor relativamente bajo con respecto al total del activo; la deuda bancaria disminuye con el tiempo por el pago del préstamo, el patrimonio está compuesto del capital social y las utilidades retenidas que se acumulan año a año. En la medida que disminuye el pasivo aumenta el patrimonio en la misma proporción. Se puede apreciar que el total de activos a final del periodo 5 se financia en su mayoría por el patrimonio del proyecto.

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO | | | | | | |
|---|-------------|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ACTIVOS | \$ 8.853,30 | \$ 4.406,64 | \$ 8.153,73 | \$ 22.468,87 | \$ 48.685,23 | \$ 87.850,30 |
| Corrientes | \$ 5.000,00 | \$ 1.131,17 | \$ 5.456,09 | \$ 20.349,06 | \$ 47.409,92 | \$ 87.419,48 |
| Efectivo | \$ 5.000,00 | \$ 1.131,17 | \$ 5.456,09 | \$ 20.349,06 | \$ 47.409,92 | \$ 87.419,48 |
| Cuentas por cobrar | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| No Corrientes | \$ 3.853,30 | \$ 3.275,47 | \$ 2.697,64 | \$ 2.119,81 | \$ 1.275,31 | \$ 430,82 |
| Propiedad, Planta y Equipo | \$ 3.853,30 | \$ 3.853,30 | \$ 3.853,30 | \$ 3.853,30 | \$ 3.853,30 | \$ 3.853,30 |
| Depreciación acumulada | \$ - | \$ 577,83 | \$ 1.155,66 | \$ 1.733,49 | \$ 2.577,99 | \$ 3.422,48 |
| PASIVOS | \$ 4.426,65 | \$ 5.076,98 | \$ 4.642,20 | \$ 4.370,14 | \$ 4.082,49 | \$ 3.608,72 |
| Corrientes | \$ - | \$ 1.350,00 | \$ 1.697,40 | \$ 2.299,77 | \$ 2.989,66 | \$ 3.608,72 |
| Cuentas por pagar | | \$ 1.350,00 | \$ 1.370,56 | \$ 1.391,43 | \$ 1.412,62 | \$ 1.434,13 |
| 15% Trabajadores | | \$ - | \$ 135,24 | \$ 375,86 | \$ 652,57 | \$ 899,83 |
| Impuestos por pagar | | \$ - | \$ 191,60 | \$ 532,47 | \$ 924,47 | \$ 1.274,76 |
| No Corrientes | \$ 4.426,65 | \$ 3.726,98 | \$ 2.944,80 | \$ 2.070,38 | \$ 1.092,83 | \$ (0,00) |
| Deuda a largo plazo | \$ 4.426,65 | \$ 3.726,98 | \$ 2.944,80 | \$ 2.070,38 | \$ 1.092,83 | \$ (0,00) |
| PATRIMONIO | \$ 4.426,65 | \$ (670,34) | \$ 3.511,53 | \$ 18.098,72 | \$ 44.602,74 | \$ 84.241,58 |
| Capital | \$ 4.426,65 | \$ 4.426,65 | \$ 4.426,65 | \$ 4.426,65 | \$ 4.426,65 | \$ 4.426,65 |
| Utilidades retenidas | | \$ (5.096,99) | \$ (915,12) | \$ 13.672,07 | \$ 40.176,09 | \$ 79.814,93 |
| Total Pasivo + Patrimonio | \$ 8.853,30 | \$ 4.406,64 | \$ 8.153,73 | \$ 22.468,87 | \$ 48.685,23 | \$ 87.850,30 |
| Comprobación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

Figura 21: Estado de situación financiera

7.3.3 Flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivos del plan de negocios permite identificar la cantidad de dinero disponible y en efectivo que tendrá el proyecto a través de los años, Su cálculo se lo realiza a través del flujo operacional, inversión y financiamiento. El flujo de actividades de operación parte de las Utilidades netas, las deprecaciones y las variaciones de los activos corrientes y pasivos corrientes. Las actividades de inversión tienen que ver con la adquisición de los activos fijos del proyecto, mientras que las actividades de financiamiento están relacionadas al aporte del inversionista y las obligaciones a largo plazo. En el año cero (0) se reflejan los \$5.000 del aporte de capital y se evidencia presencia de valores positivos con un incremento anual, por lo tanto, el proyecto tendrá liquidez.

| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| DETALLE | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Actividades de operación | \$ - | \$ -3.169,16 | \$ 5.107,10 | \$ 15.767,39 | \$ 28.038,41 | \$ 41.102,39 |
| Utilidades neta | | \$ (5.096,99) | \$ 4.181,87 | \$ 14.587,20 | \$ 26.504,02 | \$ 39.638,83 |
| Depreciaciones | | \$ 577,83 | \$ 577,83 | \$ 577,83 | \$ 844,50 | \$ 844,50 |
| Incremento de pasivos a corto plazo | | \$ 1.350,00 | \$ 347,40 | \$ 602,37 | \$ 689,89 | \$ 619,06 |
| Incremento activos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | | | | | | |
| Actividades de inversion | \$ (3.853,30) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Activos fijos | \$ (3.853,30) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | | | | | | |
| Actividades de financiamiento | 8.853,30 | -699,67 | -782,18 | -874,42 | -977,55 | -1.092,83 |
| Deuda a largo plazo | 4.426,65 | -699,67 | -782,18 | -874,42 | -977,55 | -1.092,83 |
| Dividendos | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Aporte de capital | \$ 4.426,65 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | | | | | | |
| Incremento de efectivo | \$ 5.000,00 | \$ -3.868,83 | \$ 4.324,92 | \$ 14.892,97 | \$ 27.060,86 | \$ 40.009,56 |
| Efectivo inicial | 0 | \$ 5.000,00 | \$ 1.131,17 | \$ 5.456,09 | \$ 20.349,06 | \$ 47.409,92 |
| Efectivo final (flujo) | \$ 5.000,00 | \$ 1.131,17 | \$ 5.456,09 | \$ 20.349,06 | \$ 47.409,92 | \$ 87.419,48 |

Figura 22: Estado de flujo de efectivo

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto permitirá determinar los desembolsos que se realizaron, de igual forma los costos y beneficios. Se calcula mediante las variaciones del flujo de efectivo operacional, el capital de trabajo neto y los gastos de capital por activos fijos. Para el presente proyecto se muestra en el año cero (0) el valor de la inversión inicial con signo negativo, a partir del año 1 se realizan las diferentes variaciones y se obtiene los flujos de caja que serán

descontados a una tasa WACC (14,36%) y permitirán demostrar la factibilidad del proyecto.

| AÑO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| FLUJOS DEL PROYECTO | (8.853,30) | (29.892,89) | (11.038,62) | 13.033,39 | 37.863,61 | 68.104,15 |

Figura 23: Flujo de caja del proyecto

7.4 Flujo de caja del inversionista, tasas de descuento y criterios valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista muestra los valores proyectados del flujo de caja que identifica únicamente el aporte del inversionista, es decir, que se descuenta el valor del crédito bancario, la amortización del crédito, es decir, intereses y capital. El flujo de caja del inversionista será descontado a una tasa CAPM (21,58%) para verificar la factibilidad de la inversión realizada.

| AÑO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| FLUJOS DEL PROYECTO | (8.853,30) | (29.892,89) | (11.038,62) | 13.033,39 | 37.863,61 | 68.104,15 |
| FLUJO DEL INVERSIONISTA | (4.426,65) | (30.607,11) | (11.700,24) | 12.430,57 | 37.326,54 | 67.640,57 |

Figura 24: Flujo de caja del inversionista

7.4.2 Tasas de descuento

Las tasas de descuento que se aplica al presente plan de negocios y que permiten descontar los flujos de cajas tanto del proyecto como del inversionista son la tasa WACC y la tasa CAPM llamada costo de capital accionario, para determinar las tasas de descuento se utilizaron los indicadores vigentes al mes de mayo y que fueron tomados de páginas web oficiales. La tasa CAPM es de 21,58% mientras la tasa WACC es de 14,36%.

| TASAS DE DESCUENTO | |
|----------------------------------|---------------|
| Tasa libre de riesgo | 1,40% |
| Tasa de mercado | 7,41% |
| Beta de la industria | 1,61 |
| Riesgo país | 10,50% |
| Costo de capital CAPM | 21,58% |
| Tasa impositiva | 36,25% |
| % deuda | 50% |
| % capital propio | 50% |
| Costo de deuda (Tasa de interes) | 11,20% |
| WACC | 14,36% |

Figura 25: Tasas de descuento

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración del presente proyecto que se determinó son el VAN, la TIR, el periodo de recuperación y el índice de rentabilidad. De acuerdo a estos indicadores se puede determinar la factibilidad o no, si se cumplen con las siguientes condiciones:

- El VAN es \$22.240,08 lo cual es mayor a \$0 por lo tanto el proyecto es factible.
- La TIR es de 29,15% lo cual es mayor a la tasa WACC (14,36%) o CAPM (21,58%).
- El periodo de recuperación de la inversión es de 2,8 años, lo cual es menor al plazo del proyecto.
- El índice de rentabilidad es de \$3,51, es mayor a \$1 por lo tanto el proyecto es factible.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que el plan de negocios es factible financiera y económicamente para la realización y puesta en marcha tanto para el proyecto como para el inversionista.

| EVALUACION FINANCIERA | | |
|-------------------------|--------------|---------------|
| Indicadores | Proyecto | Inversionista |
| VAN | \$ 22.240,08 | \$ 11.950,50 |
| TIR | 29,15% | 32,29% |
| PERIODO DE RECUPERACIÓN | 2,80 | 3,96 |
| IR | \$ 3,51 | \$ 3,70 |

Figura 26: Criterios de valoración

7.5 Índices financieros

Los índices financieros que se comparan con la industria son los siguientes:

- **Liquidez:** es el indicador que hace referencia a la relación entre los activos corrientes y pasivos corrientes. Para identificar que exista liquidez, es necesario que este valor del indicador sea a mayor a \$1. Los resultados muestran que existe liquidez y solvencia para cubrir las obligaciones a corto plazo, en la medida que transcurre el tiempo los datos va en aumento; al compararse con la industria de 18,52% el proyecto se encuentra relativamente similar en un promedio de los cinco años
- **Endeudamiento:** este índice se calcula como la división entre el total de pasivo respecto al total de activos. Se demuestra que el activo está financiado el primer año en un 50% y que al pasar el tiempo llega al año 5 a un 4,11% es decir que disminuye la deuda cada año porque se amortiza el crédito bancario, al compararse con el promedio de la industria (56%) el proyecto se encuentra por debajo.
- **Rotación de activos:** es la relación del total de ventas dividido por total de activos. Este indicador permite identificar la eficacia de los activos para generar ventas, es decir el número de veces que gira el activo con relación a las ventas. Se muestran resultados en el primer año de 13,13% y para el año 5 de 1,53%, estos resultados son mayores a 1% por lo tanto se demuestra la existencia de eficacia para generar ventas en el presente proyecto de negocios, que al ser comparado con la industria (2,5%) tiene

valores superiores, excepto en el año 4 y 5 que se encuentran valores por debajo de la industria.

- Los índices de rentabilidad relacionados a márgenes de ganancias brutas y netas en el primer año se muestran valores negativos, mientras que transcurre el tiempo existen valores positivos. Estos márgenes permiten identificar aquellas ganancias que va a tener el proyecto. Se calcula como la relación entre la utilidad bruta como la utilidad neta respecto al total de ventas.
- **ROE Y ROI:** se muestra la eficiencia que tiene el proyecto para generar utilidades. En el primer año existen valores negativos debido a la pérdida operacional, a partir del año dos se presentan valores superiores al 51,3% que garantiza encontrarse superior el promedio de la industria (17,23%); por lo tanto, la rentabilidad del proyecto es adecuada sobre la inversión y sobre el patrimonio.

| DETALLE | INDICES FINANCIEROS | | | | | | Industria |
|---------------------|---------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Liquidez | \$ - | \$ 0,84 | \$ 3,21 | \$ 8,85 | \$ 15,86 | \$ 24,22 | 18,52 |
| Capital de trabajo | \$ 5.000,00 | \$ (218,83) | \$ 3.758,69 | \$ 18.049,29 | \$ 44.420,26 | \$ 83.810,76 | |
| Endeudamiento | 50,00% | 115,21% | 56,93% | 19,45% | 8,39% | 4,11% | 56% |
| ROI | | -115,7% | 51,3% | 64,9% | 54,4% | 45,1% | 17,23% |
| ROE | | 760,36% | 119,09% | 80,60% | 59,42% | 47,05% | 23,14% |
| Margen neto | | -8,81% | 5,87% | 16,22% | 23,78% | 29,39% | |
| Margen bruto | | -8,01% | 9,39% | 24,78% | 36,03% | 44,39% | |
| Rotacion de activos | | 13,13 | 8,73 | 4,00 | 2,29 | 1,53 | 2,5 |

Figura 27: Índices financieros

8. Conclusiones Generales

En la ciudad de Quito la tendencia de que la población joven practique algún deporte está en auge, los padres de familia buscan siempre nuevas alternativas para ocupar el tiempo de sus hijos en actividades que les brinde beneficios tanto para su salud como para su vida diaria. Según el análisis y estudio de factores a lo largo de este plan de negocios se determina la viabilidad para la creación de la escuela formativa de Rugby basando en los siguientes ítems:

- a. El análisis externo permitió identificar oportunidades que favorecen al negocio y posibles amenazas a tomar en cuenta. Con estas variables se logró realizar la matriz EFE obteniendo un resultado favorable de 3,02 que sobrepasa la media, lo que facilita el desarrollo del proyecto.
- b. El 70% de la población en la ciudad de Quito practica algún deporte, esto se relaciona directamente con el comportamiento de compra de las personas, ya que se ven atraídas por el deporte y la actividad física para cuidar su salud y distracción.
- c. Usando las herramientas cuantitativas y cualitativas se analizó al cliente obteniendo una aceptación del 80%, los padres de familia conocen el Rugby y sus beneficios por lo cual están de acuerdo que sus hijos practiquen este deporte.
- d. Con respecto a la oportunidad de negocio, el Rugby ayuda a fomentar valores y a fortalecer prácticas de vida con la sociedad. Por otro lado, se destacaron diferentes atributos que ayudaron a crear una propuesta de valor centrada en dos ejes, las alianzas estrategias y certificaciones internacionales.
- e. Con respecto al plan de marketing se determinó un mercado objetivo de 105.897 niños y adolescentes que cumplen con las características del giro de negocio; la ventaja competitiva de Dragon Rugby Club es las alianzas estratégicas con la secretaria del deporte, colegios privados y certificación internacional por Rugby Ready y Get Into Rugby.
- f. Las estrategias de diferenciación y enfoque permitirán brindar un servicio único en el mercado y satisfaciendo una necesidad de un nicho específico, de esta manera se podrá posicionar la escuela con herramientas de publicidad y promoción adecuadas.

- g. La estructura organizacional funcional simple es la más idónea para este negocio ya que permitirá llevar un plan operacional eficaz, del mismo modo al ser una empresa de Responsabilidad limitada permite que las funciones sean manejadas de manera más específica y el aporte inicial sea más limitado.
- h. El crecimiento de los ingresos se debe al incremento paulatino de los alumnos, uno por mes y para el año 5 se contará con 107 alumnos, otro ingreso importante es el aporte de patrocinadores, estos dos ingresos esto hará que las utilidades aumenten gradualmente.
- i. La recuperación de la inversión es a mediano plazo, exactamente en 2,8 años, esto es una ventaja ya que a partir del tercer año las utilidades se usará para mejorar el servicio.
- j. Se obtuvo una VAN del proyecto de \$22.240,08 y del inversionista de \$11.950,50. La TIR del proyecto es de 29,15% que es mayor al WACC 14,36% y la TIR del inversionista 32,29% es mayor al CAPM de 21,58%. Según estos resultados, se recomienda la implantación del negocio ya que se encuentran indicadores financieros positivos.

Finalmente, luego de analizar todos los parámetros se concluye que Dragon Rugby Club es viable económica, financiera y técnicamente. La práctica del Rugby está creciendo considerablemente en Quito, al no tener competencia directa permite que el proyecto sea único dentro de la industria. Es importante que las utilidades sean reinvertidas nuevamente en el proyecto en los años siguientes, en la renovación de equipos de entrenamiento y en expandir los servicios de torneos para categoría A. También Implementar nuevas modalidades como Rugby Tag y Rugby 15's.

Referencias

- Arraz, M. (2016). *El Rugby como herramienta de intervención en trabajo social*. Valladolid .
- Banco Central Del Ecuador. (2019). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 0,6% EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019*.
- Comercio, E. (19 de julio de 2016). Los ecuatorianos están en la lista de latinos más activos de la región. *El Comercio*.
- Deporte Salud. (2018). *Deporte y Medio Ambiente*.
- El Universo. (2018). *¿Cómo crear una empresa en Ecuador?* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/08/13/nota/6904184/como-crear-empresa-ecuador>
- GOB.EC. (28 de febrero de 2020). Obtenido de <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-emprendimiento-innovacion>
- González, F. (2018). *Educación en valores desde la educación física y la animación deportiva*. Madrid.
- INEC . (2018). *Tecnologías de la información y Comunicación*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf
- INEC. (2010). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Quito: INEC .
- INEC. (2013 de diciembre de 2014). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- INEC. (2017). *Tras las cifras de Quito*.
- INEC. (2020). *Proyecciones Poblacionales*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

- Kotler, & Armstrong. (2012). *Marketing*. Pearson .
- Kotler, & Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marcadotecnia*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2008). *Principios de Marketing*. MyMarketingLab.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico DF: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Metro. (28 de Marzo de 2019). Tzantza Rugby comienza a consolidarse en Quito. *Metro*.
- NuestroMundo. (2019). *La rudeza del Rugby en el Ecuador* . Quito .
- OAS.ORG. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008*.
Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- OMS. (2018). *Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud*.
- Palacios, P. (2009). *The Economist* .
- Primicias. (5 de febrero de 2020). Empresas privadas tendrán incentivos tributarios si apoyan al deporte. *Primicias*.
- Primicias. (26 de Marzo de 2020). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/ecuador-poblacion-joven-ventaja-covid/>
- Revista22. (2017). *Informe World Rugby: en el mundo hay 8,556.407 jugadores, 82.220 españoles*.
- RevistaEspacios. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB . *Espacios*.
- Secretaria del Deporte. (2015). *El deporte, la educación física y recreación se desarrollan en Ecuador*. Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/el-deporte-la-educacion-fisica-y-recreacion-se-desarrollan-en-ecuador/#:~:text=El%20deporte%2C%20la%20educaci%C3%B3n%20f>

%C3%ADsica%20y%20recreaci%C3%B3n%20se%20desarrollan%20en
,Quito%20(Pichincha).&text=En%20cuanto%20al%20deport

Secretaría Del Deporte. (2017). *Actividad física, deportiva y Recreativa* .

UNIVERSO, E. (17 de abril de 2015). Rugby, 'el juego de caballeros', comienza en Ecuador. *EL UNIVERSO*.

Valdez, R. S. (2015). *Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada*. Quito: Derecho Ecuador.

World Rugby. (9 de Noviembre de 2014). *World Rugby*. Obtenido de <https://www.world.rugby/welcome-to-rugby/what-is-rugby?lang=es>

WorldRugby. (2020). *Rugby Ready*. Obtenido de <https://rugbyready.worldrugby.org/?section=62&language=ES>

WorldRugby. (2020). *Rugby Ready* . Obtenido de <https://rugbyready.worldrugby.org/?language=ES>

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA

NOMBRE:

EDAD:

OCUPACIÓN:

ENTREVISTA PARA PLAN DE TITULACIÓN

TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA FORMATIVA DE RUGBY 7'S PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES DE 6-18 AÑOS DE EDAD EN EL SECTOR NORTE DE QUITO

1. ¿Cuál ha sido tu trayectoria en el Rugby?
2. Según su criterio ¿Cuál es la situación actual del rugby en el país?
3. ¿Cuáles son las dificultades que encuentra para que el rugby no se masifique en el país?
4. ¿Cuáles considera **ud** que serían las estrategias para que el Rugby se expanda, sabiendo ya que va cumplir una década de existencia en el país?
5. ¿Cuándo comenzó siendo entrenador? ¿Por qué?
6. ¿Qué efectos positivos cree que pueden generar la práctica deportiva para los niños y adolescentes?
7. ¿Son diferentes los beneficios que aporta el Rugby de lo que aporta otra práctica deportiva? Explique él porque
8. ¿Qué aporta practicar rugby en un niño y en un adolescente?
9. ¿Considera factible la creación de escuelas privadas de rugby?
10. ¿En que ayudarían las escuelas formativas al rugby ecuatoriano?
11. ¿Cuáles son los aspectos más importantes que se deberían tomar en cuenta en las escuelas formativas?
12. ¿De qué forma haría que los padres se interesen en que sus hijos practiquen rugby?]

ANEXO 2. EVIDENCIA DEL FOCUS GROUP



ANEXO 3. FICHA TECNICA CON EXPERTOS

Tabla 1. Entrevista con Edison Avellaneda

| | |
|--------------------|---|
| NOMBRE | EDISON AVELLANEDA |
| EDAD | 32 AÑOS |
| EXPERIENCIA | <ul style="list-style-type: none">• Vice presidente del Club Los Jibaros• Jugador del Club Jibaros• Entrenador Club Jibaros categoría mujeres• Ex encargado del área de comunicación y diseño de la FER• Coordinador de guardería Aveland |

Tabla 2. Entrevista con Ottavio Arenella

| | |
|--------------------|--|
| NOMBRE | OTTAVIO ARENELLA |
| EDAD | 40 AÑOS |
| EXPERIENCIA | <ul style="list-style-type: none">• Entrenador formativo de Jibaros Rugby Club• Referee certificado• Entrenador y coordinador de escuela de Dinos Rugby Club |

ANEXO 4. CUESTIONARIO DE ENCUESTA

ESCUELA FORMATIVA DE RUGBY

Esta encuesta está enfocada en conocer el interés que tienen los padres de familia en la creación de una escuela formativa de Rugby, así mismo analizar la viabilidad del plan de negocios. Este proyecto es parte del proceso de titulación es por eso que exclusivamente tiene fines académicos.

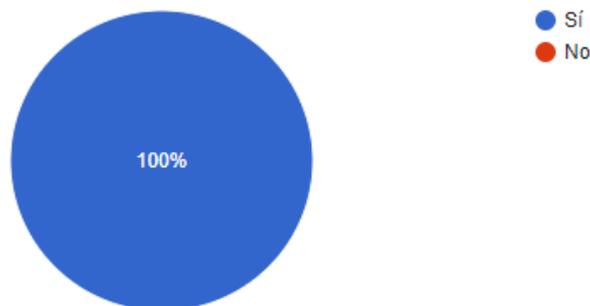
- 1) GÉNERO
- 2) EDAD
- 3) OCUPACIÓN
- 4) ¿Le gusta algún deporte?
- 5) ¿Cuántos hijos tiene?
- 6) ¿Considera Ud. que la práctica deportiva a temprana edad ayuda al desarrollo social y motriz?
- 7) ¿Conoce que es el Rugby?
- 8) ¿Qué opina de este deporte?
- 9) ¿Dejaría a su hijo practicar Rugby?
- 10) ¿En qué tipo de cancha le gustaría que su hijo practique este deporte?
- 11) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?
- 12) En una escala del 1 al 4, en la que 1 es "nada probable" y 4 es "extremadamente probable". ¿Qué tan probable es que Ud. recomiende la escuela de Rugby a un amigo/familiar?

ANEXO 5. TABULACIÓN DE ENCUESTAS

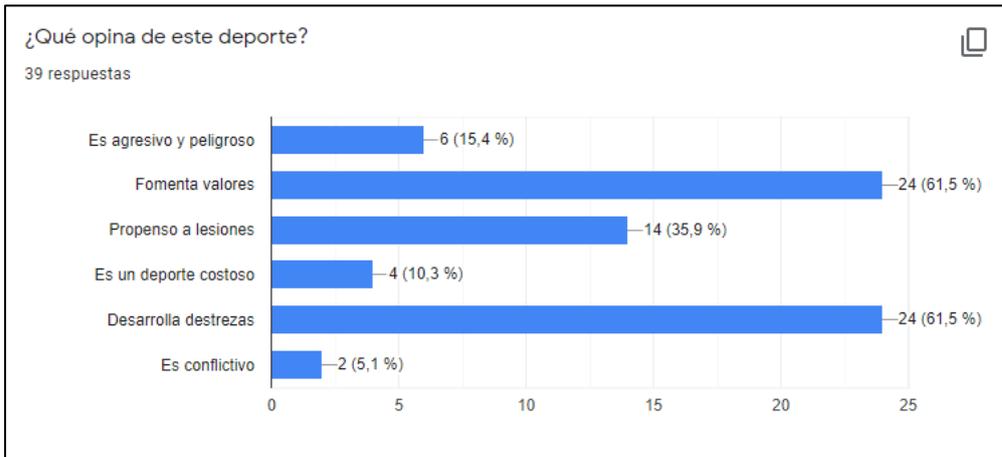
Pregunta 6.

¿Considera Ud. que la práctica deportiva a temprana edad ayuda al desarrollo social y motriz?

42 respuestas



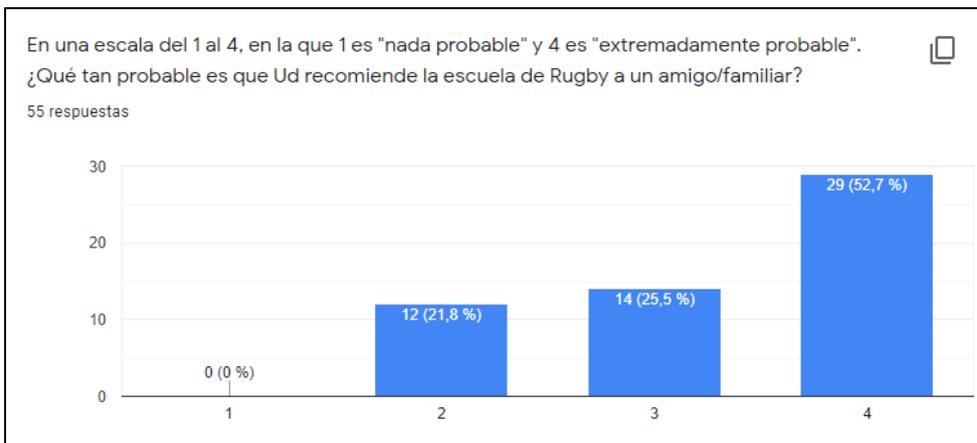
Pregunta 8.



Pregunta 10.



Pregunta 12.



ANEXO 6. SEGMENTACION

Tabla 1. Segmentación Geográfica

| GEOGRÁFICA | | |
|-------------------|---------------|-------------------|
| 2020 | | |
| | Número | Porcentaje |
| Ecuador | 17.510.643 | 100% |
| Pichincha | 3.228.233 | 18,40% |
| Quito | 2.781.641 | 15,90% |

Tabla 2. Segmentación Demográfica

| DEMOGRÁFICA | | |
|--------------------|--------------------------|--------------|
| 2020 | | |
| EDAD | MUJERES Y HOMBRES | |
| | PICHINCHA | QUITO |
| 25 - 29 | 266.620 | 42392,58 |
| 30 - 34 | 253.215 | 40261,185 |
| 35 - 39 | 238.213 | 37875,867 |
| 40 - 44 | 217.849 | 34637,991 |
| 45 - 49 | 190.220 | 30244,98 |
| 50 - 54 | 164.521 | 26158,839 |
| 55 - 59 | 141.752 | 22538,568 |
| TOTAL | 1.472.390 | 234110 |

Tabla 3. Segmentación Psicográfica

| PSICOGRÁFICO | | | |
|---------------------|---------------------|--------|-------------|
| Ecuador 2011 | | | 2020 |
| A | alto | 1,90% | 4448,09 |
| B | medio alto | 11,20% | 26220,32 |
| C+ | medio típico | 22,80% | 53377,08 |
| TOTAL | | 35,90% | 84045 |

Tabla 3. Segmentación Conductual

| CONDUCTUAL | | | |
|--|--------------------|----------------|--------------|
| Proyección de Actividad Física de Ecuador | | | |
| Ecuador 2018 | | 2020 | |
| Inactividad | Actividad | Ecuador | Quito |
| 30% | 70% | 17.510.643 | 84.045 |
| Del grupo socioeconómico A,B,C+ | Tomando 70% | 58832 | |

Tabla 4. Total

| | 2020 | |
|-------------------------|---------------|-------------------|
| | Número | Porcentaje |
| Quito | 2.781.641 | 100% |
| Edad (25 - 59) | 234.110 | 8% |

| | 2020 | |
|-------------------------------|---------------|-------------------|
| | Número | Porcentaje |
| Quito/Edad (25 - 59) | 234.110 | 100% |
| Grupo (A,B,C+) | 84.045 | 36% |

| | 2020 | |
|-------------------------|---------------|-------------------|
| | Número | Porcentaje |
| Grupo (A,B,C+) | 84.045 | 100% |
| Actividad Física | 58.832 | 70% |

