



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

TIENDA DEPORTIVA HÍBRIDA ESPECIALIZADA EN TENIS Y PÁDEL

PROFESOR

Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho

Autor

Felipe Andres Hidalgo Ponce

Eduardo José Sevilla Morejon

2024

RESUMEN

Time 2 play es una empresa de retail que oferta al mercado ecuatoriano productos para la práctica de deportes de raqueta con mayor énfasis en tenis y pádel, siempre buscando entregar productos de calidad, con un precio acorde al mercado. Dentro de los diferentes productos que integran el inventario de la empresa, se ofertarán insumos para el deporte, como raquetas, cuerdas y pelotas, y a su vez se ofrecerán, productos y servicios complementarios entre los que se encuentran el servicio de encordado de raquetas de tenis.

Time 2 play tiene un enfoque de servicio al cliente personalizado siguiendo la tendencia mundial, y dando mayor enfoque en mantener una relación virtual con el mismo. Si bien, este será el enfoque primario, la empresa contará con tienda física para atender aquellos consumidores que quieran seguir un modelo más tradicional de asesoramiento.

La creación de la empresa tiene como objetivo principal brindar mayor cantidad de opciones a los practicantes del deporte dentro del mercado ecuatoriano.

ABSTRACT

Time 2 play is a retail company that offers products for racket sports to the Ecuadorian market, with a focus on tennis and paddle tennis, always aiming to deliver quality products at market-appropriate prices. Among the various products offered are supplies for the sports such as rackets, strings, balls, as well as complementary products and services including tennis racket stringing.

Time 2 play has a personalized customer service approach, following the global trend with a greater emphasis on maintaining a virtual relationship with customers. While this will be the primary focus, the company will also have a physical store to cater to those consumers who prefer a more traditional model of assistance.

The main objective behind the creation of the company is to provide a greater variety of options to sports enthusiasts within the Ecuadorian market.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1. Descripción idea de negocio	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Objetivo General	3
1.1.2 Objetivos Específicos	3
1.2 Revisión de la literatura	4
1.3 Propuesta de Valor	4
1.4 Propuesta Modelo de Negocio	7
CAPÍTULO 2	16
2. Análisis del Mercado	16
CAPÍTULO 3	29
3. Análisis de la Industria	29
3.1 Análisis Pestel	29

3.1.1 Factor Político.....	29
3.1.2 Factor Económico.....	34
3.1.3 Factor Social	38
3.1.4 Factor Legal	40
3.1.5 Factor Tecnológico.....	43
3.1.6 Factor Ecológico	46
3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.	47
CAPÍTULO 4	52
4.1 Plan de Marketing	52
4.2 Estrategias de Mercadeo	55
4.3 Plan de empresa / Plan de Operaciones.....	58
4.3.1 Ubicación.....	58
4.3.2 Detalle de instalaciones	60
4.3.3 Descripción del proceso	60
4.3.4 Diagramas de Flujo	61
4.3.5 Necesidades y requerimientos / capacidad instalada	65
4.3.6 Proveedores.....	67
4.3.7 Plan de compras	68
4.3.8 Control de calidad	70
4.4 Aspectos legales	70
4.4.1 Filosofía Empresarial.....	70

4.4.1.1 Propósito.....	70
4.4.1.2 Visión.....	70
4.4.2 Objetivos	70
4.4.3 Estructura Organizacional	71
4.4.4 Información Legal.....	73
4.4.4.1 Tipo de empresa.....	73
4.3.4.2 Gastos de constitución.....	74
4.3.4.3 Política de distribución de utilidades.....	74
4.3.4.4 Capital Social / Socios.....	74
4.3.4.5 Legislación vigente.....	75
CAPÍTULO 5.....	76
Plan de Financiero.....	76
5.1 Antecedentes	76
5.2 Generación de valor financiero.....	76
5.2.1 Proyección de Venta	76
5.2.3 Estado de Balance General.....	83
5.2.4 Costo promedio ponderado de capital (WACC).....	83
5.2.5 Estados de flujos de caja.....	84
5.2.6 Análisis de viabilidad	87
5.2.6.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	88
CAPÍTULO 6: Conclusiones Generales y Recomendaciones.....	90

CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tabla de Criterios Probabilísticos	16
Tabla 2	Datos Recopilados para el Cálculo de la Muestra Estudio	17
Tabla 3	Precios de Raquetas de la Competencia.....	56
Tabla 4	Inversión inicial de artículos.....	68
Tabla 5	Inversión inicial de artículos para Encordado	69
Tabla 6	Proyección de Ventas Mensual. Año 1.....	77
Tabla 7	Proyección de Ventas Mensual (\$). Año 1	78
Tabla 8	Proyección de Ventas anual (Cantidad). Período 5 años	79
Tabla 9	Proyección de Ventas anual (\$). Período 5 años	80
Tabla 10	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	81
Tabla 11	Proyección a 5 años. Estado de Pérdidas y Ganancias	82
Tabla 12	Estado de Balance General	83
Tabla 13	Costo Promedio ponderado de Capital.....	84
Tabla 14	Flujo de Caja	85
Tabla 15	Flujo de Caja Proyectado a 5 años	86
Tabla 16	Análisis de Viabilidad. Punto de Equilibrio.....	87
Tabla 17	Valor Actual Neto (VAN)	88
Tabla 18	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	89
Tabla 19	Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Lean - Canvas Visualización	15
Figura 2 Fórmula para el cálculo del tamaño de la población	16
Figura 3 Pregunta Representativa N°1: Edad	19
Figura 4 Pregunta Representativa N° 2: Género	19
Figura 5 Pregunta Representativa N°3: Sector de Residencia	20
Figura 6 Pregunta Representativa 5: Juega tenis	21
Figura 7 Pregunta Representativa 6: Frecuencia de Juego de Tenis	21
Figura 8 Pregunta Representativa 7: Juega Pádel	22
Figura 9 Pregunta Representativa 7: Frecuencia de Juego de Pádel	22
Figura 10 Pregunta Representativa 9. Intereses de prácticas deportivas	23
Figura 11 Pregunta Representativa 10: Membresía de Club	24
Figura 12 Pregunta Representativa 11: Tipos de canchas en Zonas Residenciales	24
Figura 13 Pregunta Representativa 12. Canchas utilizadas	24
Figura 14 Pregunta Representativa 13: Disposición de Pago por artículos deportivos	26
Figura 15 Pregunta Representativa 14: Disposición de pago artículos deportivos	26
Figura 16 Hogares con acceso a Internet. Área Urbana y Rural	43
Figura 17 Índice Mundial de Innovación	44
Figura 18 Análisis 5 Fuerzas de Michael Porter	48
Figura 19 Logo Tienda Deportiva	52
Figura 20 Página Web Time 2 Play	54

Figura 21 Ubicación Geográfica de la tienda.....	59
Figura 22 Diagrama de Procesos de Compra del producto.....	62
Figura 23 Diagrama de Flujo de Ingreso de pedido hasta su despacho	63
Figura 24 Diagrama de Procesos de Venta	64
Figura 25 Inventario de Productos de Tenis	65
Figura 26 Inventario de Productos de Padel.....	66
Figura 27 Organigrama de la empresa.....	72

INTRODUCCIÓN

La tendencia mundial de incremento de usuarios de deporte de raqueta está llegando a Ecuador por lo que es un momento adecuado de plantear un emprendimiento que se enfoque en entregar una solución adicional a las necesidades del mercado de la ciudad de Quito en un inicio.

Para esto se genera Time 2 Play, como un proyecto ecuatoriano que tiene entre sus objetivos la ampliación de la oferta de productos para los deportistas de diferentes niveles en los deportes de raqueta con énfasis en tenis y padel.

Para esto tendrá canales de comercialización físicos y online que permitan llegar al consumidor de una forma directa en base a su preferencia.

El proyecto plantea opciones de diferenciación versus la competencia vigente en la actualidad en el mercado.

El enfoque inicial del negocio será atender el mercado de la ciudad de Quito y sus valles, para esto se usará como ubicación de la tienda física el centro norte de la ciudad desde donde se podrá establecer una correcta distribución de entrega de las compras virtuales realizadas por los clientes.

A continuación, se plantea el respectivo análisis en donde se establecerá la factibilidad o no del proyecto según los objetivos previamente establecidos.

CAPÍTULO 1

1. Descripción idea de negocio

1.1 Planteamiento del problema

A nivel mundial, la tendencia de afinidad y practica a los deportes de raqueta, específicamente el tenis y pádel siguen creciendo. El Ecuador no es un país donde esta tendencia está empezando a crecer con el ingreso de pádel.

A esto hay que sumar que son deportes con una probabilidad de lesión menor que deportes como fútbol o básquetbol que son más de contacto y con una adicional que el número de personas requerido para practicarlo es considerablemente menor a otros deportes por lo que se incrementa considerablemente la opción de juego.

El problema principal con foco en la ciudad de Quito es la falta de oferta de productos y servicios enfocados para este tipo de deporte. Al concentrar la oferta en tiendas deportivas mixtas, el tipo de productos que llegan al país no comprenden la extensión de marcas y estilos que los deportes tienen a nivel mundial en la actualidad.

Si hablamos específicamente de tenis, el servicio de encordado en la ciudad está concentrado en un solo proveedor con un lead time planteado por él y sin servicio complementario.

Esto conlleva un desafío importante para todas las personas que son deportistas y quieren empezar a practicar un deporte de raqueta o que a su vez ya jueguen y quieran mayor cantidad de oferta de productos y facilidades de servicio para su uso con mayor enfoque en laborales

Hay que tener en cuenta que el mercado de deportistas comprende tanto a aficionados, amateurs, semi profesionales, profesionales, instructores de deporte y también a su vez personas que quieren incursionar o iniciar actividades deportivas por motivos de salud física y/o mental.

1.1.1 Objetivo General

Teniendo en cuenta lo planteado previamente, se puede diseñar el siguiente objetivo general para el proyecto:

- Ofertar diversos productos, servicios para jugadores de tenis y pádel ubicados en la ciudad de Quito, a través de una tienda virtual y un showroom físico con entrega a domicilio y servicio de encordado de raquetas de tenis en un mediano plazo.

1.1.2 Objetivos Específicos

Contando con el objetivo general, se han establecido los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo Específico 1: Ofertar demos de raquetas de tenis y pádel para jugadores de estos deportes en un 25% de los clubes de tenis y pádel de la ciudad de Quito en un mediano plazo.”
- Objetivo Específico 2: Ampliar la oferta de productos para jugadores de pádel y tenis en un 15%, ubicados en la ciudad de Quito en un mediano plazo.
- Objetivo Específico 3: Establecer un margen de contribución de mínimo el 25% en el negocio ubicado en la ciudad de Quito en un mediano plazo.
- Objetivo Específico 4: Generar asociación con un 20% de los clubes especializados, con el fin aplicar de descuentos específicos para sus miembros, ubicados en la ciudad de Quito en un mediano plazo.
- Objetivo Específico 5: Generar un 50% de ventas en el servicio de encordado para clientes a domicilio, ubicados en la zona metropolitana de Quito en un mediano plazo.

1.2 Revisión de la literatura

Para entender con mayor apertura el ámbito de estos deportes, se han determinado algunas fuentes de soporte iniciales.

Al tener como principal enfoque lo digital, el proyecto establecido por Pascual Rodríguez E. (2021) genera una guía importante para el proceso de establecer un negocio enfocado en lo digital, lo cual será aplicable a todos los negocios de raqueta que en el caso de este proyecto son tenis y pádel.

De igual manera, el proyecto de negocio establecido por Hidalgo F. (2022) da guía de cómo aplicar una relación entre los centros de deportes de raquetas y la funcionalidad de la oferta de negocio establecida en el proyecto.

Siguiendo en la línea de enfoque digital, el proyecto establecido por Cáceres Chávez y Cornejo Quishpe ayuda a establecer la viabilidad de negocios similares en deportes de raqueta para mercados con idiosincrasia similar a nivel regional.

El libro “Deportes de Raqueta y Pala – Claves para su enseñanza” entrega una guía histórica y práctica de todos los deportes sobre los cuales la tienda generará su ingreso.

1.3 Propuesta de Valor

Conforme lo revisado previamente en el establecimiento del problema los deportistas que quieren jugar deportes de raqueta con foco en la ciudad de Quito, si bien han incrementado las opciones de lugares donde hacerlo, no ha sucedido lo mismo con la oferta de productos y servicios especializados para los mismos.

Para esto, la propuesta de valor del proyecto se centra en dar un servicio tanto físico como digital para incrementar el nivel de oferta de productos y especializados para la práctica de los deportes de raqueta con énfasis en tenis y pádel en la ciudad de Quito.

En los deportes de raqueta, como su nombre lo mencionan, el foco está en la herramienta usada para su juego. Con esto en mente, las herramientas para los diferentes deportes serán el foco principal del negocio.

Traer los implementos correctos acorde a la tendencia mundial de marcas reconocidas por su calidad, durabilidad y manejo. A su vez, para poder capitalizar y ampliar los usuarios se ofrecerá para el deporte de pádel raquetas (genérica) de bajo desembolso para aquellos usuarios que están iniciando su trayecto en el deporte y no están dispuestos a realizar gastos en marcas de mayor desembolso.

Entre las marcas de raquetas previstas para tenis a ofrecer están:

- Babolat
- Head
- Tecnifibre
- Wilson
- Yonex

Entre las marcas de raquetas previstas para pádel a ofertar están:

- Babolat
- Head
- Wilson
- Bullpadel
- Genéricas

Adicional a esto, los siguientes elementos que complementan el juego de forma principal son las cuerdas para uso de diferentes tipos de juego. Entre las marcas a ofrecer para tenis están:

- Babolat

- Head
- Tecnifibre
- Wilson
- Yonex

Las pelotas son otra parte fundamental para el juego y a su vez aplican para diferentes superficies. Entre las marcas que serán ofrecidas para tenis están:

- Dunlop
- Penn
- Wilson

Entre las marcas a ofrecer para pádel están:

- Adidas
- Head
- Genéricas

Complementariamente, se ofrecerán adicionales como zapatos y ropa para los deportes de raquetas. Las marcas que se ofrecerán son:

- Adidas
- Nike
- Asics
- Babolat

La empresa ofrecerá como un servicio adicional a los clientes un servicio de encordado de raquetas de tenis a domicilio desde el inicio del proceso; es decir, la empresa retirará del domicilio u oficina de los clientes las raquetas y se les hará de igual manera la entrega a domicilio buscando realizar la entrega con un lead time de un día.

Al ser un negocio con enfoque mixto, la tienda funcionará más como un showroom donde los clientes pueden verificar los productos, pero el enfoque principal será digital por lo que todo será manejado con entregas a domicilio a través de empresas especializadas en el caso de que la compra se dé fuera de la zona metropolitana de Quito. De realizarse una adquisición dentro del distrito metropolitano de Quito la entrega la realizará la empresa de manera directa.

En conclusión, la propuesta de valor del negocio es flexibilidad y accesibilidad, facilitando a los clientes la oportunidad de adquirir productos especializados para los deportes de raqueta con foco en tenis y pádel a domicilio.

1.4 Propuesta Modelo de Negocio

De acuerdo con (Amit, 2001) “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”.

Tomando en cuenta esta referencia, un modelo de negocio debe explicar todo lo concerniente al proyecto buscado mediante un detalle de las oportunidades que se evidencian mediante la creación de valor.

Para esto, existen varias herramientas que ayudan a realizar una representación organizada del contenido a exponer. Entre las herramientas que se encuentran están:

- Modelo EOS
- Modelo VTFD
- Modelo Lean Canvas
- Entre otros

En este proyecto se utilizará el modelo Lean Canvas. El modelo Lean Canvas fue creado por Alexander Osterwalder en el año 2004, en el cual describe con un “proceso lógico como las organizaciones crean, entregan y capturan valor”. (Osterwalder, 2004)

El modelo Lean-Canvas contiene las siguientes partes a ser desarrolladas:

- Segmentos de mercado
 - Propuestas de valor
 - Canales
 - Relaciones con clientes
 - Fuentes de ingresos
 - Recursos clave
 - Actividades clave
 - Asociaciones clave
 - Estructura de coste
- **Segmentos de mercado**

Los clientes son el centro de todo negocio. Para estos clientes es que la empresa debe buscar su propuesta de valor para aumentar la satisfacción de estos.

El segmento de mercado o clientes a los cuales el proyecto es de nicho, apunta son todas las personas que quieran practicar deportes de raqueta, específicamente tenis o pádel.

Dentro de este segmento encontramos:

- Aficionados
- Amateurs
- Semi - profesionales
- Profesionales
- Instructores del deporte
- Personas que quieran incursionar en la práctica de un deporte de raqueta.

➤ **Propuestas de valor**

El fin de la propuesta de valor es lograr satisfacer la necesidad del cliente que la empresa tiene como visión atender. Puede ser una o varias opciones de valor que entregue para que el mismo la prefiera por sobre otra empresa.

Estas propuestas de valor pueden ser cuantitativas o cualitativas, dependiendo del caso.

El proyecto presenta como niveles macro de valor la accesibilidad y flexibilidad, facilitando a los clientes la oportunidad de adquirir a productos especializados para los deportes de raqueta con foco en tenis y pádel a domicilio.

En un detalle a nivel micro se puede establecer los siguientes valores adicionales a la oferta presentada en la ciudad:

- Productos especializados, con base en una tendencia mundial de los deportes de raqueta.
- Make to order para productos que no se cuente con inventario.
- Retiro y entrega dentro del distrito metropolitano de quito de servicio de encordado de raqueta de tenis con un lead time de 1 día.
- Raquetas de pádel genéricas de bajo desembolso para personas que quieran empezar a jugar sin necesidad de desembolsar una cantidad mayor de dinero.

Canales

A niveles macro existen canales macro con diferentes fases que pueden o no ser aplicables a todos los proyectos. Los canales macro son directos e indirectos. Entre las fases de los canales en el modelo se presentan:

- Información
- Evaluación
- Compra

- Entrega
- Posventa

El proyecto cuenta con canales directos como indirectos para la atención a los clientes.

En el canal directo se encuentra la atención digital mediante página web donde se podrá realizar la adquisición de los productos con los que cuenta la empresa. Así como también del requerimiento de los clientes para aplicar el make to order en el cual se detallará el proceso para proceder con la misma.

En el canal indirecto de carácter propio se contará con el showroom donde los clientes podrán observar y probar los productos con los que se cuenten en inventario. En el mismo pueden también observar el proceso de encordado de las raquetas de tenis.

Toda la comunicación de los productos se lo manejará mediante la vía digital de forma directa en las diferentes redes, así como también con asociación con las diferentes apps usadas para la reserva de canchas para practicar los deportes de raqueta como tenis y pádel.

➤ **Relaciones con clientes**

De acuerdo al modelo las relaciones de la empresa con el cliente son de diferentes tipos basado en 3 fundamentos básicos:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes
- Estimulación de ventas

Entre estas pueden coexistir y ser de diferentes formas como servicios de tipo automáticos, autoservicios, comunidades, etc.

El proyecto enfocará la relación con clientes en el fundamento básico de captación de clientes, aplicando las siguientes formas de relación:

- Asistencia personal: la empresa entablará, una relación con el cliente de carácter humano mediante la interacción física y virtual mediante redes donde se le asesora de la mejor manera sobre el tipo de herramienta que le puede servir en base a su deseo.
- Autoservicio: mediante la vía virtual donde el cliente puede revisar toda la oferta de productos de la empresa y proceder con la adquisición de la misma.
- Servicios de tipo automático: sugerencias entregadas vía virtual en base compras previamente realizadas a la empresa con base en una nueva oferta de inventario establecido por la empresa.

➤ **Fuentes de ingresos**

Las fuentes de ingreso de acuerdo al modelo aplicado pueden tener dos tipos (Pigneur, 2010):

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

La empresa promoverá principalmente la venta de activos y servicios como su fuente de ingresos.

Entre los activos a vender estarán:

- Raquetas
- Cuerdas
- Pelotas
- Zapatos
- Ropa
- Otros

Entre los servicios que la empresa ofrecerá se encuentra:

- Servicio de encuadado de raquetas de tenis a domicilio

El método de fijación de precios a usar es el mark up tomando como base el costo de inventario para a partir de esto determinar el margen de ganancia buscado por cada producto y servicio. De esta manera se garantiza el poder mantener un control correcto del bottom line al final del ejercicio.

➤ **Recursos clave**

Los recursos clave son aquellos que el negocio necesita para crear el valor agregado. Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos de acuerdo al modelo Canvas.

Los recursos claves del proyecto para su correcto funcionamiento se pueden establecer bajo la siguiente categorización:

- Físicos: el control de activo (inventario) es un factor clave para el éxito de un negocio de retail. Dentro de este tipo de recurso, también incluye la asociación logística con empresas que presenten servicios de logística de entrega para la correcta aplicación de la propuesta de valor principalmente en el servicio de encuadado de raquetas.
- Económicos: al ser un negocio de retail, se volverá imperativo el manejo de líneas de créditos o capitales ángeles para sustentar la operación hasta lograr la captación de clientes.
- Humanos: el recurso más importante, mediante el cual se dará mantenimiento de todo el aparataje digital y la relación con los clientes.

➤ **Actividades clave**

Este tipo de actividades son las acciones principales que la empresa debe aplicar para poder tener éxito y concretar su oferta de valor.

En el caso del proyecto actual, las principales actividades a tener en cuenta son:

- Manejo correcto de inventario en base a necesidades de mercado conforme la tendencia establecida a nivel mundial dentro de los deportes establecidos. En esto se debe considerar el control de inventario obsoleto, evitándolo mediante el correcto análisis y promociones para evacuación del mismo.
- Correcto manejo del lead time ofrecido a los clientes en la entrega de productos en caso de entrega fuera de la ciudad.
- Correspondiente al make to order, establecer la relación con el cliente para que todos los puntos y tiempos estén claros posteriores al acuerdo de este servicio.
- Control de indicadores financieros claves como flujo de caja para realizar el correcto manejo de pago de todas las responsabilidades adquiridas por la empresa.

➤ **Asociaciones clave**

De acuerdo al modelo, las empresas pueden generar alianzas para optimizar, reducir o adquirir riesgos. En esto se encuentran cuatro tipos de asociaciones claves:

- Alianzas estratégicas entre empresas que no compiten
- Alianzas estratégicas entre empresas competidoras
- Joint ventures
- Relación cliente – proveedor

La empresa tiene dos asociaciones claves a niveles macro:

- Proveedores de productos
- Proveedores de servicios

Entre los proveedores de productos se encuentra la relación con los mayoristas de productos especializados en deportes de raquetas a nivel mundial. Donde se puede diferenciar entre

deportes, por ejemplo, en el caso de las raquetas genéricas de bajo desembolso serán adquiridas a proveedores de China.

En el caso de proveedores de servicios, se debe mantener una correcta relación con las empresas de logística de entrega mediante la cual se soportará una de las ofertas de valor entregadas por la compañía en el caso de compras fuera de la ciudad. Mientras que cuando sea entrega en el distrito metropolitano se lo manejará de forma directa por el personal de la compañía.

➤ **Estructura de coste**

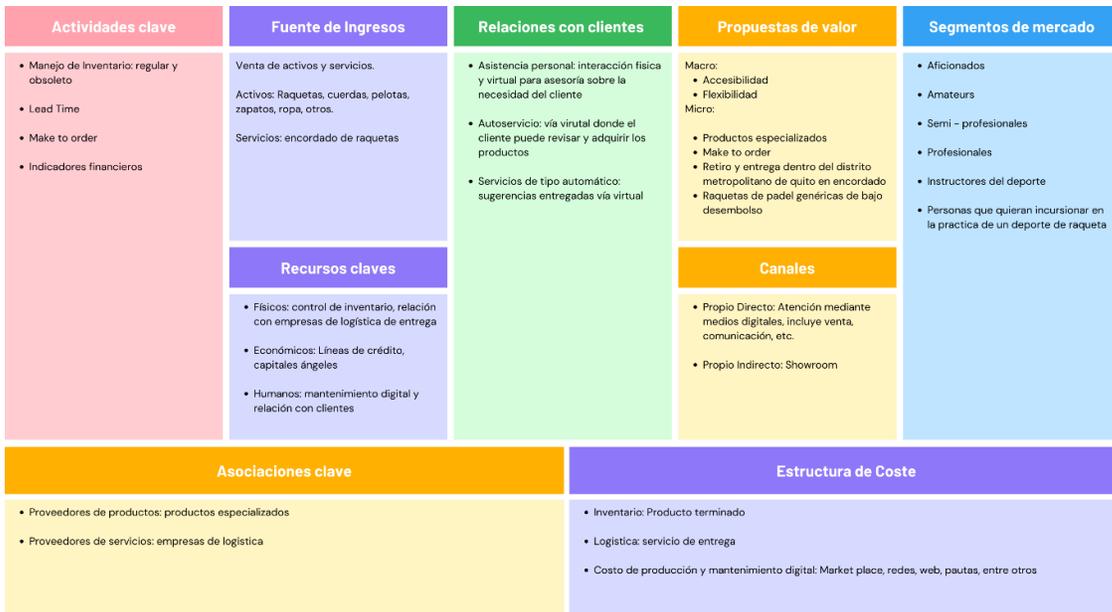
Para esta parte del modelo, se debe describir los principales costos en los que incurre la empresa para mantener su operatividad.

La empresa contará principalmente con costos variables en los cuales se destacan:

- Inventario: al ser un negocio de retail, los activos de venta son los más importantes y a su vez son lo que más costo generará.
- Logística: al tener como propuesta de valor la entrega a domicilio y en el caso del servicio de encordado, el retiro y entrega del producto, se debe controlar el costo de entrega para evitar que su variabilidad afecte al margen del negocio.
- Costo de producción y mantenimiento digital: en este caso, se considera en este campo todo desde la creación hasta el mantenimiento de la página web, market place, interconexión con bancos, manejo de redes sociales, pautas, entre otros.

Figura 1

Modelo Lean - Canvas Visualización



Nota: Adaptado de Estrategia Lean, por James P. Womack, 2019, editorial Profit.

CAPÍTULO 2

2. Análisis del Mercado

El presente estudio se llevó a cabo para determinar el mercado objetivo de nuestra tienda híbrida de tenis para ser establecida en toda la ciudad de Quito. Para realizar este estudio, establecimos la metodología de encuestas que, al desconocer el tamaño de la población, aplicamos la siguiente fórmula:

Figura 2

Fórmula para el cálculo del tamaño de la población

$$n_{opt.} = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2}$$

Nota: Fórmula para el cálculo de la población, con el fin de saber el número de personas representativas para la aplicación de las encuestas. Tomado de (QuestionPro, 2024)

Tabla 1

Tabla de Criterios Probabilísticos

Z =	Nivel de confianza
p =	Probabilidad de éxito o proporción esperada
q =	Probabilidad de fracaso
d =	Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Nota: Características necesarias para el cálculo de tamaño de la población. Tomado de (QuestionPro, 2024)

Tabla 2

Datos Recopilados para el Cálculo de la Muestra Estudio

Datos		
	%	Abs
Z	95%	1,96
p	5%	0,05
q	95%	0,95
d	3%	0,03
n_{opt}		203,00

Nota: Resultados de la aplicación de la fórmula para el tamaño de la población.

El universo de nuestra encuesta es de 203 personas, pero para tener un resultado más exacto quisimos ampliar a 250 personas.

Nuestra encuesta se compuso de 22 preguntas enfocadas en los siguientes puntos:

- **Edad, género, ubicación en Quito:** La edad es importante para saber en qué productos enfocarnos, principalmente en las raquetas de tenis y pádel, ya que hay raquetas para niños y jóvenes y otra línea son las raquetas de adultos. El género es relevante para saber en qué accesorios, ropa y zapatos deberíamos enfocarnos, puesto que, hay accesorios unisex, pero en su mayoría la ropa y zapatos son diferentes para hombres y mujeres en los deportes de raqueta. La ubicación de los clientes es fundamental para saber cómo va a ser nuestro plan operativo y logístico en cuanto a donde poner nuestro local físico y donde se van a encontrar la mayoría de clientes.
- **Deporte de práctica (Tenis, pádel):** Estas preguntas son importantes para saber la cantidad de personas que practican el tenis y pádel en Quito, las personas que no lo hacen, la frecuencia en la cual lo hacen y saber qué porcentaje de personas que no lo hacen, estarían interesados en comenzar a hacerlo.

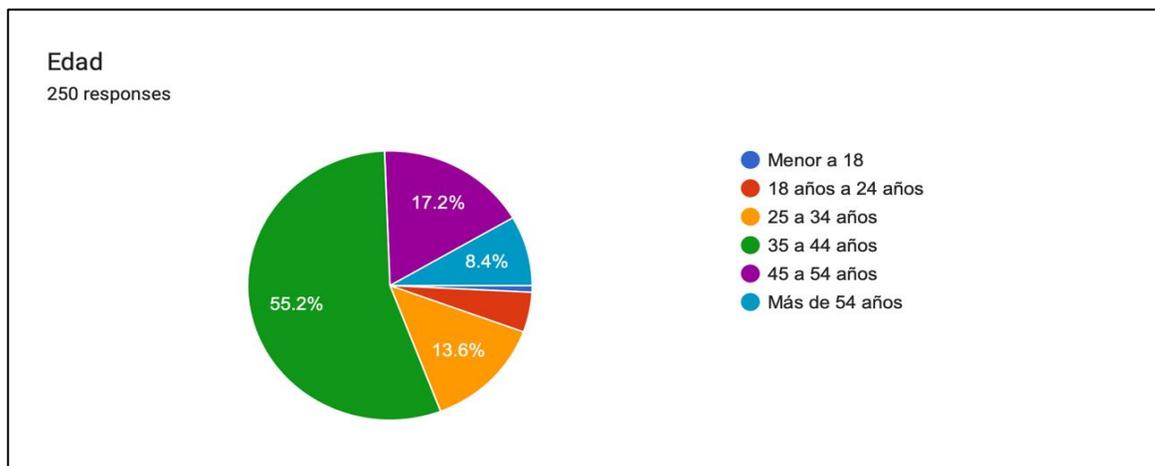
- **Clubes especializados, Canchas públicas, reserva de canchas:** Los jugadores tanto de tenis como de pádel lo hacen por medio de clubes privados, canchas públicas y canchas en urbanización. Por medio de estas preguntas vamos a saber el porcentaje de personas que utiliza cada una de las 3 alternativas, para saber dónde tenemos que enfocarnos para nuestra estrategia de mercado y marketing, ya sea para realizar alianzas con las plataformas de reserva para otorgar descuento o realizar convenios con los clubes privados y públicos para que puedan ofertar nuestros productos.
- **Marcas, tipos:** El objetivo con estas preguntas es saber las preferencias en cuanto a las marcas más usadas en cuanto a raquetas y pelotas. Por la amplia variedad de marcas, pusimos las opciones más utilizadas por los jugadores, sin descartar poder ofrecer otras marcas más desconocidas y especializadas especialmente para nuestra opción de artículos “Made to Order”.
- **Rango de precios dispuestos a pagar, raquetas genéricas:** Basándonos en el promedio de precios que revisamos en tiendas nacionales e internacionales, en estas preguntas establecimos 3 rangos de precios en raquetas de tenis, pádel y bolas de tenis para saber en qué precios debemos enfocarnos para poder obtener un margen. De igual manera implementamos una pregunta con respecto si les interesaría comprar raquetas de bajo costo, el cual queremos que sea un factor diferenciador de nuestro negocio.
- **Servicio a domicilio, opción de Demo:** Con estas preguntas queremos saber el interés de las personas en el servicio de retiro y entrega a domicilio de raquetas y opción para probar demos de raquetas que es otro de los factores diferenciadores que queremos implementar en nuestro negocio.

Resultados y Análisis

A continuación, detallamos los resultados y análisis de las preguntas que creemos que tienen más importancia para determinar nuestro mercado objetivo y poder direccionar de mejor manera nuestro negocio.

Figura 3

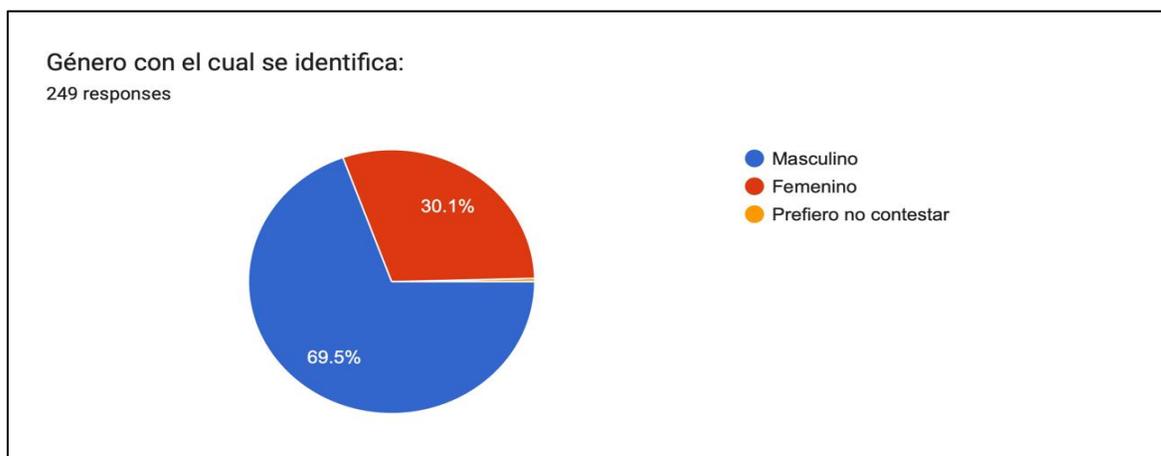
Pregunta Representativa N°1: Edad



Nota: Rango de edad de las personas que juegan Pádel

Figura 4

Pregunta Representativa N° 2: Género

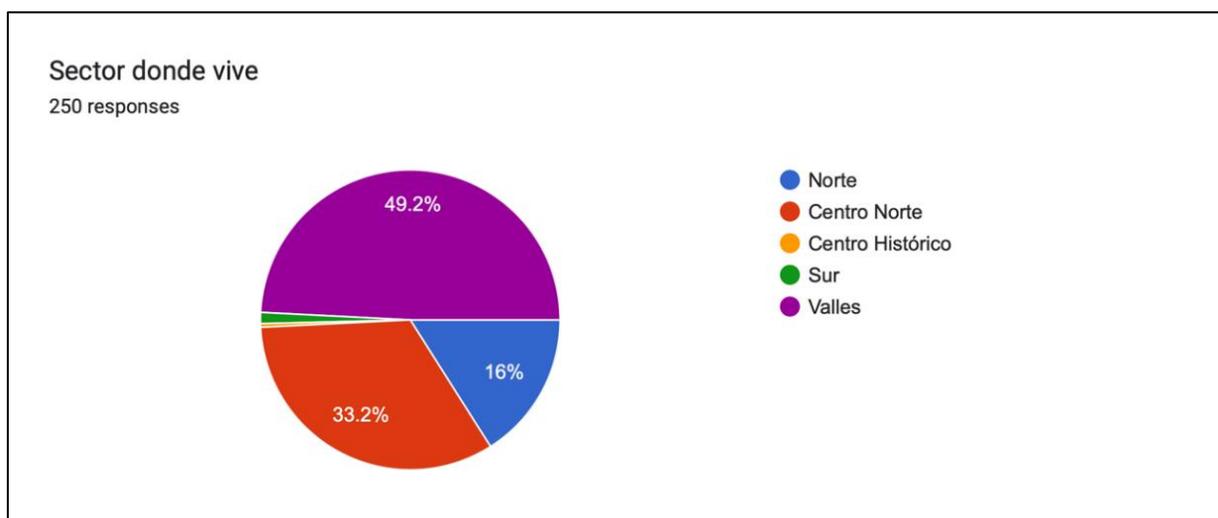


Nota: Porcentaje de Género que se identifican con el deporte.

Casi un 70% de las personas encuestadas son hombres, y el rango de edad más predominante es de 35 – 44 años, con un 55% en primer lugar, en segundo lugar, de 45 – 54 años y en tercero de 25 a 34 años. Podemos definir que nuestro mercado objetivo es de personas en su mayoría hombres, que practican el deporte de una forma amateur, que trabajan, cuentan con ingreso fijo, y que tienen posibilidades de pagar productos como los que queremos vender.

Figura 5

Pregunta Representativa N°3: Sector de Residencia

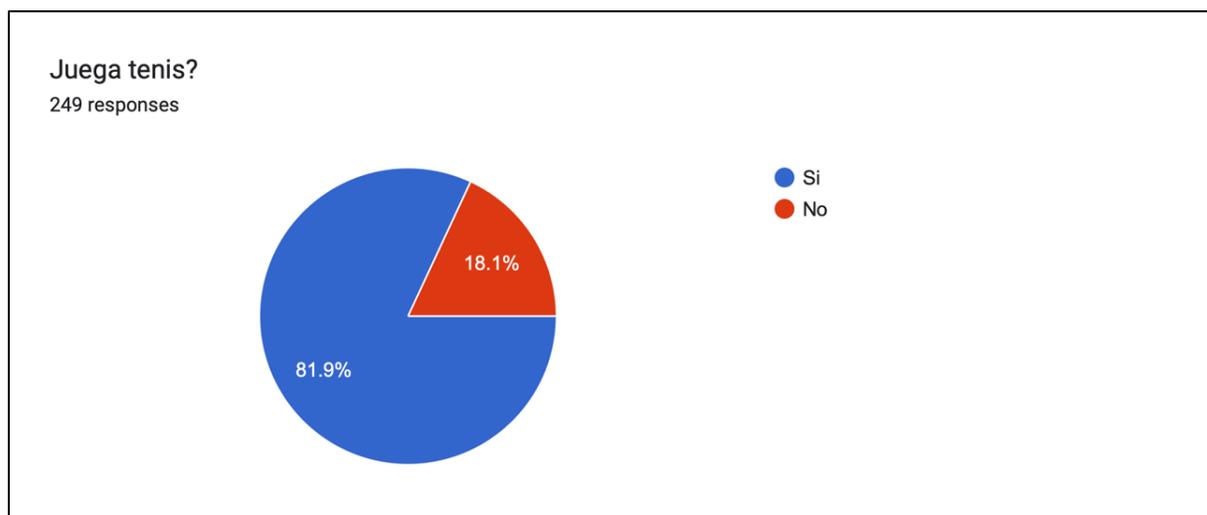


Nota: La pregunta busca conocer el sector donde residen las personas que practican este tipo de deporte.

Podemos ver que nuestro mercado objetivo se encuentra principalmente en los valles, centro norte y norte, dejando de lado el sur y centro histórico. Con esto sabemos que tenemos que establecer nuestro local físico estratégicamente ubicado en el centro norte con fácil salida para la entrega de productos y encordados de raquetas.

Figura 6

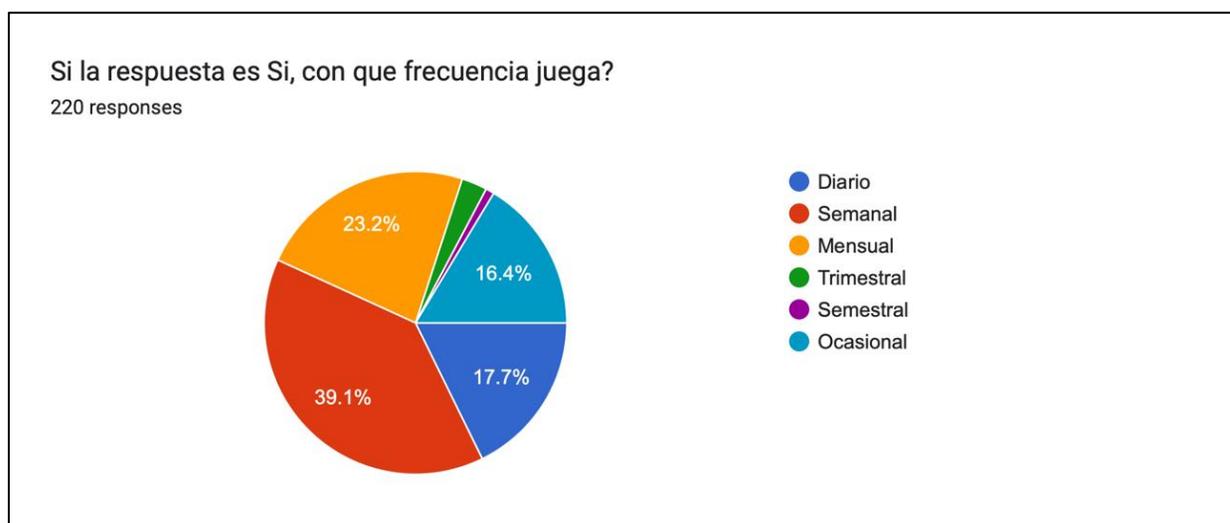
Pregunta Representativa 5: Juega tenis



Nota: Porcentaje de personas que juegan tenis y las que no lo practican.

Figura 7

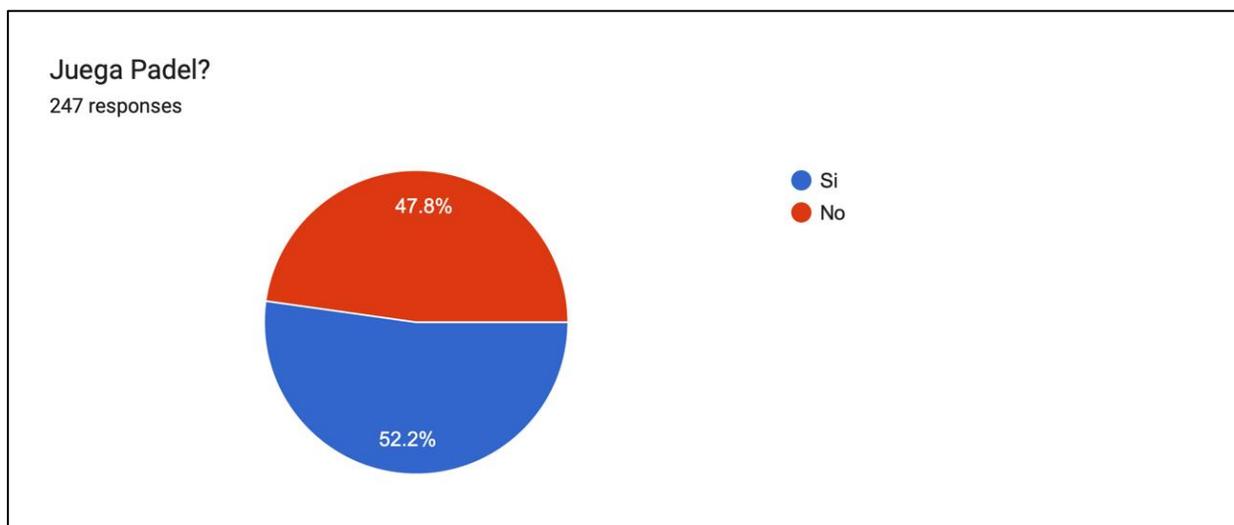
Pregunta Representativa 6: Frecuencia de Juego de Tenis



Nota: Porcentaje de personas que juegan Tenis y cuál es su frecuencia de práctica.

Figura 8

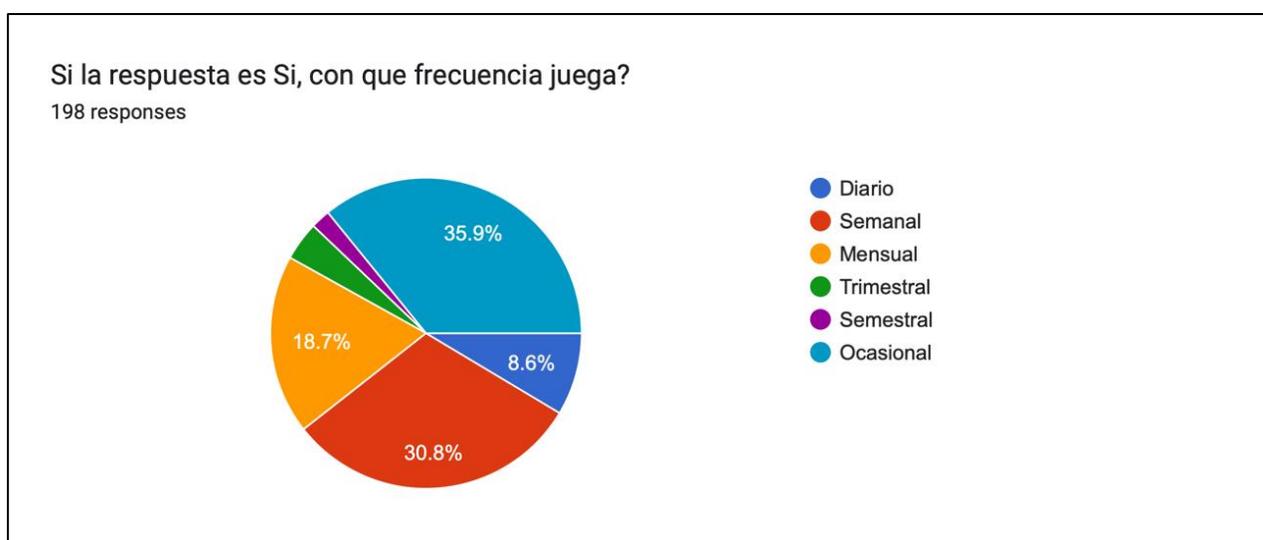
Pregunta Representativa 7: Juega Pádel



Nota: Porcentaje de personas que practican el deporte Pádel.

Figura 9

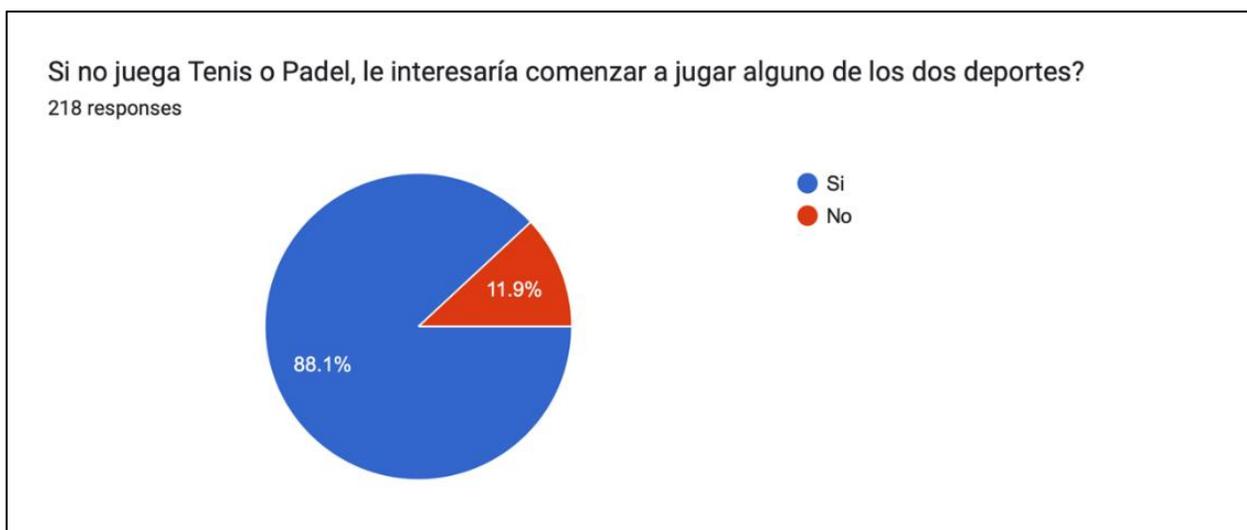
Pregunta Representativa 7: Frecuencia de Juego de Pádel



Nota: Porcentaje de personas que practican el deporte Pádel y con qué frecuencia lo practican.

Figura 10

Pregunta Representativa 9. Intereses de prácticas deportivas

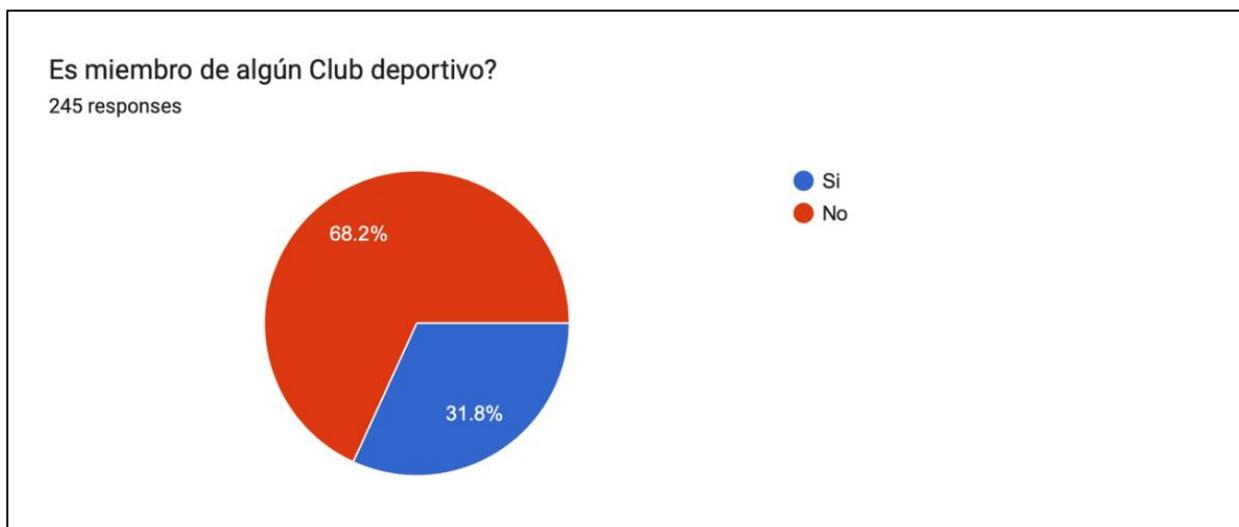


Nota: La encuesta busca conocer si la persona tiene preferencia por algún otro deporte diferente al tenis o al pádel.

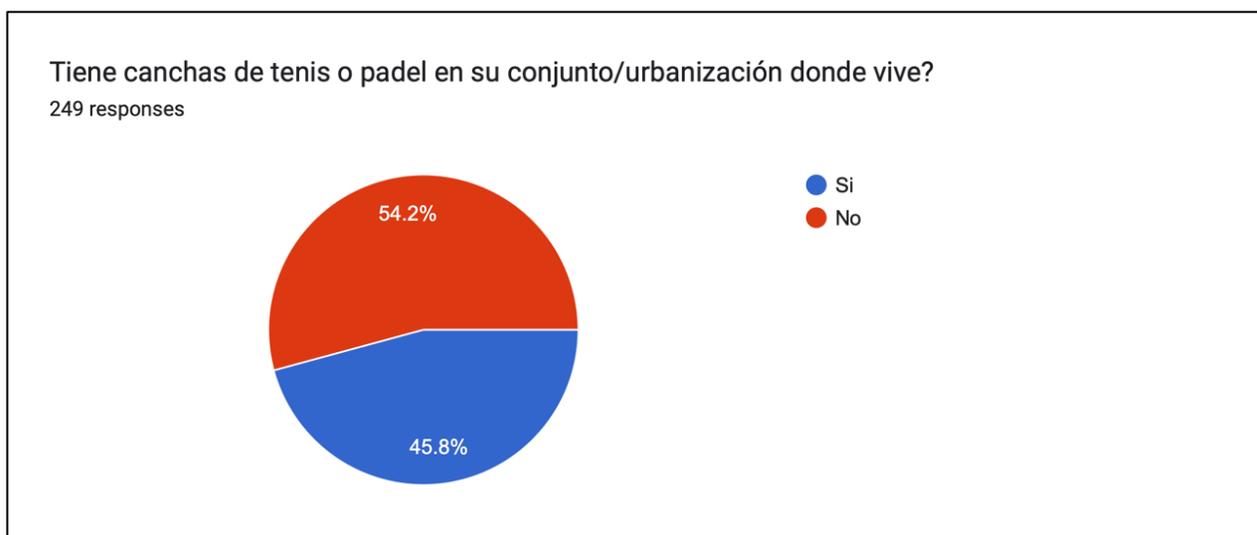
Un 81% de los encuestados juegan tenis, teniendo en cuenta que el tenis ya es un deporte que tiene muchos años en el Ecuador, hay un 20% de personas que no lo hacen, pero de todos los encuestados hay un 88% de personas que les interesaría comenzar a jugar cualquiera de los dos deportes que actualmente no lo practica.

En cuanto al pádel, como es un deporte que ha cogido auge en los últimos años, hay un 52% de personas que lo juegan y hay un 47% que no lo practica, el cual lo podemos tomar como un mercado potencial para incrementar el porcentaje de personas que no lo juegan.

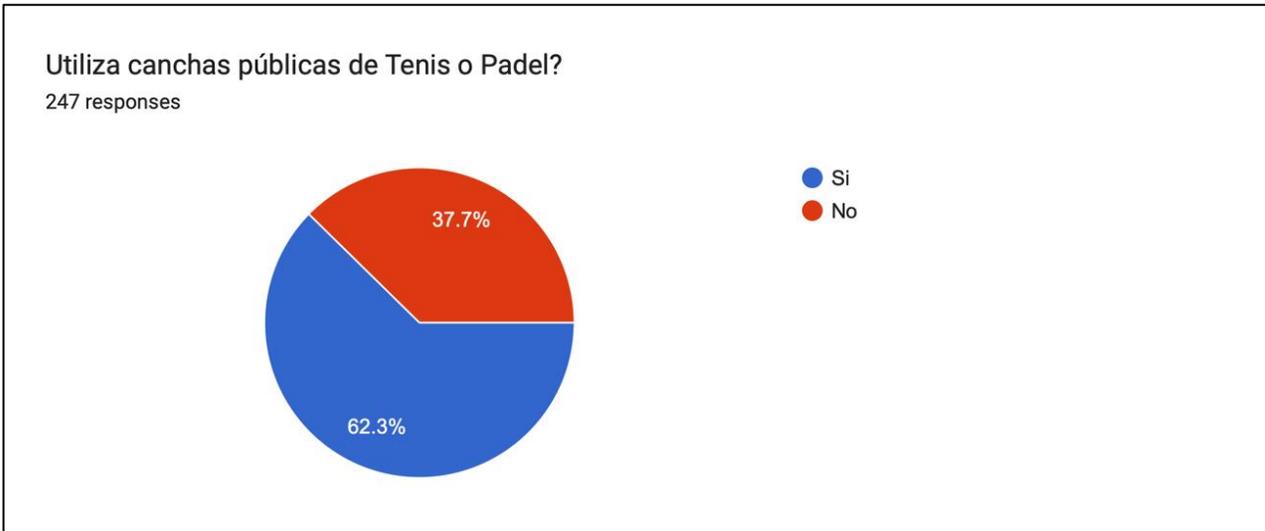
En cuanto al tenis, podemos ver que la frecuencia es predominante semanal y mensual, mientras que el pádel es un deporte más ocasional, el cual indica que es un deporte que es más social.

Figura 11*Pregunta Representativa 10: Membresía de Club*

Nota: Se busca conocer si las personas encuestadas son miembros de algún club en el cual practiquen el deporte, sea público o privado.

Figura 12*Pregunta Representativa 11: Tipos de canchas en Zonas Residenciales*

Nota: La encuesta pretende conocer si en la zona de residencia de la persona encuestada hay canchas de tenis o de pádel.

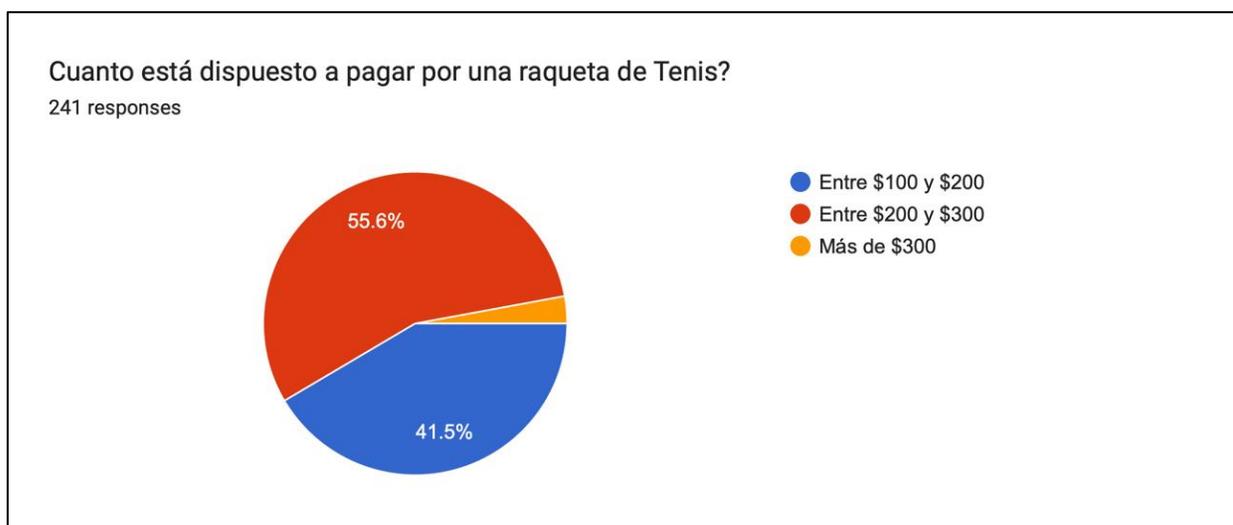
Figura 13*Pregunta Representativa 12. Canchas utilizadas*

Nota: Se le pregunta a la persona si utiliza canchas de tenis o de pádel, que sean de estatus público.

- Podemos ver que la tendencia de nuestra muestra es que un mayor porcentaje practica el tenis y pádel en canchas públicas, más que en clubes privados y canchas en urbanizaciones privadas. Las canchas públicas por medio de aplicaciones han incrementado bastante en los últimos años principalmente en los valles, lo cual hace que los jugadores puedan acceder y practicar el deporte con más facilidad sin tener que acceder a membresías de clubes privados, el cual no es accesible para muchos por sus altos costos. De igual manera hay un segmento marcado el cual de igual manera nos debemos enfocar en los clubes privados realizando alianzas para poder atraer a esa clientela por medio de descuentos, campeonatos, y auspicios.

Figura 14

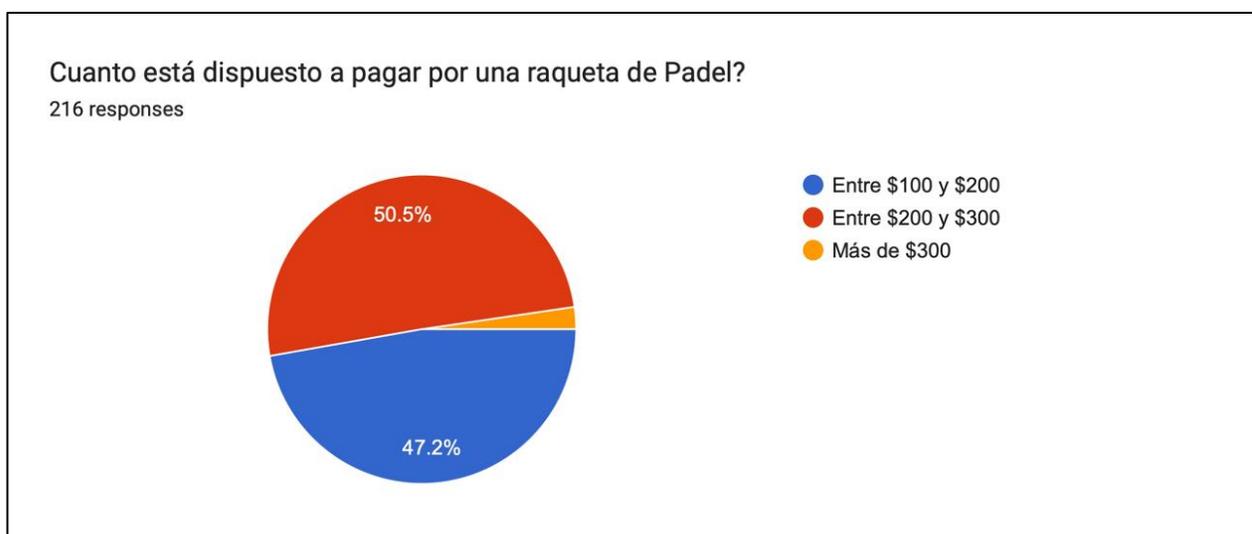
Pregunta Representativa 13: Disposición de Pago por artículos deportivos



Nota: Se pretende conocer el rango de precios que una persona asidua a la práctica de tenis estaría dispuesta a pagar por una raqueta.

Figura 15

Pregunta Representativa 14: Disposición de pago artículos deportivos



Nota: Se pretende conocer el rango de precios que una persona asidua a la práctica de Pádel, estaría dispuesta a pagar por una raqueta.

El tenis y el pádel no es un deporte barato, principalmente por los costos de sus raquetas. La tendencia que están dispuestos a pagar por raquetas de ambos deportes es entre 200 \$ – 300 \$, el cual es un precio alto, que personas que ya practican el deporte estarían dispuestos a pagar. Pero uno de nuestros factores diferenciadores es ofrecer raquetas genéricas y de bajo costo dirigido para personas que piensan comenzar a jugar y no pueden y/o quieren pagar tanto por una raqueta.

Conclusión

Basándonos en el estudio realizado podemos llegar a las siguientes conclusiones de nuestro mercado objetivo:

- Hombres y mujeres de 25 a 54 años, que son deportistas en su mayoría amateur, los cuales estudian y trabajan, tiene ingresos los cuales puede costear implementos y ropa deportiva. Viven en su mayoría en los valles y en el centro norte de Quito.
- La mayoría no cuenta con canchas es su urbanización o conjunto, no tienen membresía de ningún club, pero utiliza con mucha frecuencia canchas públicas por medio de aplicaciones.
- Juegan tenis en mayor cantidad que el pádel, con una frecuencia semanal y mensual, y los que no han jugado, casi el 100% les gustaría comenzar a jugar alguno de los dos deportes.
- Las marcas de raquetas de tenis con más preferencia son Wilson, Babolat y Head, y están dispuestos a pagar entre \$20\$ y \$300 por una nueva raqueta.
- Las marcas de raquetas de padel con más preferencia son: Babolat, Bullpadel y Adidas, y están dispuestos a pagar entre \$100 y \$200 por una nueva raqueta.

- La mayoría de encuestados estarían dispuestos a utilizar raquetas de tenis y pádel genéricas y estarían dispuestos a pagar entre \$50 y \$100.
- Las marcas de pelotas de tenis con más preferencia son Penn, Babolat y Dunlop.
- Más del 90% de encuestados les interesaría recibir el servicio de retiro y entrega de raquetas encordadas a domicilio y probar demos de raquetas.

CAPÍTULO 3

3. Análisis de la Industria

3.1 Análisis Pestel

El análisis Pestel es una herramienta que ayuda a establecer un “macroentorno más amplio de las fuerzas que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa” (Kotler Philip, 2008). Dentro de este modelo de análisis existen seis factores externos que pueden afectar a lo mencionado previamente:

- Factor Político
- Factor Económico
- Factor Social
- Factor Tecnológico
- Factor Ecológico
- Factor Legal

3.1.1 Factor Político

El Ecuador por historia es un país conflictivo a nivel político. Independientemente del gobierno la oposición es férrea a toda propuesta planteada por la ideología que esté gobernando el país.

El nuevo gobierno, de inicio, se plantea de estilo conciliador, con tendencia de derecha. Esto lo plantea en búsqueda de lograr consensos para promover leyes dentro de la Asamblea Nacional.

Dentro de la Asamblea Nacional entrante existirán dos fuerzas políticas de ideologías diferentes que predominarán en cuanto a número de asambleístas. La mayor fuerza política al momento pertenece al partido Revolución Ciudadana (Ideología Izquierda) que contara con 53 asambleístas. La siguiente fuerza en representación dentro de la misma es el movimiento

Construye (Ideología Derecha) con 27 curules. El restante para cumplir con los 135 curules se reparten entre el resto de partidos y movimientos.

El partido de gobierno, contará con una representación de 13 asambleístas.

Al tener una participación del 9.6% de la asamblea, el gobierno tendrá que buscar alianzas para los diferentes proyectos de ley que buscará plantear.

Entre los planes planteados por el presidente entrante se encuentra:

- Cárceles barcazas con capacidad para entre 300 y 400 reos.
- Plan Fénix: Proveer de herramientas a las fuerzas del orden, entre las cuales se encontrarán chalecos, cascos inteligentes, entre otras.
- Reducir del 12 % al 5 % el IVA que pagan los materiales de construcción
- Plan de vivienda Mi Casa Linda: Financiamiento de viviendas al 4% de interés en un plazo de 25 años.
- Entrega de un bono de \$ 60 para las madres embarazadas.
- Plan nacional de contratación de medicamentos e insumos médicos: Foco de abastecimiento a hospitales estatales.
- Implementación de centros de desarrollo de carrera (CDC): para que estudiantes puedan adquirir experiencia y contar con trabajo desde su graduación.
- Condonación de intereses a los agricultores: aquellos intereses generados desde el 2019
- Eliminación de tabla de consumo de drogas.

A todos estos planes establecidos, el gobierno debe enfrentar una seria crisis de seguridad que ha recrudecido las calles. La principal razón, según lo establecido por el gobierno saliente, se debe al desarrollo durante más de 10 años de los G.D.O (Grupos de Delincuencia Organizada). Estos

G.D.O se dedican a toda actividad delictiva al momento. Entre las más comunes dentro del Ecuador se establece el tráfico de drogas, extorsión, secuestro, asesinatos, entre otras.

Al momento todas las ciudades del Ecuador tienen un nivel de peligrosidad alto, donde el crimen común también ha incrementado conjuntamente con el organizado. Entre las ciudades de mayor peligrosidad el momento se encuentran:

- Guayaquil
- Quevedo
- Machala
- Duran

En el año 2022 Guayaquil escalo al puesto 24 de las 50 ciudades más peligrosas del mundo. El listado es realizado por el Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal de México. Tan solo en enero la ciudad presenta un 66% más de asesinatos que los registrados en el 2022. (María, 2023)

El aspecto de seguridad es el principal para todo el entorno ecuatoriano del 2023 en adelante. La ciudadanía busca que todo este nivel alto de peligrosidad baje para poder generar sus actividades con cierto nivel de tranquilidad.

En cuanto a tratados comerciales, en el año 2023 el Ecuador logró cerrar un Tratado de Libre Comercio (TLC) con la República de China. El acuerdo contempla un total de 17 disciplinas incluyendo el comercio electrónico.

Los objetivos del TLC realizado con China son (Gobierno Ecuador, 2023):

- Fomentar la expansión y diversificación del comercio entre las Partes.
- Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de mercancías entre las Partes.

- Promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio.
- Establecer reglas comprensibles para asegurar un ambiente regulado y transparente para el comercio de mercancías entre las Partes.
- Crear nuevas oportunidades de empleo.
- Crear procedimientos eficaces para la implementación y aplicación de este acuerdo, para su administración conjunta y para la solución de diferencias.
- Establecer un marco para una mayor cooperación bilateral, regional y multilateral a fin de ampliar y mejorar los beneficios del presente Acuerdo.

Este acuerdo busca generar una mayor balanza comercial entre los países. Cada industria de las 17 que fueron incluidas tienen un tratamiento diferencial con etapas de implementación contempladas dentro del acuerdo, con el fin de lograr que la industria ecuatoriana se prepare para los requerimientos y competencia.

El acuerdo si bien está establecido, todavía está pendiente de aprobación por parte de la nueva Asamblea establecida en la reciente elección.

Dentro del ámbito fiscal, al momento solamente se ha planteado como plan de gobierno la reducción de Iva para materiales de construcción, pero el resto debe mantenerse hasta nueva disposición conforme se lo viene manejando. En cuanto a lo impositivo el Ecuador en el año 2023 manejo ajustes a los impuestos planteados para los ciudadanos, entre los cuales se tiene (Sebastian, 2023):

- Rebaja del impuesto a la renta equivalente al 18% del gasto deducible anual, dependiendo del número de cargas familiares hasta llegar a un máximo de \$15.294 dólares.
- Inclusión de gastos de mascotas al deducible de impuesto a la renta.
- Contribuyentes o cargas de los mismos con enfermedades raras, catastróficas y/o huérfanas pueden aplicar el total del deducible independiente del número de cargas.

- Tarifa IVA 0% para todas las operaciones de negocios populares (RIMPE)
- Artesanos se excluyen del RIMPE
- Impuestos a empresas de pronósticos deportivos y a sus usuarios del 15%.
- Entre otros

El resto de impuestos se mantienen conforme se lo viene manejando desde hace varios años en Ecuador.

El principal impuesto a nivel de consumidor es del IVA en un 12% y en cuanto a nivel de empresa conforme lo relacionado con el proyecto, el Ecuador maneja lo siguiente:

- Arancel del 10% ha calzado de tenis y afines
- Arancel especial de \$6 por par unidades
- Arancel del 30% a Raquetas de tenis, pádel o similares, incluso sin cordaje

En conclusión, el Ecuador, si bien es un país políticamente inestable, está generando tratados con países que pueden generar proveeduría al negocio. Mientras la carga impositiva se mantenga estable, se puede proyectar correctamente la necesidad de inversión a realizar para la importación.

Para nuestro emprendimiento, el factor político afecta directamente sobre la estabilidad, al ser un negocio de retail con importación como base de negocio, si no se cuenta con reglas claras sobre las tasas, impuestos y aranceles no podremos realizar una proyección correcta de nuestra necesidad de financiamiento, obligando a tener que pasar ese costo directamente al cliente, lo cual puede conllevar a una caída en ventas proyectadas.

Adicionalmente, si el nivel de inseguridad sigue subiendo tanto en robos como en

extorsión, tanto los negocios que tengan esta problemática como los clientes optaran por no hacer uso de los diferentes lugares de esparcimiento libres o sin obligatoriedad de membresía, disminuyendo nuestro mercado a solo clientes que sean miembros de clubes deportivos donde el sentimiento de seguridad sea mayor.

3.1.2 Factor Económico

En el año 2000 el Ecuador pasa un proceso de dolarización, el cual se ha mantenido hasta el momento logrando generar cierto nivel de estabilidad macroeconómica desde su implementación.

Al no contar con moneda propia, el banco central no tiene potestad de generar una política monetaria o algún tipo de cambio.

Ecuador de acuerdo al Banco Central cerrará el 2023 con un crecimiento de su economía del 1.5%

La economía ecuatoriana, dependiendo de las diferentes fuentes, tiene las siguientes previsiones de crecimiento para el año 2024:

- Fondo Monetario Internacional (FMI) - octubre 2023: 1.8%
- Banco Mundial (BM) - junio 2023: 2.8%
- Cepal - agosto 2023: 2.6%
- Banco Central del Ecuador – septiembre 2023: 0.8%

Como se puede evidenciar, todos los organismos plantean un crecimiento en la economía para el año 2024. Cabe mencionar, que la estimación del FMI fue ajustada de un 2.8% con corte a mayo 2023 a lo establecido previamente.

El ministerio de la producción del Ecuador menciona que a corte junio 2023, la participación de las industrias fue la siguiente:

- Manufactura: 11%
- Comercio: 11%
- Enseñanza y salud: 9%
- Petróleo y Minería: 8%
- Agricultura: 7%
- Transporte y Almacenamiento: 7%
- Otros: 46%

El proyecto se centrará en la industria del comercio. Esta industria, de acuerdo al boletín emitido por el ministerio de la producción, tiene un crecimiento del 2.5% vs. junio 2022 y un 2.4% vs el mes de mayo 2023.

Los componentes del PIB real de la economía ecuatoriana con cierre al segundo trimestre del 2023 participan de la siguiente manera:

- Gasto de consumo final (hogares): 67%
- Exportaciones de bienes y servicios (FOB): 27%
- FBKF: 20%
- Gasto de consumo final del gobierno central: 15%
- Importaciones de bienes y servicios (FOB): -31%

Las ventas netas nacionales del país en millones de dólares fueron de \$18.096 con corte a agosto 2023. Esto representa un incremento del 3.1% vs el mismo periodo del año 2022. La provincia donde el proyecto iniciara su operación, la provincia de pichincha genera \$6.750 millones.

Dentro de estas ventas el sector de comercio absorbe un 46% con \$8.232 millones de dólares.

En cuanto al empleo, a junio 2023 el porcentaje de personas que reciben un salario básico de \$450 se estableció en un 36.4%. Esto representa un incremento del 7.5% versus el mismo periodo

del 2022. Esto no necesariamente se refleja en empleo pleno (medido por aportación al IESS) que al mismo corte tiene un 60.2% de personas con aportación mientras que en el 2022 se contaba con un 61.4%, lo cual representa una caída del 2%. (Republica, 2023)

El empleo informal (persona gana menos que el básico) tiene un crecimiento del 1.5% versus el 2022. Se estima que en el Ecuador existen 4.2 millones de personas en este tipo de empleo. (Republica, 2023)

Para el 2024, el nuevo gobierno establecido estableció las siguientes propuestas económicas cercanas al proyecto (Universo, 2023):

- Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas internacionales con el fin de impulsar la reactivación económica del país.
- Estimulación de la creación de pequeñas y medianas empresas con la reducción de la burocracia, la facilitación del acceso al crédito, y la oferta de formación y asesoramiento en gestión empresarial.
- La promoción de la inversión, tanto interna como externa, con “la simplificación de trámites, la mejora de la seguridad jurídica y la oferta de incentivos fiscales para la inversión en áreas estratégicas”.
- El control de la inflación: “Aunque Ecuador no puede controlar directamente la inflación a través de la política monetaria debido a la dolarización, puede implementar políticas fiscales y económicas que ayuden a mantener la inflación bajo control”.
- Creación de un fondo de garantía de crédito. Un obstáculo importante para el acceso al crédito es el riesgo percibido por los prestamistas, que puede llevar a tasas de interés más altas o a la negativa a prestar. Crear un fondo de garantía de crédito estatal que pueda asumir una parte del riesgo de los préstamos a pymes.

- Promoción de la competencia en el sector bancario, que al ser competitivo puede ayudar a reducir las tasas de interés al forzar a los bancos a competir por los clientes. La estrategia es reducir las barreras de entrada para los nuevos bancos y la promoción de la banca en línea y móvil.
- Establecer centros de asesoramiento y capacitación que puedan ayudar a los prestatarios a desarrollar planes de negocios sólidos, mejorar su gestión financiera y entender los términos de los préstamos.
- Fortalecer el marco regulatorio del sistema de crédito, incluyendo la implementación de normas de protección al consumidor, la supervisión regular de los bancos y la imposición de sanciones para las malas prácticas.
- Un Fondo de Inversión para Jóvenes Emprendedores dedicado a apoyar a jóvenes emprendedores con capital inicial. Con ello se supera una de las barreras más comunes: la falta de financiamiento.
- La instauración de incentivos fiscales para empresas jóvenes, como exenciones o reducciones fiscales durante los primeros años de actividad.

En conclusión, Ecuador en base a lo expuesto a niveles económicos se ha mantenido estable con una estimación de crecimientos para el 2024. De darse las propuestas establecidas por el nuevo presidente, la baja de interés y el acceso a crédito serán un factor importante en la creación de empresas pequeñas y medianas.

Asumiendo que las propuestas establecidas en campaña por el presidente entrante no se den, y principalmente no haya ingreso de mayor oferta en el mercado bancario para extensión de créditos a emprendimientos y microempresas con un menor interés, se tendrá acceso a créditos con valores actuales con tasas impositivas altas.

Adicionalmente, en base a la política del presidente saliente para el año 2024 deberá tener un incremento el salario mínimo vital, lo cual incrementará el costo de nómina del emprendimiento.

3.1.3 Factor Social

Ecuador es un país diverso tanto en su geografía como en su demografía. Al momento, de acuerdo al INEC un total de 16.9 millones de personas. Se estima que para el año 2025 la población ecuatoriana sea de 18.6 millones de habitantes con una distribución por género de 48.7% de hombres y 51.3% de mujeres.

De igual manera, el INEC establece que la distribución por área un 62.7% de la población vive en el área urbana y un 37.3% de la población vive en el área rural.

Demográficamente, el 77.4% de la población se identifica como mestiza, 7.7% se establece como indígena y montubia, 4.9% como afroamericana, la diferencia como blancos y otras razas (Maria, 2023).

Entre las provincias más pobladas se encuentran Guayas con el 25.9%, Pichincha con el 18.2% y Manabí con el 9.4%. Las ciudades con mayor cantidad de habitantes son:

- Guayaquil
- Quito
- Cuenca
- Ambato
- Otras

La nueva tendencia de vivienda establece de acuerdo al censo presentado por el INEC es a hogares más pequeños con un promedio de miembros de 3.2 personas, teniendo una caída del censo 2010 donde el promedio era de 3.8 personas por hogar (Maria, 2023).

La tendencia de crecimiento se dio en hogares unipersonales, con un valor del último censo de 16.7% versus un 12.1% del censo 2010 (Maria, 2023).

En cuanto a la actividad física, el Ecuador tiene un porcentaje de actividad física insuficiente del 21.7% a nivel nacional en un rango de edad de 18 a 69 años, con mayor fuerza en el área urbana por el tipo de trabajo que se realiza. En cuanto al género, los hombres son más activos físicamente, teniendo solo un 14% de actividad física insuficiente, mientras que las mujeres tienen un 28.6%. Conforme la población va envejeciendo el sedentarismo se vuelve más común dentro de la sociedad ecuatoriana.

De acuerdo al INEC la población ecuatoriana cuenta con la siguiente categorización en cuanto a su nivel socioeconómico:

- A: 1.9%
- B: 11.2%
- C+: 22.8%
- C-: 49.3%
- D: 14.9%

Como se puede evidenciar más del 60% de la población es pobre y una clase media del 22.8%.

En conclusión, el Ecuador es un país sumamente diverso, con un porcentaje de la población alta que realiza ejercicio. Si bien, la mayoría de la población es pobre, existe un 33% de la misma que tiene la capacidad adquisitiva para los productos que oferta el negocio.

Con la tendencia mundial de las nuevas generaciones a estilos de vida saludables, y a

su vez, el incremento en popularidad del pádel y otros deportes de raqueta, el emprendimiento tendrá a nivel socioeconómico y poblacional mercado para seguir creciendo mediante captación de estos clientes que al momento pueden estar siendo atendidos por otro proveedor o que simplemente no ha encontrado la herramienta necesaria a un costo moderado.

3.1.4 Factor Legal

El Ministerio del Trabajo, ente rector del ámbito laboral en el Ecuador, determina que existen las siguientes leyes nacionales a las cuales toda empresa o emprendimiento debe regirse:

- Código Del Trabajo
- Ley De Comercialización Y Empleo De Plaguicidas
- Ley De Defensa Contra Incendios
- Ley De Minería
- Ley Orgánica De Discapacidades, Lod
- Ley Orgánica De Empresas Públicas, Loep
- Ley Orgánica De Prevención Integral Fenómeno Socioeconómico Drogas
- Ley Orgánica De Servicio Público, Losep
- Ley Orgánica Justicia Laboral Y Reconocimiento Del Trabajo En Hogar
- Ley Orgánica Para Promoción Del Trabajo Juvenil, Cesantía Desempleo
- Reglamento A La Ley Orgánica Del Sistema
- Reglamento General A La Ley De Minería

Dependiendo del tipo de proyecto, las diferentes leyes expuestas previamente pueden ser aplicadas para la contratación y mantenimiento de relaciones laborales entre un empleado y el empleador.

Como guía principal para el proyecto aplica el Código del Trabajo donde las premisas principales son:

“Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo. - El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.”

(Gobierno del Ecuador, 2005)

“Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados, que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar, sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.” (Gobierno del Ecuador, 2005)

“Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.” (Gobierno del Ecuador, 2005)

En los casos de emprendimiento, es común recurrir a acuerdos iniciales de palabra entre el empleado y el empleador. Esto también es considerado en el código de trabajo bajo el siguiente artículo:

“Art. 12.- Contratos expreso y tácito. - El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito. A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.” (Gobierno del Ecuador, 2005)

Específicamente para emprendimientos en el año 2020, Ecuador genera una ley específica para estos casos denominada “Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación”.

Esta ley tiene como objetivo principal “establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor.” (Gobierno del Ecuador, 2020)

Dentro de la ley también se encuentran determinados los diferentes tipos de financiamiento que pueden aplicar los emprendimientos entre los cuales se encuentran:

- Crédito sector financiero
- Capital semilla
- Capital de riesgo
- Inversión ángel
- Crowdfunding

Para cada uno de los puntos anteriores se detalla que condiciones debe aplicar para ser categorizado dentro de los mismos.

La ley determina en sí, todas las formas de contratación, financiamiento, tipo de empresa, y demás para ser considerado como emprendimiento un proyecto.

En conclusión, El emprendimiento tendrá como necesidad imperativa un financiamiento.

De acuerdo a lo expresado previamente, el financiamiento clásico (bancario) cuenta con tasas impositivas altas que afectaran el margen del negocio y/o el alcance de inventario que se pueda manejar dentro del mismo. Para esto es importante que a nivel de gobierno y del sector privado se generen mayores opciones para el control y entrega de otras formas de financiamiento como una inversión ángel o un capital semilla.

De lograr conseguir este tipo de financiamiento, el emprendimiento puede generar mejores ratios de margen al no ser afectados de forma relevante por el interés que entrega la banca tradicional.

3.1.5 Factor Tecnológico

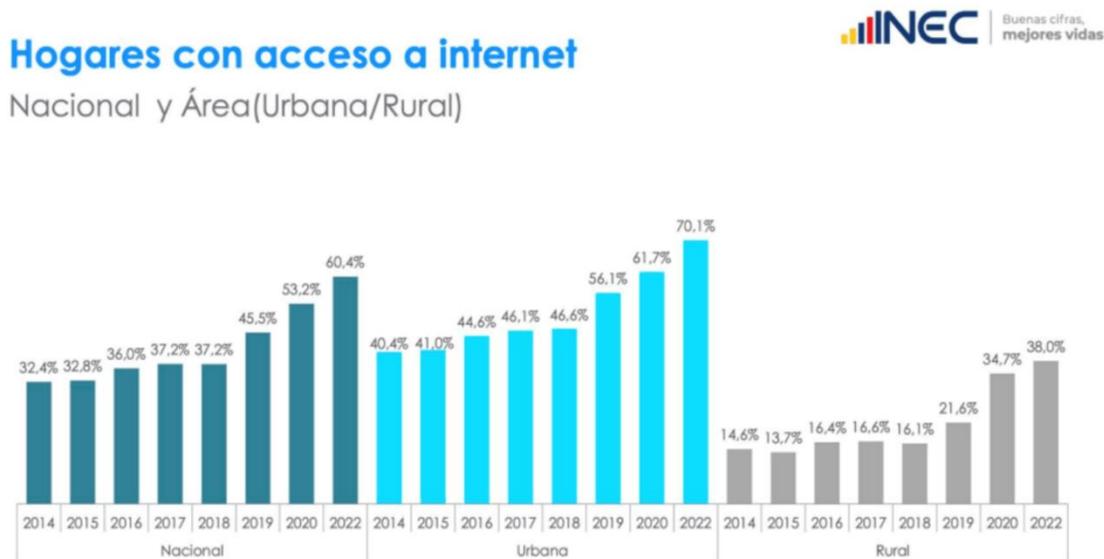
Acceso a Internet- (America, 2023)

De acuerdo a un estudio realizado sobre el Estado Digital en el Ecuador, realizado por la Consultora Menntino con corte a junio 2023, el 76 % de la población del Ecuador cuenta con acceso a Internet, los cuales generan más de 16,3 millones de conexiones.

En cuanto a los hogares con acceso a internet, según el Inec, de 2019 a 2022 se registró un incremento del 32,7 % en la cantidad de hogares con acceso a internet, de los cuales el 25% en zona urbana y 76% en zona Rural, de los cuales 13,6 MM dispositivos están conectados a Google y Youtube en abril 2023.

Figura 16

Hogares con acceso a Internet. Área Urbana y Rural



Fuente: INEC. Resumen 2022. Publicado en julio de 2022.

Fuente INEC

Nota: Se refleja un incremento de utilización de internet en Ecuador desde el año 2019, de hasta más de un dispositivo por usuario, (Inec, 2023).

Niveles de Innovación. - (Coba, 2021)

Actualmente, Ecuador se encuentra en el puesto 91 del Índice Mundial de Innovación con fecha al 2021, realizado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, que es una organización parte de las Naciones Unidas. Con esto, el país escaló ocho posiciones entre 2020 y 2021.

Figura 17

Índice Mundial de Innovación

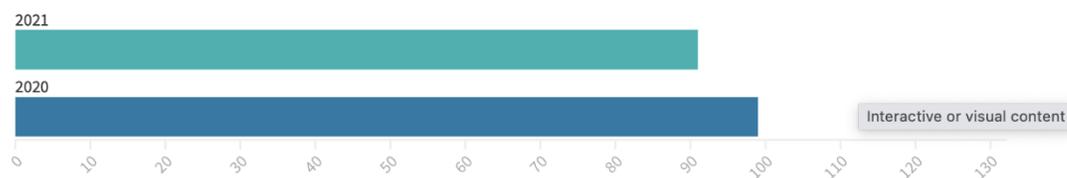
Posición de Ecuador en el Índice Mundial de Innovación

Siendo 1 la mejor posición y 132 la peor

Seleccione el indicador:

Resultado general

2020 2021



Fuente: OMPI • Gráfico: Gabriela Coba-PRIMICIAS

PRIMICIAS

Nota: La figura muestra la innovación en un entorno económico y geopolítico, evidenciando los países con tecnologías innovadoras, Organización OMPI (2021)

La mejora se debe a que las empresas privadas y públicas invirtieron más en innovación con el objetivo de enfrentar la crisis del COVID-19. Ecuador escala en el Índice de Innovación por una

mejora en cuatro de los siete parámetros que analiza el reporte, que son: infraestructura, desarrollo del mercado, producción de conocimientos y tecnología, además de producción creativa.

Avance Tecnológicos

Pese a los avances significativos en cuanto al acceso a internet y nuevas tecnologías, el país debe afrontar algunos retos para lograr una mejor conectividad y tener una sociedad más digitalizada. Trabajar en la construcción de ciudades inteligentes, educación y cultura ciudadana sobre el uso de nuevas tecnologías, digitalización de trámites, flexibilización de acceso a servicios públicos, entre otros temas, son algunos de los retos que debe enfrentar Ecuador en 2023 para avanzar en su camino hacia la transformación digital. (Lideres, 2023)

Para este 2023, se observa en el país un importante cambio de enfoque de las empresas para abordar la transformación digital, priorizando la generación de valor en el largo plazo. A diferencia de años anteriores, las empresas están invirtiendo en desarrollar propuestas de valor cada vez más atractivas e integradas, permitiendo estrechar relaciones con sus clientes, aprovechando las capacidades digitales adquiridas y los beneficios de la interacción tanto presencial como virtual. (Young, 2023)

Estas transformaciones deben darse a nivel de desarrollo de innovación con base en uno de tecnología nueva que ayude a las personas a satisfacer sus necesidades.

La transformación digital, el uso de la tecnología es la base de comunicación que tendrá el proyecto con nuestros clientes. Mediante la tecnología generaremos una propuesta de valor diferente a la competencia. Adicionalmente, al ser una tienda con foco virtual, las interacciones

con los clientes y sus necesidades serán las bases para la toma de decisiones del diferente tipo de productos que se ofertara en el proyecto.

3.1.6 Factor Ecológico

➤ Clima

La ubicación del Ecuador, sobre la línea ecuatorial, produce poca estacionalidad a lo largo del año. Solo hay dos estaciones definidas: húmeda o invierno y seca o verano (2, 3). La duración de las estaciones varía regionalmente. En la región Costa, la época lluviosa se inicia en diciembre y dura hasta mayo; la época seca tiene lugar entre junio y noviembre. En los Andes, la estación lluviosa dura de octubre a mayo y la seca de junio a septiembre. En la región amazónica hay diferencias entre norte y sur. En la Amazonía norte (provincia de Sucumbíos), la época lluviosa dura de marzo a noviembre, mientras que la seca de diciembre a febrero. En el resto de la Amazonía, el patrón estacional es similar al Andino. (Ron, n.d.)

➤ Políticas Ambientales

A través de la Constitución de la República del Ecuador, la Ley de Gestión ambiental y el Código Orgánico del ambiente, en el gobierno del Eco. Rafael Correa, se establecieron políticas básicas ambientales en Ecuador el cual consta de 17 puntos los cuales se centran en que la gestión ambiental en el Ecuador se fundamentará básicamente en la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación y la coordinación entre todos los habitantes del Ecuador, dirigidas a garantizar el desarrollo sustentable, en base al equilibrio y la armonía entre lo social, lo económico y lo ambiental. (Dra. C. Silvia Patricia Zambrano Noles, 2018)

En el año 2023, se realizó una consulta popular donde la población decidió como política nacional dejar la explotación petrolera del Yasuní como la minería legal a gran escala.

➤ **Contaminación**

En Ecuador las emisiones de CO2 durante 2021 han crecido 7,108 megatoneladas, un 20,89% respecto a 2020. (Macro, 2021)

La cultura de reciclaje en el país no está arraigada por lo que se necesita cada vez más espacios para depositar la basura. En Quito, luego de cerrar el depósito de zambiza, se creó el del Inga, el cual está por ser cerrado en el 2024 al haber copado su capacidad.

Es imperativo que el país empiece a realizar políticas agresivas para combatir la contaminación.

El proyecto plantea como propuesta de valor realizar programas de reciclaje de herramientas de deportes de raqueta, como forma de aporte a mejorar el ambiente ecológico del país.

3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

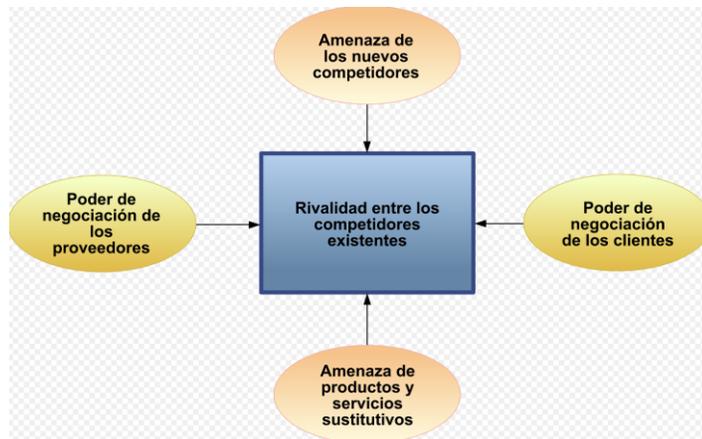
El marco de análisis de las 5 fuerzas de Porter constituye un método importante en el análisis externo; ya que va a permitir conocer el grado de competencia que la empresa va a tener que hacer frente y va a posibilitar tener una idea sobre las estrategias que debe seguir para combatir amenazas y aprovechar las oportunidades de la industria y mercado.

Las 5 fuerzas que considera este instrumento de gestión son:

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores
3. Amenaza de entrada de productos sustitutos
4. Poder de negociación con los proveedores
5. Poder de negociación con los consumidores

Figura 18

Análisis 5 Fuerzas de Michael Porter



Nota: Modelo estratégico para planes de negocio, adaptado de (Bello , 2022)

1. Rivalidad de Competidores – Medio Bajo

Una de las principales dificultades para cualquier industria al montar un nuevo negocio, en nuestro caso de venta de implementos y ropa deportiva enfocados en el tenis y pádel, va a ser la competencia que hay en el sector. A pesar de que el deporte del tenis sea practicado hace muchos años en el Ecuador, y que haya dejado de ser un deporte para las élites, y que el pádel tenga pocos años, pero actualmente se encuentre en un auge total, especialmente en Quito, hay pocas tiendas que ofrecen implementos y ropa enfocada en ambos. Se analizará la competencia.

- Marathon Sport

Es una empresa de confección y distribución de ropa y accesorios deportivos fundada en los años 80. Actualmente, es la tienda deportiva más grande del Ecuador, y cuenta con 88 tiendas distribuidas en las principales ciudades. Además de confeccionar, importar distribuye y comercializa algunas de las marcas más importantes de deportes como son Nike, Adidas, Puma,

Diadora, Wilson, entre otras. Los principales deportes en los cuales se enfoca son fútbol, running, basket, volley, tenis, natación, padel, entre otras. Tiene fuerte presencia en redes sociales, Instagram, Twitter y Facebook siempre actualizados, y enlaza directamente a su tienda virtual. Marathon es un mayorista el cual obtiene sus ganancias en base a volumen y cantidad para abastecer su demanda, con muchos productos, pero específicamente de Tenis y padel, cuentan con poca variedad, artículos desactualizados, precios altos y su servicio de encordado tiene lentitud en la entrega de las raquetas. Creemos que Marathon al ser una empresa que comercializa tantos deportes, especialmente el fútbol y el running, no les da mucha importancia a los deportes de raqueta.

- **Just Tennis**

Es una tienda de tenis establecida en Quito desde el 2015 la cual se especializó en un inicio únicamente en tenis, y en los últimos 2 años se expandió al padel. Actualmente, cuenta con 3 sucursales en Quito, ubicadas estratégicamente, una en el centro norte de Quito, y dos en los valles de Cumbaya y Tumbaco. En este año abrió un local en Manta. Ofertan raquetas de tenis, padel, además de accesorios, ropa, zapatos, cuerdas, y ofrecen el servicio de encordado. No cuentan con tienda en línea hasta la fecha.

2. Amenaza de nuevos competidores – Medio Alto

Se considerará competidor directo a cualquier tienda o empresa que venda productos tenis y padel, entre los cuales se considera accesorios, ropa y zapatos. La amenaza de entrada de nuevos competidores es medio alto, ya que la inversión para poner una tienda no es alta, además que el crecimiento del padel en los últimos años en Quito, y el aumento exponencial de sus practicantes, puede atraer a cualquier nuevo inversionista. Además, consideramos que como es un mercado el cual tiene pocos ofertantes, eso puede incentivar a los inversionistas a verlo como una oportunidad para entrar en el mercado con nuevas ideas, y tratar de romper la competencia actual.

Sin embargo, otros factores externos que hay que tomar en cuenta son las difíciles barreras arancelarias para poder importar productos y establecer un nuevo negocio y la entrada de un nuevo Gobierno provisional.

3. Amenaza de entrada de productos sustitutos – Medio Alto

Los productos sustitutos directos de nuestra tienda serían artículos relacionados con otros deportes de raqueta que ya se practican o deportes de raqueta nuevos que actualmente están cogiendo fuerza en Estados Unidos y Europa. Creemos que también hay productos sustitutos indirectos, los cuales serían otros deportes que no guardan relación con el tenis o padel como el fútbol, el basket, el running, la natación. Sin embargo, para contrarrestar la amenaza de los productos, nos centraríamos únicamente en los productos directos. Creemos que, en vez de verlo como una amenaza, pudiéramos transformarlos en una oportunidad para expandir nuestro negocio a nuevos deportes de raqueta, como el pickleball que es un deporte que se encuentra en un auge altísimo en Estados Unidos, y pudiera expandirse como lo hizo el padel a nivel mundial.

4. Poder de Negociación de los Proveedores – Medio Bajo

En el negocio propuesto vamos a recurrir a proveedores mayoristas y las mejores tiendas en línea que dan descuento por compras al por mayor en todos los artículos que vamos a ofrecer. Los proveedores con los cuales vamos a negociar se encuentran en Estados Unidos y China, y creemos que el poder de negociación va a ser medianamente bajo ya que, nuestro enfoque es pedir al granel, y creemos que podemos obtener descuentos y mejores precios al realizar alianzas y acuerdos con los mismos para establecerlos como proveedores fijos.

5. Poder de Negociación de los Consumidores – Medio Alto

El poder de negociación de los clientes va a ser mediano alto, ya que actualmente hay poca oferta de productos de tenis y pádel en el mercado. Sin embargo, se cree que los usuarios disponen de información suficiente de los deportes que comercializamos y al no obtener un buen producto o servicio, pueden optar ya sea por la competencia o por traer productos del exterior.

CAPÍTULO 4

4.1 Plan de Marketing

Producto o servicio:

Time 2 Play es una tienda deportiva híbrida, especializada de Tenis y Padel, para deportistas aficionados, tenistas amateurs, semi profesionales y profesionales, instructores o profesores de academias, y personas que quieran incursionar en el deporte.

Figura 19

Logo Tienda Deportiva



Nota: Publicidad de la tienda deportiva.

La idea de lanzar este negocio es debido a que:

1. Los deportes de raqueta se encuentran en crecimiento: Debido a la pandemia, los deportes en equipo y de contacto se restringieron y cuando se abrió el confinamiento, las personas incursionaron en los deportes individuales, especialmente los de raqueta.
2. Hay pocas opciones de oferta de productos especializados: Hay poca competencia en el mercado en la oferta de productos especializados en tenis y pádel. Los productos ofertados por la cadena grande deportiva usualmente son antiguos, desactualizados y

ofertan pocas marcas. En cambio, los almacenes pequeños ofertan productos con altos precios y no se han enfocado en personas que quieren comenzar en el deporte.

3. Deportes con probabilidad baja de lesión: Los deportes de raqueta, a diferencia de los deportes de contacto como fútbol y basket, hay casi un contacto nulo entre participantes. Por eso es un deporte ideal para todas las edades, con poca probabilidad de lesión.
4. Deporte altamente social: El tenis y especialmente el pádel son deportes sociales, en donde se adquieren rutinas para practicar el deporte entre familiares y amigos, y es un espacio apropiado para ampliar el círculo social y conocer más jugadores.

Time 2 Play estará dirigida y tendrá los siguientes productos y servicios:

- Raquetas para principiantes, amateurs y profesionales
- Pelotas para diferentes tipos de canchas
- Ropa especializada que incluirá camisetas, shorts, zapatos, medias, calentadores.
- Accesorios varios como muñequeras, gorras, bandas de cabeza, cuerdas de raqueta, grips, anti-vibradores
- Servicio de encordado de raquetas y servicio de retiro y entrega a domicilio.
- Asesoramiento especializado y personalizado con sistema de tecnología de punta.
- Artículos de bajo costo para personas que quieren incursionar en el deporte de Tenis o Padel.
- Servicio especializado para traer productos requeridos por los clientes.

La tienda funcionará de modo híbrido, con una tienda física estratégicamente ubicada en el centro norte de la ciudad, con acceso fácil para los valles y para el centro financiero y residencial con alta afluencia de personas, tendrá un pequeño showroom con todos artículos para que los clientes puedan verlos y probarlos, tendrá las máquinas encordadoras y servirá de bodega para poder

despachar los productos a toda la ciudad. La página web servirá para que los clientes puedan pedir sus productos en línea y poder mantenerse al día con actualizaciones, nuevos productos y promociones que tendrá la tienda.

Todos los productos serán importados desde Estados Unidos y China al por mayor y por volumen a bajo costo con 6 proveedores, 4 en EE. UU y 2 en China. Con base en la investigación de mercado realizada, la tienda importará las marcas más utilizadas y más requeridas por los clientes entre esas Babolat, Head, Tecnifibre, Wilson, Yonex, Bullpadel, entre otras, y además se importarán productos con la modalidad “Made to Order” para artículos específicos que la tienda no tenga en stock o sean productos especializados requeridos por los clientes.

Figura 20

Página Web Time 2 Play

The screenshot displays the Time 2 Play website interface. At the top right, there is a dark blue navigation bar with the text "Ingreso Cliente". Below this, a search bar and icons for a heart and a shopping cart are visible. The main header features the "TIME 2 PLAY" logo with the tagline "we bring the sports to you" and a large promotional banner that reads "ES HORA DE BOLEAR! Compra YA".

The main content area is titled "Raquetas de tenis" and includes a "Clasificar" dropdown menu and a "Filtrar" button. A sidebar on the left lists various categories such as "Comprar todo", "babolat", "wilson", "Cabeza", "Principe", "Yonex", "Volkl", "Dunlop", "Tecnifibra", "Prokennex", "Solino", "Gama", "Lacoste", "Raquetas para jóvenes", "Raquetas antiguas", "Raquetas usadas", "Palaetas de Pickleball", "Palas de pádel", "Ayuda con raqueta", "Buscador de raquetas", "Reseñas de raquetas", "Programa de demostración", "Programa de intercambio", and "Combinación y".

The product listings are arranged in a grid. Each product card includes a racket image, a discount percentage, the product name, the current price, the original price (crossed out), a star rating, and the number of reviews. Below each product, there are options for "Video", "Revisar", and "Comparar".

- Velocidad de cabeza Pro:** Reducido -44%. Price: \$149.00 (original: \$269.00). Rating: 4.5 stars (27 reviews).
- Velocidad de cabeza MP:** Reducido -42%. Price: \$149.00 (original: \$259.00). Rating: 4.5 stars (18 reviews).
- Equipo de velocidad principal:** Reducido -41%. Price: \$139.00 (original: \$239.00). Rating: 4.5 stars (4 reviews).
- Equipo de velocidad Head L:** Reducido -39%. Price: \$139.00 (original: \$229.00). Rating: 4.5 stars (3 reviews).

At the bottom of the page, there is a red banner for "Ofertas especiales" and a small text snippet: "mo el miembro más ligero de la familia Speed. la raqueta es perfecta para principiantes".

Nota: La figura muestra el portal en el cual los deportistas y aficionados puedan comprar sus productos en línea, a través de una página web.

4.2 Estrategias de Mercadeo

➤ Estrategias de distribución:

Para garantizar una entrega eficaz y correcta al cliente de los productos, Time 2 Play utilizará 4 estrategias:

1. **Tienda Física:** Será ubicada estratégicamente en el centro norte de Quito, en la dirección Calle Reiss 145, con fácil acceso al Túnel Guayasamin para ir a los valles, cerca de los centros de negocios y financieros, además de un sector amplio residencial por la Carolina. La tienda tendrá un showroom con todos los productos, personal para asesoría especializada, y con el servicio de encordado para realizarlo en la tienda y a domicilio.
2. **Tienda Online:** Time 2 Play contará con una plataforma de comercio electrónico bien estructurada y fácil de usar, con toda la amplia variedad de nuestros productos, con descripciones detalladas y stock actualizado de los productos. Esta plataforma contará con un sistema de pago seguro. También contará con la integración de ambos canales, para que los clientes puedan comprar en línea y retirarlo en la tienda física.
3. **Alianzas con Clubes públicos y privados, Escuelas de Tenis:** Se realizarán alianzas y convenios para poder penetrar un mercado amplio en donde hay muchos clientes, estudiantes, y alumnos, con testeos de demos de raquetas, clínicas de tenis, y partidos de exhibición. Se otorgarán descuentos para las personas que sean pertenezcan a los clubes o sean alumnos de las escuelas de tenis.
4. **Envíos, retiros y logística eficiente:** Para la entrega de productos, retiro y entrega de raquetas encordadas, habrá una persona encargada de realizar las entregas, y cuando haya

alta demanda tendremos convenio con Servientrega o Uber. La idea es realizar las entregas a día seguido, para que Time 2 Play se diferencie de la competencia.

➤ **Estrategias de Precios:**

El precio estará marcado y diferenciado por los precios de la competencia. Actualmente, el competidor más grande de Time 2 Play se caracteriza por maginar por volumen. Nuestro competidor más pequeño margina por cada producto vendido. Time 2 Play marginará con la diferenciación de productos nuevos, alta calidad de servicio y se enfocará en nuevos segmentos, los cuales no están siendo aprovechados por la competencia, como es productos “Made to Order” y productos a bajo precio para personas que incursionan en el deporte. En el siguiente cuadro se pueden ver los precios en raquetas de tenis y pádel de nuestra competencia en diferentes marcas y características, el precio de compra a nuestros proveedores. La idea es podamos ofrecer productos, diferentes, nuevos, con características innovadoras, los cuales no hay aquí.

Tabla 3

Precios de Raquetas de la Competencia

Raqueta Tenis	Marca	Just Tenis	Marathon	Precio de Compra	Precio Time2PLAY
raqueta junior	Tecnifibre	\$ 80,00		\$ 64,00	\$ 85,12
raqueta junior	Babolat	\$ 155,00	\$ 154,90	\$ 124,00	\$ 164,92
raqueta junior	Yonex	\$ 57,99		\$ 46,39	\$ 61,70
raqueta junior	Wilson	\$ 100,00		\$ 80,00	\$ 106,40
raqueta amateur	Tecnifibre	\$ 205,00		\$ 164,00	\$ 218,12
raqueta amateur	Babolat	\$ 210,00	\$ 179,90	\$ 168,00	\$ 223,44
raqueta amateur	Yonex	\$ 149,99		\$ 119,99	\$ 159,59
raqueta amateur	Wilson	\$ 185,00		\$ 148,00	\$ 196,84
raqueta pro	Tecnifibre	\$ 259,00		\$ 207,20	\$ 275,58
raqueta pro	Babolat	\$ 295,00	\$ 289,90	\$ 236,00	\$ 313,88
raqueta pro	Yonex	\$ 289,00		\$ 231,20	\$ 307,50
raqueta pro	Wilson	\$ 259,00		\$ 207,20	\$ 275,58

Raqueta Padel	Marca	Just Tennis	Marathon	Precio de Compra	Precio Time2Play
<i>raqueta amateur</i>	Babolat	190	\$ 119,90	\$ 152,00	\$ 202,16
<i>raqueta amateur</i>	Bullpadel	180		\$ 144,00	\$ 191,52
<i>raqueta amateur</i>	Wilson	\$ 165,00		\$ 132,00	\$ 175,56
<i>raqueta amateur</i>	Tecnifibre	\$ 160,00		\$ 128,00	\$ 170,24
<i>raqueta pro</i>	Babolat	\$ 350,00	\$ 349,90	\$ 280,00	\$ 372,40
<i>raqueta pro</i>	Bullpadel	\$ 249,00		\$ 199,20	\$ 264,94
<i>raqueta pro</i>	Wilson	\$ 340,00		\$ 272,00	\$ 361,76
<i>raqueta pro</i>	Tecnifibre	\$ 240,00		\$ 192,00	\$ 255,36

Nota: La tabla muestra diferentes rangos de precios para raquetas de tenis y de pádel, tomadas de la competencia, con el fin de elaborar un plan estratégico

➤ **Promoción y Comunicación**

Es importante realizar una estrategia efectiva para poder dar a conocer la tienda, poder mantener la lealtad de los clientes y atraer nuevos. Time 2 Play tendrá las siguientes estrategias para poder lograr el objetivo:

1. Marketing Digital: La página web será moderna, fácil de navegar, con información detallada de los productos, precios, reseñas y stock. Realizaremos campañas de marketing a través de redes sociales como Facebook, Instagram, y Twitter en las cuales tendrá contenido actualizado, relevante, novedades, y promociones.
2. Programas de lealtad: Se implementarán programas de lealtad en los cuales se recompensarán a los clientes por su constancia y fidelidad en compras frecuentes o utilización los servicios como el encordado de raquetas. Por ejemplo, por cada 4 encordados reciben el quinto gratis, esto se podrá realizar por medio de tarjetas de uso frecuente. A los clientes frecuentes se les dará descuentos y acceso con noticias de productos nuevos para que puedan ser los primeros en obtenerlos, y para que puedan probar de mano los productos.

3. Alianzas locales: Se realizarán alianzas con clubes privados y públicos para realizar promociones conjuntas en los cuales beneficiarían a jugadores y profesores. Una vez que estemos establecidos, se realizarán patrocinios de eventos para dar a conocer la marca.
4. Estrategias de Descuento: Time 2 Play tendrá descuentos especiales y por temporada por ejemplo por día del padre, día del niño, san Valentín, viernes negro y navidad. De igual forma se darán descuentos por recompra.
5. Concursos y sorteos: Habrá sorteos en redes sociales para aumentar visibilidad y atraer más seguidores, se realizarán concursos en la tienda para fomentar la participación de los clientes.
6. Eventos: Se realizarán clínicas para promocionar nuestros productos, ya sea con entrenadores de renombre o jugadores conocidos.

4.3 Plan de empresa / Plan de Operaciones

A nivel mundial la tendencia de afinidad y practica a los deportes como el tenis y pádel siguen creciendo. El Ecuador no es una excepción. Dentro de la ciudad de Quito se cuentan con pocas opciones de oferta de productos especializados para los deportes en mención y por eso buscamos que el proyecto, sea el ideal tanto para jugadores ya expertos como para principiantes que quieran ingresar a practicar ocasionalmente los deportes. El tenis y pádel como sabemos son deportes donde la probabilidad de lesión es menor y adicionalmente el número de gente para poder practicar es menor en comparación a juntar al menos 10 personas para jugar fútbol, por ejemplo.

Para poder desarrollar su operación, el proyecto cuenta con los siguientes detalles a considerar:

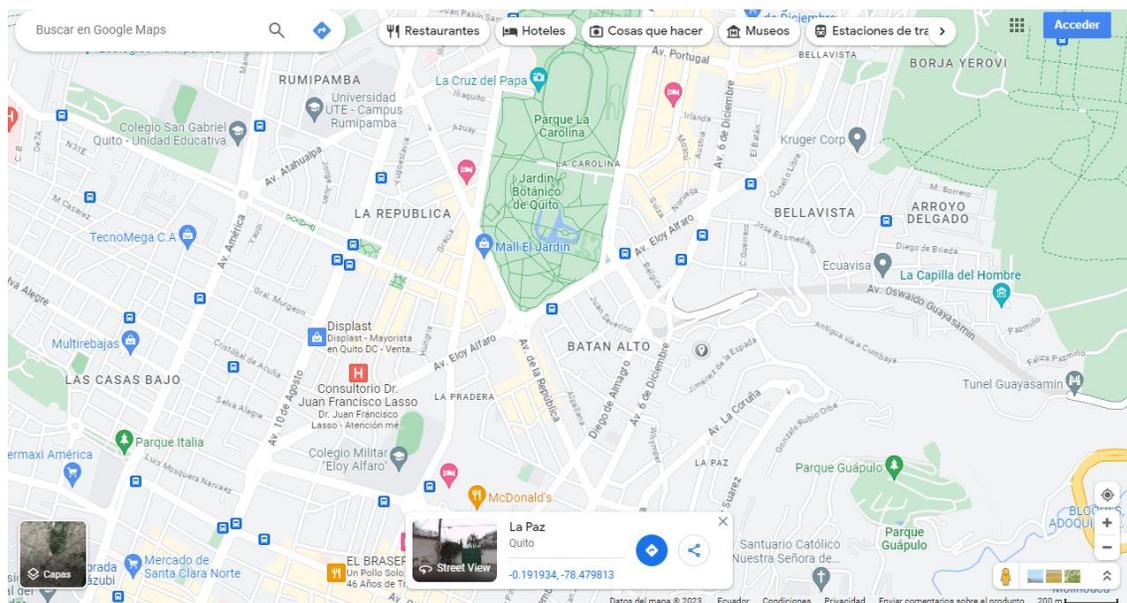
4.3.1 Ubicación

El proyecto contempla tener como principal giro de negocio la plataforma virtual, pero a su vez se contará con una tienda física para aquellos clientes de la ciudad que quieran sentir los diferentes elementos que la misma ofrecerá.

La tienda será ubicada en el sector de la calle Reiss dentro de la ciudad de Quito.

Figura 21

Ubicación Geográfica de la tienda



Nota: La figura muestra, a través de la aplicación Google Maps, la ubicación operativa del negocio.

Desde el punto de vista operativo, la ubicación permite acceso directo al túnel Guayasamín que conlleva apertura a la ruta viva en sentido valles. De igual manera, permite atender un centro de alta concentración de personas como es todo el sector de la Carolina y alrededores. Así mismo, permite acceso al sur mediante diferentes vías, 6 de diciembre, Diego de Almagro, Gonzales Suarez, etc.

En cuanto a una oportunidad comercial, al estar cerca del centro de negocios de la ciudad, permite una opción de adquisición de productos para padel y tenis en su camino hacia los distintos clubs especializados de la ciudad con concentración masiva en el sector de los valles.

Adicional a esto contará con un website y presencia en redes que direccionen a nuestra tienda virtual.

4.3.2 Detalle de instalaciones

La tienda física necesita tener un mínimo de 70 m² con una bodega de 10 m². Adicional a esto contará con baño para los clientes y personal del proyecto.

4.3.3 Descripción del proceso

La empresa aplicará una mezcla de estrategias de operaciones tanto en diferenciación como en flexibilidad. Se aplicará la diferenciación mediante una oferta a domicilio del servicio de encordado de raquetas de tenis en el distrito metropolitano de Quito. Adicional a esto, se establecerá una flexibilidad a nuestros clientes usando el método make to order. Mediante esta oferta, se abre la opción al cliente de realizar la adquisición de raquetas, cuerdas y pelotas premium de desempeño específico requerido por el cliente.

Adicionalmente, dentro de la oferta de marcas regulares se establecerá como opción de una raqueta de bajo desembolso para padel con enfoque a atender los consumidores que están empezando a jugar el deporte y no buscan realizar una inversión alta para el mismo.

Dentro del portafolio de productos contaremos con accesorios complementarios como muñequeras, maletas y demás.

Usaremos el e-commerce mediante tanto nuestra página web directa con payclub como punto pago. A través de redes, con foco en Instagram y Tiktok, se entablará la relación entre el cliente con la tienda virtual con oferta entrega a domicilio a partir de un monto mínimo de 20 dólares o con la opción gratuita de retirar del local físico.

El horario de atención en la tienda física será de 9:30 am a 18:30 pm.

La distribución se realizará mediante empresas especializadas en logística de entrega y en casos de requerirse se realizará la entrega directamente por la empresa.

4.3.4 Diagramas de Flujo

Al ser un retail se tiene un flujo de venta y un flujo de abastecimiento que debe cumplirse para que la operación fluya de manera correcta.

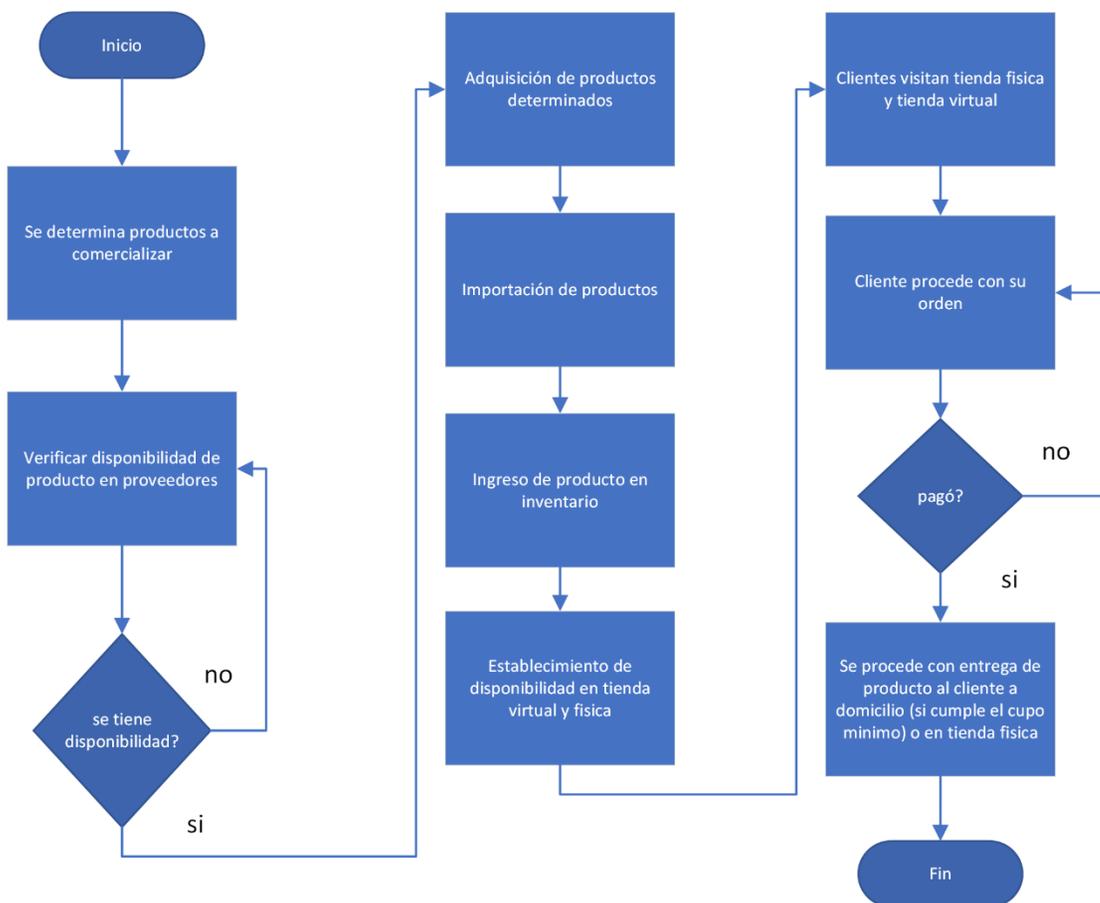
El proyecto tiene tres dinámicas comerciales que deben establecerse como flujo:

1. Venta Regular (Física)

El siguiente diagrama detalla el proceso de desde la adquisición hasta la venta del producto en la tienda física:

Figura 22

Diagrama de Procesos de Compra del producto



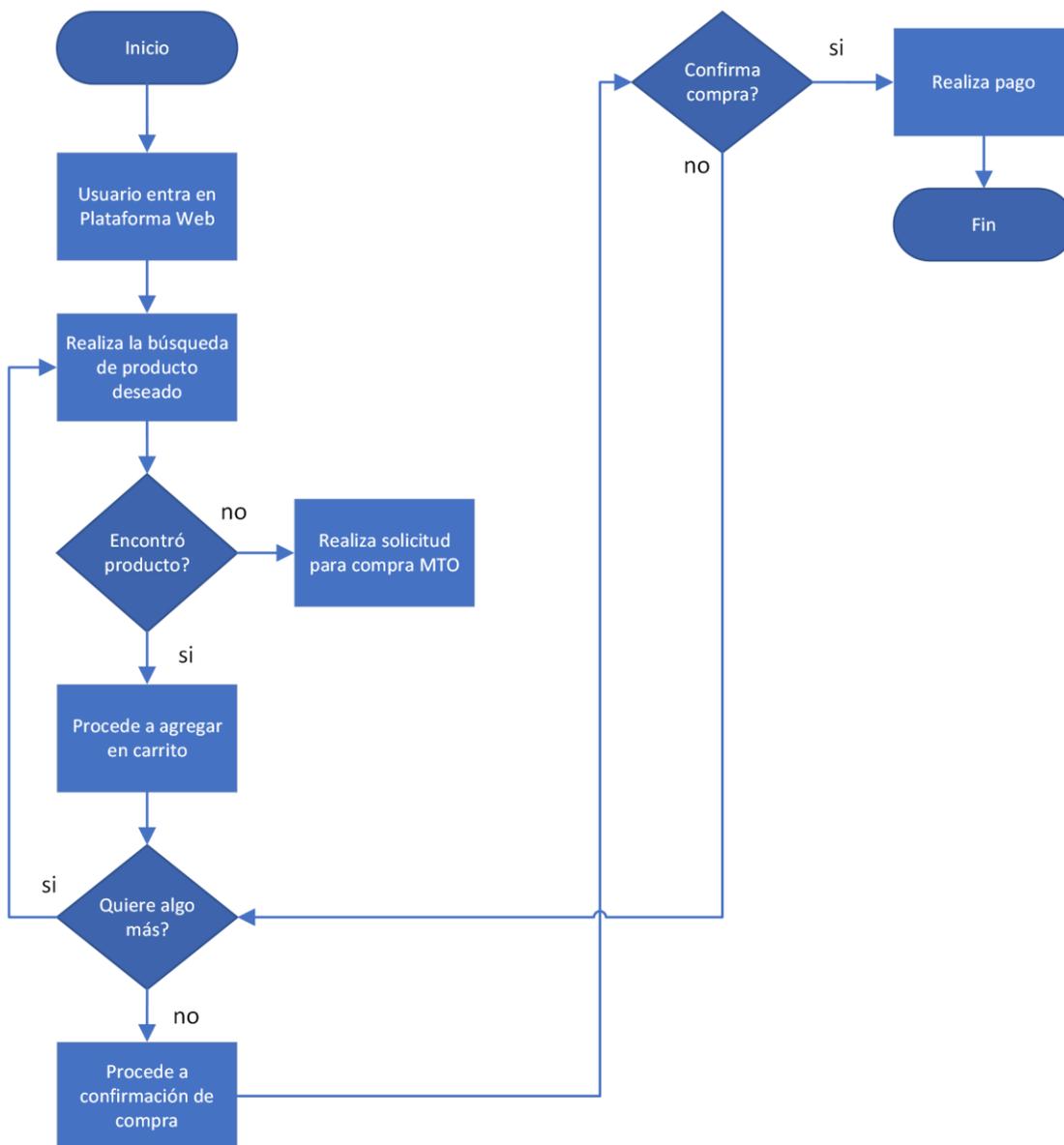
Nota: La figura muestra el proceso desde la necesidad del producto en tienda física hasta su venta, pasando por la importación de compras.

2. Venta Regular (virtual)

Al tener como canal de comercialización el virtual, es necesario establecer un flujo que deje entender cómo será el proceso desde el ingreso del pedido hasta el despacho. Con base en lo expuesto se cuenta con lo siguiente:

Figura 23

Diagrama de Flujo de Ingreso de pedido hasta su despacho



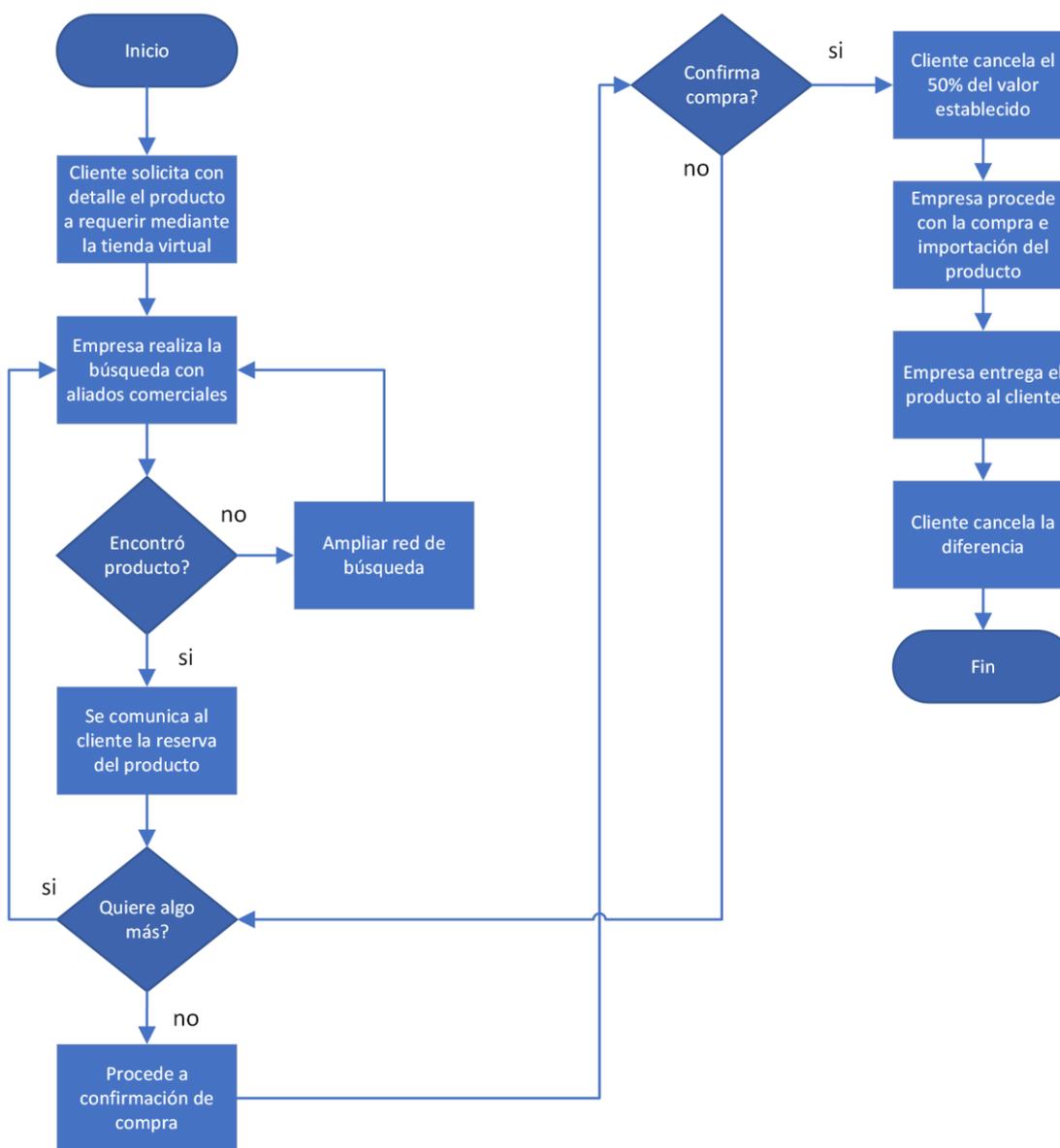
Nota: La figura muestra el proceso de compras del producto vía on line, desde la plataforma web.

3. Venta Make to Order

Proceso de venta donde el cliente opta por solicitar un producto que no cuenta en el inventario en busca de tener un producto acorde a sus necesidades específicas. En base a esto tenemos lo siguiente:

Figura 24

Diagrama de Procesos de Venta



Nota: La figura muestra el proceso de ventas del producto, desde que el cliente solicita el producto hasta su despacho.

4.3.5 Necesidades y requerimientos / capacidad instalada

Al ser un retail, el principal insumo a manejar será el inventario de producto. Entre los productos que se comercializarán están los siguientes:

Figura 25

Inventario de Productos de Tenis

Artículo	Marca	Artículo	Marca
Raquetas	Babolat	Zapatos	Adidas
	Head		Nike
	Tecnifibre		Asics
	Wilson	Ropa	Adidas
	Yonex		Nike
Pelotas	Dunlop		Asics
	Penn		Babolat
	Wilson		
Cuerdas	Babolat		
	Head		
	Tecnifibre		
	Wilson		
	Yonex		

Nota: La Figura muestra el inventario de los diferentes artículos relacionados con el tenis.

Figura 26*Inventario de Productos de Padel*

Artículo	Marca
Raquetas	Babolat
	Head
	Wilson
	Bullpadel
	Genérica - Bajo desembolso
Pelotas	Adidas
	Head

Nota: La Figura muestra el inventario de los diferentes artículos relacionados con el pádel.

Adicional a este tipo de insumos, se necesita para cumplir la promesa de valor una máquina de encordado de raqueta de tenis para realizar la función que su nombre determina.

A niveles tecnológicos, la empresa necesita contar con un software de manejo comercial, inventarios y contable que esté interrelacionado con su tienda virtual. Para esto es necesario contar con un servicio de almacenamiento de datos e internet con buena conexión.

Dentro de los requerimientos tecnológicos se necesita la contratación de una empresa que genere y mantenga la tienda virtual y página web de la compañía.

En cuanto a mano de obra, inicialmente, el proyecto necesita contratar a 2 personas que realicen las siguientes labores:

- Encordado de raquetas

- Ventas / Logística

A esto se suman los dos dueños que realizarán también tareas de dirección y operaciones.

En cuanto a los grandes rubros que se aplicarán en la operación, los costos y gastos iniciales anuales establecidos se estima lo siguiente:

- Costo de Inventario: \$103.725
- Costo Máquina encordado: \$2.500
- Gasto Arriendo: \$16.250
- Depreciación: \$250
- Gasto de Nómina: \$33.600
- Gasto Mantenimiento (Web, tienda): \$11.400
- Gasto Marketing: \$12.500
- Gasto Administrativo: \$4.100

4.3.6 Proveedores

La empresa contará con proveedores mayoristas y manufactureros dependiendo del tipo de producto. Los principales proveedores serán de:

- Estados Unidos
- China

Adicional a esto, se contará con proveedores regionales de países como Colombia, Perú, Panamá, etc.

Es sumamente importante para la empresa contar con una relación cercana con los proveedores de productos de deportes de raqueta y paleta con el fin de poder garantizar tanto un correcto abastecimiento como un leadtime que permita satisfacer con prontitud las necesidades de los clientes.

Dentro de esta relación se debe buscar tener días de crédito que permita a la empresa generar el flujo necesario para su respectiva cancelación. De no ser posible, se tendrá que hacer uno de préstamos que afectarán directamente al margen de la empresa.

4.3.7 Plan de compras

Para poder realizar una negociación con los proveedores mayoristas se realizará la adquisición de la siguiente cantidad de inventario:

Tabla 4

Inversión inicial de artículos

Categoría	Modelo	Cantidad	Costo estimado
Raqueta	Tenis junior	50	\$3,697
Raqueta	Tenis amateur	162	\$20,007
Raqueta	Tenis Pro	95	\$17,746
Raqueta	Padel Amateur	93	\$9,967
Raqueta	Padel Pro	84	\$17,136
Raqueta	Padel genérico	179	\$6,021
Cuerda	Cuerdas Tenis Poliéster	112	\$974
Cuerda	Cuerdas Tenis Tripa sintética	115	\$482
Pelotas	Pelotas Tenis	209	\$1,674
Pelotas	Pelotas Padel	215	\$1,374
Zapatos	Zapatos	105	\$9,450
Ropa	Ropa	255	\$8,759

Nota: El cuadro muestra la inversión inicial a realizar en la compra de los diferentes artículos con los que contará la tienda, ofreciendo distintos artículos relacionados al deporte de raqueta.

La totalidad de inversión de artículos para venta tipo retail inicial se estima en \$ 61.550 dólares americanos.

Adicional a esto, se adquirirán los bloques de cuerda para realizar el trabajo de encordado. La cantidad de compra será:

Tabla 5

Inversión inicial de artículos para Encordado

Tipo	Calidad	Cantidad	Costo estimado
Encordado - 200mts	Polyester	10	\$3400
Encordado - 200 mts	Tripa Sintética	5	\$500

Nota: La tabla muestra la inversión inicial de materia prima que se necesitará para el encordado.

El costo estimado en rollos de encordado será de \$3.900 dólares.

Este inventario se estima en base a la proyección de venta dure 10 meses, por lo que se hará reposición inicial a partir del 9 mo mes teniendo en cuenta que el lead time de los proveedores puede llegar a ser de 1 mes.

De esta manera, siempre se tendrá un inventario de seguridad de 1 mes.

Hasta establecer una demanda estable se realizará un método de control de inventario tipo ROP realizando una revisión continua del inventario.

De igual manera, se considerará un pooling de proveedores por ubicación.

4.3.8 Control de calidad

Los proveedores de productos de marca (raquetas, cuerdas, pelotas, ropa, etc.) entregan una garantía de cambio de producto en caso de lo adquirido haya salido defectuoso. En el caso de los proveedores chinos de raquetas genéricas para padel, la empresa generará dos tipos de garantía:

1. Negociar solo con empresas certificadas por embajada
2. Establecer dentro del margen un valor para cubrir cualquier valor que se pueda incurrir en cuanto a calidad de un producto.

4.4 Aspectos legales

4.4.1 Filosofía Empresarial

La dirección de la compañía manejará su filosofía con enfoque de consumidor, es decir, buscar satisfacer las necesidades del cliente mediante un nivel de servicio alto tanto a nivel virtual como presencial.

En cuanto al personal de la empresa, se establecerá un código de ética donde se destacarán las guías de manejo dentro de la misma.

4.4.1.1 Propósito.

El propósito de la compañía es estar presente en cada boleada que realicen los clientes a través del uso de los insumos para práctica del deporte adquiridos en la misma.

4.4.1.2 Visión.

Ser el principal proveedor de productos especializados para la práctica de deportes de raqueta y paleta en las principales ciudades del Ecuador, ofertando calidad y alta actitud de servicio.

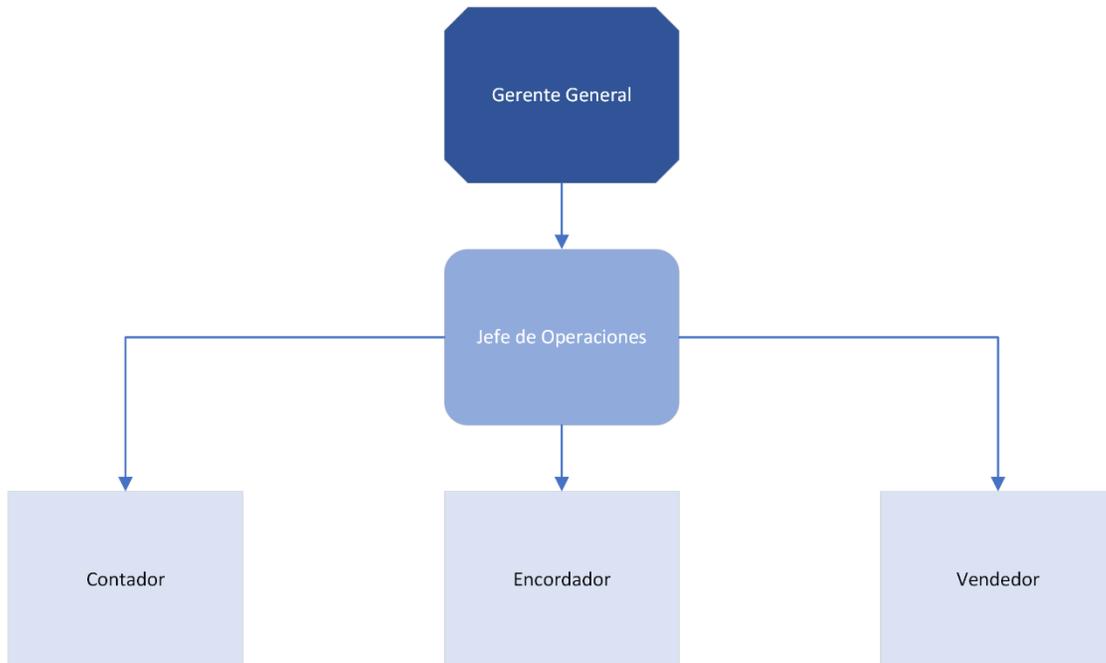
4.4.2 Objetivos

La empresa contará con los siguientes objetivos:

- Ofertar demos de raquetas de tenis y padel para jugadores de estos deportes en un 25% de los clubes de tenis y padel de la ciudad de Quito en un mediano plazo
- Ampliar la oferta de productos para jugadores de padel y tenis en un 15%, ubicados en la ciudad de Quito en un mediano plazo
- Establecer un margen de contribución de mínimo el 25% en el negocio ubicado en la ciudad de Quito en un mediano plazo
- Generar asociación con un 20% de los clubes especializados con el fin aplicar de descuentos específicos para sus miembros, ubicados en la ciudad de Quito en un mediano plazo
- Generar un 50% de ventas en el servicio de encordado para clientes a domicilio, ubicados en la zona metropolitana de Quito en un mediano plazo

4.4.3 Estructura Organizacional

La empresa al ser un emprendimiento contará con el siguiente organigrama inicial para su operación durante el primer año:

Figura 27*Organigrama de la empresa*

Nota: Organigrama de la empresa representado en cinco figuras con roles definidamente descritos.

La Gerencia General tendrá como parte de sus funciones el manejo financiero, incluido la negociación con bancos y proveedores.

La Jefatura de Operaciones, tiene a su cargo el manejo de inventario, importación y manejo logístico de entrega.

El Contador, será aquel que haga el control contable del negocio.

El Encordador tendrá como función principal realizar el encordado de las raquetas de tenis y en caso de ser necesario procederá con tareas de venta en la tienda física.

El Vendedor de la atención de los clientes de tienda física y de ser necesario fungirá como entregador.

4.4.4 Información Legal

4.4.4.1 Tipo de empresa.

La empresa será constituida bajo un concepto de sociedad por acciones simplificada. Este tipo de compañía puede ser constituida tanto por personas naturales como jurídicas y permite a este tipo de emprendimientos ser sujetos de crédito.

De acuerdo con la legislación ecuatoriana, este tipo de empresas se constituyen ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Como características permite tener uno o más accionistas, sin necesidad de establecer un capital mínimo requerido. Y a su vez, permite realizar cualquier actividad mercantil con excepción de actividades que tengan una legislación específica como los seguros, mercado de valores, etc.

Los pasos necesarios para la constitución son (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), 2022):

“El interesado debe reservar un nombre, a través del portal web de la SCVS. Luego de obtener la reserva, el usuario tiene tres opciones para constitución de SAS:

1. Constituir de manera electrónica: Proceso automático de inscripción y registro cuando el usuario completa el formulario. No hay revisión por parte de un funcionario de la SCVS, porque el sistema contempla validaciones y formatos preestablecidos. La restricción para este proceso es que los accionistas que participarán en la constitución deben ser personas naturales o personas jurídicas controladas por la SCVS, y poseer firma electrónica (todos los participantes).

https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/societario/cons_cesas/CONSTITUCION_ELECTRONICA_SAS.pdf

2. Constituir de manera semielectrónica: El usuario remite a través de un correo electrónico los documentos firmados electrónicamente. Se requiere que todos los que vayan a participar de la escritura y nombramientos posean firma electrónica. El proceso contempla un control previo por parte de la SCVS. Es decir, un funcionario revisa los documentos y devuelve por correo electrónico el resultado del trámite. (VER DOCUMENTO <https://portal.supercias.gob.ec/images/SAS.pdf>)
3. Constituir de manera física: El usuario presenta los documentos firmados (firma autógrafa) en el Centro de Atención al Usuario. El proceso contempla un control previo por parte de la SCVS. Es decir, un funcionario revisa los documentos y devuelve por correo electrónico el resultado del trámite.”

4.3.4.2 Gastos de constitución.

En este caso, por el tipo de empresa y el nuevo proceso de creación, no existen gasto de constitución. Los gastos de constitución en los que se incurría previamente eran a niveles de pagos en Notaria y en Registro Mercantil. Actualmente, el documento se genera de carácter privado y se realiza directamente el registro en la Superintendencia de Compañías.

4.3.4.3 Política de distribución de utilidades.

Como política, la empresa entregará 50% de las utilidades generadas a los accionistas y el otro 50% será reinvertido en la empresa, ya sea con adquisición de activos o en actividades financieras que generen ingreso adicional.

4.3.4.4 Capital Social / Socios.

Con inicio la empresa contará con dos socios que aportaran un capital de 100 mil dólares por partes iguales.

Los socios de la empresa serán:

- Felipe Hidalgo
- Eduardo Sevilla

4.3.4.5 Legislación vigente.

La legislación vigente que rige a todo emprendimiento en la actualidad se denomina la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.

Dentro de esta ley se permite la creación de empresas bajo el concepto de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). Entre las ventajas de este tipo de empresas se encuentra:

- Flexibilidad en la modificación de normas y estatutos de la sociedad realizada.
- Posibilidad de fácil transformación a otras figuras de empresa como Sociedad Anónima (S.A) o Compañía Limitada (Cia. Ltda.).
- Permite separar correctamente el patrimonio personal del empresarial dentro de la entidad generada.
- Flexibilidad en búsqueda de innovación en base a lo expuesto previamente.

Las empresas dentro de este rubro no pueden participar dentro de mercados que tengan una ley específica que los rija, como por ejemplo el mercado bursátil, operaciones financieras (banco), etc.

CAPÍTULO 5

Plan de Financiero

5.1 Antecedentes

Conforme lo preestablecido en capítulos anteriores, el negocio se establece como un retail físico y virtual mediante el cual se comercializará productos especializados en deportes de raqueta, inicialmente con énfasis en tenis y pádel. Para esto, se contarán con proveedores extranjeros y locales que logren satisfacer las necesidades de nuestros consumidores. Los productos para comercializar serán raquetas, pelotas, cuerdas y accesorios. Adicional a esto se dará un servicio de encordado de raquetas de tenis.

5.2 Generación de valor financiero

5.2.1 Proyección de Venta

Las proyecciones de ventas son estimaciones de los ingresos que una empresa espera generar en un período específico. Estas proyecciones son una parte crucial de la planificación financiera, con las mismas se pueden establecer metas, asignar recursos y evaluar su viabilidad financiera a lo largo del tiempo.

Las siguientes son la proyección establecida para los diferentes periodos:

- Proyección mensual año 1:

Tabla 6*Proyección de Ventas Mensual. Año 1*

VENTAS EN UNIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1
Shorts	5	7	7	9	10	11	11	14	16	17	20	25	152
Camiseta	8	12	14	14	13	13	15	17	21	22	24	28	201
Zapatos	6	10	10	10	11	12	12	10	12	13	14	20	140
Pelotas de tenis	15	18	22	23	23	25	26	28	22	28	35	45	310
Pelotas de padel	10	13	18	23	25	27	30	30	33	33	35	41	318
Cuerda Poliester	7	10	12	13	15	12	14	13	15	16	15	18	160
Cuerda Tripa sintética	5	10	10	12	14	13	13	15	17	18	20	22	169
Servicio encordado poliester	15	22	30	34	33	35	37	40	41	40	43	49	419
Servicio encordado tripa sintética	16	20	28	32	34	35	36	39	39	42	44	49	414
Raqueta Tenis Junior	2	3	4	5	4	4	5	9	4	5	9	12	66
Raqueta Tenis Amateur	8	11	13	15	15	18	20	25	20	20	25	35	225
Raqueta Tenis Profesional	7	7	7	8	10	11	11	13	15	14	18	24	145
Raqueta Padel Amateur	2	6	8	8	10	12	12	14	13	15	17	20	137
Raqueta Padel Profesional	5	6	8	7	9	11	11	12	11	12	13	14	119
Raqueta Padel Genérica	3	6	10	14	16	24	25	30	24	25	29	50	256
VENTAS TOTALES EN UNIDADES	114	161	201	227	242	263	278	309	303	320	361	452	3,231

Nota: Proyección de venta mensual, estimadas para un año, especificado en unidades.

Tabla 7*Proyección de Ventas Mensual (\$). Año 1*

VENTAS EN DOLARES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1
Shorts	\$250	\$350	\$350	\$450	\$500	\$550	\$550	\$700	\$800	\$850	\$1,000	\$1,250	\$7,600
Camiseta	\$520	\$780	\$910	\$910	\$845	\$845	\$975	\$1,105	\$1,365	\$1,430	\$1,560	\$1,820	\$13,065
Zapatos	\$870	\$1,450	\$1,450	\$1,450	\$1,595	\$1,740	\$1,740	\$1,450	\$1,740	\$1,885	\$2,030	\$2,900	\$20,300
Pelotas de Tenis	\$188	\$225	\$275	\$288	\$288	\$313	\$325	\$350	\$275	\$350	\$438	\$563	\$3,875
Pelotas de Padel	\$100	\$130	\$180	\$230	\$250	\$270	\$300	\$300	\$330	\$330	\$350	\$410	\$3,180
Cuerda Poliester	\$105	\$150	\$180	\$195	\$225	\$180	\$210	\$195	\$225	\$240	\$225	\$270	\$2,400
Cuerda Tripa sintética	\$40	\$80	\$80	\$96	\$112	\$104	\$104	\$120	\$136	\$144	\$160	\$176	\$1,352
Servicio encordado poliester	\$300	\$440	\$600	\$680	\$660	\$700	\$740	\$800	\$820	\$800	\$860	\$980	\$8,380
Servicio encordado tripa sintética	\$160	\$200	\$280	\$320	\$340	\$350	\$360	\$390	\$390	\$420	\$440	\$490	\$4,140
Raqueta Tenis Junior	\$260	\$390	\$520	\$650	\$520	\$520	\$650	\$1,170	\$520	\$650	\$1,170	\$1,560	\$8,580
Raqueta Tenis Amateur	\$1,720	\$2,365	\$2,795	\$3,225	\$3,225	\$3,870	\$4,300	\$5,375	\$4,300	\$4,300	\$5,375	\$7,525	\$48,375
Raqueta Tenis Profesional	\$2,310	\$2,310	\$2,310	\$2,640	\$3,300	\$3,630	\$3,630	\$4,290	\$4,950	\$4,620	\$5,940	\$7,920	\$47,850
Raqueta Padel Amateur	\$380	\$1,140	\$1,520	\$1,520	\$1,900	\$2,280	\$2,280	\$2,660	\$2,470	\$2,850	\$3,230	\$3,800	\$26,030
Raqueta Padel Profesional	\$1,775	\$2,130	\$2,840	\$2,485	\$3,195	\$3,905	\$3,905	\$4,260	\$3,905	\$4,260	\$4,615	\$4,970	\$42,245
Raqueta Padel Genérica	\$180	\$360	\$600	\$840	\$960	\$1,440	\$1,500	\$1,800	\$1,440	\$1,500	\$1,740	\$3,000	\$15,360
VENTAS TOTALES EN DOLARES	\$9,158	\$12,500	\$14,890	\$15,979	\$17,915	\$20,697	\$21,569	\$24,965	\$23,666	\$24,629	\$29,133	\$37,634	\$252,732

Nota: Proyección de venta mensual, estimadas para un año, especificado en divisas (\$).

A continuación, se adjunta la proyección anual para un periodo de 5 años:

Tabla 8

Proyección de Ventas anual (Cantidad). Período 5 años

VENTAS EN UNIDADES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Shorts	152	250	263	276	289
Camiseta	201	300	314	328	343
Zapatos	140	197	209	221	233
Pelotas de tenis	310	422	465	498	531
Pelotas de padel	318	459	505	540	577
Cuerda Poliester	160	214	237	257	278
Cuerda Tripa sintética	169	253	279	303	327
Servicio encordado poliester	419	563	647	712	783
Servicio encordado tripa sintética	414	570	657	724	796
Raqueta Tenis Junior	66	97	111	121	131
Raqueta Tenis Amateur	225	315	361	397	438
Raqueta Tenis Profesional	145	232	268	290	312
Raqueta Padel Amateur	137	204	235	260	285
Raqueta Padel Profesional	119	161	185	197	210
Raqueta Padel Genérica	256	398	500	550	605
VENTAS TOTALES EN UNIDADES	3,231	4,635	5,236	5,674	6,138

Nota: La tabla muestra la proyección anual de ventas, estimadas en cantidades y reflejadas para cinco años.

Tabla 9*Proyección de Ventas anual (\$). Período 5 años*

VENTAS EN DOLARES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Shorts	\$7,600	\$13,125	\$14,465	\$15,870	\$17,340
Camiseta	\$13,065	\$20,475	\$22,451	\$24,518	\$26,754
Zapatos	\$20,300	\$29,993	\$33,336	\$36,852	\$40,542
Pelotas de Tenis	\$3,875	\$5,539	\$6,394	\$7,159	\$7,965
Pelotas de Padel	\$3,180	\$4,820	\$5,555	\$6,210	\$6,924
Cuerda Poliéster	\$2,400	\$3,371	\$3,911	\$4,433	\$5,004
Cuerda Tripa sintética	\$1,352	\$2,125	\$2,455	\$2,788	\$3,139
Servicio encordado poliéster	\$8,380	\$11,823	\$14,234	\$16,376	\$18,792
Servicio encordado tripa sintética	\$4,140	\$5,985	\$7,227	\$8,326	\$9,552
Raqueta Tenis Junior	\$8,580	\$13,241	\$15,873	\$18,090	\$20,436
Raqueta Tenis Amateur	\$48,375	\$71,111	\$85,377	\$98,158	\$113,004
Raqueta Tenis Profesional	\$47,850	\$80,388	\$97,284	\$110,055	\$123,552
Raqueta Padel Amateur	\$26,030	\$40,698	\$49,115	\$56,810	\$64,980
Raqueta Padel Profesional	\$42,245	\$60,013	\$72,243	\$80,425	\$89,460
Raqueta Padel Genérica	\$15,360	\$25,074	\$33,000	\$37,950	\$43,560
VENTAS TOTALES EN DOLARES	\$252,732	\$387,780	\$462,918	\$524,019	\$591,004

Nota: La tabla muestra la proyección anual de ventas, estimadas en divisas (\$) y reflejadas para cinco años.

5.2.2 Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias es un estado financiero donde refleja todos los ingresos y egresos (costos y gastos) que tiene la empresa en los diferentes periodos con el fin de establecer si la operación genera utilidad o pérdida.

A continuación, se establece el P&G desde el periodo 0 hasta finalizar el primer año:

Tabla 10

Estado de Pérdidas y Ganancias

	Año 0	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total		
Cantidad Venta		114.00	161.00	201.00	227.00	242.00	263.00	278.00	309.00	303.00	320.00	361.00	452.00	3,231.00		
Ingreso		\$9,157.50	\$12,500.00	\$14,890.00	\$15,978.50	\$17,914.50	\$20,696.50	\$21,569.00	\$24,965.00	\$23,666.00	\$24,629.00	\$29,132.50	\$37,633.50	\$252,732.00		
Costo Variable		\$69,942.35	\$5,639.68	\$7,702.70	\$9,156.44	\$9,817.50	\$11,005.95	\$12,710.69	\$13,244.64	\$15,300.75	\$14,520.69	\$15,122.17	\$17,880.22	\$23,109.34	\$155,210.75	
Costo		\$69,942.35	\$5,273.38	\$7,202.70	\$8,560.84	\$9,178.36	\$10,289.37	\$11,882.83	\$12,381.88	\$14,302.15	\$13,574.05	\$14,137.01	\$16,714.92	\$21,604.00	\$145,101.47	
Transporte / Almacenaje	4%	\$0.00	\$366.30	\$500.00	\$595.60	\$639.14	\$716.58	\$827.86	\$862.76	\$998.60	\$946.64	\$985.16	\$1,165.30	\$1,505.34	\$10,109.28	
Margen Contribución		-\$69,942.35	\$3,517.82	\$4,797.30	\$5,733.56	\$6,161.00	\$6,908.55	\$7,985.82	\$8,324.36	\$9,664.26	\$9,145.32	\$9,506.83	\$11,252.28	\$14,524.17	\$97,521.25	
%Mg Contribución		nd	38%	38%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	
Costo Fijo		\$1,250.00	\$1,270.83	\$1,270.83	\$1,270.83	\$1,270.83	\$1,270.83	\$1,270.83	\$1,270.83	\$1,270.83	\$1,270.83	\$1,270.83	\$1,270.83	\$1,270.83	\$15,250.00	
Arriendo		\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$15,000.00	
Depreciación		\$0.00	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$250.00	
Total Costo de Ventas		\$71,192.35	\$6,910.51	\$8,973.53	\$10,427.27	\$11,088.33	\$12,276.78	\$13,981.52	\$14,515.47	\$16,571.58	\$15,791.52	\$16,393.00	\$19,151.05	\$24,380.17	\$170,460.75	
Margen Bruto		-\$71,192.35	\$2,246.99	\$3,526.47	\$4,462.73	\$4,890.17	\$5,637.72	\$6,714.98	\$7,053.53	\$8,393.42	\$7,874.48	\$8,236.00	\$9,981.45	\$13,253.33	\$82,271.25	
%Mg Bruto		nd	25%	28%	30%	31%	31%	32%	33%	34%	33%	33%	34%	35%	33%	
Gasto Nomina		\$0.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$3,300.00	\$3,400.00	\$3,400.00	\$3,400.00	\$3,400.00	\$3,400.00	\$37,700.00	
Gastos Web / Digital		\$3,000.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$8,400.00	
Gasto Financiero																
Gastos Mkt		\$0.00	\$600.00	\$500.00	\$1,300.00	\$900.00	\$800.00	\$1,600.00	\$900.00	\$800.00	\$1,600.00	\$900.00	\$800.00	\$1,800.00	\$12,500.00	
Total Gastos		\$3,000.00	\$4,200.00	\$4,100.00	\$4,900.00	\$4,500.00	\$4,400.00	\$5,200.00	\$4,900.00	\$4,900.00	\$5,700.00	\$5,000.00	\$4,900.00	\$5,900.00	\$58,600.00	
Utilidad Operativa		-\$74,192.35	-\$1,953.01	-\$573.53	-\$437.27	\$390.17	\$1,237.72	\$1,514.98	\$2,153.53	\$3,493.42	\$2,174.48	\$3,236.00	\$5,081.45	\$7,353.33	\$23,671.25	
%Mg U. Op.		nd	-21%	-5%	-3%	2%	7%	7%	10%	14%	9%	13%	17%	20%	9%	

Nota: Estado de ganancias y pérdidas para un período de 12 meses.

En cuanto a la proyección de P&G para una proyección de 5 años tenemos lo siguiente:

Tabla 11

Proyección a 5 años. Estado de Pérdidas y Ganancias

	Año 1 Total	Año 2 Total	Año 3 Total	Año 4 Total	Año 5 Total
Cantidad Venta	3,231.00	4,635.00	5,236.00	5,674.00	6,138.00
Ingreso	\$252,732.00	\$387,779.70	\$462,917.95	\$524,019.35	\$591,004.20
Costo Variable	\$155,210.75	\$221,611.78	\$277,891.54	\$319,425.14	\$362,661.28
Costo	\$145,101.47	\$206,100.59	\$259,374.82	\$298,464.36	\$339,021.11
Transporte / Almacenaje 4%	\$10,109.28	\$15,511.19	\$18,516.72	\$20,960.77	\$23,640.17
Margen Contribución	\$97,521.25	\$166,167.92	\$185,026.41	\$204,594.21	\$228,342.92
% Mg Contribución	39%	43%	40%	39%	39%
Costo Fijo	\$15,250.00	\$17,312.50	\$18,165.63	\$19,061.41	\$20,001.98
Arriendo	\$15,000.00	\$17,062.50	\$17,915.63	\$18,811.41	\$19,751.98
Depreciación	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
Total Costo de Ventas	\$170,460.75	\$238,924.28	\$296,057.16	\$338,486.54	\$382,663.26
Margen Bruto	\$82,271.25	\$148,855.42	\$166,860.79	\$185,532.81	\$208,340.94
% Mg Bruto	33%	38%	36%	35%	35%
Gasto Nomina	\$37,700.00	\$38,831.00	\$39,995.93	\$41,195.81	\$42,431.68
Gastos Web / Digital	\$8,400.00	\$8,652.00	\$10,411.56	\$9,178.91	\$10,954.27
Gasto Financiero					
Gastos Mkt	\$12,500.00	\$14,298.00	\$15,501.94	\$16,712.00	\$17,928.36
Total Gastos	\$58,600.00	\$61,781.00	\$65,909.43	\$67,086.71	\$71,314.31
Utilidad Operativa	\$23,671.25	\$87,074.42	\$100,951.36	\$118,446.09	\$137,026.63
% Mg U. Op.	9%	22%	22%	23%	23%

Nota: Estado de ganancias y pérdidas para un período de cinco años.

5.2.3 Estado de Balance General

El estado de balance general es aquel que refleja la situación económica de la empresa, donde se evidencia por separado el activo, pasivo y patrimonio. Este balance refleja lo expuesto previamente a un momento específico.

Tabla 12

Estado de Balance General

ACTIVO		PASIVO + PATRIMONIO	
Caja	\$1,882	Deuda Corto plazo	\$74,959
Bancos	\$185,157	Total Pas. Corriente	\$74,959
Inventarios	\$5,421	Deuda Largo plazo	\$0
Total Act. Corriente	\$192,459	Total Pas. Corriente	\$0
Propiedad, planta y equipos	\$2,500	<hr/>	
Total Act. No Corriente	\$2,500	TOTAL PASIVO	\$74,959
TOTAL ACTIVO	\$194,959	Fondos Propios	\$120,000
		TOTAL PATRIMONIO	\$120,000
		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$194,959

Nota: Balance General de la empresa, en representación del patrimonio de la empresa.

5.2.4 Costo promedio ponderado de capital (WACC)

El costo promedio ponderado de capital o WACC es “es el coste de los dos recursos de capital que tiene una empresa; la deuda financiera y los fondos propios, teniendo en cuenta su tamaño relativo.” (Ucha, 2021).

A continuación, se plantea el WACC del proyecto:

Tabla 13

Costo Promedio ponderado de Capital

rf=	4.20%
E=	\$120,000
D=	\$0
$\beta_e U$ =	0.83
RP=	14.63%
MRP=	10.43%
t=	0.3625
T=	0.3625
rd=	11.09%
$\beta_e L$ =	0.83
re=	27.48%
Wacc=	27.48%

Nota: Tasa de descuento para los flujos de caja futuros.

5.2.5 Estados de flujos de caja

El estado de flujo de caja refleja las entradas y salidas de efectivo que tiene la empresa en un periodo determinado. Ayuda a indicar la liquidez y capacidad de gestión de efectivo con la que contara la compañía con base en lo sucedido y lo proyectado tanto en ingresos como egresos.

A continuación, se detalla el flujo de caja previsto desde el periodo 0 hasta el acumulado de Año 1:

Tabla 14

Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 1												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	
Ebit		-\$1,953.01	-\$573.53	-\$437.27	\$390.17	\$1,237.72	\$1,514.98	\$2,153.53	\$3,493.42	\$2,174.48	\$3,236.00	\$5,081.45	\$7,353.33	\$23,671.25	
Impuestos 36.50%		-\$712.85	-\$209.34	-\$159.60	\$142.41	\$451.77	\$552.97	\$786.04	\$1,275.10	\$793.69	\$1,181.14	\$1,854.73	\$2,683.97	\$8,640.01	
NoPat (resultado neto operativo despues d	\$0.00	-\$1,240.16	-\$364.19	-\$277.67	\$247.76	\$785.95	\$962.01	\$1,367.49	\$2,218.32	\$1,380.80	\$2,054.86	\$3,226.72	\$4,669.37	\$15,031.24	
Depreciación	\$0.00	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$250.00	
Variación Capital de Trabajo	\$114,800.00	-\$1,104.27	\$437.90	\$789.26	\$1,781.87	\$2,602.05	\$13,549.43	\$4,115.57	\$5,761.10	\$4,325.26	\$19,765.90	\$7,724.21	\$10,761.18	\$70,509.46	
Capex	\$5,200.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Flujo de Caja Operativo	-\$120,000.00	-\$115.06	-\$781.26	-\$1,046.10	-\$1,513.28	-\$1,795.27	-\$12,566.58	-\$2,727.25	-\$3,521.95	-\$2,923.63	-\$17,690.21	-\$4,476.65	-\$6,070.98	-\$55,228.21	
Valor Residual Inversión															
Flujo de caja libre	-\$120,000.00	-\$115.06	-\$781.26	-\$1,046.10	-\$1,513.28	-\$1,795.27	-\$12,566.58	-\$2,727.25	-\$3,521.95	-\$2,923.63	-\$17,690.21	-\$4,476.65	-\$6,070.98	-\$55,228.21	
Flujo de caja libre acumulado	-\$120,000.00	-\$120,115.06	-\$120,896.32	-\$121,942.42	-\$123,455.69	-\$125,250.96	-\$137,817.55	-\$140,544.79	-\$144,066.74	-\$146,990.37	-\$164,680.58	-\$169,157.23	-\$175,228.21	-\$175,228.21	

Nota: La tabla muestra el movimiento de flujo en efectivo que entra y sale de la empresa, incluyendo ingresos por ventas como gastos de operación, en un período de un año.

En cuanto al flujo de caja proyectado a 5 años se establece lo siguiente:

Tabla 15

Flujo de Caja Proyectado a 5 años

	Año 1 Total	Año 2 Total	Año 3 Total	Año 4 Total	Año 5 Total
Ebit	\$23,671.25	\$87,074.42	\$100,951.36	\$118,446.09	\$137,026.63
Impuestos 36.50%	\$8,640.01	\$31,782.16	\$36,847.25	\$43,232.82	\$50,014.72
NoPat (resultado neto operativo despues d	\$15,031.24	\$55,292.26	\$64,104.11	\$75,213.27	\$87,011.91
Depreciación	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
Variación Capital de Trabajo	\$70,509.46	\$79,683.07	\$34,449.03	\$23,955.32	\$25,871.75
Capex	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujo de Caja Operativo	-\$55,228.21	-\$24,140.81	\$29,905.09	\$51,507.94	\$61,390.16
Valor Residual					\$245,721.61
Inversión					
Flujo de caja libre	-\$55,228.21	-\$24,140.81	\$29,905.09	\$51,507.94	\$307,111.77
Flujo de caja libre acumulado	-\$175,228.21	-\$199,369.02	-\$169,463.94	-\$117,955.99	\$189,155.78

Nota: La tabla muestra el movimiento de flujo en efectivo que entra y sale de la empresa, incluyendo ingresos por ventas como gastos de operación, en un período de 5 años.

5.2.6 Análisis de viabilidad

5.2.6.1 Punto de Equilibrio. El punto de equilibrio determina la cantidad promedio que se necesita comercializar para lograr cubrir los costos. Establece el punto donde no hay ni utilidad ni pérdida en el negocio.

Tabla 16

Análisis de Viabilidad. Punto de Equilibrio

	Año 1 Total
Cv unitario	\$48.04
Cf	\$15,250.00
Pv promedio	\$78.22
PE Cant.	505

Nota: La tabla muestra la cantidad en la cual el nuevo producto presenta rentabilidad.

5.2.6.2 Valor Actual Neto (VAN).

“El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión”

(Morales, 2020). Los parámetros de decisión de acción sobre esta el VAN son los siguientes:

- $VAN > 0$: Se aceptará el proyecto dado que generará beneficio al inversor.
- $VAN = 0$: Se puede optar por aceptar o no el proyecto, inicialmente no genera ni beneficio ni utilidad.
- $VAN < 0$: Se rechazará el proyecto en base a que no generará beneficio al inversor.

En base a lo expuesto el proyecto cuenta con el siguiente VAN:

Tabla 17*Valor Actual Neto (VAN)*

Inversión Inicial	\$120,000
Flujo de Caja Libre	\$173,891
Tasa de descuento	27.48%
NPV	\$33,610.40

Nota: Valor presente de los flujos de caja, originados por la inversión inicial.

5.2.6.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).

“La tasa interna de retorno (TIR) es la rentabilidad que ofrece una inversión y se mide en porcentaje sobre la inversión realizada.” (Arias, 2024). En base al resultado de la tir se tiene las siguientes opciones de aceptar o no el proyecto:

- $TIR >$ tasa de descuento: el proyecto se acepta.
- $TIR =$ tasa de descuento: se puede aceptar el proyecto tomando ajustes en los supuestos planteados.
- $TIR <$ tasa de descuento: se sugiere rechazar el proyecto.

En base a lo expuesto el TIR del proyecto es el siguiente:

Tabla 18*Tasa Interna de Retorno (TIR)*

Inversión Inicial	\$120,000
Flujo de Caja Neto	\$189,156
Tasa de descuento	27.48%
TIR	17.21%

Nota: La tabla muestra el porcentaje de ingresos que se obtiene periódicamente por la inversión realizada.

5.2.6.4 Periodo de recuperación de la inversión (PRI).

El periodo de recuperación de la inversión es un “criterio para evaluar inversiones que se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión.” (Morales, <https://economipedia.com/>, 2020).

En base a lo expuesto el periodo de recuperación de la inversión (PRI) del proyecto es:

Tabla 19*Período de Recuperación de la Inversión (PRI)*

	Año 1 Total	Año 2 Total	Año 3 Total	Año 4 Total	Año 5 Total
Flujo de Caja	-\$55,228.21	-\$24,140.81	\$29,905.09	\$51,507.94	\$307,111.77
Flujo de Caja Acumulado	-\$175,228.21	-\$199,369.02	-\$169,463.94	-\$117,955.99	\$189,155.78
Período antes de cambio de signo	3				
Inversión inicial	\$120,000.00				
Valor absoluto de Flujo acumulado antes del cambio de signo	-\$199,369.02				
Flujo de caja del año de cambio de signo	\$29,905.09				
PR	13.68				

Nota: La tabla muestra el tiempo que tardará el negocio en recuperar la inversión inicial generada.

CAPÍTULO 6: Conclusiones Generales y Recomendaciones

CONCLUSIONES

El deseo de tener una vida saludable, el querer dejar el sedentarismo, el boom del pádel de los últimos años y la preferencia por los deportes individuales después de la pandemia, han hecho que la industria del deporte, en este caso el deporte de raqueta, sea altamente atractivo para hombres y mujeres de todas las edades.

Mediante una estrategia competitiva enfocada en diferenciación y personalización, el proyecto se podrá implementar con éxito. La diferenciación estará dada por los artículos premium con los que contará la empresa, artículos made to order, y las raquetas de bajo desembolso de pádel para personas que quieran incursionar en el deporte; la personalización estará dada por el servicio de encordado, retiro de raquetas a domicilio y servicio de cliente personalizado con amplio conocimiento del deporte y lo que necesite cada jugador en cuanto a raquetas, ropas y accesorios.

En base al estudio de mercado, hay una demanda en el mercado local de Quito por suplir, en cuanto a tenis y pádel y la competencia tanto en grandes como en pequeños almacenes es poca, por lo tanto, no cubre la necesidad de los actuales deportistas ni de los potenciales nuevos jugadores de ambos deportes.

Time 2 Play requiere de una alta intensidad de campañas de marketing vía redes sociales dirigidos especialmente al nicho específico que se quiere explotar, que son los jugadores principiantes y personas que quieran incursionar en el deporte.

RECOMENDACIONES

Time 2 Play deberá tener una política de mejora continua en los siguientes puntos

- Ampliar el catálogo de productos con base en la demanda y nuevas preferencias de los clientes en cuanto a ropa, raquetas y accesorios.
- Innovar y mejorar en experiencia del cliente, a través de capacitaciones, y estar al día en cuanto, al tenis y pádel para ofrecer asesoramiento experto, además de incorporar herramientas tecnológicas que permitan personalizar y determinar las necesidades del cliente con más exactitud en cuanto a todo lo que requiera para jugar.
- Expansión al establecer nuevas tiendas estratégicamente ubicadas en la ciudad, y explorar nuevos mercados en otras ciudades para ampliar los deportes de tenis y pádel. También se prevé tener zonas de pruebas de los artículos por lo que se realizará la búsqueda de locales aptos para esta actividad.
- Ampliar alianzas estratégicas a nuevos clubes privados y públicos, aplicaciones móviles, para así poder ampliar la base de clientes.

BIBLIOGRAFÍA

America, P. T. (2023). *Prensario Ti Latin America - Estado Digital de Ecuador 2023*.

[https://prensariotila.com/estado-digital-de-ecuador-](https://prensariotila.com/estado-digital-de-ecuador-2023/#:~:text=El%2076%25%20de%20la%20poblaci3n,de%20un%20dispositivo%20por%20usuario.)

[2023/#:~:text=El%2076%25%20de%20la%20poblaci3n,de%20un%20dispositivo%20por%20usuario.](https://prensariotila.com/estado-digital-de-ecuador-2023/#:~:text=El%2076%25%20de%20la%20poblaci3n,de%20un%20dispositivo%20por%20usuario.)

Amit, R. &. (2001). *Journal of Theoretical and Applied*. Philadelphia, Pennsylvania: INSEAD.

Arias, A. S. (02 de 02 de 2024). <https://economipedia.com/>. <https://economipedia.com/>:

<https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Bello , E. (7 de febrero de 2022). *Las 5 Fuerzas de Porter*. [www.iebschool.com/blog/las-5-](http://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/)

[fuerzas-porter-marketing-digital/](http://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/)

Coba, G. (2021). *Primicias - El Periodismo Comprometido*. La innovación en Ecuador mejora

por el desarrollo del mercado: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/innovacion-ecuador-mejora-desarrollo-mercado/>

Coba, O. -G. (2021). *Primicias*. innovación en Ecuador mejora por el desarrollo del mercado :

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/innovacion-ecuador-mejora-desarrollo-mercado/>

Dra. C. Silvia Patricia Zambrano Noles, D. C. (Febrero de 2018). *scielo*. Políticas públicas en

defensa de la naturaleza, casuística y penalidad en Ecuador: <http://scielo.sld.cu>

Gobierno del Ecuador. (2005). *Codigo del Trabajo*.

Gobierno del Ecuador. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*.

Gobierno Ecuador. (2023). *TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE EL GOBIERNO DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR Y EL GOBIERNO DE LA REPUBLICA POPULAR DE CHINA*. Beijing.

Inec. (2023). *Estado digital de Ecuador 2023*. Prensario TI Latin America:

[https://prensariotila.com/estado-digital-de-ecuador-](https://prensariotila.com/estado-digital-de-ecuador-2023/#:~:text=El%2076%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n,de%20un%20dispositivo%20por%20usuario.)

[2023/#:~:text=El%2076%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n,de%20un%20dispositivo%20por%20usuario.](https://prensariotila.com/estado-digital-de-ecuador-2023/#:~:text=El%2076%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n,de%20un%20dispositivo%20por%20usuario.)

Kotler Philip, A. G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.

Lideres, R. (January de 2023). *Ecuador se prepara para enfrentar la digitalización en 2023*.

Revista Lideres: <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-preparado-enfrentar-digitalizacion-informe.html>

Macro, E. -D. (2021). *Ecuador sube sus emisiones de CO2*. Expansion - Datos Macro:

<https://datosmacro.expansion.com>

Maria, C. A. (22 de 09 de 2023). ¿Cuáles son los resultados del censo en Ecuador? Las mujeres constituyen la mayoría de la población y más personas viven solas. *CNN en Español*.

María, T. N. (22 de 02 de 2023). Guayaquil, por primera vez en el top 25 de las ciudades más peligrosas del mundo. *Diario Expreso*.

Morales, V. V. (01 de 03 de 2020). <https://economipedia.com/>. <https://economipedia.com/>:

<https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

Morales, V. V. (01 de 03 de 2020). <https://economipedia.com/>. <https://economipedia.com/>:

<https://economipedia.com/definiciones/payback.html>

Organización Mundial de Propiedad Intelectual. (2021). <https://www.wipo.int>

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Lausanne, Switzerland: University of Lausanne, Ecole des HEC.

Pigneur, A. O. (2010). *Business Model Generation*. Laussane: PAPP.

QuestionPro. (2024). Investigación de Mercados: <https://www.questionpro/es/ebook>

Republica, L. (31 de 07 de 2023). Sube el empleo pleno en Ecuador, pero aún hay informalidad. *La Republica*.

Ron, A. L. (s.f.). *Bioweb*. Geografía y Clima del Ecuador:

<https://bioweb.bio/faunaweb/amphibiaweb/GeografiaClima/>

Sebastian, A. (17 de 06 de 2023). La nueva ley tributaria entrará en vigencia desde julio de 2023.

Diario Expreso.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS). (14 de 01 de 2022). *Portal Unico de*

Tramites Ciudadanos. <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas>

Ucha, A. P. (26 de 06 de 2021). <https://economipedia.com>. <https://economipedia.com>:

<https://economipedia.com/definiciones/coste-medio-ponderado-del-capital-wacc.html>

Universo, D. E. (24 de 08 de 2023). Estas son las propuestas económicas del plan de gobierno del candidato Daniel Noboa. *Diario El Universo*.

Young, E. &. (2023). *www.ey.com*. Tendencias Tecnológicas 2023- Transformando con Sentido la Organización Digital: https://www.ey.com/es_ec/consulting/tendencias-tecnologicas-ecuador-2023