



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UN CLUB DE TENIS CON
CANCHAS DE CÉSPED SINTÉTICO EN LA PARROQUIA DE SANGOLQUÍ**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero Comercial mención Negocios Internacionales

Profesor Guía
Diego Patricio Torres Contreras MBA.

Autor
Edgar Felipe Ponce Pérez

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Diego Patricio Torres Contreras

MBA

C.I.: 170506999-3

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Edgar Felipe Ponce Pérez

C.I.: 172273208-6

AGRADECIMIENTO

A Dios que guía cada uno de mis pasos, que ejerce dentro de mí esa fuerza suprema para ser quien soy, junto con mis padres que me han apoyado día a día con su amor y enseñanza. A mis tutores que en estas aulas han sabido cultivar ese deseo de superación continua, a mis compañeros y amigos con los que he compartido esta gran aventura de convertirme más que en un profesional en un mejor ser humano.

RESUMEN

Desde sus inicios el tenis se practicó en superficies de césped, actualmente en el país no se cuenta con superficies de este tipo, la razón para que más personas se interesen en la práctica del tenis, se debe a que existe una influencia nacional y extranjera por parte de jugadores profesionales, marcas deportivas y la facilidad que se tiene para adquirir los implementos adecuados.

Al implementar el Club de Tenis con una superficie de canchas de césped sintético en la Parroquia de Sangolquí, se enfocará en una formación especializada en este deporte, para así, determinar en cada practicante la evolución en los diferentes niveles de juego, además de una inclusión a personas que sean mayores de 18 años.

Al existir solo dos complejos que tienen una infraestructura adecuada, pero que no se centran exclusivamente en la enseñanza este deporte, se crea la oportunidad de emprender este proyecto en este sector, utilizando una estrategia en la cual se haga énfasis en la características de los servicios y las ventajas que se tiene al entrenar en un club exclusivo para tenis y con canchas de césped artificial.

El Club ha diseñado un plan de horas de entrenamiento para cada categoría para el aprendizaje de técnicas, movimientos y charlas técnicas con expertos, además de incentivar en la participación de los torneos provinciales, todo esto para generar un mayor interés en los clientes.

El mercado objetivo está determinado por los rangos de edades entre 5 a 25 años que residan en el sector urbano de Sangolquí, y que pertenezcan a la clase media alta, el valor determinado para la inscripción anual es de USD 25,00 y el valor mensual de USD. 75,00.

Al analizar todas las variables financieras se puede determinar una viabilidad del proyecto tenemos que la inversión total del Club es de USD 372.175, el

valor que va ser financiado con un préstamo bancario es de USD 100.870 a un plazo de 5 años con una tasa de interés del 11,23%, y la diferencia será mediante el aporte de los socios. El proyecto se tiene una recuperación a los 4 años con un VAN de USD 55.156 y una TIR del 18,37%.

ABSTRACT

Since tennis begun people used to play it on grass surfaces, nowadays the country don't have this kind of fields, the main reason for many people have interest in this sport it's because of a national and international influence that exists from professional players, sport brands, and for how easy it is to get the correct implements to play it.

The creation of my tennis club with grass fields in Sangolqui, will be focus on a special training to make a determination of each person on the different levels of the game, we will include people over 18 year old too.

The fact that in the city just exist 2 tennis clubs with the adequate infrastructure but don't really make an exclusively focus on the teaching and training of this sport that gave me an extra impulse to create this project, using a special strategy and put more attention on the characteristics of the products and the advantage of training in an exclusive club with artificial grass fields.

The club has designed an hour plan of training for each category In order to learn more about techniques, movements and talks with experts, and encourage our students to participate in provincial championships, with all of this we looking for increase the interest on people come to my tennis club.

The market is determined with people between 5 to 25, this clients live in Sangolqui, and they belong to the upper middle class, the cost for each year is \$25,00 and the cost per month will be \$75,00.

Analyzing all of the financial variables can determined the viability of this project the global investment is \$372.175, one part of the global investment is going to be a loan for \$100.870 to 5 years long term and 11.23% of interest, the money invested will back in a period of 4 years with a VAN of \$55.156 and TIR of 18.37%.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1	ASPECTOS GENERALES	1
1.1.1	Antecedentes	1
1.1.2	Objetivo general.....	1
1.1.3	Objetivo específico.....	1
1.2	HIPÓTESIS	2
2	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	3
2.1	LA INDUSTRIA.....	3
2.1.1	Tendencia	3
2.1.2	Estructura de la Industria	6
2.1.3	Ciclo de vida de la industria	9
2.1.4	Cadena de Valor de la Industria.....	9
2.1.5	Factores económicos y regulatorios	10
2.1.6	Canales de distribución.....	10
2.1.7	Las cinco fuerzas de Porter	10
2.1.7.1	Amenaza de los nuevos competidores.....	10
2.1.7.2	Poder de negociación de los compradores	11
2.1.7.3	Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	11
2.1.7.4	Poder de negociación de los proveedores	11
2.1.7.5	Intensidad de Rivalidad	11
2.1.8	Análisis PEST	12
2.1.8.1	Político	12
2.1.8.2	Económico	14
2.1.8.3	Social	18
2.1.8.4	Tecnológico.....	20
2.2	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	21
2.2.1	La idea y el modelo de negocio	21
2.2.2	Estructura legal de la empresa	21
2.2.3	Misión, Visión y Objetivos	21
2.2.3.1	Misión.....	21
2.2.3.2	Visión	22
2.2.3.3	Objetivos	22
2.3	EL PRODUCTO O SERVICIO.....	23
2.4	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	24
2.5	ANÁLISIS FODA	25
2.5.1	Estrategias del Análisis FODA.....	26

3	CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	27
3.1	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	27
3.1.1	Entrevista con experto	27
3.1.2	Focus Group	28
3.2	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL	31
3.2.1	Mercado Objetivo	31
3.2.2	Segmentación del mercado	31
3.2.2.1	Segmentación Geográfica	31
3.2.2.2	Segmentación Demográfica	31
3.2.2.3	Segmentación Psicográfica	31
3.2.3	Tamaño de la muestra	32
3.2.3.1	Resultados de las Encuestas	33
3.3	TAMAÑO DE MERCADO	48
3.4	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS	49
3.5	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA	51
3.6	EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	52
4	CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	53
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	53
4.2	POLÍTICA DE PRECIOS	53
4.2.1	El precio según los clientes	53
4.2.2	Diferencia entre los precios de la competencia	53
4.2.3	Costos de TOPSPIN	54
4.3	TÁCTICAS DE VENTAS	55
4.4	POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS	55
4.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	56
4.5.1	Redes Sociales	57
4.5.2	Pantalla publicitaria	59
4.5.3	Revistas	60
4.5.4	Promoción	60
4.5.5	Costos de Promoción y Publicidad	61
4.6	DISTRIBUCIÓN	62
5	CAPÍTULO V: DISEÑO Y DESARROLLO DE PLANES	63
5.1	ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES	63
5.2	DIFICULTADES Y RIESGOS	64
5.3	MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS Y NUEVOS SERVICIOS	64

5.4	COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS.....	65
5.5	PROPIEDAD INTELECTUAL	66
6	CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIÓN Y FABRICACIÓN	67
6.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	67
6.2	CICLO DE OPERACIONES	68
6.3	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	70
6.4	INSTALACIONES Y MEJORAS	71
6.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	75
	6.5.1 Macro localización	75
	6.5.2 Micro localización.....	75
6.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	75
6.7	ASUNTOS REGULATORIOS Y LEGALES	76
7	CAPÍTULO VII: EQUIPO GERENCIAL.....	77
7.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	77
	7.1.1 Organigrama.....	77
7.2	PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	78
7.3	COMPENSACIÓN A GERENTES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS	78
7.4	POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	79
7.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE LOS ACCIONISTAS	79
7.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	79
8	CAPÍTULO VIII: CRONOGRAMA GENERAL.....	80
8.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA	80
8.2	DIAGRAMA DE GANTT	80
8.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	82
9	CAPÍTULO IX: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	83
9.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....	83
9.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	84
	9.2.1 Flujo de efectivo.....	84
	9.2.2 Gustos y preferencias	84
	9.2.3 Financiar el proyecto.....	84
	9.2.4 Economía y política del país	85

10	CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO	86
10.1	INVERSIÓN INICIAL	86
10.1.1	Activos Fijos	86
10.1.2	Activos intangibles	87
10.1.3	Capital de Trabajo	87
10.2	FUENTE DE INGRESOS	88
10.2.1	Ingresos	88
10.3	COSTOS FIJOS, VARIABLES	89
10.3.1	Costos Variables	89
10.3.2	Costos Fijos	89
10.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	90
10.5	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	90
10.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	92
10.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	93
10.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	93
10.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	94
10.9.1	Índices Financieros	95
10.10	VALUACIÓN	95
11	CAPÍTULO XI: PROPUESTA DE NEGOCIO	97
11.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	97
11.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA	97
11.3	CAPITALIZACIÓN	98
11.4	USO DE FONDOS	98
11.5	RETORNO DEL INVERSIONISTA	98
12	CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
12.1	CONCLUSIONES	101
12.2	RECOMENDACIONES	102
	REFERENCIAS	103
	ANEXOS	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación del sector según el CIU 4	3
Tabla 2.	PIB país, industria Enseñanza y Servicios sociales y de Salud	4
Tabla 3.	Ingresos anuales de las Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas	6
Tabla 4.	Porcentaje de participación según los ingresos	6
Tabla 5.	FODA	24
Tabla 6.	Estrategias FODA.....	25
Tabla 7.	Ideas principales de los participantes en el Focus Group	28
Tabla 8.	Mercado Objetivo	31
Tabla 9.	Cálculo de la muestra.....	31
Tabla 10.	Práctica de tenis.....	33
Tabla 11.	Días de entrenamiento	34
Tabla 12.	Inscripción	35
Tabla 13.	Horas de entrenamiento	36
Tabla 14.	Superficie para entrenar	37
Tabla 15.	Césped sintético.....	38
Tabla 16.	Aceptación.....	39
Tabla 17.	Horas entrenamiento	40
Tabla 18.	Alquiler	41
Tabla 19.	Valor Alquiler	42
Tabla 20.	Decisión Compra	43
Tabla 21.	Servicios.....	44
Tabla 22.	Medios publicitarios	45
Tabla 23.	Nombre Club	46
Tabla 24.	Cálculo de porcentaje clientes.....	47
Tabla 25.	Calculo clientes potenciales	47
Tabla 26.	Capacidad máxima Club	48
Tabla 27.	Ventajas y desventajas competencia	49
Tabla 28.	Precios Club los Chillos (No Socios)	49

Tabla 29. Precios Castillo de Amaguaña (No Socios).....	50
Tabla 30. Participación mercado.....	50
Tabla 31. Comparación precios.....	53
Tabla 32. Costos y gastos diarios en relación a alumnos primer mes.....	53
Tabla 33. Costos Promoción y publicidad	59
Tabla 34. Plan de entrenamiento	65
Tabla 35. Horarios de atención	67
Tabla 36. Capacidad de horas mensuales entrenamiento	68
Tabla 37. Capacidad de alquiler.....	68
Tabla 38. Selección de personal	76
Tabla 39. Tasa de crecimiento de los ingresos	81
Tabla 40. Inversión Inicial.....	84
Tabla 41. Activos tangibles construcción club TOP SPIN	84
Tabla 42. Activos intangibles.....	85
Tabla 43. Ingresos anuales operativos y no operativos	86
Tabla 44. Costos Variables	87
Tabla 45. Costos Fijos.....	87
Tabla 46. Margen bruto y operativo.....	88
Tabla 47. Estado de Resultados	89
Tabla 48. Balance General Proyectado.....	90
Tabla 49. Flujo de efectivo	91
Tabla 50. Punto de equilibrio.....	91
Tabla 51. Costos importantes.....	92
Tabla 52. Índices financieros.....	93
Tabla 53. Flujo de caja	94
Tabla 54. Inversión inicial.....	95
Tabla 55. Estructura de capital.....	95
Tabla 56. Estructura Deuda.....	95
Tabla 57. Aporte socios.....	96
Tabla 58. Retorno inversionista.....	97
Tabla 59. Tasa de descuento	97
Tabla 60. VAN y TIR	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB país, industria Enseñanza y Servicios sociales y de Salud	4
Figura 2. Tasa de crecimiento e ingresos de la industria de actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas	5
Figura 3. Total de compañías a nivel nacional	6
Figura 4. Tasa de crecimiento e ingresos de la industria de actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas en Pichincha	7
Figura 5. Total de compañías en Pichincha.....	7
Figura 6. Total de compañías en Pichincha.....	8
Figura 7. Cadena de Valor de la Industria	9
Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter.....	11
Figura 9. PIB del Ecuador	14
Figura 10. Variación de las Industrias del Ecuador	14
Figura 11. Inflación del Ecuador	15
Figura 12. Índice de Confianza del Consumidor del Ecuador.....	16
Figura 13. Volumen del crédito de Ecuador	16
Figura 14. Coeficiente GINI de Ecuador.....	18
Figura 15. Práctica de tenis.....	33
Figura 16. Días de entrenamiento	34
Figura 17. Inscripción	35
Figura 18. Horas de entrenamiento	36
Figura 19. Superficie para entrenar	37
Figura 20. Césped sintético.....	38
Figura 21. Aceptación.....	39
Figura 22. Horas entrenamiento	40
Figura 23. Alquiler	41
Figura 24. Valor Alquiler	42
Figura 25. Decisión Compra	43
Figura 26. Servicios.....	44
Figura 27. Medios publicitarios	45

Figura 28. Nombre Club	46
Figura 29. Facebook.....	56
Figura 30. Twitter.....	57
Figura 31. Localización pantalla	57
Figura 32. Equipamiento	69
Figura 33. Logotipo.....	70
Figura 34. Vista panorámica del club	70
Figura 35. Vista de una cancha y área de administración perspectiva lateral.....	71
Figura 36. Vista interna de las canchas.....	71
Figura 37. Acceso principal	72
Figura 38. Área de vestidores y baños	72
Figura 39. Área parqueaderos.....	72
Figura 40. Localización del Club.....	73
Figura 41. Organigrama	75
Figura 42. Diagrama General	79

1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Antecedentes

Al observar el torneo de Wimbledon, teniendo como característica principal que se realiza en una superficie de césped, se generó la idea de emprender en un club de Tenis que tenga canchas de césped artificial.

Se ha identificado una tendencia a practicar otro tipo de deportes ya sea por una influencia de deportistas exitosos, tales como Rafael Nadal, Roger Federer, o por realizar alguna actividad física (Espacio Deportes, 2012).

En la Parroquia de Sangolquí existen dos complejos que poseen canchas con superficies de arcilla y de cemento en óptimas condiciones, (El Comercio, 2010) hasta la actualidad. El club de Tenis que a diferencia de la competencia las canchas son de césped artificial siendo pioneros en ese tipo de superficie, además va a enfocarse en una formación especializada en este deporte, para así, determinar en cada practicante la evolución en los diferentes niveles de juego, además de una inclusión a personas que sean mayores de 18 años.

1.1.2 Objetivo general

Determinar la viabilidad de un centro especializado en la enseñanza y práctica del deporte de Tenis sobre superficie de césped sintético en la Parroquia de Sangolquí.

1.1.3 Objetivo específico

- Investigar entorno.
- Investigar el mercado.

- Elaborar un plan de marketing.
- Elaborar un plan de operaciones.
- Elaborar una estructura organizacional y determinar las funciones del equipo gerencial.
- Elaborar un cronograma de puesta en marcha de la empresa.
- Identificar posibles riesgos y supuestos.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio.

1.2 HIPÓTESIS

La implantación de un club de tenis de césped sintético en la parroquia de Sangolquí es un proyecto económicamente viable.

2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 LA INDUSTRIA

Este capítulo se enfocara en el entorno socioeconómico donde se desenvolverá la empresa, haciendo un análisis del estado actual y la tendencia de la industria.

La empresa se concentrará dentro de la clasificación de la CIU 4 en la sección de Artes, Entretenimiento y Recreación como actividad principal y la actividad secundaria es Actividades de Clubes Deportivos.

Tabla 1. Clasificación del sector según la actividad económica

R	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
R90	ACTIVIDADES DE ARTE Y ENTRETENIMIENTO Y CREATIVIDAD
R93	ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS
R931	ACTIVIDADES DEPORTIVAS
R9311	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS
R9312.0	ACTIVIDADES DE CLUBES DEPORTIVOS
R9312.00	Actividades de clubes deportivos profesionales, semiprofesionales o de aficionados que ofrecen a sus miembros la oportunidad de participar en actividades deportivas, se incluyen las siguientes actividades: clubes de futbol, clubes de bolos, clubes de natación, clubes de golf, clubes de boxeo. clubes de físico culturismo, clubes de deportes de invierno, clubes de ajedrez, clubes de atletismo, clubes de tiro, etcétera

Tomado del INEC

2.1.1 Tendencia

La industria durante estos años ha ido en un constante crecimiento debido a que cada vez las personas están interesadas en realizar una actividad física en beneficio de la salud siendo la tendencia practicar deportes que no son los

tradicionales (Espacio Deportes, 2012). Actualmente existen campañas publicitarias tanto de empresas privadas como estatales, motivando a que los ciudadanos realicen una actividad deportiva.

En lo que concierne exclusivamente a la práctica del Tenis, según datos proporcionados por la Asociación de Tenis de Pichincha (ATP), en lo que va del año 2014 se ha registrado un crecimiento de jugadores inscritos a la ATP dentro de los clubes afiliados y asimilados por la asociación del orden del 8% con respecto al año 2013, y si se toma como referencia el año 2009, el valor de crecimiento alcanza el 19%. De igual forma, para el año 2009 dentro del calendario de torneos que desarrollaba la ATP se contaban con alrededor de 50 frente a los 70 torneos que se organizan en la actualidad.

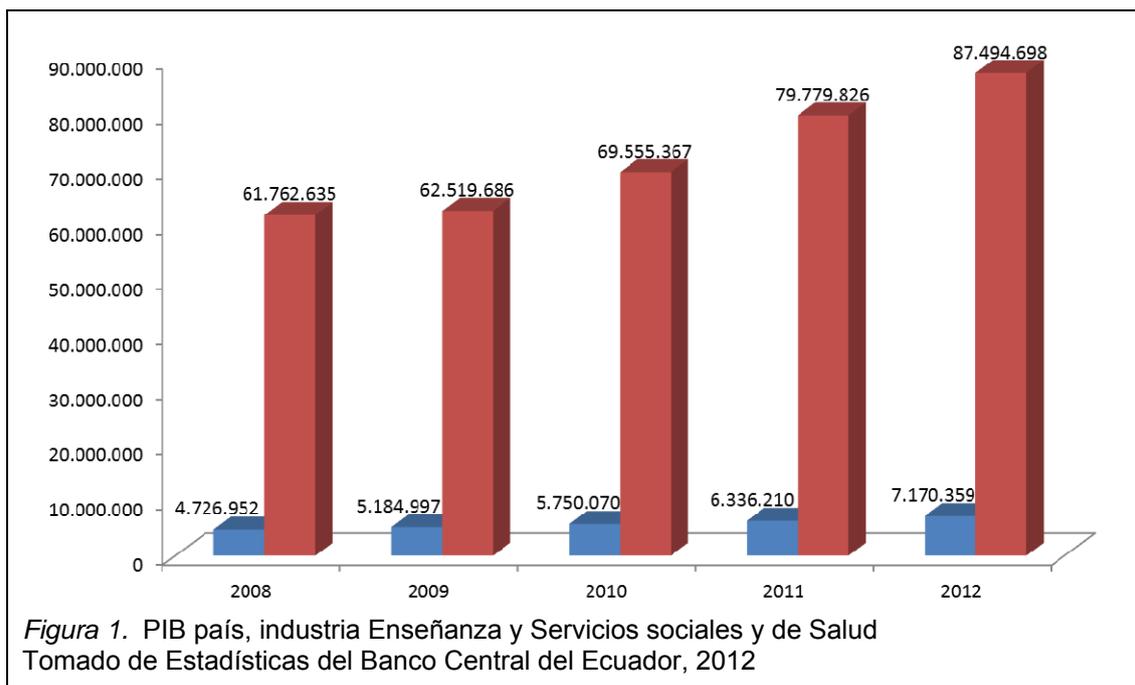
El análisis de la industria se basa en los estudios de la información presentada por El Banco Central del Ecuador, referente a la actividad de Artes, Entretenimiento y Recreación.

Tabla 2. PIB país, industria enseñanza y servicios sociales y de salud y % de crecimiento

Período / Industrias	PIB	Enseñanza y Servicios sociales y de salud	% de crecimiento de la industria
2008	61.762.635	4.726.952	20%
2009	62.519.686	5.184.997	10%
2010	69.555.367	5.750.070	11%
2011	79.779.826	6.336.210	10%
2012	87.494.698	7.170.359	13%

*Valores en miles de dólares

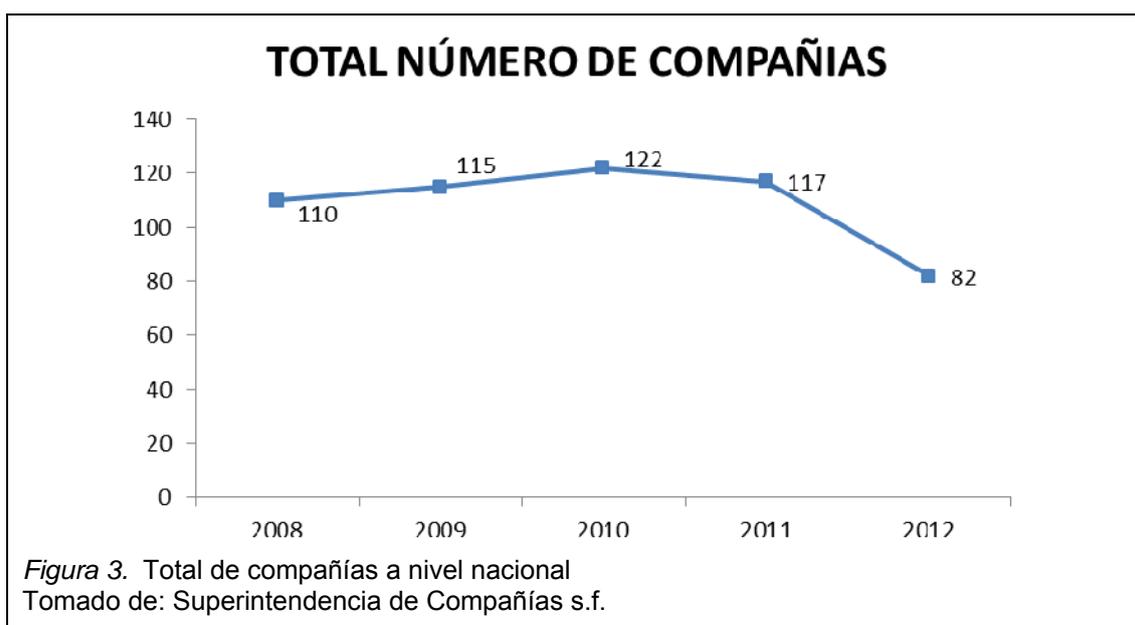
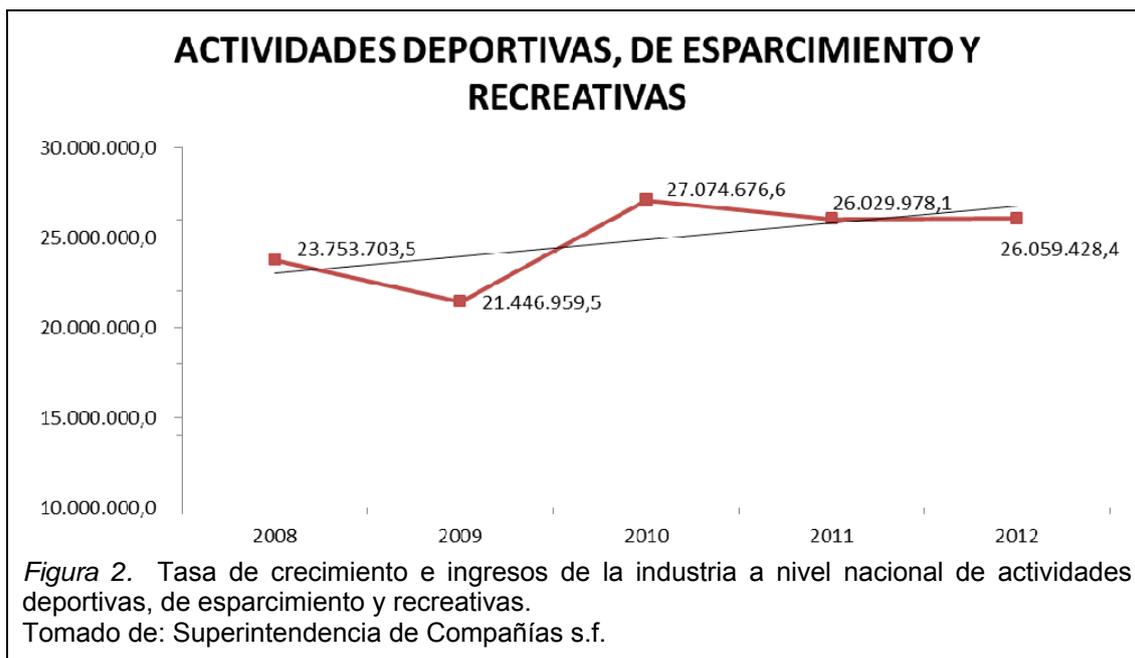
Tomado de las Estadísticas del Banco Central del Ecuador, 2012.



Esta industria presentó un crecimiento del 13% para el año del 2012 con una participación con respecto al PIB el 8%, el dinamismo que muestra entre el periodo del 2008 al 2012 es del 11%. Una de las razones para el incremento se debió al mayor interés por parte de la ciudadanía a realizar actividades relacionadas al deporte, a mejorar la salud y estilo de vida. (Pichincha al día, 2012)

Los productos que integran esta industria y que están directamente relacionados con la empresa son las actividades deportivas tanto al aire libre como bajo techo y clubes deportivos.

De los ingresos anuales según los balances reportados al ente regulador de las empresas que pertenecen a la clasificación de las actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas (Superintendencia de Compañías, 2012), se determinó un volumen de ventas para el año 2012 de \$ 26.059.428,40 con un total de 82 compañías que operaban a nivel nacional en ese mismo periodo, lo que arrojó un promedio de ingresos anuales de \$ 317.797,91 por compañía.



2.1.2 Estructura de la Industria

A continuación se presentan las cifras de los ingresos anuales y el porcentaje de participación a nivel nacional de las empresas por región según las actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas.

Tabla 3. Ingresos anuales de las Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas

	2008	2009	2010	2011	2012
COSTA	10.080.644,79	9.480.198,24	11.123.219,93	12.663.647,96	10.638.411,06
SIERRA	13.673.058,74	11.966.761,24	15.951.456,64	13.366.330,14	15.421.017,34
NACIONAL	23.753.703,53	21.446.959,48	27.074.676,57	26.029.978,10	26.059.428,40

Tomado de: Superintendencia de Compañías s.f

Tabla 4. Porcentaje de participación según los ingresos

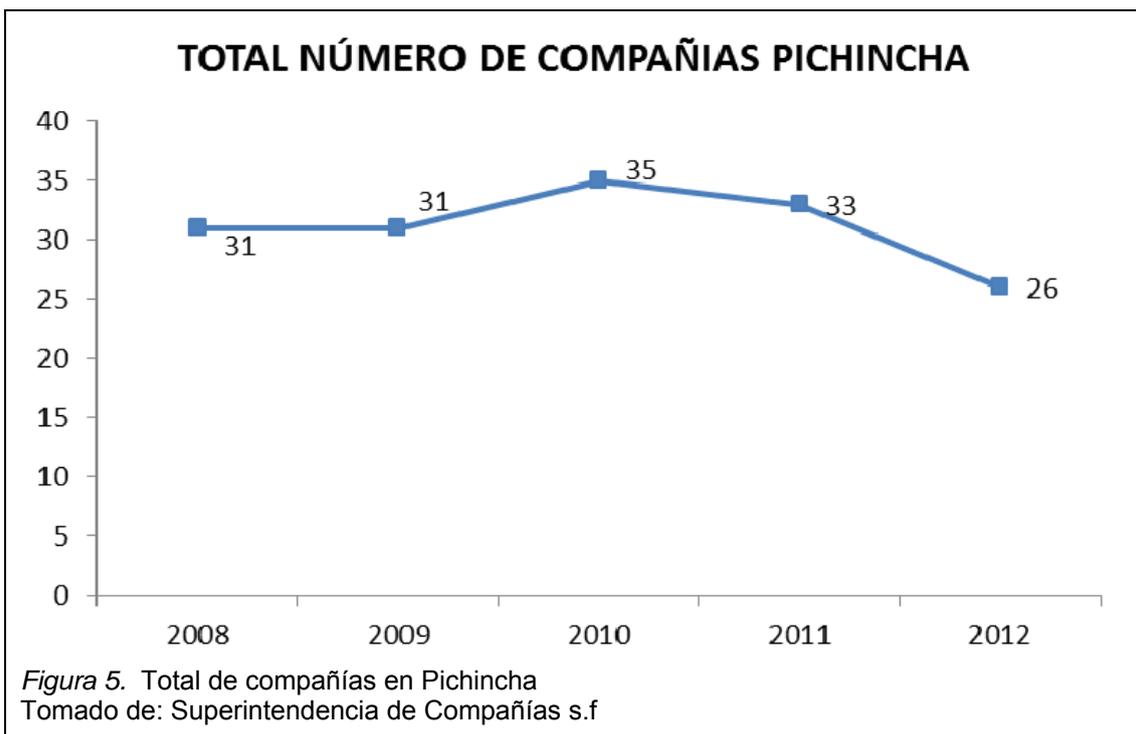
	2008	2009	2010	2011	2012
COSTA	42%	44%	41%	49%	41%
SIERRA	58%	56%	59%	51%	59%
NACIONAL	100%	100%	100%	100%	100%

Tomado de: Superintendencia de Compañías s.f.

Las regiones del oriente e insular no están incluidas debido a que no tienen participación en esta clasificación, la región sierra tiene un mayor porcentaje de ingresos por esta actividad que la región costa.

De acuerdo al proyecto, el análisis se concentrará en la provincia de Pichincha, el cantón Rumiñahui y la parroquia de Sangolquí.

La provincia de Pichincha para el 2012 presentó un volumen de ingresos de \$13'367.129,17 con 26 compañías en esta actividad, lo que significó una media de ingresos de \$514.120,35.

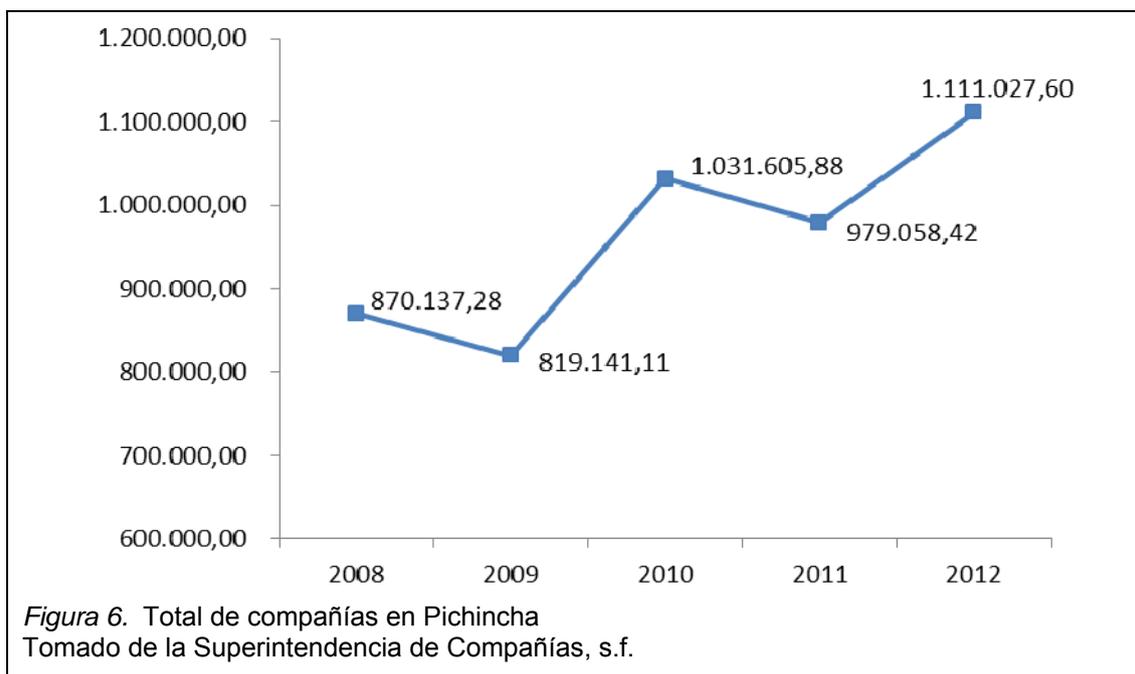


Estos resultados reflejan que en la provincia de Pichincha existen 26 competidores que ofrecen este tipo de actividades, En la parroquia Sangolquí existen dos Clubes que cuentan con instalaciones en aceptables condiciones para un óptimo entrenamiento:

- Club Castillo Amaguaña
- Club Los Chillos

2.1.3 Ciclo de vida de la industria

La industria se encuentra en una etapa de crecimiento tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico de las utilidades, a pesar de que hay años como el 2009 y 2011 que registra una disminución de la misma, en el 2012 se tiene el valor más alto para este rango de tiempo.



2.1.4 Cadena de Valor de la Industria

La cadena de valor de esta industria está relacionada con la actividad deportiva, de esparcimiento y recreación.



Las diferentes actividades que componen esta cadena de valor permiten establecer las estrategias para realizar la campaña de publicidad y promoción, dar a conocer los servicios que se ofrece al consumidor, generar una base de datos para cada cliente y gestionar el servicio a los usuarios.

2.1.5 Factores económicos y regulatorios

Para esta industria los factores regulatorios son definidos por el Ministerio del Deporte según la actividad deportiva, en donde se detallan los requisitos respectivos en cuanto a infraestructura, tipo de enseñanza entre otras similares.

2.1.6 Canales de distribución

El canal de distribución en este caso es la ubicación del club ya que ahí se va a ofrecer el servicio a los consumidores.

2.1.7 Las cinco fuerzas de Porter

2.1.7.1 Amenaza de los nuevos competidores

Es baja ya que las barreras de entrada son fuertes, debido a que se necesita un espacio físico amplio y una inversión inicial relativamente representativa para la construcción y equipamiento del Club.

2.1.7.2 Poder de negociación de los compradores

Es baja debido a que la demanda es mayor que la oferta, la empresa tiene una notable ventaja en la negociación con los compradores, aunque no hay que dejar de lado los productos sustitutos en donde el cliente puede cambiar su posición al momento de elegir el servicio.

2.1.7.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos

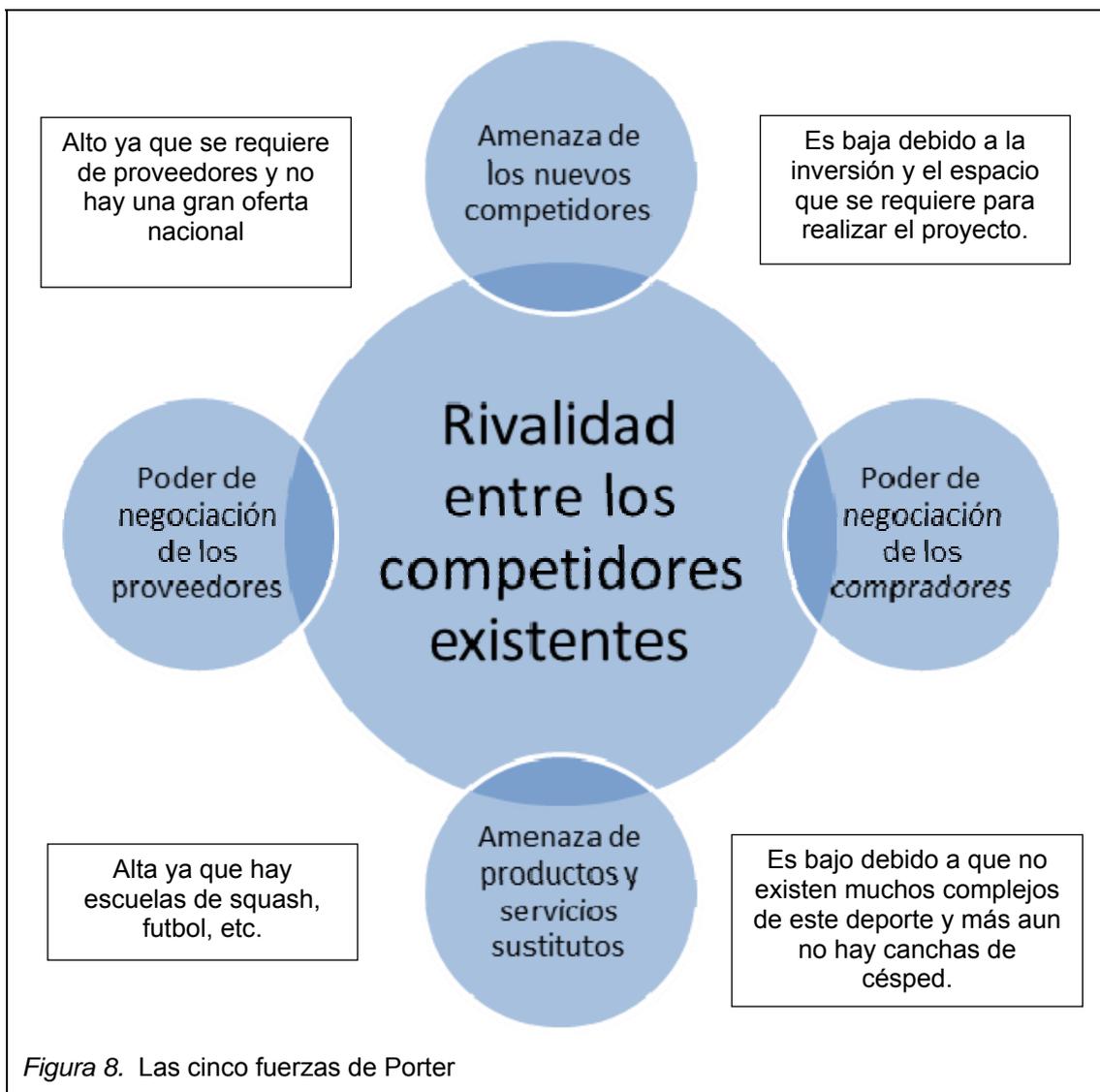
Es alta ya que los principales productos sustitutos son las escuelas de fútbol, básquet, squash que llevan algún tiempo operando en el mercado y que han venido captando el interés de un mayor número de aficionados. Los productos complementarios son las los locales de ropa y artículos de tenis, tiendas de refrescos, cafeterías y demás, dónde los clientes encuentran lo necesario para utilizarlo antes durante o después de sus prácticas.

2.1.7.4 Poder de negociación de los proveedores

Es alto debido a que no existe un gran número proveedores de artículos de tenis y se debe gestionar la compra a través de minoristas con todas las condiciones que eso implica como precios, stock, calidad, etc.

2.1.7.5 Intensidad de Rivalidad

La rivalidad entre competidores es intermedia a pesar de que hay complejos con una alta inversión que ofrecen varias actividades deportivas, pero no se especializan en un solo deporte ni ofrecen servicios diferenciados es ahí donde se marca la diferencia.



2.1.8 Análisis PEST

2.1.8.1 Político

En febrero de 2013, el presidente Rafael Correa fue reelegido por cuatro años más. Pese a estar en el poder por más de 6 años, su imagen se mantiene fuerte y no hay signos de mayor desgaste, pese a los recientes acontecimientos relacionados con el fracaso de la iniciativa Yasuní-ITT.

No obstante, su triunfo electoral reforzó aún más su liderazgo, poniendo a Correa prácticamente solo en la escena política nacional. No existe oposición.

Si la hay, es débil, desarticulada, poco cohesionada y, en resumen, no tiene una estrategia de cómo enfrentar al oficialismo y sin agenda política para el país.

La fuerte presencia de la figura presidencial no solo se debe al liderazgo de Correa (capacidad de gestión, comunicación y de lucha en la arena política) y los resultados en la realización de obra pública (governabilidad vs. Calidad de la democracia), sino fundamentalmente al manejo de su imagen (producto de marketing) y a la concentración de poder que ha adquirido tras la puesta en marcha del proceso que inició en Montecristi y continúa hasta el momento con la aprobación de leyes que han cambiado la institucionalidad del país. (CELAEP, 2013)

El 14 de agosto se cumplieron 100 días de trabajo de la Asamblea Nacional. Es la primera vez desde el retorno a la democracia que un partido político tiene un bloque legislativo de 100 legisladores de un total de 137.

La existencia de este bloque mayoritario hace que buena parte de las leyes tratadas en la Asamblea sean aprobadas por mayoría absoluta.

Esto ha hecho que buena de la agenda legislativa esté determinada por las prioridades del ejecutivo. De las 13 propuestas de ley que fueron presentadas desde el 14 de mayo de este año, 6 provinieron de la Presidencia, seis de los legisladores de oposición y una del bloque de Alianza País en la Asamblea.

Esto ha hecho que, por ejemplo, hayan sido aprobadas con celeridad la reforma a la Ley de Minería, la Ley de Comunicación y la Ley de Abono Tributario.

En febrero de 2014 se realizarán en el Ecuador elecciones seccionales. Serán elegidos 46 prefectos y vice-prefectos, 221 alcaldes, 1305 concejales urbanos y rurales y 4080 autoridades parroquiales.

El alto nivel de fraccionamiento político, que es más alto que el existente a nivel nacional, arrojará posiblemente los mismos resultados que son las elecciones legislativas a nivel nacional: los partidos con mayor peso y que lleguen en los primeros puestos se quedarán con la mayor parte de la representación.

2.1.8.2 Económico

En 2013 la actividad económica del Ecuador mantuvo la tendencia a la desaceleración que se observó en 2012 y creció un 3,8%, en comparación con una expansión del 5,0% en 2012 y del 7,4% en 2011. El menor dinamismo de la economía obedece a la desaceleración del crecimiento del consumo, tanto público como privado, así como al menor aumento del gasto público respecto del registrado en 2012. No obstante, el consumo y la inversión pública fueron los componentes que más contribuyeron al desempeño de la economía en 2013, ya que la demanda externa mantuvo un bajo crecimiento. En este contexto, aumentaron el déficit fiscal y el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, y disminuyó la inflación. Las perspectivas para 2014 apuntan a un crecimiento moderado de la economía, impulsado por el dinamismo de la demanda interna. Las autoridades estiman para ese año un crecimiento que se ubicará entre el 4,5% y el 5%, una tasa de inflación del 3,2%, un déficit del gobierno general del 5% del PIB y un aumento de la deuda pública, que llegaría al 31,2% del PIB. (Cepal, 2013)

El PIB (a precios constantes) en el segundo trimestre de 2013 se incrementó en 1.2%, en relación con el trimestre anterior (t/t-1) y presentó una variación de 3.5% con respecto al segundo trimestre de 2012. (Banco Central del Ecuador, 2013).

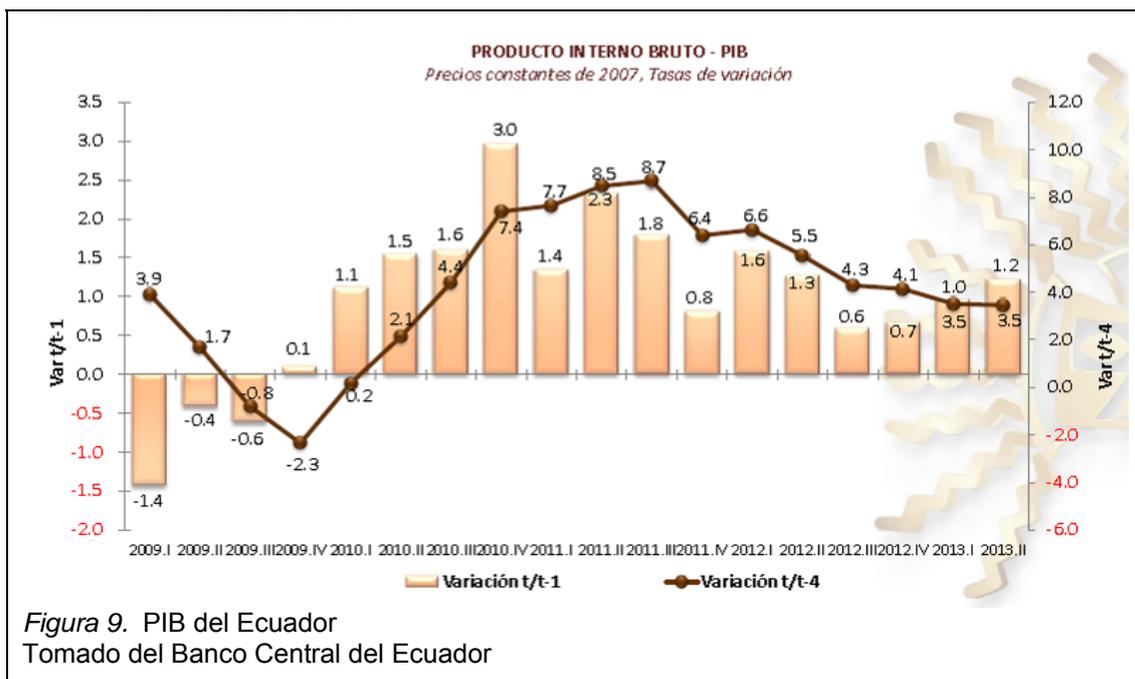


Figura 9. PIB del Ecuador
Tomado del Banco Central del Ecuador

En el segundo trimestre de 2013, las actividades económicas que presentaron una mayor contribución a la variación (t/t-1) del 1.2% del PIB fueron: Petróleo y Minas, Actividades Profesionales, Transporte, Correo y Comunicaciones, Manufactura (sin ref. de petróleo) y Servicios Financieros. (Banco Central del Ecuador, 2013)

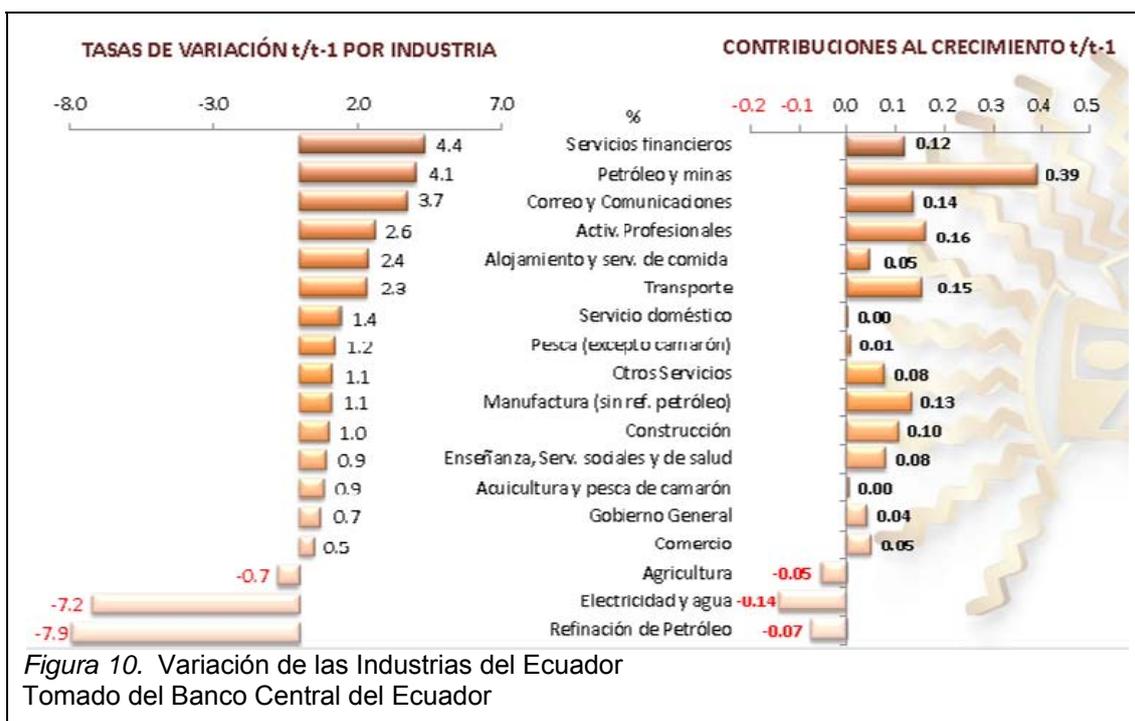
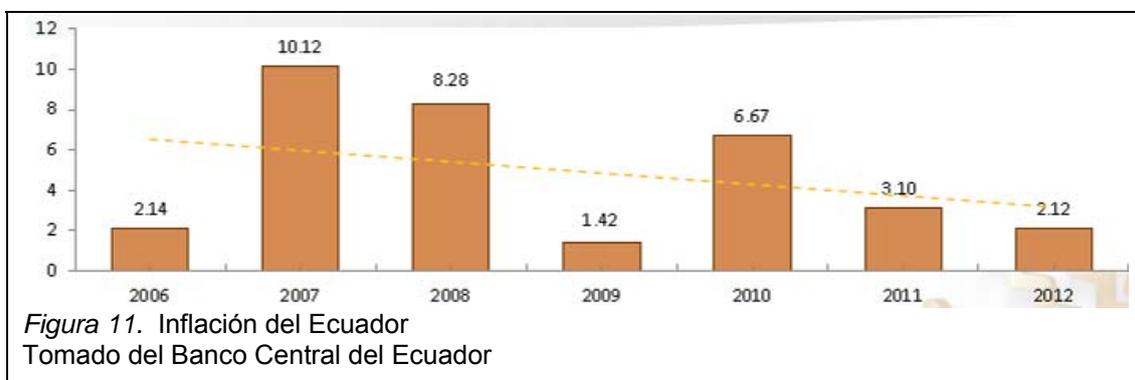


Figura 10. Variación de las Industrias del Ecuador
Tomado del Banco Central del Ecuador

La Producción Nacional de Crudo, entre enero y octubre de 2013 presentó un crecimiento de 3.4% con relación a similar período de 2012. Las Empresas Públicas, en igual lapso de tiempo, registraron un incremento en la producción de 7.2%, siendo quienes reportan producción de crudo Petroamazonas EP y la Operadora Río Napo.

Para diciembre 2012, la tasa de inflación del Ecuador se ubicó por debajo del promedio de América Latina que fue del 5.10% (Banco Central del Ecuador, 2013).



El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se ubicó en 46.9 puntos en el mes de octubre de 2013. En septiembre de 2013 fue de 46.4 puntos. (Banco Central del Ecuador, 2013)

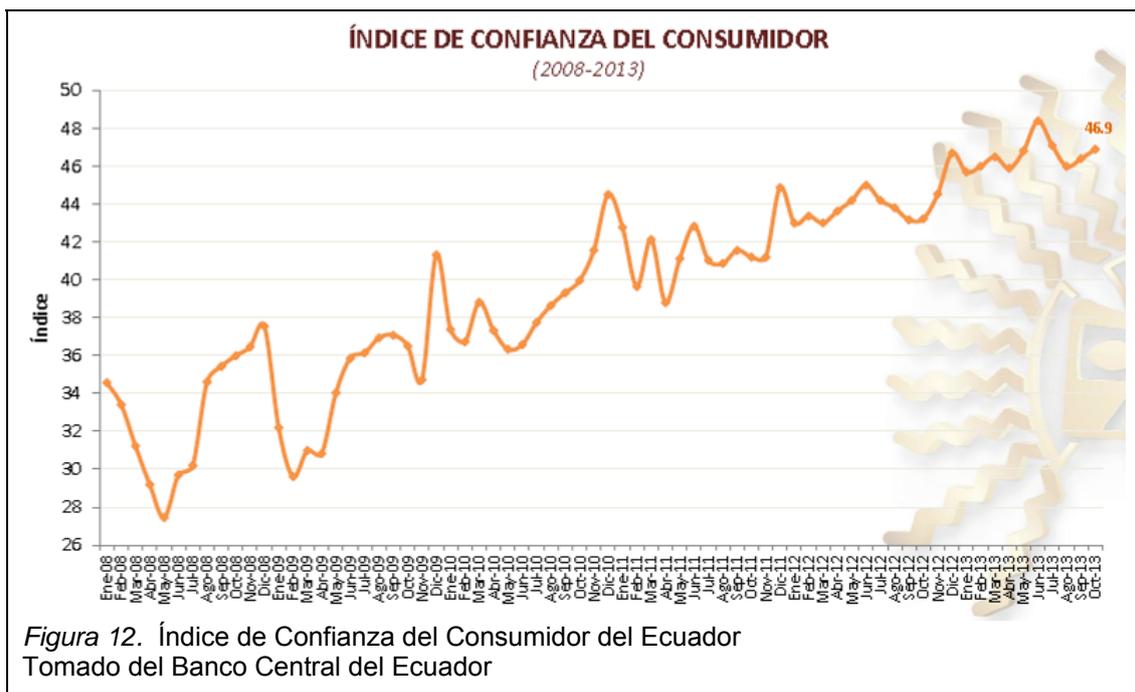


Figura 12. Índice de Confianza del Consumidor del Ecuador
Tomado del Banco Central del Ecuador

En noviembre de 2013 el volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero privado fue de USD 2,099.0 millones, lo que indicó una ampliación de USD 150.2 millones en relación a octubre de 2013. (Banco Central del Ecuador, 2013).

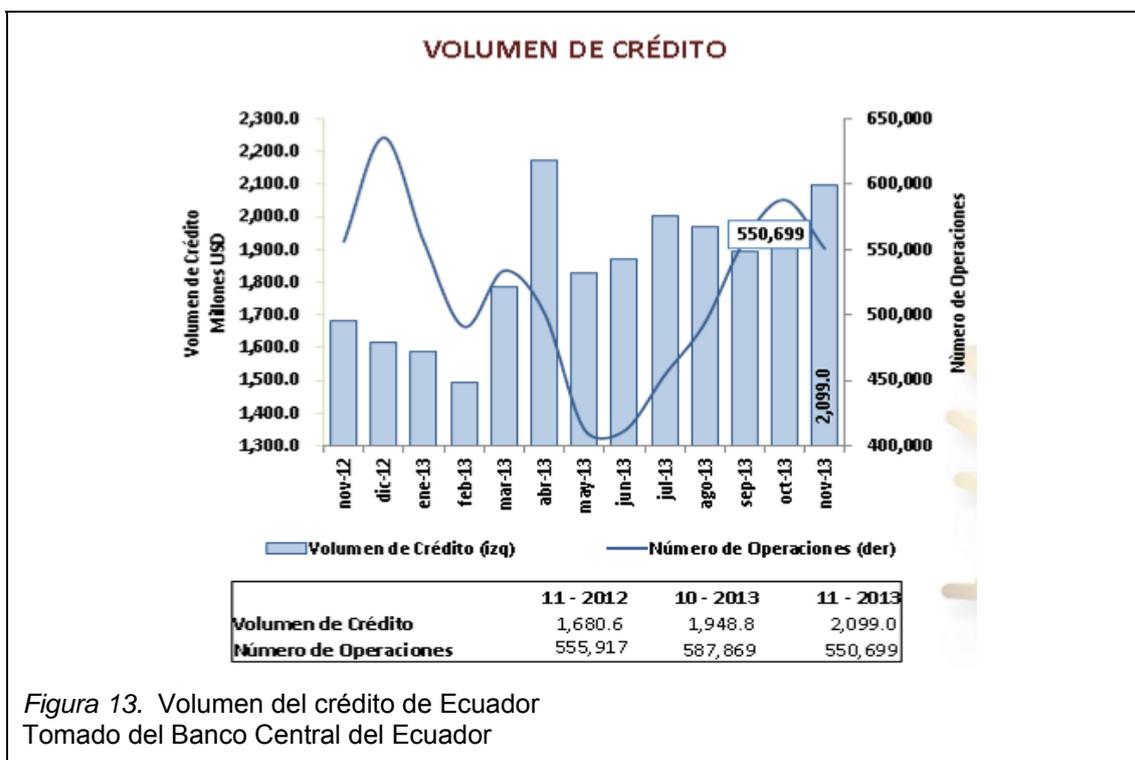


Figura 13. Volumen del crédito de Ecuador
Tomado del Banco Central del Ecuador

2.1.8.3 Social

La política socio económica de nota un interés por los segmentos poblacionales más descuidados antiguamente, en estos años se presta mayor atención mediante ayuda social y económica a personas de bajos recursos económicos, discapacitadas y carentes de beneficios sociales.

Se implementan proyectos como: el manejo por el MIDUVI para dar casas a personas sin vivienda, también se da un bono para la compra de viviendas, el IESS por medio de los créditos hipotecarios incrementa la capacidad de sus afiliados y jubilados a comprar bienes inmuebles.

Incentiva a pequeñas, medianas y grandes industrias a contratar personas con discapacidad ofreciendo bonificaciones de descuentos en el impuesto a la renta. Se crea también la Fundación Manuela Espejo que ubica a personas de extrema pobreza o algún tipo de carencia de atención como salud alimentación o vivienda. Ejerce los beneficios de los discapacitados con el carnet del CONADIS con el incremento de beneficios en compras y disminuye sustancialmente el pago de impuestos.

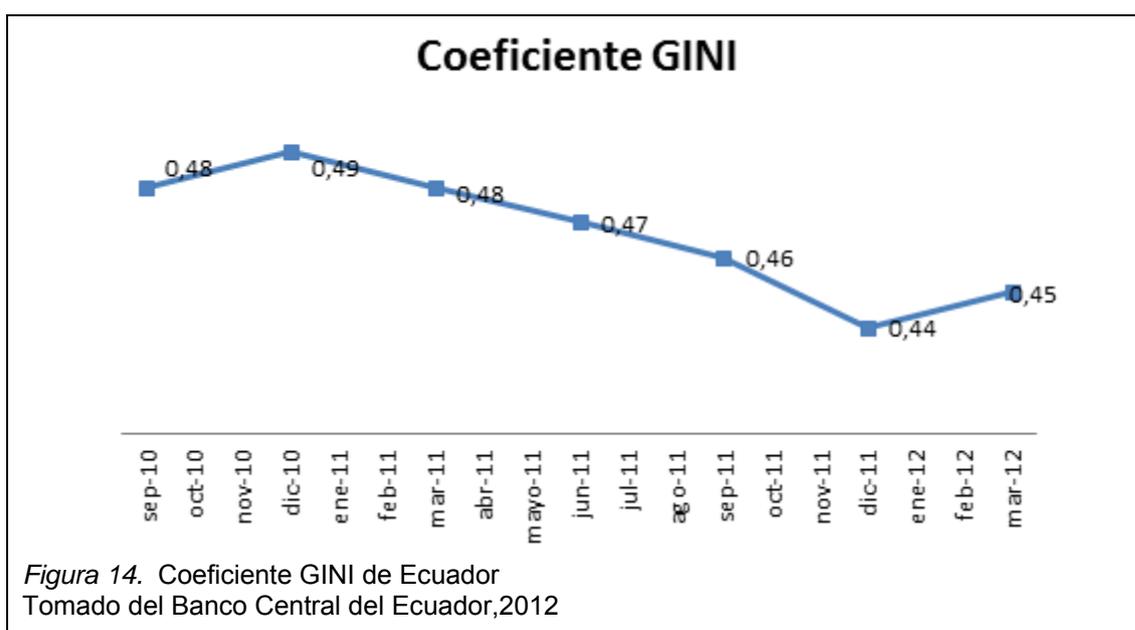
Impulsa la mejor calidad en la educación, primaria, secundaria y universitaria. Se trata de eliminar el analfabetismo. Efectúa una depuración del personal docente, motiva a los mismos al desarrollo y el auto educación. Crea centros de educación constante, de investigación y ciencias como las grandes metrópolis.

Tiene real importancia los proyectos de salud, a todo nivel desde brigadas que se movilizan en busca de enfermos hasta magnos centros de salud con tecnología de las primeras potencias mundiales, se ve la necesidad de difundir mediante campañas una mejor nutrición, cuidado al neonato, eliminación de vicios y delincuencia. En busca de una sociedad más sana y productiva.

Los ecuatorianos asumen la responsabilidad de ser parte del cambio, buscan el conocimiento y la necesidad de la capacitación continua para poder desarrollarse en este mundo globalizado, con tendencias de cambio constante. Las campañas de Hecho en el Ecuador y de Integridad Nacional presentan a este país de diversidad cultural como un sitio donde nacen las oportunidades. Se disminuye por esta razón considerablemente las tasas de migración referente a otros periodos y se ofrece planes de retorno a los ecuatorianos que se mantienen trabajando fuera del país por la masiva migración. Así se trata de apalea los problemas delincuenciales que se dan por la falta de la constitución familiar completa.

La delincuencia es un factor que no ha podido ser controlado del todo, a pesar que hay programas de reinserción y construcción de mejores centros de rehabilitación delincencial.

El coeficiente GINI mide la diferencia de ingresos en un país, al llevar a un valor de cero lo que se obtiene es una equiparación de los ingresos (Banco Central del Ecuador, 2012). Como se aprecia el grafico la tendencia estaba a la baja desde el 2010 hasta el 2011 siendo para el 2012 que se tiene un punto más de desigualdad en los ingresos.



2.1.8.4 Tecnológico

En la actualidad existe una falencia importante en los factores tecnológicos. Todavía el país se encuentra iniciando la carrera tecnológica la industria esta comenzado a identificar la necesidad de incorporar en su producción cotidiana máquinas y herramientas que maximicen su producción y disminuyan los niveles de desperdicio.

Las brechas se acortan gracias a un movimiento globalizado donde se han incrementado las comunicaciones, compras virtuales, internet, teléfonos inteligentes.

La búsqueda constante de lograr el mayor rendimiento, al menor costo impulsa en este nuevo siglo la necesidad de permanecer constantemente evolucionando no solo las herramientas físicas sino sobre el conocimiento intelectual que es primordial para el cumplimiento de objetivos de la mejor forma posible.

En el país se creando un semillero de nuevas mentes que ven en la tecnología y las ciencias un mundo completo por descubrir y que permitirá al país mayor competitividad a todo nivel.

Ecuador ocupa el puesto 91 entre 144 economías del mundo. El estudio midió la capacidad de aprovechar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para lograr crecimiento y bienestar. En este índice también se nota un cierto desarrollo, pues en el 2012 ocupaba el puesto 96. (El Comercio, 2012)

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

Implementar un Club de Tenis que cuente con canchas de superficie de césped sintético en la Parroquia de Sangolquí.

El club TOP SPIN será el primero en contar con canchas de tenis de estas características, en donde la diferencia en la mayor velocidad de la pelota permitirá que los usuarios tengan entrenamientos más exigentes y que consecuentemente se obtenga una mejor preparación tanto física como técnica.

Mediante una formación especializada, el rendimiento de cada practicante evolucionará en los diferentes niveles de juego.

A diferencia de otros clubes, el proyecto está dirigido incluso para personas que sean mayores de 18 años.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

El club se va a estructurar como Compañía de Responsabilidad Limitada.

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

2.2.3.1 Misión

Ser un club especializado en la práctica de Tenis que se involucre plenamente en la formación deportiva integral de sus socios mediante la utilización de herramientas y técnicas que demanda actualmente la práctica de este deporte.

2.2.3.2 Visión

Formar deportistas de alta calidad que a través de sus entrenamientos en el Club lleguen a convertirse un día en íconos del tenis nacional e internacional.

2.2.3.3 Objetivos

Objetivos Específicos

- Definir las estrategias de la empresa a fin de emprender el desarrollo del negocio.
- Realizar un estudio del mercado objetivo y establecer la toma de decisiones.
- Indagar las preferencias de los servicios requeridos por el mercado objetivo.
- Desarrollar procesos de servicio, operativos, legales y planes de financiamiento para llevar a cabo el proyecto.
- Analizar los riesgos la rentabilidad y factibilidad del negocio.
- Desarrollar un servicio diferenciado para alcanzar un 80% de satisfacción en el cliente.
- Recuperar la inversión realizada para el emprendimiento e incentivar a los accionistas para ampliar el Club.

Objetivos a Corto Plazo

- Alcanzar cada año un volumen de ingresos promedio por concepto de ventas de USD.240.117.
- Incrementar el número de clientes en 11% cada año.

Objetivos a Mediano Plazo

- Mantener un porcentaje de renovación de clientes anual de más del 80%.
- Lograr que los tenistas del suban en el ranking de competencia.

Objetivos a Largo Plazo

- Invertir un monto de 100.000 USD en infraestructura.
- Abrir una sucursal en la plaza de Cumbayá con una inversión de USD 370.000.

2.3 EL PRODUCTO O SERVICIO

Es el primer club que contará de canchas con superficie de césped sintético las mismas que cumplen con las normas del Ministerio del Deporte, lo que permite ofrecer un servicio de enseñanza especializada en el Tenis, mediante un juego más dinámico y exigente para cada una de las distintas categorías, siendo estas, inferiores, intermedias y avanzadas para así poder perfeccionar el nivel de juego de cada jugador.

Además, de brindar el alquiler de las canchas en los horarios en que no se dicten los cursos, existirán espacios que serán destinados a la venta de artículos relacionados con el Tenis y el encordado técnico de raquetas, un

centro de fisioterapia para rehabilitación o relajación de los jugadores y una cafetería, estos servicios complementarios permitirán que cada cliente se sienta a gusto y tenga al alcance diferentes opciones de acuerdo a sus necesidades.

En las canchas existirán lugares para el alquiler de vallas laterales, tanto interiores como exteriores para publicidad.

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

La empresa deberá aprovechar la diferenciación en el servicio, ya que cuenta con una superficie de césped artificial y el enfoque de un Club exclusivamente destinado a la práctica del Tenis.

La comercialización del servicio será a través de Marketing On line y Marketing directo, dando a conocer los beneficios de entrenar en un lugar especializado y con servicios complementarios que permitan que el cliente se sienta más identificado con el Club.

2.5 ANÁLISIS FODA

Tabla 5. FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Desarrollo del proyecto en terreno propio	D1	Poca experiencia en el manejo de un Club de Tenis
F2	Empleo de césped sintético que desafía el rendimiento de los tenistas y mejora su nivel de entrenamiento	D2	Inexistencia de estudios de mercado respecto a este tipo de proyectos
F3	Instructores especializados con certificaciones ITF	D3	Falta de solvencia al momento de recuperar cartera impaga
F4	Excelente ubicación de facil acceso en transporte publico o privado	D4	Barreras de salida elevadas
F5	Bajo impacto ambiental	D5	Pocas relaciones con canales alternativos que puedan atar el servicio a otro producto o servicio
F6	Genera interés de atletas de alto rendimiento	D6	Poca capacidad de reacción para enfrentar situaciones adversas como accidentes, daños patrimoiales, etc.
F7	Manejo competitivo de precios		
F8	Fomenta un estilo de vida saludable		
F9	Capacitación a los entrenadores en los talleres que ofrece la ATP		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Participación en competencias locales auspiciando a jugadores del club	A1	Utilización de economías de escala en otros clubes
O2	Organización de circuitos locales	A2	Factores climaticos , como las continuas precipitaciones
O3	Participación como expositores en simarios y talleres propios del club o en instituciones relacionadas	A3	Elevacion de impuestos
O4	Minima competencia actual	A4	Incremento de requisitos y normas para el funcionamiento de este tipo de clubes
O5	Soporte para aplicaciones de becas deportivas tanto en universidades nacionales como extranjeras	A5	Competencia desleal

2.5.1 Estrategias del Análisis FODA

Tabla 6. Estrategias FODA

FO	<p>Determinar un plan de negocios para estructurar cada area y determinar las estrategias pertinentes (F9, F7, O4)</p> <p>Fidelizacion de los clientes mediante el uso de las características del Club y una cultura de servicios (F2, F4, O1)</p> <p>Crear un diseño del Club acorde a los lineamientos actuales del Ministerio del Deporte (F6, O2)</p>	DO	<p>Financiar el proyecto mediante capital propio, socios e instituciones financieras (O5, D1)</p> <p>Realizar las actividades necesarias de marketing y promocion para dar a conocer el Club (O1, D6)</p>
FA	<p>Aplicación de las tendencias actuales en el entrenamiento, basadas en el conocimiento del autor (F7, A6)</p> <p>Delinear las políticas para la atención al cliente y cumplir con las metas de cada practicante (F3, A3)</p>	DA	<p>Establecer políticas de contratación para el area operativa a fin de contar con personal cetificado (D2, A5)</p> <p>Respaldo de la deuda con los activos fijos de la empresa (D1, A1)</p>

3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

3.1.1 Entrevista con experto

Para desarrollar la entrevista con experto y obtener información relevante, se contactó con las siguientes personas; Headpro del club Castillo de Amaguaña Freddy Oña, Headpro del Club los Chillos Wilson Walpa y a Fernando Jadán tenista que ha participado en torneos nacionales y sudamericanos, se eligió a los Headpro de cada Club debido a que están relacionados directamente con el avance del Tenis en el sector de Sangolquí, los entrevistados proporcionaron su punto de vista acerca de tres interrogantes planteadas siendo las detalladas a continuación:

1. En estos últimos años cree usted, ¿Qué existe más adeptos a este deporte en Sangolquí?
2. ¿Qué opina usted para un proyecto de un Club de Tenis aquí en Sangolquí?
3. ¿Qué opina usted de que el club sea con canchas de tenis de césped sintético?

Freddy Oña expresó que existe un incremento en el número de personas que están interesadas en practicar este deporte, además de la carencia de instalaciones óptimas para practicar este deporte y que el hecho de ser césped sintético sería totalmente innovador ya que no ha visto canchas de ese tipo.

Wilson Walpa también manifestó que existe un incremento de practicantes de este deporte, además de la necesidad de mayor infraestructura, mencionó que la creación del Club sería muy importante ya que sólo se cuenta con canchas duras y cancha de arcilla en el país.

Fernando Jadán expuso que ahora ve más gente intentado practicar este deporte y el contar con un nuevo proyecto sería interesante ya que casi no se tiene canchas donde practicar, además, que muchos de los que juegan Tenis quisieran practicar en una cancha que no sea necesariamente de arcilla o cemento.

Después de analizar las diferentes opiniones de cada uno de los entrevistados acerca de las interrogantes planteadas para un Club de Tenis con canchas de césped sintético, se puede reafirmar que existe un incremento de las personas que practican este deporte, además que coinciden en la falta de canchas donde se pueda entrenar en este sector, se ratifica que no hay canchas de tenis que sean de césped sintético, al saber que el Club TOP SPIN sería de este tipo de superficie motivó una reacción positiva por parte de los entrevistados ya que creen que sería proyecto innovador y que muchos desearían practicar en una superficie diferente a las tradicionales.

3.1.2 Focus Group

Para realizar la sesión del grupo de enfoque se escogió a los participantes entre las edades de 13 a 20 años, quienes dieron sus opiniones de una manera espontánea y actualizada, con la guía del moderador quien se basó en un temario que permite obtener información referente al nivel de juego de cada participante, la situación actual del tenis a nivel país, parroquia de Sangolquí y sobretodo acerca de TOP SPIN, (ver anexo 1 se desglosa el temario).

Al ser una interacción que es ineludible la participación activa por parte de los participantes, es necesario crear un ambiente donde se sientan a gusto y no tengan ninguna distracción, para que así se enfoquen en lo que el moderador les va indicando.

Las principales ideas otorgadas por los participantes se detallan en la siguiente tabla, están presentadas tal cual fueron expresadas manteniendo el criterio personal.

Tabla 7. Ideas principales de los participantes en el Focus Group

TEMAS A TRATAR	IDEAS PRINCIPALES DE CADA PARTICIPANTE
1. ¿Por qué ustedes se identifican con el tenis?	Disfrutar del juego, realizar una actividad física, por el sonido de la raqueta con la pelota, por motivación de jugadores profesionales, por relajación, debido a que los padres les inculcaron esa practica
2. ¿Cuál creen que es el mayor problema del Tenis en Ecuador?	No hay apoyo debido a que no conocen el verdadero esfuerzo que se hace al entrenar, debido a los costos del deporte ya que lo consideran como deporte secundario, mayor preferencia a los jugadores de Guayaquil, falta de formaciones en los colegios o escuelas, el apoyo debe ir más a sacar jugadores profesionales
3. ¿Qué les motiva para entrenar?	Simplemente porque me gusta el tenis, la motivación que da el ver los jugadores que están en el ranking como Nadal, Federer, para cambiar las actividades, realizar una actividad física, por ser divertido y emocionante
4. ¿Una cancha lenta o rápida es decir de arcilla o cemento cuál es su preferida?	La mayoría de participantes prefieren una cancha rápida ya que el entrenamiento es más exigido, a diferencia de la cancha lenta, las canchas de cemento fueron las iniciales en su entrenamiento
5. ¿Cuántas horas creen que es lo más apropiado entrenar a la semana?	4 horas, 5 horas y 8 horas a la semana, para el nivel de juego amateur entre 4 horas a 5 horas a la semana, influye el nivel de juego que se desea conseguir, si se es estudiante es difícil entrenar más horas, depende de la dedicación de cada jugador
6. ¿Cuándo algún amigo o familiar les comenta que está entrenando en un club que opinan acerca de eso?	Mejor entrenar en un club por los compañeros que se tienen, en un grupo se puede divertir más y entrenar más, es mejor que no haya muchos alumnos por clase, depende del nivel de juego el número de alumnos.
7. ¿Qué opinan sobre la práctica de tenis aquí en Sangolquí?	Hace falta canchas en óptimas condiciones, los clubes actuales se centran a privatizarse no permiten acceso a más personas. Los costos son demasiados exagerados
8. ¿Qué club de Tenis piensan que son los más renombrados aquí en Sangolquí?	Club los chillos y el castillo de Amaguaña
9. ¿Opinan que hay mercado para un nuevo club de tenis?	Si porque hay muchas personas que les gusta el tenis, si hay más clubes así más gente puede entrenar, sería bueno otro club para que tenga entrenadores más responsables, disponer de canchas para ir a alquilar.
10. La idea de negocio es crear un Club de Tenis especializado en este deporte 10. (Repartir la idea del negocio) y darles 2 minutos... ¿Que opinan?	Excelente, no existe la molestia de la arcilla, poder entrenar en una cancha oficial es una gran oportunidad para poder mejorar, mayor atractivo visual, el mantenimiento debe ser más practico a diferencia de las canchas de arcilla y cemento, un proyecto muy beneficioso, cuando llueve el desfogue del agua sería más rápido.
11. ¿Al saber que las canchas son de césped sintético que reacción les causo?	Me gustó mucho porque es más rápida y la pelota tiene mayor pique, favorece en el físico, mejora la agilidad, es algo innovador para ampliar el nivel de juego, sería perfecto
12. ¿Se inscribirían en TOP SPIN?	Seguro, si, por supuesto, debido a la superficie y la apertura para los jugadores,
13. ¿Qué servicios les gustaría que tenga el club?	Se pueda entrenar en la noche, encordado raquetas, anti vibradores, disponer de raquetas para que así pueden acceder más personas, gimnasio para aumentar la masa muscular, una cafetería, programas nutricionales para el jugador, servicio en caso de lesiones, canchas dedicadas para un jugador en específico de acuerdo
14. ¿Si el Club les da la opción de un entrenador personal que opinan?	Depende del horario.
15. ¿Qué recomendación podrían aportar al club TOP SPIN?	Mas canchas 4 o 5 para los que quieran entrenar con mayor frecuencia, dar seminarios cursos para la parte de la "cabeza", que alguien nos guie espáticamente por lo que nos falte, ranking interno del club, manejar las reglas de la ITF, ampliar el club a nivel provincial, apoyar a los jugadores a tener un ranking en el ATP, reglamento interno, crear un horario ejecutivo

Al analizar las ideas obtenidas, se deduce que los participantes tienen una influencia externa para motivarse a entrenar, es decir, por los tenistas profesionales favoritos de cada uno, además que prefieren que sus entrenamientos sean divertidos, emocionantes y exigentes para así también mejorar la parte física.

Todos los participantes coinciden en que prefieren entrenar en un club ya que al tener más compañeros se genera una sana competencia que les motiva en el desarrollo y el mejoramiento de su técnica de juego.

Se puede apreciar un descontento en todos los participantes del focus group al saber que el deporte del Tenis aquí en el Ecuador no tiene el suficiente apoyo y que existe privilegios hacia ciertos jugadores en específico, ellos creen que el apoyo debería ir dirigido a quienes están en un nivel amateur para así ir creando siembras y generando una mayor cantidad de tenistas que sean profesionales y que representen al país de mejor manera.

La práctica de este deporte en Sangolquí debe ser mejorada en el ámbito de infraestructura, costos y entrenadores, ya que plantearon la no existencia de canchas en óptimas condiciones además de los excesivos costos para entrenar en uno de los clubes más representativos de esta zona y la falta de compromiso por parte de los entrenadores que hace que pierdan el ritmo de juego.

La idea de contar con un Club como TOP SPIN, con canchas de césped sintético, generó una la reacción totalmente positiva de los participantes ya que poder entrenar en un Club exclusivamente dedicado al Tenis, que cuente con canchas de superficie rápida y que permita mejorar la técnica, la agilidad física y la concentración en el juego es plenamente atractivo, además de los servicios complementarios de encordado de raquetas, cafetería, programas nutricionales, etc.

Con esto se puede apreciar una verdadera intención de compra y verdadero interés de cada participante hacia el Club, presentando diferentes ideas para mejorarlo y tener una mayor acogida.

3.2 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.2.1 Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo se planteó que en el área urbana de la parroquia de Sangolquí entre las edades de 5 a 25 años existe una población total de 31863 habitantes. La parroquia de Sangolquí tiene un total de 14246 hogares en el área urbana con un nivel socioeconómico medio alto conformando así el mercado a cual se va enfocarse la empresa (INEC, 2010).

3.2.2 Segmentación del mercado

Para realizar una segmentación del mercado objetivo y determinar el tamaño de mercado de manera idónea se partió de las siguientes características.

3.2.2.1 Segmentación Geográfica

Los habitantes de la parroquia de Sangolquí.

3.2.2.2 Segmentación Demográfica

Niños, niñas, jóvenes estudiantes de colegio, universitarios, jóvenes profesionales de las edades de 5 a 25 años.

3.2.2.3 Segmentación Psicográfica

Hogares con ingresos medios altos.

3.2.3 Tamaño de la muestra

El mercado objetivo son los hogares con ingresos medios altos de la Parroquia de Sangolquí.

Tabla 8. Mercado Objetivo

MERCADO OBJETIVO	
TAMAÑO DE LA MUESTRA	
DESCRIPCIÓN	POBLACION
POBLACION DE LA PARROQUIA DE SANGOLQUI	87993
POBLACION DE LA PARROQUIA SANGOLQUI ENTRE 5 y 25 AÑOS	31863
POBLACION URBANA DE LA PARROQUIA SANGOLQUI ENTRE 5 y 25 AÑOS	25643
HOGARES CON NIVELES CON INGRESOS MEDIOS ALTOS	14246

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El cálculo de la muestra se hizo mediante la fórmula de muestro simple y el resultado obtenido fue de 369 encuestas. A continuación se puede visualizar el cálculo.

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

Tabla 9. Cálculo de la muestra

N	14.246
p	0,5
q	0,5
e2	0,0025
z	1,96
z2	3,8416

Tomado de Galindo, 2006, p.38

$$n = \frac{0,5 * 0,5 * 3,8416 * 14246}{(0,0025 (14245)) + (3,8416 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{13682}{37,033} = 369$$

El modelo de la encuesta se la puede observar en el anexo 2.

3.2.3.1 Resultados de las Encuestas

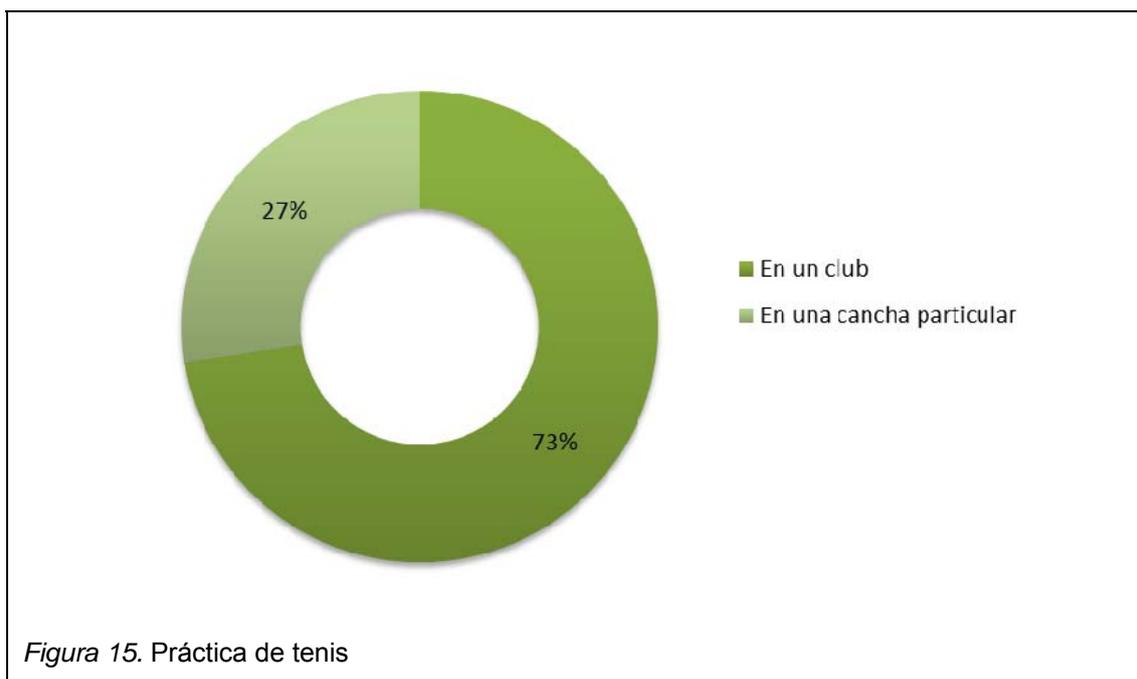
La encuestas se hizo en el sector del Club los chillos, las Terrazas de la Concepción, el Refugio y en el Centro Comercial San Luis, los resultados obtenidos para cada pregunta se los detalla a continuación con su respectivo análisis.

Se encuestó a 369 personas que tienen interés hacia el tenis, dentro del rango de edades establecido previamente por TOP SPIN y que presentó los siguientes resultados:

1. ¿Dónde entrena o le gustaría practicar Tenis?

Tabla 10. Práctica de tenis

	En un club	En una cancha particular
HOMBRES	154	65
MUJERES	114	36
TOTAL	268	101

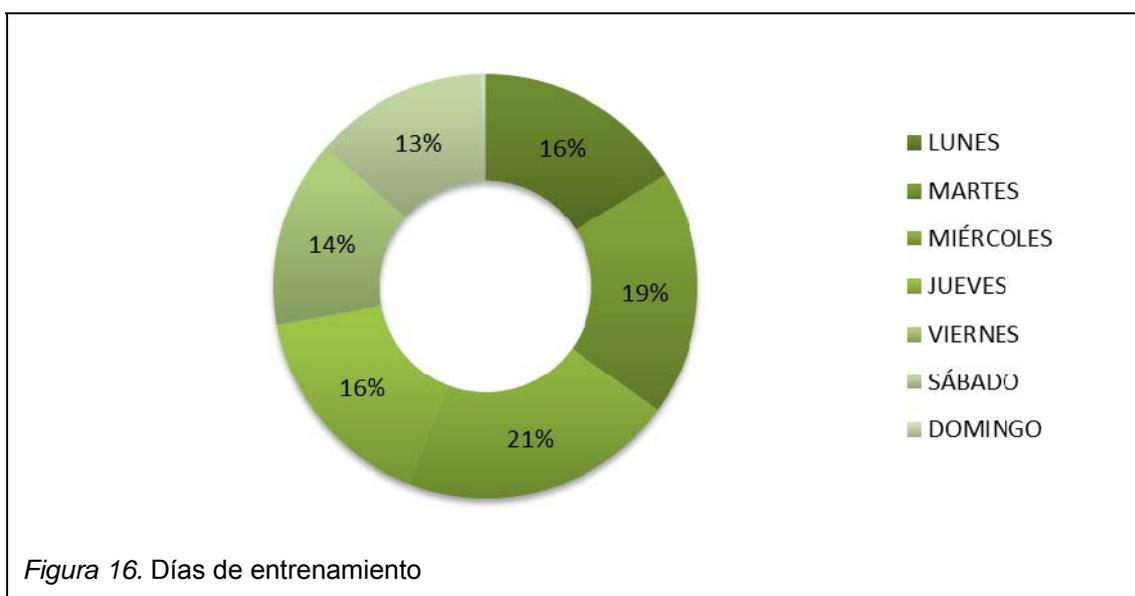


De los 369 encuestados el 73% tiene una preferencia para entrenar en un club lo que contrasta con el 27% que prefiere en una cancha particular, esto demuestra que las personas tienen una mayor afinidad a practicar el Tenis en un club.

2. ¿Qué días practica o le gustaría entrenar Tenis?

Tabla 11. Días de entrenamiento

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
HOMBRES	72	94	104	73	69	57	0
MUJERES	62	63	70	62	50	53	3
TOTAL	134	157	174	135	119	110	3

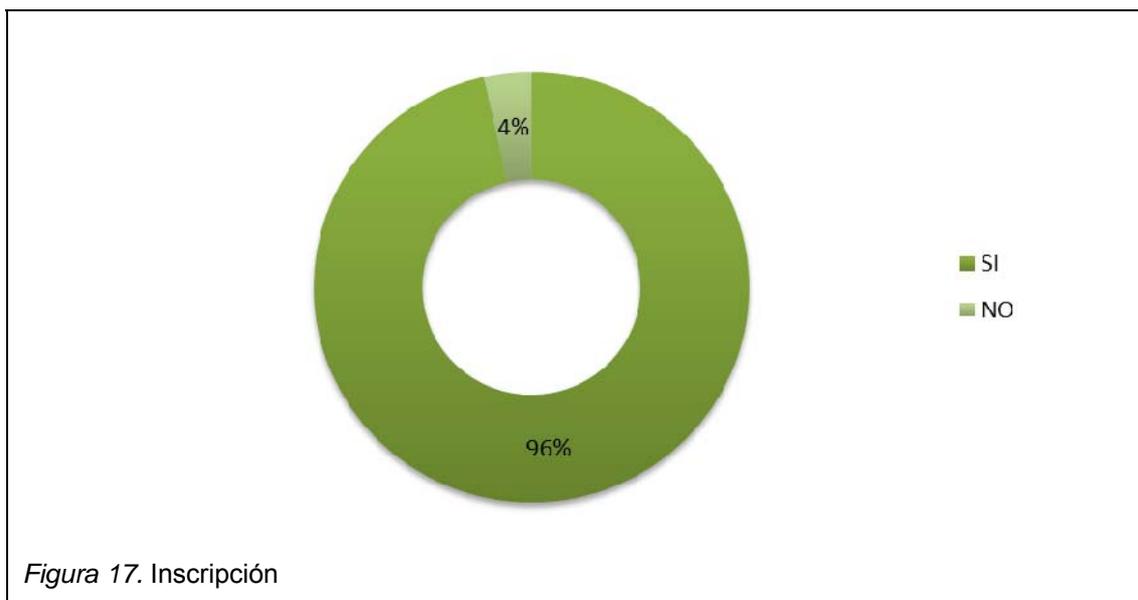


Los días que tienen un mayor interés para practicar son los lunes martes miércoles y jueves, esto da a conocer que los horarios expuestos para el entrenamiento son acorde a la opinión de los posibles clientes.

3. ¿Se inscribiría en un club especializado en este deporte?

Tabla 12. Inscripción

	SI	NO
HOMBRES	210	12
MUJERES	146	1
TOTAL	356	13

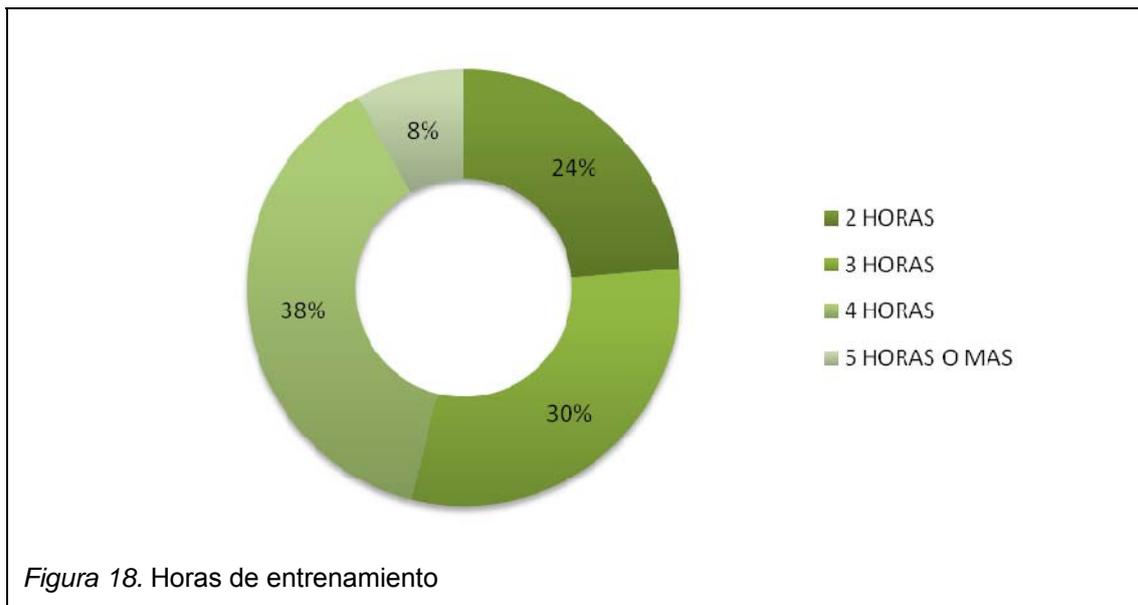


Los encuestados tuvieron una reacción positiva para inscribirse en un club especializado en el tenis, siendo así que solo el 4% tuvo una respuesta negativa, debido a que disponen de un entrenador personal.

4. ¿Cuántas horas a la semana preferiría acudir a entrenar?

Tabla 13. Horas de entrenamiento

	2 HORAS	3 HORAS	4 HORAS	5 HORAS O MAS
HOMBRES	56	61	80	14
MUJERES	28	47	55	15
TOTAL	84	108	135	29

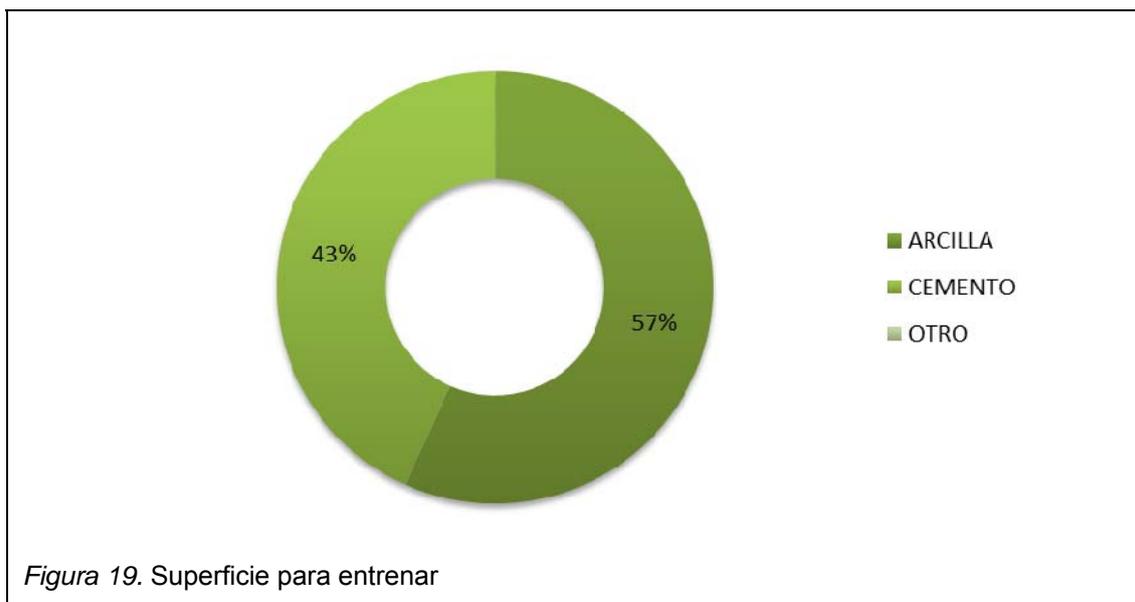


TOP SPIN ofrece un entrenamiento de 4 horas a la semana, estando así alineado a la mayoría del total de encuestados, que tiene una preferencia para entrenar 4 horas a la semana, siendo el 38%. Un 30% se expresó que prefiere entrenar 3 horas a la semana.

5. ¿En qué tipo de superficie prefiere entrenar?

Tabla 14. Superficie para entrenar

	ARCILLA	CEMENTO	OTRO
HOMBRES	122	88	0
MUJERES	80	66	0
TOTAL	202	154	0

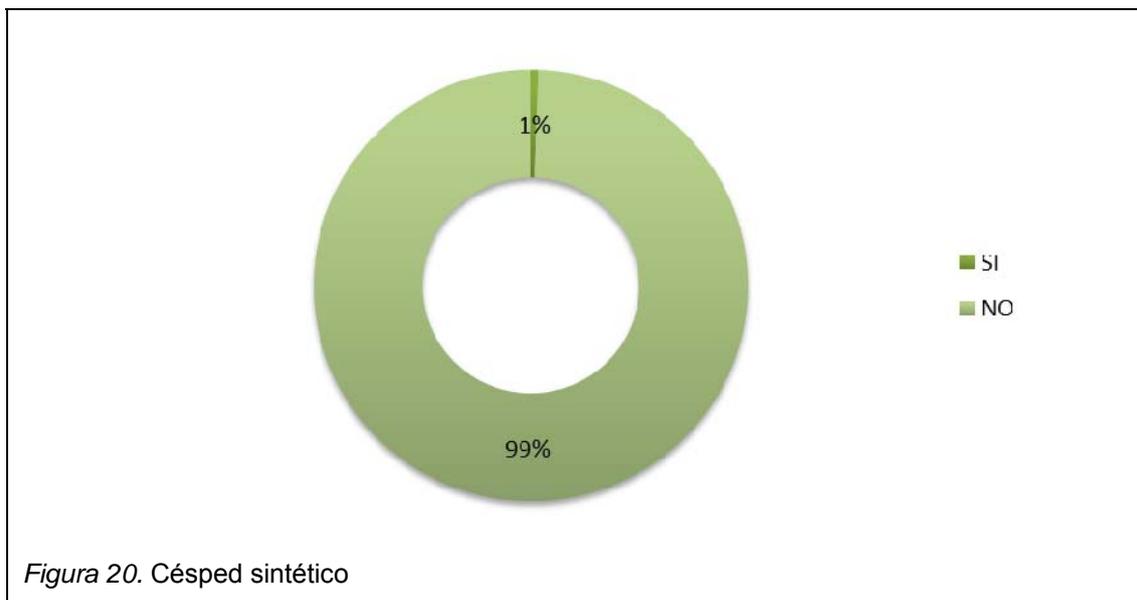


Los encuestados mantienen una preferencia de entrenar en una superficie de cemento, debido a que en ese sector predominan las canchas de esa superficie.

6. ¿Ha practicado tenis alguna vez en una superficie de césped sintético?

Tabla 15. Césped sintético

	SI	NO
HOMBRES	1	212
MUJERES	1	142
TOTAL	2	354

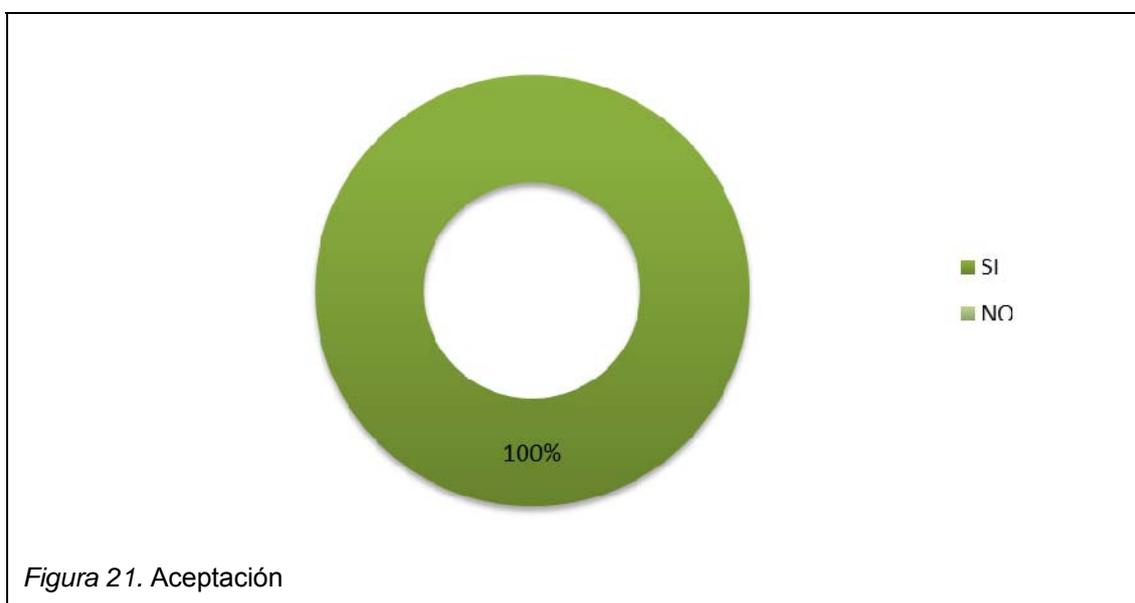


El 99% nunca ha practicado en una superficie de césped sintético, ratificando lo expuesto de ser los primeros en presentar una superficie de césped sintético.

7. Si se crearía Club de Tenis con una superficie de césped sintético que cumple con las normas de la ATP, acudiría a hacer uso de las instalaciones?

Tabla 16. Aceptación

	SI	NO
HOMBRES	211	0
MUJERES	145	0
TOTAL	356	0

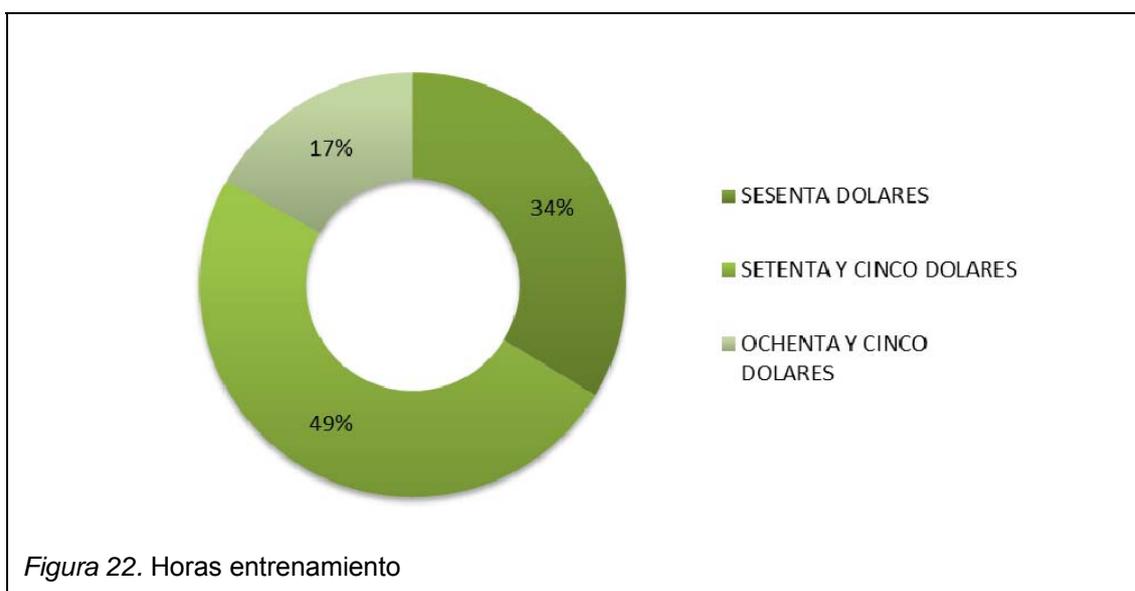


Los 356 encuestados estarían dispuestos a inscribirse en el club.

8. Por 4 horas a la semana es decir 16 horas al mes ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar?

Tabla 17. Horas entrenamiento

	SESENTA DOLARES	SETENTA Y CINCO DOLARES	OCHENTA Y CINCO DOLARES
HOMBRES	47	124	40
MUJERES	73	52	20
TOTAL	120	176	60

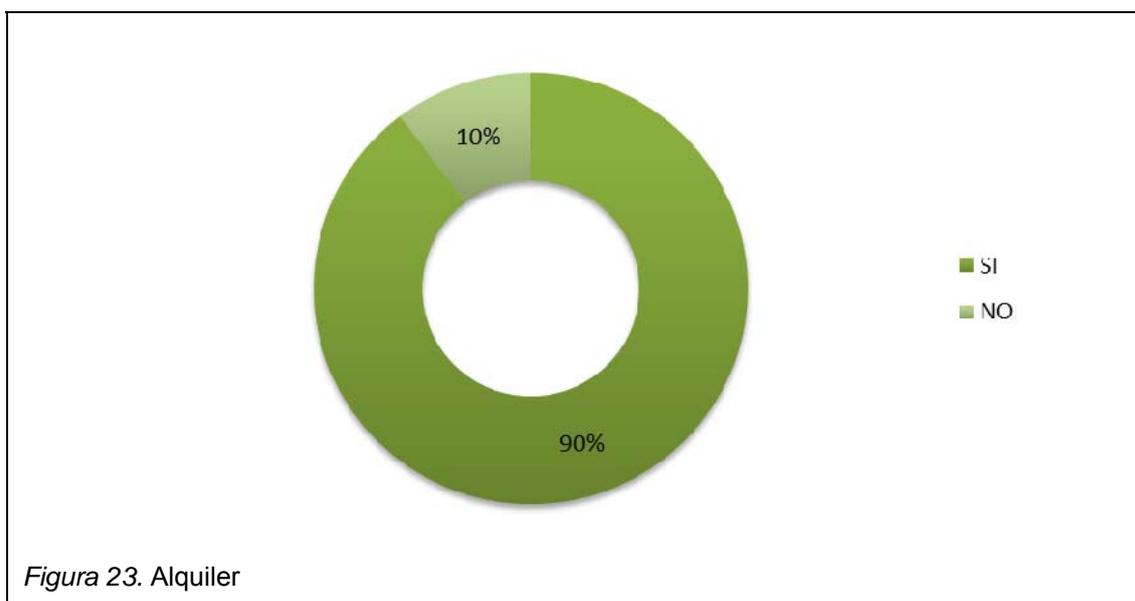


De los 356 individuos que si se inscribirían en el club TOP SPIN, 176 están dispuestos a pagar setenta dólares, 120 individuos pagarían sesenta dólares y 60 individuos ochenta y cinco dólares, esto permite establecer el precio con un mayor criterio de acuerdo a los resultados obtenidos.

9. ¿Alquilaría una cancha de césped sintético con las normas de la ATP en la cual usted puede entrenar o jugar un partido?

Tabla 18. Alquiler

	SI	NO
HOMBRES	207	16
MUJERES	124	22
TOTAL	331	38

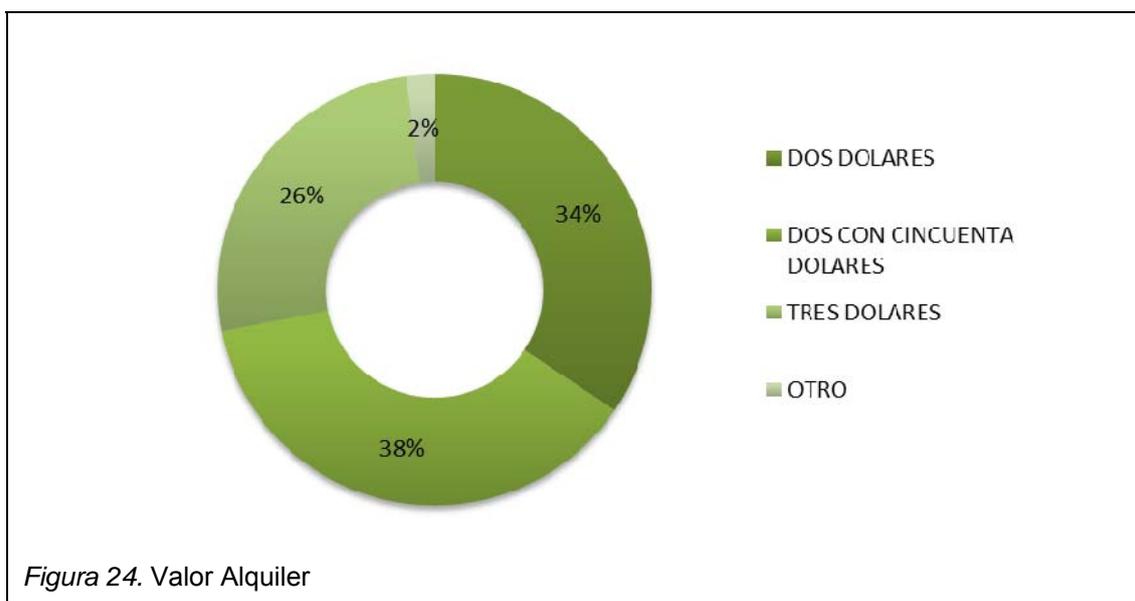


De los 356 encuestados que si se inscribirían en el club, el 90% dijo que sí alquilarían las canchas para jugar sus partidos particulares.

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler de una hora por una cancha?

Tabla 19. Valor Alquiler

	DOS DOLARES	DOS CON CINCUENTA DOLARES	TRES DOLARES	OTRO
HOMBRES	70	75	59	5
MUJERES	44	49	27	2
TOTAL	114	124	86	7

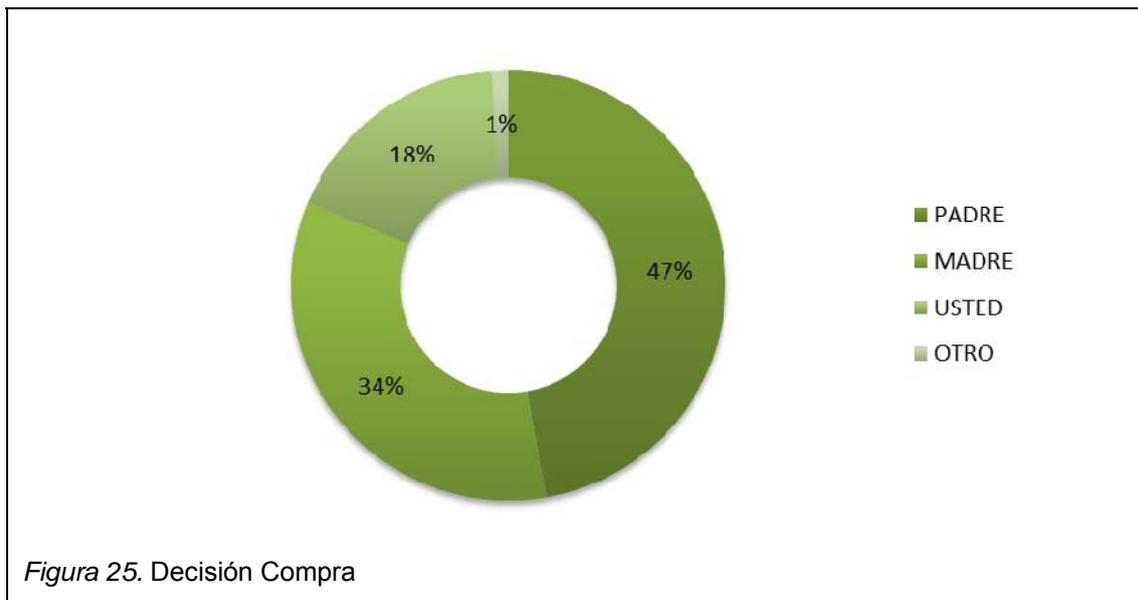


El precio del alquiler por hora de cancha tuvo una tendencia del 38% que estarían dispuestos a pagar dos dólares con cincuenta centavos, aunque el 34% preferiría pagar dos dólares.

11. ¿Quién tiene la decisión de compra en familia?

Tabla 20. Decisión Compra

	PADRE	MADRE	USTED	OTRO
HOMBRES	106	73	47	4
MUJERES	73	56	19	1
TOTAL	179	129	66	5

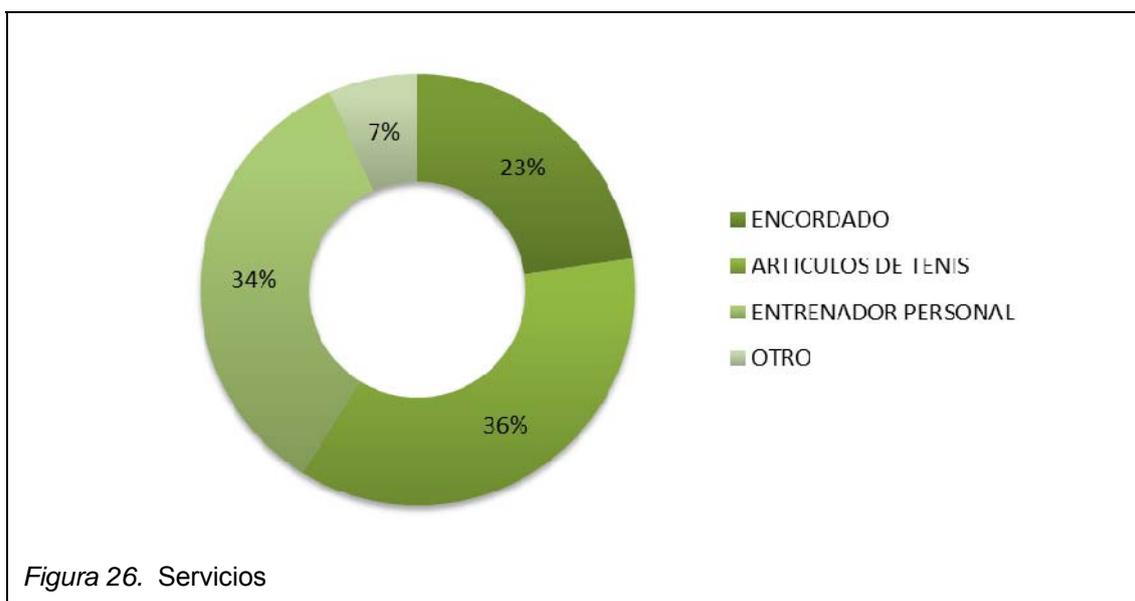


Se aprecia que los padres son los que deciden al momento de efectuar la compra.

12. ¿Qué servicios adicionales le interesaría que se ofrezcan en esas instalaciones?

Tabla 21. Servicios

	ENCORDADO	ARTICULOS DE TENIS	ENTRENADOR PERSONAL	OTRO
HOMBRES	73	97	89	26
MUJERES	33	72	72	5
TOTAL	106	169	161	31

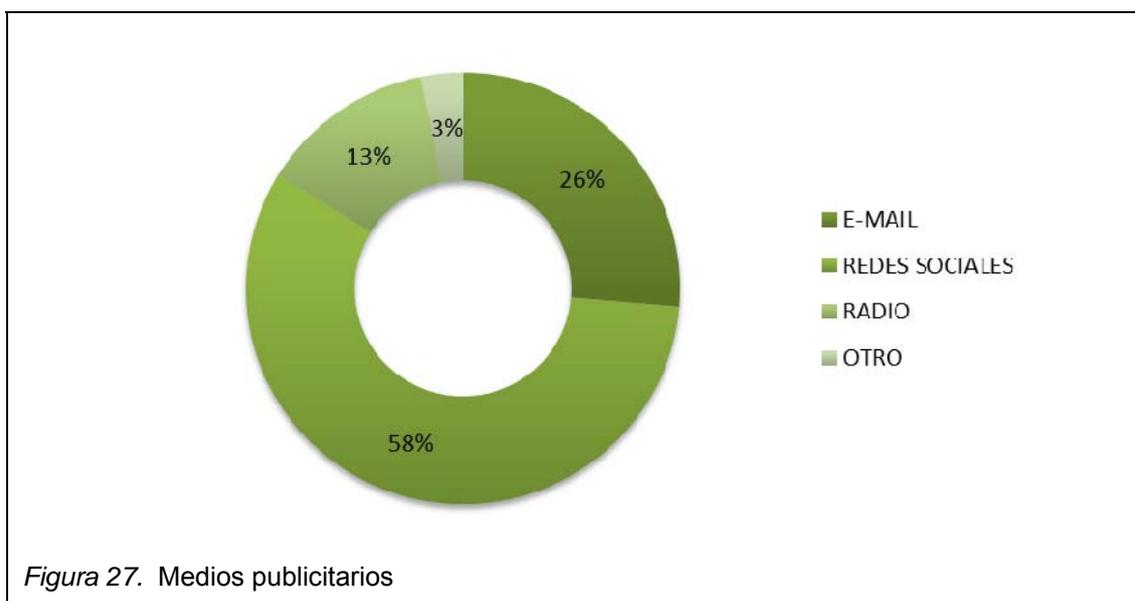


Los servicios que preferirían tener dentro del club son la venta de artículos de tenis con un 36% y la posibilidad de contar con un entrenador personal con un 34%, un 23% desearía disponer de servicio de encorado y un 7% expresó que debería constar con gimnasio, sala de estar y servicio de cafetería, los servicios que ofrecerá el club deberán ir acorde a los resultados.

13. ¿Qué medios publicitarios prefiere para estar informado sobre los servicios que ofrecerá este Club?

Tabla 22. Medios publicitarios

	E-MAIL	REDES SOCIALES	RADIO	OTRO
HOMBRES	79	145	30	12
MUJERES	38	110	28	2
TOTAL	117	255	58	14

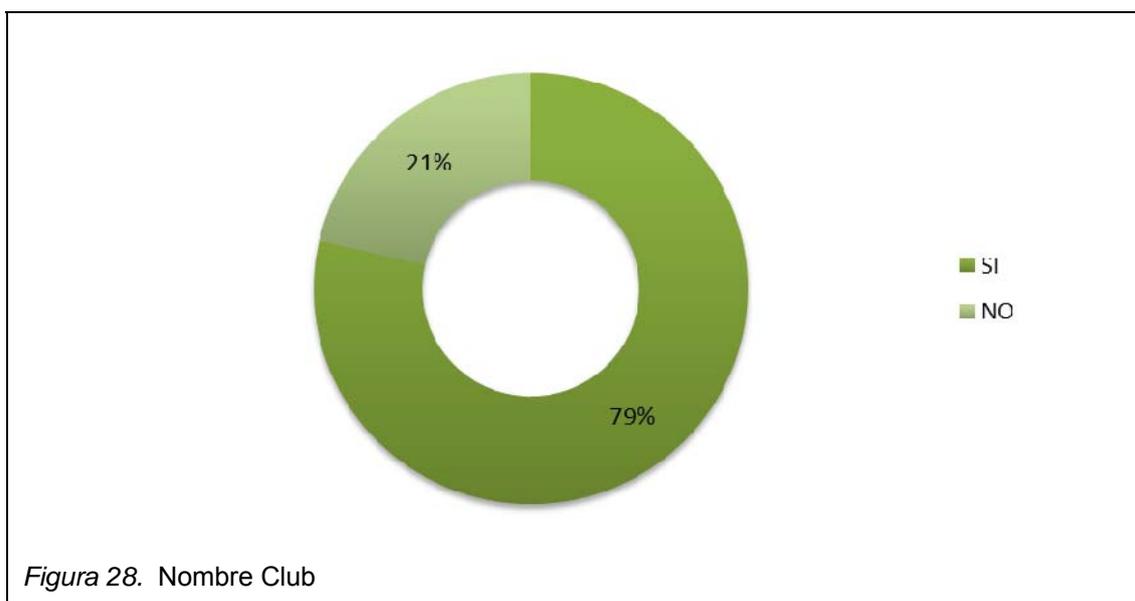


El 58% de los encuestados prefieren recibir la publicidad y demás información en las redes sociales.

14. ¿El nombre TOP SPIN le es de su agrado para identificar un club de Tenis?

Tabla 23. Nombre Club

	SI	NO
HOMBRES	170	54
MUJERES	120	25
TOTAL	290	79



Para determinar si el nombre del club es de agrado para los encuestados mostró como resultado que el 79% dijo que sí.

Al analizar los resultados se observó que los individuos tienen una actitud positiva a que exista un club de Tenis en la parroquia de Sangolquí. De los 369 encuestados 356 sí se inscribirían en el club y de estos 331 alquilarían las canchas para sus partidos particulares, un servicio adicional que TOP SPIN debe brindar es la opción de tener un entrenador personal ya que muchos encuestados vieron eso como una gran opción, el precio para inscribirse al club y para el alquiler según los encuestados debería estar en los setenta y dos con cincuenta dólares respectivamente.

Debido a la tendencia actual por el uso de las redes sociales los encuestados prefieren ese medio para recibir información, publicidad y demás noticias de TOP SPIN.

3.3 TAMAÑO DE MERCADO

Para determinar el tamaño del mercado y al no existir una información de la industria de Tenis se planteó una metodología la cual se basa que el valor de ingresos totales determinado en el capítulo de la industria para la provincia de pichincha \$ 13.367.129,17 sea denominador, y en cambio el numerador es el número de clubes que existentes multiplicado por los ingresos promedios.

Con este cálculo lo que se determina es un porcentaje de clientes para la industria del Tenis, que al ser multiplicado por el mercado objetivo va a dar como resultado el número de clientes dispuestos a acceder a este tipo de servicios.

Tabla 24. Cálculo de porcentaje clientes

$$\frac{\text{Ingresos Clubes}}{\text{Ingresos de la industria}} = \% \text{ clientes}$$

$$\frac{5.655.323.85}{13.367129,17} = 42\%$$

El número de los clientes potenciales anuales tanto para TOP SPIN y para los 2 clubes de tenis ubicados en la parroquia de Sangolquí se obtuvo multiplicando el porcentaje de clientes de la industria con el mercado objetivo.

Tabla 25. Calculo clientes potenciales

$$\text{mercado objetivo} \times \% \text{ Clientes} = \text{Clientes potenciales anuales}$$

$$42\% \times 14246 = 5983$$

La capacidad máxima de alumnos de TOP SPIN para entrenar por categoría de juego se la detalla en la siguiente tabla.

Tabla 26. Capacidad máxima Club

Horarios para los Cursos de		Categorías			Total
Lunes a Viernes		1	2	3	
6h15	7h15	4	12	12	28
7h25	8h25	4	12	12	28
8h35	9h35	4	12	12	28
					84
Horarios para los Cursos de		Categorías			Total
Lunes, Miércoles y Viernes		1	2	3	
14H00	15h15	4	12	12	28
15h20	16h35	4	12	12	28
16h40	17h55	4	12	12	28
18h00	19h15	4	12	12	28
					112
Horarios para los Cursos de		Categorías			Total
Martes y Jueves		1	2	3	
15h00	17h00	4	12	12	28
17h05	19h05	4	12	12	28
					56
MAXIMO DE ALUMNOS AL MES					252

Al obtener el valor mensual de 498 clientes potenciales, el club tiene la capacidad máxima para la captación de esos clientes sin exceder el máximo de alumnos para cada horario del 51% mensual.

3.4 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Los competidores directos de TOP SPIN son el Club los Chillos y el Castillo de Amaguaña, en la siguiente tabla se muestra las principales fortalezas y debilidades de cada club.

Tabla 27. Ventajas y desventajas competencia

VENTAJAS	
Club los Chillos	Canchas en optimas condiciones y tienen tres canchas cubiertas.
	Diez años de experiencia con la escuela de Tenis.
	Dentro de la urbanización Club los Chillos
Castillo Amaguaña	Canchas en perfectas condiciones.
	Realiza varios abiertos al año
DESVENTAJAS	
Club los Chillos	Mayor beneficios para los socios
	Los altos precios que cobran para entrenar en las distintas categorias
	No alquilan las canchas a particulares
Castillo Amaguaña	La distancia para llegar al club
	Solo entrenan martes y jueves
	No alquilan las canchas a particulares

Cabe recalcar que el Club de los Chillos tiene mayor experiencia en el ámbito de entrenamiento debido a su amplia trayectoria, pero el precio que cobran ES muy superior a diferencia del otro club del sector, tal como se detalla a continuación:

Tabla 28. Precios Club los Chillos (No Socios)

Precios Club los Chillos (No Socios)					
Días/Semana	Competición 1	Competición 2	Competición 3	Avanzados	Principiantes
3		160,00	150,00	130,00	120,00
4	180,00	170,00	160,00	140,00	125,00
5	190,00	180,00	170,00	150,00	135,00
Nota * Valores sin IVA ** Matricula de 30,00 dolares anuales					

Los precios del Castillo de Amaguaña se los detalla en la siguiente información:

Tabla 29. Precios Castillo de Amaguaña (No Socios)

Precios Club Castillo de Amaguaña (No Socios)			
Días/Semana	Avanzados	Intermedios	Principiantes
3	100,00	85,00	75,00
Nota * Valores sin IVA ** Matricula de 56,00 dolares anuales			

3.5 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

La proyección del mercado objetivo se la realizó con la estimación de crecimiento según el GADMUR que en sus siglas significa Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui del 2,94% y para el número de clientes se efectuó el cálculo según cifras del ingreso a mercado y la estimación de TOP SPIN

Tabla 30. Participación mercado

PARTICIPACION EN EL MERCADO E INGRESOS APROXIMADOS					
AÑOS	1	2	3	4	5
MERCADO OBJETIVO (No. Personas)	14246	14659	15084	15522	15972
CLIENTES ANULES (No. Personas)	255	263	289	316	349
PROMEDIO MENSUAL CLIENTES	21	22	24	26	29
INGRESOS APROX. CURSOS	149.850,00	162.075,00	179.011,84	196.783,24	215.342,11
PARTICIPACIÓN MERCADO	1,8%	1,8%	1,9%	2,0%	2,2%

En el primer año se tiene planificado contar con 255 alumnos, lo que representa el 1,8% del mercado objetivo, para el quinto año se contará con 349 inscritos lo que representa el 2,2% del mercado objetivo.

El volumen de ventas para el primer año es de 149.850,00 de acuerdo al ingreso de alumnos por cada mes arrancando con 120 alumnos.

3.6 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Para determinar el nivel de satisfacción del cliente se usará varias estrategias entre ellas, se realizará cada trimestre una encuesta de satisfacción del servicio prestado hacia nuestros alumnos y a las personas que frecuentan el alquiler de las canchas, además de contar con un buzón de quejas y sugerencias ya que eso permite que el cliente exprese realmente su perspectiva hacia el club y efectuar una calificación cada fin de mes por parte de los alumnos hacia su instructor para así determinar el rendimiento del mismo.

TOP SPIN en el afán de estar en constante innovación y generar mayor rendimiento en los entrenamientos de los practicantes de este deporte, se basará en las regulaciones y recomendaciones que efectúa la International Tennis Federation que en sus siglas es ITF.

El plan a largo plazo es crear una cuarta cancha que será destinada para el uso de los principiantes, lo que facilitará una mejor enseñanza mediante una redistribución de los alumnos de esa categoría de acuerdo a su nivel de juego.

4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Al analizar las características del mercado objetivo y encontrar una similitud en el mismo, TOP SPIN se enfocará directamente en ese nicho mediante la estrategia de concentrado ya que así se enfoca directamente a quienes les interesa la práctica del Tenis además que para así satisfacer las necesidades de ese segmento de Sangolquí.

4.2 POLÍTICA DE PRECIOS

Para fijar el precio que tendrá el servicio, se debe hacer un análisis de tres variables: los resultados obtenidos en las encuestas del precio, la diferencia entre los precios de la competencia y los costos que incurre la empresa.

4.2.1 El precio según los clientes

Al momento de efectuar las encuestas acerca del valor que estarían dispuestos a pagar los clientes por inscribirse en el club de tenis, 176 individuos están de acuerdo con un precio de 75 dólares mensuales y para el alquiler de las canchas 124 indicaron que prefieren un precio de 2,50 dólares por hora.

4.2.2 Diferencia entre los precios de la competencia

El Club los Chillos maneja diferentes precios para cada nivel de juego o competencia tal como se pudo apreciar. En el tema de competencia y competitividad para el análisis se ha enfocado en un nivel de juego intermedio expuesto en la siguiente tabla.

Tabla 31. Comparación precios

	Castillo Amaguaña	Club los Chillos
Precios Cursos de Tenis		
Matricula (Anual)	56,00	30,00
Mensual	*85,00	*130,00
Precio de Alquiler	No Aplica	No aplica

* El precio es para un nivel de juego intermedio

4.2.3 Costos de TOPSPIN

Tabla 32. Costos y gastos diarios en relación a alumnos primer mes

COSTOS Y GASTOS DIARIOS		ALUMNOS PRIMER MES	
SERVICIOS BASICOS	6,63	VALOR MENSUAL	75,00
NOMINA ADMINISTRATIVA	75,73	ALUMNOS	120
PUBLICIDAD	80,10	TOTAL INGRESOS DIA	300,00
SUMINISTROS DE OF. Y LIMP.	3,00	TOTAL INGRESOS MES	9.000,00
SERVICIOS WEB	3,47		
MANTENIMIENTO CANCHAS	10,00		
PERSONAL OPERATIVO	84,69		
PELOTAS ENTRENAMIENTO	16,65		
TOTAL COSTOS Y GASTOS DIA	280,27		
TOTAL COSTOS Y GASTOS MES	8.408,04		

El precio que se establece es de USD 75,00 mensuales con una inscripción de 25 dólares para los cursos de tenis, con respecto al alquiler de canchas el costo es de USD 5,00 por partido, esto se relaciona mucho con los resultados obtenidos en las encuestas, además la diferencia de precios con la competencia es debido a que las canchas de césped sintético tienen un menor costo de mantenimiento que las canchas de arcilla, cabe recalcar que con 135 alumnos inscritos se equipará tanto los ingresos como los costos esto es sin tener en cuenta los valores del alquiler de las canchas, los arriendos de los locales y de las vallas publicitarias.

El precio está basado en la estrategia genérica de Michael Porter que hace referencia a tener un precio más bajo en relación a la competencia y con eso generar un mayor nivel de ventas.

4.3 TÁCTICAS DE VENTAS

Dentro de las Tácticas de ventas que se ajustan mejor al tipo de servicio que presta el club, se consideraron las siguientes:

- 1 Venta personal
- 2 Venta por teléfono
- 3 Venta on-line
- 4 Venta por correo

De acuerdo al alto grado de interacción que existe con el cliente, se va a utilizar la táctica de Venta Personal, esto implica considerar varios aspectos como: identificar el mercado objetivo, determinar las necesidades específicas de los potenciales clientes, presentarles información detallada y personalizada según el nivel de juego, enfatizar en las técnicas de enseñanza y las ventajas de entrenar en este tipo de superficie, entre otras. De esta manera el posible cliente quedará convencido y decidido a contratar el servicio.

Adicionalmente se agendarán citas telefónicas con los representantes de escuelas y colegios de la zona para presentarles personalmente el servicio y poder conseguir convenios institucionales que beneficien a ambas partes.

4.4 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

No hay duda que al ser un servicio en el cual se deben ver resultados en cada jugador, es imperativo diseñar políticas de atención y enseñanza para instruir a los instructores, y al personal administrativo respectivamente, las que permitan desarrollar un mejor aprendizaje y mantener al practicante a gusto con el servicio que se le está ofreciendo. Es necesario contar con normas de seguridad las que deben ser obligatorias para cada jugador previo al inicio de cada entrenamiento.

Para brindar atención personalizada es necesario crear una base de datos de los inscritos en el Club que debe incluir; nombres y apellidos, correo electrónico, número de teléfono de la casa y del celular del practicante, número de teléfono del celular de un familiar, nivel de juego y el código asignado por parte del Club, entre otros, esto permitirá identificar a cada cliente por su nivel de juego, además de contar con información suficiente que facilite la interacción entre el cliente y el club ya sea para enviar publicidad, promociones o información relevante.

El código permite identificar de una manera más ágil al cliente, para así crear una ficha técnica en la que conste los días de entrenamiento, el próximo pago, información acerca de su técnica de juego y como ha ido el avance del mismo, para así determinar el paso a un nivel superior, con esto se puede establecer un ranking interno para cada nivel de juego y al final de cada mes los mejores de cada nivel recibirán ya sea un descuento en el valor de la mensualidad o artículos de tenis.

Tanto la ficha técnica como la base de datos deben estar constantemente actualizadas para así tener una información precisa de cada practicante, pero también se debe tener muy en cuenta la opinión por parte del cliente y eso será mediante el correo electrónico del Club o las encuestas de satisfacción que se realizaran a los mismos, la retroalimentación que se da de la información es la mejor manera de conocer realmente que busca el cliente y como el club lo puede plasmar para ir cumpliendo las metas propuestas de ambas partes.

4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La promoción y publicidad es de mucha importancia para conseguir que el cliente, conozca de un nuevo producto, servicio o para afianzar una marca, es necesario que el mensaje que va a difundir la empresa sea lo más conciso y veraz.

Al momento de realizar las encuestas y consultar cuales son los medios de publicidad que prefieren para estar informados acerca de un servicio la mayoría coincidió en las redes sociales con un 58% pero no se puede descartar opciones como vallas digitales, revistas entre otros.

4.5.1 Redes Sociales

Las redes sociales ofrecen nuevas alternativas para llegar a los clientes de manera más rápida y a su vez tener un mayor alcance de consumidores con un similar interés hacia un producto o servicio. Tanto Facebook como Twitter son las principales opciones de redes sociales para realizar la publicidad en línea por parte de TOP SPIN.

En lo referente a Facebook se va a crear una fan page donde se presentará toda la información referente al club, y cada detalle acerca de cómo entrenar en un superficie de césped sintético, además de proporcionar fotos, videos enlaces, entre otros respecto a TOP SPIN y al deporte del tenis en general, esto conlleva a una mayor interacción con los seguidores.

Para promocionar la página se va hacer uso de las opciones de Facebook, al momento cuentan con distintas tarifas para un número de aproximado de “me gusta”.



Figura 29. Facebook

En lo referente a Twitter será utilizado para consolidar la relación cliente con el club, ya que si estos nos siguen pueden compartir los diferentes tweets ahí publicados, y dar a conocer a más personas con similares gustos, para así obtener mayores seguidores y dar a conocer las ventajas del club e información relacionada al tenis.



Figura 30. Twitter

4.5.2 Pantalla publicitaria

Una pantalla publicitaria digital en un punto estratégico de la parroquia capta la atención a todo aquel que transita por ese lugar, es necesario disponer de ese medio para publicitar el club, la pantalla se encuentra a 5 minutos del centro comercial San Luis, en la siguiente localización:

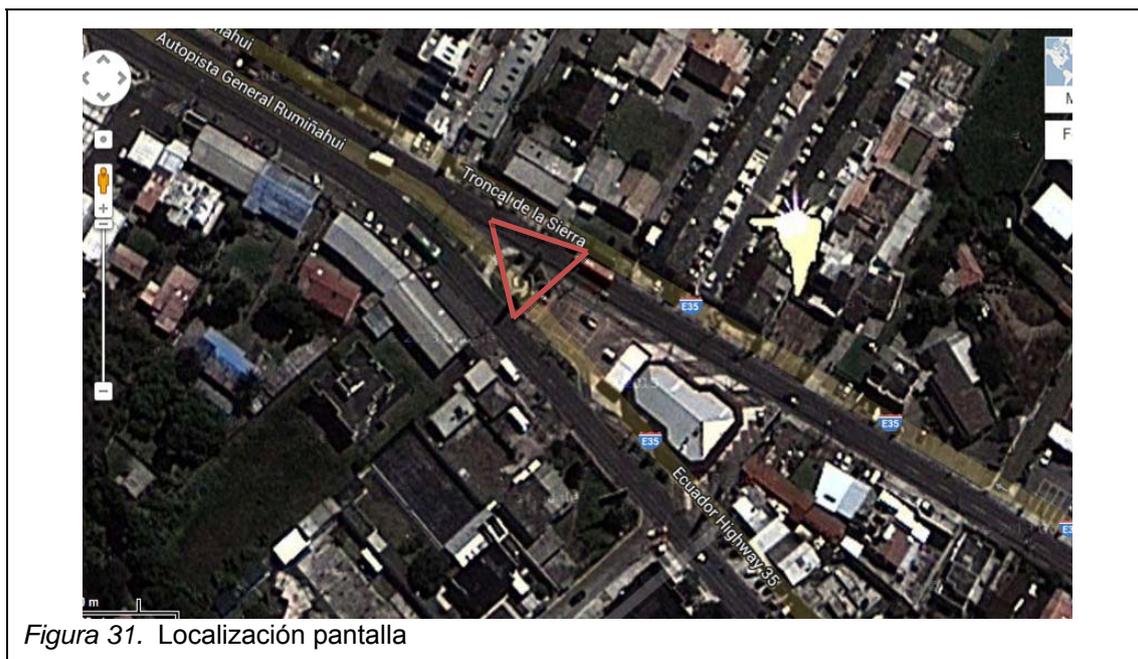


Figura 31. Localización pantalla

En la pantalla se transmitirá un video de 30 segundos que presentará varias características del club tales como el césped sintético, el área de recepción, parqueaderos, áreas verdes, entre otras.

4.5.3 Revistas

Al contar con revistas que se especializan en deporte, salud y bienestar, y que sus artículos son de diferentes deportes entre estos el tenis, se ha decidido pautar en las revistas de vida activa y estadio, siendo estas las más influyentes en el ámbito deportivo por su aww3mplia trayectoria,

4.5.4 Promoción

Las diferentes estrategias de promoción tienen que ir dirigidas hacia integrar a la empresa con los consumidores siendo estas creativas y veraces para así captar la atención de los mismos, las promociones no necesariamente deben ser descuentos en los precios, es más TOP SPIN solo dará descuentos a los mejores jugadores de cada nivel; al resto de clientes se les otorgará incentivos para la compra, por ejemplo, por el pago del valor mensual se regalará un anti vibrador o un overgrip y de mas souvenirs relacionados con el tenis y con la marca TOP SPIN, así el cliente no está esperando de un descuento para realizar la compra.

TOP SPIN realizó una alianza con dos instituciones educativas, siendo estos los colegios “El Roble” y “Henri Dunant”, en la cual se llegó a un acuerdo de que cada colegio garantiza la asistencia de un mínimo de 30 de sus alumnos para que realicen actividades extracurriculares en el club y estos recibirán beneficios preferenciales. Las alianzas con colegios, agencias de modelaje y demás similares, tendrán el mismo modelo de compromiso tal como se refleja en el anexo 3.

Al contar el club con espacio para publicidad se realizará canjes con empresas, en la que exista un beneficio mutuo, por ejemplo una revista que sea especializada en deportes que desee ocupar nuestras vallas, el club para canjear con sus espacios publicitarios ya sea en sus impresiones mensuales o en redes sociales.

La fuerza de ventas depende mucho del potencial que tengan los socios y el Gerente para dar a conocer el club TOP SPIN a los consumidores, no es necesario contar con personal destinado a esa área laboral pero se debe tener las estrategias definidas para así generar una base sólida en la que se desempeñara la promoción

4.5.5 Costos de Promoción y Publicidad

Los costos de promoción y publicidad iniciales se los detalla a continuación.

Tabla 33. Costos Promoción y publicidad

REDES SOCIALES	
TWITTER	-
FACEBOOK	600,00
PANTALLA PUBLICITARIA	1.013,00
REVISTAS	
VIDA ACTIVA	1.150,00
ESTADIO	790,00
PROMOCIÓN	1.000,00
TOTAL MENSUAL	4.553,00

Con respecto a las redes sociales, el valor del Facebook hace referencia para promocionar la página, los anuncios son sesgados para quienes viven en Sangolquí, el valor es de 20 dólares diarios con un aproximado entre 200 y 800 “Me gusta” al día. En las revistas se ocupará un espacio de media página derecha con la información del TOP SPIN. Adicionalmente la promoción incluye la compra de souvenirs de tenis y elaboración de volantes. La pantalla de publicidad tiene la duración de un mes y se transmitirán cincuenta spot diarios. Ver anexo 4 cotizaciones revistas y pantalla.

4.6 DISTRIBUCIÓN

Para dar a conocer a la empresa y lograr estar más cerca de los posibles clientes es indispensable el uso del marketing BTL, el cual se lo va a realizar en los principales centros comerciales, centros deportivos y urbanizaciones del sector, con la ayuda de impulsadoras las cuales dispondrán de diferentes materiales tales como volantes, accesorios referentes al tenis, souvenirs en donde conste el nombre del club y su dirección y demás similares que llamen la atención del posible consumidor para así dar una impresión positiva.

5 CAPÍTULO V: DISEÑO Y DESARROLLO DE PLANES

5.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES

La experiencia que dispone la empresa en lo relacionado con el manejo del curso de tenis es amplia debido a que el autor practica este deporte por más de 10 años y es debido a esto que se genera las diferentes modalidades para una mejor enseñanza. También es importante que los instructores tengan una participación activa con el club, además de acoger los consejos y sugerencias tanto de la Asociación de tenis de Pichincha en sus siglas ATP como de la Federación Internacional de Tenis en sus siglas en ingles ITF.

Para lograr la confianza y fidelidad del cliente en el club es necesario presentarle los beneficios que se obtiene al entrenar en un grupo de similar juego, las técnicas de enseñanza, la constante corrección y evaluación por parte del entrenador.

Para coordinar cada proceso es necesario establecer los pasos que deben seguir el personal administrativo, los instructores y los clientes mediante un diagrama de procesos el cumplirse a cabalidad.

En el anexo 5 se observa el proceso cuando ingresa un potencial cliente y como debe ser la Política de Atención.

En el anexo 5 se detalla cómo debe ser cuando llega al club un alumno sea este nuevo o antiguo.

En el anexo 5 se establece como debe desenvolverse un instructor en las respectivas clases. Ver anexo 5 donde se detallan los flujogramas.

Para mantener un servicio que sea de completa satisfacción para los clientes, estos deben cumplir con las normas establecidas en el reglamento interno de

TOP SPIN, las mismas que impulsan una mayor camaradería en los entrenamientos y establecen los tiempos para la renovación de las clases. Ver anexo 6.

5.2 DIFICULTADES Y RIESGOS

Los riesgos que pueden presentarse para TOP SPIN y generar inconvenientes en lo referente a los plazos establecidos son: la construcción de la infraestructura, la adecuación de las canchas de tenis y el financiamiento, en caso de que cualquiera de estos llegara a suscitarse es necesario crear una siguiente opción.

Con respecto al financiamiento, para el proyecto se debe tener en cuenta otra institución financiera, personas naturales o jurídicas que se vean interesados en la implementación del club, con esto se tendría una acción preventiva.

Para la construcción de la infraestructura del club es inminente contar con un contrato de servicios el mismo que disponga de sanciones en caso de cumplir con el tiempo establecido por parte de las empresas que van a desempeñar tanto las obras civiles como la adecuación con el césped sintético y demás accesorios.

5.3 MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS Y NUEVOS SERVICIOS

Para los diferentes niveles, los entrenadores serán capacitados en el uso de la superficie de césped sintética y las distintas técnicas de entrenamiento, que generen mejores resultados para los practicantes.

De acuerdo a las necesidades de cada jugador y sobretodo de quienes se encuentren en la Categoría 1 de entrenamiento, se pondrá a disposición un entrenador personal el mismo que desempeñará esa función en los horarios de la mañana.

Dado que en el tenis es muy importante la parte emocional de cada jugador al momento de enfrentar un partido, es fundamental organizar talleres y seminarios en los que se cuente con ex jugadores o entrenadores que instruyan a los practicantes en el manejo de la presión y la concentración de un partido y/o torneo.

A un largo plazo se contará con una cancha para quienes sean de alto rendimiento, aunque no estén inscritos en el club, los que podrán hacer uso de la misma con sus instructores particulares pero cancelando un valor por el uso de la misma, además de crear torneos para los distintas categorías.

5.4 COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS

El valor de la construcción de TOP SPIN en lo referente al área de las 3 canchas para la instalación del césped sintético, parqueaderos, accesos vehiculares y peatonales, el área de administración y áreas verdes tiene un valor de \$ 195.457,50 (ciento noventa y cinco mil cuatrocientos cincuenta y siete con 50/100 dólares americanos). En lo referente a la instalación del césped para las 3 canchas y demás accesorios tiene un valor de \$ 42.687,24 (cuarenta y siete mil seiscientos ochenta y siete con 24/100 dólares americanos).

Para el sistema de calentamiento de agua en el área de vestidores se va a adquirir el producto Instamatic de 300L el mismo que tiene un costo de \$ 950,00 (novecientos cincuenta dólares).

La iluminación de las canchas será mediante lámparas solares del tipo 70Led TWIN-LAMP las mismas que tienen un costo de \$ 7.200,00 por las 24 lámparas.

Las cotizaciones de la obra civil, del césped sintético ver el anexo 7 y el sistema de calentamiento de agua y las lámparas solares ver el anexo 8.

5.5 PROPIEDAD INTELECTUAL

El club deberá registrar la marca TOP SPIN en el IEPI que en sus siglas significa Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, con esto se garantiza el uso de ese nombre de manera exclusiva.

Para que el club este registrado tanto en el Ministerio de Deporte y en la Asociación de Tenistas de Pichincha deberá cumplir con los requisitos establecidos los mismos que se detallan en el anexo 9.

6 CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIÓN Y FABRICACIÓN

6.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

El valor agregado de TOP SPIN es su superficie de césped sintético lo que le hace único, sin dejar de lado el entrenamiento diferenciado para cada nivel que se lo va a desarrollar con diferentes variantes para generar una mayor simpatía hacia practicantes usando técnicas de circuitos, winners, sombras, cuadrantes entre otras. Para quienes se inscriban en los cursos de Tenis se tiene desarrollado un tiempo de entrenamiento mínimo el mismo que se detalla a continuación:

Tabla 34. Plan de entrenamiento

PLAN DE ENTRENAMIENTO MINIMO PARA CADA NIVEL			
TECNICAS/MOVIMIENTOS	1	2	3
EMPUÑADURAS	1	0	0
GOLPE DERECHA	10	18	22
GOLPE REVES	12	22	26
SERVICIO	13	25	30
VOLEA	7	9	11
DERECHA CORTADA	6	8	9
REVES CORTADO	6	8	9
GLOBO	5	7	8
REMATE	6	8	9
PARALELAS	8	14	17
DEJADAS	6	8	9
FISICO	18	10	8
CAPACITACIONES TEORICA	10	5	4
TOTAL HORAS	108	141	163
MESES	7	9	10

Los meses hace referencia al tiempo en que un practicante estará en un nivel como mínimo y de ahí podrá avanzar a un nivel superior, esto también depende de cada jugador puede ser que el tiempo se incremente o se disminuya, el nivel 3 tiene un mayor número de horas de entrenamiento debido a que ahí están los principiantes y se debe poner mayor énfasis en la técnica de cada movimiento,

para el nivel 2 se debe perfeccionar los movimientos pero incrementar la potencia y velocidad de los mismos, el nivel 1 tiene el menor tiempo debido a que entrenan menos alumnos y la exigencia es superior ya que de estos se avanza a alto rendimiento. En cada nivel se destinaron horas tanto para desarrollar la parte física como la motivacional mediante charlas.

Cada área deberá cumplir con las funciones asignadas, las mismas que establecen cada acción a realizarse tanto para el personal administrativo como para los instructores.

Dirigirse al anexo 10 Incluir el manual de procedimientos.

6.2 CICLO DE OPERACIONES

Los horarios que va a funcionar TOP SPIN son los que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 35. Horarios de atención

<u>ATENCION CLIENTE RECEPCIÓN</u>			
Desde	Hasta	Desde	Hasta
6h00	22h30	7h30	12h30
*De lunes a viernes		*Sabados	
<u>INSTRUCTORES</u>			
Según los horarios de los cursos			
CURSOS			
Desde	Hasta	Desde	Hasta
14h00	15h15	15h00	17h00
15h20	16h35	17h05	19h05
16h40	17h55	* Martes y Jueves	
18h00	19h15	* Lunes Miercoles y Viernes	
HORARIO EJECUTIVO			
Desde	Hasta		
6h15	7h03		
7h13	7h58		
8h08	8h58		
* De lunes a viernes			
<u>ALQUILER</u>			
Desde	Hasta	Desde	Hasta
10h00	11h00	8h00	9h00
11h05	12h05	9h05	10h05
12h10	13h10	10h10	11h10
13h15	14h15	11h15	12h15
19h20	20h20	* Sabados	
20h25	21h25		
21h30	22h30		
* Lunes a Viernes			

En recepción trabajarán tres personas en horarios rotativos, entre semana trabajaran seis horas cada día, y los sábados se turnaran un día completo.

Los instructores se deberán acoger al horario establecido por el club para los cursos y si de ser el caso deberán acudir cuando el club lo requiera.

Los horarios de los cursos se establecen de la siguiente manera: lunes, miércoles y viernes con horarios de una hora quince minutos; los días martes y

jueves son dos horas por clase los horarios los elije el practicante. Para el horario ejecutivo será de lunes a viernes una hora cada día, en el largo plazo se establecerá horarios para practicar con un instructor personal. La capacidad de horas para entrenamiento de los cursos se detalla a continuación:

Tabla 36. Capacidad de horas mensuales entrenamiento

DÍAS	ALTERNATIVA HORARIOS	HORAS CLASE MES	CAPACIDAD HORAS MES POR UNA CANCHA	CAPACIDAD HORAS MES POR 3 CANCHAS
Lunes, Miércoles y Viernes	4	16	64	192
Martes y Jueves	2	16	32	96
Lunes a Viernes	3	16	48	144
TOTAL CAPACIDAD HORAS			144	432

Los horarios de alquiler de las canchas no interfieren con los de las clases lo que permite una práctica normal, para la capacidad de horas de alquiler al mes se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 37. Capacidad de alquiler

DÍAS	ALTERNATIVA HORARIOS	TOTAL DÍAS DE ALQUILER AL MES	CAPACIDAD HORAS MES POR UNA CANCHA	CAPACIDAD HORAS MES POR 3 CANCHAS
Lunes a Viernes	7	20	140	420
Sabados	4	4	16	48
TOTAL CAPACIDAD HORAS ALQUILER			156	468

6.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

El equipo de trabajo que se necesita para los entrenamientos son: las pelotas de tenis, canastas, la red y conos de guía, en cambio para el alquiler de las canchas se debe de disponer de los marcadores manuales que faciliten el conteo de cada punto disputado.



Figura 32. Equipamiento

6.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

EL club dispone de un área de 5000 metros cuadrados donde se construirá tres canchas y el área administrativa, las canchas serán construidas bajo las normas del Ministerio de Deportes en el cual establece las medidas exactas y características específicas de las mismas. Ver anexo 11.

El espacio que queda disponible se utilizará a un largo plazo para la construcción de una o dos canchas dependiendo de la demanda del club y esto se efectuaran mediante la reinversión de las utilidades y el no pago de los dividendos a los socios.

Las canchas disponen de graderíos, mallas a los costados para evitar que las pelotas salgan de la misma, silla con parasol para descanso de los jugadores y o a su vez observar un entrenamiento o partido.

Las imágenes del club TOP SPIN se puede apreciar a continuación:





Figura 35. Vista de una cancha y área de administración perspectiva lateral



Figura 36. Vista interna de las canchas

El área de administración comprende la recepción, el local de tenis, el baño para personas con habilidades especiales, baño y vestidor de caballeros, baño y vestidor de damas, local de fisioterapia, oficina de la administración y el restaurante.

Existen cincuenta parqueaderos cumpliendo así las normas establecidas por el Municipio de Rumiñahui en lo referente a estacionamientos en las siguientes imágenes se puede observar el área de administración y vías de acceso con parqueaderos.



Figura 37. Acceso principal



Figura 38. Área de vestidores y baños

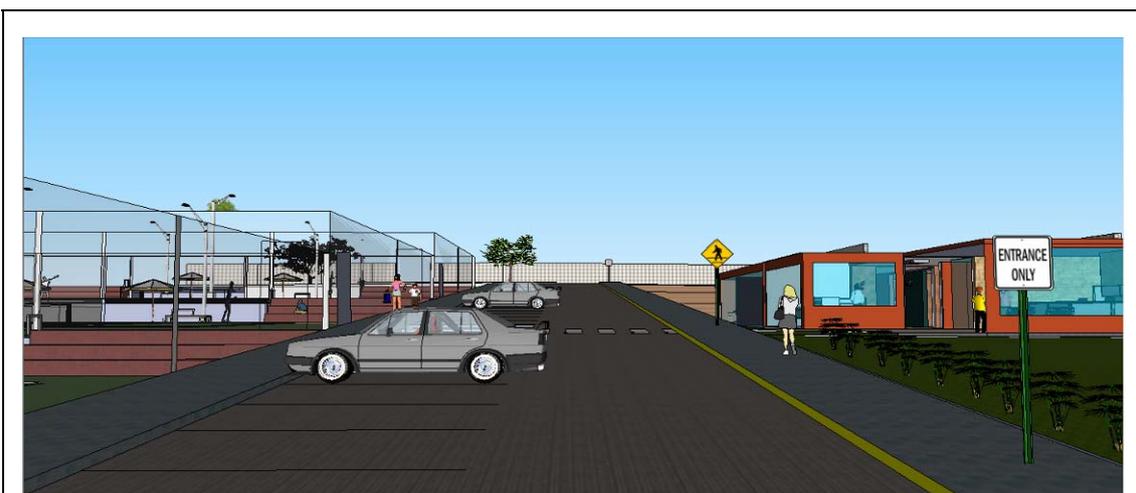


Figura 39. Área parqueaderos

Para ver más imágenes referirse al anexo 12

6.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

6.5.1 Macro localización

El club se ubicará en la parroquia de Sangolquí en el sector de las Terrazas de la Concepción.

6.5.2 Micro localización

El club se localizará en la Troncal de la Sierra E35 y Betania.



El terreno dispone de 5000 metros cuadrados, el cual tiene las características óptimas para la construcción de las canchas, este terreno pertenece a un socio.

6.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

La capacidad de almacenamiento requerido es para las pelotas de tenis, las canastas y los conos de guía ya que los demás implementos quedan fijados en

cada cancha, se destinará un espacio de 10 metros cubierto el mismo que impida que las pelotas se mojen.

Se dispondrá de 60 pelotas para uso y 6 pelotas de reserva por cada cancha mensualmente, cada instructor es responsable de verificar que las pelotas estén completas al finalizar cada clase, si un alumno pierde una pelota deberá reponer, las pelotas que ya muestren un desgaste serán reemplazadas inmediatamente.

6.7 ASUNTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Para los diferentes permisos y demás disposiciones por entidades gubernamentales es necesario que el Club cumpla con los siguientes requisitos para su normal funcionamiento.

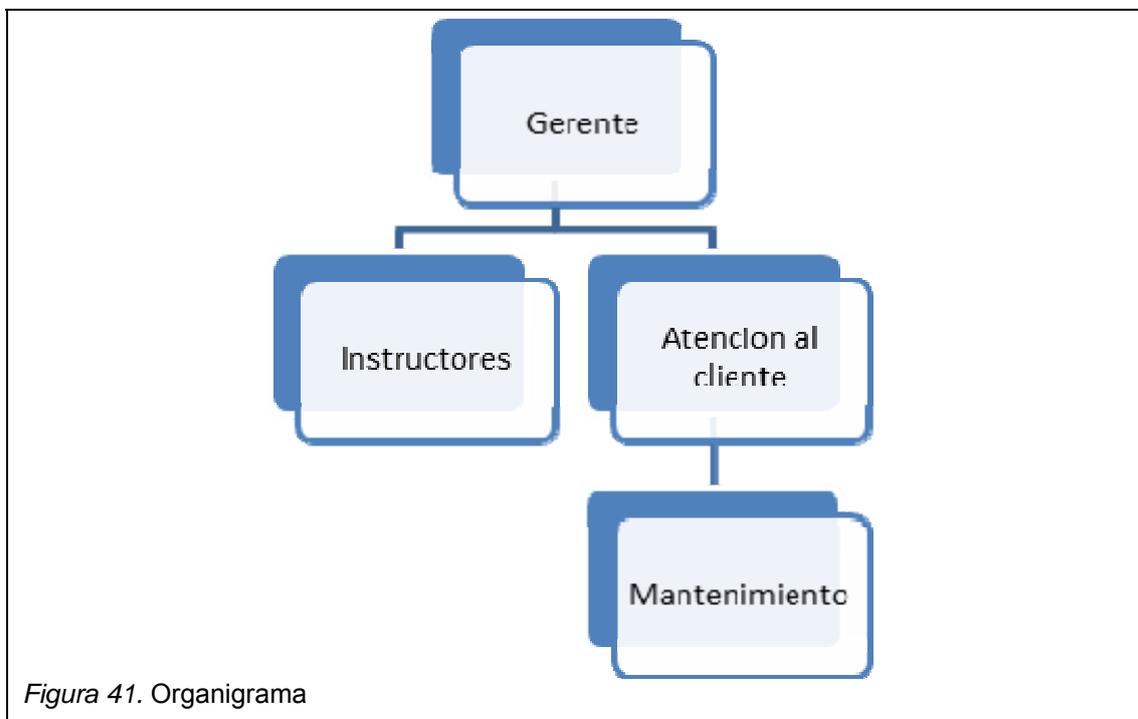
- Obtener el RUC con respecto a la actividad del Club, y además conocer las diferentes obligaciones con el SRI.
- Permiso de uso del suelo, funcionamiento y publicidad por parte del Municipio del Cantón Rumiñahui.
- Patente municipal.
- Manual básico para las instalaciones deportivas, otorgado por el Ministerio de Deportes.
- Permiso por parte del cuerpo de bomberos.
- Registro de la marca en el IEPI.

7 CAPÍTULO VII: EQUIPO GERENCIAL

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.1.1 Organigrama

La jerarquía de la empresa se establece de manera vertical debido al poco personal en la misma, lo que facilita una mejor dirección y control en cuanto al personal administrativo e instructores. Así mismo, se optimiza los tiempos de reacción entre el personal y el Gerente.



El Gerente es quien direcciona, controla, planifica y decide que debe hacerse para cada nivel, en el segundo nivel se encuentran los instructores y atención al cliente, y en el tercer nivel se encuentra el personal de mantenimiento.

7.2 PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Para determinar que el personal administrativo que realmente sea un aporte para el club se debe delimitar las cualidades de los mismos en específico para el segundo nivel piramidal.

En cuanto a la selección del personal para la atención al cliente e instructores, se deberá considerar lo detallado en la siguiente tabla:

Tabla 38. Selección de personal

REQUISITOS	ATENCIÓN AL CLIENTE	INSTRUCTOR
Nivel de educación	Estudios en administración de empresas o similares, cursando la universidad o ya egresado	Disponer de un curso de la ITF mínimo nivel 1 o certificados nacionales para entrenadores de tenis
Herramientas	Manejo del paquete office	n/a
Experiencia	Mínimo un 1 año en cargos similares	Mínimo 2 año en cargos similares
Responsabilidades	Recibir al cliente y orientarle de acuerdo a las necesidades del mismo, saber manejar posibles conflictos cliente-club, facturación, elaboración de reportes entre otros similares	Planificar, organizar dirigir, supervisar las clases además de progresar y evaluar a cada practicante
Cualidades	Proactivo, buena comunicación, trabajo en equipo, orientación hacia el cliente	Comunicación, enseñanza, técnica, táctica, motivación.
Disponibilidad	Tiempo completo	Por horas

7.3 COMPENSACIÓN A GERENTES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

Al ser TOP SPIN una Compañía de Responsabilidad Limitada y contar con un 4 accionistas los mismos que tienen el mismo capital accionario repartido de manera igualitaria es necesario designar un Gerente el cual reporte a cada accionista de acuerdo a sus requerimientos y así no se genere ningún conflicto de intereses, en lo referente a las compensaciones el Gerente dispondrá de un sueldo fijo y demás beneficios establecidos por la ley en cambio los accionistas recibirán los dividendos de cada año económico.

7.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Para generar un óptimo ambiente de trabajo y cumplir con todas las leyes establecidas en el código de trabajo, tanto el personal administrativo como los instructores tendrán un contrato de trabajo donde se detallarán los derechos y obligaciones del empleado y del empleador, como consta a continuación:

Ver el anexo 13

7.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE LOS ACCIONISTAS

Los derechos y restricciones de los accionistas así como para nuevo inversionistas se los detalla en los estatutos de la constitución de la compañía remitirse al anexo 14.

7.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Para disponer de una adecuada asesoría en cuanto al entrenamiento y contratación de instructores se va a solicitar la colaboración de la Asociación de Tenistas de Pichincha que en sus siglas es ATP, ya que es el ente responsable del desarrollo tenístico en Pichincha y tiene un amplio conocimiento en este deporte.

8 CAPÍTULO VIII: CRONOGRAMA GENERAL

8.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Las actividades necesarias para que TOP SPIN empiece a funcionar sin imprevistos son:

- Solicitud y aprobación del crédito
- Constitución de la compañía
- Contratación de la empresa constructora
- Construcción del Club TOP SPIN
- Adquisición y colocación del césped
- Adquisición de muebles enseres y computo
- Selección del personal
- Campaña preliminar
- Inauguración TOP SPIN

Cada una de estas actividades debe estar bajo la supervisión ya sea de los socios o del Gerente los cuales deben mantenerse de los plazos establecidos para su ejecución.

8.2 DIAGRAMA DE GANTT

En el siguiente diagrama general se detallan las principales actividades y los responsables del control o ejecución para que se cumplan las tareas preliminares a la inauguración de TOP SPIN.

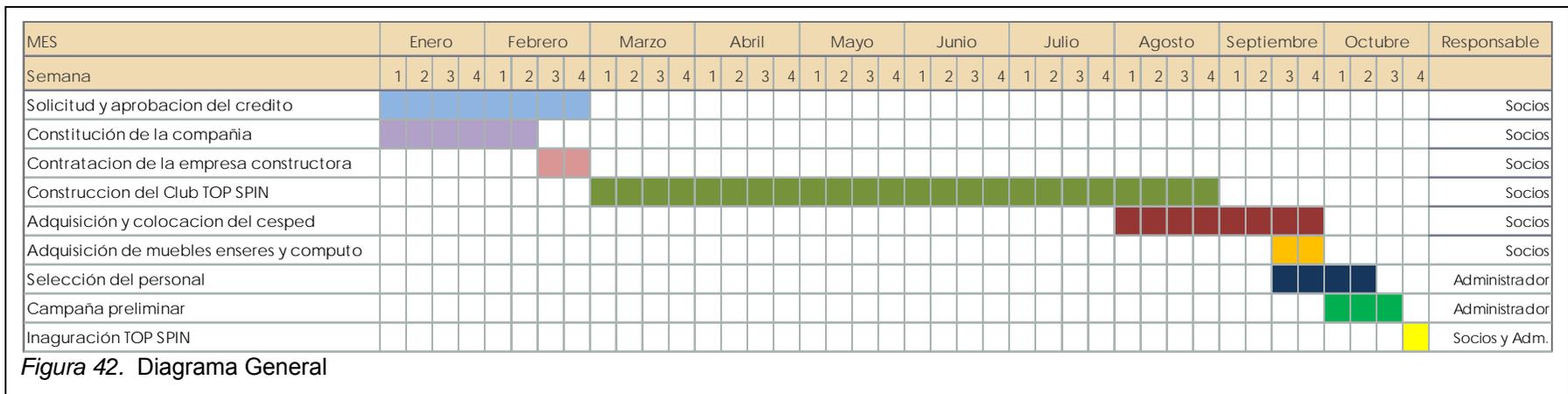


Figura 42. Diagrama General

8.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Para cada actividad esta designado un responsable el mismo que debe respetar las fechas establecidas para la ejecución o el seguimiento de las mismas, en caso de presentarse cualquier retraso en las actividades de mayor relevancia como la aprobación del crédito, la construcción del club y la adquisición del césped, el cronograma deberá ser modificado en el tiempo de duración de cada actividad.

Para prevenir que se presente un retraso en las fechas establecidas es necesario disponer de medidas alternativas en lo referente al crédito se deberá tener otra opción de financiamiento o a su vez conseguir aportes ya sea de personales naturales o jurídicas, para lo referente a la construcción se debe realizar un contrato de obra civil en el que se estipule los plazos de entrega de la obra y si hubiere un retraso el contratista deberá cancelar las sanciones económicas descritas en el contrato de obra civil, con la empresa que se va a adquirir el césped es necesario contactarle en la fecha indicada en el cronograma y si fuese el caso de que no dispongan de los metros necesarios se deberá cotizar con otras empresas en el mercado que dispongan de un césped sintético de las mismas características.

9 CAPÍTULO IX: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

9.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

La proyección de las ventas estará de acuerdo al crecimiento de la industria, la población y los objetivos de la empresa.

La industria tiene un crecimiento del 13% según lo analizado en el capítulo correspondiente.

El crecimiento de la población en el último censo realizado por el INEC se observa que un crecimiento del 2,94% desde el año 2001 al 2010.

Según los expertos en este tipo de Clubes se tendría un crecimiento esperado del 15,00%, esto mediante un promedio de las distintas opiniones de cada uno.

Tabla 39. Tasa de crecimiento de los ingresos

Crecimiento	Porcentaje	Ponderación	Total
POBLACIÓN	2,94%	33,33%	1%
INDUSTRIA	13,00%	33,33%	4%
EXPERTOS	19%	33,33%	6%
Tasa de crecimiento de Ingresos			12%

La tasa promedio de crecimiento de los ingresos operativos es del 12%, sin embargo se decidió crecer 4 puntos porcentuales menos para manejar un esquema aún más conservador para la proyección de las ventas.

9.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Se debe enfatizar en los siguientes aspectos.

9.2.1 Flujo de efectivo

Para mantener un flujo de efectivo acorde a los gastos mensuales es necesario estar en una constante innovación de los productos que se ofrece al cliente para no caer en la monotonía de las actividades además de crear más alianzas con instituciones educativas y empresas, es necesario disponer de fuentes de crédito ya sea con bancos o cooperativas los cuales pueden financiar posibles crisis en los meses de mejor flujo de alumnos esto mediante.

9.2.2 Gustos y preferencias

Para mantener siempre las preferencias del mercado objetivo a la práctica de este deporte es necesario realizar campañas publicitarias BTL que mantengan en la mente del comprador a TOP SPIN y generen un alto grado de fidelidad hacia la empresa mediante, además de realizar campañas de lanzamiento de nuevos productos, torneos y demás similares que generen exceptivas a los clientes.

9.2.3 Financiar el proyecto

El aporte inicial del capital debe ser superior al 30% y al menos seis meses de capital de trabajo ya que con este se genera un respaldo tanto para la empresa como para la entidad financiera que va a prestar el dinero.

Se debe realizar todos los análisis financieros respectivos que avalen la rentabilidad económica del mismo la institución a la cual TOP SPIN va a solicitar el crédito es la CFN.

9.2.4 Economía y política del país

Es necesario estar informado acerca de las decisiones políticas y medidas económicas que el gobierno ejecute para el sector privado, es imperioso realizar análisis de las distintas variables macroeconómicas que proporciona el Banco Central del Ecuador, además de estar informado acerca del mercado en el cual se desenvuelve el negocio y como están las tendencias de los precios.

10 CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

10.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial está contemplada de la siguiente manera:

Tabla 40. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 360.274,74
Activo Intangible	\$ 8.500,00
Capital de Trabajo	\$ 3.400,00
TOTAL	\$ 372.174,74

El mayor porcentaje en la inversión inicial está contemplado en los activos tangibles, los mismos que hacen referencia a la construcción y adecuación del Club Top Spin, para lo referente al capital de trabajo se estableció según los flujos de efectivo operativo.

10.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos necesarios para poner en marcha el negocio se detallan a continuación:

Tabla 41. Activos tangibles construcción club TOP SPIN

DETALLE	INVERSIONES	Depreciación	Valor de
	0	Acumulada	Rescate
TERRENOS	\$ 120.000,00	\$ -	\$ 135.912,00
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES	\$ 238.144,74	\$ 119.072,37	\$ 134.861,37
MUEBLES Y ENSERES	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ 339,78
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 1.530,00	\$ 2.550,00	\$ 1.389,14
TOTAL	\$ 360.274,74	\$ 121.922,37	\$ 272.502,28

La inversión total que se necesita para los activos tangibles del Club es de USD. 355.274,74 aquí está incluido el valor del terreno USD. 120.000,00 que está dando como aporte inicial un socio tal como se detalle en el capítulo correspondiente, es decir, para la construcción del Club TOP SPIN se necesita un valor de USD. 233.174,74, en lo referente al área administrativa para lo que

es muebles enseres y equipo de cómputo se requiere de un valor de USD. 2.130,00, el valor de las depreciaciones acumuladas se efectuó mediante el cálculo a 5 años y dependiendo el tiempo a depreciarse de cada bien.

10.1.2 Activos intangibles

Los activos intangibles del club se detallan a continuación:

Tabla 42. Activos intangibles

DETALLE	INVERSIONES 0	Amortización Acumulada	Valor de Rescate
Constitución de Compañía	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ -
Software y Página Web	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 994,50
Permisos Legales	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ -
Patente	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ -
TOTAL	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 994,50

El valor residual de estos activos al llevar al a su tiempo de amortización establecida tienen un valor residual de 0.

10.1.3 Capital de Trabajo

Para establecer el valor del capital de trabajo el mismo que mantenga la liquidez de la empresa y no afecte el normal funcionamiento de las operaciones, el mismo que se determinó mediante la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes lo que indico que se necesita un mes.

10.2 FUENTE DE INGRESOS

10.2.1 Ingresos

TOP SPIN tiene ingresos operativos y no operativos, en el siguiente cuadro se va a apreciar cómo están distribuidos cada uno de estos:

Tabla 43. Ingresos anuales operativos y no operativos

INGRESOS OPERATIVOS Y NO OPERATIVOS						
OPERATIVOS						
DETALLE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CURSOS	ALUMNOS	1998	2242	2498	2754	3008
	VALOR	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
	TOTAL ANUAL	149.850	168.150	187.319	206.538	225.610
ALQUILER	PARTIDOS	2996	3333	3713	4094	4472
	VALOR	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	TOTAL ANUAL	14.980	16.665	18.565	20.470	22.360
INSCRIPCIÓN ANUAL	ALUMNOS	206	200	223	246	268
	VALOR	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
	TOTAL ANUAL	5.150	5.000	5.570	6.141	6.709
SUBTOTAL OPERATIVOS		169.980	189.815	211.454	233.149	254.678
NO OPERATIVOS						
ARRIENDO LOCAL DE	TENIS	1	1	1	1	1
	TOTAL ANUAL	2.800	4.200	4.679	5.159	5.635
	FISIOTERAPIA	1	1	1	1	1
	TOTAL ANUAL	2.800	4.200	4.679	5.159	5.635
	CAFETERIA	1	1	1	1	1
TOTAL ANUAL	4.000	6.000	6.684	7.370	8.050	
VALLAS PUBLICITARIAS	CANTIDAD	6	6	6	6	6
	TOTAL ANUAL	7.200	14.400	14.400	14.400	14.400
SUBTOTAL OPERATIVOS		16.800	28.800	30.442	32.087	33.721
TOTAL INGRESOS TOP SPIN		186.780	218.615	241.896	265.237	288.399

Los ingresos operativos se componen de los cursos de tenis, el alquiler de las canchas y la inscripción anual de cada alumno, para la proyección a 5 años los ingresos recibidos por los cursos de tenis son el 89% del total de los operativos, siendo un valor de USD. 937.466 y el número de alumnos promedio a los que se les debe impartir el curso son de 208 mensuales para ese periodo. Los servicios no operativos se distribuyen con los arriendos de los locales y las vallas de publicidad, estos ingresos se los obtienen debido uso eficiente del espacio que dispone el club TOP SPIN.

Los ingresos mensuales para los dos 2 años se ven reflejados en el siguiente anexo 15

10.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES

10.3.1 Costos Variables

Tabla 44. Costos Variables

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PELOTAS ENTRENAMIENTO	5.994	6.726	7.493	8.262	9.024
MANTENIMIENTO CANCHAS	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
TOTAL ANUAL	9.594	10.326	11.093	11.862	12.624

Los costos variables se relacionan directamente con el número de alumnos y el nivel de entrenamiento, es decir, el mantenimiento de la cancha y la adquisición de pelotas se van a incrementar al existir un mayor número de practicantes, para el mantenimiento de las canchas se necesita la compra de caucho y arena fina para prevenir un desgaste de la base del césped sintético, y en lo referente a las pelotas se las reemplazara cuando la felpa este desgastada.

10.3.2 Costos Fijos

En la proyección de los costos y gastos fijos los rubros más representativos son la nómina del personal tanto administrativo como operativo.

Tabla 45. Costos Fijos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Personal Administrativo	27.261,50	29.007,65	31.224,42	38.030,94	59.018,51
Personal Operativo	30.487,44	32.447,53	32.447,53	32.447,53	32.447,53
Gastos Servicios Básicos	2.387,57	4.083,55	4.083,55	4.083,55	4.083,55
Suministros oficina y limpieza	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
TOTAL ANUAL	61.216,51	66.618,74	68.835,50	75.642,02	96.629,59

10.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

En la siguiente tabla se puede apreciar los valores del margen bruto y operativo.

Tabla 46. Margen bruto y operativo

AÑOS	1	2	3	4	5
INGRESOS	186.780	218.615	241.896	265.237	288.399
COSTO DE VENTAS	44.731	47.968	48.735	49.504	50.266
BENEFICIO BRUTO	142.049	170.647	193.161	215.733	238.132
GASTOS ADMINISTRATIVOS	56.814	60.256	62.472	69.279	90.267
GASTOS DE VENTAS	30.086	35.853	39.798	43.753	47.678
BENEFICIO OPERATIVO	55.149	74.538	90.890	102.701	100.188

Para determinar el valor del margen bruto es la diferencia entre los ingresos menos los costos de ventas, de este valor se resta los gastos administrativos y de ventas y se obtiene el valor de margen bruto.

En el primer año se tiene un margen operativo promedio mensual de USD. 4.595,75.

10.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Al ser un proyecto nuevo los valores de las proyecciones se basan en lo expuesto tanto en las ventas como en los costos.

El estado de resultados anual se lo presenta a continuación:

Tabla 47. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
AÑOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS	186.780	218.615	241.896	265.237	288.399
INGRESOS OPERACIONALES	169.980	189.815	211.454	233.149	254.678
Cursos	149.850	168.150	187.319	206.538	225.610
Alquiler	14.980	16.665	18.565	20.470	22.360
Inscripción	5.150	5.000	5.570	6.141	6.709
INGRESOS NO OPERACIONALES	16.800	28.800	30.442	32.087	33.721
Arriendo local Tenis	2.800	4.200	4.679	5.159	5.635
Arriendo Cafeteria	4.000	6.000	6.684	7.370	8.050
Arriendo local Fisioterapia	2.800	4.200	4.679	5.159	5.635
Vallas	7.200	14.400	14.400	14.400	14.400
COSTO DE VENTAS	44.731	47.968	48.735	49.504	50.266
Pelotas	5.994	6.726	7.493	8.262	9.024
Mantenimiento canchas	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Comisiones Tarjetas Crédito	4.650	5.195	5.195	5.195	5.195
Personal Operativo	30.487	32.448	32.448	32.448	32.448
BENEFICIO BRUTO	142.049	170.647	193.161	215.733	238.132
GASTOS ADMINISTRATIVOS	56.814	60.256	62.472	69.279	90.267
Gastos Servicios Básicos	2.388	4.084	4.084	4.084	4.084
Gastos Sueldos y salarios	27.261	29.008	31.224	38.031	59.019
Depreciaciones	24.384	24.384	24.384	24.384	24.384
Amortizaciones	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Suministros de oficina y limpieza	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
GASTOS DE VENTAS	30.086	35.853	39.798	43.753	47.678
Gastos Servicios WEB	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Marketing	28.836	34.603	38.548	42.503	46.428
BENEFICIO OPERATIVO	55.149	74.538	90.890	102.701	100.188
UAI	55.149	74.538	90.890	102.701	100.188
Gastos Financieros	11.328	9.062	6.797	4.531	2.266
Utilidad Antes de Impuestos	43.821	65.476	84.094	98.170	97.923
Participación Laboral	6.573	9.821	12.614	14.725	14.688
UTILIDAD ANTES IR	37.248	55.655	71.480	83.444	83.234
Impuesto a la Renta	8.195	11.687	14.296	16.689	16.647
UTILIDAD NETA	29.054	43.967	57.184	66.756	66.587

En el primer año se tiene una ganancia mínima si la comparamos con los años siguientes, esto es directamente relacionado con los ingresos. Al final de los cinco años se tiene una utilidad neta de \$ 263.547 demostrando que a lo largo del tiempo se tiene una utilidad atractiva para el proyecto.

En el anexo 16 se detalla el estado de resultados de los dos primeros años.

10.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

En la siguiente tabla se indica el balance general de TOP SPIN proyectado a cinco años. Para poder realizar la construcción de 1 o 2 canchas adicionales para el Club no se pagaran los dividendos a los socios.

Tabla 48. Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Activos	372.174,7	380.874,9	404.111,5	441.857,1	488.438,7	534.852,1
Activos	372.174,7	380.874,9	404.111,5	441.857,1	488.438,7	534.852,1
Activo Corriente	3.400,0	38.184,7	87.505,7	149.805,8	222.471,9	294.969,8
Disponible en Caja	3.400,0	33.111,0	83.141,6	143.895,1	215.954,7	287.850,8
Caja	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Efectivo	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Bancos	2.900,0	32.611,0	82.641,6	143.395,1	215.454,7	287.350,8
Cuenta Corriente	2.900,0	32.611,0	82.641,6	143.395,1	215.454,7	287.350,8
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	4.635,0	4.500,0	5.286,3	5.828,7	6.367,0
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	4.635,0	4.500,0	5.286,3	5.828,7	6.367,0
Inventarios	0,0	618,0	600,0	624,4	688,5	752,0
Inventarios de Materias	0,0	618,0	600,0	624,4	688,5	752,0
Activos Fijos	360.274,7	360.274,7	360.274,7	361.804,7	361.804,7	361.804,7
TERRENOS	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES	238.144,7	238.144,7	238.144,7	238.144,7	238.144,7	238.144,7
MUEBLES Y ENSERES	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.530,0	1.530,0	1.530,0	3.060,0	3.060,0	3.060,0
Depreciaciones	0,0	24.384,5	2.032,0	24.384,5	24.384,5	24.384,5
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0,0	24.384,5	48.768,9	73.153,4	97.537,9	121.922,4
ACTIVOS INTANGIBLES	8.500,0	8.500,0	8.500,0	8.500,0	8.500,0	8.500,0
Amortizaciones	0,0	1.700,0	141,7	1.700,0	1.700,0	1.700,0
Amortizaciones Acum. A. Intan	0,0	1.700,0	3.400,0	5.100,0	6.800,0	8.500,0
			0,0			
Pasivos	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Pasivos	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Pasivo Corriente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DCP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cuentas por Pagar Proveedores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Proveedores locales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pasivo Largo Plazo	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Préstamos	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Patrimonio	271.304,8	300.179,0	343.589,6	401.509,2	468.264,8	534.852,1
Capital Social	271.304,8	271.304,8	271.304,8	271.304,8	271.304,8	271.304,8
Utilidad / Pérdida	0,0	29.053,5	43.967,1	57.183,7	66.755,6	66.587,4
Utilidades Retenidas	0,0	29.053,5	73.020,6	130.204,3	196.959,9	263.547,3
Dividendos Pagados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Pasivo + Patrimonio	372.174,7	380.874,9	404.111,5	441.857,1	488.438,7	534.852,1

El valor de pasivos corrientes es USD 0,00 ya que no se dispone de proveedores, la razón es que las empresas de artículos de tenis en este caso

para la adquisición de las pelotas para entrenamiento ya que al momento de realizar la compra se debe cancelar ya que no otorgan días de crédito.

10.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

Para desarrollar el flujo de efectivo con una proyección de 5 años se lo efectuó mediante los parámetros de las actividades operativas, de inversión y de financiamiento.

Tabla 49. Flujo de efectivo

Flujo Efectivo A. Operativas	0	1	2	3	4	5
U Neta	-2.400,0	29.053,5	43.967,1	57.183,7	66.755,6	66.587,4
Depreciaciones	0,0	24.384,5	24.384,5	24.384,5	24.384,5	24.384,5
Amortizaciones	0,0	1.700,0	1.700,0	1.700,0	1.700,0	1.700,0
Caja Chica - inicial	-500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variación A. corrientes	0,0	-5.253,0	153,0	-810,7	-606,4	-601,8
Variación P. corrientes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FEAO	-2.900,0	49.885,0	70.204,6	82.457,4	92.233,6	92.070,0
Flujo Efectivo A. Inversión						
Variación AF	360.274,7	0,0	0,0	1.530,0	0,0	0,0
Variación AI	8.500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FEAI	-368.774,7	0,0	0,0	-1.530,0	0,0	0,0
Flujo Efectivo A. Financiamiento						
Variación Capital Social	271.304,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DLP	100.869,9	-20.174,0	-20.174,0	-20.174,0	-20.174,0	-20.174,0
Dividendos Pagados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FEAF	372.174,7	-20.174,0	-20.174,0	-20.174,0	-20.174,0	-20.174,0
Efectivo al final de cada período	500,0	29.711,0	50.030,6	60.753,5	72.059,6	71.896,1

10.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para determinar el punto de equilibrio se usó la fórmula:

Tabla 50. Punto de equilibrio

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos y gastos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$134 = \frac{121.140}{75 - 3}$$

Tomado de Gutiérrez, 2008, p. 2010

Se requiere 134 alumnos para que los ingresos se equiparen con los costos.

10.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Los supuestos detallados en la siguiente tabla establecieron el funcionamiento normal apalancado del proyecto, en donde existe un mayor énfasis en las actividades destinadas a los cursos de tenis y para incentivar a los clientes potenciales a que se inscriban en el club se debe mantener las estrategias de promoción y marketing ya que todo esto va a influir directamente en los ingresos.

Tabla 51. Costos importantes

MERCADO OBJETIVO	13904	14246	14260
% POBL. MERCADO OBJETIVO	13,07%	14,00%	14,17%
PRECIOS INGRESOS OPERATIVOS			
CURSOS	75	75	75
ALQUILER	5	5	5
% PARTICIPACION			
Cursos	87%	89%	92%
Alquiler	13%	11%	8%
Tasa de crecimiento	9,6%	12%	15,6%

Para determinar los impactos en los ingresos según cada escenario siendo pesimista, normal u optimista se establecieron ciertos supuestos los cuales determinaron las situaciones en la que la empresa se enfrentaría al existir cambios ya sea por una reducción en las inscripciones de los cursos o una reducción de la tasa de crecimiento que se ve afectada por el crecimiento de la industria, el crecimiento de la población y lo el crecimiento esperado por los expertos.

En el anexo 17 se detallan el estado de resultados y el balance general para los distintos escenarios.

10.9.1 Índices Financieros

Para demostrar la factibilidad del proyecto se efectuó el cálculo de índices operativos, de liquidez, de endeudamiento, de cobertura y de rentabilidad, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 52. Índices financieros

OPERATIVOS	1	2	3	4	5
Días de Operación	45	45	45	45	45
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	15	15	15	15	15
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	30	30	30	30	30
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	0	0	0	0	0

LIQUIDEZ					
Capital de Trabajo	5.414	5.100	6.125	6.942	7.776

ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento	0,37	0,27	0,18	0,10	0,04
Endeudamiento Financiero	0,37	0,27	0,18	0,10	0,04

COBERTURA					
EBITDA	\$ 83.117,99	\$ 101.594,56	\$ 123.665,53	\$ 141.957,46	\$ 146.571,36
Pasivo Total / EBITDA (años)	0,97	0,60	0,33	0,14	0,00
EBITDA / Obligaciones financieras (veces)	1,03	1,68	3,06	7,04	0,00

RENTABILIDAD					
Rentabilidad sobre Ventas	16,05%	20,31%	24,69%	26,90%	25,6%
ROI	12,0%	17,7%	24,5%	30,0%	31,9%
ROA	14,9%	18,6%	21,8%	23,0%	21,4%
ROE	10,1%	12,9%	15,1%	15,7%	14,3%

Los índices de rentabilidad denotan que el rendimiento de la inversión tiende a alza, el porcentaje de endeudamiento se reduce conforme avanza el proyecto, esto se debe a las características del servicio y su innovación en lo referente a la superficie.

10.10 VALUACIÓN

El flujo de caja detalla de manera precisa como está la situación financiera de la empresa en donde y se analiza la parte operativa, de capital de trabajo y la inversión, el mismo que se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 53. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		186.780	218.615	241.896	265.237	288.399
COSTOS		44.731	47.968	48.735	49.504	50.266
GASTOS		86.900	96.109	102.270	113.032	137.944
TOTAL EGRESOS		131.631	144.077	151.005	162.536	188.211
UTILIDAD OPERATIVA		55.149	74.538	90.890	102.701	100.188
Gastos Financieros		11.328	9.062	6.797	4.531	2.266
Utilidad Antes de Impuestos		43.821	65.476	84.094	98.170	97.923
Participación Laboral		6.573	9.821	12.614	14.725	14.688
UTILIDAD ANTES IR		37.248	55.655	71.480	83.444	83.234
Impuesto a la Renta		8.195	11.687	14.296	16.689	16.647
UTILIDAD NETA		29.054	43.967	57.184	66.756	66.587
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		29.054	43.967	57.184	66.756	66.587
Gastos Financieros		11.328	9.062	6.797	4.531	2.266
Depreciaciones		24.384	24.384	24.384	24.384	24.384
Amortizaciones		1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Escudo Fiscal		4.106	3.285	2.464	1.643	821
TOTAL FCO		62.359	75.829	87.601	95.729	94.116
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(360.275)	0	0	(1.530)	0	0
Activos Intangibles	(8.500)	0	0	0	0	0
Inversión CT	(3.400)					
Variaciones de CT		(1.853)	2.279	(811)	(606)	(602)
Recuperación AF						272.502
TOTAL FCI	(372.175)	(1.853)	2.279	(2.341)	(606)	271.900
FC LIBRE	(372.175)	60.506	78.108	85.260	95.122	366.017
FC LIBRE Acumulado	(372.175)	(311.668)	(233.561)	(148.300)	(53.178)	312.838
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	4.106	3.285	2.464	1.643	821
TOTAL FCC	(372.175)	64.613	81.393	87.724	96.765	366.838
FC CAPITAL Acumulado	(372.175)	(307.562)	(226.169)	(138.445)	(41.680)	325.157
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	100.870	0	0	0	0	0
Egresos		(20.174)	(20.174)	(20.174)	(20.174)	(20.174)
Gastos Financieros (Interés)		(11.328)	(9.062)	(6.797)	(4.531)	(2.266)
TOTAL FCD	100.870	(31.502)	(29.236)	(26.971)	(24.705)	(22.440)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(271.305)	29.005	48.872	58.290	70.417	343.577
FC SOCIOS Acumulado	(271.305)	(242.300)	(193.428)	(135.139)	(64.722)	278.855

11 CAPÍTULO XI: PROPUESTA DE NEGOCIO

11.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Para el financiamiento de TOP SPIN se recurrirá a una institución financiera la que apoye a los emprendimientos de negocios, la tasa para el préstamo es del 11,23%.

Tabla 54. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 360.274,74
Activo Intangible	\$ 8.500,00
Capital de Trabajo	\$ 3.400,00
TOTAL	\$ 372.174,74

11.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

Según se detalla en la tabla a continuación se indica el porcentaje que se va a financiar mediante deuda y capital.

Tabla 55. Estructura de capital

Deuda	40,00%
Patrimonio	60,00%

El valor a financiar se lo indica en el apalancamiento, cabe recalcar que el terreno es un recurso propio valorado en USD 120.000,00 y por eso la diferencia de la inversión.

Tabla 56. Estructura Deuda

Inversión	252.175
Apalancamiento	100.870
Recursos Propios	151.305

11.3 CAPITALIZACIÓN

Para la capitalización de la empresa el autor tendrá el 51% del capital accionario de la compañía, y se dispondrá de 3 accionistas adicionales, a continuación se detalla cómo está dividido los valores de los aportes.

Tabla 57. Aporte socios

ACCIONISTA 1	75.635,55	51,00%
ACCIONISTA 2	24.233,04	16,34%
ACCIONISTA 3	24.218,21	16,33%
ACCIONISTA 4	24.218,21	16,33%
TOTAL	148305,00	100,00%

11.4 USO DE FONDOS

Los recursos monetarios serán ocupados para la construcción del club, la compra de activos tangibles y demás desembolsos necesarios previo a la inauguración de TOP SPIN tales como la constitución de la empresa, permisos de funcionamiento entre otros.

Estos desembolsos están previstos en el cronograma de actividades detallado en capítulos anteriores.

11.5 RETORNO DEL INVERSIONISTA

Para el cálculo del retorno del inversionista se analizó el flujo de efectivo mediante la siguiente tasa de descuento.

Tabla 58. Retorno inversionista

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		29.054	43.967	57.184	66.756	66.587
Gastos Financieros		11.328	9.062	6.797	4.531	2.266
Depreciaciones		24.384	24.384	24.384	24.384	24.384
Amortizaciones		1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Escudo Fiscal		4.106	3.285	2.464	1.643	821
TOTAL FCO		62.359	75.829	87.601	95.729	94.116
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(360.275)	0	0	(1.530)	0	0
Activos Intangibles	(8.500)	0	0	0	0	0
Inversión CT	(3.400)					
Variaciones de CT		(1.853)	2.279	(811)	(606)	(602)
Recuperación AF						272.502
TOTAL FCI	(372.175)	(1.853)	2.279	(2.341)	(606)	271.900
FC LIBRE	(372.175)	60.506	78.108	85.260	95.122	366.017
Escudo Fiscal	0	4.106	3.285	2.464	1.643	821
TOTAL FCC	(372.175)	64.613	81.393	87.724	96.765	366.838
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO	(372.175)	(307.562)	(226.169)	(138.445)	(41.680)	325.157
VAN	55.640					
Max Exposición	(372.175)					
TIR	18,42%					
CPPC	13,89%					
Período de Recuperación	4					

Tabla 59. Tasa de descuento

WACC	13,89%
Kd	11,23%
Ke	18,31%
Rf	1,25%
Bd	1,11
Ba	1,59
(Rm-Rf)	7,65%
Deuda	40,00%
Patrimonio	60,00%
EMBI	6,42%

Con este flujo se determina los indicadores de viabilidad para el proyecto siendo el VAN y el TIR, en el siguiente cuadro se detalla para cada escenario y el periodo de recuperación.

Tabla 60. VAN y TIR

	VAN	TIR	PERIODO DE RECUPERACIÓN AÑOS
Pesimista	20.611	15,59%	5
Normal	55.640	18,42%	4
Optimista	72.323	19,69%	3

En el escenario normal se tiene un periodo de recuperación de 4 años, además el valor actual de la empresa es de USD 55.640, la diferencia con la tasa de descuento y el TIR es de 4,53% a favor de la empresa demostrando que se tiene un rendimiento superior al mínimo deseado.

12 CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 CONCLUSIONES

- La industria tiene un crecimiento promedio del 13% según se demostró en el capítulo correspondiente.
- El crecimiento de la población urbana en Sangolquí, lo que influye en el mercado objetivo permitiendo tener un mayor número de clientes potenciales.
- La provincia de Pichincha tiene los ingresos más altos en la actividad deportivas, de esparcimiento y recreativas, lo que muestra que existe mayor acogida por parte de los consumidores.
- Al ser una inversión económica alta influye en las barreras de entrada por esa razón en Sangolquí existen 2 Clubes que se dedican a esa actividad y a nivel provincia 11.
- Si se mantienen los parámetros establecidos la demanda en condiciones normales crecerá al 12%
- La compañía debe hacer énfasis en mantener el enfoque al cliente y el servicio diferenciado.
- Con el dato del mercado objetivo y un buen manejo de las estrategias de marketing y operaciones se puede garantizar los suficientes ingresos para mantener el flujo de efectivo de la compañía.
- La inversión total para la creación del Club TOP SPIN es de 372.174,74

- La utilidad acumulada durante los 5 años es de USD 263.547.
- El valor neto actual es de USD 55.640,00 y tiene una TIR del 18,42%

12.2 RECOMENDACIONES

- Realizar un seguimiento constante a las tendencias del mercado, nuevas propuestas por parte de la competencia, los gustos y preferencias de los clientes.
- Ejecutar los procesos establecidos para determinar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio recibido y determinar las acciones para fidelizar a los consumidores.
- Capacitar al personal administrativo y operacional.
- Innovar nuevos métodos de entrenamiento y basándose en lo recomendado por la ITF.
- Diseñar propuestas publicitarias que permitan posicionar la marca TOP SPIN en los consumidores.
- Tener una revisión constante de los indicadores de rentabilidad, operación, nivel de satisfacción del cliente entre otros.
- Incrementar los convenios con las instituciones educativas públicas o privadas para aumentar el nivel de clientes.
- Crear un semillero de tenistas de las distintas categorías los mismos que participen en torneos representando a TOP SPIN.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2012). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 15 de junio del 2013 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032013.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Información estadística mensual boletín 1942*. Recuperado el 8 de diciembre del 2013 de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/LEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Estadísticas Macroeconómicas PIB*. Recuperado el 5 de enero del 2014 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Estadísticas Macroeconómicas PIB por industria*. Recuperado el 5 de enero del 2014 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Estadísticas Macroeconómicas Inflación*. Recuperado el 5 de enero del 2014 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Estadísticas Macroeconómicas ICC*. Recuperado el 5 de enero del 2014 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
- CELAEP. (2013) *¿A dónde va el Ecuador en el 2013 – 2014?*. Recuperado el 15 de noviembre del 2013, de <http://www.cip.org.ec/attachments/article/1607/Presentaci%C3%B3n%20%20Sebastian%20Mantilla%20No.1%20Sep%202013.pdf>
- CEPAL. (2013). *Balance preliminar de la economías de América Latina y el Caribe*. Recuperado el 15 de noviembre del 2013, de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/51822/BPE-Ecuador.pdf>
- Crece Negocios. (2011). *Cadena de Valor*. Recuperado el 15 de junio del 2013 de <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor>
- Diario El Comercio. (2010). *Quito ofrece al tenista canchas*. Recuperado el 28 de octubre del 2012 de http://www.elcomercio.com/deportes/Quito-ofrece-tenista-cancha-bolsillo_0_341965817.html
- Diario El Comercio. (2012). *Avances de internet mejoras de desarrollo*. Recuperado el 28 de octubre del 2012 de http://www.elcomercio.com.ec/tecnologia/Tecnologia-Ecuador-avances-Internet-mejoras-desarrollo_0_995300525.html
- Espacio Deportes. (2012). *Práctica de Deporte*. Recuperado el 28 de octubre del 2012 de <http://espaciodeportes.com/practica-deporte-con-respeto>

- Galindo, E. (2006). *Estadística Métodos y Aplicaciones para Administración e Ingeniería*. (2da. ed.). Quito, Ecuador: Prociencia Editores.
- Gutiérrez, J. (2008). *Modelos financieros con excel, herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales*. (2da ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- INEC. (2012). *Clasificación nacional de actividades económicas*. Recuperado el 28 de octubre del 2012 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2012). *Población por parroquia*. Recuperado el 28 de octubre del 2012 de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>
- Pichincha al día. (2012). Ecuador ejercítate y vive sano. Recuperado el 21 de octubre del 2012 de <http://www.pichinchaldia.gob.ec/noticias/corporativas/2676-ecuador-ejercitate-y-vive-sano.html>
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Estados financieros consolidados, ingresos nacionales*. Recuperado el 22 de diciembre del 2013 de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Estados financieros consolidados ingresos provinciales*. Recuperado el 22 de diciembre del 2013 de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Por tipo, actividad, región, estado legal a nivel nacional*. Recuperado el 22 de diciembre del 2013 de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Por tipo, actividad, región, estado legal a nivel provincial*. Recuperado el 22 de diciembre del 2013 de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

ANEXOS

ANEXO 1

Introducción

Les agradezco por haber aceptado esta invitación para realizar un Focus Group en el cual cada participante va a dar su opinión siendo esta espontánea, auténtica y actualizada, el mismo que se va a enfocar en el Tenis y conforme vaya avanzando la sesión se irán dando más detalles del alcance del mismo.

Quisiera que todos hablaran lo que sienten ya que aquí no hay respuestas correctas o incorrectas.

1. Para empezar... ¿Pueden irse presentando diciendo su nombre?
2. ¿Por qué ustedes se identifican con el tenis?
3. ¿Cuál creen que es el mayor problema del Tenis en Ecuador?
4. ¿Qué les motiva para entrenar?
5. ¿Una cancha lenta o rápida es decir de arcilla o cemento cuál es su preferida?
Generar una interacción (debido en que cancha aprendieron)
6. ¿Cuántas horas creen que es lo más apropiado entrenar a la semana?
7. ¿Cuándo algún amigo o familiar les comenta que está entrenando en un club que opinan acerca de eso?
Generar una interacción
8. ¿Qué opinan sobre la práctica de tenis aquí en Sangolquí?
9. ¿Qué club de Tenis piensan que son los más renombrados aquí en Sangolquí?
10. ¿Opinan que hay mercado para un nuevo club de tenis?
La idea de negocio es crear un Club de Tenis especializado en este deporte
11. (Repartir la idea del negocio) y darles 2 minutos... ¿Que opinan?
Generar una interacción
12. ¿Al saber que las canchas son de césped sintético que reacción les causo?
13. Se inscribirían en TOP SPIN?

14. ¿Qué servicios les gustaría que tenga el club?
15. ¿Si el Club les da la opción de un entrenador personal que opinan?
16. ¿Qué recomendación podrían aportar al club TOP SPIN?

ANEXO 2

Cuestionario

Nº de encuesta	
----------------	--

INSTRUCCIONES

Mi nombre es Felipe Ponce, soy estudiante de la UDLA y estoy realizando un estudio de factibilidad para un nuevo proyecto. En el siguiente cuestionario se deberá marcar la respuesta con una "X" en la opción elegida. Agradezco mucho su participación. La información es expresamente académica y no será expuesta a terceros.

INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO/A

Nombre Entrevistado/a:		Número de Teléfono	
Edad		Genero	M () F ()
Sector/Barrio		Ocupación	
Correo Electrónico			

1 ¿Dónde entrena o le gustaría practicar Tenis?	En un club..... En una cancha particular.....	
2 ¿Qué días practica o le gustaría entrenar Tenis?	Lunes..... Martes..... Miércoles..... Jueves..... Viernes..... Sábado..... Domingo.....	
3 ¿Se inscribiría en un club especializado en este deporte?	SI NO Si su respuesta es "NO" pase a la pregunta 9	
4 ¿Cuántas horas a la semana preferiría acudir a entrenar?	2 HORA 3 HORAS 4 HORAS 5 HORAS O MAS	

5 ¿En qué tipo de superficie prefiere entrenar?	Arcilla..... Cemento..... Otro (Especificar).....	
6 ¿A practicado Tenis alguna vez en una superficie de césped sintético?	SI..... NO.....	
7 Si se crearía Club de Tenis con una superficie de césped sintético que cumple con las normas de la ATP, acudiría a hacer uso de las instalaciones?	SI..... NO.....	
8 Por 4 horas a la semana es decir 16 horas al mes ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar?	Sesenta dólares..... Setenta dólares..... Ochenta y cinco dólares.....	
9 ¿Alquilaría una cancha de césped sintético con las normas de la ATP en la cual usted puede entrenar o jugar un partido?	SI NO Si su respuesta es "NO" Muchas Gracias	

10) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler de una hora por una cancha?	Dos dólares..... Dos dólares con cincuenta centavos..... Tres dólares..... Otro (Especificar).....	
11. ¿Quién tiene la decisión de compra en familia?	Padre..... Madre..... Usted..... Otro (Especificar).....	
12. ¿Qué servicios adicionales le interesaría que se ofrezcan en esas instalaciones?	Encordado..... Venta de Artículos de Tenis..... Entrenador personal..... Otro (Especificar).....	
13. ¿Qué medios publicitarios prefiere para estar informado sobre los servicios que ofrecerá este Club?	E-mail..... Redes Sociales..... Radio..... Otro (Especificar).....	
14. ¿El nombre SECONDSERVICE le es de su agrado para identificar un club de Tenis?	SI..... NO.....	

Muchas gracias por tu paciencia y cooperación.

ANEXO 3

CONVENIO DE COMPROMISO

Sangolquí, 27 de junio de 2013

Suscribese el presente convenio entre la institución Henry Dunant representada por Marcia Hernandez como autoridad administrativa y el Sr Edgar Felipe Ponce, como representante de TOP SPIN por prestación de servicios.

ACUERDAN:

Que el Colegio Henry Dunant garantiza la asistencia de un mínimo de 30 alumnos para que reciban clases de Tenis, desde principiantes hasta avanzados a partir de la inauguración del mismo.

Por su parte TOP SPIN se compromete a impartir clases y capacitaciones a los alumnos de dicho establecimiento, permitiéndoles gozar de beneficios preferenciales de los socios de nuestro club. Adicionalmente TOP SPIN proporcionara un kit de entrenamiento sin costo para cada alumno que participe en el ciclo completo de instrucción.

Por todo ello, al estar conforme las partes firman el presente acuerdo:

TOP SPIN

Nombre Metipal
C.I. 172273086

LA INSTITUCION

Nombre Marcia Hernandez
RUC: 1791780



CONVENIO DE COMPROMISO

Sangolquí, 27 de junio de 2013

Suscribese el presente convenio entre la institución El Roble representada por German Roscio como autoridad administrativa y el Sr Edgar Felipe Ponce, como representante de TOP SPIN por prestación de servicios.

ACUERDAN:

Que el Colegio El Roble garantiza la asistencia de un mínimo de 30 alumnos para que reciban clases de Tenis, desde principiantes hasta avanzados a partir de la inauguración del mismo.

Por su parte TOP SPIN se compromete a impartir clases y capacitaciones a los alumnos de dicho establecimiento, permitiéndoles gozar de beneficios preferenciales de los socios de nuestro club. Adicionalmente TOP SPIN proporcionara un kit de entrenamiento sin costo para cada alumno que participe en el ciclo completo de instrucción.

PLAZO:

El plazo mínimo de este convenio será de un año, renovable si las partes lo consideran pertinente.

Por todo ello, al estar conforme las partes firman el presente acuerdo:

TOP SPIN
Nombre Metipal
C.I. 1722732086

LA INSTITUCION
Nombre Mateo Bernades
RUC: 1791780008



ANEXO 4

Revista VidActiva

ERRE	CIRCULA	FORMATOS	TARIFAS REVISTA VIDAATIVA
-diciembre	11-enero	1 PAGINA *Al corte 21 x 29,7 A caja 19 x 27	Contraportada exterior 3750
-enero	8-febrero	½ PAGINA VERTICAL *Al corte 10,5 x 29,7 A caja 8,5 x 27	Portada Interior 3000
-febrero	1-marzo	1/3 VERTICAL *Al Corte 5,6 x 29,7 A caja 5,5 x 28	Portada interior + pág.3 3400
-marzo	5-abril	2/3 PAGINA HORIZONTAL *Al corte 21 x 20 A caja 19 x 18	Doble portada 4800
-abril	10-mayo	½ PAGINA HORIZONTAL *Al corte 21 x 15 A caja 19 x 13	Contraportada interior 2350
-mayo	21-junio	1/3 HORIZONTAL *Al corte 21 x 10 A caja 19 x 8	Contraportada interior+pág. izq. 3200
-julio	26-julio	2/3 PAGINA VERTICAL *Al corte 13,3 x 30 A caja 11,3 x 28	Dos páginas enfrentadas 3200
-agosto	13-septiembre	PAGINAS ENFRENTADAS	Primer aviso derecho 2150
-octubre	25-octubre		Página dentro social * 2150
-noviembre	13-diciembre		Página derecha 1900
			Página izquierda 1600
			Página publicreportaje indetermin. 2350
			2/3 Pág. indeterminada 1400
			½ Página derecha 1150
			½ Página indeterminada 1000
			Dos medias págs. enfrentadas 2150
			1/3 Página indeterminada** 900

Revista Estadio

ESPACIO	TARIFAS
Portada interior	\$ 1.540
Contraportada interior	\$ 1.390
Contraportada exterior	\$ 1.680
Página tres	\$ 1.570
Página derecha	\$ 1.350
Página izquierda	\$ 1.160
Doble página	\$ 2.210
Publicreportaje	\$ 1.550
2/3 de página	\$ 950
1/2 página	\$ 790
1/3 de página	\$ 630
Viñeta doble	\$ 960
Póster pliego	\$ 5.570
Póster 1/2 pliego	\$ 2.840

* No incluye IVA

Pantalla

PANTALLA SAN RAFAEL

- Pantalla Led de 26 m2
- Ubicada en el sector San Rafael, Los Chillos, en la autopista General Rumiñahui a 5 minutos de San Luis Shopping.
- Vía al nuevo Aeropuerto de Quito "Mariscal Sucre".
- Tráfico peatonal y vehicular.

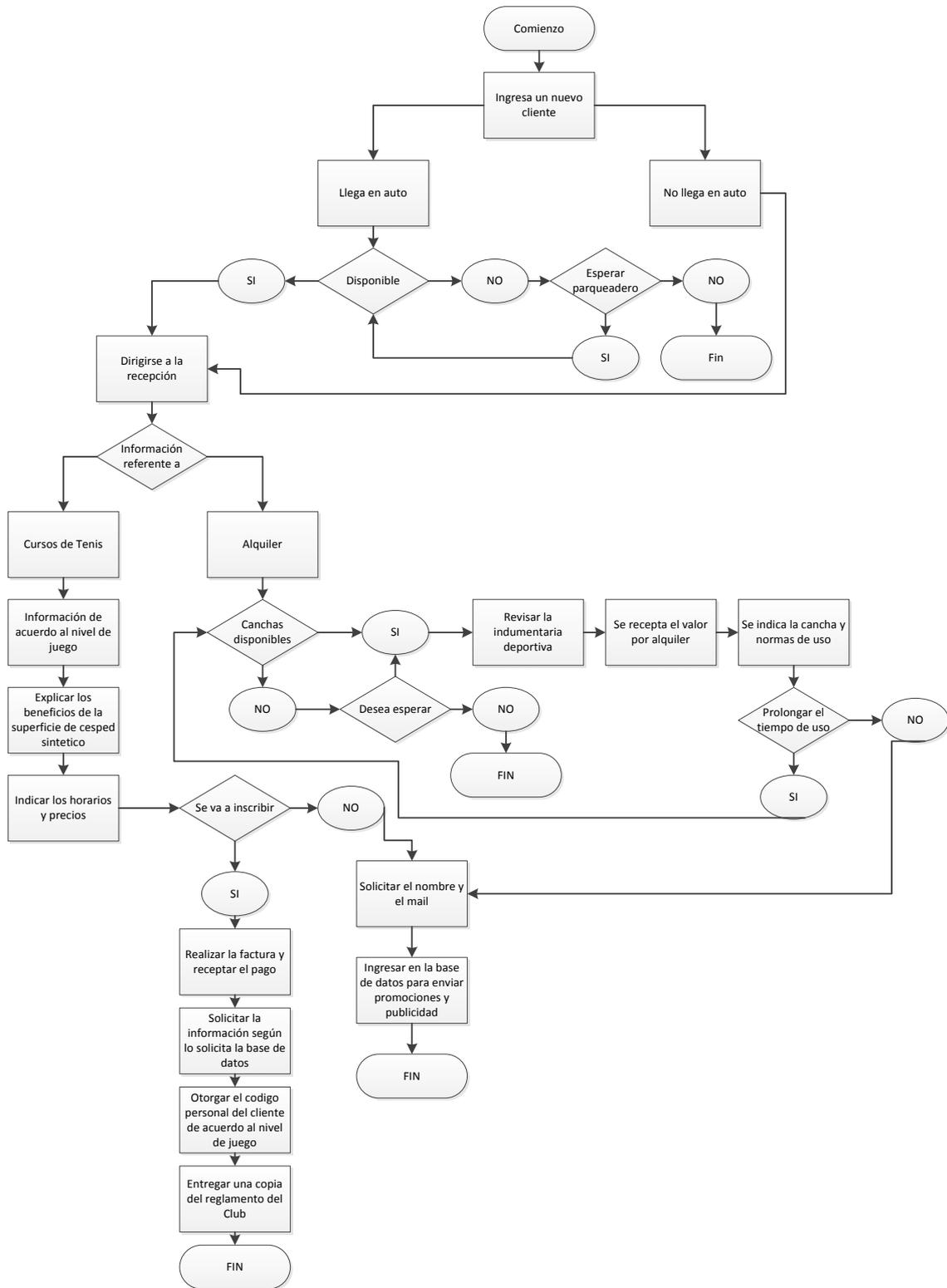


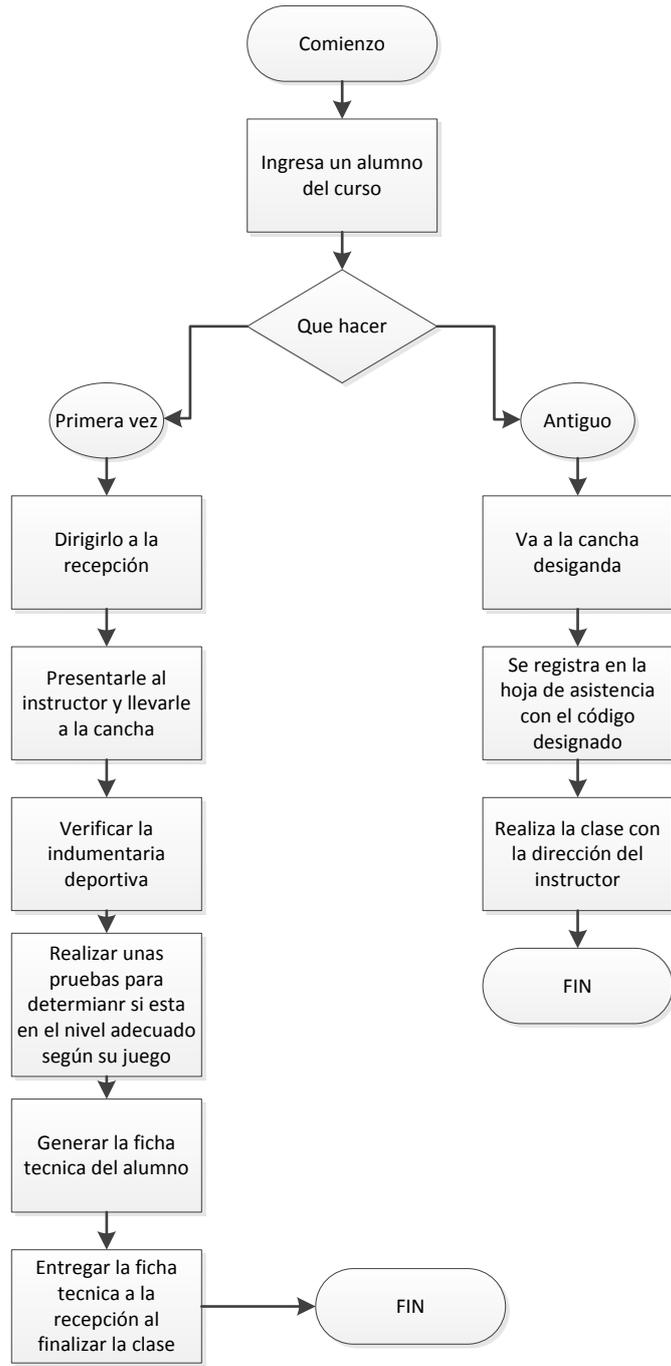
PROPUESTA ECONÓMICA

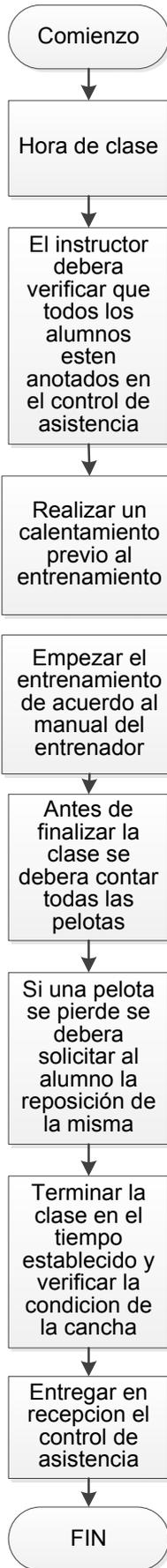
TIEMPO	MEDIO	# DE SPOTS DIARIOS	VALOR TOTAL
1 MES	Pantalla San Rafael (UIO)	50	\$ 1.013,00
3 MESES	Pantalla San Rafael (UIO)	50	\$ 2.946,00
6 MESES	Pantalla San Rafael (UIO)	50	\$ 5.716,00

Nota: Los valores antes mencionados no incluyen IVA

ANEXO 5







ANEXO 6

Reglamento del club

Inscripción y mensualidades

La inscripción del practicante, en caso de ser menor de 18 años se la deberá realizar por el representante legal del mismo.

Al momento de la inscripción se deberá llenar el formulario con los datos personales tanto del practicante como del representante legal o de un familiar en caso de cualquier imprevisto.

Los pagos de las mensualidades deberán ser canceladas los 3 primeros días de cada mes, en caso de existir un retraso se cobrará un valor adicional por las horas asistidas siendo 10 dólares cada hora.

En circunstancias que el alumno no asista a clases por motivos personales, las clases no se recuperaran.

Cursos

Los cursos de tenis para las tres categorías se las realizaran durante los meses de enero a diciembre.

El alumno no podrá ingresar a una clase y horario distinto a la que ha sido asignado.

Si por motivos climáticos no se pueda realizar las clases por un periodo muy extenso, se recuperaran la mitad de las horas no recibidas.

Equipamiento

El calzado deberá ser exclusivamente para tenis y que sea con una suela que permita un mayor agarre a la superficie.

En lo referente a la indumentaria es decisión de cada practicante la que desee utilizar.

Instalaciones

Para el uso del área de vestidores cada persona deberá traer sus artículos de aseo personal.

En lo referente a los lockers cada practicante deberá traer su propio candado para el uso del mismo.

Conducta

El alumno deberá cumplir a cabalidad las normas y disposiciones establecidas por el club y respetar al personal administrativo, instructores y compañeros de clase.

En los distintos espacios verdes, graderías, parqueaderos y área de administración, los practicantes podrán acceder sin inconvenientes eso si manteniendo la compostura debida.

ANEXO 7



Rialpac
Alangasi
Valle De Los Chillos
RUC: 1308527470001

Estimate No: 411
Date: 8 de octubre de 2013

022188079
0999070505

rialpac@hotmail.com

No de Rubro	Descripción del rubro	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Remoción de capa vegetal h=30	m ²	5850	0,30	1.755,00
2	Replanteo	m ²	2800	1,50	4.200,00
3	Conformación de terrazas y nivelación a maquina	m ³	1340	4,00	5.360,00
4	conformación de tatules perimetrales a terrazas a mano	m ²	250	15,00	3.750,00
5	excavación de sanjas para cerramiento de lote h=0,40*0,40	m ³	49,6	10,00	496,00
6	Excavacion de sanjas perimetrales a canchas h=0,40*0,40	m ³	72	10,00	720,00
7	Colocación de hormigon ciclopeo en cerramiento y canchas h=0,70*0,40 e instalación de tubos galvanizados 2 pulgadas	m ³	122	85,00	10.370,00
8	Colocación de base en canchas y via compactación manual base clase III h=0,20	m ³	500	20,00	10.000,00
9	colocación de sistema de drenaje con excavación manual en canchas	U	3	2.470,00	7.410,00
10	Excavación de canchas para alcantarillado general h=1,0*0,40 mts	m ³	45	10,00	450,00
11	Colocacion de tuberia de alcantarillado a calle novaport 400 ml y subdrenes	ML	180	10,00	1.800,00
12	Construcción de cajas de revisión h=1,0*0,60*0,60 mts	U	4	40,00	160,00
13	Colocación de 5cm de capa de arena sobre base a mano	m ²	2010	1,00	2.010,00
14	Colocación de loseta de hormigon armado sobre plataforma canchas E=0,10 cms, malla R-158	m ³	201	90,00	18.090,00
15	Colocacion de loseta de hormigon armado sobre vias y parqueos h=0,15, malla R-257	m ³	83	95,00	7.885,00
16	Construcción de bordillo H.S. F'c210 en vía y canchas h=0,50	ML	250	20,00	5.000,00
17	Construcción de veredas H.S. F'c210 y gradas	m ²	450	15,00	6.750,00
18	Colocacion de malla galvanizada en lote y canchas h=4.0 mts	m ²	950	18,00	17.100,00
19	Colocación de postes y sistema de luminarias	U	1	15.151,50	15.151,50
20	Bloque administrativo funcionando	U	1	65.000,00	65.000,00
21	Puertas de ingreso y salida	U	2	3.000,00	6.000,00
22	Señalización horizontal y vertical	U	1	1.500,00	1.500,00
23	Encespado de tatules	m ²	200	3,00	600,00
24	Encespado de areas verdes	m ²	300	3,00	900,00
25	Arbolizacion general	U	1	1.000,00	1.000,00
26	Pruebas de sistemas	U	3	500,00	1.500,00
27	Limpieza total	U	1	500,00	500,00
TOTAL					195.457,50
VALOR A PAGAR					195.457,50

* Estos valores el valor de mano de obra

** Estos valores incluyen el IVA

*** La vigencia de esta cotización es de 90 días desde su emisión

Firma y fecha

18 de octubre de 2013



CÉSPED SINTÉTICO

CÉSPED DEPORTIVO

www.cespedecuador.com



PROFORMA CÉSPED SINTÉTICO

Quito Ecuador, 18 de septiembre de 2013

NOMBRE:	SRS. TOP SPIN
PROYECTO:	CANCHAS CLUB DE TENIS
CIUDAD:	SANGOLQUI

ESPECIFICACIONES

BRAND	ENGLAND FIELD
PILE CONTENT	U.V. Resistance 100% PE Monofilament yarn
TYPE	Fibrilated Yarn
COLOR	Field Green
YARN COUNT	11000 Dtex
YARN HEIGHT	20 (+/- 2%MM)
TOTAL HEIGHT	22 MM (+/- 2%MM)
MACHINE GAUGE	3 / 8 inch
STITCH TUFTS PER LINEAR METER (LM)	230
TUFTS/M2 (DENSITY)	24150
YARN WEIGHT (G/M2)	1055 (+.5%)
TOTAL WEIGHT (G/M2)	2255
DRAINAGE HOLE DIAMETER	5mm
HOLES M2	50
ROLL WIDTH (M)	2m
PRIMARY BACKING	UV Resistant PP woven-clothes 148g/m ²
SECONDARY BACKING	UV Resistant (PP) 90g/m ²
COATING BACKING	Latex+rubber Styrene-Butadiene Basia, 700g/m2
RESISTANCE OF FIRE	Class 1 flammable

N° METROS	PRECIO m2	SUBTOTAL	TOTAL(Incluido IVA)
2010	\$ 16,88	\$ 18,90	\$ 37.989,00

Estos costos INCLUYEN: Instalación / Mano de obra experimentada / Arena Fina / Caucho /Transporte

NOTA: (La instalación y cantidad de componentes dependen de cada modelo y numero de metros).

ANEXO 8



EC-ENERGY			
AMBATO Av El Rey Barrio el Rey			
03-2779621 cnt 095379025 mov 092409929 c1r			
Lenin Gavilanez			
Ruc 1804516696001			
Proforma #0124 Sistemas solares para calentamiento de agua sanitaria			
Solicitante:TOP SPIN			
RUC: 1722732086001			
Direccion:Terrazas de la concepcion.			
Telefono:0995265878			
Emitida el 24/10/2013			
Individual			
Calentador de agua salar 300 litos no presurizado 950.00 inc Iva, instalacion			
Detalles:			
Calentador 300l			
Resistencia electrica			
Controlador diguita			
Electrovalbula			
Sensor de volumen y de temperatura			
Barra de magnesio			
instalacion			
sub Total			836.00
iva 12%			114.00
Total			950.00
Adquisición	1 unidades	950.00	
Transporte		--.00	
Materiales		--.00	
COSTO TOTAL			950.00
AUTORIZADO			
<hr/>			
Lenin Gavilanez			



EC-ENERGY
 AMBATO AV El Rey Barrio el Rey
 03-2779621 cnt 095379025 mov 092409929 clr

Lenin Gavilanez
 Ruc 1804516696001

Proforma #0125 Lamparas solares 70LED TWIN-LAMP
 Solicitante:TOP SPIN
 RUC: 1722732086001
 Direccion:Terrazas de la concepcion.
 Telefono:0995265878

Emitida el 24/10/2013

Individual

Lamparas solares, 70LED TWIN-LAMP 300.00 inc Iva, sin instalacion

Detalles:
 70 Bombillas led
 Iluminacion por bombilla/60w de 80w aprox.
 Resistencia al agua
 Panel solar de 10.5*7.25in/265*185mm
 Tiempo de carga 5 horas aprox.
 Iluminacion de 10 a 12 horas
 Peso 5 libras

sub Total	267.85
iva 12%	32.15
Total	300.00

Adquisición	24 unidades	7.200.00	
Transporte		---	00
Materiales		---	00
COSTO TOTAL			7.200.00

AUTORIZADO

Lenin Gavilanez

ANEXO 9

INSTRUCTIVO PARA CLUBES FORMATIVOS

1. CARTA DIRIGIDA AL SR. MINISTRO DEL DEPORTE SOLICITANDO LA REFORMA DE ESTATUTOS DEL CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO
2. SI ES UN NUEVO CLUB EN LA CARTA DIRIGIDA AL SR. MINISTRO DEBE SOLICITAR LA CONSTITUCIÓN DEL MISMO ASÍ COMO APROBACIÓN DE SUS ESTATUTOS.
3. LA CARTA DEBE ESTAR SUSCRITA POR EL PRESIDENTE DEL CLUB
4. EN CASO DE SOLICITAR REFORMA, INDICAR NÚMERO DE ACUERDO MINISTERIAL Y SU FECHA.
5. INFORMAR A QUE ORGANISMO DEPORTIVO PERTENECE
6. ACTAS DE TODAS LAS REUNIONES DE LOS SOCIOS
7. ESTATUTOS APROBADOS
8. CUMPLIR CON LO QUE ESTABLECE EL ART 28. LEY DEL DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN
 - a) Estar conformado por 25 socios como mínimo;
 - b) Estar orientado a alcanzar el alto rendimiento deportivo;
 - c) Justificar la práctica de al menos un deporte;
 - d) Fijar un domicilio; y,
 - e) Todos los demás requisitos que determine esta Ley y su Reglamento.

9. CUMPLIR CON LO QUE ESTABLECE EL ART. 30 DEL REGLAMENTO A LA LEY DEL DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN

- a) Informe no vinculante de la federación Deportiva Provincial;
- b) Programa de enseñanza aprendizaje (programa de entrenamiento en el deporte, plan gráfico, plan escrito que contenga contenidos de la enseñanza de los fundamentos técnicos, metodología para el desarrollo de las capacidades físicas, test pedagógicos, horario y lugar de entrenamiento)
- c) Programa de Competencia (Eventos, sede, fecha, objetivo);
- d) Definición de la persona encargada del proceso (Nombre y apellido, nivel académico, indicar si es profesional o estudiante de Cultura Física, tiempo de experiencia como técnico deportivo, adjuntar hoja de vida de del entrenador); y,
- e) Los determinados en el instructivo respectivo.

10. NÓMINA DE DEPORTISTAS QUE INTEGRAN EL CLUB, HASTA 14 AÑOS ES FORMATIVO (DEBE CONSTAR EN LA NÓMINA (N°---- NOMBRES Y APELLIDOS----LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO---DEPORTE----AÑOS EN EL DEPORTE).

ANEXO 10

Manual de procedimientos

Gerente:

- Controlar el normal funcionamiento del Club TOP SPIN de acuerdo a los parámetros establecidos para cada área.
- Realizar el plan de trabajo anual, el mismo que debe ser aprobado por los socios.
- Dirigir, organizar y controlar al personal tanto administrativo como instructores.
- Disponer de información de cada alumno y su avance.
- Integrar a todo el personal del club para que trabajen de acuerdo a objetivos.
- Resolver los inconvenientes que se den entre alumnos y personal del club.
- Impulsar la participación de los alumnos en torneos de la provincia.
- Organizar torneos internos de TOP SPIN.
- Reunirse periódicamente con los instructores para coordinar nuevas técnicas de enseñanza.
- Sancionar a los alumnos que hayan cometido alguna falta indisciplinaria.

- Velar por el buen uso de las instalaciones y demás equipos deportivos.
- Y demás funciones relacionadas a su área.

Instructores:

- Cumplir con las disposiciones del Gerente y las normas de la ITF.
- Asistir a las distintas reuniones, capacitaciones y demás similares programadas por el Gerente.
- Elaborar los reportes del avance de cada alumno a su cargo en la ficha técnica determinada.
- Generar un buen ambiente de entrenamiento.
- Regirse a los tiempos establecidos para cada movimiento.
- Dirigir las clases con las metodologías proporcionadas tanto por el Gerente como las que se detallan en la ITF.
- Y demás funciones relacionadas a su área.

Personal de Recepción:

- Atender de manera adecuada cada que ingrese un cliente.
- Dar a conocer las principales características del Club.
- Indicar las instalaciones.
- Realizar la factura.

- Receptar el pago sea en efectivo o tarjeta.
- Crear el código del cliente.
- Indicar al instructor el acceso de un nuevo alumno.
- Solucionar los problemas que se generen entre cliente e instructores.
- Elaborar los informes solicitados por el Gerente.
- Y demás funciones relacionadas a su área.

ANEXO 11

TENIS

1. Tamaño del campo

El campo de juego es un rectángulo de las siguientes dimensiones: 23,77 m. x 8,23 m. (78 pies x 27 pies) para el juego de individuales y de 23,77 m. x 10,97 m. (78 pies x 36 pies) para el juego de dobles, medidas desde el borde exterior de las líneas que delimitan el campo de juego (1 pie = 30,48 cm.).

2. Bandas exteriores

Alrededor del campo de juego habrá unas bandas exteriores para posibilitar el desarrollo del juego para los jugadores y para facilitar la visión de los espectadores con las siguientes dimensiones:

BANDAS EXTERIORES			
Espacio detrás de cada:	Nivel recreativo m (pies)	Campeonatos Nacionales Internacionales - ITF Copa Davis - m (pies)	Copa Davis (world group) Copa Federación m (pies)
Línea de fondo	5,50 (18)	6,40 (21)	8,23 (27)
Línea lateral	3,05 (10)	3,66 (12)	4,57 (15)

Las dimensiones totales mínimas (para juego de individuales y dobles) incluidas las bandas exteriores resultan:

DIMENSIONES TOTALES (figura TEN 2)	Nivel recreativo m (pies)	Campeonatos Nacionales Internacionales - ITF Copa Davis - m (pies)	Copa Davis (world group) Copa Federación m (pies)
Largo	34,77 (114)	36,57 (120)	40,23 (132)
Ancho	17,07 (56)	18,29 (60)	20,11 (32)

3. Trazado del campo

El trazado del campo de juego será conforme con la figura **TEN-1**. Las líneas que delimitan los extremos y costados de la pista serán denominadas respectivamente líneas de fondo y líneas laterales. A cada lado de la red y a una distancia de 6,40 m. (21 pies) a partir de la misma y paralelas a ella, serán trazadas las líneas de saque.

El espacio a cada lado de la red, entre las líneas de saque y las líneas laterales, será dividido en dos partes iguales, llamadas cuadros de saque, por la línea central de saque, la cual debe ser de 5 cm. (2 pulgadas) de ancho, trazada equidistante a las líneas laterales y paralela a ellas.

Cada línea de fondo estará dividida en dos por una prolongación imaginaria de la línea central de saque, llamada marca central, de 10 cm. (4 pulgadas) de largo y 5 cm. (2 pulgadas) de ancho, trazada dentro de la pista en ángulo recto y en contacto con dichas líneas de fondo.

Las líneas de marcas tendrán una anchura no inferior a 2,5 cm. ni mayor de 5 cm., excepto la línea central de saque y la línea que divide en dos a las líneas de fondo por prolongación imaginaria de la línea central de saque que tendrán siempre 5 cm. y las líneas de fondo que deben tener un ancho no mayor de 10 cm. Todas las líneas serán de color uniforme y fácilmente distinguibles del color del pavimento. Todas las medidas se tomarán por la parte exterior de las líneas.

4. Altura libre de obstáculos

La altura libre de obstáculos será conforme a la siguiente tabla:

ALTURAS LIBRES MÍNIMAS SOBRE LA PISTA DE TENIS	Campeonatos Nacionales y Nivel recreativo (m)	Campeonatos Internacionales Copa Davis (m)
Sobre el campo de juego	7	De 9 sobre la red a 7 en las líneas de fondo
Sobre las bandas exteriores	De 7 sobre las líneas de fondo a 3 en los fondos	

5. Orientación

El eje longitudinal del campo en instalaciones al aire libre debe coincidir con la dirección N-S, admitiéndose una variación comprendida entre N-NE y N-NO.

6. Iluminación

La iluminación artificial será uniforme y de manera que no dificulte la visión de los jugadores, del equipo arbitral ni de los espectadores. Cumplirá la norma UNE-EN 12193 "Iluminación de instalaciones deportivas" y contará con los siguientes niveles mínimos de iluminación:

NIVELES MÍNIMOS DE ILUMINACIÓN (interior)	Iluminancia horizontal E med (lux)	Uniformidad E min/E med
Competiciones internacionales y nacionales	750	0,7
Competiciones regionales, entrenamiento alto nivel	500	0,7
Competiciones locales, entrenamiento, uso escolar y recreativo	300	0,5

Ninguna luminaria deberá situarse en la parte del techo que esté situado directamente sobre el rectángulo del campo extendido a 3 m detrás de las líneas de fondo para evitar deslumbramientos.

Para retransmisiones de TV color y grabación de películas se requiere un nivel de iluminancia vertical de al menos 800 lux, no obstante este valor puede aumentar con la distancia de la cámara al objeto. Para mayor información debe consultarse la norma citada.

NIVELES MÍNIMOS DE ILUMINACIÓN (exterior)	Iluminancia horizontal E med (lux)	Uniformidad E min/E med
Competiciones internacionales y nacionales	500	0,7
Competiciones regionales, entrenamiento alto nivel	300	0,7
Competiciones locales, entrenamiento, uso escolar y recreativo	200	0,6

7. Pavimento deportivo

Los diferentes tipos de pavimentos deportivos sobre los que se practica el tenis se pueden resumir en los siguientes: tierra batida, hormigón poroso, hormigón no poroso, mezclas asfálticas con acabado de resinas, sintéticos, hierba sintética, hierba natural.

A pesar de ser tan amplia y diferente la tipología de los pavimentos para tenis, a continuación se indican las características que deben reunir los mismos. Estas características se han tomado del "Estudio inicial de normas de rendimiento para pavimentos para pistas de tenis" realizado por la ITF (Federación Internacional de Tenis) en Junio de 1997:

2 Dimensiones y especificaciones de zonas de juego

Para pistas exteriores además de los anteriores cumplirán los siguientes requisitos:

Pendientes de evacuación	Transversal y máxima de 1%
Resistencia a tracción (sintéticos)	≥ 400 KPa
Alargamiento de rotura (sintéticos)	≥ 40 %
Drenaje (Pavimentos drenantes)	Coefficiente de infiltración I: Bajo: <50 mm/h Moderado: 50 mm/h < > 100 mm/h Alto: ≥ 100 mm/h
Arena, material de relleno (hierba artificial)	SiO ₂ ≥ 96%; CaO ≤ 3% Cantos redondeados Granulometría: 80% del peso 0,16-1,25 mm Longitud visible fibra: 2-3 mm

8. Equipamiento

El equipamiento de la instalación consta de los postes y la red. Cumplirá las Reglas oficiales de la Real Federación Española de Tenis y la norma UNE EN 1510 "Equipos de tenis".

La red. La red (ver TEN-3) divide en su mitad a la pista, será de fibras sintéticas y estará suspendida de un cable de sujeción de la red que será de acero galvanizado o resistente a la corrosión, el cable tendrá un diámetro máximo de 8 mm. La red tendrá una longitud de 12,80 m. para el juego de dobles y de 10,06 m. para el de individuales. La dimensión del ancho de la malla será lo suficientemente reducido para evitar que la pelota pase a través de la misma.

Tendrá una altura de 1,07 m. en el apoyo de los postes, para el juego de dobles o de individuales. La altura en el centro de la red será de 0,914 m., donde estará sostenida tensa por una faja de 5 cm. de ancho y de color blanco. La red se remata con una banda superior de color blanco de anchura entre 50 y 63 cm. una vez plegada, por su interior va el cable de sujeción de la red.

La red debe quedar totalmente extendida de manera que ocupe completamente todo el espacio entre los postes, la banda superior y la superficie de la pista. La red no debe estar tensa.

Los hilos constituyentes de la red, el cable de tensión y la banda superior tendrán la resistencia a rotura que indica la norma UNE EN 1510 citada y como mínimo se exigirá la Clase C para competiciones locales, uso recreativo y escolar y la Clase A para competiciones nacionales e internacionales.

Postes. Los postes (ver TEN-3) no deberán tener más de 15 cm. de diámetro si son de sección circular ni medirán más de 15 cm de lado si su sección es cuadrada. Se colocarán disponiendo sus ejes a 0,914 m. fuera de cada línea de dobles y su altura será tal que la parte superior del cable de sujeción de la red esté a una altura de 1,07 m. del suelo.

Cuando se utilice la pista combinada para individuales y dobles, para el uso de individuales la red se sujetará a la altura de 1,07 m. por los llamados "postes de individuales" los cuales tendrán una sección no mayor de 7,5 cm² o si son circulares el diámetro no será mayor de 7,5 cm. Los ejes de postes de individuales se colocan a 0,914 m. fuera de la línea de individuales.

Uno de los postes debe tener un dispositivo para ajustar la tensión del cable de sujeción de la red y el otro debe tener un sistema de fijación del cable. Los postes se diseñarán de manera que el cable de sujeción de la red sea sostenido y guiado por ellos. Los postes no tendrán una altura mayor de 25 mm. por encima de la parte superior del cable de la red.

Los dispositivos de tensión del cable deben estar diseñados de forma que no se puedan soltar de forma inesperada cuando se ensayen conforme a la norma UNE EN 1510. Si existen manivelas deben ser desmontables, plegables o quedar en el interior del poste.

CARACTERÍSTICAS	PARAMETRO / METODO DE ENSAYO	CRITERIO
Rapidez de la pista	Índice de evaluación de rapidez de la pista Método de ensayo ITF CS 01/01	Categoría 1: 0-30 lenta Categoría 2: 30-45 Media/media rápida Categoría 3: > 45 rápida (*)
Fricción lineal o resistencia al deslizamiento	Resistencia a deslizamiento Método de ensayo ITF CS02/01	Intervalo recomendado: 60-110 < 60 deslizante >110 adherente
Tracción o fricción rotacional	Coefficiente de tracción Método de ensayo ITF CS03/01	Intervalo recomendado: 0,60-1,50 < 0,60 deslizante >1,50 adherente
Absorción de impactos	Coefficiente de absorción de energía Método de ensayo ITF CS04/01	0%-10% hormigón 10%-20% bajo 20%-35% moderado 35%-65% alto
Bote vertical de la pelota	Porcentaje de bote respecto a suelo rígido. Método de ensayo ITF CS05/01	80%-100%
Permeabilidad	Grado de infiltración (mm/h) Método de ensayo ITF CS06/01	0-50 bajo 50-100 moderado >100 alto
Pendiente	Pendiente transversal Método de ensayo ITF CS07/01	No mayor de 1% (si es necesario para favorecer la evacuación del agua)
Planeidad	Diferencias de nivel Método de ensayo ITF CS08/01	Inferiores a 4 mm. con regla de 3 m. Inferiores a 2 mm. con regla de 300 mm.

(*) Ejemplo de tipos de pista de Categoría 1 son las de tierra batida, de Categoría 2 son la mayoría de revestimiento acrílico mas algunas de pavimento textil y de Categoría 3 la mayoría de hierba natural, hierba artificial y algunas textiles.

Basándose en dichas características el pavimento deportivo deberá cumplir los siguientes requisitos de acuerdo con el Informe UNE 41958 IN "Pavimentos deportivos".

Absorción impactos (Reducción de fuerza)	0%-10% rígido 10%-20% bajo 20%-35% moderado 35%-65% alto
Deformación	$S_V \leq 3$ mm (Sintético)
Fricción	$0,4 \leq \mu \leq 0,8$
Planeidad	Diferencias de nivel inferiores a 3 mm medidos con regla de 3 m (1/1000)
Bote vertical de pelota	$\geq 80\%$
Resistencia a impactos	Sin fisuras, grietas o deformaciones mayores de 0,5 mm para impactos de 8 Nm (sintético)
Resistencia a huella	Sin fisuras, grietas o deformaciones mayores de 0,5 mm a las 24h. de realizar el ensayo (sintético)
Resistencia a abrasión	Máxima pérdida de peso:3g por 1000 revoluciones (sintético)
Espesores	Verificación del espesor o espesores de las capas, ofrecidos por el fabricante o instalador, de acuerdo con la norma UNE EN 1969

Los ángulos o aristas expuestas deben estar redondeados con un radio de al menos 3 mm. Si existen ganchos de sujeción de la red y son abiertos, esta parte no debe estar dirigida hacia el terreno de juego. En cualquier caso deben diseñarse para que no sean peligrosos para los jugadores.

Los postes deben estar fijados firmemente al suelo sin cables. Esta fijación puede ser mediante cajetines empotrados en el suelo o con bases autoestables. Los cajetines serán resistentes a la corrosión. Los postes pueden realizarse en acero, metal ligero, material sintético o madera. El acero y el metal ligero deben estar protegidos contra la corrosión en este caso dichas bases deben estar fuera del campo de juego y deben protegerse para evitar riesgos durante el juego.

La pelota. Esférica, de color blanco o amarillo con superficie exterior uniforme, en caso de que tenga costuras serán sin puntadas.

El diámetro estará comprendido entre un mínimo de 65,405 mm. y un máximo de 68,580 mm. y su peso estará entre un mínimo de 56 g. y un máximo de 59,4 g.

La pelota tendrá un bote sobre una superficie rígida (p.e. de hormigón), comprendido entre un mínimo de 1,3462 m. y un máximo de 1,4732 m. cuando se la deja caer desde 2,54 m. de altura.

Cuando se somete la pelota con la máquina de Stevens a una carga de 8,165 kg. presentará una deformación mayor de 0,559 cm. y menor de 0,737 cm. en el movimiento hacia delante y entre 0,80 cm. y 1,080 cm. en el movimiento de retroceso. Las pruebas de bote, tamaño y deformación se realizarán conforme al Reglamento de la Real Federación Española de Tennis y la Federación Internacional de Tennis (ITF). En el cuadro siguiente se resumen las características de la pelota:

Características de la pelota (Reglas de Tennis ITF)	
Peso de la pelota (g)	56-59,4
Diámetro (cm)	6,541-6,858
Deformación (cm)	0,559-0,737 0,800-1,080
Bote en hormigón (cm) *	134,62-147,32

Para jugar en altitudes sobre el nivel del mar por encima de 1.219 m. (4.000 pies) se utilizan dos tipos adicionales de pelotas. El primero es idéntico al descrito anteriormente excepto que el bote estará entre 1,2192 m. y 1,3462 m. y tendrá una presión interior mayor que la presión exterior, es comúnmente conocido como pelota presurizada. El segundo es también idéntico al descrito anteriormente excepto que el bote estará entre 1,3462 m. y 1,4732 m. y tendrá una presión interior que es aproximadamente igual a la exterior y ha sido aclimatada durante 60 días o más a la altitud del torneo, es comúnmente conocido como pelota no presurizada.

La raqueta. La superficie de golpeo será plana con encordado de cuerdas cruzadas unidas al marco y entrelazadas alternativamente, tendrá idénticas características en ambas caras.

El marco tendrá una longitud máxima de 73,66 cm., incluyendo el mango y su anchura no será mayor de 31,75 cm. la superficie de cordaje o de golpeo tendrá una longitud máxima de 39,37 cm. y un ancho máximo de 29,21 cm.

El marco y el mango estarán libres de objetos adheridos o dispositivos que no sean los utilizados para limitar o prevenir deterioros, desagarraduras, vibración o para distribuir el peso.

El marco, el mango y las cuerdas estarán libres de cualquier dispositivo que permita cambiar la forma de la raqueta o la distribución del peso durante el juego de un punto.

Las raquetas que no cumplan las especificaciones no son válidas para jugar bajo las reglas del tennis.

9. Las sillas de los jueces

El juez de silla se sentará sobre una silla elevada a 1,70 m. o 1,80 m., situada a dos metros de uno de los postes en la prolongación del plano de la red. El juez de red se situará en el extremo contrario de la red, en la proximidad del poste. Los jueces de línea se colocarán en las líneas perimetrales en la prolongación de las líneas laterales, de saque, de fondo y central de saque. El juez árbitro se colocará al lado del juez de silla. Los bancos de los jugadores se situarán adosados a las líneas perimetrales y a ambos lados del juez de silla.

10. Cerramiento

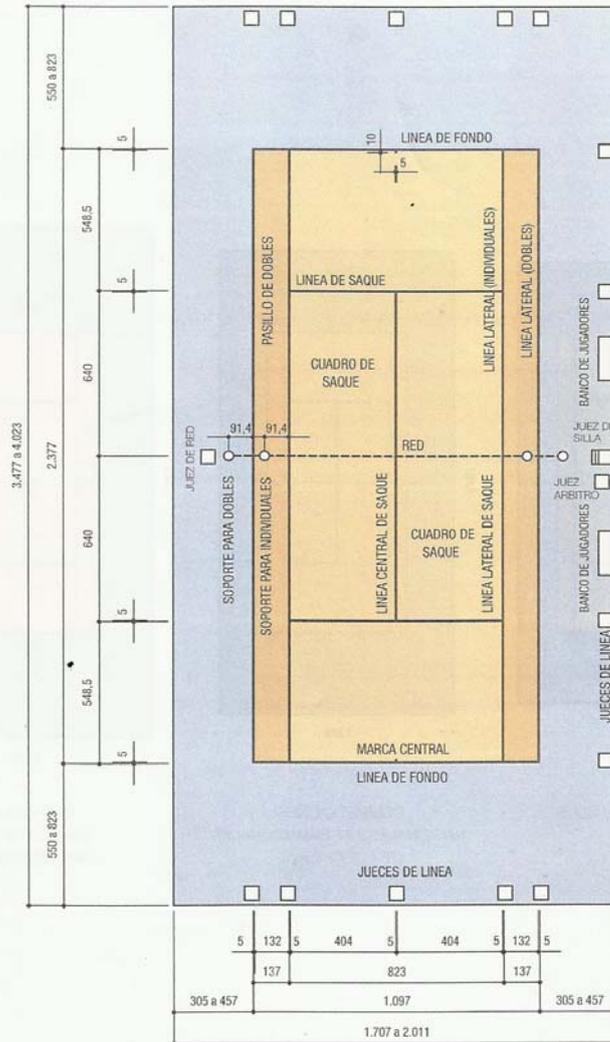
En pistas de tenis descubiertas existirá un cerramiento en el límite de las bandas exteriores o más allá para evitar la salida al exterior de las pelotas, la altura de este cerramiento será al menos de 4 m. El cerramiento en pistas con graderío para espectadores no debe molestar la visión por parte del público. Los cerramientos de malla metálica estarán protegidos de la corrosión.

Tabla 1. Dimensiones y especificaciones de zonas de juego	
Longitud	23,77 m.
Anchura	10,97 m.
Altura de la red	1,07 m.
Altura de la red en los postes	1,07 m.
Altura de la red en el centro	0,91 m.
Altura de la red en los postes (sin red)	1,07 m.
Altura de la red en el centro (sin red)	0,91 m.
Altura de la red en los postes (sin red) en el extremo	1,07 m.
Altura de la red en el centro (sin red) en el extremo	0,91 m.
Altura de la red en los postes (sin red) en el extremo (sin red)	1,07 m.
Altura de la red en el centro (sin red) en el extremo (sin red)	0,91 m.

TENIS

DIMENSIONES DEL CAMPO DE JUEGO TEN-1

COTAS EN CENTÍMETROS



CAMPO DE JUEGO

Anchura (m)	Longitud (m)	Superficie (m ²)
10,97	23,77	260,76

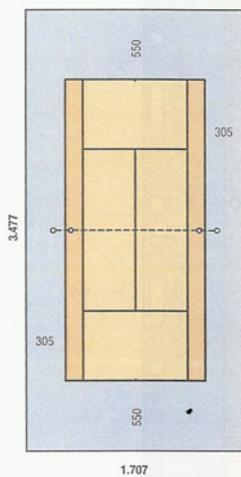
SUPERFICIE TOTAL

Anchura (m)	Longitud (m)	Superficie (m ²)
18,29	36,57	668,87

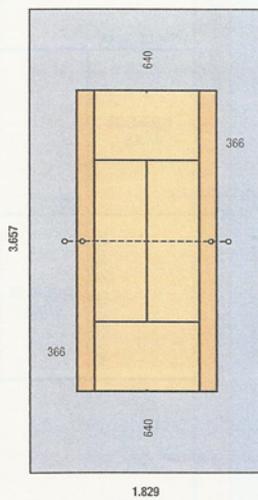
TENIS

COTAS EN CENTÍMETROS
0 200 500 1000

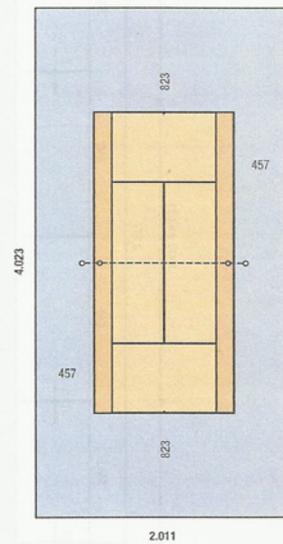
DIMENSIONES TOTALES PISTA DE TENIS
TEN-2



RECREATIVO / CLUB



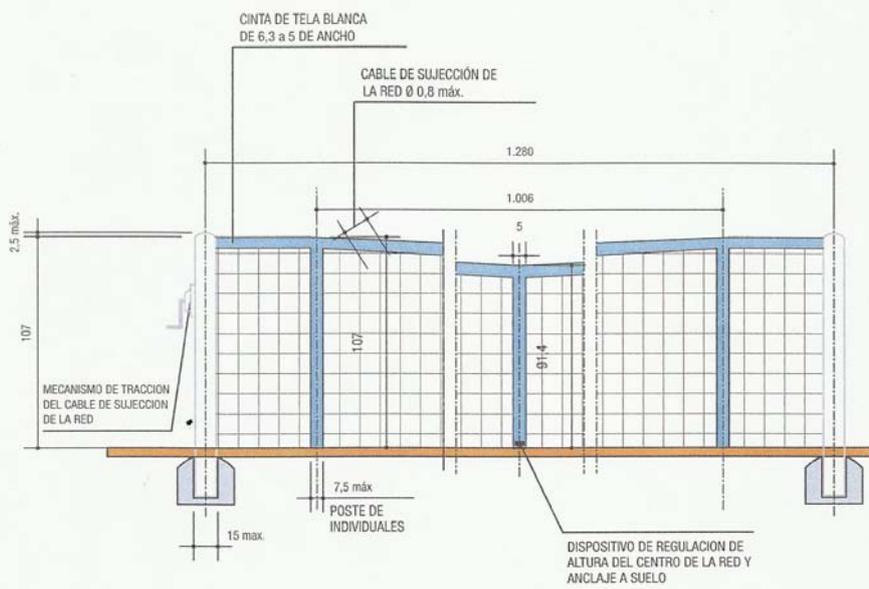
COMPETICIONES:
NACIONALES / INTERNACIONALES
ITF / COPA DAVIS



COPA DAVIS
(WORLD GROUP
COPA FEDERACION)

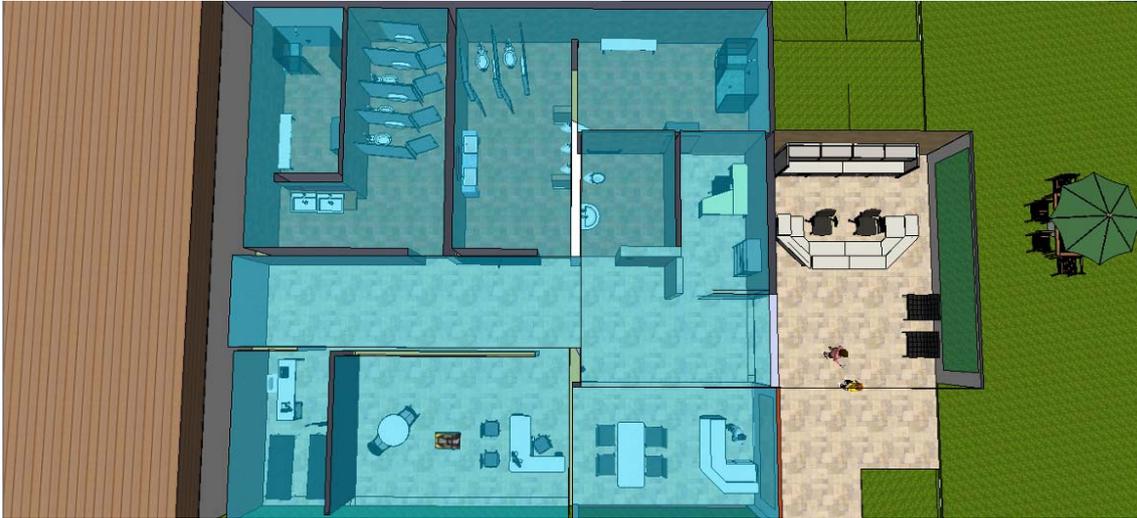
LA RED Y LOS POSTES
TEN-3

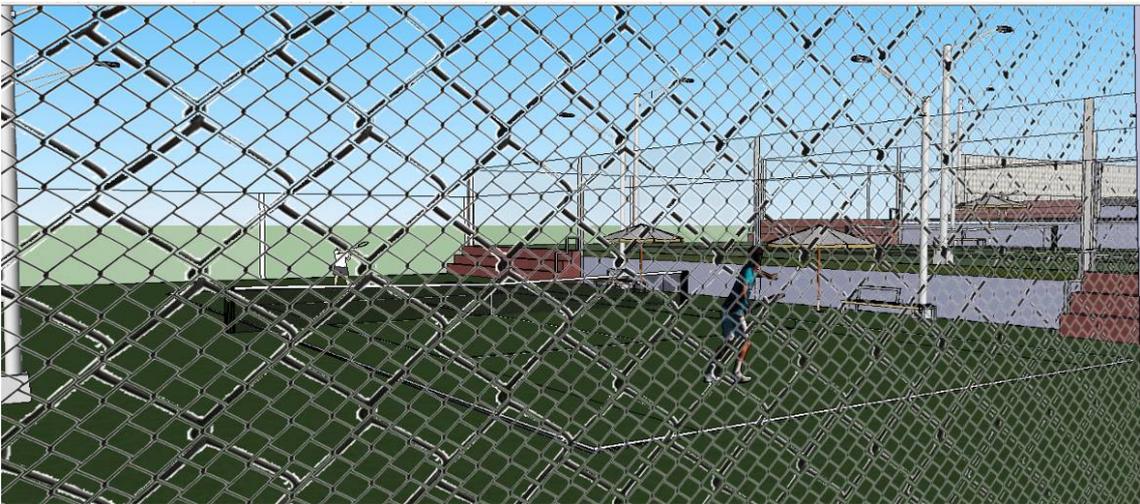
COTAS EN CENTÍMETROS



ANEXO 12

Imágenes del club





ANEXO 13

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO CON PERÍODO DE PRUEBA

En la ciudad de _____, al primero (1) de _____ del _____, ante el Inspector del Trabajo de Pichincha, comparecen, por una parte _____, Representado por _____ en calidad de Gerente General, (RUC _____001), ubicado en las calles _____, en adelante, la “EMPLEADORA”; y por otra, el señor/a _____, también por sus propios y personales derechos, en adelante el “EMPLEADO”; quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar el presente Contrato de Trabajo, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES.-

La EMPLEADORA, para el cumplimiento y desarrollo de sus actividades, necesita contratar los servicios lícitos y personales como personal de _____.

El señor/a _____, declara ser una persona que conoce del tema, quien declara tener los conocimientos y experiencia necesarios para desempeñarse como Personal de recepción, siendo la persona más idónea para prestar sus servicios en el mencionado cargo para la EMPLEADORA.

SEGUNDA: OBJETO.-

Por los antecedentes expuestos, el EMPLEADO se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo relación de dependencia laboral para la EMPLEADORA, como Personal _____, cargo que lo desempeñará con responsabilidad y esmero, de acuerdo a la Ley y las instrucciones impartidas por la EMPLEADORA, aportando con su mayor esfuerzo en el desarrollo de las funciones para las cuales ha sido contratada.

TERCERA: JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS:

El TRABAJADOR trabajará para la EMPLEADORA dentro del siguiente horario: De Lunes a Viernes, de ___ a ___, 2 sábado al mes ___ a _____. Sin perjuicio de lo expuesto, la “EMPLEADORA” se reserva el derecho de modificar el horario de trabajo de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, dentro de las jornadas máximas diarias y semanales que establece la ley

La prestación de servicios se limitará de conformidad con lo que dispone el artículo 47 del Código del Trabajo. Si la EMPLEADORA requiere de trabajo suplementario o extraordinario al EMPLEADO se obliga a prestarlo, inclusive en días festivos, debiendo recibir la remuneración con los recargos legales en la misma mensualidad en que realice ese trabajo extra. La falta de liquidación

será prueba suficiente y plena de la inexistencia de trabajo suplementario o extraordinario sin que pueda ser admitida prueba alguna en contrario.

Los trabajos suplementarios o extraordinarios serán autorizados anticipadamente y por escrito por la Gerencia General o por los funcionarios autorizados de la EMPLEADORA. Si el EMPLEADO afirmase haber laborado o laborase fuera de la jornada ordinaria en horas o días de descanso o en días festivos sin contar con la autorización de la EMPLEADORA, en la forma prescrita en éste inciso ésta no reconocerá dicho trabajo ni tendrá obligación alguna de remunerarlo.

CUARTA: REMUNERACIÓN.-

La EMPLEADORA pagará al EMPLEADO por la prestación de sus servicios laborales, la suma de USD \$ _____ mensuales, pagaderos de la forma y al tiempo que la EMPLEADORA acostumbre. A este valor se añadirán las demás bonificaciones y o comisiones que la EMPLEADORA acostumbre dar a sus empleados, así como los beneficios establecidos por la Ley. Además se realizarán los descuentos legales a los que hubiere lugar y se reconocerá las obligaciones sociales impuestas por la legislación ecuatoriana.

QUINTA: DURACIÓN:

Conforme a lo dispuesto en el Art. 15 del Código de Trabajo, éste contrato tendrá una duración de noventa días, dentro de los cuales cualquiera de las partes podrá dar por terminado libremente.

Vencido éste plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar un año.

SEXTA: LUGAR DE TRABAJO.-

El EMPLEADO desempeñará su cargo en las oficinas de la EMPLEADORA, ubicadas en la ciudad de Quito en las calles _____. Sin perjuicio de lo cual, cuando fuere necesario, en razón de las funciones a ella encomendadas, se trasladará dentro y fuera del territorio de la República del Ecuador.

SÉPTIMA: OBLIGACIONES DEL EMPLEADO.-

Sin perjuicio de las obligaciones establecidas en el Código del Trabajo, el EMPLEADO se obliga a acatar rigurosamente las obligaciones impartidas por la EMPLEADORA, cumplir con responsabilidad y de manera eficiente con su trabajo; y en especial, no hacer competencia desleal a la EMPLEADORA y guardar estricta confidencialidad de la información que llegue a su conocimiento.

OCTAVA: DESCUBRIMIENTOS, INVENCIONES Y MEJORAS:

Los descubrimientos, invenciones y mejoras en los procedimientos, así como los trabajos que desarrolle el EMPLEADO mientras esté trabajando para la EMPLEADORA, quedarán de propiedad exclusiva de ésta, la cual podrá patentarlos o registrarlos a su nombre.

NOVENA: JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de controversias, si no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso, las partes se sujetan a los jueces competentes de la ciudad de Quito y a los procedimientos establecidos por la Ley.

DÉCIMA: RATIFICACIÓN Y SUSCRIPCIÓN.-

Las partes ratifican todas y cada una de las cláusulas contenidas en el presente instrumento, por así convenir a sus intereses, en fe de lo cual suscriben este Contrato, en unidad de acto, en tres ejemplares de igual valor, en la ciudad y fecha indicados.

EMPLEADORA

EMPLEADO

ANEXO 14

CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Señor Notario:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución de compañía de responsabilidad limitada, al tenor de las cláusulas siguientes:

PRIMERA.- Comparecientes.- Comparecen a la celebración de este instrumento público, por sus propios derechos, los señores.

Todos los comparecientes son mayores de edad, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en la ciudad de Quito.

SEGUNDA.- Constitución.- Por medio de esta escritura pública, los comparecientes tienen a bien, libre y voluntariamente, constituir la compañía de responsabilidad limitada TOP SPIN CIA. LTDA., que se registrará por las leyes del Ecuador y el siguiente estatuto.

TERCERA.- Estatuto.- La compañía que se constituye mediante el presente instrumento, se registrará por el estatuto que se expone a continuación:

CAPÍTULO PRIMERO

NATURALEZA, NACIONALIDAD, DENOMINACIÓN, DOMICILIO, OBJETO SOCIAL, MEDIOS, DURACIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.

Artículo Primero.- Naturaleza, nacionalidad y denominación.- La denominación que la compañía utilizará en todas sus operaciones será "TOP SPIN CÍA. LTDA.". Esta sociedad se constituye como una compañía de responsabilidad limitada de nacionalidad ecuatoriana y se registrará por las Leyes ecuatorianas y por el presente estatuto, en cuyo texto se le designará posteriormente simplemente como "la Compañía".

Artículo Segundo.- Domicilio.- El domicilio principal de la compañía es la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, República del Ecuador. Por resolución de la junta general de socios podrá establecer, sucursales, agencias y oficinas en cualquier lugar del país o del extranjero, conforme a la Ley y a este estatuto.

Artículo Tercero.- Objeto social.- El objeto social de la compañía es referente a la práctica y enseñanza de tenis, la compañía podrá actuar por sí o por interpuesta persona natural o jurídica, y celebrar actos, contratos, permitidos por la ley.

Artículo Cuarto.- Duración.- El plazo de duración de la compañía es de 15 años, contados a partir de la fecha de inscripción de esta escritura constitutiva

en el Registro Mercantil; sin embargo, la junta general de socios, convocada expresamente, podrá disolverla en cualquier tiempo o prorrogar el plazo de duración, en la forma prevista en la Ley de Compañías y este estatuto.

Artículo Quinto.- Disolución y liquidación.- La Junta General podrá acordar la disolución anticipada de la compañía antes de que venza el plazo señalado en el artículo cuarto. Disuelta la Compañía, voluntaria o forzosamente, el procedimiento de liquidación será el contemplado en la Ley de la materia.

CAPÍTULO SEGUNDO CAPITAL SOCIAL Y PARTICIPACIONES

Artículo Sexto.- Capital social.- El capital social de la Compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cuatrocientas (400) participaciones sociales iguales acumulativas e indivisibles de un dólar cada una. Los Certificados de Aportación serán firmados por el Presidente y el Gerente General de la Compañía.

Artículo Séptimo.- Participaciones.- Las participaciones estarán representadas en certificados de aportación no negociables. Cada participación da derecho a un voto en la Junta General, así como a participar en las utilidades y demás derechos establecidos en la ley o en el estatuto social.

Artículo Octavo.- Transferencias de participaciones.- La propiedad de las participaciones no podrá transferirse por acto entre vivos sin la aprobación unánime del capital social expresado en junta general. La cesión se hará por escritura pública, a la que se incorporará como habilitante la certificación conferida por el Gerente General de la compañía respecto al cumplimiento del mencionado requisito. En el libro de participaciones y socios se inscribirá la cesión y luego se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario. De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como al margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario.

CAPÍTULO TERCERO ÓRGANO DE GOBIERNO: LA JUNTA GENERAL

Artículo Noveno.- Junta general y atribuciones.- Es el Órgano Supremo de gobierno de la Compañía, formado por los socios legalmente convocados y constituidos. Será presidida por el Presidente de la Compañía, y ejercerá la secretaría el Gerente General, sin perjuicio de que la junta designe Presidente y secretario a falta de éstos. Son atribuciones de la Junta General las siguientes:

- a) Resolver sobre la prórroga del plazo de duración de la compañía, su disolución anticipada, la reactivación, el aumento o disminución del capital, la

transformación, fusión, o cualquier otro asunto que implique reforma del Contrato Social o Estatuto;

- b) Resolver sobre la distribución de los beneficios sociales;
- c) Conocer y aprobar el informe del Gerente General, así como las cuentas y balances que presenten los Gerentes;
- d) Aprobar la cesión de las participaciones sociales y la admisión de nuevos socios;
- e) Disponer que se inicien las acciones pertinentes contra los Gerentes, sin perjuicio del ejercicio de este derecho por parte de los socios, de acuerdo a la Ley;
- f) Interpretar obligatoriamente las cláusulas del Contrato Social, cuando hubiere duda sobre su inteligencia;
- g) Designar al Presidente y al Gerente General, fijar sus remuneraciones, y removerlos por causas legales, procediendo a la designación de sus reemplazos, cuando fuere necesario;
- h) Acordar la exclusión de los socios de acuerdo con la Ley;
- i) Autorizar la constitución de mandatarios generales de la Compañía;
- j) Autorizar al Gerente General la realización de contratos cuya cuantía exceda de _____ dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (_____ USD), así como de actos de disposición de bienes inmuebles de la Compañía;
- k) Las demás que no hubieren sido expresamente previstas a algún órgano de administración.

Artículo Décimo.- Juntas ordinarias.- Se reunirán al menos una vez al año en el domicilio principal de la Compañía, dentro de los tres primeros meses siguientes a la finalización del respectivo ejercicio económico. En estas Juntas deberá tratarse al menos sobre lo siguiente:

- a) Conocer el informe anual del Gerente General, las cuentas y el estado de pérdidas y ganancias, el balance general, y acordar la resolución correspondiente;
- b) Resolver sobre la distribución de los beneficios sociales;
- c) Cualquier otro asunto constante en la convocatoria.

Artículo Décimo Primero.- Convocatorias.- La convocatoria a Junta General se hará mediante comunicación escrita dirigida a cada socio en la dirección registrada por cada uno de ellos y por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía, por lo menos con ocho días de anticipación al día fijado para la reunión sin contar el día de la convocatoria ni el de la reunión. La convocatoria especificará el orden del día, el lugar y hora exactos de la reunión y llevará la firma de quien la convoque. En caso de segunda convocatoria, ésta deberá expresar claramente que la junta se reunirá con el número de socios presentes. Esta convocatoria no podrá modificar el objeto de la primera, ni demorar la reunión más de treinta días de la fecha fijada para la primera reunión. Las Juntas Generales, sean ordinarias o extraordinarias, serán convocadas por el Gerente General, o por el Presidente en ausencia de aquel, sin perjuicio de la facultad conferida a los socios de acuerdo al artículo ciento veinte de la Ley de Compañías.

Artículo Décimo Segundo.- Instalación y quórum decisorio.- Para que la Junta General se encuentre válidamente constituida en primera convocatoria, deberán hallarse presentes los socios que representen al menos más de la mitad del capital social. En segunda convocatoria podrá reunirse la Junta General con el número de socios presentes, siempre que así se haya expresado en la convocatoria respectiva. Las resoluciones se adoptarán con el voto favorable de los socios que representen la mitad más uno del capital social suscrito concurrente a la reunión. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría. Para la instalación de la Junta se procederá por Secretaría a formar la lista de los asistentes, debiendo hacer constar en la lista a los socios que consten como tales en el Libro de Participaciones y Socios. Para la verificación del quórum de instalación no se dejará transcurrir más de cuarenta y cinco minutos de la hora fijada en la convocatoria. En lo demás se estará a lo dispuesto en la Ley.

Artículo Décimo Tercero.- Representación.- Los socios pueden hacerse representar ante las Juntas Generales de Socios, para ejercer sus derechos y atribuciones, mediante carta o poder dirigida al Presidente de la misma. Cada socio no puede hacerse representar sino por un solo mandatario cada vez, cualquiera que sea su número de participaciones. Asimismo, el mandatario no puede votar en representación de otra u otras participaciones de un mismo mandante en sentido distinto, pero la persona que sea mandataria de varias participaciones puede votar en sentido diferente en representación de cada uno de sus mandantes.

Artículo Décimo Cuarto.- De las actas.- Las deliberaciones de la Junta General se asentarán en un acta, que llevará las firmas del Presidente y del Secretario de la junta. En el caso de juntas universales, éstas podrán reunirse en cualquier parte del territorio nacional; pero deberán firmar el acta todos los asistentes que necesariamente deben representar el 100% del capital social, bajo pena de nulidad. De cada junta se formará un expediente con la copia del acta y de los demás documentos que justifiquen que las convocatorias se hicieron en la forma prevista en la Ley y los Estatutos; se incorporarán además

los demás documentos que hubieren sido conocidos por la junta. Las actas se elaborarán a través de un ordenador o a máquina, en hojas debidamente foliadas, que podrán ser aprobadas en la misma sesión, o a más tardar dentro de los quince días posteriores.

Artículo Décimo Quinto.- Juntas Generales Extraordinarias. - Se reunirán en cualquier tiempo, en el domicilio principal de la compañía, para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

Artículo Décimo Sexto.- Juntas Generales y Universales.- La Junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y lugar, dentro del territorio de la República, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital social, y los asistentes acepten por unanimidad la celebración de la junta. En cuanto al quórum decisorio se estará a lo previsto en el artículo duodécimo de este estatuto. Las Actas de 1as Juntas Universales serán firmadas por todos los asistentes, bajo pena de nulidad.

CAPÍTULO CUARTO ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN: EL PRESIDENTE Y EL GERENTE GENERAL

Artículo Décimo Séptimo.- La compañía se administrará por un Gerente y/o el Presidente, que tendrán las atribuciones y deberes que se mencionan en las cláusulas que siguen. El Gerente ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.

Artículo Décimo Octavo.- Del Presidente de la Compañía.- El Presidente será nombrado por la Junta General para un período de tres años, pudiendo ser reelegido indefinidamente; podrá ser o no socio de la Compañía. Sus atribuciones y deberes serán los siguientes:

- a) Convocar, presidir y dirigir las sesiones de Junta General, debiendo suscribir las actas de sesiones de dicho organismo;
- b) Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportación;
- c) Suscribir el nombramiento del Gerente General; y,
- d) Subrogar al Gerente General en caso de ausencia o fallecimiento de éste, hasta que la Junta General proceda a nombrar un nuevo Gerente General, con todas las atribuciones del subrogado.

La Junta General deberá designar un nuevo Presidente en caso de ausencia definitiva; en caso de ausencia temporal será subrogado por el gerente general.

Artículo Décimo Noveno.- Del Gerente General.- El Gerente General será elegido por la Junta General para un período de tres años, tendrá la representación legal judicial o extrajudicial de la Compañía. Podrá ser reelegido indefinidamente. Para ser Gerente General no se requiere ser socio de la Compañía. Este Gerente no podrá ejercer ningún otro cargo que de acuerdo con la ley y a juicio de la Junta General sea incompatible con las actividades de la compañía.

El Gerente General tendrá los más amplios poderes de administración y manejo de los negocios sociales con sujeción a la Ley, los presentes estatutos y las instrucciones impartidas por la Junta General. En cuanto a sus derechos, atribuciones, obligaciones y responsabilidades se estará a lo dispuesto por la Ley de Compañías y este contrato social.

Son atribuciones especiales del Gerente General:

- a) Subrogar al Presidente de la compañía en caso de ausencia temporal;
- b) Realizar todos los actos de administración y gestión diaria encaminados a la consecución del objeto social de la compañía;

Ejecutar a nombre de la Compañía toda clase de actos, contratos y obligaciones con bancos, entidades financieras, personas naturales o jurídicas, suscribiendo toda clase de obligaciones;

Previa autorización de la Junta General, nombrar mandatarios generales y apoderados especiales de la compañía y removerlos cuando considere conveniente;

Someter anualmente a la Junta General ordinaria un informe relativo a la gestión llevada a cabo al frente de la Compañía, así como el balance general y demás documentos que la Ley exige;

Formular a la Junta General las recomendaciones que considere convenientes en cuanto a la distribución de utilidades y la constitución de reservas;

Nombrar y remover al personal de la compañía y fijar sus remuneraciones, así como sus deberes y atribuciones; Dirigir y supervigilar la contabilidad de la compañía, así como velar por el mantenimiento y conservación de sus documentos; Abrir y cerrar cuentas bancarias y designar a la o las personas autorizadas para emitir cheques o cualquier otra orden de pago contra las referidas cuentas; Librar, aceptar, endosar y avalar letras de cambio y cualesquiera otros papeles de comercio relacionados con las actividades de la compañía; Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Junta General; y, Ejercer y cumplir todas las atribuciones y deberes que reconocen e imponen la Ley y los estatutos presentes así como todas aquellas que sean inherentes a su función y necesarias para el cabal cumplimiento de su cometido.

CAPÍTULO QUINTO DE LOS SOCIOS

Artículo Vigésimo.- Derechos y obligaciones de los socios.- Son derechos de los socios especialmente los siguientes:

- a) Intervenir en las Juntas Generales;
- b) Participar en los beneficios sociales en proporción a sus participaciones sociales pagadas;
- c) Participar en la misma proporción en la división el acervo social, en caso de liquidación de la Compañía;
- d) Intervenir con voz y con voto en las Juntas Generales;
- e) Gozar de preferencia para la suscripción de participaciones en el caso de aumento de capital;
- f) Impugnar las resoluciones de la Junta General conforme a la Ley;
- g) Limitar su responsabilidad hasta el monto de sus respectivos aportes;
- h) Pedir la convocatoria a Junta General, en la forma establecida en el artículo ciento veinte de la Ley de Compañías, siempre que concurren el o los socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social.
- i) Son obligaciones de los socios principalmente:
- j) Pagar la aportación suscrita en el plazo previsto en estos estatutos; caso contrario la compañía podrá ejercer cualquiera de las acciones previstas en el artículo doscientos diecinueve de la Ley de Compañías;
- k) No interferir en modo alguno en la administración de la Compañía;
- l) Los demás contemplados en la ley o en estos estatutos.

CAPÍTULO SEXTO BALANCES, REPARTO DE UTILIDADES Y FORMACIÓN DE RESERVAS

Artículo Vigésimo Primero.- Balances.- Los balances se practicarán al fenecer el ejercicio económico al treinta y uno de diciembre de cada año y los presentará el Gerente General a consideración de la Junta General Ordinaria. El balance contendrá no sólo la manifestación numérica de la situación patrimonial de la sociedad, sino también las explicaciones necesarias que deberán tener como antecedentes la contabilidad de la compañía que ha de llevarse de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, por un contador o auditor calificado.

Artículo Vigésimo Segundo.- Reparto de utilidades y formación de reservas.- A propuesta del Gerente General, la Junta General resolverá sobre la distribución de utilidades, constitución de fondos de reserva, fondos especiales, castigos y gratificaciones, pero anualmente se segregarán de los beneficios líquidos y realizados por lo menos el cinco por ciento (5%) para formar el fondo de reserva legal hasta que este fondo alcance un valor igual al veinticinco por ciento (25%) del capital social. La Junta General para resolver sobre el reparto de utilidades deberá ceñirse a lo que al respecto dispone la Ley de Compañías.

Una vez hechas las deducciones legales, la Junta General podrá decidir la formación de reservas facultativas o especiales, pudiendo destinar, para el efecto, una parte o todas las utilidades líquidas distribuidas a la formación de reservas facultativas o especiales. Para el efecto, será necesario el consentimiento unánime de todos los socios presentes; en caso contrario, del saldo distribuible de los beneficios líquidos anuales, por lo menos un cincuenta por ciento (50%) será distribuido entre los socios en proporción al capital pagado que cada uno de ellos tenga en la compañía.

CAPÍTULO SÉPTIMO DISPOSICIONES VARIAS

Artículo Vigésimo Tercero.- Acceso a los libros y cuentas.- La inspección y conocimiento de los libros y cuentas de la compañía, de sus cajas, carteras, documentos y escritos en general sólo podrá permitirse a las entidades y autoridades que tengan la facultad para ello en virtud de contratos o por disposición de la Ley, así como a aquellos empleados de la compañía cuyas labores así lo requieran, sin perjuicio de lo que para fines especiales establezca la Ley.

Artículo Vigésimo Cuarto.- Normas supletorias.- Para todo aquello sobre lo que no haya expresa disposición estatutaria se aplicarán las normas contenidas en la Ley de Compañías, y demás leyes y reglamentos pertinentes, vigentes a la fecha en que se otorga la escritura pública de constitución de la compañía, las mismas que se entenderán incorporadas a estos estatutos.

HASTA AQUÍ EL ESTATUTO

CUARTA.- Suscripción y pago de participaciones.- El capital social ha sido íntegramente suscrito por los socios y pagado en su totalidad en numerario, como se desprende del cuadro de integración que a continuación se detalla:

ACCIONISTA 1	75.635,55	51,00%
ACCIONISTA 2	24.233,04	16,34%
ACCIONISTA 3	24.218,21	16,33%
ACCIONISTA 4	24.218,21	16,33%
TOTAL	148305,00	100,00%

QUINTA.- Nombramiento de Gerentes.- Para los períodos señalados en los artículos décimo octavo y décimo noveno de los estatutos sociales, se designa como Presidente de la Compañía al señor y como Gerente General de la misma a la señora.

SEXTA.- Declaraciones.-

- a) Los firmantes de la presente escritura pública son los socios fundadores de la Compañía, quienes declaran expresamente que ninguno de ellos se reserva en su provecho personal, beneficios tomados del capital de la compañía en participaciones u obligaciones.
- b) Los socios facultan al abogado para que obtenga las aprobaciones de esta escritura y cumpla los demás requisitos de Ley, para el establecimiento de la compañía.
- c) Por el capital pagado en efectivo, de acuerdo al detalle señalado anteriormente, se adjunta el certificado de depósito bancario en la cuenta "Integración de Capital", abierta en el banco XX para que se agregue como parte integrante de esta escritura.

Usted, Señor Notario se servirá agregar y anteponer las cláusulas de estilo necesarias para la completa validez de este instrumento.

Al primer año en el mes 1 se empezó con 120 clientes de los cuales 60 pertenecen a los convenios realizados y el resto mediante las estrategias de promoción y publicidad ejecutadas, lo que equivale a un uso del 33% de la capacidad de clientes al mes. En el 4to mes se logra igualar el valor del punto de equilibrio además se tiene un promedio de 167 alumnos anuales y para el año 2 un promedio anual de 187 inscritos en los cursos.

En lo referente al alquiler el primer año se tiene un promedio de 250 partidos y en el segundo un promedio anual de 278 lo que muestra que no se supere la capacidad máxima para el alquiler.

ANEXO 16

ESTADO DE RESULTADOS MENSUALES PARA 2 AÑOS

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS													
	MESES												TOTAL AÑO 1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
INGRESOS	12.850,0	10.490,0	10.875,0	11.075,0	12.285,0	13.375,0	19.350,0	18.210,0	19.555,0	19.385,0	19.600,0	19.730,0	186.780,0
Cursos en efectivo	3.600,0	3.780,0	3.930,0	4.020,0	4.380,0	4.770,0	5.190,0	5.640,0	6.120,0	6.150,0	6.180,0	6.180,0	59.940,0
Cursos con TC	5.400,0	5.670,0	5.895,0	6.030,0	6.570,0	7.155,0	7.785,0	8.460,0	9.180,0	9.225,0	9.270,0	9.270,0	89.910,0
Alquiler	850,0	890,0	925,0	950,0	1.035,0	1.125,0	1.225,0	1.335,0	1.455,0	1.585,0	1.725,0	1.880,0	14.980,0
Inscripción en efectivo	1.200,0	60,0	50,0	30,0	120,0	130,0	140,0	150,0	160,0	10,0	10,0	0,0	2.060,0
Inscripción con TC	1.800,0	90,0	75,0	45,0	180,0	195,0	210,0	225,0	240,0	15,0	15,0	0,0	3.090,0
Arriendo local tenis	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.050,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	2.800,0
Arriendo Cafeteria	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	4.000,0
Arriendo local fisioterapia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.050,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	2.800,0
Vallas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	7.200,0
COSTO DE VENTAS	3.243,5	3.189,5	3.215,0	3.229,2	3.299,0	3.368,0	3.442,2	3.521,7	5.306,5	3.600,5	3.605,7	5.711,0	44.731,4
Pelotas	360,0	378,0	393,0	402,0	438,0	477,0	519,0	564,0	612,0	615,0	618,0	618,0	5.994,0
Mantenimiento canchas	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	3.600,0
Comisiones Tarjetas Crédito	360,0	288,0	298,5	303,8	337,5	367,5	399,8	434,3	471,0	462,0	464,3	463,5	4.650,0
Personal Operativo	2.223,5	2.223,5	2.223,5	2.223,5	2.223,5	2.223,5	2.223,5	2.223,5	3.923,5	2.223,5	2.223,5	4.329,5	30.487,4
Sueldo	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	25.272,0
Aportes	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	454,9
Décimos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.700,0	0,0	0,0	2.106,0	3.806,0
Beneficios	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5	954,5
BENEFICIO BRUTO	9.606,5	7.300,5	7.660,0	7.845,8	8.986,0	10.007,0	15.907,8	14.688,3	14.248,5	15.784,5	15.994,3	14.019,0	142.048,6

GASTOS	8.061,0	6.798,5	6.806,4	6.804,6	6.813,3	6.852,4	6.842,0	6.852,1	8.552,6	6.863,7	6.885,3	8.767,5	86.899,5
Gastos Servicios Básicos	150,0	157,5	165,4	173,6	182,3	191,4	201,0	211,1	221,6	232,7	244,3	256,6	2.387,6
Gastos Sueldos y salarios	1.974,3	1.974,3	1.974,3	1.974,3	1.974,3	1.974,3	1.974,3	1.974,3	3.674,3	1.974,3	1.974,3	3.844,3	27.261,5
Sueldo	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	22.440,0
Aportes	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	403,9
Décimos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.700,0	0,0	0,0	1.870,0	3.570,0
Beneficios	70,6	70,6	70,6	70,6	70,6	70,6	70,6	70,6	70,6	70,6	70,6	70,6	847,6
Depreciaciones	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	24.384,5
Amortizaciones	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	1.700,0
Gastos Servicios WEB	1.250,0												1.250,0
Marketing	2.403,0	2.403,0	2.403,0	2.403,0	2.403,0	2.403,0	2.403,0	2.403,0	2.403,0	2.403,0	2.403,0	2.403,0	28.836,0
Suministros de oficina y limpieza	110,0	90,0	90,0	80,0	80,0	110,0	90,0	90,0	80,0	80,0	90,0	90,0	1.080,0
BENEFICIO OPERATIVO	1.545,5	502,0	853,7	1.041,2	2.172,7	3.154,6	9.065,8	7.836,2	5.695,9	8.920,8	9.109,0	5.251,5	55.149,0
UAII	1.545,5	502,0	853,7	1.041,2	2.172,7	3.154,6	9.065,8	7.836,2	5.695,9	8.920,8	9.109,0	5.251,5	55.149,0
GASTOS FINANCIEROS	944,0	944,0	944,0	944,0	944,0	944,0	944,0	944,0	944,0	944,0	944,0	944,0	11.327,7
UAIMPUESTOS	601,6	-441,9	-90,3	97,2	1.228,7	2.210,6	8.121,8	6.892,3	4.752,0	7.976,9	8.165,0	4.307,5	43.821,3
PARTICIPACIÓN LABORAL	90,2	0,0	0,0	14,6	184,3	331,6	1.218,3	1.033,8	712,8	1.196,5	1.224,7	646,1	6.573,2
UTILIDAD ANTES IR	511,3	-441,9	-90,3	82,6	1.044,4	1.879,0	6.903,5	5.858,4	4.039,2	6.780,3	6.940,2	3.661,4	37.248,1
IMPUESTO A LA RENTA	112,5	0,0	0,0	18,2	229,8	413,4	1.518,8	1.288,9	888,6	1.491,7	1.526,9	805,5	8.194,6
UTILIDAD NETA	398,8	-441,9	-90,3	64,4	814,7	1.465,6	5.384,8	4.569,6	3.150,5	5.288,7	5.413,4	2.855,9	29.053,5

	MESES												TOTAL AÑO 2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
INGRESOS	20.460,0	16.370,0	16.670,0	17.130,0	17.330,0	17.795,0	18.635,0	18.710,0	18.935,0	18.860,0	18.860,0	18.860,0	218.615,0
Cursos en efectivo	5.040,0	5.070,0	5.160,0	5.310,0	5.400,0	5.550,0	5.820,0	5.910,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	67.260,0
Cursos con TC	7.560,0	7.605,0	7.740,0	7.965,0	8.100,0	8.325,0	8.730,0	8.865,0	9.000,0	9.000,0	9.000,0	9.000,0	100.890,0
Alquiler	1.260,0	1.270,0	1.295,0	1.330,0	1.355,0	1.395,0	1.460,0	1.460,0	1.460,0	1.460,0	1.460,0	1.460,0	16.665,0
Inscripción en efectivo	1.680,0	10,0	30,0	50,0	30,0	50,0	90,0	30,0	30,0	0,0	0,0	0,0	2.000,0
Inscripción con TC	2.520,0	15,0	45,0	75,0	45,0	75,0	135,0	45,0	45,0	0,0	0,0	0,0	3.000,0
Arriendo local tenis	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	4.200,0
Arriendo Cafeteria	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	6.000,0
Arriendo local fisioterapia	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0	4.200,0
Vallas	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	14.400,0
COSTO DE VENTAS	3.690,5	3.570,5	3.587,8	3.615,5	3.629,8	3.657,5	3.707,8	3.719,0	5.485,8	3.732,5	3.732,5	5.838,5	47.968,0
Pelotas	504,0	507,0	516,0	531,0	540,0	555,0	582,0	591,0	600,0	600,0	600,0	600,0	6.726,0
Mantenimiento canchas	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	3.600,0
Comisiones Tarjetas Crédito	504,0	381,0	389,3	402,0	407,3	420,0	443,3	445,5	452,3	450,0	450,0	450,0	5.194,5
Personal Operativo	2.382,5	2.382,5	2.382,5	2.382,5	2.382,5	2.382,5	2.382,5	2.382,5	4.133,5	2.382,5	2.382,5	4.488,5	32.447,5
Sueldo	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	2.106,0	25.272,0
Aportes	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	37,9	454,9
Décimos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.751,0	0,0	0,0	2.106,0	3.857,0
Beneficios	238,6	238,6	238,6	238,6	238,6	238,6	238,6	238,6	238,6	238,6	238,6	238,6	2.863,6
BENEFICIO BRUTO	16.769,5	12.799,5	13.082,2	13.514,5	13.700,2	14.137,5	14.927,2	14.991,0	13.449,2	15.127,5	15.127,5	13.021,5	170.647,0

GASTOS	8.789,4	7.532,2	7.545,7	7.549,9	7.564,7	7.610,3	7.606,7	7.623,9	9.382,9	7.650,9	7.680,8	9.571,6	96.108,9
Gastos Servicios Básicos	256,6	269,4	282,8	297,0	311,8	327,4	343,8	361,0	379,0	398,0	417,9	438,8	4.083,6
Gastos Sueldos y salarios	2.115,6	2.115,6	2.115,6	2.115,6	2.115,6	2.115,6	2.115,6	2.115,6	3.866,6	2.115,6	2.115,6	3.985,6	29.007,7
Sueldo	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	1.870,0	22.440,0
Aportes	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7	403,9
Décimos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.751,0	0,0	0,0	1.870,0	3.621,0
Beneficios	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	2.542,7
Depreciaciones	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	2.032,0	24.384,5
Amortizaciones	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	141,7	1.700,0
Gastos Servicios WEB	1.250,0												1.250,0
Marketing	2.883,6	2.883,6	2.883,6	2.883,6	2.883,6	2.883,6	2.883,6	2.883,6	2.883,6	2.883,6	2.883,6	2.883,6	34.603,2
Suministros de oficina y limpieza	110,0	90,0	90,0	80,0	80,0	110,0	90,0	90,0	80,0	80,0	90,0	90,0	1.080,0
BENEFICIO OPERATIVO	7.980,0	5.267,2	5.536,5	5.964,6	6.135,5	6.527,2	7.320,5	7.367,1	4.066,3	7.476,6	7.446,7	3.449,8	74.538,1
UAII	7.980,0	5.267,2	5.536,5	5.964,6	6.135,5	6.527,2	7.320,5	7.367,1	4.066,3	7.476,6	7.446,7	3.449,8	74.538,1
GASTOS FINANCIEROS	755,2	755,2	755,2	755,2	755,2	755,2	755,2	755,2	755,2	755,2	755,2	755,2	9.062,2
UAIMPUESTOS	7.224,9	4.512,0	4.781,3	5.209,4	5.380,3	5.772,0	6.565,4	6.611,9	3.311,1	6.721,4	6.691,5	2.694,6	65.475,9
PARTICIPACIÓN LABORAL	1.083,7	676,8	717,2	781,4	807,0	865,8	984,8	991,8	496,7	1.008,2	1.003,7	404,2	9.821,4
UTILIDAD ANTES IR	6.141,1	3.835,2	4.064,1	4.428,0	4.573,3	4.906,2	5.580,6	5.620,1	2.814,5	5.713,2	5.687,8	2.290,4	55.654,5
IMPUESTO A LA RENTA	1.351,0	843,8	894,1	974,2	1.006,1	1.079,4	1.227,7	1.236,4	619,2	1.256,9	1.251,3	503,9	12.244,0
UTILIDAD NETA	4.790,1	2.991,5	3.170,0	3.453,8	3.567,2	3.826,8	4.352,8	4.383,7	2.195,3	4.456,3	4.436,5	1.786,5	43.410,5

ANEXO 17

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
PESIMISTA					
AÑOS					
AÑOS	1	2	3	4	5
INGRESOS	171.060	208.495	226.196	243.581	260.511
INGRESOS OPERACIONALES	154.260	179.695	196.083	212.178	227.852
Cursos	136.350	159.900	174.483	188.804	202.752
Alquiler	13.735	14.795	16.144	17.469	18.760
Inscripción	4.175	5.000	5.456	5.904	6.340
INGRESOS NO OPERACIONALES	16.800	28.800	30.113	31.403	32.659
Arriendo local Tenis	2.800	4.200	4.583	4.959	5.326
Arriendo Cafeteria	4.000	6.000	6.547	7.085	7.608
Arriendo local Fisioterapia	2.800	4.200	4.583	4.959	5.326
Vallas	7.200	14.400	14.400	14.400	14.400
COSTO DE VENTAS	43.757	47.391	47.974	48.547	49.105
Pelotas	5.454	6.396	6.979	7.552	8.110
Mantenimiento canchas	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Comisiones Tarjetas Crédito	4.216	4.947	4.947	4.947	4.947
Personal Operativo	30.487	32.448	32.448	32.448	32.448
BENEFICIO BRUTO	127.303	161.104	178.223	195.034	211.406
GASTOS ADMINISTRATIVOS	56.814	60.256	62.472	69.279	90.267
Gastos Servicios Básicos	2.388	4.084	4.084	4.084	4.084
Gastos Sueldos y salarios	27.261	29.008	31.224	38.031	59.019
Depreciaciones	24.384	24.384	24.384	24.384	24.384
Amortizaciones	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Suministros de oficina y limpieza	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
GASTOS DE VENTAS	30.086	35.853	39.009	42.108	45.127
Gastos Servicios WEB	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Marketing	28.836	34.603	37.759	40.858	43.877
BENEFICIO OPERATIVO	40.403	64.996	76.741	83.647	76.013
UAII	40.403	64.996	76.741	83.647	76.013
Gastos Financieros	11.328	9.062	6.797	4.531	2.266
Utilidad Antes de Impuestos	29.076	55.933	69.945	79.116	73.748
Participación Laboral	4.361	8.390	10.492	11.867	11.062
UTILIDAD ANTES IR	24.714	47.543	59.453	67.248	62.685
Impuesto a la Renta	5.437	9.984	11.891	13.450	12.537
UTILIDAD NETA	19.277	37.559	47.562	53.799	50.148

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
NORMAL					
AÑOS					
AÑOS	1	2	3	4	5
INGRESOS	186.780	218.615	241.896	265.237	288.399
INGRESOS OPERACIONALES	169.980	189.815	211.454	233.149	254.678
Cursos	149.850	168.150	187.319	206.538	225.610
Alquiler	14.980	16.665	18.565	20.470	22.360
Inscripción	5.150	5.000	5.570	6.141	6.709
INGRESOS NO OPERACIONALES	16.800	28.800	30.442	32.087	33.721
Arriendo local Tenis	2.800	4.200	4.679	5.159	5.635
Arriendo Cafeteria	4.000	6.000	6.684	7.370	8.050
Arriendo local Fisioterapia	2.800	4.200	4.679	5.159	5.635
Vallas	7.200	14.400	14.400	14.400	14.400
COSTO DE VENTAS	44.731	47.968	48.735	49.504	50.266
Pelotas	5.994	6.726	7.493	8.262	9.024
Mantenimiento canchas	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Comisiones Tarjetas Crédito	4.650	5.195	5.195	5.195	5.195
Personal Operativo	30.487	32.448	32.448	32.448	32.448
BENEFICIO BRUTO	142.049	170.647	193.161	215.733	238.132
GASTOS ADMINISTRATIVOS	56.814	60.256	62.472	69.279	90.267
Gastos Servicios Básicos	2.388	4.084	4.084	4.084	4.084
Gastos Sueldos y salarios	27.261	29.008	31.224	38.031	59.019
Depreciaciones	24.384	24.384	24.384	24.384	24.384
Amortizaciones	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Suministros de oficina y limpieza	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
GASTOS DE VENTAS	30.086	35.853	39.798	43.753	47.678
Gastos Servicios WEB	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Marketing	28.836	34.603	38.548	42.503	46.428
BENEFICIO OPERATIVO	55.149	74.538	90.890	102.701	100.188
UAI	55.149	74.538	90.890	102.701	100.188
Gastos Financieros	11.328	9.062	6.797	4.531	2.266
Utilidad Antes de Impuestos	43.821	65.476	84.094	98.170	97.923
Participación Laboral	6.573	9.821	12.614	14.725	14.688
UTILIDAD ANTES IR	37.248	55.655	71.480	83.444	83.234
Impuesto a la Renta	8.195	11.687	14.296	16.689	16.647
UTILIDAD NETA	29.054	43.967	57.184	66.756	66.587

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
OPTIMISTA					
AÑOS					
AÑOS	1	2	3	4	5
INGRESOS	188.795	219.650	250.068	281.501	313.565
INGRESOS OPERACIONALES	171.995	190.850	219.134	248.362	278.176
Cursos	151.650	169.050	194.103	219.993	246.401
Alquiler	15.045	16.800	19.290	21.863	24.487
Inscripción	5.300	5.000	5.741	6.507	7.288
INGRESOS NO OPERACIONALES	16.800	28.800	30.934	33.139	35.389
Arriendo local Tenis	2.800	4.200	4.822	5.466	6.122
Arriendo Cafeteria	4.000	6.000	6.889	7.808	8.745
Arriendo local Fisioterapia	2.800	4.200	4.822	5.466	6.122
Vallas	7.200	14.400	14.400	14.400	14.400
COSTO DE VENTAS	44.862	48.031	49.033	50.069	51.125
Pelotas	6.066	6.762	7.764	8.800	9.856
Mantenimiento canchas	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Comisiones Tarjetas Crédito	4.709	5.222	5.222	5.222	5.222
Personal Operativo	30.487	32.448	32.448	32.448	32.448
BENEFICIO BRUTO	143.933	171.619	201.035	231.433	262.440
GASTOS ADMINISTRATIVOS	56.814	60.256	62.472	69.279	90.267
Gastos Servicios Básicos	2.388	4.084	4.084	4.084	4.084
Gastos Sueldos y salarios	27.261	29.008	31.224	38.031	59.019
Depreciaciones	24.384	24.384	24.384	24.384	24.384
Amortizaciones	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Suministros de oficina y limpieza	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
GASTOS DE VENTAS	30.086	35.853	40.981	46.281	51.686
Gastos Servicios WEB	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Marketing	28.836	34.603	39.731	45.031	50.436
BENEFICIO OPERATIVO	57.034	75.510	97.581	115.873	120.487
UAI	57.034	75.510	97.581	115.873	120.487
Gastos Financieros	11.328	9.062	6.797	4.531	2.266
Utilidad Antes de Impuestos	45.706	66.448	90.784	111.342	118.221
Participación Laboral	6.856	9.967	13.618	16.701	17.733
UTILIDAD ANTES IR	38.850	56.481	77.167	94.641	100.488
Impuesto a la Renta	8.547	11.861	15.433	18.928	20.098
UTILIDAD NETA	30.303	44.620	61.733	75.712	80.391

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
PESIMISTA						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Activos	372.174,7	370.845,0	387.754,9	416.051,5	449.676,2	479.650,5
Activos	372.174,7	370.845,0	387.754,9	416.051,5	449.676,2	479.650,5
Activo Corriente	3.400,0	28.154,7	71.149,1	124.000,2	183.709,4	239.768,2
Disponibles en Caja	3.400,0	24.374,1	66.957,4	118.516,5	177.775,6	233.396,0
Caja	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Efectivo	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Bancos	2.900,0	23.874,1	66.457,4	118.016,5	177.275,6	232.896,0
Cuenta Corriente	2.900,0	23.874,1	66.457,4	118.016,5	177.275,6	232.896,0
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	3.712,5	4.500,0	4.902,1	5.304,4	5.696,3
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	3.712,5	4.500,0	4.902,1	5.304,4	5.696,3
Inventarios	0,0	501,0	600,0	581,6	629,3	675,8
Inventarios de Materias	0,0	501,0	600,0	581,6	629,3	675,8
Activos Fijos	360.274,7	360.274,7	360.274,7	361.804,7	361.804,7	361.804,7
TERRENOS	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES	238.144,7	238.144,7	238.144,7	238.144,7	238.144,7	238.144,7
MUEBLES Y ENSERES	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.530,0	1.530,0	1.530,0	3.060,0	3.060,0	3.060,0
Depreciaciones	0,0	24.384,5	2.032,0	24.384,5	24.384,5	24.384,5
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0,0	24.384,5	48.768,9	73.153,4	97.537,9	121.922,4
ACTIVOS INTANGIBLES	8.500,0	8.500,0	8.500,0	8.500,0	8.500,0	8.500,0
Amortizaciones	0,0	1.700,0	141,7	1.700,0	1.700,0	1.700,0
Amortizaciones Acum. A. Intan	0,0	1.700,0	3.400,0	5.100,0	6.800,0	8.500,0
Pasivos	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Pasivos	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Pasivo Corriente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DCP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cuentas por Pagar Proveedores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Proveedores locales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pasivo Largo Plazo	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Préstamos	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Patrimonio	271.304,8	290.149,1	327.232,9	375.703,6	429.502,2	479.650,5
Capital Social	271.304,8	271.304,8	271.304,8	271.304,8	271.304,8	271.304,8
Utilidad / Pérdida	0,0	19.277,1	37.559,3	47.562,3	53.798,7	50.148,3
Utilidades Retenidas	0,0	19.277,1	56.836,4	104.398,7	158.197,4	208.345,7
Dividendos Pagados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Pasivo + Patrimonio	372.174,7	370.845,0	387.754,9	416.051,5	449.676,2	479.650,5

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
NORMAL						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Activos	372.174,7	380.874,9	404.111,5	441.857,1	488.438,7	534.852,1
Activos	372.174,7	380.874,9	404.111,5	441.857,1	488.438,7	534.852,1
Activo Corriente	3.400,0	38.184,7	87.505,7	149.805,8	222.471,9	294.969,8
Disponible en Caja	3.400,0	33.111,0	83.141,6	143.895,1	215.954,7	287.850,8
Caja	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Efectivo	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Bancos	2.900,0	32.611,0	82.641,6	143.395,1	215.454,7	287.350,8
Cuenta Corriente	2.900,0	32.611,0	82.641,6	143.395,1	215.454,7	287.350,8
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	4.635,0	4.500,0	5.286,3	5.828,7	6.367,0
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	4.635,0	4.500,0	5.286,3	5.828,7	6.367,0
Inventarios	0,0	618,0	600,0	624,4	688,5	752,0
Inventarios de Materias	0,0	618,0	600,0	624,4	688,5	752,0
Activos Fijos	360.274,7	360.274,7	360.274,7	361.804,7	361.804,7	361.804,7
TERRENOS	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES	238.144,7	238.144,7	238.144,7	238.144,7	238.144,7	238.144,7
MUEBLES Y ENSERES	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.530,0	1.530,0	1.530,0	3.060,0	3.060,0	3.060,0
Depreciaciones	0,0	24.384,5	2.032,0	24.384,5	24.384,5	24.384,5
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0,0	24.384,5	48.768,9	73.153,4	97.537,9	121.922,4
ACTIVOS INTANGIBLES	8.500,0	8.500,0	8.500,0	8.500,0	8.500,0	8.500,0
Amortizaciones	0,0	1.700,0	141,7	1.700,0	1.700,0	1.700,0
Amortizaciones Acum. A. Intan	0,0	1.700,0	3.400,0	5.100,0	6.800,0	8.500,0
Pasivos	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Pasivos	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Pasivo Corriente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DCP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cuentas por Pagar Proveedores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Proveedores locales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pasivo Largo Plazo	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Préstamos	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Patrimonio	271.304,8	300.179,0	343.589,6	401.509,2	468.264,8	534.852,1
Capital Social	271.304,8	271.304,8	271.304,8	271.304,8	271.304,8	271.304,8
Utilidad / Pérdida	0,0	29.053,5	43.967,1	57.183,7	66.755,6	66.587,4
Utilidades Retenidas	0,0	29.053,5	73.020,6	130.204,3	196.959,9	263.547,3
Dividendos Pagados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Pasivo + Patrimonio	372.174,7	380.874,9	404.111,5	441.857,1	488.438,7	534.852,1

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
OPTIMISTA						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Activos	372.174,7	382.124,4	406.005,4	448.309,0	503.847,5	564.064,0
Activos	372.174,7	382.124,4	406.005,4	448.309,0	503.847,5	564.064,0
Activo Corriente	3.400,0	39.434,1	89.399,6	156.257,7	237.880,6	324.181,7
Disponibles en Caja	3.400,0	34.200,0	85.043,7	150.132,3	230.938,3	316.405,9
Caja	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Efectivo	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Bancos	2.900,0	33.700,0	84.543,7	149.632,3	230.438,3	315.905,9
Cuenta Corriente	2.900,0	33.700,0	84.543,7	149.632,3	230.438,3	315.905,9
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	4.777,5	4.500,0	5.478,3	6.209,1	6.954,4
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	4.777,5	4.500,0	5.478,3	6.209,1	6.954,4
Inventarios	0,0	636,0	600,0	647,0	733,3	821,3
Inventarios de Materias	0,0	636,0	600,0	647,0	733,3	821,3
Activos Fijos	360.274,7	360.274,7	360.274,7	361.804,7	361.804,7	361.804,7
TERRENOS	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES	238.144,7	238.144,7	238.144,7	238.144,7	238.144,7	238.144,7
MUEBLES Y ENSERES	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.530,0	1.530,0	1.530,0	3.060,0	3.060,0	3.060,0
Depreciaciones	0,0	24.384,5	2.032,0	24.384,5	24.384,5	24.384,5
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0,0	24.384,5	48.768,9	73.153,4	97.537,9	121.922,4
ACTIVOS INTANGIBLES	8.500,0	8.500,0	8.500,0	8.500,0	8.500,0	8.500,0
Amortizaciones	0,0	1.700,0	141,7	1.700,0	1.700,0	1.700,0
Amortizaciones Acum. A. Intan	0,0	1.700,0	3.400,0	5.100,0	6.800,0	8.500,0
Pasivos	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Pasivos	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Pasivo Corriente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DCP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cuentas por Pagar Proveedores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Proveedores locales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pasivo Largo Plazo	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Préstamos	100.869,9	80.695,9	60.521,9	40.348,0	20.174,0	0,0
Patrimonio	271.304,8	301.428,4	345.483,4	407.961,0	483.673,5	564.064,0
Capital Social	271.304,8	271.304,8	271.304,8	271.304,8	271.304,8	271.304,8
Utilidad / Pérdida	0,0	30.303,0	44.619,8	61.733,4	75.712,5	80.390,5
Utilidades Retenidas	0,0	30.303,0	74.922,8	136.656,2	212.368,7	292.759,2
Dividendos Pagados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Pasivo + Patrimonio	372.174,7	382.124,4	406.005,4	448.309,0	503.847,5	564.064,0