



FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE
PADEL EN QUITO CON PROFESORES CERTIFICADOS

AUTOR

JUAN SEBASTIÁN SAONA ARROYO

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE PADEL
EN QUITO CON PROFESORES CERTIFICADOS

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

Profesor Guía

José Javier Barriga Tinajero

Autor

Juan Sebastián Saona Arroyo

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la creación de una academia de padel en Quito con profesores certificados, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Sebastián Saona Arroyo, en el semestre 2020-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

José Javier Barriga Tinajero

C.I. 1716450349

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la creación de una academia de padel en Quito con profesores certificados, en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Paul Andrés Román Reyes

C.I. 1712623139

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

Juan Sebastián Saona Arroyo

C.I. 1716726334

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mis padres por todo el sacrificio que han hecho por mí, y a mi familia la cual siempre me ha apoyado en todo mi transcurso de la vida.

RESUMEN

El trabajo realizado se basa en el estudio para determinar la viabilidad de un plan de negocios para la implementación de una academia de padel con profesores certificados en la ciudad de Quito. Mediante un análisis del entorno se logró encontrar factores importantes que tienen cierto impacto en el negocio, determinado así las oportunidades y amenazas. Posteriormente mediante el análisis del cliente se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas que arrojaron variables de comportamiento y preferencias del consumidor, las cuales serían aplicadas al plan de marketing para implementar las estrategias correspondientes de acuerdo a los resultados obtenidos. Por último se realizó el análisis financiero proyectado a 5 años, que por medio de indicadores y estados financieros se concluyó que el proyecto si es viable.

ABSTRACT

The present work is based on the study to determine the viability of a business plan for the implementation of a padel academy with certified teachers in the city of Quito. Through an analysis of the environment it was possible to find important factors that have a certain impact on the business, thus determining the opportunities and threats. Subsequently, through the analysis of the client, qualitative and quantitative tools were used that showed behavioral variables and consumer preferences, which would be applied to the marketing plan to implement the corresponding strategies according to the results obtained. Finally, the 5-year projected financial analysis was carried out, which, through indicators and financial statements, concluded that the project is viable.

INDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
2. ANALISIS DEL ENTORNO	3
2.1 Análisis del Entorno Externo	3
2.1.1 Entorno Externo (PEST)	3
2.1.2 Análisis de la industria PORTER	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	18
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa	18
4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	26
4.1 Oportunidad del negocio	26
5. PLAN DE MARKETING	28
5.1 Estrategia general de marketing	28
5.1.1 Mercado objetivo.....	30
5.1.2 Propuesta de valor.....	31
5.2 Marketing Mix	33
5.2.1 Producto	33
5.2.2 Entorno Físico.....	35
5.2.3 Plaza.....	37
5.2.4 Precio.....	40
5.2.5 Promoción.....	43
5.2.6 Personal.....	46
5.2.7 Procesos.....	50
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	54
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	54

6.2 Estructura Organizacional.....	59
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	61
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	61
7.1.1 Proyección de ingresos.....	61
7.1.2 Proyección de costos y gastos	62
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	62
7.2.1 Inversión inicial	62
7.2.2 Capital de trabajo.....	63
7.2.3 Estructura del capital	63
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	64
7.3.1 Estado de resultados	64
7.3.2 Estado de situación financiera proyectado/anual.....	65
7.3.3 Flujo de caja del proyecto	66
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	67
7.4.1 Proyección flujo de caja de inversionista	67
7.4.2 Criterios de inversión del proyecto.....	67
7.4.3 Índices financieros	68
8. CONCLUSIONES GENERALES	70
Referencias	72
ANEXOS	74

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El pádel ha venido desarrollándose de una manera muy rápida a lo largo de los años. Cada vez más este deporte tiene una mayor acogida y es practicado en muchas partes del mundo, tanto recreativo como competitivo. Es importante definir que la enseñanza en el pádel puede traer beneficios para quienes lo practiquen.

El pádel es un deporte nuevo en el Ecuador, las personas están acostumbradas a los deportes más tradicionales. La enseñanza en el deporte ha ido perdiendo valor a lo largo de los años, por lo tanto, establecer una cultura de enseñanza hacia los deportes, más específicos en el pádel será un desafío.

En los últimos años el pádel ha tenido un incremento considerable. Antes solamente los clubes de importancia se daban el lujo de tener pistas de padel, determinados con la exclusividad de una clase social alta. Ahora finalmente se ha expandido, llegando a todas las familias siendo un deporte divertido, fácil de practicar y abierto a cualquier edad o sexo (Barbero-Montesinos, Barbero-Reyes, 2012).

La construcción de pistas de pádel en diferentes recintos deportivos de todas las ciudades viene siendo más notoria, por lo consiguiente la creación de escuelas, y de clases se requiere, incluso las familias lo incluyen entre sus alternativas de ocio y recreación. Como dato adicional, los niños optan el padel como deporte principal dentro de sus actividades extracurriculares, asistiendo a escuelas municipales o privadas, formando parte de su formación personal. Por todo lo mencionado, y considerando el aumento de participantes que se suman a este deporte, parece indudable que el pádel tiene el futuro más que garantizado (Barbero-Montesinos, Barbero-Reyes, 2012).

Debido a la gran acogida y el auge del deporte, muchas personas buscan otras opciones para practicar y pasar su tiempo libre. El pádel al ser un deporte fácil de aprender y de modo que no se necesitan bases o conocimiento previo del mismo hace que las personas puedan disfrutar fácilmente.

1.1.1 Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocios con el fin de analizar la viabilidad para implementar una academia de pádel en Quito con profesores certificados creando un diferenciador que genere valor en los consumidores.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno externo de la industria para poder conocer las oportunidades y amenazas del mercado.
- Analizar mediante técnicas cuantitativas y cualitativas los gustos y preferencias de los potenciales consumidores.
- Determinar la oportunidad del negocio mediante la investigación.
- Encontrar e implementar las estrategias correctas de marketing mix para crear un producto diferenciado y que genere valor en los consumidores.
- Establecer una cultura filosófica y organizacional que tenga principios y bases sólidas para tener un correcto desempeño con principios y valores éticos.
- Realizar un análisis financiero con una proyección a 5 años para poder determinar la viabilidad del plan de negocio.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del Entorno Externo

El Código CIIU es una clasificación de las actividades económicas por procesos productivos. El objetivo principal es dividir las actividades por categorías para así poder tener una visión amplia de las diferentes industrias y hacer análisis en base a los datos que las mismas arrojan. Dentro de lo que contempla y corresponde a la enseñanza deportiva y recreativa se encuentra a 6 dígitos en el código CIIU P8541.01.

P8541 ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA.

P8541.0 ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA.

P8541.01 ENSEÑANZA EN ADIESTRAMIENTO DEPORTIVO: BÉISBOL, BASKETBALL, VOLLEYBALL, FÚTBOL, ETCÉTERA (SUPERCIAS, 2019).

2.1.1 Entorno Externo (PEST)

Político

A partir del año 2008 se implementó una nueva constitución para garantizar el bienestar de los ciudadanos, se introdujo nuevos artículos referentes a salud, vivienda, deporte.

En los artículos 381, 382 de la Constitución del Ecuador (2008) se hace referencia al deporte y régimen del buen vivir el cual señala lo siguiente:

Art. 381: El estado garantiza que protegerá, promoverá, y coordinará la cultura física y la recreación como actividades que contribuyan a la salud, formación y desarrollo integral de las personas, del mismo modo impulsando el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial. También señala que garantizará los

recursos y la infraestructura necesaria para dichas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas, y deberán distribuirse en forma equitativa.

“Art. 382: Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo a la ley.”

Estos artículos impactan de forma positiva ya que sobretodo buscan fomentar el deporte y una vida activa en la salud de los ciudadanos. Las organizaciones deportivas son organismos autónomos que pueden facilitar los servicios de práctica de deporte.

El 14 de junio de 2018 el presidente Lenin Moreno suscribió un decreto en el que dispuso que el ministerio de deporte pase a ser una secretaria, la cual será una entidad con autonomía administrativa y financiera (Ministerio del Deporte, 2019). Con la creación de la secretaría del deporte se espera que el deporte en general gane espacio, se gestione de una manera justa y ética, teniendo más oportunidades de crecer en el ámbito deportivo.

Mediante la resolución No. 019-201 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 15 del 12 de Agosto del 2019 (Telégrafo, 2019). Se redujeron los aranceles para la importación de implementos deportivos al 0%. Esto sin duda es un impacto positivo para las empresas deportivas. Uno, va haber una mayor variedad de insumos deportivos en el país. Dos, se van abaratar los precios de los implementos deportivos y tres, esto genera un incentivo en la práctica deportiva.

Por tanto, cualquier espacio destinado a la práctica deportiva se rige mediante esta ley, adicionalmente se debe mencionar a la Dirección Metropolitana Del “Deporte y Recreación actuando como dependencia del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito promoviendo la actividad física, deportiva, recreativa, basada en valores, salud, bienestar. Siendo responsable de la planificación y coordinación de construcción de instalaciones deportivas, garantizando el derecho de los ciudadanos a gozar de estos beneficios” (Patronato , 2017).

En cuanto a la variable política se observa que el gobierno fomenta y apoya el ámbito de la industria deportiva mediante leyes, decretos y resoluciones dando apertura a la creación de nuevos negocios. Estos cambios se han venido dando a lo largo de los años siendo una oportunidad ya que se genera un incentivo tanto las personas que practican deportes como las empresas que tienen más facilidades para desarrollarse en la industria.

Económico

Dentro del sector económico de enseñanza deportiva y recreativa haciendo un análisis que corresponde a los años 2015, 2016, 2017 y 2018 a total país, notando un crecimiento estable que va avanzando cada año. Se considera que al ser una industria pequeña las cifras no son altas debido a dentro del código CIU P8541.01 solo comprenden alrededor de 26 empresas en todo el Ecuador. Esto se puede considerar como una oportunidad ya que es una industria que no está explotada aun y puede seguir creciendo.

Tabla No 1: Ventas totales por código CIU a nivel nacional

Tomado de: Banco Central, 2018

Actividad Economica	(Todas)	▼
CIU Nivel 1 (Actividad Economica)	(Todas)	▼
CIU Nivel 6 (Sub Seccion)	(Todas)	▼
Provincia	(Todas)	▼
ACTIVIDAD ECONOMICA No	P854101	▼
Mes	(Todas)	▼
Canton	(Todas)	▼
CIU Nivel 5 (Seccion)	(Todas)	▼
Ventas Totales.		
Año	▼	Total
2015		347.224
2016		453.453
2017		484.993
2018		822.154

Haciendo un análisis más detallado y centrado a lo que corresponde la provincia de Pichincha en los años 2015, 2016, 2017 y 2018 se observa una tendencia de crecimiento, pero no es valor considerable, si bien es cierto la

industria crece pero lentamente. En Pichincha solo corresponden 8 empresas dentro del código CIU P8541.01, teniendo en cuenta que la industria puede seguir expandiéndose con servicios diferentes a los que ya existen en la actualidad, por ende es un factor positivo y una oportunidad para entrar a la industria con un servicio deportivo diferente.

Tabla No 2: Ventas totales por código CIU a nivel de Provincia

Tomado de: Banco Central, 2018

Actividad Economica	(Todas)	▼
CIU Nivel 1 (Actividad Economica)	(Todas)	▼
CIU Nivel 6 (Sub Seccion)	(Todas)	▼
Provincia	Pichincha	▼
ACTIVIDAD ECONOMICA No	P854101	▼
Mes	(Todas)	▼
Canton	(Todas)	▼
CIU Nivel 5 (Seccion)	(Todas)	▼
Ventas Totales.		
Año	▼	Total
2015		55.027
2016		44.658
2017		111.508
2018		200.403

Mediante el boletín de prensa No. NAC-COM-15-032 estipula que la adquisición de implementos y servicios relacionados con la actividad física, que benefician la mejora y mantenimiento de la salud, pueden ser gastos deducibles del impuesto a la renta (SRI, 2015). Este es un factor positivo para la industria del deporte, ya que permite que la inversión en el deporte eventualmente pueda ser recuperada al ser deducible, lo que motiva a las personas también a adquirir implementos para sus deportes favoritos.

Para Agosto del 2018, la inflación mensual fue de 0,27%, y la anual -0,32% (Banco Central , 2019). La inflación negativa representa que las familias o cuidándonos están dejando de consumir en general, lo que representa una amenaza para los bienes que no son de primera necesidad, en este caso vendría a afectar a los servicios deportivos.

Según datos del BCE (2019), para segundo trimestre del año 2018 el gasto final de consumo de hogares aumentó en 3,3%, lo que nos indica en relación al año anterior una tendencia parcialmente positiva. Otro factor que impactó el consumo de hogares es el aumento de la remuneración. El salario real subió en 3,7% y la disminución de Índice de Precios al Consumidor (IPC) en -0,7% lo cual permite y aumenta la capacidad adquisitiva de los hogares (Banco central , 2018), esto vendría a ser un factor positivo debido a que las personas pueden destinar una parte de sus ingresos a las actividades de recreación y deportes.

Un factor importante a tomar en cuenta son los créditos para emprendimientos que los bancos públicos y privados pueden otorgar. Los créditos van desde USD 59.100 para un microcrédito, hasta los USD 500 mil para pymes con una tasa del 15% para servicios. Los cuales tienen un periodo de gracia de 3 años y 10 años de plazo dependiendo del destino de la inversión (BanEcuador, 2020). Esto es una oportunidad favorable para abrir un negocio, ya que existen grandes ideas pero el capital de inversión siempre suele ser un obstáculo para muchos emprendedores.

La variable económica refleja que la industria de enseñanza y recreación tiene un crecimiento bajo el cual puede ser una amenaza para incursionar en este tipo de negocio, además de la inestabilidad económica que se vive en el país. Sin embargo los créditos financieros que otorgan ciertas entidades bancarias se consideran como una oportunidad para los emprendedores de la industria deportiva.

Social

En cuanto a los estratos socioeconómico en el Ecuador está dividido de esta manera según datos del INEC (2019): Estrato A (Alta) 1,9%, Estrato B (Medio Alto) 11,2%, Estrato C+ (Medio) 22,8%, Estrato C- (Medio Bajo) 49,3% y Estrato D (Bajo) 14,9%. Se puede contemplar que los estratos A, B son los estratos socioeconómicos que estarían dispuestos a pagar por las actividades o bienes secundarios que no son de primera necesidad. Sumando un total del 13,1% del total de la población.

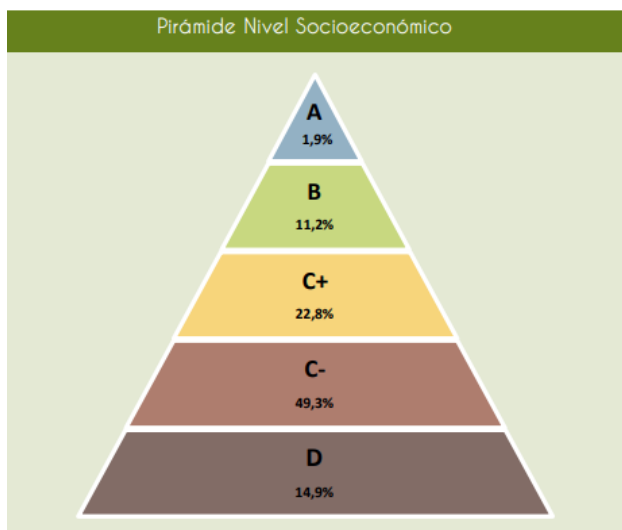


Figura No 1: Pirámide Nivel Socioeconómico Ecuador

Tomado de: INEC, 2019

Según cifras del INEC, se interpreta los datos a nivel nacional segmentado por genero de los que practican algún deporte, hombres 47,7% y mujeres 16,2% respectivamente, viendo una superioridad en la cual los hombres tienden a practicar más algún deporte (INEC, 2010). Esto indica que para la práctica deportiva se tiene un mercado más enfocado a los hombres, los cuales destinan más tiempo a la actividad física como tal, este dato se puede usar de referencia para ofrecer más los servicios de deportes al género masculino, obviamente sin descartar al género femenino.

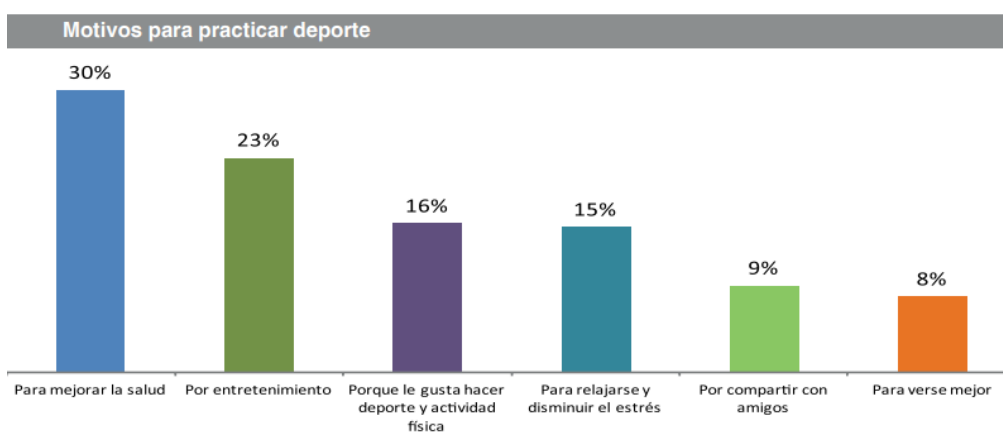
Tabla No 3: Distribución porcentual de la población que practica algún deporte, según sexo a nivel nacional

Tomado de: INEC, 2012

Nivel Nacional

		Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Practica algún deporte	Si	2 232 480 47,7%	790 829 16,2%	3 023 309 31,6%
	No	2 451 302 52,3%	4 092 716 83,8%	6 544 018 68,4%
Total		4 683 782 100,0%	4 883 545 100,0%	9 567 327 100,0%

Los motivos por los cuales los ecuatorianos practican deporte es una variable que hay que tomar en cuenta. Los motivos por lo que los ecuatorianos practican deporte son para mejorar la salud (30%), por entretenimiento (23%), porque le gusta hacer deporte y actividad física (16%), para relajarse y disminuir el estrés (15%) y para compartir con amigos (9%), (INEC, 2010). La enseñanza deportiva y recreativa alberga la mayoría de estas variables indica que tiene un amplio nicho de mercado y puede ser atractivo para muchas personas, esto es un factor positivo para la industria del deporte ya que las personas destinan tiempo a las actividades deportivas.



Fuente: Estudio de la medición del sedentarismo y la actividad física de la población ecuatoriana.

Muestra: 2245 entrevistados.

Figura No 2: Motivos de los Ecuatorianos para practicar deporte

Tomado de: El Deporte en Cifras, 2014

El factor social refleja comportamientos positivos en cuanto a variables por el cual los ecuatorianos practican deporte, por otro lado los estratos A y B+ suman aproximadamente 34% considerando que este será el grupo al que se enfocara el negocio siendo así una oportunidad y por otro lado se observa que el menos del 32% de la población practica deporte lo que puede ser una amenaza para la industria deportiva en general.

Tecnológico

En el ámbito tecnológico desde el 2017 el país tiene un crecimiento del 12,1% en cuanto al equipamiento de computadores portátiles en los hogares, esto con respecto al año 2012, (INEC, 2019). Las personas destinan mucho tiempo de uso en internet y redes sociales, tomando como referencia que 9 de cada 10 personas tiene un teléfono celular y el 31,9% hace el uso de redes sociales desde su teléfono, (INEC, 2019). Este factor impacta de forma positivo, ya que mediante ciertas aplicaciones la generación de contenido se la puede segmentar, llegando directamente a los potenciales clientes.

El vídeo digital se ha convertido en una herramienta fundamental en la enseñanza de los golpes de los deportes de raqueta, mediante lo cual los profesores están implementando cada día más en las clases. Los profesores pueden grabar la ejecución de los golpes, seleccionando esos momentos de más difícil comprensión y ejecución, pudiendo detener o ajustar el ritmo de la imagen, los diferentes ángulos o perspectivas, y aprovechando la capacidad multimedia, complementarla con gráficos, textos o comentarios orales para así tener un desarrollo completo hacia el estudiante (Martínez, 2014)

Es importante resaltar que la tecnología y la industria deportiva se complementan bastante bien. Este factor es una oportunidad ya que la innovación por ejemplo de incorporar cámaras de video y otros aparatos electrónicos para la práctica deportiva, mejora la experiencia y puede ser un plus en el servicio para ciertas personas.

Se puede observar que la tendencia del uso de tecnología en el Ecuador viene aumentando considerablemente, por lo que sería una oportunidad poder aprovechar este índice para el crecimiento de los negocios en la industria y utilizar herramientas para generar contenido y publicarlo en medios digitales que están creciendo.

En el factor tecnológico se observa un crecimiento en el uso de celulares, conectividad a internet y redes sociales por parte de las personas. En conjunto con la incorporación de aparatos electrónicos en los deportes es una oportunidad para el negocio ya que se puede comunicar mediante dichas herramientas el servicio e incluir la tecnología en el negocio para crear ideas diferentes mediante las cuales se genere valor para los clientes.

2.1.2 Análisis de la industria PORTER

Poder de negociación de los clientes (ALTO)

Dentro del poder de negociación de los clientes se observa que es bajo debido a que los clientes no tienen diversas opciones en cuanto a actividades de enseñanza y recreación deportiva. Dentro del código CIIU P8541.01 que corresponde a: “Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera” (SUPERCIAS, 2019). Están constituidas 26 empresas a nivel nacional, bajo esta afirmación podemos deducir que no existe una amplia variedad dentro de la enseñanza y recreación deportiva. Por ende, los negocios intentan crear una ventaja competitiva ofreciendo un factor diferenciador el cual cree valor y los consumidores se vean atraídos hacia dichos negocios. Sin embargo, hay varios productos sustitutos los cuales ofrecen distintos tipos de servicios de entretenimiento, causando así que los clientes puedan optar fácilmente por otros servicios. Siendo así una amenaza para incursionar en la industria de la enseñanza y recreación deportiva.

Poder de negociación de los proveedores (BAJO)

Según datos de la Superintendencia de Compañías, con el código CIIU C3230.01 la cual hace referencia a: “Fabricación de artículos y equipo de cualquier material para la práctica de deportes y juegos al aire libre y bajo techo: balones duros, blandos e inflables, raquetas, bates y mazos, esquíes, fijaciones y bastones de esquí, botas de esquí, tablas de vela y de surf, patines de hielo, patines de ruedas, etcétera, equipo para gimnasio y de atletismo” (SUPERCIAS, 2019).

En dicho código CIIU se encuentran 7 empresas constituidas, por lo que se aprecia que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Tomando en cuenta que hay varios proveedores que fabrican artículos y material para la práctica deportiva, es más fácil tener el control sobre los mismos. De igual manera existen proveedores particulares que cuentan con la representación de marcas reconocidas en implementos deportivos, los cuales influyen de manera positiva en el mercado ya que tienen precios accesibles y una variedad de gama de productos, sustentando el poder de negociación de proveedores como bajo. Analizando de igual manera el factor político anteriormente, la reducción de aranceles hacia los implementos deportivos al 0% ayuda a la fácil comercialización de variedad de implementos deportivos con precios más accesibles al consumidor, siendo esta una oportunidad favorable para la industria deportiva en general.

Rivalidad entre competidores (MEDIA)

La rivalidad de competidores en la industria es media, mediante un análisis del código CIIU P8541.01 que corresponde a, “Enseñanza en adiestramiento

deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera” (SUPERCIAS, 2019). Existen 26 empresas en total. Dividido por Provincias encontramos que en Pichincha corresponden 8 empresas, en Guayas 13, Azuay 1, Loja 2, Santa Elena 1 y Sucumbíos 1. Dentro de las provincias más grandes como Pichincha y Guayas podemos observar que existe un mayor número de empresas en esta industria. Entre los competidores directos que presenta la industria que operan en la ciudad de Quito los más fuertes son Lkfutbol Cia. Ltda. Y Blupadel Cia. Ltda. (Q-padel), estas empresas operan desde el año 2013 y 2016 correspondientemente. Tienen presencia en el mercado por más de 4 años y su facturación en el SRI para el año 2018 representa un promedio de \$120,000 anuales por parte de Lkfutbol y \$90,000 por parte de Blupadel, por lo cual viene a ser una competencia media (SUPERCIAS, 2019).

Amenaza de los nuevos competidores (MEDIO)

La amenaza de los nuevos competidores para la industria con el código CIIU P8541.01 que corresponde a “Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera” (SUPERCIAS, 2019). Tomando en cuenta que solo existen 26 empresas a nivel nacional bajo este código CIIU, se puede decir que existe una barrera de entrada que impide que se establezca un negocio con facilidad, puesto a que en la mayoría de negocios esto se debe al monto inicial que se requiere para invertir en esta industria y quizá algunos negocios no recuperan el capital invertido en el tiempo establecido por lo que deben dejar de operar. Por lo tanto, se considera que la amenaza de los nuevos competidores es media.

Amenaza de productos sustitutos (ALTO)

En amenaza de productos sustitutos los cuales representan un peso bastante importante encontramos artes, entretenimiento y recreación, que vienen a ser las principales opciones de reemplazo para la industria de enseñanza deportiva.

“Esta sección comprende actividades que atienden a intereses culturales, recreativos y de entretenimiento del público en general, incluidos espectáculos en vivo, actividades de museos y lugares históricos, juegos de azar y actividades deportivas y recreativas” (SUPERCIAS, 2019). Dentro de esta industria esta constituidas 149 empresas.

Otra industria que entra como una amenaza de producto sustituto es R9321.00 “Actividades de parques de atracción y parques temáticos, incluida la explotación de diversas atracciones mecánicas y acuáticas, juegos, espectáculos, exposiciones temáticas y lugares de picnics” (SUPERCIAS, 2019), donde se obtuvo como resultado 52 empresas constituidas bajo este ciiu.

Tomando en cuenta este análisis se concluye que existe una gran variedad de productos sustitutos que las personas pueden optar por lo que se considera que la amenaza es alta.

Matriz EFE

La matriz EFE es una herramienta de diagnóstico la cual nos permite evaluar los factores externos de una industria tales como políticos, económicos, sociales, tecnológicos etc. Mediante la misma se evalúan los factores y da un breve resultado en el cual se puede considerar una industria como atractiva o no atractiva (David, 2013).

Realizado el análisis como resultado total se obtuvo 2,97, lo que significa que es mayor al promedio 2,5. Esto quiere decir que la industria es atractiva en

cuanto a invertir o no. Se encontró una mayor cantidad de oportunidades las cuales se pueden aprovechar y aplicar estrategias que nos ayuden a opacar las amenazas. Si observamos la oportunidad 2 que hace referencia al apoyo del gobierno en la práctica, esto es favorable para la industria deportiva ya que se ve una iniciativa para que el país tenga mejores infraestructuras y leyes las cuales fomentan la práctica deportiva. Por otro lado si observamos la amenaza 4, el nivel socio económico influyente en la práctica deportiva, afecta a la industria, ya que la enseñanza deportiva es un gasto que no es de primera necesidad, el cual puede ser recortado en muchos hogares. Analizando 2 variables más, tomando como valor la oportunidad 6 se identifica que el alto control sobre los proveedores en la industria es un factor atractivo ya que se puede adquirir fácilmente los materiales o implementos para tener un correcto funcionamiento de los negocios. Si consideramos la amenaza número 3, vemos que es la de mayor puntaje, eso nos quiere decir que la gran variedad de productos sustitutos que enfrenta la industria de enseñanza deportiva y recreativa puede ser un desafío. Por eso es importante crear un negocio con atributos diferenciadores y que tengan un valor agregado para que estas amenazas se conviertan en oportunidades.

Tabla No 4: Matriz EFE

Factores Externos		Importancia / Ponderacion	Clasificacion / Evaluacion	Valor
Oportunidades				
1	Cambio de ministerio a secretaria del deporte	7%	2	0,14
2	Apoyo del gobierno en la practica deportiva	12%	3	0,36
3	Deporte como gastos deducibles a los impuestos	9%	3	0,27
4	Crecimiento de la industria	8%	4	0,32
5	Aumento en el gasto de consumo de los hogares ecuatorianos	8%	3	0,24
6	Alto control sobre los proveedores	12%	4	0,48
7	Aumento del uso de la tecnologia en las personas	5%	1	0,05
Amenazas				
1	Entrada de nuevos competidores	5%	1	0,05
2	Alto monto de inversion inicial para entrar a la industria	7%	2	0,14
3	Gran variedad de productos sustitutos	10%	4	0,40
4	Nivel socio economico influyente en la practica deportiva	9%	4	0,36
5	Economia del pais inestable	8%	2	0,16
	TOTAL	100%		2,97

Conclusiones del análisis externo:

En conclusión del análisis del entorno y la industria junto con los resultados de la matriz efe, se puede observar varios puntos los cuales son considerados los más importantes en cuanto al impacto que causan a la industria, presentados en una importancia de mayor a menor grado.

En el factor político conjunto con el resultado de mayor ponderación como oportunidad en la matriz efe, el gobierno apoya cada vez más a la industria del deporte mediante leyes y reformas, generando un incentivo para emprender en un negocio de esta clase, por ende esto es considerado una oportunidad. En el factor económico a pesar de que la economía del país es inestable, las entidades financieras brindan créditos para emprendedores con tasas de interés aceptables lo cual viene a ser un apoyo, ya que como se mencionó en la amenaza de nuevos competidores, el alto monto que se requiere para invertir suele ser la barrera de entrada más grande para incursionar en la industria. Por otro lado en el factor tecnológico se observa que las personas hacen uso de teléfonos celulares más a menudo, mediante esta estadística la comunicación y promoción del negocio puede tener mejores resultados. Finalmente en el factor social, se observan porcentajes por los cuales los ecuatorianos practican deporte, estas variables son de carácter positivo y representan una oportunidad para la industria.

Entre los factores más importantes del análisis Porter pudimos concluir que, el poder de negociación de los clientes es alto, no existen muchas empresas que brinden servicios de enseñanza y recreación deportiva, observando como principal amenaza en la matriz efe la cual hace referencia a la cantidad de productos sustitutos que tiene la industria. Cada día surgen nuevas ideas de negocio, pues esto hace que los clientes opten por otros servicios.

Como la segunda oportunidad de mayor importancia en la matriz efe se puede observar que el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen algunas empresas que proveen de materiales e implementos para la práctica deportiva, además de nuevas leyes que favorecen la facilidad de adquisición de implementos deportivos, esto impacta de manera positiva a la industria. Los implementos deportivos son el principal material para un correcto funcionamiento de la práctica deportiva, esto genera un grado de satisfacción en el cliente.

La amenaza de productos sustitutos es alta. Este factor que afecta a la industria y está relacionado directamente con el alto poder de negociación que tienen los clientes. Puesto que hay muchas opciones que satisfacen las necesidades de las personas en cuanto a la práctica deportiva. Por ende es considerado una amenaza, de tal manera que debemos ofrecer servicios innovadores y diferenciados del resto.

La rivalidad de los competidores es media debido a que ya existen algunas empresas posicionadas y constituidas en la industria desde 2016 dando opciones a los consumidores por optar por sus servicios. Esto viene a ser una amenaza ya que al iniciar una empresa es difícil competir contra empresas que ya están posicionadas en el mercado.

Finalmente la amenaza de los nuevos competidores es media, ya que cada día surgen potenciales negocios los cuales pueden entrar a la industria, sin embargo el monto de inversión inicial para un negocio actúa como una barrera de entrada.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Para el análisis se utilizó las herramientas cualitativo y cuantitativo, compuesto por 2 entrevistas a expertos, un grupo focal y 50 encuestas con el fin de obtener una acercada respuesta al problema de investigación.

Problema de investigación: Determinar si las personas están dispuestas a acudir a una academia de padel con profesores certificados en Quito ubicada en el centro-norte de la ciudad de Quito.

Propósito de la investigación: El padel ha venido desarrollándose de una manera muy rápida en el Ecuador. Cada vez más, este deporte tiene una mayor acogida y es practicado por personas de todas las edades, tanto a nivel recreativo como competitivo. Es importante identificar las necesidades, gustos, preferencias y comportamiento de los potenciales clientes.

Objetivos:

- Determinar el nivel de aceptación de las personas hacia el padel.
- Conocer las necesidades de los potenciales clientes.
- Identificar los gustos de las personas que estarían dispuestos a acudir a la academia de padel.
- Identificar las personas que estarían dispuestos a pagar a la academia de padel.
- Investigar qué factores influirán en la decisión de los clientes para asistir a una academia de padel.

Preguntas de investigación:

¿Cuál es el nivel de aceptación de las personas hacia el padel?

¿Cuáles son las necesidades de los potenciales clientes?

¿Cuáles son los gustos de las personas que estarían dispuestos a asistir a una academia de pádel?

¿Cuáles son las personas que estarían dispuestos a pagar por el servicio de una academia de pádel?

¿Qué factores influyen en la decisión de los clientes para asistir a una academia de pádel?

Hipótesis: Las personas que residen en el centro norte de la ciudad de Quito, de estrato económico medio alto – alto estarían dispuestos a acudir a una academia de pádel con profesores certificados.

ENTREVISTAS

Entrevista 1

La primera entrevista fue realizada el día sábado 1ro de junio del 2019 en las canchas del club deportivo Green Pádel, ubicado en la ciudad de Quito en la calle Francisco de Orellana y Diego de Almagro alado del círculo militar. Se tuvo la oportunidad de entrevistar a Claudio Bobadilla de nacionalidad Argentina, actual ex jugador profesional y profesor de pádel por más de 10 años.

Comentó que el crecimiento en el pádel ha sido bastante considerable, donde una de las principales razones se debe a que es un deporte accesible, fácil de jugar y divertido. En cuanto a la atracción que tiene este deporte mencionó que no hay un rango específico de edades que lo practican, tanto niños como adultos practican el deporte.

En cuanto a la enseñanza que se requiere para practicar el deporte explicó que es muy significativa para los principiantes, donde hay que trabajar es en la técnica de cada jugador ya que para niveles más avanzados eso se consigue solo con la práctica.

Como punto final se destacó la referencia de la táctica y técnica que se necesita para jugar este deporte en un nivel más avanzado, esto se debe a que al ser un deporte que se juega en parejas la estrategia de por medio que se usa en el juego tiene un papel muy importante, como dato adicional agrego que a la gente le gusta entrenar porque quieren y están más interesados en competir. Por eso la enseñanza alimenta todas estas variables y ayudaría a los jugadores a desarrollar un nivel más competitivo y con una visión más amplia del juego.

Entrevista 2

La segunda entrevista fue realizada el 6 de junio del 2019 a Martin Saona, actual gerente y socio del club Green Pádel, situado en la ubicado en la ciudad de Quito en la calle Francisco de Orellana y Diego de Almagro alado del círculo militar.

En primera instancia supo manifestar que el crecimiento que ha tenido el pádel se viene dando de manera exponencial desde hace aproximadamente 2 años. Un mayor número de canchas se han implementado en el país, dando a cabo la realización de torneos, la atracción y acogida de este deporte se ve reflejada en los seguidores y jugadores que lo practican.

Añadió que grandes clubes deportivos como “El Condado”, “Rancho San Francisco” ya cuentan con instalaciones de pádel y próximamente en “Quito Tenis” y “Arrayanes”.

En cuanto a profesores actuales que disponen en el club, destaco a Claudio Bobadilla ex jugador profesional y profesor con varios años de experiencia y certificados. Su trato personalizado, energía y técnica dio como resultado buenas reseñas de los clientes lo cual fue un buen indicador acerca del perfil de profesor que deben buscar. Actualmente cuentan con 25 alumnos inscritos de varias categorías y edades.

Como dato adicional en cuanto a precios, manifestó que 1 hora y media de clase tiene un valor de \$35 la hora y media para particulares y para miembros del club \$25.

En cuanto a las academias de pádel, manifestó que no existe una academia de pádel en el Ecuador, y sería una buena oportunidad ya que para temas competitivos no existe una academia para la enseñanza completa de este deporte.

Grupo Focal

La segunda herramienta para la investigación y análisis del cliente fue el grupo focal, realizado el día 17 de junio del 2019 en las instalaciones del club Green Pádel en la avenida Francisco de Orellana y Diego de Almagro (junto al círculo militar). Tuve la oportunidad de reunir a un grupo de 5 personas entre 25 a 43 años de edad que actualmente son clientes de este deporte donde compartieron datos interesantes y relevantes en cuanto a intereses, preferencias, gustos y necesidades del negocio, la reunión tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

Análisis y conclusiones

Los participantes supieron manifestar que el pádel al ser un deporte relativamente nuevo en el Ecuador viene a ser la segunda opción en cuanto a deporte para practicar, debido a que es un deporte divertido y fácil de practicar, además que implica un riesgo más bajo de lesión en comparación a los deportes de contacto..

Los participantes indicaron que la ubicación de las instalaciones es un factor importante, más no un factor determinante como viene a ser el servicio que reciben y el ambiente que se genere en las instalaciones.

Del mismo modo compartieron en común que el uso de redes sociales para la comunicación, enterarse de eventos, revisar canchas disponibles, viene a ser el principal medio por el cual se enteran.

Indicaron que la facilidad y adaptación hacia el pádel es lo que lo hace atractivo, pues no se requiere experiencia previa para poder jugar.

Como dato curioso, los participantes comentaron que las lesiones han hecho que dejen de jugar deportes de contacto donde hay un riesgo de lesión más alto, por ende están involucrándose más en el pádel.

Se comentó acerca del valor aproximado que estarían dispuestos a pagar por el servicio de una academia de pádel se puede comparar con una suscripción mensualmente a un gimnasio que rondan los \$150 a \$180 dólares.

Análisis Cuantitativo

La encuesta se conformó con 13 preguntas mediante vía electrónica con Google Forms. Se obtuvo un total de 52 respuestas donde a continuación se interpretaron los resultados y las tablas cruzadas de dos variables.

El tamaño de la muestra se calculó por el método no probabilístico de una población conocida, obteniendo un resultado de 385 encuestas, sin embargo por motivos académicos únicamente se realizaron 50 encuestas. **Anexo 1.**

Resultados de la encuesta

Género y Edad: La encuesta presentó que el 66% son hombres y el 34% son mujeres. Y con un 71,7% se encuentran las edades de 19 a 29 años. Seguido de un 15.1% con 30 años o más y un 13,2% menores a 18 años. Se observa un mayor número de presencia en el género masculino sin embargo el género femenino también está presente con un porcentaje considerable, de igual forma se observa un amplio rango en las edades de los encuestados, obteniendo como superioridad las edades entre 19 y 29.

Conoce el pádel: El 75% de los encuestados respondió que si conoce el deporte mientras que el 25% supo manifestar que no conoce el deporte. Este

es un factor importante ya que es un deporte relativamente nuevo que viene creciendo en los últimos años el cual ya es identificado.

Estaría interesado en asistir a una academia de padel para mejorar su rendimiento: El 81,1% indico su interés mientras que el 18,9% respondió que no. Este indicador es importante ya que sabemos que hay un grupo específico de personas que están dispuestas a adquirir el servicio.

En que horarios le gustaría asistir a la academia de padel?: Con el objetivo de conocer la preferencia de horarios en el que las personas les gustaría asistir, se obtuvo los siguientes resultados. Con una superioridad del 51,4% opto por el horario de entre semana en la tarde/noche. Seguido de fin de semana tanto en la mañana/tarde y noche con una sumatoria del 70%. Por ultimo está el resultado de entre semana en la mañana con solo el 13%. Esto se evidencia que las personas que trabajan o tienen actividades en la mañana prefieren los horarios de la tarde/noche y fin de semana a cualquier hora, mientras que el horario de la mañana únicamente cinco personas tuvieron preferencia a este horario en un rango de edad entre 19 a 25 años por ende se deduce que son estudiantes o personas que no realizan ninguna actividad con un horario fijo.

Tablas Dinámicas

Las tablas dinámicas nos permiten relacionar dos variables para tener una muestra más clara y precisa de los resultados de las encuestas. **Anexo 3.**

Conoce el padel – Genero

Como resultado general se obtuvo que los hombres conocen más del deporte padel que las mujeres, en una relación del 65,38% en el género masculino y corresponde al género femenino 34,62%. Este resultado es positivo ya que hay un balance del porcentaje que nos indica que es un deporte que involucra a ambos géneros, teniendo oportunidad de ofrecer el servicio de forma equitativa e inclusiva.

Conoce el padel – Edad

La edad que mostro una superioridad fue entre los 25 a 29 años con 35,54% seguido de 19 a 24 años con un 34,62%, sumando más de 70% entre estos dos rangos de edades. Sin embargo, no hay que dejar afuera a las edades de 30 o más que obtuvieron un 15,38% y la minoría fue la edad de 18 o menos con un 13,46%. Entre el rango de edad de 19 a 29 se nota una superioridad del porcentaje siendo una ventaja, ya que este rango de edad está más familiarizado con el tema de redes sociales y por ende se puede manejar un comunicación agresiva de publicidad y promoción del servicio.

En que horarios le gustaría asistir a la academia de padel? – Edad

Como resultado se comprobó que el rango de edades de los jóvenes prefieren los horarios de la mañana, mientras que las personas con rangos de edad entre los 29 o más están interesados en los horarios de tarde/noche. Esto se debe a que este segmento trabaja y no puede asistir en los horarios de la mañana. Por ende se debe dar un enfoque más juvenil principalmente a los horarios de las mañanas en especial entre semana.

Estaría interesado en el servicio de una academia con profesores certificados en Quito – Edad

De igual manera con una superioridad del 71% se encuentran en el rango de entre 19 y 29 años. Este particular rango de edad podemos considerar como estudiantes universitarios y personas que ya son independientes lo cual es un indicador positivo para el negocio, ya que se puede buscar socios claves de entidades educativas y trabajos para tener un mejor número de clientes.

Conclusiones del análisis del cliente

Entre las conclusiones más relevantes del análisis del cliente se pudo identificar que, el género masculino mostro un porcentaje más alto en cuanto al conocimiento del padel y se obtuvo una resultado positivo del 80% que indico

que si estarían dispuestos a asistir a una academia de padel, por el otro contexto el género femenino se mostró presente de igual manera con un porcentaje considerable, dando como resultado que el deporte es inclusivo para ambos géneros.

Desglosando un poco más las variables, la edad de entre los 19 y 29 años mostro una superioridad en números la cual indica que esta edad tiene una mayor acogida a este deporte y estaría interesado en acudir a una academia de padel. Las personas que mostraron más interés viven en el Norte de Quito y en los Valles tanto en Tumbaco como Cumbayá, con este resultado se puede deducir que las personas están dispuestas a mejorar su técnica y nivel de juego, puesto a que existen varias pistas de padel en los sectores de Quito Norte, Tumbaco, Cumbayá sin embargo ninguna ofrece un servicio de academia.

Como resultado conjunto del focus group y las encuestas se obtuvo que el principal medio por el cual les gustaría enterarse de eventos, promociones, canchas disponibles, horarios es por redes sociales, siendo esta una oportunidad para generar contenido y publicar en las redes más activas del momento.

Finalmente se comentó en el focus group el valor que estarían dispuestos a pagar por el servicio de una academia de pádel, donde los participantes expresaron que se puede comparar con una suscripción mensualmente a un gimnasio que rondan los \$160 a \$210 dólares. Con este resultado se planteó como pregunta en las encuestas un rango de precio por una mensualidad de 8 clases, mediante las tablas cruzadas de dos variables se obtuvo como resultado que las edades desde los 25 años en adelante pueden pagar el valor planteado.

4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

4.1 Oportunidad del negocio

Tomando en cuenta el análisis de la industria y del cliente, se determinó la oportunidad del negocio para la creación de una academia de pádel en Quito con profesores certificados. Entre los principales factores externos podemos tomar como referencia el apoyo del gobierno en cuanto a la incorporación de nuevas leyes, favoreciendo así la fácil adquisición de material e implementos deportivos y sustentando una mayor variedad de productos con precios asequibles.

En cuanto al factor económico, el país muestra cierta inestabilidad económica, sin embargo las personas están dispuestas a gastar en su deporte y entretenimiento, lo cual no es un factor crítico para la creación de la academia. En cuanto a otro punto importante, se muestra una tendencia y un crecimiento en cuanto a las personas que practican deporte, tanto en hombres como en mujeres, lo cual es un factor bastante importante y una oportunidad, ya que mediante el análisis del cliente, obteniendo como resultado común de las entrevistas, encuestas y grupo focal se concluyó que el pádel es un deporte fácil de practicar y tiene una gran acogida para ambos géneros.

En el ámbito tecnológico, el uso de implementos y accesorios en el deporte facilitan la práctica deportiva y además se puede convertir en un atributo diferenciador e innovador en el servicio. El aumento de las personas con conectividad al internet ayudara a entregar y dar a conocer el servicio por este medio, esta variable se complementa con el resultado de las encuestas donde los participantes manifestaron con un 92% que prefieren enterarse de publicidad y promociones mediante redes sociales.

En cuanto al análisis del mercado se observó la atracción e interés de los participantes tanto en el grupo focal como en las encuestas. Actualmente no existe ninguna otra academia de pádel en el Ecuador por lo que es un motivo

más para implementar una, si bien es cierto existe mucha variedad de deportes los cuales ya están posicionados en el país, mediante el análisis de la muestra se pudo determinar un número de potenciales clientes calculando el mercado objetivo que vienen a ser aproximadamente 50,427 personas, los cuales estarían interesados en el negocio, sin tomar en cuenta el crecimiento que viene teniendo este deporte en los últimos años y la cantidad de jugadores que se están sumando. Con los resultados basados en las encuestas se obtuvo que el 80% de los encuestados estarían dispuestos a asistir a una academia de padel, transformado a números se obtiene que de 50 personas 40 estarían dispuestos a adquirir el servicio. Este número sirve como referencia para incluir en el modelo financiero en cuanto a los paquetes que se venderán. Considerando que el número de clientes va a aumentar debido a la promoción que se detallara en el marketing mix.

Así mismo la ubicación es un factor importante para la academia. Sin embargo, en el grupo focal se analizó que el factor más relevante es el servicio y el ambiente que se otorga. Como dato relevante se mencionó el tema del precio, donde los participantes compararon con servicios como gimnasios donde el precio por una mensualidad (un total de 8 clases) rodea los \$160 a \$210, esto actúa como una idea de precios referenciales que los potenciales clientes estarían dispuesto a pagar, sustentado con el resultado de las encuestas, los clientes entre los 29 años o más supieron responder que pueden pagar el valor comentado, esto se debe a que este rango de edad son un segmento ya independiente que cuenta con ingresos estables.

Mediante las encuestas realizadas pudimos determinar que con un 71% se encuentran en la edad de entre los 19 a los 29 años y 66% son hombres y el 34% mujeres, los cuales conocen del deporte. Esto es una buena señal ya que al ser un deporte que se está dando a conocer de forma positiva en un rango de edad amplio. Se determinó que es un deporte donde muchos jóvenes están optando y prefiriendo sobre otros deportes más tradicionales. Dentro del análisis del cliente se determinó mediante una entrevista a un experto, que las personas hoy en día quieren competir, por ende, quieren entrenar para poder

disputar torneos, de esta forma nuestro negocio estaría enfocado para mejorar el rendimiento de estas personas.

Entre los principales factores que mencionaron los clientes es la facilidad de juego que les atrajo a este deporte. Al tener este factor de nuestro lado el servicio que se entregue debe ser eficiente para generar vínculo y una relación donde la satisfacción haga que el cliente vuelva y así su proceso de mejora sea constante y tener los mejores resultados posibles.

La experiencia y servicio que brinda un profesor a un estudiante se transmite con mayor facilidad debido a que el profesor conoce perfectamente y analiza las fortalezas/ debilidades y trabaja en ello para tener una mejora en la técnica. Por último la metodología de enseñanza será un factor importante a considerar para que los clientes se sientan a gusto con el servicio, de la misma forma se evaluará a los profesores con reseñas de los clientes para dar una retroalimentación constructiva y aplicar mejoras.

Analizadas todas las variables que afectan al proyecto podemos concluir que existen muchas oportunidades y factores positivos que se recopilaron del análisis del cliente, por lo cual implementar una academia de padel con profesores certificados en la ciudad de Quito es una oportunidad de negocio en la industria de la enseñanza y recreación deportiva.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

El principal giro del negocio serán las clases de padel, pero todo el servicio se complementa desde el momento en el que el cliente entra al establecimiento, por lo cual la estrategia general de marketing será la **diferenciación**. Desde el trato de los profesores, el servicio de parqueo, el personal a cargo de las

reservas y asignación de pistas para la práctica deportiva, el estado de los servicios higiénicos formara parte de lo que el cliente o usuario perciba y afectara en su reseña del servicio por el cual está pagando, por ende todos estos complementos tienen que ser manejados cuidadosamente lo cual hará que esos pequeños detalles cuenten, se genere un ambiente agradable y haga que sea un servicio diferenciado.

Todo esto se complementa con la calidad del servicio y la disponibilidad de una academia de padel para los seguidores de este deporte. Por el momento no existe una academia de padel en el Ecuador, lo que hace que este negocio sea único y entregue valor a los clientes por la experiencia que se podrá apreciar en cuanto a un servicio diferenciado.

Características físicas: Dentro de las características físicas del producto están las pistas de padel. Un lugar seguro para la práctica deportiva de los clientes ya que las pistas tienen un mantenimiento continuo para que estén en óptimas condiciones.

Rendimiento del producto: El servicio que se ofrecen son las clases con los profesores los cuales están capacitados para adaptar la clase según el nivel del alumno, garantizando un buen trato y servicio motivando a que el alumno se supere cada clase y aprenda nuevos golpes o los perfeccione, entienda más el juego y las oportunidades que pueda tener en futuros partidos o torneos.

Complementos al producto: En cuanto a servicios complementarios estará a disponibilidad el snack bar que cuenta con televisiones y red wifi donde las personas podrán esperar tranquilamente disfrutando de un snack o bebida, este servicio lo ofrece el bar que alquila en lugar en las pistas al igual que la academia. De igual manera existen graderíos para que las personas que visitan el lugar puedan ser espectadores y presenciar el desarrollo de las clases.

Aspectos intangibles: Sin duda las emociones que este deporte genera serán las memorias que se llevarán los alumnos y lo que actuara como motor para

motivarlos a seguir adelante. La satisfacción de golpear la bola y efectuar golpes perfectos que antes no resultaban, será un sentimiento el cual ínsita a seguir jugando y practicando el padel.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo se obtuvo mediante la segmentación realizada con información de general de variables de población como de sexo, edad y personas que practican algún deporte. Finalmente se determinó con las personas que estarían dispuestas a asistir a la academia de padel mediante las encuestas realizadas.

Tabla No 5: Mercado Objetivo

Mercado Objetivo			
Variable	Cantidad	Porcentaje	Fuente
Quito (Centro - Norte)	1.748.328	100%	INEC
Hombres	875.912	50,10%	INEC
Mujeres	872.416	49,90%	INEC
Edad (15-40)	615.237	35,19%	INEC
Nivel Socio Economico A y B	185.555	30,16%	INEC
Practica algun deporte	58.635	31,60%	Ecuador en Cifras
Asistiría a la academia de padel ubicada en el sector Diego de Almagro y Francisco de Orellana?	50.427	86%	Encuestas

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en entregar un servicio totalmente único con la novedad que es este deporte. El cual tendrá una ubicación excelente y de fácil acceso para las personas del norte de la ciudad de Quito, Tumbaco y Cumbayá. También contará con toda la equipación necesaria para desarrollar la práctica deportiva de la mejor manera, por lo tanto, las personas que no conozcan el deporte pueden hacer una clase de prueba gratuita para que prueben el deporte y como tal el servicio ofrecido.

La academia de padel será encargada de formar y entregar los conocimientos a los estudiantes para que potencien todo su nivel y puedan sentirse a gusto con su talento, tanto a nivel recreativo como competitivo. Los profesores certificados se caracterizan por tener mucha experiencia en el deporte, lo cual es una ventaja ya que pueden comunicar fácilmente todas las situaciones a las cuales los estudiantes van a verse involucrados cuando jueguen un partido o un torneo.

El servicio constará con entrenamiento de técnica – táctica y rendimiento físico. Muchos deportes tradicionales no tienen este tipo de metodología lo cual hace que la academia de padel sea una opción para deportistas que quieran algo completo donde realmente potencien tu nivel en un corto tiempo. Esta metodología hace que este servicio sea completo y entregue un beneficio único a los clientes.

Por ende, con este modelo la estrategia a utilizar para cumplir con la propuesta de valor será entregar más por lo mismo (+ ; =). Se dará un beneficio extra por un mismo precio. Comparado a los precios del mercado actual, donde imparten clases particulares las cuales tienen un precio aproximado de \$25 la sesión que tiene una duración de 1 hora y 30 minutos.

El Modelo Canvas representa la propuesta de valor del negocio, se desarrolla la estructura principal de lo que quiere hacer la empresa. Por lo tanto este modelo es una guía para armar un proyecto que recién comienza.

Socios Clave Arrendamiento de pistas (Green Padel) Proveedores de implementos deportivos (palas, bolas, conos, cintas, elásticos, pesas etc.) Patrocinadores.	Actividades Clave Clases de padel con una diferente dinámica de entrenamiento, enfocados en mejorar las habilidades de los clientes.	Propuesta de valor Entrenamiento técnico - táctico ofreciendo un trato personalizado con cada alumno. Deporte novedoso y para todas las edades. Excelente ambiente para realizar la práctica deportiva. Excelente ubicación e instalaciones.	Relación con los clientes Trato personalizado. Fidelización.	Segmento de clientes Personas entre 15 y 40 años de edad que les gusta hacer o practican algún deporte.
	Recursos Clave Profesores. Marketing. Contabilidad. Recepcionistas.		Canales En las instalaciones directamente o por medio de redes sociales.	
Estructura de costes Capital Humano. Implementos deportivos. Arrendamiento de pistas.		Fuentes de ingresos Venta de paquetes Oro y Diamante. Venta de sesiones sin paquete. Torneos en las categorías (1ra, 2da, 3ra y 4ta) Exhibiciones con jugadores WPT. Patrocinios.		

Figura No 3: Modelo Canvas

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Producto

El principal giro de negocio será la creación de una academia de padel el cual tiene como objetivo potenciar al máximo la capacidad y habilidad de las personas para que se sientan a gusto cuando jueguen un partido de padel. En este deporte se trabaja mucho la técnica, la mente para poder actuar en diferentes momentos y el estado de salud, ya que es un deporte donde se hace mucho ejercicio.

El servicio impartido se dará lugar en las pistas de Green Padel (está enfocado en el alquiler de pistas de forma recreativa). Mediante un contrato de arrendamiento por un valor de \$2400 mensuales se tendrá acceso a 3 pistas reglamentarias cubiertas donde iniciara la academia de padel s9 el cual está enfocado al entrenamiento completo mencionado anteriormente y en las características y atributos a continuación.

Dentro de los productos que tendrá la academia desde el día 1 de operación serán: Paquete Oro, Paquete Diamante, Sesiones de clases sin paquete, torneos. Adicionalmente se realizaran torneos con el fin de medir el nivel de juego o categoría y generar un ranking interno de los participantes. Finalmente como objetivo a mediano y largo plazo será traer jugadores World Padel Tour para clínicas, exhibición y entrenamientos.

Características – Atributos

El servicio constará principalmente de las clases personalizadas con los profesores certificados los cuales tienen una metodología de enseñanza totalmente adaptada para cada caso. Esto se debe a que todas las personas tienen diferentes capacidades y una distinta manera de jugar por lo que es importante que un profesor instruya de forma correcta el estilo de juego para cada uno, dependiendo si este juega con una variante de ataque, defensa o mixto.

El padel es un deporte totalmente sano donde se adquiere valores de buen deportista ya que es una variante del tenis, por lo tanto, no solo aprende a mejorar el estilo de juego de la persona sino también a formar buenos deportistas que practiquen una sana competencia, además de ser un deporte el cual exige un rendimiento de físico bastante completo en cuanto a agilidad y cardio lo cual hará que las personas tengan un mejor estado de salud.

Dependiendo el nivel de experiencia de cada alumno se harán sparrings para que puedan jugar partidos al finalizar las prácticas. Esto con la finalidad de que apliquen los conocimientos adquiridos en cada sesión a algo más real como viene siendo un juego. Al tener esta metodología hará que el alumno se sienta más cómodo y lo asimile como algo del día a día.

Nombre

La academia de padel será constituida bajo el nombre de “**S9 academia de padel**”, esto se debe por hacer un logotipo que identifique claramente. El significado de S9 viene a ser diminutivo de la inicial del fundador y el número de la suerte del mismo. Formando un logotipo fácil de identificar y de carácter formal, el cual se puede adaptar fácilmente a cualquier material publicitario y promocional como pueden ser lonas, roll ups, camisetas, gorras entre otros.



Figura No 4: Logotipo de la empresa

Slogan

El slogan de la empresa será **“Desafiamos tus límites”**. Es un slogan bastante completo el cual impulsa a las personas a seguir trabajando por sus sueños y por lo que quieren conseguir, donde el único límite es el que realmente lo pone el alumno.

Paquete Diamante

Este paquete tendrá 8 sesiones + 2 sesiones de regalo, con algunos beneficios como son: Indumentaria de la academia de padel s9, y asistencia de video la cual se utilizara para analizar los diferentes golpes y técnicas de cada estudiante para corregir y mejorar en las siguientes clases. Este paquete tiene un valor de \$210 mes. Cada sesión dura 1 hora y 30 minutos. Las clases se las puede hacer de forma individual o en pareja. Disponibles para 1, 3, 6 y 12 meses.

Paquete Oro

Este paquete tendrá 6 sesiones + 1 sesión de regalo. Los estudiantes tendrán la oportunidad de practicar y desarrollar habilidades con un profesor certificado el cual será el encargado de guiar e instruir al estudiante. Este paquete tiene un valor de \$180 mes. Cada sesión dura 1 hora y 30 minutos. Disponibles para 1, 3, 6 y 12 meses.

5.2.2 Entorno Físico

Recepción

El área de recepción estará conformada por una persona encargada de dar la bienvenida a los clientes. Contará con un escritorio y una sala con asientos donde las personas podrán pedir cualquier tipo de información, podrán realizar

ajustes de horarios, disponibilidad de clases con los diferentes profesores y gestionar pagos. El padel al ser un deporte relativamente nuevo en el país el recepcionista estará capacitado para informar a las personas nuevas que estén interesadas sobre el deporte sobre las reglas generales del juego y sobre los implementos que se usan para este deporte como vienen a ser la pala. El objetivo general será brindar toda la información a los clientes de manera profesional.

Pistas

Esta área contempla las pistas de padel, en este espacio físico será donde se llevarán a cabo las clases. Disponibles 3 pistas reglamentarias, las medias son 20 metros de largo y 10 de ancho, con paredes de fondo de vidrio con una altura de 4m y a los costados de vidrio y malla con una altura de 3m, separados por una red con una altura de 0,88m en el centro hasta 0.92m en los costados. Estas canchas se encuentran cubiertas e iluminadas en la actualidad y se expandirán 3 más próximamente para el año 2020, las cuales cuentan con un mantenimiento continuo de limpieza y control para que estén siempre en óptimas condiciones para que los clientes tengan una buena experiencia de juego fluido.

Servicios Higiénicos

Los servicios higiénicos con el que cuenta las instalaciones son. 1 baño para hombres y 1 para mujeres los cuales tienen 2 vestidores y 2 duchas respectivamente. De igual manera su respectivo casillero para que los clientes se sientan seguros de guardar sus pertenencias mientras realizan la práctica deportiva.

Parqueaderos

Las Instalaciones cuentan con un parqueadero el cual se puede acceder por la calle Diego de Almagro de Norte a Sur. Con una capacidad de 50 plazas de parqueo los clientes o usuarios que visiten las instalaciones podrán usar este

servicio el cual cuenta con guardias para mantener la seguridad de los vehículos.

Uniformes

Todo el personal que labore en la empresa tendrá su respectivo uniforme identificativo de la empresa, con el fin de tener una identidad de marca y que las personas sepan que son parte de la institución y puedan preguntar cualquier duda o inquietud. El uniforme constara de camiseta deportiva, pantaloneta y calentador. Los empleados y profesores tendrán la elección de elegir que vestir para cada día. Se estima mantener un patrocinio con una marca de ropa deportiva la cual proporcione de los uniformes a la empresa.

5.2.3 Plaza

La academia de padel s9 estará ubicada en el Norte – Centro de la ciudad de Quito, exactamente en la avenida Diego de Almagro y Francisco de Orellana.

El acceso es único por la calle Diego de Almagro. Para las personas que acceden sin vehículo pueden hacerlo desde la avenida 6 de diciembre, tomando el eco vía hasta la parada Francisco de Orellana donde únicamente tendrán que caminar 2 cuadras para llegar al lugar. Para las personas que acceden en vehículo pueden ir por las calles principales que son Av. 6 de diciembre, Republica, Francisco de Orellana o Diego de Almagro para acceder a la academia de padel S9.

Las personas que residan en el valle de Tumaco y Cumbayá la vía más rápida para acceder a la academia S9 es mediante los Túneles Oswaldo Guayasamín, tomando enseguida la calle Diego de Almagro.

Actualmente en esta ubicación opera la empresa Green Padel. Su servicio se basa principalmente en el alquiler de pistas de forma recreativa. Se escogió esta ubicación debida a que para el 2020 tendrán 6 pistas reglamentarias

cubiertas disponibles, además que la ubicación es céntrica y dispone de varias vías de acceso para los clientes, como se mencionó anteriormente el arrendamiento del lugar es de \$2400.



Figura No 5: Mapa de ubicación

Tomada de: Google Maps.

Punto de venta

El punto de venta se lo realizara de manera directa con el cliente dentro de las instalaciones. El recepcionista se encarga de ofrecer y detallar todo el servicio, tanto el pago como cualquier tipo de información.

Tipo de canal

A pesar de que el cliente se entere del servicio y pueda preguntar mediante la página web o redes sociales el punto de venta será mediante el canal de distribución directa en las instalaciones, ya que es directamente con el consumidor final.



Horarios de atención

El horario de atención será de lunes a domingo de 7H00 a 23H00, Los horarios estarán basados en la disponibilidad de los profesores y de la demanda de alumnos. De la misma manera se tomó como referencia las respuestas de las encuestas donde se preguntaba la preferencia de horarios dependiendo la edad. Así se determinó la preferencia de horarios normal marcados en verde y los horarios con color púrpura aplica un 10% esto se debe a que son horarios donde los estudiantes universitarios pueden asistir mientras que las personas con un horario laboral no pueden. Además este precio marcado con descuento se aplica debido a la dificultad de llenar dichas horas en específico.

Tabla No 6: Horarios de la academia de padel S9

HORARIOS DE ACADEMIA DE PADEL S9

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
7H00 - 8H30							
8H30 - 10H00							
10H00 - 11H30							
11H30 - 13H00							
13H00 - 14H30							
14H30 - 16H00							
16H00 - 17H30							
17H30 - 19H00							
19H00 - 21H30							
21H30 - 23H00							

 HORARIO APLICA 10% DE DESCUENTO EN EL PAQUETE
 HORARIO NORMAL

5.2.4 Precio

La fijación de precios de la academia de padel s9 se basó en los costos fijos mensuales que tendrá la empresa, de igual manera se tomó en cuenta mediante el análisis del cliente donde en el focus group y los resultados de las encuestas se pudo obtener una referencia aproximada del precio el cual los distintos rangos de edades estarían dispuestos a pagar. Este precio iba desde los \$150 a \$210 por una mensualidad. Para el precio de las sesiones individuales se usó los resultados de las entrevistas, las clases tienen un precio de \$30 por una hora y media de clase. De la otra mano se usó como referencia precios de la competencia para los torneos que se manejan con un rango de precio entre los \$25 y \$35, exhibiciones que se comparan con una entrada a un espectáculo deportivo.

La estrategia que se utilizará será de penetración de mercado, los 3 primeros meses, tanto el paquete diamante como oro tendrán un 10% de descuento. Los clientes podrán realizar el método de pago de contado en efectivo, tarjeta de débito o crédito.

Tabla No 7: Precios de los servicios

PRECIOS DE LOS SERVICIOS	
Descripción	PVP por persona
Paquete Oro	\$180
Paquete Diamante	\$210
Sesiones sin paquete	\$25
Torneos	\$30
Exhibición	\$30

Tabla No 8: Cálculo de disponibilidad de paquetes por demanda

CÁLCULO DE DISPONIBILIDAD DE PAQUETES

SESIONES POR PISTA SEMANALMENTE	70	
PISTAS DISPONIBLES	3	
TOTAL DE SESIONES DISPONIBLES PARA OPERAR POR SEMANA		210 SESIONES
TOTAL DE SESIONES DISPONIBLES PARA OPERAR POR MES		735 SESIONES

ITEM	SESIONES	CAPACIDAD MAX	TOTAL
PAQUETE DIAMANTE	10	42	420
PAQUETE ORO	7	45	315
			735

La demanda se calculó mediante las sesiones disponibles que se pueden realizar en las instalaciones. Para el cálculo de la capacidad máxima por paquete se tomó como referencia los valores de 42 y 45, asumiendo que se venderán más paquetes oro que diamante debido a la diferencia de precio entre un paquete y otro.

A continuación, se detalla los valores que se necesitan para cada sesión dependiendo del paquete, se establecen los criterios y se calcula el costo de venta, el pvp, el margen de ganancia en dólares y en porcentaje por cada paquete.

Tabla No 9: Criterio de costeo paquete Diamante

Paquete Diamante				
Descripción	Costo	Criterio	Valor de criterio	Costo unitario
Arriendo	\$ 2.400,00	Total clientes	82	29,27
Recepcionista	\$ 500,00	Total clientes	82	6,10
Recepcionista	\$ 500,00	Total clientes	82	6,10
Bolas	\$ 80,00	Pago semestral	82	0,98
Material de limpieza	\$ 15,00	Total clientes	82	0,18
Prendas deportivas	\$ 900,00	Unico pago	42	21,43
Camara de video	\$ 600,00	Depreciacion a 5 años	12	0,24
Profesor	\$ 84,00	Total clientes	82	1,02
Profesor	\$ 84,00	Total clientes	82	1,02
Profesor	\$ 84,00	Total clientes	82	1,02

Profesor factura el 40% del pvp por paquete vendido

Costo del paquete diamante	\$	67,36
PVP del paquete diamante	\$	210,00
Margen por paquete diamante	\$	142,64 212%

	CANTIDAD SESIONES	PVP POR SESION DIAMANTE
Total de sesiones	10	21,00

Tabla No 10: Criterio de costeo paquete Oro

Paquete Oro				
Descripción	Costo	Criterio	Valor de criterio	Costo unitario
Arriendo	\$ 2.400,00	Total clientes	82	29,27
Recepcionista	\$ 500,00	Total clientes	82	6,10
Recepcionista	\$ 500,00	Total clientes	82	6,10
Bolas	\$ 80,00	Pago semestral	82	0,98
Material de limpieza	\$ 15,00	Total clientes	82	0,18
Profesor	\$ 84,00	Total clientes	82	1,02
Profesor	\$ 84,00	Total clientes	82	1,02
Profesor	\$ 84,00	Total clientes	82	1,02

Profesor factura el 40% del pvp por paquete vendido

Costo del Paquete Oro	\$	45,70
PVP del Paquete Oro	\$	180,00
Margen por paquete	\$	134,30 294%

	CANTIDAD SESIONES	PVP POR SESION ORO
Total de sesiones	7	25,71

5.2.5 Promoción

Estrategia promocional

La Estrategia promocional que se empleara será el método Pull. Al ser una empresa nueva que se va a dedicar a la enseñanza de un deporte relativamente nuevo se debe focalizar en llamar la atención a los potenciales y nuevos clientes.

Un punto a favor viene a ser, que será la primera academia de padel del país. Por lo tanto se debe resaltar los puntos más fuertes. Adicionalmente la academia contara con profesores certificados que actúa como un atributo diferenciador y complementado con un descuento especial del 10% los 3 primeros meses de inscripción lo cual hará el servicio aún más atractivo.

En cuanto al paquete oro el costo que incurrirá la empresa por será de \$18 mientras que para el paquete diamante el costo que incurrirá la empresa será de \$21. Dichos costos estarán provisionados como costos de descuentos promocionales tomando en cuenta que se vendan 80 paquetes en total dentro de los 3 primeros meses, estipulando así un costo de aproximadamente \$1400.

Promoción de ventas

En cuanto a promoción de ventas se aplicara un 10% de descuento en cualquier paquete en los 3 primeros meses desde la iniciación de la academia para atraer a los clientes. También los clientes pueden tener una clase de prueba para probar el servicio, únicamente el primer mes de iniciación de la academia s9. Esto tiene como fin atraer a potenciales clientes para que experimenten un entrenamiento diferente y con un nivel de competitividad de acuerdo al nivel del jugador. El costo por sesión gratuita incurrirá la empresa el valor de \$18.

Adicionalmente se mantendrá una promoción mediante la cual las personas pueden referir a más jugadores. Por cada jugador referido podrán ser acreedores a una sesión de entrenamiento gratis. Esta estrategia agresiva implica un costo para la empresa, sin embargo el momento que nos refieren

jugadores también se generan ingresos y mejor aún se obtiene una base de datos más amplia con más clientes los cuales pueden seguir refiriendo a más personas. El costo por la sesión gratuita que implica la estrategia mencionada será de \$18. Esta promoción se mantendrá los primeros 3 meses de operación de la empresa, con la finalidad de darse a conocer y tener más clientes.

Otra herramienta que está dando resultados hoy en día es la ayuda de personas o influencias que mediante sus redes sociales dan a conocer ciertas marcas, productos y servicios. Como estrategia para captar clientes y dar a conocer el servicio, se incluirá a 3 jugadores de primera categoría los cuales compartirán nuestros posts e invitaran a las personas a que acudan a la academia de padel s9. Este costo será de \$450 en total, únicamente se realizara el primer mes de funcionamiento de la empresa.

Como inversión inicial se toma en cuenta la publicidad pre proyecto la cual estará enfocada en dar a conocer el servicio, esto se hará un mes antes de que la empresa comience a operar, para así captar la atención de los clientes y comenzar el primer mes de operación ya con clientes inscritos. Los gastos mencionados de promoción estarán costeados en el análisis financiero.

Relaciones Públicas

Se mantendrá una alianza con los patrocinadores para que la academia pueda tener beneficios únicos y de la misma forma más alcance y llegada a los clientes. Estos vienen a ser socios claves dentro del negocio debido a que una marca conocida genera confianza a los clientes. Se estima que para el primer año se obtengan ingresos por patrocinios de considerando un aumento año tras año en conjunto con más marcas interesadas.

Tabla No 11: Ingresos por patrocinios

Ingresos por patrocinios		
Cantidad de marcas	Valor	Estimado
1	\$1500	Año 1
2	\$3000	Año 2

3	\$4500	Año 3
3	\$4500	Año 4
4	\$6000	Año 5

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas estará conformada por el gerente general el cual estará encargado de atraer a la mayor cantidad de clientes. Mediante una base de datos de personas que tengan como intereses los deportes de raqueta entre otros se ofrecerá el servicio y se dará a conocer los beneficios que puede traer. De igual manera los profesores tendrán la capacidad de atraer y llamar la atención de los clientes mediante sus contactos y redes sociales, invitándolos a que sean parte de la academia de padel.

Marketing Directo

El marketing directo será mediante redes sociales, debido a que el 93% de los encuestados supieron manifestar que les gustaría enterarse de información por este medio.

Publicidad

Los medios digitales y redes sociales será el canal de difusión más fuerte, presentes en Youtube e Instagram. Se pautara videos de 10 a 15 segundos de los profesores invitando a las personas para que formen parte de la academia de padel s9. Emitiendo un mensaje claro, mostrando las instalaciones, los profesores instruyendo las clases y con música de fondo para dar ambiente al video, será un gancho para atraer la atención de los clientes.

Para complementar se creara la página web con toda la información de la academia de padel s9. Los usuarios podrán verificar la seriedad del servicio y esto genera confianza y seguridad para acceder al mismo.

Las personas de marketing estarán encargadas de publicar, elaborar las artes y videos que se pautaran en redes sociales. En un trabajo en conjunto con el gerente general el cual estará a cargo de aprobar los posts y el material que se va a publicar tanto en la página oficial de Instagram, y el pautaaje en Instagram y Youtube. El valor estimado de pautaaje será de \$25 mensuales involucrando desde el mes 0 como publicidad pre proyecto se mencionó anteriormente en promoción de ventas. El valor del pautaaje en redes sociales es independiente de los honorarios de marketing.

Tabla No 12: Presupuesto de marketing

PRESUPUESTO DE MAKETING		
Descripción	Valor	Recurrencia
Pauta en redes sociales	\$25	Mensual desde mes 0
Honorarios Marketing Pre Proyecto	\$250	Mensual desde mes 0
Influencers	\$450	Un solo gasto
Página Web	\$400	Un solo gasto
Promoción de ventas (Sesiones con 10% y sesiones gratuitas)	\$1400	Solo los primeros 3 meses

5.2.6 Personal

Basados en los resultados de las encuestas se determinó que uno de los factores críticos por el cual la gente asistirá o dejara de asistir a la academia de

padel será por el servicio recibido, por ende el personal que formara parte de la academia pasara por un proceso de selección donde se medirá las aptitudes y capacidades de entregar un buen servicio al cliente.

Mediante capacitaciones semestrales el objetivo será que el personal este totalmente apto para resolver problemas con aptitudes de liderazgo y empatía. En las capacitaciones se incluirán temas de seguridad, trato con el cliente, solventar problemas y dar opciones para que el cliente salga satisfecho, de igual manera se trataran temas para que el personal de ideas para mejora y sean parte del equipo mas no sean los empleados de la empresa. Ya que un empleado que está a gusto con su trabajo, hará siempre de mejor manera sus tareas y con motivación.

Dentro de nómina de la empresa son únicamente el personal de recepción. Como parte de honorarios están profesores, marketing y contabilidad. Todos los cargos mencionados son parte del equipo de trabajo, siendo así los motores para que la academia funcione de manera correcta.

Adicionalmente las personas de seguridad, mantenimiento y limpieza son gastos de honorarios los cuales estarán compartidos con la empresa que arrienda las pistas.

Tabla No 13: Descripción de las funciones del personal

Cargo	Funciones	Aptitud	Salario
Gerente	Sera el encargado de tomar las decisiones de la empresa. Contratación de personal,	-Título de tercer nivel en Negocios y Marketing Deportivo, Gestión Deportiva o parecidos.	\$1200

	<p>planificación de eventos y estrategias para mejoras.</p> <p>Capacitación a los colaboradores.</p>	<p>-Liderazgo y trabajo en equipo.</p> <p>-Toma de decisiones.</p> <p>-Creatividad y empatía.</p>	
Profesores	<p>Estarán a cargo de las clases, trabajarán con el gerente para dar opciones en cuanto a las nuevas tendencias en la enseñanza de padel y planificación en los eventos.</p>	<p>-Certificación de instructor de padel avalado por instituciones como la APA (Asociación de Padel Argentina), FEP (Federación Española de Padel), FIP (Federación Internacional de Padel) entre otros.</p>	<p>Facturan el 40% de cada paquete vendido.</p>
Recepcionista	<p>Sera el encargado(a) recibir a las personas, dar información, efectuar pagos y reportar al gerente cualquier duda en cuanto a adquisiciones.</p>	<p>-Buena actitud.</p> <p>-Buen trato con el personal.</p> <p>-Proactividad.</p> <p>-Buena presencia.</p>	<p>\$500</p>
Marketing	<p>Sera el</p>	<p>-Manejo de</p>	<p>\$250</p>

	<p>encargado(a) de manejar las redes sociales de la empresa. Trabaja junto con el gerente y contabilidad para poder comunicar las campañas publicitarias y de promoción.</p>	<p>herramientas de publicidad y medios visuales. -Alto conocimiento en Adobe Ilustrador. -Creatividad. -Proactividad.</p>	
Contabilidad	<p>Sera el encargado(a) de los estados financieros de la empresa. Trabaja con el gerente para gestionar los pagos al personal y a los proveedores. También estará a cargo de gestionar reportes de pérdidas y ganancias para medir la eficiencia del negocio y poder actuar con estrategias para los diferentes escenarios que se presenten.</p>	<p>-Conocimientos en Contabilidad, Administrativo, Financiero. -Liderazgo y buena actitud.</p>	\$250

Si bien es cierto las personas de seguridad y mantenimiento no formaran parte del personal de la academia, es importante que se soliciten ciertas funciones que deben cumplir como parte de honorarios el cual se compartirá con la empresa Green Padel.

Tabla No 14: Descripción de las funciones del personal de apoyo

Cargo	Funciones	Aptitud	Honorarios
Seguridad	Serán los encargados de mantener el orden y velar por la seguridad de los clientes.	-Vigilancia -Protección del establecimiento y a los clientes.	\$50
Limpieza y Mantenimiento	Estarán a cargo de la limpieza en general y sobretodo mantener las pistas en óptimas condiciones.	Buena actitud. -Buen trato con el cliente. -Proactividad. -Buena presencia.	\$30

5.2.7 Procesos

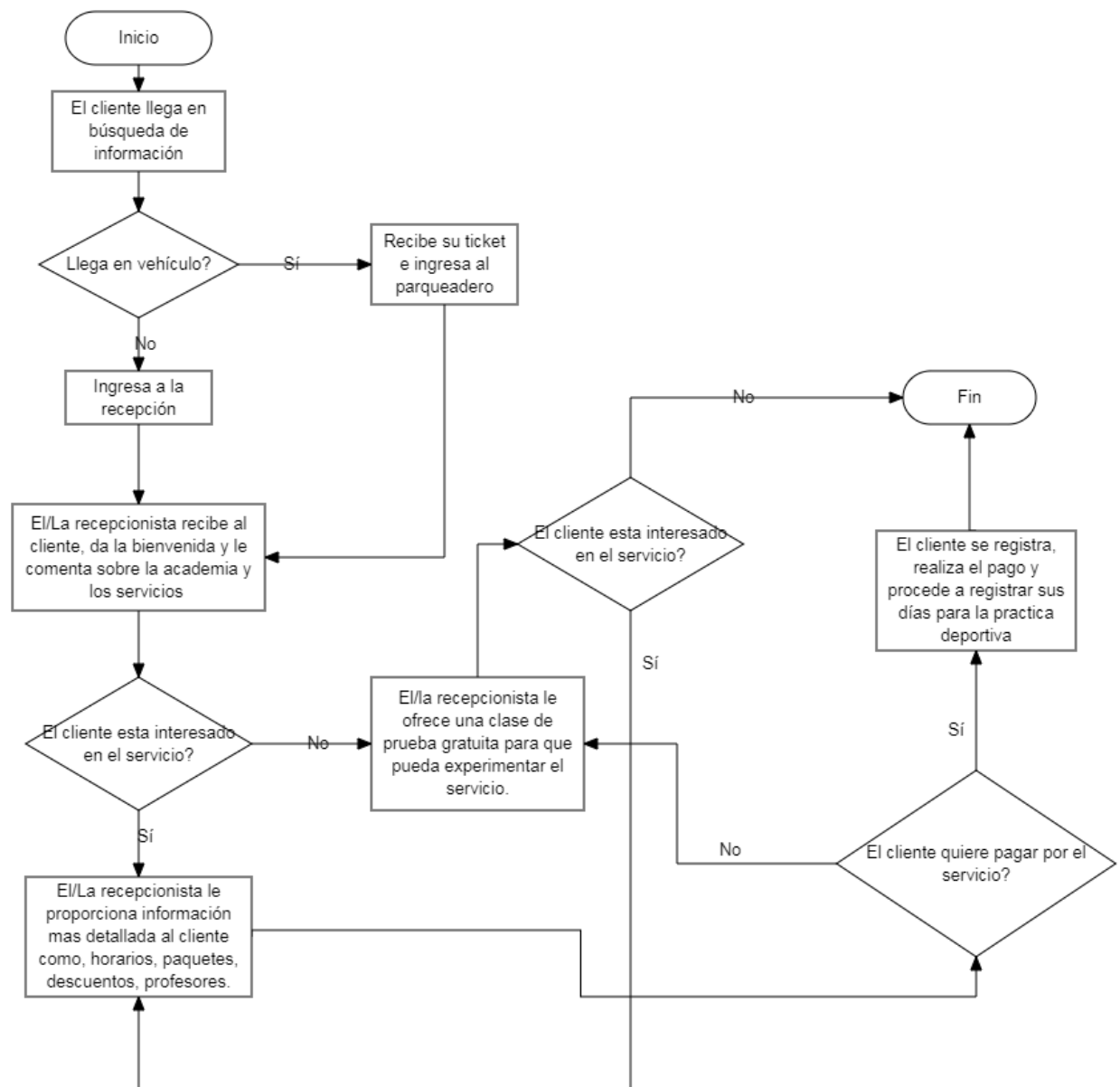


Figura No 6: Diagrama de flujo recepción de nuevos clientes

Como se detalla en la figura No 6 el proceso de recepción de nuevos clientes comienza desde la entrada. Si el cliente ingresa en vehículo debe tomar un ticket e ingresa al parqueadero para luego ir a la recepción. Si entra caminando se acerca directamente a recepción, este paso toma alrededor de 3 a 5 minutos.

Posteriormente ya en recepción tendrá una bienvenida donde recibirá información general acerca del servicio. Si el cliente está interesado recibirá información más detallada como horarios, paquetes, promociones. Si el cliente no estará interesado se le ofrecerá una clase de prueba gratuita donde podrá experimentar una clase. Si el cliente accede se le programa una hora a convenir con el cliente. Si no está de acuerdo el proceso para el cliente que no desea el servicio termina ahí. Todo este paso puede tomar alrededor de 10 a 20 minutos.

Finalmente si el cliente desea acceder al servicio sus datos serán registrados, deberá pagar el servicio y podrá elegir el paquete que desea junto con el horario a practicar. Este paso toma entre 5 a 10 minutos.

Haciendo el análisis del tiempo que tarda desde que el cliente entra al establecimiento hasta que finaliza todo el proceso se estipula que tiene una duración de 35 minutos aproximadamente en el peor de los casos. En el mejor de los casos el tiempo estipulado sería de 20 minutos aproximadamente.

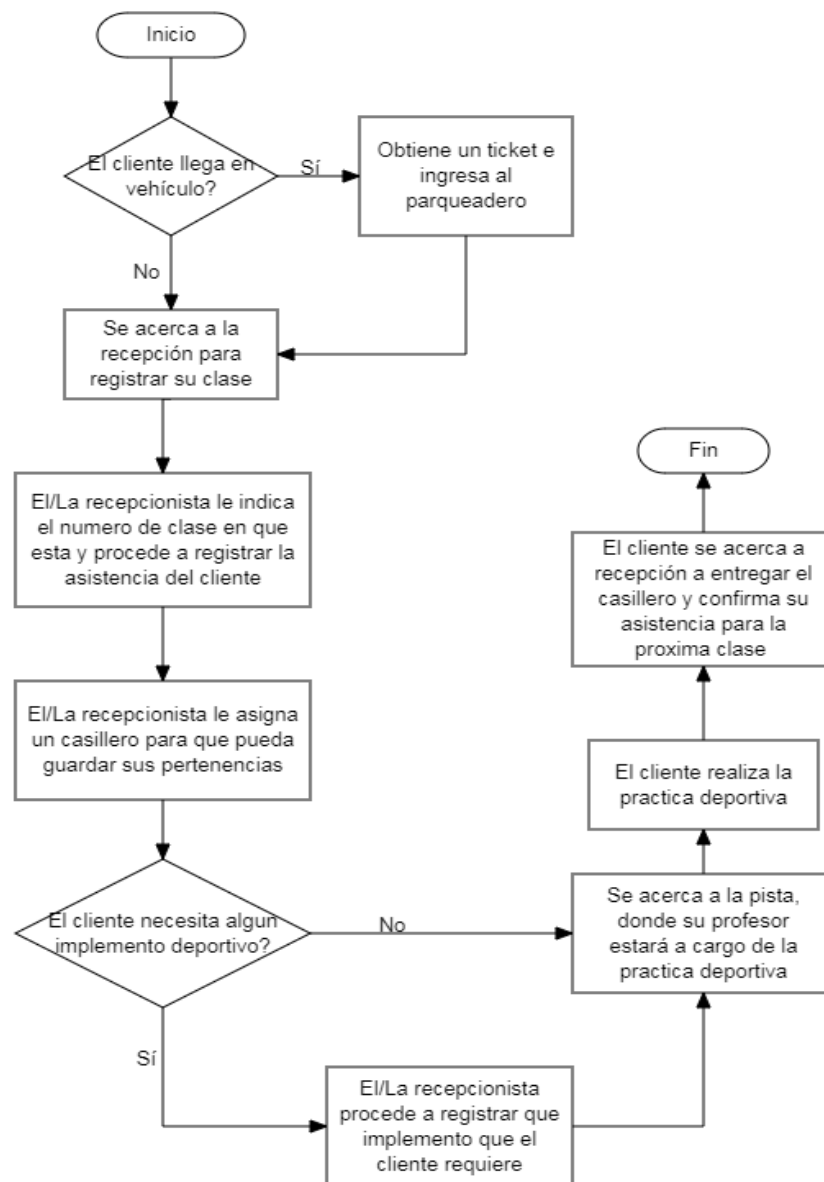


Figura No 7: Diagrama de flujo de entrega del servicio

Como se detalla en la figura No 7 la entrega del servicio comienza desde el ingreso al establecimiento. Si el cliente llega en vehículo debe tomar un ticket para ingresar al parqueadero, para posteriormente acercarse a recepción. Si entra caminando se acerca a recepción directamente. Este paso toma alrededor de 3 a 5 minutos.

Una vez en recepción será bienvenido, procede a registrar su clase y se le asigna un casillero. En caso de que el cliente necesite algún implemento deportivo deberá ser registrado por el recepcionista a cargo. Luego se acercaría a la pista donde realizara la práctica deportiva. Este proceso toma alrededor de 4 a 6 minutos.

Posteriormente en la pista el profesor estará a cargo de la práctica deportiva, este proceso dura 1 hora y 30 minutos.

Concluida la práctica deportiva, el cliente deberá acercarse a recepción a entregar la llave de su casillero y procede a confirmar asistencia para su próxima clase, donde el proceso de entrega del servicio termina ahí. Este paso dura entre 3 a 5 minutos.

El tiempo de la entrega del servicio redondea la 1 hora y 46 minutos en el peor de los casos. En el mejor de los casos tendría una duración de 1 hora y 40 minutos.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Academia de padel s9 es la primera academia de padel del Ecuador, ofreciendo un servicio personalizado de entrenamiento mediante profesores certificados que con metodologías ayudan a desarrollar la competitividad y el respeto en nuestros jugadores.

Visión

Para el año 2025 ser la academia de padel preferida por los clientes, formando los mejores jugadores de padel del país.

Objetivos de la organización

Objetivos a Mediano Plazo

- Registrar la cantidad de mínimo 300 paquetes o membresías vendidas en total para el primer año de funcionamiento de la empresa.
- Tener 700 seguidores en redes sociales para el primer año.
- Contar con 1 patrocinador a partir del primer año.
- Abarcar el 80% del market share entre las academias de padel del Ecuador hasta el tercer año.
- Traer 1 jugador WPT (World Padel Tour) el cual interactúe con los clientes mediante clínicas y una exhibición a partir del tercer año.

Objetivos a Largo Plazo

- Registrar la cantidad de mínimo 600 paquetes o membresías vendidas en total al finalizar el quinto año de funcionamiento de la empresa.
- Abarcar el 70% del market share entre las academias de padel del Ecuador para el quinto año.
- Contar con 3 patrocinadores a partir del tercer año.
- Incrementar en un 15% el número de clientes para el quinto año, con respecto al tercer año de operación de la empresa.
- Traer 2 jugadores WPT (World Padel Tour) el cual interactúe con los clientes mediante clínicas y una exhibición a partir del quinto año.

6.2 Plan de operaciones

Cadena de valor

La cadena de valor en dos: Actividades primarias las cuales están directamente relacionadas con el servicio y las actividades de soporte las cuales respaldan y asisten a las actividades primarias, todo en conjunto tiene el objetivo de generar valor al cliente.

Entre las actividades primarias se planteó la planificación de las clases y la disponibilidad de los profesores, debido a que cada paquete abarca una diferente cantidad de número de sesiones, estas se deben registrar en el sistema revisando previamente la disponibilidad del profesor solicitado.

Posteriormente en operaciones, las actividades que se realizarán serán las inscripciones y registro de los clientes. Una vez que se tengan estos datos se podrá calcular las horas más demandadas y donde hay más disponibilidad para así aplicar estrategias de descuentos y cubrir esas horas que son un poco difíciles de abarcar.

La logística externa será el punto donde se genere valor para el cliente. La actividad física, la experiencia y el servicio que percibirá el cliente será algo único, confiando en que el cliente tenga una buena aceptación del servicio, y lo comparta con más personas acerca del servicio, generando marketing boca a boca.

En la parte de marketing será fundamental la interacción y buen contenido que se publique en las redes sociales. Con pauta de videos cortos y concretos que llamen la atención de los clientes, animándolos que se sean parte de la academia de padel.

El servicio post venta estará diseñado para medir el servicio ofrecido mediante una breve encuesta. También se ofrecerá un programa de fidelización a los clientes frecuentes donde tendrán descuentos y artículos únicos para que sean parte de la familia.

La principal actividad de soporte será recursos humanos, debido a que el diferenciador serán los profesores certificados y el buen trato del personal que estará capacitado para cumplir su función, dando soporte a la logística externa donde se genera valor al cliente. La capacitación trimestral será impartida por el gerente general que tiene título de Marketing y Gestión Deportiva. Con conocimiento de los clientes y el mercado tendrá la capacidad de reforzar los conocimientos y objetivos de la empresa a sus colaboradores.

ACTIVIDADES DE SOPORTE	Infraestructura: Es una empresa conformada como responsabilidad limitada, el financiamiento se obtendrá por medio de préstamo bancario y capital propio.				
	Recursos Humanos: El personal estará capacitado para cumplir su cargo y se realizarán capacitaciones trimestrales para motivar a los colaboradores.				
	Desarrollo Tecnológico: Software para programar y registrar las clases, además de la página web y la asistencia de video que asistirá al profesor a analizar la técnica y golpes.				
	Compras: Implementos necesarios para la práctica deportiva, suministros de oficina.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Interna	Operaciones	Logística externa	Marketing	Serv. Post Venta
	Planificación de las clases dependiendo el paquete y la disponibilidad de los profesores.	Inscripciones y registro de los clientes. Cálculo de disponibilidad de paquetes y horarios disponibles	Clases con los profesores o actividad deportiva (Se brinda valor al cliente ofreciéndole un servicio único en el mercado)	Página Web Publicidad y pauta en redes sociales Marketing boca a boca	Encuesta de experiencia, calidad y servicio por medio de Google Forms (usando nuestra base de datos de los clientes)

M
A
R
G
E
N

Figura No 8: Cadena de valor

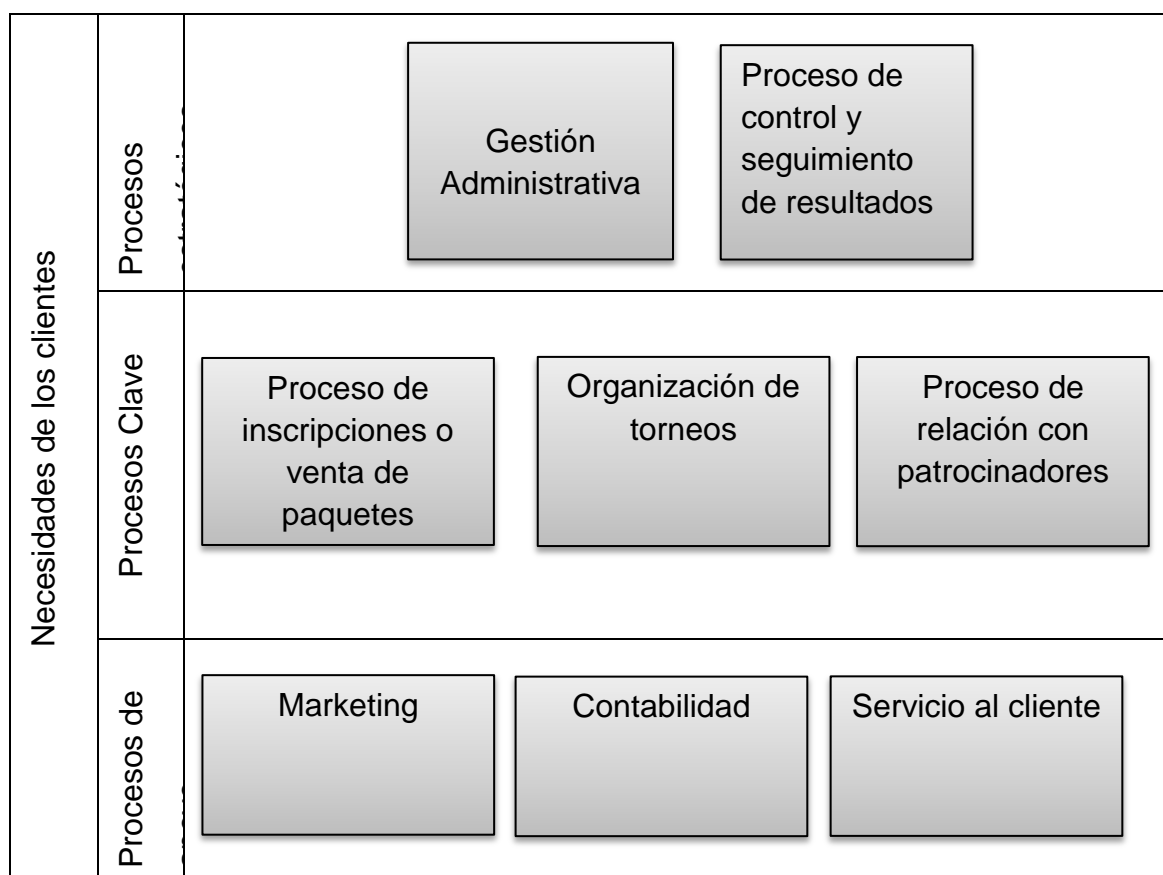


Figura No 9: Mapa de procesos

Procesos estratégicos

- Gestión administrativa: Cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Proceso de control y seguimiento de resultados: Alineados con los colaboradores para tener al tanto del desempeño de la empresa.

Procesos claves

- Proceso de inscripción y venta de paquetes: Se involucra al gerente, profesores y recepcionistas que tiene como objetivo común la venta de paquetes.
- Organización de torneos: El gerente estará a cargo de organizar torneos para que los clientes puedan gozar de una experiencia competitiva adicional.
- Proceso de relación con patrocinadores: El gerente se encargara de buscar potenciales patrocinadores de importantes marcas para la academia de padel.

Procesos de apoyo

- Marketing: Las personas de marketing estarán encargadas de crear contenido y el manejo de redes sociales en conjunto con el gerente.
- Contabilidad: Proceso contable e informará al gerente sobre los estados de resultados de la empresa.
- Servicio al cliente: Recepción en colaboración con el gerente estarán encargados de hacer un seguimiento a los clientes para obtener comentarios e información para poder aplicar mejoras al servicio.

6.2 Estructura Organizacional

Estructura Legal

La estructura legal de la empresa será unipersonal de responsabilidad limitada. La cual define que toda persona natural con capacidad legal para realizar actos de comercio. (Artículo 1 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada).

Se decidió adaptar esta estructura legal debido a que la empresa tendrá un gerente propietario el cual estará a cargo de las funciones y la toma de decisiones.

Si ponemos en comparación con otras empresas de la industria esta son conformadas constituidas como compañías de sociedad anónimas o como compañías de responsabilidad limitada, pues la mayoría de los negocios son compartidos entre varios socios debido a que el capital necesario es elevado para emprender un negocio de este tipo, tomando en cuenta que dichos negocios deben comprar terreno y construir infraestructura de canchas o galpones.

Los requisitos para crear una empresa de este carácter es sencillo, se debe ingresar al portal de la superintendencia de compañías donde siguiendo los pasos se podrá constituir una empresa de la figura unipersonal. Adicional, se requiere alguna documentación necesaria, realizar el pago de los valores asignados para constituir y reservar el dominio de la empresa.

Organigrama

La estructura del organigrama es de forma vertical el cual se representa de forma jerárquica. El gerente propietario estará a cargo de la toma de decisiones de la empresa y los colaboradores tendrán que reportar y trabar en conjunto con él.

Debido a que el servicio de profesores, contabilidad y marketing serán subcontratados, de igual forma el personal de limpieza y seguridad será un costo compartido, lo que significa que no estarán en nómina esto abre y da oportunidad a mover el organigrama para cuando una vez la empresa llegase a expandirse o moverse para operar en otros lugares, lo deja abierto a futuros cambios.

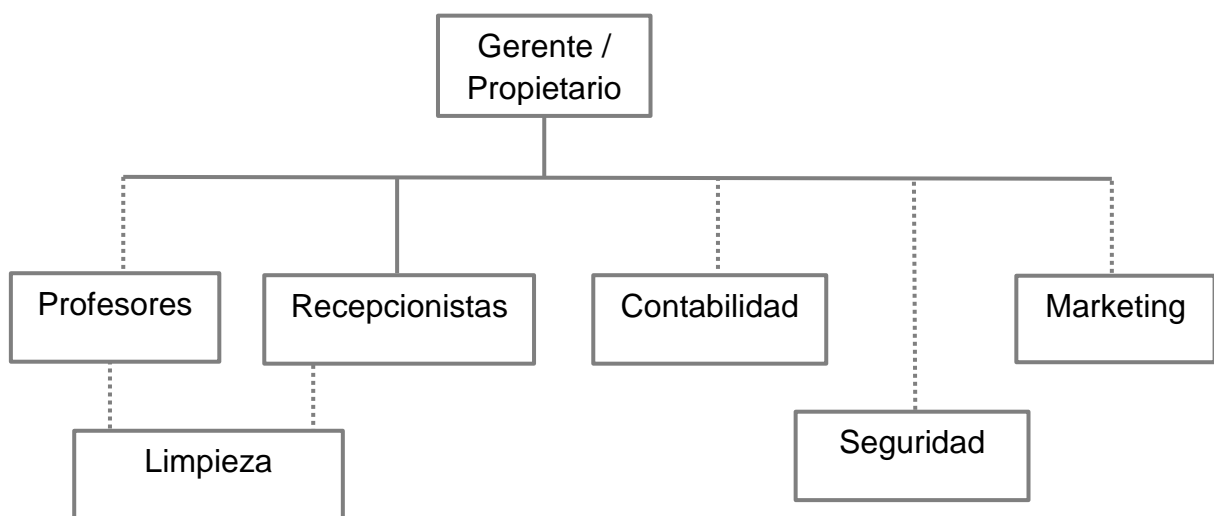


Figura No 10: Organigrama

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos está basado en la venta de los paquetes oro y diamante. Las sesiones de clase sin paquete, patrocinios, torneos. Por ultimo las exhibiciones con jugadores profesionales WPT las cuales se van a realizar a partir del año 3.

Tomando en cuenta la capacidad máxima de paquetes oro y diamante el cual fue de 45 y 42 que se pueden vender al mes correspondientemente, se estimó un promedio de 30 clientes por mes desde el año 1. Ese valor obtuvo como resultado de las encuestas con una muestra de 50 personas donde el 80% manifestó que asistiría a la academia de padel.

La venta de los paquetes y sesiones de clase aumentara en proporción debido a la promoción y publicidad agresiva que se implementara en las redes sociales. El ingreso de los torneos no es considerable, se realizaran pero no con mucha frecuencia debido a que ocupan tiempo en las pistas las cuales deben ser destinadas para las clases. El ingreso de las marcas patrocinadoras será para tener la presencia de dichas marcas dentro de las pistas y en la indumentaria deportiva. Por último el ingreso extra por exhibiciones se planteó como objetivo a mediano y largo plazo a partir del tercer año, se venderán entradas para poder asistir al espectáculo.

Tabla No 15: Resumen ingresos proyectados anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete Diamante	\$ 37.044,00	\$ 51.300,00	\$ 64.860,00	\$ 76.440,00	\$ 82.620,00
Paquete Oro	\$ 36.684,00	\$ 52.820,00	\$ 64.800,00	\$ 70.560,00	\$ 76.560,00
Sesiones sin paquete	\$ 1.100,00	\$ 1.590,00	\$ 1.620,00	\$ 2.010,00	\$ 2.975,00
Torneos	\$ 960,00	\$ 1.920,00	\$ 2.240,00	\$ 2.240,00	\$ 4.480,00
Exhibiciones			\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00
Patrocinios	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 6.000,00
Ingresos Totales	\$ 77.288,00	\$ 110.630,00	\$ 141.020,00	\$ 158.750,00	\$ 176.635,00

7.1.2 Proyección de costos y gastos

Entre los costos y gastos están comprendidos los salarios al gerente general y los 2 secretario/as, los honorarios de los profesores, marketing y contabilidad. El inventario corresponde a la indumentaria deportiva que incluye el paquete diamante como beneficio.

Los gastos generales que comprenden alquiler de las pistas, servicios básicos, implementos deportivos y otros gastos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa desde el día 1 de operación. Adicionalmente dentro de este rubro se incluyen los gastos de pre proyecto que hacen referencia al pautaaje en redes sociales y marketing que tiene como objetivo la comunicación de la iniciación de la academia un mes antes de lanzar el negocio. La varianza en el año 3 y 5 con respecto a los demás años se debe a el gasto para traer a los jugadores WPT.

Así como los ingresos, los gastos aumentan gradualmente debido a las exigencias que implica tener más clientes, además de los costos como los implementos e indumentaria deportiva. Los valores de sueldos y honorarios son valores bastante elevados que son indispensables, ya que sin el personal humano la empresa no puede operar.

Tabla No 16: Resumen costos y gastos proyectados anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 32.988,72	\$ 35.892,62	\$ 36.612,02	\$ 37.346,32	\$ 38.095,84
Honorarios	\$ 36.011,20	\$ 48.284,00	\$ 58.512,00	\$ 65.604,00	\$ 70.862,00
Inventario	\$ 3.600,00	\$ 4.560,00	\$ 5.520,00	\$ 6.240,00	\$ 6.480,00
Gastos Generales	\$ 32.220,00	\$ 30.780,00	\$ 36.612,02	\$ 30.780,00	\$ 35.780,00
Gastos Totales	\$ 104.819,92	\$ 119.516,62	\$ 137.256,03	\$ 139.970,32	\$ 151.217,84

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está conformada por el capital de trabajo, inversión inicial varios, activos fijos e intangibles e inventario. Dentro de este rubro se incluyen los gastos pre proyecto de publicidad y promoción que se efectúan meses para que la empresa tenga clientes en el primer mes. Así como los implementos deportivos y la indumentaria para los paquetes diamante y el software contable.

El principal valor hace referencia al capital de trabajo se detalla a continuación.

Tabla No 17: Inversión inicial

Capital de trabajo	\$ 24.000,00
Inversión inicial varios y activos fijos	\$ 5.205,00
Inversion intangible (Software contable)	\$ 300,00
Inventario	\$ 240,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 29.745,00

7.2.2 Capital de trabajo

Para que la empresa pueda comenzar sus operaciones sin ningún problema cubriendo los gastos, sueldos, honorarios y gastos generales se requiere un capital de trabajo de \$24000.

El valor del capital de trabajo se lo calculo con el método del déficit acumulado máximo, por medio de la utilidad neta obtenida entre el año 1 y año 2 dio como resultado -\$24000. A partir del 3er año la utilidad refleja una utilidad positiva, esto interpreta que la empresa puede solventar sus deudas por medio de los ingresos que la misma genera.

7.2.3 Estructura del capital

La estructura del capital de trabajo estará comprendida por el gerente propietario el cual aportara con el 60%. El otro 40% será mediante un préstamo bancario financiado a 5 años con una tasa de interés del 15% que podrá ser solicitado a BanEcuador como se revisó anteriormente en el factor económico en el análisis del entorno.

Tabla No 18: Estructura del capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	60%	\$ 17.847,00
Deuda L/P	40%	\$ 11.898,00

El monto del crédito que se solicita es de \$11.898 dólares con una tasa de interés anual del 15% a un plazo de 5 años. Las cuotas mensuales que deberá incurrir la empresa serán de \$283.05, valor que deberá ser cancelado cada mes.

Tabla No 19: Método de financiamiento

Monto	\$ 11.898,00	
Tasa de interés	15,00%	Anual
Plazo	5	Años
Pagos mensuales fijos		
CUOTA	\$ 283,05	

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados refleja los 2 primeros años con utilidad negativa, esto se debe a la inversión inicial del negocio, de igual manera los gastos generales (arriendo) y los honorarios son bastantes elevados y otro factor relevante es que los profesores facturan el 40% por paquete vendido. Por otro lado se debe considerar es la iniciación de la academia, la cual comienza sus operaciones por lo consiguiente no tiene una cantidad de clientes considerable a pesar de la inversión pre proyecto para tener presencia en redes sociales antes de que la empresa comience sus operaciones. A pesar de eso desde el año 3 se comienza a estabilizar obteniendo una utilidad positiva, esto se debe

principalmente al aumento de clientes como consecuencia de un marketing, publicidad y promoción agresiva, además del apoyo de los patrocinadores.

Tabla No 20: Estado de resultados proyectado/anual

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
AÑOS	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 77.288,00	\$110.630,00	\$141.020,00	\$158.750,00	\$176.635,00
Costo del servicio	\$ 3.600,00	\$ 4.560,00	\$ 5.520,00	\$ 6.240,00	\$ 6.480,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 73.688,00	\$106.070,00	\$135.500,00	\$152.510,00	\$170.155,00
Gastos honorarios (Servicios externos)	\$ 36.011,20	\$ 48.284,00	\$ 58.512,00	\$ 65.604,00	\$ 70.862,00
Gastos Sueldos	\$ 32.988,72	\$ 35.892,62	\$ 36.612,02	\$ 37.346,32	\$ 38.095,84
Gastos Generales	\$ 32.220,00	\$ 30.780,00	\$ 33.780,00	\$ 30.780,00	\$ 35.780,00
Gastos Depreciación	\$ 459,00	\$ 459,00	\$ 459,00	\$ 459,00	\$ 459,00
Gastos Amortización	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -28.050,92	\$ -9.405,62	\$ 6.076,98	\$ 18.260,68	\$ 24.898,16
Gastos de intereses	\$ 1.669,13	\$ 1.391,43	\$ 1.069,08	\$ 694,92	\$ 260,60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -29.720,05	\$ -10.797,05	\$ 5.007,90	\$ 17.565,77	\$ 24.637,56
15% Participación Trabajadores	\$ -4.458,01	\$ -1.619,56	\$ 751,19	\$ 2.634,87	\$ 3.695,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -25.262,04	\$ -9.177,49	\$ 4.256,72	\$ 14.930,90	\$ 20.941,93
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -6.315,51	\$ -2.294,37	\$ 1.064,18	\$ 3.732,73	\$ 5.235,48
UTILIDAD NETA	\$ -18.946,53	\$ -6.883,12	\$ 3.192,54	\$ 11.198,18	\$ 15.706,45

7.3.2 Estado de situación financiera proyectado/anual

El estado de situación financiera refleja la posición de los activos, pasivos y patrimonio. El activo está conformado por los activos corrientes y no corrientes. Se observa que este valor es bajo, esto se debe a que la empresa casi no dispone de activos fijos. Sin embargo en los primeros años el activo no corriente refleja un rubro superior en comparación a los años siguientes. Esto se debe a la inversión de ciertos materiales para la iniciación de la academia. Por otro lado los pasivos están conformados por los pasivos corrientes y no corrientes, que de igual forma se observa una disminución año tras año debido a la deuda a largo plazo que la empresa va pagando. Por último se observa patrimonio que está compuesto por el aporte del capital y las utilidades retenidas año tras año, donde para el quinto año la utilidad es positiva.

Tabla No 21: Estado de situación financiera proyectado/anual

ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 29.745,00	\$ 8.237,99	\$ 2.489,26	\$ 3.864,34	\$ 12.549,84	\$ 25.529,32
Corrientes	\$ 26.955,00	\$ 5.966,99	\$ 737,26	\$ 2.631,34	\$ 11.835,84	\$ 25.334,32
Efectivo	\$ 26.955,00	\$ 5.326,99	\$ -62,74	\$ 1.671,34	\$ 10.795,84	\$ 25.334,32
Cuentas x cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$ -	\$ 320,00	\$ 400,00	\$ 480,00	\$ 520,00	\$ -
No Corrientes	\$ 2.790,00	\$ 2.790,00	\$ 1.752,00	\$ 1.233,00	\$ 714,00	\$ 195,00
Material y equipos operativos	\$ 2.490,00	\$ 2.490,00	\$ 2.490,00	\$ 2.490,00	\$ 2.490,00	\$ 2.490,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 459,00	\$ 918,00	\$ 1.377,00	\$ 1.836,00	\$ 2.295,00
Intangibles	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Amortización Acumulada	\$ -	\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 180,00	\$ 240,00	\$ 300,00
PASIVOS	\$ 11.898,00	\$ 9.337,52	\$ 8.232,78	\$ 6.415,32	\$ 3.902,65	\$ 1.175,68
Corrientes	\$ -	\$ -832,98	\$ 67,49	\$ 577,58	\$ 766,63	\$ 1.175,68
Cuentas x pagar proveedores	\$ -	\$ 320,00	\$ 400,00	\$ 480,00	\$ 520,00	\$ 560,00
Sueldos x pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos x pagar	\$ -	\$ -	\$ -332,51	\$ 97,58	\$ 246,63	\$ 615,68
No Corrientes	\$ 11.898,00	\$ 10.170,50	\$ 8.344,05	\$ 5.837,74	\$ 3.136,03	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 11.898,00	\$ 10.170,50	\$ 8.344,05	\$ 5.837,74	\$ 3.136,03	\$ -
PATRIMONIO	\$ 17.847,00	\$ -1.099,53	\$ -5.743,52	\$ -2.550,99	\$ 8.647,19	\$ 24.353,64
Capital	\$ 17.847,00	\$ 17.847,00	\$ 17.847,00	\$ 17.847,00	\$ 17.847,00	\$ 17.847,00
Retención de utilidades	\$ -	\$ -18.946,53	\$ -25.829,65	\$ -22.637,11	\$ -11.438,94	\$ 4.267,51
COMPROBACIÓN	\$ -	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -	\$ -

7.3.3 Flujo de caja del proyecto

En la iniciación del proyecto se observa una inversión inicial de \$29,445 dólares. Hasta el año 2 se observa que el flujo de caja es negativo esto se debe que al iniciar un negocio el número de clientes nunca va a ser el deseado. Además de los impuestos que se deben pagar son valores por obligación. Desde el año 3 comienza a reflejar valores positivos con un aumento progresivo debido al aumento de las ventas las cuales generan movimiento en caja.

Tabla No 22: Flujo de caja proyectado/anual

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO							
AÑOS	0	1	2	3	4	5	
(-) INVERSIÓN INICIAL	\$ 29.745,00						
(+) INGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS		\$ 77.288,00	\$ 110.630,00	\$ 141.020,00	\$ 158.750,00	\$ 176.635,00	
(-) EGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS		\$ 104.819,92	\$ 119.516,62	\$ 134.424,02	\$ 139.970,32	\$ 151.217,84	
EBITDA		\$ -27.531,92	\$ -8.886,62	\$ 6.595,98	\$ 18.779,68	\$ 25.417,16	
(-) GASTOS NO DESEMBOLSABLES		\$ 519,00	\$ 519,00	\$ 519,00	\$ 519,00	\$ 519,00	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		\$ -28.050,92	\$ -9.405,62	\$ 6.076,98	\$ 18.260,68	\$ 24.898,16	
(-) IMPUESTO		\$ -	\$ -	\$ 1.519,25	\$ 4.565,17	\$ 6.224,54	
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTO		\$ -28.050,92	\$ -9.405,62	\$ 4.557,74	\$ 13.695,51	\$ 18.673,62	
(+) AJUSTES POR GASTOS NO DESEMBOLSABLES		\$ 519,00	\$ 519,00	\$ 519,00	\$ 519,00	\$ 519,00	
(-) EGRESOS NO AFECTOS A IMPUESTOS							
(+) BENEFICIOS NO AFECTOS A IMPUESTOS							
(+) VALOR TERMINAL DEL PROYECTO							\$ 132.708,37
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -29.745,00	\$ -27.531,92	\$ -8.886,62	\$ 5.076,74	\$ 14.214,51	\$ 151.901,00	\$ 14.161,42

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1 Proyección flujo de caja de inversionista

El flujo de caja del inversionista es negativo hasta el año 2 debido a que la inversión únicamente la hace una persona. Para este tipo de proyecto eventualmente lo realizan entre 2 o más socios. A pesar de esto a partir del año 3 se observan valores positivos que implica que la empresa puede solventar sus deudas mediante sus ingresos.

Tabla No 23: Flujo de caja del inversionista proyectado/anual

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
(-) INVERSIÓN INICIAL	\$ 17.847,00					
(+) INGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS		\$ 77.288,00	\$ 110.630,00	\$ 141.020,00	\$ 158.750,00	\$ 176.635,00
(-) EGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS		\$ 104.819,92	\$ 119.516,62	\$ 134.424,02	\$ 139.970,32	\$ 151.217,84
EBITDA		\$ -27.531,92	\$ -8.886,62	\$ 6.595,98	\$ 18.779,68	\$ 25.417,16
(-) INTERESES DEL PRÉSTAMO		\$ 1.669,13	\$ 1.391,43	\$ 1.069,08	\$ 694,92	\$ 260,60
(-) GASTOS NO DESEMBOLSABLES		\$ 519,00	\$ 519,00	\$ 519,00	\$ 519,00	\$ 519,00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		\$ -29.720,05	\$ -10.797,05	\$ 5.007,90	\$ 17.565,77	\$ 24.637,56
(-) IMPUESTO		\$ -	\$ -	\$ 1.101,74	\$ 3.864,47	\$ 5.420,26
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTO		\$ -29.720,05	\$ -10.797,05	\$ 3.906,17	\$ 13.701,30	\$ 19.217,30
(+) AJUSTES POR GASTOS NO DESEMBOLSABLES		\$ 519,00	\$ 519,00	\$ 519,00	\$ 519,00	\$ 519,00
(-) EGRESOS NO AFECTOS A IMPUESTOS						
(+) BENEFICIOS NO AFECTOS A IMPUESTOS						
(+) PRÉSTAMO						
(-) AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA		\$ 1.727,50	\$ 2.005,20	\$ 2.327,55	\$ 2.701,72	\$ 3.136,03
(+) VALOR TERMINAL DEL PROYECTO						\$ 109.291,63
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -17.847,00	\$ -30.928,55	\$ -12.283,26	\$ 2.097,61	\$ 11.518,58	\$ 125.891,90
						\$ 11.754,18

7.4.2 Criterios de inversión del proyecto

Estos criterios de valoración son los que se encargan de determinar si un proyecto es viable y es rentable. Una vez analizado estos valores se decide si se acepta el proyecto o no.

Es proyecto es viable debido a que se presenta un VAN (valor actual neto) positivo. Esto también nos quiere decir que con este modelo por cada dólar invertido se genera \$4,95, el cual refleja \$3,95 por cada dólar que se invierte. Otro indicador importante es que la TIR (tasa interna de retorno) 25,38% es

mayor a la tasa de descuento 20,37%, como resultado que el proyecto es viable con las condiciones planteadas.

Por ultimo tenemos que el periodo de recuperación es de 2.08, este valor indica que el periodo de recuperación de la inversión del proyecto es de 2 años. A partir del 3er año la empresa puede solventar sus gastos con lo que obtiene mediante sus ingresos.

Tabla No 24: Criterios de inversión

CRITERIOS DE INVERSIÓN PROYECTO	
CAPM	27,90%
WACC	20,37%
VAN	\$ 11.034,70
TIR	25,38%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,084355453
IR	\$ 4,95

Se acepta el proyecto porque es mayor a 0.

Se acepta el proyecto porque es mayor a la tasa de descuento WACC.

7.4.3 Índices financieros

Tabla No 25: Liquidez corriente

LIQUIDEZ CORRIENTE					
ACTIVOS	1	2	3	4	5
Corrientes	\$ 5.966,99	\$ 737,26	\$ 2.631,34	\$ 11.835,84	\$ 25.334,32
PASIVOS	1	2	3	4	5
Corrientes	\$ -832,98	\$ 67,49	\$ 577,58	\$ 766,63	\$ 1.175,68
Liquidez	-7,16	10,92	4,56	15,44	21,55

La liquidez corriente mide el circulante que se obtiene a cada año, se observa que para el año 4 y 5 se estabiliza la liquidez, mientras que en los primeros años existe un valor negativo y una inconsistencia entre el año 2 y 3. Para el año 5 se estipula tener que por cada dólar invertido se genera \$21,55 eso demuestra una liquidez considerable para un negocio en la actualidad.

Tabla No 26: Endeudamiento del activo

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO					
	1	2	3	4	5
ACTIVO TOTAL	\$ 8.237,99	\$ 2.489,26	\$ 3.864,34	\$ 12.549,84	\$ 25.529,32
	1	2	3	4	5
PASIVO TOTAL	\$ 9.337,52	\$ 8.232,78	\$ 6.415,32	\$ 3.902,65	\$ 1.175,68
Endeudamiento del Activo	1,13	3,31	1,66	0,31	0,05

El endeudamiento del activo permite identificar la autonomía financiera, en este caso vemos que los valores son bajos lo que significa que la empresa tiene un nivel de independencia elevado frente a sus acreedores lo que representa un índice favorable en este caso para el negocio.

Tabla No 27: Rentabilidad financiera

RENTABILIDAD FINANCIERA					
	1	2	3	4	5
VENTAS	\$ 77.288,00	\$ 110.630,00	\$ 141.020,00	\$ 158.750,00	\$ 176.635,00
ACTIVO TOTAL	\$ 8.237,99	\$ 2.489,26	\$ 3.864,34	\$ 12.549,84	\$ 25.529,32
UTILIDAD ANTES DE IMP E INTERESES	\$ -28.050,92	\$ -9.405,62	\$ 6.076,98	\$ 18.260,68	\$ 24.898,16
PATRIMONIO	\$ -1.099,53	\$ -5.743,52	\$ -2.550,99	\$ 8.647,19	\$ 24.353,64
UTILIDAD ANTES DE IMP	\$ -25.262,04	\$ -9.177,49	\$ 4.256,72	\$ 14.930,90	\$ 20.941,93
UTILIDAD NETA	\$ -18.946,53	\$ -6.883,12	\$ 3.192,54	\$ 11.198,18	\$ 15.706,45
Rentabilidad Financiera	-2,77	1,20	-1,25	1,30	0,64

Este indicador mide la rentabilidad del accionista sin tomar en cuenta los gastos de impuestos ni participación a trabajadores. Así se calculan los beneficios netos en relación a la inversión del proyecto.

Se observa que los valores no tienen una tendencia positiva constante, esto se debe a los cambios en los costos y pasivos acumulados, el 1er año sufre debido a la inversión inicial además de que el negocio recién comienza por ende no tiene muchos clientes. El 3er año se ve afectado porque se comienzan a pagar los pasivos acumulados y de igual forma se debe al gasto de los jugadores WPT para la exhibición el cual incurre un valor bastante alto. Para el año 4 las ventas se incrementan y los pasivos se mantienen obteniendo así una mejor rentabilidad en el negocio.

8. CONCLUSIONES GENERALES

La investigación realizada tuvo como objetivo encontrar la viabilidad del proyecto el cual está enfocado en la ciudad de Quito, la idea del negocio es crear una academia de padel con profesores certificados. Para llegar a determinar si el proyecto es viable o no, se analizaron varios factores y se utilizó varias herramientas las cuales facilitarían el proceso. Mediante el análisis de la industria se comprendió que factores eran favorables y cuales afectaban al proyecto. A su misma vez, mediante el análisis del cliente se comprende todo el contexto de gustos y preferencias del cliente, el cual nos facilita para aplicar las estrategias necesarias en el plan de marketing y posteriormente este aplicar al modelo financiero para tener un plano mas claro de la viabilidad del proyecto.

Entre los datos más relevantes de la investigación se tomaron en cuenta que: Las leyes fomentan la práctica deportiva en el país en todo aspecto, abriendo las puertas a potenciales emprendedores para montar un negocio. La economía del país se ve afectada, causando así un decrecimiento en el gasto, sin embargo, las personas siguen destinando tiempo a la práctica deportiva.

El uso de la tecnología en el deporte se complementa bien, dando apertura a nuevas ideas para incorporar a los negocios, además que el internet es un

factor que aumenta de forma positiva, por ende, la comunicación y difusión puede ser una oportunidad para llegar a los potenciales clientes.

En cuanto al análisis PEST podemos decir que la gran variedad de productos sustitutos son una amenaza para la creación de negocios nuevos como viene a ser una academia de padel, ya que las personas tienen una gran variedad de actividades y servicios de entretenimiento en la ciudad. Por ende como analizamos en el trabajo se debe tener un diferenciador complementado con un servicio que genere valor en los clientes.

Por otro lado, en la investigación de mercado mediante el análisis cualitativo se concluye que hay una gran aceptación y número de personas que están practicando al padel en Quito, debido a que lo consideran un deporte divertido, fácil e inclusivo para ambos géneros y edades. En el mismo contexto el análisis cuantitativo reflejó que la edades entre los 19 a 29 años tuvo un mayor porcentaje de respuesta entre los encuestados y un 70% del total manifestó que viven en el Norte de Quito, Valle de Tumbaco y Cumbaya.

El marketing mix determinó que la mejor estrategia general a aplicar es la diferenciación. Esto se debe a que la amenaza de productos sustitutos que hay en la ciudad es alto, por ende el negocio que vayamos a crear debe tener un servicio diferenciado que sea capaz de causar interés y genere opacidad hacia negocios que puedan generar competencia.

Por último todo lo mencionado se aplicó al modelo financiero donde los indicadores reflejan que mediante los 2 primeros años son pérdidas, esto se debe a la inversión inicial y la iniciación de la empresa en la industria. A partir del tercer año se estabiliza teniendo una utilidad positiva, y la empresa puede solventar sus gastos tranquilamente con lo que genera de ingresos.

Referencias

- Banco central* . (2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1126-la-economia-ecuatoriana-crecio-09-en-el-segundo-trimestre-de-2018>
- Banco Central* . (2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1126-la-economia-ecuatoriana-crecio-09-en-el-segundo-trimestre-de-2018>
- Banco Central . (2019). *BCE*. Obtenido de Inflación Ecuador: bce.gob.ec
- Banco Central*. (2017). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1113-el-bce-actualiza-la-cifra-de-crecimiento-de-la-econom%C3%ADa-en-el-2017>
- BanEcuador. (17 de 01 de 2020). *El banco del pueblo*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-impulso-joven/>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON.
- Deportes. (2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/deportes/leninmoreno-ministra-andreasotomayor-ministerio-deporte.html>
- INEC*. (2010). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
- INEC*. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC*. (2019). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-marzo-2019/>
- Martínez, B. J.-A. (2014). *Universidad de Murcia*. Obtenido de Universidad de Murcia: <https://www.um.es>

- Metropolitanas, D. (2019). *Secretaria de Educacion Recreacion y Deporte*.
Obtenido de <http://www.educacion.quito.gob.ec/index.php/direcciones-metropolitanas/deporte-y-recreacion>
- Ministerio del Deporte. (2019). *Ministerio del Deporte*. Obtenido de Decreto presidencial : www.deporte.gob.ec
- Mundo. (2019). Obtenido de <https://news.mondoiberica.com.es/asi-es-la-nueva-norma-espanola-que-regula-las-superficies-de-cesped-artificial-para-padel/>
- Patronato . (2017). *CODIGO MUNICIPAL PARA EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*. Obtenido de Ordenanza Municipal 1 : patronato.quito.gob.ec
- SRI. (2015). *Servicio de rentas internas*. Obtenido de Boletín informativo: sri.gob.ec
- Supercias. (2019). Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- SUPERCÍAS. (2019). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Empresas por actividad económica: www.supercias.gob.ec
- Telégrafo, E. (13 de 08 de 2019). *eltelegrafo.com.ec*. Recuperado el 04 de 02 de 2020, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/aranceles-calzado-implementos-deportivos>
- Web, F. (2018). *El Telegrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros/1/asambleanacional-ley-violencia-deporte-ecuador>

ANEXOS

ANEXO 1: SEGMENTACIÓN

Geográfica

Variable	Cantidad	Porcentaje
Ecuador	17.034.686	100%
Pichincha	3.115.644	18,29%
Quito	2.689.736	86,33%
Quito (Norte - Centro)	1.748.328	65%

Demográfica

Variable	Cantidad	Porcentaje
Quito (Norte - Centro)	1.748.328	100%
Hombres	875.912	50,10%
Mujeres	872.416	49,90%
Edad (15 - 40)	615.237	35,19%

Psicográfica

Variable	Cantidad	Porcentaje
Edad (15 - 40)	615.237	100%
Nivel Socio Economico A, B	185.555	30,16%

Total: 185,555

Mercado objetivo:

Población conocida

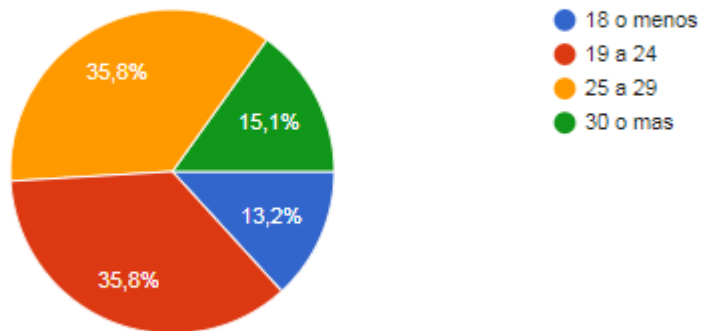
$$= N \cdot Z^2 \cdot P(1-p) / e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-P)$$

$$= 385.26$$

ANEXO 2: RESPUESTA DE LAS ENCUESTAS

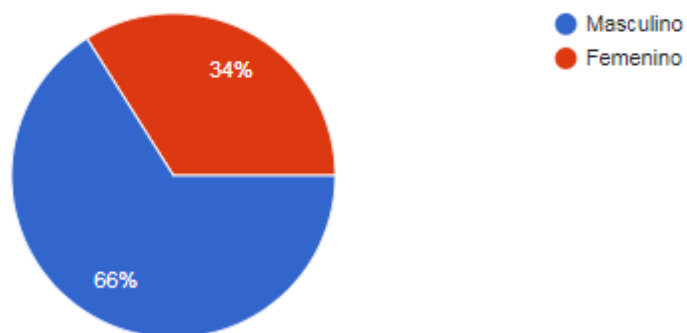
Edad

53 respuestas



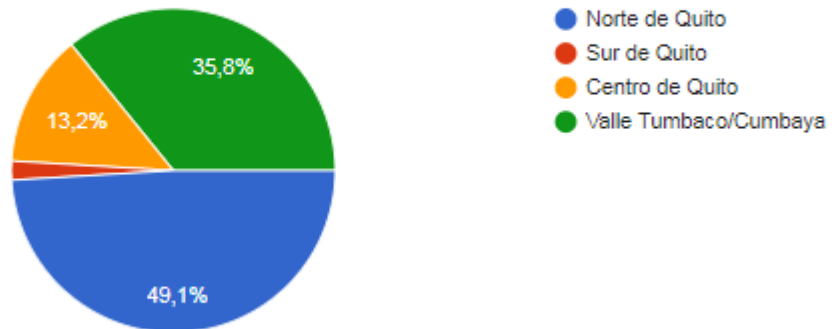
Genero

53 respuestas



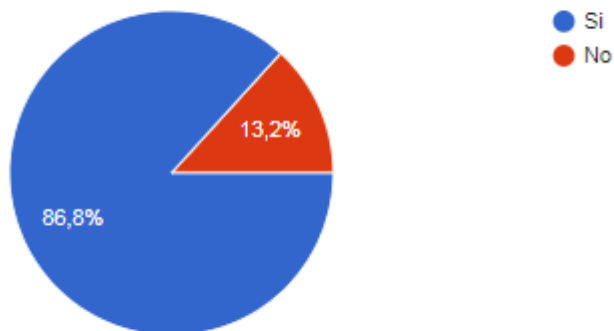
Sector donde vive

53 respuestas



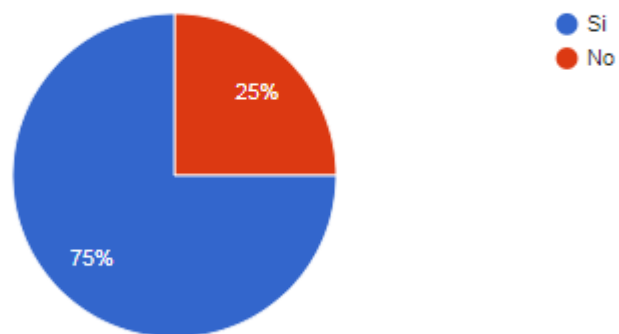
Realiza actividad física?

53 respuestas



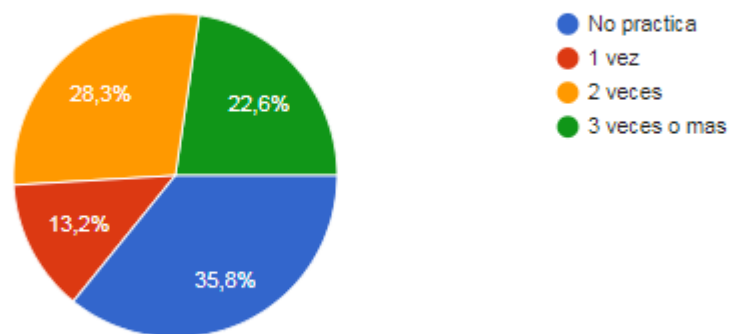
Conoce el padel?

52 respuestas



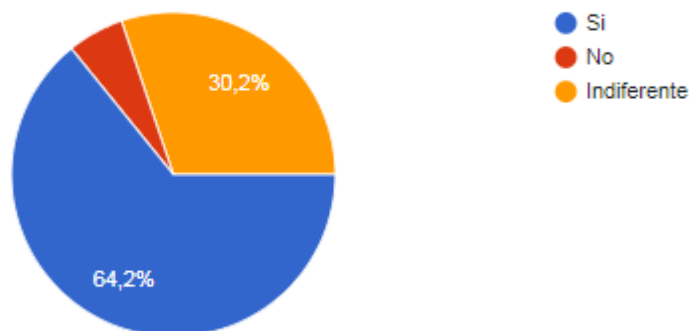
Cuántas veces practica padel a la semana?

53 respuestas



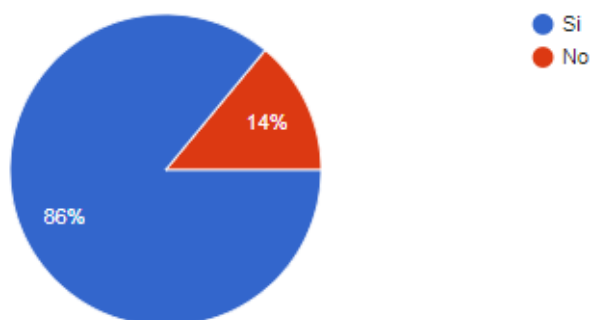
Le gustaría mejorar su rendimiento en padel?

53 respuestas



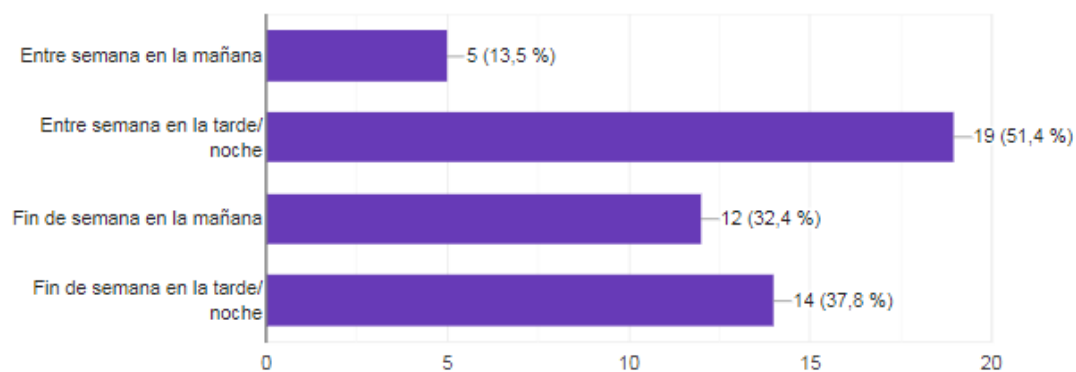
Asistiría a la academia de padel ubicada en el sector Diego de Almagro y Francisco de Orellana?

43 respuestas



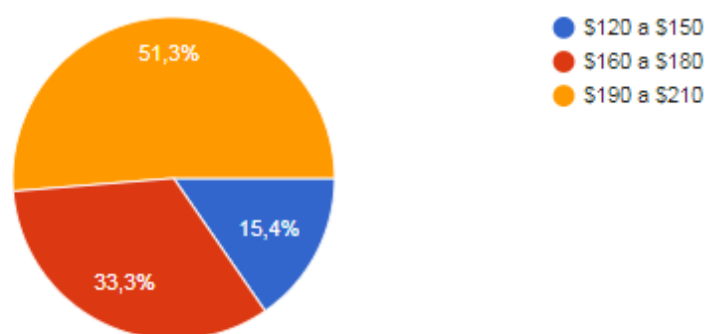
En que horarios le gustaría asistir a la academia de padel?

37 respuestas



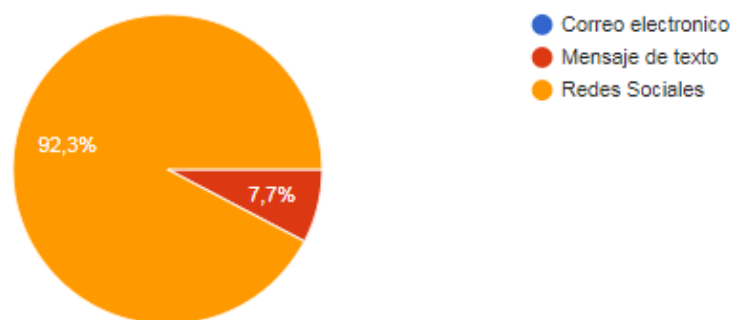
Cuanto estaría dispuesto a pagar por la mensualidad. Un total de 8 clases al mes.

39 respuestas



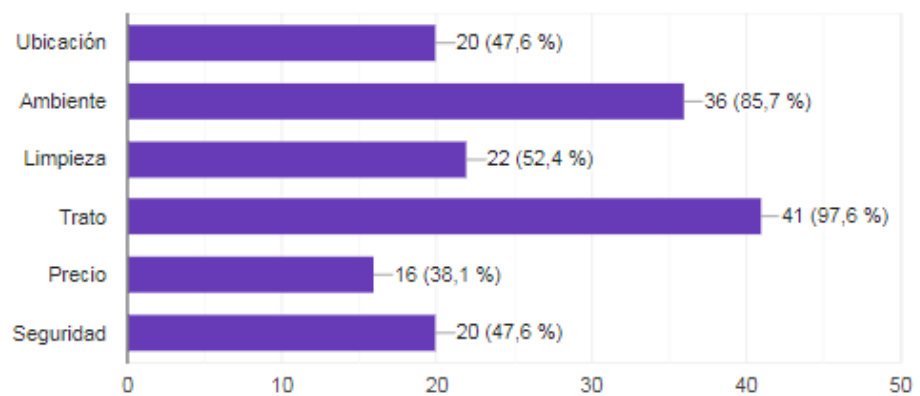
Por que medios le gustaría recibir información de la academia de padel?

39 respuestas



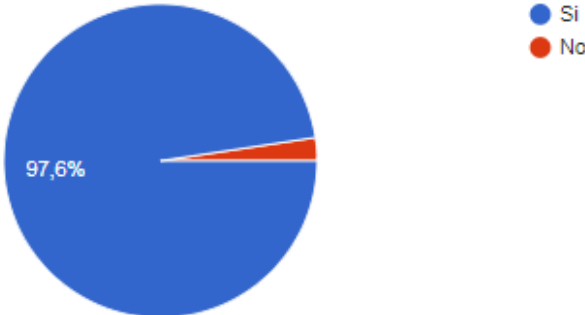
Que consideraría lo mas importante para usted al momento de recibir el servicio en una academia de padel.

42 respuestas



El servicio recibido sera un factor que afectara en su decisión de continuar o salir de la academia de padel?

42 respuestas



ANEXO 3: TABLAS CRUZADAS

Tabla cruzada #1

Cuenta de Conoce el padel? Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	No	Si	Total general
Femenino	13,46%	21,15%	34,62%
Masculino	11,54%	53,85%	65,38%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	25,00%	75,00%	100,00%

Tabla cruzada #2

Cuenta de Conoce el padel? Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	No	Si	Total general
18 o menos	3,85%	9,62%	13,46%
19 a 24	7,69%	26,92%	34,62%
25 a 29	9,62%	26,92%	36,54%
30 o mas	3,85%	11,54%	15,38%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	25,00%	75,00%	100,00%

Tabla cruzada #3

Cuenta de Estaría interesado en el servicio de una academia con profesores certificados en Quito? Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	No	Si	Total general
Centro de Quito	1,89%	11,32%	13,21%
Norte de Quito	13,21%	35,85%	49,06%
Sur de Quito	1,89%	0,00%	1,89%
Valle Tumbaco/Cumbaya	1,89%	33,96%	35,85%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	18,87%	81,13%	100,00%

Tabla cruzada #4

Cuenta de Estaría interesado en el servicio de una academia con profesores certificados en Quito? Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	No	Si	Total general
18 o menos	0,00%	13,21%	13,21%
19 a 24	9,43%	26,42%	35,85%
25 a 29	7,55%	28,30%	35,85%
30 o mas	1,89%	13,21%	15,09%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	18,87%	81,13%	100,00%

Tabla #5

Cuenta de Cuanto estaría dispuesto a pagar por la mensualidad. Un total de 8 clases al mes.				
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna			Total general
	\$120 a \$150	\$160 a \$180	\$190 a \$210	
18 o menos	12,82%	5,13%	0,00%	17,95%
19 a 24	2,56%	20,51%	7,69%	30,77%
25 a 29	0,00%	5,13%	30,77%	35,90%
30 o mas	0,00%	2,56%	12,82%	15,38%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	15,38%	33,33%	51,28%	100,00%

Tabla #6

Cuenta de En que horarios le gustaría asistir a la academia de padel?									
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna							Total general	
	Entre semana en la mañana	Entre semana en la tarde/noche	Entre semana en la tarde/noche, Fin de semana en la mañana	Entre semana en la tarde/noche, Fin de semana en la tarde/noche	Fin de semana en la mañana	Fin de semana en la tarde/noche	Fin de semana en la tarde/noche		
18 o menos	0,00%	5,41%	0,00%	2,70%	5,41%	0,00%	2,70%	18,92%	
19 a 24	5,41%	10,81%	2,70%	2,70%	2,70%	0,00%	5,41%	32,43%	
25 a 29	5,41%	8,11%	5,41%	2,70%	0,00%	5,41%	8,11%	35,14%	
30 o mas	2,70%	2,70%	2,70%	0,00%	2,70%	0,00%	2,70%	13,51%	
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Total general	13,51%	27,03%	10,81%	8,11%	10,81%	5,41%	18,92%	100,00%	

