



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**TEMA: ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES, PARA
LOS CONJUNTOS RESIDENCIALES DE LAS
PARROQUIAS DE CALDERÓN Y LLANO GRANDE.**

AUTOR: PULUPA QUISHPE, FRANCISCO MIGUEL.

DIRECTOR: ING. IVÁN VACA RAMOS

SANGOLQUÍ

2015

CERTIFICADO

Por medio de la presente certifico que el Sr. ING. FRANCISCO MIGUEL PULUPA QUISHPE ha realizado y concluido su Proyecto II de consultoría, titulado “ ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES, PARA LOS CONJUNTOS RESIDENCIALES DE LAS PARROQUIAS DE CALDERÓN Y LLANO GRANDE. ”, previo a la obtención del Título de Magister Internacional en Administraci3n de Empresas, de acuerdo con el Plan aprobado por el Consejo Directivo de la Unidad de gesti3n de Postgrados.

Atentamente



Ing. Iván Vaca Ramos
DIRECTOR.

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, FRANCISCO MIGUEL PULUPA QUISHPE

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “ ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES, PARA LOS CONJUNTOS RESIDENCIALES DE LAS PARROQUIAS DE CALDERÓN Y LLANO GRANDE ”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

AUTORIZACION

Yo, FRANCISCO MIGUEL PULUPA QUISHPE.

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE UN PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.
Sangolquí, Mayo del 2015


Francisco Miguel Pulupa Quishpe.

Ve

Se


F1

AUTORIZACIÓN

Yo, FRANCISCO MIGUEL PULUPA QUISHPE.

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Estudio técnico y financiero del proyecto: implementación de una empresa de servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, para los conjuntos residenciales de las parroquias de Calderón y Llano Grande.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo del 2015



Francisco Miguel Pulupa Quishpe.

DEDICATORIA

A Dios quien ha sabido guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas del día a día; concediéndome el valor y la fe suficientes para encarar las adversidades en esta etapa de formación profesional.

A mi esposa María Belén, por su amor y palabras de apoyo en todo momento, a mis hijos Emilia Belén y Francisco Esteban que me enseñaron 3 cosas: a ponerme contento sin motivo, a estar siempre ocupado con algo y a saber exigir con todas mis fuerzas aquello que deseo.

A mi madre por enseñarme que con dedicación, esfuerzo y sacrificio todos los anhelos más grandes e inalcanzables que parezcan, se pueden llegar a obtener.

A ustedes este logro.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, Programa de Posgrado de la misma por haberme albergado durante el tiempo de realización del programa.

A los maestros del programa, por haber transmitido sus valiosos conocimientos, enseñanzas y experiencia.

A mi director de tesis, Sr. Ing. Iván Vaca Ramos, por su apoyo, su tiempo y que con su guía, experiencia permanente me permitió crecer en conocimientos.

Al Sr. Ing. Jorge Villavicencio, docente oponente, quien me permitió comprender que las dificultades no existen para hacerte renunciar, sino existen para hacerte más fuerte.

A la Sra. Coordinadora del programa de maestría en administración de empresas, por su apoyo y empuje para culminar este trayecto.

El sufrimiento termina cuando dejamos de tener miedo de las cosas que no podemos evitar.

ÍNDICE DE CONTENIDO.

CERTIFICADO.....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I ESTUDIO DE MERCADO.

1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Objetivos de la investigación.....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	4
1.3 Hipótesis.....	4
1.4 Marco Teórico.....	5
1.4.1 Introducción.....	8
1.4.2 Administración y mantenimiento de bienes inmuebles... ..	8

CAPÍTULO II

2. Investigación de Mercado.....	11
2.1 Necesidad de la investigación de mercado.....	11
2.2 Diseño de la investigación de mercado	11
2.2.1 Análisis del entorno del servicio de administración y mantenimiento	

de bienes inmuebles en el Ecuador.....	12
2.3 Cinco fuerzas de Porter.....	13

CAPITULO III

3. Oferta interna.....	17
3.1 Análisis de fuerzas competitivas.....	17
3.1.1 Oferta interna.....	17
3.1.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	18
3.1.1.2 Amenaza de ingreso de productos sustitutos... ..	18
3.1.1.3 Poder de negociación con los proveedores.....	19
3.1.1.4 Poder de negociación con los compradores.....	19
3.1.1.5 Rivalidad entre competidores.....	20
3.2 Evaluación del perfil competitivo.....	20
3.3 Matriz del perfil competitivo.....	21
3.4 Canal de distribución.....	23

CAPÍTULO IV

4.1 Demanda Interna.....	24
4.2 Procedimiento de recolección de datos.....	25
4.3 Diseño de la muestra.....	25
4.4 Recopilación de datos.....	26
4.5 Diseño del cuestionario.....	27
4.6 Presentación del cuestionario.....	28
4.7 Diagrama de la encuesta.....	28
4.8 Análisis de datos.....	28

CAPÍTULO V

5.1 Análisis de la demanda.....	46
5.2 Análisis de mercado.....	46
5.3 Plan de la mercadeo.....	46
5.4 Factores que afectan la demanda.....	47

5.5 Demanda actual del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.....	49
5.6 Proyección de la demanda.....	50

CAPITULO VI

6.1 Análisis de la oferta.....	52
6.2 Factores que afectan la oferta.....	52
6.3 Oferta actual del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.....	53
6.4 Proyección de la oferta.....	53
6.5 Determinación de la Demanda Insatisfecha.....	55
6.6 Plan de Mercadeo y Comercialización.....	55
6.7 Producto.....	55
6.8 Precio.....	58
6.9 Definición de actividades a realizar en el del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.....	58
6.9.1 Definición de los costos operativos de implem entación.....	59
6.9.1.1 Costo del personal.....	60
6.9.1.2 Costo de la logística.....	60
6.9.3 Determinación del precio de Implementación.....	61
6.9.4 Promoción.....	61
6.9.5 Plaza.....	62

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES.....	65
REFERENCIAS	BIBLIOGRÁFICAS.....
	66
ANEXOS.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 4.1 – Demanda potencial interna.....	24
TABLA 4.2 – Base de datos de conjuntos residenciales para estudio.....	27
TABLA 4.3 – Tabla de contingencia entre preguntas 2 y 3.....	40
TABLA 4.4 – Tabla de contingencia entre preguntas 1 y 3.....	41
TABLA 4.5 – Tabla de contingencia entre preguntas 7 y 9.....	41
TABLA 4.6 – Tabla de contingencia entre preguntas 5 y 6.....	42
TABLA 4.7 – Tabla de contingencia entre preguntas 4 y 9.....	43
TABLA 4.8 – Tabla de contingencia entre preguntas 8 y 9.....	44
TABLA 4.9 – Tabla de contingencia entre preguntas 8 y 10.....	44
TABLA 6.1 – Proyección de la oferta del servicio a los conjuntos.....	54
TABLA 6.2 – Proyección de la demanda insatisfecha.....	55
TABLA 6.3 – Días para realización del servicio.....	59
TABLA 6.4 – Costo del personal de administración.....	60
TABLA 6.5 – Costo de logística por mes.....	60
TABLA 6.6 – Definición del precio del servicio.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1 – Cinco fuerzas de Porter.....	16
FIGURA 4.1 – Resultado de la encuesta- Pregunta 1.....	29
FIGURA 4.2 – Resultado de la encuesta- Pregunta 2.....	30
FIGURA 4.3 – Resultado de la encuesta- Pregunta 3.....	31
FIGURA 4.4 – Resultado de la encuesta- Pregunta 4.....	32
FIGURA 4.5 – Resultado de la encuesta- Pregunta 5.....	33
FIGURA 4.6 – Resultado de la encuesta- Pregunta 6.....	34
FIGURA 4.7 – Resultado de la encuesta- Pregunta 7.....	35
FIGURA 4.8 – Resultado de la encuesta- Pregunta 8.....	37

FIGURA 4.9 – Resultado de la encuesta- Pregunta 9.....	38
FIGURA 4.10 – Resultado de la encuesta- Pregunta 10.....	39
FIGURA 5.2 – Crecimiento del número de conjuntos habitacionales domiciliados en las parroquias Calderón y Llano Grande.....	51
FIGURA 6.1 – Crecimiento de la oferta a conjuntos en Calderón y Llano Grande para el estudio de mercado.....	54

ÍNDICE DE CUADROS.

CUADRO 3.1 - Información de dos empresas de administración de bienes inmuebles.....	20
CUADRO 3.2 – Matriz del perfil competitivo.....	22
CUADRO 5.1 – Población de conjuntos habitacionales en las parroquias de Calderón y Llano Grande, según el último censo de vivienda.....	50
CUADRO 5.2 – Población de conjuntos habitacionales dispuestos a contratar los servicios.....	50
CUADRO 5.3 – Crecimiento de la demanda de los conjuntos habitacionales dispuestos a contratar los servicios.....	50

RESUMEN

El presente proyecto busca por medio de la investigación de mercado evidenciar que existe una demanda constante y creciente de los servicios de administración de bienes inmuebles para los conjuntos residenciales en las parroquias de Calderón y Llano Grande, determinando la capacidad operativa del proyecto, identificando los recursos necesarios para la implementación y la disponibilidad de los mismos. Se determina una locación idónea para el desarrollo del proyecto y se establecen los procesos operativos necesarios para la prestación del servicio. Dentro de la planeación estratégica se presenta la estructura organizacional para el proyecto además de los procesos que interactúan con la actividad de la empresa. El análisis del estudio técnico y financiero facilita evidenciar o no la viabilidad económica desde la perspectiva de diversos criterios de evaluación. La evaluación financiera del proyecto determinó un VAN, TIR y el indicador de sensibilidad como favorables para iniciar la puesta en marcha, así como una de sus fortalezas es que la inversión requerida para el mismo se financiará en su totalidad con capital propio, evitando costos financieros. Si bien es cierto el servicio inicial corresponde a la administración de bienes inmuebles, se recomienda la diversificación del portafolio de productos, considerando que existe un mercado cada vez más demandante y creciente y sobre todo porque el nuevo estilo de vida así lo exige.

Una vez analizadas todas las variables del proyecto de implementación de administración de bienes inmuebles se logra determinar que es factible el desarrollo del mismo desde el punto de vista económico así como financiero.

PALABRAS CLAVE:

- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- CAPITAL PROPIO
- VAN
- TIR
- ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES.

SUMMARY

This project seeks through market research show that there is a constant and growing demand for the services of property management for residential complexes in the parishes of Calderón and Llano Grande, determining the operational capacity of the project, identifying resources required for implementation and the availability of the same. an ideal location for the project is determined and the necessary operational processes for service delivery are established. Strategic planning within the organizational structure for the project in addition to the processes that interact with the activity of the company is presented. The analysis of the technical and financial study provides the evidence or economic viability from the perspective of various evaluation criteria. The financial evaluation of the project determined NPV, IRR and sensitivity indicator as favorable to start the implementation as well as one of its strengths is that the investment required for the same will be financed entirely with own capital, avoiding financial costs . While the initial service is for the real estate management, diversification of the product portfolio is recommended, considering that there is an increasingly demanding and growing market, especially as the new lifestyle demands it.

Once all variables in the project to implement real estate management is able to determine that its development from the standpoint of economic and financial feasible analyzed.

KEYWORDS:

- STRATEGIC PLANNING
- EQUITY
- VAN
- TIR
- REAL ESTATE MANAGEMENT.

CAPÍTULO I

ESTUDIO DE MERCADO.

1.1 Planteamiento del problema

La necesidad de un sistema de administración de bienes inmuebles nace como parte de la modernización de la arquitectura en las ciudades más importantes del Ecuador, dando una revisión breve a la evolución de la vivienda en nuestro país, se encuentra la primera etapa, en el período comprendido entre 1950 y 1980 en donde la aspiración del mercado era poseer una casa individual que lo que hace es exteriorizar un sentido de pertenencia e identidad, en aquel entonces el imaginario colectivo **no concibe la idea de vivir en un condominio o en un departamento.**

Luego, en una segunda etapa que se inicia a partir de los años 80 y continúa hasta los 90, con el desarrollo de la arquitectura moderna comienza la inserción de edificios de altura y la oferta de vivienda cuyo target son la clase media y alta, impulsando con el financiamiento de la banca privada y el encarecimiento de la vivienda aislada por la escasez y alto valor del suelo urbano, se inicia un nuevo concepto que poco a poco se va incorporando: **la vida EN COMUNIDAD**, que va transformando la imagen urbana pero sobretodo implementado entre en el mercado de vivienda los **condominios, los edificios de departamentos, y las urbanizaciones cerradas**, un factor importante para despegar este tipo de productos es sin duda la crisis económica ocurrida a finales de los años noventa que afectó a varios sectores, y entre esos la construcción, ya que las consecuencias de ésta crisis fueron tasas de interés bancario elevadas y una exagerada variación en el costo del suelo urbano y un alto índice de pobreza.

Una marcada tercera etapa del mercado inmobiliario se puede determinar a partir de la dolarización de la economía del Ecuador, que sumada a un alto volumen de divisas generadas por los migrantes y la desconfianza de invertir en la banca privada, el interés

de los poseedores del dinero se centra en adquirir bienes inmuebles como una manera de no perder sus recursos, entonces el crecimiento de la producción de la vivienda organizada en conjuntos, condominios y edificios se multiplique incluso desarrollando nuevas tecnologías constructivas para satisfacer la demanda creciente.

Bajo el concepto de **vida en comunidad** y con la implementación de nuevos conceptos de la organización urbana de la vivienda, nace la necesidad de la administración de los bienes inmuebles, que facilite el diseño, socialización y aplicación de normas de administración legalmente estructuradas y respaldadas que incluyen aspectos de **convivencia, servicios y mantenimiento** de la estructura física de los inmuebles.

Es evidente que la falta de estas normas en una relación de comunidad acarrea escenarios como mal uso de los espacios comunales, deterioro por falta de mantenimiento de los sistemas eléctricos, hídricos, comunicaciones, y otros que por la naturaleza del bien, éste posea.

La gestión de la empresa de servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles para conjuntos residenciales consta de 4 pilares fundamentales: 1) Gestión económica de los inmuebles, 2) gestión administrativa de los inmuebles, 3) gestión técnico legal y 4) gestión comunitaria y social.

El servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles no es únicamente una oferta de servicios para grandes conjuntos residenciales, sino que también se puede adecuar al número de viviendas que requieran el servicio con el diseño de soluciones de administración y/o mantenimiento a la medida del cliente.

Las parroquias de Calderón y Llano Grande, ubicadas al norte de la ciudad de Quito, son desde hace cinco años, las que más crecimiento demográfico han tenido debido a un costo del suelo urbano relativamente bajo, característica que convierte a estos sectores en zona atractiva para la inversión de proyectos de vivienda que expanden la ciudad.

Con el criterio de que los conjuntos residenciales ubicados en las parroquias de Calderón y Llano Grande puedan acceder a los servicios diversos que ofrece una empresa de administración y mantenimiento de bienes inmuebles se ha considerado la necesidad de realizar un estudio de mercado que permita identificar la demanda insatisfecha de este servicio dentro de los conjuntos residenciales. Este estudio permitirá identificar si es factible o no la creación de la empresa de servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles en la zona descrita.

En la realización de éste estudio se identificó y levantó la información de los conjuntos residenciales establecidos en las parroquias de Calderón y Llano Grande y se realizó la consulta sobre las necesidades de contratar el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, orientado a garantizar la buena convivencia de sus residentes, revalorizar permanentemente la plusvalía del conjunto y mantener una personería jurídica y legalmente establecida. Como parte del acercamiento a estos conjuntos se expuso los beneficios de implementar las normativas de la administración del conjunto y también se dio a conocer los costos de los servicios.

Una vez finalizado el estudio de mercado, se obtiene los resultados que arroje el mismo sobre la factibilidad de la creación de una empresa que oferte el servicio de administración de bienes inmuebles y mantenimiento para los conjuntos residenciales ubicados en las parroquias de Calderón y Llano Grande.

1.2 Objetivos de la investigación.

1.2.1 Objetivo General

Realizar un estudio de mercado para definir la viabilidad financiera y económica para la implementación de una empresa de servicios de administración y mantenimiento de

bienes inmuebles, para los conjuntos residenciales de las parroquias de Calderón y Llano Grande.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Definir la herramienta de investigación que identifique el mercado actual en las parroquias de Calderón y Llano grande para el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles en conjuntos residenciales.
- Determinar el tamaño de la demanda para el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles
- Identificar las necesidades de los potenciales clientes para el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.
- Establecer las razones por las cuales los conjuntos residenciales no han contratado el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.
- Identificar la competencia en esta zona.

1.3 Hipótesis.

La investigación de mercado facilita identificar el mercado insatisfecho para el producto servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

También permite conocer la posibilidad de implementar una empresa que oferte servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles para los conjuntos residenciales de las parroquias de Calderón y Llano Grande.

1.4 Marco Teórico.

La necesidad de contratar a una empresa especializada en la administración y mantenimiento de bienes inmuebles, nace ante la falta del factor tiempo y experiencia de los dueños de propiedades, por lo que contratan administradores para que manejen sus propiedades en el día a día, y además realizan una serie de servicios para los dueños de propiedades, que no tienen el tiempo ni las habilidades para administrar una propiedad efectivamente.

La administración de bienes inmuebles ofrece la opción del **Manejo financiero**, en el cual el administrador puede manejar la gestión financiera de las propiedades para sus clientes, podrá cobrar los alquileres de los inquilinos personalmente o los pagos pueden ser enviados a la oficina de éste, así también gestionan los pagos para el dueño de la propiedad, tales como hipotecas, impuestos, servicios públicos, seguros y gastos de mantenimiento, reportando periódicamente al dueño de la propiedad sobre el estado de los pagos de alquiler y los costos generados del mismo.

También tiene la capacidad de gestionar los **Alquileres** de los inmuebles, administrador de bienes inmuebles, podrá manejar los nuevos alquileres a través de la publicación de las propiedades, analizar a los potenciales inquilinos y manejar los contratos de alquiler para los nuevos inquilinos, así como también hacen un seguimiento de los contratos por vencer, manejan los desalojos y las quejas de los inquilinos. El administrador de bienes inmuebles deberá estar familiarizado con las leyes de arrendamiento de los propietarios que regulan la renta de propiedades residenciales y comerciales.

Así también la empresa de servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles puede realizar la **gestión de servicios**, contratando los servicios para la propiedad tales como cuidado del jardín, control de plagas, servicios de limpieza, recolección de basura y seguridad. Los administradores también supervisan el trabajo de los proveedores para asegurar que la propiedad se mantenga en buen estado.

Las **reparaciones** también son parte de la gestión del administrador de bienes inmuebles, ya que se encarga de contratar el servicio de adecuaciones y arreglos de obra civil para las viviendas, electricistas, plomeros, contratistas de construcción para solventar los daños causados por el normal uso de la propiedad cuando sean necesarios.

La **legalización** del conjunto residencial ante el SRI, levantamiento, socialización y protocolización del Reglamento Interno, legalización en notaría pública de nombramientos, y su respectiva legitimación, también es parte primordial de los servicios de la empresa de servicios de administración y servicios de bienes inmuebles.

Importante indicar que el administrador de gestión de bienes inmuebles debe consultar al dueño antes de efectuar reparaciones en la propiedad para determinar el presupuesto y las reparaciones necesarias.

La persona que designa la asamblea general de copropietarios en los términos de la ley de propiedad en horizontal y el reglamento interno de copropiedad.

Su designación o nombramiento se da por el voto de la mayoría que represente el cincuenta y uno por ciento del valor del condominio, y puede ser removido cuando la misma asamblea general de copropietarios lo estime conveniente. La asamblea general las remuneraciones ordinarias y extraordinarias del administrador, así como su forma de pago.

Cuando la asamblea general de copropietarios decida contratar servicios profesionales externos, la junta directiva debe celebrar el contrato correspondiente conforme a la ley

aplicable, el cual no debe exceder de un año, pudiendo ser renovado mientras en asamblea no se determine lo contrario.

Las medidas que adopte y las disposiciones que emita el administrador dentro de sus funciones y con base en la ley de propiedad horizontal y el reglamento interno del Condominio, son obligatorias para todos los condóminos.

La contratación del servicio de administración de bienes inmuebles debe:

- Resolver las diversas problemáticas que genera la convivencia dentro la Comunidad de Copropietarios.
- Generar AHORRO con acciones preventivas tales como las revisiones periódicas que posibilitan pequeñas reparaciones antes de llegar a importantes deterioros.
- Brindar SEGURIDAD al tener un control sistemático del estado actual de las instalaciones, elementos estructurales y áreas comunales del conjunto residencial.
- Conseguir CALIDAD de VIDA, con el cumplimiento de los acuerdos entre copropietarios y el cumplimiento sin excepción del reglamento interno, lo que genera relaciones cordiales dentro de la comunidad.
- Mejorar el control de ingresos y egresos, por medio de una eficiente gestión de cobro de las alícuotas mensuales, así como procesos de compra transparentes de servicios o bienes para el conjunto residencial.

1.4.1 Introducción.

La investigación de mercados es un proceso en el cual:

- a) se recolecta
- b) se procesa
- c) y analiza

La información que se obtiene respecto a los temas relacionados con los clientes, competidores y el comportamiento del mercado.

Además la investigación de mercados facilita y sustenta la creación del plan estratégico de la empresa, afina y alista el proceso de lanzamiento de un producto o facilitar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida.

Con la investigación de mercados, las organizaciones pueden obtener valiosa información para aprender más sobre la cartera de clientes vigente y los potenciales mercados a penetrar y además identificar cómo se comporta un producto en especial.

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las organizaciones en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía.

1.4.2 Administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

El nuevo estilo de vida que se ha creado en la construcción de innumerables inmuebles en la zona de Calderón y Llano Grande crea la necesidad de establecer los derechos y deberes sobre los bienes y servicios comunales, además de mencionar la subjetividad que se crea al momento en que uno de los propietarios se ve en la obligación de asumir la administración del conjunto residencial por elección en asamblea general.

Sin duda, factores como falta o indisponibilidad de tiempo para las diversas necesidades que el conjunto demanda a corto y mediano plazo desembocan en labores

ineficientes de la administración del bien, y sobre todo puede generarse cualquier situación que cause fricción entre los copropietarios.

La administración de un bien inmueble exige gran sentido de responsabilidad, dado que la sociedad actual es compleja y consecuentemente su actividad económica también, por lo que se requiere de un conocimiento especializado en la administración de inmuebles propios así como en renta y ejercer su actividad podría pensarse en su momento que es muy fácil; sin embargo y de manera muy profesional todo lo contrario ya que en su control incurren diversas aristas que son necesarias citar:

1. Planeación:

- a. Rentabilidad de su inversión
- b. Protección de su patrimonio
- c. Prestigio de ser propietario
- d. Arriendo Temporal

2. Plusvalía:

- a. Determinar la superficie rentable y su calidad y calcular entonces su precio en mercado.
- b. Crear una estrategia de comercialización ante los medios publicitarios con las cuales cuenta esta empresa, así como los que sean necesarios para su óptimo arrendamiento.
- c. Investigar y calificar al inquilino mediante las solicitudes de arrendamiento que se procesan en esta empresa a fin de contar con la garantía moral y económica de los futuros. Y que cumplan los requisitos que se anteponen en una la Garantía.

3. Contratación de servicios.-

- a. Mediante los contratos con los prestatarios de servicios con que cuenta esta empresa, el cual se prevé cualquier posible conflicto, contando con las cláusulas de protección en la prestación del servicio.

b. Verificar que los firmantes se identifiquen plenamente a modo de evitar suplantaciones.

4. Cobro de alcuotas:

a. Cobranza Ordinaria; se realizan periódicamente de manera personalizada ante el propietario, recibiendo en el área y horario destinado para esta gestión de pago de alcuotas dentro del conjunto.

b. Cobranzas extraordinarias, se envían recordatorios por escrito al copropietario.

c. En las cobranzas de tipo judicial y de requerirse se emplean los instrumentos legales ante el propietario bajo las condiciones del reglamento vigente.

5. Conservación:

a. Mantenimiento Correctivo, se cuenta con un personal calificado para atender y proporcionar eficazmente un servicio de mantenimiento.

6. Control de los Ingresos y los Egresos:

a. De requerirse un control absoluto de los ejercicios

1. Impuestos, derechos y cualquier otro pago de carácter fiscal
2. Control de los servicios de electricidad, teléfono, gas, agua etc.
3. Hipotecas y Seguros
4. Conservación y mantenimiento, igualas por servicio y compra de materiales
5. Promoción, anuncios y rótulos.
6. Gastos administrativos, papelería, investigaciones, correo.
7. Sueldos del personal y honorarios profesionales por conserjería, jardinería, y otros.
8. En el ámbito de Asesoría Profesional:
 - a. Organización administrativa en rentas
 - b. Procedimientos jurídicos y legales

CAPÍTULO II INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

2. Investigación de Mercado

2.1 Necesidad de la investigación de mercado.

El motivo primordial para realizar una investigación de mercado es porque queremos conocer de una manera más detallada y específica la necesidad de implementar el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles en los conjuntos residenciales ubicados geográficamente en la parroquia de Calderón y Llano Grande, para lo cual se requiere de la recopilación de información primaria y secundaria recolectada de la siguiente manera:

Información primaria.- se la obtendrá de encuestas y entrevistas con los integrantes de la directiva elegida de los conjuntos residenciales ubicados en las parroquias de Calderón y Llano Grande.

Información secundaria.- se la obtendrá de entidades como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos a través de su página www.ecuadorencifras.gob.ec, Cámara de la construcción de Quito y Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.

2.2 Diseño de la investigación de mercado.

La metodología de la investigación de mercado que se utilizará es en base a la investigación Exploratoria ya que el tema de estudio no es muy conocido y tiene poco análisis del mismo, entonces se considera adecuado el uso de la investigación exploratoria ya que por medio de ella podremos recoger la mayor cantidad de datos que servirán para poder realizar la toma de decisiones.

Las principales fuentes de información que se van a utilizar son las que se obtengan del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), los datos de la Cámara de construcción de Quito.

Con la información que se logre agrupar se realizará una compilación de datos que servirán para determinar las principales variables de la demanda de nuestro servicio, y que hará viable el determinar la identificación del segmento de mercado, mercado meta y el cálculo del tamaño de la muestra (n).

2.2.1 Análisis del entorno del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles en el Ecuador.

La constitución ecuatoriana contempla al reglamento de la propiedad horizontal desde que la función ejecutiva lo expidió por decreto en ley de emergencia #08 el 1 de marzo de 1960 en la presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra, bajo el nombre de ley de propiedad horizontal.

En base a esta normativa se aprecia la necesidad de implementación de una estructura organizada para la administración de los bienes que comprendan la propiedad horizontal, que busca precisar los derechos y obligaciones de manera legítima, clara y concisa de los copropietarios amparados y normados bajo la figura de un reglamento interno, que debe de haber sido aprobado y socializado en asamblea general de copropietarios del conjunto residencial.

Entonces con apego al reglamento interno de copropiedad se obtendrán normas sobre la administración y conservación de los bienes comunes, de igual forma se instruirá sobre las obligaciones económicas de los copropietarios de acuerdo al porcentaje de la alícuota especificada en las escrituras, esta obligación económica en el plazo inmediato busca y tiene como horizonte el mantenimiento de los bienes comunales con el fin de mantener y elevar la plusvalía del bien evitando un perjuicio en el valor de los bienes comunes.

Por lo expuesto se puede evidenciar que la constitución ecuatoriana norma y regula a todos aquellos bienes que se encuentren constituidos dentro de un mismo edificio o sean independientes pero que tengan como elemento característico tener una vía de salida a la vía pública directamente o por un pasaje en común y que podrán pertenecer a distintos propietarios.

La premisa de la ley de propiedad indica que cada propietario será dueño exclusivo de su piso, departamento o local y comunero o copropietario de los bienes destinados al uso común, como áreas verdes, áreas de juego, salacomunal y otros espacios contemplados para el goce comunitario.

2.3 Cinco fuerzas de Porter.

Las 5 fuerzas de Porter, es un modelo que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, según su autor la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos

Conforme aumenta la intensidad de la competencia de una industria, disminuye el margen de ganancia, la tasa de retorno sobre el capital invertido, hasta llegar al margen de competencia perfecta. En este margen las empresas no tienen incentivos para seguir produciendo en el largo plazo. La intensidad de la competencia depende de las 5 fuerzas de la industria.

Cada una de las fuerzas se puede analizar desde el punto de vista varios factores así:

Poder de negociación de los clientes.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías,
- Grado de dependencia de los canales de distribución .
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.

- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

Poder de negociación de los proveedores.

Facilidades o costes para el cambio de proveedor.

Grado de diferenciación de los productos del proveedor.

Presencia de productos sustitutivos.

Concentración de los proveedores.

Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).

Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.

Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

Amenaza de nuevos entrantes.

Existencia de barreras de entrada.

Economías de escala.

Diferencias de producto en propiedad.

Valor de la marca.

Costes de cambio.

Requerimientos de capital.

Acceso a la distribución.

Ventajas absolutas en coste.

Ventajas en la curva de aprendizaje.

Represalias esperadas.

Acceso a canales de distribución.

Mejoras en la tecnología.

Amenaza de productos sustitutivos.

Propensión del comprador a sustituir.

Precios relativos de los productos sustitutos.

Coste o facilidad de cambio del comprador.

Nivel percibido de diferenciación de producto.

Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Rivalidad entre los competidores.

Poder de los compradores.

Poder de los proveedores.

Amenaza de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutivos.

Crecimiento industrial.

Barreras de salida.

Diversidad de competidores.

Complejidad informacional y asimetría.

Valor de la marca.

Cuota de coste fijo por valor añadido.

Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial.

Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.

Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio).

Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.



Figura 2.1 Cinco fuerzas de Porter

CAPITULO III

ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.

3.1 Análisis de fuerzas competitivas.

3.1.1 Oferta interna

De acuerdo al análisis de los datos estadísticos desitio web de la superintendencia de compañías, y el portal del INEC, Ecuador en cifras, hasta el año 2014 en el Ecuador, provincia de Pichincha, cantón Quito, se encuentran registradas oficialmente 16 empresas que realizan actividades de “Administración de bienes inmuebles a cambio de una retribución o por contrato”.

Sin duda es importante comentar que dentro del mercado existen personas naturales que realizan estas actividades por contratación directa con los conjuntos residenciales, bajo la figura de prestación de servicios profesionales.

Además, dentro de los conjuntos residenciales con el objeto de evitar incurrir en los gastos de contratación de un tercero para este tipo de servicio, son los miembros de la directiva electa quienes asumen los roles de administración de los bienes inmuebles, es decir del conjunto residencial.

El catálogo de los servicios que habitualmente las empresas de administración y mantenimiento de bienes inmuebles ofrecen se detalla a continuación:

Gestión económica de los bienes, como balances.

Gestión administrativa de los bienes, como contrataciones de mantenimiento.

Gestión técnico-legal de los bienes, como formulación de reglamentos.

Gestión social de los bienes, como comunicaciones y canales de información a los copropietarios.

Bajo la premisa que la ubicación física de la empresa de servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, será en la parroquia de Calderón, específicamente en la parroquia Llano Grande, se analiza y define que no existen actividades relacionadas, según el detalle de registros de la superintendencia de compañías.

En el análisis de la competencia se va a utilizar el modelo de 5 fuerzas de Porter. La evaluación se llevara a cabo evaluando las 5 fuerzas competitivas que se interaccionan en el entorno empresarial y son:

- Amenaza de entrada de nueva competencia.
- Poder de negociación con los proveedores
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de nuevos productos o productos sustitutos.

3.1.1.1 Amenaza de nuevos competidores.

La parroquia de Calderón y Llano Grande se ha convertido en los últimos 5 años en una ubicación apetecida para la inversión de proyectos inmobiliarios, esto se debe a que aún existen cientos de hectáreas con clasificación de suelo urbano que en su 80% son catalogados para uso residencial.

Además se debe considerar como un factor de decisión el crecimiento constante de proyectos de vivienda en las parroquias de Calderón y Llano Grande, y la ubicación de la empresa, ya que la distancia entre Quito y estas, si bien es de 15 kilómetros, el congestionamiento vehicular hace menos atractivo el mercado para otras empresas ubicadas en Quito, ya que incrementaría sus costos operativos.

3.1.1.2 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

No existe un producto sustituto en el mercado para la contratación de un servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles. La amenaza que se puede identificar para este servicio es que las personas que se encuentran conformando la

directiva del conjunto habitacional desarrollen un proceso integral de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

Para evitar esta amenaza, en el proceso de oferta del servicio a los potenciales clientes de los conjuntos habitacionales se debe reforzar por sobre todas las gestiones que realizará la empresa, el aspecto de OBJETIVIDAD con el que se realizarán todos los procesos y sobre todo la TRANSPARENCIA en la gestión económica del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

3.1.1.3 Poder de negociación con los proveedores.

Los proveedores que se requieren para la realización de este servicio deben contar con personal calificado y experiencia. Este es un aspecto favorable para la empresa, por cuanto al encontrarse ubicados en la zona geográfica en que se oferta el servicio, tiene la opción de contratar mano de obra calificada de gente de los alrededores, lo que permite una disminución de los costos operativos.

En base a la curva de crecimiento que tenga la empresa y la segmentación de la demanda de los servicios, se podrá formar y capacitar su propio personal para las diferentes necesidades de los clientes.

3.1.1.4 Poder de negociación con los compradores.

La oferta creciente y permanente de planes de vivienda, es una oportunidad para el desarrollo de la empresa. A la vez la escasa información que poseen los conjuntos habitacionales sobre la importancia y beneficios de la contratación de un servicio de administración y mantenimiento de inmuebles son factores negativos.

Para contrarrestar esta debilidad de efectivamente, es necesario como parte del proceso de oferta e introducción del servicio el iniciar una campaña de información agresiva. La campaña de información se la puede trabajar de la mano con los constructores y ofertantes de los proyectos inmobiliarios.

3.1.1.5 Rivalidad entre competidores.

Realizado el análisis de ubicación de empresas que ofrecen estos servicios, se puede evidenciar que no existe una rivalidad directa.

Un aspecto favorable que es importante mencionar es que la propuesta de una empresa de servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles será la primera en registrarse en la zona de Calderón y Llano Grande, y se encontrará con una ubicación geográfica local.

De esta manera se busca obtener la confianza de los conjuntos habitacionales y establecer una relación comercial fortalecida en base a la fidelidad.

3.2 Evaluación del perfil competitivo.

De acuerdo al producto de la investigación y análisis de la base de datos de la superintendencia de compañías, no se dispone de registros que respalden la evidencia de empresas cuyo giro comercial sea la administración y mantenimiento de bienes inmuebles, que representen una competencia directa en la parroquia Calderón ni en la parroquia Llano Grande, todas las empresas que comprenden la clasificación L682003, ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO se encuentran afincadas en la ciudad de Quito, en virtud de esta información se procede a realizar el análisis de las empresas de servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles más reconocidos en la ciudad de Quito:

Cuadro 3.1
Información de dos empresas de administración de bienes inmuebles.

RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	DIRECCION	UBICACION GEOGRAFICA	ACTIVIDAD
SERVIA C	SERVIA C	DIEGO DE ALMAGRO E7-59 LUIS CORDERO	QUITO/PICHINCHA /SIERRA	L682003, ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.
GRUPO EFECTIVO	GRUPO EFECTIVO	LOS COMICIOS OE4-573 AZCUNAGA	QUITO/PICHINCHA /SIERRA	L682003, ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.

Grupo Efectivo.

Es una corporación multidisciplinaria constituida en Agosto del año 2008, ofrece los servicios de administración de condominios, conjuntos habitacionales, locales comerciales, oficinas, en áreas de actuación de 3 enfoques, como son la administración inmobiliaria, la gestión de patrimonios y la asesoría contable y jurídica.

Su oferta de producto es un sistema que reemplaza al administrador local de la directiva del conjunto habitacional, por un representante legal de la propiedad y copropiedad, con facultad de ejecución, supervivencia, representación y recaudo.

SERVIAC, soluciones para condominios.

Es una empresa joven que ofrece los servicios de administración y mantenimiento de edificios y conjuntos residenciales en la ciudad de Quito y en los valles de Cumbayá y los Chillos.

Además ofrece los servicios de gestión inmobiliaria, es decir la comercialización de bienes raíces para la venta y compra de los mismos. Cuenta con una sucursal en Tonsupa, su oferta de servicio se caracteriza por un uso intensivo de las tecnologías disponibles.

3.3 Matriz del perfil competitivo.

Para definir la matriz de perfil competitivo se va a considerar a los dos potenciales competidores que ofrecen servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles dentro de la ciudad de Quito y Valles, correspondiente a la información del cuadro 3.1, y comparar contra los factores positivos de la empresa del proyecto de investigación de mercado que es G.I.

Cuadro 3.2
Matriz de Perfil Competitivo.

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO	Grupo Efectivo		SERVIAC		Gestión Inmobiliaria	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Probabilidad de la inversión	1	3	3	3	3	4	4
Competitividad	1	4	4	4	4	4	4
Calidad del Servicio	2	4	8	4	8	4	8
Dependencia de los proveedores	1	2	2	2	2	1	1
Aceptación de los clientes	1	3	3	3	3	3	3
Ubicación Geográfica.	2	2	4	2	4	4	8
Tecnología.	1	4	4	4	4	4	4
Experiencia.	2	4	8	4	8	1	2
Cantidad de Servicios.	2	4	8	3	6	3	6
TOTAL	13	44			42		40

Puntaje.
Fortaleza importante: 4
Fortaleza menor : 3
Debilidad Menor : 2
Debilidad Grave : 1

En la matriz se puede observar de acuerdo a la ponderación del puntaje que la empresa GE, utiliza muy buenas estrategias en el mercado para los servicios de administración de bienes inmuebles, obtiene el mayor puntaje. La empresa SERVIAC, tiene un puntaje que le permite una fuerte presencia en el mercado de servicios en la ciudad de Quito y Valles. La ventaja competitiva de la nueva empresa es la ubicación geográfica en donde se encuentra desarrollando su actividad y ser la pionera en ofertar el servicio de

administración y mantenimiento de bienes inmobiliarios en el mercado de las parroquias de Calderón y Llano Grande.

3.4 Canal de distribución.

El servicio que ofrece Gestión Inmobiliaria a los conjuntos habitacionales, tendrá las siguientes características:

Servicio personalizado.- Se identificarán las necesidades individuales de cada cliente, con el objeto de analizar y proponer servicios a la medida de cada uno de los conjuntos habitacionales para la implementación del servicio de administración de bienes inmuebles propuesto.

Servicios de valor agregado.- Dentro de la entrega de los productos finales a la administración de cada conjunto se proveerá de horas de socialización de reglamentos internos, además de accesos vía sitio web de los reportes de gasto e ingreso de cada conjunto desde el portal de Gestión Inmobiliaria (G I).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

4.1 Demanda Interna

Según la revisión de los datos del censo económico del año 2010 realizado por el INEC en la ciudad de Quito, se encuentran registrados 32 tipos de vivienda tipo colectiva que según el glosario de la estadística nos indica corresponde a un espacio de vivienda estructuralmente separado e independiente, que se destina a alojar un conjunto de personas, generalmente sin vínculo familiar, pero que hacen vida en común, dentro de los cuales encontramos edificios de apartamentos y conjuntos habitacionales residenciales.

Tabla 4.1
Demanda potencial interna.
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y censos 2010.

PARROQUIA CALDERÓN	
Tipo de la vivienda	Casos
Casa/Villa	37.558,00
Departamento en casa o edificio	8.736,00
Cuarto(s) en casa de inquilinato	2.468,00
Mediagua	3.410,00
Rancho	40,00
Covacha	126,00
Choza	21,00
Otra vivienda particular	262,00
Hotel, pensión, residencial u hostel	27,00
Cuartel Militar o de Policía/Bomberos	1,00
Centro de acogida y protección para niños y niñas, mujeres e indigentes	1,00
Hospital, clínica, etc.	1,00
Convento o institución religiosa	4,00
Otra vivienda colectiva	25,00
Total	52.680,00
PARROQUIA LLANO GRANDE	
Tipo de la vivienda	Casos
Casa/Villa	2463
Departamento en casa o edificio	272
Cuarto(s) en casa de inquilinato	86
Mediagua	535
Rancho	4
Covacha	18
Choza	3
Otra vivienda particular	4
Otra vivienda colectiva	3
Total	3388

En el cuadro se puede observar que los tipos de vivienda según la clasificación en su mayoría son de tipo casa/villa individuales, cuartos de arriendo, y edificaciones informales conocidas como mediaguas.

Sin embargo se puede apreciar que existe un mercado potencial según la estadística del 2010 de 32 conjuntos residenciales.

4.2 Procedimiento de recolección de datos.

Para la recolección de datos primarios se revisó la información disponible del VII censo de población y VI de vivienda realizado en el año 2010.

Para la recolección de datos de campo se diseñara una encuesta que constará de 10 preguntas orientadas a las directivas de los conjuntos habitacionales, las cuales al ser contestadas, responderán a las necesidades de información de esta investigación de mercado.

4.3 Diseño de la muestra.

El mercado objetivo o meta al cual se dirige la investigación corresponde a todos los conjuntos residenciales que se encuentran ubicados en las parroquias de Calderón y Llano Grande, ya que se busca satisfacer las necesidades de todo el mercado de conjuntos habitacionales ubicados en ésta localidad.

La determinación del tamaño de la muestra tendrá una base de un total de 32 conjuntos habitacionales, se aplicará un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

$$f = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Descripción de los elementos de la fórmula de la muestra estadística.

Término Estadístico	Descripción
N	Población total o universo
n	Muestra estadística
k ²	constante que depende del nivel de confianza que asignemos
p	Proporción de individuos que poseen la característica de estudio.
q	Proporción de individuos que NO poseen la característica de estudio. (1-p)
e ²	Error muestral deseado

Valores para la fórmula de la muestra estadística

Término Estadístico	Valores
N	32
n	?
k ²	1,96
p	0,5
q	0,5
e ²	0,05%

Valor de k	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

$$f = \frac{N \cdot k^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{32 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05} = 29$$

El tamaño de la muestra obtenido es de 29 conjuntos habitacionales.

4.4 Recopilación de datos .

La metodología utilizada para la recolección de datos se detalla a continuación:

- Aplicación de un total de 29 encuestas realizadas de manera directa al presidente de la directiva de los conjuntos residenciales ubicados en las parroquias de Calderón y Llano Grande.

- Las encuestas se aplicaron entre Enero y Febrero del 2015.

- Se adjunta el listado de los conjuntos en los cuales se realizó la encuesta.

Tabla 4.2

Base de datos de conjuntos residenciales de las parroquias objeto de estudio.

No.	NOMBRE DE CONJUNTOS	DIRECCIÓN	PARROQUIA
1	CONJUNTO RESIDENCIAL LOS YUCOS	García Moreno y pasaje Orquídeas	Llano Grande
2	CONJUNTO RESIDENCIAL FÉREZ	García Moreno y pasaje Orquídeas	Llano Grande
3	CONJUNTO RESIDENCIAL ALCANTARA	Jorge Carvajal y Saúl Quezada.	Calderón
4	CONJUNTO RESIDENCIAL MARIANITAS II-III	Calle María Godoy y Progreso.	Calderón
5	CONJUNTO RESIDENCIAL MONTECARLO I	Progreso y Pasaje 3	Calderón
6	CONJUNTO RESIDENCIAL MONTECARLO III	García Moreno y Atahualpa	Llano Grande
7	CONJUNTO PARAÍSO DEL NORTE	Bonanza y Landázuri	Calderón
8	CONUNTO LA ESPERANZA	Giovanni Calles y Efraín Armas.	Calderón
9	CONJUNTO RESIDENCIAL MARIANITAS I	Calle Unión y Vicente Rocafuerte	Calderón
10	CONJUNTO ALDEA VERDE	García Moreno y Av. Carapungo	Llano Grande
11	RESIDENCIAS LA ALCUDIA	Calixto Muzo y Astudillo	Llano Grande
12	CIUDAD ALEGRÍA	Calle Guayas y Esmeraldas	Llano Grande
13	CONJUNTO VILLA ARENA	Calle Arenal y los Cipreses	Calderón
14	CONJUNTO CASALES DE BUENAVENTURA	Calle Arenal y los Eucaliptos	Calderón
15	CONJUNTO EL PIONERO	Giovanni Calles y Jaime Roldós Aguilera	Calderón
16	CONJUNTO BOSQUES DE CALDERÓN II	Giovanni Calles y Duchicela	Calderón
17	VILLAS VILCABAMBA 1	Quitús y Vancouver	Calderón
18	CONJUNTO EL LIMONAR	Calle de los Fundadores y Saúl Quezada	Calderón
19	CONJUNTO GARDENS CLUB	Eliás Godoy y Pasaje Humberto Puga	Calderón
20	CONJUNTO SANTA MARIANITA	Calle Virgen de Monserrat y Vicente Rocafuerte	Calderón
21	CONUNTO SENDERO DEL QUINDE	Calle el Quinde y de Los Flamencos	Calderón
22	CASALES LA VICTORIA	9 de Agosto y Av. Carapungo	Calderón
23	CONJUNTO JARDINES DE CALDERÓN	Ricardo Calderón y María Godoy	Calderón
24	PORTAL CAROLINA 2	Bonanza y Manuel Aguilar	Calderón
25	CONJUNTO VIRGEN DE CALDERÓN	Pasaje José Orbea y Av. Carapungo	Llano Grande
26	CONJUNTO HABITACIONAL RINCÓN DE SANTA ROSA	Calle San Carlos y Alba Calderón	Llano Grande
27	CONUNTO EL CARMEN I	Calle 23 de Abril y 25 de Noviembre	Llano Grande
28	CONJUNTO BONANZA I-II	Avenida Carapungo y Calixto Muzo	Llano Grande
29	ALCAZAR DE SAN JOSE	Avenida Duchicela y Calle San Jose	Calderón

4.5 Diseño del cuestionario.

La encuesta busca la información de las siguientes variables de los conjuntos habitacionales:

- Grado de conocimiento del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

- Intención de contratación del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

- Realidad socio económica de los conjuntos residenciales en las parroquias de Calderón y Llano Grande.

4.6 Presentación del cuestionario.

Se realizaron 10 preguntas de que se las estructuró de manera de que cumplan con los siguientes requisitos:

Fluidez en dar respuestas de la encuesta.

Claridad en las preguntas, uso de términos generales.

Comprensión de las preguntas

Mitigar el riesgo de sesgos u orientaciones en las respuestas.

Exactitud y consistencia en las respuestas.

4.7 Diagrama de la encuesta.

El diagrama de la encuesta se encuentra dentro del anexo 2 de este documento en el cual se aprecia la estructura de composición de la encuesta, un breve y conciso resumen del objetivo de la aplicabilidad de la misma y la estructura de la conformación por cada pregunta.

4.8 Análisis de Datos.

Resultado pregunta 1 de la encuesta.

¿En su conjunto han oído hablar acerca de las empresas de administración y mantenimiento de conjuntos residenciales?

Ha oído hablar de empresas de administración de inmuebles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	16	55,2	55,2	55,2
	No	13	44,8	44,8	100,0
Total		29	100,0	100,0	

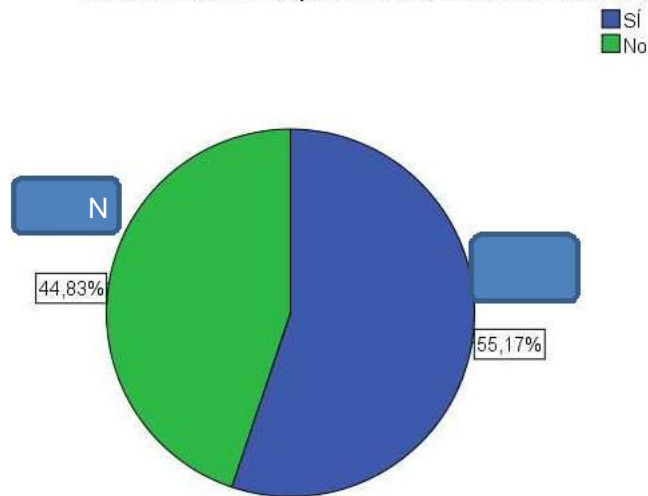
Ha oído hablar de empresas de administración de inmuebles

Figura 4.1 Resultado de la encuesta, pregunta #1.

De la figura 4.1 se puede constatar que el 55,17% de los conjuntos encuestados sí conocen acerca de las empresas de administración y mantenimiento de bienes inmuebles. Esto demuestra que no hay mucha información acerca de las bondades de las empresas que ofrecen estos servicios y que se puede iniciar una campaña de información de los servicios y beneficios que se pueden obtener al contratar una empresa de administración y mantenimiento de inmuebles.

Resultado de la pregunta 2 de la encuesta.

¿Conoce los beneficios de utilizar los servicios de las empresas de administración y mantenimiento de conjuntos residenciales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	12	41,4	41,4	41,4
	No	17	58,6	58,6	100,0
Total		29	100,0	100,0	

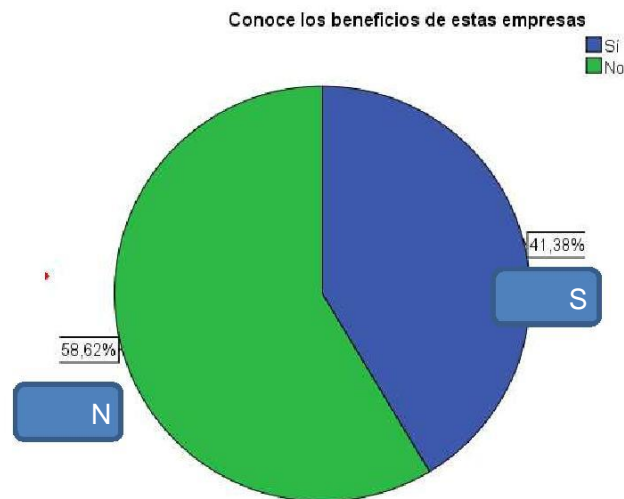


Figura 4.2 Resultado de la encuesta, pregunta #2.

De la figura 4.2 se aprecia que el conocimiento de los beneficios que una empresa de servicios de administración y mantenimiento de bien es inmuebles ofrece es bastante limitado, apenas el 41.38% de los conjuntos residenciales encuestados los conocen. Se demuestra que existe una falta de información de estos servicios en la zona de Calderón y Llano Grande.

Resultado de la pregunta 3 de la encuesta

¿Estaría interesado en contratar una empresa de administración y mantenimiento de conjuntos residenciales?

Esta interesado en contratar una empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí, definitivamente	11	37,9	37,9	37,9
	Sí, pero después de un tiempo.	9	31,0	31,0	69,0
	No, pero lo pensaría	2	6,9	6,9	75,9
	No, no lo contrataría	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

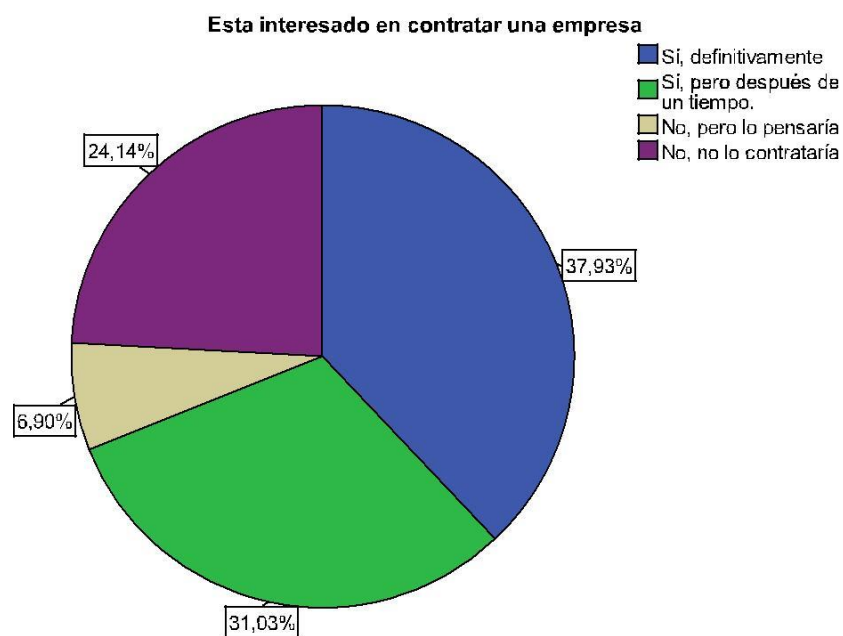


Figura 4.3 Resultado de la encuesta, pregunta #3.

De la figura 4.3 se evidencia que el 37.93% de los conjuntos encuestados aceptarían contratar los servicios administración y mantenimiento de los bienes. Por otro lado un 24% está con la certeza de no contratar los servicios, sin embargo existe un 31.03% que lo contrataría después de un tiempo, es esa muestra que se debe trabajar para llevarlo a la intención de compra de los servicios.

Resultado de la pregunta 4 de la encuesta.

¿Por qué no contrataría una empresa de administración y mantenimiento de conjuntos residenciales?

Por qué NO contrataría una empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Precio Alto	15	51,7	51,7	51,7
	No es necesario	10	34,5	34,5	86,2
	Es de difícil control	2	6,9	6,9	93,1
	Otros	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Por qué NO contrataría una empresa

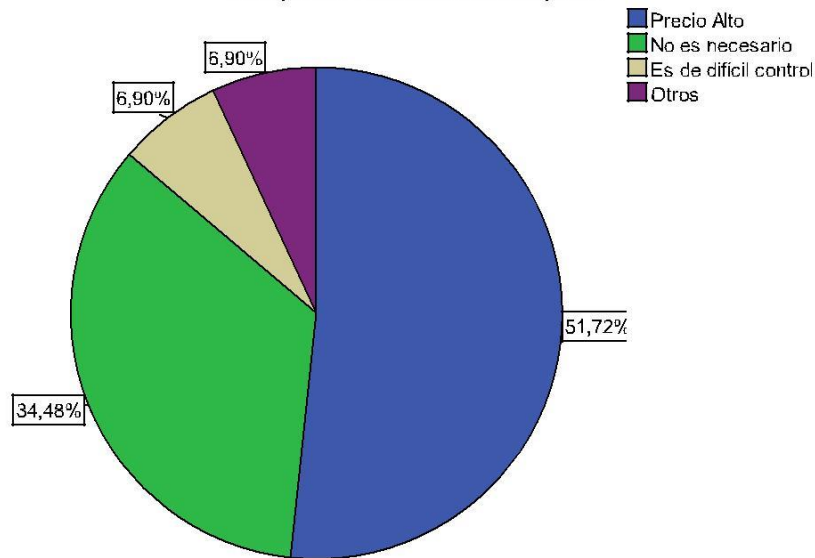


Figura 4.4 Resultado de la encuesta, pregunta #4.

De la figura 4.4 se evidencia que uno de los factores que afecta a la intención de compra de los servicios que ofrece la empresa es el precio considerado alto ya que un 51.72% cree que no contrataría a la empresa si el precio fuese excesivo.

Así mismo un 34.48% de los conjuntos creen que no es necesario contratar a la empresa, y un 6.9% cree que es de difícil control el contratar una empresa externa para la administración del conjunto, y un 6.9% tiene otras razones por las que no contrataría a la empresa.

Resultado de la pregunta 5 de la encuesta.

¿Contrataría la empresa de administración y mantenimiento de conjuntos residenciales si el precio del servicio fuera menor?

Contrataría si el precio fuera menor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy probablemente	11	37,9	37,9	37,9
	Probablemente	13	44,8	44,8	82,8
	Poco probable	3	10,3	10,3	93,1
	No es probable.	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

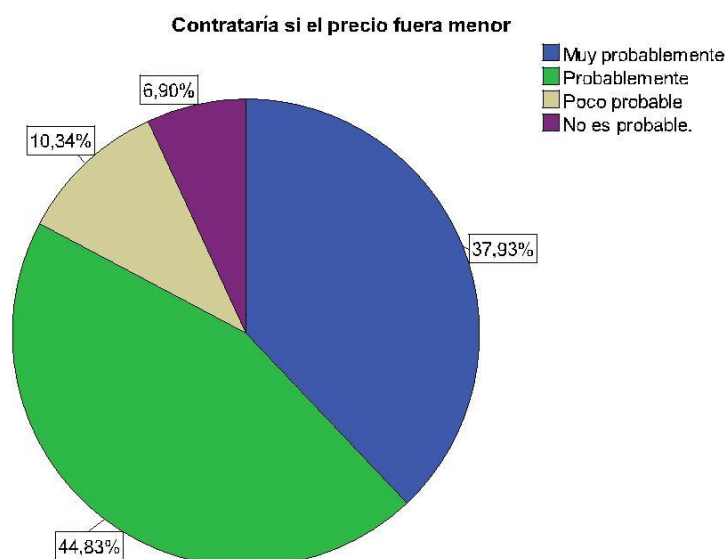


Figura 4.5 Resultado de la encuesta, pregunta #5.

De la figura 4.5 en la pregunta si se contrataría condicionando al precio del servicio ofertado para la contratación se puede apreciar muy y probablemente revisen su intención

de compra si hubiera algún tipo de rebaja en el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

El 37.93% de los conjuntos encuestados condicionan su intención de compra a favorable si el precio baja, y de igual forma el 44.83% considera como probable la opción de contratar si el precio no es oneroso del servicio que ofrece la empresa.

Resultado de la pregunta 6 de la encuesta.

¿Contrataría la empresa de administración y mantenimiento de conjuntos residenciales si tuviera un total conocimiento y a fondo de sus beneficios?

Contrataría si conociera más de los servicios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy probablemente	16	55,2	55,2	55,2
Probablemente	9	31,0	31,0	86,2
Poco probable.	4	13,8	13,8	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Contrataría si conociera más de los servicios

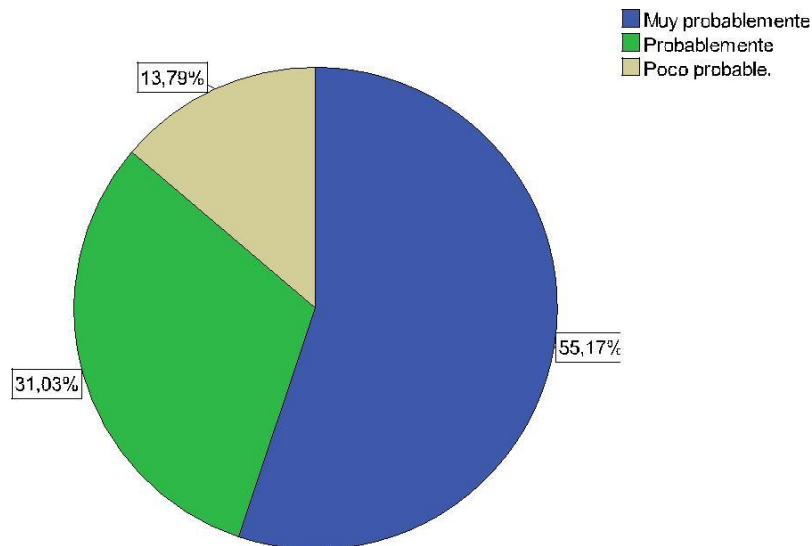


Figura 4.6 Resultado de la encuesta, pregunta #6.

De la figura 4.6 se puede apreciar que la intención de contratación es favorable en más de la mitad de los encuestados, el 55.17% de los conjuntos están de acuerdo en que si se conocería de una manera más detallada los servicios que ofrece la empresa, es muy probablemente que se contrate.

El 31.03% de los encuestados afirma que probablemente contrataran los servicios si se hace una socialización con más detalles de la oferta del servicio. Apenas el 13.79% no confirma su intención de compra del servicio.

Resultado de la pregunta 7 de la encuesta.

¿Qué aspectos le atraen de las empresas de administración y mantenimiento de conjuntos residenciales?

Que le atrae de estas empresas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Objetividad en las decisiones	11	37,9	37,9	37,9
	Mejora los tiempos de respuesta en reparaciones.	6	20,7	20,7	58,6
	Mantiene la plusvalía del conjunto.	10	34,5	34,5	93,1
	No me atrae nada.	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

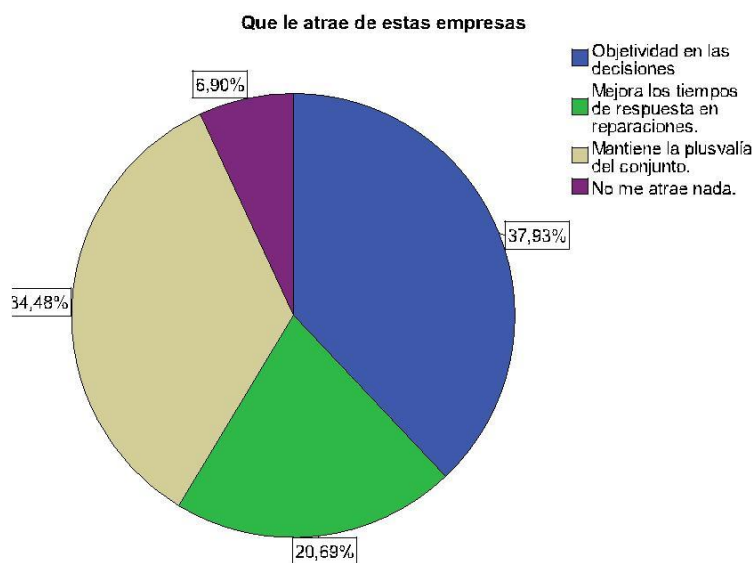


Figura 4.7 Resultado de la encuesta, pregunta #7.

De la figura 4.7 se puede apreciar que los aspectos que más atraen de la empresa ofertante del servicio de administración y mantenimiento de es la objetividad con que se toman las decisiones en relación a la administración de los conjuntos, un no menos importante 34,48 considera atractivo el hecho que la plusvalía del bien se mantiene y no decae, es importante ya que los servicios de la empresa se encaminan a fortalecer las acciones que permitan que el inmueble no sufra deterioro, luego con un 20,69% se considera como factor importante también la celeridad que se le da a los temas de reparaciones si se presentará algún daño en las instalaciones, finalmente con un 6% de apatía para los conjuntos que indican que no les atrae nada del abanico de productos que ofrece la compañía.

Resultado de la pregunta 8 de la encuesta.

¿Contrataría la empresa de administración y mantenimiento de conjuntos residenciales si la información financiera, administrativa y de obras estaría disponible en internet?

Información detallada de la gestión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy probablemente	9	31,0	31,0	31,0
	Probablemente	12	41,4	41,4	72,4
	Poco probable.	6	20,7	20,7	93,1
	No es probable.	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

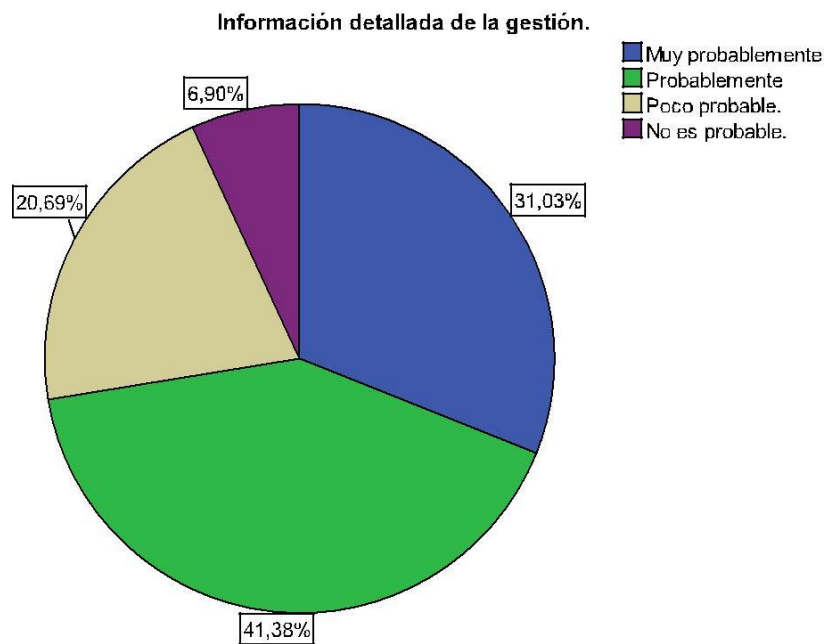


Figura 4.8 Resultado de la encuesta, pregunta #8.

De la figura 4.8 se aprecia que el 44.83% muy probablemente de todos los conjuntos encuestados indica que si contrataría los servicios de la empresa si la información de importancia se encuentra en todo momento disponible y es auditable por parte de los contratantes, es muy probable que se contrate a la empresa si se ofrece esta opción de acceso a la información. El 48.28% considera esta opción de acceso a la información como positiva y lo califica como probablemente para la intención de contratación.

Únicamente el 6.9% considera este plus del servicio como no importante para adquirir los servicios a la empresa.

Resultado de la pregunta 9 de la encuesta.

¿Considera más eficiente el servicio de administración y mantenimiento de conjuntos si lo realiza una empresa externa?

Servicio brindado por un externo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy eficiente	8	27,6	27,6	27,6
Eficiente	11	37,9	37,9	65,5
Ni más ni menos eficiente.	8	27,6	27,6	93,1
No lo sé.	2	6,9	6,9	100,0
Total	29	100,0	100,0	

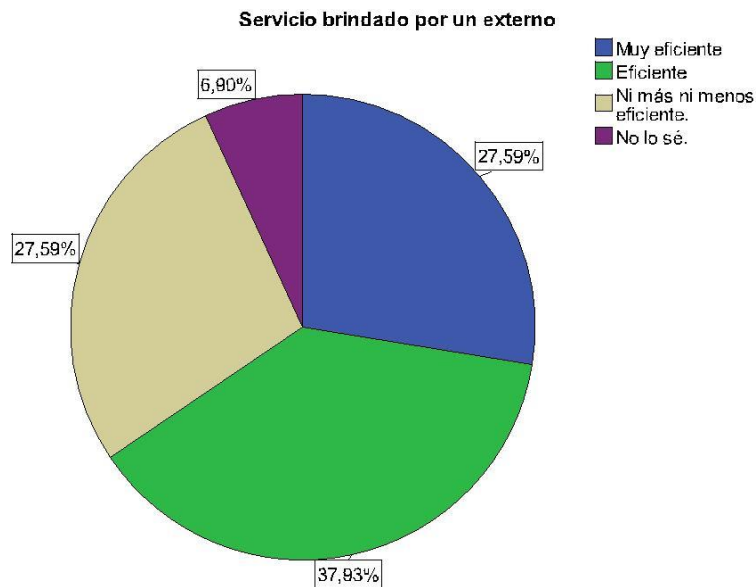


Figura 4.9 Resultado de la encuesta, pregunta #9.

Se preguntó a los conjuntos si consideran que el servicio de administración de los conjuntos brindado por un externo lo consideran más eficiente que al ser realizado por los miembros de la directiva, entonces de la figura 1.9 se aprecia que el 27,59% de los encuestados consideran que sin duda es muy eficiente el servicio, el 37,93% considera una

notable mejora calificando de eficiente a la gestión que realice una empresa especializada en administración de bienes y servicios; un 27.59% considera que la gestión de administración no sería ni más, ni menos eficiente si se realizaría por una empresa o por la gente de la directiva, y finalmente un 6.9% no sabe si será o no eficiente el subrogar esta gestión de administración.

Resultado de la pregunta 10 de la encuesta.

¿Cómo preferiría recibir información sobre el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles en Calderón y Llanogrande?

Como informarse de los servicios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Folletos y trípticos.	5	17,2	17,2	17,2
Correo electrónico	3	10,3	10,3	27,6
Charla gratuita.	21	72,4	72,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

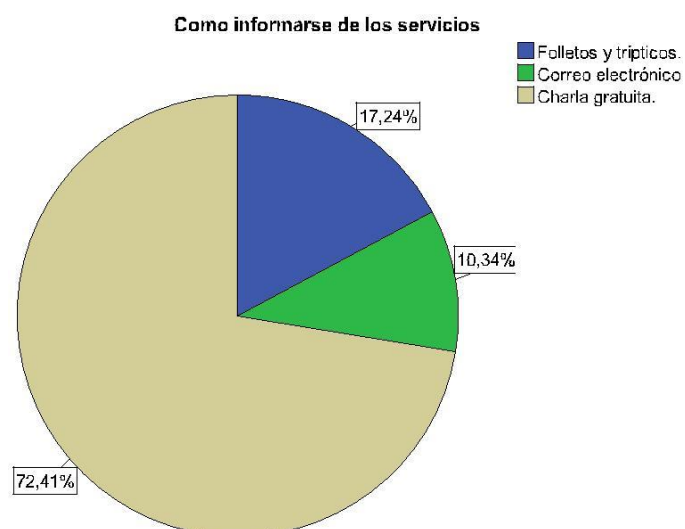


Figura 4.10 Resultado de la encuesta, pregunta #10.

Se preguntó a los conjuntos como les gustaría que se socialice la oferta de servicios y un preponderante 72,41% indicó que les gustaría se haga una visita a cada uno de sus conjuntos y se realice una charla gratuita explicativa de las ventajas de realizar la contratación de una empresa de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, un 17,24% de los encuestados consideran que basta con que se entregue información en un tríptico o documento para informarse de los servicios de la empresa, y finalmente un 10,34% considera que basta con un correo electrónico o con la información de la empresa para conocer los servicios disponibles.

Relación entre las preguntas 2 y 3

Tabla 4.3

Tabla de contingencia entre la pregunta 2 y 3.

Tabla de contingencia Esta interesado en contratar una empresa * Conoce los beneficios de estas empresas

		Conoce los beneficios de estas empresas		Total
		Sí	No	
Esta interesado en contratar una empresa	Sí, definitivamente	17,2%	20,7%	37,9%
	Sí, pero después de un tiempo.	10,3%	20,7%	31,0%
	No, pero lo pensaría	3,4%	3,4%	6,9%
	No, no lo contrataría	10,3%	13,8%	24,1%
Total		41,4%	58,6%	100,0%

En la tabla anexa se puede observar que no existe una relación directa, es decir las variables que componen las preguntas son independientes. Esto indica que no existe una relación directa entre los presidentes que conocen los beneficios de éstas empresas y el interés de contratar los servicios que ofrecen, a pesar de esta relación, el conocer acerca de los servicios si aumenta el interés de contratar el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

Relación entre las preguntas 1 y 3

Tabla 4.4

Tabla de contingencia para las preguntas 1 y 3.

Tabla de contingencia Ha oído hablar de empresas de administración de inmuebles * Esta interesado en contratar una empresa

		Esta interesado en contratar una empresa				Total
		Sí, definitivamente	Sí, pero después de un tiempo.	No, pero lo pensaría	No, no lo contrataría	
Ha oído hablar de empresas de administración de inmuebles	Sí	17,2%	17,2%	3,4%	17,2%	55,2%
	No	20,7%	13,8%	3,4%	6,9%	44,8%
Total		37,9%	31,0%	6,9%	24,1%	100,0%

De los resultados obtenidos en esta tabla de contingencia se puede apreciar que no existe una relación directa entre haber oído hablar de las empresas de administración y mantenimiento de bienes inmuebles y el interés demostrado en la contratación, por lo cual no existe relación entre estas dos variables.

Relación entre las preguntas 7 y 9.

Tabla 4.5

Tabla de contingencia para las preguntas 7 y 9.

Tabla de contingencia Que le atrae de estas empresas * Servicio brindado por un externo

		Servicio brindado por un externo				Total
		Muy eficiente	Eficiente	Ni más ni menos eficiente.	No lo sé.	
Que le atrae de estas empresas	Objetividad en las decisiones	20,7%	17,2%			37,9%
	Mejora los tiempos de respuesta en reparaciones.		10,3%	10,3%		20,7%
	Mantiene la plusvalía del conjunto.	6,9%	10,3%	17,2%		34,5%
	No me atrae nada.				6,9%	6,9%
Total		27,6%	37,9%	27,6%	6,9%	100,0%

Al analizar esta tabla 4.5 se puede observar que:

A 11 de los 29 conjuntos encuestados les atrae la objetividad de las decisiones que toma una empresa externa en cuanto a la administración de bienes, de igual forma se aprecia que a los conjuntos les es atractivo que la administración de una empresa externa mantiene la plusvalía del conjunto.

Se debe reforzar en las charlas introductorias que es una ventaja tener tiempos de respuesta en reparaciones casi inmediatos, ya que es una variable que no les es atractiva a los conjuntos.

Relación entre las preguntas 5 y 6.

Tabla 4.6
Tabla de contingencia para las preguntas 5 y 6.

Tabla de contingencia Contrataría si el precio fuera menor * Contrataría si conociera más de los servicios

% del total		Contrataría si conociera más de los servicios			Total
		Muy probablemente	Probablemente	Poco probable.	
Contrataría si el precio fuera menor	Muy probablemente	37,9%			37,9%
	Probablemente	17,2%	27,6%		44,8%
	Poco probable		3,4%	6,9%	10,3%
	No es probable.			6,9%	6,9%
Total		55,2%	31,0%	13,8%	100,0%

Observando los resultados de la contingencia entre las preguntas 5 y 6 se puede observar que 11 de los 29 conjuntos tienen la intención de compra del servicio más alta considerando como un factor importante el costo del precio del servicio.

De igual forma, si no conocerían bien a detalle la oferta de servicio por parte de la empresa es poco o no es probable que se contrate.

Relación entre las preguntas 4 y 9.

Tabla 4.7

Tabla de contingencia para las preguntas 4 y 9.

Tabla de contingencia Por qué NO contrataría una empresa * Servicio brindado por un externo

% del total		Servicio brindado por un externo				Total
		Muy eficiente	Eficiente	Ni más ni menos eficiente.	No lo sé.	
Por qué NO contrataría una empresa	Precio Alto	10,3%	27,6%	13,8%		51,7%
	No es necesario	13,8%	10,3%	10,3%		34,5%
	Es de difícil control	3,4%		3,4%		6,9%
	Otros				6,9%	6,9%
Total		27,6%	37,9%	27,6%	6,9%	100,0%

En el análisis de esta tabla 4.6; 15 conjuntos no contratarían los servicios de la empresa por el factor precio alto, ya que haría suponer que un servicio de un proveedor externo de administración y mantenimiento de conjuntos residenciales que sea eficiente o muy eficiente, tendría un costo bastante elevado.

Con la información de esta tabla se observa que por una perspectiva errada se cree que es de difícil control, la contratación de un servicio de administración de bienes inmuebles, por lo que se debe realizar una campaña permita conocer y entender el proceso de contratación y cumplimiento del servicio de la empresa.

Relación entre las preguntas 8 y 9

Tabla 4.8
Tabla de contingencia para las preguntas 8 y 9.

Tabla de contingencia Información detallada de la gestión. * Servicio brindado por un externo

% del total		Servicio brindado por un externo				Total
		Muy eficiente	Eficiente	Ni más ni menos eficiente.	No lo sé.	
Información detallada de la gestión.	Muy probablemente	10,3%	13,8%	6,9%		31,0%
	Probablemente	10,3%	10,3%	20,7%		41,4%
	Poco probable.	6,9%	13,8%			20,7%
	No es probable.				6,9%	6,9%
Total		27,6%	37,9%	27,6%	6,9%	100,0%

En el análisis de esta tabla, 13 conjuntos muy probablemente sí contratarían los servicios de la empresa por el plus de la información detallada de la gestión que entreguen a los conjuntos, ya que consideran los encuestados que es un factor diferenciador que hace muy eficiente la gestión de la empresa. Así mismo 14 conjuntos probablemente contratarían porque la entrega de esta información califica de eficiente el servicio que brinde la empresa. Sin duda la variable de transparencia es muy valorada para los encuestados.

Relación entre las preguntas 8 y 10

Tabla 4.9
Tabla de contingencia para las preguntas 8 y 10.

Tabla de contingencia Información detallada de la gestión. * Como informarse de los servicios

% del total		Como informarse de los servicios			Total
		Folletos y trípticos.	Correo electrónico	Charla gratuita.	
Información detallada de la gestión.	Muy probablemente		6,9%	24,1%	31,0%
	Probablemente	13,8%	3,4%	24,1%	41,4%
	Poco probable.			20,7%	20,7%
	No es probable.	3,4%		3,4%	6,9%
Total		17,2%	10,3%	72,4%	100,0%

En el análisis de esta tabla 4.9, se puede apreciar que es fundamental el manejo adecuado de la información y la forma de entrega a los conjuntos encuestados, 12 potenciales clientes encaminan su intención de compra a probablemente si la empresa llega con su oferta de producto mediante charlas gratuitas a cada conjunto, de igual forma 9 encuestados responden que muy probablemente contratarían el servicio si la información fuese mucho más personalizada como lo es con las encuestas.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INFORMACIÓN

5.1 Análisis de la demanda.

En base a los resultados de la encuesta aplicada a los 29 conjuntos, se puede evidenciar que el mercado objetivo no conocen o han escuchado poco acerca de la gestión de administración y mantenimiento de bienes inmuebles,

También es importante citar que los encuestados no conocen los beneficios que podrán gozar si se contrata un servicio de éstas características y que se implemente una administración de bienes.

5.2 Análisis de mercado.

El servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles que la empresa ofrece se encuentran vinculado al mercado de servicios profesionales, asesorías y consultoría.

En la localidad geográfica en donde se quiere penetrar, que son las localidades de Calderón y Llano Grande, serán los precursores, ya que no se evidencia que se encuentre en el mercado una competencia directa en estas parroquias.

5.3 Plan de mercadeo.

El plan de mercadeo corresponde al diseño de la mezcla, es decir a la combinación de características de un producto, a la manera en que se distribuirá, a la forma en que se promoverá el producto, y a su precio.

En esta fase de estudio se considera como base de análisis los resultados obtenidos de la investigación de mercado, concretamente enfocando estos cuatro elementos:

- 1) Producto
- 2) Precio
- 3) Plaza o distribución y
- 4) Promoción.

A que satisfagan las necesidades del mercado y al mismo tiempo cumplan los objetivos de la empresa

5.4 Factores que afectan la demanda

El Crecimiento Económico.

En el Ecuador el último trimestre del año 2014 se registró un crecimiento del 3,5% del producto interno bruto, lo que se podría considerar un decrecimiento en relación al 4,2% registrado en el último trimestre del 2013, por este motivo se puede intuir que las empresas productoras de bienes y servicios internos sientan la necesidad de ser más productivas y eficientes, y a la vez buscar ampliar el crecimiento de estructuras generadoras de ingresos. En este caso de estudio, el crear una empresa que oferte herramientas de gestión, como la administración y mantenimiento de bienes inmuebles, sin duda colabora a que los conjuntos residenciales y sus propietarios se vuelvan más eficientes en el manejo de sus patrimonios, lo que provoca un crecimiento ordenado de la economía de diversos actores en la creación de este servicio.

Factores Reguladores legales y de control.

Desde la última reforma de la ley de propiedad horizontal con fecha 27 de Noviembre del 2011, en el artículo 5 se puede citar textualmente:

“Art. 5.- (Reformado por el Art. 4 de la Ley s/n, R .O. 543S, 27IX2011). Cada propietario deberá contribuir a las expensas necesarias a la administración, conservación y reparación de los bienes comunes, así como al pago de la prima de seguro, en proporción al valor de su piso, departamento o local, sin perjuicio de las estipulaciones expresas de las partes....Las cuotas de impuestos o tasas deberán ser cobrados a cada propietario como si se tratase de predios aislados...Se denominan bienes comunes individuales todos aquellos cuyo uso y goce corresponden limitadamente a los copropietarios de cada bloque, torre o conjunto en particular, entre ellos: los accesos al bloque, torre o conjunto, las

escaleras y ascensores que son utilizados por los copropietarios o usuarios de cada bloque, torre o conjunto, así como las instalaciones de los servicios públicos que son compartidos por dichos copropietarios...”

Por lo citado queda explícitamente que se requiere de una responsabilidad en contribución económica así como de responsabilidades, derechos y obligaciones a cumplirse por parte de los copropietarios dentro de una solución habitacional en comunidad, como lo es un conjunto residencial, edificio de apartamentos entre otros; lo que hace suponer y con bases que la demanda de nuevas organizaciones estructuradas legalmente serán necesarias para la regulación y aplicación de la ley de propiedad horizontal.

Desarrollo creciente de soluciones habitacionales en las parroquias de Calderón y Llano Grande.

En general se observa un dinámico y creciente mercado inmobiliario en Quito, la DEMANDA cada vez es más alta; puede deberse a factores como:

- ⌘ El fácil acceso a los créditos hipotecarios ofertados por las instituciones financieras privadas y en especial por el BIESS;
- ⌘ Al desarrollo de nuevos e importantes proyectos inmobiliarios en zonas rurales y en crecimiento al norte de Quito.
- ⌘ Al apoyo del Estado para la adquisición de vivienda a los niveles medios.

De un estudio realizado por la encuestadora Marketwatch de Ecuador, se puede obtener que según esta empresa, los datos de proyectos y unidades habitacionales construidas por cada sector al año 2013, sería por ubicación geográfica de zonas aledañas a Quito:

Valle de los chillos con 104 proyectos que representan 3.538 nuevas unidades habitacionales.

Cumbayá con 50 proyectos que representan 912 nuevas unidades habitacionales. Calderón con 67 proyectos que representan 2,986 nuevas unidades habitacionales. Centro norte con 146 proyectos que representan 5,669 nuevas unidades habitacionales. Quito Sur con 53 proyectos que representan 6,558 nuevas unidades habitacionales.

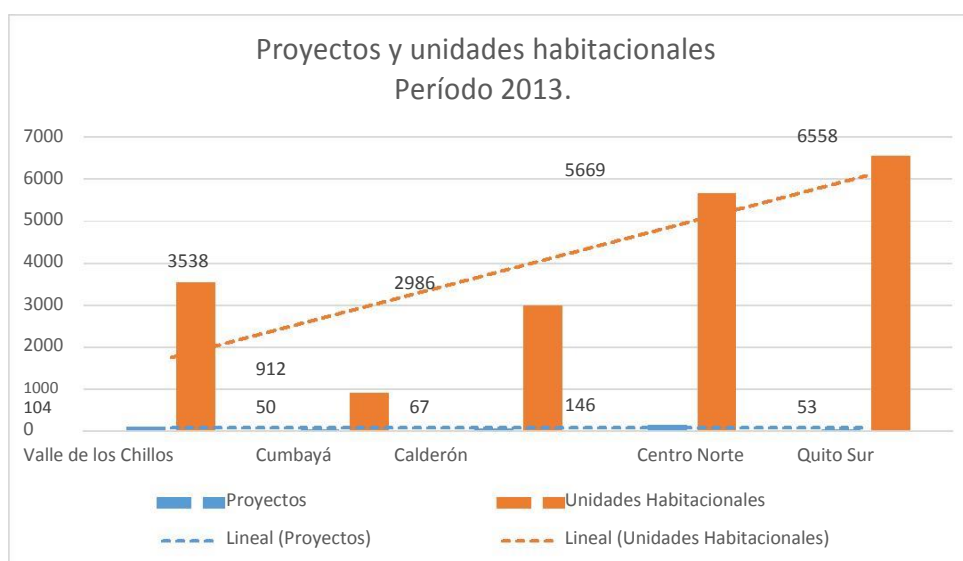


Figura 5.1 Proyectos y unidades habitacionales.
Elaborado por: Francisco Pulupa

5.5 Demanda actual del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

De los datos obtenidos y realizado un análisis de las encuestas se obtiene que la intención de contratación de los servicios de una empresa que ofrece administración y mantenimiento de bienes inmuebles, es del 37,93%; que se concreta en un mercado meta de 11 conjuntos habitacionales; a los cuales se puede ofrecer un catálogo completo de los servicios que dispone la empresa.

Cuadro 5.1

Población de conjuntos habitacionales en las parroquias de Calderón y Llano Grande, según el último censo de vivienda VI.

Conjuntos habitacionales	Cantidad de conjuntos habitacionales.
--------------------------	---------------------------------------

Conjuntos habitacionales ubicados en las parroquias de Calderón y Llano Grande	32
--	----

Cuadro 5.2

Población de conjuntos habitacionales dispuestos a contratar los servicios.

Respuestas pregunta 3	Porcentaje Conjuntos	Población total de conjuntos	Conjuntos dispuestos a implementar el Servicio de administración y mantenimiento de conjuntos residenciales
SI	37,93%	29	11
INDECISIÓN	37,93%		11
NO	24,14%		7
TOTALES	100,00%		29

5.6 Proyección de la demanda .

De acuerdo a la información revisada del banco Central del Ecuador, se conoce que el crecimiento interanual del último trimestre del año 2014 fue del 3,5%.

Considerando este porcentaje como el dato para el crecimiento de la economía en general y un valor referencial para definir el incremento de los conjuntos habitacionales interanualmente, se presenta el siguiente cuadro de demanda del servicio, basado en la cantidad nueva de soluciones habitacionales que conformen el mercado objetivo.

Cuadro 5.3

Crecimiento de la demanda de los conjuntos habitacionales dispuestos a contratar los servicios.

Fuente: Porcentaje PIB interanual Banco Central del Ecuador.

Año	Demanda de los conjuntos
2013	38
2014	40
2015	42
2016	44
2017	46
2018	49



Figura 5.2 Crecimiento del número de conjuntos habitacionales domiciliados en las parroquias Calderón y Llano Grande.

CAPITULO VI

ANÁLISIS DE LA OFERTA

6.1 Análisis de la oferta.

De acuerdo a la categorización que realiza el SRI a todas las personas con registro único de contribuyente, la empresa que ofrece servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles se encuentra dentro de la clasificación CIIU, (Código Industrial Internacional Uniforme) 7020.00 que corresponde a “Actividades de compra-venta, alquiler, Administración y tasación de bienes inmuebles a cambio de una retribución o por contrato”

6.2 Factores que afectan la oferta.

Inclusión en el mercado de nuevos competidores.

Actualmente en las parroquias de Llano Grande y Calderón que corresponden al mercado objetivo, NO se encuentran empresas que oferten el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, sin embargo se encuentran registradas legalmente 22 empresas que se dedican a la provisión de servicios de administración de inmuebles, y funcionan 21 en la ciudad de Quito y una en Cumbayá, para las cuales el servicio no es un producto nuevo; pero el mercado de las parroquias de Calderón y Llano Grande si lo son, y aún no han incursionado en las mismas con sus ofertas de productos.

La distancia desde la ciudad de Quito hasta Calderón es de 15 kilómetros, pero por la congestión vehicular, realizar este traslado toma aproximadamente 1 hora o más si es en hora pico; por lo que al encontrarse la empresa en la zona de Llano Grande genera una ventaja competitiva ya que es la única que se encuentra directamente en la ubicación geográfica del mercado y puede atender con prontitud y casi de inmediato las necesidades de los clientes.

Servicios sustitutos.

No existe un servicio sustituto para la administración y mantenimiento de bienes inmuebles, sin embargo es importante considerar que por normativa, dentro de la Ley de propiedad horizontal en el Art. 12 indica que: de acuerdo al reglamento interno es necesario el elegir un administrador para el mantenimiento del inmueble, y en un 99% esta persona no tiene las habilidades y experiencia necesaria para realizar las gestiones de administración de maneja eficaz y eficiente, así co mo el manejo adecuado de las contrataciones.

6.3 Oferta actual del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

De los datos revisados en el registro del SRI y de la Superintendencia de compañías, no se encuentran establecidas empresas que ofrezcan estos servicios en las parroquias de Calderón y Llano Grande.

Complementando esta información se puede confirmar que de las encuestas realizadas a los conjuntos escogidos, ninguno dispone de un contrato con alguna empresa de administración de bienes inmuebles, y que muchos in cluso no han escuchado que existía este tipo de servicios, y otros piensan que de existir este servicio sería demasiado costoso.

6.4 Proyección de la oferta.

De acuerdo al análisis de la proyección de crecimiento de los conjuntos residenciales en los próximos años en las parroquias de Calderón y Llano Grande hace suponer se convertirán en un mercado atractivo para las empresas que ofrecen el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

No se conoce un dato estadístico anual acerca del crecimiento en número de los conjuntos residenciales que contraten el servicio de administración de bienes inmuebles en las parroquias objeto de estudio.

Según la administración zonal de Calderón se estima que para el año 2018 al menos 46 conjuntos residenciales hayan contratado el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles en las parroquias de Calderón y Llano Grande.

Tabla 6.1
Proyección de la oferta del servicio a los conjuntos.

Año	Oferta a Conjuntos
2012	21
2013	25
2014	30
2015	34
2016	38
2017	42
2018	46

En base a la estimación de la oferta del servicio a 46 conjuntos en el año 2018, se ha establecido la proyección del crecimiento de la oferta a los conjuntos residenciales de las parroquias de Calderón y Llano Grande, la misma que se presenta en la figura 6.1.



Figura 6.1
Crecimiento de la oferta a conjuntos en Calderón y Llano Grande.

6.5 Determinación de la Demanda Insatisfecha

La tabla en adjunto detalla el cálculo proyectado de la demanda anual insatisfecha.

Tabla 6.2
Proyección de la demanda insatisfecha.

Año	Demanda de los conjuntos	Oferta a Conjuntos	Demanda Insatisfecha
2013	38	25	13
2014	40	30	10
2015	42	34	8
2016	44	38	6
2017	46	42	4
2018	49	46	3

6.6 Plan de Mercadeo y Comercialización

Corresponde a todas las actividades que se realizan dentro de una organización, cuyo horizonte es un sistema total de actividades empresariales, considerando una planificación, fijación de precios, promoción y distribución de productos y servicios que satisfacen necesidades del mercado meta que corresponde a la muestra correspondiente.

Por lo general la comercialización tiene la finalidad de ejecutar una relación de intercambios entre las partes que intervienen la sociedad mediante el desarrollo, valoración distribución, promoción de bienes y servicios donde los individuos desean satisfacer una necesidad determinada

6.7 Producto

El proyecto plantea la oferta a sus clientes en este caso los conjuntos residenciales ubicados en Calderón y Llano Grande, el servicio de administración y mantenimiento de sus bienes inmuebles, conforme lo manda la ley de propiedad horizontal y el reglamento respectivo.

A continuación se detallan las características del servicio que se ofrece:

Administración y mantenimiento e bienes inmuebles.

Es un servicio que confiere un gran sentido de responsabilidad, ya que actualmente la sociedad es compleja y en consecuencia sus múltiples actividades también lo son, por lo que para ofrecer este producto es necesario un conocimiento especializado en la parte técnica, legal y demás que son necesarios para la rotación del patrimonio de los clientes mediante mantenimientos correctivos por parte de personal calificado, así mismo el adecuado control de los gastos administrativos, el sueldo del personal y otras actividades que demandan control y seguimiento permanente.

La contratación del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles se realiza según las siguientes fases:

- ↖ Visita técnica de diagnóstico para recopilar datos y necesidades del conjunto residencial.
- ↖ Evaluación y preparación de propuesta inicial a la directiva.
- ↖ Aceptación o modificación de la propuesta por parte de la directiva.
- ↖ Firma del contrato con los alcances del servicio y las especificaciones adicionales necesarias.
- ↖ Inicio de operaciones.
- ↖ Rendición de resultados de la gestión.
- ↖ Fin de operaciones.

En cada una de las etapas se desarrollarán las actividades a continuación descritas:

Visita técnica de diagnóstico para recopilar datos y necesidades del conjunto residencial.

En la visita inicial se va a recopilar la siguiente información:

- Estado actual de la normativa legal del conjunto.
- Número de viviendas que lo conforman y su estado general.

- Documentación legal de la constitución del mismo.

Evaluación y preparación de propuesta inicial a la directiva.

En esta etapa de acuerdo al diagnóstico inicial se estructura la propuesta de servicios identificados que se requieren implementar en el conjunto habitacional.

- Listado de servicios y costos.
- Tiempos de gestión.
- Mapeo de procesos y responsabilidades
- Acciones correctivas.
- Evaluación de las acciones.

Aceptación o modificación de la propuesta por parte de la directiva.

En esta fase se revisa la propuesta de servicio en una reunión de retroalimentación en conjunto con la directiva.

- Revisión de los servicios de la propuesta.
- Ajustes a los servicios ofertados.
- Aceptación/rechazo de la propuesta.
- Definición de la fecha de inicio del contrato de servicios.

Firma del contrato con los alcances del servicio y las especificaciones adicionales necesarias.

En esta fase se realiza la parte formal de la contratación del servicio por medio de un contrato legal entre la empresa y la máxima autoridad de la directiva del conjunto.

Inicio de operaciones.

En esta fase se comienzan a ejecutar los servicios contratados por parte del conjunto, ya sea en los aspectos de administración o mantenimiento.

Rendición de resultados de la gestión.

En esta fase se realiza una evaluación completa y detallada del avance de gestión de los servicios contratados y los resultados de las acciones emprendidas.

Fin de operaciones.

En esta fase se establece la culminación de las actividades contratadas por parte del conjunto, ya sea por obras específicas o al finalizar el período de la directiva por la administración general del bien inmueble, y se inicia el proceso de elecciones a nueva directiva. Las operaciones del contrato terminan con la entrega de cuentas a satisfacción a la directiva entrante.

6.8 Precio

La definición del precio es en base del servicio contratado por parte del conjunto, será en función del tipo de producto que necesita, o el valor de un fee management mensual por la administración total e integral del mismo.

6.9 Definición de actividades a realizar en el del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles .

- Visita técnica de diagnóstico para recopilar datos y necesidades del conjunto residencial, como son Obtención y tramite del RUC, Apertura cuenta corriente validación de acuerdos preferentes con empresas de servicios y profesionales,
- Evaluación y preparación de propuesta inicial a la directiva.
- Aceptación o modificación de la propuesta por parte de la directiva.
- Firma del contrato con los alcances del servicio y las especificaciones adicionales necesarias.
- Inicio de operaciones.
- Rendición de resultados de la gestión.
- Fin de operaciones.

Tabla 6.3

Días necesarios para realizar el servicio central de administración de bienes inmuebles.

ACTIVIDAD	DÍAS PARA REALIZARSE.
Visita técnica de diagnóstico para recopilar datos y necesidades del conjunto residencial.	1
Evaluación y preparación de propuesta inicial a la directiva.	3
Aceptación o modificación de la propuesta por parte de la directiva.	2
Firma del contrato con los alcances del servicio y las especificaciones adicionales necesarias.	1
Inicio de operaciones.	1
Rendición de resultados de la gestión.	365
Fin de operaciones.	3
TOTAL	376

Al analizar la tabla 6.3, se concluye que son necesarios 376 días para que la empresa intervenga en su actividad central que es la administración integral del conjunto habitacional, es decir durante todo el período que se encuentre la directiva.

La unidad expresada como días para realizarse, corresponden al trabajo del equipo de la empresa, desde la fase de evaluación realizada por un experto en la administración de bienes, hasta los ajustes de costos y personalización de productos según la necesidad del conjunto residencial, no son días de 8 horas por cuanto el servicio es de administración y control de tareas que se designan en cumplimiento.

6.9.1 Definición de los costos operativos de implementación.

Para cuantificar los costos de la operación se deben definir todos los rubros que se asocian al servicio de administración y mantenimiento, en este caso se va considerar aquellos que componen la administración integral, es decir la composición del management fee mensual.

- Costo de la administración.
- Costos de logística, considerando movilización y alimentación.

6.9.1.1 Costo del personal.

El costo del personal se lo va a cuantificar por pago mensual, es decir un sueldo mensual establecido por la prestación de servicios de administración.

Dentro del mercado de los servicios de asesoría y administración un profesional con experiencia Senior basado en una remuneración mensual de USD \$900, el costo por hora resulta de USD \$4. Por lo tanto ese es el valor de la hora como referente para la proyección del costo del personal.

Tabla 6.4
Costo del personal de administración.

Costo hora administrador	Horas administración diaria	Costo día del administrador	Días de administrador en servicio	Costo del administrador
4	4	16	8	128,00

6.9.1.2 Costo de la logística.

El costo de la logística operativa se la puede definir dentro de dos grandes rubros, la movilización y de la alimentación del personal de administradores.

El mercado meta se encuentra en las parroquias de Calderón y Llano Grande, por lo cual en el proceso de contratación se asignará un rubro mensual de USD 40 dólares por concepto de movilización que correspondería a un valor de USD 5 dólares por cada visita, por concepto de combustible.

En el costo de alimentación, el valor de un menú diario es de USD 3 dólares, por lo cual se cancelaría un valor mensual de USD 24 dólares diarios por 8 días hábiles/mes.

Tabla 6.5
Costo de la logística/mes.

Costo de Movilización/mes	Costo de alimentación/mes	Cantidad de administradores	Costo mensual logística
40	24	1	64,00

6.9.3 Determinación del precio de Implementación

Los costos establecidos para la implementación del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles por cada cliente se encuentra compuesto por el valor del costo del personal detallado en el cuadro 6.4 sumado al valor del costo de la logística detallado en el cuadro 6.5, además, se considera dentro del precio del servicio una ganancia del 60%, en el cuadro siguiente se puede apreciar la información de la composición del precio del servicio.

Tabla 6.6
Definición de precio de la administración del inmueble.

Item	Precio
Costo del personal	128,00
Costo de la logística	64,00
Subtotal	192,00
Ganacia 60%	115,2
PRECIO DEL SERVICIO	307,20

Entonces considerando el análisis precedente se establece un precio de servicio de administración de bienes inmuebles por USD \$307,20; por cada conjunto residencial que se atienda, este rubro corresponde al FEE MANAGEMENT por cada mes.

6.9.4 Promoción.

La realización de la promoción del servicio de administración y mantenimiento de bienes se prevé realizar un convenio con las constructoras de los conjuntos en construcción que faciliten la penetración de los servicios en el mercado de nuevas viviendas y en construcción.

También como estrategia de mercado se ofrecerán charlas gratuitas de capacitación en cuanto a las normas legales y estatutarias que son básicas dentro de las viviendas de tipo colectivas, ya que deben sustentar su razón de ser en la ley de propiedad horizontal

y aplicar el reglamento para esta ley de forma adecuada y consistente, los temas de las charlas son:

- ☐ Legalización de un conjunto en 5 pasos: documentación, notarización, socialización y mantención.
- ☐ Beneficios de los servicios que brindan las empresas de administración de bienes inmuebles.
- ☐ Plusvalía de los bienes.

Estas charlas se deben realizar en la mañana de un fin de semana dentro de un contexto de camaradería y que sirva para obtener información adicional de la estructura informal de un conjunto habitacional.

6.9.5 Plaza.

El estudio concentra su análisis en las parroquias de Calderón y Llano Grande, ubicadas al norte de la ciudad de Quito, se ha considerado ésta zona porque se presenta desde el año 2010 un crecimiento comercial importante, y sobre todo una oferta sólidamente creciente de viviendas de tipo colectivo, es decir conjuntos habitacionales y otros con propiedad horizontal.

Otro factor importante corresponde a que no hay presencia de empresas con actividad igual a la oferta de servicio como lo es la administración de bienes inmuebles en estos lugares, lo que resulta atractivo para la penetración en el mercado.

También es importante recordar que el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles es relativamente nuevo dentro del mercado de servicios en la ciudad de Quito y más aún en sus alrededores.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1 CONCLUSIONES

- Las condiciones de administración por parte de las directivas en los conjuntos no son las más adecuadas, ya que se determina que el 7,93% de los encuestados se sienten atraídos por el atributo de **objetividad en las decisiones** al contratar una empresa externa que administre el conjunto residencial.

- De los resultados de la empresa se puede determinar también que existe interés por la contratación del servicio de administración de bienes en un 68,96% global, y apenas un 24% no lo contrataría, en consecuencia se aprecia una aceptación general a la propuesta del servicio.

- La investigación de mercado está enfocada a darle solución a un problema real del medio, en el cual la falta de una administración adecuada en los conjuntos residenciales provoca desde pérdida de la plusvalía del bien hasta un clima de convivencia pésimo por falta de normas, reglamentos, control de ingresos y egresos y otros, no son aplicados adecuadamente y bajo el criterio de justo a tiempo.

- El incremento de conjuntos habitacionales en estas parroquias al norte de Quito de una manera exponencial en los últimos años, asegura que exista una demanda constante de este tipo de servicio una vez las condiciones de la población económicamente activa ahora considera la participación en el mercado laboral tanto de la mujer como del hombre, lo que hace suponer que en la mayoría de ocasiones no existiría tiempo para asumir las gestiones de administración de un conjunto residencial por parte de sus condóminos.

- Es posible diseñar un modelo de negocio basado en los servicios de administración de bienes inmuebles para cubrir la demanda del servicio en las parroquias de Calderón y Llano Grande. Lo que es favorable ya que todo va en beneficio de los bienes del conjunto y de sus habitantes, considerando la inyección de capital en la economía de estas parroquias, ya que la mano de obra para subcontratar se buscará con prioridad en las zonas cercanas .
- De acuerdo a la investigación se define que las empresas que ofrecen el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles se encuentran principalmente dentro de la ciudad de Quito y Valle de los Chillos; por lo que al implementar el proyecto en estas parroquias de Calderón y Llano Grande, se consideraría como única en el mercado y la primera opción de contratación para el servicio.
- Los potenciales clientes a través de la encuesta demuestran su interés en conocer más acerca del portafolio de servicios, lo cual refleja en la existencia de una correlación entre el interés de contratar y que el cliente conozca los beneficios del servicio, lo que en un alto porcentaje del 40% la encuesta nos dice que el definitivamente si contrataría el servicio.

7.2 RECOMENDACIONES

- Continuar con el estudio técnico y financiero del proyecto, en vista de que los resultados de mercado justifican dicha investigación.
- Al no identificarse sustitutos importantes para el servicio, y considerando que tal vez el único es el servicio que pueden proporcionar los propios condóminos, quienes suelen ser responsables de realizar las tareas de administración de sus edificios o conjuntos habitacionales. Dichas tareas por lo general son impuestas por el resto de condóminos como fruto de las políticas internas de cada conjunto y edificio habitacional. Ahora bien, existe esta opción para los condóminos, sin embargo ellos están conscientes de que no es la más adecuada puesto que da lugar a la generación de conflictos de intereses, inconformidad con el servicio y dificultad para hacer reclamos, pérdida de interés por parte del administrador encargado, imposibilidad de mantener las cobranzas al día, entre otros.
- Existen pocas empresas legalmente constituidas que brindan este servicio actualmente, en su gran mayoría son personas naturales las que se dedican a este negocio, si no es un integrante propio de la directiva del conjunto o edificio, cuya gestión y preparación no es adecuada para este negocio.
- Establecer una estrategia competitiva, que supone una acción ofensiva y otra defensiva en el momento oportuno, con el objeto de mantener una posición defendible, frente a las cinco fuerzas competitivas, tratando de obtener resultados iguales o superiores a la competencia.

7.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.).

CANDIA, G. (2012). *INVESTIGACIÓN de Mercados*. Quito: UGP.

Chain, N. S. (2011). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. Chile: Prentice Hall.

Chase. (2013). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros (13a. ed.)*. México: Mc Graw Hill.

CLEMENTS, J. G. (2012). *ADMINISTRACION EXITOSA DE PROYECTOS*. México D.F.: CENGAGE.

Compañías, S. d. (2015). *Superintendencia de Compañías*. Quito: Sitio Web.

HENRY MINTZBERG, J. B. (2010). EL PROCESO ESTRATÉGICO. En J. B. HENRY MINTZBERG, *EL PROCESO ESTRATÉGICO* (pág. 112). Nualpan: Prentice Hall.

Hernández, A. H. (2013). *FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN*. México: CENGAGE.

Hillier, F. S. (2014). *Fundamentos de investigación de operaciones*. México: Mc Graw Hill.

JANY, J. N. (2012). *INVESTIGACION INTEGRAL DE MERCADOS ENCOQUE PARA EL SIGLO XII*. BOGOTA COLOMBIA: MC GRAW HILL.

JOSEHP F. HAIR, R. P. (2009). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. MEXICO DF: MC GRAW HILL.

Lind, M. W. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la Economía*. México D.F.: Mc. Graw Hill.

Muñoz, D. (2010). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de*. México DF: Cengage Learning .

Nahmias, S. (2014). *Análisis de la producción y las operaciones (6a. ed.)*. México: Mc Graw Hill.

Nassir SAPAG CHAIN, R. S. (2000). *PREPARACIÓN y EVALUACIÓN de PROYECTOS*. SANTIAGO DE CHILE: MC GRAW HILL.

Nassir Sapag Chain, R. S. (2014). *PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. México: Mc Graw Hill Education.

ROBERTO HERNÁNDES SAMPIERI, C. F. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MEXICO DF: MC GRAW HILL.



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**TEMA: ESTUDIO TÉCNICO Y FINANCIERO DEL
PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES
INMUEBLES, PARA LOS CONJUNTOS RESIDENCIALES DE
LAS PARROQUIAS DE CALDERÓN Y LLANO GRANDE.**

AUTOR: PULUPA QUISHPE, FRANCISCO MIGUEL.

DIRECTORA: ING. FANNY CEVALLOS

SANGOLQUÍ

2015

CERTIFICADO

Por medio de la presente certifico que el Sr. ING. FRANCISCO MIGUEL PULUPA QUISHPE ha realizado y concluido su Proyecto II de consultoría, titulado "Estudio técnico y financiero del proyecto: implementación de una empresa de servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, para los conjuntos residenciales de las parroquias de Calderón y Llano Grande.", previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, de acuerdo con el Plan aprobado por el Consejo Directivo de la Unidad de Gestión de Postgrados.

Atentamente



Ing. Fanny Cevallos, MBA.

DIRECTORA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

iii

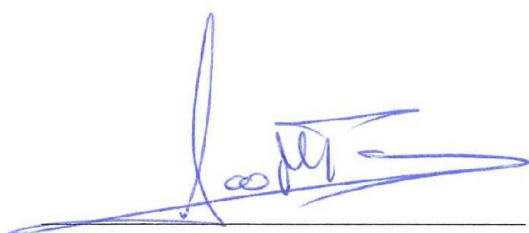
Yo, FRANCISCO MIGUEL PULUPA QUISHPE

DECLARO QUE:

El presente proyecto de grado titulado: “Estudio técnico y financiero del proyecto: implementación de una empresa de servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, para los conjuntos residenciales de las parroquias de Calderón y Llano Grande.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría, en virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Mayo del 2015.



Francisco Miguel Pulupa Quishpe

AUTORIZACIÓN

Yo, FRANCISCO MIGUEL PULUPA QUISHPE.

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE UN PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo del 2015



Francisco Miguel Pulupa Quishpe.

DEDICATORIA

A Dios quien ha sabido guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas del día a día; concediéndome el valor y la fe suficientes para encarar las adversidades en esta etapa de formación profesional.

A mi esposa María Belén, por su amor y palabras de apoyo en todo momento, a mis hijos Emilia Belén y Francisco Esteban que me enseñaron 3 cosas: a ponerme contento sin motivo, a estar siempre ocupado con algo y a saber exigir con todas mis fuerzas aquello que deseo.

A mi madre por enseñarme que con dedicación, esfuerzo y sacrificio todos los anhelos más grandes e inalcanzables que parezcan, se pueden llegar a obtener.

A ustedes este logro.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, Programa de Posgrado de la misma por haberme albergado durante el tiempo de realización del programa.

A los maestros del programa, por haber transmitido sus valiosos conocimientos, enseñanzas y experiencia.

A mi directora de tesis, Sra. Ing. Fanny Cevallos, por su apoyo, su tiempo y que con su guía, experiencia permanente me permitió crecer en conocimientos.

Al Sr. Ing. Jorge Villavicencio, docente oponente, quien me permitió comprender que las dificultades no existen para hacerte renunciar, sino existen para hacerte más fuerte.

A la Sra. Coordinadora del programa de maestría en administración de empresas, por su apoyo y empuje para culminar este trayecto.

El sufrimiento termina cuando dejamos de tener miedo de las cosas que no podemos evitar.

ÍNDICE DE CONTENIDO.

CERTIFICADO.....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I ESTUDIO TÉCNICO

1.1 Tamaño del Proyecto.....	1
1.2 Factores Determinantes del Proyecto.....	1
1.3 El Mercado.....	1
1.4 Disponibilidad de Recursos Financieros.....	1
1.5 Disponibilidad de Talento Humano.....	1
1.6 Disponibilidad de Tecnología.....	2
1.7 Disponibilidad de Insumos.....	3
1.8 Capacidad de Producción.....	3
1.9 Tamaño óptimo.....	5
1.10 Localización del Proyecto.....	6
1.10.1 Macro localización.....	6

1.10.1.1 Justificación.....	6	
1.10.2 Micro localización.....	8	
1.11 Criterios de selección de alternativas.....		8
1.12 Matriz Locacional.....	13	
1.12.1 Selección de la Alternativa Óptima.....		14
1.12.2 Plano de la Micro localización.....		15
1.13 Ingeniería del Proyecto.....	16	
1.13.1 Cadena de Valor.....	16	
1.13.2 Proceso de Realización del Servicio.....		18
1.13.2.1 Diagrama de Flujo del Servicio		19
1.13.3 Requerimiento de Talento Humano.....	19	
1.13.4 Requerimiento de equipos de computación y de comunicaciones...21		
1.13.5 Requerimiento de insumos.....22		
1.13.6 Estimación de las Inversiones.....	2	2
1.13.7 Distribución de los equipos de oficina (plan o).....	24	
1.13.8 Calendario de Ejecución del Proyecto.....		25
1.14 Aspectos Ambientales.....	26	
1.14.1 Legislación Vigente.....	27	
1.14.2 Identificación y Descripción de los Impactos Potenciales.....		28

CAPÍTULO II. LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

2.1 La Empresa.....	30	
2.1.1 Nombre o Razón Social.....	30	
2.1.2 Titularidad de Propiedad de la Empresa.....		31
2.1.3 Tipo de Empresa (sector, actividad).....		32
2.2 Base Filosófica de la Empresa.....	3	3

2.2.1 Visión.....	33
2.2.2 Misión.....	34
2.2.3 Estrategia Empresarial.....	34
2.2.4 Objetivos Estratégicos.....	35
2.2.5 Principios y Valores.....	37
2.3 Organización Administrativa.....	38
2.3.1 Organigrama Estructural.....	38
2.3.2 Descripción de funciones.....	39

CAPÍTULO III ESTUDIO FINANCIERO.

3.1. Presupuestos.....	44	
3.1.1. Presupuesto de Inversión.....	44	
3.1.1.1.- Activos Fijos.....	44	
3.1.1.2.- Activos Intangibles.....	45	
3.1.1.3.- Capital de Trabajo.....	45	
3.1.2.- Cronograma de Inversiones.....	47	
3.1.3.- Presupuestos de Operación.....	47	
3.1.3.1.- Presupuestos de Ingresos.....	48	
3.1.3.2.- Presupuesto de Egresos.....	48	
3.1.3.3.- Estructura de Financiamiento.....	5	0
3.1.4.- Punto de Equilibrio.....	51	
3.2.- Estados Financieros Proforma.....	54	
3.2.1.- Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias).....		54
3.2.2.- Flujos Netos de Fondos.....	55	
3.2.2.1.- Del Proyecto (con financiamiento).....		56
3.3.- Evaluación Financiera.....	57	

x

3.3.1.- Determinación de la Tasa de Descuento.....	57
3.3.1.1.- Del Proyecto (sin financiamiento).....	57
3.3.2.- Criterios de Evaluación.....	58
3.3.2.1.- Valor Actual Neto (VAN).....	58
3.3.2.2.- Tasa Interna de Retorno.....	5 9
3.3.2.3.- Período de Recuperación de la Inversión.....	61
3.3.2.4.- Relación Beneficio / Costo.....	62
3.3.2.5.- Análisis de Sensibilidad.....	6 3

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.....	67
4.2. Recomendaciones.....	68
4.3 BIBLIOGRAFÍA.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 – Mapa de macro localización de la empresa... ..	7
---	---

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – Mapa de macro localización de la empresa... ..	7
FIGURA 1.2 – Mapa de macro localización de la empresa... ..	8
FIGURA 1.3 – Mapa de alternativas para las ubicaciones del Proyecto.....	14
FIGURA 1.4 – Mapa de micro localización del proyecto.....	15
FIGURA 1.5 – Mapa de cadena de valor del proyecto.....	17
FIGURA 1.6 – Esquema de realización del servicio.....	18
FIGURA 1.7 – Diagrama de flujo del servicio.....	19
FIGURA 1.8 – Esquema de la distribución del mobiliario de la oficina.....	25
FIGURA 2.1 – Organigrama estructural de la empresa.....	39
FIGURA 3.1 – Representación gráfica del punto de equilibrio.....	54

ÍNDICE DE CUADROS.

CUADRO 1.1 - Cantidad de días requeridos para la implementación del servicio.....	4
CUADRO 1.2 – Determinación del tamaño óptimo... ..	6
CUADRO 1.3 – Características de las potenciales locaciones de ubicación del proyecto.....	14
CUADRO 1.4 – Resultados de la selección alternativa óptima mediante el método cuantitativo... ..	15
CUADRO 1.5 – Requerimiento del personal para el proceso.....	20
CUADRO 1.6 – Requerimiento básico de personal para el proceso... ..	21

CUADRO 1.7 – Equipos de computación y teléfonos inteligentes requeridos por cargo	21
CUADRO 1.8 – Activos fijos para el proyecto.....	21
CUADRO 1.9 – Gastos iniciales de constitución del proyecto.....	21
CUADRO 1.10 – Calendario de ejecución del proyecto.....	26
CUADRO 1.11 – Identificación de aspectos e impactos de tipo ambiental del proyecto.....	28
CUADRO 2.1 – Nombre de los accionistas y su porcentaje de participación en el proyecto.....	32
CUADRO 2.2 – Análisis sectorial de la administración de acuerdo a sus actividades económicas.....	33
CUADRO 2.3 – Estructura de la estrategia empresarial.....	35
CUADRO 2.4 – Perfil del cargo – Gerente general.....	40
CUADRO 2.5 – Perfil del cargo – Administrador Senior.....	41
CUADRO 2.6 – Perfil del cargo – Administrador Junior.....	42
CUADRO 2.7 – Perfil del cargo – Asesor contable.....	43
CUADRO 3.1 – Inversión en activos fijos.....	45
CUADRO 3.2 – Cronograma de Inversión.....	47
CUADRO 3.3 – Presupuesto de ingresos.....	48
CUADRO 3.4 – Presupuesto de costos variables.....	49
CUADRO 3.5 – Presupuesto de costos fijos.....	49
CUADRO 3.6 – Nómina cuantificada para el proyecto.....	50
CUADRO 3.7 – Presupuesto de gastos administrativos.....	50
CUADRO 3.8 – Estructura del financiamiento.....	51
CUADRO 3.9 – Costos fijos totales del proyecto CfT.....	52
CUADRO 3.10 – Costos variables del proyecto CVu.....	51
CUADRO 3.11 – Datos para el cálculo gráfico del punto de equilibrio del proyecto.....	53

CUADRO 3.12 – Estado de resultados (pérdidas y ganancias).....	55
CUADRO 3.13 – Flujo neto de fondos.....	55
CUADRO 3.14 – Cálculo de la tasa mínima aceptable de rentabilidad(TMAR) sin financiamiento.....	58
CUADRO 3.15 – Cálculo del valor actual neto sin financiamiento.....	59
CUADRO 3.16 – Cálculo de la Tasa Interna de Retorno del proyecto sin financiamiento.....	60
CUADRO 3.17 – Cálculo del período de recuperación del proyecto sin financiamientos.....	61
CUADRO 3.18 – Cálculo del indicador de relación costo-beneficio del proyecto sin financiamiento.....	62
CUADRO 3.19 – Descripción de las variables con incremento y disminución para el análisis de sensibilidad.....	63
CUADRO 3.20 – Flujo de Caja del proyecto sin financiamiento considerando disminución del precio.....	64
CUADRO 3.21 – Flujo de Caja del proyecto sin financiamiento considerando Incremento del costo variable.....	65
CUADRO 3.22 – Análisis de la sensibilidad del proyecto.....	66

RESUMEN

El presente proyecto busca por medio de la investigación de mercado evidenciar que existe una demanda constante y creciente de los servicios de administración de bienes inmuebles para los conjuntos residenciales en las parroquias de Calderón y Llano Grande, determinando la capacidad operativa del proyecto, identificando los recursos necesarios para la implementación y la disponibilidad de los mismos. Se determina una locación idónea para el desarrollo del proyecto y se establecen los procesos operativos necesarios para la prestación del servicio. Dentro de la planeación estratégica se presenta la estructura organizacional para el proyecto además de los procesos que interactúan con la actividad de la empresa. El análisis del estudio técnico y financiero facilita evidenciar o no la viabilidad económica desde la perspectiva de diversos criterios de evaluación. La evaluación financiera del proyecto determinó un VAN, TIR y el indicador de sensibilidad como favorables para iniciar la puesta en marcha, así como una de sus fortalezas es que la inversión requerida para el mismo se financiará en su totalidad con capital propio, evitando costos financieros. Si bien es cierto el servicio inicial corresponde a la administración de bienes inmuebles, se recomienda la diversificación del portafolio de productos, considerando que existe un mercado cada vez más demandante y creciente y sobre todo porque el nuevo estilo de vida así lo exige.

Una vez analizadas todas las variables del proyecto de implementación de administración de bienes inmuebles se logra determinar que es factible el desarrollo del mismo desde el punto de vista económico así como financiero.

PALABRAS CLAVE:

- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- CAPITAL PROPIO
- VAN
- TIR
- ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES.

SUMMARY

This project seeks through market research show that there is a constant and growing demand for the services of property management for residential complexes in the parishes of Calderón and Llano Grande, determining the operational capacity of the project, identifying resources required for implementation and the availability of the same. an ideal location for the project is determined and the necessary operational processes for service delivery are established. Strategic planning within the organizational structure for the project in addition to the processes that interact with the activity of the company is presented. The analysis of the technical and financial study provides the evidence or economic viability from the perspective of various evaluation criteria. The financial evaluation of the project determined NPV, IRR and sensitivity indicator as favorable to start the implementation as well as one of its strengths is that the investment required for the same will be financed entirely with own capital, avoiding financial costs . While the initial service is for the real estate management, diversification of the product portfolio is recommended, considering that there is an increasingly demanding and growing market, especially as the new lifestyle demands it.

Once all variables in the project to implement real estate management is able to determine that its development from the standpoint of economic and financial feasible analyzed.

KEYWORDS:

- STRATEGIC PLANNING
- EQUITY
- VAN
- TIR
- REAL ESTATE MANAGEMENT.

CAPÍTULO I

ESTUDIO TÉCNICO

1.1 Tamaño del proyecto.

Es importante definir el tamaño del proyecto, ya que en base a éste dimensionamiento se realizará las proyecciones del nivel de inversión y costos que se calculen.

Igualmente la decisión que se tome sobre el tamaño del proyecto influirá directamente sobre la estimación de ingresos por ventas.

1.2 Factores determinantes del proyecto.

Los factores determinantes del proyecto son aquellos que se INTERRELACIONAN y que afectan a la capacidad del mismo.

1.3 El mercado.

La definición del tamaño del mercado es uno de los aspectos más importantes ya que es directamente proporcional con la determinación del tamaño del proyecto. El análisis se establece en el estudio del mercado.

Del estudio de mercado se obtiene los datos de un mercado de 32 conjuntos habitacionales de las cuales 12 conjuntos están dispuestos a contratar e implementar un sistema de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

1.4 Disponibilidad de los recursos financieros.

Los recursos financieros que se dispondrán para cubrir las necesidades del proyecto provienen de una sola fuente:

↳ Capital propio.

1.5 Disponibilidad del recurso humano.

El recurso humano requerido para este proyecto debe cumplir ciertos requerimientos puntuales y cumplir horas de experiencia en relación a la administración de bienes inmuebles.

Un perfil competente para las necesidades de la empresa es:

- Educación Formal: poseer título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Administración de empresas, Economía o Ingeniería Civil.
- Educación complementaria: Cursos de negociación de conflictos, atención al cliente, Administración de bienes inmobiliarios, manejo de Office.
- Experiencia laboral: mínimo 2 años administrando pequeñas o medianas empresas.

En la zona de Calderón y Llano grande existen profesionales que cumplen adecuadamente estos requerimientos mencionados, por lo que realizar un reclutamiento de personal apto para el cargo, no representa un obstáculo para avanzar con el proyecto.

1.6 Disponibilidad de la tecnología.

El proyecto no exige implementos de difícil disponibilidad. Lo requerido en equipos corresponde básicamente a teléfono móvil con navegación de datos (internet), un computador portátil, y una cámara de fotos de 15 megapíxeles.

Esta es la tecnología básica para realizar la prestación del servicio de administración de bienes inmuebles, que nos permitirá el relevamiento de la información necesaria e indispensable, de una manera digital.

La disponibilidad de estas herramientas es un recurso no condicionante para la prestación del servicio.

1.7 Disponibilidad de Insumos.

Los insumos requeridos para el desenvolvimiento del proyecto son básicamente insumos de oficina, entre los que se debe disponer están:

Cuadernos
Libretas
Esferográficos.
Marcadores
Resaltadores.
Papel bond.
Tóner para
impresora. Lápices.

Es importante también indicar que la falta de estos insumos no es condicionante para la prestación del servicio.

1.8 Capacidad de Producción.

La capacidad de producción de un proyecto se considera al máximo nivel de actividad que se puede alcanzar en una estructura productiva vigente, desde el punto de vista de gestión administrativa y empresarial, corresponde a la determinación de cuánto permite generar de productos finalizados, considerando el adecuado uso de los recursos de la organización en condiciones óptimas reales de operación.

Para el proyecto se dispondrá de la siguiente estructura de recursos colaborativos para la realización del servicio:

- Gerente administrativo y financiero, en cantidad de 1 (uno).
- Administrador Experto de bienes inmuebles, en cantidad de 1 (uno).
- Administrador de bienes inmuebles, en cantidad de 2 (dos).

Cada uno de los recursos dispone de 240 días efectivos para trabajar, sin considerar los domingos, pero si tomando en cuenta los días sábados que suman 96 al año en los que se pueden presentar emergencias y otros temas puntuales, se excluye días festivos

y vacaciones por ley. Considerando 4 recursos existentes se puede cuantificar de un total de 1.344(4x336) días laborables de 8 horas hábiles cada uno.

Para el paso de implementación del proceso de administración de bienes es necesario considerar factores, entre los cuales se puede citar los siguientes:

- Tamaño del conjunto residencial.
- Grado de conformación de la personería jurídica del conjunto residencial.
- Cantidad de conjuntos residenciales contratados.
- Contratación de servicios de valor agregado adición al al fee management de administración.

Cuantificando los días que se requieren para la prestación del servicio en promedio son 30 días/asesor, según se detalla a continuación:

Cuadro 1.1.
Cantidad de días requeridos para la implementación del servicio.

ACTIVIDAD	DÍAS PARA REALIZARSE.
Levantamiento de documentación regulatoria.	0,5
Implementación de herramientas de control.	0,25
Socialización del proceso, capacitación acerca de la aplicación del reglamento interno y otras normativas.	0,5
Regularización de contratos con terceros y otros documentos habilitantes.	0,5
Planificación del trabajo quincenal	1
Comprobación de las tareas planificadas	1
Cobro de alicuotas	1
Gestión de cobranza alicuotas vencidas	0,25
Reclamos y sugerencias.	0,25
Rendición de cuentas	0,25
Emergencias	0,5
TOTAL	6

Con esta información se obtiene la capacidad operativa del proyecto, para esta cuantificación se utiliza la ecuación en adjunto:

$$\begin{array}{l} : \\ \frac{f}{f_6} \\ : \\ \frac{f}{f_1} \\ : \\ \frac{f}{f_n} \end{array}$$

Considerando estos resultados se puede determinar que se dispone de 19 servicios por mes, es decir que se puede satisfacer la necesidad de administrar 19 conjuntos por mes eficientemente, o 228 servicios de administración de bienes inmuebles por año.

1.9 Tamaño Óptimo.

Para definir el tamaño óptimo del proyecto, se debe buscar el resultado económico favorable para el mismo.

El tamaño óptimo del proyecto será aquel que maximice el valor actual neto o valor presente neto de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión; aclarando que es el enfoque del inversionista quien propone esta prueba.

También un tamaño es considerado óptimo cuando es factible su operación normal con menores costos o una máxima rentabilidad económica.

Para este caso de estudio, y poder determinar el tamaño óptimo de la empresa, se tomará en cuenta la maximización de la utilidad bruta generada por la cantidad de conjuntos que hayan contratado el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles en el sector de Calderón y Llano Grande.

En adjunto se definen los siguientes datos informativos para el análisis.

Cuadro 1.2
Determinación del tamaño óptimo .

Item	Nomenclatura	Valor
Conjuntos que contratan el servicio en un año calendario	X	Entre [0;228]
Costo Total	CT	$(115,20 * X) + 43.020 + 6.624$
Precio de venta del servicio de administración y mantenimiento.	PV	307,2
Ingresos Totales	IT	$307,20 * X$
Utilidad Bruta	UB	IT - CT

Del análisis realizado se concluye que el tamaño que llega a maximizar el valor actual neto es aquel que define la capacidad de producción, en este caso los 228 servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, que se deben realizar durante todo el año calendario.

1.10 Localización del proyecto.

El punto de localización de proyecto trata acerca del lugar físico en donde se realizarán las actividades comerciales de la empresa.

Para definir la ubicación geográfica de la empresa se realizará un análisis macro de localización así como un análisis micro de localización.

1.10.1 Macro Localización.

En el análisis de macro localización se identificarán aquellos factores que influyan de una manera directa en la optimización de los costos operacionales, es decir buscar los costos más bajos posibles.

El estudio de la creación de una empresa de prestación de servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles se lo realizó en las parroquias de Calderón y Llano Grande, ya que se identificó la no presencia de este tipo de servicio en la zona; y por el contrario se trata de una zona de alto crecimiento en oferta de soluciones habitacionales.

Por lo expuesto anteriormente se establece la ubicación de las oficinas de la empresa en la parroquia de Calderón con preferencia en el sector comercial y de fácil acceso de la ciudad. Se requerirá alquilar una oficina para darle un domicilio establecido a la empresa de administración de bienes inmuebles.

1.10.1.1 Justificación.

Las parroquias de Calderón y Llano Grande se encuentran dentro de la distribución política del Cantón Quito, capital del Ecuador. La población de Calderón es de 85.000 habitantes y de Llano Grande 18.000 habitantes. Son conocidas por su cultura comercial de los artículos de mazapán, y de ser parroquias con una creciente demanda de bienes y servicios y por su crecimiento demográfico constante.

En estas parroquias se desarrollan tanto la producción de bienes de consumo (elaboración de muebles, artesanías) así como prestación de servicios (transporte de pasajeros y carga; unidades educativas a nivel de escuelas y colegios.)



Figura 1.1 Mapa de Macro localización de la empresa de administración de bienes inmuebles Fuente: Imágenes 2015 Google Maps.



Figura 1.2 Mapa de Macro localización de la empresa de administración de bienes inmuebles Fuente: Imágenes 2015 Google Maps.

1.10.2 Micro localización.

Para realizar el análisis de la micro localización de la empresa, se debe plantear la ubicación específica en donde se establecerá el proyecto. En este análisis se define la ubicación exacta y precisa de la dirección en que se establezca el proyecto.

1.11 Criterios de selección de alternativas.

- Cercanía al mercado objetivo.

El proyecto se encuentra localizado en la Parroquia de Calderón, por lo que se considera dentro del perímetro central de la actividad comercial de la población.

- Estructura impositiva legal.

-

Es considerada como estructura impositiva y legal a todas aquellas regulaciones y obligaciones a las cuales una empresa está sujeta.

En la República del Ecuador la base legal a la cual una empresa debe registrarse es:

Normativa laboral

La normativa legal laboral que una empresa debe cumplir se encuentra detallada en el Código de Trabajo, Registro Oficial 167 del 17 de diciembre del 2005, en el cual se obliga al empleador a:

- Celebrar un contrato de trabajo con el empleado
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales
- Afiliar al trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a partir del primer día de trabajo.
- Entregar un sueldo básico correspondiente al salario básico unificado del año en curso
- Contribuir con el 11,15% del pago del empleado por seguridad social.
- Pagar horas extras y suplementarias
- Pagar décimo cuarto y décimo tercer sueldo.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los fondos de reserva al empleado.

Ley de Propiedad Horizontal.

La ley de propiedad horizontal, Registro Oficial 543-S del 27 de Noviembre de 2011, tiene como objetivo establecer el marco jurídico de las reglas aplicadas a los espacios construidos como diversos pisos de un edificio, los departamentos o locales en los que se divide cada piso, los departamentos o locales de las casas de un solo piso, así como las casas o villas de los conjuntos residenciales, cuando sean independientes y tengan salida a una vía u otro espacio público directamente o a un espacio condominial conectado y accesible desde un espacio público, podrán pertenecer a distintos propietarios.

Entre sus artículos más importantes se pueden citar:

Art. 4.- El derecho de cada propietario sobre el valor de los bienes comunes será proporcional al valor del piso, departamento o local de su dominio. Los derechos de cada propietario en los bienes comunes, son inseparables del dominio, uso y goce de

su respectivo departamento, piso o local. En la transferencia, gravamen o embargo de un departamento, piso o local se entenderán comprendidos esos derechos y no podrán efectuarse estos mismos actos con relación a ellos, separadamente del piso, departamento o local a que acceden.

Art. 5.- (Reformado por el Art. 4 de la Ley s/n, R.O. 543S,27IX2011).

Cada propietario deberá contribuir a las expensas necesarias a la administración, conservación y reparación de los bienes comunes, así como al pago de la prima de seguro, en proporción al valor de su piso, departamento o local, sin perjuicio de las estipulaciones expresas de las partes.

El dueño o dueños del piso bajo, no siendo condóminos y los del subsuelo, cuando tampoco lo sean, quedan exceptuados de contribuir al mantenimiento y reparación de escaleras y ascensores.

Las cuotas de impuestos o tasas deberán ser cobradas a cada propietario como si se tratase de predios aislados.

En el inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal, que esté conformado por más de un bloque, torre o conjunto, destinado a vivienda o para comercio, para los fines de la liquidación y pago de las expensas, los bienes comunes se dividirán en bienes comunes generales y bienes comunes individuales. Para este efecto, se establecerán cuadros de alícuotas individuales por cada bloque, torre o conjunto destinado a vivienda y para aquellos cuyo fin sea el comercio, y simultáneamente se precisará la incidencia porcentual que cada bloque, torre o conjunto tiene sobre el total del inmueble constituido en condominio o declarado bajo el régimen de propiedad horizontal.

Se denominan bienes comunes generales todos aquellos que sirven a todos los copropietarios y permiten usar y gozar los bienes exclusivos. Se denominan bienes comunes individuales todos aquellos cuyo uso y goce corresponden limitadamente a los copropietarios de cada bloque, torre o conjunto en particular, entre ellos: los accesos al bloque, torre o conjunto, las escaleras y ascensores que son utilizados por los copropietarios o usuarios de cada bloque, torre o conjunto, así como las

instalaciones de los servicios públicos que son compartidos por dichos copropietarios y usuarios y los demás bienes que sean declarados omoc tales en la respectiva Declaratoria de Propiedad Horizontal.

Art. 6.- Cada propietario podrá servirse de los bienes comunes, siempre que los utilice según su destino ordinario y no perturbe el uso legítimo de los demás.

Art. 7.- (Reformado por el Art. 5 de la Ley s/n, R.O. 543S, 27IX2011).

Cada propietario usará su piso, departamento o loca en la forma prevista en el Reglamento de Copropiedad y, en consecuencia, no podrá hacerlo servir a otros objetos que los establecidos en dicho Reglamento, o a falta de éste a los que el edificio esté destinado o que deban presumirse de su naturaleza. No podrá ejecutar acto alguno que comprometa la seguridad, solidez y salubridad del edificio. Tales restricciones regirán, igualmente, respecto del arrendatario y demás personas a quienes el propietario conceda el uso o el goce de su piso, departamento o local.

Ninguno de los copropietarios puede hacer obras que signifiquen modificaciones de la estructura resistente, ni hacer aumentos de edificación en ningún sentido, ni horizontal ni vertical. Para realizar esta clase de obras se necesita la aprobación del 75% de los copropietarios.

Para realizar modificaciones en la fachada, siempre que no implique cambios o afectación a la estructura, se requerirá de la aprobación del 60% de los copropietarios.

En todos los casos anteriores, la asamblea de copropietarios deberá conocer un informe técnico de la propuesta de modificación o aumento antes de pronunciarse, y para la realización de las obras deberá obtenerse la autorización de la respectiva Municipalidad. Si se procede sin esa autorización, la responsabilidad recaerá en los condóminos que hubieren autorizado la reforma.

El juez, a petición del administrador del edificio o de cualquier copropietario, podrá aplicar al infractor una multa de dos 85/100(2,85) dólares de los Estados Unidos

de América a doscientos ochenta y cinco 06/100 (285,06) dólares de los Estados Unidos de América, sin perjuicio de las indemnizaciones a que diere lugar y podrá ordenar la cesación de los actos previstos y prohibidos anteriormente, así como disponer, a su juicio, la reposición de las cosas a su estado primitivo.

Normativa Fiscal

La normativa fiscal que una empresa debe cumplir se encuentra detallada en la Ley de régimen tributario interno, Registro Oficial 463 del 17 de noviembre del 2004.

- Pagar los tributos que le afecten.
- Repercutir a los clientes los impuestos indirectos que le afecten
- Hacer periódicamente las liquidaciones correspondientes con el Servicio de Rentas Internas
- Llevar y legalizar libros de registro obligatorio para cada impuesto, en función al régimen que esta acogido y de las características jurídicas de cada empresa, estos deberán incluir (dependiendo del caso): o Impuesto al Valor Agregado de facturas emitidas y recibidas o Registro de ingresos y egresos.

Normativa Mercantil

La normativa mercantil que una empresa debe cumplir se encuentra detallada en el Código de la Producción, Comercio e Inversiones, RO 351 del 29 de diciembre del 2010, en el cual se obliga a las empresas a:

- Seguir el Plan General de Contabilidad
- Llevar una contabilidad ordenada y adecuada que permita el seguimiento cronológico de sus operaciones.
- Elaborar periódicamente balances e inventarios.
- Llevar y legalizar los libros contables obligatorios establecidos por el Código de Comercio o Libro diario o Libro de inventario o Libro de cuentas anuales, el cual debe incluir Balance General, Estado de pérdidas y ganancias y la Memoria. O Libro de actas para sociedades sujetas al Impuesto sobre sociedades.

- Llevar y legalizar los libros requeridos por las normas reguladoras de las diversas formas jurídicas de sociedades.

- En caso de sociedades, publicar las Cuentas Anuales mediante depósitos en el registro mercantil.

- Auditar las cuentas anuales, solo si la empresa está obligada

- Conservar los libros y documentos habilitantes por un período de seis años.

- Disponibilidad de servicios básicos

- **Factores ambientales**

El proyecto no tiene afectación sobre aspectos ambientales significativos ya que se trata de una operación de oficina. Estas operaciones están reguladas por la Constitución de la República del Ecuador en el art 14: “Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, sumakawsay”

Los servicios básicos que el proyecto necesita son: Agua, energía eléctrica, internet fijo, internet móvil, telefonía fija, telefonía celular.

Estos servicios básicos se encuentran disponibles en las parroquias de Calderón y Llano grande y los ofrecen empresas públicas y privadas especializadas.

- Posibilidad de eliminación de desechos

Los desechos que se generarían de la realización de l servicio son desechos de tipo común.

1.12 MATRIZ LOCACIONAL.

La definición de la matriz locacional, se la realiza por medio de un método cuantitativo que permite la determinación de la microlocalización de un proyecto.

La potencial ubicación del proyecto se definirá de las siguientes alternativas, tomando en cuenta que todas estas locaciones se ubican en la zona comercial y de potencial desarrollo en el centro de Calderón.



Figura 1.3 Mapa de alternativas para las ubicaciones del proyecto.
Fuente: Imágenes 2015 Google Maps.

Cuadro 1.3
Características de las potenciales locaciones de ubicación del proyecto.

Opción	Dirección	Costo en USD	Área en m ²
A	Calle 9 de Agosto y Punín	350	35
B	Giovanni Calles e Independencia.	310	30
C	Calle Atahualpa y Unión	320	32

1.12.1 Selección de la Alternativa Óptima.

Para la selección de la alternativa óptima del proyecto se empleará el método cuantitativo por evaluación de puntaje. En esta metodología se ponderan varios criterios con respecto a cada una de las opciones detalladas en el cuadro 1.3; dependiendo del peso que se asigne al grado de importancia de cada elemento. La mejor opción elegida será aquella que logre sumar más puntaje.

Cuadro 1.4

Resultados de la selección alternativa óptima mediante el método cuantitativo.

Elemento a evaluar.	OPCIONES y PUNTAJE						
	Peso A		Puntaje B		Puntaje C		Puntaje
Costo del M ²	0,1	8	0,8	10	1	10	1
Transporte	0,2	9	1,8	8	1,6	9	1,8
Comunicación	0,2	8	1,6	7	1,4	9	1,8
Cercanía al mercado objetivo.	0,35	10	3,5	7	2,45	9	3,15
Factores ambientales	0,05	10	0,5	10	0,5	8	0,4
Estructura impositiva/legal.	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Disponibilidad de servicios básicos.	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5
			9,20		7,95		9,15

De la ponderación realizada se define que la alternativa óptima para la ubicación del proyecto es en este caso por mayor acumulación de puntaje, la opción A que es aquella que se encuentra ubicada en las calles 9 de Agosto y Punín; se aplicó el método cuantitativo.

1.12.2 Plano de la microlocalización.

En la figura se puede apreciar con detalle la microlocalización del proyecto, se identifica que su ubicación es en la zona de Calderón exactamente en las calles Punín y 9 de Agosto, en donde hace poco se ha edificado el mayor y único centro comercial de Calderón, el Plaza Real Calderón, que se prevé tendrá concurrencia de más de 70 mil visitantes semanales, por lo que es un factor que facilita la penetración del servicio en el mercado.

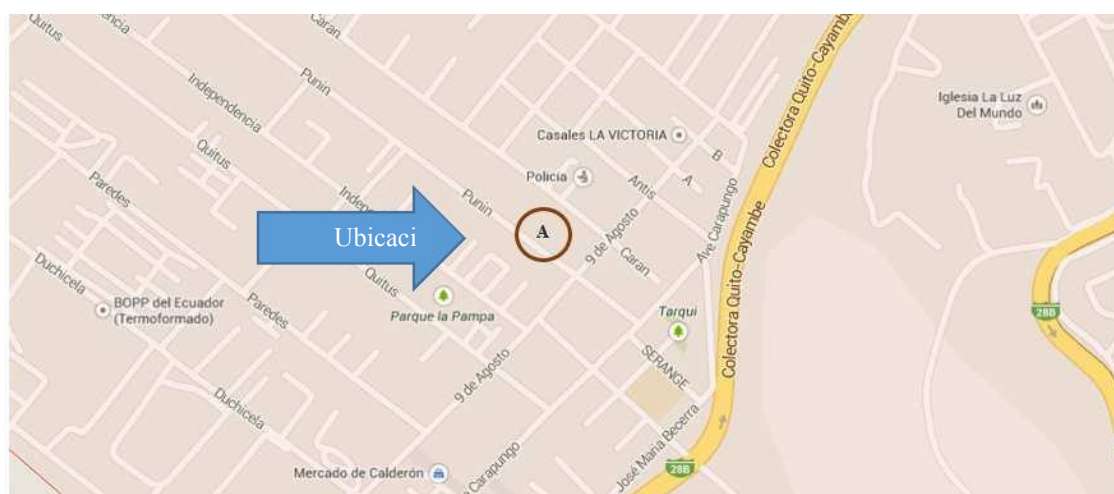


Figura 1.4 Mapa de microlocalización del proyecto.

Fuente: Imágenes 2015 Google Maps.

1.13 Ingeniería del Proyecto.

El análisis de la ingeniería del proyecto está orientado a optimizar los recursos disponibles para la prestación del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles en las parroquias de Calderón y Llano Grande.

1.13.1 Cadena de Valor.

Se conoce a la cadena de valor al conjunto de actividades que desarrolla una empresa con el fin de agregar valor al servicio o servicios que presta.

El conocimiento de la cadena de valor de la empresa permite conocer las posibles ventajas o desventajas competitivas que tendrá en el mercado de la industria a la que pertenece.

Una cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias.- Son aquellas actividades que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias.- Son las actividades que se refieren a la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería , investigación),
- Las Actividades de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

También dentro de la cadena de valor, también conocido como sistema de valor, es importante considerar los actores con los que hay fluida interacción:

- Los proveedores.- Crean y aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.
- La distribución.- facilitan la entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.
- Los Compradores.- Son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.



Figura 1.5 Mapa de cadena de valor del proyecto.

De la figura, se puede observar que la cadena de valor para el proyecto consta de tres procesos fácilmente identificables:

1. Gestión comercial, cuya responsabilidad es recopilar todos los requerimientos de los clientes, identificar las necesidades, y mapear con el portafolio de servicios para identificar la oferta que se debe presentar.
2. La contratación y administración de terceros, se refiere al proceso que determina la cantidad de recursos externos necesarios, para la implementación del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles en los conjuntos residenciales. La gestión de contratación y administración de terceros se dimensiona en base al resultado de la información del proceso de Gestión comercial y Ventas.
3. Asesoría e implementación del servicio, es el músculo ejecutor del proyecto. Su función es el de transformar la necesidad del cliente en un servicio estructurado y acorde a sus requerimientos.

1.13.2 Proceso de Realización del Servicio

El proceso de realización del servicio es el conjunto de actividades necesarias y requeridas para transformar el requerimiento del cliente o su necesidad, en un servicio que permita llegar a satisfacer al cliente.

Para obtener un esquema del proceso de realización del servicio se puede apreciar el esquema en adjunto que lo define:



Figura 1.6 Esquema de realización del servicio.
Elaborado por: Francisco Pulupa.

La realización del servicio del proyecto se inicia cada vez que un cliente tiene una necesidad. Esta necesidad radica en la urgencia de disponer de una herramienta de administración que facilite la gestión, sostenibilidad y mejora de su conjunto habitacional.

Esta herramienta es el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

El servicio proporciona lineamientos sustentados en la ley de propiedad horizontal y administración de bienes que permiten transformar todos los requerimientos en productos o servicios siempre personalizados que se enfocan a conseguir la satisfacción del cliente.

1.13.2.1 Diagrama de flujo del servicio.

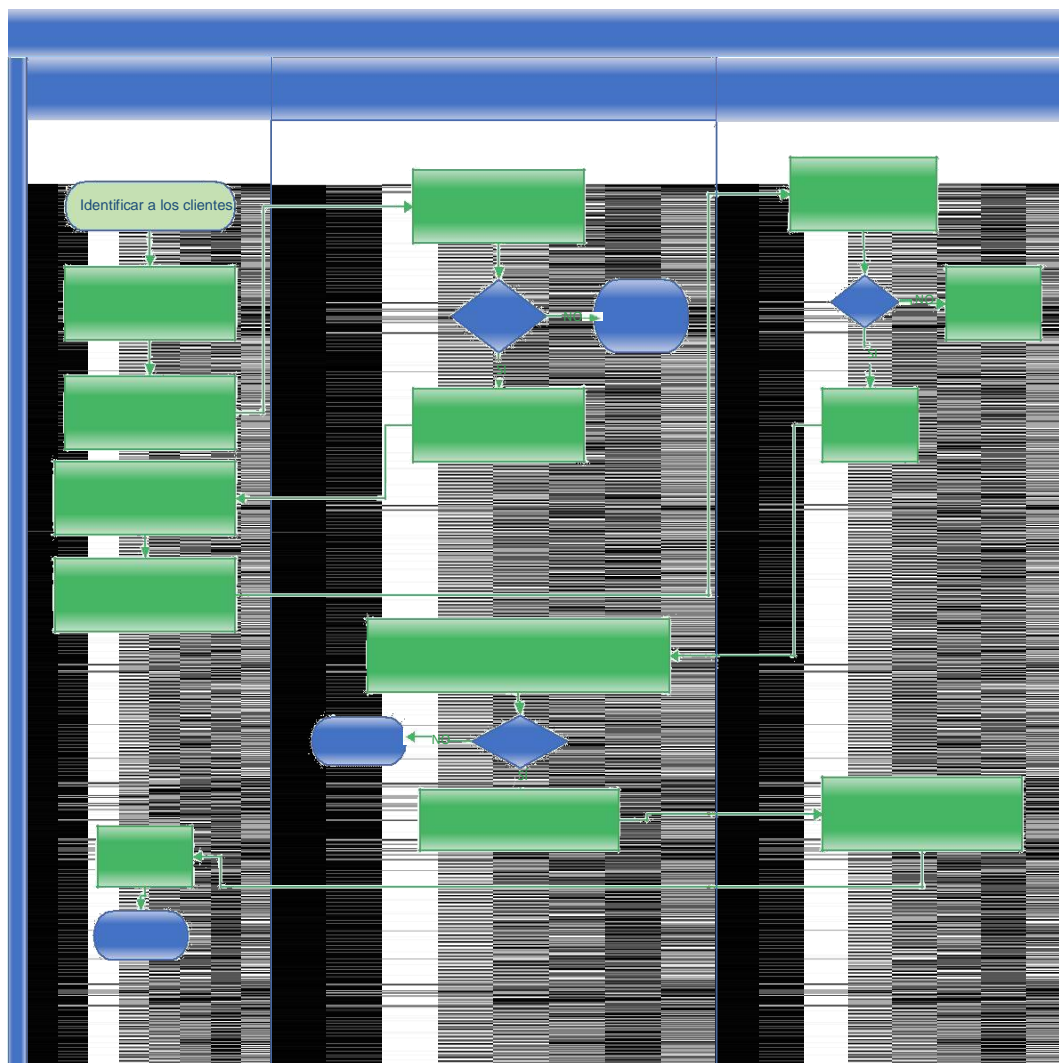


Figura 1.7 Diagrama de flujo del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles. Elaborado por: Francisco Pulupa.

1.13.3 Requerimiento de Talento Humano.

El talento humano es uno de los recursos indispensables para la realización del proyecto, y con un peso mayor en este caso y que se trata de la prestación de un servicio especializado como es la valoración de cada uno de los casos para la previa implementación de la administración de bienes inmuebles.

El requerimiento del talento humano debe ser específico y debe cumplir estrictamente con los parámetros de competencia y experiencia necesaria para la prestación de manera exitosa del servicio. Estos parámetros se definen con anterioridad en el análisis de disponibilidad del recurso humano.

Es importante mencionar que para el correcto desempeño en la prestación del servicio y su funcionamiento adecuado, se requiere de un equipo de profesionales cuya responsabilidad sea la negociación y contratación de servicios subrogados, como el caso de plomería, servicios menores de obra civil, para el correcto mantenimiento de los bienes. Entonces el distributivo del personal se conformaría de la siguiente manera:

Cuadro 1.5
Requerimiento del personal para el proceso.

Proceso	Personal Requerido	Denominación del cargo
Dirección	1	Gerente General
Asesoría y administración	2	Administrador Senior
Gestión comercial y Ventas	1	Administrador Junior
Contrataciones de terceros	1	Comprador
Tecnología IT	1	Administrador de Sistemas.
Recurso humanos	1	Jefe de Recursos humanos.
Tesorería y finanzas	1	Contador

Como se puede apreciar en el detalle previo, se requieren 8 personas para el funcionamiento del servicio de implementación del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

Es de importancia mencionar que el despliegue del proyecto en un inicio se limita a una restricción de recursos económicos por lo que como estrategia de puesta en marcha, las funciones de cada proceso serán distribuidas entre los cargos básicos y esenciales.

De esta manera se obtiene una repartición de funciones de acuerdo a la realidad de la empresa.

Entonces el requerimiento de personal básico del proyecto se define en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.6
Requerimiento básico de personal para el proceso.

Proceso	Personal Requerido	Denominación del cargo
Dirección Gestión comercial y Ventas	1	Gerente General
Asesoría y administración Contrataciones de terceros	2	Administrador Senior
Tecnología IT		Administrador Junior

De lo expuesto en el cuadro precedente para el inicio de actividades de la empresa, se requieren mínimo 3 personas que podrán poner en marcha el proyecto. Esta reducción se obtiene gracias a que se distribuyen las funciones de cada proceso en los cargos existentes de manera que no afecten la operatividad de cada uno de ellos, y faciliten la gestión de entrega del servicio.

1.13.4 Requerimiento de equipos de computación y de comunicaciones.

El servicio de implementación de administración y mantenimiento de bienes inmuebles es una actividad que se realiza en las instalaciones físicas de los clientes, además consta de un alto porcentaje de consultoría que no demanda un equipo de alta tecnología y especializado. Por lo cual se establece como equipamiento necesario a computadores portátiles y teléfonos móviles inteligentes, que sirvan para realizar el levantamiento de la información en el sitio y en línea.

Cuadro 1.7
Equipos de computación y teléfonos inteligentes requeridos por cargo.

Denominación del cargo	Computador Portátil	Teléfonos Celulares Inteligentes
Gerente General	1	1
Administrador Senior	1	1
Administrador Junior	1	1

Del cuadro 1.7 se evidencia la necesidad de por lo menos 3 equipos de computación portátil, y 3 teléfonos celulares inteligentes con dotación de un servicio de datos para navegación, envío y recepción de correos, y acceso a whatsapp, twitter.

Las características de la arquitectura del equipo de computación son:

- Computador portátil, laptop.
- Batería de larga duración extendida.
- Disco duro de 500 GB.
- Memoria RAM 4GB.
- Paquetes de aplicaciones informáticas Windows y Microsoft office 2013.

Las características de los equipos de telefonía celular son:

- Equipo Celular con cámara de fotos de mínimo 13 Megapíxeles.
- Capacidad de conexión a internet.
- Paquete de datos e internet de mínimo 2000 GB.
- De preferencia con servicio 4G/LTE.

1.13.5 Requerimiento de insumos.

Los insumos requeridos para la realización del servicio se encuentran descritos en adjunto, en este caso son los básicos para oficina:

Suministro de energía eléctrica de 110 voltios.

Suministro de agua potable.

Servicio de Internet en modo de cableado WLAN y WIFI.

Escritorios.

Sillones

Equipos de computación.

1.13.6 Estimación de las inversiones.

La inversión se refiere al uso de un capital, en alguna actividad o negocio con el objeto de incrementar su cantidad. Es decir que consiste en detener el consumo del

recurso en un instante en el tiempo para obtener beneficios económicos futuros y distribuidos en el tiempo.

En este proyecto se realizan todos los flujos en términos constantes sin considerar el efecto de la inflación.

- Inversión en activos fijos.

Los activos fijos en el proyecto se refieren a la adquisición de equipos de oficina y muebles y enseres necesarios para la ejecución de l servicio que se ofertará.

En el siguiente detalle se presentan los activos fijos necesarios para el desarrollo del proyecto:

Cuadro 1.8
Activos fijos requeridos para el proyecto.

Item	Categoría	Cantidad	Precio Unitario	Total
Equipos de oficina				
Teléfonos celulares	Unidad	4	450,00	1.800,00
Equipos de computación	Unidad	4	600,00	2.400,00
Impresora	Unidad	1	300,00	300,00
Muebles y Enseres				
Mesa de Reuniones	Unidad	1	250,00	250,00
Escritorio de Gerencia	Unidad	1	300,00	300,00
Módulos de oficina con atención	Unidad	2	280,00	560,00
TOTAL				5.610,00

De acuerdo al detalle del cuadro 1.8 se requiere de un capital de USD \$5,610 para la adquisición de los activos fijos necesarios para el equipamiento mobiliario y tecnológico del proyecto.

- Inversión en activos intangibles.

Los activos intangibles son aquellos bienes no materializables necesarios para la prestación del servicio tales como el conocimiento científico o tecnológico, el diseño y la implementación de nuevos procesos, sistemas, metodologías y acciones, las licencias o concesiones, la propiedad intelectual, los conocimientos de mercadeo y comercialización, los esquemas de negociación y ofertas.

El servicio no requiere de este tipo de activos para la ejecución del servicio.

- Gastos varios de inicio de proyecto.

Previo al inicio de actividades del proyecto se requiere el incurrir en ciertos gastos que son aquellos necesarios para el funcionamiento del proyecto, entre los gastos se puede encontrar: la constitución de la empresa, asesoría para trámites legales y administrativos, pago de impuestos y tasas. Estos gastos deben ser incluidos en los rubros de capital de trabajo.

Cuadro 1.9

Gastos iniciales de constitución del proyecto.

Item	Categoría	Cantidad	Precio Unitario	Total
Gastos legales notariales	Total	1	200	200,00
Derecho Línea comercial CNT	Total	1	100	100,00
Pago permiso cuerpo de bomberos	Total	1	40	40,00
Patente DMQ	Total	1	100	100,00
Pago Intendencia de Quito	Total	1	50	50,00
Pago Sayce	Total	1	25	25,00
Asesoría legal/tributaria	Total	1	1000	1.000,00
Constitución de la empresa	Total	1	2000	2.000,00
TOTAL				3.215,00

De acuerdo a lo indicado en el cuadro 1.9, se requiere de un capital de inversión de USD \$3,215 para el pago de los gastos varios de constitución de inicio del proyecto.

1.13.7 Distribución de los equipos de oficina.

El Servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, es una actividad que se realiza en las instalaciones del cliente, ya que es necesaria la presencia del administrador para resolver las necesidades, inquietudes, planificación del trabajo, seguimiento de la gestión y otros que el cliente requiere.

También es importante que el proyecto disponga de una locación donde realizará sus actividades internas y de planeación, que a la vez será su domicilio legal. De acuerdo a lo establecido en el análisis de la localización del proyecto, este se establecerá en las calles 9 de Agosto y Junín, esquina en una oficina con un área de 35m².

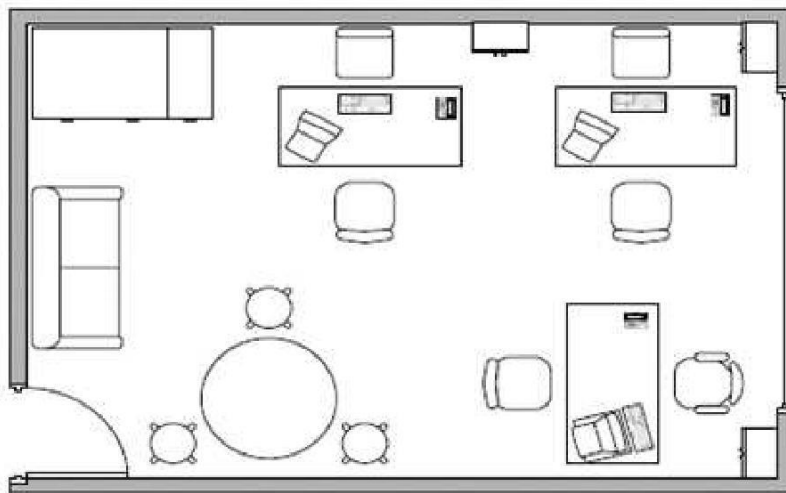


Figura 1.8 Esquema de la distribución del mobiliario de oficina.
Elaborado por: Francisco Pulupa

En el gráfico se plasma el diseño de la distribución de los equipos de oficina, muebles y enseres que son necesarios para la realización del servicio del proyecto.

1.13.8 Calendario de Ejecución del Proyecto

En el calendario de ejecución del proyecto se detallan actividades que deben realizarse para la consecución exitosa del servicio, considerando tiempos consistentes y eficientes para la realización de cada tarea. De esta forma se pueden establecer secuencialmente las tareas a realizarse y tener un horizonte de tiempo establecido.

Para el proyecto de implementación del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles a los conjuntos residenciales establecidos en las parroquias de Calderón y Llano Grande, se ha definido el siguiente esquema de tiempo para su ejecución:

Cuadro 1.10
Calendario de ejecución del proyecto.

ACTIVIDAD	TIEMPO EN MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Formulación del proyecto												
Trámites de legalización de la empresa.												
Socialización con clientes												
Alquiler de oficina												
Adquisición de mobiliario.												
Montaje de oficina.												
Selección de personal.												
Contratación de personal												
Capacitación de personal												

1.14 Aspectos Ambientales.

El desarrollo de nuevos proyectos puede generar aspectos ambientales que requieren identificación, ya que son elementos de las actividades, productos o servicios que realiza una organización y que pueden interactuar con el medio.

Considerando la **manifestación física** de los aspectos ambientales pueden clasificarse en:

Consumo de materias primas y recursos naturales: agua, energía eléctrica y combustibles.

Emisiones: sustancias gaseosas, polvo, partículas, nieblas, humos, vapores, etc. Residuos: urbanos o asimilables a urbanos, peligrosos e inertes.

Vertidos: a cauce de ríos, mar o sistema colector municipal.

Ruidos y olores: emisión acústica o de olores que puedan molestar o ser dañinos para las personas o el medio.

Afección de suelos.

No sólo se debe identificar los aspectos en los que existe un total control o influencia, sino todos aquéllos sobre los que se dispone de cierta capacidad de control que haga que se pueda actuar posteriormente sobre ellos.

Así pues, el ámbito de la identificación y evaluación de los aspectos ambientales tendrá un alcance a todas las actividades, productos y servicios que se puedan controlar o sobre los que se pueda influir:

- Que se desarrollen dentro de las instalaciones de la empresa.
- Que se desarrollen en el lugar de prestación de ser vicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles por el proveedor subcontratado.

1.14.1 Legislación Vigente.

La legislación Ecuatoriana contiene varios acápite relacionadas a la preservación del medio ambiente. La Constitución de la República del Ecuador indica la necesidad de preservar el medio ambiente como un lineamiento del estado.

A continuación se describen los cuerpos legales más relevantes a la actividad de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

Constitución de la República del Ecuador

Art 14: Se reconoce el derecho de la población a vi vir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sosten ibilidad y el buen vivir, sumakkawsay

Ley de Régimen Municipal

Art 381 al 236

El inicio de una actividad comercial o industrial en el país requiere de una inscripción en el registro de la municipalidad en c uya jurisdicción se encuentra domiciliada, junto con el pago de una patente anual en el cual se incluye el pago por el uso de suelo y tasas de recolección de desechos.

Ley de Gestión

Ambiental Art 19 al 27

La licencia ambiental la deben obtener las personas que vayan a iniciar una actividad que suponga riesgo o pueda causar impactos ambientales. Para la concesión

y calificación de la licencia se deberá presentar de un estudio de impacto ambiental y planes de manejo de riesgo que contengan además sistemas de monitoreo y planes de contingencia.

La actividad del proyecto que corresponde a la administración y mantenimiento de bienes inmuebles no requiere del trámite de unalicensia ambiental.

1.14.2 Identificación y Descripción de los Impactos Potenciales.

Las actividades de administración y mantenimiento de bienes inmuebles se las realiza en los conjuntos contratantes e implican un impacto mínimo al ambiente. Se ha identificado los siguientes impactos ambientales en la realización de las actividades del proyecto:

Cuadro 1.11
Identificación de aspectos e impactos de tipo ambiental del proyecto.

PROCESO	ACTIVIDAD	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL
Actividades Administrativas.	Uso de equipos eléctricos y lámparas	Consumo de energía Generación de desechos peligrosos.	Desabastecimiento de recursos Contaminación del suelo.
	Impresión de documentos.	Consumo de papel	Desabastecimiento de recursos
	Cambio de tintas y toners	Generación de desechos contaminantes	Contaminación de suelos.
	Uso de cámara digital y celulares (baterías)	Generación de desechos contaminantes.	Contaminación de suelos.
	Limpieza de oficinas.	Consumo de productos químicos Generación de desechos	Contaminación del agua. Contaminación de suelos.

Una vez que se han identificado los aspectos e impactos generados por la actividad del proyecto es importante desplegar un plan de mitigación de los relevantes puntos de impacto ambiental.

- Desabastecimiento de recursos.

- Contaminación de agua y suelo.

Para estos dos puntos se pueden implementar las siguientes acciones dentro de la oficina de la empresa:

Impulsar una campaña interna de reutilización y reciclaje de insumos como el papel bond, y los materiales de oficina.

Incentivar el uso racional de agua y energía eléctrica.

Utilizar los adecuados medios para el manejo de residuos por su estructura, como son: orgánicos, plásticos, vidrio y residuos comunes.

Para lograr este plan de mitigación se requerirán capacitaciones que permitan primero la concientización del inadecuado desecho de los residuos y las iniciativas de mejora.

CAPÍTULO II. LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

2.1 La Empresa

2.1.1. Nombre o Razón Social

La razón social de la empresa, corresponde a la identificación con la cual se dará a conocer el proyecto en el mercado de la industria. Para este caso se han definido la siguiente estructura:

NOMBRE COMERCIAL: GESTIÓN INMOBILIARIA G.I.

RAZÓN SOCIAL: GESTIÓN INMOBILIARIA CÍA. LTDA.

MARCA:



FRASE IDENTIFICATIVA ORGANIZACIONAL: ¡Disfrute de su hogar tranquilo y seguro! Nosotros hacemos el resto.

El organismo rector ecuatoriano de aprobación del nombre de la empresa de la Superintendencia de Compañías del Ecuador. Se ha generado la consulta de la disponibilidad del nombre a este ente regulador y no existen empresas que con el nombre Gestión Inmobiliaria registrado en el territorio ecuatoriano.

2.1.2.- Titularidad de Propiedad de la Empresa

En la fase inicial de la actividad de la empresa se contará con la participación de tres socios, por lo cual la organización será constituida como una compañía limitada.

La base legal de la constitución de la compañía de responsabilidad limitada se detalla en la ley de compañías en el artículo 92, donde se explica lo siguiente:

- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirarla, no adquieren la calidad de comerciantes. La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente Sección.

- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles, permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

La empresa Gestión Inmobiliaria Cía. Ltda., estará conformada por tres socios cuyas aportaciones económicas se encuentran a continuación detalladas:

Cuadro 2.1
Nombres de los accionista y su porcentaje de participación.

Nombre del Accionista	Porcentaje de aportación
Pulupa Quishpe Francisco Miguel	40%
Mejía Carrillo María Belén	35%
Reino Miño Francisco Javier	25%

2.1.3.- Tipo de Empresa (sector, actividad)

Gestión Inmobiliaria G.I. CIA. LTDA, será una empresa que oferte el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles para las parroquias de Calderón y Llano Grande, con ubicación física en el centro comercial de Calderón, en las calles 9 de Agosto y Junín.

De acuerdo al código industrial Internacional Uniforme, que es el documento que clasifica a las actividades económicas dentro de áreas específicas, indica que la empresa G.I. corresponde al sector en adjunto detallado:

Cuadro 2.2

Análisis sectorial de la administración de acuerdo a sus actividades.

Código de la actividad económica	Sector de la Actividad
K	Actividades Inmobiliarias.
70	Actividades Inmobiliarias.
702	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATO..
7020	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATO..
7020.0	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATO..
7020.00	Actividades de compra-venta, alquiler, Administración y tasación de bienes inmuebles a cambio de una retribución o por contrata

2.2.- Base Filosófica de la Empresa.

El fundamento filosófico o base filosófica de la empresa consiste en una guía a cada uno de los integrantes de la organización con el único objetivo de hacerlos parte de la cultura organizacional por medio de la socialización de los principios, valores, objetivos y estrategias establecidas por el directorio para la realización normal del servicio.

2.2.1.- Visión

Ser líderes en el sector inmobiliario especializado en la rama de administración y mantenimiento de bienes inmuebles para el año 2020. Gestión Inmobiliaria será reconocida como una empresa cuya gestión proporcione tranquilidad a todos sus clientes, con un manejo sistémico e integral en la administración de bienes inmuebles con soluciones vanguardistas que generen valor agregado, sin descuidar ningún área de atención, utilizando oportunamente las tecnologías de información y sobre todo generando soluciones oportunas y supliendo necesidades de manera altamente satisfactoria y segura.

2.2.2.- Misión

Ofrecer a los conjuntos residenciales un sistema de administración integral orientado al eficiente uso de los recursos económicos y humanos, en un contexto legalmente elegible que promueva la vida en comunidad de los copropietarios de los conjuntos bajo un ambiente de sana convivencia, respeto, buena comunicación y que asegure la plusvalía de sus propiedades.

2.2.3.- Estrategia Empresarial

El establecer una estrategia empresarial permite a la empresa direccionar sus recursos y esfuerzos eficientemente hacia la penetración en el mercado de una manera efectiva, logrando captar nuevos clientes.

La estrategia aplicada por la empresa Gestión Inmobiliaria Cia. Ltda., se fundamenta en tres aspectos:

↳ Competitividad.

Gestión Inmobiliaria, aplicará una estrategia enfocada hacia el liderazgo del mercado sustentada en innovación permanente del servicio y oferta de servicios complementarios que sean necesarios para los conjuntos residenciales.

↳ Crecimiento.

Gestión Inmobiliaria, por medio de esta estrategia busca expandir su capilaridad en el mercado, enfocándose a nuevos conjuntos residenciales que se ubiquen en la zona de Pomasqui y la Mitad del Mundo, por encontrarse geográficamente cercanos y con una interconexión de vías que conectan la parroquia de Calderón con estos lugares.

↳ Valor Agregado.

Una fortaleza de Gestión Inmobiliaria es la diferenciación del servicio ofrecido. A pesar que la administración de bienes inmuebles se puede concentrar en la gestión económica, gestión legal, gestión financiera de los conjuntos, también es importante

que se dedique a la investigación y determinación de las nuevas necesidades de los conjuntos; y son justamente estas nuevas necesidades las que permitan ofrecer nuevos productos que se diferencien la oferta de servicio de Gestión Inmobiliaria del resto de empresas.

Cuadro 2.3
Estructura de la Estrategia Empresarial.

Estrategia Empresarial Gestión Inmobiliaria Cia. Ltda.				
Ámbito	Enfoque	Objetivo	Estrategia	Plan de Acción
Competitividad	Liderar el mercado	Crear preferencia por el servicio basada en la oferta de servicios complementarios.	Ofertar servicios complementarios.	Analizar la diversas opciones de servicios complementarios que se puedan implementar para mejorar la oferta del servicio, orientadas a la gestión eficiente de los recursos.
Crecimiento	Mayor capilaridad	Motivar a los conjuntos residenciales a contratar un servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.	Socializar los beneficios de la administración de los bienes inmuebles por parte de una empresa especializada.	Crear alianzas con los constructores. Programar charlas periódicas con los conjuntos del área.
			Publicidad para dar a conocer a la empresa y sus servicios.	Diseñar un plan de mercadeo del servicio enfocado a los conjuntos residenciales y constructores.
Valor Agregado	Diferenciación	Captar el interés de contratación de los conjuntos por medio de un servicio innovador y personalizado.	Investigar y determinar nuevas necesidades de los conjuntos que requieran ser satisfechas.	Diseñar productos innovadores que satisfagan las nuevas y crecientes necesidades de los conjuntos.
			Crear un repositorio virtual para consultar los reportes de gasto e ingreso, programación de mantenimientos y otros que demande la administración.	Diseño de una plataforma digital orientada a la información y seguimiento de los resultados de la gestión de la administración del bien inmueble.

En el cuadro precedente se puede observar las estrategias y acciones necesarias a realizarse para conseguir el objetivo trazado para el éxito de la empresa.

2.2.4.- Objetivos Estratégicos.

El objetivo principal es diseñar para los clientes un sistema integral de administración y mantenimiento de bienes inmuebles que les facilite la gestión de

control de varios aspectos del conjunto, así como le permita un óptimo desarrollo de sus actividades de mantenimiento que permitan crear plusvalía en sus bienes, soportados en herramientas administrativas innovadoras y útiles para satisfacer sus necesidades.

- I. Perspectiva del Cliente: con la implementación del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, facilitar las tareas de la directiva del conjunto, aumentar la calidad de vida de los condóminos, y asegurando la plusvalía de sus propiedades, al ofrecer herramientas administrativas innovadoras y que satisfagan los requerimientos de gestión de sus necesidades.
- II. Perspectiva Financiera: consiste en estructurar financieramente cada servicio ofertado, orientado a optimizar los costos de implementación y maximizar el retorno de la inversión del cliente como de la empresa.
- III. Perspectiva del Servicio: diseñar servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles dentro de lo posible personalizados, vanguardistas e innovadores enfocados a satisfacer las necesidades de cada cliente.
- IV. Perspectiva de Crecimiento: identificar los nichos de mercado en búsqueda de incrementar la capilaridad del servicio, ofreciendo soluciones con el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.
- V. Perspectiva postventa: Programar un oportuno y eficiente seguimiento a los clientes y los resultados de los servicios contratados, para satisfacer las dudas o necesidades de los clientes.

2.2.5.- Principios y Valores.

La empresa Gestión Inmobiliaria Cía. Ltda., se rige a principios y valores que guían la conducta de quienes la conforman, los mismos se han enfocado a mantener una fuerte sinergia con el cliente en el aspecto de ética y responsabilidad, que permitan la satisfacción de las necesidades de los clientes adecuadamente.

- I. CALIDAD. Ofrecer servicios de altos estándares basados en normas técnicas y legales que permiten enteramente satisfacer a las demandas del cliente.
- II. INNOVACIÓN. Investigación permanente del mercado y sus necesidades que permiten diseñar e implementar estrategias en la entrega del servicio.
- III. COMPROMISO. Responsabilidad de los resultados del servicio con nuestros clientes en el momento de verdad, responsabilidad con nuestros colaboradores al manejar éticamente la empresa, lo que genera estabilidad.
- IV. RENTABILIDAD. Orientar todas las acciones de la empresa a la obtención de resultados económicos favorables lo que permite el crecimiento de la empresa y diversificar y ampliar el giro del negocio de Gestión Inmobiliaria.
- V. COMUNICACIÓN EFECTIVA. Mantener una política de manejo de la información asertiva tanto dentro de la organización entre todos sus colaboradores, como con los clientes y proveedores que faciliten los flujos de comunicación.

2.3.- Organización Administrativa.

La organización administrativa se estructura en un conjunto de estándares que le permiten a cada miembro de la empresa conocer sus funciones, responsabilidades y su ubicación dentro de la institución.

2.3.1.- Organigrama Estructural.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa. En el organigrama se representan los niveles jerárquicos dentro de la organización así como las relaciones e interacciones de cada uno de los puestos de trabajo.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una imagen uniforme de la estructura formal de una organización o empresa. Sus principales funciones son:

Desempeñar un papel informativo.

Definir todos los elementos de autoridad jerárquica y las interacciones entre ellos.

El organigrama que se ha escogido para el proyecto posee una estructura vertical de tal forma que se pueda apreciar las jerarquías de los cargos que desempeña cada responsable de las actividades.

La empresa Gestión Inmobiliaria Cía. Ltda., tiene el siguiente organigrama.

Gestión Inmobiliaria Cía. Ltda.



Figura 2.1 Organigrama Estructural de la empresa Gestión Inmobiliaria.

2.3.2.- Descripción de funciones

Una adecuada descripción de funciones permite a los colaboradores identificar cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.

A continuación se presentan las funciones y el perfil requerido para cada uno de los cargos de la empresa.

Cuadro 2.4
Perfil de cargo. Gerente General.

NOMBRE DEL CARGO	Gerente General
FUNCIONES	<p>Actuar como representante legal de la empresa.</p> <p>Controlar el cumplimiento de políticas y estrategias definidas para el funcionamiento adecuado de la empresa.</p> <p>Elaborar Informes de desempeño para reporte al directorio de socios.</p> <p>Evaluar la ejecución del presupuesto de ventas de la empresa</p>
PEFIL	<p>Educación Formal: Título de tercer nivel en administración de empresas o afines.</p> <p>Formación complementaria: Sistemas de administración de inmuebles. Manejo paquetes informáticos Capacidad de negociación. Planificación, seguimiento y control de proyectos.</p> <p>Experiencia: 2 años en cargos similares</p>

Cuadro 2.5
Perfil de cargo. Administrador Senior.

	<p>NOMBRE DEL CARGO Administrador Senior</p>
<p>FUNCIONES</p>	<p>Cumplir con los procesos de la administración de bienes inmuebles. Ejecutar, controlar y evaluar los resultados de los servicios prestados. Supervisar los servicios contratados con terceros para la realización de trabajos del cliente. Elaborar informes de avance del servicio y cumplimiento de hitos. Identificar nuevas necesidades y diseñar servicios personalizados para los clientes.</p>
<p>PEFIL</p>	<p>Educación Formal: Título de tercer nivel en administración de empresas o afines. Formación complementaria: Sistemas de administración de inmuebles. Manejo paquetes informáticos Capacidad de negociación. Planificación, seguimiento y control de proyectos. Experiencia: 3 años en cargos similares</p>

Cuadro 2.6
Perfil de cargo. Administrador Junior.

NOMBRE DEL CARGO	Administrador Junior
-------------------------	----------------------

FUNCIONES	<p>Cumplir con los procesos de la administración de bienes inmuebles. Monitorear las actividades que se realizan para el cliente. Supervisar los servicios contratados con terceros para la realización de trabajos del cliente. Identificar nuevas necesidades y analizarlas con el consultor Senior</p>
------------------	---

PEFIL	<p><i>Educación Formal:</i> Título de tercer nivel en administración de empresas o afines. <i>Formación complementaria:</i> Sistemas de administración de inmuebles. Manejo paquetes informáticos Capacidad de negociación. Planificación, seguimiento y control de proyectos. <i>Experiencia:</i> 1 año en cargos similares</p>
--------------	---

Cuadro 2.7
Perfil de cargo. Asesor Contable.

NOMBRE DEL CARGO	Asesor contable contratado por servicios ocasionales.
-------------------------	---

FUNCIONES	Elaboración de presupuesto de gastos e ingreso de cada conjunto. Preparar contabilidad en tiempo real. Pago oportuno de impuestos, retenciones, tasas y arbitrios Legalización en el SRI del conjunto.
------------------	---

PEFIL	Educación Formal: Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría. CPA autorizado. Formación complementaria: Sistemas de administración de inmuebles. Manejo paquetes informáticos Reglamentos del SRI. Gestión de pago de roles en IESS. Experiencia: 3 años
--------------	---

CAPÍTULO III

ESTUDIO FINANCIERO.

El desarrollo del estudio financiero es una estimación proyectada de todos los ingresos y egresos que se generará el proyecto y su análisis para entender si el proyecto es beneficioso económicamente o no, y bajo qué circunstancias y características.

El estudio financiero de un proyecto determina, en último término, su aprobación o rechazo, el mismo mide la rentabilidad que retorna de la inversión, todo expresado en base a medidas monetarias.

3.1. Presupuestos

El presupuesto es la estructura estimativa de los ingresos y egresos que un proyecto o una actividad económica tendrán en un determinado lapso de tiempo y será expresado en unidades monetarias.

3.1.1. Presupuesto de Inversión

El presupuesto de inversión corresponde a la determinación de la cuantía de las inversiones de un proyecto, con el fin de incorporarla en la proyección del flujo de caja que posteriormente posibilite su posterior evaluación; el objetivo principal será obtener una ganancia.

El presupuesto de inversión se clasifica en tres grupos, inversiones en activos intangibles, inversiones en activos fijos y en capital de trabajo.

3.1.1.1.- Activos Fijos

Los activos fijos o activos tangibles son bienes como los edificios, terrenos, maquinaria, equipos y otros. Estos activos están sujetos al efecto de depreciación.

El presupuesto de inversión se clasifica en tres grupos, inversiones en activos intangibles, inversiones en activos fijos y en capital de trabajo.

Cuadro 3.1
Inversión en activos fijos.

Item	Categoría	Cantidad	Precio Unitario	Total
Equipos de oficina				
Teléfonos celulares	Unidad	4	450,00	1.800,00
Equipos de computación	Unidad	4	600,00	2.400,00
Impresora	Unidad	1	300,00	300,00
Muebles y Enseres				
Mesa de Reuniones	Unidad	1	250,00	250,00
Escritorio de Gerencia	Unidad	1	300,00	300,00
Módulos de oficina con atención	Unidad	2	280,00	560,00
TOTAL				5.610,00

De acuerdo a lo detallado en el cuadro 3.1 la inversión en activos fijos es de USD \$5.610.

3.1.1.2.- Activos Intangibles

Según el análisis realizado en el capítulo I, es requerido el considerar la adquisición de activos intangibles para la prestación del servicio, que corresponden a permisos, valor del estudio, entre otros.

3.1.1.3.- Capital de Trabajo.

Se determina como capital de trabajo al “conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un **ciclo productivo**, para una capacidad y tamaño determinados. (Sapag, 2014, p-205).

Para que un proyecto se ponga en marcha se requieren recursos que sirvan para cubrir necesidades de insumos, mano de obra, reposición de activos fijos, etc.

Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

La cuantificación del capital de trabajo se realiza mediante el uso de diversos métodos. En este estudio el método a implementarse en la evaluación de éste proyecto es el de ciclo productivo debido a que las condiciones de la realidad de la empresa lo permiten.

Este método permite calcular el monto de la inversión en capital de trabajo desde el instante que se ha realizado su planificación para la prestación del servicio de administración de bienes inmuebles, hasta el momento en que se recupera el capital invertido mediante el cobro total de la prestación del servicio al finalizarlo.

La fórmula para calcular el capital de trabajo por el método indicado es:

En donde:

Ct: capital de trabajo.

NDCP: número de días del ciclo productivo.

COD: costo de operación promedio diario.

El número de días que dura un ciclo productivo en nuestro proyecto son de 30 días calendario aproximadamente.

Los costos totales del proyecto para un año son USD \$ 65.339,00, obtenidos de la sumatoria de los costos fijos y variables, además se incluyen los costos de inicio del proyecto.

Es importante mencionar que este cálculo no considera un costo financiero, ya que los aportes vendrán de sus tres socios, tampoco considera la depreciación ni la amortización diferida.

= 67131 30 365

= \$ 5,517,62

El valor de capital de trabajo requerido para el proyecto es de USD \$ 5.517,62. El mismo que se ha calculado a partir de la definición de un ciclo productivo de 30 días calendario.

3.1.2.- Cronograma de Inversiones.

El cronograma de inversiones permite a los accionistas determinar los períodos de tiempo en los cuales deberán desembolsar los flujos iniciales.

El cronograma de inversiones que se presenta a continuación son las que se necesitan al inicio del proyecto, es decir en el año 0.

Cuadro 3.2
Cronograma de Inversión.

Inversiones	TIEMPO EN MESES									
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
<i>Inversión fija</i>										
Equipos de oficina										
Muebles y enseres										
<i>Capital de trabajo</i>										

En el año 0 se realizarán todas las inversiones par el proyecto, considerando los activos fijos como los intangibles. La inversión to tal es de USD \$ 10.980,33.

3.1.3.- Presupuestos de Operación

El presupuesto de operación está conformado por los ingresos y egresos del proyecto. Estos a su vez están estructurados de acuerdo a las proyecciones de ventas y de los gastos respectivamente, es importante mencionar que todos los valores son estimados del proyecto.

3.1.3.1.- Presupuestos de Ingresos.

En el presupuesto de ingresos se presenta una estimación de las ventas que se espera obtener de la realización del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.

Más adelante se presentan los valores estimados por una venta de 19 servicios por mes y un total de 228 servicios colocados y ejecutados por año a un valor incluido ganancia de USD \$307 cada uno.

Cuadro 3.3
Presupuesto de Ingresos.

Concepto	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de servicios	Unidad	228,00	228,00	228,00	228,00	228,00
Precio del servicio	USD/Unidad	307,20	307,20	307,20	307,20	307,20
Total de ingresos por venta del servicio	USD	70.041,60	70.041,60	70.041,60	70.041,60	70.041,60

El presupuesto de ingresos es de USD \$70.041,60 anual considerando en cuenta la captación del porcentaje del mercado de las parroquias de Calderón y Llano Grande; adicional no se ha considerado el crecimiento de captación por nuevos clientes ni un potencial incremento del servicio de administración de bienes inmuebles.

3.1.3.2.- Presupuesto de Egresos.

Dentro del presupuesto de egresos constan todas las erogaciones de efectivo que se consideran necesarias para la realización del servicio. Se consideran dentro del presupuesto de egresos los costos fijos, los costos variables, los costos administrativos y el costo financiero si para la implementación del proyecto se hubiera contratado un crédito.

- Costo Variable.

Los costos variables son aquellos costos que dependen de la prestación del servicio y están relacionados con el número de unidades vendidas.

Para el proyecto los costos variables se obtienen del cálculo de los gastos por:

- Alimentación. USD \$ 24 por servicio/cliente.
- Transporte de los administradores al sitio de prestación del servicio. USD \$40 por servicio/cliente.

En el proyecto para el cálculo del costo variable se hace una estimación de estos factores que suman entre ambos, costo de logística y alimentación un valor de USD \$ 64 por cada servicio de administración de bienes in muebles realizada. A continuación se realiza un esquema de los costos variables del proyecto.

Cuadro 3.4
Presupuesto de costos variables.

Concepto	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de servicios	Unidad	228,00	228,00	228,00	228,00	228,00
Gastos de logística	USD/Unidad	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00
Total costos VARIABLES	USD	14.592,00	14.592,00	14.592,00	14.592,00	14.592,00

Considerando la proyección de 228 servicios anuales se obtiene un costo variable de USD \$14.592,00 anuales.

- Costo Fijo.

El costo fijo es aquel directo que depende de la operación del proyecto sin que se determine por el número de unidades de servicio brindadas. En el siguiente esquema se puede apreciar la cuantificación de los costos fijos del proyecto.

Cuadro 3.5
Presupuesto de costos fijos.

Concepto	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo de oficina	Renta/mes	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Pago de agua	m ³	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Energía Eléctrica	Kw/hora	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Línea telefónica	USD/mes	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Internet fijo	Usd/mes	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00
Planes telefonía celular	USD/mes	1.056,00	1.056,00	1.056,00	1.056,00	1.056,00
Suministros de oficina	USD/mes	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Total costos VARIABLES	USD	6.624,00	6.624,00	6.624,00	6.624,00	6.624,00

Para la operación normal del servicio se requiere cubrir un costo fijo de USD \$6.624 por cada año.

- Gastos Administrativos.

En los gastos administrativos se encajan los costos de la nómina requeridos para la operación normal de la empresa y la prestación del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles. La nómina del personal se ha establecido en base a los salarios del mercado de administración de bienes, más las respectivas provisiones de los décimos tercero y cuarto, que son establecidos por la ley.

Cuadro 3.6
Nómina cuantificada para el proyecto.

Cargo	Sueldo mensual	Meses	Décimo tercero	Décimo cuarto	TOTAL ANUAL
Gerente General	900	12	900	354,00	12.054,00
Administrador Senior	900	12	900	354,00	12.054,00
Administrador Junior	700	12	700	354,00	9.454,00
Contador	700	12	700	354,00	9.454,00

Cuadro 3.7
Presupuesto de gastos administrativos.

Gastos administrativos	Costo mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	3.585,00	43.020,00	43.020,00	43.020,00	43.020,00	43.020,00
TOTAL		43.020,00	43.020,00	43.020,00	43.020,00	43.020,00

La nómina anual del proyecto asciende a USD \$43,020 por el concepto de pago de servicios profesionales al personal de la empresa.

- Gastos Financieros.

Bajo el presupuesto de egresos el ítem de gastos financieros no se considera rubro alguno, es decir que no hay contratación de créditos con entidades financieras.

3.1.3.3.- Estructura de Financiamiento.

La estructura del financiamiento indica el origen de los recursos monetarios necesarios para cubrir con la inversión inicial.

El proyecto cuenta con una única fuente de financiamiento directa que es:

- Los recursos de los accionistas.

En el siguiente cuadro se describen las proporciones con las cuales se realizará el financiamiento de la inversión para el proyecto.

Cuadro 3.8
Estructura del financiamiento.

Fuente de Financiamiento	Porcentaje de Financiamiento	Valor del financiamiento
Recursos de los accionistas	100%	11.169,70
TOTAL	100%	11.169,70

Se ha determinado una estructura del 100% de aporte con recursos propios de los accionistas.

3.1.4.- Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es una razón en la cual se comparan los ingresos totales con los costos asociados a la producción del servicio de administración de bienes inmuebles.

Para realizar el cálculo del punto de equilibrio se va a recurrir a dos maneras de realización.

Cálculo aritmético del punto de equilibrio.

Para la realización de este cálculo del punto de equilibrio se utiliza la siguiente ecuación.

$$= \frac{\quad}{\quad}$$

Ecuación 3.1 Cálculo del punto de equilibrio.

El detalle de los términos en adjunto:

Pe : Punto de Equilibrio. (Por determinar)

Cfr: Costos fijos totales.

P : Precio Unitario.

Cvu: Costos variables unitarios.

Cuadro 3.9

Costos fijos totales del Proyecto Cfr.

Costos fijos	Año 1
Costos indirectos del servicio	6.624,00
Gastos Administrativos	43.020,00
Gastos financieros	0
Depreciación	1.011,00
TOTAL	50.655,00

Cuadro 3.10

Costos Variables del proyecto Cvu.

Costos Variables	Año 1
Costos variables del servicio	14.592,00
TOTAL	14.592,00

Una vez que se han identificado los costos fijos totales del proyecto que ascienden a USD \$50.655 y los costos variables para el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles considerando una cantidad de 228 servicios al año que suma USD \$14.592,00; se realiza un reemplazo de los valores en la ecuación 3.1 descrita anteriormente.

$$= \frac{50.655}{\frac{307,20 - 64}{50.655} - \frac{243,20}{14.592,00}}$$

$$= 208,28$$

$$\approx 208$$

El resultado del cálculo matemático arroja que el resultado del punto de equilibrio necesita de por lo menos 208 servicios contratados por año para que el proyecto no genere pérdidas ni tampoco se obtengan ganancias.

- Cálculo gráfico del punto de equilibrio.

Se procede a graficar las funciones de:

I.- Costos totales: f número de unidades.

II.- Costos fijos: f número de unidades.

III.- Ingresos por venta: f número de unidades.

Estas funciones se grafican en un diagrama de ejes X y Y, en donde se encontrará:

Eje X: unidades de Venta.

Eje Y: Valores en USD.

Cuadro 3.11

Datos para el cálculo gráfico del punto de equilibrio.

Precio Vta. Unit	Cantidad	Ingreso Total	Costos fijos	Cost. Variable Unit	Costo Var. Total	Costo total
307,20	0	-	50.655,00	64,00	-	50.655,00
307,20	100	30.720,00	50.655,00	64,00	6.400,00	57.055,00
307,20	208	63.897,60	50.655,00	64,00	13.312,00	63.967,00
307,20	300	92.160,00	50.655,00	64,00	19.200,00	69.855,00
307,20	400	122.880,00	50.655,00	64,00	25.600,00	76.255,00

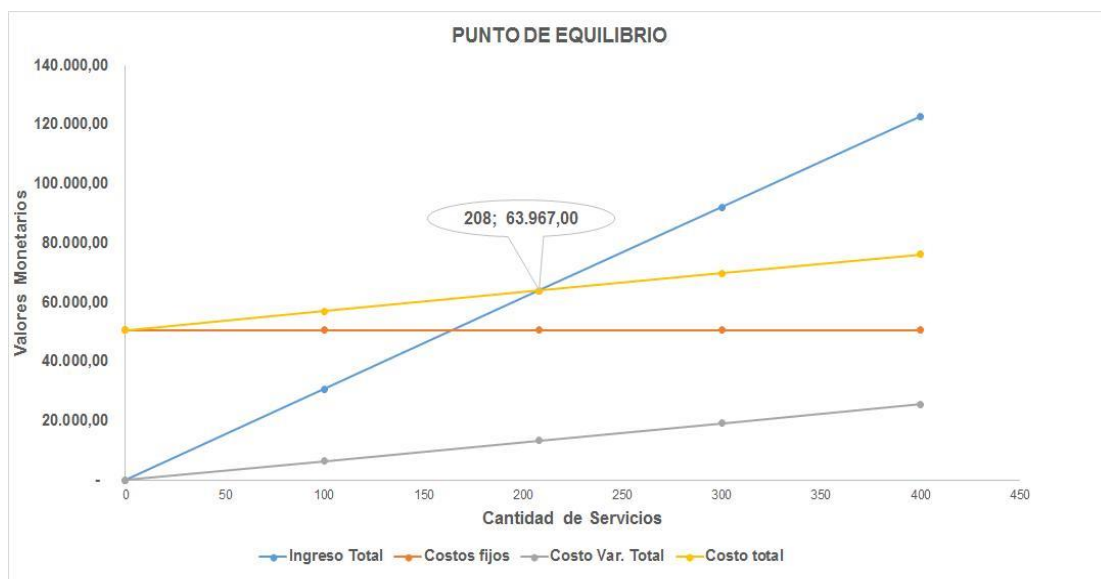


Figura 3.1 Representación gráfica del punto de equilibrio.

El punto de equilibrio concuerda con el análisis matemático. En consecuencia se ratifica que se requieren de al menos 208 contrataciones anuales del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles para encontrarse en el punto de equilibrio.

3.2.- Estados Financieros Proforma

El estado financiero refleja los resultados netos es decir la utilidad o pérdida del proyecto en un período específico.

3.2.1.- Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)

El estado de resultados que refleja las pérdidas y ganancias es un estado financiero por el cual se muestran los resultados obtenidos en el ejercicio del período determinado.

El beneficio del estado de pérdidas y ganancias es que los resultados se muestran en una forma ordenada y detallada. En este estado de resultados se incluyen los ingresos y egresos del ejercicio en el cual se presta el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, los impuestos a pagarse al estado que es el impuesto a la renta y la participación a utilidades que deben pagarse al empleado.

Cuadro 3.12

Estado de Resultados (pérdidas y ganancias).

Concepto Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos por venta del servicio	76.800,00	76.800,00	76.800,00	76.800,00	76.800,00
Venta de Activos fijos					555,00
TOTAL INGRESOS.	76.800,00	76.800,00	76.800,00	76.800,00	77.355,00
Egresos					
Costos Variables	14.080,00	14.080,00	14.080,00	14.080,00	14.080,00
Costos fijos	6.624,00	6.624,00	6.624,00	6.624,00	6.624,00
Gastos administrativos	43.020,00	43.020,00	43.020,00	43.020,00	43.020,00
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Depreciación de bienes tangibles	1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00
TOTAL EGRESOS	64.735,00	64.735,00	64.735,00	64.735,00	64.735,00
Utilidad Bruta	12.065,00	12.065,00	12.065,00	12.065,00	12.620,00
Participación de trabajadores 15%	1.809,75	1.809,75	1.809,75	1.809,75	1.893,00
Utilidad luego de participación a trabajadores	10.255,25	10.255,25	10.255,25	10.255,25	10.727,00
Impuesto 22%	2.256,16	2.256,16	2.256,16	2.256,16	2.359,94
UTILIDAD NETA	7.999,10	7.999,10	7.999,10	7.999,10	8.367,06

El estado de resultados del proyecto indica que en los 5 períodos contables se obtiene una utilidad neta positiva mayor a USD \$7.000,00; lo que indica que el proyecto es rentable todos los años.

3.2.2.- Flujos Netos de Fondos

Son los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período determinado correspondientes a una actividad contable realizada por una empresa o proyecto, con lo que se busca determinar los siguientes aspectos:

Determinar problemas de liquidez, que permite anticipar los saldos de dinero.

Analizar la viabilidad o no de un proyecto de inversión.

Medir la rentabilidad o crecimiento económico del negocio.

3.2.2.1.- Del Proyecto (con financiamiento cero)

Cuadro 3.13

Flujo neto de fondos.

Concepto Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos por venta del servicio		76.800,00	76.800,00	76.800,00	76.800,00	76.800,00
Venta de Activos fijos						555,00
TOTAL INGRESOS.		76.800,00	76.800,00	76.800,00	76.800,00	77.355,00
Egresos						
Costos Variables		14.080,00	14.080,00	14.080,00	14.080,00	14.080,00
Costos fijos		6.624,00	6.624,00	6.624,00	6.624,00	6.624,00
Gastos administrativos		43.020,00	43.020,00	43.020,00	43.020,00	43.020,00
Gastos financieros		-	-	-	-	-
Depreciación de bienes tangibles		1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00
TOTAL EGRESOS		64.735,00	64.735,00	64.735,00	64.735,00	64.735,00
Utilidad Bruta		12.065,00	12.065,00	12.065,00	12.065,00	12.620,00
Participación de trabajadores 15%		1.809,75	1.809,75	1.809,75	1.809,75	1.893,00
Utilidad luego de participación a trabajadores		10.255,25	10.255,25	10.255,25	10.255,25	10.727,00
Impuesto 22%		2.256,16	2.256,16	2.256,16	2.256,16	2.359,94
UTILIDAD NETA		7.999,10	7.999,10	7.999,10	7.999,10	8.367,06
Depreciación de bienes tangibles		1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00
INVERSIÓN INICIAL						
Activos fijos depreciables	(5.610,00)					
Préstamo		0				
Capital Préstamo			0	0	0	0
Capital de trabajo	(5.559,70)					
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO	(11.169,70)	9.010,10	9.010,10	9.010,10	9.010,10	9.378,06

El flujo neto de fondos para el proyecto no considera capital de préstamo únicamente está conformado por capital aportado por los inversionistas.

Se aprecia que los valores son positivos, lo que hace suponer que el proyecto es rentable.

3.3.- Evaluación Financiera.

“La evaluación financiera permite comparar los beneficios proyectados asociados a una decisión de inversión con su correspondiente flujo de desembolsos proyectados” (Sapag, 2008, p-176)

3.3.1.- Determinación de la Tasa de Descuento.

Es una medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro.

La tasa de descuento se diferencia de la tasa de interés, en que la tasa de descuento se aplica a una cantidad original para obtener el incremento que sumado a ella mismo resulta la cantidad final, mientras que el descuento se resta de una cantidad esperada para obtener una cantidad en el presente.

Para la evaluación del proyecto se calcula la Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad denominada TMAR, esta tasa indica la rentabilidad mínima exigida por el accionista para invertir sus recursos en el proyecto. La tasa TMAR representa además un costo de oportunidad para el inversionista.

3.3.1.1.- Del Proyecto (sin financiamiento)

Para determinar la TMAR del proyecto SIN FINANCIAMIENTO, se considera:

El porcentaje de la tasa Pasiva.

El valor porcentual de la inflación. El Riesgo país.

Cuadro 3.14

Calculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad (TMAR) sin financiamiento. Fuente: Banco Central del Ecuador-Indicadores Económicos.

Tipo de tasa	Fuente y Fecha	Valor
Tasa pasiva	Banco Central del Ecuador, Marzo 2015	5,51%
Inflación	Banco Central del Ecuador, Acumulada año 2015	3,76%
Riesgo país	Banco Central del Ecuador, Marzo 2015	7,01%
TMAR		16,28%

Según los resultados obtenidos en el cuadro adjunto, el valor mínimo aceptado por el inversionista como rentabilidad del proyecto es del 16,28%.

El resultado que genera el análisis del cuadro 3.15, indica que considerando una estructura de financiamiento del 40% por parte de una institución financiera y un 60% aporte del accionista, la tasa mínima requerida es del 15,83%.

3.3.2.- Criterios de Evaluación.

Para el proceso de evaluación del proyecto se realiza considerando los indicadores financieros. El cálculo considera los valores que estructuran los flujos de caja proyectados.

3.3.2.1.- Valor Actual Neto (VAN).

El valor actual neto o VAN, es aquel que nos permite actualizar los flujos de fondos futuros de un proyecto.

Para el proceso de cálculo se utiliza la siguiente ecuación:

$$= \frac{-}{(1+)$$

Ecuación 3.1 Cálculo del valor Actual Neto sin financiamiento.

Factor de actualización.

$$= \frac{1}{(1+i)^t}$$

Ecuación 3.2 Cálculo del factor de actualización.

El criterio de aceptación del proyecto se fundamenta en determinar si los valores calculados en el VAN son mayor que CERO, caso contrario el proyecto se debe rechazar.

Cuadro 3.15
Calculo del valor Actual Neto sin financiamiento.

Años	Flujo Neto	Factor de Actualización	Flujo Actual
0	(11.169,70)	1,00	(11.169,70)
1	9.010,10	0,86	7.748,62
2	9.010,10	0,74	6.663,76
3	9.010,10	0,64	5.730,79
4	9.010,10	0,55	4.928,44
5	9.378,00	0,47	4.411,49
VAN			18.313,41

3.3.2.2.- Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno es aquella que al ser aplicada hace que el Valor Actual Neto sea igual a cero. Se considera una inversión favorable si el valor de la tasa es mayor a la exigida tanto por el inversor así como por el costo de capital. (TMAR)

Matemáticamente la tasa interna de retorno se calcula según el siguiente esquema:

$$= 0 = \frac{\text{---}}{(1+i)^t}$$

Ecuación 3.3 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno.

De acuerdo a la ecuación indicada, se establece que con el valor que se obtenga como resultado un VAN igual a CERO 0, se denomina TIR.

La tasa interna de rentabilidad (TIR) de un proyecto de inversión es la tasa de descuento que es el rendimiento del proyecto calculado en el tiempo de vida útil del mismo. Para el cálculo del TIR se utilizó el siguiente método:

- Encontrar una tasa menor a la TMAR es decir menor al 16,28%.
- Requerir una tasa mayor a la TMAR es decir mayor al 16,28%
- Con estos datos se aplica la fórmula para determinar el factor de actualización tanto de la tasa menor como de la tasa mayor a utilizarse y para cada año.

Las tasas encontradas para el Proyecto de GI fueron:

- Para el factor de actualización menor se utilizara una tasa de 16,10%.
- Para el factor de actualización mayor se utilizara una tasa de 26%.

Cuadro 3.16

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno sin financiamiento.

Años	Flujo Neto	Factor de Actualización Menor: 16,10%	Flujo Actual Menor	Factor de Actualización Mayor: 26	Flujo Actual Mayor
0	11.169,70	1,00	11.169,70	1,00	11.169,70
1	9.010,10	0,86	7.760,64	0,79	7.150,87
2	9.010,10	0,74	6.684,44	0,63	5.675,30
3	9.010,10	0,64	5.757,49	0,50	4.504,20
4	9.010,10	0,55	4.959,08	0,40	3.574,76
5	9.378,00	0,47	4.445,79	0,31	2.952,96
		VAN	40.777,13	VAN	35.027,80

= +

Ecuación 3.4 Ecuación de la TIR.

= 16,10 + 9,9

40.777,13

40.777,13 - 35.027,80

= 16,10 + 9,9

40.777,13

5.574,92

$$\begin{aligned}
 &= 16,10 + 9,9 (7,09) \\
 &= 16,10 + 70,22 \\
 &= 86,32
 \end{aligned}$$

La TIR del proyecto sin financiamiento es mayor a la TMAR, entonces se puede definir que el proyecto es rentable.

3.3.2.3.- Período de Recuperación de la Inversión.

También conocido como payback es uno de los criterios tradicionales de evaluación que busca identificar y determinar el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial.

Se presenta a continuación el análisis que permite conocer los períodos de recuperación del proyecto.

Cuadro 3.17

Cálculo del período de recuperación del proyecto sin financiamiento.

Años	Flujo Neto	Factor de Actualización	Flujo Actual	Flujos acumulados
0	(11.169,70)	1,00	(11.169,70)	
1	9.010,10	0,86	7.748,62	7.748,62
2	9.010,10	0,74	6.663,76	14.412,39
3	9.010,10	0,64	5.730,79	20.143,18
4	9.010,10	0,55	4.928,44	25.071,62
5	9.378,00	0,47	4.411,49	29.483,11

Se puede observar que la recuperación del capital d e trabajo se lo hará en el segundo año de operación del proyecto.

Si se considera un factor de precisión para el cálculo de los meses de recuperación se utilizará la siguiente fórmula:

$$= \frac{-\left(\sum_{t=0}^n C_t\right) - \left[\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}\right]}{12}$$

Ecuación 3.5 Ecuación para determinar los meses de recuperación de la inversión.

$$= \frac{-(-11.169,70) - 14.412,39}{14.412,39} = 2,85$$

La recuperación de la inversión del proyecto se realiza en 2,8 meses, después del primer año de ejecución del proyecto.

3.3.2.4.- Relación Beneficio / Costo.

El análisis de la relación beneficio/costo indica una razón entre los flujos de ingresos versus los egresos generados en un proyecto de inversión. Al ser la razón mayor a 1 indica que habrá mayor cantidad de ingresos que de egresos.

El cálculo de la relación beneficio/costo se la realiza en base a la siguiente ecuación:

$$R = \frac{\sum I_t}{\sum C_t}$$

Ecuación 3.5 Ecuación para determinar los meses de recuperación de la inversión.

Cuadro 3.18

Cálculo del indicador de relación Costo-Beneficio del proyecto sin financiamiento.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
TOTAL INGRESOS -		66.149,87	56.976,63	49.075,48	42.270,01	36.671,38	251.143,38
TOTAL EGRESOS (11.169,70)		55.757,97	48.025,81	41.365,90	35.629,54	30.688,67	200.298,19
							1,25

La relación costo beneficio del proyecto SIN FINANCIAMIENTO es de 1,25; lo que indica que por cada dólar que se invierte en el proyecto, se obtiene una ganancia de USD \$1,25.

3.3.2.5.- Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de la sensibilidad se considera como referencias una variación de los Ingresos y los costos variables.

Estos dos factores son los más sensibles del proyecto y requieren un análisis más cauteloso que permita evaluar el impacto de las variables modificadas.

Se detalla a continuación los escenarios para las variables indicadas:

Cuadro 3.19

Descripción de las variables con incremento y disminución para el análisis de sensibilidad.

VARIABLES	VAN	TIR	Resultado
Proyecto	18.313,41	86,32%	Viable
Incremento Costos Variables 25%	9.341,33	39,39%	Viable
Disminución precio de venta 10%	(11.369,02)	-8207,91	No Viable

Cuadro 3.20

Flujo de Caja del proyecto sin financiamiento considerando disminución del precio.

Concepto Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos por venta del servicio		63.037,44	63.037,44	63.037,44	63.037,44	63.037,44
Venta de Activos fijos						555,00
TOTAL INGRESOS.		63.037,44	63.037,44	63.037,44	63.037,44	63.592,44
Egresos						
Costos Variables		14.080,00	14.080,00	14.080,00	14.080,00	14.080,00
Costos fijos		6.624,00	6.624,00	6.624,00	6.624,00	6.624,00
Gastos administrativos		43.020,00	43.020,00	43.020,00	43.020,00	43.020,00
Gastos financieros		-	-	-	-	-
Depreciación de bienes tangibles		1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00
TOTAL EGRESOS		64.735,00	64.735,00	64.735,00	64.735,00	64.735,00
Utilidad Bruta		(1.697,56)	(1.697,56)	(1.697,56)	(1.697,56)	(1.142,56)
Participación de trabajadores 15%		(254,63)	(254,63)	(254,63)	(254,63)	(171,38)
Utilidad luego de participación a trabajadores		(1.442,93)	(1.442,93)	(1.442,93)	(1.442,93)	(971,18)
Impuesto 22%		(317,44)	(317,44)	(317,44)	(317,44)	(213,66)
UTILIDAD NETA		(1.125,48)	(1.125,48)	(1.125,48)	(1.125,48)	(757,52)
Depreciación de bienes tangibles		1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00
INVERSIÓN INICIAL						
Activos fijos depreciables	(5.610,00)					
Préstamo		0				
Capital Préstamo			0	0	0	0
Capital de trabajo	(5.559,70)					
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO	(11.169,70)	(114,48)	(114,48)	(114,48)	(114,48)	253,48

VAN: -11,369.02

TIR: -8.207,91/ Valor negativo, por los flujos negativos.

Del análisis de los resultados, si se aplica una disminución del 10% en el precio de venta del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, el valor del VAN del proyecto es negativo y la TIR es excesivamente elevada en relación a la TMAR.

Cuadro 3.21

Flujo de Caja del proyecto sin financiamiento considerando Incremento del costo variable.

Concepto Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos por venta del servicio		76.800,00	76.800,00	76.800,00	76.800,00	76.800,00
Venta de Activos fijos						555,00
TOTAL INGRESOS.		76.800,00	76.800,00	76.800,00	76.800,00	77.355,00
Egresos						
Costos Variables		18.240,00	18.240,00	18.240,00	18.240,00	18.240,00
Costos fijos		6.624,00	6.624,00	6.624,00	6.624,00	6.624,00
Gastos administrativos		43.020,00	43.020,00	43.020,00	43.020,00	43.020,00
Gastos financieros		-	-	-	-	-
Depreciación de bienes tangibles		1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00
TOTAL EGRESOS		68.895,00	68.895,00	68.895,00	68.895,00	68.895,00
Utilidad Bruta		7.905,00	7.905,00	7.905,00	7.905,00	8.460,00
Participación de trabajadores 15%		1.185,75	1.185,75	1.185,75	1.185,75	1.269,00
Utilidad luego de participación a trabajadores		6.719,25	6.719,25	6.719,25	6.719,25	7.191,00
Impuesto 22%		1.478,24	1.478,24	1.478,24	1.478,24	1.582,02
UTILIDAD NETA		5.241,02	5.241,02	5.241,02	5.241,02	5.608,98
Depreciación de bienes tangibles		1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00	1.011,00
INVERSIÓN INICIAL						
Activos fijos depreciables	(5.610,00)					
Préstamo		0				
Capital Préstamo			0	0	0	0
Capital de trabajo	(5.559,70)					
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO	(11.169,70)	6.252,02	6.252,02	6.252,02	6.252,02	6.619,98

VAN: 9.341,33

TIR: 39,39%

Al incrementarse un 25% los costos variables, se puede apreciar que el VAN del proyecto sin financiamiento continúa con valor positivo, mientras la TIR es mayor que la TMAR.

Análisis.

Cuadro 3.22
Análisis de la sensibilidad del proyecto.

VARIABLES	VAN	TIR	Resultado
Proyecto	18.313,41	86,32%	Viable
Incremento Costos Variables 25%	9.341,33	39,39%	Viable
Disminución precio de venta 10%	(11.369,02)	-8207,91	No Viable

Del análisis precedente se puede observar que el proyecto es muy sensible a la disminución del precio de venta del servicio, debido a que se presenta un impacto directo sobre el flujo de caja al reducir los ingresos. En relación con el análisis de la arista que considera un aumento de los costos variables, se observa es medianamente sensible y podría mantenerse aún en el camino de llevar a cabo el proyecto.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Del análisis técnico se concluye que la capacidad operativa del proyecto es de 228 contratos por servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles por año, lo que promedia una cantidad de 19 contratos con conjuntos mensuales.
- La inversión necesaria para poner en marcha el proyecto suma USD \$ 11.169,70USD; valor que se encuentra compuesto por dos rubros: \$ 5.610 por concepto de activos fijos y USD \$ 5.559,70 por concepto de capital de trabajo.
- El análisis del punto de equilibrio del proyecto, arroja un resultado de 208 servicios anuales, que significa que para que el proyecto no genere ni ganancias ni pérdidas, se deben realizar el número indicado de servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles.
- El proyecto considera una capitalización al 100% conformada por accionistas, razón por la cual en los cálculos de la tasa de descuento se considera un TMAR establecido del 16,28%.
- El período de recuperación calculado para el proyecto en el caso de una estructura compuesta en su totalidad por capital propio de los accionistas, es de 1 año y 2 meses.

4.2. Recomendaciones.

- Considerando los resultados del estudio técnico y el estudio financiero del proyecto, se recomienda la implementación de la empresa GI que oferta su servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles en las parroquias de Calderón y Llano Grande.
- De acuerdo al análisis de la ubicación geográfica de la empresa se sugiere realizar un análisis de expansión de territorio, que haría suponer un crecimiento hacia la zona oriental de la Mitad del Mundo, Pusuquí y Pomasquí; considerando la nueva infraestructura vial que facilita la conexión entre estas zonas.
- Se recomienda realizar un análisis para la mejora de la cantidad de la prestación de los servicios en relación con los ingresos por venta, ya que el valor de la contratación del servicio de administración y mantenimiento de conjuntos residenciales es muy susceptible a una disminución del precio.
- Se recomienda realizar una revisión permanente del portafolio de productos que oferte la empresa, ya que el presente proyecto tiene como producto central el servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, más sin embargo, es notable que el mercado puede exigir servicios complementarios como: servicio de obra civil, diseño e implementación de pintura internas de las viviendas, instalaciones eléctricas y otros.
- Por la naturaleza del servicio es necesario generar y concretar los contactos con proveedores claves para iniciar la gestión. Con esto se garantizará contar con los mejores proveedores claves de servicios y productos, que cumplan la promesa de valor ofrecida por la empresa GI y por lo tanto estar alineados en costo-beneficio-servicio.

- Se recomienda el análisis de indicadores de gestión desde el inicio de las operaciones, a fin de ir evaluando el desempeño en las diferentes áreas, de tal forma que permitan comprobar el cumplimiento de objetivos o caso contrario el afinamiento de la estrategia conforme avanza la prestación del servicio de administración y mantenimiento de bienes inmuebles .

4.3 Bibliografía

(s.f.).

CANDIA, G. (2012). *INVESTIGACIÓN de Mercados*. Quito: UGP.

Chain, N. S. (2011). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. Chile: Prentice Hall.

Chase. (2013). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros (13a. ed.)*. México: Mc Graw Hill.

CLEMENTS, J. G. (2012). *ADMINISTRACION EXITOSA DE PROYECTOS*. México D.F.: CENGAGE.

Compañías, S. d. (2015). *Superintendencia de Compañías*. Quito: Sitio Web.

HENRY MINTZBERG, J. B. (2010). EL PROCESO ESTRATÉGICO. En J. B. HENRY MINTZBERG, *EL PROCESO ESTRATÉGICO* (pág. 112). Nualpan: Prentice Hall.

Hernández, A. H. (2013). *FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN*. México: CENGAGE.

Hillier, F. S. (2014). *Fundamentos de investigación de operaciones*. México: Mc Graw Hill.

JANY, J. N. (2012). *INVESTIGACION INTEGRAL DE MERCADOS ENCOQUE PARA EL SIGLO XII*. BOGOTA COLOMBIA: MC GRAW HILL.

JOSEHP F. HAIR, R. P. (2009). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. MEXICO DF: MC GRAW HILL.

Lind, M. W. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la Economía*. México D.F.: Mc. Graw Hill.

- Muñoz, D. (2010). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de.* México DF: Cengage Learning .
- Nahmias, S. (2014). *Análisis de la producción y las operaciones (6a. ed.).* México: Mc Graw Hill.
- Nassir SAPAG CHAIN, R. S. (2000). *PREPARACIÓN y EVALUACIÓN de PROYECTOS.* SANTIAGO DE CHILE: MC GRAW HILL.
- Nassir Sapag Chain, R. S. (2014). *PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.* México: Mc Graw Hill Education.
- ROBERTO HERNÁNDES SAMPIERI, C. F. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.* MEXICO DF: MC GRAW HILL.