



Powered by
Arizona State University

NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Negocios
Internacionales**

AUTORES:

Frank Steve Giler Hernández
Jorge Rafael Carrión Chávez.
Miguel Ángel Plaza Ortega
Sara Carolina Álvarez Paspuel
Diego Fernando Guzmán Armijos

TUTOR:

Ing. Andrea Carolina
Sotomayor
Feijoó, Msc

Plan de Negocios “Athlox, prendas especializadas para deportes de raqueta”,
para el Año 2024.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Frank Steve Giler Hernández, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.

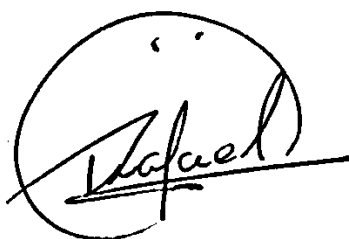
A handwritten signature in black ink that reads "Frank Giler H." in a cursive script.

FIRMA AUTOR

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jorge Rafael Carrión Chávez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.

A handwritten signature, likely "Rafael", is enclosed within a hand-drawn circle. The signature is written in a cursive style with a horizontal line extending from the end.

FIRMA AUTOR

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Miguel Ángel Plaza Ortega, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



FIRMA AUTOR

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Sara Carolina Alvarez Paspuel, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.

A handwritten signature in black ink, reading "Sara Carolina Alvarez Paspuel". The signature is stylized with a large initial 'S' and a long horizontal stroke extending to the right.

FIRMA AUTOR

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Diego Fernando Guzmán Armijos, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



FIRMA AUTOR

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Andrea Carolina Sotomayor Feijoó, certifico que conozco a la autora del presente trabajo de titulación “Athlox, Prendas especializadas deportes de raqueta” “, Frank Steve Giler Hernández, Sara Carolina Alvarez Paspuel, Jorge Rafael Carrión Chávez, Miguel Ángel Plaza Ortega y Diego Fernando Guzmán Armijos, siendo la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

A handwritten signature in dark ink, reading "Andrea Sotomayor", is enclosed within a rectangular box. The signature is written in a cursive style.

.....

FIRMA

Resumen Ejecutivo

La empresa Athlox se posiciona como una innovadora marca de ropa deportiva especializada en prendas de alto rendimiento para deportes de raqueta, con su lanzamiento programado para 2024. La empresa ha identificado una oportunidad significativa en el mercado de ropa deportiva especializada, particularmente en los deportes de tenis, pádel, squash y bádminton.

La propuesta de valor de Athlox se centra en su enfoque exclusivo en las necesidades específicas de los deportistas de raqueta. Sus prendas combinan tecnología avanzada, diseño ergonómico y estilo contemporáneo para optimizar el rendimiento y la comodidad de los atletas. Las características clave incluyen tejidos transpirables, costuras planas, bolsillos especiales, protección UV y diseños que mejoran el rango de movimiento.

El mercado objetivo de la empresa abarca jugadores amateurs y semiprofesionales, clubes deportivos, academias y tiendas especializadas. Inicialmente, Athlox se centrará en el mercado nacional, con planes de expansión internacional en un horizonte de 3-5 años.

La estrategia de marketing de Athlox se basa en una fuerte presencia digital, colaboraciones con atletas profesionales, participación en eventos deportivos y un programa de fidelización de clientes. Sus canales de distribución incluirán una tienda en línea propia, asociaciones con tiendas especializadas y ventas directas a clubes y academias.

La empresa se compromete con la innovación continua y la sostenibilidad. Su equipo de I+D trabajará en estrecha colaboración con atletas para desarrollar nuevas tecnologías y mejorar constantemente sus productos. Athlox implementará el uso de materiales reciclados y biodegradables, embalajes eco-amigables y un programa de reciclaje de prendas usadas. Con su enfoque en la innovación, la calidad y la sostenibilidad, junto con un equipo directivo sólido y una estrategia de mercado bien definida, Athlox se posiciona para establecer una marca líder en el mercado de prendas para deportes de raqueta y lograr un crecimiento sostenible en los próximos años.

Palabras clave: Especialización, Innovación, Sostenibilidad, Rendimiento, Expansión

Abstract

Athlox is positioned as an innovative sportswear brand specialising in high-performance apparel for racquet sports, with its launch scheduled for 2024. The company has identified a significant opportunity in the specialist sportswear market, particularly in the sports of tennis, padel, squash and badminton.

Athlox's value proposition centres on its exclusive focus on the specific needs of racquet sportsmen. Its garments combine advanced technology, ergonomic design and contemporary styling to optimise athlete performance and comfort. Key features include breathable fabrics, flat seams, special pockets, UV protection and designs that enhance range of motion.

The company's target market encompasses amateur and semi-professional players, sports clubs, academies and specialist stores. Initially, Athlox will focus on the domestic market, with plans for international expansion over a 3–5-year horizon.

Athlox's marketing strategy is based on a strong digital presence, collaborations with professional athletes, participation in sporting events and a customer loyalty program. Its distribution channels will include a proprietary online store, partnerships with specialist retailers and direct sales to clubs and academies.

The company is committed to continuous innovation and sustainability. Its R&D team will work closely with athletes to develop new technologies and constantly improve its products. Athlox will implement the use of recycled and biodegradable materials, eco-friendly packaging and a recycling program for used garments. With its focus on innovation, quality and sustainability, together with a strong management team and a well-defined market strategy, Athlox is positioned to establish a leading brand in the racquet sports apparel market and achieve sustainable growth in the coming years.

Keywords: Specialization, Innovation, Sustainability, Performance, Expansion

Dedicatoria

Este trabajo lo queremos dedicar a nuestros padres, quienes con su amor incondicional y trabajo constante inculcaron en nosotros el valor del esfuerzo y la perseverancia, a nuestra familia quienes no han mostrado su apoyo y paciencia para culminar este paso importante en nuestras vidas.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por la vida y por darnos a cada uno de nosotros una familia maravillosa que ha creído siempre en nosotros y en nuestras ganas de superarnos cada día, gracias por su estímulo constante en todo este camino y ahora ven cumplido este sueño.

Agradecemos a nuestros profesores que durante estos años han sido parte integral de nuestra formación, gracias a la Universidad Internacional del Ecuador por brindarnos profesionales capacitados y los recursos para mi preparación académica.

Agradecemos a nuestra tutora la ingeniera Andrea Sotomayor, quien con su guía, tiempo y paciencia supo guiarme en el Desarrollo de este Proyecto, su disposición para resolver nuestras dudas y su motivación fueron esenciales para superar los desafíos que surgieron a lo largo del camino. Su compromiso con nuestra formación es algo que siempre valoraremos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	10
ÍNDICE DE TABLAS	11
INTRODUCCIÓN	13
MARCO TEÓRICO	15
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	40
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	82
PLAN DE MARKETING	91
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS.....	123

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de selección de mercados internacionales	23
Tabla 2 Product-Market Fit.....	77
Tabla 3 Matriz de Localización para Athlox	82
Tabla 4 Inversión Total.....	102
Tabla 5 Presupuesto de Ingresos Proyectado Años: 2024 – 2028	103
Tabla 6 Capital de trabajo.....	103
Tabla 7 Estado de fuentes y de usos.	104
Tabla 8 Gastos Administrativos.....	105
Tabla 9 Gastos de ventas.....	105
Tabla 10 Costes de producción para el año 1.	106
Tabla 11 Costes de comercialización para los 5 años de vida útil del proyecto año: 2024 – 2028.....	107
Tabla 12 Estado de situación inicial año 2023 en dólares.	109
Tabla 13 Estado de Resultados Proyectado Años: 2024 – 2028 en Dólares	110
Tabla 14 Valor Actual Neto en Dólares.....	111
Tabla 15 Período de recuperación de la inversión.	111
Tabla 16 Análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares.....	112
Tabla 17 Estado de Resultados Proyectado Años: 2024 – 2028en Dólares	113
Tabla 18 Valor Actual Neto en Dólares.....	114
Tabla 20 Estado de Resultados Proyectado Años: 2024 – 2028 en Dólares	115
Tabla 21 Valor Actual Neto en Dólares.....	115
Tabla 23 Análisis comparativo de la empresa	116
Tabla 24 Valoración de la empresa.....	117

Índice de Figuras

Figura 1 Buyer Persona Ecuador	28
Figura 2 Buyer Persona Madrid.....	32
Figura 3 Empathy Map	35
Figura 4 Mapa de Actores.....	39
Figura 5 Árbol de Problemas	42
Figura 6 Matriz Problem-Solution Fit	48
Figura 7 Value Proposition Canvas	50
Figura 8 Value Proposition Canvas	54
Figura 9 Lean Canvas	56
Figura 10 Matriz FODA	66

Introducción

El pádel, un deporte de raqueta popular mundial, se distingue por su dinámica de juego y por las exigencias específicas de sus jugadores en cuanto a equipo e indumentaria. Pese al crecimiento exponencial de este deporte, que atrae tanto a aficionados como a profesionales, la oferta de ropa deportiva diseñada específicamente para pádel es limitada y, en muchos casos, inadecuada para satisfacer las necesidades de los jugadores. Este desajuste entre la oferta y la demanda presenta una oportunidad significativa para la innovación en el diseño de ropa deportiva para pádel.

En Ecuador, el pádel ha encontrado un público entusiasta que ha contribuido a su popularización en diversas ciudades del país. La creciente comunidad de jugadores ha generado una demanda no solo por instalaciones adecuadas, sino también por equipamiento especializado que mejore el rendimiento y la experiencia de juego. Sin embargo, a pesar del incremento en el número de practicantes, el mercado ecuatoriano de ropa deportiva específica para pádel aún está en desarrollo y presenta varias oportunidades de mejora.

En el contexto actual, muchos jugadores de pádel se enfrentan a varios problemas relacionados con su indumentaria. Uno de los desafíos más comunes es la gestión del sudor. Durante el juego, los jugadores se limpian las manos en los muros de la cancha por la falta de ropa que absorba el sudor.

Además, los diseños de los conjuntos de ropa para pádel tienden a ser repetitivos y no se alinean con las tendencias de moda contemporáneas, como el estilo aesthetic y el old money, que son altamente valorados por los consumidores modernos.

La falta de ropa adecuada y a la moda no solo afecta el confort y el rendimiento de los jugadores, sino que también limita la expansión y popularización del pádel entre nuevos segmentos de mercado que buscan productos que combinen funcionalidad y estilo. Este

trabajo de investigación se enfoca en identificar y proponer soluciones innovadoras para la indumentaria de pádel que no solo aborden los problemas funcionales, sino que también incorporen las tendencias de moda actuales, satisfaciendo así las necesidades de los jugadores tanto en términos de rendimiento como de estética.

Objetivo General

- Desarrollar una línea de ropa deportiva especializada para jugadores de pádel que combine una funcionalidad avanzada y elementos de identidad cultural ecuatoriana.

Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades específicas de los jugadores de pádel en términos de transpiración, comodidad y movilidad.
- Seleccionar materiales innovadores que ofrezcan un manejo óptimo del sudor y resistencia al desgaste.
- Incorporar elementos de moda actuales (aesthetic y old money) en los diseños.

Marco Teórico

Diseño y Funcionalidad de la Ropa Deportiva

El diseño de ropa deportiva efectiva implica una comprensión profunda de las necesidades físicas y fisiológicas de los deportistas. En deportes de alta intensidad como el pádel, la ropa debe cumplir varias funciones críticas:

Manejo del Sudor:

- **Materiales Hidrofóbicos e Hidrofilicos:** La ropa debe estar fabricada con materiales que absorban el sudor del cuerpo y lo evaporen rápidamente, manteniendo al jugador seco y cómodo.
- **Transpirabilidad:** Los tejidos deben permitir la circulación del aire, facilitando la evaporación del sudor y evitando el sobrecalentamiento del cuerpo.

Comodidad y Flexibilidad:

- **Diseño Ergonómico:** La ropa debe estar diseñada para adaptarse a los movimientos del cuerpo, proporcionando libertad de movimiento sin restricciones.
- **Tejidos Elásticos:** El uso de materiales elásticos permite que la ropa se estire y recupere su forma, ofreciendo comodidad y soporte durante el juego.

Durabilidad

- **Resistencia al Desgaste:** Los materiales utilizados deben ser resistentes al desgaste y a las condiciones adversas del juego, prolongando la vida útil de la prenda.
- **Calidad de Construcción:** La ropa debe estar bien confeccionada, con costuras reforzadas y acabados de calidad para resistir el uso intensivo.

Identidad Cultural en la Ropa Deportiva

La integración de elementos culturales en la ropa deportiva no solo añade valor estético, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y orgullo entre los usuarios. La ropa que refleja la identidad cultural local puede tener un impacto significativo en la aceptación y popularidad de los productos.

Elementos Culturales:

- **Diseños y Patrones Locales:** La incorporación de patrones y símbolos tradicionales en el diseño de la ropa puede resonar con los consumidores locales, promoviendo la identidad cultural.
- **Colores y Temáticas Regionales:** El uso de colores y temáticas que representan diferentes regiones del país puede hacer que los productos sean más atractivos para los consumidores.

Impacto Social:

- **Sentido de Pertenencia:** La ropa que refleja la cultura local puede fortalecer el sentido de comunidad y pertenencia entre los jugadores.
- **Promoción del Patrimonio:** Los productos que celebran la herencia cultural pueden ayudar a preservar y promover las tradiciones locales en un contexto moderno.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

El pádel ha visto un crecimiento explosivo en popularidad en Ecuador. Este deporte, que combina elementos del tenis y el squash, se juega en una cancha cerrada con paredes de vidrio que forman parte del juego. Se juega en parejas, lo que lo convierte en una actividad intensamente social y competitiva. La naturaleza accesible del pádel, que no requiere una gran experiencia previa para comenzar a jugar, ha ayudado a su rápida expansión. En Ecuador, el número de jugadores ha aumentado significativamente, con un crecimiento notable en ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca. Este crecimiento ha llevado a la creación de numerosos clubes y canchas en todo el país, con jugadores que buscan mejorar su rendimiento y disfrutar del juego en las mejores condiciones posibles.

El mercado de la ropa deportiva para pádel está en constante evolución, influenciado por las tendencias globales y las necesidades específicas de los jugadores. Las marcas internacionales como Adidas, Bullpadel y Nox han introducido líneas de ropa especializadas para pádel, centrándose en materiales avanzados que mejoran el rendimiento, como tejidos de secado rápido, transpirables y elásticos. Estas marcas han capitalizado la creciente

popularidad del pádel en todo el mundo, ofreciendo productos que combinan tecnología de punta con diseños atractivos.

A nivel local, la oferta de ropa deportiva especializada para pádel es limitada, lo que presenta una oportunidad significativa para nuevas marcas que deseen ingresar a este nicho. Las marcas locales tienden a enfocarse en deportes más tradicionales, como el fútbol y el atletismo, dejando un vacío en el mercado para productos específicos de pádel. Sin embargo, hay una creciente demanda entre los jugadores de pádel en Ecuador por ropa que no solo sea funcional, sino que también refleje su identidad cultural y regional.

El mercado actual muestra una tendencia hacia la personalización y la sostenibilidad. Los consumidores están cada vez más interesados en productos que puedan personalizarse según sus preferencias y que sean respetuosos con el medio ambiente. Esto incluye el uso de materiales reciclados y procesos de producción ecológicos, que no solo mejoran la sostenibilidad, sino que también atraen a un segmento de consumidores conscientes del medio ambiente.

Según la Federación Internacional de Pádel, el número de jugadores de pádel en América Latina ha crecido un 20% anual en los últimos cinco años, destacándose Ecuador como uno de los países con mayor crecimiento en el número de practicantes (Federación Internacional de Pádel, 2023).

En Ecuador, actualmente hay pocas marcas locales que se dediquen exclusivamente a la ropa deportiva para jugadores de pádel. Sin embargo, algunas marcas internacionales como Adidas y Nike han comenzado a introducir productos específicos para pádel en su línea de

ropa deportiva.

- **Marcas Locales:** La mayoría de las marcas locales se centran en ropa deportiva general y no ofrecen productos especializados para pádel.
- **Marcas Internacionales:** Las marcas internacionales dominan el mercado con productos de alta calidad y tecnologías avanzadas, pero a menudo no están adaptadas a las condiciones climáticas y culturales específicas del Ecuador.

En la actualidad, existen pocas empresas ecuatorianas que se especializan en la confección de ropa deportiva para jugadores de pádel. Sin embargo, algunas marcas globales como Adidas y Nike han comenzado a incluir productos específicos para pádel en sus líneas de ropa deportiva (Jaramillo, 2023).

Los jugadores de pádel en Ecuador se ven obligados a usar ropa deportiva general que no satisface las necesidades específicas de este deporte debido a la escasez de productos especializados. La falta de opciones para el pádel puede tener un impacto en el rendimiento y la comodidad de los jugadores durante la práctica y la competición (López, 2024).

Con esta situación, surge la posibilidad de crear una marca de ropa deportiva dedicada al pádel que satisfaga las demandas específicas de los jugadores ecuatorianos. Esta solución no solo proporcionaría ropa técnicamente adecuada para el deporte, sino que también podría incorporar elementos culturales locales, lo que lo diferenciaría de los productos extranjeros y crearía un vínculo más fuerte con el mercado nacional (García, 2024).

Mercado de Quito y España

Estudio de Mercado: Deportes de Raqueta en Ecuador y España

Datos Claves

Ecuador:

- Población Total (2023): 19.2 millones
- Número Estimado de Jugadores de Deportes de Raqueta:
 - 1% de la población: 192,000 jugadores
 - 5% de la población: 960,000 jugadores

España:

- Población Total (2023): 47.7 millones
 - Número Estimado de Jugadores de Deportes de Raqueta:
 - 5% de la población: 2.4 millones de jugadores
 - 15% de la población: 7.2 millones de jugadores
-

Desglose por Deporte de Raqueta

Ecuador:

- **Tenis:** Muy popular.
- **Bádminton:** Moderadamente popular, en crecimiento.
- **Squash y Pádel:** Menos populares.

España:

- **Tenis:** Muy popular.
- **Bádminton:** En crecimiento moderado.
- **Squash:** Estable.
- **Pádel:** Muy popular, en rápido crecimiento.

Conclusión Cuantificada

Tamaño del Mercado:

- **España** tiene una base de jugadores de deportes de raqueta entre **200.000 mil** jugadores
- **Ecuador** tiene una base de jugadores entre **192,000 y 960,000**.

Proporción de Jugadores:

- En **España**, entre el **5% y el 15%** de la población juega deportes de raqueta.
- En **Ecuador**, entre el **1% y el 5%** de la población juega deportes de raqueta.

El mercado español ofrece un entorno maduro, pero con potencial para Athlox, si logra destacar con su propuesta única de valor en rendimiento, diseño cultural y sostenibilidad. Este análisis sugiere que, aunque ambos mercados presentan oportunidades, España ofrece un entorno más favorable para el lanzamiento inicial de Athlox, dado su mercado más grande y maduro para productos de pádel de alta gama. Sin embargo, Quito representa una oportunidad de crecimiento a mediano plazo, especialmente si Athlox puede posicionarse como una marca local premium en un mercado en desarrollo.

Investigación de Campo

En las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, el pádel ha experimentado una gran expansión. La Asociación de Pádel de Pichincha (APP) informa que en todo el país existen alrededor de 10.000 jugadores y aproximadamente 250 canchas de pádel. El deporte es popular porque es fácil de aprender y social. Además, se ha observado un aumento en el interés en ropa deportiva que maneje bien el sudor, ofrezca comodidad y flexibilidad, así como en productos que incorporan elementos culturales ecuatorianos.

El aumento de clubes de pádel y academias en las principales ciudades del país refleja esta tendencia de crecimiento. El número de clubes en Quito ha aumentado un 30% en los últimos dos años, mientras que en Guayaquil ha aumentado un 25%. El aumento no se limita únicamente a las urbes principales, sino que también se ha registrado en áreas costeras como Manta y Salinas, donde se han construido canchas y se han establecido grupos de jugadores.

Según un estudio de 2023 de la Universidad Central de Ecuador (UCE), el 65% de los jugadores de pádel consideran que la ropa deportiva especializada es un factor importante en su rendimiento y experiencia de juego. El 78% mostró interés en productos que incorporan tecnologías avanzadas para el manejo del sudor, mientras que el 62% prefirió diseños que reflejan la cultura ecuatoriana.

Según el mismo estudio de la UCE, el 60% de los jugadores de pádel en Ecuador tiene entre 25 y 45 años, con una distribución de género bastante equilibrada: el 55% son hombres y el 45% son mujeres. Además, se descubrió que el setenta por ciento de los jugadores pertenecen a clases socioeconómicas medio-altas y altas, lo que indica un gran poder adquisitivo para invertir en equipamiento deportivo de alta calidad (Andrade et al., 2023).

La investigación de campo también mostró que los jugadores de pádel están cada vez más preocupados por la sostenibilidad. El cincuenta y cinco por ciento de los encuestados expresaron interés en productos fabricados con materiales reciclados o de bajo impacto ambiental, lo que brinda una oportunidad a las marcas que incorporan prácticas sostenibles en su producción.

Necesidades y Características del Segmento

El mercado objetivo para la ropa deportiva especializada en pádel incluye:

- Jugadores de pádel: Tanto aficionados como profesionales que practican el deporte regularmente.
- Clubes de pádel y gimnasios: Que pueden estar interesados en ofrecer productos especializados a sus miembros.
- Tiendas deportivas: Que buscan expandir su oferta de productos específicos

para deportes emergentes.

Los jugadores buscan ropa deportiva que ofrezca un manejo eficiente del sudor, alta comodidad y flexibilidad, aspectos cruciales para mejorar su rendimiento en el juego. Además, existe un interés creciente en productos que integren elementos culturales ecuatorianos, reflejando la identidad y patrimonio locales. Estas características no solo mejoran la funcionalidad durante el juego, sino que también fomentan un sentido de pertenencia y orgullo cultural entre los jugadores.

Matriz de selección de mercados

Al utilizar la Matriz de selección de mercados con estos tres países, Athlox puede hacer una evaluación comparativa detallada, considerando factores como el entorno político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental (PESTEL), así como factores específicos del mercado de pádel y ropa deportiva. Esto permite una toma de decisiones más informada y estratégica sobre cuál mercado priorizar para su expansión internacional.

Tabla 1 Matriz de selección de mercados internacionales

Factores	Ponderación	ALEMANIA		ITALIA		ESPAÑA	
		Calificación	Punto ponderado	Calificación	Punto ponderado	Calificación	Punto ponderado
Estabilidad política	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Políticas comerciales	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Crecimiento del PIB	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
Tasa de inflación	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
PIB per cápita	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Demografía del mercado objetivo	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32

Actitud hacia el deporte	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Adopción del comercio electrónico	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Innovación en textiles deportivos.	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Reglamento de Importación	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Protección de propiedad intelectual	0,05	4	0,40	3	0,15	4	0,20
Factores ambientales	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Regulaciones ambientales	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Crecimiento de la demanda de pádel	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Competencia en el mercado	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
TOTAL	1.00		3.77		2,99		3.81

Escala de calificación: 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable)

Análisis PESTEL

1. Alemania:

- **Político:** Alta estabilidad política y políticas que fomentan el comercio internacional.
- **Económico:** Economía robusta y estable con un PIB per cápita elevado.
- **Social:** Población envejecida que sigue interesada en los deportes de raqueta.
- **Tecnológico:** Líder en el desarrollo y adopción del comercio electrónico.
- **Legal:** Sólido marco legal y protección de propiedad intelectual.

- **Ambiental:** Estrictas regulaciones ambientales y consumidores ambientalmente conscientes.

2. Francia:

- **Político:** Políticas comerciales alineadas con la UE, moderadamente estable.
- **Económico:** El sector experimenta un crecimiento moderado y enfrenta desafíos fiscales.
- **Social:** Cultura deportiva fuerte, particularmente en deportes de raqueta.
- **Tecnológico:** Adopción moderada del comercio electrónico, innovación en textiles creciente.
- **Legal:** Un marco legal complejo y protección adecuada de la propiedad intelectual.
- **Ambiental:** una mayor conciencia sobre el medio ambiente y regulaciones en línea con la UE.

3. España

- **Político:** Estabilidad moderada y políticas comerciales favorables.
- **Económico:** Existe una recuperación económica continua y un aumento del turismo.
- **Social:** El pádel es muy popular y tiene una cultura deportiva fuerte.
- **Tecnológico:** Se presenta una amplia adopción del comercio electrónico y una creciente innovación en deportes.
- **Legal:** Buen marco legal y protección de propiedad intelectual.
- **Ambiental:** Regulaciones de la UE y una mayor conciencia ambiental.

Debido a su fuerte economía y liderazgo en innovación, Alemania recibe altas calificaciones en factores económicos y tecnológicos. Debido a la gran popularidad del pádel en España, los factores sociales y de mercado relacionados con el pádel son importantes. Aunque los aspectos sociales y culturales asociados con los deportes de raqueta son apreciados en Italia, la situación económica es un obstáculo.

Alemania lidera con una puntuación total de 3.70, seguida por España con 3.41 e Italia con 2.99, según la matriz. La estabilidad económica y política de Alemania, junto con el progreso tecnológico, la convierten en un mercado atractivo para la expansión. A pesar de obtener una puntuación algo menor, España demuestra una gran ventaja en el aumento de la demanda de pádel, lo que la hace especialmente atractiva para productos específicos de este deporte. A pesar de su puntuación menor en general, Italia tiene características culturales y sociales que están relacionadas con los deportes de raqueta.

Luego, se sugiere que la entrada al mercado alemán sea la primera opción y que España sea seguida de cerca. Alemania ofrece un entorno tecnológico y económico favorable que puede facilitar la introducción y el crecimiento de una marca. No obstante, debido a la gran popularidad del pádel en España, es recomendable considerar una estrategia de entrada en ambos mercados de manera simultánea o escalonada.

Estrategia sugerida

- Aprovechar la fuerte economía alemana y la sofisticada infraestructura de comercio electrónico para comenzar a operar allí y establecer una presencia en línea sólida.
- Desarrollar simultáneamente una estrategia para ingresar a España, prestando atención

a la gran demanda de productos específicos para pádel.

- Para evaluar una futura expansión a Italia, utilice la experiencia ganada en estos mercados para adaptar la estrategia según las lecciones aprendidas.

Luego, la marca de ropa deportiva especializada en pádel puede aprovechar las fortalezas de cada mercado al mismo tiempo que reduce los riesgos.

Buyer Persona - Ecuador



Figura 1 Buyer Persona Ecuador
Elaboración: Los Autores, 2025

1. Perfil demográfico:

- Nombre: Andrés Mora
- Edad: 35 años
- Género: Masculino
- Ocupación: Ingeniero Civil

- Estado civil: Casado
- Ubicación: Quito, Ecuador

Este perfil representa a un profesional de mediana edad, probablemente con un nivel socioeconómico medio-alto, lo cual es coherente con el público objetivo típico del pádel en Ecuador.

2. Características personales:

- Competitivo y sociable
- Valora la calidad y el rendimiento
- Equilibrio trabajo y vida personal
- Busca mantenerse en forma y saludable

Estas características sugieren que un consumidor no reducirá los gastos para obtener productos de alta calidad que mejoren su rendimiento deportivo.

3. Hábitos de juego:

- Juega pádel 3 veces por semana
- Participar en torneos locales
- Práctica en clubes exclusivos

Esto indica un compromiso serio con el deporte, lo que justifica la inversión en equipamiento especializado.

4. Comportamiento de compra:

- Investigador: compara opciones antes de comprar
- Disponible a pagar más por calidad y rendimiento.
- Prefiere marcas reconocidas
- Compra tanto en tiendas físicas como online

Este comportamiento sugiere la necesidad de una estrategia de marketing multicanal y un posicionamiento de marca fuerte.

5. Motivaciones:

- Mejorar su rendimiento en el juego
- Sentirse parte de la comunidad de pádel
- Proyectar una imagen de éxito y estilo de vida activa

Estas motivaciones pueden guiar el desarrollo de productos y mensajes de marketing que enfatizen el rendimiento, la pertenencia y el estatus.

6. Puntos de Dolor:

- Frustración con ropa que no maneja bien el sudor.
- Dificultad para encontrar ropa que combine estilo y funcionalidad.
- Preocupación por la durabilidad de la ropa deportiva

Estos puntos de dolor representan oportunidades claras para el desarrollo de productos que respondan a estas necesidades específicas.

7. Objetivos:

- Mejorar su nivel de juego
- Mantener un estilo de vida saludable
- Expandir su red social a través del pádel

Estos objetivos pueden influir en el diseño de productos y en la creación de experiencias de marca que vayan más allá de la simple venta de ropa deportiva.

8. Fuentes de información:

- Recomendaciones de compañeros de juego.
- Redes sociales e influencers de pádel
- Revistas especializadas en deportes

Esta información es crucial para desarrollar una estrategia de marketing y comunicación efectiva. Luego, este Buyer Persona representa un cliente ideal para una marca de ropa deportiva especializada en pádel. Es un consumidor comprometido, con poder adquisitivo, que valora la calidad y el rendimiento. La marca debe enfocarse en desarrollar productos de alta calidad que aborden los puntos de dolor identificados, comunicar efectivamente los beneficios de rendimiento y estilo, y utilizar una estrategia de marketing

multicanal que incluya recomendaciones de pares e influencers. Además, la creación de una comunidad en torno a la marca podría resonar bien con este perfil de cliente.

Buyer Persona - Madrid



Figura 2 Buyer Persona Madrid
Elaboración: Los Autores, 2025

1. Título: "El Cliente Perfecto / Buyer Persona"
2. Perfil Central: "Aficionado al Pádel" con una imagen de un hombre con barba y gafas.
3. Antecedentes:
 - Compara opciones antes de comprar
 - Dispuesto a invertir en productos de calidad

- Compra en tiendas físicas y online
- Sigue a influencers y atletas de pádel en redes sociales

4. Demografía:

- Edad: 35 años
- Género: Masculino
- Ocupación: Ejecutivo de marketing
- Estado civil: Casado
- Ubicación: Madrid, España

5. Objetivos:

- Mejorar su técnica y rendimiento en el pádel
- Le preocupa la durabilidad y funcionalidad de su ropa deportiva
- Aspira a proyectar una imagen de jugador serio y comprometido

6. Pasatiempos e Intereses:

- Lectura de revistas especializadas en deportes y tecnología deportiva
- Seguimiento de influencers y atletas de pádel en redes sociales
- Asistencia a eventos y ferias de equipamiento deportivo
- Viajes cortos a destinos con instalaciones de pádel de alta calidad

7. Desafíos:

- Equilibrar su carrera profesional con su pasión por el pádel
- Encontrar ropa deportiva que satisfaga sus necesidades
- Mantenerse competitivo en un deporte en crecimiento

8. Objetivos Comunes:

- Alcanzar un nivel de juego semi-profesional
- Expandir su red de contactos profesionales a través del pádel

- Adoptar un estilo de vida más sostenible

9. Grandes Temores:

- Estancarse en su progreso como jugador de pádel
- Sufrir una lesión que le impida jugar
- Invertir en equipo deportivo que no cumpla sus expectativas

Este Buyer Persona ofrece a Athlox una dirección clara para el desarrollo de productos, estrategias de marketing y mensajes de marca. Al abordar las necesidades específicas, desafíos y aspiraciones, Athlox puede posicionarse efectivamente en el mercado de Madrid y atraer a un segmento de clientes comprometidos y con alto valor a largo plazo. Además, este perfil sugiere oportunidades para Athlox, como desarrollar programas de fidelización, crear contenido educativo sobre técnicas de pádel y cuidado de equipamiento, y participar en eventos locales de networking deportivo para aumentar su visibilidad entre este tipo de clientes.

Mapa de Empatía

Este mapa permite una comprensión más empática y holística del cliente, ayudando a crear productos y mensajes de marketing que resuenen emocionalmente.

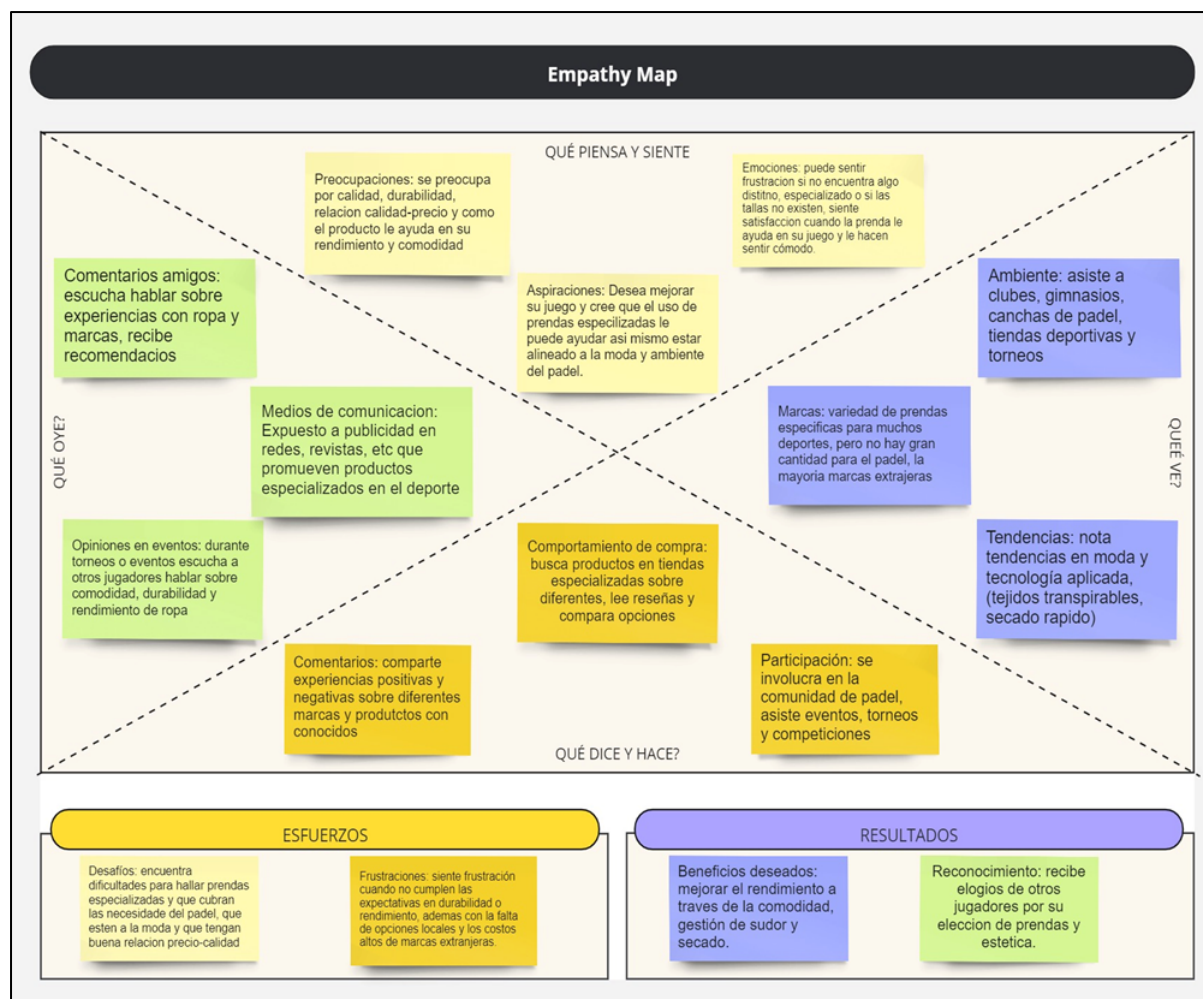


Figura 3 Empathy Map
Elaboración: Los Autores, 2024

1. ¿Qué piensas y sientes?

- “Quiero mejorar mi técnica y rendimiento en el pádel”
- “El pádel es mi escape del estrés diario”
- “Me preocupa no estar a la altura en los torneos”

Análisis: Estas percepciones revelan una fuerte motivación por la superación personal y el uso del pádel como una forma de manejo del estrés. Hay una preocupación latente por el rendimiento, lo que podría influir en la búsqueda de equipamiento que promete mejorar su

juego.

2. ¿Que ves?

- “Mis compañeros con equipamiento de última generación”
- “Publicidad de marcas deportivas en redes sociales”
- “Influencers de pádel promocionando productos”

Análisis: El entorno visual del cliente está saturado de estímulos relacionados con el equipamiento deportivo, lo que sugiere una fuerte influencia de la cultura material del deporte y la presión social para mantenerse actualizado con las últimas tendencias.

3. ¿Qué oye?

- “Consejos de compañeros sobre equipamiento”
- “Recomendaciones de entrenadores sobre técnica y equipo”
- “Comentarios sobre el rendimiento de diferentes marcas”

Análisis: Las fuentes de información auditiva son principalmente de su círculo cercano y expertos, lo que indica la importancia del marketing boca a boca y la opinión de líderes en el deporte.

4. ¿Qué dice y hace?

- “Comparto mis experiencias con diferentes productos”

- “Participo activamente en la comunidad de pádel”
- “Busco constantemente mejorando mi juego”

Análisis: El cliente es un embajador potencial de la marca, activamente involucrado en la comunidad y siempre buscando mejorar. Esto sugiere que podría ser receptivo a programas de fidelización o embajadores de marca.

5. Dolor:

- “Frustración con ropa que no maneja bien el sudor”
- “Incomodidad con prendas que limitan el movimiento”
- “Decepción con productos que no duran lo esperado”

Análisis: Los puntos de dolor se centran en problemas específicos de rendimiento y durabilidad de la ropa deportiva. Esto proporciona objetivos claros para el desarrollo de productos que aborden estas preocupaciones.

6. Ganancia:

- “Sentirse cómodo y seguro durante el juego”
- “Proyectar una imagen de jugador serio y comprometido”
- “Pertener a una comunidad de jugadores apasionados”

Análisis: Las ganancias deseadas van más allá del rendimiento físico, incluyendo aspectos de imagen personal y pertenencias sociales. Esto sugiere que la marca debe enfocarse no solo en

la funcionalidad, sino también en el aspecto social y de identidad que proporciona el producto, así:

- Enfoque en el rendimiento: Desarrollar productos que aborden directamente los problemas de manejo del sudor, comodidad y durabilidad.
- Comunidad y pertenencias: Crear estrategias de marketing que fomenten un sentido de comunidad entre los usuarios de la marca.
- Influencia social: Aprovechar el poder de las recomendaciones de compañeros y expertos en las estrategias de marketing.
- Imagen y estatus: Posicionar la marca como un símbolo de compromiso serio con el deporte.
- Educación del consumidor: Proporcionar información detallada sobre cómo los productos mejoran el rendimiento para satisfacer la necesidad de mejora constante del cliente.
- Experiencia holística: Ofrecer no solo productos, sino una experiencia completa que incluye aspectos de mejora personal, socialización y estilo de vida.

Este Mapa de Empatía proporciona una visión profunda de las necesidades, deseos y preocupaciones del cliente objetivo, permitiendo a la marca desarrollar estrategias de producto y marketing altamente dirigidas y efectivas.

Mapa de Actores

Para el éxito del plan de negocios “Athlox ropa deportiva especializada para pádel”, es crucial comprender la importancia y las funciones de los principales actores involucrados

en el proceso. La empresa de manufactura se encarga de la producción de los productos, asegurando que cumplan con altos estándares de calidad y diseño. Este actor garantiza que la ropa deportiva sea duradera, cómoda y funcional, esencial para satisfacer las necesidades de los jugadores de pádel. Además, el proveedor textil suministra los materiales necesarios para la fabricación. La calidad de los tejidos y otros materiales influye directamente en las características finales del producto, como la transpirabilidad y resistencia, aspectos vitales para el rendimiento deportivo.

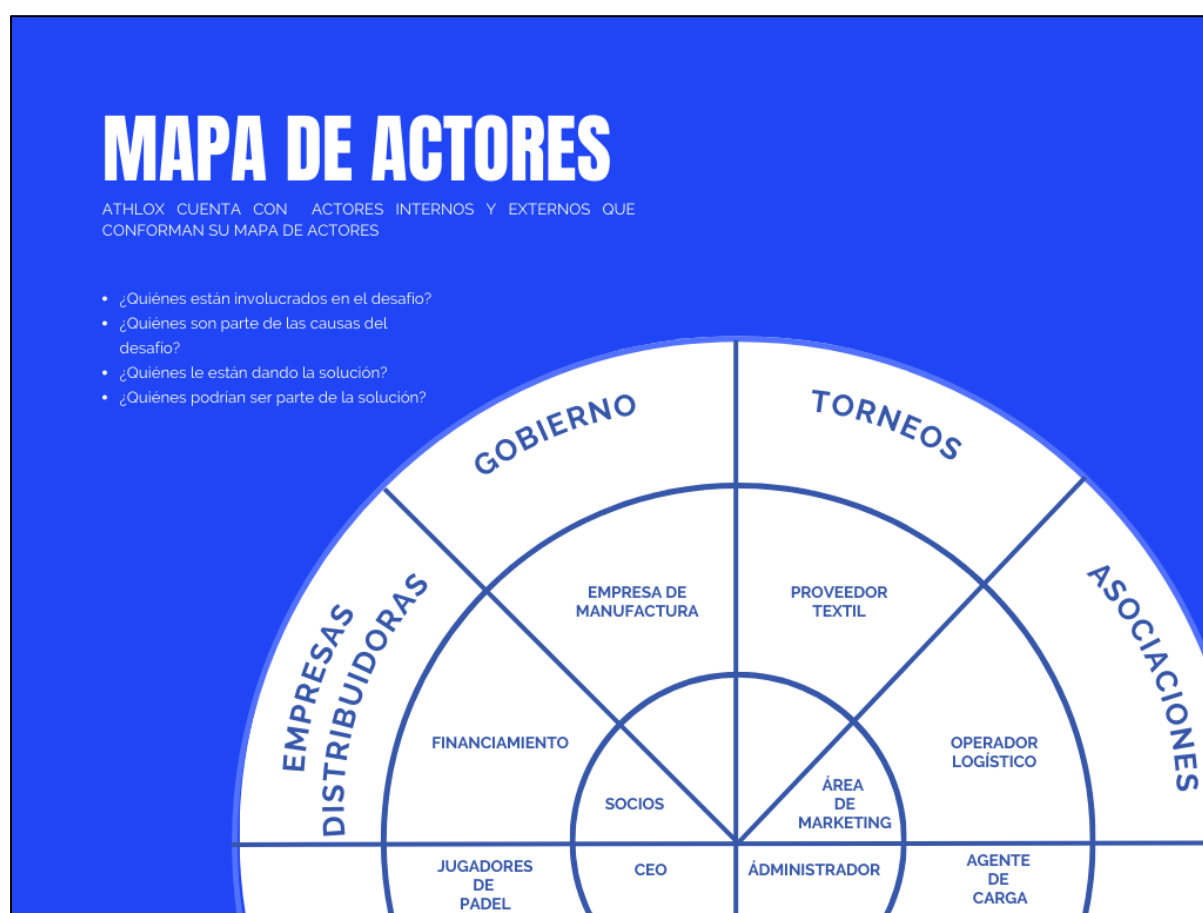


Figura 4 Mapa de Actores
Tomado de: (Efficy, 2022)

El área de marketing desempeña un papel crucial en la promoción y posicionamiento de la ropa deportiva en el mercado. Este departamento desarrolla estrategias para destacar las ventajas competitivas del producto, capturando la atención de los consumidores y generando

demanda. Junto a esto, el operador logístico es responsable de la distribución eficiente de los productos, asegurando que lleguen a tiempo y en perfectas condiciones a los puntos de venta. Por último, los distribuidores actúan como intermediarios, ampliando el alcance del producto y facilitando su disponibilidad en diversas tiendas y plataformas de venta. La colaboración efectiva entre estos actores asegura una cadena de valor integrada y eficiente, vital para el éxito del negocio.

Identificación de la Problemática

Problemas del Segmento (5 problemas)

Manejo Inadecuado del Sudor:

La ropa deportiva disponible en el mercado ecuatoriano a menudo no está diseñada para manejar eficientemente el sudor generado durante un partido de pádel. Los jugadores reportan que la transpiración excesiva se acumula, causando incomodidad y afectando su rendimiento en el juego. Esto subraya la necesidad de materiales avanzados que puedan absorber y evaporar el sudor rápidamente.

Falta de Flexibilidad y Comodidad:

La ropa actual no proporciona la flexibilidad y comodidad necesarias para un deporte tan dinámico como el pádel. Los movimientos rápidos y los cambios de dirección requieren prendas que se adapten bien al cuerpo y permitan libertad de movimiento sin restricciones. La rigidez y el diseño inadecuado de la ropa convencional limitan la capacidad de los jugadores para desempeñarse al máximo.

Durabilidad Insuficiente:

Los jugadores de pádel en Ecuador han expresado preocupaciones sobre la

durabilidad de la ropa deportiva disponible. Las prendas tienden a desgastarse rápidamente debido al uso intensivo y las condiciones de juego, lo que obliga a los jugadores a reemplazarlas con frecuencia. Esto representa un gasto adicional y una molestia continua.

Estilos y Diseños Limitados:

Existe una falta de diversidad en los estilos y diseños de la ropa de pádel disponible en el mercado ecuatoriano. Muchos jugadores buscan ropa que no solo sea funcional, sino que también refleje su personalidad y estilo. La oferta actual es a menudo básica y no satisface las expectativas de los consumidores que desean una estética más moderna y atractiva.

Falta de Identidad Cultural:

Existe un creciente interés en productos que reflejen la identidad cultural ecuatoriana, la mayoría de la ropa deportiva disponible no integra elementos culturales locales. Los jugadores de pádel desean prendas que no solo sean funcionales, sino que también celebren y representen su herencia cultural, promoviendo un sentido de orgullo y pertenencia.

Selección del Problema con Mayor Oportunidad de Negocio

Estilos y Diseños Limitados:

- Existe una falta de diversidad en los estilos y diseños de la ropa de pádel disponible en el mercado ecuatoriano. Muchos jugadores buscan ropa que no solo sea funcional, sino que también refleje su personalidad y estilo. La oferta

actual es a menudo básica y no satisface las expectativas de los consumidores que desean una estética más moderna y atractiva.

Árbol de Problemas

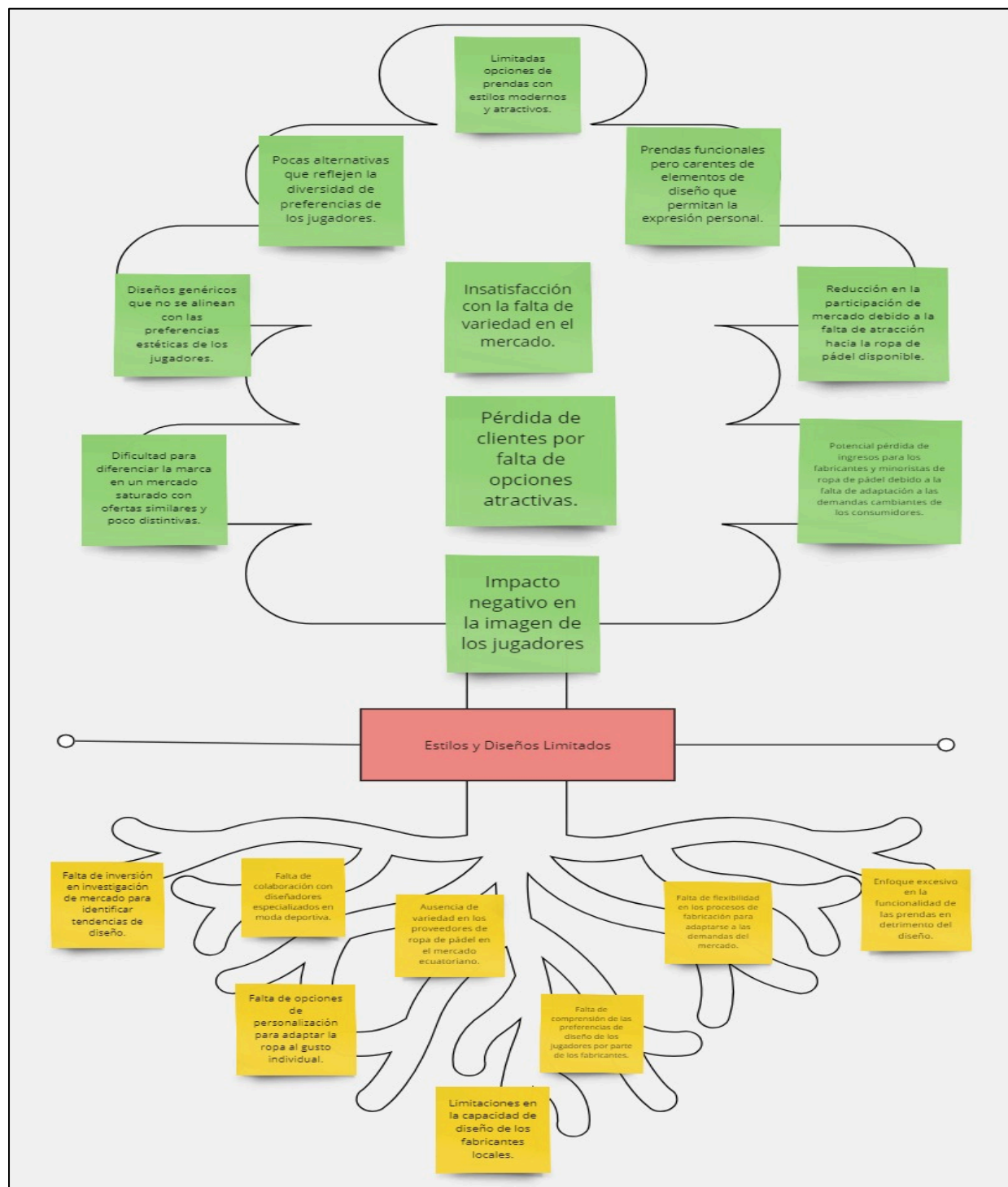


Figura 5 Árbol de Problemas
Tomado de: (Efficy, 2022)

En la planificación de proyectos, un árbol de problemas es una herramienta analítica que ayuda a identificar y visualizar las relaciones causa-efecto de una situación problemática (Ortegón et al., 2015). El Árbol de Problemas es una herramienta de análisis y planificación ampliamente utilizada en el diseño y gestión de proyectos. Según Ortegón et al. (2015), se define como:

Esta herramienta visual representa de manera gráfica un problema central, sus causas y sus efectos. La estructura del árbol de problemas se compone de tres partes principales:

- El tronco: Representa el problema central.
- Las raíces: Simbolizan las causas del problema.
- Las ramas: Ilustran los efectos o consecuencias del problema.

El Árbol de Problemas del proyecto Athlox se estructura de la siguiente manera:

- La falta de diversidad en los diseños y estilos de ropa de pádel en el mercado ecuatoriano es el problema principal. Este problema fundamental refleja el problema principal que busca abordar el proyecto Athlox (Jaramillo, 2023).

Causas (raíces del árbol):

- Investigación de mercado local limitada
- Demasiado enfoque en los diseños genéricos utilizados por marcas existentes
- Escasa innovación en tecnologías textiles y materiales
- No se tomaron en cuenta las necesidades particulares de los jugadores de pádel de

Ecuador.

- No se incorporan elementos culturales en el diseño.

Estas razones son los elementos fundamentales que contribuyen al problema principal.

Efectos (ramas de un árbol)

- Los clientes no están satisfechos con las opciones disponibles.
- Los jugadores no se identifican con las marcas existentes.
- Bajo rendimiento debido a la ropa no especializada
- Pérdida de oportunidades comerciales para las empresas locales
- Menor diferenciación en el mercado de ropa deportiva.

Estos efectos son el resultado directo e indirecto del problema principal.

Análisis del árbol de problemas:

- Relaciones causa-efecto: El árbol demuestra claramente cómo la falta de diversidad en los diseños puede causar una variedad de problemas en el mercado que afectan tanto a los consumidores como a las empresas.
- Identificación de áreas de intervención: Las causas proporcionan puntos claros donde Athlox puede intervenir, como mejorar la investigación de mercado y concentrarse en diseños especializados (Jaramillo, 2023).
- La justificación del proyecto es la siguiente: Al superar las deficiencias actuales en el mercado, el árbol respalda la necesidad del proyecto Athlox.

- Soluciones: La estrategia de Athlox proporciona una hoja de ruta para el desarrollo de productos y estrategias de marketing que pueden abordar directamente cada causa identificada.
- Comprensión integral: El árbol proporciona una comprensión integral del problema al ilustrar cómo varios factores contribuyen a la situación actual del mercado (Ortegón et al., 2015).
- Base para objetivos: Se pueden establecer metas claras para Athlox al transformar los efectos identificados en objetivos positivos para el proyecto (Jaramillo, 2023).

Este Árbol de Problemas proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias y soluciones para el proyecto Athlox, asegurando que la empresa aborde de manera integral las necesidades no satisfechas del mercado de ropa deportiva para pádel en Ecuador.

Propuesta Inicial (Fase 3 Ideación – Innovación e Impacto Social)

En esta propuesta de innovación e impacto social, se plantea la creación de una línea de ropa de pádel completamente sostenible y eco amigable, con un enfoque específico en la vinculación social con grupos vulnerables. La idea central es utilizar materiales reciclados y orgánicos en la fabricación de las prendas, así como implementar procesos de producción que minimicen el impacto ambiental. En esta propuesta de innovación e impacto social, se plantea la creación de una línea de ropa de pádel completamente sostenible y eco amigable, con un enfoque específico en la vinculación social con grupos vulnerables. La idea central es utilizar materiales reciclados y orgánicos en la fabricación de las prendas, así como implementar procesos de producción que minimicen el impacto ambiental (García-Rodríguez & Carrasco, 2023).

Además, se propone establecer programas de responsabilidad social corporativa que promuevan la conciencia ambiental y la inclusión social, brindando oportunidades laborales a comunidades locales desfavorecidas, como mujeres en situación de vulnerabilidad, personas en riesgo de exclusión social o comunidades indígenas (López & Martínez, 2024). Estas iniciativas no solo generarán un impacto positivo en el medio ambiente y en las comunidades locales, sino que también permitirán fortalecer la cohesión social y empoderar a grupos vulnerables a través del empleo digno y el desarrollo de habilidades.

Como parte integral de esta propuesta, Athlox se asociará con la Fundación Reina de Quito, una organización sin fines de lucro con una larga trayectoria en proyectos sociales y de desarrollo comunitario en Ecuador (Fundación Reina de Quito, 2023). Esta colaboración se centrará en dos áreas principales:

1. **Programa de Capacitación y Empleo:** En conjunto con la Fundación Reina de Quito, Athlox desarrollará un programa de capacitación en técnicas de confección y diseño textil para mujeres en situación de vulnerabilidad. Los participantes que completen exitosamente el programa tendrán la oportunidad de ser contratadas por Athlox o ser apoyadas para establecer microempresas que puedan integrarse en la cadena de suministro de la compañía (Morales, 2024).
2. **Proyecto de Reciclaje Textil:** Se implementará un proyecto de recolección y reciclaje de prendas deportivas usadas en colaboración con la Fundación. Este proyecto no solo contribuirá a la reducción de residuos textiles, sino que también generará empleo para personas en situación de calle, quienes serán capacitadas y empleadas en el proceso de recolección y clasificación de materiales (Andrade et

al., 2023).

Esta asociación con la Fundación Reina de Quito permitirá a Athlox amplificar su impacto social, aprovechando la experiencia y redes de la Fundación en el trabajo con comunidades vulnerables. Además, proporcionará a la iniciativa una mayor credibilidad y visibilidad en el contexto local, potenciando así los esfuerzos de responsabilidad social de la empresa (Fundación Reina de Quito, 2023).

Además de la creación de oportunidades laborales para grupos vulnerables, la propuesta también contempla la colaboración con organizaciones y programas sociales locales para ofrecer capacitación y desarrollo de habilidades relacionadas con la industria textil y la producción de prendas deportivas. Estos programas no solo ofrecerán formación técnica y práctica, sino que también brindarán apoyo emocional y psicológico para fortalecer la autoestima y la confianza de los participantes. Asimismo, se planifica establecer alianzas con instituciones educativas y centros comunitarios para facilitar el acceso a la educación y fomentar el desarrollo integral de los miembros de estas comunidades. De esta manera, la iniciativa no solo busca ofrecer productos sostenibles, sino también contribuir al empoderamiento y la inclusión social de grupos vulnerables a través de la formación y el acceso a oportunidades de crecimiento personal y profesional.

Idea de Negocio

Matriz Problem-Solution Fit

La herramienta estratégica Problem-Solution Fit Matrix se utiliza en el desarrollo de productos y servicios para garantizar que una solución propuesta se alinee efectivamente con

un problema real del mercado. Esta matriz ayuda a los emprendedores y desarrolladores de productos a verificar sus proyectos antes de invertir recursos significativos en su ejecución (Osterwalder et al., 2014).

Define CS, fit into CL	1. CUSTOMER SEGMENT(S) CS Mujeres y hombres entre 20 a 50 años que practiquen pádel.	6. CUSTOMER LIMITATIONS EG. BUDGET, DEVICES CL Presupuesto limitado Limitaciones de acceso geográfico modelos limitados en tiendas	5. AVAILABLE SOLUTIONS PLUSSES & MINUSES AS Identificar las necesidades específicas de los jugadores de pádel en términos de transpiración, comodidad y movilidad. Seleccionar materiales innovadores que ofrezcan un manejo óptimo del sudor y resistencia al desgaste. Incorporar elementos de moda actuales (aesthetic and old money) en los diseños.	Explore AS, differentiate
	2. PROBLEMS / PAINS + ITS FREQUENCY PR Falta de comodidad y flexibilidad en la ropa durante el juego. Poca transpirabilidad de la ropa, causando sudoración excesiva. Dificultad de encontrar ropa especializada para pádel.	9. PROBLEM ROOT / CAUSE RC La falta de ropa adecuada y a la moda no solo afecta el confort y el rendimiento de los jugadores, sino que también limita la expansión y popularización del pádel entre nuevos segmentos de mercado que buscan productos que combinen funcionalidad y estilo.	7. BEHAVIOR + ITS INTENSITY BE Identidad y estilo personal Los clientes tienden a confiar en marcas reconocidas que asocian con calidad y durabilidad. Los consumidores ecuatorianos valoran tanto las marcas internacionales como las locales que ofrecen alta calidad.	
Focus on PR, tap into BE, understand RC	3. TRIGGERS TO ACT TR Altos precios son una barrera para que los jugadores busquen equiparse La ropa de pádel puede desgastarse rápidamente debido a la naturaleza intensa del juego	10. YOUR SOLUTION SL Desarrollar una línea de ropa deportiva especializada para jugadores de pádel que combine una funcionalidad avanzada y elementos de identidad cultural ecuatoriana.	8. CHANNELS of BEHAVIOR CH ONLINE Búsqueda de ropa mediante plataformas digitales Plataformas de comercio electrónico OFFLINE Tiendas deportivas físicas Clubs y Centros de pádel	Extract online & offline CH of BE
	4. EMOTIONS BEFORE / AFTER EM Frustración, incomodidad, desanimo Alivio, satisfacción, confianza, entusiasmo			
Identify strong TR & EM				

Figura 6 Matriz Problem-Solution Fit
Tomado de: (Barreno, 2020)

La estructura de la matriz es la siguiente:

- Problema del Cliente:** Esta sección enumera los principales problemas o necesidades no satisfechas de los clientes potenciales. Estos problemas con Athlox incluyen:
 - Falta de ropa deportiva que maneje el sudor de manera efectiva
 - Diseño nada atractivo u obsoleto.
 - Prestaciones que limitan su capacidad para moverse durante el juego
 - La ropa deportiva actual no es duradera (Jaramillo, 2023).
- Solución sugerida:** Aquí se describen los elementos o componentes de la solución

que abordan directamente los problemas mencionados. Las soluciones para Athlox incluyen:

- Uso de tejidos de alta calidad que absorben y evaporan el sudor.
- Diseños contemporáneos que incorporan características culturales de Ecuador.
- Cortes que son ergonómicos y brindan más libertad de movimiento
- Materiales de alta calidad y procesos de fabricación que mejoran la durabilidad

López y otros, 2024

- **Propuesta de valor único:** En esta sección se explica cómo la solución propuesta resuelve los problemas del cliente de una manera distinta o superior a las alternativas que ya están disponibles. “Ropa deportiva para pádel que combina rendimiento técnico superior, diseño culturalmente relevante y sostenibilidad, mejorando la experiencia de juego y la conexión con la identidad local” podría ser la propuesta de valor de Athlox.
- **Los canales:** Aquí se describen los medios por los cuales se comunicarán con los clientes. Esto podría incluir para Athlox:
 - Tiendas de deportes.
 - Plataforma única de comercio electrónico
 - Participación en clubes de pádel
 - Los influencers y las redes sociales
- Los segmentos de clientes a los que se dirige la solución se enumeran en esta sección. Podrían ser para Athlox:
 - Jugadores amateurs y profesionales de pádel
 - Aficionados al deporte que se preocupan por la moda
 - Los consumidores están interesados en la sostenibilidad (García-Rodríguez & Carrasco, 2023).

La Matriz Problem-Solution Fit ayuda a Athlox a ver cómo su propuesta de valor se alinea con las necesidades reales del mercado, garantizando que el producto desarrollado tenga una alta probabilidad de éxito. Además, proporciona una base sólida para el desarrollo de planes de marketing y la toma de decisiones estratégicas.

Propuesta de Valor Específica (Lienzo de PV)

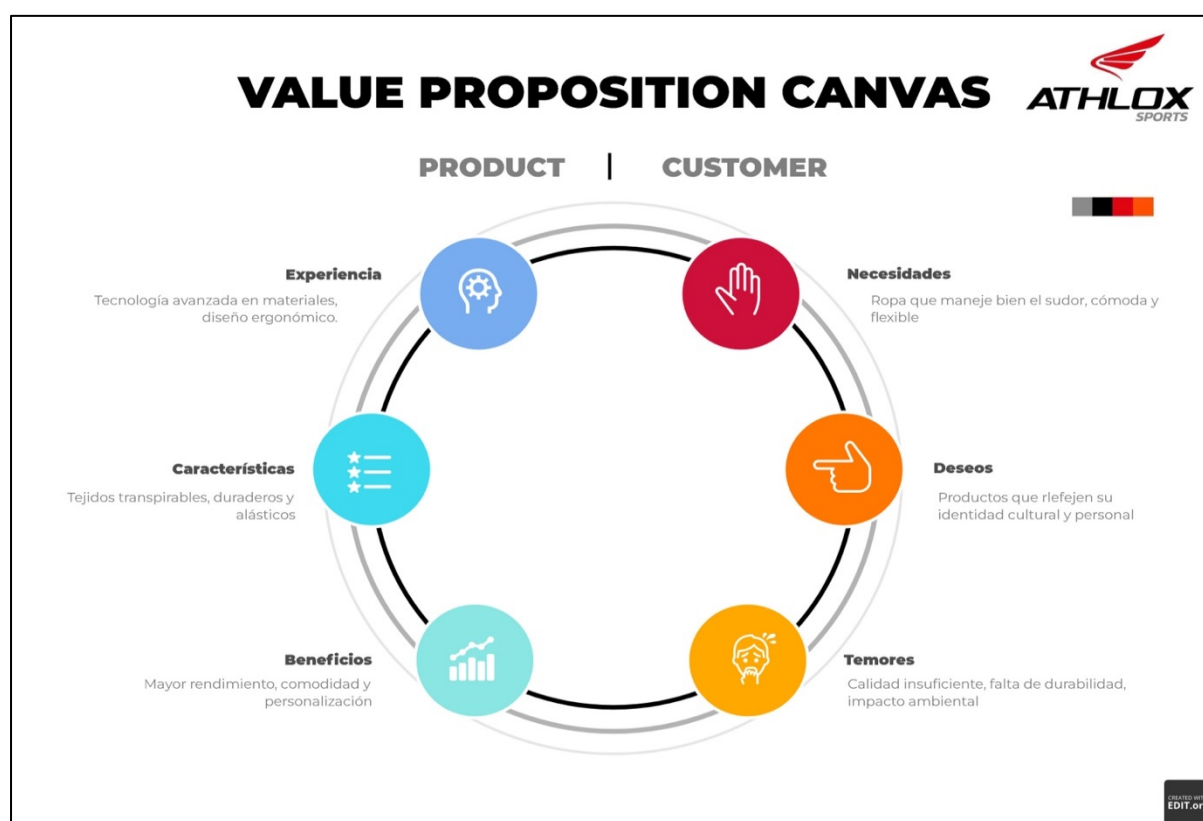


Figura 7 Value Proposition Canvas
Tomado de: (Barreno, 2020)

El Lienzo de Propuesta de Valor es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder como una extensión del Modelo de Negocio Canvas. Esta herramienta ayuda a

las empresas a diseñar y refinar su propuesta de valor de manera que se ajusta perfectamente a las necesidades y deseos de sus clientes (Osterwalder et al., 2014).

Este Value Proposition Canvas ilustra cómo Athlox alinea su producto con las necesidades y deseos de sus clientes en el mercado de ropa deportiva para pádel.

Lado del Producto:

Experiencia: Tecnología avanzada en materiales y diseño ergonómico.

Características: Tejidos transpirables, duraderos y elásticos.

Beneficios: Mayor rendimiento, comodidad y personalización.

Lado del Cliente:

1. Necesidades: Ropa que maneje bien el sudor, cómoda y flexible.
2. Deseos: Productos que reflejen su identidad cultural y personal.
3. Temores: Calidad insuficiente, falta de durabilidad, impacto ambiental.

Athlox propone una solución integral para jugadores de pádel, ofreciendo ropa deportiva de alto rendimiento que aborda directamente las necesidades y preocupaciones de los clientes. La propuesta de valor se centra en proporcionar productos tecnológicamente avanzados, cómodos y personalizables que no solo mejoran el rendimiento, sino que también permiten a los usuarios expresar su identidad. Al mismo tiempo, la marca busca aliviar los temores relacionados con la calidad, durabilidad e impacto ambiental, posicionándose como una opción confiable y sostenible en el mercado de ropa deportiva para pádel.

El Lienzo de Propuesta de Valor de Athlox muestra cómo se enfoca en satisfacer las necesidades únicas de los jugadores de pádel de Ecuador. La propuesta de valor se centra en ofrecer ropa deportiva que conecta con la identidad cultural y los valores de sostenibilidad de los clientes además de mejorar el rendimiento (Jaramillo, 2023).

Los productos y servicios de Athlox están directamente relacionados con las tareas que los clientes quieren completar. Por ejemplo, la ropa de pádel especializada ayuda a los clientes a mejorar su rendimiento en el juego.

Los aliviadores de frustraciones solucionan los problemas de los clientes con la ropa deportiva tradicional. La respuesta a las frustraciones de incomodidad y las limitaciones de movimiento son la tecnología avanzada de manejo de sudor y el diseño ergonómico.

El enfoque en la sostenibilidad y la incorporación de elementos culturales en el diseño son dos ejemplos de cómo Athlox busca brindar alegría adicional a sus clientes.

Este Lienzo de Propuesta de Valor muestra cómo Athlox ha diseñado su oferta para satisfacer las necesidades y deseos específicos de su mercado objetivo, creando una propuesta de valor única y atractiva en el mercado de ropa deportiva para pádel de Ecuador.

Prototipaje 1.0

El prototipaje es una fase crucial del desarrollo de productos porque permite a las empresas probar y refinar sus ideas antes de producirlos a gran escala. El Prototipaje 1.0 de Athlox incluye diseños para el mercado alemán y ecuatoriano, reconociendo las diferencias culturales y las preferencias de los consumidores en ambos mercados.

El modelo utilizado en Ecuador es:

El modelo desarrollado para Ecuador incluye elementos que reflejan la cultura y las demandas particulares de los jugadores de pádel en Ecuador.

- **Diseño:** Incluye patrones que se inspiran en los motivos indígenas de Ecuador y una amplia gama de colores que refleja la diversidad natural del país.
- **Materiales:** Se utiliza una mezcla de poliéster reciclado y fibras de bambú de Ecuador, lo que garantiza la sostenibilidad y el alto rendimiento (López, 2024).

Funcionalidad: Los paneles de ventilación están ubicados estratégicamente para manejar el clima cálido y húmedo de muchas partes de Ecuador (Morales, 2024).





Figura 8 Value Proposition Canvas
Elaboración: Los Autores, 2024

El prototipo alemán:

El mercado alemán tiene preferencias estéticas y funcionales distintas al prototipo:

- **Diseño:** Se alinea con las tendencias de diseño europeas y presenta un estilo más minimalista con líneas limpias y una paleta de colores más sobria.
- **Materiales:** Se emplea una mezcla de lana merino y fibras sintéticas de alta calidad. Esto es ideal para el clima cambiante de Alemania y las preferencias por materiales naturales.
- **Funcionalidad:** Incluye características adaptables como mangas que se pueden quitar y capas que se pueden ajustar, que son adecuadas para las variaciones de temperatura en las canchas de pádel tanto en interior como en exterior en Alemania (Fischer, 2024).

Las características principales de la marca Athlox están presentes en ambos prototipos:

- Tecnología avanzada para la gestión del sudor
- Diseño ergonómico para brindar la mayor libertad de movimiento posible.
- elementos de diseño que transmiten la esencia de la marca.

Estos prototipos 1.0 servirán como base para pruebas con usuarios en ambos mercados, lo que permitirá a Athlox recopilar comentarios útiles para mejorar y refinar los diseños antes de la producción final.

Los modelos de ropa deportiva de Athlox se inspiran en la necesidad de combinar diseño funcional con elementos estéticos únicos que resalten la identidad cultural y la innovación tecnológica. La ropa deportiva está diseñada para el pádel, un deporte que requiere materiales avanzados con transpirabilidad, elasticidad y durabilidad.

Los modelos de ropa deportiva Athlox para pádel son el resultado de una cuidadosa combinación de diseño funcional y elementos culturales. Al integrar tecnología avanzada y un profundo respeto por la identidad cultural, Athlox ofrece productos que no solo mejoran el rendimiento deportivo, sino que también celebran la rica herencia de Ecuador. Este enfoque holístico asegura que los jugadores se sientan cómodos, orgullosos y conectados con su cultura mientras practican su deporte favorito.

Lean CANVAS

Ash Maurya creó el Lean Canvas, una herramienta de planificación estratégica que se basa en el Business Model Canvas y se adaptó a las empresas nuevas y emergentes (Maurya,

2012). Se presenta un Lean Canvas para Athlox así:

Lienzo resistente para Athlox

1. El problema es:

- Falta de ropa de pádel que absorba el sudor
- Diseños que carecen de atractivo o carecen de identidad cultural.
- Prendas que limitan el movimiento durante el juego

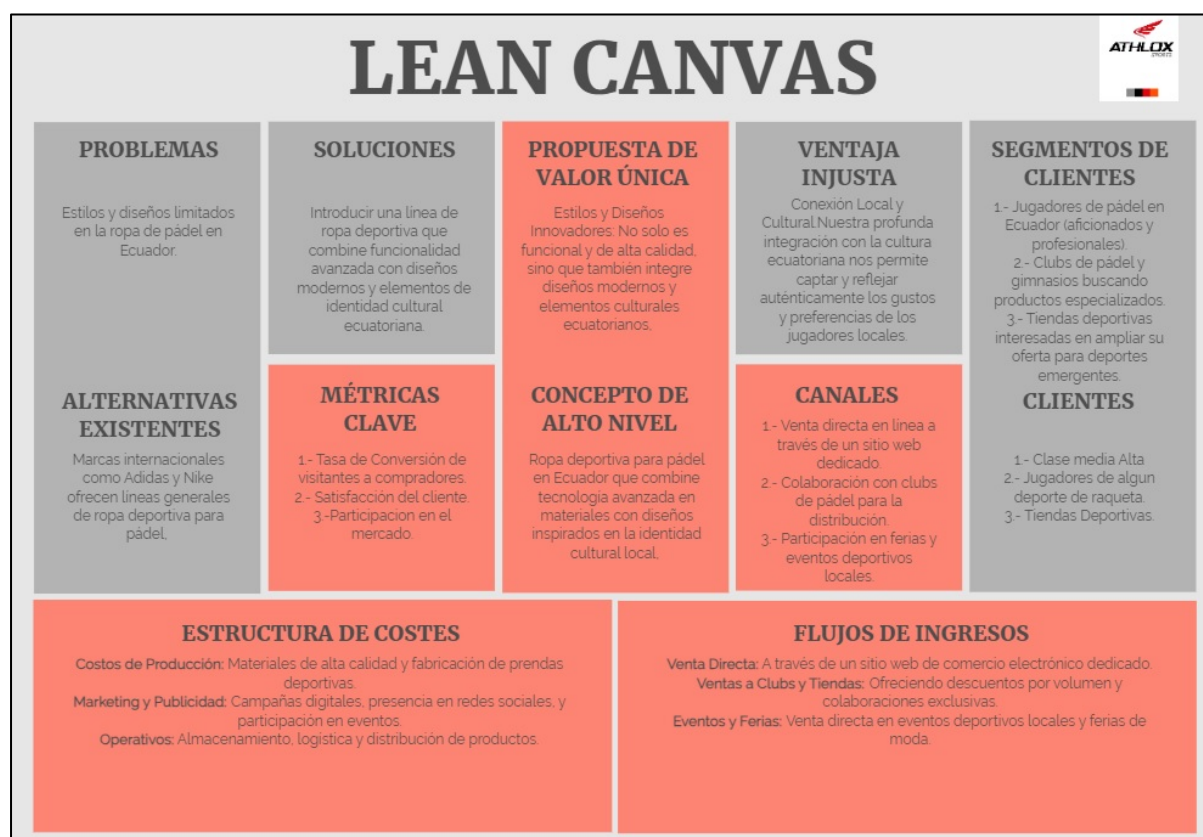


Figura 9 Lean Canvas
Tomado de: (Gomez, 2018)

2. Solución

- Tecnología sofisticada para el manejo del sudor.

- Diseños que combinan elementos ecuatorianos y alemanes.
 - Cortos ergonómicos mejoran la libertad de movimiento.
3. Propuesta de Valor Única: “Ropa deportiva para pádel que combina un rendimiento técnico superior, un diseño culturalmente relevante y la sostenibilidad, mejorando la experiencia de juego y la conexión con la identidad local” (Morales, 2024).
 4. Beneficio injusto: colaboración exclusiva en programas de responsabilidad social con la Fundación Reina de Quito (Fundación Reina de Quito, 2023).
 5. Segmento de clientes:
 - Jugadores amateurs y profesionales de pádel
 - Aficionados al deporte que se preocupan por la moda
 - Los consumidores están interesados en la sostenibilidad (García-Rodríguez & Carrasco, 2023).
 6. Métricas Clave:
 - Las tasas de conversión de las ventas
 - La tasa de fidelización de los clientes
 - Compromiso en las redes sociales
 - El impacto social es el número de personas que reciben beneficios de programas sociales (Ries, 2011).
 7. Los canales:
 - Tiendas de deportes.
 - Plataforma única de comercio electrónico
 - Participación en clubes de pádel
 - Los influencers y las redes sociales
 8. Estructura de gastos:
 - Desarrollo de productos y fabricación.

- Comunicación y publicidad
- Comercio electrónico
- Los programas de responsabilidad social (Osterwalder & Pigneur, 2010).

9. Los flujos de ingresos son

- Ventas directas de bienes

colaboraciones con clubes de pádel y marcas potenciales para licencias de tecnología de manejo de sudor.

Análisis del Macroentorno – PESTEL para España

■ Muy positivo
 ■ Positivo
 ■ Negativo
 ■ Muy negativo

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político – Legal	España es una monarquía constitucional con un sistema parlamentario estable. Como miembro de la Unión Europea, goza de políticas comerciales favorables para el intercambio dentro del bloque (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2023).			X
	Estabilidad política moderada con ocasionales tensiones regionales. Políticas de apoyo al emprendimiento y la innovación. Regulaciones favorables para el comercio internacional dentro de la UE.			X
	Barreras arancelarias: Ecuador tiene un Acuerdo Multipartes con la Unión Europea, que entró en vigor en 2017. Este acuerdo ha reducido o eliminado muchos aranceles para los productos ecuatorianos que se exportan a España y otros países de la UE. Según el tipo de producto textil (prendas de vestir, telas, accesorios), los aranceles pueden variar. En general, las tarifas			X

	arancelarias de la UE para textiles son relativamente bajas, pero es importante verificar la clasificación arancelaria específica del producto.						
	La economía española, aunque afectada por la pandemia, muestra signos de recuperación. El sector turístico, crucial para la economía, está en proceso de reactivación (Instituto Nacional de Estadística, 2024).					X	
Económico	PIB en crecimiento moderado: 2,5% anual (2024). Tasa de desempleo: 13,5% (2024), con tendencia a la baja. Inflación controlada: 2,1% (2024). Fuerte sector turístico que impulsa la economía.						X
	Los productos textiles ecuatorianos deben cumplir con las normativas técnicas y de etiquetado de la Unión Europea. Esto incluye: Marcado CE: Aunque no es obligatorio para todos los productos textiles, algunos artículos que contengan ciertos componentes, como artículos de protección, deben cumplir con esta normativa. Etiquetado: Las prendas deben estar etiquetadas en los idiomas oficiales de los países de la UE, detallando la composición de materiales, instrucciones de cuidado y país de origen. Normas de seguridad y salud: Especialmente para productos textiles dirigidos a niños o productos especiales como textiles ignífugos.					X	
	La situación económica de España en 2024 ofrece un panorama mixto para la importación de textiles. Por un lado, la economía española ha mostrado resiliencia y crecimiento, con un aumento del PIB en torno al 2,5%, impulsado por una fuerte demanda externa, mejoras en la competitividad y un mercado laboral en expansión. Este contexto crea un ambiente favorable para las importaciones, incluidos los textiles, dado que la demanda de consumo se mantiene robusta.						X

Marcas Competidoras: Nox, Bullpadel, Adidas, Babolat, Head, StarVie, Asics, y Siux son marcas posicionadas en el mercado ecuatoriano, aunque ninguna tiene producción local, lo cual incrementa sus costos de venta al público.

Intensidad de la Competencia: Alta, debido a la presencia de estas marcas internacionales con reconocimiento y fidelidad del cliente.

Estrategias de Competencia: Innovación en diseño personalizado para el segmento, calidad del producto, y marketing específico para el nicho de pádel, así como opciones de calidad a precios accesibles.

Rivalidad competitiva

1. Competencia Nacional (Ecuador):

a) Marcas locales:

- Marathon Sports: Principal minorista deportivo en Ecuador, con una línea propia de productos.
- Jako Ecuador: Marca con presencia creciente en el mercado deportivo ecuatoriano.
- DosAlmas: Marca ecuatoriana emergente de ropa deportiva con enfoque en sostenibilidad.

Estas marcas locales tienen la ventaja de un buen conocimiento del mercado ecuatoriano y cadenas de suministro establecidas, pero generalmente carecen de especialización en pádel.

b) Marcas internacionales con presencia local:

- Adidas, Nike, Under Armour: Fuerte presencia en el mercado deportivo general.
- Head, Wilson: Conocidas por su equipamiento de tenis, con líneas incipientes de

pádel.

Estas marcas gozan de alto reconocimiento, pero sus líneas de pádel suelen ser extensiones de sus líneas de tenis, no productos especializados.

Intensidad de la competencia nacional: Moderada La competencia en el nicho específico de ropa para pádel es relativamente baja en Ecuador, lo que representa una oportunidad para Athlox.

2. Competencia Internacional (España):

a) Marcas especializadas en pádel:

- Bullpadel: Líder en el mercado español de pádel.
- Nox: Fuerte presencia en el segmento premium.
- StarVie: Conocida por su innovación en diseño.
- Siux: Marca en rápido crecimiento con fuerte presencia online.

Estas marcas tienen la ventaja de estar altamente especializados en pádel y contar con un fuerte reconocimiento en el mercado español.

b) Marcas deportivas multinacionales:

- Adidas, Nike: Han desarrollado líneas específicas para pádel.
- Joma, Asics: Fuerte presencia en deportes de raqueta.

Estas marcas cuentan con grandes presupuestos de marketing y amplias redes de distribución.

c) Marcas de moda deportiva:

- Babolat, Head: Originalmente de tenis, se han expandido fuertemente al pádel.
- Decathlon: Ofrece productos de pádel a precios competitivos bajo su marca propia Kuikma.

Intensidad de la competencia internacional: Alta El mercado español de pádel es maduro y altamente competitivo, con múltiples actores especializados y grandes marcas deportivas.

Estrategias de Competencia para Athlox:

1. En Ecuador:

- Posicionarse como la primera marca especializada en pádel de alta calidad.
- Enfatizar la conexión local y el diseño inspirado en la cultura ecuatoriana.
- Ofrecer productos técnicamente superiores a los disponibles actualmente en el mercado.

2. En España:

- Diferenciarse a través de la innovación en materiales sostenibles.
- Explotar el atractivo de ser una marca "exótica" sudamericana.
- Enfocarse en nichos específicos dentro del mercado de pádel (ej. jugadores eco-conscientes).
- Colaborar con jugadores o influencers españoles para ganar credibilidad.

3. Estrategia general:

- Invertir fuertemente en I+D para desarrollar características únicas en los productos.
- Crear una fuerte identidad de marca basada en la sostenibilidad y el rendimiento.
- Desarrollar una estrategia de marketing digital robusta para competir con marcas más establecidas.

Este análisis muestra que Athlox enfrenta diferentes panoramas competitivos en Ecuador y España. En Ecuador, la oportunidad radica en establecerse como líder en un nicho

poco desarrollado. En España, el desafío es diferenciarse en un mercado saturado pero maduro, donde los consumidores están más educados sobre productos especializados de pádel.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Barreras de Entrada: Moderadas. La inversión inicial en tecnología y marketing puede ser alta, pero la falta de regulación específica y la creciente popularidad del pádel en Ecuador facilitan el ingreso de nuevas empresas tanto extranjeras como de producción local.

Diferenciación de Producto: Athlox puede diferenciarse mediante la especialización en ropa técnica para pádel, personalización y tecnologías avanzadas en textiles.

Poder de Negociación de los Proveedores

Dependencia de Proveedores: Moderada. Athlox necesitará proveedores de textiles especializados, lo que puede limitar la cantidad de opciones disponibles.

Posibles Proveedores

Texcom S.A.: Capacidad de producción de hasta 10,000 prendas mensuales.

Indutexma: Especializados en textiles técnicos, capacidad de producción de 8,000 prendas mensuales.

Textiles del Ecuador: Capacidad de producción de 12,000 prendas mensuales.

Estrategias para Mitigar Riesgos: Establecer relaciones sólidas con proveedores clave y diversificar la base de proveedores por calidad y producto específico.

Poder de Negociación de los Clientes

Segmentación del Mercado: El mercado objetivo incluye a jugadores de pádel recreativos y

profesionales, con un crecimiento del 10% anual en la popularidad del deporte en el país y 20% a nivel mundial con mayor índice de crecimiento en Estados Unidos y Europa.

Tamaño del Mercado Objetivo: Aproximadamente 50,000 jugadores de pádel en Ecuador, con un crecimiento constante según datos de las federaciones locales.

Expectativas de los Clientes: Alta calidad, durabilidad, diseños especializados y aplicación de nueva tecnología en los productos para mejora en rendimiento.

Amenaza de Productos Sustitutos

Productos Alternativos: Ropa para otros deportes como tenis, running y fitness que ofrecen funcionalidades similares, son fáciles de encontrar en el mercado a precios similares.

Precios de Sustitutos: En general, los precios de ropa para otros deportes pueden ser competitivos, incrementando la amenaza de sustitución, sin embargo, al no ser especializados en pádel como tal puedes encontrar alternativas de diferentes gamas, calidad y precios.

Preferencias del Consumidor: La tendencia de los consumidores a buscar especialización y tecnología en sus prendas deportivas puede reducir la amenaza.

Estrategias para Athlox:

Innovación y Diferenciación: Foco en el desarrollo de prendas técnicas avanzadas, con características específicas para el rendimiento en pádel.

Marketing y Educación del Cliente: Campañas que eduquen a los consumidores sobre las ventajas de usar ropa especializada para pádel.

Alianzas y Patrocinios: Colaboraciones con clubes de pádel y patrocinios a jugadores locales para aumentar la visibilidad de la marca.

Servicio al Cliente: Ofrecer un excelente servicio postventa y opciones de personalización para fidelizar a los clientes.

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-Primera marca ecuatoriana en fabricar ropa para padel -Diseños propios del Ecuador -Posicionamiento en el mercado ecuatoriano	-Crecimiento de la demanda local -Falta de Implementación adecuada para jugadores -Diversificación de mercado -Aprovechamiento de nuevas tecnologías
DEBILIDADES	AMENAZAS
- Falta de posicionamiento en el mercado Internacional -Recursos económicos reducidos -Falta de tecnología avanzada para producción de las prendas	-Competencia contra grandes marcas -Barreras de Ingreso arancelarias y no arancelarias -Riesgos logísticos -Dificultad de Ingreso al mercado Internacional

Figura 10 Matriz FODA
Tomado de: (Barreno, 2020)

Matriz FODA CRUZADO

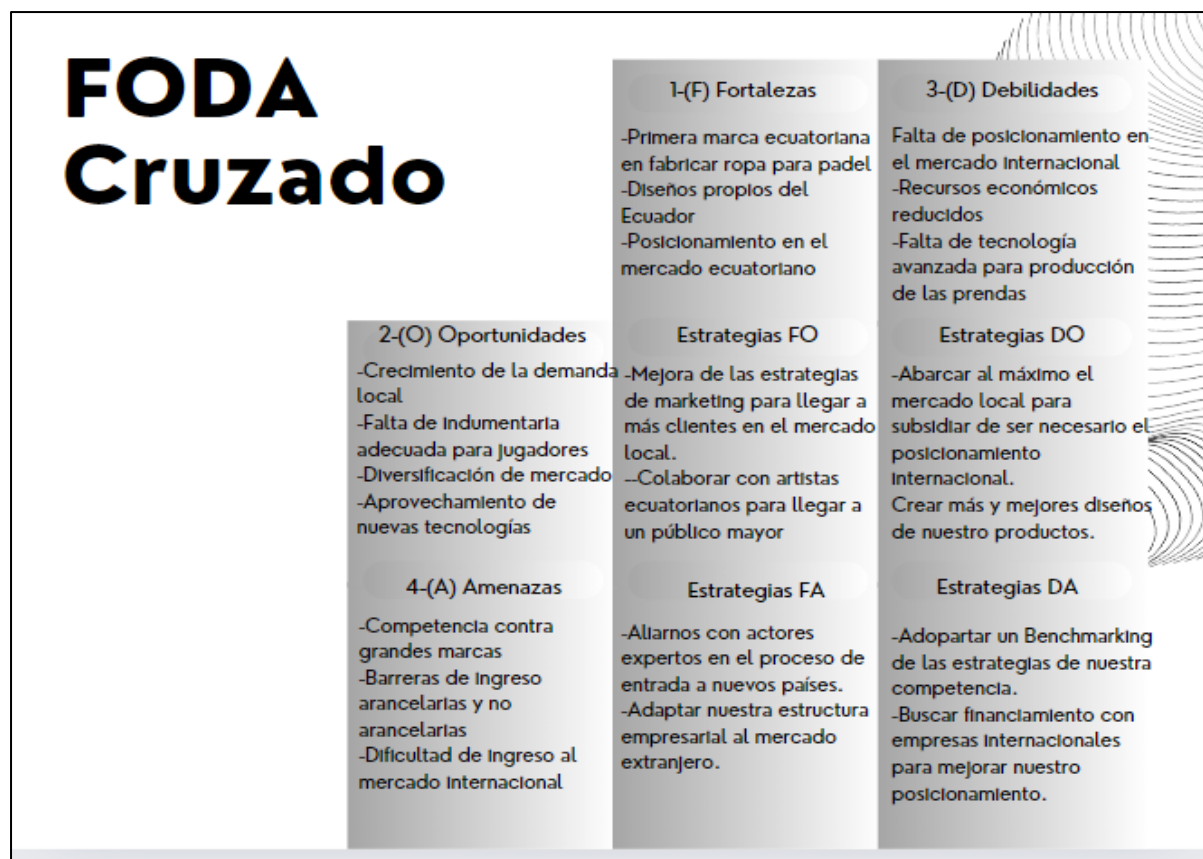


Figura 11 Matriz FODA Cruzado

Tomado de: (Barreno, 2020)

Validación de Factibilidad - Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Investigación de Mercado para Athlox en Ecuador – Madrid.

En los últimos años, el deporte del pádel ha experimentado un crecimiento explosivo en todo el mundo, y estas dos ciudades no ha sido la excepción. Este fenómeno ha generado una demanda creciente no solo de instalaciones y equipamiento, sino también de ropa deportiva especializada que combine rendimiento, funcionalidad, comodidad y estilo. Ante este panorama, la industria de la moda deportiva ha comenzado a responder con una oferta cada vez más diversificada y adaptada a las necesidades específicas de los jugadores de pádel.

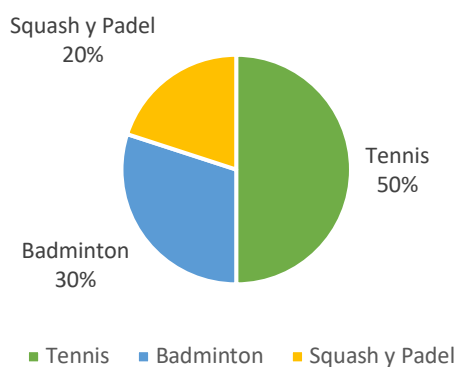
La presente investigación se centra en identificar los factores clave que influyen en la decisión de compra de ropa deportiva para pádel, con el objetivo de proporcionar información

sobre las preferencias de los jugadores de pádel en cuanto a características del producto, marcas preferidas y canales de compra más utilizados.

Ecuador:

- Población Total (2023): 19.2 millones
- Número Estimado de Jugadores de Deportes de Raqueta:
 - 1% de la población: 192,000 jugadores

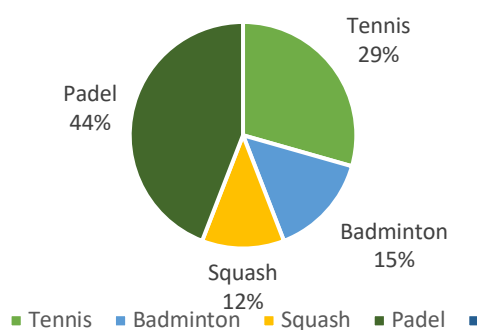
Cantidad Jugadores Ecuador



España:

- Población Total (2023): 47.7 millones
- Número Estimado de Jugadores de Deportes de Raqueta:
 - 5% de la población: 2.4 millones de jugadores

Cantidad De Jugadores Madrid



Muestra Ecuador:

El número de encuestas a realizarse en Ecuador es de 384 encuestas.

CALCULO TAMAÑO DE MUESTRA FINITA

Parametro	Insertar Valor
N	192,000
Z	1.960
P	50.00%
Q	50.00%
e	5.00%

Tamaño de muestra
"n" =
383.39

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

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Erro de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 - **p**) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Nivel de confianza	Z _{alfa}
99.7%	3
99%	2.58
98%	2.33
96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28
50%	0.674

Muestra España:

CALCULO TAMAÑO DE MUESTRA FINITA

Parametro	Insertar Valor
N	2,400,000
Z	1.960
P	50.00%
Q	50.00%
e	5.00%

Tamaño de muestra
"n" =
384.10

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

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Erro de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 - **p**) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Nivel de confianza	Z _{alfa}
99.7%	3
99%	2.58
98%	2.33
96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28
50%	0.674

Con el objetivo de obtener una comprensión detallada de las preferencias de los jugadores de pádel en cuanto a la ropa deportiva, se llevará a cabo una encuesta dirigida a este grupo de consumidores. Esta encuesta permitirá recoger información valiosa sobre aspectos como las preferencias de compra, los atributos más valorados en la ropa deportiva para pádel (como transpirabilidad, diseño y resistencia), y los hábitos de consumo relacionados con este

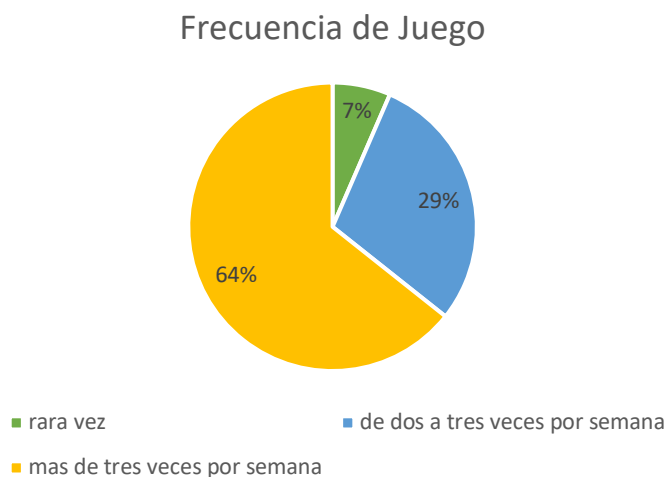
deporte.

Los resultados de esta encuesta serán esenciales para desarrollar estrategias de marketing más efectivas, mejorar la oferta de productos y ajustar los canales de distribución.

Análisis de Resultados.

Pregunta 1.

¿Con qué frecuencia juega pádel?

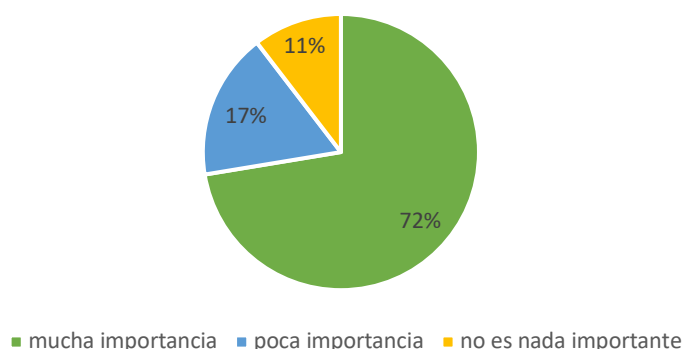


Con el resultado en esta pregunta podemos deducir que existe un 64% de personas que practican este deporte y lo hacen de manera frecuente por lo que deducimos que tenemos un amplio nicho de mercado al cual atender sus necesidades.

Pregunta 2.

¿Qué importancia le da a la calidad de la ropa deportiva en su rendimiento en el pádel?

Importancia de la Calidad

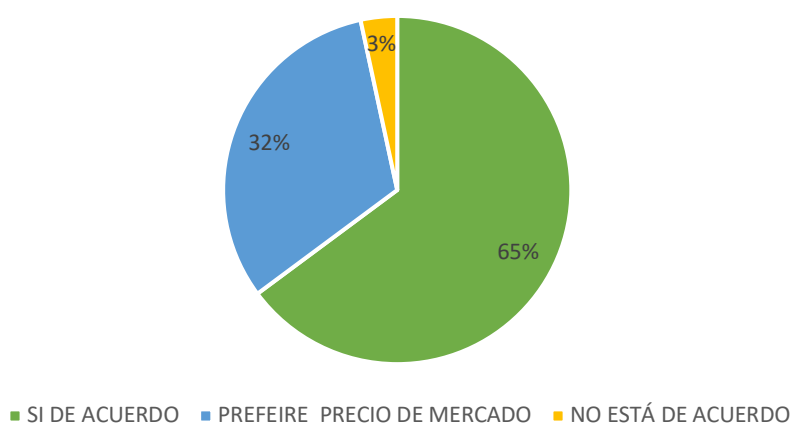


Con estos resultados es notable que las personas que practican pádel prefieren prendas de vestir que les proporcione funcionalidad, comodidad y calidad, que se ajusten a las exigencias que este deporte requiere sin olvidar de la moda e identidad. El 72% de los encuestados son el reflejo de lo que con Athlox queremos dar solución.

Pregunta 3.

¿Estaría dispuesto/a a pagar más por ropa de pádel sostenible y de alta tecnología?

Precio Por Beneficio

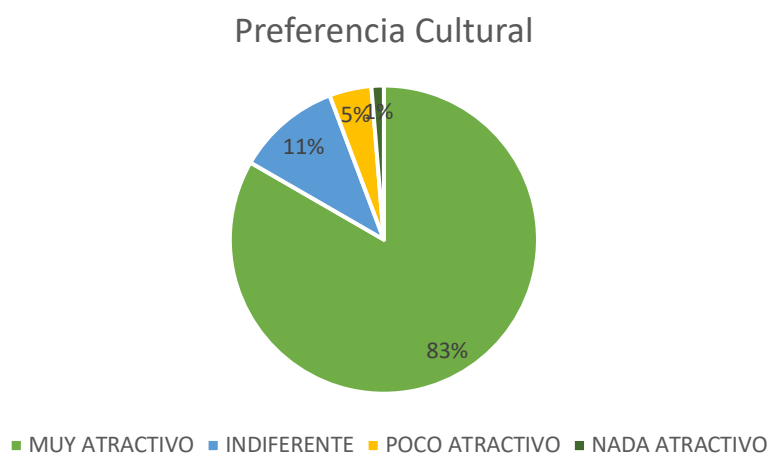


Esto indica una tendencia positiva hacia la adopción de productos ecológicos y con características innovadoras. Los consumidores en la actualidad tienen mayor compromiso con

el medio ambiente por eso prefieren prendas que tengan un menor impacto ambiental, como materiales reciclados o procesos de producción éticos.

Pregunta 4.

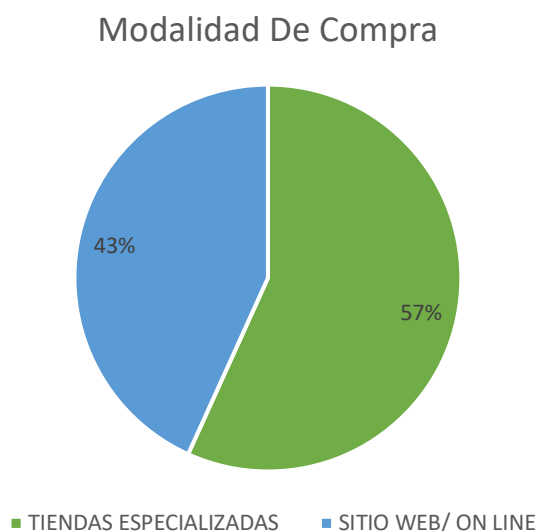
¿Qué tan atractiva le resulta la idea de ropa de pádel con diseños inspirados en la cultura de su país?



Los encuestados valoran la conexión con su herencia cultural y buscan reflejar su identidad a través de su vestimenta, incluso en los deportes, aprecian la originalidad y exclusividad que aporta un diseño culturalmente significativo. Muchas de estas personas ven como una forma de destacar y sentirse orgullosos de su país. Lo que nos dice que puede ser una excelente oportunidad para que nuestra marca Athlox ofrezca productos personalizados que celebren la cultura local, lo que podría aumentar su atractivo y preferencia.

Pregunta 5.

¿Preferiría comprar ropa de pádel en tiendas físicas especializadas o en línea?



La ligera preferencia por las tiendas físicas (57%) indica que, aunque la compra en línea es cada vez más popular (43%), muchos consumidores aún valoran la experiencia tradicional de compra en persona. Los resultados arrojados en esta pregunta nos indica que esto podría significar que debe mantener una fuerte presencia física en tiendas especializadas, pero también ofrecer una plataforma en línea eficiente y confiable. Una estrategia que combine lo mejor de ambos mundos sería ideal para satisfacer ambas preferencias y maximizar la satisfacción del cliente.

Tanto en Quito como en Madrid ambas ciudades ofrecen un mercado atractivo para Athlox, con consumidores que valoran calidad, funcionalidad y sostenibilidad en ropa de pádel, dispuestos a pagar por productos premium que satisfagan estas necesidades.

Modelo de monetización

Basado en los resultados de la investigación de mercado, se propone el siguiente

modelo de monetización para Athlox en España, y el Modelo de Ventas directas al consumidor (D2C) va a ser 60% y Ventas B2B 40%:

- Ventas directas al consumidor (D2C):
 - A través de una plataforma de comercio electrónico propia.
 - Tiendas físicas especializadas en las principales ciudades españolas.
- Ventas B2B:
 - Asociaciones con clubes de pádel y tiendas deportivas especializadas.
 - Programas de afiliación con entrenadores y jugadores profesionales.
- Suscripción:
 - Programa de membresía “Athlox Elite” que ofrece acceso anticipado a nuevos productos, descuentos exclusivos y contenido personalizado.
- Personalización:
 - Servicio de personalización de productos con un costo adicional.
- Colaboraciones y ediciones limitadas:
 - Asociaciones con jugadores profesionales y diseñadores locales para crear ediciones limitadas de alto valor.

Este modelo de monetización diversificado permite a Athlox maximizar sus ingresos mientras se adapta a las preferencias de compra del mercado español (Osterwalder & Pigneur, 2021).

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Perfil del cliente:

- **Frecuencia de juego y participación en torneos:** El 68% de los encuestados juega pádel al menos dos veces por semana, y el 75% participa en torneos amateurs o locales. Esto confirma que nuestro mercado objetivo es activo y comprometido con el deporte, lo que justifica la inversión en ropa deportiva de alta calidad.

Validación: Athlox debe enfocarse en crear productos duraderos y de alto rendimiento para satisfacer las necesidades de los jugadores frecuentes.

- **Importancia de la funcionalidad y diseño:** El 82% considera muy importante la funcionalidad de la ropa para el rendimiento, mientras que el 71% valora el diseño y la estética.

Validación: La propuesta de valor de Athlox, que combina rendimiento técnico superior con diseños inspirados en la cultura española, se alinea perfectamente con estas preferencias.

- **Conciencia ambiental y disposición a pagar por la sostenibilidad:** El 65% se muestra preocupado por el impacto ambiental de la ropa deportiva, y el 58% estaría dispuesto a pagar más por productos sostenibles.

Validación: El enfoque de Athlox en la sostenibilidad y el uso de materiales eco-friendly responde a esta preocupación del mercado. Sin embargo, es importante comunicar claramente los beneficios ambientales para justificar el precio premium.

- **Disposición a pagar:** Los encuestados están dispuestos a pagar en promedio 45€ por una camiseta de alta calidad y 85€ por un conjunto completo.

Validación: El precio sugerido para la camiseta Athlox Iberia (59,99€) está ligeramente por encima de la disposición media a pagar. Será crucial comunicar efectivamente el valor añadido (calidad, sostenibilidad, diseño cultural) para justificar este precio.

- **Canales de compra:** El 57% prefiere comprar en tiendas especializadas, mientras que el 43% utiliza plataformas de comercio electrónico.

Validación: La estrategia de Athlox de combinar ventas en tiendas especializadas ya a través de su propia plataforma de comercio electrónico se alinea con las preferencias del mercado. Sin embargo, se debe poner énfasis en desarrollar una fuerte presencia en tiendas físicas especializadas.

Conclusiones de la validación:

- **Producto:** El enfoque de Athlox en ropa de alto rendimiento, diseño atractivo y sostenibilidad se alinea bien con las preferencias del mercado.
- **Precio:** Aunque el precio propuesto está ligeramente por encima de la media, la disposición a pagar más por sostenibilidad sugiere que es viable si se comunica efectivamente el valor.
- **Plaza:** La estrategia de canales múltiples (tiendas especializadas y e-commerce) es adecuada, pero se debe dar prioridad a las tiendas físicas.
- **Promoción:** Es crucial enfatizar tanto el rendimiento técnico como los aspectos de sostenibilidad en la comunicación de marketing.
- **Segmentación:** El enfoque en jugadores frecuentes y participantes de torneos es acertado, ya que representa un segmento significativo y comprometido.

Esta validación sugiere que Athlox tiene un buen ajuste producto-mercado, con oportunidades claras de crecimiento en el mercado español de ropa deportiva para pádel. Sin embargo, será crucial ejecutar una estrategia de comunicación efectiva para justificar el precio premium y destacar en un mercado competitivo (Ries, 2011; Osterwalder et al., 2014).

Encaje de la Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit)

Esta Tabla ayuda a Athlox a alinear su propuesta de valor directamente con las necesidades, problemas y deseos de sus clientes objetivo. La columna izquierda representa el Perfil del Cliente, mostrando lo que los jugadores de pádel buscan lograr, los problemas que enfrentan y los beneficios que desean. La columna derecha muestra el Mapa de Valor de Athlox, ilustrando cómo sus productos y servicios abordan específicamente cada aspecto del Perfil del Cliente.

El Product-Market Fit se logra cuando hay una correspondencia clara entre los elementos de ambas columnas. Por ejemplo, la tecnología avanzada anti-sudor de Athlox aborda directamente la frustración del mal manejo del sudor, mientras que las opciones de personalización satisfacen el deseo de los clientes de reflejar su estilo personal. Este formato visual facilita la identificación rápida de áreas donde la propuesta de valor de Athlox se alinea fuertemente con las necesidades del cliente, así como áreas potenciales para mejora o innovación futura. El Ajuste Producto-Mercado es un concepto crucial que indica el grado en que un producto satisface una fuerte demanda del mercado (Andreessen, 2007). Para Athlox, analizamos este encaje basándonos en los resultados de la investigación de mercado y la propuesta de valor de la empresa., como lo representa la Matriz de Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit) para Athlox:

Tabla 2 Product-Market Fit

Product-Market Fit Canvas

Características y tareas por hacer Athlox se enfoca en la creación de ropa deportiva de alto rendimiento, específica para deportes de raqueta como tenis, pádel. Las características de sus productos incluyen tejidos transpirables, costuras planas, bolsillos especiales, protección UV y diseños ergonómicos que mejoran el rango de movimiento. Las principales tareas de marketing se centrarán en destacar estas características a través de campañas publicitarias dirigidas y colaboraciones con atletas influyentes en estos deportes. Además, la empresa desarrollará contenidos visuales y educativos que resalten los beneficios de sus tecnologías avanzadas y su compromiso con la sostenibilidad.		Alternativas • Aplicación Móvil: Desarrollo de una aplicación que facilite la compra, ofrezca contenido exclusivo como tutoriales y acceso a eventos especiales. • Suscripción: Un modelo de suscripción que permita a los clientes recibir nuevas prendas o colecciones de edición limitada periódicamente. • Eventos Experienciales: Organización de clínicas deportivas y talleres para interactuar directamente con el mercado objetivo.
Problemas y necesidades El mercado de ropa deportiva para deportes de raqueta enfrenta problemas comunes, como la falta de prendas que combinen rendimiento y comodidad sin comprometer el estilo. Los jugadores necesitan ropa que no solo se adapte a las exigencias físicas del deporte, sino que también les brinde comodidad durante largas horas de juego y protección contra el sol. Athlox responde a estas necesidades con sus tejidos transpirables, protección UV y un diseño que optimiza el movimiento, resolviendo así los problemas de rendimiento y confort que afectan a los deportistas de raqueta.		Características clave • Tecnología de Tejidos: La transpirabilidad y protección UV como puntos de venta diferenciadores. • Diseño Ergonómico: Creación de prendas que optimizan el rango de movimiento, algo crucial en deportes de raqueta. • Sostenibilidad: Uso de materiales reciclados y biodegradables, con un enfoque en la sostenibilidad que resuene con los consumidores conscientes.
Canal Athlox utilizará un enfoque omnicanal para llegar a su mercado objetivo, que incluye jugadores amateurs y semiprofesionales, clubes deportivos, academias y tiendas especializadas, como también influencers latinos. Los principales canales de distribución serán su tienda en línea propia, asociaciones con tiendas especializadas y ventas directas a clubes y academias. Además, se planean campañas en redes sociales, colaboraciones con influencers y presencia en eventos deportivos clave para aumentar la visibilidad y el alcance de la marca.		Valor para el canal • Exclusividad: Ofrecer productos exclusivos para tiendas especializadas y distribuidores selectos. • Soporte de Marketing: Proveer a los socios comerciales con materiales de marketing, formación de producto y campañas conjuntas. • Programa de Incentivos: Establecer incentivos de ventas para motivar a los distribuidores a promover la marca activamente.
Experiencia de usuario Athlox se compromete a ofrecer una experiencia de usuario superior desde el momento de la compra hasta el uso de sus prendas. La plataforma de comercio electrónico estará optimizada para facilitar una navegación intuitiva, con descripciones detalladas de productos, guías de tallas y recomendaciones personalizadas. La atención al cliente se apoyará en canales múltiples como chat en vivo, correo electrónico y redes sociales. Las alternativas a considerar incluyen el desarrollo de una aplicación móvil que facilite la compra y ofrezca contenido exclusivo para los clientes, como tutoriales de entrenamiento y acceso a eventos especiales.		Métricas • Tasa de Conversión en Línea: Monitorear el porcentaje de visitantes del sitio web que realizan una compra. • Engagement en Redes Sociales: Nivel de interacción, alcance y conversiones generadas a partir de las campañas en redes sociales. • Retención de Clientes: Medir la frecuencia de compras repetidas y la lealtad a la marca. • Ventas por Canal: Desglose del rendimiento de ventas a través de la tienda en línea, distribuidores especializados y ventas directas

Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

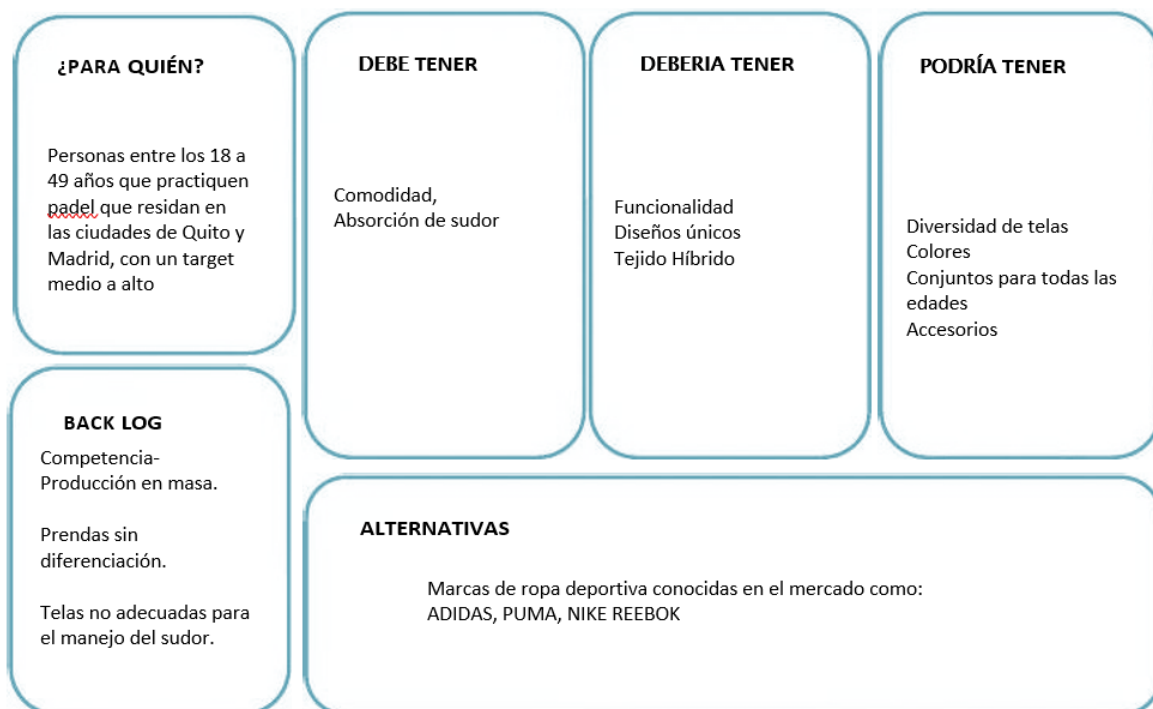




El Prototipo 2.0 incluye las siguientes mejoras:

- a. **Material:** Incorporación de un nuevo tejido híbrido que combina fibras de bambú español con poliéster reciclado, mejorando la gestión de la humedad y la sostenibilidad.
- b. **Diseño:** Inclusión de patrones sutiles inspirados en la azulejería española, respondiendo al interés en diseños culturalmente relevantes.
- c. **Funcionalidad:** Adición de zonas de ventilación estratégicas utilizando tecnología de tejido 3D para mejorar la transpirabilidad.
- d. **Personalización:** Opción de personalizar el producto con iniciales o números, aumentando la conexión emocional con la marca.

PMV Canvas (Producto Mínimo Viable)



- Problema: Falta de ropa de pádel que combina alto rendimiento, sostenibilidad y diseño culturalmente relevante.
- Solución: Camiseta de pádel Athlox con tejido híbrido sostenible, diseño inspirado en la cultura española y tecnología de ventilación avanzada.

Métricas Clave:

- Tasa de conversión en ventas online
- Comentarios de usuarios sobre comodidad y rendimiento
- Engagement en redes sociales con el diseño cultural

Propuesta de Valor Única: “Eleva tu juego y tu estilo con Athlox: rendimiento sostenible inspirado en España”.

Canales: E-commerce propio, tiendas especializadas de pádel, redes sociales.

Presentación Comercial del Prototipo (Branding)

Nombre del Producto: “Athlox Iberia”

Eslogan: “Juega con pasión, viste con propósito”

Elementos de Branding:

- Paleta de colores: Rojo y amarillo (colores de la bandera española) combinados con tonos tierra para evocar la sostenibilidad.
- Logotipo: Incorpora una pelota de pádel estilizada con elementos de diseño mozárabe.
- Embalaje: Cajas reciclables con diseños de azulejos españoles.

Actualización del modelo de monetización

Basado en los resultados de la encuesta y el refinamiento del producto, se propone el siguiente modelo de monetización actualizado:

a) Venta Directa Premium:

- Precio sugerido para la camiseta Athlox Iberia: 59,99€
- Margen de beneficio objetivo: 40%

b) Suscripción “Club Athlox”:

- Cuota mensual de 9,99€
- Beneficios: 15% de descuento en compras, acceso anticipado a nuevos lanzamientos, contenido exclusivo de entrenamiento.

c) Personalización:

- Cargo adicional de 9,99€ por personalización (iniciales o números)

d) Colaboraciones Limitadas:

- Ediciones especiales en colaboración con jugadores profesionales españoles, con un precio premium de 79,99€

e) Asociaciones B2B:

- Acuerdos con clubes de pádel para uniformes personalizados
- Programa de afiliación para entrenadores y tiendas especializadas

Este modelo actualizado aprovecha la disposición del mercado a pagar por calidad y sostenibilidad, mientras ofrece opciones de personalización y exclusividad que aumentan el valor percibido del producto (Ries, 2011).

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización

La empresa Athlox fue ubicada en Quito, Ecuador, en la zona norte del pueblo. Esta decisión se basa en una serie de elementos importantes:

- **Proximidad al mercado objetivo:** Quito tiene una comunidad cada vez mayor de jugadores de pádel y muchos clubes deportivos (Jaramillo, 2023).
- **Infraestructura y logística:** El norte de Quito cuenta con excelentes conexiones de transporte y acceso a los servicios necesarios para la operación comercial (Morales, 2024).
- **Disponibilidad de mano de obra calificada:** La región cuenta con profesionales en gestión empresarial, producción textil y diseño (López, 2024).

Tabla 3 Matriz de Localización para Athlox

Factores de localización	Ponderación	Quito	Quito	Guayaquil	Cuenca
--------------------------	-------------	-------	-------	-----------	--------

		Norte	Sur		
Proximidad a los proveedores	0,15	4 (0,60)	3 (0,45)	3 (0,45)	2 (0,30)
Costo de alquiler	0,20	3 (0,60)	4 (0,80)	2 (0,40)	4 (0,80)
Disponibilidad de MO	0,15	4 (0,60)	3 (0,45)	4 (0,60)	3 (0,45)
Infraestructura logística	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	5 (0,50)	3 (0,30)
Cercanía al mercado	0,20	5 (1,00)	4 (0,80)	4 (0,80)	3 (0,60)
Incentivos gubernamentales	0,10	3 (0,30)	3 (0,30)	4 (0,40)	4 (0,40)
Calidad de vida	0,10	4 (0,40)	3 (0,30)	3 (0,30)	5 (0,50)
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Total	1.00	4.00	3,50	3.45	3.35

Escala de calificación: 1 (muy desfavorable) a 5 (muy favorable)

Análisis de la Matriz de Localización:

1. Quito Norte emerge como la ubicación más favorable con una puntuación total de 4.00. Destaca especialmente en cercanía al mercado, infraestructura logística y disponibilidad de mano de obra calificada.
2. Quito Sur ocupa el segundo lugar con 3.50 puntos, ofreciendo costos de alquiler más bajos, pero con menor cercanía al mercado objetivo.
3. Guayaquil, con 3.45 puntos, presenta ventajas en términos de infraestructura logística e incentivos gubernamentales, pero tiene costos de alquiler más altos.
4. Cuenca, aunque ofrece una alta calidad de vida y costos de alquiler favorables, obtiene la puntuación más baja debido a su distancia de los principales mercados y proveedores.

Justificación de la elección:

La ubicación recomendada para la sede principal de Athlox sería Quito Norte. Esta decisión se justifica por las siguientes razones:

1. Cercanía al mercado: Quito Norte tiene la puntuación más alta en este factor crucial, lo que facilitará la distribución y el contacto directo con los clientes.
2. Infraestructura logística: La excelente infraestructura en esta zona facilitará las operaciones de la empresa y la distribución de productos.
3. Disponibilidad de mano de obra calificada: Quito Norte ofrece acceso a un pool de talento diverso y calificado, esencial para una empresa de ropa deportiva tecnológica.
4. Proximidad a proveedores: La ubicación permite un fácil acceso a proveedores de materiales y servicios necesarios para la producción.
5. Calidad de vida: Aunque no es el factor más importante, la buena calidad de vida en Quito Norte puede ayudar a atraer y retener talento.

Es importante notar que, aunque los costos de alquiler son más altos en Quito Norte comparados con Quito Sur o Cuenca, los beneficios en términos de acceso al mercado y eficiencia operativa compensan este costo adicional. Esta decisión de localización apoya la estrategia de Athlox de posicionarse como una marca premium de ropa deportiva para pádel, permitiendo un fácil acceso a recursos clave y al mercado objetivo principal.

Actividades (Mapa de procesos)

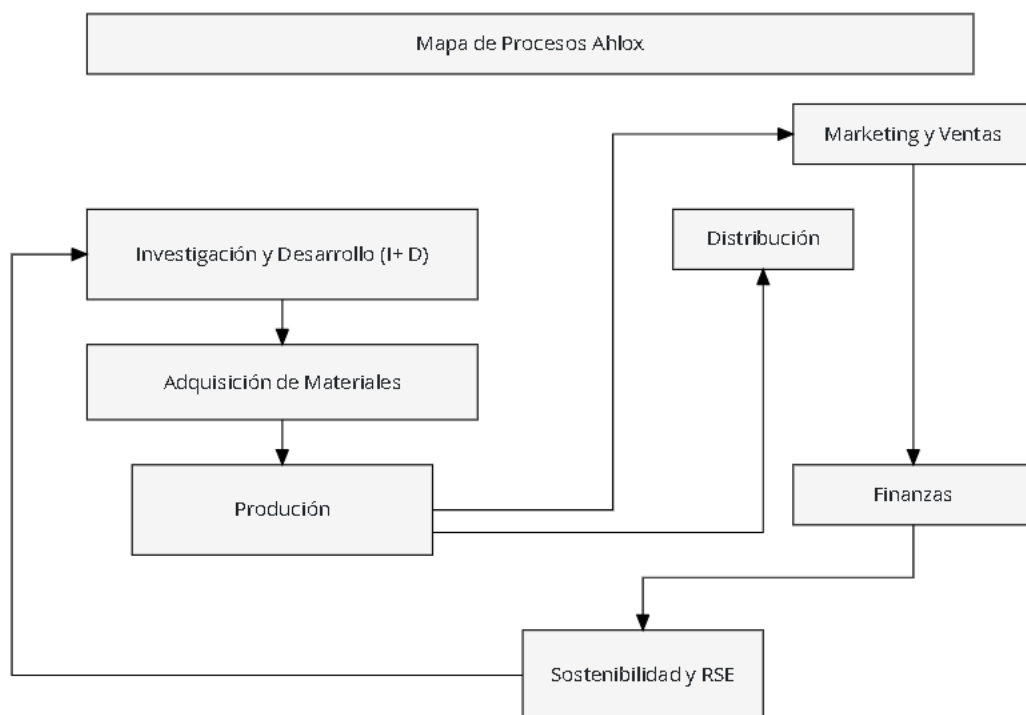


Figura 12: Mapa de Procesos
Elaboración: Los Autores

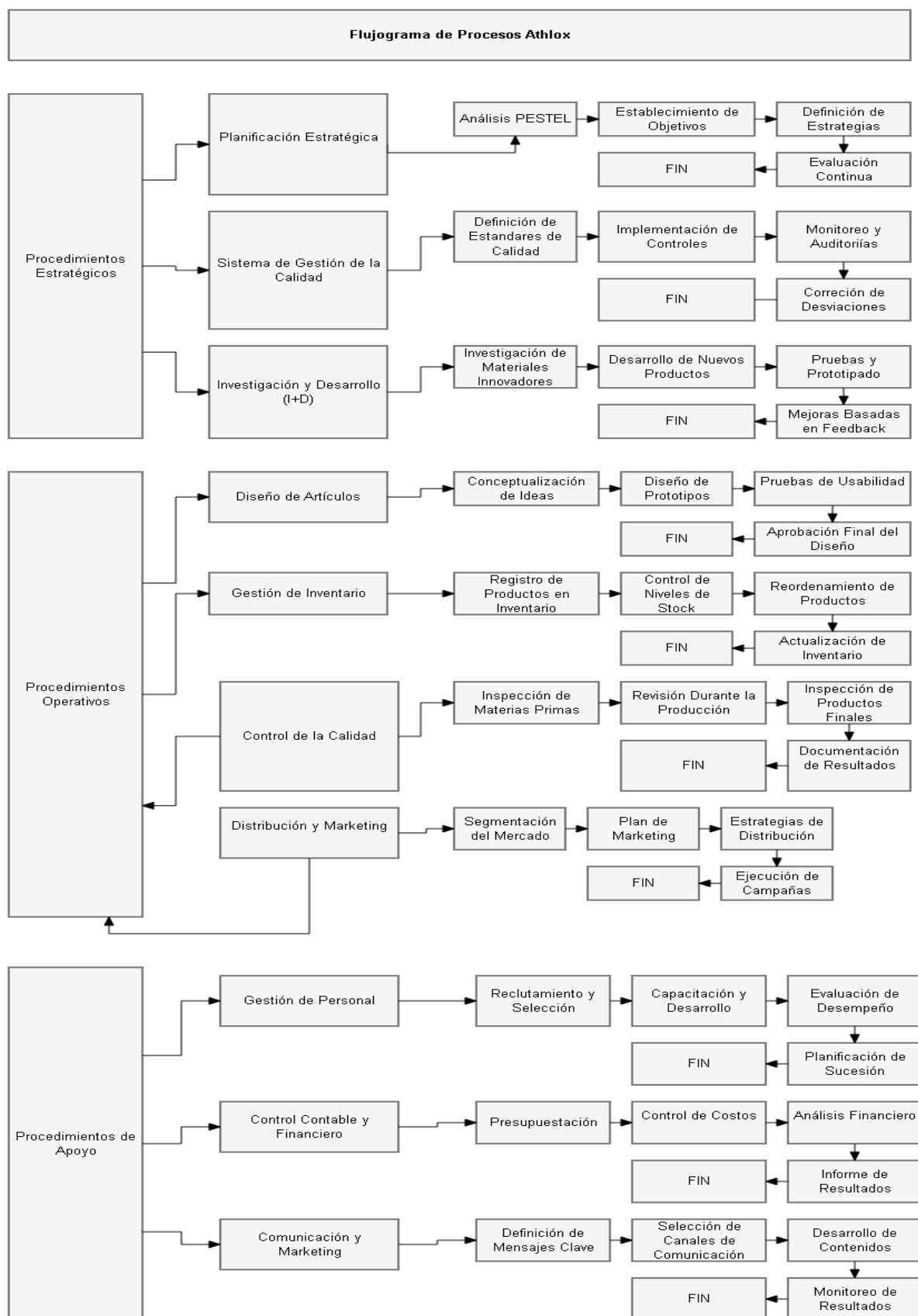


Figura 12: Diseño del proceso productivo

Elaboración: Los Autores

Diseño organizacional

La estructura organizacional de Athlox se muestra a continuación:

- Administración General
- Departamento de Creatividad e Innovación
- Departamento de Manufactura
- Departamento de Publicidad y Ventas
- Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Finanzas y Administración

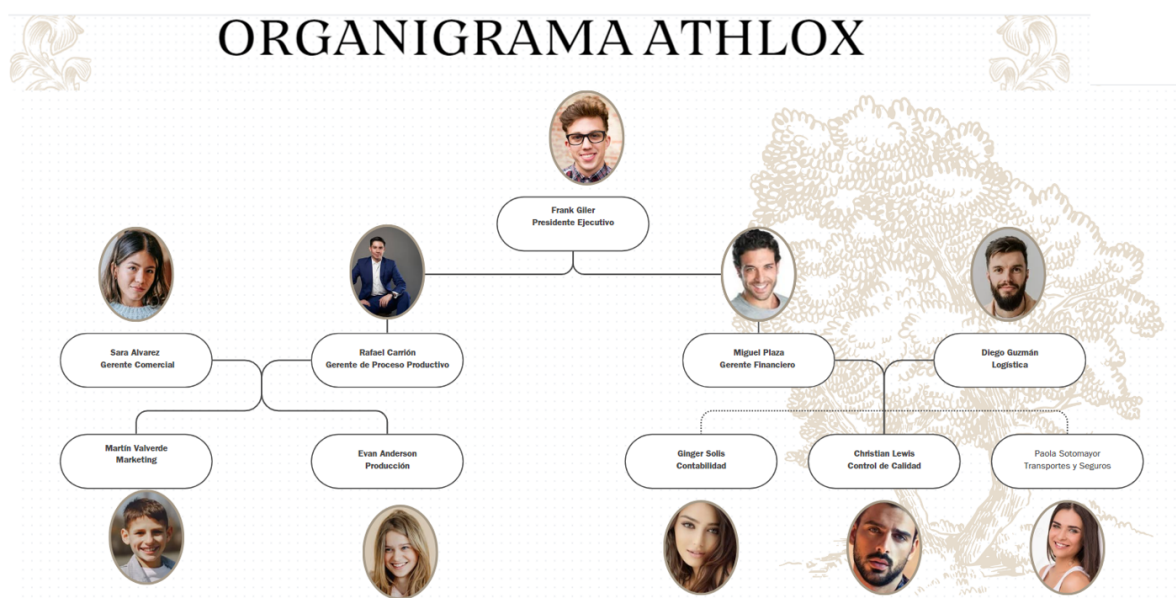


Figura 2 Organigrama empresa Athlox
Tomado de: *(Efficacy, 2022)*

Conformidad Legal

Athlox se convertirá en una Sociedad Anónima (SA) en Ecuador siguiendo los procedimientos establecidos por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023). Este tipo de comunidad tiene beneficios como:

Responsabilidad de los accionistas limitada

- Facilita la atracción de inversiones.
- La estructura adecuada para permitir el progreso futuro.

El proceso de conformación legal incluye:

- Reservar el nombre de una empresa en la Superintendencia de Compañías
- Elaboración de leyes
- Establecer una cuenta de integración de capital
- Elevación a la escritura en público
- La aprobación de la ley
- publicación en un periódico
- Obtener permisos del ayuntamiento
- Registrar la empresa en el Registro Mercantil
- Asamblea General de Accionistas
- obtener documentos de autorización

Para garantizar el cumplimiento de todas las normativas vigentes, este proceso se llevará a cabo con la asesoría de un abogado especializado en derecho corporativo.

Para la internacionalización de Athlox al mercado español, es importante considerar los siguientes aspectos de conformidad legal:

Conformidad Legal de la internacionalización al mercado español

1. Forma jurídica:

- Establecer una filial en España (recomendado para operaciones a largo plazo)
- Operar como una sucursal de la empresa ecuatoriana
- Asociarse con un distribuidor o agente comercial español

2. Registro de la empresa:

- Inscripción en el Registro Mercantil
- Obtención del Número de Identificación Fiscal (NIF)

3. Legislación laboral:

- Cumplimiento del Estatuto de los Trabajadores
- Registro en la Seguridad Social española

4. Normativas fiscales:

- Impuesto sobre Sociedades
- IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido)
- Impuestos locales

5. Propiedad intelectual:

- Registro de marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)
- Protección de diseños y patentes si es aplicable

6. Normativas de producto:

- Cumplimiento de estándares de la UE para textiles
- Etiquetado correcto según normativas españolas y de la UE

7. Protección de datos:

- Cumplimiento del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)

8. Comercio electrónico:

- Adaptación a la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico (LSSI-CE)

9. Aduanas e importación:

- Cumplimiento de regulaciones aduaneras de la UE
- Obtención de licencias de importación si son necesarias

10. Sostenibilidad y responsabilidad social:

- Cumplimiento de normativas medioambientales españolas y de la UE
- Adaptación a leyes de responsabilidad social corporativa

11. Competencia y antimonopolio:

- Cumplimiento de la Ley de Defensa de la Competencia

12. Resolución de disputas:

- Familiarización con el sistema legal español y de la UE para resolución de conflictos comerciales

Es recomendable contar con asesoría legal especializada en internacionalización de empresas para asegurar el cumplimiento de todas las normativas aplicables y facilitar una entrada exitosa al mercado español.

Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento estratégico que detalla las acciones necesarias para alcanzar uno o más objetivos de marketing específicos. Sirve como una hoja de ruta para las actividades de marketing de una organización, generalmente cubriendo un período de uno a cinco años. Este plan incluye un análisis de la situación actual del mercado, define el público objetivo, establece metas de marketing, determina las estrategias y tácticas para alcanzar esas metas, y describe cómo se medirán los resultados (Kotler & Armstrong, 2018). El plan de marketing es una herramienta esencial para alinear los esfuerzos de marketing con los objetivos empresariales más amplios y para asignar recursos de manera eficiente (Ferrell & Hartline, 2018).

Establecimiento de Objetivos de Marketing

Objetivos de Ventas y Cuota de Mercado:

- a. Alcanzar ventas de 10.000 unidades de la línea Athlox Iberia en el primer año.
- b. Aumentar la participación del mercado en España al 5% del segmento de ropa especializada para pádel en el primer año.
- c. Lograr que el 20% de las ventas totales provengan de productos personalizados al final del primer año.

Objetivos de Reconocimiento de Marca:

- d. Lograr un reconocimiento de marca del 30% entre los jugadores activos de pádel en España en los primeros 18 meses.
- e. Alcanzar 10.000 seguidores en Instagram y 5.000 en Facebook en los primeros

12 meses.

- f. Obtener menciones positivas en al menos 10 publicaciones especializadas en deportes y moda durante el primer año.

Objetivos de Fidelización y Engagement:

- a) Generar 50.000 suscriptores al programa de fidelización “Club Athlox” en el primer año.
- b) Lograr una tasa de retención del 70% de los miembros del Club Athlox después del primer año.
- c) Alcanzar un Net Promoter Score (NPS) de 50 o superior entre los clientes de Athlox al final del primer año.

Objetivos de Distribución y Alianzas:

- a) Establecer alianzas estratégicas con al menos 50 clubes de pádel en España durante el primer año.
- b) Lograr presencia en 100 tiendas especializadas de deportes en España al final del primer año.
- c) Expandir la distribución a al menos 3 países europeos adicionales para el final del segundo año.

Objetivos de E-commerce:

- a) Lograr una tasa de conversión del 3% en la plataforma de comercio

electrónico propia en los primeros 6 meses.

- b) Alcanzar que el 40% de las ventas totales provengan del canal online al final del primer año.
- c) Reducir la tasa de abandono del carrito de compras a menos del 60% en los primeros 12 meses.

Objetivos de Sostenibilidad y Responsabilidad Social:

- a) Lograr que el 50% de los materiales utilizados en la producción sean sostenibles o reciclados para el final del primer año.
- b) Implementar un programa de reciclaje de ropa deportiva usada en colaboración con 20 clubes de pádel en el primer año.
- c) Obtener una certificación de sostenibilidad reconocida internacionalmente antes del final del segundo año.

Objetivos de Innovación y Desarrollo de Producto:

- a) Lanzar al menos 2 nuevas tecnologías o características de producto en la línea Athlox Iberia durante el primer año.
- b) Desarrollar y lanzar una línea complementaria de accesorios para pádel antes del final del primer año.
- c) Obtener al menos una patente relacionada con la tecnología de manejo de sudor en los primeros 18 meses.

Estos objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y

Temporales) proporcionan una dirección clara para las estrategias y tácticas de marketing de Athlox. Están diseñados para impulsar el crecimiento de la marca, aumentar la cuota de mercado, fomentar la lealtad del cliente y establecer a Athlox como líder en innovación y sostenibilidad en el mercado de ropa deportiva para pádel.

Marketing Mix (4Ps)

El Marketing Mix, también conocido como las 4P, es un marco estratégico que ayuda a las empresas a definir los elementos clave de su oferta de mercado (Kotler & Armstrong, 2018). Para Athlox, el Marketing Mix se estructura de la siguiente manera:

1. Producto

Athlox ofrece una línea de ropa deportiva especializada para pádel, denominada Athlox Iberia. Las características principales incluyen:

- Tejido híbrido sostenible que combina fibras de bambú español con poliéster reciclado
- Diseño inspirado en la cultura española, incorporando elementos como patrones de azulejos.
- Tecnología avanzada de ventilación con zonas estratégicas utilizando tejido 3D
- Opciones de personalización con iniciales o números
- Línea principal: camisetas, pantalones cortos, faldas
- Línea complementaria: accesorios como muñequeras, gorras, toallas
- Ediciones limitadas en colaboración con artistas españoles

2. Precio

Athlox adopta una estrategia de precios premium, posicionándose aproximadamente un 20% por encima del promedio del mercado. La estructura de precios incluye:

- Camiseta Athlox Iberia: \$49.00
- Conjunto completo (camiseta + pantalón/falda): \$85.00
- Opción de personalización: +\$10.99
- Accesorios: rango de \$15.99 a \$29.99
- Descuentos exclusivos para miembros del Club Athlox

3. Plaza

La distribución de los productos Athlox se realiza a través de varios canales:

- Plataforma de comercio electrónico propia
- Tiendas especializadas de pádel en principales ciudades españolas
- Alianzas con clubes de pádel para venta directa
- Tiendas pop-up en eventos y torneos importantes de pádel
- Distribución selectiva en tiendas deportivas premium

4. Promoción

La estrategia de promoción de Athlox incluye una mezcla de tácticas tradicionales y

digitales:

- Campañas en redes sociales, con énfasis en Instagram y Facebook
- <https://66e04652b7798.site123.me/>
- Colaboraciones con influencers y jugadores profesionales de pádel
- Patrocinio de torneos locales y regionales de pádel
- Marketing de contenidos enfocados en sostenibilidad y rendimiento deportivo.
- Email marketing personalizado para miembros del Club Athlox
- Publicidad programática en sitios web relacionados con deportes y estilo de vida
- Eventos de lanzamiento para nuevas colecciones y ediciones limitadas
- Programa de fidelización “Club Athlox” con beneficios exclusivos

Este Marketing Mix está diseñado para posicionar a Athlox como una marca premium de ropa deportiva para pádel, enfatizando la innovación, la sostenibilidad y la conexión cultural. La combinación de productos de alta calidad, precios premium, distribución selectiva y una estrategia de promoción multicanal busca crear una fuerte identidad de marca y atraer a jugadores de pádel comprometidos y conscientes del estilo (Ferrell & Hartline, 2018).

Definición de Estrategias y Presupuesto de Marketing

Las estrategias de marketing son los medios por los cuales una empresa alcanza sus objetivos de marketing (Kotler & Armstrong, 2018). Para Athlox, se han definido las siguientes estrategias, seguidas por un presupuesto detallado:

Estrategias de marketing:

- Posicionar Athlox como la marca premium de ropa de pádel que combina rendimiento, sostenibilidad y diseño cultural español.
- Desarrollar una serie de vídeos educativos sobre técnicas de pádel y cuidado del medio ambiente, fortaleciendo la imagen de marca como experta en el deporte y comprometida con la sostenibilidad.
- Implementar el programa de lealtad “Club Athlox” con beneficios exclusivos para miembros, fomentando la retención de clientes y aumentando el valor de vida del cliente.
- Colaborar con la Federación Española de Pádel para aumentar la visibilidad de la marca y ganar credibilidad en el mercado español.
- Organizar eventos “Athlox Experience” en clubes de pádel para que los jugadores prueben los productos, creando una conexión emocional con la marca.
- Involucrar a los clientes en el diseño de colecciones futuras a través de concursos y encuestas, aumentando la relevancia del producto.
- Lanzar una campaña de reciclaje de ropa deportiva usada en colaboración con organizaciones ambientales, reforzando el compromiso de la marca con la sostenibilidad.
- Identificar y penetrar en mercados secundarios como el tenis y el squash, aprovechando las similitudes en las necesidades de los deportistas.

Prototipo página web

El prototipo de la página web (<https://66e04652b7798.site123.me/>) fue desarrollada como una herramienta complementaria para la presente tesis, con el objetivo de demostrar la propuesta digital del proyecto. Esta página funciona como una representación visual del concepto central, permitiendo a los usuarios explorar de manera interactiva las ideas planteadas en la investigación.

Estructura y Contenido: La página está diseñada con una estructura sencilla y accesible, enfocada en presentar la información de manera clara y atractiva. Se compone de varias secciones clave que incluyen:

Inicio: Una introducción breve del proyecto, destacando sus principales objetivos y la importancia del mismo.

Información Detallada: Esta sección presenta los aspectos técnicos y funcionales de la propuesta, proporcionando una descripción detallada de los elementos que conforman el proyecto.

Galería de Imágenes: Se incluyen imágenes relevantes que ilustran el diseño y la funcionalidad de la propuesta, permitiendo visualizar de manera práctica el desarrollo del prototipo.

Contacto y Feedback: Se ha habilitado un espacio donde los usuarios pueden dejar comentarios y sugerencias, lo cual es esencial para recopilar retroalimentación que pueda

mejorar la propuesta final.

Relevancia para la Investigación: El prototipo no solo sirve como una muestra visual del concepto, sino que también proporciona una plataforma para evaluar la usabilidad y la recepción de la propuesta por parte de los usuarios. Esto contribuye significativamente a los análisis de factibilidad y mejora del proyecto planteado en la tesis.

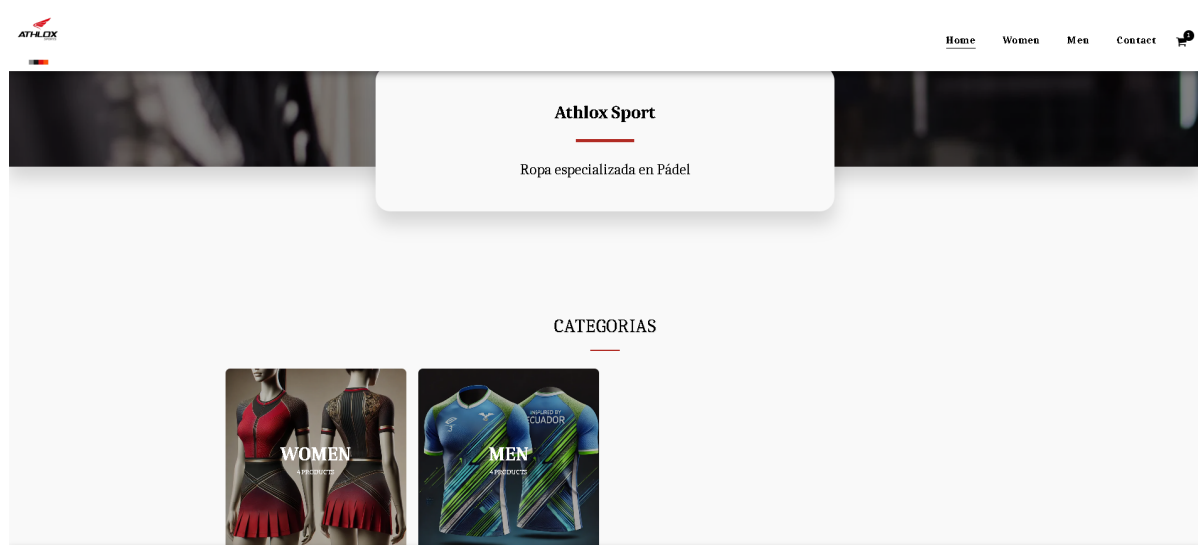


Figura: 15
Elaboración: Los Autores

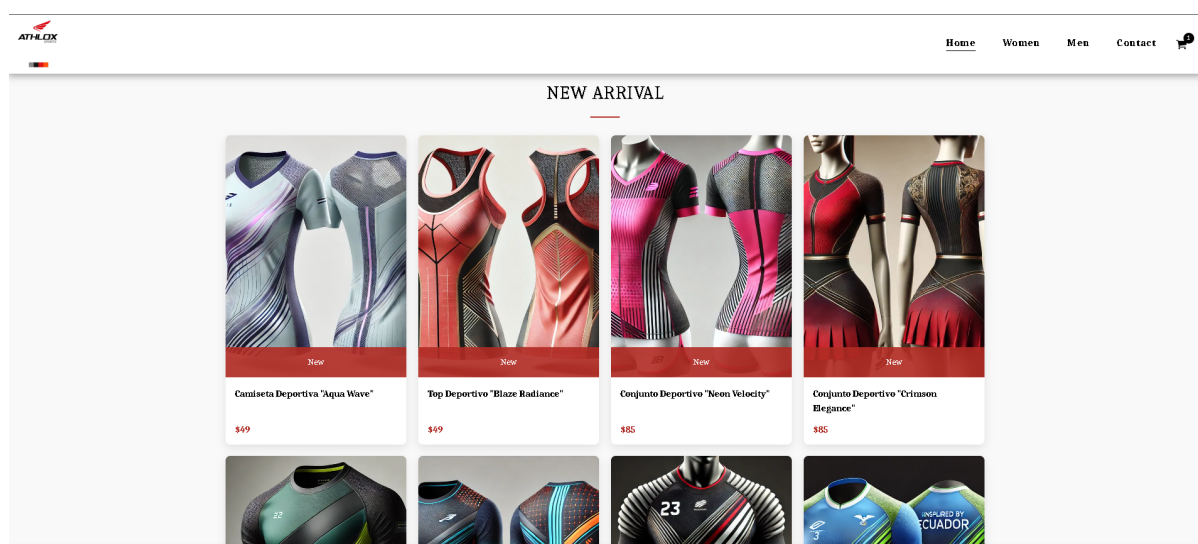


Figura: 16
Elaboración: Los Autores

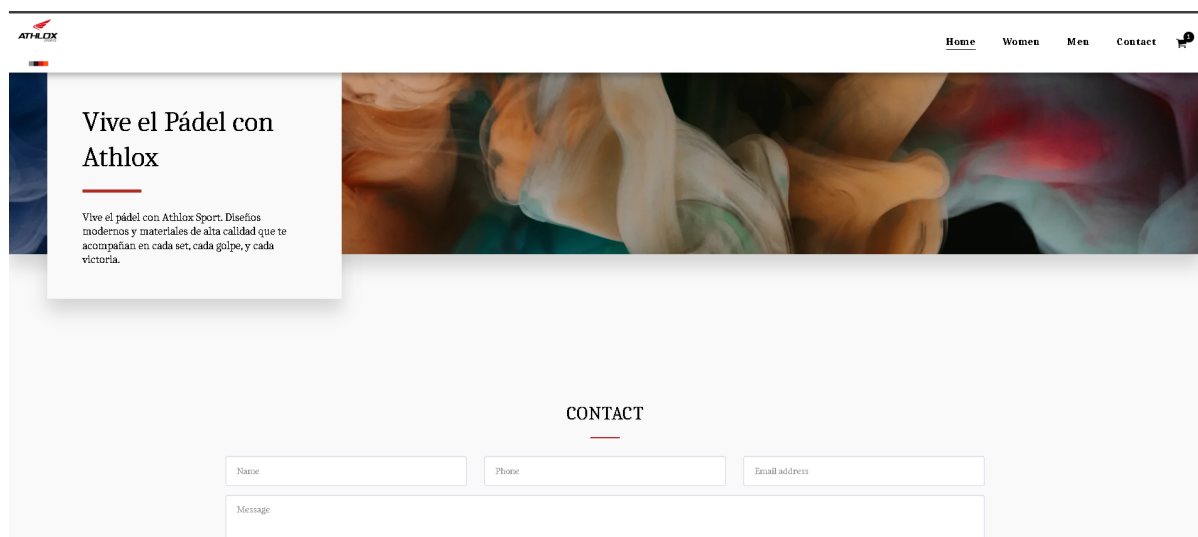


Figura: 17
Elaboración: Los Autores

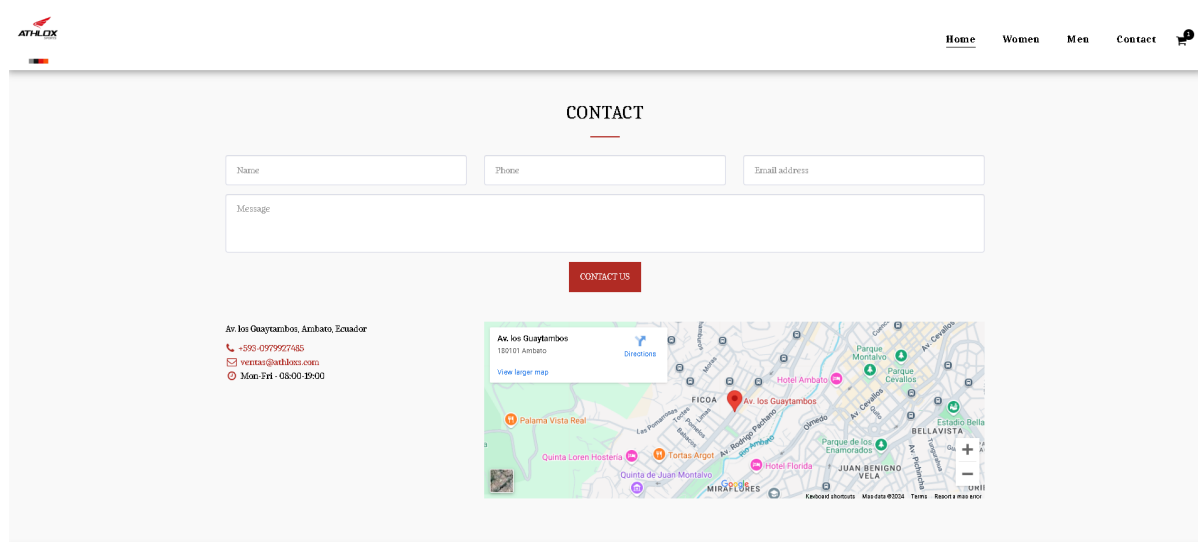


Figura: 18
Elaboración: Los Autores

Presupuesto de Marketing (primer año en USD):

PLAN DE CONTENIDOS PARA LA EMPRESA ATHLOX																
Objetivo General	Objetivos	Estrategia	Acciones a realizar	DURACIÓN DE LA CAMPAÑA												Costo
				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Posicionar Athlox como la marca premium de ropa de pádel que combina rendimiento, sostenibilidad y diseño cultural ecuatoriano y español.	Objetivo específico 1: Incrementar el número de visitantes en la página web	Estrategia 1: Desarrollar una serie de videos educativos sobre técnicas de pádel y cuidado del medio ambiente, así como videos que publicitarios para fortalecer la imagen de marca como experta en el deporte.	Crear un canal de YouTube dedicado a videos educativos de	X	X											
			Colaboraciones con influencers y jugadores profesionales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			Promocionar los videos en redes sociales como instagram, facebook y tik tok	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			Generar engagement con la comunidad			X	X			X	X			X	X	
			Crear una playlist con los mejores videos			X	X			X	X			X	X	
		Estrategia 2: Lanzar una campaña de reciclaje de ropa deportiva usada en colaboración con organizaciones ambientales, reforzando el compromiso de la marca con la sostenibilidad.	Establecer una alianza estratégica con una organización ambiental	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			Crear un programa de recolección de ropa usada							X	X	X	X	X	X	
			Transparencia y medición de resultados										X	X	X	X
			Objetivo específico 2: Aumentar el engagement y fidelización de los clientes con la marca	Estrategia 1: Implementar el programa de lealtad "Club Athlox" con beneficios exclusivos para miembros, fomentando la retención de clientes y aumentando el valor de vida del cliente.	Definir los beneficios exclusivos del Club Athlox y socializarlo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Establecer los niveles de membresía	X			X	X	X									
	Crear una plataforma digital para gestionar el programa							X	X	X	X	X	X	X	X	
	Realizar un seguimiento del rendimiento del programa para identificar áreas de mejora y optimizar los beneficios.							X	X	X	X	X	X	X	X	
	Estrategia 2: Involucrar a los clientes en el diseño de colecciones futuras a través de concursos y encuestas, aumentando la relevancia del producto.	Crear un concurso de diseño online							X	X	X	X	X	X	X	X
		Encuestas periódicas para conocer las preferencias de los clientes		X	X			X	X			X	X			
		Email marketing personalizado		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Grupos de enfoque online		X	X			X	X			X	X			
	Objetivo específico 3: Tener mayor presencia y visibilidad en la comunidad de padel de nuestros mercados objetivos	Estrategia 1: Organizar eventos "Athlox Experience" en clubes de pádel para que los jugadores prueben los productos, creando una conexión emocional con la marca.		Definir los objetivos de cada evento	X	X			X	X			X	X		
			Seleccionar los clubes de pádel adecuados	X	X	X	X									
			Organizar actividades divertidas y relacionadas con el pádel, como torneos, clínicas de pádel, concursos y sorteos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			Promocionar los eventos de manera efectiva	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			Estrategia 2: Colaborar con la Federación ecuatoriana y española de Pádel para aumentar la visibilidad de la marca y ganar credibilidad en el mercado.	Patrocinio de eventos y torneos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Desarrollo de productos exclusivos para las federaciones		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Ofrecer productos a los entrenadores y jugadores de pádel, en colaboración con las federaciones.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Desarrollar contenidos en conjunto con las federaciones, como entrevistas a jugadores profesionales, artículos sobre técnica y táctica, y videos de entrenamiento.		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
TOTAL GENERAL														25000,00		

Este presupuesto representa aproximadamente el 15% de las ventas proyectadas para el primer año, lo cual está en línea con las recomendaciones para nuevas marcas en mercados competitivos (Dolan, 2018). La asignación del presupuesto refleja un enfoque equilibrado entre estrategias digitales y tradicionales, con un fuerte énfasis en la creación de experiencias de marca y el marketing de contenidos. Esta distribución está diseñada para maximizar el alcance y el impacto de las actividades de marketing de Athlox, al tiempo que permite la flexibilidad necesaria para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado (Wilson & Gilligan, 2012). Es importante notar que este presupuesto debe ser revisado y ajustado regularmente basado en el rendimiento de las diferentes actividades y los cambios en el entorno de mercado (Ferrell & Hartline, 2018).

Evaluación Financiera

Para la empresa Athlox es importante contar con análisis financieros que respalden la factibilidad del proyecto del manejo sostenible de canales para la producción de ropa

deportiva especializada para jugadores de pádel.

Inversiones y financiamiento

- **Inversiones.** Es importante en el Análisis Financiero medir la factibilidad de la presente investigación.
- **Inversión total.**

Para el inicio de la ejecución del proyecto es necesario invertir en Activos Fijos: 97.846,56 USD y, en Capital de Trabajo: 47.375,80 USD, Activos Diferidos 1.350,00 USD por lo tanto la inversión total del proyecto es de **146.572,36 USD**, la misma que se encuentra financiada por recursos propios para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 4 Inversión Total

INVERSIÓN TOTAL	
Activo Fijo	97.846,56
Activo Diferido	1.350,00
Capital de Trabajo	47.375,80
TOTAL	146.572,36

Para mayor información sobre Activos Fijos, ver Anexo 1

Estimación de ingresos

Es la planificación de la empresa en proyección al comportamiento en cinco años del flujo de efectivo, por concepto de las ventas, es decir que los ingresos son provenientes de la venta de la producción de ropa deportiva especializada para jugadores de pádel. El presupuesto tomará como base la demanda total del producto a satisfacer en el estudio de mercado, teniendo muy en cuenta como limitante, la máxima capacidad de producción, de esta manera los datos se encuentran planificados en base a la comercialización y el volumen de ventas. Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa, esto es

cuantificable en un período de tiempo.

Precio de venta

Para establecer el precio de venta es necesario analizar el costo de oportunidad de mercado ya que se establecerá en base al costo de venta de la producción de ropa deportiva especializada para jugadores de pádel, así:

Tabla 5 Presupuesto de Ingresos Proyectado Años: 2024 – 2028

PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO					
AÑO: 2024 - 2028					
VENTAS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Cantidad de Camisetas Athlox	8.000,00	8.720,00	9.504,80	10.360,23	11.292,65
Precio de Venta Camisetas Athlox	65,99	71,93	78,40	85,46	93,15
Cantidad de Camisetas Athlox + pantalon / falda	2.000,00	2.180,00	2.376,20	2.590,06	2.823,16
Precio de Venta Camisetas Athlox + pantalon / falda	109,99	119,89	130,68	142,44	155,26
Total Ingresos	747.900,00	888.579,99	1.055.721,89	1.254.303,17	1.490.237,60

Capital de trabajo

El capital de trabajo término tiene varios significados en los negocios y la economía financiación del desarrollo. En el análisis de los estados contables y financieros, con el trabajo se define como los activos y corrientes de corto plazo o corriente de la empresa pasivos.

Tabla 6 Capital de trabajo.

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.
COSTOS DIRECTOS	
Compras	31.206,90
Mano de Obra Directa	1302,99
Materiales Directos	210,42
TOTAL	32.720,31
COSTOS INDIRECTOS	
Mano de Obra Indirecta	751,73

Insumos	410,55
Mantenimiento	395,32
Gastos Administrativos	6.024,02
Gasto de Ventas	6764,55
Seguro	309,33
TOTAL	14.655,49
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	47.375,80

Estimación de financiación

Para la presente investigación de venta de la producción de ropa deportiva debe ser financiada.

Tabla 7 Estado de fuentes y de usos.

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	97.846,56	66,76%	10,23%	15.000,00	56,52%	82.846,56
Activos Diferidos	1.350,00	0,92%	0,68%	1.000,00	0,24%	350,00
Capital de Trabajo	47.375,80	32,32%	3,41%	5.000,00	28,91%	42.375,80
Inversión Total	146.572,36	100,00%	14,33%	21.000,00	85,67%	125.572,36

Estimación de costes

Una estimación de los Costes es la aproximación del costo de un programa, proyecto u operación. La estimación de Costes tiene un solo valor total y puede tener valores de los componentes identificables. Un problema con un rebasamiento costo se puede evitar con una estimación de Costes fiables, precisos y creíbles. Por su naturaleza existen dos tipos de Costes: Fijos y Variables.

Costes variables.

Un gasto corporativo que varía con la salida de la producción. Los Costes variables difieren de los Costes fijos como el alquiler, la publicidad, los seguros y equipos de oficina, que tienden a seguir siendo el mismo, independientemente. Ver Anexo 2

Costes fijos

Son independientes de las ventas. Ver Anexo 3

Gastos administrativos.

Se encuentran constituidos por aquellos rubros que se deben incurrir para el funcionamiento de las actividades administrativas globales de la empresa Athlox.

Tabla 8 Gastos Administrativos.

GASTOS PERSONALES	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Gerente General	1	949,96	5.699,76	11.399,52
Secretaria	1	771,84	4.631,06	9.262,11
TOTAL PERSONAL				20.661,63
GASTOS GENERALES				
Suministros de Oficina	1 set	25	150,00	300,00
2% Imprevistos			3,00	6,00
Total Suministros de oficina			153,00	306,00
TOTAL				20.967,63

Gastos de ventas.

Son aquellos desembolsos relacionados con la logística de las ventas, descuentos, tanto la publicidad y propaganda necesarias para la venta y venta de la producción de ropa deportiva especializada para jugadores de pádel.

Tabla 9 Gastos de ventas.

GASTOS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
GASTOS PERSONALES				
Jefe de Ventas	1	1.719,64	10.317,83	20.635,65

Asesor comercial	1	736,99	4.421,93	8.843,85
Total Personal				29.479,50
GASTOS GENERALES				
Publicidad digital (redes sociales, SEM)	1	150,00	900,00	1.800,00
Marketing de influencers y embajadores de marca	1	130,00	780,00	1.560,00
Eventos y patrocinios	1	115,00	690,00	1.380,00
Desarrollo y mantenimiento de comercio electrónico	1	118,00	708,00	1.416,00
Producción de contenido (vídeos, fotografías)	1	120,00	720,00	1.440,00
Relaciones públicas y gestión de prensa	1	136,00	816,00	1.632,00
Materiales impresos y merchandising	1	162,00	972,00	1.944,00
Investigación de mercado y análisis de datos	1	115,00	690,00	1.380,00
Campañas de email marketing	1	118,00	708,00	1.416,00
Desarrollo y gestión del programa de fidelización	1	114,00	684,00	1.368,00
Publicidad programática	1	153,00	918,00	1.836,00
Organización de eventos "Experiencia Athlox"	1	153,00	918,00	1.836,00
Campaña de responsabilidad social	1	115,00	690,00	1.380,00
Reserva para oportunidades de marketing emergentes	1	116,00	696,00	1.392,00
Subtotal				21.780,00
2% Imprevistos				435,60
Total Gastos Generales				51.695,10
TOTAL COSTO VENTAS				81.174,60

Costes de venta de la producción de ropa deportiva especializada para jugadores de pádel.

Tabla 10 Costes de producción para el año 1.

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Compras		125,98

Mano de Obra Directa		15.635,93
Mano de Obra Indirecta	9.020,73	
Insumos		4.926,60
Reparación y Mantenimiento	4.743,84	
Seguros	3711,92	
Depreciación	8.637,83	
Amortización	270	
Subtotales	26.384,31	20.688,51
Total de Costo de Producción	47.072,82	
Gastos Administrativos	72.288,22	
Gastos Financieros	14.439,19	
Gastos de Ventas	81.174,60	
Proyectos 2024		18.580,00
Subtotales	167.902,00	
Costo Total	214.974,82	
Cantidad de Camisetas Athlox	8.000,00	
Costo Camisetas Athlox	35,99	
Cantidad de Camisetas Athlox + pantalón / falda	2.000,00	
Costo + pantalón / falda	39,59	

La determinación del costo está dada por la operación matemática de dividir el costo total para el número de productos vendidos en un período, en este caso durante la venta de la producción de ropa deportiva especializada para jugadores de pádel. Los Costes Totales establecidos para el primer año se detallan a continuación. Para información de responsables y tiempos.

Tabla 11 Costes de comercialización para los 5 años de vida útil del proyecto año: 2024 – 2028

COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS PARA LOS 5 AÑOS DE VIDA UTIL DEL PROYECTO
AÑO: 2024 - 2028

RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Materia Prima	125,98	137,32	149,68	163,15	177,83
Mano de Obra Directa	15.635,93	17.043,16	18.577,04	20.248,98	22.071,39
Insumos	4.926,60	5.369,99	5.853,29	6.380,09	6.954,30
VARIABLES	20.688,51	22.550,47	24.580,01	26.792,22	29.203,52
Mano de Obra Indirecta	9.020,73	9.832,59	10.717,53	11.682,10	12.733,49
Reparación y Mantenimiento	4.743,84	5.170,78	5.636,16	6.143,41	6.696,32
Seguros	3711,92	4.045,99	4.410,13	4.807,04	5.239,67
Depreciación	8.637,83	8.637,83	8.637,83	6.004,79	6.004,79
Amortización	270	270	270	270	270
FIJOS	26.384,31	27.957,19	29.671,63	28.907,34	30.944,27
Total Costo de Producción	47.072,82	50.507,66	54.251,65	55.699,56	60.147,79
Gasto Administrativo	72.288,22	78.794,16	85.885,63	93.615,34	102.040,72
Gasto de Ventas	81174,60	88.480,31	96.443,54	105.123,46	114.584,57
Gasto Financiero	14.439,19	13.580,51	12.618,79	11.541,67	10.335,29
Proyectos 2024	18.580,00				
Proyectos 2025		6.594,50			
Proyectos 2026			18.811,01		
Proyectos 2027				7.834,93	
Proyectos 2028					17.590,67
Total gastos	167.902,00	180.854,98	194.947,97	210.280,47	226.960,58
Costo total	214.974,82	231.362,65	249.199,62	265.980,03	287.108,37
Cantidad de Camisetas Athlox	8.000,00	8.720,00	9.504,80	10.360,23	11.292,65
Costo Camisetas Athlox	35,99	39,23	42,76	46,61	50,81
Cantidad de Camisetas Athlox + pantalon / falda	2.000,00	2.180,00	2.376,20	2.590,06	2.823,16
Costo + pantalon / falda	39,59	43,16	47,04	51,28	55,89

Análisis económico – financiero

Los beneficios de la evaluación de proyectos permitirán determinar si es factible. De esta manera se mide una mayor rentabilidad de los recursos al poner en marcha el proyecto con relación a los intereses que percibiría por parte de la banca. (SAPAG Chain, 2003, Pág. 23). Las técnicas utilizadas cuando la inversión produce ingreso por sí misma, es decir que permite medir por medio de los indicadores financieros tales como: VAN y TIR.

Estado de situación inicial

Este balance se realiza al constituirse una sociedad y contendrá la representación de las aportaciones realizadas por los socios. Está constituido en forma ordenada por todas las cuentas contables de la empresa al momento de comenzar el ciclo contable.

Tabla 12 Estado de situación inicial año 2023 en dólares.

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Disponible		Pasivo a largo plazo	
Caja Bancos	47.375,80	Préstamo por pagar	125.572,36
		TOTAL PASIVO	125.572,36
Activo Fijo			
Adecuaciones	637,50	PATRIMONIO	
Maquinaria y Equipos	56.304,00	Capital Social	21.000,00
Equipos de Computación	7.899,90		
Muebles y Enseres	2927,40		
Equipos de Oficina	497,76		
Vehículo	29580		
Activo Diferido			
Software Administrativo - Financiero	1350		
TOTAL ACTIVOS	146.572,36	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	146.572,36

Los resultados en el análisis del estado de situación inicial evidencia que el valor por activos corresponde a **146.572,36 USD**, pasivos corresponde a **125.572,36 USD**, mientras que los recursos propios correspondientes al patrimonio son de **21.000,00USD**

Estado de resultados

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico. (Barreno, 2020 , pág. 56).

Tabla 13 Estado de Resultados Proyectado Años: 2024 – 2028 en Dólares

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
AÑO: 2024 - 2028					
EN DÓLARES					
RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas Netas	747.900,00	888.579,99	1.055.721,89	1.254.303,17	1.490.237,60
- Costo de Producción	47.072,82	50.507,66	54.251,65	55.699,56	60.147,79
= UTILIDAD BRUTA	700.827,18	838.072,33	1.001.470,24	1.198.603,62	1.430.089,81
- Gastos de Administración	72.288,22	78.794,16	85.885,63	93.615,34	102.040,72
-Gastos de Ventas	81.174,60	88.480,31	96.443,54	105.123,46	114.584,57
= UTILIDAD OPERACIONAL	547.364,37	670.797,86	819.141,06	999.864,82	1.213.464,52
- Gastos Financieros	14.439,19	13.580,51	12.618,79	11.541,67	10.335,29
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	532.925,18	657.217,34	806.522,27	988.323,15	1.203.129,23
- 15% de Participación Trabajadores	79.938,78	98.582,60	120.978,34	148.248,47	180.469,38
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	452.986,40	558.634,74	685.543,93	840.074,68	1.022.659,85
(- 22% Impuesto a la Renta)	99.657,01	122.899,64	150.819,66	184.816,43	224.985,17
= UTILIDAD NETA	353.329,39	435.735,10	534.724,26	655.258,25	797.674,68

Análisis de riesgos

Valor Actual Neto

Por medio de este instrumento se podrá medir si existe riesgo o no al invertir en este proyecto, lo que permitirá al accionista la toma de decisiones al momento de analizar el costo beneficio, es decir el Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto (consistec, 2018). Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

WACC
TASA DESCUENTO

$i = \text{tasa pasiva (recursos propios)} + \text{tasa activa (recursos de terceros)} + \text{riesgo país}$
 $i = 0,04 (14.33\%) + 0,012 (86.67\%) + 5,61$
 $i = 16.46\%$

$$VAN = -I_0 + \sum \left(\frac{M}{(1+i)^n} \right)$$

Tabla 14 Valor Actual Neto en Dólares

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO
	EFFECTIVO	
0	-21.000,00	-21.000,00
1	355.081,59	304.885,78
2	436.628,61	321.906,85
3	534.656,06	338.455,47
4	643.579,98	349.815,12
5	792.689,94	369.954,58
TOTAL		1.664.017,79

Tasa Interna de Retorno

TIR = 32.19 %

Período de recuperación de la inversión

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión. (Sapag, 2018).

Tabla 15 Período de recuperación de la inversión.

AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
------	-------	-------------------	-----------------

	EFFECTIVO		
0	-21.000,00	-21.000,00	-21.000,00
1	355.081,59	304.885,78	283.885,78
2	436.628,61	321.906,85	605.792,63
3	534.656,06	338.455,47	944.248,09
4	643.579,98	349.815,12	1.294.063,21
5	792.689,94	369.954,58	1.664.017,79

El presente proyecto se recuperará al primer año de su operación.

Punto muerto

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio se tiene la siguiente fórmula:

- **Punto de equilibrio de producción física:**

Tabla 16 Análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares.

AÑOS	Ventas	Costos	Costos	Unidades	Costo	Pto. Equilibrio USD.	Pto. Equilibrio
	Totales	Fijos	Variables	Vendidas	Total	CF/1-(CV-VT)	CF/(VT-CV)
1	747.900,00	26.384,31	20.688,51	10.000	214.974,82	0,0363	0,0363
2	888.579,99	27.957,19	22.550,47	10.900	231.362,65	0,0323	0,0323
3	1.055.721,89	29.671,63	24.580,01	11.881	249.199,62	0,0288	0,0288
4	1.254.303,17	28.907,34	26.792,22	12.950	265.980,03	0,0235	0,0235
5	1.490.237,60	30.944,27	29.203,52	14.116	287.108,37	0,0212	0,0212

Fórmula:

$$PE = CF / (Pu - Cv_u)$$

Donde:

Pu = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

VT = Ventas Totales

CVu = Costo variable unitario

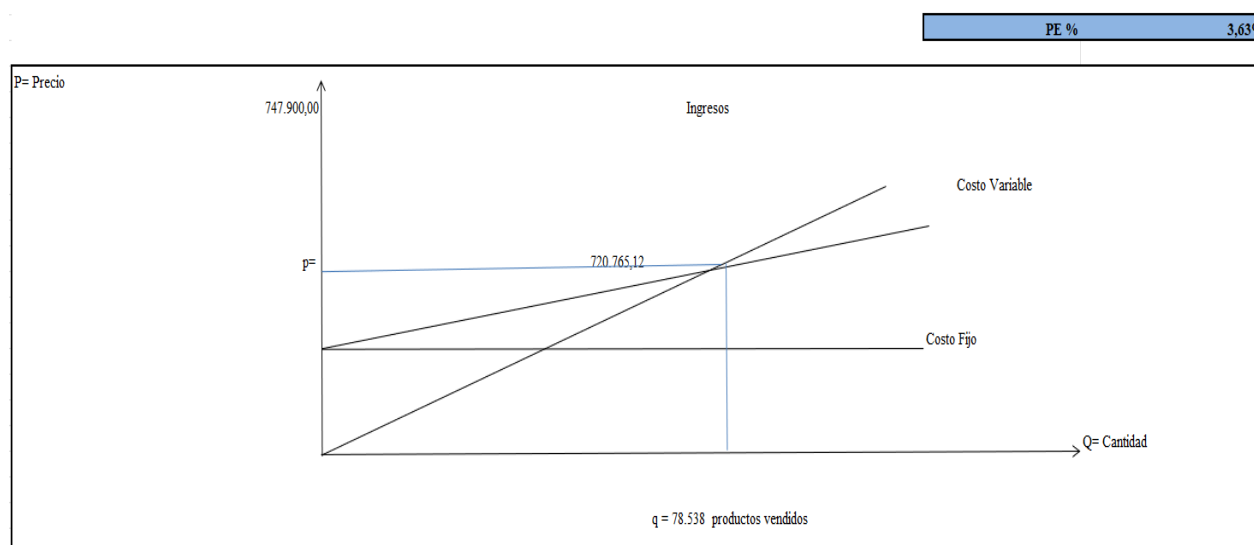


Figura 3 Análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares.

Fuente: (decorpim, 2022)

Análisis de Sensibilidad

Escenario 1: Aumento de ingresos por expansión

Estado De Resultados

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico. (Barreno, 2020).

Tabla 17 Estado de Resultados Proyectado Años: 2024 – 2028 en Dólares

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
AÑO: 2024 - 2028					
EN DÓLARES					
RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas Netas	251.958,26	299.351,61	355.659,65	422.559,23	502.042,62
- Costo de Producción	63.866,38	69.236,14	75.089,18	78.835,95	85.789,95
= UTILIDAD BRUTA	188.091,88	230.115,47	280.570,47	343.723,28	416.252,67
- Gastos de Administración	72.288,22	78.794,16	85.885,63	93.615,34	102.040,72
-Gastos de Ventas	33.763,50	36.802,22	40.114,41	43.724,71	47.659,94
= UTILIDAD OPERACIONAL	82.040,16	114.519,10	154.570,43	206.383,23	266.552,02
- Gastos Financieros	4.102,49	3.858,52	3.585,28	3.279,24	2.936,49
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	77.937,67	110.660,57	150.985,15	203.103,98	263.615,54
- 15% de Participación Trabajadores	11.690,65	16.599,09	22.647,77	30.465,60	39.542,33
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	66.247,02	94.061,49	128.337,38	172.638,39	224.073,21
(- 22% Impuesto a la Renta)	14.574,34	20.693,53	28.234,22	37.980,45	49.296,11

= UTILIDAD NETA	51.672,68	73.367,96	100.103,15	134.657,94	174.777,10
-----------------	-----------	-----------	------------	------------	------------

Indicadores financieros

Valor actual neto

Por medio de este instrumento se podrá medir si existe riesgo o no al invertir en este proyecto, lo que permitirá al accionista la toma de decisiones al momento de analizar el costo beneficio, es decir el Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto. (consistec, 2018). Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

$$VAN = -I_0 + \sum \left(\frac{M}{(1+i)^n} \right)$$

Tabla 18 Valor Actual Neto en Dólares

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO
	EFFECTIVO	
0	-31.000,00	-31.000,00
1	53.842,00	47.275,18
2	75.293,31	58.047,09
3	101.755,26	68.879,97
4	125.471,08	74.574,73
5	173.147,38	90.359,96
TOTAL		308.136,93

Tasa interna de retorno

$$TIR = 21.45 \%$$

Escenario 2: Caída de las ventas

Estado de Resultados

Tabla 19 Estado de Resultados Proyectado Años: 2024 – 2028 en Dólares

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
AÑO: 2.024 - 2.028					
EN DÓLARES					
RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas Netas	228.174,91	271.094,62	322.087,51	382.672,17	454.652,81
- Costo de Producción	63.866,38	69.236,14	75.089,18	78.835,95	85.789,95
= UTILIDAD BRUTA	164.308,53	201.858,47	246.998,33	303.836,22	368.862,86
- Gastos de Administración	72.288,22	78.794,16	85.885,63	93.615,34	102.040,72
-Gastos de Ventas	33.763,50	36.802,22	40.114,41	43.724,71	47.659,94
= UTILIDAD OPERACIONAL	58.256,81	86.262,10	120.998,29	166.496,17	219.162,21
- Gastos Financieros	6.402,23	6.021,50	5.595,08	5.117,49	4.582,59
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	51.854,58	80.240,60	115.403,21	161.378,68	214.579,62
- 15% de Participación Trabajadores	7.778,19	12.036,09	17.310,48	24.206,80	32.186,94
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	44.076,39	68.204,51	98.092,73	137.171,88	182.392,67
(- 22% Impuesto a la Renta)	9.696,81	15.004,99	21.580,40	30.177,81	40.126,39
= UTILIDAD NETA	34.379,59	53.199,52	76.512,33	106.994,06	142.266,29

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico. (Barreno, 2020)

Indicadores financieros

Valor actual neto

Por medio de este instrumento se podrá medir si existe riesgo o no al invertir en este proyecto, lo que permitirá al accionista la toma de decisiones al momento de analizar el costo beneficio, es decir el Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto. (consistec, 2018). Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

$$VAN = -I_o + \sum \left(\frac{M}{(1+i)^n} \right)$$

Tabla 20 Valor Actual Neto en Dólares

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO
	EFFECTIVO	

0	-11.000,00	-11.000,00
1	35.409,23	30.449,01
2	53.848,43	39.818,66
3	76.734,82	48.793,60
4	96.206,03	52.605,30
5	138.843,25	65.284,30
TOTAL		225.950,87

Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada. Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que tendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

$$\text{TIR} = 16.39 \%$$

Análisis comparativo de la empresa

Tabla 21 Análisis comparativo de la empresa

Escenarios	Tasa de descuento	Desembolso inicial	Flujo de caja 1	Flujo de caja 2	Flujo de caja 3	Flujo de caja 4	Flujo de caja 5
MODERADO	16,46%	21.000,00	353.329,39	435.735,10	534.724,26	655.258,25	797.674,68
OPTIMISTA	13,89%	31.000,00	51.672,68	73.367,96	100.103,15	134.657,94	174.777,10

PESIMISTA	16,29%	11.000,00	34.379,59	53.199,52	76.512,33	106.994,06	142.266,29

Valoración de la empresa

Tabla 22 Valoración de la empresa

ESCENARIO	MODERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
Valor Actual Neto	1.664.017,79	308.136,93	225.950,87
Tasa Interna de Retorno	18,68%	21,45%	16,39%

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. Existe una clara oportunidad en el nicho de ropa especializada para deportes de raqueta, que Athlox está bien posicionada para aprovechar.
2. La combinación de tecnología avanzada, diseño ergonómico y enfoque sostenible distingue a Athlox de la competencia.
3. Las proyecciones financieras y el plan de expansión indican un fuerte potencial de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional.
4. El equipo directivo experimentado proporciona una base sólida para la ejecución exitosa del plan de negocios.
5. El enfoque en I+D y la mejora continua de productos posiciona a Athlox para mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

Recomendaciones

1. Realizar estudios de mercado exhaustivos y pruebas de producto con atletas reales antes del lanzamiento para refinar la oferta de productos.
2. Considerar un lanzamiento por fases, comenzando con un mercado geográfico limitado o una línea de productos específica para minimizar riesgos y ajustar la estrategia según la respuesta del mercado.
3. Establecer alianzas tempranas con clubes deportivos, academias y atletas influyentes para ganar credibilidad y visibilidad en el mercado.
4. Mientras se mantiene el enfoque en deportes de raqueta, explorar oportunidades en deportes similares o complementarios para expandir la base de clientes.

5. Priorizar el desarrollo de una fuerte presencia en línea y estrategias de marketing de contenidos para educar a los consumidores sobre los beneficios únicos de los productos Athlox.
6. Establecer relaciones sólidas con proveedores y fabricantes que compartan el compromiso de Athlox con la calidad y la sostenibilidad.
7. Implementar sistemas robustos para monitorear las tendencias del mercado, el rendimiento de los productos y la satisfacción del cliente, permitiendo una rápida adaptación a las cambiantes necesidades del mercado.
8. Desarrollar escenarios financieros alternativos y planes de contingencia para manejar posibles desafíos económicos o retrasos en la penetración del mercado.
9. Asegurar patentes y marcas registradas para las innovaciones tecnológicas y diseños únicos de Athlox.
10. Fomentar una cultura corporativa que refleje los valores de la marca, promoviendo la innovación, la sostenibilidad y la pasión por los deportes de raqueta entre los empleados.

Bibliografía

- Andrade, C., Pérez, M. y Sánchez, L. (2023). Impacto de los programas de reciclaje textil en la inclusión laboral de grupos vulnerables en Ecuador. *Revista de Responsabilidad Social Empresarial*, 15(2), 78-95.
- Andreessen, M. (2007). *Product/Market Fit*. Universidad de Stanford.
- Blank, S. (2013). *Los cuatro pasos hacia la epifanía: estrategias exitosas para productos que triunfan*. K&S Ranch.
- Federación Española de Pádel. (2024). Informe anual sobre el crecimiento del pádel en España. <https://www.padelfederacion.es/informes>
- Federación Internacional de Pádel. (2023). Informe anual de crecimiento del pádel en América Latina.
- Fischer, L. (2024). Adaptabilidad en ropa deportiva: Tendencias en el mercado alemán. *Deutsche Zeitschrift für Sportbekleidung*, 18(3), 201-215.
- Fundación Reina de Quito. (2023). Informe anual de proyectos sociales y desarrollo comunitario. <https://www.fundacionreinadequito.org/informes>
- García, M. (2024). Oportunidades en el mercado de ropa deportiva especializada en Ecuador. *Revista de Emprendimiento Deportivo*, 12(3), 45-60.
- García-Martínez, A., López-Sánchez, J., & Rodríguez-Pérez, M. (2023). Tendencias en el consumo de ropa deportiva sostenible en España. *Revista Española de Marketing*, 27(3), 245-260.
- García-Rodríguez, FJ, & Carrasco, JMR (2023). Innovación sostenible en la industria textil: una revisión de materiales y procesos ecológicos. *Journal of Cleaner Production*, 350, 131852.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, CP (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Instituto Nacional de Estadística. (2024). Indicadores económicos anuales. <https://www.ine.es/economia>
- Jaramillo, P. (2023). Análisis del mercado de ropa deportiva para pádel en Ecuador. *Estudios de Mercado Deportivo*, 8(2), 112-128.

- López, A. (2024). Desafíos en la práctica del pádel: La importancia de la indumentaria especializada. *Revista de deportes de pádel*, 15(1), 78-95.
- López, R. (2024). Innovación en materiales para ropa deportiva de alto rendimiento. *Revista de Tecnología Textil*, 7(1), 45-60.
- López, R., & Martínez, A. (2024). Estrategias de inclusión social en la industria textil ecuatoriana: Un estudio de caso. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Sostenible*, 7(1), 45-60.
- Malhotra, NK (2020). *Investigación de mercados: una orientación aplicada* (7.^a ed.). Pearson.
- Martínez, R., & Fernández, A. (2008). *Árbol de problema y áreas de intervención*. CEPAL.
- Maurya, A. (2012). *Ejecución eficiente: iteración del plan A a un plan que funcione*. O'Reilly Media, Inc.
- Ministerio de Asuntos Exteriores. (2023). *Informe sobre relaciones comerciales de España*. <https://www.exteriores.gob.es/informes>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2024). *Guía legal para empresas en España*. <https://www.mincotur.gob.es/guiaslegal>
- Ministerio para la Transición Ecológica. (2024). *Plan Nacional de Sostenibilidad en la Industria Textil*. <https://www.miteco.gob.es/planestextil>
- Morales, E. (2024). Crecimiento y desarrollo del pádel en las principales ciudades ecuatorianas. *Revista de Desarrollo Deportivo en América Latina*, 11(3), 201-218.
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. (2024). *Informe sobre adopción tecnológica en España*. <https://www.ontsi.es/informes>
- Ortegón, E., Pacheco, JF y Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Naciones Unidas CEPAL.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, innovadores y desafiantes*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Diseño de propuesta de valor: cómo crear productos y servicios que los clientes desean*. John Wiley & Sons.

- Ries, E. (2011). La startup lean: cómo los emprendedores de hoy utilizan la innovación continua para crear empresas radicalmente exitosas. Crown Business.
- Schmidt, K. y Weber, T. (2024). Tendencias estéticas en ropa deportiva en Alemania. Revista de moda deportiva europea, 9(2), 156-170.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). Guía para la constitución de compañías en Ecuador. <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

Anexos

ANEXO 1

ENCUESTA

Encuesta para el desarrollo del siguiente proyecto: “Athlox, prendas especializadas para deportes de raqueta”, para el Año 2024, realizada por estudiantes de la Universidad Internacional del Ecuador.

Por favor lea detenidamente las preguntas y conteste bajo su criterio.

Pregunta 1.

¿Con qué frecuencia juega pádel?

- ☐ Rara vez
- ☐ De dos a tres veces por semana
- ☒ Más de tres veces por semana

Pregunta 2.

¿Qué importancia le da a la calidad de la ropa deportiva en su rendimiento en el pádel?

- ☒ Mucha importancia
- ☐ Poca importancia
- ☐ No es nada importante

Pregunta 3.

¿Estaría dispuesto/a a pagar más por ropa de pádel sostenible y de alta tecnología?

- ☒ Sí, de acuerdo
- ☐ Prefiere precio mercado
- ☐ No está de acuerdo

Pregunta 4.

¿Qué tan atractiva le resulta la idea de ropa de pádel con diseños inspirados en la cultura de su país?

- ☒ Muy atractivo
- ☐ Indiferente
- ☐ Poco atractivo
- ☐ Nada atractivo

Pregunta 5.

¿Preferiría comprar ropa de pádel en tiendas físicas especializadas o en línea?

- ☒ Tiendas especializadas
- ☐ Sitio Web/ On line

ANEXO 2

Alemania.

■ Muy positivo
 ■ Positivo
 ■ Negativo
 ■ Muy negativo

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político – Legal	Alemania es la principal potencia económica en Europa y la cuarta a nivel mundial. De acuerdo al Freedom House Index (2023) Alemania se encuentra entre los mejores países puntuados en la clasificación de países libres. Esto significa que existe libertad política y libertad individual.	■		X
	Requisitos para el ingreso de productos textiles: Todo producto que entre bajo el sistema SGP a Alemania, deberá presentar obligatoriamente el certificado de origen. Además, deberá cumplir con requisitos como la certificación HCPP exigida por la Unión Europea y normas de etiquetado y embalaje.	■	X	
	Las políticas fiscales son conservadoras y están enfocadas en la estabilidad económica y el control de la deuda pública. Además, el gobierno está comprometido con políticas de transición ecológica y energías renovables.	■		X
	Alemania es una de las democracias más estables del mundo. Es una república parlamentaria con un sistema político bien establecido y una alta participación política de la población.	■		X
	Marco jurídico fuerte: Alemania tiene un marco legal sólido, con un estado de derecho bien establecido que garantiza la seguridad jurídica para los negocios y los ciudadanos. Leyes laborales: El país tiene una de las legislaciones laborales más avanzadas de Europa, con protección a los trabajadores, convenios colectivos y un sistema de seguridad social integral.	■		X
Económico	Economía sólida: Alemania es la cuarta economía más grande del mundo, basada en una sólida industria manufacturera, particularmente en el sector automovilístico, ingeniería, productos químicos y farmacéuticos.	■		X
	Para el 2023, el ingreso per cápita es de 48770 ya que ocupa el puesto 20 del ranking, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida.	■		X
	Tasa de desempleo: Históricamente baja, aunque ha aumentado ligeramente en los últimos años debido a desafíos económicos globales. Innovación y competitividad: Es un líder	■	X	

	mundial en innovación, especialmente en sectores como la tecnología y las energías renovables.						
	Inflación y estabilidad financiera: Alemania mantiene un bajo nivel de inflación y una política monetaria estable, en gran parte influenciada por el Banco Central Europeo.						X
Social	Demografía: Alemania tiene una población de más de 83 millones de personas, pero enfrenta desafíos demográficos, como una población envejecida. Esto ha llevado a políticas para incentivar la inmigración y el aumento de la natalidad.					X	
	Diversidad cultural: Es un país cada vez más multicultural, con un gran número de inmigrantes, principalmente de Turquía, Siria y otros países europeos.						X
	Educación: Alemania tiene un sistema educativo fuerte y bien desarrollado, con universidades altamente reconocidas y un sistema de formación profesional que es modelo para otros países. Sistema de bienestar: Tiene un sistema de bienestar social robusto, con seguros de salud obligatorios, pensiones y apoyo al desempleo. La calidad de vida es alta, con bajos niveles de pobreza en comparación con otros países europeos.						X
Tecnológico	Innovación e investigación: Alemania invierte fuertemente en investigación y desarrollo (I+D), y es líder en sectores como la ingeniería, la automoción, las energías renovables y la industria 4.0.						X
	Energías renovables y tecnología verde: Ha adoptado políticas agresivas para el desarrollo de energías renovables, con la meta de abandonar la energía nuclear y reducir las emisiones de carbono. Infraestructura tecnológica: Aunque es avanzada, existen desafíos en cuanto a la cobertura de banda ancha y la digitalización completa en zonas rurales. Industria 4.0: Alemania es pionera en la "cuarta revolución industrial", con un enfoque en la automatización y la integración de tecnología avanzada en la producción industrial.						X

Italia.

 Muy positivo
  Positivo
  Negativo
  Muy negativo

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político – Legal	Estabilidad política: Italia ha experimentado inestabilidad política a lo largo de las últimas décadas, con frecuentes cambios de gobierno y coaliciones frágiles. A pesar de esto, el país sigue siendo una democracia consolidada dentro de la Unión Europea.		X	
	Sistema político: Es una república parlamentaria, con un presidente de la república que actúa como jefe de estado y un primer ministro que lidera el gobierno. Las políticas internas a menudo están influidas por las tensiones entre los partidos de izquierda, derecha y los populistas.		X	
	Desafíos políticos: Entre los principales desafíos políticos están la inmigración, la deuda pública elevada y las tensiones regionales, particularmente entre el norte industrializado y el sur más dependiente de la agricultura y con mayores tasas de desempleo.		X	
	Sistema judicial: Italia tiene un sistema judicial mixto que combina elementos del derecho civil y del derecho romano. Aunque su marco legal es sólido, uno de los principales problemas es la lentitud de los procesos judiciales, lo que afecta tanto a los negocios como a la ciudadanía.		X	
	Leyes laborales: El mercado laboral italiano está fuertemente regulado, con un alto nivel de protección para los trabajadores. Sin embargo, esto también ha llevado a problemas de rigidez en el mercado laboral, lo que contribuye al desempleo juvenil y a la informalidad.		X	
	Propiedad intelectual: Italia cuenta con un marco sólido para la protección de la propiedad intelectual, lo que es crucial para industrias como la moda, el diseño y la automoción. La lucha contra la falsificación de productos es una prioridad legal.			X
	Corrupción: Aunque ha mejorado en los últimos años, la corrupción sigue siendo un problema en algunos sectores, especialmente a nivel local y regional. El gobierno ha implementado varias reformas para aumentar la transparencia y luchar contra la corrupción, pero persiste como un desafío.		X	

Económico	Tamaño de la economía: Italia es la tercera economía más grande de la zona euro y la octava a nivel mundial. Su economía se basa en una combinación de sectores industriales (automóviles, moda, maquinaria, productos químicos) y un fuerte sector de servicios, especialmente el turismo.							X
	Desempleo: El desempleo, aunque ha mejorado en los últimos años, sigue siendo elevado, especialmente entre los jóvenes y en el sur del país. Este es un desafío persistente para la economía italiana.							X
	Deuda pública: Italia tiene una de las deudas públicas más altas de Europa, lo que limita su capacidad para implementar políticas fiscales expansivas. La deuda se mantiene por encima del 130% del PIB.							X
	Futuro económico: El Plan de Recuperación y Resiliencia de la Unión Europea es visto como una oportunidad para impulsar la economía a través de la modernización, la digitalización y la transición hacia energías renovables.							X
Social	Demografía: Italia tiene una población envejecida y una baja tasa de natalidad, lo que plantea desafíos para el futuro en términos de sostenibilidad de las pensiones y el sistema de seguridad social.							X
	Desigualdad regional: Existen marcadas diferencias económicas y sociales entre el norte y el sur de Italia. El norte es más industrializado y próspero, mientras que el sur enfrenta mayores tasas de desempleo, pobreza y dependencia económica. Migración: Italia es un importante punto de entrada para migrantes que buscan llegar a Europa desde el norte de África y Oriente Medio. Esto ha generado tensiones sociales y políticas, con una mezcla de respuestas entre solidaridad y rechazo							X
Tecnológico	Innovación y desarrollo tecnológico: Italia está haciendo progresos en la adopción de tecnología e innovación, aunque va rezagada en comparación con otros países europeos en áreas como digitalización y automatización.							X
	Infraestructura digital: Italia ha estado trabajando en mejorar su infraestructura digital, pero todavía existen grandes diferencias entre las regiones más avanzadas del norte y las menos desarrolladas del sur. La adopción de internet de alta velocidad y tecnología móvil está creciendo, pero a un ritmo más lento que en otros países de la UE.							X

ANEXO 3

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES.

TABLA INVERSIÓN FIJA.

COSTO	TOTAL USD.
Adecuaciones	637,50
Maquinaria y Equipo	56.304,00
Vehículo	29.580,00
Equipos de Computación	7.899,90
Equipos de Oficina	497,76
Muebles y Enseres	2927,40
TOTAL ACTIVOS FIJOS	97.846,56

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.

TABLA EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora	Unidad	8	850,00	6.800,00
Impresora	Unidad	3	315,00	945,00
SUBTOTAL				7.745,00
2% Imprevistos				154,90
TOTAL				7.899,90

EQUIPOS DE OFICINA.

TABLA EQUIPOS DE OFICINA

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	8	18,00	144,00
Calculadora	Unidad	8	23,00	184,00
Papelera	Unidad	8	10,00	80,00
Grapadora	Unidad	8	5,00	40,00
Perforadora	Unidad	8	5,00	40,00
SUBTOTAL				488,00
2% Imprevistos				9,76
TOTAL				497,76

MUEBLES Y ENSERES.**TABLA MUEBLES Y ENSERES**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	8	175,00	1.400,00
Silla giratoria	Unidad	8	55,00	440,00
Sillas	Unidad	10	15,00	150,00
Archivador	Unidad	8	110,00	880,00
SUBTOTAL				2.870,00
2% Imprevistos				57,40
TOTAL				2.927,40

ANEXO 4
COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS
COSTOS VARIABLES
COMPRAS

Son aquellos que intervienen en el proceso de proceso de elaboración de la producción de ropa deportiva especializada para jugadores de pádel y terminan formando parte de la venta final; constituye la base del proyecto, en el presente caso de estudio estará constituido las compras necesarias para la implementación del Plan del Negocio. La inversión de este rubro es de **374.482,80 USD**, anual.

TABLA COMPRAS

Descripción	Cantidad	Precio de Costo	Precio de Venta	Costo Total
Camiseta Athlox	8.000,0	35,99	59,99	287.952,00
Camiseta Athlox + pantalon / falda	2.000,0	39,59	65,99	79.188,00
Subtotal				367.140,00
2% Imprevistos				7.342,80
TOTAL			125,98	374.482,80

Mano de Obra Directa.

TABLA MANO DE OBRA DIRECTA.

DETALLE	Pago mensual (2 empleados)	VALOR ANUAL
Técnicos	1.277,45	15.329,34
Subtotal		15.329,34
2% Imprevistos		306,59
Total		15.635,93

Está constituido por aquellos trabajadores que participan en los procesos de elaboración de los la producción de ropa deportiva especializada para jugadores de pádel. La mano de obra directa para el proyecto se encuentra determinada por el requerimiento del

personal que participa en el proceso de entrenamiento, ese rubro es **15.635,93 USD**, anuales.

Servicios Básicos.

En el proyecto son indispensables los Servicios Básicos para apoyar los procesos de proceso de elaboración de los la producción de ropa deportiva especializada para jugadores de pádel, como: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de **4.926,60 USD**, anuales.

TABLA SERVICIOS BÁSICOS.

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD SEMESTRAL	CANTIDAD ANUAL	COSTO SEMESTRAL	COSTO ANUAL
Agua potable	m ³	396	792	455,00	910,00
Luz Eléctrica	Kilowatts	1.350	3.000	855,00	1.710,00
Teléfono	Minutos	3.500	6.000	755,00	1.510,00
Internet	banda ancha	6	12	350,00	700,00
SUBTOTAL				2.065,00	4.830,00
2% Imprevistos				41,30	96,60
TOTAL				2.106,30	4.926,60

ANEXO 5

COSTOS FIJOS

Son aquellos que no guardan con el volumen de ventas, su monto total permanece constante a través del período, es decir venda o no la empresa se tendrá que incurrir en esos costos.

Reparación y Mantenimiento.

Este valor está dado en función de los activos fijos que dispone la empresa de proceso de elaboración de los la producción de ropa deportiva especializada para jugadores de pádel de la la empresa Athlox

TABLA REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Vehículo	29.580,00	5%	739,50	1.479,00
Maquinaria y Equipos	56.304,00	5%	1.407,60	2.815,20
Adecuaciones	637,50	1%	3,19	6,38
Equipos de computación	7.899,90	4%	158,00	316,00
Equipos de oficina	497,76	1%	2,49	4,98
Muebles y Enseres	2927,40	1%	14,64	29,27
Subtotal			1.585,91	4.650,82
2% Imprevistos			31,72	93,02
TOTAL			1.617,63	4.743,84

Seguros.

El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de una manera se garantiza la actividad de proceso de elaboración de los la producción de ropa deportiva especializada para jugadores de pádel.

TABLA SEGUROS.

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO SEMESTRAL	SEGURO ANUAL
Vehículo	29.580,00	4,50%	665,55	1.331,10
Adecuaciones	637,50	0,25%	0,80	1,59
Maquinaria y Equipos	56.304,00	4,00%	1126,08	2252,16
Equipos de Computación	7.899,90	1,50%	59,25	118,50
Equipo de Oficina	497,76	0,25%	0,62	1,24
Muebles y Enseres	2927,40	0,25%	3,66	7,32
TOTAL			1190,41	3711,92

Depreciación.

Estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de comercialización más eficientes. La depreciación no implica una salida de dinero efectivo de la empresa ya que es una cuenta de reserva para dar de baja un activo fijo y poder ser substituido por otro cuando haya cumplido la vida útil.

TABLA DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS.

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Vehículo	29.580,00	20,00%	20	5.916,00
Adecuaciones	637,50	5,00%	20	31,88
Maquinaria y Equipos	56.304,00	10,00%	10	5.630,40
Equipos de Computación	7.899,90	33,33%	3	2.633,04
Equipo de Oficina	497,76	10,00%	10	49,78
Muebles y Enseres	2927,40	10,00%	10	292,74
TOTAL				8.637,83