



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA ORGANIZACIONAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE ESPACIO DEPORTIVO
PARA LA PRÁCTICA DE UN DEPORTE FUSIÓN PADBOL EN LA CIUDAD
DE QUITO UTILIZANDO LA LICENCIA DE UNA MARCA INTERNACIONAL**

Profesor Guía

Sandra Paola Muñoz Beltrán

Autor

Jhosselyn Joely Minaya Alcívar

AÑO

2022

RESUMEN

El plan de negocios detallado a continuación busca analizar la creación de un espacio deportivo para la práctica de un deporte fusión Padbol, ubicado en la ciudad de Quito. La idea surge por la visualización en diferentes medios deportivos digitales los torneos y encuentros internacionales en deportes alternativos fusión. Es ahí cuando llama la atención, cómo se puede fusionar dos o más deportes en uno solo. Gracias a esto se logra encontrar una necesidad y por ende un problema en el ámbito deportivo ecuatoriano.

Para este proyecto se ha elegido el Padbol, deporte que mezcla las reglas del vóley, juego y dinamismo del fútbol y el tenis.

En el aspecto investigativo, se empieza con el análisis de entorno externo PESTEL y PORTER, métodos que permiten conocer oportunidades y amenazas que la idea de negocio debe aprovechar para poder posicionar este nuevo deporte en el país.

La investigación de mercados, ayuda a definir la segmentación de mercado y el market share al que este plan de negocio busca dirigirse. Esto se logra gracias al levantamiento de información cualitativo con expertos y cuantitativo mediante encuestas; obteniendo resultados que determinan la oportunidad de negocio y direcciona las estrategias a definir.

Una vez ya definido los puntos anteriores, se construye la filosofía y estructura organizacional del centro de práctica deportiva. Al mismo tiempo, se especifica las actividades, funciones y procesos que facilitan el correcto funcionamiento de todas las áreas involucradas. De esa manera, poder satisfacer las expectativas de los clientes internos y externos del negocio.

Por último, se realiza la evaluación financiera de la idea de negocio, datos numéricos que ayudan a elaborar los estados financieros y criterios de valoración que definen la factibilidad y viabilidad del plan de negocios.

ABSTRACT

The business plan detailed below seeks to analyze the creation of a sports space for the practice of a fusion sport Padbol, located in the city of Quito. The idea arises from the visualization in different digital sports media of international tournaments and meetings in alternative fusion sports. That's when it catches the attention, how you can merge two or more sports into one. Thanks to this, it is possible to find a need and therefore a problem in the Ecuadorian sports environment.

For this project we have chosen Padbol, a sport that mixes the rules of volleyball, game and dynamism of soccer and tennis.

In the research aspect, we start with the analysis of the external environment PESTEL and PORTER, methods that allow us to know opportunities and threats that the business idea should take advantage of in order to position this new sport in the country.

Market research helps to define the market segmentation and the market share that this business plan seeks to address. This is achieved thanks to the qualitative information gathering with experts and quantitative information through surveys; obtaining results that determine the business opportunity and directs the strategies to be defined.

Once the previous points have been defined, the philosophy and organizational structure of the sports practice center is built. At the same time, the activities, functions and processes that facilitate the correct functioning of all the areas involved are specified. In this way, the expectations of the internal and external clients of the business can be satisfied.

Finally, the financial evaluation of the business idea is carried out, numerical data that help to prepare the financial statements and valuation criteria that define the feasibility and viability of the business plan.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
1 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	2
1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo	2
1.2 Pertinencia del tema a desarrollar	3
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2.1 Identificar de forma clara la propuesta y justificación de alternativas de solución.....	4
2.2 Desarrollar una matriz que evalúe las alternativas estudiadas.	5
2.3 Detallar los objetivos generales del plan de negocio planteado	7
2.4 Detallar los objetivos específicos del plan de negocio planteado.....	7
3 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR	7
3.1 Análisis del sector	7
3.1.1 Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos	8
3.1.2 Tamaño de la industria	8
3.1.3 Ciclos económicos.....	9
3.2 Entorno macroeconómico y político - PESTEL	9
3.2.1 Factor político	9
3.2.2 Factor económico	9
3.2.3 Factor Social.....	10
3.2.4 Factor tecnológico	10
3.2.5 Factor ecológico	11
3.2.6 Factor Legal.....	11
3.3 Análisis de la competencia – PORTER.....	11

3.3.1	Amenaza de entrada de los competidores: Media.....	11
3.3.2	Amenaza de posibles productos sustitutos: Alta	12
3.3.3	Poder de negociación de los proveedores: Media – Alta.....	12
3.3.4	Poder de negociación de los clientes: Bajo	12
3.3.5	Rivalidad entre competidores existentes: Baja	13
3.4	Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo....	13
3.4.1	Objetivos de la investigación.	13
3.4.2	Segmentación de mercado.....	14
3.4.3	Investigación cualitativa y cuantitativa	14
3.5	Definición de la estrategia genérica específica del negocio	17
4	PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO	17
4.1	ESTRATEGIA DE MARKETING	17
4.1.1	Ventaja competitiva	17
4.1.2	Propuesta de posicionamiento.....	18
4.2	Estrategias de Mercadeo	18
4.2.1	Servicio.....	18
4.2.2	Plaza.....	20
4.2.3	Precio	21
4.2.4	Promoción y Comunicación	21
4.3	OPERACIONES.....	24
4.3.1	Ubicación.....	24
4.3.2	Propuesta de valor.....	24
4.3.3	Mapa de procesos	25
4.3.4	Detalle de las instalaciones y estructura para operar	26
4.3.5	Características del Padbol.....	26
4.3.6	Capacidad instalada y análisis de tiempos de uso	27
4.4	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	28

4.4.1	Misión	28
4.4.2	Visión.....	28
4.4.3	Objetivos de la organización.....	28
4.4.4	Diseño organizacional	29
4.4.5	Organigrama.....	29
4.5	INFORMACIÓN LEGAL	30
4.5.1	Estructura legal.....	30
4.6	FINANCIERO	31
4.6.1	Proyección de ingresos	31
4.6.2	Políticas de cuentas por cobrar y por pagar	31
4.6.3	Gastos	31
4.6.4	Inversión inicial	32
4.6.5	Estructura de capital	32
4.6.6	Proyección de estado de resultados.....	33
4.6.7	Estado de situación financiera.....	33
4.6.8	Estado de flujo de caja del proyecto y del inversionista.....	34
4.6.9	Cálculo de tasa de descuento	35
4.6.10	Criterios de valoración.....	35
	CONCLUSIONES.....	37
	RECOMENDACIONES	38
	BIBLIOGRAFÍA	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación industrial	8
Tabla 2: Segmentación de mercados	14
Tabla 3: Capacidad instalada	27
Tabla 4: Puesto, perfil y Funciones de los colaboradores	30
Tabla 5: Proyección de ingresos	31
Tabla 6: Proyección de gastos	31
Tabla 7: Inversión inicial	32
Tabla 8: Estructura de capital	33
Tabla 9: Estado de resultados	33
Tabla 10: Estado de situación financiera	34
Tabla 11: Flujo de caja del proyecto y del inversionista	34
Tabla 12: Tasa de descuento	35
Tabla 13: Criterios de valoración	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Matriz de alternativas	6
Ilustración 2: Telaraña de las 5 fuerzas de PORTER	13
Ilustración 3: Pista de práctica y balón	19
Ilustración 4: Guía de color en la imagen corporativa	19
Ilustración 5: Canal de distribución	20
Ilustración 6: Ubicación en el mapa	24
Ilustración 7: Propuesta de valor	25
Ilustración 8: Mapa de procesos	25
Ilustración 9: Plano del centro de práctica deportivo	26
Ilustración 10: Pista de práctica y balón	27
Ilustración 11: Organigrama	29

INTRODUCCIÓN

Actualmente, se refleja una atracción hacia el entrenamiento deportivo por varias motivaciones, como mejorar el aspecto físico y por salud. Según los resultados obtenidos por la encuestadora Opina América Latina, afirma que Ecuador está dentro de los países que son deportivamente activos, estando otros países dentro de la lista como México, Colombia, Brasil. (Edición medicina, 2020)

Estos datos tienen relación con la información del INEC, en donde afirma que el 24.2 % de habitantes entre 18 a 59 años, realizan actividad física en su tiempo libre al menos 150 minutos a la semana. (INEC, Costumbre y prácticas deportivas en la población ecuatoriana, 2018)

Todos estos datos estadísticos demuestran que existe un claro interés en la práctica de cualquier deporte con el fin de mantener un ritmo de vida saludable. Sin embargo, este porcentaje se puede incrementar con la innovación deportiva que se vive a nivel internacional. Hoy en día, están en tendencia los deportes fusión, mismos que demuestran el dinamismo y enfoque hacia practicar algo nuevo, uniendo uno, dos o hasta 3 deportes en unos solo.

Lo que se busca con esto es una expansión de la cultura deportiva, formando parte de las licencias de marcas registradas de estos deportes, sistematizando las instalaciones, normativas, reglamentos, y la estructura en general que determinan la esencia de los deportes fusión. Un claro ejemplo de la nueva tendencia deportiva es el Padbol, una propuesta que integra elementos del fútbol, tenis y vóley. Esta alternativa es una opción innovadora a los deportes tradicionales que están posicionados en el país.

El presente plan de negocio, pretende analizar la factibilidad de traer al país el deporte fusión Padbol, midiendo el nivel de aceptación de los interesados. Con el fin de construir un centro de practica deportivo Padbol en la ciudad de Quito, brindando un servicio de calidad e innovador en el ámbito deportivo. Creando una nueva comunidad de deportistas que puedan participar en torneos nacionales e internacionales.

1 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo

Actualmente en el mundo se vive en una era que tiene una inclinación a hacer ejercicios y practicar nuevos deportes, el número de personas que desea realizar actividad física, está creciendo. (Council of Europe, 2020) Existen nuevas opciones deportivas en el continente americano como son:

El crossfit inició en Estados Unidos, siendo una de las actividades deportivas bastante completas por la variedad de ejercicios, enfocada en todas las partes del cuerpo y práctica de áreas físicas en agilidad, flexibilidad, resistencia, fuerza, respiración, velocidad, entre otros. (Revista de Salud y Bienestar, 2020)

El pádel surge en México, definido como un deporte de raqueta que se juega entre parejas, tiene fusión con las reglas y estilo de juego del tenis. Es un deporte que ha alcanzado popularidad en América latina y Europa. Es muy practicado por los jóvenes por el nivel de diversión, sin embargo es apto para toda edad. (PadelStar, 2020)

El Padbol es la fusión de tres deportes, futbol, las normas del vóley y pista de pádel. Nace en Argentina y hoy en día se celebran campeonatos mundiales de este deporte fusión que ha encajado en muchos países por la innovación y dinamismo del juego. (Padbol deporte fusión, 2021)

Siendo estas nuevas alternativas deportivas de poco impacto y contacto. Al mismo tiempo, no es necesario un tipo de indumentaria específica, ni de implementos de alto presupuesto para poder practicarlos. (Telégrafo, 2019)

En el Ecuador, se puede visualizar la tendencia hacia la práctica de diferentes deportes o actividades de ocio que permiten salir de la rutina diaria a las personas. Indiferentemente la forma de entretenimiento que se practique ya sea solo o en compañía, son actividades que se encuentran en constante crecimiento

y fomentan la demanda a nuevas prácticas deportivas y recreativas. (Ekos, 2017)

Dentro de la industria de entretenimiento se puede visualizar algunas diferencias marcadas entre el sexo femenino y masculino en lo que corresponde al tiempo su tiempo personal. Según el INEC, de acuerdo a su última encuesta referente al tema realizada en el 2012, obtuvo como resultado que las mujeres emplean 9h 54min frente a los hombres que dedican 10h 17min de su tiempo por semana, a las actividades no productivas, específicamente a convivencia y actividades recreativas. (INEC, 2012)

Por esta razón es que se busca realizar una investigación dentro de la industria de la actividad física para poder introducir en el mercado un nuevo deporte fusión. Siendo estos deportes para muchos, desconocidos dentro del país, pero en crecimiento y alta demanda en otros países. El negocio que se plantea abordar es la negociación de una licencia de deportes fusión que permita crear un espacio deportivo en el país, ubicado en la ciudad de Quito para la práctica de deportes innovadores y participación de diferentes torneos.

1.2 Pertinencia del tema a desarrollar

Dentro del país hay una tendencia marcada a la práctica de deportes ya posicionados en la industria como es el fútbol, tenis, baloncesto, ecuavóley, natación, atletismo, entre otros. Siendo estos, deportes tradicionales que mantienen una oferta limitada para el enfoque que tienen hoy en día las personas hacia la práctica de nuevas actividades y deportes fusión; mismos que se encuentran en crecimiento en otros países. (Telégrafo, 2018)

Algunos de estos nuevos deportes son reconocidos como una marca registrada a nivel internacional, por lo que sería una oportunidad el poder posicionar la marca en la industria ecuatoriana. Implementando nuevos espacios especializados para dichos deportes, con el fin de ofrecer nuevas tendencias para la práctica de ejercicio. (Padbol Deporte Fusión, 2021)

Se puede aprovechar en el Ecuador por la tendencia antes mencionada, introducir nuevos deportes fusión que puedan encajar en los gustos del

consumidor. Se visualiza como una ventaja hacia las ideas de negocio que busquen ingresar a esta industria. (INEC, 2018)

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificar de forma clara la propuesta y justificación de alternativas de solución.

En muchos lugares del mundo se reflejan nuevas tendencias deportivas que se basan en la fusión de dos o tres deportes tradicionales. Desarrollando nuevas disciplinas deportivas en las que se determina un conjunto de combinaciones corporales, reglas y puntuaciones de otros deportes. (Cachorro, 2017)

En el Ecuador, está marcado el fútbol como uno de los deportes más populares que atrae con masividad a un sin número de personas. Al resignificar la lógica de este deporte, se desarrolla nuevas versiones de esta disciplina que cambian totalmente la estructura de juego. Causando curiosidad en muchas personas que buscan experimentar y vivenciar las nuevas opciones de futbol fusión. (Padbol deporte fusión, 2021)

Por tal motivo es que se busca adaptar estos nuevos deportes en la cultura deportiva ya posicionada, con el fin de estar al nivel de innovación en las diferentes disciplinas que se desarrollan en otros países. La creación de nuevos espacios para la participación de interesados, en torneos, copas, en incluso campeonatos internacionales, es una oportunidad para dar mayor reconocimiento del nivel deportivo del Ecuador. (INEC, Costumbre y prácticas deportivas en la población ecuatoriana, 2018)

Muchos de estos deportes alternativos cuentan como una marca registrada en los países que se han desarrollado, mediante la compra de una licencia se puede implementar un espacio deportivo, cumpliendo con todas las especificaciones de la marca. De esa manera crear una nueva comunidad de personas que se inclinen a la participación de estos deportes. (Padbol Deporte Fusión, 2021)

2.2 Desarrollar una matriz que evalúe las alternativas estudiadas.

- Padbol



- Deporte innovador
- Posicionado en otros países de América
- Fusión del fútbol, pádel y voley
- Interés en la práctica de nuevos deportes
- Participación en mundiales
- Convenios con marcas deportivas
- No tiene indumentaria estricta
- Reactivación de la industria de entretenimiento y actividad física.

- Compra de licencia para adquirir la marca
- Crear una nueva cultura hacia estos deportes
- Cumplimiento de reglamento y normativa establecida
- Deportes tradicionales ya posicionados
- Inversión alta en publicidad

- Pádel



- Crossfit

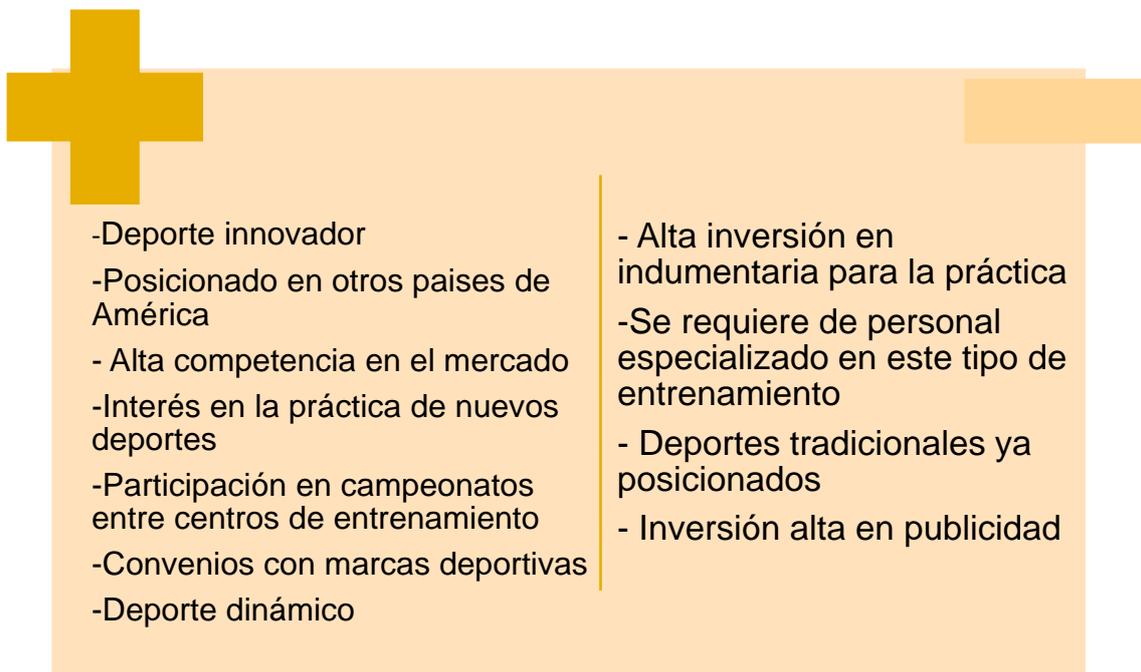


Ilustración 1: Matriz de alternativas

2.3 Objetivo general del plan de negocio planteado

Decretar la viabilidad económica del plan de negocios para la creación de un centro deportivo para la práctica de deporte fusión Padbol, en la ciudad de Quito.

2.4 Objetivos específicos del plan de negocio planteado

- Analizar los factores externos usando las matrices PESTEL y PORTER de la industria ecuatoriana, con el objeto de definir oportunidades y amenazas para poder crear un espacio deportivo para la práctica de deportes alternativos.
- Investigar mediante un análisis de mercado las exigencias, preferencias, comportamiento y nivel de aceptación del consumidor frente a la práctica de los deportes alternativos e innovadores.
- Encontrar la oportunidad de negocio encontrada en la industria deportiva ecuatoriana; de acuerdo con los resultados del análisis externo y del cliente.
- Elaborar el plan de marketing que permita ingresar y posicionar la marca y deporte en la industria de entretenimiento la práctica de deportes alternativos, con el fin de captar la atención de los consumidores.
- Definir el proceso operativo y estructura organizacional que cumpla con las exigencias y las necesidades del plan de negocio.
- Realizar el análisis financiero con el fin de determinar la viabilidad de la creación de un espacio deportivo para la práctica de deportes alternativos, a una proyección a 5 años.

3 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

3.1 Análisis del sector

El servicio propuesto en la idea de negocio, está ubicado en el código CIU, detallada en la siguiente tabla.

Tabla 1: Clasificación industrial

R	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACION.
R93	ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS.
R931	ACTIVIDADES DEPORTIVAS.
R9311	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.
R9311.0	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.
R9311.01	Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo.

Adaptado de: (INEC, 2012)

3.1.1 Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos

El aislamiento social que ha sufrido el país por motivos de pandemia, ha incrementado los niveles de sedentarismo y por ende la práctica de muchos deportes ha disminuido. Al mismo tiempo, la Secretaría de Deportes del Ecuador ha preparado un Plan Nacional de Reactivación Deportiva; ayudando a esta industria a explotar sus espacios deportivos y de entretenimiento, aplicando estrategias al sector que faciliten el buen vivir.

3.1.2 Tamaño de la industria

El Ecuador se encuentra en procesos de cambios y restricciones debido a la emergencia sanitaria. No obstante, es importante recalcar que el entrenamiento físico en los ecuatorianos ha tenido un incremento poco significativo, y en gran parte esto se debe a la falta de conocimiento y compromiso político de los tomadores de decisiones para fomentar el deporte. (Secretaría del Deporte, 2021)

De acuerdo al ciclo de vida de la industria, por el histórico de años anteriores, se considera que se encuentra en constante crecimiento. Las actividades deportivas son una práctica que está latente todo el tiempo. Prevalciendo como deporte principal el fútbol, y tomando fuerza otros deportes como el ciclismo, atletismo, entre otros. (El Comercio, 2021)

3.1.3 Ciclos económicos

Al analizar el histórico económico de los últimos 5 años de la industria en contexto, no pasa por estacionalidades. Esto es debido a que los deportes son prácticas que se dan constantemente. No obstante, existen situaciones poco controlables que se transforman en una amenaza como la pandemia atravesada en el año 2020 y 2021, trayendo consigo prohibiciones a las actividades deportivas, temas de bioseguridad, y regulaciones que se deben aplicar post pandemia. (Banco Central del Ecuador, 2021)

3.2 Entorno macroeconómico y político - PESTEL

3.2.1 Factor político

El Gobierno de Guillermo Lasso afirma que la industria deportiva es una estrategia de desarrollo. Para ello, buscan conexiones con entidades privados para que puedan encargarse sus propios equipos profesionales. Creando modificaciones en normativas que ofrezcan mayor libertad a establecimientos educativos y deportivos. Junto a la iniciativa y apoyo privado con el fin de fortalecer el desarrollo deportivo a nivel nacional. (Movimiento Nacional CREO, 2021)

El gobierno actual es consciente de la falta de apoyo histórico en el ámbito deportivo, por tal motivo la administración actual del Ecuador, trabaja en conjunto con el ministro de Deportes Sebastián Palacios, comentando “Nosotros miramos al deporte como una gran herramienta de desarrollo”, comprometiéndose a transformar la realidad deportiva por la que pasa el país. Siendo conscientes del compromiso para brindar apoyo y explotar el nivel deportivo que poseen los ecuatorianos. (El Comercio, 2021)

3.2.2 Factor económico

Poniendo énfasis a la industria de actividades deportivas y sociales, los datos presentados en el Banco Central del Ecuador, respecto al análisis del año 2020, se visualiza que el valor agregado bruto (VAB) del sector disminuyó un 7.3%, de peso sobre el PIB ecuatoriano. En consecuencia, de una menor adquisición, en servicios de salud y deportes. (Banco Central del Ecuador , 2021)

Sin embargo, el primer trimestre del 2021 refleja una tasa de crecimiento del 3.4%, porcentaje positivo, ya que la motivación de un segmento de ecuatorianos hacia el entrenamiento deportivo ha incrementado, por muchos motivos que el país ha vivido, con representantes ecuatorianos en competencias internacionales. (Banco Central del Ecuador, 2021)

3.2.3 Factor Social

De acuerdo a los resultados del análisis de prácticas y costumbres deportivas en la población ecuatoriana, realizado por el INEC en el año 2018, refleja que el 47.7% de la población masculina practica algún tipo de deporte, frente al 16.2% del género femenino. Otro resultado importante es que el tiempo empleado en la práctica de deporte es de 2 horas diarias en personas de 12 a 40 años, según avanza la edad, el tiempo promedio disminuye a una hora. (INEC, Costumbre y prácticas deportivas en la población ecuatoriana, 2018)

Gracias a los deportes alternativos, muchas personas volverán al deporte, actividad que ayuda a mantener un equilibrio en las emociones, mientras las personas se divierten, logrando el uso intensivo de todo su cuerpo. Estos deportes son inclusivos, para cualquier persona que desee realizar actividad física entretenida, con múltiples variantes. (Padbol deporte fusión, 2021)

3.2.4 Factor tecnológico

Una oportunidad que nos brinda la tecnología es que ya no es necesario estar presente en algún programa deportivo, competencia o presentación, ya que existe una multiplicidad de plataformas de internet, drones, canales de televisión, grabación en tiempo real, entre más disponibilidades que permiten a los espectadores evidenciar desde cualquier lugar y en todo momento los diferentes eventos. (EAE Business School, 2019)

El Ecuador pasa por un crecimiento significativo de personas que son usuarios de internet con un crecimiento del 1.5% y al mismo tiempo de personas que forman parte y utilizan las redes sociales del 16.7% entre enero 2020 a enero 2021. (Global Overview Report, 2021)

3.2.5 Factor ecológico

Gracias a la tecnología se puede aplicar diversas alternativas amigables con el medio ambiente. En la actualidad los campos deportivos aplican tecnología Led, este tipo luminaria permite ahorro energético, consiguiendo así la iluminación más eficiente para los encuentros deportivos en cualquier horario, se apoya el tema ecológico y se saca ventaja de la duración. Expertos en el área comentan que el consumo energético se reduce hasta un 70% provocando un ahorro económico en la factura de pago, lo que se transforma en una ventaja para los nuevos negocios. (Ecología Verde, 2019)

3.2.6 Factor Legal

Para poner en marcha un negocio se debe gestionar trámites, permisos de funcionamiento otorgados por la Agencia Metropolitana de Control (LUAE), cumplimiento de acuerdo a la normativa que regula las relaciones laborales y de tipo civil a las cuales se debe ajustar cualquier espacio deportivo. Al mismo tiempo, la nueva normativa detallada por la Secretaría del deporte del país para asegurar que los servicios que se ofrecen cumplan con todas las medidas de bioseguridad. (Secretaría del Deporte, 2021)

Respecto al ámbito regulatorio de la marca al momento de establecer las directrices de la licencia, se debe respetar la propiedad intelectual y todo el diseño industrial del campo de juego. Todo centro de práctica ubicada en cada país, consta de un registro único de licencia que debe estar en un lugar visible en el espacio deportivo. (Padbol Deporte Fusión, 2021)

3.3 Análisis de la competencia – PORTER

3.3.1 Amenaza de entrada de los competidores: Media

Se considera que esta fuerza tiene una amenaza media: por algunas barreras de entrada como la negociación con los franquiciadores de la marca, cumplir con normativas y exigencias de la marca, requerimiento de capital para la inversión inicial del espacio del entretenimiento deportivo. Otro punto a analizar es la curva de experiencia en la industria, al enfocarse en deportes de fusión se debe buscar posicionar y eso lleva su proceso.

Las barreras de salida para los negocios de gran inversión, por lo general son negativas, lo mismo sucedería en esta idea de negocio, ya que el proceso de recuperación de la inversión, capital, activos, sin dejar a un lado el tema emocional, es una amenaza media. Considerando que hay inversiones y gastos que no se pueden recuperar.

3.3.2 Amenaza de posibles productos sustitutos: Alta

Esta fuerza se considera una amenaza alta, ya que a pesar que el proyecto se enfoca en una alternativa de deporte innovadora. El posicionamiento de los deportes tradicionales es bastante fuerte de enfrentar. Esta fuerza depende mucho de factores como calidad del servicio, precios, promociones, ubicación y plaza, manejo de medios digitales para enfrentar la competitividad de la industria. (EFDeportes, 2018)

3.3.3 Poder de negociación de los proveedores: Media – Alta

Para posicionar estos nuevos deportes fusión en el país, hay que negociar franquicias con la marca creada en otros países, este proceso de negociación es limitada; ya que lleva consigo una serie de pasos y análisis de mercado para poder traer la franquicia al país. Por tal motivo esta fuerza es alta para los inversionistas que busquen ingresar a la industria mediante esta alternativa. No obstante, si analizamos proveedores de insumos deportivos, se encuentra un mercado amplio, con variedad de marcas y posibilidad de negociar con auspiciantes para fortalecer confianza y crecimiento de marca. (Padbol Deporte Fusión, 2021)

3.3.4 Poder de negociación de los clientes: Bajo

Al dirigirse a un segmento de personas enfocadas en la práctica de deportes nuevos en la industria por la innovación que trae consigo. El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que hasta la actualidad son pocas las marcas y espacios de práctica en el Ecuador de deportes fusión como: Padbol, Pádel, Rugby, Netball, entre otros. Esta nueva cultura deportiva está en el ciclo de crecimiento. Cabe mencionar, que la idea de negocio busca brindar un servicio que satisfaga las expectativas de los consumidores, con el fin de

mantener la cartera de clientes y buscar crecimiento constante. (Council of Europe, 2020)

3.3.5 Rivalidad entre competidores existentes: Baja

Finalmente, esta última fuerza se considera baja, como se explicó anteriormente, en la industria deportiva, se encuentran posicionados los deportes tradicionales en donde la rivalidad es bastante fuerte. Sin embargo, los deportes fusión son nuevos en esta industria y la rivalidad es baja, lo que es una oportunidad para la idea de negocio. El enfrentamiento entre la competencia es controlable, con precios, promociones, nuevos servicios, que permitan distinguirse e ir posicionándose en el mercado.



Ilustración 2: Telaraña de las 5 fuerzas de PORTER

3.4 Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo

3.4.1 Objetivos de la investigación.

Objetivo General

- Medir el nivel de aceptación del segmento consumidor para la práctica del deporte fusión Padbol, para la creación de un centro de práctica de dicho deporte en la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Conocer los espacios y características que requieren los consumidores dentro del centro práctica del deporte fusión Padbol.

- Determinar el precio justo que los deportistas consumidores estarían dispuestos a pagar por membresías para el uso de las instalaciones del centro de práctica del deporte fusión Padbol.
- Definir el sector y ubicación de preferencia de los consumidores para establecer el centro de práctica del deporte fusión Padbol.
- Conocer los medios de comunicación más usados por los consumidores potenciales a la práctica de deportes fusión, con el fin de promocionar el centro de práctica, dar a conocer beneficios y promocionar encuentros deportivos.

3.4.2 Segmentación de mercado.

La tabla a continuación, detalla la segmentación de mercado del consumidor, definidos por diferentes características enfocadas al ámbito deportivo, con el fin de identificar el mercado objetivo al que se va a dirigir la idea de negocio.

Tabla 2: Segmentación de mercados

Factores	Detalle	Número	Porcentaje
GEOGRÁFICO	Ecuador	17640000	100,00%
	Quito	2011000	11,40%
DEMOGRÁFICO	Hombres	979357	48,70%
	Edad: entre 18-30 años	276179	28,20%
	Etnia: mestizo	226743	82,10%
	Nivel socio económico: medio	705030	35,06%
PSICOGRÁFICO	Hombres que realizan actividad física	336299	47,70%
	Hombres que práctica deportes al menos 2 horas	117368	34,90%

Tomado de: (INEC, 2012) / (Secretaría del Deporte, 2021)

3.4.3 Investigación cualitativa y cuantitativa

La metodología utilizada para realizar la investigación de mercados es el exploratorio, ya que va a permitir conocer el problema de la investigación. Se aplicará dos métodos de obtención de información: un focus group y dos entrevistas a expertos

- Focus Group: En el anexo No. 1: Se detalla la ficha informativa del focus group.

Se pudo evidenciar que la mayoría de los participantes desconocía esta nueva alternativa de deporte fusión. Sin embargo, al momento de explicar más sobre las funcionalidades e innovación de este deporte, se evidenció en el conversatorio, interés sobre el tema. De acuerdo a las respuestas subjetivas de cada integrante, definieron a este nuevo deporte con 3 características: **“diversión”** ya que son deportes que salen de lo tradicional, **“juego en equipo”** por las estrategias que se deben plantear y **“análisis”** de la forma de juego del equipo oponente.

Enfatizaron que al ser un deporte nuevo en el país, es importante dar a conocer a las personas, aportaron con ideas como: **“manejo de redes sociales”** con videos demostrativos del deporte y sus reglas, **“auspiciantes”** que brinden confianza a los consumidores, **“campeonatos”** llamará la atención a los deportistas.

- Entrevista a expertos: En el anexo No. 2: Se detalla la ficha informativa de los entrevistados

Desde el punto de vista teórico, el experto comentó que el Ecuador tiene un alto potencial de deportistas, resaltando los deportes tradicionales. No obstante, las nuevas generaciones se interesan en alternativas deportivas que son la unión de muchos deportes que normalmente se practica, tomando normativas, implementos y campo de juego, que al combinar se obtiene un deporte que llama la atención.

Desde el punto de vista práctico, el experto deportista comentó que actualmente se puede evidenciar el interés social por tomar diferentes propuestas del deporte moderno ya establecidos en diferentes países en el mundo. La creatividad que hoy en día tienen los chicos, es algo que les lleva a ellos mismo inventar nuevas formas de juego como el famoso **“fútbol tenis”** que ahora es conocido como Padbol. Deporte que lleva consigo una propuesta corporal combinada de diversión y técnica. En Ecuador se visualiza que la comunidad de futbolistas y exfutbolistas optan por esta nueva propuesta deportiva como Franklin Salas, Neicer Reasco, Gustavo Figueroa; quienes participan en torneos de esta nueva

disciplina. Finalmente, mencionó que los promotores del deporte en el país, han propuesto en un futuro no muy lejano, crear una federación ecuatoriana.

- Resultado encuestas

La metodología utilizada para la obtención de datos cuantitativos se realizó mediante investigación por muestreo no probabilístico, en el que las personas de la población cuentan con la misma oportunidad de ser seleccionados para la elaboración de la muestra. Y por conveniencia ya que facilita al investigador elegir los individuos que considera accesibles. Por tal motivo, se realizó 50 encuestas a hombres en la ciudad de Quito, en el Anexo No. Se encuentra la estructura de la encuesta.

En el anexo No. 1. Se detalla la infografía con los resultados de la tabulación de las encuestas. Se detalla a continuación las conclusiones relevantes para el plan de negocio.

- La nueva alternativa de deporte fusión Pabool es aceptado por los hombres entre 18 y 30 años, afirmando que el 78.6 % de los encuestados estaría dispuesto a practicar este nuevo deporte. Al mismo tiempo, el 38.8% determinan que el factor motivador es la innovación que caracteriza al mismo. Y el 60.9 % estarían dispuestos a practicar de 3 a 4 encuentros de una hora cada uno, por semana.
- Los encuestados determinan 3 espacios indispensables dentro del centro de práctica deportivo, manifestando que el 40.7% desea un bar, el 30.8 % los baños y el 28.6% camerinos.
- Los resultados obtenidos referente al precio, se ha hecho el análisis en base a dos tipos de servicios. Uno de ellos es el alquiler de la cancha por hora, definiendo como precio justo \$20.00 dólares. Y el otro es la membresía mensual para personas que están interesadas en tener beneficios que trae consigo este servicio, siendo el precio justo de \$85.00 dólares.
- Otro resultado destacado son los implementos que consideran importantes y desean recibir dentro de los servicios, especificando que el 76.10% define una bebida, el 60.90% el balón, el 41.30% chalecos distintivos.

- Respecto al sector de preferencia en donde el 43.5 % de los encuestados decidieron que debe estar ubicado el centro de práctica deportiva es el Norte de la ciudad de Quito.
- Para el tema de comunicación de promociones, beneficios, encuentros deportivos, entre otros, el 78.3% de los encuestados consideran las redes sociales como el medio más atractivo. Referente a las preferencias promocionales, el 60.9% destaca como beneficios, inscripción gratuita en campeonatos y cupones de auspiciantes.

3.5 Definición de la estrategia genérica específica del negocio

El espacio de práctica de deporte Padbol, se ajusta a la estrategia de diferenciación por algunos factores. La innovación del deporte y servicio brindado en las instalaciones, dándole exclusividad al cliente por su membresía dentro del centro deportivo, buscando de esa manera la lealtad y crecimiento de la marca.

4 PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO

4.1 ESTRATEGIA DE MARKETING

4.1.1 Ventaja competitiva

La idea de negocio basará su ventaja competitiva en el servicio y beneficios brindados mediante la membresía ofertada a la comunidad que forme parte del dentro de práctica para el deporte fusión Padbol, a través del uso de recursos claves como lo financiero, personal capacitado, terrenos aptos para la instalación de las canchas. Otro punto importante son las alianzas claves con marcas representativas de los deportes, negociación con proveedores, y en el largo plazo la búsqueda de inversionistas que permitan crear nuevos centros de práctica a nivel nacional.

Al mismo tiempo, al ser un deporte nuevo que se encuentra en expansión en diferentes lugares del mundo, facilita la aplicación de estrategias que permitan posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor ecuatoriano, como una de las nuevas alternativas de deporte fusión en el país.

4.1.2 Propuesta de posicionamiento

El servicio brindado en el centro de práctica de deporte fusión Padbol, basará su propuesta de posicionamiento en la estrategia de **“más por lo mismo”**. Con el enfoque de brindar más beneficios, manteniendo el nivel de precios.

Ahora en la práctica, el posicionamiento en el mercado de este nuevo deporte fusión Padbol, será mediante el beneficio, haciendo que la marca pueda distinguirse de la competencia. Se aplicará estrategias que permitan resaltar los beneficios que podrán aprovechar los consumidores de la marca.

4.2 Estrategias de Mercadeo

4.2.1 Servicio

En el centro de práctica deportivo Padbol se va a caracterizar principalmente por dos tipos de servicios que son los que permitirán obtener ingresos, a continuación, se detalla el tipo de servicio y sus beneficios.

- Alquiler de pistas

La pista será alquilada por una hora, misma que deben participar dos equipos conformados por dos personas en cada uno. El precio definido incluye los siguientes beneficios.

- Bebida hidratante
- Arbitraje
- Limpieza y sanitización por bioseguridad

- Membresías

La membresía es un servicio adquirido por usuarios que deseen pertenecer al grupo distinguido de jugadores, quienes recibirán beneficios exclusivos y privilegios dentro de las instalaciones. El precio establecido por la mensualidad mensual incluye.

- Bebida hidratante
- Arbitraje
- Limpieza y sanitización por bioseguridad
- Participación en campeonatos
- Cupones de descuentos y beneficios de auspiciantes
- Uso ilimitado de pista exclusiva para estos usuarios.

- **Branding**

Padbol Deporte Fusión tiene su marca registrada por lo que ya está definido el branding de la marca, misma que exige mantener en todas las instalaciones de práctica deportivo. La imagen corporativa se caracteriza por lo siguiente:



Ilustración 3: Pista de práctica y balón

La imagen de la marca tiene colores corporativos definidos que se deben respetar al momento de realizar medios impresos o digitales. Hay que tomar en cuenta la aplicación monocromática y comportamiento de la marca sobre diferentes fondos. La tipografía es otra de las características que se deben tomar en cuenta siendo “Helvetica Italic” la que se debe mantener para todo tipo de publicidad. En la siguiente figura se detalla la guía de color.

CMAK	RGB	Pantone
 <i>M: 100%</i> <i>A: 100%</i>	<i>R: 237</i> <i>G: 50</i> <i>B: 55</i>	<i>485 c</i>
 <i>Negro : 50%</i>	<i>R: 151</i> <i>G: 153</i> <i>B: 155</i>	<i>Black: 50%</i>
 <i>Negro : 100%</i>	<i>R: 55</i> <i>G: 52</i> <i>B: 53</i>	<i>Black : 100%</i>

Ilustración 4: Guía de color en la imagen corporativa

El logo que caracteriza a este deporte es “La Evolución Deportiva”, que busca transmitir a toda su comunidad de esta nueva alternativa, creando una nueva cultura deportiva que destaque el interpretar, comunicar, articular y aplicar.

- **Soporte**

La marca como tal ofrece un acompañamiento a cada uno de los licenciarios desde el inicio de las actividades, proporcionando un continuo apoyo Postventa con el fin de aprovechar y darle una correcta explotación a las instalaciones.

El centro de práctica deportivo Padbol brindará la respectiva atención al cliente dando uso a las diferentes plataformas digitales, siendo los canales de comunicación de gran efectividad y con mayor amplitud para hacer llegar nuestro mensaje directamente a nuestro segmento de mercado deseado.

4.2.2 Plaza

- **Estrategias de distribución**

El centro de práctica deportivo Padbol se adapta a la estrategia de distribución “exclusiva”, ya que la licencia de marca restringe la cantidad de establecimientos que se pueden posicionar por ciudad o país. Siendo de esta manera bastante cerrados y exclusivos en aprobar los puntos específicos de práctica dentro de un espacio geográfico.

La ventaja de este tipo de estrategia es que impide la saturación de establecimientos en un mismo sector, de esta manera facilita la definición de estrategias que se dirigen a un segmento objetivo específico.

- **Tipo de canal**

El canal de distribución de este servicio es “indirecto corto”, dentro de todo el proceso se encuentran un intermediario o detallista para al final poder llegar al consumidor final. En este caso, el tipo de canal elegido tiene la función de colocar el servicio en el lugar adecuado, cumpliendo la normativa general de la marca. En la siguiente figura se puede visualizar a detalle el canal de distribución.

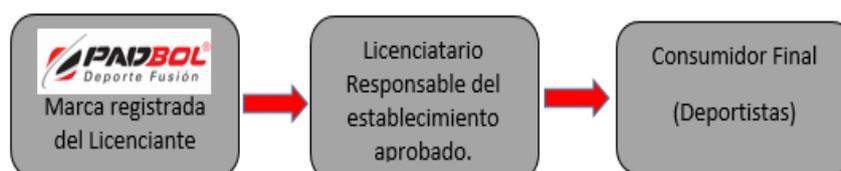


Ilustración 5: Canal de distribución

4.2.3 Precio

Los precios que se van a establecer en los servicios brindados se basaron en el resultado de las encuestas en donde definieron el precio que están dispuestos a pagar y referencia de precios dentro de la industria

El alquiler de la pista será de \$ 20.00 la hora, valor que se debe pagar entre los 4 jugadores.

La membresía es de manera individual y corresponde a un valor mensual de \$85.00

- **Estrategia de precios**

De acuerdo con el análisis realizado y a los resultados de las encuestas, la estrategia óptima para iniciar con la idea de negocio es “el precio basado en la competencia”. En la industria existen nuevas actividades deportivas que se adaptan a las exigencias culturales, por tal motivo esta opción es la más acertada ya que se evitan los costos de prueba error del proceso de establecimiento de precios. Con el pasar del tiempo, se puede fusionar con otra estrategia que permita generar mayores ganancias.

- **Estrategia de entrada**

Al ser un servicio nuevo dentro de la industria, requiere una estrategia de entrada que se adapte rápidamente a las exigencias que están dispuestos a pagar los consumidores. Por tal motivo, la estrategia a aplicar es “penetración” que tiene como objetivo ingresar al mercado con precios relativamente bajos con el fin de captar el interés del segmento objetivo. Cabe mencionar que este tipo de estrategia estará por un lapso corto, mientras se obtenga un número considerable de clientes que permanezcan fidelizados a la marca.

4.2.4 Promoción y Comunicación

- **Estrategia promocional**

El centro de práctica de deporte fusión Padbol buscará aplicar una estrategia promocional “PUSH” con el fin de llevar la marca y deporte hacia los clientes. Al ser una opción de deporte totalmente nueva en la industria, esta estrategia

permitirá dar a conocer esta alternativa deportiva y llegar a la mente del consumidor hasta que finalmente pueda formar parte de la comunidad de deportistas Padbol. Esto se logrará utilizando canales de comunicación que transmitan el mensaje al consumidor final.

- **Publicidad**

De acuerdo con las preferencias de las personas encuestadas y a las estadísticas del uso de plataformas digitales en la actualidad, se determinó que las herramientas a utilizar para promocionar la marca y el nuevo deporte fusión en el país serán las redes sociales. A continuación, se detalla las actividades publicitarias a realizar.

- La marca como tal ya cuenta con un portal web informativo sobre este nuevo deporte fusión Padbol, en el que se encontrará la historia, características generales del deporte, el reglamento, torneos y campeonatos nacionales e internacionales, novedades en general.
- En redes sociales como Facebook e Instagram, se creará la página oficial del centro de práctica del deporte, con el fin de tener seguidores interesados en conocer más sobre los servicios ofertados, beneficios, anuncios, promociones, torneos y campeonatos, entre otros.

La publicidad a través de estos medios permitirá tener un alcance mucho más amplio, que facilitará la creación de una comunidad que forme parte del centro de práctica deportivo Padbol. Al mismo tiempo, estas plataformas te permiten obtener estadísticas y resultados de las diferentes estrategias publicitarias aplicadas, datos que ayudaran en la toma de decisiones de la empresa.

- **Promoción de ventas**

Con las promociones que se van a implementar en la idea de negocio, se busca captar la atención del consumidor y motivar a la adquisición de servicios y formar parte de la comunidad de deportistas de Padbol. De acuerdo con el resultado de las encuestas las promociones con mayor interés son “descuentos” en este caso se podría aplicar por las horas de alquiler de las pistas, el recomendar las instalaciones y llevar equipos que hagan uso de las pistas. Otra de las promociones destacadas es “cupones” esta opción sería direccionada a las

personas que adquieran membresías que les permita tener beneficios exclusivos.

- **Relaciones públicas**

El centro de práctica deportiva Padbol buscará alianzas con marcas reconocidas en el ámbito deportivo, mismas que formen parte de los auspiciantes de la marca en el Ecuador, generando de esta manera confianza en los consumidores, y brindar beneficios exclusivos a la comunidad de deportistas que formen parte de las membresías del centro de práctica.

- **Fuerza de ventas**

De acuerdo con las diferentes estrategias aplicadas, se impulsará la fuerza de ventas en programas deportivos, actividades extracurriculares de colegios y universidades, convenios empresariales. Colocando stands informativos con el fin de dar a conocer esta nueva alternativa deportiva, características, beneficios, y servicios que brinda del centro de práctica deportiva Padbol. Esto permitirá crear una base de datos de leads interesados para dar el seguimiento correspondiente hasta finalmente lograr que forme parte de nuestras instalaciones. Para este tipo de exposiciones se implementará banners informativos, folletos con detalle de los servicios y beneficios ofertados y souvenirs de la marca.

- **Marketing directo**

El marketing directo que aplicará en la idea de negocio es mediante las redes sociales, ya que estos canales permiten una conexión directa con los usuarios. Se publicará las promociones, información sobre los torneos y campeonatos, alianzas publicitarias con los auspiciantes e información general de los acontecimientos del centro de práctica deportiva Padbol. De esta manera se podrá dar seguimiento a las estrategias aplicadas y al final obtener KPIs de las tácticas utilizadas.

Para la aplicación de todas las estrategias de promoción antes planteadas se va a destinar el 2% de las ventas mensuales para la publicidad y marketing.

4.3 OPERACIONES

4.3.1 Ubicación

El centro de práctica deportiva Padbol estará ubicado en el norte de Quito, parroquia Ñaquito, ya que se encontró un galpón con las medidas necesarias para poder establecer las pistas. Al mismo tiempo, en sus alrededores se encuentran algunos lugares para practicar diferentes deportes, lo que hace que el sector sea conocido. Tiene accesibilidad para llegar, ya sea en carro propio o transporte público. A continuación, se visualiza la ubicación aproximada en el mapa.



Ilustración 6: Ubicación en el mapa

4.3.2 Propuesta de valor

Después de conocer la idea de negocio y los procesos dentro del centro de práctica deportivo se busca identificar la propuesta de valor con el fin de conocer el enfoque claro de la idea de negocio. Este análisis se realizará con la herramienta CANVAS, en donde se describe 9 relacionado con el plan de negocio.



Ilustración 7: Propuesta de valor

4.3.3 Mapa de procesos

El mapa de procesos del centro de práctica Paból, define las actividades que se deben realizar para pasar de la necesidad a la satisfacción del cliente y de esta manera agregar el valor a cada una de las etapas de la cadena de procesos y sus responsables. La ilustración a continuación se detalla los procesos.

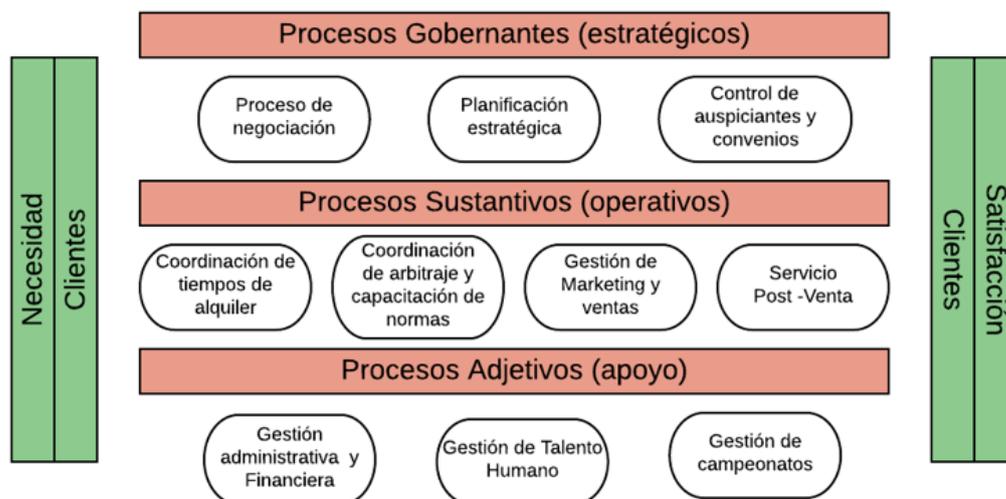


Ilustración 8: Mapa de procesos

4.3.4 Detalle de las instalaciones y estructura para operar

En el centro de práctica Padbol se van a instalar 4 pistas, mismas que la marca registrada entrega las canchas desarmadas con un conjunto de partes importantes detalladas a continuación: estructura metálica, paredes de vidrio templado, iluminación led, balón oficial, red central y piso modular. Dentro del complejo se encontrará el graderío para espectadores, los baños, duchas, camerinos y la recepción por donde tendrá que registrarse los jugadores, entrenadores y personal en general que pertenezca al centro de práctica.

Se establecerá en un espacio apto a las condiciones que solicita la licencia de la marca para el correcto funcionamiento de las canchas deportivas.

Para esto se tiene previsto un galpón de 40 x 20 metros en el que se va a distribuir las diferentes instalaciones y servicios que va a brindar el Centro de práctica. A continuación, se detalla la distribución de los espacios.

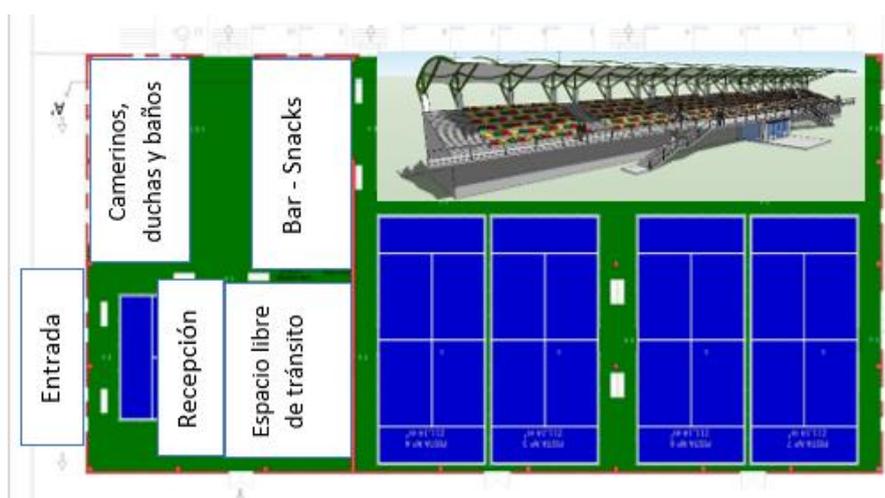


Ilustración 9: Plano del centro de práctica deportivo

4.3.5 Características del Padbol

La pista de Juego: tiene una superficie de 6 x 10 metros, pudiendo establecer las instalaciones indoor como outdoor. Tiene paredes de vidrio templado transparente para una visión 360°, fácil de armar, desarmar y transportar. Es importante la iluminación led del espacio.

El balón: el balón sugerido en este deporte es una talla más pequeña que el de fútbol, exactamente es de 4,5 y 330 gramos. Compuesto de tres capas de

acolchonadas, lo que facilita el golpe en el pecho y cabeza. Pudiendo conseguir un rebote perfecto.

El Suelo: es una superficie de alta tecnología diseñada para una pisada amigable y segura entre el deportista y el suelo. Buscando de esta manera proteger de lesiones y golpes.

Puntuación: Cada juego está compuesto por 6 sets, la puntuación es de 15, 30 o 40 puntos, el set lo gana el primer equipo que llegue superando al menos en tres, al contrario.



Ilustración 10: Pista de práctica y balón

4.3.6 Capacidad instalada y análisis de tiempos de uso

En las instalaciones se tendrán 4 pistas de práctica Padel, mismas estarán habilitadas 8 horas al día x 5 días a la semana. Donde 3 de las pistas serán destinadas netamente para el alquiler diario, mientras que 1 pista será exclusivamente para las personas que forman parte de la membresía. Por esta razón se calcula la capacidad de uso por horas y por mes. Cabe mencionar que a partir del año 3 que se tiene un crecimiento en ventas, se debe invertir en una nueva pista para poder abarcar el crecimiento en el alquiler de las pistas.

Tabla 3: Capacidad instalada

Pistas	Horas	Días	Semanas	Total
3	8	5	4	480
Pista Membresía	Horas	Días	Semanas	Total
1	8	5	4	160

4.4 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

4.4.1 Misión

Somos un establecimiento deportivo que representa la marca internacional Padbol deporte fusión. Adaptándonos a una nueva cultura deportiva de acuerdo con las exigencias de la juventud actual, brindando servicios de alquiler de pistas y participación en torneos y campeonatos dentro de la ciudad de Quito. Transmitiendo nuestros principios de interpretar, comunicar, articular y aplicar que ayuden en el desarrollo de los deportistas. Preocupados por el bienestar y satisfacción de nuestra comunidad.

4.4.2 Visión

Ser el establecimiento representativo de la marca Padbol en el país, buscando incrementar el número de deportistas interesados en este nuevo deporte fusión que permita expandirse por diferentes lugares en el país, para el año 2027, manteniendo la satisfacción de los practicantes en los servicios ofertados.

4.4.3 Objetivos de la organización

Objetivos en el mediano plazo

- Incrementar la utilidad bruta en un porcentaje mayor del 3% a partir del segundo año.
- Incrementar el número de usuarios que adquieran la membresía del establecimiento en un 3% para el segundo año.
- Realizar la inversión en 1 pistas adicionales para instalarlas dentro del centro de práctica Padbol, para finales del año 2.
- Conseguir nuevas alianzas con auspiciantes reconocidos que permita consolidar más el deporte en la industria a partir del tercer año.

Objetivos en el largo plazo

- Realizar la inversión en 2 pistas adicionales para instalarlas dentro del centro de práctica Padbol, a partir del quinto año.
- Lograr un crecimiento en la participación de mercado mayor a un 8% a partir del quinto año.

- Incrementar la cantidad de consumidores en un 30% en los primeros 4 años.
- Establecer un nuevo centro de práctica deportiva Padbol en una nueva ciudad del País.

4.4.4 Diseño organizacional

Para el funcionamiento adecuado de los procesos dentro de los servicios ofertados es necesario definir correctamente el diseño organizacional del establecimiento de práctica con el fin de cumplir los objetivos antes planteados y lograr así una armonía en todos los departamentos de la empresa. Al mismo tiempo, se debe tomar en cuenta las sugerencias y exigencias por parte del licenciante para mantener la estandarización de los puntos en donde se establece la marca.

Tipo de estructura: Es importante mencionar que se aplicará un diseño estructural funcional horizontal, permitiendo que la alta dirección tenga contacto directo con los miembros de la empresa. De esta manera se tiene una corta cadena de mando y control sobre los colaboradores de manera más amplia.

4.4.5 Organigrama

La figura a continuación representa el organigrama de la empresa, se visualiza de manera horizontal de izquierda a derecha en donde los equipos de trabajo son auto responsables de las actividades a realizar y capaces de tomar ciertas decisiones.

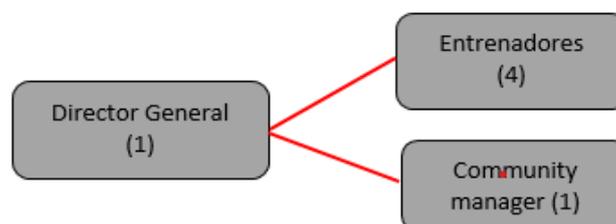


Ilustración 11: Organigrama

En la tabla que se ve a continuación se detalla el perfil y funciones a realizar cada uno de los integrantes de la empresa.

Tabla 4: Puesto, perfil y Funciones de los colaboradores

Puesto	Perfil	Funciones
Director General	Edad: mínimo 25 años	- Administrar el centro de práctica
	Nivel de estudios: 3er nivel	- Negociación con proveedores y auspiciantes
	Profesión: Administración - Gestión Deportiva - Negocios internacionales	- Coordinación de campeonatos y torneos Selección de personal
Entrenadores	Edad: mínimo 24 años	- Planificación de las actividades de la semana
	Nivel de estudios: 3er nivel	- Arbitraje de los torneos
	Profesión: Gestión Deportiva - actividad física y deportiva - entrenadores	- Coordinación del alquiler de las pistas - Recepción de materiales y compras - Control de inventarios y materiales de práctica
Community Manager	Edad: mínimo 24 años	- Manejo de redes sociales
	Nivel de estudios: 3er nivel	- Administrar la comunidad en línea
	Profesión: Administración - Marketing	- Estrategias de marketing - Manejo de marketing digital - Relaciones públicas - Convenios - Charlas informativas en eventos deportivos

4.5 INFORMACIÓN LEGAL

4.5.1 Estructura legal

El establecimiento deportivo para práctica de deporte fusión Padbol, estará constituido por una estructura legal de sociedad limitada. De acuerdo con el concepto de este tipo de estructura, implica que uno de los socios debe tomar el control de las operaciones de la empresa. Esta opción es la más recomendada para este tipo de giro de negocio. Al mismo tiempo, todas las condiciones y especificaciones deben estar detalladas en el contrato y respaldadas por un abogado. Sería 2 los socios responsables de la empresa.

Al realizar una negociación con la marca internacional, tienen determinado lo siguiente como parte de sus procesos.

“PADBOL® ES UNA MARCA INTERNACIONAL DEBIDAMENTE REGISTRADA:

Este deporte también tiene su propiedad intelectual y el diseño industrial de su campo de juego. Para desarrollar esta actividad es necesario obtener una autorización por escrito (mediante un contrato) extendida por nuestra empresa.

LICENCIA DE HABILITACIÓN: Cada una de nuestras instalaciones tiene un número de registro único de su licencia de habilitación correspondiente, que debe adherirse en la unidad correspondiente y en un lugar visible”. (Padbol Internacional, 2022)

4.6 FINANCIERO

La evaluación financiera del plan de negocio se ha realizado con una proyección a 5 años, de esta manera se obtendrán resultados que permitan conocer la viabilidad del negocio.

4.6.1 Proyección de ingresos

Los ingresos del centro de práctica deportiva Padbol son generados mediante dos servicios que se van a brindar, uno de ellos es el alquiler de las 3 pistas por 8 horas al día y el otro ingreso es mediante la venta de 8 membresías mensuales. Se ha proyectado las ventas de acuerdo con el crecimiento de la industria, siendo este porcentaje del 7.3% en los dos primeros años, a partir del tercer año crecerá un 18% tomando como base el crecimiento de otros deportes en la industria. Cabe mencionar que las horas de alquiler de la pista va de acuerdo con la capacidad instalada dentro del establecimiento. En la tabla a continuación se describe la proyección de ingresos de forma anual durante 5 años.

Tabla 5: Proyección de ingresos

Año	0	1	2	3	4	5
Alquiler de pistas x hora		2987	4481	5125	6127	7326
Membresías		50	75	85	102	122
<i>Precio x alquiler de pista x hora</i>		\$ 20,00	\$ 20,39	\$ 20,78	\$ 21,19	\$ 21,19
Precio x Membresías		\$ 85,00	\$ 86,65	\$ 86,65	\$ 88,33	\$ 88,33
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ -	\$ 63.981,87	\$97.834,68	\$113.914,58	\$138.840,59	\$166.000,34

4.6.2 Políticas de cuentas por cobrar y por pagar

El centro de práctica deportiva Padbol por su giro de negocio no se maneja con crédito, por tal motivo para ambas políticas se realizará cobros y pagos al contado en su 100%.

4.6.3 Gastos

Los gastos que implican dentro de la empresa son lo que se detallan a continuación en la tabla presentada.

Tabla 6: Proyección de gastos

Años	0	1	2	3	4	5
Suministros de oficina		\$ 360,00	\$ 366,12	\$ 372,34	\$ 378,67	\$ 385,11
Mantenimiento y reparación de pistas		\$ 480,00	\$ 488,16	\$ 496,46	\$ 504,90	\$ 513,48
Servicios básicos		\$ 1.800,00	\$ 1.830,60	\$ 1.861,72	\$ 1.893,37	\$ 1.925,56
Gasto arriendo		\$ 7.800,00	\$ 7.932,60	\$ 8.067,45	\$ 8.204,60	\$ 8.344,08
Publicidad- cupones y descuentos	3%	\$ 1.919,46	\$ 2.935,04	\$ 3.417,44	\$ 4.165,22	\$ 5.674,17
Tasa de la regalía	5%	\$ 3.199,09	\$ 4.891,73	\$ 5.695,73	\$ 6.942,03	\$ 9.456,94
Gastos de constitución		\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS OPERACIONALES		\$ 17.058,55	\$ 18.444,25	\$ 19.911,14	\$ 22.088,79	\$ 26.299,34

Los gastos relevantes son el mantenimiento y reparación de las pistas con el fin de mantener la calidad y seguridad en los encuentros, otro gasto importante es la inversión en publicidad, marketing e indumentaria en la que se ha destinado el 2% de las ventas mensuales. Finalmente, uno de los gastos más importantes es el pago de dividendos por el uso de la licencia, siendo este el 3% de las ventas anuales.

4.6.4 Inversión inicial

La inversión requerida para poner en marcha la idea de negocio, se considera la inversión de planta y equipo como las pistas de Padbol, graderío, equipos de computación, muebles y enseres para la oficina y parte administrativa. En de la inversión de intangibles está el software.

El capital de trabajo se obtuvo mediante el Estado de Flujo de Efectivo (EFE), mismo que se obtuvo \$ 17500.00 como resultado de capital de trabajo inicial.

Tabla 7: Inversión inicial

Detalle	Valores
Inversiones PPE	\$ 34.680,00
Inversiones Intangibles (software)	\$ 1.100,00
Inventarios	\$ -
Capital de trabajo	\$ 17.500,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	53.280,00

4.6.5 Estructura de capital

La estructura de capital se conforma de un 50% de capital propio y un 50% de deuda que se realizará mediante una entidad bancaria con un plazo de 5 años a una tasa de interés del 17 % anual. La cuota fija por pagar dentro de los 60 meses es de \$ 662.07. La tabla a continuación detalla la estructura de capital.

Tabla 8: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL				
Propio	50,00%	\$	26.640,00	
Deuda	50,00%	\$	26.640,00	
Razón Deuda/Capital	1,00			
Monto	\$	26.640,00		
Tasa de interés	17,00%	anual	1,42%	mensual
Plazo	5	años	60	meses
Pagos mensuales	Fijos			
CUOTA	\$ 662,07			

4.6.6 Proyección de estado de resultados

El estado de resultado detalla la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante los 5 periodos analizados, en la tabla a continuación podemos evidenciar el primer año en negativo, pero a partir de los siguientes años hasta el final se obtienen cifras positivas, se puede concluir que los ingresos por ventas logran cubrir los costos y gastos que inciden en el proyecto. Al mismo tiempo, el margen neto en los últimos tres años en promedio es del 20%.

Tabla 9: Estado de resultados

Detalle	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ventas		63.981,87	97.834,68	113.914,58	138.840,59	189.138,90
Costos de bienes vendidos		-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA		63.981,87	97.834,68	113.914,58	138.840,59	189.138,90
GASTOS		76.520,85	83.942,73	88.310,86	96.369,32	104.292,38
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(12.538,98)	13.891,96	25.603,73	42.471,27	84.846,52
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		(15.323,49)	11.605,80	23.874,98	41.365,97	84.438,53
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(15.323,49)	9.864,93	20.293,73	35.161,07	71.772,75
UTILIDAD NETA	\$	-	(15.323,49)	7.398,70	15.220,30	26.370,80
MARGEN BRUTO			100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
MARGEN OPERACIONAL			-19,60%	14,20%	22,48%	30,59%
MARGEN NETO			-23,95%	7,56%	13,36%	18,99%

4.6.7 Estado de situación financiera

En la tabla a continuación a continuación se encuentra el resumen de los activos que son los recursos con los que cuenta el centro de práctica, los pasivos que son las obligaciones por pagar y el patrimonio que representa el valor contable de capital de trabajo y las utilidades del proyecto que cuenta los socios de la empresa.

Tabla 10: Estado de situación financiera

Detalle	Años					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	53.280,00	36.119,94	37.415,35	46.159,52	68.458,99	120.071,44
PASIVOS	26.640,00	22.883,97	21.565,10	17.741,00	15.960,04	15.188,38
PATRIMONIO	26.640,00	13.235,97	15.850,26	28.418,53	52.498,95	104.883,06
Comprobación	-	-	-	-	-	-

4.6.8 Estado de flujo de caja del proyecto y del inversionista

El flujo de caja permite obtener en cifras las entradas y salidas que intervienen dentro del proyecto del espacio deportivo analizado con una proyección de 5 años y de esa manera poder obtener los indicadores económicos y conclusiones sobre la viabilidad financiera del proyecto.

- Flujo de caja del proyecto

Los valores detallados en la tabla como flujo de caja del proyecto es la base para medir la rentabilidad del plan de negocio considerando la inversión sin restricciones de capital para el financiamiento. Por tal motivo se puede visualizar en el año 0 la inversión requerida de \$ 53 2800.00 para poner en marcha el plan de negocio.

- Flujo de caja del inversionista

En este caso los valores hacen referencia al flujo de caja del proyecto con financiamiento con una entidad bancaria, en que se debe incluir los intereses y amortización de capital con el fin de medir el efecto del financiamiento en el proyecto.

En ambos flujos se puede evidenciar que en el año uno cifras negativas y en los siguientes años de la proyección, valores positivos demostrando que los activos corrientes de la proyección van aumentando; permitiendo reinvertir en el negocio y preparados para enfrentar alguna situación negativa en el futuro.

Tabla 11: Flujo de caja del proyecto y del inversionista

	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -53.280,00	\$ -1.507,18	\$ 13.532,74	\$ 48.847,90	\$ 66.925,31	\$ 44.967,10
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -26.640,00	\$ -7.488,34	\$ 7.370,93	\$ 42.484,03	\$ 60.335,44	\$ 38.124,45

4.6.9 Cálculo de tasa de descuento

Mediante el análisis del mercado y aplicación de las betas traídas al mercado ecuatoriano se obtuvo la tasa de descuento que permitirá al proyecto poder evaluar la rentabilidad de este. Para este proyecto se obtuvo una tasa de descuento o WACC del 18.62%.

Tabla 12: Tasa de descuento

TASAS DESCUENTO	
CAPM	30,06%
WACC	18,62%

4.6.10 Criterios de valoración

Tabla 13: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$12.657,79	VAN	\$13.653,89
IR	1,24	IR	1,51
TIR	37,52%	TIR	51,04%
PRI	3,59	PRI	3,19

Valor actual neto (VAN) se obtiene cifras positivas tanto en el flujo de caja del proyecto como del inversionista, lo que demuestra que la realización del plan de negocio va a traer consigo ganancias para el centro de práctica deportivo Padbol.

Tasa interna de retorno (TIR) demuestra porcentajes mayores a la tasa de descuento aplicada en la industria ecuatoriana, obteniendo en el flujo de caja del proyecto el 37.52% y del inversionista el 51.04%. Debido a que no existe una inversión relativamente alta dentro del proyecto y los flujos de efectivo en los 4 últimos años son altos, sustenta que invertir en la idea de negocio es rentable.

Índice de rentabilidad (IR) da a conocer el valor que va a generar la idea de negocio por cada dólar invertido; en el flujo de caja del proyecto es de \$ 1.24 y

en el del inversionista es de \$ 1.51, cifras que reflejan la viabilidad de ejecutar el proyecto.

Periodo de recuperación de la inversión (PRI) en ambos flujos se puede evidenciar que alrededor de los tres años se recupera la inversión del proyecto lo cual es un punto positivo ya que es antes de los 5 años proyectados.

De acuerdo a todo el análisis financiero de la creación de un centro de práctica deportivo Padbol, los criterios de valoración destacan resultados que hacen que el plan de negocio sea financieramente viable y genere una rentabilidad en los 5 años de proyección.

CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos en el análisis financiero del proyecto aportaron cifras positivas en los criterios de valoración tanto en el flujo del proyecto y del inversionista. Definiendo la viabilidad financiera en la proyección a 5 años. Cautivando dichos resultados a los inversionistas y socios que deseen invertir en la idea de negocio.
- El análisis del cliente se obtuvo información significativa para la ejecución de estrategias para el proyecto, gracias a las entrevistas con expertos que confían en este nuevo enfoque deportivo. Al mismo tiempo, los resultados cuantitativos definen al deporte como innovador y dinámico, siendo puntos positivos para detallar las preferencias y cumplir con las expectativas de los consumidores deportistas.
- El análisis del entorno presentó puntos positivos al proyecto, que se consideran oportunidades que se deben aprovechar para lograr el posicionamiento del nuevo deporte y el alcance apropiado de consumidores. Hay que seguir los lineamientos de la licencia con el fin de poder darle crecimiento al deporte en diferentes puntos del país. No obstante, hay que tener presente ciertos criterios que pueden significar una amenaza, para ello hay que administrar estrategias emergentes.

RECOMENDACIONES

- Por el dinamismo de la sociedad, es importante tener una constante investigación de mercados en el campo deportivo, para poder implementar más deportes fusión y hacer que los ecuatorianos puedan destacar sus habilidades participando en torneos de reconocimiento internacional.
- Analizar deportes innovadores que ya se encuentran en el país, de esa manera poder hacer alianzas estratégicas de crecimiento, a través de eventos, torneos, entre otros. Con el fin de incrementar el número de consumidores del deporte.
- Finalmente, otra recomendación importante es buscar inversionistas que confíen en la viabilidad del proyecto, de esa manera tener mayor empuje en la negociación de la marca y posicionarla en diferentes ciudades del Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador . (Marzo de 2021). *LA PANDEMIA INCIDIÓ EN EL CRECIMIENTO 2020: LA ECONOMÍA ECUATORIANA DECRECIÓ 7,8%*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2021). *Cuentas Nacionales Trimestrales*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Cachorro, G. (2017). Actas del Primer Encuentro Deporte. En *Deporte espectáculo y mundialización de las culturas* (pág. 34). Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Council of Europe. (2020). *Cultura y Deporte*. Obtenido de <https://www.coe.int/es/web/compass/culture-and-sport>
- EAE Business School. (Abril de 2019). *¿Qué beneficios aporta la tecnología en el deporte?* Obtenido de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/que-beneficios-aporta-la-tecnologia-en-el-deporte>
- Ecología Verde. (Febrero de 2019). *Iluminación ecológica LED para cuidar el medio ambiente*. Obtenido de <https://www.ecologiaverde.com/iluminacion-ecologica-led-para-cuidar-el-medio-ambiente-1879.html>
- Edición medicina. (2020). *En Ecuador disminuye el porcentaje de personas que realizan actividad física en su tiempo libre* .
- EFDeportes. (2018). *El desarrollo tecnológico en las actividades físicas y el deporte*. Obtenido de <https://www.efdeportes.com/efd159/el-desarrollo-tecnologico-en-el-deporte.htm>
- Ekos. (2017). *¿Qué mueve la industria del deporte en América Latina?* Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/que-mueve-la-industria-del-deporte-en-america-latina>
- El Comercio. (Agosto de 2021). *El Ministerio del Deporte trabajará en una revisión del plan de alto rendimiento*. Obtenido de

- <https://www.elcomercio.com/deportes/otros/el-ministerio-del-deporte-trabajara-en-una-revision-del-plan-de-alto-rendimiento.html>
- Global Overview Report. (Mayo de 2021). *Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2020-2021*. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/>
- INEC. (2012). *Encuesta de Uso del Tiempo*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf
- INEC. (Junio de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Clasificación Nacional de Actividades Económicas : <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- INEC. (julio de 2018). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
- INEC. (julio de 2018). *Costumbre y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
- Movimiento Nacional CREO. (2021). *Plan de Gobierno Lasso Borrero 2021-2025*. Obtenido de <https://guillermolasso.ec/wp-content/uploads/2020/10/Plan-de-Gobierno-Lasso-Borrero-2021-2025-1.pdf>
- Padbol deporte fusión. (2021). *DESCUBRE EL MUNDO PÁDBOL*. Obtenido de <https://padbol.com/guia-general-del-padbol/>
- Padbol Deporte Fusión. (2021). *Padbol es una marca internacional debidamente registrada*. Obtenido de <https://padbol.com/padbol-deporte-fusion/marca-registrada/>
- Padbol Internacional. (2022). *MARCA REGISTRADA*. Obtenido de <https://padbol.org/marca-registrada-es/>
- PadelStar. (2020). *¿QUÉ es el PÁDEL? y Todo lo que debes APRENDER*. Obtenido de <https://padelstar.es/articulos-de-padel/que-es-el-padel/>

Revista de Salud y Bienestar. (2020). *CrossFit, entrenamiento a alta intensidad.*

Obtenido de <https://www.webconsultas.com/ejercicio-y-deporte/actividades-fitness/que-es-el-crossfit>

Secretaría del Deporte. (2021). *Plan Nacional de Reactivación.* Obtenido de

<https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/2002.-PLAN-NACIONAL-AF.pdf>

Telégrafo, E. (02 de Febrero de 2018). *El padbol, un deporte divertido y sencillo, se instala en el país.* Obtenido de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros/1/el-padbol-un-deporte-divertido-y-sencillo-se-instala-en-el-pais>

Telégrafo, E. (26 de Enero de 2019). *El pádel crece como tendencia deportiva.*

Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros/1/padel-tendenciadeportiva-raqueta-deportes>

ANEXOS

Anexo No. 1 Ficha focus group

Ficha del Focus Group		
Nombres:	Juan Carlos Parra	Erick Cruz
	Leonardo Suárez	Daniel López
	Juan Pablo Gallegos	Pedro Zalamea
	Ricardo Usuay	Esteban Rodríguez
	Francisco Pérez	Eduardo Flores
Duración:	60 minutos	
Localidad:	Quito	
Medio de comunicación:	Video llamada	

Anexo No. 2 Ficha entrevistas

Ficha de la entrevista	
Nombre:	Luis Fernando Saritama
Ocupación:	Deportista
Localidad:	Quito
Medio de comunicación:	Llamada telefónica

Ficha de la entrevista	
Nombre:	Lic. Calos Zurita
Ocupación:	Lic. Pedagogía de la actividad física y deportiva
Localidad:	Quito
Medio de comunicación:	Video llamada

Anexo No.3 Estructura de la encuesta

Encuesta sobre Deporte fusión Padbol

La presente encuesta es realizada por una estudiante de la Universidad de las Américas ubicada en Ecuador, de la Maestría en Administración y Gerencia Organizacional, con el fin adquirir información sobre preferencias y características del servicio en investigación. Toda la información recopilada será utilizada con fines académicos por lo que solicito de manera muy cordial su apoyo contestando con sinceridad cada una de las preguntas detalladas a continuación.

1. ¿Tiende usted a practicar deportes? *

Si su respuesta es positiva pase directo a la 4

Marca solo un óvalo.

Si
No

Si su respuesta fue negativa, pase a la pregunta 3.

3. Si su respuesta fue negativa, ¿Le gustaría practicar alternativas de deportes fusión?

Si tu respuesta fue SI, pasa a la sección 2 de la encuesta.

Marca solo un óvalo.

Si
No

4. ¿Qué tipo de deporte práctica?

Marca solo un óvalo.

Otros:
Fútbol
Tenis
Básquet
Vóley

5. ¿Por qué elige practicar este deporte?

Marca solo un óvalo.

Otros:
Hobby
Preferencia
Círculo social
Tradición familiar

6. ¿Con qué frecuencia acostumbra a practicar su deporte elegido?

Marca solo un óvalo.

1 vez a la semana
2 veces a la semana
3 veces a la semana
Todos los días

7. ¿En qué lugar frecuentemente acostumbra a practicar su deporte?

Marca solo un óvalo.

Parques
Centros de práctica deportivos
Coliseos
Clubs privados
Otros:

Implementación de un espacio deportivo para la práctica de deporte fusión Padbol.

El Padbol es un deporte innovador de fusión que combina reglas del pádel y reglas del fútbol, siendo estas bastante simples permitiendo cierto dinamismo, variabilidad de rebotes y sin necesidad de tener una gran habilidad futbolística. Un nuevo deporte moderno y divertido.

8. ¿Qué tan interesante es el nuevo deporte para usted? *

Marca solo un óvalo.

Nada interesante 1 2 3 4 5 Muy interesante

9. De los siguientes atributos, ¿Cuál es el que lo motivaría a practicar este nuevo deporte? *

Marca solo un óvalo.

Diversión
Innovación
Recomendación
Eventos y campeonatos
Otros:

10. ¿Qué tan dispuesto estaría a practicar esta nueva alternativa de deporte fusión? *

Marca solo un óvalo.

Nada dispuesto 1 2 3 4 5 Muy dispuesto

11. ¿Qué espacios crees indispensable que tenga el centro de práctica de deporte fusión Padbol? *

Marca solo un óvalo.

Baños
Camerinos
Bar
Duchas
Todas las opciones
Otros:

12. ¿Qué tipos de implementos deseas que te otorguen por el alquiler de una cancha de Padbol? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Kit primeros auxilios
Balón
Bebida
Chalecos distintivos
Otros:

13. ¿Cuántos encuentros de una hora estaría dispuesto a practicar por semana?

Marca solo un óvalo.

1 a 2 encuentros
3 a 4 encuentros
5 a 8 encuentros
Otros:

14. ¿Qué precio considera justo pagar entre \$20.00 y \$30.00 por el alquiler de la cancha x hora, con los implementos elegidos en la pregunta anterior?

15. ¿Qué precio considera justo pagar entre \$75.00 y \$100.00 por una membresía mensual? *

16. ¿En qué sector de Quito le gustaría que esté ubicado el centro de práctica deportiva?

Marca solo un óvalo.

Norte
Centro
Sur
Cumbayá
Los valles
Otros:

17. ¿Qué tipo de beneficios te gustaría tener con la membresía?

Marca solo un óvalo.

Inscripción gratuita en campeonatos
Descuentos
Cupones de auspiciantes
Regalo especial por cumpleaños
Otros:

18. ¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre el producto?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Redes sociales

Televisión

Radio

Anuncios de internet

Vallas publicitarias

Otros:

Anexo No. 4: Infografía

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Espacio deportivo Padbol

Resultados obtenidos de 50 encuestas realizadas

¿Cómo se encuentra la industria?

- Crecimiento de la industria: 2.4 % primer trimestre del año
- Deportes tradicionales posicionados en la mente de muchos deportistas
- Amenaza de deportes sustitutos : ALTA
- Apoyo del gobierno actual, Plan Nacional de Reactivación Deportiva



PRODUCTO



De hombres encuestados entre 18 y 30 años estarían dispuestos a practicar este nuevo deporte.



Definen que la característica que motiva a practicar este nuevo deporte es la INNOVACIÓN.



De encuestados estarían dispuestos a practicar de 3 a 4 encuentros de una hora c/u. - por semana.



Bar



Baños



Camerinos

De encuestados tienen preferencia por dichos espacios en el centro de práctica deportivo Padbol.

PRECIO JUSTO DE ALQUILER DE CANCHA/HORA



\$ 25.00

Resultado del análisis de precio justo

Los encuestados decidieron dentro de sus opciones de pago que \$25.00 sería el precio justo por el uso de cancha / hora.

PRECIO JUSTO POR MEMBRESÍA MENSUAL



\$ 80.00

Resultado del análisis de precio justo

Los encuestados decidieron dentro de sus opciones de pago que \$80.00 sería el precio justo por la membresía mensual.



Anexo No. 5: Sueldos anuales

Año	0	1	2	3	4	5
Director general						
Sueldo		\$ 8.400,00	\$ 8.946,00	\$ 9.527,49	\$ 10.146,78	\$ 10.806,32
Décimo Tercero		\$ 700,00	\$ 745,50	\$ 793,96	\$ 845,56	\$ 900,53
Décimo Cuarto		\$ 300,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Fondos de Reserva		\$ -	\$ 745,50	\$ 793,96	\$ 845,56	\$ 900,53
Aportes al IESS Patronal		\$ 1.020,60	\$ 1.086,94	\$ 1.157,59	\$ 1.232,83	\$ 1.312,97
Aportes al IESS Personal		\$ 793,80	\$ 845,40	\$ 900,35	\$ 958,87	\$ 1.021,20
Provisión DecTer		\$ 700,00	\$ 745,50	\$ 793,96	\$ 845,56	\$ 900,53
Provisión DecCuar		\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Gastos Sueldos		\$ 10.570,60	\$ 11.973,94	\$ 12.723,00	\$ 13.520,74	\$ 14.370,34
Pago Empleado		\$ 8.606,20	\$ 9.296,10	\$ 9.871,10	\$ 10.483,47	\$ 11.135,65
Pago IESS		\$ 1.814,40	\$ 1.932,34	\$ 2.057,94	\$ 2.191,70	\$ 2.334,16

Año	0	1	2	3	4	5
Entrenadores						
Sueldo		\$ 21.600,00	\$ 23.004,00	\$ 24.499,26	\$ 26.091,71	\$ 27.787,67
Horas nocturnas		\$ 2.880,00	\$ 3.067,20	\$ 3.266,57	\$ 3.478,89	\$ 3.705,02
Décimo Tercero		\$ 1.800,00	\$ 1.917,00	\$ 2.041,61	\$ 2.174,31	\$ 2.315,64
Décimo Cuarto		\$ 300,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Fondos de Reserva		\$ -	\$ 1.917,00	\$ -	\$ 2.174,31	\$ 2.315,64
Aportes al IESS Patronal		\$ 2.624,40	\$ 2.794,99	\$ 2.976,66	\$ 3.170,14	\$ 3.376,20
Aportes al IESS Personal		\$ 2.041,20	\$ 2.173,88	\$ 2.315,18	\$ 2.465,67	\$ 2.625,94
Provisión DecTer		\$ 1.800,00	\$ 1.917,00	\$ 2.041,61	\$ 2.174,31	\$ 2.315,64
Provisión DecCuar		\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Gastos Sueldos		\$ 29.354,40	\$ 33.150,19	\$ 33.234,09	\$ 37.539,37	\$ 39.950,18
Pago Empleado		\$ 21.658,80	\$ 23.197,12	\$ 24.675,68	\$ 26.250,35	\$ 27.927,38
Pago IESS		\$ 4.665,60	\$ 4.968,86	\$ 5.291,84	\$ 5.635,81	\$ 6.002,14

Anexo No. 8: Estado de flujo de efectivo anual

Detalle	Años					
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(5.712,29)	22.536,02	31.359,35	45.243,32	74.447,95
Utilidad Neta	-	(22.403,49)	2.720,34	10.368,55	21.336,62	48.603,35
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	13.141,20	13.141,20	16.181,20	16.131,20	16.181,20
+ Amortización	-	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	3.330,00	6.208,95	4.060,53	6.978,02	7.431,59
+ Δ Impuestos	-	-	245,53	529,07	577,48	2.011,81
			-	-	-	-
Actividades de Inversión	(35.780,00)	-	(16.000,00)	-	(1.800,00)	-
- Adquisición PPE y intangibles	(35.780,00)	-	(16.000,00)	-	(1.800,00)	-
Actividades de Financiamiento	53.280,00	(4.206,03)	(4.704,39)	(5.261,79)	(5.885,24)	(6.582,56)
+ Δ Deuda Largo Plazo	26.640,00	(4.206,03)	(4.704,39)	(5.261,79)	(5.885,24)	(6.582,56)
+ Δ Capital	26.640,00	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	17.500,00	(9.918,32)	1.831,63	26.097,56	37.558,08	67.865,39
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	159.385,02	203.490,73	263.972,61	628.348,68	1.225.742,68
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 17.500,00	\$ 149.466,70	\$ 205.322,36	\$ 290.070,17	\$ 665.906,76	\$ 1.293.608,07