



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ACADEMIA DE
RUGBY EN EL VALLE DE LOS CHILLOS

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

Profesor Guía
Tamara Denise Erazo Orrego

Autor
Pablo Xavier Almeida Cabezas

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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.

Tamara Denise Erazo Orrego

Magister en Gerencia Empresarial MBA mención Gerencia de Mercadeo

CI: 171068923-1

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

Pablo Xavier Almeida Cabezas
CI: 171625713-2

RESUMEN

El plan de negocio propuesto consiste en la implementación de una academia de Rugby ubicada en el sector del valle de los Chillos. Se escogió este deporte por el crecimiento que ha tenido en los últimos años, llegando a constituirse como un deporte federado dentro del Ministerio del Deporte. Mientras tanto el sector del Valle de Los Chillos fue elegido por la gran cantidad de terrenos disponibles para la infraestructura que se necesita, además su población ha crecido exponencialmente ya que se ha convertido en una zona urbana de gran acogida.

Para poder analizar la viabilidad de este plan de negocio se recurrió a métodos de investigación de mercado, dónde se concluyó que a pesar de ser un deporte nuevo genera gran interés dentro de la población.

A través de herramientas de marketing y analizando la situación de la industria se analizó el desarrollo del proyecto generando una propuesta de valor única que ayudará al posicionamiento del Rugby dentro del valle de Los Chillos.

ABSTRACT

The proposed business plan is the implementation of a Rugby Academy located in the area of the Valle de Los Chillos. The sport was chosen by the growth experienced in recent years, to establish itself as a federated sport within the Ministry of Sport. Meanwhile the area of Valle de Los Chillos was chosen by the large number of land available for needed infrastructure, as well the population of this sector has grown exponentially since it has become an urban area of great success.

To analyze the feasibility of this business plan was resorted to methods of market research, which concluded that despite being a new sport generated great interest among the population of the sector.

Through marketing tools and analyzing the situation of the industry the project was analyzed by generating a unique value proposition that will help the positioning of Rugby within this location.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo:.....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo:	1
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo:	1
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. Análisis del entorno externo:.....	2
2.1.1. Entorno Externo:.....	3
2.1.2. Análisis de la industria:	4
2.2. Análisis interno	7
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	8
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	8
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	12
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio	12
5. PLAN DE MARKETING	13
5.1. Estrategia general de Marketing	13
5.1.1. Mercado Objetivo	13
5.1.2. Propuesta de valor	13
5.2. Mezcla de Marketing.....	13
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	17
6.2. Plan de operaciones.....	18
6.3. Estructura organizacional	18
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	20
7.1. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	20
7.2. Inversión inicial, Capital de trabajo y estructura de capital.....	20
7.3. Estados y evaluación financiera del proyecto	20
7.4. Índices financieros	21
8. CONCLUSIONES GENERALES	22
REFERENCIAS	23
ANEXOS.....	24

PLAN DE NEGOCIOS

1. INTRODUCCIÓN

A continuación se detallan la justificación y los objetivos para la implementación de la academia de Rugby dentro del Valle de Los Chillos.

1.1. Justificación del trabajo:

Según el INEC dentro de la ciudad de Sangolquí, ubicada en el Catón Rumiñahui, existen 11 199 adolescentes varones entre 12 y 18 años de edad (INEC 2015). Tomando en cuenta el artículo “Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana”, publicado por el INEC en el año 2009; se indica que el 36,4% de la población en la región sierra realiza actividad física (INEC 2009). Por lo que al realizar una proyección dentro de Sangolquí se muestra un nicho de mercado interesante compuesto por 5 376 niños y jóvenes.

Según datos del INEC el 70% de los adolescentes masculinos practican deporte. Por otro lado se estima que el 80% de los jóvenes dedican al menos dos horas a la televisión. Por lo que es fácil deducir que los jóvenes se interesan por el deporte y tienen el suficiente tiempo para practicarlo. Esto es una gran oportunidad para las industrias enfocadas en este nicho de mercado.

El Rugby se ha constituido en el Ecuador desde el año 2008 y ha tenido un crecimiento del 700% según la Federación Ecuatoriana de Rugby (FER). Ante este acelerado crecimiento se ha visto la necesidad de crear una academia de Rugby que pueda satisfacer la demanda de este deporte y pueda promulgar los valores propuestos por la FER (el crecimiento se tomó en concordación con los jugadores federados).

Debido a la creciente demanda de actividades deportivas por parte de los niños y jóvenes en el Valle de los Chillos, que no involucran a los deportes tradicionales (fútbol, baloncesto, Vóley), se ha decidido crear una nueva alternativa de deporte para este sector. Para esto se ha decidido promocionar el Rugby como un nuevo estilo de vida para los niños y jóvenes.

Uno de los principales problemas que presenta el Rugby es la falta de preparación temprana por parte de los deportistas. Además de la carencia de infraestructura propia para este deporte, ya que es muy usual que los deportistas adopten cualquier tipo de espacio para la práctica de este deporte.

1.1.1. Objetivo General del trabajo:

Ejecutar un plan de negocios para implementar una academia de rugby en el sector del Valle de Los Chillos.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo:

- Realizar un análisis de la industria para conocer el micro y macro entorno usando técnicas como las matrices FODA y PESTEL.
- Realizar una investigación de mercado para conocer al cliente a través de herramientas cualitativas y cuantitativas.
- Generar una propuesta de valor para que el rugby resulte ser atractivo dentro del mercado objetivo.
- Realizar un plan de marketing para posicionar a la academia de RUGBY a través de la implementación de estrategias de mercadeo.
- Planificar una estructura organizacional capaz de poner en funcionamiento una academia de rugby.
- Analizar si es financieramente viable la implementación de una academia de rugby dentro del Valle de Los Chillos.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

Para un mejor desarrollo del negocio se analizará los factores externos a través de dos matrices, la primera es FODA, donde se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Y de manera continua se analizará la matriz EFE que brindará un panorama más claro sobre la situación externa.

2.1. Análisis del entorno externo:

Análisis FODA

Oportunidades:

- Dentro del Valle de los Chillos existe gran oferta de terrenos, con servicios básicos, aptos para la adaptación de canchas deportivas. Además de poseer arriendos accesibles y facilidad de movilización.
- Actualmente el Rugby posee un ente público que lo respalda para su desarrollo dentro del Ecuador (Federación Ecuatoriana de Rugby). Y según esta entidad el Rugby ha crecido exponencialmente, por lo que es un deporte de alta penetración.
- El crecimiento financiero dentro del Valle de Los Chillos ha permitido el surgimiento de cooperativas locales, además de franquicias de los principales bancos del país. Lo que permite acceder a créditos de manera rápida y sencilla.
- La falta de interés de los estudiantes por participar en las actividades extracurriculares en los colegios del Valle de los Chillos permite desarrollar industrias enfocadas hacia niños y jóvenes, que representan un gran número dentro del sector.

Debilidades:

- No existe una academia similar dentro del sector, que pueda servir como referencia para el desarrollo del negocio.
- Dentro del Ecuador existen pocos individuos como una formación técnico-deportivo especializado en Rugby. Lo que dificulta el reclutamiento de entrenadores para la academia.
- La academia no cuenta con suficiente liquidez como para establecer un capital de trabajo o realizar gastos imprevistos durante su funcionamiento. Tampoco podrá invertir en capacitaciones que ayuden al desarrollo del personal.
- La falta de experiencia podría dificultar el desarrollo de los cursos, generando problemas inesperados que necesiten de una gran cantidad de recursos para solucionarlos.

Amenazas:

- Los permisos municipales en el cantón Rumiñahui son muy complicados de adquirirlos requiere una gran cantidad de tiempo y varían constantemente. Por lo que cada año genera incertidumbre los valores a cancelar.
- El sector del Valle de los Chillos se ubica geográficamente en un lugar muy vulnerable ante amenazas volcánicas. Lo que podría generar daños a la instalación, particularmente al césped. La variación constante del clima también

impide planificar con certeza el desarrollo de las actividades durante la semana.

- El fútbol se ha posicionado con gran fuerza, por lo que la introducción de un nuevo deporte podría generar indiferencia en los niños y jóvenes.
- El desarrollo de otras actividades como la música, el arte y otros deportes podría actuar como sustitutos al rugby y restarle participación de mercado dentro del sector.

2.1.1. Entorno Externo:

TablaN°1 Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
Existe gran oferta de terreno.	0.25	3	0.75
Es un deporte de alta penetración y crecimiento.	0.15	1	0.15
Acceso a créditos de manera rápida y sencilla.	0.25	4	1
La falta de actividades extracurriculares.	0.05	2	0.1
Amenazas			
Los permisos municipales en el cantón Rumiñahui generan incertidumbre en los valores a cancelar.	0.1	1	0.1
El sector del Valle de los Chillos se ubica geográficamente en un lugar muy vulnerable ante amenazas volcánicas y climáticas.	0.05	1	0.05
Este nuevo deporte podría ser del desinterés de los niños y jóvenes en el sector.	0.05	2	0.1
El desarrollo de productos sustitutos le podría restar participación de mercado.	0.1	3	0.3
TOTAL	1		2.55

Se puede observar que el valor ponderado de la empresa es de 2.55; es decir que está respondiendo por encima de la media a las oportunidades y amenazas que se presentan. Es un valor aceptable, sin embargo se debe enfocar mayores estrategias para mejorar este valor.

2.1.2. Análisis de la industria:

CIU

Tabla N°2 Clasificación Nacional de Actividades Económicas

Sector	P85	Enseñanza
Industria	P8541	Enseñanza deportiva y recreativa
Negocio	P8541.09	Otro tipo de enseñanza deportiva y recreativa como: actividades de adiestramiento en campamentos deportivos, clases de juego de cartas por ejemplo bridge, actividades de instructores, profesores y entrenadores deportivos, enseñanza para animadores deportivos.

Tomado de: INEC

PESTEL

Factores políticos, gubernamentales y legales

Político y Gubernamental

A partir del año 2007 el Ecuador ha vivido una estabilidad política que ha durado ocho años (2007- 2015), en los cuales se han logrado concretar varios objetivos. Entre estos, se han promulgado varios decretos para fomentar el deporte y erradicar el sedentarismo. El paso más importante que se hizo fue la creación del Ministerio del Deporte.

A partir de la creación de este ente gubernamental se han realizado diversas actividades donde se ha promulgado al deporte en todos sus aspectos, desde campañas para ejercitarse 30 minutos diarios (Ejercítate Ecuador); hasta la construcción de grandes centro deportivos para atletas de alto rendimiento, con el fin de formar campeones sudamericanos, panamericanos y mundiales.

Todas las medidas tomadas por el Ministerio han ayudado a que el deporte se dinamice en el país, consiguiendo que esta industria crezca considerablemente, incluyendo academias, gimnasios, piscinas, canchas, etc.

Legal

Esta industria ha conseguido que se creen diversos tipos de academias y establecimientos que necesita una serie de permisos de funcionamiento los cuales son revisados periódicamente por diferentes entes gubernamentales y municipales entre estos se encuentran: el uso de suelo, patente, permiso de salud, permisos operacionales, RUC y afiliación al IESS de los trabajadores.

Factores Económicos

Para el año 2015 se espera que la industria de la enseñanza deportiva y recreativa genere \$ 9 887 791 dentro del Catón Quito. Cabe recalcar que la inversión promedio para poner en marcha un proyecto en este sector es de \$ 486 144,87. Mientras que las ventas anuales se estiman en \$ 119 130,01 (INEC, 2015). Por lo que se necesitaría poco más de cuatro años para recuperar la inversión.

PIB

La industria de la enseñanza correspondió el 5,1% del total del PIB no petrolero en el año 2014, lo que indica que hubo un crecimiento del 0,1% con respecto al 2013. Para el año 2015 se estima que este porcentaje crezca hasta el 5,2% lo que correspondería \$ 5 539 902

Inflación

La inflación en los últimos años se ha mantenido entre tres y cinco por ciento. Pero para el año 2015 es de 3,53% con una variación mensual de 0,59% (INEC, 2015). Sin embargo esta medida varía dependiendo del producto y la industria. A continuación la variación de la inflación en los últimos cinco años:

Tabla N°3 Inflación de los últimos cinco años

2011	2012	2013	2014	2015
5,41%	4,16%	2,7%	3,67%	3,53%

Tomado de: INEC

Tasa de desempleo

La tasa de desempleo en el país se ha reducido, sin embargo este indicador puede variar considerablemente en un mismo año, esto se debe a la gran cantidad de trabajos ocasionales que existen en el país. Desde el año 2009 hasta el actual la tasa de desempleo se ha reducido en casi cuatro puntos. Para el año 2009, la tasa de desempleo fue de 8,34%, actualmente el porcentaje se encuentra en 4,84% (Marzo 2015). La disminución del desempleo ha logrado incrementar el consumo en el Ecuador, dinamizando el mercado y mejorando la industria en todos los sectores.

Factores Sociales

El INEC ha dividido los estratos sociales en tres grupos. El primer grupo considerado como la clase alta, a este pertenecen al 1,9% de la población total. El segundo grupo es la clase media, está ha crecido exponencialmente en los últimos siete años, por lo que se la ha subdividido en tres grupos: Medio- alto (B), Medio-medio (C+) y medio bajo (C-). Ha este estrato pertenecen el 83,3% de la población ecuatoriana. Y por último la clase baja (D) está compuesta por el 14,9% de la población, lo que vendría a ser casi dos millones de ecuatorianos.

Al considerar estos porcentajes se puede realizar una estimación del mercado objetivo dentro Quito y el Valle de Los Chillos. Los segmentos de interés para esta industria son el B y C+ debido a su poder adquisitivo. Cabe destacar que dentro de la provincia de Pichincha existen 1375 infraestructuras deportivas donde cerca del 84,30% de la población se ejercita por lo menos tres horas y media a la semana (Ministerio del deporte, 2015).

Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos dentro de esta industria radican en dos entornos principalmente. El primero es en la promoción y comunicación; mientras que el segundo se enfoca en la automatización de los procesos.

En el primer entorno se está explotando el uso de internet para la promoción y comunicación, esto debido a la alta penetración especialmente en las zonas

urbanas. En los últimos años el acceso a internet se ha triplicado en el país, el 42% de la población tiene acceso a internet (INEC, 2015). Una de las razones de este crecimiento es que los ecuatorianos tienen mayor acceso a productos electrónicos como son computadoras de escritorio, computadoras portátiles, tabletas y teléfonos inteligentes (INEC, 2015).

En la provincia de Pichincha la penetración de internet supera el 50% y sus usuarios registran una frecuencia de uso de al menos una vez al día (INEC, 2015), haciendo una proyección se puede concluir que en la provincia hay 942 682 personas que podrían ser susceptibles a recibir información a través de Internet.

En el segundo entorno, tomamos en cuenta la automatización de los procesos. Para esta industria se puede llevar un control digital de los clientes y empleados para optimizar de mejor forma los ingresos y salida.

También existen programas que pueden segmentar a los clientes de acuerdo a sus comportamientos y gustos. Con estas herramientas que puede personalizar el servicio y dar una mejor atención (servicios complementarios).

PORTER

Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es **ALTO**.

La razón es porque la industria de la enseñanza deportiva y recreativa es muy extensa, hay gran variedad de oferta desde escuelas de fútbol hasta escuelas de ballet. Y muchas de estas son gratuitas. Se puede concluir que en este mercado la sensibilidad al precio tiene gran peso, al igual que el valor agregado.

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación es **MEDIO**.

Los proveedores de esta industria varían desde industrias de alimentos hasta empresas constructoras, y cada una posee un comportamiento diferente. Los entrenadores, dependiendo de la función que desarrollen, pueden tener desde bajo hasta alto poder de negociación. Por otro lado los proveedores de servicios complementarios, como limpieza o seguridad existen en grandes cantidades dentro del mercado por lo que el poder de negociación va ser bajo.

Barreras de entrada.

Las barreras de entradas son **ALTAS**.

Para poder realizar una academia de enseñanza deportiva, hay que cumplir con una gran cantidad de permisos, estos se los obtiene con altas inversiones en infraestructura, que dificultan el ingreso al mercado. La inversión para esto normalmente se las obtiene en bancos, sin embargo acceder a un préstamo a bajo interés resulta muy complicado.

Desarrollo de productos sustitutos.

El desarrollo de productos sustitutos es **ALTO**.

La industria de la enseñanza deportiva se ha dinamizado enormemente en estos últimos años, brindando varios tipos de servicios. Sin embargo existen varias alternativas al deporte. Principalmente las de tipo culturales, como los son la pintura y la música. Inclusive hasta los cursos de idiomas son alternativas que los

niños y jóvenes pueden optar para reemplazar al deporte en sí. Los juegos de video se han convertido en un pasatiempo que consume horas importantes en los niños y jóvenes del Ecuador perjudicando a otras industrias que brindan servicios extracurriculares.

En el ámbito deportivo se puede señalar las academias que ofertan fútbol, karate, natación, danza, etc.

Rivalidad entre empresas competidoras.

La rivalidad entre empresas competidoras es **BAJA**.

En la ciudad de Quito y sus valles no existen academias de Rugby, sin embargo existen varios clubes que ofertan este deporte, sin embargo estos se enfocan en jóvenes universitarios de edades que van desde los 18 años, por lo que no representan una competencia directa.

2.2. Análisis interno

- No existe una academia similar dentro del sector, que pueda servir como referencia para el desarrollo del negocio.
- Dentro del Ecuador existen pocos individuos como una formación técnico-deportivo especializado en Rugby. Lo que dificulta el reclutamiento de entrenadores para la academia.
- La academia no cuenta con suficiente liquidez como para establecer un capital de trabajo o realizar gastos imprevistos durante su funcionamiento. Tampoco podrá invertir en capacitaciones que ayuden al desarrollo del personal.
- La falta de experiencia podría dificultar el desarrollo de los cursos, generando problemas inesperados que necesiten de una gran cantidad de recursos para solucionarlos.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

En este capítulo se analizará la aceptación que tendrá la academia dentro de este mercado a través de herramientas de investigación de mercado. Las herramientas usadas para esta investigación fueron: encuestas y entrevistas.

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Objetivo general de la investigación de mercado:

Analizar el porcentaje de aceptación de niños y jóvenes dentro del valle de los chillos que estarían dispuestos a practicar deportes diariamente en horas extracurriculares durante el periodo escolar.

Objetivos específicos de la investigación de mercado:

- Analizar los gustos y preferencias de los niños y jóvenes con respecto a los deportes no tradicionales en el valle de los Chillos.
- Investigar la frecuencia de uso de canchas para la práctica del Rugby en la ciudad de Quito.
- Identificar los requerimientos básicos que los padres de familia exigen en los cursos y academias dentro del valle de Los Chillos.
- Cuantificar la preferencia de los jóvenes en el mercado actual en el valle de Los Chillos.

Problema de investigación:

A través de una investigación de mercado se desea saber si existe mercado dentro del Valle de Los Chillos para la práctica del Rugby.

Segmentación del mercado:

De acuerdo a las características **demográficas**, la academia estará dirigida a jóvenes varones entre 15 y 19 años que se encuentren cursando sus estudios secundarios, universitarios o que ya se estén desempeñando en el campo laboral. Deberán tener ingresos que puedan solventar gastos extracurriculares y en el caso de las personas económicamente activas deberán tener ingresos superiores a los \$12 000 anuales (asumiendo que no posean cargas familiares).

De acuerdo a las características **geográficas** se tiene previsto que los clientes sean del sector del Valle de Los Chillos. Sin embargo al ser este un deporte poco explotado, existe la posibilidad de tener clientes de diferentes partes de la ciudad que se acerquen a experimentar en la academia.

Por otra parte analizando las características **psicográficas**, la academia va dirigida a los jóvenes que realizan actividad física, mantengan una alimentación sana, disfruten conociendo nuevos deportes y posean una actitud fuerte.

Según las características **conductuales**, la academia se enfocará en las personas que mantengan continuidad en la práctica deportiva, además buscará a aquellas personas con físicos desarrollados que les agrada usar su fuerza para desempeñarse en los deportes, es decir buscará a boxeadores y levantadores de pesas para persuadirlos a la práctica del Rugby.

Investigación exploratoria cualitativa

Dentro de esta investigación se desarrolló dos encuestas a dos diferentes miembros que son de gran interés para la investigación. La primera entrevista se la realizó a Edison Avellaneda, quién es un experto en el campo del Rugby en el Ecuador. Y la segunda entrevista se la realizó a Juan Carlos Noroña, padre de familia cuyo hijo de 15 años de edad ha cursado por varios cursos extracurriculares.

Análisis de entrevista a experto.

Tabla N°4 Ficha técnica de Edison Avellaneda

Nombre:	Edison Avellaneda
Entrevista:	Fecha: 27/10/2015 Lugar: Parque La Carolina Hora: 20:30 Duración: 18 minutos.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del Club Los Jíbaros • Encargado del área de comunicación y diseño de la Federación Ecuatoriana de Rugby.

El Rugby tiene sus inicios en el Ecuador desde hace 25 años, dónde lo practicaban los residentes extranjeros. Sin embargo, desde hace 10 años está estructurado y organizado, hace 8 años se creó la Federación Ecuatoriana de Rugby. Y como dato adicional el club nómadas es el más antiguo del país.

Los entrenadores en su mayoría son capacitados en Argentina mediante la gestión de la Federación Ecuatoriana de Rugby, sin embargo la certificación que obtienen es de nivel 1, es decir específicamente para categorías infantojuveniles. Las personas que acceden a estos cursos son los miembros más antiguos de los clubes y ellos son los que se encargan de entrenar al resto.

En Quito existen 7 clubes, de los cuáles 3 son universitarios y 4 privados. En el caso de los jíbaros el reclutamiento se lo realiza a través de redes sociales.

Los entrenamientos se los realiza dos veces por semana, durante las noches o mañana dependiendo de los clubes. Los partidos oficiales se los realizan los fines de semana. El campeonato nacional de Rugby se divide en dos zonas (norte- Quito y Sur-Cuenca, Guayaquil) y cada zona con dos categorías (A y B). Los cuatro mejores de cada zona clasifican a los cuartos de final donde se van eliminando uno por uno hasta llegar a la final.

Para los entrenamientos se utiliza los espacios verdes en el parque La Carolina, específicamente en la cruz del papa, ahí entrena la mayoría de los clubes privados. Los clubes universitarios lo hacen en sus institutos. Para los partidos oficiales se adapta cualquier campo de fútbol ya que las medidas son similares, en Quito es muy común usar la cancha principal de la Escuela Politécnica Nacional y el Estadio Universitario. El primero presta sus instalaciones gratuitamente, mientras que en el segundo se paga de 30 a 50 dólares por partido. En el país solamente existe una cancha oficial de Rugby que está ubicada en la parroquia de Nono, el valor por usar esta cancha es de \$280 por partido.

En el aspecto económico (según los Jíbaros), obtienen su financiamiento a través de una cuota anual que la cobran a los miembros de su club, además obtienen auspicios a través de canje con empresas privadas, en el caso de los jíbaros lo hacen a través de la tienda "Invictus", que le proporciona de los implementos deportivos necesarios para la práctica del Rugby.

Análisis de entrevista a padre de familia.

Tabla N°5 Ficha técnica de Juan Carlos Noroña

Nombre:	Juan Carlos Noroña
Entrevista:	Fecha: 28/10/2015 Lugar: Domicilio Hora: 19:30 Duración: 28 minutos
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> Varios cursos extracurriculares tomados por su hijo de 15 años.

Actualmente las actividades escolares están ocupando gran parte del tiempo de su hijo, sin embargo espera que con el tiempo se adapte y logre ingresar en algún curso. El año escolar anterior su hijo se quedaba en la tardes para participar en el club de fútbol del colegio.

Desde los 7 años el joven ha estado en cursos de natación, tenis, música, Karate, fútbol y básquet. El curso en el que se ha mantenido por más tiempo fue el de fútbol. Específicamente en la escuela de fútbol de Independiente del Valle ubicado en el sector de Amaguaña.

Con respecto a la toma de decisiones, estas se la realizan en conjunto. Sin embargo cualquier tipo de actividad extracurricular debe manejarse entre el rango de 60 a 100 dólares como máximo. Uno de los datos interesantes es que el transporte no representa un factor de gran importancia para la toma de decisión.

La única exigencia que se sugirió fue la de un seguro médico, que cubra cualquier tipo de accidente que podría ocurrir durante la práctica de este deporte. Seguro del cual ya los ha tenido en un curso de natación que habría tomado.

Investigación descriptiva cuantitativa

Para realizar la investigación se partió calculando la muestra, donde se tomó como población total al mercado potencial y utilizando un error del 5% se estableció una muestra de 400 personas. Sin embargo por fines académicos se redujo la muestra a 50 personas.

$$M = \frac{npz^2}{(n-1)e^2 + z^2}, \text{ dónde:}$$

$$M = \frac{(11199)(0,5)(1,96)^2}{(11199-1)(0,5) + (1,96)^2} = 400,04$$

Análisis de las encuestas

Se puede observar que la preferencia de los jóvenes para ocupar su tiempo extracurricular son los deportes (47% de los encuestados), sin embargo se puede notar que la amenaza más cercana son los deberes y trabajos académicos. Por lo que se podría considerar a esta como un producto sustituto muy fuerte a la hora de invertir en esta industria.

Se puede observar que el fútbol, el vóley y el básquet se encuentran entre las tres actividades deportivas más practicadas por los jóvenes. Por lo que se concluye que estas tres disciplinas abarcan el 75% del mercado.

Además la mayoría de los encuestados realizan sus actividades deportivas con una frecuencia de dos veces por semana, sin embargo el 24% de los encuestados las

realiza tres veces por semana, lo que indica que este servicio debería ofrecer jornadas entre tres y cuatro días a la semana.

El 62% de los encuestados conocen sobre el Rugby, de los cuáles a la mayoría les interesa algo; sin embargo el 46% de las personas que conocen sobre Rugby les gustaría y están interesados en una academia especializada en este deporte. Además el 56% de las personas opinó que su mayor disponibilidad es en las tarde, pero existe un 26% que prefiere en las noches. Entonces la academia tendría que trabajar tanto en las tardes y noches para poder satisfacer al 84% de las personas interesadas.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

Estrategia de diferenciación:

La academia se distinguirá por ser la única en ofrecer la práctica del Rugby dentro del Valle de Los Chillos, además tendrá cuatro jornadas que permitirá a sus usuarios adaptarse de acuerdo a sus necesidades.

La academia va a promocionar su negocio, convirtiéndose en sede exclusiva para el campeonato nacional de Rugby, dónde participan los clubes de Pichincha.

Selección del mercado meta:

Para la selección del mercado meta la academia va a realizar una estrategia de marketing diferenciado, porque se va a enfocar en dos segmentos de mercados, y va a realizar paquetes para cada segmento.

El primer segmento al que se va a enfocar son los jóvenes que desean conocer y practicar el Rugby. Para ellos se les brindará clases intensivas de Rugby durante cuatro días a la semana.

El segundo segmento en el que se va a enfocar, son los clubes de Pichincha, se les ofrecerá la oportunidad de desarrollar los partidos oficiales en las instalaciones de la academia para poder generar interés en los jóvenes que estén inscritos en la academia.

Estrategia de posicionamiento

La academia busca ser percibida como una institución enfocada al Rugby, que además de promocionar deportistas y proporcionar sus instalaciones se convertirá en un bastión del Rugby en Quito, donde los aficionados puedan compartir experiencias y realizar charlas sin ningún tipo de restricciones.

De esta manera se logrará establecer una ventaja competitiva, mostrando que la academia se encuentra íntimamente relacionada con el crecimiento del Rugby en Quito; formando parte importante de sus clubes, asociación e incluso su federación.

Esta propuesta de valor logrará fusionar muchos elementos como: formación, promoción, experiencia, participación y relaciones públicas. Dándole a la academia una percepción de más por lo mismo, es decir dónde sus clientes sientan que reciben mayores servicios en comparación al precio que están pagando.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de Marketing

La estrategia general que se va a implementar es la de marketing directo, debido a que el nicho de mercado es muy pequeño entonces es necesario optimizar los recursos enfocándose en este pequeño grupo. Así se logra obtener información más clara sobre la demanda del servicio para realizar mejoras continuas.

5.1.1. Mercado Objetivo

Mercado potencial:

Todos los niños y jóvenes ubicados dentro de la ciudad de Quito y sus valles, que se encuentran en un rango de edad de entre 15 y 19 años. Esto corresponde a una población de 204 836 personas de acuerdo al último censo realizado por el INEC en el año 2010.

Mercado disponible:

El mercado disponible constituyen todos los jóvenes (hombres) entre las edades de 15 y 19 años dentro del sector del valle de Los Chillos, estos representan una población de 11 199 personas de acuerdo al INEC.

Mercado objetivo:

La academia de Rugby va dirigido para los jóvenes ubicados en el estrato B y C+ que corresponden al 34% de la población como se puede observar en el anexo 10 según el INEC. Por lo que realizando una proyección dentro del Valle de Los Chillos esto correspondería a 3 807 personas.

5.1.2. Propuesta de valor

La academia es una instalación deportiva que se encarga de brindar un servicio de aprendizaje y esparcimiento envolviendo al Rugby como su principal herramienta. Además de proporcionar servicios complementarios que brinden comodidad al usuario.

5.2. Mezcla de Marketing

Producto/ Servicio

El producto o servicio básicamente es la implementación de una academia de Rugby dentro del valle de Los Chillos, cuyo objetivo será impartir entrenamientos para formar y capacitar jóvenes dentro de la práctica deportiva. Y en futuro aportar con jugadores de alto rendimiento a los clubes de Rugby del país.

Producto Básico:

Es una cancha de Rugby, dónde las personas podrán aprender y desenvolverse en este deporte, de esta manera se está fomentando el deporte mientras se garantiza entretenimiento a los consumidores.

Producto Real:

Consiste en una instalación deportiva enfocada hacia la práctica de Rugby, ubicada en el Valle de Los Chillos. La instalación cuenta con espacios de actividad y auxiliares; además de proporcionar todo el equipamiento deportivo necesario para el desarrollo de este deporte. Dentro del espacio de actividad el complejo cuenta una cancha reglamentaria de Rugby de 7 000 m².

Producto aumentado:

La instalación contará con espacios auxiliares que se enfocarán hacia dos tipos de usuarios. Primeramente se enfocará en el bienestar de los deportistas y de manera secundaria buscará que haya confort para las personas que acompañen a los deportistas. Habrá vestidores y una tienda deportiva que estarán a disposición de los deportistas. Para los espectadores se crearán graderíos y una cafetería.

Por otro lado el personal de la instalación tendrá una bodega y oficinas para poder desempeñar de mejor manera sus actividades. De manera general la instalación también poseerá parqueaderos, una sala de recepción y baños. La academia también contará con internet inalámbrico. Toda la instalación ocupará una hectárea de infraestructura.

Precio

Para poder desarrollar el precio es importante establecer los costos que va a tener el funcionamiento de la instalación de manera mensual. De esta manera se establece un valor base y a través de un margen de ganancia se procederá a establecer un precio. El margen se lo establecerá dependiendo de los precios de la competencia y sobre el valor que perciba el cliente de acuerdo a las encuestas realizadas.

El servicio que tiene la instalación genera costos por \$ 12 565 mensuales. Se estima tener en el primer año 120 clientes divididos en cuatro jornadas de 30 alumnos por jornada.

Ya obtenido el costo del servicio y el número estimado de clientes, se procede a elaborar una estrategia de fijación de precio. La Academia al ser nueva en su segmento ha decidido realizar una estrategia de descrome, que consiste en ingresar al mercado con un precio alto y posteriormente disminuirlo paulatinamente, de esta manera la academia gana en exclusividad, la cual es una de las características de los usuarios que practican Rugby (Kotler, 2008). Entonces se ha establecido tener un margen de ganancia del 30%, que representa un margen alto en comparación a otras industrias. Por lo que el precio mensual por cliente va a ser de \$136, 12; con este valor podrá obtener dos horas de clase durante cuatro días a la semana (Lunes- jueves).

Plaza

Para poder definir la plaza, primero se debe analizar el nivel de canal que se va a emplear en el plan de negocio. La academia va a trabajar directamente con sus clientes, es por eso que se ha decidido establecer un canal de marketing directo. Este resulta ser el más eficiente porque al no tener intermediarios los costos se reducen y existe una mejor comunicación con el consumidor final. Otra de las razones que se decidió por este canal, es porque el nicho de mercado al que se dirige es muy reducido.

Sin embargo para poder desarrollar la academia hay que realizar una buena gestión dentro de la cadena de valor, por lo que es importante destacar que se poseen varios proveedores. Para poder manejar esto eficientemente se va a realizar un plan de logística de entrada, donde se establecerá información básica de los proveedores, flujo de materiales y control de inventario. El proveedor oficial va a ser la tienda deportiva “Invictus”, que es la que va a abastecer de todos los implementos deportivos; también habrá otros niveles de proveedores que se encargarán de abastecer a la cafetería, oficina, mantenimiento de la cancha, limpieza de las instalaciones, seguros y transporte.

Tabla N°6 Proforma de materiales para Rugby

CANTIDAD	ARTICULO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
10	BALONES GILBERT	\$ 29,68	\$ 296,80
5	CHUTADOR AJUSTABLE	\$ 20,78	\$ 103,90
8	CHUTADOR DE PATEO RÁPIDO	\$ 8,90	\$ 71,20
4	ESCUDO DE DE PERCUSIÓN	\$ 126,14	\$ 504,56
4	SACO DE PLACAJE	\$ 261,18	\$ 1.044,72
4	SACO DE PLACAJE JUNIOR	\$ 215,18	\$ 860,72
8	BANDERIN SEÑALIZADO	\$ 14,84	\$ 118,72
1	ARCOS DE RUGBY	\$ 1.320,76	\$ 1.320,76
3	ESCALERA DE ENTRENAMIENTO	\$ 43,78	\$ 131,34
20	VALLAS DE ENTRENAMIENTO	\$ 9,65	\$ 193,00
3	PICAS ZIGZAG (JUEGO DE SEIS)	\$ 91,27	\$ 273,81
1	MÁQUINA DE MELÉ	\$ 1.031,38	\$ 1.031,38
	TOTAL		\$ 5.950,91

Tomado de: Tienda deportiva “Invictus”

Por otro lado es importante recalcar que la instalación se ubicará en el sector de Cotogchoa (cerca de las bodegas de Supermaxi); esto debido a los terrenos amplios existentes en el sector, las buenas vías de acceso, los servicios básicos disponibles y el acceso a transporte público dentro del sector. Este sector se encuentra ubicado dentro del Valle de Los Chillos

Promoción

La comunicación que va a ser utilizada se basa prácticamente en publicidad, marketing directo, promoción de ventas y relaciones públicas. A través de estas herramientas se estima ganar participación de mercado dentro del Valle de Los Chillos y posicionar este deporte en la mente de los jóvenes.

Publicidad: La publicidad de la academia se va a enfocar en redes sociales, mientras que los medios de comunicación tradicionales se los va a descartar por el alto costo que tienen. La academia usará dos plataformas: “Facebook” y “Twitter”.

Facebook tiene un costo aproximado de \$0. Está herramienta permitirá segmentar el mercado para poder enfocarse en el nicho de mercado que realmente le interesa, ya que la plataforma te permite promocionarte de acuerdo a las edades y tendencias de sus usuarios.

El uso de otras plataformas se evaluará de acuerdo al desempeño que tenga Facebook a lo largo del primer año.

Marketing directo: La idea principal que se tiene es la promoción de la academia a través de demostraciones en vivo en los colegios ubicados en el Valle de Los Chillos. El acercamiento se lo realizaría a través de cartas dónde se especifique el objetivo de la demostración, el cuál es fomentar el deporte a través del Rugby.

Estas demostraciones se las realizará a lo largo del mes de Septiembre, que es cuando los colegios del Valle de Los Chillos comienzan a ingresar a clases, esta fecha es estratégica porque es una época dónde los estudiantes comienzan a buscar actividades que completen su formación, luego de ya estabilizarse dentro de sus estudios. Por otro lado se ha descartado las fechas de finalización de clases porque la mayoría de estudiantes salen de viaje y evitan comprometerse en este tipo de cursos.

Para poder realizar este tipo de promoción se debe realizar trabajos de logística para trasladar materiales, por lo que cada demostración tendría un valor aproximado entre \$5 y \$10 dependiendo la ubicación del colegio. Por lo que son activaciones muy eficientes.

Promoción de ventas: La academia pondrá precios reducidos entre los meses de Julio y Agosto, debido a que en este periodo los cursos extracurriculares registran declives en sus ventas.

Sin embargo la reducción en los precios se los realizará a través de paquetes que involucren a grupos desde tres personas. De esta manera el objetivo principal de la promoción de ventas va a ser incrementar el número de clientes durante la época de verano, con incentivos que les permita continuar en la academia de manera permanente.

Relaciones públicas: La academia realizará un evento anual en el mes de Enero con los principales clubes de Rugby del país, dónde el objetivo se centrará en promocionar a la academia como un complemento que ayude al progreso deportivo de los clubes, brindando facilidades para que estos puedan realizar sus actividades dentro de las instalaciones.

El evento anual iniciará con una actividad protagonizada por los alumnos de la academia mostrando todos los implementos con los que cuenta la academia, seguida por una charla de los representantes de los clubes que asistieron y terminará finalmente con una evaluación, que permitirá mejorar los servicios de la academia, tomando en cuenta los comentarios de los expertos del Rugby en la ciudad.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Estructura organizacional y operacional

La Academia de Rugby es una institución enfocada a la enseñanza deportiva, su giro de negocio principal se enfoca en los jóvenes entre 15 y 19 años que se interesan en este deporte.

Dentro del aspecto legal y conforme a la Superintendencia de Compañías, la academia se fundará como una sociedad anónima, con el fin de poder negociar sus acciones y de esta manera generar mayor capital de trabajo.

Misión:

Somos una academia deportiva enfocada en la enseñanza del Rugby, que busca posicionar este deporte dentro del Valle de Los Chillos. Y a través de la práctica del Rugby contribuya a disminuir el sedentarismo, además de brindar a nuestros clientes experiencias nuevas dentro del país.

Visión:

Ser la Academia deportiva más importante del Valle de Los Chillos, poniendo a disposición jugadores preparados a los clubes de Pichincha y contribuyendo al crecimiento del Rugby dentro del Ecuador.

Objetivos:

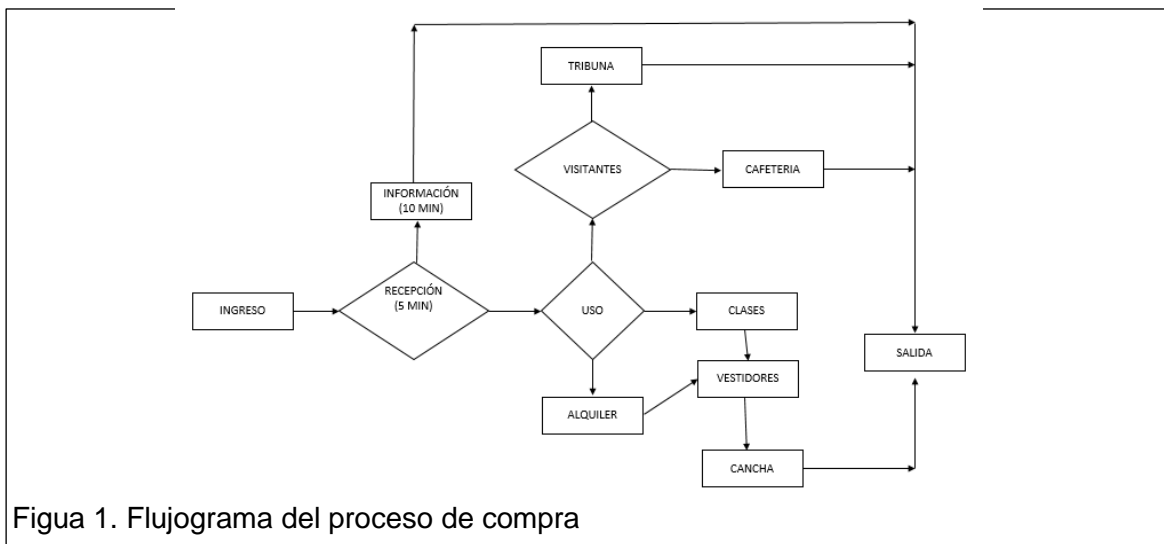
- Objetivo general: Formar jóvenes que a través de la práctica del Rugby enfoquen su vida a la práctica del deporte, para que logren tener un estilo de vida saludable alejado de los vicios que la sociedad bombardea constantemente.
- Brindar un espacio deportivo a la comunidad que conforma el Rugby para que puedan desarrollar y crecer deportivamente acorde a las necesidades que demanda este deporte.
- Realizar un plan financiero dónde se planifique la recuperación de la inversión inicial dentro de los primeros cinco años, a través de estrategias de promoción y comunicación.
- Enfocarse en el 5% de la población perteneciente a la clase social C- y D. para poder brindar un servicio comunitario a través de la práctica del rugby a partir del quinto año de funcionamiento.

6.2. Plan de operaciones

Flujograma

El siguiente flujo grama tiene como objetivo mostrar el proceso de compra dentro de la instalación. Especificando cada uno de los servicios y las opciones que se manejan dentro de la academia.

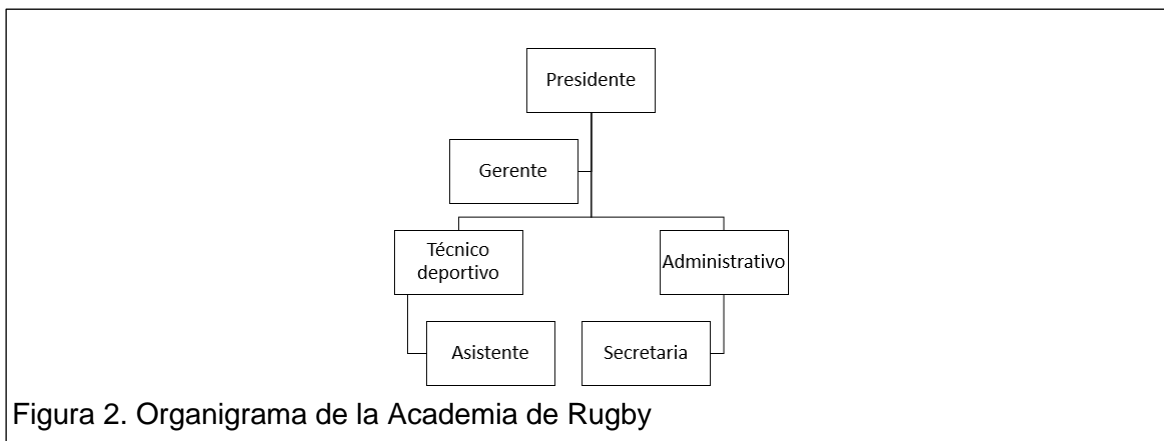
En el diagrama se especificará el desempeño que va a tener cada departamento para lograr conseguir la satisfacción del cliente.



6.3. Estructura organizacional

Organigrama

La academia va a tener un organigrama relativamente simple, debido a que muchas de las actividades administrativas se las va a realizar a través de “*Outsourcing*”. Es por eso que el organigrama queda conformado de la siguiente manera:



Presidente:

Será elegido en la asamblea de accionistas, su cargo durará cuatro años y podrán ser reelecto las veces que la junta directiva lo requiera. Su función es ser el representante de los accionistas dentro de las actividades que se realice en la instalación. Igual el presidente se encargará de comunicar a los accionistas sobre los estados financieros de la academia, y otros temas que involucren al gobierno corporativo.

El presidente decidirá las fechas y horas de las reuniones con el personal de la academia.

Gerente:

El Gerente será la persona encargada de que el negocio se desenvuelva. Esta persona se encargará de tomar las decisiones estratégicas tanto deportivas como administrativas. Tendrá a su cargo dos departamentos y buscará la forma de que ambos se desarrollen conjuntamente y en armonía.

Tomará decisiones importantes en situaciones puntuales, sin necesidad de consultarlo con el presidente o la junta directiva. Es decir el Gerente tendrá autonomía pero así mismo será el responsable de cualquier situación adversa que se pueda presentar.

Técnico deportivo:

Este es el único departamento conformado por dos personas. Ambos serán los entrenadores de la academia, y se encargaran de la parte deportiva; es decir entrenaran a los jóvenes. También serán los que planifiquen los horarios de alquiler a los clubes, coordinando que no afecte a los entrenamientos diarios de la academia.

Este departamento también se encargará de coordinar con el administrativo la renovación de implementos deportivos y la solicitud de nuevos implementos que se requieran. También se encargarán de especificar las condiciones que debe tener la cancha y comunicar al departamento administrativo para que ejecute los trabajos.

Administrativo:

Este departamento lo conformará una sola persona, sus funciones son muy extensas y se dividirá en dos: Contratación a través de *Outsourcing* y manejo de proveedores.

La contratación de "*outsourcing*" consiste en contactar proveedores que manejen servicios contables, mantenimiento y limpieza, cafetería y seguridad privada.

En la parte financiera se encargará de dar seguimiento a los estados financieros y entregará informes a la gerencia para que se tomen decisiones que ayuden a mejorar los ingresos o el manejo de los recursos económicos dentro de la academia.

Igualmente para la adquisición de otros servicios externos, como limpieza y seguridad. Este departamento se encarga de realizar licitaciones internas para la adquisición de los mismos y en caso de no haber participantes buscará la empresa más conveniente para la academia.

Con respecto al manejo de la comunicación y promoción; este departamento dará las normas para elaborar un plan de publicidad adecuado para llegar al nicho deseado optimizando la mayor cantidad de recursos.

Dentro del manejo de proveedores, trabajara conjuntamente con el departamento técnico- deportivo para ejecución de la compra de implementos deportivos necesarios para el desarrollo de la academia.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En los anexos se podrá observar los estados financieros y varias proyecciones a cinco años sobre cómo va a ser el desenvolvimiento de la academia. Para los primeros análisis se tomará en cuenta principalmente el estado de resultados que da un diagnóstico importante sobre la viabilidad de la academia de acuerdo a datos obtenidos en la investigación de mercado.

7.1. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Dentro del estado de resultados se puede observar una pequeña utilidad el primer año, seguido de dos años de pérdidas y para luego comenzar a generar utilidades a partir del cuarto año. Esto se da porque los gastos en sueldos del primer año no son tan altos debido a que no se incluyen los rubros de vacaciones ni fondos de reservar.

Lo más destacable dentro la proyección del estado de resultados es el crecimiento de las utilidades a partir del cuarto año, donde logra incrementarse desde \$1 424 hasta llegar a los \$5 196 de utilidad.

Es importante recalcar que para la proyección en el estado de resultados se realizó un crecimiento anual del 2% en las ventas.

La situación financiera de la academia va a ser muy estable, ya que el nivel de endeudamiento es controlable a lo largo de los cinco años. Genera además utilidades óptimas y posee activos importantes.

7.2. Inversión inicial, Capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial se encuentra en los \$62 350, debido a la infraestructura, la adecuación de la cancha, la compra de implementos deportivos y la adquisición de otros activos en su mayoría circulantes como artículos de oficina, etc. Esta inversión se la va a obtener en su totalidad a través de un crédito bancario que se lo cancelará a lo largo de cinco años a una tasa del 12% como se lo puede apreciar en la tabla de amortización.

Por otro lado el capital de trabajo se calculó de acuerdo a los gastos que requiere la academia mensualmente, es por eso que para poder sacar un verdadero valor se ha proyectado que este rubro debe cubrir al menos los dos primeros meses de funcionamiento. En base a los gastos mensuales que debe tener la academia y tomando en cuenta los dos meses iniciales de trabajo el rubro va a ser de \$14 000. A partir del tercer mes la academia podría auto sustentarse sola.

7.3. Estados y evaluación financiera del proyecto

Cabe destacar que dentro de los estados financieros el gasto más representativo son los salarios de los empleados, es por eso que se ha tomado la decisión de optar por el *outsourcing*, en actividades como la contabilidad, seguridad, mantenimiento y limpieza en general. De esta manera se optimiza el recurso humano, y la academia resulta ser viable.

7.4. Índices financieros

Valor Actual Neto (VAN)

Para poder tener una visión clara de la viabilidad del proyecto es necesario calcular el VAN, que se lo obtiene a partir del flujo de efectivo llevados a valor presente, además de tomar en cuenta el valor de la inversión y la tasa de descuento. De esta manera se calcula cual va a ser la rentabilidad del proyecto por encima de la inversión.

Al usar los flujos de efectivo (Anexo 16) y el interés bancario de la inversión inicial, el VAN representa la cantidad de \$ 13 090,83. Esto representa la rentabilidad del proyecto traído a valor presente. Es un valor aceptable y brinda confianza para el desarrollo del proyecto.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

El TIR al igual que el anterior índice nos indica la viabilidad de un proyecto de inversión, sin embargo el TIR muestra un valor porcentual que representa la rentabilidad del proyecto por sobre la inversión. Mientras más alto es este porcentaje, el proyecto es más rentable.

Para la obtención del TIR es necesario obtener los flujos de efectivo llevados a valor presente y la inversión, para esto recurrimos al anexo 14 y 16. De esta forma se obtiene que el porcentaje es del 20%. Lo que indica que el proyecto tiene una rentabilidad del 20% con respecto a la inversión. Este valor que refleja que el proyecto resulta ser rentable.

Periodo de recuperación

Este índice es permite saber el número de años o periodos que tomará recuperar la inversión, mientras menor sea el número será más llamativo el proyecto.

El proyecto se recuperará a partir del tercer año, este valor se obtiene a partir de un flujo de efectivo acumulado que se lo compara con el valor de la inversión inicial. El periodo de recuperación de este proyecto es de 3,21. Es decir que la inversión se recupera a partir del tercer año.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Se logró elaborar un plan de negocios dónde se incluyó aspectos industriales, marketing, organizacionales y financieros que permitirán minimizar los riesgos al momento de implementar una academia de Rugby dentro del Valle de Los Chillos.
- El sector del Valle de Los Chillos brinda oportunidades para la implementación de una academia de Rugby en el ámbito de la infraestructura, sin embargo en el aspecto legal existen demasiadas complicaciones municipales que perjudicarían el desarrollo de la misma.
- La industria de la enseñanza deportiva genera un porcentaje minoritario del PIB con respecto a otras industrias, sin embargo la poca competencia la hace una industria interesante para la inversión.
- Existe un mercado aproximado de 12 000 personas que cumplen con las características sociales y conductuales para la implementación de la academia de Rugby dentro del Valle de Los Chillos.
- La falta de experiencia y la carencia de competencia directa son las principales debilidades que posee la academia, ya que se imposibilita la capacidad de obtener valores referenciales de la industria
- El Rugby al ser un deporte nuevo es capaz de generar interés dentro de los jóvenes que gustan de las actividades físicas pero no se sienten identificados con los deportes tradicionales.
- A través de una investigación de mercado se conoció que el Rugby es medianamente conocido por los jóvenes, y dentro de este grupo el interés por practicarlo es alto. Además que los horarios óptimos para este nicho de mercado son desde las 14:00 hasta las 18:00.
- La academia usará estrategias de marketing directo para poder posicionar a la academia. De esta manera se optimiza recurso y se comunica al nicho de mercado de manera más eficiente.

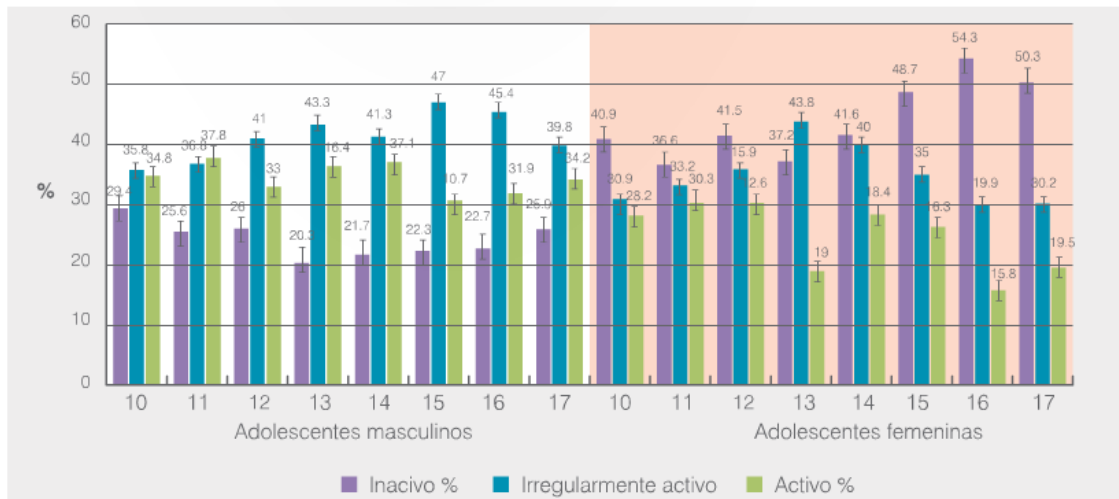
REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (s.f.). Datos de banco central, tasa de desempleo. Recuperado el 20 de Octubre de 2015 de http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=desempleo_quito
- Instituto Nacional de estadística y censos. (s.f.). Aspectos sociales clase social. Recuperado el 18 de Octubre de 2015 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- Instituto Nacional de estadística y censos. (s.f.). DATOS SOBRE LA INDUSTRIA. Recuperado el 01 de Septiembre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- Instituto Nacional de estadística y censos. (s.f.). Información censal. Recuperado el 8 de Octubre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>
- Kotler, P. y Armstrong, G (2008). Fundamentos de marketing (8a. Ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson
- Lovelock C. y Wirtz J. (2015). *Marketing de Servicios*. (7ma. Ed.). Estado de México, México: Pearson.
- Ministerio del Deporte. (2014). Población que realiza actividades físicas al menos 3 horas y media a la semana. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015 de https://drive.google.com/a/udlanet.ec/file/d/0B8d_ixiCEVfvTkxOTTY0cTNibEk/view
- Plusvalía: Arriendos sector Valle de Los Chillos. (s.f.). Recuperado el 18 de Octubre de 2015 de <https://plusvalia.com/propiedades/arriendo-6-has-cerca-bodegas-supermaxi-los-chillos-50747106.html>
- Westerfield, R., Ross S. y Jordan B. (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas*. (10ma. Ed.). Estado de México, México: Mc Graw – Hill / Interamericana editores, S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Prevalencia de actividad física a escala nacional, por sexo y edad, en adolescentes de 10 a < 18 años

Gráfico 50. Prevalencia de actividad física a escala nacional, por sexo y edad, en adolescentes de 10 a < 18 años



Anexo 2: Prevalencia de tiempo dedicado a ver televisión y videojuegos, por edad en adolescentes de 10 < 20 años

Gráfico 49. Prevalencia de tiempo dedicado a ver televisión y videojuegos, por edad en adolescentes de 10 a < 20 años

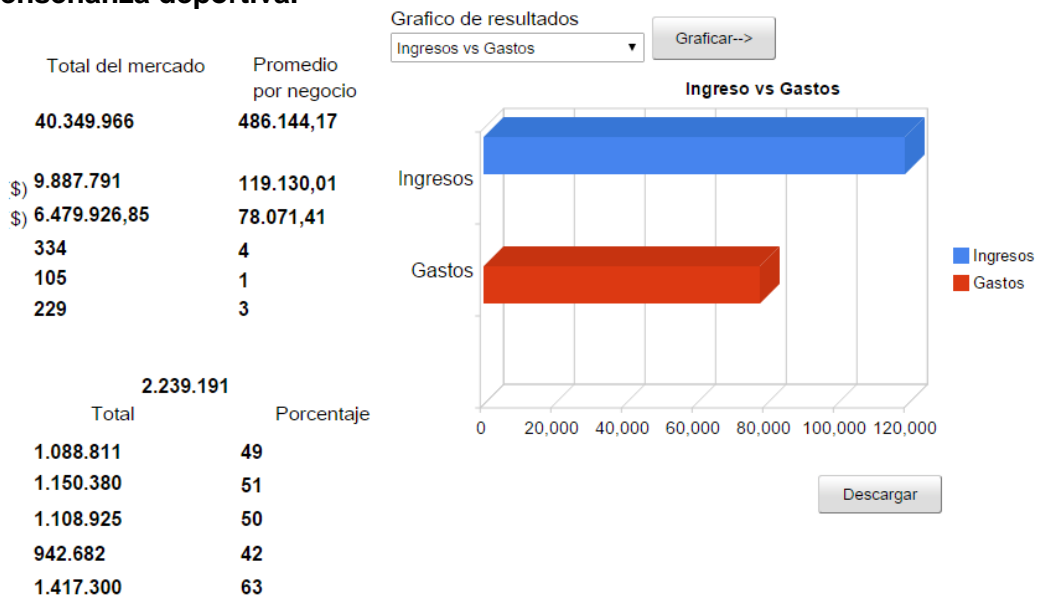


Anexo 3: Datos de la industria de la enseñanza deportiva dentro del catón Quito

VISTA PREVIA

COMPETIDORES ACTUALES	83 TOTAL DEL MERCADO	PROMEDIO POR NEGOCIO
Necesitas invertir para tu negocio (\$)	40.349.966	486.144,17
Total de ventas de los competidores (\$)	9.887.791	119.130,01
Total de gastos de los competidores (\$)	6.479.926,85	78.071,41
Número de personas que trabajan	334	4
Mujeres	105	1
Hombres	229	3
POTENCIALES CLIENTES		
Grupo Objetivo	2.239.191	
	TOTAL	PORCENTAJE
Hombres	1.088.811	49
Mujeres	1.150.380	51
Usó de computadora(Ultimos 6 meses)	1.108.925	50
Usó de internet(Ultimos 6 meses)	942.682	42
Usó de celular(Ultimos 6 meses)	1.417.300	63

Anexo 4: Valores estimados para la inversión dentro de la industria de la enseñanza deportiva.



Anexo 5: Previsiones del PIB para los años 2015, 2016, 2017 y 2018

OFERTA Y UTILIZACION FINAL DE BIENES Y SERVICIOS

Miles de dólares

Variables \ Años	2015 (prev)	2016 (prev)	2017 (prev)	2018 (prev)
PIB (pc)	108.625.545	115.642.553	125.093.524	132.564.153
IMPORTACIONES	31.636.000	32.214.000	33.940.000	35.331.000
OFERTA FINAL	140.261.545	147.856.553	159.033.524	167.895.153
CONSUMO FINAL TOTAL	79.315.701	84.619.808	90.228.457	96.055.769
Administraciones públicas	14.765.268	15.438.559	16.042.889	16.679.776
Hogares	64.550.434	69.181.249	74.185.568	79.375.993
FORMACION BRUTA DE CAPITAL FIJO TOTAL	31.268.878	32.027.991	33.066.111	34.045.764
VARIACION DE EXISTENCIAS	1.005.965	1.300.754	1.674.957	2.039.621
EXPORTACIONES	28.671.000	29.908.000	34.064.000	35.754.000
DEMANDA FINAL	140.261.545	147.856.553	159.033.524	167.895.153

(prev) Resultados previsionales

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Anexo 6: Valor del PIB dependiendo la actividad económica

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

Estructura porcentual (a precios de 2007)

Ramas de actividad \ Años	2013 (p)	2014 (prev)
CIU CN		
Fabricación de muebles	0,3	0,4
Industrias manufactureras ncp	0,3	0,3
Suministro de electricidad y agua	2,2	2,2
Construcción	10,0	9,8
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	10,3	10,3
Alojamiento y servicios de comida	1,8	1,8
Transporte y almacenamiento	6,5	6,6
Correo y Comunicaciones	3,5	3,5
Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguros de vida	2,8	2,8
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	6,3	6,3
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6,1	6,0
Enseñanza	5,0	5,1
Servicios sociales y de salud	3,1	3,2
Hogares privados con servicio doméstico	0,3	0,3
Otros servicios	6,7	6,7
Otros elementos del PIB	4,0	3,9
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100,0	100,0

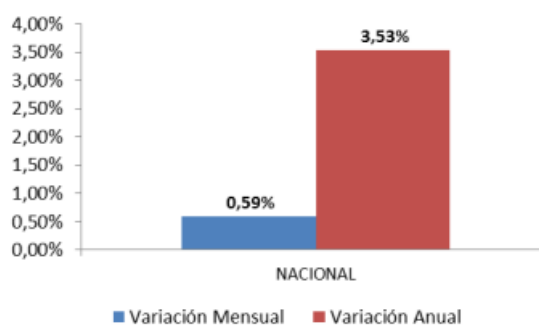
(p) Resultados provisionales

(prev) Resultados previsionales

Fuente: Banco Central del Ecuador.

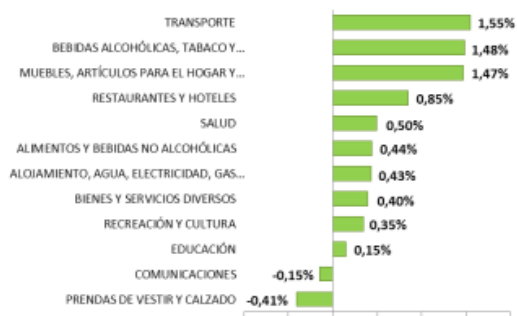
Anexo 7: Inflación Nacional en el año 2015

Gráfico 10. Inflación Nacional



Anexo 8: Inflación mensual por divisiones de productos

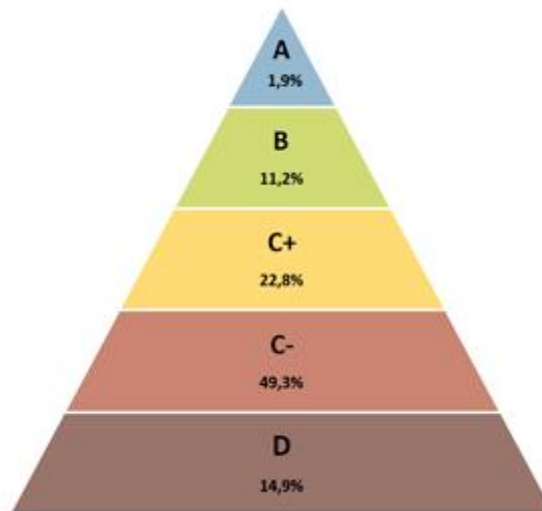
Gráfico 3. Inflación mensual por divisiones de productos



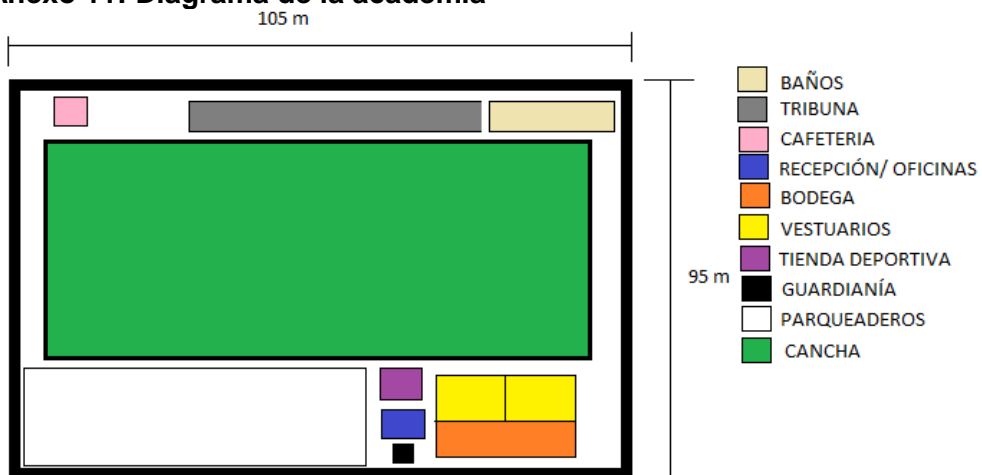
Anexo 9: Tasa de desempleo desde el año 2009 hasta 2015

FECHA	VALOR
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %

Anexo 10: Nivel Socio económico



Anexo 11: Diagrama de la academia



Anexo 12: Encuesta

Academia de Rugby en el Valle de Los Chillos (Sector San Rafael)

La siguiente encuesta tiene como propósito medir y analizar la disponibilidad de los jóvenes a enrumbarse a la práctica de un deporte nuevo como el Rugby. El rugby nació en Inglaterra y es un deporte similar al fútbol americano, se lo practica en países como Nueva Zelanda, Australia o Sudáfrica. Pero ha venido incursionando en el Ecuador desde 2009

EDAD:

1. ¿Qué tipo de actividades realiza en su jornada extracurricular? (puede elegir más de una opción).

Deportivas Deberes y trabajos académicos

Académicas Arte y cultura

Idiomas No realiza actividades

Si NO REALIZA ACTIVIDADES DEPORTIVAS la encuesta ha finalizado. Gracias.

2. ¿Cuáles actividades deportivas realiza en su jornada extracurricular?

Rugby Natación

Fútbol Karate

Básquet Otra (especifique)

Vóley

3. ¿Con qué frecuencia practica sus actividades deportivas?

Todos los días Tres veces por semana

Cinco veces por semana Dos veces por semana

Cuatro veces por semana

4. ¿Conoce sobre el deporte del Rugby?

SI NO

Si su respuesta es NO, la encuesta ha finalizado. Gracias.

5. En una escala del 1 al 5. ¿Qué tanto le gusta este deporte (Rugby)?

	1	2	3	4	5	
NADA						MUCHO

6. En una escala del 1 al 5 ¿Le gusta la idea de que exista una academia de RUGBY dentro de la ciudad?

	1	2	3	4	5	
NADA						MUCHO

7. Si hubiera una academia especializada en el rugby donde recibiera clases particulares con entrenadores capacitados, que le permitiera llegar a competir y que estuviera ubicado en el valle de los chillos, ¿Qué tanto estaría usted interesado en este servicio?

	1	2	3	4	5	
NADA						MUCHO

8. Enumere del 1 al 5, siendo 1 nada importante y 5 Muy importante, los servicios que debería tener una academia.

Transporte. Flexibilidad de Horarios.

___ Alimentación.
___ Personal capacitado.

___ Competencias.

9. ¿Cuál es su disponibilidad de horario para poder dedicarlo a la práctica del RUGBY?

Mañana ___ Tarde ___ Noche ___

Anexo 13: Cálculo del costo

Costos directos			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Entrenadores	2	\$2.500	\$ 5.000,00

GASTOS SERVICIOS	
Mano de Obra directa	\$ 5.000,00
Gastos Administrativos	\$ 7.565,00
Total gastos mensuales	\$12.565,00

Total costos	\$12.565,00
Numero de clientes	120
Costo Unitario	\$ 104,71

Costos variables		
Detalle		
Sueldos		
	Gerente	\$ 3.000,00
	Supervisor	\$ 1.600,00
	Recepcionistas	\$ 400,00
	Utilero	\$ 360,00
	TOTAL SUELDOS	\$ 5.360,00
Seguridad	\$ 80,00	
Contabilidad	\$ 300,00	
Limpieza	\$ 125,00	
Mantenimiento	\$ 400,00	
Arriendo	\$ 1.000,00	
Servicios básicos	\$ 300,00	
TOTAL	\$ 2.205,00	
TOTAL GASTOS ADMINI.		\$ 7.565,00

Costo Unitario	\$ 104,71
Margen (30%)	1,30
Precio Unitario	\$ 136,12

Anexo 14: Cuadro de Inversión/ depreciación acumulada

Inversión Inicial	
Total	\$ 62.350,91

Inversión Fija	
edificios	
Total	\$ 30.000,00
Muebles y enseres	
Total	\$ 2.200,00

Materiales Deportivos	
Total	\$ 5.950,91

Equipos de Computación	
Total	\$ 1.700,00

Adecuaciones	
Total	\$ 7.000,00

Capital de Trabajo	
Total	\$ 14.000,00

Inversión Fija Total	\$ 60.850,91
-----------------------------	---------------------

Inversión activo diferido	
Trámite legal de constitución de la empresa	
Total	\$1.500

edificios (20 años)	
Instalación	
Total	\$ 30.000,00
depreciación	\$ 1.500,00

Muebles y Enseres (10 años)	
Artículos de oficina	\$ 100,00
Anaqueles	\$ 300,00
Escritorios	\$ 700,00
Sillas	\$ 500,00
Mesas	\$ 600,00
Total	\$ 2.200,00

depreciación	\$ 220,00
--------------	-----------

Equipos de computación (3 años)	
Computadoras de Escritorio	\$ 800,00
Laptops	\$ 900,00
Total	\$ 1.700,00
depreciación	\$ 566,67

Adecuaciones (3 años)	
Césped	\$ 7.000,00
Total	\$ 7.000,00
depreciación	\$ 2.333,33

Capital de trabajo	
Gasto de servicios	\$ 7.000,00
	2 \$ 14.000,00
Total	\$ 14.000,00

Materiales Deportivos (3 años)			
CANTIDAD	ARTICULO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
10	BALONES GILBERT	\$ 29,68	\$ 296,80
5	CHUTADOR AJUSTABLE	\$ 20,78	\$ 103,90
8	CHUTADOR DE PATEO RÁPIDO	\$ 8,90	\$ 71,20
4	ESCUDO DE DE PERCUSIÓN	\$ 126,14	\$ 504,56
4	SACO DE PLACAJE	\$ 261,18	\$ 1.044,72
4	SACO DE PLACAJE JUNIOR	\$ 215,18	\$ 860,72
8	BANDERIN SEÑALIZADO	\$ 14,84	\$ 118,72
1	ARCOS DE RUGBY	\$ 1.320,76	\$ 1.320,76
3	ESCALERA DE ENTRENAMIENTO	\$ 43,78	\$ 131,34
20	VALLAS DE ENTRENAMIENTO	\$ 9,65	\$ 193,00
3	PICAS ZIGZAG (JUEGO DE SEIS)	\$ 91,27	\$ 273,81
1	MAQUINA DE MELÉ	\$ 1.031,38	\$ 1.031,38
	TOTAL		\$ 5.950,91

depreciación \$ 1.983,64

depreciación acumulada	\$ 6.603,64
------------------------	-------------

Anexo 15: Estado de Resultados

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos					
Ventas Anuales	\$ 196.014,00	\$ 199.934,28	\$ 203.932,97	\$ 208.011,62	\$ 212.171,86
Total de ingresos	\$ 196.014,00	\$ 199.934,28	\$ 203.932,97	\$ 208.011,62	\$ 212.171,86
Egresos					
Mantenimiento	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Gasto prestamo	\$ 16.643,54	\$ 16.643,54	\$ 16.643,54	\$ 16.643,54	\$ 16.643,54
Arriendo	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Contabilidad	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Limpieza	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Seguridad	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Sueldos	\$ 140.533,60	\$ 156.069,46	\$ 156.069,46	\$ 156.069,46	\$ 156.069,46
Servicios básicos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Total	\$ 183.637,14	\$ 199.172,99	\$ 199.172,99	\$ 199.172,99	\$ 199.172,99
Gasto Depreciación	\$ 6.603,64	\$ 6.603,64	\$ 6.603,64	\$ 6.603,64	\$ 6.603,64
Total egresos	\$ 190.240,78	\$ 205.776,63	\$ 205.776,63	\$ 205.776,63	\$ 205.776,63
Utilidad Bruta	\$ 5.773,22	\$ -5.842,35	\$ -1.843,67	\$ 2.234,99	\$ 6.395,23
Utilidad (15% trabajadores)	\$ 865,98	0	0	\$ 335,25	\$ 959,28
UAI	\$ 4.907,24	\$ -5.842,35	\$ -1.843,67	\$ 1.899,74	\$ 5.435,94
Impuestos a la renta (25%)	\$ 1.226,81	0	0	\$ 474,94	\$ 239,82
Utilidad neta	\$ 3.680,43	\$ -5.842,35	\$ -1.843,67	\$ 1.424,81	\$ 5.196,12

Anexo 16: Flujo de efectivo

Detalles	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 196.014,00	\$ 199.934,28	\$ 203.932,97	\$ 208.011,62	\$ 212.171,86
costos	\$ 183.637,14	\$ 199.172,99	\$ 199.172,99	\$ 199.172,99	\$ 199.172,99
depreciación	\$ 6.603,64	\$ 6.603,64	\$ 6.603,64	\$ 6.603,64	\$ 6.603,64
Utilidad antes de impuestos	\$ 4.907,24	\$ -5.842,35	\$ -1.843,67	\$ 1.899,74	\$ 5.435,94
Impuestos	\$ 1.226,81	\$ -	\$ -	\$ 474,94	\$ 239,82
Utilidad después de impuestos	\$ 3.680,43	\$ -5.842,35	\$ -1.843,67	\$ 1.424,81	\$ 5.196,12
Amortizaciones	\$ 6.603,64	\$ 6.603,64	\$ 6.603,64	\$ 6.603,64	\$ 6.603,64
Capital de trabajo	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00
Flujo de efectivo	\$ 24.284,07	\$ 14.761,29	\$ 18.759,97	\$ 22.028,45	\$ 25.799,76

Anexo 17: Balance General

Activos	
Activos fijos	
Maquinaria	\$30.000,00
muebles y enseres	\$ 2.200,00
Materiales deportivos	\$ 5.950,91
Adecuaciones	\$ 7.000,00
Equipos de computación	\$ 1.700,00
Total activos fijos	\$46.850,91
Activo Corrientes	
Bancos	\$14.000,00
Total activos corrientes	\$14.000,00
Activos diferidos	
Constitución legal	\$ 1.500,00
Total activos diferidos	\$ 1.500,00
TOTAL ACTIVOS	\$62.350,91
Pasivos	
Inversión	\$62.350,91
TOTAL PASIVOS	\$62.350,91

ANEXO 18: CONDICIONES DE PRÉSTAMO/ TABLA DE AMORTIZACIÓN

Monto del crédito	\$ 62.350,91
Tasa de Interés	12,00%
Plazo en meses	60
Frecuencia en el año	12

Fecha de inicio de la tabla	Mes	Día	Año
	1	1	2016
Periodo de gracia en meses			

ANEXO 19: ROL DE PAGOS/ AÑO 1 2016

Nomina	Sueldo	Horas Extra	Total Parcial	IESS 9,45%	Liquido a Recibir
Gerente General	\$ 3.000,00	-	\$ 3.000,00	\$ 283,50	\$ 2.716,50
Administración	\$ 1.600,00	-	\$ 1.600,00	\$ 151,20	\$ 1.448,80
Entrenador 1	\$ 2.500,00	-	\$ 2.500,00	\$ 236,25	\$ 2.263,75
Entrenador 2	\$ 2.500,00	-	\$ 2.500,00	\$ 236,25	\$ 2.263,75
Recepcionista	\$ 400,00	-	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ 362,20
Utilero	\$ 360,00	-	\$ 360,00	\$ 34,02	\$ 325,98
TOTAL	\$ 10.360,00	\$ -	\$ 10.360,00	\$ 979,02	\$ 9.380,98

Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Fondos de Reserva	Vacaciones	12,45%	Total Prov	Total Listo
\$ 250,00	\$ 29,50	-	-	\$ 373,50	\$ 653,00	\$ 3.369,50
\$ 133,33	\$ 29,50	-	-	\$ 199,20	\$ 362,03	\$ 1.810,83
\$ 208,33	\$ 29,50	-	-	\$ 311,25	\$ 549,08	\$ 2.812,83
\$ 208,33	\$ 29,50	-	-	\$ 311,25	\$ 549,08	\$ 2.812,83
\$ 33,33	\$ 29,50	-	-	\$ 49,80	\$ 112,63	\$ 474,83
\$ 30,00	\$ 29,50	-	-	\$ 44,82	\$ 104,32	\$ 430,30
\$ 863,33	\$ 177,00	\$ -	\$ -	\$ 1.289,82	\$ 2.330,15	\$ 11.711,13

Total anual \$ 140.533,60

ANEXO 20: ROL DE PAGOS/ AÑO4 2019

Nomina	Sueldo	Horas Extra	Total Parcial	IESS 9,45%	Liquido a Recibir
Gerente General	\$ 3.000,00	-	\$ 3.000,00	\$ 283,50	\$ 2.716,50
Administración	\$ 1.600,00	-	\$ 1.600,00	\$ 151,20	\$ 1.448,80
Entrenador 1	\$ 2.500,00	-	\$ 2.500,00	\$ 236,25	\$ 2.263,75
Entrenador 2	\$ 2.500,00	-	\$ 2.500,00	\$ 236,25	\$ 2.263,75
Recepcionista	\$ 400,00	-	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ 362,20
Utilero	\$ 360,00	-	\$ 360,00	\$ 34,02	\$ 325,98
TOTAL	\$ 10.360,00	\$ -	\$ 10.360,00	\$ 979,02	\$ 9.380,98

Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Fondos de Reserva	Vacaciones	12,45%	Total Prov	Total Listo
\$ 250,00	\$ 29,50	\$ 249,90	\$ 125,00	\$ 373,50	\$ 1.027,90	\$ 3.744,40
\$ 133,33	\$ 29,50	\$ 133,28	\$ 66,67	\$ 199,20	\$ 561,98	\$ 2.010,78
\$ 208,33	\$ 29,50	\$ 208,25	\$ 104,17	\$ 311,25	\$ 861,50	\$ 3.125,25
\$ 208,33	\$ 29,50	\$ 208,25	\$ 104,17	\$ 311,25	\$ 861,50	\$ 3.125,25
\$ 33,33	\$ 29,50	\$ 33,32	\$ 16,67	\$ 49,80	\$ 162,62	\$ 524,82
\$ 30,00	\$ 29,50	\$ 29,99	\$ 15,00	\$ 44,82	\$ 149,31	\$ 475,29
TOTAL	\$ 863,33	\$ 177,00	\$ 862,99	\$ 431,67	\$ 1.289,82	\$ 3.624,81

Total anual \$ 156.069,46

ANEXO 21: CÁLCULO DEL VAN

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 24.284,07	\$ 14.761,29	\$ 18.759,97	\$ 22.028,45	\$ 25.799,76

INVERSIÓN	\$ -62.350,91
-----------	---------------

TASA	12,00%
------	--------

VAN	\$ 13.090,83
-----	--------------

ANEXO 22: CÁLCULO DEL TIR

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$-62.350,91	\$ 24.284,07	\$ 14.761,29	\$ 18.759,97	\$ 22.028,45	\$ 25.799,76

TIR	20%
-----	-----

ANEXO 23: CÁLCULO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ 24.284,07	\$ 14.761,29	\$ 18.759,97	\$ 22.028,45	\$ 25.799,76
Flujo acumulado	\$ 24.284,07	\$ 39.045,35	\$ 57.805,32		

INVERSIÓN	\$ 62.350,91
ÚLTIMO FLUJO	\$ 22.028,45
POR RECUPERAR	\$ 4.545,59
P.R AÑOS	0,21

PERIODO DE RECUPERACIÓN	3,21
-------------------------	------