UÍDE
Universidad Internacional del Ecuador

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS INTERNACIONALES

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN FINANZAS INTERNACIONALES

PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS O CONJUNTOS

María Fernanda Alvarez de la Torre.
Director: Ing. Cristian Dávila MsC-DirCom

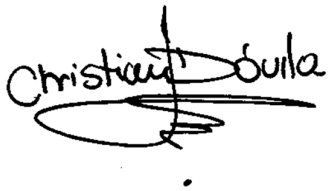
Quito, Agosto 2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero **Christian Dávila**, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador para revisar el proyecto de investigación con el tema: “PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS O CONJUNTOS” del estudiante **María Fernanda Alvarez de la Torre**, alumna de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, Agosto del 2017

EL TUTOR



Ing. Christian Dávila MsC-DirCom
CI: 1712159274

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, María Fernanda Alvarez de la Torre, declaro que el documento denominado: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS O CONJUNTOS es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Quito, Agosto 2017

Ma. Fernanda Alvarez de la Torre
C.I. 1708166648

DEDICATORIA

A Dios, a mis hijos Mayfe y Adrián y a mi esposo Arturo con todo mi amor, por su incondicional apoyo y paciencia y sobre todo por haber creído que nunca es tarde para cumplir con mis anhelos.

Ma. Fernanda Alvarez de la Torre

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, porque sin tu voluntad nada de esto sería posible.

A mi esposo Arturo, por ser la persona que siempre estuvo a mi lado apoyándome y alentándome para culminar este anhelo.

A mis hijos Mayfe y Adrián, porque son mi razón de vivir y quiero ser ejemplo para ustedes de fortaleza y perseverancia.

A mi tío Carlos, porque con sus palabras “nunca es tarde para estudiar”, tome la mejor decisión de retomar mis estudios.

A toda mi familia, que con su cariño y apoyo me han llenado de fortaleza para concluir con este gran anhelo.

Ma. Fernanda Alvarez de la Torre

Índice del Contenido

INTRODUCCIÓN **16**

1 CAPÍTULO I **17**

1.1 ANTECEDENTES 17

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 21

1.2.1 Formulación del problema 23

1.3 OBJETIVOS 23

1.3.1 Objetivo General 23

1.3.2 Objetivos Específicos 23

1.4 JUSTIFICACIÓN 24

1.5 IDEA A DEFENDER 26

2 CAPÍTULO II **27**

2.1 MARCO REFERENCIAL 27

2.1.1 Marco Teórico 27

2.1.1.1 Plan de Negocios 27

2.1.1.2 La investigación Explorativa 30

2.1.1.3 La investigación explicativa 30

2.1.1.4 La investigación descriptiva 30

2.1.1.4.1 Fuentes primarias 31

2.1.1.4.2 Fuentes Secundarias 31

2.1.1.5 Segmentación de mercado 32

2.1.1.6 Comportamiento del consumidor 32

2.1.1.7 Producto 33

2.1.1.8 Ciclo de Vida del producto 33

2.1.1.9 Calidad de un producto o servicio 34

2.1.1.10 Análisis SWOT o FODA 35

2.1.1.11 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter 37

2.1.1.12 Demanda 37

2.1.1.13 Oferta 38

2.1.1.14 La Propiedad Horizontal 39

2.1.1.15 Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal 40

2.2 MARCO CONCEPTUAL 45

2.2.1 Activo Fijo 45

2.2.2 Alícuota 45

2.2.3 Amortización 45
2.2.4 Áreas Comunales 46
2.2.5 Asamblea de Copropietarios 46
2.2.6 Benchmarking 46
2.2.7 Diferenciado 46
2.2.8 El Cash-flow actualizado (o descontado) 47
2.2.9 El Pay-back dinámico o descontado 47
2.2.10 Emprendimiento 47
2.2.11 Estándares 47
2.2.12 Estudio de Factibilidad 48
2.2.13 Evaluación del Riesgo 48
2.2.14 Factibilidad 48
2.2.15 Flujo Neto de Caja 49
2.2.16 Limpieza 49
2.2.17 Mantenimiento 49
2.2.18 Mantenimiento preventivo 49
2.2.19 Plazo de Recuperación, Plazo de Reembolso, o Pay-back estático 50
2.2.20 Póliza de Seguros 50
2.2.21 Precio 50
2.2.22 Servicio 50
2.2.23 Target 50
2.2.24 Tasa Interna de Retorno (TIR) 51
2.2.25 Valor Actual Neto (VAN) 51
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL 51
2.3.1 Estructura Jurídica 51
2.3.2 Pasos para constituir la empresa 52
2.3.2.1 Reservar un nombre. 52
2.3.2.2 Elaborar los estatutos. 52
2.3.2.3 Abrir una “cuenta de integración de capital” 52
2.3.2.4 Elevar a escritura pública. 53
2.3.2.5 Aprobación del estatuto. 53
2.3.2.6 Publicación en un diario. 53
2.3.2.7 Obtención de los permisos municipales. 53
2.3.2.8 Inscripción de la compañía. 53
2.3.2.9 Realización de la Junta General de Accionistas. 54
2.3.2.10 Obtención de los documentos habilitantes. 54
2.3.2.11 Inscripción del nombramiento del representante. 54
2.3.2.12 Obtención del RUC. 55

2.3.2.13 Obtención de la carta para el banco. 55

3 CAPÍTULO III 56

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION 56
3.1.1 Objetivo general 56
3.1.1.1 Objetivos específicos 56
3.2 MACRO INFLUENCIAS 56
3.2.1 Análisis PESTEC 56
3.2.1.1 Político 56
3.2.1.2 Económico 58
3.2.1.3 Social 59
3.2.1.4 Tecnológico 60
3.2.1.5 Ecológico Ambiental 61
3.2.1.6 Cultural 62
3.3 MICRO INFLUENCIAS 64
3.3.1 Las 5 Fuerzas de Porter 64
3.3.2 Cadena de valor 65
3.4 VARIABLES A CONSIDERAR 67
3.4.1 Mercado Proveedor 67
3.4.2 Mercado Competidor 68
3.4.3 Mercado Consumidor 69
3.4.4 Posicionamiento de la empresa 69
3.5 METODOLOGIA 70
3.5.1 Investigación Cualitativa 70
3.5.2 Investigación Cuantitativa 70
3.5.2.1 Focus Group 70
3.5.2.2 Universo 71
3.5.2.3 Muestra 71
3.5.2.4 Encuesta 73
3.5.2.5 Análisis y Procesamiento de la encuesta 75
3.5.2.6 Cálculo de la Demanda Insatisfecha 86
3.6 PRICIPALES HALLASGOS 87
3.7 MATRICES DE EVALUACION 88
3.7.1 Matriz de evaluación externa EFE 88
3.7.2 Matriz de evaluación interna EFI 90
3.7.3 Matriz Interna y Externa MIE 92
3.7.4 FODA 93
3.7.5 FODA CRUZADO 95

4 CAPÍTULO IV 96
4.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA 96
4.1.1 Objetivo General 96
4.1.2 Objetivos Específicos 96
4.2 FILOSOFIA CORPORATIVA 96
4.2.1 Visión 96
4.2.2 Misión 97
4.2.3 Valores Corporativos 97
4.3 IMAGEN CORPORATIVA 98
4.3.1 Nombre de la empresa 98
4.3.2 Eslogan 98
4.3.3 Logo 98
4.4 PROPUESTA DE VALOR 99
4.4.1 Características del Negocio 99
4.4.2 Bien o servicio que se va a producir o vender 99
4.4.3 Enfoque específico para producir o vender. 99
4.4.4 Factores fundamentales de diferenciación. 99
4.5 LOCALIZACION 100
4.5.1 Localización óptima del negocio 100
4.5.2 Determinación del tamaño óptimo del negocio 101
4.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA 102
4.6.1 Mapa de Procesos 102
4.6.2 Funciones 102
4.6.2.1 Gerencia General 102
4.6.2.2 Gerencia Financiera 103
4.6.2.3 Contadora 104
4.6.2.4 Gerencia de Recursos Humanos 104
4.6.2.5 Gerencia Legal 106
4.6.2.6 Gerencia Operativa 106
4.6.2.7 Jefe de Cuenta.- 107
4.6.3 Perfiles del personal 107
4.7 ESTRATEGIAS 109
4.7.1 Estrategia de Producción 109
4.7.2 Target al que apunta 110
4.7.3 Mix de Marketing 110
4.7.3.1 Producto / Servicio 110
4.7.3.2 Precio 113
4.7.3.3 Distribución 114

4.7.3.4 Comunicación 115
4.8 ETAPA TECNICA 116
4.8.1 Procesos del Negocio 116
4.8.1.1 Actividades a considerar para el control de edificios 116
4.8.1.1.1 Administrador 116
4.8.1.1.2 Supervisor 117
4.8.1.1.3 Personal a cargo de la visitas 119
4.9 TABLERO DE CONTROL Y MEDICION 121

5 CAPÍTULO V 122

5.1 FACTORES ECONÓMICOS 122
5.1.1 Inflación 122
5.1.2 Riesgo País 123
5.1.3 Factores regulatorios 124
5.1.4 Salario Básico unificado 125
5.2 ESTUDIO ECONÓMICOS 126
5.2.1 Determinación de la inversión inicial 126
5.2.1.1 Equipo de Computación 127
5.2.1.2 Muebles y Enseres 127
5.2.1.3 Gastos de constitución de la empresa 128
5.2.2 Determinación del Capital de trabajo 129
5.2.3 Determinación Volumen de ingresos 130
5.2.4 Determinación Volumen de gastos 131
5.2.4.1 Gastos año 1 131
5.2.4.2 Gastos año 2 132
5.2.4.3 Gastos año 3 133
5.2.4.4 Gastos año 4 134
5.2.4.5 Gastos año 5 135
5.2.5 Determinación del Punto de Equilibrio 136
5.2.6 Determinación del Presupuesto de Operación 139
5.2.7 Determinación del Presupuesto Financiero Neto 139
5.3 ESTUDIO FINANCIERO 140
5.3.1 Determinación de la tasa mínima aceptable de rendimiento 140
5.3.2 Determinación del Periodo de Recuperación Normal 141
5.3.3 Determinación del Periodo de Recuperación Descontado 142
5.3.4 Determinación del Valor Actual Neto / VAN 143
5.3.5 Determinación de la Tasa Interna de Retorno – TIR 144
5.3.6 Determinación del Índice de Deseabilidad 144

CONCLUSIONES **145**
RECOMENDACIONES **146**

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de Evaluación Externa 90
Tabla 2. Matriz de Evaluación Interna 92
Tabla 3. Matriz Interna y Externa MIE 93
Tabla 4. Método Cualitativo Localización óptimo del negocio 100
Tabla 5. Método Cualitativo Tamaño óptimo del negocio 101
Tabla 6. Tablero de control y medición 121
Tabla 7. Inflación mensual 2015 – 2016 122
Tabla 8. Inversión Inicial Total 126
Tabla 9. Equipo de Computación 127
Tabla 10. Muebles y Enseres 127
Tabla 11. Gastos de Constitución 128
Tabla 12. Capital de Trabajo 129
Tabla 13. Sueldos del personal 129
Tabla 14. Ingresos proyectados a 5 años 130
Tabla 15. Gastos referentes al año 1 131
Tabla 16. Nómina de empleados al año 1 131
Tabla 17. Gastos referentes al año 2 132
Tabla 18. Nómina de empleados al año 2 132
Tabla 19. Gastos referentes al año 3 133
Tabla 20. Gastos referentes al año 3 133
Tabla 21. Gastos referentes al año 4 134
Tabla 22. Gastos referentes al año 4 134
Tabla 23. Gastos referentes al año 5 135
Tabla 24. Gastos referentes al año 5 135
Tabla 25. Punto de Equilibrio 136
Tabla 26. Presupuesto de Operación 139
Tabla 27. Presupuesto Financiero Neto 139
Tabla 28. TMAR 140
Tabla 29. PRN 141
Tabla 30. PRD 142
Tabla 31. VAN 143
Tabla 32. TIR 144
Tabla 33. ID 144

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Esquema de Plan de Negocios 28
Ilustración 2. Documento único de información 29
Ilustración 3. Círculo de Deming 35
Ilustración 4. SWOT o FODA 35
Ilustración 5. Las 5 Fuerzas de Porter 37
Ilustración 6. Pasos para constituir una empresa 52
Ilustración 7. Pasos para constituir una empresa 53
Ilustración 8. Pasos para constituir una empresa 54
Ilustración 9. Pasos para constituir una empresa 54
Ilustración 10. Pirámide social Ecuador 59
Ilustración 11. Las 5 Fuerzas de Porter 64
Ilustración 12. Análisis Cadena de Valor 66
Ilustración 13. Diseño encuesta 74
Ilustración 14. Pregunta No.1 75
Ilustración 15. Pregunta No. 2 76
Ilustración 16. Pregunta No. 3 77
Ilustración 17. Pregunta No. 4 78
Ilustración 18. Pregunta No. 5 79
Ilustración 19. Pregunta No. 6 80
Ilustración 20. Pregunta No. 7 81
Ilustración 21. Pregunta No. 8 82
Ilustración 22. Pregunta No. 9 83
Ilustración 23. Pregunta No. 10 84
Ilustración 24. Pregunta No. 11 85
Ilustración 25. Gráfico FODA 93
Ilustración 26. FODA Empresa "Administración del Milenium" 94
Ilustración 27. FODA CRUZADO Empresa "Administración del Milenium" 95
Ilustración 28. Mapa de Procesos 102
Ilustración 29. Análisis del Precio 113
Ilustración 30. Riego País Ecuador Enero 2017 123
Ilustración 31. Recaudación Tributaria 2014 - 2016 124
Ilustración 32. Resumen Histórico Salario Básico Unificado 125
Ilustración 33. Punto de Equilibrio Primer Año 136
Ilustración 34. Punto de Equilibrio Segundo Año 137
Ilustración 35. Punto de Equilibrio Tercer Año 137
Ilustración 36. Punto de Equilibrio Cuarto Año 138
Ilustración 37. Punto de Equilibrio Quinto Año 138

Resumen

El plan de negocios propone directrices para la creación de una empresa, la misma que pretende brindar servicios de administración de edificios o conjuntos declarados en propiedad horizontal en la ciudad de Quito. La información recopilada y analizada en los diferentes capítulos, ofrece una visión de los factores más influyentes que contribuyen al desempeño del emprendimiento.

La propuesta comprende cinco capítulos, en los cuales se realiza el análisis detallado de los diferentes factores tanto internos como externos que se deben considerar para la factibilidad de implementar la empresa de Administración de edificios o conjuntos.

El capítulo I contiene los antecedentes, el planteamiento del problema así como los objetivos generales y específicos
El capítulo II contiene el marco teórico, el marco conceptual y la fundamentación legal para la creación de una empresa y su funcionamiento en la ciudad de Quito.

En el capítulo III se realiza la investigación de mercados, donde se aplican herramientas cualitativas y cuantitativas con el fin de determinar la segmentación, competidores, oferta y demanda entre otros. Se analiza la etapa técnica, la estructura orgánica, el plan estratégico, la imagen corporativa y los factores económicos.

En el capítulo IV una vez determinada la viabilidad del proyecto mediante los estudios cualitativos y cuantitativos, entre otros, se realiza el estudio económico en el cual se analizan todos los posibles ingresos, costos, gastos, inversión inicial y capital de trabajo para lograr la proyección de los estados financieros y determinar la factibilidad del proyecto, mediante diferentes índices financieros como TMAR, TIR, VAN, índice de rentabilidad y el periodo de recuperación de la inversión.

Las conclusiones y recomendaciones son sugeridas en el capítulo V, donde se aprecia las recomendaciones y apreciaciones del presente proyecto, así como las debidas sugerencias para el éxito en la implementación.

Palabras clave:

Edificios, maquinaria, mantenimiento, servicio al cliente.

Abstract

The business plan proposes guidelines for the creation of a company, which aims to provide management services for buildings or jointly declared horizontal property in the city of Quito. The information compiled and analyzed in the different chapters offers an overview of the most influential factors that contribute to the performance of the enterprise.

The proposal consists of five chapters, in which the detailed analysis of the different internal and external factors that should be considered for the feasibility of implementing the Enterprise of Buildings or Assemblies is carried out.

Chapter I contains the background, the approach to the problem as well as the general and specific objectives.

Chapter II contains the theoretical framework, conceptual framework and legal basis for the creation of a company and its operation in the city of Quito.

In Chapter III market research is carried out, where qualitative and quantitative tools are applied in order to determine the segmentation, competitors, supply and demand among others. It analyzes the technical stage, the organizational structure, the strategic plan, the corporate image and the economic factors.

In Chapter IV, once the feasibility of the project has been determined through qualitative and quantitative studies, among others, an economic study is carried out in which all possible income, costs, expenses, initial investment and working capital are analyzed to achieve the projection Of the financial statements and determine the feasibility of the project, using different financial indices such as TMAR, TIR, VAN, profitability index and the period of recovery of the investment.

The conclusions and recommendations are suggested in chapter V, where the recommendations and evaluations of the present project are appreciated, as well as the appropriate suggestions for the success in the implementation.

Key words:

Buildings, machinery, maintenance, customer service

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de plan de negocios, se refiere a la creación de una empresa de “Administración de edificios o conjuntos”, que pretende dar soluciones al manejo y mantenimiento de edificios, conjuntos y condominios que se encuentran declarados como propiedad horizontal, de tal manera que estos bienes mantengan en el tiempo su plusvalía y los copropietarios cumplan con todas las obligaciones legales.

El crecimiento demográfico de la parte norte de la ciudad de Quito indica que existen aproximadamente más de 500 edificios. Según la Cámara de la Construcción estas cifras seguirán en aumento por el impulso que se ha dado a este segmento por la creación de fuentes de trabajo. Las principales constructoras de la ciudad como son Constructora Uribe Schwarzkopf, Constructora Arroyo & Arroyo, Constructora RFS, entre otras, son las principales en la construcción de edificios en la ciudad de Quito a la fecha. Todos los edificios se encuentran regidos por “Ley de Propiedad Horizontal”

El análisis de este proyecto se lo realiza fundamentalmente por el hecho de que los edificios, conjuntos y condominios, sean estos de vivienda, comercial o mixtos necesitan de la representación legal, la misma que recae en el presidente y administrador.

Por esta razón es de interés el realizar este proyecto para que la representación legal sea ejecutada por una empresa legalmente constituida.

1 CAPÍTULO I

1.1 ANTECEDENTES

La capital del Ecuador, Quito, se ha encaminado a ser una ciudad metrópoli, los cambios que se han dado por la modernidad, la demanda y los adelantos tecnológicos, ha desembocado en transformaciones importantes en la construcción y diseño de las viviendas y oficinas.

A partir del año 2011 se empezó a hablar de Quito como una ciudad que debe obligatoriamente crecer de manera vertical, reemplazando las casas por edificios de vivienda, oficinas o mixtos. Quito vive un momento de gran transformación y expansión territorial, en el sentido de que su perspectiva longitudinal norte-sur que había caracterizado a la ciudad se ha modificado. A futuro los edificios serán de gran altura con menos espacio de base, pero con la misma capacidad poblacional.

Las ciudades metrópolis son ciudades verticales que tienen una excelente planificación y que distribuye de manera ordenada los espacios; lo que genera mayor inversión en tema inmobiliario como de negocios tanto en la parte nacional como extranjera.

En los últimos 5 años, la economía ecuatoriana ha tenido un crecimiento sostenido, por lo que el mercado inmobiliario ha tenido una demanda muy elevada en el tema de la construcción y, esto conjuntamente con la apertura de créditos hipotecarios para la adquisición de viviendas, oficinas o locales comerciales. El crecimiento del sector inmobiliario de Quito, en los últimos cinco años, es de un 70%.

La construcción ha tenido que cambiar las características arquitectónicas de los espacios físicos. Hace 20 años la demanda era por espacios grandes y de libre asignación, incluso el mobiliario eran también de grandes dimensiones, por ejemplo las oficinas eran espaciosas con grandes mesas de reuniones y muebles

para papelógrafos; hoy en la actualidad eso ha cambiado, los espacios deben ser aprovechados al máximo y todo esto se ha logrado con el avance de la tecnología.
Quito, al ser la capital del Ecuador es la ciudad donde más se concentra la demanda de edificios. Al dar paso a los cambios en las Ordenanzas Municipales la urbe se enfrenta a varios retos como implementar procesos medio ambientales, reutilizar el agua, agregar espacios verdes, ejecutar la declaración de la propiedad horizontal, entre otras medidas. Esto ha generado la necesidad de tener una administración para el cuidado, prevención y corrección del mantenimiento de los edificios.

La ciudad en los últimos años ha tenido también un crecimiento inmobiliario en los valles o zonas limítrofes de Quito con la construcción de conjuntos habitacionales (casas) para lo cual también se necesita del manejo oportuno y correcto de estos conjuntos por medio de una empresa de Administración.

En la actualidad se prevé un crecimiento vertical de la ciudad. Factores como la salida del aeropuerto de Quito facilitarán en esa zona la construcción de proyectos inmobiliarios que superen los 30 pisos.

La ciudad va encaminada hacia un crecimiento vertical como ha sucedido en Bogotá, Medellín, Santiago de Chile y Lima.

Con el fin de cumplir las expectativas de demanda, tanto de vivienda como de oficinas, los productores inmobiliarios crean espacios acordes a los estudios de mercado realizados.

La zona con mayor crecimiento dentro del mercado inmobiliario de oficinas es el Centro Norte de Quito donde predomina la oferta de edificios mixtos (oficinas y viviendas). En este sector se han establecido y lo harán entidades públicas, empresas locales y multinacionales.

En relación a la altura delos edificios, esta no debería ser excesiva, pues se procura evitar construcciones que distorsionen el paisaje andino tan

característico de Quito; también existe el otro lado quienes están de acuerdo al crecimiento en altura, contemplando todas las medidas de seguridad.

Con el crecimiento vertical de la ciudad también se encuentra a cargo de los entes reguladores el cumplimento de la Ley y Reglamentos de la Ley de Propiedad Horizontal.

Los principales artículos que se deben tomar en cuenta cuando se adquiere un bien en declaración de propiedad horizontal son:

Ley de Propiedad Horizontal

Art. 3.- (Sustituido por el Art. 3 de la Ley s/n, R.O. 543-S, 27-IX-2011).- En los casos de Edificaciones de más de un piso, se reputan bienes comunes y de dominio indivisible para cada uno de los propietarios del inmueble, los necesarios para la existencia, seguridad y conservación del edificio y los que permitan a todos y cada uno de los propietarios el uso y goce de su piso, departamento o local, tales como el terreno, los cimientos, estructuras, los muros y la techumbre. También se considerarán bienes comunes y de dominio indivisible las instalaciones de servicios generales, tales como calefacción, refrigeración, energía eléctrica, alcantarillado, gas y agua potable, los vestíbulos, patios, puertas de entrada, escalera, accesorios, habitación del portero y sus dependencias.

Art. 5.- (Reformado por el Art. 4 de la Ley s/n, R.O. 543-S, 27-IX-2011).- 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.

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.

Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal

Art. 1.- Objeto.- El presente Reglamento General tiene por objeto establecer los principios y normas que deben regir para todos los inmuebles cuyo dominio estuviera constituido en condominio o declarado en régimen de propiedad horizontal.

Art. 3.- Obligatoriedad de este reglamento general y responsabilidad por incumplimiento.- Las normas reglamentarias aquí establecidas obligan a todos los inmuebles constituidos o que se constituyeren en condominio o sean declarados o se declararen en propiedad horizontal, por lo tanto, son de obligatorio cumplimiento para todos los titulares de dominio de un piso, departamento o local comercial, así como para los cesionarios, usuarios, acreedores anticréticos, arrendatarios y, en general, a cualquier persona que ejerza sobre estos bienes cualquiera de los derechos reales.

Los copropietarios y ocupantes, a cualquier título, serán responsables solidarios de los daños ocasionados por la violación o el incumplimiento de lo establecido en la Ley de Propiedad Horizontal, en el presente Reglamento General y en el reglamento interno que cada condominio dicte para su administración, conservación y mejoramiento.

Por los expuesto tanto en la Ley como en el Reglamento de Propiedad Horizontal, es de vital importancia la creación de empresas de Administración de edificios, conjuntos o condominios, las mismas que serán los representantes legales de todos los copropietarios de los edificios, conjuntos o condominios; y serán los encargados de hacer cumplir lo establecido en el Reglamento general de la Ley de Propiedad Horizontal.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que existe actualmente en las ciudades de Quito para la contratación de servicios de “Administración de Edificios”, ha generado el fenómeno en que hay muchas personas que a título personal realizan el trabajo de administración de edificios sin el conocimiento e infraestructura necesaria. Estos servicios son realizados como un trabajo solamente de recaudación de valores que aportan los copropietarios como alícuotas y pago servicios básicos y requerimientos de los edificios. Dándose como inconvenientes la falta de profesionalismo el momento de presentar cuentas de los valores recaudados, dar solución a problemas graves que presenten los edificios y sobre todo de cumplir con las

leyes de propiedad horizontal, ley de seguro social, ley de servicio de rentas internas, etc.

El plan de negocios "**ADMINISTRACIÓN DEL MILENIUM**" de acuerdo a las investigaciones de mercado y a los análisis realizados, tiene un alto porcentaje de aceptación y crecimiento dentro de la parte norte de la ciudad Quito. Estará enfocado a que los copropietarios puedan acceder directamente a la administración por medio de una página web en la cual podrán dejar quejas, sugerencias, peticiones, observaciones, etc. Brindar un paquete completo de servicios de tal forma que el edificio no tenga ninguna carga patronal, sino más bien un solo contrato con la empresa administradora.

La empresa contará con personal calificado dentro de cada área como es el Administrativo, Contabilidad, Legal, Operativo. En el área operativa se tendrá como fundamento la firma de contratos con empresas de mantenimiento de ascensores, bombas de agua, calderos, generadores de luz, brazos neumáticos de puertas de ingreso a garajes, circuito cerrado, lectora de tarjetas, etc., contratos con empresa de pintura y mantenimiento de fachaletas y contratos con arquitectos e ingenieros. Todo esto contribuirá para que la plusvalía de los copropietarios no sea afectada, todo lo contrario, suba cada año o se mantenga en el tiempo.

El paquete completo de servicios estará contemplado por guardianía, personal de limpieza, seguro del edificio, personal calificado para servicios de plomería, cerrajería, pintura, mantenimiento de equipos (ascensores, bombas, calderos, generadores, etc.). La Administración presentará a la Asamblea General de Copropietarios el presupuesto con los cálculos por alícuotas de cada uno de los departamentos, para la respectiva aprobación. Presentará Balances Generales y Balance de Pérdidas y Ganancias los primeros 5 días de cada mes. Realizará la representación legal del edificio. Dará atención oportuna de las necesidades tanto de los copropietarios como del edificio mismo, ya que mantendrá un departamento operativo de excelencia y eficiencia. En el caso de edificios nuevos, la Administración se encargará de la recepción del mismo y solucionará

los problemas y exigencias que excitan hacia el constructor, apoyado en su departamento legal.

1.2.1 Formulación del problema

El siguiente proyecto "**ADMINISTRACIÓN DEL MILENIUM**" busca medir la factibilidad de introducir una nueva forma de administrar edificios a través de estudios que permitan conocer las preferencias de las personas que conformarán el mercado objetivo. El enfoque de "ADMINISTRACION DEL MILENIUM" será cubrir todas las áreas vulnerables que puede tener el desenvolvimiento de un edificio para que se mantenga en perfectas condiciones y su plusvalía no sea afectada, todo lo contrario, suba cada año o se mantenga en el tiempo. Los principales factores serán servicio de calidad, precio, puntualidad y eficiencia en el trabajo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de la empresa "ADMINISTRACIÓN DEL MILENIUM", en el Distrito Metropolitano de Quito, determinando la viabilidad técnica, económica y financiera con el propósito de tomar la decisión de invertir o no los recursos necesarios para su implementación y operación en la ciudad de Quito.

1.3.2 Objetivos Específicos

1) Determinar la existencia de un número suficiente de consumidores dispuestos a demandar el servicio que ofrecería la empresa bajo ciertas condiciones de precio y calidad que justifique la puesta en marcha del proyecto "**ADMINISTRACIÓN DEL MILENIUM"**.

2) Establecer la estructura orgánica empresarial adecuada al negocio que se pretende establecer con la finalidad de lograr una gestión eficiente y eficaz.
3) Determinar la competencia directa, determinado sus debilidades para convertirlas en fortalezas del proyecto "**ADMINISTRACIÓN DEL MILENIUM"**.
4) Sistematizar la información financiera generada en los estudios de mercado, técnico y organizacional con el fin de demostrar la viabilidad financiera para la creación del proyecto "**ADMINISTRACIÓN DEL MILENIUM"** mediante la aplicación de criterios de evaluación financiera y así tomar la decisión de invertir los recursos necesarios para su ejecución y puesta en marcha.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El proyecto "ADMINISTRACIÓN DEL MILENIUM" busca introducir un sistema transparente, responsable, moderno y especializado, apartando la figura del administrador no profesionalizado, para actuar como Representante legal de la propiedad y copropiedad, con facultades de ejecución, supervivencia, representación y recaudo. Implementar, operar un negocio propio, a más de constituir una realización personal es una fuente de ingresos que generará empleo y contribuirá al desarrollo del país. Un negocio propio permite buscar formas adicionales para hacerlo crecer, a través de la aplicación de estrategias de marketing, mejorar el precio para diferenciarlo de la competencia o diferenciar el servicio. Sólo el ser un emprendedor y tener una empresa propia ofrece la oportunidad de obtener beneficios por el esfuerzo, conocimientos y habilidades.

El énfasis está puesto en el mercado, las necesidades y expectativas del cliente. Pero además la Calidad se ve como un enfoque de dirección, que no sólo contempla la calidad del servicio, sino el sistema de dirección en su totalidad. Como vemos el concepto de Calidad, ha dado un cambio de 180º; ya que no basta prestar el servicio de acuerdo a determinados requerimientos o normas técnicas sino realizarlo de acuerdo a lo que el cliente necesita. Es por eso que J. Juran plantea que la "Calidad es adecuación al uso"; James Harrigton nos dice: "Calidad es el grado en que satisfacemos las expectativas de los clientes" y

Crosby nos plantea “Calidad es cumplir los requisitos”. Con estos conceptos se puede afirmar:

La administración de la calidad total implica un enfoque más proactivo por la Calidad. La mala calidad cuesta mucho y el control del mismo puede reducir los costos. Por lo tanto se debe tomar plena conciencia de la importancia de la calidad con la finalidad de estimular a las empresas a mejorar su calidad y productividad. (Armand Feigenbaum y Joseph Juran)

Es de gran importancia para todo emprendedor que quiera crear una empresa, desarrollar un proyecto de inversión, porque el mismo permitirá conocer la viabilidad y rentabilidad de la futura empresa. Será un instrumento de planificación, de coordinación y de evaluación, y, en el caso que se requiera de alguna fuente de financiación a través de una entidad crediticia o entidad de fomento al emprendimiento, con el proyecto se podrá demostrar que el negocio es atractivo, y que generará los flujos de efectivo necesarios para pagar la Inversión Inicial. Para ser emprendedor se deben romper paradigmas, estudiar y analizar el benchmarketing, pensar sobre el futuro del negocio, a donde ir, cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos.

Elaborar un proyecto de inversión no es una tarea sencilla que se pueda realizar de un momento a otro, es un trabajo que requiere de tiempo y dedicación, toda vez que éste cuenta con varias partes y requiere de abundante información ya sea de fuentes primarias y secundarias. El proyecto de inversión debe ser un documento único, el cual reúna toda la información necesaria para evaluar la idea del negocio, analizar el mercado y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. El estudio de mercado se considera el elemento base de cualquier iniciativa de inversión, en especial en lo que tiene que ver con producción de bienes y servicios, pues permite detectar las situaciones que condicionan la realización de los demás estudios como lo son el estudio técnico y el estudio financiero.

En conclusión, esta idea de negocio ofrece grandes oportunidades puesto que en el mercado existen muy pocas empresas especializadas que oferten el servicio de administración de edificios de una forma profesional, eficiente y de

calidad. Por otro lado, generaría nuevas plazas de empleo mitigando el desempleo existente, contribuyendo de esta manera al desarrollo socio-económico de la ciudad, así como también el desarrollo comercial.

1.5 IDEA A DEFENDER

El proyecto contempla la realización del estudio de factibilidad para la implementación de un negocio de Administración de Edificios en la ciudad de Quito, en el sector norte de la ciudad.

2 CAPÍTULO II

2.1 MARCO REFERENCIAL

2.1.1 Marco Teórico

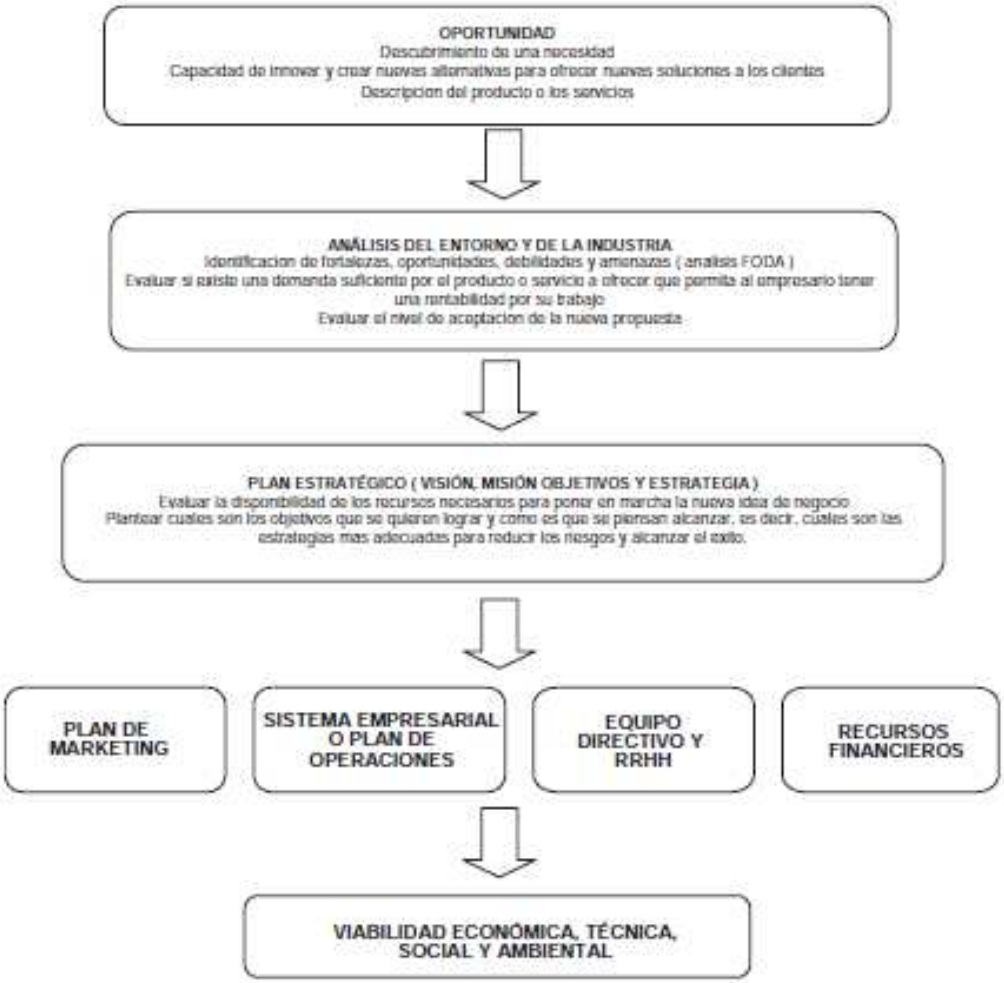
El método es un elemento necesario en toda investigación ya que sin él no sería fácil demostrar la validez de lo que se afirma; conduce a resultados confiables válidos y precisos, caso contrario solo se obtendría resultados vagos y confusos.

2.1.1.1 Plan de Negocios

Según Karen Weinberger Villarán "El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán *"amigable"* contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado" p.26

Ilustración 1. Esquema de Plan de Negocios

Esquema de plan de negocios



Fuente: Karen Weinberger Villarán

También nos recuerda “El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha p.32

Ilustración 2. Documento único de información

Herramienta de planificación	Objetivo	Alcance	Enfoque
Plan de negocios	Identificar la oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio.	• Análisis del entorno • Análisis interno • Modelo de negocio • Plan estratégico • Planes de acción por áreas • Demostrar viabiladad de la idea de negocio.	En el analisis de oportunidades y viabilidad económica, técnica y de mercado.
Plan estratégico	Establecer el plan de largo plazo de la empresa, en función a un análisis del entorno y del ambiente interno de la organización.	• Análisis del entorno • Visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia genérica, filosofía y valores institucionales	En la proyección de la empresa.
Estudio de factibilidad	Conocer la viabilidad de implementar un proyecto de inversión definiendo al mismo tiempo los principales elementos del proyecto.	• Estudio de mercado. • Aspectos técnicos • Aspectos administrativos • Aspectos financieros	En evaluar la viabilidad del proyecto en términos fundamentalmente técnicos u operativos.
Evaluación de proyectos	Conocer la rentabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión. Comparar flujos de ingresos y egresos.	• Sobre la base del flujo de caja se determina el VAN y el TIR	En evaluar el proyecto en términos de liquidez y rentabilidad.

Fuente: Karen Weinberger Villarán

José A. Almoguera también nos dice “El plan de negocio es un documento desarrollado por los emprendedores del proyecto donde se analizan los diferentes factores y objetivos de todas las áreas que van a intervenir en la puesta en marcha de una empresa. Debe ser una herramienta de diseño donde el emprendedor dé una forma virtual a su empresa antes de llevar a cabo su aventura real. Es decir, con el plan de negocio, el empresario empieza a dar forma a todas las ideas y detalles que tiene en mente para el desarrollo de su negocio” p.1

Podemos observar que el plan de negocios es un documento con todo el análisis de los pros y contras que se pueden presentar en el planteamiento de un negocio; sirve también para analizar la factibilidad de un negocio.

2.1.1.2 La investigación Explorativa

No intenta dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes. Por lo general investigan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas

2.1.1.3 La investigación explicativa

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

2.1.1.4 La investigación descriptiva

Describe situaciones o eventos. Especifica propiedades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Desde el punto de vista científico describir es medir). Es decir, en el estudio descriptivo se selecciona unas series de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, y valga la redundancia, describir lo que se investiga.

El tipo de investigación que se utilizará para este proyecto es la investigación descriptiva. Para el desarrollo de la investigación se obtendrá información tanto de fuentes primarias como secundarias en función de la necesidad que se presente

2.1.1.4.1 Fuentes primarias

La fuente de información es directa, y se la encuentra en el lugar de la investigación. La obtención de los datos es costosa, a continuación las siguientes técnicas:

1. **Entrevistas.-** es una conversación que se realiza entre dos o más personas, una de ellas es el entrevistador, estas personas tienen un diálogo con ciertas pautas que se enfocan en un problema teniendo un propósito.

2. **Encuestas.-** es una recopilación de opiniones por medio de cuestionarios o entrevistas en un universo o muestras específicos, con el propósito de aclarar un asunto de interés para el encuestador. Se recomienda buscar siempre agilidad y sencillez en las preguntas para que las respuestas sean concretas y centradas sobre el tópico en cuestión

2.1.1.4.2 Fuentes Secundarias

Son las fuentes de información relacionadas con el tema de investigación, pero no son su fuente de origen. Los datos que se obtienen de manera rápida y poco costosa.

1. **Base de datos para fines específicos.-** compila datos de varias organizaciones, de temas relacionados que se pueden consultar.

2. **World Wide Web.- "**es una fuente importante de datos secundarios para el investigador de mercados. La investigación se facilita mediante algunas máquinas de búsqueda general".

3. **Datos Gubernamentales.-** se puede acceder a diversas fuentes gubernamentales, el investigador puede visitarlas y obtener estadísticas. Se obtendrá información de estadísticas que maneja el INEC, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas.

2.1.1.5 Segmentación de mercado

Armstrong, G. & Kotler, P. (2013) nos dice "La **segmentación** va a dividir a los compradores en grupos según sus necesidades y conducta de compra."

Philip Kotler (1995), se refiere a la segmentación de la siguiente manera:
"La segmentación de mercado es el arte de dividir un mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes. La empresa tendrá que identificar diferentes formas de dividir el mercado, desarrollando perfiles y descripciones de los segmentos resultantes."

Dependiendo el plan de negocios debemos segmentar el mercado tomando en cuenta los diferentes perfiles, necesidades del comprador al cual se está apuntando.

2.1.1.6 Comportamiento del consumidor

El término comportamiento del consumidor se define como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades.
El comportamiento del consumidor se enfoca en la forma en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo. Eso incluye lo que compran, por qué lo compran, cuándo lo compran, dónde lo compran, con qué frecuencia lo compran, cuán a menudo lo usan, cómo lo evalúan después y cuál es la influencia y cómo lo desechan. (Comportamiento del consumidor, Schiffman, Kanuk, 2005, octava edición, pag.8)

2.1.1.7 Producto

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, prestigio, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no satisface una necesidad, un deseo.

Kotler (2007), define a los productos como:

Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no solo son bienes tangibles. Es una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos. (p, 237).

Se debe realizar una descripción objetiva del producto o servicio con todas las características técnica, incluyendo una descripción del embalaje; si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso y operación.

2.1.1.8 Ciclo de Vida del producto

La teoría sugiere que cada producto o servicio tiene una vida finita. Si uno va a monitorear ventas durante un período determinado, descubrirá que el patrón de ventas de la mayoría de los productos sigue una curva consistente de crecimiento, madurez y declinación.

Es obvio que al principio las ventas son muy bajas; de forma gradual se van aumentando y luego comienzan a decrecer.

Se entiende por ciclo de vida el tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto en el mercado, desde que nace su idea hasta que se lo retira de la comercialización.

Los bienes y servicios cumplen, desde sus orígenes hasta su desaparición, las siguientes etapas en su ciclo de vida:

- Etapa Previa
- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declinación
- Desaparición
- Retiro

(Alvarez, Ximena, octubre 2014, Guia de Estudios Plan de Negocios, parte 2, pg.6)

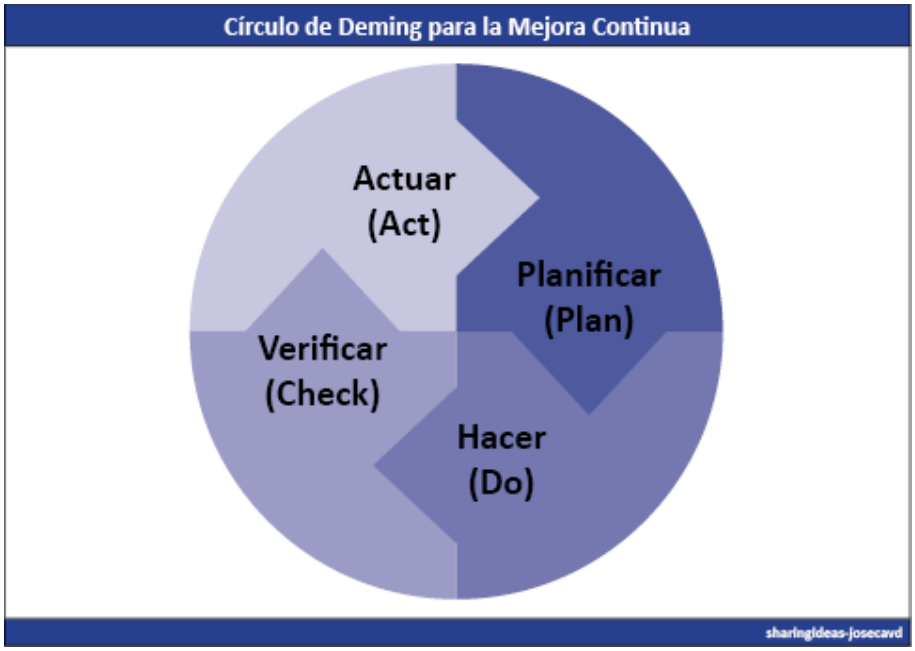
2.1.1.9 Calidad de un producto o servicio

"El término calidad, por lo general lo asociamos con productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y, más aún, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta" (Besterfield, 1995, pág.1).
"Un producto de calidad debe cumplir sus especificaciones metrológicas, debe ser adecuado para el uso que se le ha de dar, debe ser confiable y durable, no debe presentar fallas o deficiencias, debe tener un apropiado servicio de mantenimiento, repuestos y posventa, se debe entregar a tiempo, en las cantidades precisas ordenadas, etc." (Blanco, 1999, pág. 18)

Juran (1990) enseña que la calidad de un producto no es el resultado del azar o de la buena suerte, sino el fruto del cumplimiento de todo un proceso de planificación. Conocer cuáles son las necesidades y expectativas del cliente es quizá la parte más difícil del ciclo de la calidad. Sin embargo, actualmente existen herramientas metodológicas que ayudan a traducir las necesidades del cliente a especificaciones de diseño y producción. Si se planifica la calidad y se produce de acuerdo con los planes, los productos, al final, resultarán de buena calidad.

Para Deming la calidad está dada por el control estadísticos de los procesos por lo cual se creó el Círculo Deming.

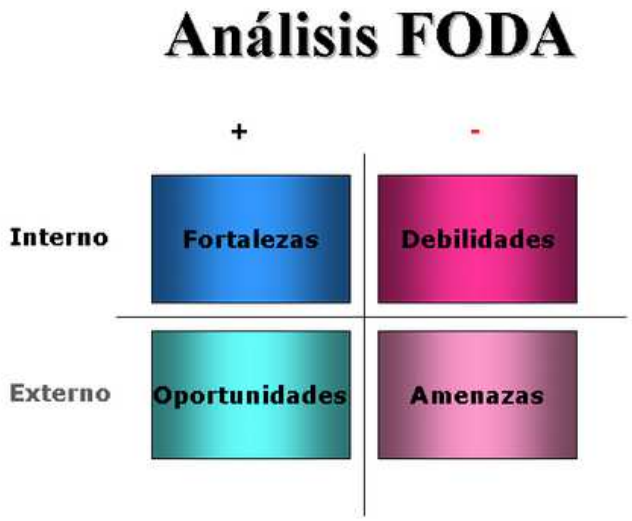
Ilustración 3. Círculo de Deming



Fuente: Edwards Deming

2.1.1.10 Análisis SWOT o FODA

Ilustración 4. SWOT o FODA



El análisis Swot (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens) o Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es

una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades
- Contrarrestar amenazas
- Corregir debilidades

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

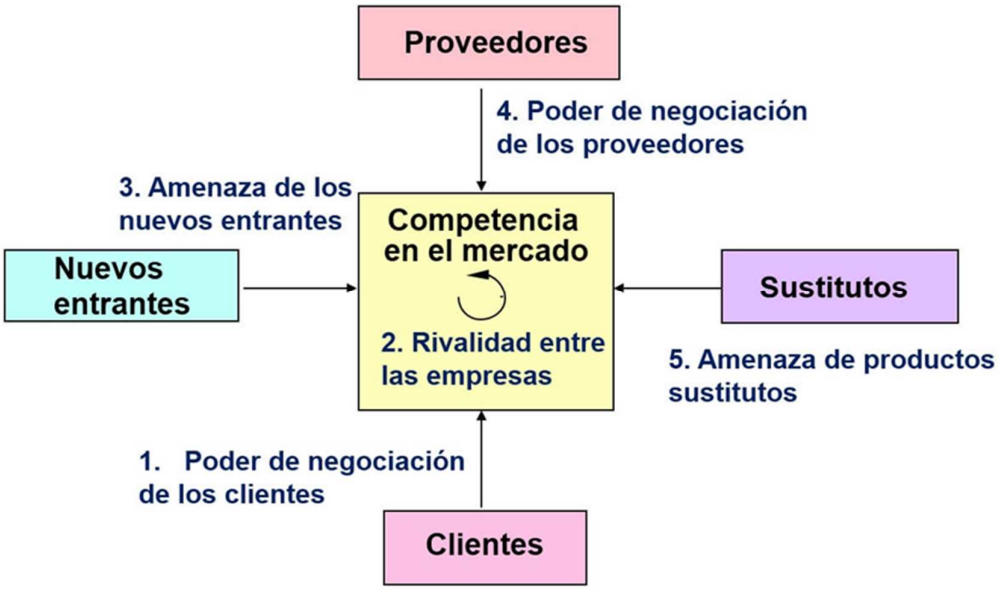
- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

(Alvarez, Ximena, octubre 2014, Guia de Estudios Plan de Negocios, parte 2, págs.14-15)

2.1.1.11 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.

Ilustración 5. Las 5 Fuerzas de Porter



2.1.1.12 Demanda

La demanda expresa las actitudes y preferencias de los consumidores por un artículo, mercancía o servicio. Es decir, la demanda de una mercancía (bien) es la cantidad de ella que el individuo estaría dispuesto a comprar, en un momento dado, a los diversos precios posibles.

Por tanto, la demanda está representada por una serie de posibles alternativas que correlacionan las diferentes demandas con los distintos niveles de precios presentados. Esta serie de alternativas posibles varía inversamente al nivel de los precios.

La demanda no es una simple cantidad de un producto, sino que es toda una relación o lista de las cantidades de una mercancía que los compradores estarían dispuestos a adquirir a los diversos precios posibles.
Se entenderá por demanda la cantidad de un artículo que se compra a un precio dado, por unidad de tiempo: un día, una semana, un mes, etc.

La ley de la demanda se expresa así:

- Al aumentar el precio, la cantidad demandada disminuye
- Al disminuir el precio, la cantidad demandada aumenta.

(Avila Macedo, Juan José, 2006, Economía, pags. 40-41)

2.1.1.13 Oferta

La oferta es el fenómeno correlativo a la demanda. Se le considera como la cantidad de mercancías que se ofrece a la venta a un precio dado por unidad de tiempo. La oferta de un producto se determina por las diferentes cantidades que los productos están dispuestos y aptos para ofrecer en el mercado, en función de varios niveles de precios, en un período dado.

La oferta se da por una serie de posibles alternativas correlacionando las dos variables consideradas. Precios y cantidades. El comportamiento típico de los productores es incrementar las cantidades ofrecidas, en el caso de que los precios aumenten y disminuirlas en caso de reducciones de precios incompatibles con los costos de producción.
La ley de la oferta se expresa así:

- Al aumentar el precio, la cantidad ofrecida aumenta
- Al disminuir el precio la cantidad ofrecida disminuye

(Avila Macedo, Juan José, 2006, Economía, pags. 45-46)

2.1.1.14 La Propiedad Horizontal

"La propiedad horizontal es una institución jurídica común en muchos países con derecho civil codificado que reparte los derechos de propiedad sobre pisos o departamentos entre distintos propietarios. El cual caracteriza por poseer partes o servicios del inmueble que son de uso común de todos los copropietarios y otra que es de uso exclusivo de su respectivo dueño." En otras palabras, la **Propiedad Horizontal** viene a ser la individualización técnica y legal de una propiedad.

En la Ley de Propiedad Horizontal se expide la codificación de la Ley de propiedad horizontal en la que se expresa:

Art. 1.- (Sustituido por el Art. 1 de la Ley s/n, R.O. 543-S, 27-IX-2011).- Los diversos pisos de un edificio, los departamentos o locales en los que se divida 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.

El título de propiedad podrá considerar como piso, departamento o local los subsuelos y las buhardillas habitables, siempre que sean independientes de los demás pisos, departamentos o locales y por tanto tengan acceso directo desde un espacio público o un espacio condominial conectado y accesible desde un espacio público.

Las mismas reglas aplicadas a los espacios construidos se aplicarán a los terrenos que forman parte de un condominio inmobiliario. Existirán por tanto: terrenos de propiedad exclusiva y terrenos condominiales.

Se denomina planta baja la que está a nivel de la calle a que tiene frente el edificio, o a la calle de nivel más bajo cuando el edificio tenga frente a más de una calle, o del nivel del terreno sobre el que esté construido el edificio.

Se denominan plantas de subsuelo las que quedan debajo de la planta baja. Si hay más de una planta en el subsuelo, tomará el número ordinal, conforme se alejan de la planta baja.
Se denomina primer piso al que queda inmediatamente encima de la planta baja; segundo piso al que queda inmediatamente superior al primero; y así en adelante.
Los entrepisos formarán parte de la planta a la que están adscritos y no podrán considerarse como pisos independientes.

2.1.1.15 Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal

Se citan los principales artículos:

Art. 1.- Objeto.- El presente Reglamento General tiene por objeto establecer los principios y normas que deben regir para todos los inmuebles cuyo dominio estuviera constituido en condominio o declarado en régimen de propiedad horizontal.

Art. 3.- Obligatoriedad de este reglamento general y responsabilidad por incumplimiento.- Las normas reglamentarias aquí establecidas obligan a todos los inmuebles constituidos o que se constituyeren en condominio o sean declarados o se declararen en propiedad horizontal, por lo tanto, son de obligatorio cumplimiento para todos los titulares de dominio de un piso, departamento o local comercial, así como para los cesionarios, usuarios, acreedores anticréticos, arrendatarios y, en general, a cualquier persona que ejerza sobre estos bienes cualquiera de los derechos reales.
Los copropietarios y ocupantes, a cualquier título, serán responsables solidarios de los daños ocasionados por la violación o el incumplimiento de lo establecido en la Ley de Propiedad Horizontal, en el presente Reglamento General y en el reglamento interno que cada condominio dicte para su administración, conservación y mejoramiento.

Art. 59.- Del Administrador.- La persona que ejerza la administración del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal, será elegida por la Asamblea de Copropietarios, para el periodo de un año, pudiendo ser reelegida indefinidamente. Para ejercer la administración no se requiere ser copropietario del inmueble. Si la persona que ejerza la administración faltare temporalmente, se delegará a otro copropietario esas funciones y, si la falta fuere definitiva, la sustitución será resuelta por la Asamblea General.

Art. 60.- Atribuciones y deberes del Administrador.- Son atribuciones y deberes de la persona que ejerza la Administración:

a) Administrar los bienes comunes del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal, con el mayor celo, eficacia y dentro de los límites establecidos en la Ley de Propiedad Horizontal, este Reglamento General y el reglamento interno que se expida;

b) Adoptar oportunamente las medidas para la buena conservación de los bienes del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal y ordenar las reparaciones que fueren necesarias;

c) Presentar a la Asamblea General o al Directorio General, para que éste a su vez ponga en consideración de la Asamblea de Copropietarios, según corresponda, con la periodicidad que éstos le señalen, las cuentas, balances, proyectos de presupuesto, estados de situación e informes sobre la administración a su cargo;

d) Preparar y presentar a la Asamblea de Copropietarios para su aprobación, en concordancia con la Ley de Propiedad Horizontal y el presente Reglamento General, el proyecto de reglamento interno del condominio y las normas necesarias y convenientes para la administración de los bienes comunes del inmueble y la armónica relación de los copropietarios;

e) Recaudar, dentro de los primeros diez días de cada mes y mantener bajo su responsabilidad personal y pecuniaria, las cuotas ordinarias y extraordinarias de

los copropietarios y, en caso de mora, en primera instancia realizar una gestión de cobro extrajudicial y, si persistiere la mora en el pago, deberá cobrarlas, juntamente con los intereses establecidos y los de mora, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Propiedad Horizontal, el presente Reglamento General y el reglamento interno que se dicte;

f) Al cesar en sus funciones, devolver los fondos y bienes que tuviere a su cargo y presentar los informes respectivos;

g) Ordenar la reparación de los daños ocasionados en los bienes comunes del inmueble constituido en condominio a declarado en propiedad horizontal y, la reposición de ellos a costa del copropietario, arrendatario, o usuario causante o responsable de tales daños. Así mismo, ordenará a reparación de los daños ocasionados en los bienes comunes individuales o en los exclusivos del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal cuando dichos daños produzcan o puedan llegar a producir menoscabo a la propiedad de los otros condóminos. La reposición de dichos daños se realizará a costa del copropietario, arrendatario o usuario causante o responsable de los mismos.

h) Imponer o solicitar al órgano competente, según lo establecido en la Ley de Propiedad Horizontal, el presente Reglamento General y el reglamento interno que se dicte, la imposición de sanciones y multas a los copropietarios infractores o que causen daños a la propiedad horizontal. El producto de dichas sanciones y multas ingresará al Fondo Común de Reserva;

i) Celebrar los contratos de adquisición, arrendamiento de bienes o servicios necesarios 'para la administración, conservación, reparación, mejora y seguridad de los bienes comunes del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal, dentro de los montos y con las autorizaciones respectivas emanados de los Órganos de Administración;

j) Previa las autorizaciones correspondientes, celebrar contratos de trabajo para el personal subalterno, empleados y obreros necesarios para la administración, conservación, limpieza y seguridad de los bienes del inmueble constituido en

condominio o declarado en propiedad horizontal y, cancelar las remuneraciones de los mismos, las que deberán ser y formar parte del presupuesto de gastos anuales. Deberá cumplir fiel y oportunamente todas y cada una de las obligaciones patronales derivadas de los contratos que celebre;

k) Cancelar cumplida y oportunamente todas las obligaciones de carácter común a entidades públicas y privadas;

l) Custodiar y manejar el dinero y las pertenencias comunes, abrir cuentas bancarias y de otra índole, y girar contra ellas hasta por los valores y con las debidas autorizaciones. Manejar un fondo rotativo para adquisiciones pequeñas, pagar cumplidamente las deudas comunes y, en general, conducir prolija y eficientemente la gestión económica. Las cuentas bancarias podrán llevar firmas conjuntas con la del Presidente, si así lo dispone la Asamblea de Copropietarios o el Directorio General, según corresponda;

m) Llevar, con sujeción a los principios de la técnica contable, la contabilidad de la Administración del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal;

n) Llevar un libro de registro de copropietarios, arrendatarios, acreedores anticréticos y usuarios de inmuebles de vivienda y de locales comerciales, según sea el caso, con indicación de sus respectivas cuotas de derechos, bienes exclusivos y demás datos;

o) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones, disposiciones y órdenes emanadas de la Asamblea de Copropietarios, del Directorio General y de su Presidente;

p) Conservar en orden y debidamente archivados los títulos del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal, planos, memorias y demás documentos correspondientes a la construcción del mismo, así como todo documento, convenio, contrato, poder, comprobante de ingresos y egresos y todo aquello que tenga relación con el inmueble;

q) La correspondencia de la administración o del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal, será firmada por el Presidente o por el Administrador, según el caso;

r) Cumplir y hacer cumplir la Ley de Propiedad Horizontal, este Reglamento General, el reglamento interno, ordenanzas municipales y demás normas relacionadas con la Propiedad Horizontal, así como las resoluciones y disposiciones emanadas de los Órganos de Administración del inmueble;

s) Adoptar medidas de seguridad tendientes a precautelar la integridad física de los copropietarios y usuarios en general y, de los bienes del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal;

t) Previa autorización expresa y por escrito de los competentes Órganos de Administración del inmueble, contratará las pólizas de seguro adicionales que sean necesarias o convenientes para el inmueble.

u) Elaborar y presentar a la Asamblea General de Copropietarios o al Directorio General, según corresponda, el presupuesto operacional anual del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal;

v) Preparar y solicitar a la Asamblea General de Copropietarios o al Directorio General, según corresponda, el cobro de cuotas extraordinarias para casos de emergencias y aquellos que vayan de acuerdo con las necesidades del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal;

w) Realizar las reparaciones necesarias y urgentes sin esperar autorización alguna, en caso de inminente peligro de ruina del inmueble o amenaza para la seguridad o salubridad de las personas que ejercen derechos de uso o de dominio;

x) Ejercer los demás deberes y atribuciones que le asigne la Ley de Propiedad Horizontal, este Reglamento General, el reglamento interno que se dicte y todos los Órganos de Administración del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal.

Art. 61.- Representación legal.- La representación legal, judicial y extrajudicial de los copropietarios del inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal la ejerce, individual o conjuntamente, el Presidente o el Administrador en todo lo relacionado al Régimen de Propiedad Horizontal.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Activo Fijo

Se considera como Activo Fijo al conjunto de bienes ya sean tangibles o intangibles que posee una entidad y que no pueden convertirse en líquido a corto plazo y no se destinan a la venta. (https://debitoor.es/glosario/activo-fijo)

2.2.2 Alícuota

El uso más habitual del concepto de alícuota se vincula a la parte alícuota, que se encarga de medir con exactitud al todo (el todo se divide en partes iguales). Una alícuota, por lo tanto, es una parte del total.

Las alícuotas, que cada uno de los propietarios o arrendatarios aportan cada mes, proveen los recursos económicos necesarios para mantener el buen funcionamiento de un condominio o conjunto habitacional.

(http://definicion.de/alicuota/;
http://www.elcomercio.com/tendencias/construir/alicuotas-cubren-mantenimiento-y-servicios.html)

2.2.3 Amortización

Reembolso del principal de los préstamos recibidos, de acuerdo al cronograma de vencimientos, del contrato, mediante cuotas periódicas generalmente iguales. (http://www.expansion.com/diccionario-economico/amortizacion-contable.html)

2.2.4 Áreas Comunales

Se reputan bienes comunes y de dominio inalienable e indivisible para cada uno de los copropietarios del inmueble, los necesarios para la existencia, seguridad y conservación del conjunto de vivienda o del centro comercial constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal y los que permiten a todos y cada uno de los copropietarios el uso y goce de su piso, departamento o local comercial, tales como el terreno sobre el cual se ha construido el inmueble en propiedad horizontal, las acometidas centrales de los servicios de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica y teléfonos, las áreas verdes, vías de acceso y espacios comunales y, en general, todos aquellos que consten como tales en la Declaratoria de Propiedad Horizontal.

(http://www.dondevivo.com/zonas-comunes/55-las-zonas-o-areas-comunes-de-un-edificio)

2.2.5 Asamblea de Copropietarios

Como lo expresa la Ley de Propiedad Horizontal, está conformada por los propietarios de las unidades o por los representantes, mandatarios o delegados. (http://www.registrodelapropiedad.quito.gob.ec/textos_normativa/LEYES/Ley_de_Propiedad_Horizontal.pdf)

2.2.6 Benchmarking

Es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia aspectos de nuestra competencia, y adaptarlos a nuestro negocio o empresa. (http://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/)

2.2.7 Diferenciado

En términos generales se entiende a aquella cualidad o aspecto por el cual una personal o cosa se distinguirá de otra.

2.2.8 El Cash-flow actualizado (o descontado)

Podemos considerar esté método como una variante de la Tasa de Rendimiento contable. Toma los beneficios brutos antes de amortizaciones para cada uno de los años de la vida útil del proyecto, y los actualiza o descuenta conforme a una tasa de interés. Permite unos cálculos más simples que los métodos que trabajan con previsiones de cobros y pagos. Sin embargo, al contrario que la tasa contable, este método si tiene en cuenta la liquidez del proyecto a nivel del cash.flow generado en cada uno de los años del horizonte temporal de la inversión. (http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-es-el-cashflow)

2.2.9 El Pay-back dinámico o descontado

Es el periodo de tiempo o número de años que necesita una inversión para que el valor actualizado de los flujos netos de Caja, igualen al capital invertido.

2.2.10 Emprendimiento

Proviene del francés empresario (pionero), es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objeto de aprovechar una oportunidad que le brinda el mercado.
(https://www.significados.com/emprendimiento/)

2.2.11 Estándares

Son construcciones (constructos teóricos) de referencia que nos son útiles para llevar adelante acciones en algún ámbito determinado. Son informaciones sistematizadas y disponibles que nos dan una sensación de seguridad en nuestro accionar cotidiano, en el sentido de que tenemos confianza de que lo que esperamos que vaya a ocurrir, efectivamente ocurrirá.
(https://edukavital.blogspot.com/2013/01/conceptos-y-definicion-de-estandar.html)

2.2.12 Estudio de Factibilidad

Análisis de un proyecto, que determina la posibilidad de ser realizado en forma efectiva. Los aspectos operacionales (funcionamiento), económicos, (costo/beneficio) y técnicos (posible ejecución); son partes del estudio. Los resultados de un estudio de factibilidad proveen datos para una decisión de iniciar el proyecto.

Estudio donde se perfecciona la información referente a las alternativas y establece un presupuesto referencial. Este nivel de estudio requiere información primaria y análisis detallado de mercado (oferta y demanda), además de la evaluación técnico económico. Su objeto es identificar la mejor alternativa del Proyecto de Inversión Pública en estudio.
(https://www.gestiopolis.com/que-es-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto/)

2.2.13 Evaluación del Riesgo

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias internas o externas que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Son elementos de la evaluación del riesgo, entre otros, cambios en el ambiente operativo del trabajo, ingreso de nuevo personal, implementación de sistemas de información nuevos y reorganización en la entidad.
(http://www.elika.eus/datos/articulos/Archivo_EN139/13.Evaluacion%20de%20riesgos.pdf)

2.2.14 Factibilidad

Es el análisis de una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso

y si contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y ambientales.

2.2.15 Flujo Neto de Caja

Por Flujo neto de Caja, se entiende la suma de todos los cobros menos todos los pagos efectuados durante la vida útil del proyecto de inversión. Está considerado como el método más simple de todos, y de poca utilidad práctica. Existe la variante de Flujo neto de Caja por unidad monetaria comprometida.

2.2.16 Limpieza

Es la eliminación física de materias orgánicas y de la contaminación de los objetos, y en general se practica con agua, a la que se añaden o no detergentes. Por lo regular, la limpieza no está destinada a destruir microorganismos sino a eliminarlos. (https://www.significados.com/limpieza/)

2.2.17 Mantenimiento

El mantenimiento es la palabra que nos permite designar a aquella actividad a partir de la cual es plausible mantener un producto, una máquina, un equipo, entre otros, para que el mismo funcione de modo correcto, o en su defecto, la que nos permite practicarle a algunos de estos una reparación en caso que así lo demande, para que pueda recuperar su funcionamiento tradicional.
(https://definicion.mx/mantenimiento/)

2.2.18 Mantenimiento preventivo

Es aquel que se realiza de manera anticipado con el fin de prevenir el surgimiento de averías en los artefactos, equipos electrónicos, vehículos automotores, maquinarias pesadas, etc.
Algunas acciones del mantenimiento preventivo son: ajustes, limpieza, análisis, lubricación, calibración, reparación, cambios de piezas, entre otros.
(https://www.significados.com/mantenimiento-preventivo/)

2.2.19 Plazo de Recuperación, Plazo de Reembolso, o Pay-back estático

Es el número de años que la empresa tarda en recuperar la inversión. Este método selecciona aquellos proyectos cuyos beneficios permiten recuperar más rápidamente la inversión, es decir, cuanto más corto sea el periodo de recuperación de la inversión mejor será el proyecto.

2.2.20 Póliza de Seguros

Contrato por el cual una entidad aseguradora responde del daño que sobrevenga a los bienes o a las personas aseguradas, a cambio del pago de una cantidad libremente fijada por las partes en concepto de prima.
(http://definicion.de/poliza-de-seguro/)

2.2.21 Precio

Es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio. (https://www.significados.com/precio/)

2.2.22 Servicio

Es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.
(http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php)

2.2.23 Target

Es la decisión más importante cuando queremos crear nuestra campaña, además de los objetivos publicitarios y el presupuesto a tener en cuenta. Pero no puede confundirse con el concepto ‘consumidor’, porque en ocasiones quien

decide si compra el producto o no, no es la misma persona que lo consume directamente (tenemos el ejemplo de las amas de casa).
(http://definicion.de/target/)

2.2.24 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el BNA sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0).

2.2.25 Valor Actual Neto (VAN)

Es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1 Estructura Jurídica

La empresa será constituida como una Compañía Limitada.- Esta se conforma por mínimo 2 y máximo 15 socios y tiene “capital cerrado” (capital con un número limitado de acciones que no se podrán cotizar en la Bolsa de Valores)

2.3.2 Pasos para constituir la empresa

Ilustración 6. Pasos para constituir una empresa

2.3.2.1 Reservar un nombre.

Este trámite se realiza en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías y dura aproximadamente 30 minutos. Ahí mismo se revisa que no exista ninguna compañía con el mismo nombre que se ha pensado para la compañía.

2.3.2.2 Elaborar los estatutos.

Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado. El tiempo estimado para la elaboración del documento es 3 horas

2.3.2.3 Abrir una "cuenta de integración de capital".

Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco, son:

- Capital mínimo: $400 para compañía limitada y $800 para compañía anónima
- Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno
- Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio

Luego se debe pedir el "certificado de cuentas de integración de capital", cuya entrega demora aproximadamente 24 horas.

2.3.2.4 Elevar a escritura pública.

Acudir donde un notario público y llevar la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.

Ilustración 7. Pasos para constituir una empresa

2.3.2.5 Aprobación del estatuto.

Llevar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución. Si no hay observaciones, el trámite dura aproximadamente 4 días.

2.3.2.6 Publicación en un diario.

La Superintendencia de Compañías entrega 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.

2.3.2.7 Obtención de los permisos municipales.

En el municipio de la ciudad donde se crea la empresa, se deberá:

- Pagar la patente municipal
- Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones

2.3.2.8 Inscripción de la compañía.

Con todos los documentos antes descritos, se acude al Registro Mercantil del cantón donde fue constituida la empresa, para inscribir la sociedad.

Ilustración 8. Pasos para constituir una empresa

2.3.2.9 Realización de la Junta General de Accionistas.

Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.

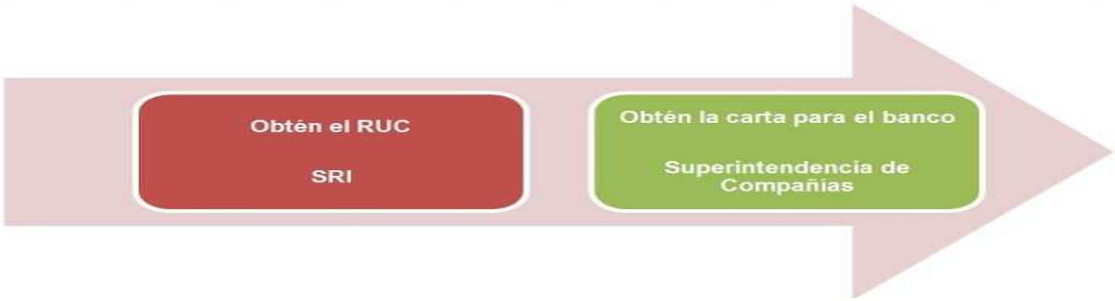
2.3.2.10 Obtención de los documentos habilitantes.

Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías se entregará los documentos para la apertura del RUC de la empresa.

2.3.2.11 Inscripción del nombramiento del representante.

Nuevamente en el Registro Mercantil, se inscribe el nombramiento del administrador de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.

Ilustración 9. Pasos para constituir una empresa



2.3.2.12 Obtención del RUC.

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:

- El formulario correspondiente debidamente lleno
- Original y copia de la escritura de constitución
- Original y copia de los nombramientos
- Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
- De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite

2.3.2.13 Obtención de la carta para el banco.

Con el RUC, la Superintendencia de Compañías entrega una carta dirigida al banco donde se aperturó la cuenta, para que se pueda disponer del valor depositado.

Cumpliendo con estos pasos se podrá tener la compañía limitada lista para funcionar. El tiempo estimado para la terminación del trámite es entre tres semanas y un mes.
Un abogado puede ayudar en el proceso. El costo de su servicio puede variar entre $600 y $1,000 o dependiendo del monto de capital de la empresa.

3 CAPÍTULO III

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

El objetivo de este capítulo es realizar un conjunto de las actividades que permita definir, recoger y analizar, de manera sistemática, la información con el fin de conocer las necesidades, deseos, gustos y preferencias de los clientes potenciales, en relación al servicio propuesto en el estudio

3.1.1 Objetivo general

Recopilar información cualitativa y cuantitativa, que permita conocer el mercado proveedor, mercado consumidor y mercado competidor, con el fin de diseñar un servicio diferenciado.

3.1.1.1 Objetivos específicos

- Identificar factores decisivos y más valorados para elegir una empresa especializada en administración de edificios.
- Determinar el precio que están dispuestos a pagar los clientes potenciales.
- Determinar el servicio con el valor agregado.

3.2 MACRO INFLUENCIAS

3.2.1 Análisis PESTEC

3.2.1.1 Político

El actual gobierno difunde a todos los ecuatorianos y a nivel mundial, que no es un gobierno socialista, que no quiere cambiar el modelo capitalista, que su

objetivo es modernizarlo de forma que la riqueza sea distribuida de forma equitativa entre todos.

A pesar de esto el estado ecuatoriano en la actualidad se encuentra en crisis.

La tendencia autoritarista del gobierno se ha sentido en las numerosas manifestaciones que se han dado por la falta de libertad de expresión.

Este gobierno ha inflado desmedidamente la burocracia, a título de fortalecer el Estado, y ese desmedido crecimiento ha derivado en enormes gastos innecesarios en burocracia.

La tendencia mundial muestra que una de las vías válidas para la resolución de la crisis del Estado pasa por la descentralización y por el fortalecimiento de los gobiernos locales. La descentralización puede constituirse en el instrumento facilitador de una readecuación de las relaciones entre sociedad civil y Estado.

El Estado ecuatoriano, unitario y centralista, se encuentra en crisis, de la profundización del proceso de democratización y de una reorganización territorial que privilegie el ámbito local como espacio para el desarrollo y la atención de las necesidades de la comunidad.

El gobierno se ha visto afectado con las últimas denuncias de corrupción, lo que ha afectado en su credibilidad y trabajo ético. Todos los aciertos que ha tenido, se han desvanecido y todos se hacen la interrogante si lo realizado por el gobierno estuvo enmarcado en la honestidad y ética.

En febrero de 2017 el Ecuador elegirá a nuevos mandatarios Presidente, Vicepresidente, y dignidades para Asambleístas.

Con este particular se torna dificultoso el implementar nuevos emprendimientos en vista de que todos los ecuatorianos, se encuentran en espera de las nuevas políticas a ser implementadas por el nuevo gobierno electo.

3.2.1.2 Económico

El Ecuador al ser una país dolarizado y tener una economía con una moneda fuerte ha podido soportar por algunos años la falta de inversión extranjera, la caída del precio del barril de petróleo, el incremento de la deuda externa, entre otros.

El Gobierno aplicó un cambio de modelo económico en el cual lo que se busca es recuperar el papel del Estado, cuyo objetivo es mantener un fondo que permita desarrollar una inversión sostenida en el tiempo.

Actualmente se vive un capitalismo donde el sector público redistribuye el ingreso nacional a favor del trabajo y no del capital, el incremento de la demanda agregada en nuestro país se hizo a medias: pues crece el Consumo, de los Hogares y del Sector Público; y, decrece la Formación de Capital Fijo, las exportaciones y las importaciones.

Las medidas económicas aprobadas por el actual gobiernos en relación al régimen tributario, ha desencadenado en el cierre de muchas empresas y sobre todo la falta de inversión extranjera, la misma que es el motor que genera plazas de empleado, generando un alto índice de desempleo que bordea el 5,7% e incrementándose el empleo informal en 16.3%

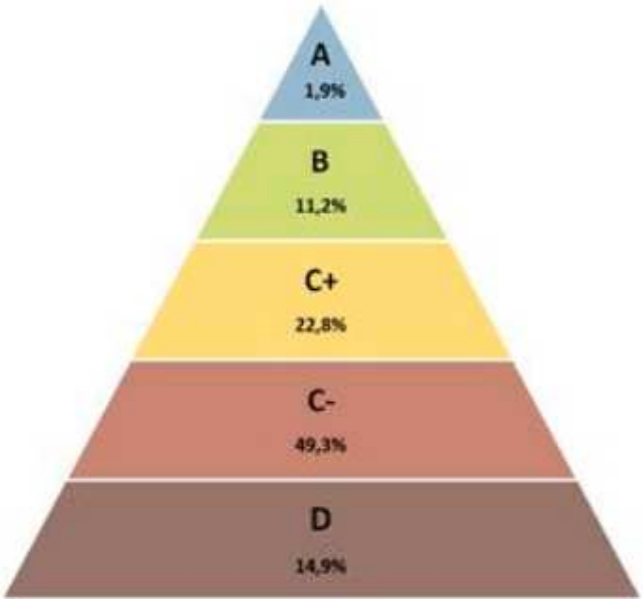
Los dos proyectos de Ley de carácter tributario: sobre la herencia y sobre la plusvalía de los bienes inmuebles, calificados como medidas tendientes a la redistribución de la riqueza, tiene diferentes afectaciones, en el ámbito social y en el ámbito económico.

Las leyes sobre herencia y plusvalía afectan directamente a este proyecto en vista de que el direccionamiento de la empresa está dado a la administración de edificios o conjuntos; y, con estas leyes se ha visto afectado el mercado de la construcción disminuyendo o casi manteniendo inmóvil la planificación de nuevos proyectos de vivienda.

3.2.1.3 Social

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), los hogares ecuatorianos se dividen en 5 estratos socioeconómicos. Los factores que definen las características de las personas en estos estratos son el estilo de vida, el nivel de educación, el tamaño familiar y los hábitos de consumo.

Ilustración 10. Pirámide social Ecuador



Fuente: www.inec.gob.ec

Según los datos del INEC, el 56,5% viven en una casa, el 29,4% viven en un departamento, el 8,1% viven en un cuarto, el 5% viven en mediagua.

El desarrollo de este proyecto se enfoca directamente en los 3 estratos socioeconómicos A, B y C+ y en el 29,4% de total de personas que viven en departamentos, lo que se convierte en potenciales clientes ya que sus viviendas están ubicadas en edificios y son de un estrato social medio alto.

3.2.1.4 Tecnológico

La meta del Gobierno de Ecuador es mejorar la posición que alcanzó el país en el ranking de tecnología (NRI, por sus siglas en inglés, Índice de Habilidad para la Conectividad); en la actualidad, el país ocupa el puesto 82, según el informe del 2014. El objetivo es ubicar al Ecuador en los primeros 50 países, destacó el Presidente de la República, Econ. Rafael Correa Delgado. El NRI aglutina una serie de indicadores que permiten consolidar los datos.

A lo largo de los años se ha adquirido tecnología de calidad, a pesar de se mantiene desventajas con otros países en el aspecto tecnológico. La cultura de aprender y desarrollar nuevas capacidades ha llevado al Ecuador a importar tecnologías recientes de países del exterior.

El proyecto apoyado por el Gobierno que se ha preocupado de que el Internet llegue la mayoría de hogares, industrias y empresas ha dado una mayor oportunidad para que la gente se comunique y conozca sobre su entorno.
Más allá de importar la última tecnología en androide o en cámaras digitales, es desarrollar software que permitan el buen desempeño de cada ecuatoriano.

Aunque falta desarrollar mucha tecnología en Ecuador, se espera en pocos años el adaptarse a una sociedad que avanza muy rápido y estar a la par con los demás países.
Según el INEC, el 74,2% de la población utiliza la telefonía celular, el 46,1% utiliza internet, el 52,3% tiene una computadora y el 24,10% tiene televisión por cable.

Una base importante para el desarrollo de este proyecto es la utilización del internet y telefonía celular, ya que toda la información referente al desenvolvimiento correcto y oportuno de los edificios, se la entregará vía correo electrónico, como también se receptará todas las necesidades e inquietudes de los copropietarios ya sea vía correo o vía telefónica convencional o celular.

3.2.1.5 Ecológico Ambiental

El Ecuador es un país privilegiado a nivel mundial, considerando que tiene conjuntamente con Brasil el área más grande de vegetación, denominado los pulmones de mundo.

Es un país con una enorme biodiversidad a pesar de su reducido territorio, por lo que obliga a todos los ecuatorianos a mantener una constante responsabilidad frente a la flora y fauna para su conservación y riqueza.

La distribución y la diferenciación de las zonas de vida en las distintas regiones ecuatorianas, que son estudiadas por la biogeografía, tienen una larga tradición y una extraordinaria historia.

Los principales factores del deterioro de la biodiversidad son la destrucción de bosques naturales, manglares, bosques tropicales, la sobreexplotación de plantas y animales, la extracción de madera que altera el habitad propio de los animales, la contaminación del agua, suelo y aire.

Es necesaria la explotación correcta de los recursos naturales y la industrialización de los mismos, para no establecer una dependencia de productos que únicamente se exportan en su estado natural.

La Subsecretaría de Calidad Ambiental busaca mejorar la calidad de vida de la población, controlando la calidad de agua, clima, aire y suelo, de tal manera que sean sanos y productivos; para ello es necesario trabajar desde la prevención y el control impidiendo la degradación de los ecosistemas a través del manejo desconcentrado, descentralizado y participativo de gestión ambiental.

Según el Ministerio del Ambiente el proceso de participación social está basado en el diálogo social e institucional en el que la Autoridad Ambiental informa a la población sobre la posible realización de una actividad o proyecto, los impactos que estos pueden generar en el ambiente y las medidas de mitigación a tomar, así mismo consulta la opinión de la ciudadanía con la finalidad de recoger sus opiniones, observaciones y comentarios, e incorporar en el Estudio de Impacto Ambiental aquellos que sean técnicamente y económicamente viables.

El presente proyecto de Administración de edificios, fomentará la cultura de reciclaje y manejo de desperdicios, clasificado la basura en orgánica, papel, vidrio y plástico. Con esto se aportará en el proceso de participación social ambiental.

3.2.1.6 Cultural

Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural. La cultura ecuatoriana contemporánea tiene raíces diversas y profundas en una historia tan rica como multiétnica, donde el 65% son mestizos (mezcla de indígenas con caucásicos), el 25% indígenas, el 10% caucásicos, el 7% afro descendientes.
La cultura refleja los datos demográficos del país en sí mismos, y es una amalgama rica de varias influencias.

La rica historia del Ecuador y su diversa geografía han ayudado a forjar las identidades culturales de las comunidades que se encuentran a lo largo de las costas del Pacífico, se asientan sobre los fríos paisajes montañosos andinos y se extienden a través de los ecosistemas de exuberante vegetación de la selva amazónica.

Es innegable que el grupo étnico más grande y numeroso a lo largo de todo el Ecuador es el mestizo, de origen indígena con caucásicos, por lo que constituye la cultura dominante en educación, arte, comunicación, etc., pero esta población no es la única expresión cultural ni necesariamente la más rica. La población indígena es la que cuenta con la mayor diversidad cultural en el Ecuador, muchos de los cuales aún conservan sus idiomas precolombinos.

La modernización no le ha robado a las ciudades y pueblos de Ecuador sus distintos sabores culturales, básicamente porque sus gentes se han preocupado por mantener las tradiciones ancestrales vivas hasta el día de hoy.

En la Ley Orgánica de Cultura del Ecuador en el Art. 3 literal a) y b) dice:

“Fomentar el diálogo intercultural en el respecto de la diversidad; y fortalecer la identidad nacional, entendida como la conjunción de las identidades diversas que la constituyen”
“Fomentar e impulsar la libre creación, la producción, valoración y circulación de productos, servicios culturales y de los conocimientos y saberes ancestrales que forman parte de las identidades diversas, y promover el acceso al espacio público de las diversas expresiones de dichos procesos”

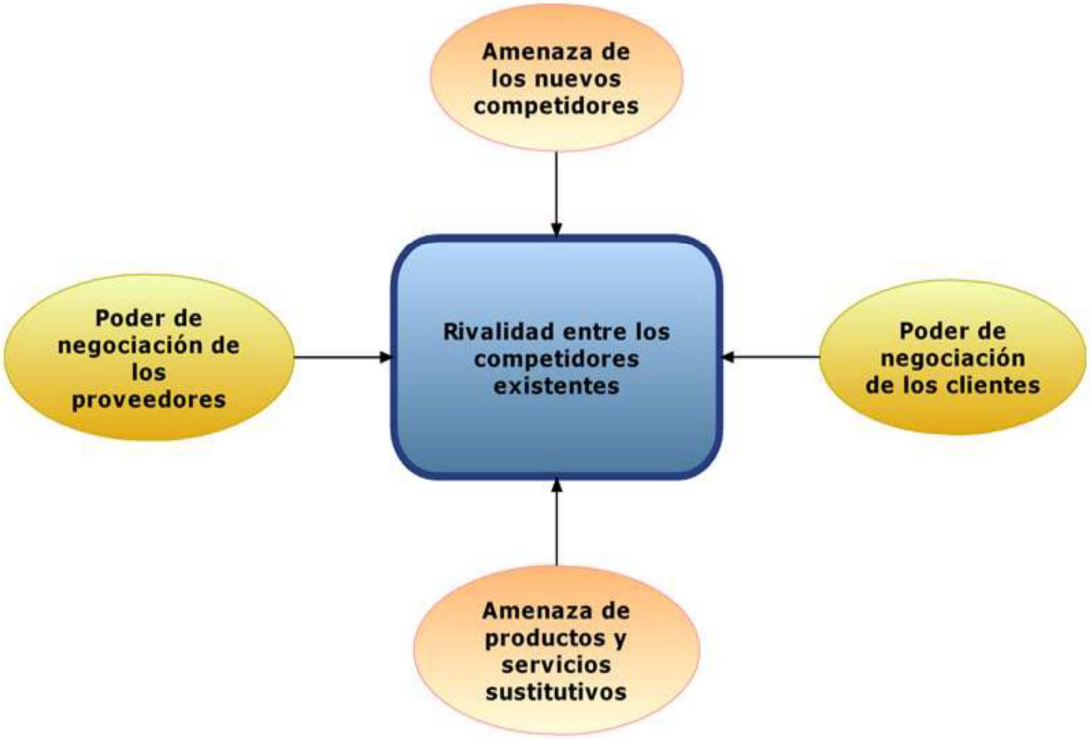
En este proyecto, se fomentará el respeto por las diferentes culturas que existan entre los copropietarios de una misma unidad de vivienda, haciendo partícipes en diferentes actos sociales a ser emprendidos por la administración.

Concluyendo con este análisis el Ecuador es un país bendecido por Dios, tenemos recursos naturales, campos por trabajarlos, agua: mar, montañas, turismo, libertad de pensamiento y de iniciativas, y gente emprendedora. No hay guerra, trabajemos en nuestro país con esperanza y entusiasmo, que los problemas políticos, sociales y otros, siempre hubieron y seguirán existiendo en el futuro, que este escenario no nos quite la esperanza de seguir adelante en nuestras ambiciones planes y proyectos personales.

3.3 MICRO INFLUENCIAS

3.3.1 Las 5 Fuerzas de Porter

Ilustración 11. Las 5 Fuerzas de Porter



Amenaza de los nuevos competidores.- En este negocio prácticamente mis competidores se preocupan solamente de la economía de escala (bajos costos) dejando sin atender las necesidades reales de los potenciales clientes, que son: Servicio y primordialmente honestidad en el manejo del área financiera.

Poder de negociación de los proveedores.- Los proveedores de servicios de mantenimiento que se requieren para el buen funcionamiento de la parte operativa en la Administración de Edificios son muy variados y se los puede calificar según su servicio, precio, puntualidad, eficiencia en el trabajo; los únicos proveedores con los cuales si se debe trabajar es en el mantenimiento de

ascensores que son las empresas Otis y Coheco en vista que son empresas que colocan los ascensores en los edificios y al ser equipos muy delicados es preferible trabajar directamente con estas empresas.

Poder de negociación de los clientes.- El segmento de clientes en la ciudad de Quito es bastante grande y va en crecimiento en vista que el desarrollo de la construcción está direccionado a la construcción de edificio y en un bajo porcentaje a la construcción de conjuntos habitacionales (casas). Considerando que la construcción de edificios también se la realiza en un mayor número de departamentos por edificio, resulta muy complicado que los copropietarios se hagan cargo del mantenimientos y de todos los servicios que implica el buen funcionamiento de los mismos, se ven abocados a la contratación de una administración si bien unos dos años atrás el precio del servicio era el factor fundamental para la contratación de la Administración hoy en día se puede evidenciar que los clientes analizan el tipo de servicio (valores agregados que se oferten) aunque el precio sea más alto

Amenaza de productos y servicios sustitutos.- Actualmente no existen servicios sustitutos para la administración de edificios. Mi plan de Negocio plantea precisamente es una visión diferenciadora a la existente tanto tecnológicamente como en precio haciendo que el margen de utilidad sea muy rentable.

3.3.2 Cadena de valor

Según Kotler (2001) la Cadena de Valor es una herramienta útil que facilita la identificación de clientes, según Michael Porter, esta cadena permite diseñar los procesos de producción, de venta, logísticos y de apoyo en una empresa.
En la siguiente ilustración se muestra la secuencia de la cadena de valor y las principales actividades para el óptimo desarrollo y funcionamiento del negocio propuesto “Administración de edificios o conjuntos”.

Ilustración 12. Análisis Cadena de Valor

CADENA DE VALOR	
Actividades de Apoyo	**Infraestructura de la empresa:** Dirección general, planificación, finanzas, contabilidad, asesoría legal, gestiones con la administración pública
	Gestión de Recursos Humanos: Reclutamiento de personal, capacitaciones
	Desarrollo de la tecnología: Contratos de mantenimiento de equipos
	Compras: materiales e insumos, suministros

	Logística de entrada	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios post venta
Actividades Principales	Elaboración de presupuestos	Análisis de ingresos y gastos	Aprobación	Producto	Servicio al cliente
	Recepción de alícuotas	Registro contable	Entrega de estados financieros	Precios	Resolución de quejas
	Recepción de materiales e insumos	Control de calidad	Distribución en edificios	Plaza	Resolución de quejas
	Designación de personal	Limpieza y mantenimiento de áreas de edificios o condominios	Trabajos con bitácoras	Fuerza de ventas	Servicio al cliente
	Obligaciones legales	IESS,Seguro de incendio, RUC, nombramiento		Plaza	Control de vencimientos
	Reglamento interno	Necesidades internas	Aprobación Asamblea	Promoción	
	Planificación de horarios	Mantenimiento de equipos	Contratos con empresas de mantenimiento ascensores, bombas, generados, etc.	Medios de comunicación	Registro en bitácoras

Fuente: Kotler (2001, p.44).
Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre.

Las actividades principales son esenciales para mantener el servicio diferenciado que se ofrece y las actividades de apoyo crean eficiencia en el proceso de creación de valor. Cada eslabón de la cadena de valor tiene su importación para el óptimo funcionamiento de la empresa, considerando que es una empresa que presta servicios sus bases principales son el personal y el

manejo de los dineros que se encuentran plasmados en los presupuestos y recaudación de alícuotas.

3.4 VARIABLES A CONSIDERAR

3.4.1 Mercado Proveedor

1.- El principal proveedor será el talento humano el cual será seleccionado dependiendo del área en la cual se vaya a desempeñar que serían:

Administrativo.-

- Gerente General.- Ingeniero en Administración de Empresas o carreras afines
- Asistente de Gerencia.- Estudiantes de carreras administrativas
- Conserje.- Bachiller

Departamento de Contabilidad.-

- Contador.- Contador (a) federada
- Auxiliar Contable.- Estudiante Universitario con mínimo 6to. semestre aprobado de Contabilidad y Auditoria

Departamento Legal.-

- Un Abogado que será contratado por honorarios profesionales

Departamento Operativo.-

- Jefe de Cuenta.- Personas que tengan experiencia en relaciones públicas; cada persona se encargará del chequeo de 5 edificios con la entrega de informes pertinentes y diseñados para el control.

2.- Contratos con proveedores de servicios de mantenimiento de equipo y maquinaria:

- Ascensores.- Otis y Coheco
- Bombas de agua.- Semansa e Hidromaxi son empresas que dan servicios de mantenimiento de bombas de agua, cisternas, mantenimiento de piscianas, saunas y turcos, hidromasajes.

- Calderos.- Fabritec
- Generadores de Luz.- Prodselec
- Circuito Cerrado de seguridad y lectoras de tarjetas magnéticas

Pintura y mantenimiento de fachaletas

3.4.2 Mercado Competidor

Los principales competidores son personas naturales, que trabajan como administradores de edificios bajo un nombre comercial, por ejemplo:

Arq. Cristian Silva nombre comercial Home Detail
Sr. Santiago Zúñiga nombre comercial B.M.C.
Lcda. Mercedes Mora nombre comercial ADEMM
Ing. Verónica Hidalgo nombre comercial HABITAR
Lcda. Liliana Talero
Sra. Cecilia Medina
Ing. Margarita Tinajero
Econ. Galo Enríquez
Sr. Alejandro Gallegos
Sr. Pedro Holguín
HABITAT empresa de Administración de Edificios filial de Uribe & Schwarzkopf
MY CONCIERGE empresa de Administración de Edificios

Esta es una nuestra donde se puede comprobar que no hay realmente empresas constituidas legalmente para la Administración de edificios.

Al realizar un estudio de sus fortalezas se ha llegado a la conclusión que su principal fortaleza es tener una cartera de clientes que puede ser de 15 a 20 edificios.

Esta fortaleza también se convierte en una debilidad cuando transcurrido el tiempo mínimo del contrato (1 año) los clientes no renuevan el contrato de tal forma no es una cartera estable.

Sus debilidades principales son:

- El manejo erróneo de los ingresos y egresos sin la presentación de balances mensuales
- La no solución de problemas de entrega de edificios nuevos con los constructores
- La no realización de presupuestos reales para el buen funcionamiento del edificio
- La falta de elaboración y legalización del reglamento interno de cada edificio.

3.4.3 Mercado Consumidor

Se ha realizado un levantamiento de información de varios sectores de la ciudad de Quito donde se ha podido identificar que hay más de 1.270 edificios y por el desarrollo de la construcción en edificios por la ordenanza 3746 del Distrito Metropolitano de Quito que se vuelve modernidad y vanguardia; las viviendas que se construyen en este tiempo buscan dar un nuevo aire a la ciudad y un avance para el desarrollo de las urbes, por lo que el mercado consumidor mantendrá una línea de crecimiento ascendente.
Se ha detectado también que el mercado consumidor es muy exigente en cuanto al trato personalizado, al mantenimiento de la valorización de los inmuebles y sobre todo a la información financiera.

3.4.4 Posicionamiento de la empresa

Se aspira llegar a ser la primera empresa de Administración de edificios que cubra la necesidad de la parte legal financiero-contable, tributaria y servicios complementarios que los dueños de propiedades horizontales e individuales deben cumplir.

3.5 METODOLOGIA

Mediante varias prácticas se obtendrá la información necesaria para medir el grado de preferencias de los clientes al cual va dirigido el servicio de administración de edificios.
El proceso de análisis, se realizará mediante el uso de varias prácticas o métodos como son el muestreo, encuestas, técnica documental y el cuestionario.

El cuestionario es el formulario que contiene las preguntas o variables de la investigación y en la que registran las respuestas de los encuestados, el diseño del cuestionario no es sencillo y requiere imaginación y experiencia.

3.5.1 Investigación Cualitativa

La recopilación de datos cualitativos aporta a la investigación, con datos de calidad, la información reunida contiene opiniones, puntos de vista y comentarios por parte de profesionales y grupos de interés.
El método cualitativo, se basa fundamentalmente en entrevistas con grupos focales.

3.5.2 Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa permitirá valorar los hallazgos numéricamente.

3.5.2.1 Focus Group

Se ha realizado la encuesta a grupo de 30 personas que se encuentran distribuidas en 3 edificios en el sector de la República del Salvador, las cuales nos pueden ayudar a conocer el grado de satisfacción de las distintas administraciones actuales y si estarían dispuestas al cambio de empresa de administración.

Se realizaron a este grupo de personas las preguntas definidas para la encuesta en la cual se determinó que el grupo está en total acuerdo con la propuesta planteada en el proyecto y que a sus vez en base a sus observaciones ayudaron en gran manera a mejorar la encuesta para obtener mejores resultados que me permitan obtener parámetros de medición más acertados.

3.5.2.2 Universo

El universo considerado para el cálculo de la muestra, está conformado por las personas que viven en departamentos en la ciudad de Quito por lo tanto viven en edificios que está regidos por la Ley de Propiedad Horizontal y necesitan de una administración para el manejo de fondos calculados por medio de alícuotas que serán usados para el pago de los gastos de mantenimiento de los edificios.

Debido a la expansión que tiene la ciudad, nuestro universo está contemplado principalmente en la ciudad de Quito sector Norte, Valle de los Chillos y Cumbayá.

3.5.2.3 Muestra

Para definir la cantidad de encuestas a realizar se considera la siguiente formula y el lugar donde se ejecutara la encuesta es la parte norte de quito y específicamente el sector de la Av. República del Salvador por considerarse un sector representativo para la implementación del negocio:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Z: Intervalo de confianza (valor entre 80 a 95%)

p: Probabilidad de éxito (dato a obtener del grupo encuestado)

q: Probabilidad de fracaso (dato a obtener del grupo encuestado)

d: Error de estimación 0.05 (Constante definida para el cálculo)

N: Población

Los valores de variables p & q, se obtiene a partir de la pregunta No.10 de la encuesta considerada una de las de mayor afectación dentro de la encuesta (**¿Estaría dispuesto a cambiarse a otra empresa de administración?**) Obteniéndose un 90% de aceptación y un 10% de rechazo.

Pregunta No. 10 de la encuesta realizada a una muestra de la población conformada por 30 personas distribuida en 3 edificios.

¿Estaría dispuesto a cambiarse a otra empresa de administración?				
Opciones	**Resultados de la consulta**	**Porcentaje**	**Porcentaje Válido**	**% acumulativo**
SI	27	0,90	90,00	0,90
NO	3	0,10	10,00	0,10
TOTAL	30	1,00	100,00	1,00

Z	Intervalo de confianza	1,85
p	Probabilidad de éxito	0,90
q	Probabilidad de fracaso	0,10
d	Error de estimación	0,05
N	Población considerada (No. De personas que vive en departamentos) segú el INEC	172800

Con estos datos se realiza el cálculo de la muestra:

$$N = \frac{53227}{432}$$

$$N = 123{,}1229233$$

equivalente a 123 encuestas

3.5.2.4 Encuesta

La encuesta es la herramienta que se seleccionó para la investigación cuantitativa. Por medio de un cuestionario de preguntas cerradas, se pretende conocer:

- Preferencias de los usuarios de empresas de administración de edificios
- Nivel de satisfacción de los servicios actuales
- Rangos de precios que estaría dispuesto a pagar por un servicio de calidad
- Puntos específicos de calificación de una empresa de administración de edificios
- Preferencia de productos y resultados
- Conocimiento de obligaciones y derechos de vivir en propiedad horizontal

Debido al tamaño de la población que involucra la ciudad de Quito y los valles adyacentes, se ha realizado la encuesta a 300 personas en el sector de República del Salvador, González Suarez y Cumbayá por ser un sector representativo de la población a la cual se desea llegar con el servicio planteado y por ser un sector donde el 80% está conformado por edificios y condominios.

A continuación el diseño de la encuesta:

Ilustración 13. Diseño encuesta

1. **¿En qué sector de la ciudad vive?**

Sur	
Centro	
Norte	
Valles	

2. **¿Su vivienda es una…..?**

Edificio	
Condominio	
Casa	

3. **¿Si vive en un edificio de cuantos pisos es?**

2 a 5	
6 a 10	
Más de 10	

4. **¿Si vive en un condominio de cuantas casa es?**

2 a 10	
11 a 20	
Más de 20	

5. **¿Le gustaría que una empresa especializada se encargue de la administración de su edificio o condominio?**

SI	
NO	

6. **¿Le gustaría tener una empresa que solucione todos los problemas relacionados con su edificio o condominio?**

SI	
NO	

7. **¿Seleccione que alternativa le gustaría que la empresa de administración controle en el edificio o condominio?**

Manejo de la parte legal	
Alícuotas y Manejo del dinero	
Mantenimiento del edificio	

8. **¿Conoce las obligaciones y derechos de vivir en propiedad horizontal?**

SI	
NO	

9. **¿Está satisfecho con la administración actual de su edificio o condominio?**

SI	
NO	

10. **¿Estaría dispuesto a cambiarse a otra empresa de administración?**

SI	
NO	

11. **¿Con qué valor cuenta su edificio o condominio para pagar una administración especializada?**

300	
500	
900	

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre.

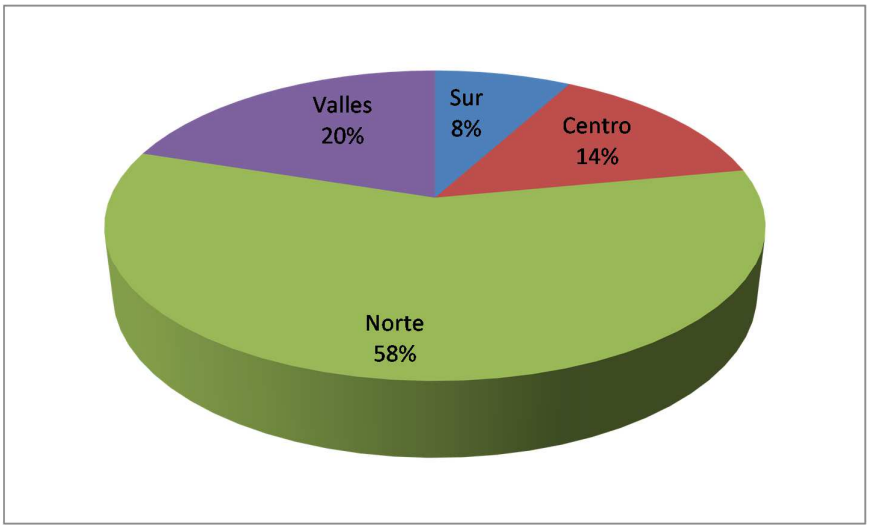
3.5.2.5 Análisis y Procesamiento de la encuesta

A continuación el desglose de información de acuerdo a la encuesta realizada.

Pregunta No.1

¿En qué sector de la ciudad vive?

Ilustración 14. Pregunta No.1



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre.

Usuarios	Porcentaje
Valles	20%
Sur	8%
Centro	14%
Norte	58%
Total	100%

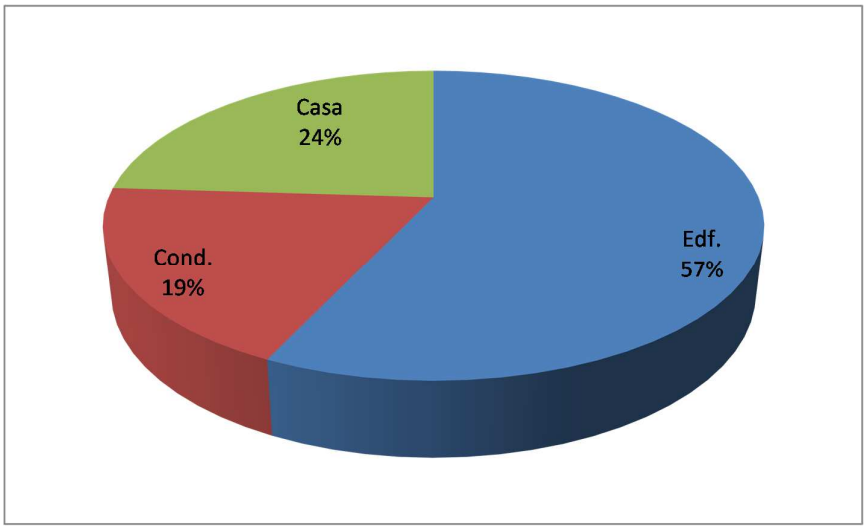
Análisis: Según los datos arrojados, el 58% de las personas encuestadas viven al Norte de la ciudad y el 20% en los Valles, mientras que tan solo un 8% vive en el Sur de la ciudad. Lo que nos demuestra que la mayor concentración de personas viven en el Norte de la ciudad.

Conclusión: Oportunidad alta

Pregunta No.2

¿Su vivienda es una….?

Ilustración 15. Pregunta No. 2



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre.

Usuarios	Porcentaje
Casa	24%
Condominio	19%
Edificio	57%
Total	100%

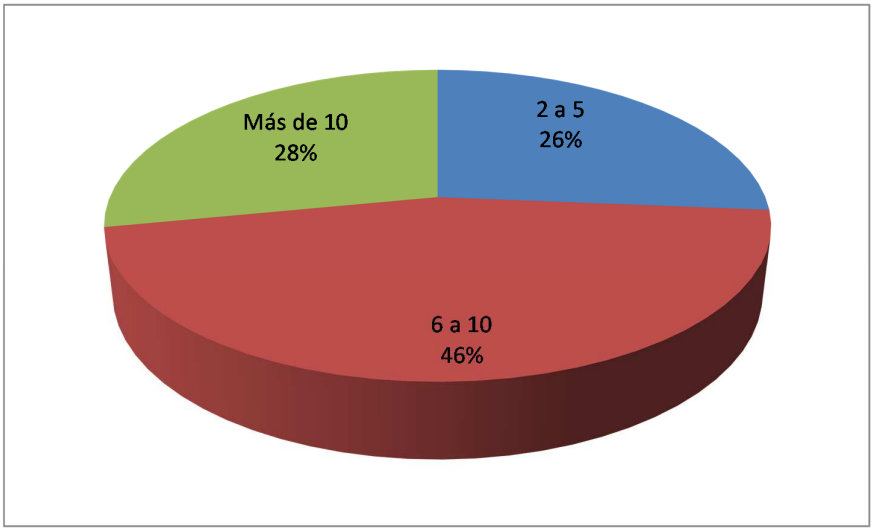
Análisis: Esta pregunta es considerada de mucha importancia ya que nos ayudará a definir si el porcentaje de viviendas en la ciudad de Quito se encuentran declaradas como propiedad horizontal, lo cual sustenta la oferta del servicio. Se puede observar que el 57% del total de los encuestados vive en edificios, el 19% en condominios y el 24% en casas. Se puede confirmar que la tendencia de la vivienda en la ciudad de Quito es en edificios. Del total de las viviendas en casas el 19% viven en condominio.

Conclusión: Oportunidad alta

Pregunta No.3

¿Si vive en un edificio de cuantos pisos es?

Ilustración 16. Pregunta No. 3



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre.

Usuarios	Porcentaje
2 a 5	26%
6 a 10	46%
Más de 10	28%
Total	100%

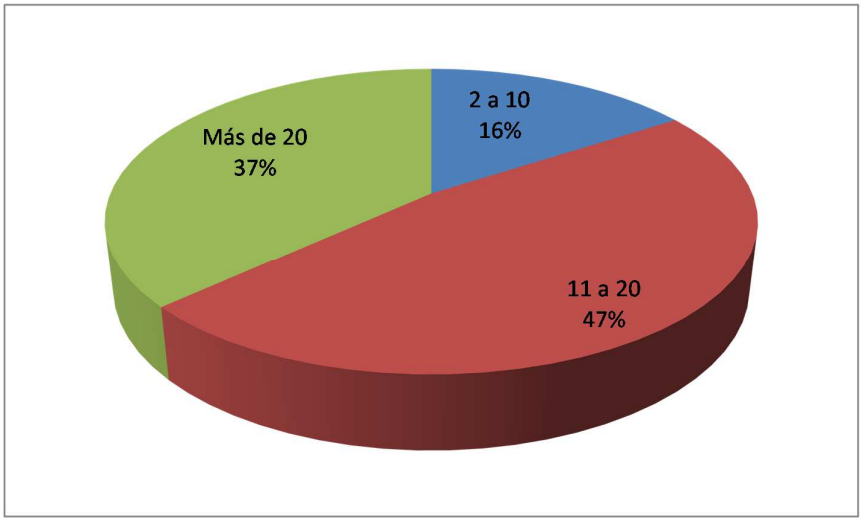
Análisis: Esta pregunta se considera para proyectar la cantidad de edificios que se debe captar en concordancia con el costo del servicio y el tamaño del edificio. El total de la encuesta nos demuestra que un 26% de edificios constan de 2 a 5 pisos, que el 28% consta de más de 10 pisos y el 46% de edificios consta de 6 a 10 pisos, siendo este porcentaje el más alto.

Conclusión: Oportunidad alta

Pregunta No.4

¿Si vive en un condominio de cuantas casas es?

Ilustración 17. Pregunta No. 4



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre.

Usuarios	Porcentaje
2 a 10	16%
11 a 20	47%
Más de 20	37%
Total	100%

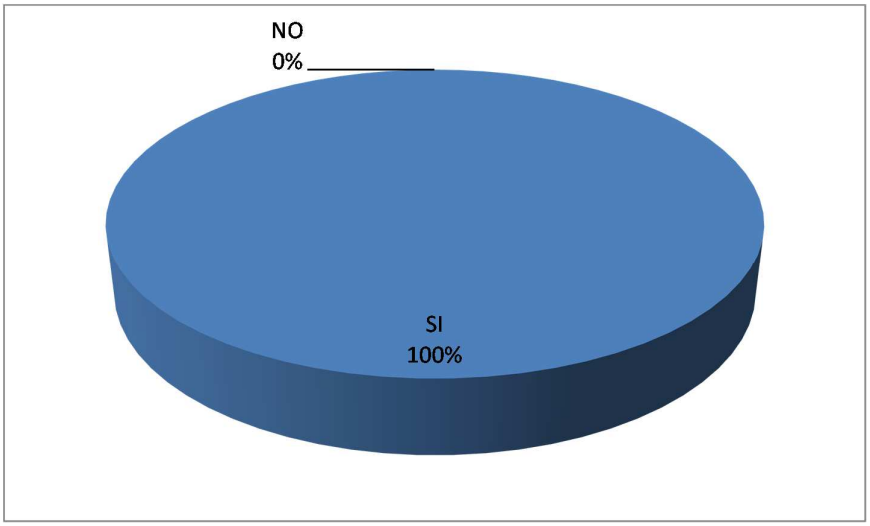
Análisis: Esta pregunta se considera para proyectar la cantidad de condominios que se debe captar en concordancia con el costo del servicio y el número de casas de cada condominio. El total de la encuesta nos demuestra que un 16% de condominios constan de 2 a 10 casas, que el 37% consta de más de 20 casas y el 47% de condominios consta de 11 a 20 casas, siendo este porcentaje el más alto.

Conclusión: Oportunidad alta

Pregunta No.5

¿Le gustaría que una empresa especializada se encargue de la administración de su edificio o condominio?

Ilustración 18. Pregunta No. 5



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre.

Usuarios	Porcentaje
SI	100%
NO	0%
Total	100%

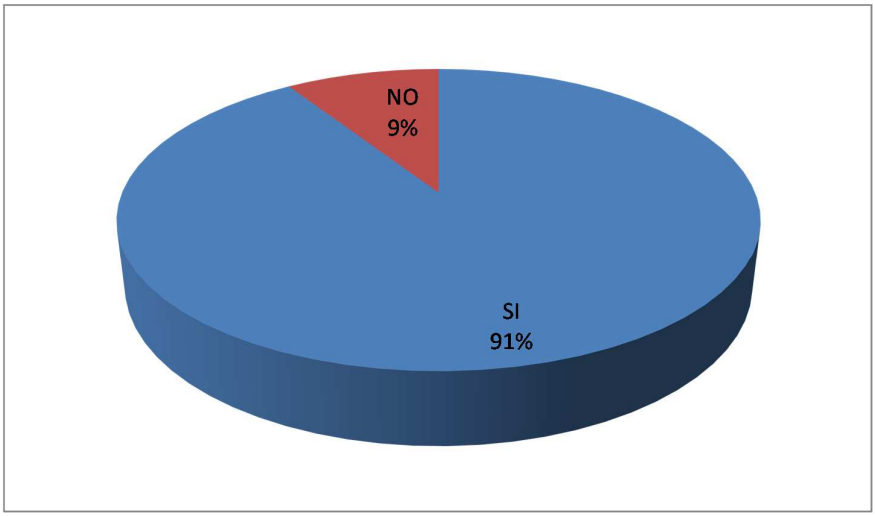
Análisis: El análisis de esta pregunta ayudará para sustentar la formación de una empresa legalmente constituida. El resultado arrojado es el 100% lo que deja notar que en el mercado las personas que viven en propiedad horizontal ven la necesidad de que existan empresas especializadas en el manejo de bienes que se encuentran regidas por la Ley de propiedad horizontal.

Conclusión: Oportunidad alta

Pregunta No.6

¿Le gustaría tener una empresa que solucione todos los problemas relacionados con su edificio o condominio?

Ilustración 19. Pregunta No. 6



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre.

Usuarios	Porcentaje
SI	91%
NO	9%
Total	100%

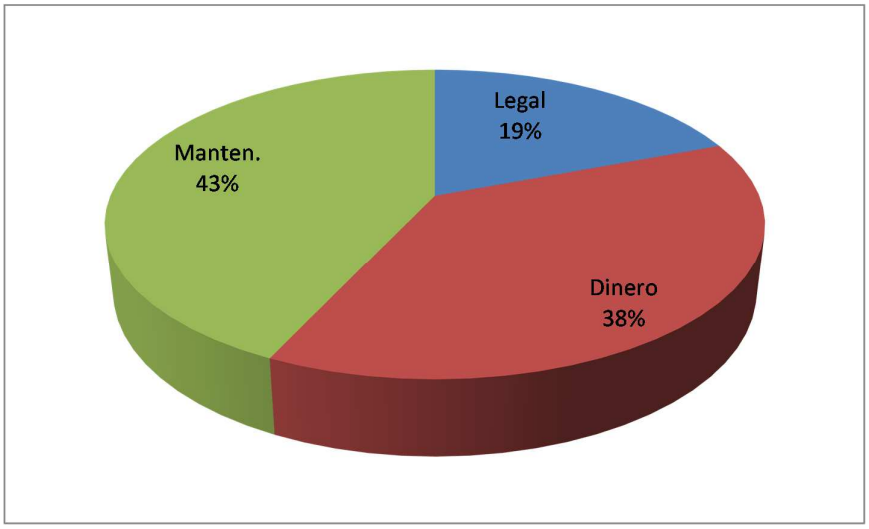
Análisis: Según los datos obtenidos, el 91% de la población encuestada se encuentran de acuerdo en que la empresa encargada de la administración solucione todos los problemas referentes al edificio o condominio y tan solo el 9% no están de acuerdo.

Conclusión: Oportunidad alta

Pregunta No.7

¿Seleccione que alternativa le gustaría que la empresa de administración controle en el edificio o condominio?

Ilustración 20. Pregunta No. 7



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre.

Usuarios	Porcentaje
Legal	19%
Dinero	38%
Mantenimiento	43%
Total	100%

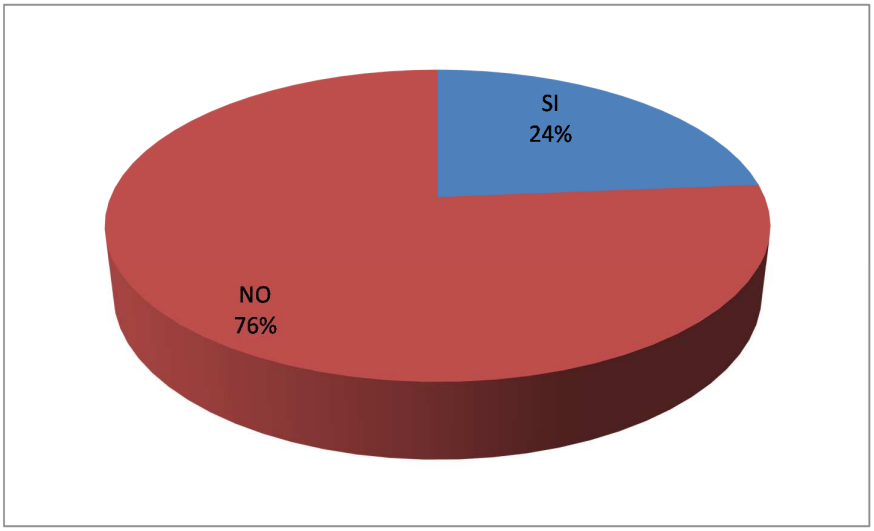
Análisis: Esta pregunta permite el análisis de las necesidades a ser cubiertas que tienen los copropietarios, el momento de contratar una empresa de administración de edificios o condominios. Los resultados son la parte legal 19%, el manejo del dinero el 38% y el 43% el mantenimiento de todo lo que conformo el edificio o condominio. Como su puede apreciar el mantenimiento y el manejo del dinero son los segmentos de mayor consideración el momento de contratar la empresa de administración.

Conclusión: Oportunidad alta

Pregunta No.8

¿Conoce las obligaciones y derechos de vivir en propiedad horizontal?

Ilustración 21. Pregunta No. 8



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre.

Usuarios	Porcentaje
SI	24%
NO	76%
Total	100%

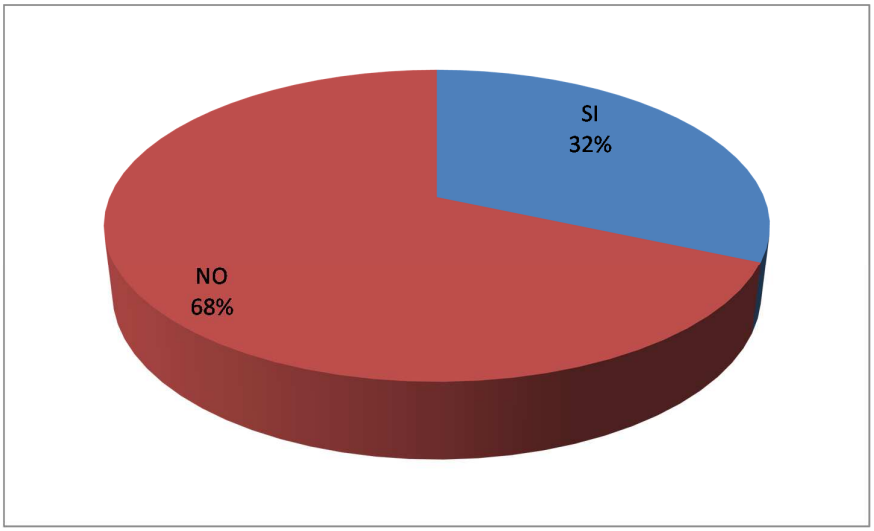
Análisis: Según los datos obtenidos, se observa que el 24% de las personas si conocen de las obligaciones y derechos de vivir bajo la Ley de propiedad horizontal y el 76% no lo conocen, lo que dificulta las labores de las empresas de administración de edificios o condominios

Conclusión: Oportunidad baja

Pregunta No.9

¿Está satisfecho con la administración actual de su edificio o condominio?

Ilustración 22. Pregunta No. 9



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre.

Usuarios	Porcentaje
SI	32%
NO	68%
Total	100%

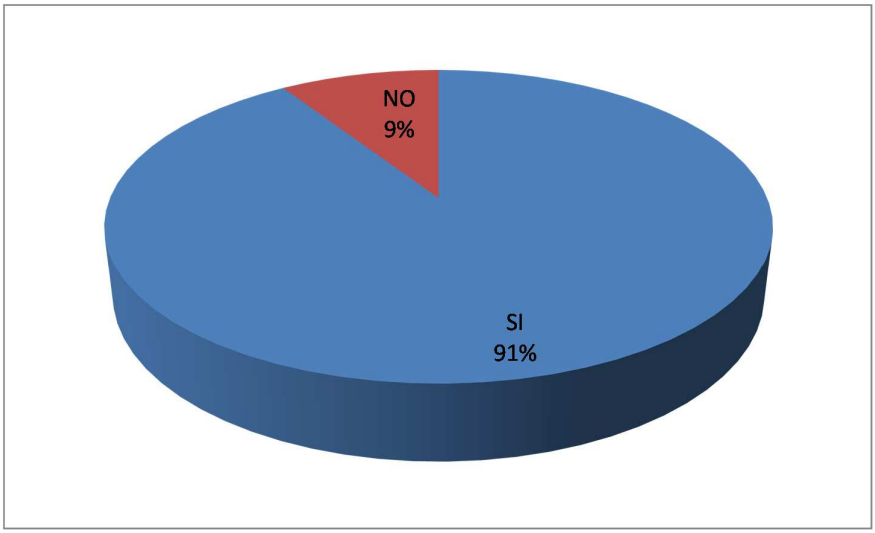
Análisis: Esta pregusta es fundamental para la toma de decisiones del plan de negocios que se pretende desarrollar puesto que se conocerá la parte insatisfecha con las actuales administraciones; estos clientes insatisfechos serán nuestros clientes potenciales. Según los datos obtenidos, se observa que el 68% de las personas se encuentran insatisfechos de los actuales servicios de administración que se ofertan en el mercado y el 32% si lo están, lo que permitirá que tenga una excelente acogida una empresa especializada en administración de edificios o condominios

Conclusión: Oportunidad alta.

Pregunta No.10

¿Estaría dispuesto a cambiarse a otra empresa de administración?

Ilustración 23. Pregunta No. 10



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre.

Usuarios	Porcentaje
SI	91%
NO	9%
Total	100%

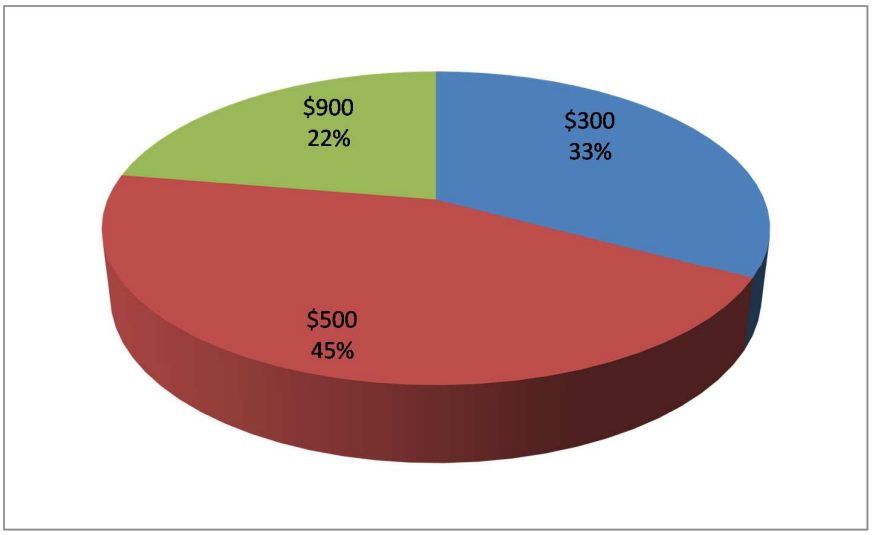
Análisis: Según los datos obtenidos, se observa que el 91% de las personas se encuentran dispuestos al cambio de los actuales servicios de administración y el 9% no lo están, con esta pregunta se ratifica que en el mercado tendrá una muy buena aceptación de una empresa especializada en administración de edificios o condominios

Conclusión: Oportunidad alta.

Pregunta No.11

¿Con qué valor cuenta su edificio o condominio para pagar una administración especializada?

Ilustración 24. Pregunta No. 11



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre.

Usuarios	Porcentaje
$900	22%
$500	45%
$300	33%
TOTAL	100%

Análisis: Los resultados obtenidos nos indican que un 22% de los encuestados están dispuestos a pagar por el servicio de administración $900, un 45% $500 y un 33% está dispuesto a pagar $300. Con estos resultados se observa que el valor medio que estarían dispuestos a pagar es de $500

Conclusión: Oportunidad alta.

3.5.2.6 Cálculo de la Demanda Insatisfecha

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas se procede a calcular la demanda insatisfecha y en la cual se basa el proyecto para su implementación.

Se considera la siguiente información:

- Demanda potencial 172.800 personas que viven en edificios en Quito
- Porcentaje de aceptación 100% (pregunta No. 5 de la encuesta)
- Porcentaje que reciben servicio de la competencia 32% (pregunta No. 9 de la encuesta)

Realizando los cálculos:

Demanda Potencial (DP) = Demanda Potencial * Porcentaje de aceptación
DP = 172800 * 100%
DP = 172800 (personas)

Oferta Potencial (OP) = Demanda Potencial * Porcentaje de servicio de Competencia
OP = 172800 * 32%
OP = 55296 (personas)

Demanda Insatisfecha (DI) = Demanda Potencial – Oferta Potencial
DI = DP – OP
DI = 172800 – 55296
DI = 117504 (personas)
Porcentaje de personas que viven en edificios y condominios 76%

Demanda Insatisfecha (DI) tomando en cuenta el porcentaje de personas que viven en edificios y condominios = 89303 (personas)

No. De personas por familia	**4**
No. De departamentos x piso	**3**
No promedio de pisos x edificio	**8**

DEMANDA INSATISFECHA EN EDIFICIOS 930

Se proyecta atender a un 2% de los edificios en el primer año lo que equivale a 18 edificios.

3.6 PRICIPALES HALLASGOS

Después de realizado el estudio de mercado por medio de encuestas, se ha obtenido los siguientes hallazgos:

Se ha determinado que el desarrollo del proyecto se lo realizará en la zona Norte de la ciudad de Quito, considerando que existe un porcentaje muy alto de personas que vive en esta zona.

Las viviendas se han proliferado en sentido vertical es decir en edificios sobre todo en la zona Norte y existe también un gran porcentaje de viviendas en condominio, lo que nos afianza en el desarrollo de este proyecto considerando la Ley de Propiedad Horizontal.

Para el cálculo de los valores a cobrar hemos podido considerar que según el estudio realizado por medio de encuestas existe 3 rangos de edificios según el número de pisos lo que nos permitirá evaluar los costos del servicio conjuntamente con el estudio de los valores que los clientes están dispuestos a cancelar por la administración del edificio.

Se ha confirmado el deseo por parte de los copropietarios que viven en declaratoria de propiedad horizontal, el que una empresa legalmente constituida y especializada en la administración de edificios, se haga cargo de este tema tan álgido y delicado que comprende la administración de edificios o conjuntos.

De las 3 alternativas fundamentales que se desea que la administración controle, la principal es el manejo del dinero por medio de la recaudación de alícuotas y la distribución de las mismas con la presentación de informes y balances en tiempos oportunos.

Se ha confirmado que la mayoría de las personas que viven en edificios o conjuntos no conocen los derechos y obligaciones que se desprenden de vivir en propiedad horizontal, los cual ratifica el impulso de este proyecto.

La mayoría de personas encuestadas se encuentran insatisfechas con los servicios que actualmente se encuentran en el mercado referente a la administración de edificios.

Con los hallazgos encontrados se determina que la implementación de la empresa de Administración de edificios o conjuntos en la ciudad Quito es favorable.

3.7 MATRICES DE EVALUACION

3.7.1 Matriz de evaluación externa EFE

Corresponde al análisis de la Industria. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva

Pasos para la construcción de una matriz EFE

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas

- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera

Tabla 1. Matriz de Evaluación Externa

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades (O)			
1. Demanda de empresas formales de Administración de edificios o conjuntos	0,25	4	1,00
2. Crecimiento de la construcción tanto en edificios como en conjuntos residenciales	0,10	4	0,40
3. Preferencia por la compra de departamentos o casas en conjuntos	0,08	2	0,16
4. Quito se ha vuelto una metrópoli rodeada de edificios	0,06	2	0,12
5. Todos los edificios y conjuntos habitacionales están regidos por la Ley de Propiedad Horizontal	0,10	3	0,30
Amenazas (A)			0,00
1. Leyes que restrinjan el desarrollo de la construcción habitacional	0,15	2	0,30
2. Crecimiento de empresas legalmente constituidas para la administración de edificios y conjuntos	0,08	4	0,32
3. Factores catastróficos de la naturaleza (terremotos, erupciones, etc.)	0,05	3	0,15
4. Crisis económica	0,08	3	0,24
5. Directorios con los cuales no se pueda trabajar	0,05	2	0,10
TOTAL	**1,00**		**3,09**

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

3.7.2 Matriz de evaluación interna EFI

Resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Pasos para la construcción de una matriz EFI

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0

- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera

Tabla 2. Matriz de Evaluación Interna

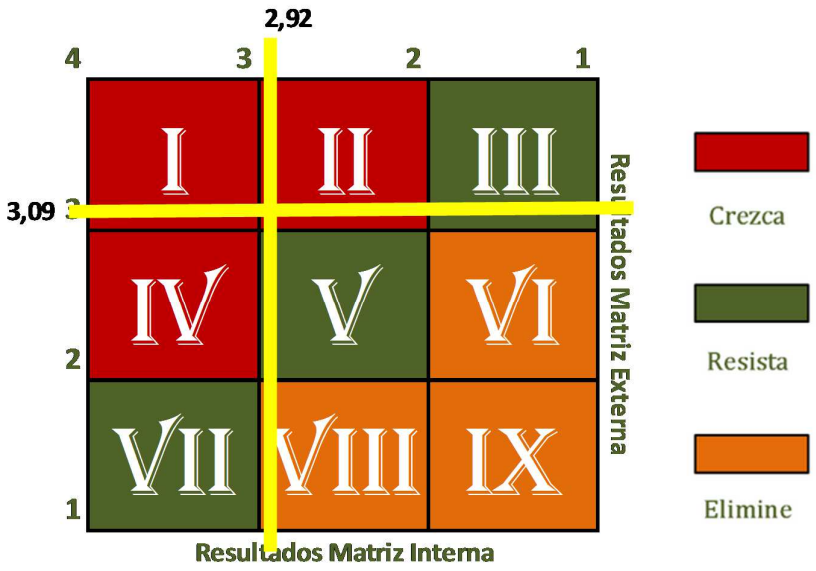
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas (F)			
1. Producto diferenciado y especializado	0,20	4	0,8
2. Contribuye con la solucion de los problemas de vivir en propiedad horizontal	0,09	3	0,27
3. Capacitación constante al personal que permite expansión y crecimiento del negocio	0,15	4	0,6
4. Cuenta con una estructura organizacional	0,10	4	0,4
5. Precio competitivo	0,10	3	0,3
Debilidades (D)			0
1. Nuevos en el mercado	0,13	1	0,13
2. No hay fidelidad por parte de los copropietarios	0,10	2	0,2
3. No poder satisfacer a 100% de los copropietarios de un edificio o conjunto	0,05	2	0,1
4. Rotación de personal	0,04	1	0,04
5. Falta de personal calificado	0,04	2	0,08
TOTAL	**1,00**		**2,92**

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

3.7.3 Matriz Interna y Externa MIE

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Tabla 3. Matriz Interna y Externa MIE



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

3.7.4 FODA

El análisis FODA, es una herramienta que nos permite conocer la situación de una empresa o un proyecto, mediante el análisis de sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Debilidades) en una matriz cuadrada.

Ilustración 25. Gráfico FODA

Fuente: Imágenes internet

Ilustración 26. FODA Empresa "Administración del Milenium"

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
1. Producto diferenciado y especializado	1. Demanda de empresas formales de Administración de edificios o conjuntos
2. Contribuye con la solucion de los problemas de vivir en propiedad horizontal	2. Crecimiento de la contrucción tanto en edificios como en conjuntos residenciales
3. Capacitación constante al personal que permite expansión y crecimiento del negocio	3. Preferencia por la compra de departamentos o casas en conjuntos
4. Cuenta con una estructura organizacional	4. Quito se ha vuelto una metropoli rodeada de edificios
5. Precio competitivo	5. Todos los edificios y conjuntos habitacionales están regidos por la Ley de Propiedad Horizontal
Debilidades (D)	**Amenazas (A)**
1. Nuevos en el mercado	1. Leyes que restrinjan el desarrollo de la contruccion habitacional
2. No hay fidelidad por parte de los copropietarios	2. Crecimiento de empresas legalmente constituidas para la administración de edificios y conjuntos
3. No porder satisfacer a 100% de los copropietarios de un edificio o conjunto	3. Factores catastroficos de la naturaleza (terremotos, erupciones, etc)
4. Rotación de personal	4. Crisis económica
5. Falta de personal calificado	5. Directorios con los cuales no se pueda trabajar

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

3.7.5 FODA CRUZADO

Nos permite establecer las estrategias a seguir para el éxito de la empresa.

Ilustración 27. FODA CRUZADO Empresa "Administración del Milenium"

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. Producto diferenciado y especializado	1. Nuevos en el mercado
	2. Contribuye con la solucion de los problemas de vivir en propiedad horizontal	2. No hay fidelidad por parte de los copropietarios
	3. Capacitación constante al personal que permite expansión y crecimiento del negocio	3. No porder satisfacer a 100% de los copropietarios de un edificio o conjunto
	4. Cuenta con una estructura organizacional	4. Rotación de personal
	5. Precio competitivo	5. Falta de personal calificado
Oportunidades (O)	**Estrategia (FO)**	**Estrategia (DO)**
1. Demanda de empresas formales de Administración de edificios o conjuntos	Ejecución de convenios con contructoras para ofrecer los servcios diferenciados y especializados	Selección de personal con perfil cadémico en el área administrativa en sus últimos años.
2. Crecimiento de la contrucción tanto en edificios como en conjuntos residenciales	Elaboración de los reglamentos internos con la base de la Ley de Propiedad Horizontal	Marketing en redes sociales para la promoción de la empresa.
3. Preferencia por la compra de departamentos o casas en conjuntos	Capacitaciones en Relaciones Humanas	
4. Quito se ha vuelto una metropoli rodeada de edificios		
5. Todos los edificios y conjuntos habitacionales están regidos por la Ley de Propiedad Horizontal		
Amenazas (A)	**Estrategias (FA)**	**Estrategias (DA)**
1. Leyes que restrinjan el desarrollo de la contruccion habitacional	Elaboración de presupuestos contemplando un fondo de imprevistos	Promover las relaciones humanas entre los copropietarios
2. Crecimiento de empresas legalmente constituidas para la administración de edificios y conjuntos	Realizar alianzas estrategicas con empresas de servicios adicionales como beneficios adicionales para los copropietarios (empresas de transporte, servicos de plomeria y cerrajeria 24 horas, etc.)	
3. Factores catastroficos de la naturaleza (terremotos, erupciones, etc)		
4. Crisis económica		
5. Directorios con los cuales no se pueda trabajar		

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

4 CAPÍTULO IV

4.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.1.1 Objetivo General

El objetivo de este Plan de Negocios, es introducir un sistema de administración de edificios o conjuntos transparente, responsable, moderno y especializado, apartando la figura del administrador no profesionalizado, para actuar como Representante legal de la propiedad y copropiedad.

4.1.2 Objetivos Específicos

- ejecución,
- supervivencia,
- representación
- recaudo de alícuotas oportuno
- No existencia de cartera vencida

4.2 FILOSOFIA CORPORATIVA

4.2.1 Visión

Consolidarnos como la principal empresa de servicio de Administración y mantenimiento de edificios en Ecuador. Desarrollando técnicas, procesos y procedimientos tanto en la contratación del personal como en la prestación del servicio, que nos permitirán ofrecer a nuestros clientes niveles óptimos de calidad y profesionalismo. Convertirnos en un aliado estratégico en el cual nuestros clientes pueden confiar siempre.

4.2.2 Misión

Proporcionar servicios integrales de remodelaciones, limpieza, mensajería, mantenimiento y administración de edificios a constructoras y público en general con un alto sentido de calidad y profesionalismo, con personal honrado altamente comprometido con los objetivos y la imagen de nuestros clientes.

4.2.3 Valores Corporativos

- Disciplina
  - Las reglas y normas deberán ser cumplidas por toda la colectividad que conforme la empresa
- Responsabilidad
  - Se enmarcan todas las labores de la empresa
- Cooperación
  - Esfuerzo en conjunto de toda la colectividad
- Honestidad
  - Virtud de empresa honesta en valores y tiempo
- Puntualidad
  - Coordinación cronológica para cumplir con las tareas encomendadas
- Ética
  - Los valores morales son la base sobre la cual estará fundamentada la empresa
- Trabajo en Equipo
  - El trabajo se lo realiza con un objetivo en común
- Compromiso
  - Identificación de los empleados con los objetivos y metas de la empresa
- Respeto
  - Toda la colectividad de la empresa valorará las cualidades del prójimo y sus derechos
- Servicio de Calidad
  - Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes

4.3 IMAGEN CORPORATIVA

4.3.1 Nombre de la empresa

“Administración del Milenium”

4.3.2 Eslogan

“Buscamos que su activo se revalorice garantizando una eficiente gestión patrimonial”

4.3.3 Logo

4.4 PROPUESTA DE VALOR

4.4.1 Características del Negocio

La empresa contará con personal calificado en cada área como es:
Administrativo
Contabilidad
Legal
Operativo:

- Contratos con empresas de mantenimiento de ascensores, bombas de agua, calderos, generadores de luz, brazos neumáticos de puertas de ingreso a garajes, circuito cerrado, lectora de tarjetas, etc.
- Contratos con empresa de pintura y mantenimiento de fachaletas
- Contratos con arquitectos e ingenieros

4.4.2 Bien o servicio que se va a producir o vender.

El servicio que se venderá será la Administración de Edificios o conjuntos

4.4.3 Enfoque específico para producir o vender.

El enfoque será cubrir todas las áreas vulnerables que puede tener el desenvolvimiento de un edificio para que se mantenga en perfectas condiciones y su plusvalía no sea afectada todo lo contrario suba cada año

4.4.4 Factores fundamentales de diferenciación.

Se presentarán balances mensuales los primeros 5 días de cada mes, de tal forma que el Directorio del Edificio pueda verificar los ingresos y egresos que sean realizado.

Atención oportuna de las necesidades tanto de los copropietarios como del edificio mismo ya que mantendrá un departamento operativo de excelencia y eficiencia.

En el caso de edificios nuevos, la Administración se encargará de la recepción del mismo y solucionará los problemas y exigencias que excitan hacia el constructor, apoyado en su departamento legal

Realizará los presupuestos respectivos para la aprobación por parte de la Asamblea General.

4.5 LOCALIZACION

4.5.1 Localización óptima del negocio

Se procede a realizar el estudio por el método "Cualitativo por Puntos".

Los factores principales para realizar este estudio son:

1. Cercanía a los clientes
2. Comunicaciones.- que existan redes de internet, líneas telefónicas, buena cobertura de celulares
3. Vías de acceso.- Que las vías para trasladarse hasta los edificios estén en óptimas condiciones
4. Medios y costo de transportes.- Si las líneas de transporte público se encuentran asequibles para el transporte hasta el cliente
5. Disponibilidad de mano de obra.- Poder contratar personal calificado para el desempeño de las funciones de Jefe de Cuenta.

Tabla 4. Método Cualitativo Localización óptimo del negocio

METODO CUALITATIVO POR PUNTOS

			ALTERNATIVA A		ALTERNATIVA B		ALTERNATIVA C	
			República del Salvador		*Av. Patria*		*La Florida*	
	FACTORES DE LOCALIZACION	%	PUNTAJE	PONDERACION	PUNTAJE	PONDERACION	PUNTAJE	PONDERACION
1	Cercanía a los clientes	40%	10	4	7	2,8	4	1,6
2	Comunicaciones internet, telefono	25%	8	2	8	2	8	2
3	Vias de Acceso	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5
4	Medios y costos de transporte	15%	7	1,05	8	1,2	10	1,5
5	Disponibilidad de mano de obra	10%	8	0,8	8	0,8	8	0,8
		100%		8,35		7,3		6,4

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

Se ha estudiado 3 alternativas de ubicación del negocio que son:

1. Sector República del Salvador
2. Sector Av. Patria entre 10 de Agosto y 6 de Diciembre
3. Sector La Florida

Podemos darnos cuenta que la localización más óptima del negocio es en el Sector República del Salvador con un puntaje de 8,35

4.5.2 Determinación del tamaño óptimo del negocio

Tabla 5. Método Cualitativo Tamaño óptimo del negocio

METODO CUALITATIVO POR PUNTOS

			ALTERNATIVA A		ALTERNATIVA B		ALTERNATIVA C	
			40 edificios		*30 edificios*		*20 edificios*	
	FACTORES DE LOCALIZACION	%	PUNTAJE	PONDERACION	PUNTAJE	PONDERACION	PUNTAJE	PONDERACION
1	Demanda de edificios	50%	10	5	7	3,5	4	2
2	Disponibilidad de mano de obra	35%	8	2,8	8	2,8	8	2,8
3	Tecnologia	5%	7	0,35	5	0,25	5	0,25
4	Financiamiento	5%	4	0,2	8	0,4	10	0,5
5	Equipos	5%	4	0,2	8	0,4	8	0,4
		100%		8,55		7,35		5,95

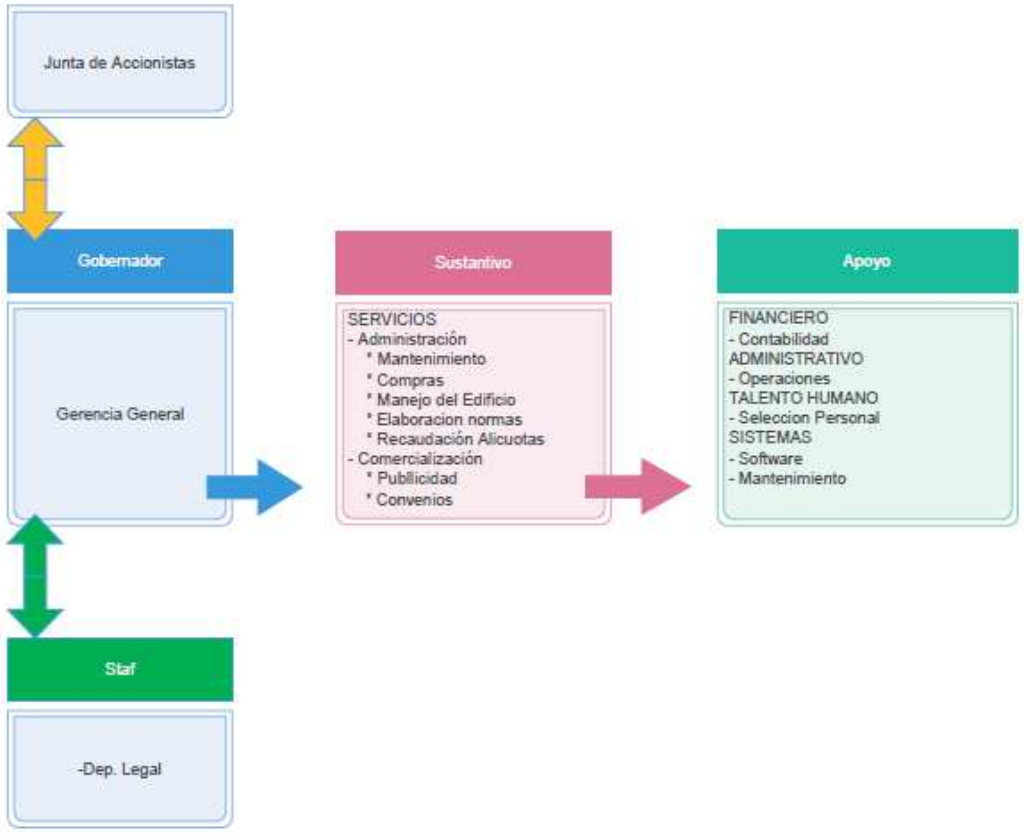
Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

Se ha realizado un análisis cualitativo por puntos y se ha determinado que el tamaño óptimo es de 30 edificios con un máximo de tamaño de 40 edificios.

4.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA

4.6.1 Mapa de Procesos

Ilustración 28. Mapa de Procesos



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

4.6.2 Funciones

4.6.2.1 Gerencia General

- Es el encargado de tomar las decisiones más importantes de la empresa, como avalar los proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa.
- Controla y dirige las actividades generales y medulares de la empresa.

- Establece objetivos, políticas y planes globales con los jefes de cada departamento
- Es el representante de la empresa, es decir, vigila el buen funcionamiento
- Aprueba los procedimientos de las compras (es decir, la materia prima, la calidad del producto y el precio adecuado)
- Realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los departamentos
- Aprueba proyectos, analiza los posibles clientes de la empresa
- Busca como ser la mejor empresa, tener más clientes, una empresa más grande, establece procedimientos para servicio de calidad.
- Maneja las Asambleas Generales de los diferentes edificios con la preparación de informes y presupuestos para la respectiva aprobación.
- Es el representante legal de los diferentes edificios

4.6.2.2 Gerencia Financiera

- Determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costos, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

4.6.2.3 Contadora

- Aplicar, manejar e interpretar la contabilidad
- Producir informes para la gerencia y para los copropietarios de los diferentes edificios
- Lleva los libros o registros de contabilidad de la empresa, registrando los movimientos monetarios de bienes y recaudación de las alícuotas de los copropietarios de los edificios
- se ocupa de la liquidación de impuestos y de la revisión de informes financieros
- Da información esencial del funcionamiento y estado financiero de los edificios y de la empresa
- Elabora los presupuestos de los diferentes edificios
- Realiza el cálculo de las alícuotas a pagar por los copropietarios de los diferentes edificios y los entrega a los Operativos de cuentas para que sean entregados a los copropietarios.

4.6.2.4 Gerencia de Recursos Humanos

- Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.
- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo,

facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.

- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del persona, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.
- Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
- Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con las procedimientos establecidos en la Empresa.
- Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.
- Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley (utilidades, prestaciones sociales, vacaciones, entre otros), mediante el cumplimento de los procedimientos internos de la empresa.
- Elaboración de carta de trabajo al personal activo, respetando la modalidad de contratación.
- Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato, con el fin de cumplir con el plazo fijado por la empresa para la entrega oportuna de las liquidaciones.
- Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal.
- Anticiparse a las necesidades de los empleados con el fin de solventar cualquier inquietud o insuficiencias que padezcan.
- Estar actualizado en todo lo referente al marco legal con competencia al área laboral.

- Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de recursos humanos para la atención de reclamos y soluciones de problemas personales.
- Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.
- Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

4.6.2.5 Gerencia Legal

- Hacer cumplir la ley de Declaratoria de Propiedad horizontal en todos los edificios que se encuentran como clientes de la empresa.
- Legalizar las actas de las Asambleas de Copropietarios.
- Realizar los trámites legales para la obtención de los documentos legales de los edificios.
- Registro del nombramiento del representante legal de cada edificio.
- Trámite pertinente para la obtención del RUC de los edificios.
- Realizar trámites legales generales de la empresa.

4.6.2.6 Gerencia Operativa

- Control y seguimiento de las funciones del Jefe Operativo y Jefe de Compras.
- Elaboración de informes de trabajo de los diferentes edificios.
- Apoyo para la solución de los problemas que se presenten en los diferentes edificios
- Informe a la Gerencia General de las actividades realizadas en los edificios
- Análisis con el Jefe de compras de los diferentes contratos a ser firmados con los proveedores.

4.6.2.7 Jefe de Cuenta.-

- Control de las operaciones inherentes de los edificios
- Supervisión de los edificios
- Elaboración del check list de las operaciones de los edificios
- Solución de los requerimientos de los copropietarios
- Verificación de la recaudación de las alícuotas de los edificios

4.6.3 Perfiles del personal

- Gerente General
    - Formación: Ingeniero en Administración de Empresas o carreras afines
    - Experiencia: mínima de 5 años en cargos similares
    - Capacitación: Curso en Ley de Propiedad Horizontal, Curso en Relaciones Humanas
    - Idioma: Inglés intermedio
    - Competencias: Pensamiento crítico, Facilidad de comunicación, Creatividad, Autocontrol, Iniciativa, capacidad de planificar, capacidad de negociación, trabajo en equipo, liderazgo.
- Asistente de Gerencia
    - Formación: Estudiantes de carreras administrativas
    - Experiencia: 2 años en cargos afines
    - Capacitación: Manejo de Office
    - Idioma: Inglés intermedio
    - Competencias: habilidad de trabajo en equipo, llevar adelante procesos administrativos, diseñar, organizar y mantener el archivo.
- Contador
    - Formación: Contador (a) federado
    - Experiencia: 4 años en cargos afines
    - Capacitación: Cursos relacionados a todo lo inherente al SRI

    - Idioma: Inglés opcional
    - Competencias: Calidad de trabajo, compromiso, ética, dominio de procedimientos, usos prácticas de la profesión, adaptabilidad al cambio
- Auxiliar Contable.
    - Formación: Estudiante Universitario con mínimo 6to. semestre aprobado de Contabilidad y Auditoria
    - Experiencia: 1 año
    - Capacitación: Conocimiento de Office
    - Idioma: inglés opcional
    - Competencias: Habilidades para aplicar las técnicas contables, fiscales y financieras necesarias
- Jefe de Cuenta
    - Formación: Estudiante Universitario en carreras administrativas, o carreras de comunicación
    - Experiencia: 1 año
    - Capacitación: Cursos en relaciones públicas
    - Idioma: inglés intermedio
    - Competencias: Facilidad de comunicación, trabajo efectivo bajo presión, orden, rigurosidad y confidencialidad

4.7 ESTRATEGIAS

4.7.1 Estrategia de Producción

Al ser una empresa de servicios no se produce ningún artículo pero para la estrategia de presentar nuestro producto hemos considerado lo siguiente:
De manera previa al inicio de nuestras funciones, efectuamos un diagnóstico general del inmueble de que se trate, desde el punto de vista técnico-arquitectónico, diagnóstico que queda consignado en un informe que se le envía a cada uno de los copropietarios para su observación.
Paralelamente, organizamos el tipo de administración que sea conveniente aplicar, de acuerdo a las particularidades y necesidades concretas de la comunidad, para lo cual realizamos las siguientes gestiones específicas:

1. Solicitamos una rendición de cuentas por escrito a la administración anterior.
2. Efectuamos un inventario de todos los bienes comunes, herramientas e implementos de trabajo.
3. Efectuamos una revisión del reglamento interno, así como de todos los contratos con proveedores y contratos de trabajo del personal, (Mantenimientos contratados o por contratar) proponiendo las modificaciones que correspondan.
4. Realizamos una planificación de trabajo de carácter mensual, trimestral, semestral y anual, de acuerdo a las necesidades de cuidado, mantención, aspectos estéticos y de seguridad que requieran los espacios comunes.
5. Mantenemos un listado actualizado de nombres, mails y teléfonos de contacto de todos los usuarios;
6. Efectuamos una capacitación permanente de todo el personal en las diferentes funciones que deban desempeñar.
7. Redactamos e implementamos los diferentes protocolos de actuación de todo el personal frente a situaciones de emergencia como incendios, asaltos, temblores, cortes de los suministros básicos y problemas de salud que afecten a los ocupantes.

8. Supervisamos estrictamente la mantención preventiva y correctiva de todas las instalaciones existentes, especialmente ascensores, bombas, piscinas y estanques.
9. Negociamos las alternativas más ventajosas de seguros de incendio, daños y robos.
10. Preparamos con anticipación los temas a tratar en las reuniones de las Asambleas de Copropietarios, para una mejor productividad de las mismas.
11. Rendimos cuenta de nuestra gestión de manera periódica y documentada.

4.7.2 Target al que apunta

Los mejores sectores de la ciudad de Quito en relación a edificios residenciales y comerciales, como también conjuntos residenciales ubicados en los valles de Cumbayá y Los Chillos

4.7.3 Mix de Marketing

4.7.3.1 Producto / Servicio

El servicio de Administración de edificios abarca varias gestiones:
Gestión económica

- Procesar presupuestos de ingresos- gastos - porcentaje alícuotas,
- Cobro cuotas de mantenimientos y emisión de recibos mensuales,
- Control y pago obligaciones proveedores de servicio.
- Pago de nóminas y aportes IESS empleados,
- Declaración y pago de impuestos al SRI,
- Envió estado de cuentas de la propiedad o copropiedad,

- Presentación Información periódica morosidad copropietarios
- Presentación de Balances mensuales

Gestión Administrativa

- Obtención y tramite del RUC
- Apertura cuenta corriente
- Acuerdos preferentes con empresas de servicios y profesionales,
- Convocatorias asambleas Ordinarias y Extraordinarias,
- Asistencia asambleas de copropietarios,
- Levantamiento de actas y envió copropietario,
- Seguimiento y control de obras e instalaciones en los inmuebles,
- Informes periódicos desarrollo de obras e instalaciones,
- Cumplimiento de la ley de Declaratoria de Propiedad Horizontal
- Solución de problemas entre los propietarios y los constructores

Gestión Técnico Legal

- Reclamación a propietarios por impago de cuotas,
- Asesoramiento y defensa jurídica de primer nivel,
- Elaboración contratos proveedores, y revisión cláusulas contractuales,
- Reclamación incumplimiento de coberturas de compañías de seguros,
- Reclamación incumplimiento servicios, limpieza, vigilancia, etc.
- Elaboración Reglamentos interno copropiedades,

- Reclamación de daños causados a los servicios comunales,
- Defensa jurídica en cuestiones administrativas y contratos laborales.

Gestión Humanitaria

- Fomentar y mantener las relaciones cordiales y satisfactorias entre propietarios y copropietarios,
- Participación activa de los copropietarios en cuestiones concernientes a la propiedad.
- Comunicación continua y atención personalizada,
- Servicio de página Web y telefónica.
    - Adaptabilidad de nuestro servicio a las necesidades de Propietarios y Copropietarios, priorizando el tiempo libre de nuestros clientes,

4.7.3.2 Precio

Se estable 3 opciones de precio dependiendo del número de horas que el Jefe de cuenta tenga que estar presencialmente en el edificio

Ilustración 29. Análisis del Precio

OPCION 1	COSTO
Jefe de cuenta con supervisión de 2 visitas a la semana, atención permanente en nuestra línea directa las 24 horas o vía correo	$ 280 + I.V.A.

OPCION 2	COSTO
Jefe de cuenta con supervisión de 10 Horas a la semana, atención permanente en nuestra línea directa las 24 horas o vía correo	$ 480 + I.V.A.

OPCION 3	COSTO
Jefe de cuenta con supervisión de 20 Horas a la semana, atención permanente en nuestra línea directa las 24 horas o vía correo	$ 900 + I.V.A.

Estas opciones se establecen según el levantamiento de información que se ha realizado.

4.7.3.3 Distribución

Para la distribución de nuestro servicio se lo realizará directamente.

Canal de Distribución.- Se realizará el acercamiento con las diferentes constructoras que se encuentran en el mercado para obtener convenios de trabajo conjunto en la Administración del edificio y entrega del bien inmueble a los copropietarios de tal manera se pueda brindar el servicio de administración desde el inicio.

4.7.3.4 Comunicación

Se realizará un marketing directo con la siguiente comunicación:

Nuestro servicio se basa en:

1. **A medida del Cliente, trato personalizado, eficaz y eficiente**. Respondemos a las necesidades concretas de los clientes, a través de un trato directo transparente, eficaz con total armonía y en un ambiente de cordialidad.
2. **Revalorización de su Inversión.** comprendemos la necesidad del sector Inmobiliario y de propiedades, nos involucramos con nuestros clientes al entregarle un valor añadido para su bienestar y comodidad.

3. **Servicio Integral.** Nos adaptamos al entorno cambiante a través de alianzas estratégicas manteniendo una posición privilegiada en Internet mediante acuerdos con empresas y profesionales idóneos.

Encontramos la solución a cualquier problema que pueda acontecer incluso antes de que se produzca.

4.8 ETAPA TECNICA

4.8.1 Procesos del Negocio

4.8.1.1 Actividades a considerar para el control de edificios

4.8.1.1.1 Administrador

- Entregar el flujo de actividades por parte del personal a cargo de las visitas
    - Visita a edificios
    - Cobros alícuotas
    - Control de reparaciones
    - Revisión de equipos de edificio etc.
- Entregar el listado de edificios a su cargo
    - Nombres y Direcciones completas
    - Personas de contacto en el edificio
        - Nombres
        - Correo electrónico
        - Número telefónico
- Listado de personal a cargo de las visitas
    - Nombres
    - Teléfonos
    - Dirección de correo
    - Edad
    - Sector donde vive
    - Edificios a cargo
    - Número de visitas por
        - Día
        - Semana
        - Mes
- Listado completo de actividades diarias, semanales y mensuales a desarrollar por el personal a cargo

    - Chequeo de instalaciones Eléctricas de áreas comunales
    - Chequeo de funcionalidad de las diferentes Bombas instaladas
    - Revisión de estructura física del edificio
    - Control de mantenimientos a equipos
        - Empresas a cargo
        - Fechas de revisión
        - Comprobante de revisión
    - Cobros de alícuotas
    - Control de asistencia de la seguridad, conserje, etc …
    - Control de cumplimiento en reparaciones
    - Chequeo de Limpieza de edificio
        - Áreas comunales
        - Parqueaderos
        - Bodegas etc.
    - Entrega de reportes definidos etc.
- Listado de seguros o pólizas por edificio
    - Coberturas
    - Broker - contacto
    - Fecha de inicio
    - Fecha de termino
- Definir otras actividades no contempladas

4.8.1.1.2 Supervisor

- Realizar el monitoreo diario de actividades por parte del personal a cargo de las visitas
- Elaboración de un check List de actividades a desarrollar por el personal a cargo de las visitas a edificios. Este puede contener entre otros:
    - Chequeo de instalaciones Eléctricas de áreas comunales
    - Chequeo de funcionalidad de las diferentes Bombas instaladas
    - Revisión de estructura física del edificio
    - Control de mantenimientos a equipos

        - Fechas de revisión
        - Comprobante de revisión
    - Cobros de alícuotas
    - Control de asistencia de la seguridad, conserje, etc.
    - Control de cumplimiento en reparaciones
    - Chequeo de Limpieza de edificio
        - Áreas comunales
        - Parqueaderos
        - Bodegas, etc.

- Elaboración de formatos de control a ser llenados por parte del personal a cargo de las visitas a edificios, los cuales deberán ser llenados y reportados en forma diaria.
    - Control de visitas a edificios (fecha, hora), con la firma de la persona del edificio que certifique dicha visita.
    - Reporte de incidencias presentadas en el edificio con la respectiva firma de responsabilidad de la persona que lo reporta.
    - Reporte de cobros o actividades realizadas por el personal a cargo de las visitas en el edificio.
    - Estos deberán estar firmados tanto por el personal a cargo de las visitas cuanto por el responsable del edificio.

- Control de información remitida por las personas a cargo de las visitas. Estas serán remitidas diariamente vía correo electrónico.
- Cruce de información (Hoja de Ruta, Reporte de incidencias, etc.) recibida por correo electrónico con la documentación entregada en la oficina.
- Mantener contacto telefónico con las personas a cargo de las visitas cuando el caso lo amerite
- Elaborar semanal, quincenal y mensualmente un cuadro de actividades realizadas por el personal a cargo de las visitas, resaltando y priorizando las principales actividades pendientes, realizadas o por realizar en cada edificio.

- Remitir diariamente vía correo electrónico las actividades realizadas y novedades presentadas que reporte el personal a cargo de las visitas al Administrador para su conocimiento (Las incidencias urgentes serán comunicadas vía telefónica de así requerirlo)
- Elaboración de rutas de visitas a edificios con rotación de personal para un mejor control de las actividades.
    - Obtener el mejor rendimiento en cuanto a tiempos
    - Obtener un mejor control de actividades por parte del personal a cargo de las visitas
- Convocar a reuniones para planificación de actividades y análisis de resultados.

4.8.1.1.3 Personal a cargo de la visitas

- Realizar las visitas programas a los edificios de acuerdo a la ruta de visitas
- Realizar las siguientes actividades durante la visita (check List):
    - Chequeo de instalaciones Eléctricas de áreas comunales
    - Chequeo de funcionalidad de:
        - Ascensores
        - Bombas
        - Piscinas
        - Luces en áreas comunales
        - Luminarias internas y externas
        - Luces de emergencia etc.
    - Revisión de estructura física del edificio
    - Control de mantenimientos a equipos
        - Empresas a cargo
        - Fechas de revisión
        - Comprobante de revisión
    - Revisión de funcionalidad de
    - Cobros de alícuotas
    - Control de asistencia de la seguridad, conserje, etc.
    - Control de cumplimiento en reparaciones
    - Entrega de reportes definidos etc.

- Reportar en forma diaria todas las novedades encontradas en cada uno de los edificios visitados vía correo electrónico al supervisor
- Llenar los reportes de control diseñados y firmarlos de acuerdo a las directrices en forma diaria con la siguiente información:
    - Control de visitas a edificios (fecha, hora), con la firma de la persona del edificio que certifique dicha visita y el sello de disponer del mismo.
    - Reporte de incidencias encontradas en la visita realizada
    - Reporte de incidencias reportadas en el edificio en el formato diseñado para el efecto con la respectiva firma de responsabilidad de la persona que lo reporta y sello de disponer del mismo
    - Reporte de cobros o actividades realizadas por el personal a cargo de las visitas en el edificio.
- Todas las hojas de reportes deberán estar firmados tanto por el personal a cargo de las visitas cuanto por el responsable del edificio y el sello de disponer del mismo.
- Entregar en la oficina toda la información (Hoja de Ruta, Reporte de incidencias, etc.) para su respectivo cruce y certificación con la información entregada vía correo electrónico.

Asistir a las reuniones convocadas por el administrador o supervisor para planificación de actividades y análisis de resultados.

4.9 TABLERO DE CONTROL Y MEDICION

El tablero de control es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor a largo plazo, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación.

Tabla 6. Tablero de control y medición

TABLERO DE CONTROL Y MEDICION

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	Und. Medida	Frecuencia de Seguimiento	METAS 2017			RESPONSABLE
					OPTIMO	PRECAUCION	CRITICO	
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Incremento de la utilidad operativa	%	Anual	36% o más	entre 35% y 34%	33% o menos	Encargado de Finanzas
Cliente	Captar nuevos clientes	Número de nuevos edificios	clientes	Anual	6 o más	entre 5 y 4	3 o menos	Gerencia General
	Ofrecer un servicio excelente	Nivel de satisfacción del cliente	%	semestral	75% o más	entre 74% y 70%	69% o menos	Gerencia Operativa
Procesos internos	Incrementar la calidad de los servicios	Grado de avance en la acreditación	%	semestral	75% o más	entre 74% y 70%	69% o menos	Gerencia Operativa
	Mejorar la productividad	Tiempo ocioso de Operativos de cuentas	minutos	mensual	30 o menos	entre 31 y 59	60 o más	Jefe Operativo
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer el capital humano	Capacitaciones en Relaciones Humanas	cursos	Anual	3 o mas	entre 2 y 1	ninguo	Gerecia Recursos Humanos
	Mejorar la imagen corporativa	posicionamiento de la marca y la imagen de la empresa	%	semestral	50% o más	entre 49% y 31%	30% o menos	Gerecia General

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5 CAPÍTULO V

5.1 FACTORES ECONÓMICOS

5.1.1 Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Tabla 7. Inflación mensual 2015 – 2016

Mes	Inflación Mensual
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31%
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %

Tomado de: página web del BCE, 2016
Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.1.2 Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Ilustración 30. Riego País Ecuador Enero 2017

FECHA	VALOR	VARIACION
31-ene-2017	593	1,72%
30-ene-2017	583	-1,02%
27-ene-2017	589	-2,00%
26-ene-2017	601	-0,99%
25-ene-2017	607	-0,49%
24-ene-2017	610	-3,63%
23-ene-2017	633	0,64%
20-ene-2017	629	1,62%
19-ene-2017	619	0,49%
18-ene-2017	616	0,33%
17-ene-2017	614	0,66%
16-ene-2017	610	0,00%
13-ene-2017	610	-0,65%
12-ene-2017	614	-0,16%
11-ene-2017	615	1,15%
10-ene-2017	608	2,18%
9-ene-2017	595	-1,00%
6-ene-2017	601	-1,31%
5-ene-2017	609	-0,81%
4-ene-2017	614	-3,91%
3-ene-2017	639	-1,24%
2-ene-2017	647	0,00%

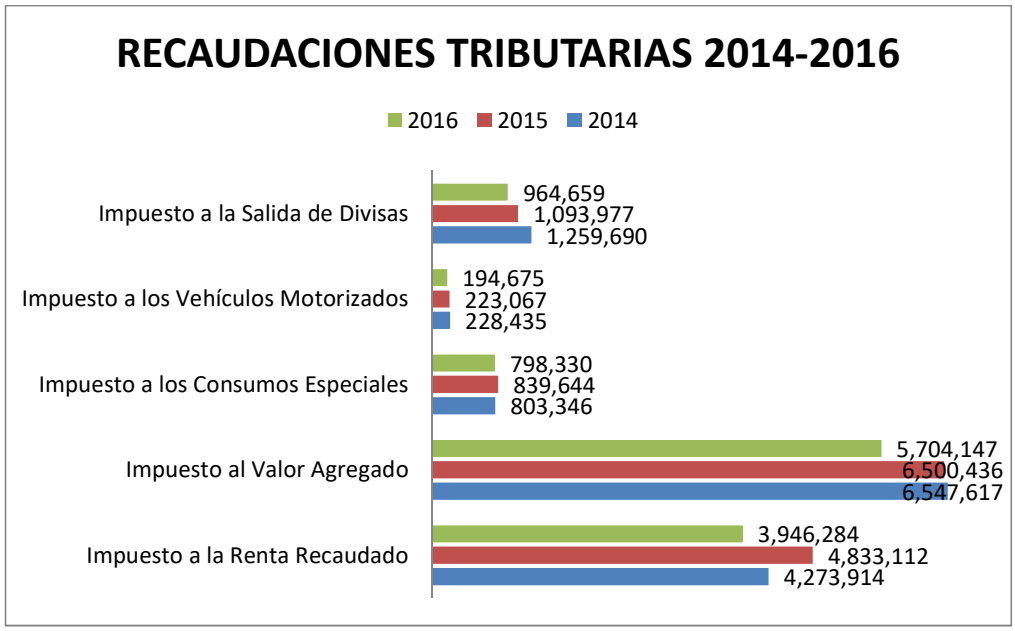
Tomado de: Datos del Banco Central
Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.1.3 Factores regulatorios

La recaudación de impuestos a sufrido una caída de un 16% menos en relación al período 2015, según datos del Servicio de Rentas Internas. Las principales causas que frenaron la recaudación son las menores ventas en los negocios, el alza de tributos y aranceles.

La caída también se evidenció en los tributos de mayor recaudación: el impuesto a la renta (IR), el impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto a la salida de divisas (ISD), los cuales registraron una baja de entre el 16 y 23%. El recorte presupuestario que hizo el Gobierno en el año 2016 tuvo un impacto en la actividad económica y eso afectó la recaudación. El Estado es el ente que más compras hace en el país; la participación del Estado es muy importante y si esas compras se reducen hay un efecto directo e indirecto en los niveles de recaudación.

Ilustración 31. Recaudación Tributaria 2014 - 2016



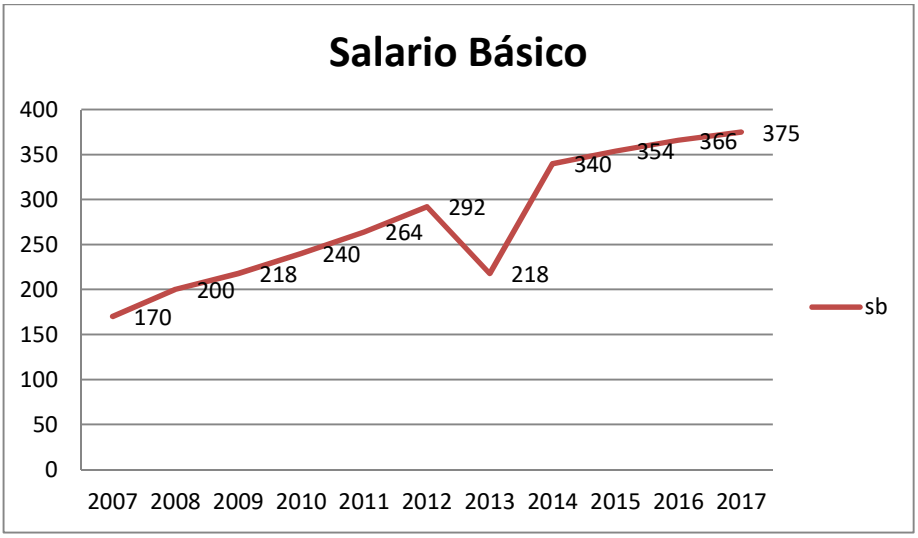
Tomado de: SRI Informe Mensual de Recaudación (2014-2016)
Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.1.4 Salario Básico unificado

Para enero 2017 el salario básico unificado se fijó en USD $375 con un incremento del 2,46% en relación al salario del 2015. Los factores que incidieron en el aumento del salario fueron el costo de la canasta básica, la productividad, el empleo, la evolución del índice del precio del consumidor, entre otros.

En la siguiente ilustración se consolida el incremento del salario básico unificado en el tiempo desde 2007 hasta 2017

Ilustración 32. Resumen Histórico Salario Básico Unificado



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2017
Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.2 ESTUDIO ECONÓMICOS

5.2.1 Determinación de la inversión inicial

La inversión inicial determinada después del estudio económico asciende a USD $ 120.312,78, la misma que se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 8. Inversión Inicial Total

INVERSION INICIAL TOTAL			
INVERSIONES	**VALOR $**	**%**	**INVERSION**
TERRENO	-	-	-
CONSTRUCCIONES	-	-	-
VEHICULOS	30.000,00	0,53	30.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	5.100,00	0,09	5.100,00
MUEBLES Y ENSERES	21.150,00	0,38	21.150,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**56.250,00**	**1,00**	**56.250,00**
Capital de Trabajo	**61.124,82**		**61.124,82**
TOTAL INVERSION	**117.374,82**	**1,00**	**117.374,82**

ESTUDIOS DEL PROYECTO	VALOR
ESTUDIOS DE CONSTITUCION	2.760,00
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	200,00
GASTOS DE INSTALACION	100,00
TOTAL ESTUDIOS	**3.060,00**

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

A continuación el desglose de cada rubro

5.2.1.1 Equipo de Computación

Detalle de los equipos electrónicos que serán utilizados para el desenvolvimiento de la empresa.

Tabla 9. Equipo de Computación

EQUIPO DE COMPUTACION			
DESCRIPCION	CANT.	VALOR UNT.	VALOR TOTAL
Computadores	4	800	3.200
Tablets	3	500	1.500
Retroproyector	1	100	100
Impresora 3 usos (copiadora, scaner, impresora)	1	300	300
		TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION	5.100

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.2.1.2 Muebles y Enseres

Muebles y enseres que se necesitarán para la adecuación y puesta en funcionamiento de la oficina administrativa.

Tabla 10. Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DESCRIPCION	CANT.	VALOR UNT.	VALOR TOTAL
Divisiones para delimitar 2 oficinas, 1 recepción, 1 sala de reuniones			15.000
Escritorios con sillas	4	500	2.000
Mesa de reuniones (capcd. 10 pers.)	1	2000	2.000
Sillas sala de reuniones	10	80	800
Pantalla pizarra	1	300	300
Sumadora	1	50	50
Archivadores	2	200	400
Repisas para ubicación de carpetas Bene	3	200	600
		TOTAL MUEBLES Y ENSERES	21.150

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.2.1.3 Gastos de constitución de la empresa

Son los gastos en los cuales se incurrirán para la constitución legal de la compañía

Tabla 11. Gastos de Constitución

ESTUDIOS DE CONSTITUCION	
DESCRIPCION	**VALOR**
Honorario de abogado	2.000
Notaria Escritura publica	150
Publicación resolución aprobada	150
Pago permisos municipales (patente)	400
Inscripción registro mercantil compañía	30
Inscripción registro mercantil nombramiento representante legal	30
TOTAL	2.760

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.2.2 Determinación del Capital de trabajo

Está representado por el capital necesario para iniciar operaciones, entonces este capital deberá ser suficiente para: comprar materia prima, pagar sueldos y salarios, otorgar financiamiento a los clientes, cubrir gastos diarios, etc.

"Representa una garantía para la estabilidad de la empresa"

Tabla 12. Capital de Trabajo

REQUERIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO	
DESCRIPCION	**COSTO TOTAL SEMESTRE**
- SUELDOS DEL PERSONAL	43.417
- ARRIENDO, INTERNET	3.240
- DESARROLLO PAG. WEB Y DOMINIO	980
- SUMINISTROS DE OFICIA	1.200
- SUMINISTROS DE ASEO	300
- SERVICIOS BASICOS	1.800
- MANTENIMIENTO MAQUINA	-
- FONDO ROTATIVO	10.187
TOTAL	**61.125**

El fondo rotativo se calcula del total del capital de trabajo un 20%

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

Tabla 13. Sueldos del personal

NOMINA DE EMPLEADOS MENSUAL						
CARGO	Sueldos	IESS Patronal	14to.	13ero.	Vacaciones	Total
Gerente General	2.000,00	223,00	31,25	166,67	83,33	2.504,25
Asistente de Gerencia	450,00	50,18	31,25	37,50	18,75	587,68
Conserje	350,00	39,03	31,25	29,17	14,58	464,03
Contador	900,00	100,35	31,25	75,00	37,50	1.144,10
Auxiliar Contable	450,00	50,18	31,25	37,50	18,75	587,68
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	20,83	649,50
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	20,83	649,50
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	20,83	649,50
					Total de nómina	**7.236,23**

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.2.3 Determinación Volumen de ingresos

Es uno de los elementos más esenciales y relevantes con los que se puede trabajar, ya que nos da una proyección de los ingresos que se percibirán en la empresa con los cuales se cubrirán los gastos y habrán réditos por el giro del negocio.

Tabla 14. Ingresos proyectados a 5 años

PROYECCIÓN DE INGRESOS

AÑO 1				AÑO 1
PERIODO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTALES
OPCION 1 (supervision 2 horas semana)	UNIDAD	6	280,00	20.160
OPCION 2 (supervision 10 horas semana)	UNIDAD	6	480,00	34.560
OPCION 3 (supervision 20 horas semana)	UNIDAD	6	900,00	64.800
TOTAL ANUAL		18		119.520

102,72% INGRESOS

INFLACION SEGÚN BCO. CENTRAL

2014	3,67%
2015	3,38%
2016	1,12%
PROMEDIO	2,72%

AÑO 2				AÑO 2
PERIODO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTALES
OPCION 1 (supervision 2 horas semana)	UNIDAD	8	287,62	27.611
OPCION 2 (supervision 10 horas semana)	UNIDAD	8	493,06	47.333
OPCION 3 (supervision 20 horas semana)	UNIDAD	8	924,48	88.750
TOTAL ANUAL		24		163.695

AÑO 3				AÑO 3
PERIODO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTALES
OPCION 1 (supervision 2 horas semana)	UNIDAD	10	295,44	35.453
OPCION 2 (supervision 10 horas semana)	UNIDAD	10	506,47	60.776
OPCION 3 (supervision 20 horas semana)	UNIDAD	10	949,63	113.955
TOTAL ANUAL		30		210.184

AÑO 4				AÑO 4
PERIODO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTALES
OPCION 1 (supervision 2 horas semana)	UNIDAD	12	303,48	43.700
OPCION 2 (supervision 10 horas semana)	UNIDAD	12	520,24	74.915
OPCION 3 (supervision 20 horas semana)	UNIDAD	12	975,46	140.466
TOTAL ANUAL		36		259.081

AÑO 5				AÑO 5
PERIODO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTALES
OPCION 1 (supervision 2 horas semana)	UNIDAD	14	311,73	52.371
OPCION 2 (supervision 10 horas semana)	UNIDAD	14	534,39	89.778
OPCION 3 (supervision 20 horas semana)	UNIDAD	14	1.001,99	168.334
TOTAL ANUAL		42		310.483
				1.062.962

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

Cantidad.- Es el número de edificios a los cuales se prestará el servicio de Administración; 6 edificios por cada opción de servicio con contratos por 1 año cada uno

Precio.- Valor establecido en el plan de Marketing en el subtema Precio. Valor que se facturará mensualmente dependiendo la opción que sea contratada por el edificio.

Cantidad desde el 2do. año.- Se proyecta el incremento de 1 jefe de cuenta cada año el mismo que controlará 6 edificios adicionales. Según el levantamiento de información que se realizó se pudo observar que las contrataciones de servicios de administración está dada entre las diferentes opciones

5.2.4 Determinación Volumen de gastos

Es el cumulo de los gastos en los que incurrirá la empresa proyectados a 5 años.

5.2.4.1 Gastos año 1

Tabla 15. Gastos referentes al año 1

GASTOS AÑO 1			
PERIODO	**COSTO FIJO**	**COSTO VARIABLE**	**COSTO TOTAL**
- COSTOS DE PRODUCCION		86.351	86.351
- COSTOS DE ADMINISTRACION	6.480		6.480
- COSTOS DE VENTAS	980		980
- MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	160		160
- MANTENIMIENTO DE OFICINA	150		150
- SUMINISTROS DE OFICINA	2.400		2.400
- SUMINISTROS DE ASEO	600		600
- SERVICIOS BASICOS	3.600		3.600
TOTAL ANUAL	**14.370**	**86.351**	**100.721**

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

Los costos de producción es el total de la nómina de empleados

Tabla 16. Nómina de empleados al año 1

NOMINA DE EMPLEADOS						
CARGO	Sueldos	IESS Patrona	14to.	13ero.	Vacaciones	Total
Gerente General	2.000,00				83,33	2.083,33
Asistente de Gerencia	450,00	50,18	31,25	37,50	18,75	587,68
Conserje	375,00	41,81	31,25	31,25	15,63	494,94
Contador	900,00	100,35	31,25	75,00	37,50	1.144,10
Auxiliar Contable	450,00	50,18	31,25	37,50	18,75	587,68
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	20,83	649,50
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	20,83	649,50
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	20,83	649,50
					Total de nómina	**6.846,22**

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

Los costos administrativos son relacionados al arriendo de las oficinas administrativas e internet; los costos de ventas al pago de dominio de la página

web y desarrollo de la página web; el mantenimiento de equipos es para los equipos de computación 4 computadoras, 3 Tablet y 1 impresora.

5.2.4.2 Gastos año 2

Tabla 17. Gastos referentes al año 2

GASTOS AÑO 2			
PERIODO	**COSTO FIJO**	**COSTO VARIABLE**	**COSTO TOTAL**
- COSTOS DE PRODUCCION		97.197	97.197
- COSTOS DE ADMINISTRACION	7.156		7.156
- COSTOS DE VENTAS	482		482
- MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	185		185
- MANTENIMIENTO DE LOCALES	154		154
- SUMINISTROS DE OFICINA	2.465		2.465
- SUMINISTROS DE ASEO	616		616
- SERVICIOS BASICOS	3.749		3.749
TOTAL ANUAL	**14.808**	**97.197**	**112.006**

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

Los costos de producción es el total de la nómina de empleados

Tabla 18. Nómina de empleados al año 2

NOMINA DE EMPLEADOS							
CARGO	Sueldos	IESS Patronal	14to.	13ero.	Fondo Reser.	Vacaciones	Total
Gerente General	2.000,00				166,67		2.166,67
Asistente de Gerencia	450,00	50,18	31,25	37,50	37,50	18,75	625,18
Conserje	375,00	41,81	31,25	31,25	31,25	15,63	526,19
Contador	900,00	100,35	31,25	75,00	75,00	37,50	1.219,10
Auxiliar Contable	450,00	50,18	31,25	37,50	37,50	18,75	625,18
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67		20,83	649,50
						Total de nómina	7.885,30

Incremento de 1 Jefe de Cuenta

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

Los costos administrativos es el pago de arriendo más la compra de 1 tablet y los costos de ventas es el pago del dominio y actualización de la web.

5.2.4.3 Gastos año 3

Tabla 19. Gastos referentes al año 3

GASTOS AÑO 3			
PERIODO	**COSTO FIJO**	**COSTO VARIABLE**	**COSTO TOTAL**
- COSTOS DE PRODUCCION		106.744	106.744
- COSTOS DE ADMINISTRACION	13.514		13.514
- COSTOS DE VENTAS	495		495
- MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	313		313
- MANTENIMIENTO DE LOCALES	300		300
- SUMINISTROS DE OFICINA	6.000		6.000
- SUMINISTROS DE ASEO	1.200		1.200
- SERVICIOS BASICOS	4.211		4.211
TOTAL ANUAL	**26.034**	**106.744**	**132.778**

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

Los costos de producción es el total de la nómina de empleados

Tabla 20. Gastos referentes al año 3

NOMINA DE EMPLEADOS							
CARGO	Sueldos	IESS Patrona	14to.	13ero.	Fondo Reser.	Vacaciones	Total
Gerente General	2.000,00				166,67	83,33	2.250,00
Asistente de Gerencia	450,00	50,18	31,25	37,50	37,50	18,75	625,18
Conserje	375,00	41,81	31,25	31,25	31,25	15,63	526,19
Contador	900,00	100,35	31,25	75,00	75,00	37,50	1.219,10
Auxiliar Contable	450,00	50,18	31,25	37,50	37,50	18,75	625,18
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67		20,83	649,50
						Total de nómina	**8.659,80**

Incremento de 1 Jefe de Cuenta

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

Los costos administrativos se incrementan por cuanto se arrienda una oficina más grande, internet, compra de 1 tablet y 5 computadores. Los costos de ventas se mantienen en el pago del dominio y actualización de la web. Con el

crecimiento de la empresa, también se incrementan los gastos de suministros de oficina, suministros de aseo y servicios básicos.

5.2.4.4 Gastos año 4

Tabla 21. Gastos referentes al año 4

GASTOS AÑO 4			
PERIODO	**COSTO FIJO**	**COSTO VARIABLE**	**COSTO TOTAL**
- COSTOS DE PRODUCCION		115.264	115.264
- COSTOS DE ADMINISTRACION	14.382		14.382
- COSTOS DE VENTAS	509		509
- MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	342		342
- MANTENIMIENTO DE LOCALES	308		308
- SUMINISTROS DE OFICINA	6.163		6.163
- SUMINISTROS DE ASEO	1.233		1.233
- SERVICIOS BASICOS	4.326		4.326
TOTAL ANUAL	**27.263**	**115.264**	**142.526**

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

Los costos de producción es el total de la nómina de empleados

Tabla 22. Gastos referentes al año 4

NOMINA DE EMPLEADOS							
CARGO	Sueldos	IESS Patronal	14to.	13ero.	Fondo Reser.	Vacaciones	Total
Gerente General	2.000,00				166,67	83,33	2.250,00
Asistente de Gerencia	450,00	50,18	31,25	37,50	37,50	18,75	625,18
Conserje	375,00	41,81	31,25	31,25	31,25	15,63	526,19
Contador	900,00	100,35	31,25	75,00	75,00	37,50	1.219,10
Auxiliar Contable	450,00	50,18	31,25	37,50	37,50	18,75	625,18
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67		20,83	649,50
						Total de nómina	**9.350,97**

Incremento de 1 Jefe de Cuenta

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.2.4.5 Gastos año 5

Tabla 23. Gastos referentes al año 5

GASTOS AÑO 5			
PERIODO	**COSTO FIJO**	**COSTO VARIABLE**	**COSTO TOTAL**
- COSTOS DE PRODUCCION		118.399	118.399
- COSTOS DE ADMINISTRACION	15.286		15.286
- COSTOS DE VENTAS	523		523
- MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	372		372
- MANTENIMIENTO DE LOCALES	317		317
- SUMINISTROS DE OFICINA	6.331		6.331
- SUMINISTROS DE ASEO	1.266		1.266
- SERVICIOS BASICOS	4.443		4.443
TOTAL ANUAL	**28.538**	**118.399**	**146.937**

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

Los costos de producción es el total de la nómina de empleados

Tabla 24. Gastos referentes al año 5

NOMINA DE EMPLEADOS							
CARGO	Sueldos	IESS Patronal	14to.	13ero.	Fondo Reser.	Vacaciones	Total
Gerente General	2.000,00				166,67		2.166,67
Gerente Financiero	1.300,00	144,95	31,25	108,33		54,17	1.638,70
Gerente Recursos Hum.	1.100,00	122,65	31,25	91,67		45,83	1.391,40
Gerencia Legal	800,00	89,20	31,25	66,67		33,33	1.020,45
Gerencia Operativa	800,00	89,20	31,25	66,67		33,33	1.020,45
Jefe de compras	600,00	66,90	31,25	50,00		25,00	773,15
Asistente de Gerencia	450,00	50,18	31,25	37,50	37,50	18,75	625,18
Conserje	375,00	41,81	31,25	31,25	31,25	15,63	526,19
Contador	900,00	100,35	31,25	75,00	75,00	37,50	1.219,10
Auxiliar Contable	450,00	50,18	31,25	37,50	37,50	18,75	625,18
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67	41,67	20,83	691,17
Jefe de Cuenta	500,00	55,75	31,25	41,67		20,83	649,50
						Total de nómina	**15.802,95**

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.2.5 Determinación del Punto de Equilibrio

Es el nivel de un negocio en el cual los ingresos igualan a los egresos y que por lo tanto no arroja ni ganancia ni pérdida.

Se denomina así al estado de equilibrio entre ingresos y egresos de una empresa, sería el umbral donde está próximo a lograrse la rentabilidad.

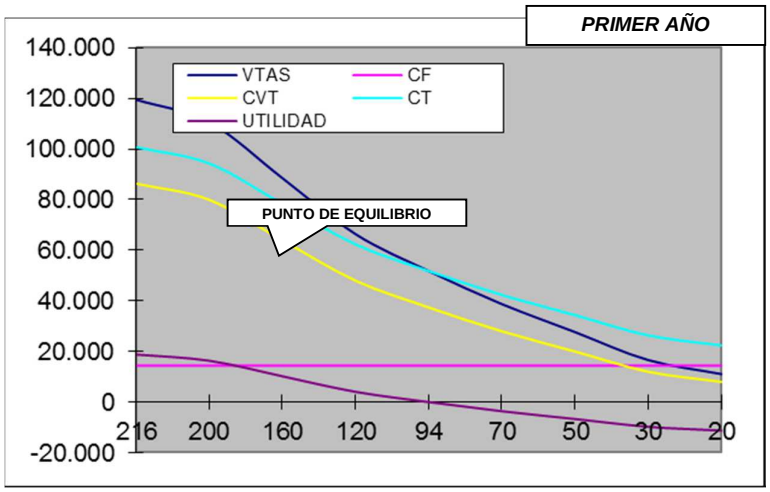
Tabla 25. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
VENTAS	119.520	163.695	210.184	259.081	310.483	1.062.962
1 INGRESOS						
OPCION 1 (supervision 2 horas semana)	20.160	27.611	35.453	43.700	52.371	179.295
OPCION 2 (supervision 10 horas semana)	34.560	47.333	60.776	74.915	89.778	307.363
OPCION 3 (supervision 20 horas semana)	64.800	88.750	113.955	140.466	168.334	576.305
2 COSTO TOTAL	119.520	163.695	210.184	259.081	310.483	1.062.962
COSTO FIJO	14.370	14.808	26.034	27.263	28.538	111.013
COSTO VARIABLE	86.351	97.197	106.744	115.264	118.399	523.956
TOTAL VENTAS	119.520	163.695	210.184	259.081	310.483	1.062.962
TOTAL COSTO FIJO	14.370	14.808	26.034	27.263	28.538	111.013
TOTAL COSTO VARIABLE	86.351	97.197	106.744	115.264	118.399	523.956
PUNTO DE EQUILIBRIO $	51.781	36.453	52.899	49.112	46.129	218.926
PUNTO DE EQUILIBRIO Q	94	64	91	82	75	75

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

El punto de equilibrio que se ha obtenido para el negocio de Administración de edificios es para el primer año $51.781 o 94 edificios anuales lo que representa un aproximado de 8 edificios mensuales.

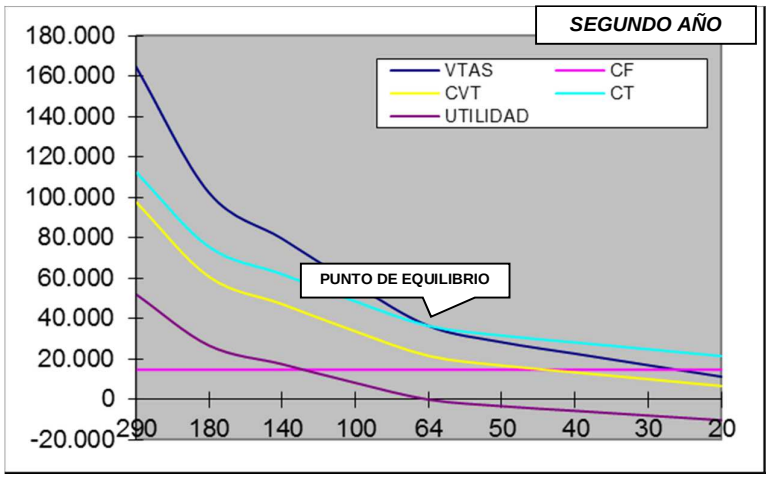
Ilustración 33. Punto de Equilibrio Primer Año



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

El punto de equilibrio que se ha obtenido para el segundo año $36.453 o 64 edificios anuales lo que representa un aproximado de 6 edificios mensuales.

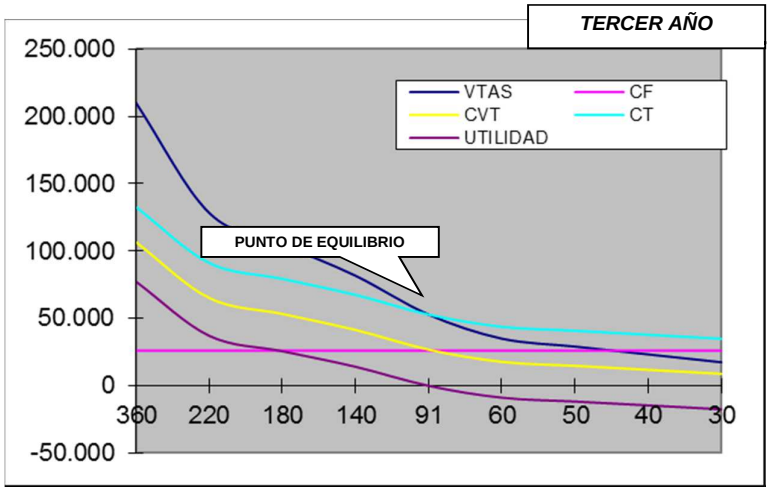
Ilustración 34. Punto de Equilibrio Segundo Año



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

El punto de equilibrio que se ha obtenido para el tercer año $52.899 o 91 edificios anuales lo que representa un aproximado de 8 edificios mensuales.

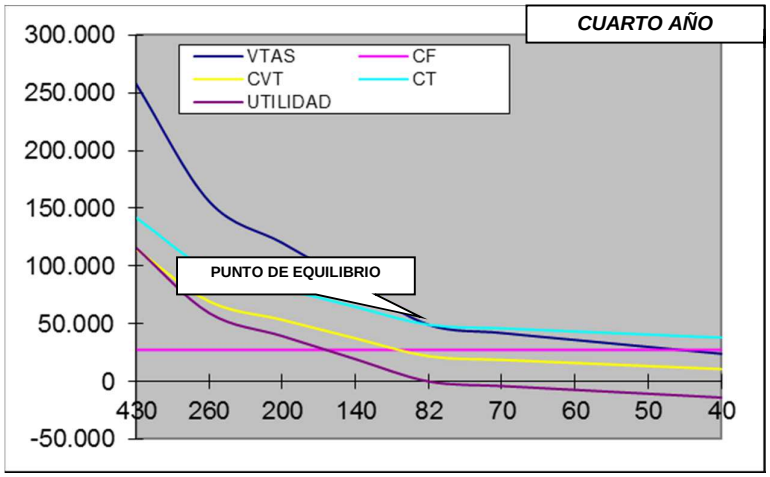
Ilustración 35. Punto de Equilibrio Tercer Año



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

El punto de equilibrio que se ha obtenido para el cuarto año $49.112 o 82 edificios anuales lo que representa un aproximado de 7 edificios mensuales.

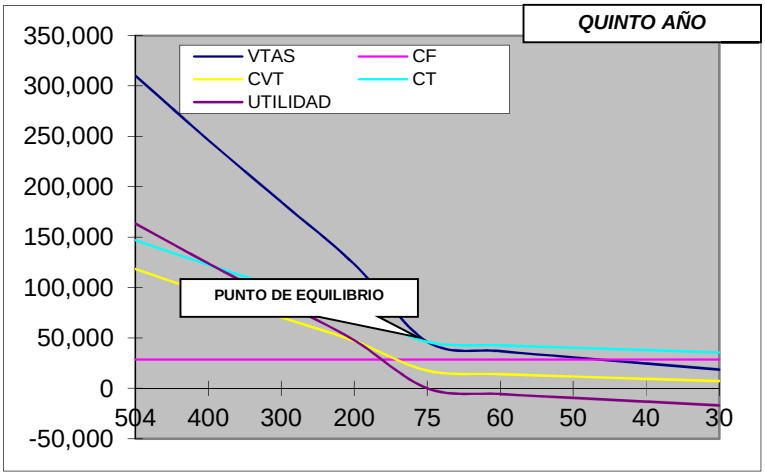
Ilustración 36. Punto de Equilibrio Cuarto Año



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

El punto de equilibrio que se ha obtenido para el quinto año $46.129 o 75 edificios anuales lo que representa un aproximado de 7 edificios mensuales.

Ilustración 37. Punto de Equilibrio Quinto Año



Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.2.6 Determinación del Presupuesto de Operación

El presupuesto de Operación es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de la empresa para un periodo de 5 años como proyección, con el fin de lograr los objetivos propuestos y conocer el excedente en operación.

Tabla 26. Presupuesto de Operación

PROGRAMA DE OPERACIÓN					
	AÑOS				
CONCEPTO	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS	14.370	14.808	26.034	27.263	28.538
COSTOS VARIABLES	86.351	97.197	106.744	115.264	118.399
DEPRECIACION	11.930	11.930	11.930	10.230	10.230
AMORTIZACION ACTIVO DIFERIDO	612	612	612	612	612
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN (1)	113.263	124.548	145.320	153.368	157.779
INGRESOS POR VENTAS (2)	119.520	163.695	210.184	259.081	310.483
UTILIIDAD (2-1)	6.257	39.147	64.864	105.713	152.704
DEPRECIACION	11.930	11.930	11.930	10.230	10.230
AMORTIZACION ACTIVO DIFERIDO	612	612	612	612	612
EXCEDENTE EN OPERACIÓN	18.799	51.689	77.406	116.555	163.546

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.2.7 Determinación del Presupuesto Financiero Neto

Determinación del Presupuesto Financiero Neto

Tabla 27. Presupuesto Financiero Neto

FLUJO FINANCIERO NETO RESUMEN						
	AÑOS					
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
TOTAL INVERSIONES	-120.435					
RECUPERACION DE CAPITAL T						
VALOR RESIDUAL EN ACTIVOS F.						
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL		6.257	39.147	64.864	105.713	152.704
FLUJO DEL PROYECTO R.P.	-120.435	6.257	39.147	64.864	105.713	152.704
PRESTAMO	77.375					
INTERESES		-9.153	-7.323	-5.492	-3.661	-1.831
AMORTIZACION PRINCIPAL		-15.475	-15.475	-15.475	-15.475	-15.475
FLUJO DE RECURSOS PROPIOS	-43.060	-18.372	16.349	43.897	86.576	135.398

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.3 ESTUDIO FINANCIERO

5.3.1 Determinación de la tasa mínima aceptable de rendimiento

Tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de descuento que se aplica para llevar a valor presente.

En el caso del proyecto de Administración de edificios la TMAR es 14,75%

Tabla 28. TMAR

CALCULO DE LA TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

CONCEPTO	VALOR	% PARTICIPACION	Tmar	TMAR GLOBAL MIXTA
PASIVO DE LARGO PLAZO	77.375	65,92%	11,83%	7,80%
CAPITAL SOCIAL	40.000	34,08%	20,39%	6,95%
TOTAL FINANCIAMIENTO	117.375	100,00%	TMAR →	14,75%

La tasa efectiva que maneja el Bco. Pacifico en préstamos para PYMES

La tmar global se calcula: la tasa del baco por el % de participacion

TMAR = i + f + if	i = premio al riesgo	17,20%
	f = Inflación	2,72%

INFLACION SEGÚN BCO. CENTRAL	
2014	3,67%
2015	3,38%
2016	1,12%
PROMEDIO	2,72%

TMAR inversionista = 17,20% riesgo + 2,72% inflación + 0,1720 * 0,272 = 20,39%

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.3.2 Determinación del Periodo de Recuperación Normal

La fórmula para el cálculo del Período de Recuperación Normal es la siguiente:

$$PR = \text{AÑO ANTERIOR A LA RECUPERACIÓN TOTAL} + \frac{\text{COSTO NO RECUPERADO AL PRINCIPIO DEL AÑO}}{\text{FLUJO DE EFECTIVO DURANTE EL AÑO}}$$

Tabla 29. PRN

PERIODO DE RECUPERACION NORMAL

Flujo Neto de efectivo

Flujo Neto de efectivo acumulado

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FNE	-120.434,82	6.256,72	39.146,89	64.863,80	105.712,71	152.703,53
FNEA	-120.434,82	-114.178,10	-75.031,21	-10.167,41	95.545,30	248.248,83

3 + 10.167,41 / 105.712,71

3 + 0,09617964

Periodo de Recuperación normal

PRN= 3,096179638

AÑOS	3
MESES	1
DIAS	4

MESES 1,15415566

DIAS 4,62466966

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

El período de recuperación normal es de 3 años, 1 mes y 4 días

5.3.3 Determinación del Periodo de Recuperación Descontado

La fórmula para el cálculo del Período de Recuperación Descontado es la siguiente:

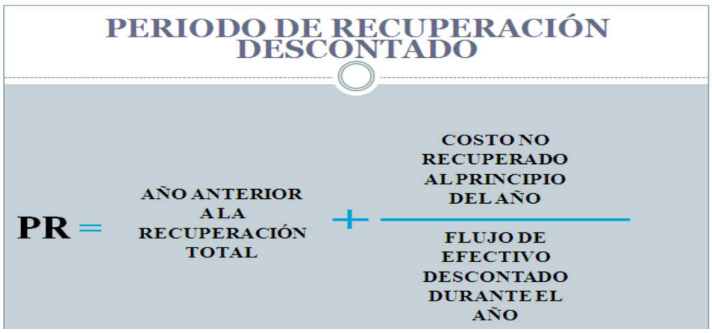


Tabla 30. PRD

PERIODO DE RECUPERACION DESCONTADO

TMAR	14,75%					
AÑOS	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
FNE	-120.434,82	6.256,72	39.146,89	64.863,80	105.712,71	152.703,53
FNED	-120.434,82	5.452,48	29.729,79	42.928,36	60.970,03	76.751,27
FNEDA	-120.434,82	-114.982,34	-85.252,55	-42.324,19	18.645,85	95.397,12

Flujo Neto de efectivo descontado

Flujo Neto de efectivo descontado acumulado

PRD= 3 + 42.324,19 / 60.970,03

3 + 0,69418017

Periodo de Recuperación descontado

PRD= 3,694180165

AÑOS	3
MESES	8
DIAS	9

MESES 8,33016198

DIAS 9,90485955

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

El período de recuperación descontado es de 3 años, 8 meses y 9 días

5.3.4 Determinación del Valor Actual Neto / VAN

La fórmula para el cálculo del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$ID = \frac{\frac{Fne_1}{(1+Tmar)^{\wedge 1}} + \frac{Fne_2}{(1+Tmar)^{\wedge 2}} + \frac{Fne_3}{(1+Tmar)^{\wedge 3}} + \ldots \frac{Fne_n}{(1+Tmar)^{\wedge n}}}{Io}$$

Io = Inversión Inicial

FNE = Flujos Netos de Efectivo

Tmar = Tasa mínima aceptable de rendimiento

Tabla 31. VAN

VALOR ACTUAL NETO

TMAR	14,75%

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FNE	-120.434,82	6.256,72	39.146,89	64.863,80	105.712,71	152.703,53
FNED	-120.434,82	5.452,48	29.729,79	42.928,36	60.970,03	76.751,27
FNEDA	-120.434,82	-114.982,34	-85.252,55	-42.324,19	18.645,85	95.397,12

VAN=	FNE1 / (1 + TMAR) ^1	FNE2 / (1 + TMAR) ^2	FNE3 / (1 + TMAR) ^3	FNE4 / (1 + TMAR) ^4	FNE5 / (1 + TMAR) ^5
	6.256,72 / (1+0,1475) ^1	39.146,89 / (1+0,1475) ^2	64.863,80 / (1+0,1475) ^3	105.712,71 / (1+0,1475) ^4	152.703,53 / (1+0,1475) ^5
	5.452,48	29.729,79	42.928,36	60.970,03	76.751,27

VAN	95.397,12

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.3.5 Determinación de la Tasa Interna de Retorno – TIR

Tabla 32. TIR

TASA INTERNA DE RETORNO						
AÑOS	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
FNE	-120.434,82	6.256,72	39.146,89	64.863,80	105.712,71	152.703,53
TIR	**34%**					

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

5.3.6 Determinación del Índice de Deseabilidad

La fórmula para el cálculo del Período del Indice de Deseabilidad es:

$$ID = \frac{\frac{Fne_1}{(1+Tmar)^{\wedge 1}} + \frac{Fne_2}{(1+Tmar)^{\wedge 2}} + \frac{Fne_3}{(1+Tmar)^{\wedge 3}} + \ldots \frac{Fne_n}{(1+Tmar)^{\wedge n}}}{Io}$$

Io = Inversión Inicial

FNE = Flujos Netos de Efectivo

Tmar = Tasa mínima aceptable de rendimiento

Tabla 33. ID

INDICE DE DESEABILIDAD										
TMAR	14,75%									
AÑOS	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**				
FNE	-120.434,82	6.256,72	39.146,89	64.863,80	105.712,71	152.703,53				
VAN=	FNE1 / (1 + TMAR) ^1		FNE2 / (1 + TMAR) ^2		FNE3 / (1 + TMAR) ^3		FNE4 / (1 + TMAR) ^4		FNE5 / (1 + TMAR) ^5	
	6.256,72 / (1+0,1475) ^1		39.146,89 / (1+0,1475) ^2		64.863,80 / (1+0,1475) ^3		105.712,71 / (1+0,1475) ^4		152.703,53 / (1+0,1475) ^5	
	5.452,48		29.729,79		42.928,36		60.970,03		76.751,27	
ID=	5.452,48	+	29.729,79	+	42.928,36	+	60.970,03	+	76.751,27	
					120.434,82					
ID=	1,792105802									

Elaboración: María Fernanda Alvarez de la Torre

El Índice de Deseabilidad es 1,79

CONCLUSIONES

Una vez concluido todo el análisis para la implementación de una empresa de administración de edificios o conjuntos, se llega a la conclusión de que es viable el constituir la empresa "ADMINISTRACIÓN DEL MILENIUM", basados en el siguiente análisis Financiero.

INDICES FINANCIEROS

TMAR	14,75%
TIR	34%
VAN	95.397,12
ID	1,79

Tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de descuento que se aplica para llevar a valor presente

Tasa interna de retorno de una inversión o proyecto

Valor actual neto

Indice de deseabilidad (por cada dólar que invierto cuanto gano)

ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Este proyecto tiene una inversión inicial de $ 120.434,82. la cual para el análisis financiero se ha tomado 5 años de proyección.

Realizado el análisis del período de recuperación, podemos notar que con las utilidades netas proyectadas a 5 años que arrojaría el negocio, la inversión total se la recuperaría en 3 años 8 meses 9 días, aplicando una tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) de 14,75% la misma que ha sido calculada con las tasas del 11,83% de los préstamos otorgados por el banco del Pacífico a empresas Pymes, tasa del 2,72% promedio de la inflación de los últimos 3 años y con una tasa del 17,20% del riesgo país.

TIR.- Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto.

En este negocio el valor obtenido en la tasa interna de retorno es del 34% siendo mayor que la TMAR del 14,75% lo cual nos indica que el proyecto es viable. Con

esta tasa del 34% queda demostrado a quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

VAN.- El valor actual neto de efectivo en una proyección de 5 años es de $ 95.397,12. Es decir que se recupera el capital invertido más un beneficio, a una tasa del 14,75% (Tmar). Hay un excedente real a la tasa de interés deseada del 14,75%.

ID.- Es una medida relativa de rendimiento, que expresa en términos absolutos la contribución económica de una inversión al patrimonio de la empresa. Es decir el rendimiento que obtendré por cada dólar invertido; en este caso por cada dólar invertido obtendré una rentabilidad de $1,79.

RECOMENDACIONES

Al ser el flujo de fondos la parte fundamental para la implementación de un proyecto en que se analiza el comportamiento de las diferentes variables tanto controlables (Precio, producto, logística, promoción) como no controlables (competencia, consumidores, entorno económico, legal, etc.); que en este caso las variables más importantes son el número de contratos firmados para el servicio de Administración de edificios tomando en cuenta las 3 Opciones de servicio y precio. Si bien en este estudio se puede observar que en el Punto de equilibrio se tiene un margen de seguridad superior al 50%; al ser una empresa de servicios nuestro principal y único ingreso está dado por el número de edificios que se administren.

Para que el proyecto obtenga los resultados estimados me permito dar las siguientes recomendaciones:

- Enfocar al negocio para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del negocio. Los mismos que deben ser repasados periódicamente por todos quienes comprenden el negocio. Esto generará compromiso por parte del personal y ofrece la oportunidad de valorar el cumplimiento de

las metas y la orientación de las estrategias.

- Se debe enfocar en las relaciones con las diferentes constructoras para la captación inmediata de edificios.
- Realizar un levantamiento de información completa de los edificios que se encuentran en las zonas con las cuales se desea trabajar, para realizar énfasis en la estrategia de publicidad y acercamiento con los directivos de los edificios.
- Capacitaciones constantes enfocadas a las Relaciones Humanas, tomando en cuenta que al ser una empresa de servicios el principal activo es el talento humano.
- Enfocarse en la calificación de los proveedores para el mantenimiento de equipos y maquinaria ya que es uno de los puntos vulnerables el momento de realizar el trabajo directo de administración en los edificios.
- Realizar convenios con otras empresas que presten servicios de auxilio hogar las 24 horas (plomería, cerrajería, lavandería, electricidad, etc.), con la finalidad de solventar cualquier inconveniente que se presente a los copropietarios.
- Realizar convenios con empresas de transporte interno puerta a puerta a precios preferenciales, esto considerando que mientras más servicios se ofrezca a los copropietarios se podrá establecer un margen de fidelidad.
- Atención oportuna de las necesidades tanto de los copropietarios como del edificio mismo, ya que mantendrá un departamento operativo de excelencia y eficiencia.
- Encargarse de la recepción de los edificios nuevos y solucionará los problemas y exigencias que excitan hacia el constructor o constructora.
- Siendo la parte financiera la más vulnerable, se debe presentar balances contables mensuales a todos los copropietarios, de esta manera estarán informados del movimiento que se da a sus aportes por medio de la recaudación de alícuotas.
- Se debe presentar un informe de actividades realizadas en el edificios trimestralmente.
- Realizar periódicamente una encuesta sobre los valores que facturan por los servicios de administración la competencia.

- Verificar constantemente las obligaciones legales que debe cumplir el edificio (Reglamento interno, nombramientos, IESS)
- Ejecutar de manera transparente y responsable todo lo aprobado por las Asambleas y Directorios de los diferentes edificios.

REFERENCIAS

Arthur.A Thompson, AJ. Strickland. Administración Estratégica. Mexico: Mc Graw Hill, 2001.

Ávila Macedo, Juan José, 2006, Economía, págs. 40-41; 45-46

David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. México: Editorial Prentice Hall, 2003

www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/Publicaciones/Edificaciones_2014.pdf

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-anual-de-edificaciones-permisos-de-construccion/

Ley de Propiedad Horizontal, codificación No. 2005-013, Ediciones Legales, 2015

Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto ejecutivo No.1229

http://www.constructorareivax.com/blog/2014/04/04/propiedad-horizontal-que-es/

http://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/

http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/diccionario.htm

http://www.contabilidadyfinanzas.com/definicion-de-ingresos-y-gastos-s2-23.html

http://www.definicionabc.com/economia/ingresos.php

http://finanzasbrv.blogspot.com/p/el-capital-de-trabajo.html

http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20II%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/ADMINISTRACION%20FINANCIERA%20CAPITULO%201.pdf

http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5

https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte_inflacion_201601.pdf

https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10

http://es.slideshare.net/suascarlos/analisis-efi-y-efe

https://es.scribd.com/doc/54169070/MATRICES-DE-EVALUACION-EFI-EFE

http://planeacionestrategica77.blogspot.com/p/matriz-efe-efi.html

https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/

https://www.significados.com/foda/

http://www.matrizfoda.com/dafo/

http://admindeempresas.blogspot.com/2007/07/que-es-el-analisis-foda.html

http://www.departamentos.com.ec/blog/39-municipio-regulaciones/80-ordenanza-municipal-3746.html

http://cuidatufuturo.com/wp-content/uploads/2012/09/flujo-2.jpg

http://www.definicionabc.com/tecnologia/mantenimiento-preventivo.php

http://www.significados.com/mantenimiento-preventivo/

http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-770969

http://quees.la/poliza-de-seguro/
http://www.aragon.es/estaticos/Contenedor/TALLER_LAVADO_2010.pdf
http://www.elcomercio.com/tendencias/construir/alicuotas-cubren-mantenimiento-y-servicios.html
http://definicion.de/alicuota/
http://www.5fuerzasdeporter.com/Alvarez, Ximena, octubre 2014, **Guia de Estudios Plan de Negocios**, parte 2, págs.6-14-15
BCE. *BCE* ***Cuentas Trimestrales****.* Quito: BCE, 2016.
BCE, Banco Central del Ecuador. *Banco Central del Ecuador.* 2016. http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central
BCE, Banco Central del Ecuador. ***Estadísticas Anuales y trimestrales***. Quito, 2016.
C., Rolando Arellano. ***Marketing Enfoque América Latina****.* México D.F.: McGRAW - HILL, 1999.
Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl McDaniel. ***Marketing****.* México D.F.: CENGAGE Learning, 2011.
Compañías, Superintendencia de. «Ley de Compañías.» Quito, Pichincha, 05 de Noviembre de 1999.
Conceptos de Administración Estratégica. Naucalpan de Juárez: PEARSON Educación, 2003.
Eslava, José de Jaime. *Pricing:* ***Nuevas estrategias de precios.*** Madrid: ESIC Editorial, 2012.
Galindo, Edwin. ***Estadística, Métodos y Aplicaciones****.* PROCIENCIA, 2010.
INEC, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSO. *www.ecuadorencifras.gob.ec.* 2016.
Jara, Ing. Yolanda Mantilla. «**Administración de la producción y procesos .»** En ***Administración de la producción y procesos*** , de Ing. Yolanda Mantilla Jara. Quito, 2011.
Kotler Philip, Amstrong Gary. ***Marketing Versión para Latinoamérica.*** Décimoprimera edición. Nulcapan de Juárez: PEARSON Prentice Hall, 2007.
Kotler Philip, Keller Kevin. ***Dirección de Marketing.*** México: PEARSON EDUCACIÓN, 2006.

Kotler, Philip. ***Dirección de Marketing****.* México: Pearson Educación, 2001.

Lamb Charls, Hair Joseph, McDaniel Carl. *Marketing.* Ohio: South Western Cenage Learning, 2011.
Mason, Lind, Marchal. ***Estadística para Administración y Economía.*** Alfaomega, 2004.
Miranda, Juan José. ***Gestión de proyectos, identificación, formulación, evaluación finaciera*** *- económica, social-ambiental.* Bogotá: MM Editores, 2005.
Philip Kotler, Gary Amstrong. ***Marketing Versión para Latinoamérica.*** Naucalpan de Juarez: PEARSON , 2007.
Sánchez Alfonso, Cantú Humberto. ***El plan de negocios del emprendedor.*** México DF: McGRAW-HILL, 1993.
Soriano, Dr. Claudio Soriano. ***El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones.*** Madrid: Ediciones Juan Díaz Santos, 1991.

https://www.bancodelpacifico.com/files/PDF/TransparenciaInformacion/Operaciones_Credito2014.pdf

https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5