



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE POSGRADO

Maestría en Administración de Empresas

ANÁLISIS, DISEÑO Y DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIOS
PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CONJUNTOS RESIDENCIALES
PRIVADOS

Tesis presentada como requisito previo a optar por el grado académico
de Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Colón Eloy López Franco

Tutor:

Raúl Carpio Freire

Samborondón, Diciembre 2015

DEDICATORIA

A mi esposa Elizabeth y mi hijo Lionel quienes han sido la motivación,
impulso y guía durante la realización de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que es mi fortaleza espiritual.

A mis hermanas Yadira y Verónica quienes me han extendido su apoyo incondicional.

A mi tutor Raúl quien ha compartido sus conocimientos y experiencias, guiándome para terminar con éxito este proyecto profesional.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	IV
INDICE DE CONTENIDO	V
INDICE DE FIGURAS.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	XIII
Capítulo I. Planteamiento de la investigación.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Descripción del problema.....	2
1.3. Justificación	4
Capítulo II. Plan de Negocios	5
2.1 Resumen ejecutivo.....	5
2.2 Naturaleza del Negocio	7
2.2.1 Definición y ubicación	7
2.2.2 Formalización del negocio	16
2.2.3 Análisis de la industria	21
2.2.4 Marketing	23
2.2.5 Operaciones	50
2.2.6 Organización	57
2.2.7 Finanzas	68
2.2.8 Riesgos y estrategias de contingencias	130
Capítulo III. Conclusiones y recomendaciones	131
3.1 Conclusiones.....	131
3.2 Recomendaciones.....	133
Bibliografía.....	135
ANEXO 1	138
ANEXO 2	142
ANEXO 3	143

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Perspectiva del negocio de acuerdo a las 4-P del marketing. Fuente: El autor.</i>	7
<i>Figura 2. Logo sugerido para la empresa. En él se observa las siglas SGR “Servicios de Gerenciamiento Residencial”. Referencia: (Ominodicarta, 2015), Fuente: El autor.</i>	9
<i>Figura 3. Diagrama distributivo de la oficina que se sugiere implementar para el plan de negocios. Fuente: El autor.</i>	15
<i>Figura 4. Descripción de la industria desde el punto de vista de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: El autor.</i>	21
<i>Figura 5. Cuadro del análisis PESTAL (Político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal). Fuente: El autor.</i>	23
<i>Figura 6. Análisis FODA del plan de negocios. Fuente: El autor.</i>	23
<i>Figura 7. Distribución porcentual del monto de las alícuotas. Fuente: El autor.</i>	31
<i>Figura 8. Distribución porcentual de la respuesta a la pregunta planteada. Fuente: El autor.</i>	32
<i>Figura 9. Distribución porcentual que muestra los periodos de contratación del administrador. Fuente: El autor.</i>	33
<i>Figura 10. Distribución porcentual sobre los cambios de administrador. Fuente: El autor.</i>	34
<i>Figura 11. Distribución porcentual de los motivos para los cambios de administrador. Fuente: El autor.</i>	35
<i>Figura 12. Distribución porcentual sobre los problemas que enfrenta el administrador. Fuente: El autor.</i>	36
<i>Figura 13. Distribución porcentual sobre el incumplimiento en el pago de alícuotas. Fuente: El autor.</i>	37
<i>Figura 14. Distribución porcentual sobre las medidas tomadas para el cobro de alícuotas. Fuente: El autor.</i>	38
<i>Figura 15. Distribución porcentual, muestra sobre quién recae la responsabilidad patronal. Fuente: El autor.</i>	39
<i>Figura 16. Distribución porcentual del costo del personal administrativo. Fuente: El autor.</i>	41
<i>Figura 17. Distribución porcentual que muestra si se conoce una empresa de administración de conjuntos privados. Fuente: El autor.</i>	42
<i>Figura 18. Flujo del proceso para proveer el servicio a los clientes.</i>	56
<i>Figura 19. Ejemplo de estructura organizacional sugerida para el plan de negocios, modelo para Escenario 1A. Fuente: El autor.</i>	57
<i>Figura 20. Punto de equilibrio, convergencia de los ingresos totales y costos totales en 7,57 contratos o 314.641 USD. Fuente: El autor.</i>	84
<i>Figura 21. Punto de equilibrio en 8.08 contratos o 164.749 USD para el escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	98
<i>Figura 22. Punto de equilibrio en 7.91 contratos, este valor es inferior al número de contratos (10) que se prevé captar desde el primer año de</i>	

funcionamiento de la empresa, por lo tanto no hay convergencia entre ingresos y costos totales debido a que el negocio inicia su actividad con utilidades netas positivas. Escenario 2. Fuente: El autor.109

Figura 23. Las curvas de ingresos totales y costos totales se interceptan en 7,02 clientes, punto en el que no se tienen ni pérdidas ni ganancias. Escenario 3. Fuente: El autor.....125

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Distribución porcentual sobre el número de residencias de cada conjunto privado. Fuente: El autor.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 2. Distribución porcentual de los montos de las alícuotas. Fuente: El autor.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 3. Cifras sobre los periodos de contratación del administrador. Fuente: El autor.</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 4. Distribución porcentual de las cifras sobre los cambios de administrador. Fuente: El autor.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 5. Distribución de frecuencias sobre los motivos para los cambios de administrador. Fuente: El autor.</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 6. Distribución de frecuencias sobre los problemas que enfrenta el administrador. Fuente: El autor.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 7. Frecuencias que cuantifica el incumplimiento en el pago de alícuotas. Fuente: El autor.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 8. Frecuencias que cuantifican las medidas tomadas para el cobro de alícuotas. Fuente: El autor.</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 9. Cuadro de frecuencias que muestra cuantitativamente el funcionario sobre quién recae la responsabilidad patronal. Fuente: El autor.</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 10. Frecuencias que cuantifican el costo del personal administrativo. Fuente: El autor.</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 11. Cuadro de frecuencias que cuantifica si se conoce una empresa de administración de conjuntos privados. Fuente: El autor.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 12. Desglose de la inversión inicial. Fuente: El autor.</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 13. Detalle de los gastos pre-operativos. Fuente: El autor.</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 14. Desglose de salarios del primer mes. Fuente: El autor.</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 15. Costos a ser cubiertos al primer mes de actividad. Fuente: El autor.</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 16. Cantidades requeridas para iniciar el negocio. Fuente: El autor.</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 17. Tabla de amortización. Fuente: El autor.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 18. Salarios del año 1. Fuente: El autor.</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 19. Desglose de sueldos año 2. Fuente: El autor.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 20. Desglose salarial del año 3. Fuente: El autor.</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 21. Salarios del año 4. Fuente: El autor.</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 22. Salarios del año 5. Fuente: El autor.</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 23. Costos totales del negocio proyectado a cinco años. Fuente: El autor.</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 24. Tarifas sugeridas para los siguientes cinco años. Fuente: El autor.</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 25. Ventas brutas mensuales proyectadas a cinco años. Fuente: El autor.</i>	<i>80</i>

<i>Tabla 26. Estado de resultados proyectado a cinco años. Fuente: El autor.</i>	81
<i>Tabla 27. Flujo de caja proyectado a cinco años. Fuente: El autor.</i>	82
<i>Tabla 28. TIR, VAN, Periodo de recuperación calculados de acuerdo a las condiciones planteadas. Fuente: El autor.</i>	82
<i>Tabla 29. Costos fijos captados del flujo de caja en el año 2. Fuente: El autor.</i>	83
<i>Tabla 30. Costos variables captados del flujo de caja en el año 2, se divide para 7 para obtener el CVU. Fuente: El autor.</i>	83
<i>Tabla 31. Ventas captadas del flujo de caja en el año 2, se divide para 7 urbanizaciones para obtener el PVU. Fuente: El autor.</i>	83
<i>Tabla 32. Flujo de caja con reducción del 2% en la tarifa de supervisión.</i>	85
<i>Tabla 33. La diferencia efectiva es el descuento del 2% mensual que recibiría cada urbanización. Fuente: El autor.</i>	85
<i>Tabla 34. Flujo de caja con reducción del 33% en el valor de recargo del 5%. Fuente: El autor.</i>	86
<i>Tabla 35. Comparación de tarifas con y sin descuento, TIR, VAN y periodo de recuperación cuando aplica el 33% de descuento. Fuente: El autor.</i>	87
<i>Tabla 36. Inversión inicial para el escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	88
<i>Tabla 37. Gastos pre-operativos para el escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	88
<i>Tabla 38. Salarios del primer mes, escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	89
<i>Tabla 39. Costos del primer mes. Escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	89
<i>Tabla 40. Capital requerido para poner en marcha el negocio. Escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	90
<i>Tabla 41. Amortización del préstamo. Escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	91
<i>Tabla 42. Salarios año 1. Escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	92
<i>Tabla 43. Salarios año 2. Escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	92
<i>Tabla 44. Salarios año 3. Escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	92
<i>Tabla 45. Salarios año 4. Escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	93
<i>Tabla 46. Salarios año 5. Escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	93
<i>Tabla 47. Costos proyectados a cinco años. Escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	94
<i>Tabla 48. Tarifa mensual a cobrar. Escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	94
<i>Tabla 49. Ingresos brutos mensuales proyectados a cinco años. Escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	95
<i>Tabla 50. Estado de resultado y porcentaje de rentabilidad proyectado a cinco años. Escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	96
<i>Tabla 51. Flujo de caja proyectado a cinco años. Escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	96
<i>Tabla 52. TIR, VAN y Periodo de recuperación del negocio escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	97
<i>Tabla 53. Costos fijos captados del flujo de caja, PVU del escenario 1B.</i>	97

<i>Tabla 54. Costos variables captados del flujo de caja, CVU del escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	98
<i>Tabla 55. Flujo de caja con las ventas de acuerdo a la variación del 4% en la tarifa de supervisión del escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	99
<i>Tabla 56. TIR, VAN y Periodo de recuperación considerando una variación del 4% en la tarifa del escenario 1B. Fuente: El autor.</i>	99
<i>Tabla 57. Desglose de la inversión inicial en infraestructura y equipos. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	100
<i>Tabla 58. Gastos pre-operativos. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	101
<i>Tabla 59. Salarios primer mes de funcionamiento. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	101
<i>Tabla 60. Costos estimados primer mes. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	102
<i>Tabla 61. Capital requerido para poner en marcha el negocio. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	102
<i>Tabla 62. Salarios para el año 1. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	103
<i>Tabla 63. Salarios para el año 2. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	103
<i>Tabla 64. Salarios para el año 3. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	103
<i>Tabla 65. Salarios para el año 4. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	104
<i>Tabla 66. Salarios para el año 5. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	104
<i>Tabla 67. Costos proyectados a cinco años. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	105
<i>Tabla 68. El total a pagar es el valor que cada urbanización cancelará por el servicio recibido durante un año. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	105
<i>Tabla 69. Pronóstico mensual de ventas proyectado a cinco años. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	106
<i>Tabla 70. Estado de resultados y porcentajes de rentabilidad proyectado a cinco años. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	106
<i>Tabla 71. Flujo de caja proyectado a cinco años. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	107
<i>Tabla 72. TIR, VAN y Periodo de recuperación de inversión del negocio para el escenario 2. Fuente: El autor.</i>	107
<i>Tabla 73. Costos fijos y PVU. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	108
<i>Tabla 74. Costos variables y CVU. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	108
<i>Tabla 75. Flujo de caja con ingresos de acuerdo a la variación del 12% en la tarifa de supervisión. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	109
<i>Tabla 76. TIR, VAN y recuperación de inversión muestran moderada sensibilidad al variar la tarifa de cobro a los clientes. Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	110
<i>Tabla 77. Flujo de caja que muestra ingresos de acuerdo a la variación del 100% en el valor de "recargo del 5%". Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	110
<i>Tabla 78. TIR, VAN y recuperación de inversión muestran baja sensibilidad al cambio del valor de "recargo del 5%". Escenario 2. Fuente: El autor.</i>	111

<i>Tabla 79. Inversión inicial en equipamiento y sistemas de información. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	112
<i>Tabla 80. Detalle de gastos pre-operativos. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	112
<i>Tabla 81. Salarios del primer mes. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	113
<i>Tabla 82. Costos estimados del primer mes. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	113
<i>Tabla 83. Capital requerido para poner en marcha el negocio. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	114
<i>Tabla 84. Tabla de amortización debido al préstamo de 27.530 USD al 11,83% de interés. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	115
<i>Tabla 85. Salarios para el año 1. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	116
<i>Tabla 86. Salarios para el año 2 en el que se incluye los salarios del personal de mantenimiento. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	116
<i>Tabla 87. Salarios para el año 3. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	117
<i>Tabla 88. Salarios para el año 4. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	117
<i>Tabla 89. Salarios para el año 5. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	117
<i>Tabla 90. Costo de las herramientas necesarias para dar servicio de mantenimiento de piscinas. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	118
<i>Tabla 91. Costo de los materiales requeridos para dar servicio de mantenimiento de piscinas. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	118
<i>Tabla 92. Costo de las herramientas de jardinería necesarias para dar servicio de mantenimiento de áreas verdes. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	119
<i>Tabla 93. Costo de los materiales necesarios para dar servicio de mantenimiento en general. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	119
<i>Tabla 94. Resumen de costos proyectado a cinco años, a partir del año 2 se muestra el costo de la inversión en herramientas y materiales para dar servicio de mantenimiento con personal y equipos propios. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	120
<i>Tabla 95. Costo de mantenimiento que ofrece la empresa a los clientes fijos desde el año 2 al 5, el incremento anual es de acuerdo al porcentaje de inflación anual. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	120
<i>Tabla 96. El total factura es el valor que cada urbanización cancelará por el servicio recibido durante un año, a partir del año 2 se observan las urbanizaciones que pagan por mantenimiento personalizado y las que reciben mantenimiento a través de proveedores externos bajo responsabilidad de la empresa administradora. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	121
<i>Tabla 97. Ingresos mensuales proyectados, los montos ya incluyen las tarifas por personal administrativo, mantenimiento ejecutado por proveedores, recargo del 5% por gestión logística, costo del mantenimiento con personal y equipos propios. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	122

<i>Tabla 98. Estado de resultados con el cálculo de rentabilidad bruta la cual resulta luego de haber cubierto los costos de producción, la rentabilidad neta calculada es el resultado final de la empresa luego de haber cubierto todas las obligaciones financieras del periodo. Escenario 3. Fuente: El autor.....</i>	<i>122</i>
<i>Tabla 99. El flujo de caja mostrado permite observar el cambio en el ingreso y salida de valores hasta el año cinco. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 100. Cuando el VAN es cero la TIR es del 97,4%, estas condiciones permitirían recuperar la inversión dentro de los cinco años de análisis del proyecto. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 101. Del año 2 en el flujo de caja se obtienen los costos fijos CF y precio de venta unitario PVU. Escenario 3. Fuente: El autor.....</i>	<i>124</i>
<i>Tabla 102. Del año 2 en el flujo de caja se obtienen los costos reembolsables y operativos, con esto se calcula el costo variable unitario CVU. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	<i>124</i>
<i>Tabla 103. Detalle del total de activos no corrientes y corrientes para el cálculo del ROA. Fuente: El autor.</i>	<i>126</i>
<i>Tabla 104. Detalle del patrimonio y capital invertido para el cálculo del ROE y ROI. Fuente: El autor.</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 105. Comportamiento de los índices de rentabilidad proyectados a 5 años. Fuente: El autor.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 106. Se propone disminuir en un 50% el valor del “recargo del 5%” y disminuir en 10% el valor del “mantenimiento personalizado”. Escenario 3. Fuente: El autor.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 107. La tabla muestra la diferencia entre valores con descuento y sin descuento para observar cuantitativamente los porcentajes de variación mencionados. Escenario 3. Fuente: El autor.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 108. Flujo de caja con el 50% de descuento en el valor del “recargo del 5%” y con el 10% de descuento en los servicios de mantenimiento de piscinas, jardines y servicios varios. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 109. Con la variación propuesta o los descuentos realizados, se puede obtener una TIR modesta del 21,3% cuando VAN= 0 con un periodo de recuperación de 4,70 años. Escenario 3. Fuente: El autor. ..</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 110. Se aplica una disminución del 5% únicamente en el valor de la tarifa de administración. Escenario 3. Fuente: El autor.</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 111. Diferencia entre valores con descuento y sin descuento para observar cuantitativamente los porcentajes de variación mencionados. Escenario 3. Fuente: El autor.....</i>	<i>129</i>
<i>Tabla 112. TIR, VAN y periodo de recuperación resultantes cuando se aplica el 5% de descuento en la tarifa de administración.....</i>	<i>129</i>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata sobre el desarrollo de un modelo de negocios para la administración y mantenimiento de conjuntos residenciales privados, en él se expone la forma en que se han venido manejando las urbanizaciones privadas de clase media-alta y alta, también se mencionan los problemas que se generan a través de testimonios documentados y de una encuesta en sitio, motivos que dan origen a la creación del presente proyecto. Este trabajo incluye además la descripción técnica del servicio que se aspira ofrecer desde la perspectiva social y comercial, plantea la estructuración organizacional de la empresa como tal, analiza el entorno comercial y competitivo así como las medidas a tomar para abrirse camino en el mercado, se realiza el desarrollo del análisis financiero proyectado a cinco años simulando tres escenarios distintos cuyos resultados permiten conocer las condiciones en las que el plan de negocios puede ser llevado a cabo, finalmente se establecen conclusiones y recomendaciones que permiten conocer en resumidas cuentas los detalles sobresalientes del análisis del presente trabajo y de las acciones a ser tomadas.

Capítulo I. Planteamiento de la investigación

1.1. Antecedentes

Tradicionalmente los sectores urbano residenciales generalmente han sido diseñados como ciudadelas abiertas al público en donde es posible transitar libremente, poco a poco se empezó a ver en ciertos sectores la instalación de puertas de acceso bajo el cuidado de un particular contratado por los residentes del sector, la principal razón aducida por los moradores para la colocación de puertas ha sido siempre la inseguridad que se vive en el medio, esta situación en algunos casos ha traído problemas con las autoridades, especialmente con el municipio ya que este tipo de restricciones no pueden ser instaladas sin el permiso respectivo del cabildo por considerarse vías de tránsito de uso público, algunos sectores residenciales han hecho esfuerzos enormes y han conseguido los permisos correspondientes, pero en otros casos no, en varias urbanizaciones se han hecho esfuerzos para el establecimiento de un puesto de vigilancia que brinde seguridad en los ingresos, pero en donde no ha sido posible se ha optado por la contratación de personas particulares para el cuidado del sitio acarreado con ello un nuevo problema, esta vez con la entidad policial ya que muchas de las personas contratadas no cuentan con permisos para portar armas. Todas las razones anteriormente descritas han servido de argumento para el incremento en la construcción de urbanizaciones cerradas con carácter privado.

Actualmente con la percepción de inseguridad en nuestro medio, algunos programas habitacionales privados y últimamente también

los que se perfilan como populares han tenido una característica muy particular, se trata del modelo de construcción de conjuntos cerrados privados cuyo diseño tiene como principal objetivo el brindar protección a sus habitantes, estos conjuntos generalmente cuentan con una sola vía de acceso con puertas y cercas eléctricas que funcionan con tarjetas electrónicas, además cuentan con garitas en la entrada de tal manera que existan las facilidades para la contratación de guardianía privada legalmente autorizada que brinde el servicio de vigilancia y control.

Los conjuntos cerrados han tenido una enorme acogida por lo que se ha visto una importante migración de muchas familias hacia estos sectores aún a pesar de que se encuentren alejados del centro urbano comercial de la ciudad. Las inmobiliarias han comercializado las viviendas de estos conjuntos valiéndose principalmente de su característica privada y segura, también se ha promocionado con ello otros beneficios como la disponibilidad de áreas verdes, espacios de áreas sociales, piscinas, canchas deportivas exclusivas, recolección eficiente de los desperdicios y hasta la presencia de pequeños centros comerciales. Todas las inmobiliarias que ofrecen viviendas dentro de conjuntos privados dan a conocer a los futuros residentes que para contar con todos los beneficios contemplados en estas urbanizaciones es indispensable el compromiso con carácter obligatorio del pago de alcúotas mensuales que permitan el mantenimiento de las instalaciones.

1.2. Descripción del problema

La situación de las urbanizaciones privadas descrita en los medios de comunicación así como la visita a varias de ellas ha permitido conocer tres problemáticas principales:

- Problemas de liquidez por la falta de pago de alcuotas.
- Responsabilidad patronal de la directiva al tener que contratar empleados directamente.
- Transparencia en el manejo de los fondos de las urbanizaciones.

El pago de alcuotas es el motivo por el que han surgido conflictos entre aquellos residentes que si pagan por el servicio y los que no, generando con ello un problema por la mala actitud de los deudores y administrativo por falta de liquidez dando origen a una deficiente administración que se ve reflejada en la desatención en cuanto al mantenimiento de las instalaciones y a una deficiente vigilancia que brinde la seguridad que los residentes exigen.

Pese a que existe una ley respecto al pago de alcuotas, los miembros de las directivas de los conjuntos residenciales se sienten impotentes al no contar con algún respaldo efectivo por parte de las autoridades para el cobro a los deudores quienes suelen lanzar improperios a los directivos cuando intentan actuar por sus propios medios.

Existen denuncias presentadas a medios de comunicación escrita en las que se expresa el malestar entre los residentes de las ciudadelas cerradas por el tema del no pago de las alcuotas, a continuación se citan dos titulares de publicaciones de medios escritos referidas a denuncias por alcuotas: (H., 2011), (El Universo, 2015).

El plan de negocios para la creación de una empresa de manejo de urbanizaciones privadas incluye la asesoría legal para resolver los problemas inherentes a la falta de pago de alcuotas.

Por otro lado, la visita a varias urbanizaciones privadas ha permitido conocer otros problemas inherentes a la administración de conjuntos residenciales privados.

Una vez que el manejo de la urbanización pasa a manos de la directiva de residentes, la administración y el mantenimiento de las instalaciones la ejecutan funcionarios contratados que están bajo la responsabilidad patronal del presidente de la directiva, la modalidad de administración que se plantea a través de la creación de un plan de negocios ofrece una alternativa que libera de dicha responsabilidad a la directiva ya que se trata de la firma de un contrato entre el cliente representado por la directiva de la urbanización y la empresa que ejecutará las labores de administración y mantenimiento.

El manejo económico que realizan los administradores de las urbanizaciones también ha acarreado algunos problemas relacionados con supuestos sobrepagos en el pago de algunos servicios de mantenimiento, en este sentido el plan de negocios que se plantea contempla la firma de un contrato entre el cliente y la empresa con tarifas establecidas y con un manejo de cuentas abierto.

1.3. Justificación

Considerando la problemática ya mencionada, el desarrollo de un plan de negocios crea una nueva alternativa de inversión con un enfoque formal para el manejo de urbanizaciones a través de una

empresa privada, crea una nueva modalidad organizativa que no ha sido debidamente desarrollada en el medio.

Capítulo II. Plan de Negocios

2.1 Resumen ejecutivo

Concepto del negocio.- El plan de negocios propuesto implica la creación de una empresa cuyo producto sea la oferta de servicios de administración y mantenimiento de conjuntos residenciales privados.

Clientes objetivos.- Son todos los conjuntos residenciales privados de clase socioeconómica media-alta y alta, manejados por una junta directiva de residentes propietarios legalmente constituida capaz de contratar los servicios de otras empresas y de obligarse a sí mismo al cumplimiento de sus compromisos firmados.

Valor agregado del servicio.- Asesoría legal para la gestión de cobro de alcuotas atrasadas a residentes que han caído en mora, la gestión legal será de acuerdo a la ley de propiedad horizontal respaldada a su vez en la constitución del Ecuador. Otro importante valor agregado se refiere a la liberación de responsabilidad patronal por parte de la directiva del conjunto ya que la empresa administradora se encargará de contratar al personal para el servicio de mantenimiento. El valor agregado del servicio implica también el manejo abierto y profesional de las finanzas y el mantenimiento de las instalaciones del sector, además se brindará asesoría en el planteamiento de nuevos proyectos de mejoras para el conjunto residencial.

Tamaño del mercado.- El grupo socioeconómico al cuál se quiere brindar el servicio de administración y mantenimiento de conjuntos privados abarca las urbanizaciones de La parroquia satélite La Puntilla del cantón Samborondón constituida por 134 conjuntos residenciales privados, el escenario más conservador del plan de negocios indica que iniciando con 7 contratos para administrar urbanizaciones se puede recuperar la inversión en 4,63 años con una máxima TIR de 21,6%.

Entorno competitivo.- Actualmente en las urbanizaciones privadas personas particulares son quienes brindan el servicio de administración, el cual constituye competencia directa para la empresa que se plantea crear, por lo tanto el plan de negocios debe ser capaz de demostrar que es mucho más eficaz que un administrador particular. Por otro lado, en la superintendencia de compañías se encontraba registrada en el año 2013 una empresa de servicios de administración de conjuntos privados llamada “Macprosa”, actualmente al año 2015 no se tiene registro activo de dicha empresa en la superintendencia de compañías.

Inversión.- Para poner en marcha el plan de negocios la inversión aproximada en el escenario más optimista asciende a 49.917,00 USD, este monto cubre la inversión inicial en infraestructura y capital de trabajo.

Objetivo General: Crear un plan de negocios para la administración y mantenimiento de conjuntos residenciales privados.

Objetivos específicos:

- Crear un plan de negocios que contemple una perspectiva conservadora.
- Desarrollar un plan de negocios desde el punto de vista optimista.
- Diseñar un plan de negocios que se origine en un escenario conservador cuya proyección a mediano plazo sea optimista.
- Determinar los réditos posibles a obtenerse a través de los indicadores económicos como el TIR, VAN, periodo de recuperación de la inversión y punto de equilibrio de los tres escenarios, establecer las condiciones a cumplir para que el negocio sea rentable dentro de los cinco años de análisis del proyecto.

2.2 Naturaleza del Negocio

2.2.1 Definición y ubicación

El negocio desde la perspectiva de las 7P del marketing se ilustra a continuación:



Figura 1. Perspectiva del negocio de acuerdo a las 7-P del marketing.
Fuente: El autor.

Justificación y qué problema resuelve.- El plan de negocios abre el camino para la creación una empresa privada de servicios de administración y mantenimiento, propone brindar un servicio que en nuestro medio no ha sido explotado y que tiene proyección de futuro debido al importante crecimiento inmobiliario con el perfil de urbanizaciones privadas. La directiva de un conjunto privado tendría la posibilidad de contratar los servicios de la empresa administradora y así se libraría de toda responsabilidad especialmente de aquellas de carácter legal pasando a ejercer únicamente la supervisión de la gestión de la empresa administradora contratada.

Nombre de la empresa.- Debe expresar la actividad que realiza la organización de manera tal que los clientes puedan identificarla con la mayor facilidad posible, se sugiere el nombre “Servicios de Gerenciamiento Residencial Cía. Ltda. (SGR)”.

Logo.- Contiene tres elementos importantes: El brazo que significa protección y soporte, sobre éste está la comunidad a la que se sirve y sobre ésta a su vez la familia como núcleo de la sociedad.



Figura 2. Logo sugerido para la empresa. En él se observa las siglas SGR “Servicios de Gerenciamiento Residencial”. Referencia: (Ominodicarta, 2015), Fuente: El autor.

Giro de la empresa.- Se refiere a la actividad a la que ésta se dedica, por su actividad o giro las empresas se clasifican con base en la actividad que desarrollen (Rodríguez Valencia, 2006):

- Empresas industriales
- Empresas comerciales
- Empresas de servicio, públicas o privadas de carácter lucrativo o no lucrativo

De acuerdo a la cita del párrafo anterior, el giro de la empresa sería de servicio privado con carácter lucrativo.

Modelo de negocio.- Se basa en la creación de valor respecto del servicio, generación de ingresos para la empresa y proporción de beneficios para los clientes. La creación de valor en el servicio se refiere a la eficacia en la gestión administrativa, se trata de brindar un servicio capaz de solucionar en el menor tiempo posible y con el menor uso de recursos los problemas que se presentan en un conjunto residencial, por otro lado como consecuencia de la creación de valor se espera que los clientes muestren predisposición a continuar haciendo uso del servicio de acuerdo al pago de una tarifa previamente convenida, es así que la posibilidad de generar lealtad en los clientes es el incentivo que impulsará a la empresa a continuar trabajando creando mayor bienestar, elevando el nivel de vida manteniendo en óptimo estado las instalaciones, incentivando a los residentes al cumplimiento de los reglamentos internos del conjunto, ideando nuevos proyectos de mejoras y manteniendo las cuentas claras.

Selección de los clientes.- Los potenciales clientes para este negocio se encuentran en las urbanizaciones del nivel socioeconómico medio-alto y alto de la parroquia satélite La Puntilla del cantón Samborondón, por lo tanto la oferta del servicio está dirigido al grupo socioeconómico de dicho sector ya que cuentan con ingresos mensuales que les permite cómodamente pagar un servicio como el que se describe en esta propuesta, las urbanizaciones con las que se quiera firmar contratos de servicios deberán estar formalmente bien organizadas desde el punto de vista dirigencial, de ser posible inscritas en el MIES o con nombramiento de la directiva legalmente reconocido ante un notario, estas condiciones brindarán seguridad a la empresa ya

que se podrá sostener una relación comercial con una urbanización capaz de cumplir sus obligaciones a través de los representantes.

Oferta del servicio.- Este modelo de negocio considera la oferta de dos tipos de servicios en la “Modalidad (A) y (B)”, cabe mencionar que a partir de estas dos modalidades surgen otros servicios combinados, pero se analizan estas dos por ser casos muy puntuales:

Modalidad (A).- Contempla un servicio de administración y mantenimiento de instalaciones, incluye tareas de supervisión de obra e instalaciones y control financiero, al final del mes la urbanización pagará a la empresa el monto respectivo por todos los servicios que fueron proporcionados durante un periodo determinado, esta modalidad incluye el cobro del 5% por gestión administrativa-logística de los servicios proporcionados.

Modalidad (B).- Contempla un servicio de administración, control financiero, supervisión de instalaciones y supervisión de obras realizadas por terceros dentro de la urbanización. Cabe recalcar que en esta modalidad la empresa de administración no provee el servicio de mantenimiento sino que lo realiza la directiva bajo propia responsabilidad.

Tanto en la modalidad A y B el administrador elaborará un plan de mantenimiento de las instalaciones, en el caso B realizará pagos a los proveedores de servicios de mantenimiento con conocimiento de la directiva, realizará una inspección periódica del estado de las instalaciones de la urbanización, recolectará los valores por

concepto de alícuotas, tarjetas de ingreso, etc. Adicionalmente el representante de la empresa presente en cada urbanización deberá estar dispuesto a colaborar con cualquier situación de carácter administrativo u operativo que tenga que ver con el bienestar de los residentes y las instalaciones del sector.

Utilidad para los clientes.- En la modalidad (A) de negocios que se plantea, los directivos de las urbanizaciones ya no deberán contratar de forma directa personal administrativo y de mantenimiento, con ello se libera a la directiva de sus obligaciones como patrono ya que la empresa administradora será la encargada de proporcionar el servicio de mantenimiento de las instalaciones.

En ambas modalidades de negocio se ofrece el servicio de asesoría legal para el cobro de alícuotas y el manejo abierto y transparente del dinero de las urbanizaciones, para esto la empresa mantendrá una política de cuentas abiertas, los miembros de la directiva podrán solicitar los respaldos por concepto de servicios de mantenimiento que justifiquen los montos que la empresa cobre a la urbanización al fin de cada mes.

Captación y conservación de los clientes.- La captación de clientes se realizará a través de campañas publicitarias en eventos inmobiliarios, a través de spots publicitarios en cines, emisoras y medios escritos locales, también a través del uso de los medios tecnológicos disponibles como las redes sociales y página web, también se realizarán visitas a los conjuntos residenciales o enviando información vía mail, el objetivo es difundir los beneficios de un servicio de administración de calidad recordando las

ventajas y el superior nivel de vida que se puede lograr con una administración responsable.

Para conservar un cliente se debe satisfacer sus necesidades, receptar sus observaciones y superar sus expectativas, que para el caso del servicio de administración de un conjunto residencial deberá enfocarse en la propuesta, planificación y desarrollo de mejoras que eleven al máximo el nivel de vida de los residentes.

Definición de las tareas a realizar.- Las tareas que se deben realizar como parte de las actividades del negocio son:

Gestión administrativa.- Para el cobro de alcúotas es importante la elaboración de la nómina de residentes que se encuentren en mora, notificación e invitación a ponerse al día en sus obligaciones mensuales mediante convenios de pago, en caso de que la directiva lo apruebe como último recurso se coordinará la asesoría legal de la empresa para el inicio del cobro a los residentes en mora. También comprende la compra-venta de tarjetas de ingreso, gestión del servicio de mantenimiento y pago a los proveedores en caso que corresponda, pago de servicios básicos, apoyo logístico a los residentes que así lo requieran.

Gestión contable.- Revisar y reestructurar de ser necesario la contabilidad del conjunto residencial con la aprobación del delegado de la directiva de residentes, realizar el pago de impuestos, elaboración de presupuestos, se presentará informes financieros mensuales, trimestrales o según lo requiera el cliente.

Gestión de mantenimiento.- Realización de un plan de mantenimiento, inspección rutinaria de las instalaciones, coordinación y supervisión del mantenimiento del área social, áreas verdes, canchas, parques, explanadas, piscinas, cisternas, lugares de esparcimiento, mantenimiento de instalaciones eléctricas, albañilería, plomería, pintura, fumigación de las áreas de la urbanización que lo requieran; supervisar el mantenimiento de las vías de circulación interna, señalética interna, supervisión al personal de seguridad, planificación y propuesta de potenciales mejoras para la urbanización.

Recursos para el desarrollo de las actividades.- La gestión de la empresa estará basada en el empleo de herramientas tecnológicas como son el uso de computadoras conectadas en red con softwares que incluya módulos de facturación, de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, módulos financieros y las licencias que permitan el uso legal de dichos medios tecnológicos. Por otro lado el recurso humano deberá ser calificado con respaldo de su idoneidad y/o profesional para llevar a cabo las diferentes tareas de administración y mantenimiento.

Obtención del beneficio para la empresa.- Considerando que la empresa deberá iniciar con al menos 7 clientes (contratos con urbanizaciones), el beneficio se obtendrá a través del cobro de tarifas fijas mensuales que al inicio será de 3.298,00 USD, el valor mencionado incluye el monto por administración y mantenimiento con el recargo del 5% por gestión administrativa logística. Todos los escenarios planteados para el plan de negocios implica necesariamente la captación de al menos un cliente adicional por

año y el reajuste del 6% en el monto cobrado por administración respecto del año anterior.

Ubicación de la empresa y tamaño de las instalaciones.- Se sugiere que la empresa se establezca en el área comercial del sector La Puntilla debido al fácil acceso, servicio de transporte público y moderna arquitectura de los alrededores, al tratarse de una actividad netamente administrativa y de supervisión se considera el alquiler de una oficina central que cuente con todas las facilidades para dirigir desde ahí la administración y supervisión de todos los conjuntos que hayan contratado el servicio, para este caso se sugiere una oficina de 60 m^2 cuyo alquiler se encuentre en alrededor de 1.200,00 USD mensuales cuyo esquema sugerido se ilustra a continuación:



Figura 3. Diagrama distributivo de la oficina que se sugiere implementar para el plan de negocios. Fuente: El autor.

2.2.2 Formalización del negocio

Implica establecer las directrices éticas y legales bajo las cuales se va a desenvolver la empresa, estas directrices se detallan a continuación:

Misión.- Elevar la calidad y nivel de vida de los residentes a través de una eficaz gestión de administración de conjuntos habitacionales.

Visión.- Abarcar el mercado local y ser reconocida como una organización eficiente en la administración de todo tipo de complejos residenciales.

Objetivos de la empresa

Objetivo primario:

- Servir al cliente de manera consciente a través de un eficiente uso de los recursos, paralelamente así, mantener el crecimiento económico de la organización y sus accionistas creando valor que permita el desarrollo de sus actividades propias de índole administrativa con fines de lucro.

Objetivos secundarios:

- Fidelizar a los clientes para generar relaciones de largo plazo ofreciéndoles no solo una eficaz gestión de administración sino también ideando nuevos proyectos que eleven la calidad de vida de sus residentes.

- Mantener un eficiente nivel operativo a través de la revisión continua de los procesos con el fin de acrecentar la brecha competitiva entre la empresa y sus competidores.
- Llevar un control estadístico financiero para tener una perspectiva sobre las fortalezas y debilidades que permitan un sostenido mejoramiento..

Valores

- **Compromiso** con nuestros clientes para superar sus expectativas llevándolos a un nuevo nivel en su estilo de vida.
- **Profesionalismo** en la ejecución del trabajo, llevando a cabo las tareas encomendadas de manera metódica y ordenada.
- **Honestidad** en la gestión, en el manejo de recursos y uso de los bienes de nuestros clientes, siendo transparentes y dando la apertura necesaria para que nuestros clientes puedan hacer seguimiento del manejo de su conjunto residencial.
- **Respeto** a la cultura, condición social, ética y política de nuestros clientes, enfocándose cumplimiento de las labores encomendadas.

Ventajas y distingos competitivos.- Con respecto a la gestión de cobro de alcótuas, la empresa se encargará de gestionar directamente con los deudores ofreciéndoles planes de pago para

saldar controladamente los valores pendientes, si no fuere posible llegar a un acuerdo por esta vía, la empresa a través de su departamento legal con la aprobación de la directiva de la urbanización entablaría un juicio respaldándose en la ley de propiedad horizontal.

Con la contratación de una empresa que se encargue de la administración del conjunto privado, la directiva de residentes se libraría de toda responsabilidad patronal al no tener que contratar personal para la administración y mantenimiento de las instalaciones del conjunto ya que de ello se encargaría la empresa contratada para la administración de la urbanización.

Como parte de las tareas de la empresa de administración, ésta deberá llevar un manejo abierto y transparente para el cobro mensual por el servicio de administración y mantenimiento, predisposición a la revisión de cuentas, recálculo de valores y chequeo de respaldos (facturas) de proveedores.

Por otra parte la empresa también estará atenta a brindar asesoría técnica para la elaboración de planes de mejoras en infraestructura, instalación de circuitos cerrados de vigilancia, señalización de las vías del conjunto, adquisición de mejores servicios, etc.

Base legal y social.- Para el desarrollo del negocio se sugiere crear una compañía limitada que tenga de dos a quince socios con capital cerrado, actualmente para crear una compañía se lo puede hacer accediendo al portal web de la superintendencia de compañías del Ecuador e ingresar a guías para el usuario, en la

opción constitución electrónica de compañías se encuentran los pasos a seguir para la creación de una compañía limitada. De manera breve los pasos para crear una compañía son: Reservar un nombre, elaborar estatutos, abrir cuenta de integración de capital (400 usd), con los requisitos anteriores elevar a escritura pública ante notario, aprobar estatutos en la Superintendencia de compañías, publicar en diario, obtener permisos municipales, inscribir compañía en registro mercantil, realizar junta de accionista para nombrar representantes, obtener documentos habilitantes en la Superintendencia de compañías para abrir el RUC, inscribir nombramiento de representante en el registro mercantil, obtener el RUC, obtener carta para el banco en la Superintendencia de compañías para poder disponer del capital depositado. (Cuida tu futuro, 2015)

El negocio o institución creada deberá cumplir con todas las obligaciones patronales para con sus empleados que por ley le corresponden tal como se mencionan a continuación:

- Contrato de acuerdo a la ley laboral vigente y legalizado en el ministerio de trabajo
- Remuneración convenida entre el empleador y el empleado
- Décimo tercer sueldo
- Décimo cuarto sueldo
- Contribución al seguro social
- Contribución al fondo de reserva
- Pago de vacaciones
- Pago de utilidades
- Indemnización por despido intempestivo

La empresa deberá cumplir con los siguientes impuestos:

- Declaración de impuesto a la renta
- Declaración de impuesto al valor agregado
- Pago de impuesto a los consumos especiales (en caso de artículos gravados)
- Pago de impuesto predial (en caso de poseer bienes inmuebles)
- Obtener patente municipal
- Pago de impuesto sobre el total de activos
- Contribución a la superintendencia de compañías
- Distribución de utilidades

Cabe mencionar que para la firma de contratos con un conjunto habitacional, el sector residencial deberá estar inscrito como tal en el MIES y contar con una asociación de residentes reconocida por dicha institución a fin de evitar la evasión de responsabilidades respecto a sus compromisos legalmente adquiridos.

Por otro lado, respecto al asidero legal de la empresa para hacer cumplir la ley, ésta deberá basarse en la “Ley de propiedad horizontal” la cuál se apoya en el artículo 375 de la constitución en el que el estado garantiza el derecho a la vivienda digna, el artículo 66 de la constitución respalda el derecho a la propiedad en todas sus formas con función y responsabilidad social y ambiental, sin embargo el cobro de alcúotas se lo hará de acuerdo al artículo 13 de la ley de propiedad horizontal (Asamblea Nacional, 2011), este artículo respalda el pago de expensas emitidas por el administrador o presidente de la directiva, una vez aprobadas por la asamblea general de propietarios adquieren el carácter de título

ejecutivo exigibles en juicio ejecutivo una vez declaradas en plazo vencido luego de no haber pagado dos o más alícuotas.

2.2.3 Análisis de la industria

Análisis desde el contexto de las cinco fuerzas de Porter:

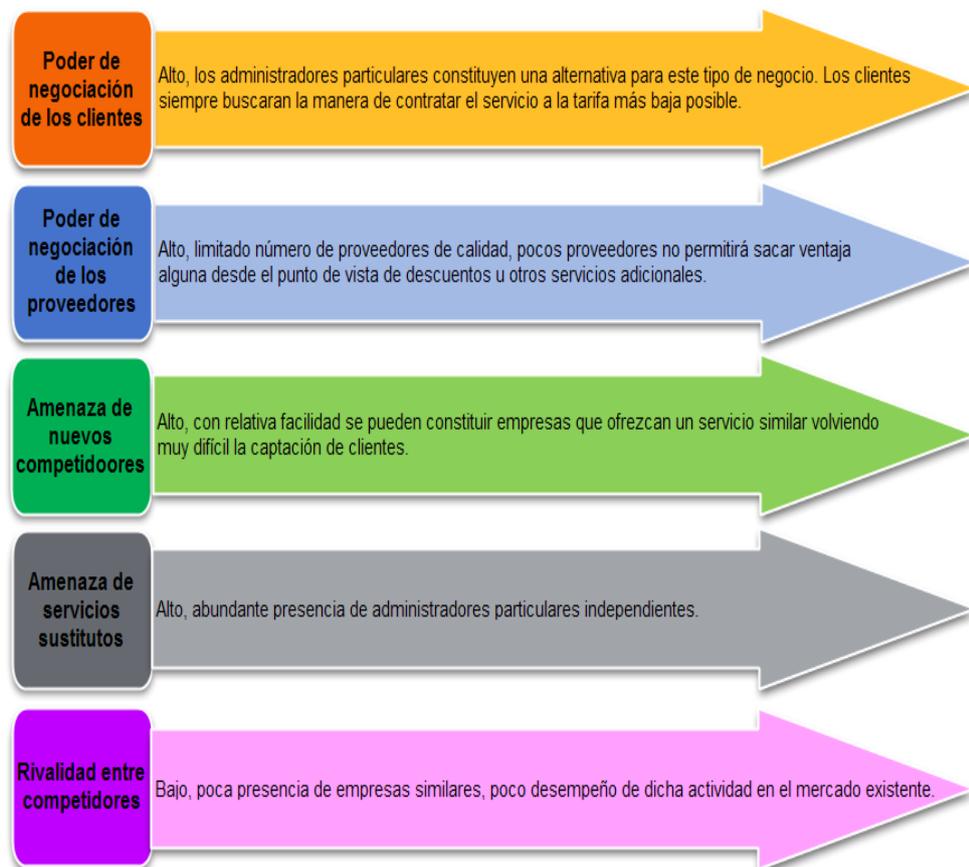


Figura 4. Descripción de la industria desde el punto de vista de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: El autor.

Factores que influyen al desarrollo de la actividad, análisis

PESTAL:

P	olítico: Estabilidad gubernamental y social.
E	onómico: Inversión en el área inmobiliaria. Inversión pública en infraestructura, mejora de la plusvalía. Apertura de créditos hipotecarios tanto de entidades públicas como privadas.
S	ocial: Demanda de viviendas de todo tipo. Gran interés por las ofertas inmobiliarias en el mercado. Tendencia social a vivir en sectores privados y resguardados. La vivienda propia como factor principal del estatus socioeconómico.
T	ecnológico: Disponibilidad en el mercado de avanzados sistemas de telecomunicaciones que en la actualidad permiten mantener contacto, enviar y recibir información al instante y en tiempo real. El contacto con los clientes y proveedores como uno de los pilares fundamentales de la organización.
A	mbiental: No requiere de la obtención de licencias ambientales para el desarrollo de la actividad comercial. Elaboración de reglamento interno de higiene y seguridad aprobado por el Ministerio de relaciones laborales.

Legal: Aplicar lo establecido en la ley de propiedad horizontal teniendo en cuenta las enmiendas que se publicaren en el registro oficial.
Cumplimiento de las disposiciones de la superintendencia de compañías, SRI, municipio y ministerio de trabajo.

Figura 5. Análisis PESTAL (Político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal).
Fuente: El autor.

Análisis FODA:

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> *Apego estricto a la ley de propiedad horizontal para el cobro de alcuotas. *Gestión con empresas de servicios de calidad. *Capacidad de adaptarse a las exigencias del cliente si así lo solicita (cambios de administradores o cambios de la metodología de trabajo, etc.). *Gestión transparente al brindar la posibilidad de revisar las facturas por los servicios recibidos previo a realizar un solo pago mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> *Estrecho margen de negociación con los clientes debido a la existencia de administradores particulares. *Estrecho margen para obtener ventajas de los proveedores de calidad debido a que existen pocos en el mercado. *Excepticismo en la contratación del servicio debido a la percepción del alto costo del mismo por tratarse de una empresa.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> *Poca presencia de empresas similares en lo que a servicios residenciales se refiere. *Estabilidad política y económica del país, créditos hipotecarios del sector público. *Auge de conjuntos residenciales privados, existencia de nuevos proyectos a futuro. *Aprovechamiento del incentivo a la mejora de la calidad y nivel de vida de los habitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Proliferación de administradores particulares. *Aparición de empresas similares debido a las bajas barreras de entrada. *Contracción del mercado inmobiliario y de la construcción.

Figura 6. Análisis FODA del plan de negocios. Fuente: El autor.

2.2.4 Marketing

Debe estar enfocado en llevar a cabo las acciones necesarias para comercializar eficazmente el servicio que se pretende dar, debe permitir que los potenciales clientes conozcan detalladamente el servicio que se ofrece, plantear soluciones a aquello que se ha

convertido en una problemática para los futuros clientes, también debe dar a conocer las posibilidades de mejoras para aquellos interesados en mejorar su estándar de vida, por otro lado la estrategia de marketing debe lograr el fácil reconocimiento de marca y servicio, debe llamar la atención de los futuros clientes, por lo tanto debe apoyarse en una previa investigación de mercado que permita enfocar la publicidad del servicio hacia el segmento socioeconómico que se quiere llegar.

Objetivos del marketing que se deben establecer para la nueva empresa.- Para que el servicio de administración y mantenimiento de conjuntos residenciales tenga el alcance social y económico que se requiere se recomienda cumplir de manera sistemática los siguientes pasos:

Publicidad y venta del servicio.- Para captar la atención del potencial cliente se debe publicitar el servicio incluso previo al inicio de operaciones de la empresa, la publicidad debe ser clara y precisa respecto de las diferentes modalidades de servicio que se oferta mencionando también las ventajas de contratarlo, la publicidad debe ser realizada a través de medios locales escritos, visitas a urbanizaciones con el perfil que se busca, asistiendo a eventos inmobiliarios, mediante anuncios radiales, con tarjetas de presentación, página web y a través de ciertas redes sociales. La publicidad previo y durante el inicio del proyecto permitirá maximizar las ventas del servicio.

Rentabilidad.- Con la maximización de las ventas del servicio se logrará aumentar la brecha entre los costos-gastos versus ingresos, desde el inicio del proyecto se debe trabajar para superar

el punto de equilibrio y alcanzar una rentabilidad que permita recuperar la inversión inicial en el menor tiempo posible reportando utilidades al propietario o accionistas.

Posicionamiento.- Con la venta del servicio y manteniendo una sostenida rentabilidad del negocio es importante enfocarse en el posicionamiento del servicio, para lograrlo es fundamental diferenciar servicio de la empresa con respecto al servicio de los competidores y asociarlo enfáticamente a una imagen de marca que se grabe eficazmente en la retina del público, un servicio diferenciado, de calidad y con testimonios reales podrá ser difundido positivamente de boca en boca por los clientes, además una publicidad que proyecte satisfacción de los clientes asociada a una imagen de marca lograrán el posicionamiento esperado.

Tamaño del mercado.- En Samborondón existen urbanizaciones privadas del segmento socioeconómico medio-alto y alto que constituyen potenciales clientes, según el conteo realizado para este proyecto mediante visitas a cada urbanización y de acuerdo al mapa turístico del sector de La Puntilla mostrado en el anexo 1 existen 134 urbanizaciones lo cual corresponde a la dimensión del tamaño del mercado dentro del contexto local (I. Municipalidad de Samborondón, 2012).

Cuota de mercado.- De acuerdo a la encuesta realizada como parte de la investigación de mercado, se determinó que de 64 urbanizaciones encuestadas, 22 de ellas no mantenían un administrador con contrato por tiempo indefinido, de manera que existe la posibilidad de alcanzar una cuota de mercado que abarque este grupo que no cuentan con personal fijo de

administración, las 22 urbanizaciones representan el 16,42% de las 134 que componen el universo de urbanizaciones, por otro lado en un escenario optimista del proyecto se debería captar al menos el 7,5% del total de urbanizaciones que existen en el sector de La Puntilla, por otro lado en un escenario menos optimista se podría alcanzar una cuota de mercado del 6% del total de urbanizaciones existentes en el área de interés, cualquier cuota de mercado por debajo del 6% del total de urbanizaciones hará que el negocio no sea rentable ni sostenible en dichas condiciones.

Investigación de mercado.- Los objetivos del estudio de mercado son:

- *Determinación del tamaño del mercado*
- *Realización de una encuesta*
- *Análisis de resultados*
- *Demanda potencial*
- *Participación de la competencia*

Encuesta.- Por la dificultad que representa localizar y entrevistar a los presidentes de las directivas de las urbanizaciones, la encuesta ha sido dirigida a los administradores de las urbanizaciones de La Puntilla para recopilar datos que permitan diagnosticar la situación administrativa actual, la encuesta ha permitido conocer las falencias o carencias que existen en las urbanizaciones para a partir de ahí ofrecer un servicio que pueda satisfacer sus necesidades. Las preguntas contenidas en la encuesta han sido formuladas de tal manera que permiten obtener una respuesta de dos alternativas (si / no), respuestas múltiples o con rangos predeterminados para una fácil tabulación dando paso al

establecimiento de tendencias para la obtención de resultados y análisis concluyentes lo más precisos posibles. En el anexo 2 se encuentra el formulario de preguntas realizadas durante la encuesta.

Para la realización de la encuesta se ha tomado en cuenta únicamente a las urbanizaciones privadas pertenecientes a la parroquia satélite La Puntilla del cantón Samborondón por las siguientes razones:

- ✓ Cuenta con 134 urbanizaciones privadas registradas de acuerdo al mapa turístico del año 2013 avalado por el municipio de Samborondón (I. Municipalidad de Samborondón, 2012).
- ✓ Es un sector de residencias privadas donde pueden encontrarse ciudadelas de nivel socioeconómico medio hasta lugares muy exclusivos, polo de desarrollo urbanístico lo cual representa potencialmente un buen mercado para el servicio que se quiere brindar.
- ✓ Fácil ubicación de los conjuntos privados la mayoría al pie de la vía principal, el municipio dispone de un mapa de La Puntilla sobre el cual se encuentran numeradas y claramente visibles las ubicaciones y vías de acceso hacia las urbanizaciones.

Considerando el universo de urbanizaciones existentes en Samborondón, el tamaño ideal de la muestra que se debería obtener se lo determina a través de la siguiente fórmula (Mark, 2006, págs. 254, 255, 256):

$$n = \frac{N * \sigma^2 * Z^2}{(N - 1) * e^2 + \sigma^2 * Z^2}$$

Donde:

N: Población, universo

σ : Desviación estándar de la población, valor constante de 0,5

Z: Nivel de confianza que para el 95% el factor constante es 1,96

e: Error muestral del 5%

Calculando:

$$n = \frac{134 * 0,5^2 * 1,96^2}{(134 - 1) * 0,05^2 + 0,5^2 * 1,96^2} = \frac{128,6936}{1,2929}$$

$$n = 99,5387 \approx 100$$

De acuerdo al cálculo para obtener datos representativos se debe entrevistar a al menos 100 administradores del área de Samborondón. En la práctica lamentablemente muchos administradores mostraron poco sentido de colaboración, es así que a pesar de haber llegado a todas las urbanizaciones únicamente se pudo efectuar la entrevista en 64 conjuntos privados de los 100 que se había calculado.

Encuesta a los administradores de las urbanizaciones, tabulación y resultados

1- Número de residencias y valor de las alícuotas por urbanización

Cuadro de frecuencias para el número de residencias de cada conjunto privado			
No. De residencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
1 - 50	29	0,453125	45%
51- 100	13	0,203125	20%
101 - 150	11	0,171875	17%
151 - 200	3	0,046875	5%
201 - 300	4	0,0625	6%
301 - 400	3	0,046875	5%
> 400	1	0,015625	2%
Total	64		

Tabla 1. Distribución porcentual sobre el número de residencias de cada conjunto privado. Fuente: El autor.

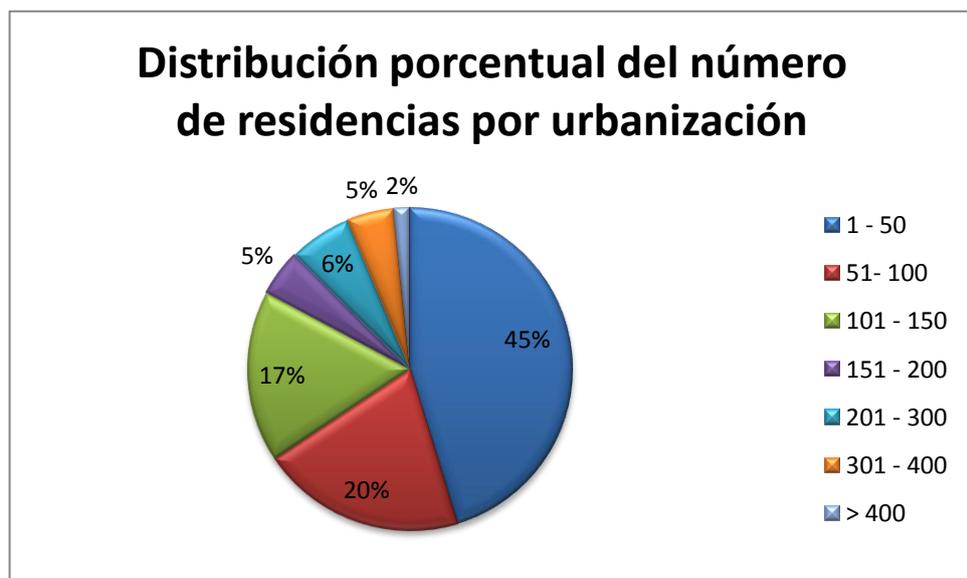


Figura 7. Distribución porcentual del número de residencias de los conjuntos privados. Fuente: El autor.

Por otro lado, respecto al monto de las alícuotas que pagan los residentes de las urbanizaciones privadas en Samborondón se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro de frecuencias para los montos de las alícuotas			
Valor alícuota	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
< 40	1	0,02173913	2%
41 - 50	0	0	0%
51 - 60	3	0,06521739	7%
61 - 70	3	0,06521739	7%
71 - 80	4	0,08695652	9%
81 - 90	2	0,04347826	4%
91 - 100	2	0,04347826	4%
101 - 110	8	0,17391304	17%
111 - 120	1	0,02173913	2%
121 - 130	3	0,06521739	7%
131 - 140	2	0,04347826	4%
141 - 150	4	0,08695652	9%
151 - 160	2	0,04347826	4%
> 160	11	0,23913043	24%
Total	46		

Tabla 2. Distribución porcentual de los montos de las alícuotas. Fuente: El autor.

Distribución porcentual del valor de las alícuotas

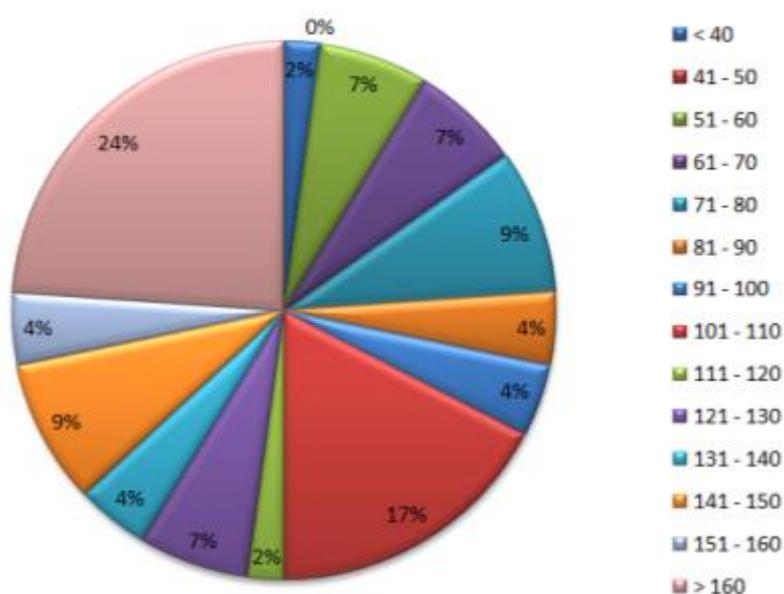


Figura 7. Distribución porcentual del monto de las alícuotas. Fuente: El autor.

2- La urbanización tiene contratado a un administrador y su periodo de contratación.

Cada urbanización privada cuenta con una directiva elegida por los residentes que están al día en sus obligaciones, la directiva está constituida por un presidente, secretario, tesorero y (3) suplentes, la directiva es quién aprueba la contratación del administrador y sus colaboradores mediante contrato laboral reconocido por el ministerio de trabajo.

De la encuesta realizada se obtuvieron los siguientes resultados:

¿Tiene la directiva un administrador contratado?	
Si	62
No	2

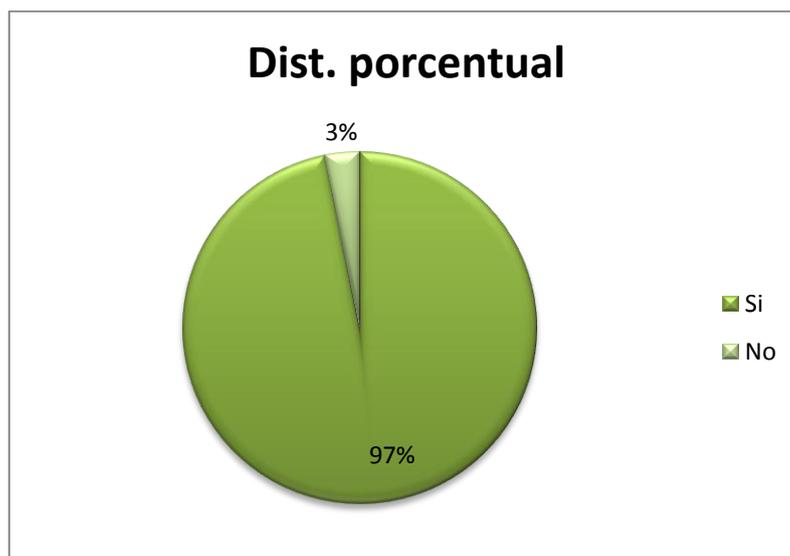


Figura 8. Distribución porcentual de la respuesta a la pregunta planteada.
Fuente: El autor.

Periodo de contratación del administrador			
Años	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
1	15	0,24193548	24%
2	7	0,11290323	11%
3	0	0	0%
4	0	0	0%
Indefinido	40	0,64516129	65%
Total	62		

Tabla 3. Cifras sobre los periodos de contratación del administrador.
Fuente: El autor.

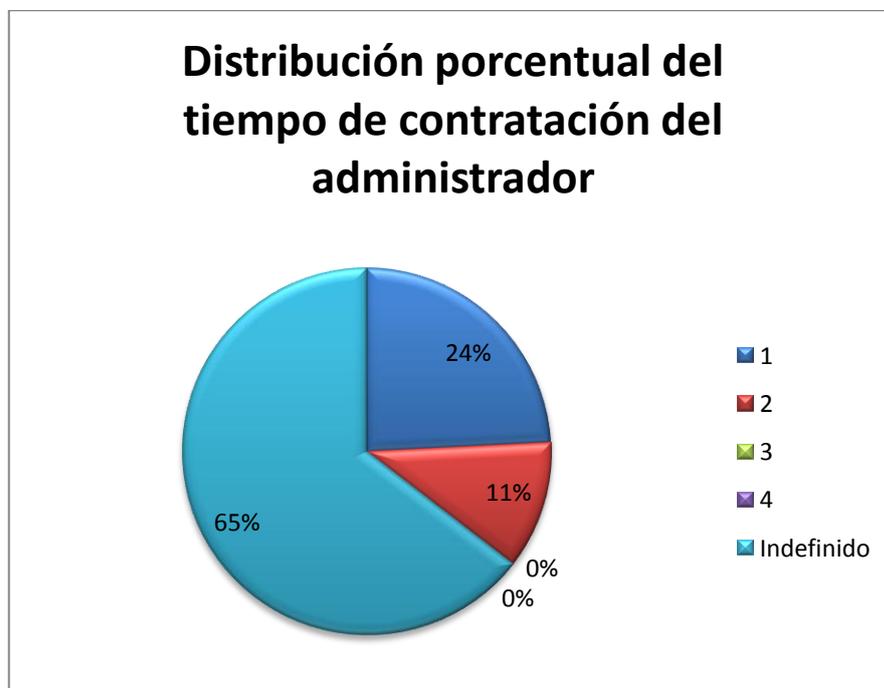


Figura 9. Distribución porcentual que muestra los periodos de contratación del administrador. Fuente: El autor.

3- Han existido cambios de administrador y los motivos del cambio.

Cambios de administrador en un periodo determinado			
Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada
Si	22	0,3548387	35%
No	40	0,6451613	65%

Tabla 4. Distribución porcentual de las cifras sobre los cambios de administrador. Fuente: El autor.

Cambios de administrador en un periodo determinado

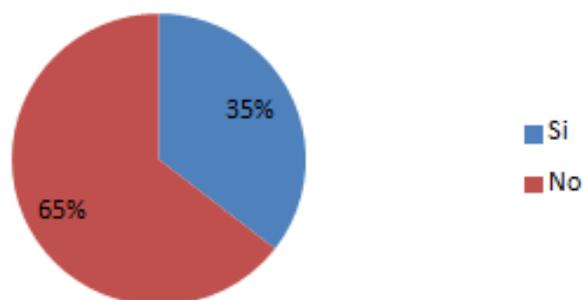


Figura 10. Distribución porcentual sobre los cambios de administrador.
Fuente: El autor.

Motivo de cambios de administradores			
Motivos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Problemas de finanzas	3	0,13636364	14%
No cumplió con lo ofrecido	1	0,04545455	5%
No tenía sueldo	0	0	0%
Renuncia voluntaria	4	0,18181818	18%
Otros	14	0,63636364	64%
Total	22		

Tabla 5. Distribución de frecuencias sobre los motivos para los cambios de administrador. Fuente: El autor.

Distribución porcentual respecto al motivo de cambio de administrador

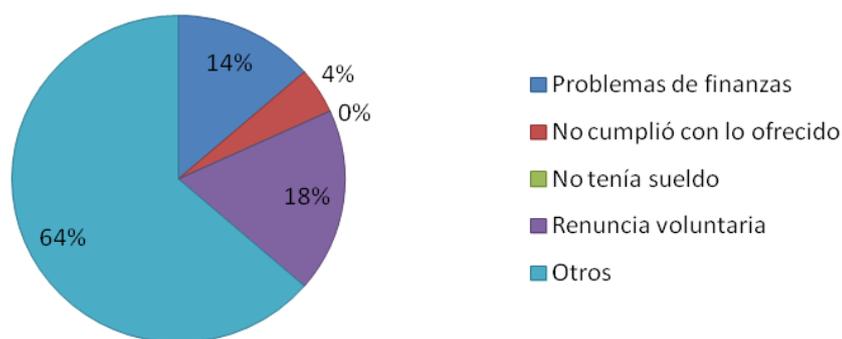


Figura 11. Distribución porcentual de los motivos para los cambios de administrador. Fuente: El autor.

En el 64% de las urbanizaciones que han cambiado de administrador ha sido por inicio de funciones de la nueva directiva o por problemas con los residentes.

4- Problemas que enfrenta el administrador debido al incumplimiento de los residentes por pago de alcótuas y las medidas tomadas para recuperar esos valores.

De los datos obtenidos respecto a los problemas más frecuentes que enfrenta el administrador se obtienen los siguientes cuadros:

Problemas que enfrenta el administrador			
Problemas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Falta de recursos	45	0,6	60%
Falta de colaboración	25	0,33333333	33%
Otros	5	0,06666667	7%

Tabla 6. Distribución de frecuencias sobre los problemas que enfrenta el administrador. Fuente: El autor.

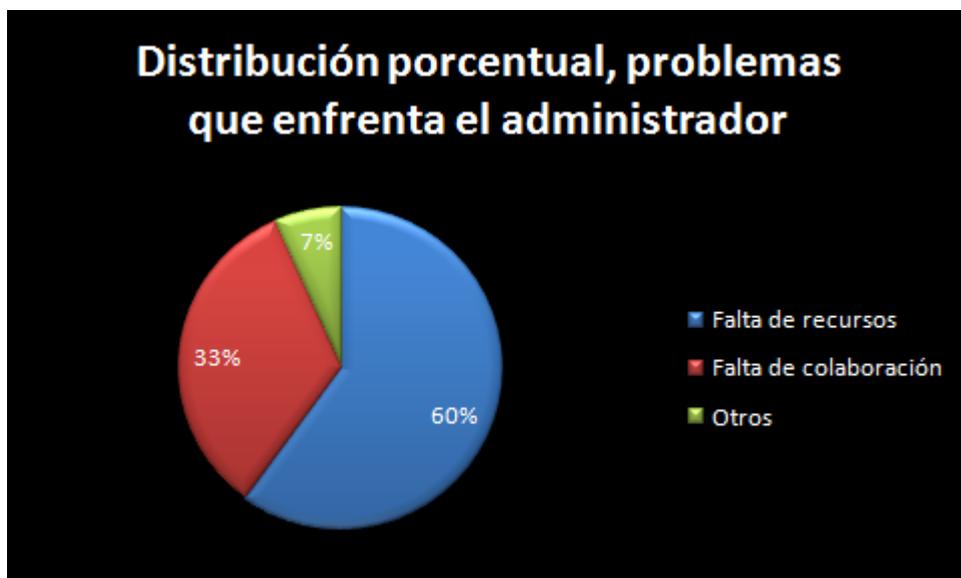


Figura 12. Distribución porcentual sobre los problemas que enfrenta el administrador. Fuente: El autor.

El 60% de los administradores reporta la falta de recursos y 33% la falta de colaboración de sus residentes como principales problemas a enfrentar, ambas cosas según comentarios realizados por los administradores tienen que ver principalmente con el pago de las alícuotas según se muestra en los siguientes cuadros:

Incumplimiento en el pago de alícuotas			
Porcentaje	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
0 - 10	22	0,37931034	38%
11 - 20	10	0,17241379	17%
21 - 30	14	0,24137931	24%
31 - 40	9	0,15517241	16%
41 - 50	2	0,03448276	3%
51 - 60	0	0	0%
61 - 70	1	0,01724138	2%
Total	58		

Tabla 7. Frecuencias que cuantifica el incumplimiento en el pago de alícuotas. Fuente: El autor.



Figura 13. Distribución porcentual sobre el incumplimiento en el pago de alcótuas. Fuente: El autor.

El 95% de las urbanizaciones encuestadas dijeron tener problemas por incumplimiento en el pago de alcótuas, es decir que el 10, 30 o 40% de residentes no pagan las alcótuas. El 5% restante dijeron recibir pagos atrasados de las alcótuas.

Medidas tomadas para cobrar los valores			
Medidas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Notificaciones	44	0,55696203	56%
Suspensión de beneficios	31	0,39240506	39%
Recurrir a las autoridades	4	0,05063291	5%

Tabla 8. Frecuencias que cuantifican las medidas tomadas para el cobro de alcótuas. Fuente: El autor.

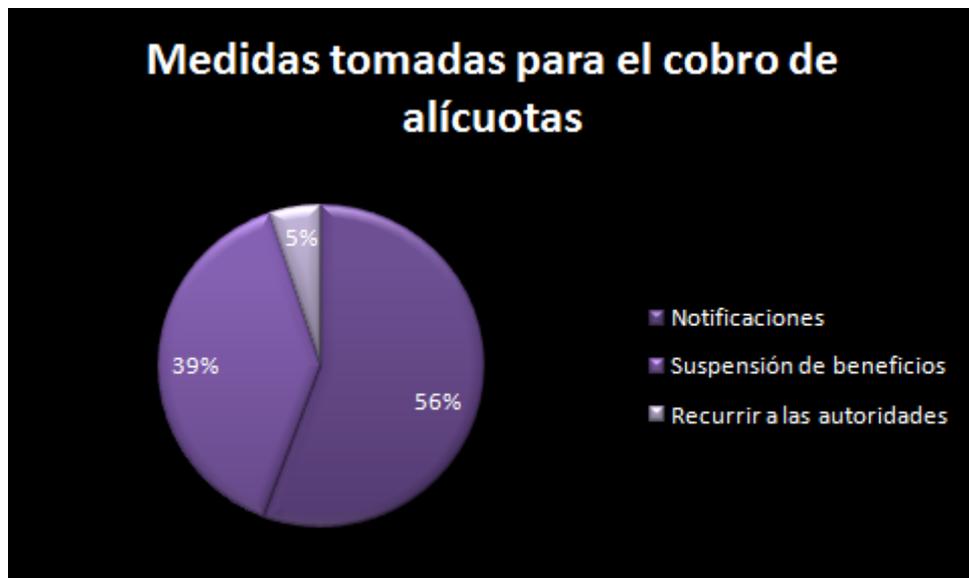


Figura 14. Distribución porcentual sobre las medidas tomadas para el cobro de alcuotas. Fuente: El autor.

Para gestionar el pago de los valores adeudados, se encuentran en primer lugar con el 56% las notificaciones seguido de la suspensión de los beneficios con el 39%, como último recurso los administradores acuden a las autoridades.

Los administradores afirmaron que los residentes deudores que se atrasan en sus obligaciones generalmente acuden al pago cuando se aplica la suspensión de beneficios, por otro lado hay propietarios que se han mal acostumbrado a pagar cada 2, 3 o 4 meses y que dicen no sentirse afectados por la suspensión de beneficios.

5- Sobre quien recae la responsabilidad patronal del personal administrativo.

Responsabilidad patronal			
Sujeto	Frec. Absoluta	Frec. Relativa	Frec. Acumulada
La directiva	58	0,90625	91%
Una empresa	4	0,0625	6%
Otros	2	0,03125	3%
Total	64		

Tabla 9. Cuadro de frecuencias que muestra cuantitativamente el funcionario sobre quién recae la responsabilidad patronal. Fuente: El autor.



Figura 15. Distribución porcentual, muestra sobre quién recae la responsabilidad patronal. Fuente: El autor.

En el 91% los casos la responsabilidad patronal del personal administrativo y servicios varios recae sobre la directiva de residentes de la urbanización representado por su presidente legalmente reconocido en el MIES.

El 6% de los administradores entrevistados indican que la responsabilidad patronal recae sobre la empresa inmobiliaria

cuando ésta aún no ha hecho la entrega de la urbanización a los residentes.

El 3% que corresponde a otros, se refieren a fideicomisos ejercidos por terceras empresas a las que se les ha delegado la facultad de administrar y salvaguardar los ingresos de la urbanización, también en este grupo entran aquellos administradores que ofrecen sus servicios asumiendo a título personal la responsabilidad patronal de sus colaboradores.

6- Costo del personal administrativo de conjuntos privados.

Para las respuestas a esta pregunta se establecieron rangos de costos por el servicio en conjunto del administrador, asistentes y demás ayudantes que hayan sido contratados por la directiva para dicho trabajo.

Cuadro de frecuencias para el costo del personal administrativo			
Costo (\$)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
500 - 1000	13	0,26	26%
1001 - 1500	8	0,16	16%
1501 - 2000	6	0,12	12%
2001 - 3000	4	0,08	8%
3001 - 4000	5	0,1	10%
4001 - 5000	3	0,06	6%
5001 - 6000	1	0,02	2%
> 6000	10	0,2	20%
Total	50		

*Tabla 10. Frecuencias que cuantifican el costo del personal administrativo.
Fuente: El autor.*



Figura 16. Distribución porcentual del costo del personal administrativo.
Fuente: El autor.

En el 26% de los casos el administrador gana 1.000,00 usd, en el 20% de los casos la plantilla administrativa y de mantenimiento compuesta por 6 miembros (administrador, asistente, contador, piscinero, jardinero y servicios varios) ganan en conjunto alrededor de 6.000,00 usd e incluye los materiales que requieren para su trabajo.

7- Los administradores conocen alguna empresa de servicios de administración de urbanizaciones privadas.

Conoce una empresa de administración de urbanizaciones privadas			
Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Si	22	0,34375	34%
No	42	0,65625	66%
Total	64		

Tabla 11. Cuadro de frecuencias que cuantifica si se conoce una empresa de administración de conjuntos privados. Fuente: El autor.



Figura 17. Distribución porcentual que muestra si se conoce una empresa de administración de conjuntos privados. Fuente: El autor.

El 34% de los administradores encuestados manifestaron sí conocer una empresa de administración de urbanizaciones denominada “Macprosa, Administración y mantenimiento de propiedades”.

Conclusiones de la investigación de mercado.- Partiendo de los objetivos del estudio de mercado se tienen las siguientes conclusiones:

- **Tamaño del mercado.-** Existencia de 134 urbanizaciones, comprobado con visitas y de acuerdo al mapa turístico de La Puntilla avalado por el municipio de Samborondón.
- **La encuesta.-** De 134 urbanizaciones existentes en Samborondón se calculó que 100 urbanizaciones constituirían una muestra representativa con el 95% de nivel de confianza, sin embargo no fue posible encuestar a los administradores de las 100 urbanizaciones debido a que

algunos manifestaron no querer colaborar con el cuestionario de preguntas, se encuestó a 64 administradores de distintas urbanizaciones.

➤ **Análisis de resultados.-** De acuerdo a la encuesta realizada se tienen los siguientes resultados:

- Urbanizaciones relativamente pequeñas, el 82% de urbanizaciones visitadas no superan las 150 casas.
- El 67% de las urbanizaciones visitadas el costo de la alícuota supera los 100 usd.
- El 97% de las urbanizaciones cuenta con un administrador contratado.
- El 65% de dichos administradores cuenta con un contrato laboral por tiempo indefinido.
- Del 35% de urbanizaciones que sí realizaron cambios de administrador, los motivos fueron: En el 64% de urbanizaciones, el administrador dejó el cargo por cambio de directiva o por problemas con residentes y el 18% de administradores renunció voluntariamente por mejor trabajo.
- Respecto a los problemas que enfrenta el administrador, el 60% de los motivos corresponde a la falta de recursos.
- El 95% de las urbanizaciones encuestadas dijeron tener problemas por incumplimiento en el pago de alícuotas. El 5% restante dijeron recibir pagos atrasados de las alícuotas.
- En el 39% de urbanizaciones los administradores suspenden beneficios a residentes que no están al día en las alícuotas, mientras que en el 5% de los casos recurren a las autoridades para cobrar alícuotas por vía

legal, los demás casos se resuelven con notificaciones de atraso.

- En el 91% de las urbanizaciones visitadas la responsabilidad patronal recae sobre la directiva.
- En el 26% de las urbanizaciones el administrador gana 1000 usd, en el 20% de los casos la plantilla administrativa y de mantenimiento compuesta por 6 miembros ganan en conjunto alrededor de 6000 usd e incluye los materiales que requieren para su trabajo.
- El 34% de los administradores consultados manifiesta conocer una empresa de administración de conjuntos privados.
- ***Demanda potencial.***- El estudio de mercado y la encuesta permiten conocer las necesidades insatisfechas del mercado objetivo que busca mejores servicios de acuerdo a los siguientes detalles:
 - La campaña publicitaria debe enfocarse en llamar la atención del 35% de urbanizaciones que no cuentan con un administrador con contrato laboral de tiempo indefinido, este porcentaje corresponde al total de las urbanizaciones que manifestaron en la encuesta haber cambiado de administrador por diferentes motivos.
 - Probable demanda del servicio ya que las urbanizaciones con el perfil socioeconómico alto del sector La Puntilla tienen gozan de gran capacidad económica, en el 67% de los casos sus alícuotas superan los 100 usd mientras que el 82% de las urbanizaciones albergan no más de 150 casas, esto demuestra capacidad de pago de dichos conjuntos residenciales.

- **Análisis de los competidores y participación.-** Existen pocas alternativas similares al plan de negocios propuesto para la administración de conjuntos residenciales en el mercado, ningún administrador encuestado manifestó pertenecer a la única empresa que constituiría competencia directa al plan propuesto, dicha empresa llamada “Macprosa, administración y mantenimiento de propiedades” cuenta con poca presencia en el mercado constituyendo así un modesto competidor directo. Por otro lado están los administradores particulares que ofrecen servicios similares al propuesto en el plan de negocios y que cuentan con el 65% del mercado al tener contratos laborales por tiempo indefinido.

La encuesta realizada demuestra que los administradores particulares gozan de gran acogida en el medio, esto se debe en gran medida a las pocas alternativas que han tenido las directivas de las urbanizaciones ya que al momento de necesitar de los servicios de un administrador siempre ha resultado más fácil contactar a un particular para que realice la labor de administración, la poca o ninguna presencia de empresas que realicen este trabajo ha permitido que proliferen las personas dedicadas a ofrecer dichos servicios permitiendo que en algunos casos cuenten con un fuerte respaldo de la directiva vigente.

Este escenario demuestra que inicialmente se requerirá de un gran trabajo publicitario que permita ofrecer una nueva alternativa a los directivos de las urbanizaciones para así crear competencia en este tipo de negocio.

Algunos detalles de los administradores particulares:

- Son personas naturales libres independientes contratadas directamente por una directiva sobre quién recae la responsabilidad patronal del contratado y sus ayudantes.
- Los administradores particulares trabajan en relación de dependencia, la directiva debe encargarse de todo el trámite de contratación del personal administrativo ante las entidades de control como el ministerio laboral e IESS.
- Debido a la condición de empleado, si el administrador o sus ayudantes son cesados en sus funciones la directiva deberá reconocer todos los beneficios que le correspondan de acuerdo a la ley vigente.
- Prácticamente todas las urbanizaciones de Samborondón tienen contratado a un administrador particular.

Con respecto a “Macprosa”, de acuerdo a lo investigado en el año 2013 en la página web de la superintendencia de compañías, así como información de su página web y de la información obtenida en la encuesta se tiene que:

- Empresa creada en el año 2007 con periodos de inactividad, tiene trayectoria.
- Ofrece servicios de administración, contabilidad, mantenimiento y cobranzas.

- Administran 3 urbanizaciones en el área de Samborondón. Considerando que son 134 urbanizaciones, se trata del 2% del mercado.
- Posee página web e instalaciones ubicadas en el norte de Guayaquil, a pesar de ello es poco conocida en el área de Samborondón.

Publicidad del servicio

Para captar la atención de los potenciales clientes es necesario dar a conocer el servicio a través de todos los medios de difusión posibles especialmente los locales, el objetivo es llegar con la información lo más rápido y directamente posible al grupo social de interés.

La promoción del servicio deberá realizarse a través de:

- Campañas publicitarias en eventos inmobiliarios
- Spots publicitarios en cines y emisoras de radio
- Spots publicitarios en medios escritos locales
- Creación de perfiles en las diferentes redes sociales, cuidando siempre de la imagen de la empresa.
- Visitas a los conjuntos residenciales para establecer contacto con los directivos
- Distribución de tarjetas de presentación y trípticos

Políticas de precio e introducción al mercado

El precio del servicio de administración y mantenimiento de urbanizaciones se basa en:

- Costo del personal administrativo + margen de utilidad

➤ Costo del servicio de mantenimiento + margen de utilidad

Con el fin de introducir el servicio en el mercado y captar clientes en el primer año de todos los escenarios, el precio del servicio ha sido calculado para cubrir únicamente los costos del personal administrativo y costos del servicio de mantenimiento, sin embargo cada año se realiza un reajuste anual incremental del 6% sobre el costo del personal administrativo con el fin de aumentar paulatinamente la utilidad marginal respecto de este rubro, por otro lado al costo del servicio de mantenimiento se le suma el 5% por gestión logística-administrativa que represente además una utilidad marginal respecto de este rubro. En los escenarios 1A, 1B y escenario 3 a partir del tercer año se tiene flujos de caja positivos, por ejemplo para el escenario 3 el porcentaje de margen de utilidad en el año 3 con respecto al costo de mantenimiento o costo de producción es:

Valores obtenidos del flujo de caja escenario 3, año 3, Tabla 99

Costos totales: 320.015 USD

Utilidad antes de impuestos y utilidades del año 3: 21.784 USD

Costo de mantenimiento año 3: 83.932 USD

Ingreso total año 3: Total ingresos = 341.799 USD

Margen de utilidad respecto del costo de mantenimiento al año 3:

$(341.799 - 83.932) / 83.932 = 307\%$.

Costo del personal administrativo.- Con las tarifas competitivas se quiere emular en la medida de lo posible el monto que representa para el cliente contratar un administrador particular con ayudantes y demás colaboradores de mantenimiento, se debe tener en cuenta que para el cliente la contratación de funcionarios

para la administración implica pagar todos los beneficios de ley además de constar como patrono responsable del personal contratado.

Desde el punto de vista del cliente, dos proveedores de servicios en igualdad de costos deriva en el análisis comparativo de las ventajas que representan ambas opciones, por ejemplo, para el cliente la contratación de empleados implica responsabilidad patronal y beneficios de ley, mientras que al contratar los servicios de la empresa el cliente únicamente debe preocuparse del pago de una tarifa mensual.

Por otro lado las tarifas competitivas solo pueden mantenerse durante cierto lapso de tiempo, de manera que debe realizarse un reajuste anual en la tarifa por concepto de administración de alrededor del 6% que permita obtener una utilidad marginal incremental por este concepto. Cabe mencionar que el monto por concepto de administración constituye parte de la tarifa que se cobrará a la urbanización

Costo del servicio de mantenimiento.- El servicio de mantenimiento de las instalaciones de las urbanizaciones privadas podrá ser proporcionado en algunos casos a través de proveedores externos, el monto final cobrado por dichos proveedores a la empresa de administración que tiene contrato con una urbanización será cobrado al consumidor final más un 5% de recargo por gestión logística administrativa, por otro lado también se considera brindar servicio de mantenimiento directo por parte de la empresa, la tarifa a cobrar sería similar a la que cobra un proveedor externo.

Cantidad de clientes.- Para ejemplificar el escenario más crítico al inicio de la actividad de la empresa, se ha considerado partir con al menos 7 clientes en el primer año para el escenario 1A y 7 clientes para el escenario 1B, en estas condiciones el negocio arroja pérdidas, para que el negocio sea rentable en el mediano plazo es necesario que el número de clientes aumente en al menos uno por año. El análisis financiero ha determinado que a partir del tercer año con 8 y 9 clientes para el escenario 1A y 1B respectivamente el negocio arroja los primeros resultados positivos.

Mientras menos clientes tenga el negocio más largo será el tiempo de recuperación de la inversión considerando que las tarifas no pueden aumentar de manera exagerada para compensar la falta de ingresos por insuficiencia de clientes.

Para este caso, las razones de que el análisis financiero considere pérdidas al inicio del proyecto con costos mayores a los ingresos son: Lograr introducir el servicio en el mercado en el menor tiempo posible estableciendo tarifas que se asimilen al costo que representa contratar un administrador particular y dos ayudantes, llamar la atención de la mayor cantidad de clientes en el corto plazo, ganar experticia en el trato al cliente y en el servicio que se ofrece haciendo énfasis en el valor agregado, otorgar a los clientes beneficios que justifiquen el incremento gradual de la tarifa.

2.2.5 Operaciones

Especificaciones del servicio de administración de conjuntos residenciales.- Se han establecido tres escenarios principales en

los que puede desarrollarse el negocio, el primer escenario tiene dos modalidades que a continuación se detallan:

Escenario 1A, tareas a desempeñar.- Comprende las siguientes actividades:

- Gestión de cobro de los valores por concepto de alcúotas, tarjetas de ingreso u otros valores que deban ser cancelados por los residentes.
- Realizar el pago de servicios básicos correspondientes al conjunto residencial.
- Administración de fondos, contabilidad y pago de impuestos.
- Elaboración de un plan de mantenimiento preventivo de las instalaciones, ponerlo a consideración de la directiva para su aprobación.
- Inspección periódica del estado de las instalaciones de la urbanización, en caso de desperfectos o anomalías, reportar por escrito con respaldo fotográfico a la directiva.
- Coordinar con los diferentes proveedores de servicios de mantenimiento de acuerdo al plan de mantenimiento preventivo o según la necesidad que exista, esta metodología permite seleccionar a los distintos proveedores de servicios de acuerdo a las exigencias de los clientes, los proveedores de servicios estarán bajo plena responsabilidad de la empresa de administración.
- Coordinar y supervisar el mantenimiento del área social, club y demás edificios de la administración.
- Coordinar y supervisar el mantenimiento de áreas verdes.
- Coordinar y supervisar el mantenimiento de las piscinas.

- Coordinar y supervisar el mantenimiento de canchas.
- Supervisar el desempeño del servicio de guardianía, reportar anomalías a la directiva.
- Coordinar y supervisar el mantenimiento de equipos y muebles de oficina.
- Observar a los proveedores de servicios públicos que realicen actividades dentro del perímetro del conjunto residencial.

En esta modalidad de negocios la empresa se responsabiliza íntegramente de la administración y mantenimiento del sector residencial. Se trata de un escenario conservador en el que se ha estimado empezar con 7 clientes, el servicio de mantenimiento se lo hace a través de técnicos independientes o empresas especializadas bajo responsabilidad de la empresa de administración, adicionalmente se cobra un recargo del 5% por gestión administrativa-logística de los servicios de mantenimiento.

Escenario 1B, tareas a desempeñar.- Comprende las siguientes actividades:

- Gestión de cobro de los valores por concepto de alcúotas, tarjetas de ingreso u otros valores que deban ser cancelados por los residentes.
- Realizar el pago de servicios básicos correspondientes al conjunto residencial.
- Administración de fondos, contabilidad y pago de impuestos.

- Elaboración de un plan de mantenimiento preventivo de las instalaciones, ponerlo a consideración de la directiva para su aprobación.
- Inspección periódica del estado de las instalaciones de la urbanización, en caso de desperfectos o anomalías, reportar por escrito con respaldo fotográfico a la directiva.
- Supervisar las labores de mantenimiento de las instalaciones del área social, áreas verdes, piscinas y canchas, de ser necesario en caso de anomalías reportar por escrito con respaldo fotográfico a la directiva, la selección de los proveedores del servicio de mantenimiento están bajo responsabilidad de la directiva, la empresa de administración únicamente supervisa y reporta.
- Supervisar el desempeño del servicio de guardianía y reportar anomalías.
- Supervisar el mantenimiento de equipos y muebles de oficina.
- Observar a los proveedores de servicios públicos que realicen actividades dentro del perímetro del conjunto residencial.

En esta modalidad de negocio la empresa únicamente supervisa los trabajos de los proveedores de servicios, la directiva es quién se encarga de seleccionar y contratar a los proveedores mencionados bajo su propia responsabilidad. Esta modalidad de servicio no es atractiva para el cliente debido a que en general sólo se trata de un servicio de supervisión que deja parte de la responsabilidad a la directiva de la urbanización, se estima que esta modalidad de negocio probablemente no tenga acogida.

Escenario 2.- Ofrece todos los servicios del escenario 1A vistos desde una perspectiva optimista del negocio, el negocio inicia sus actividades con 10 clientes haciendo uso de fondos propios sin recurrir a préstamos de instituciones financieras, los servicios de mantenimiento son proporcionados por proveedores externos independientes que están bajo responsabilidad de la empresa de administración durante la ejecución de los trabajos.

Escenario 3.- Desarrollado desde una perspectiva conservadora también ofrece todos los servicios contemplados en el escenario 1A, la principal diferencia está en que por un lado algunos clientes recibirán los servicios de mantenimiento a través de proveedores externos bajo responsabilidad de la empresa administradora, por otro lado se ofrecerá el servicio de mantenimiento con equipos, materiales y personal propio de la empresa administradora, éste servicio será para los clientes fijos que deseen mantener un contrato de servicios de mediano o largo plazo.

Descripción del proceso para proporcionar el servicio.- Una vez que el cliente ha decidido contratar el servicio, se debe proceder a la firma de un contrato en el que es necesario especificar los siguientes detalles importantes:

- Título del contrato, Ej: Contrato de servicios de administración de urbanizaciones privadas.
- Nombre de la empresa de servicios e identificación del representante legal.
- Nombre, número de identificación y cargo del representante legal de la urbanización (datos del presidente de la

directiva), nombre completo de la urbanización donde se dará el servicio.

- Declaración del compromiso entre las partes especificando los detalles de la modalidad del servicio que se contrata (de acuerdo al escenario 1A/1B, escenario 2, escenario 3, etc.). En este punto es importante reconocer mediante firma de ambas partes el conocimiento y aceptación del estado financiero y condiciones físicas en que la empresa de administración recibe el manejo de la urbanización.
- Tiempo mínimo de duración del contrato, Ej: 1 año.
- Establecer la tarifa mensual y recargos que el cliente deberá pagar, también se debe especificar la forma de pago ya sea en efectivo, cheque o mediante transferencia bancaria.
- Cantidad de representantes de la empresa administradora en la urbanización y horario de trabajo, Ej: Presencia de un asistente fijo en la urbanización con horario de trabajo de 08:30 a 17:00 horas de lunes a viernes con 30 minutos diarios para el lunch.
- Establecer el lugar en el que deberá resolverse cualquier litigio legal entre las partes
- Firma del representante legal de la urbanización y del representante legal de la empresa de administración, una vez legalizado el contrato también deberá constar la firma de las autoridades competentes que avalan dicho contrato. Ej: Notario.

Se sugiere que una vez legalizado el contrato de servicios la empresa sea presentada como la nueva administradora de la urbanización ante los miembros de la directiva y residentes

asistentes. En el anexo 3 se encuentra un modelo sugerido del tipo de contrato entre las partes.

Proceso para proporcionar el servicio de administración



Figura 18. Flujo del proceso para proveer el servicio a los clientes.
Fuente: El autor.

Proveedores.- Para proporcionar los servicios de mantenimiento de acuerdo al contrato establecido con el cliente, la empresa administradora del conjunto podrá contratar a empresas legalmente constituidas o proveedores profesionales independientes quienes deberán tener RUC, facturas vigentes y estar afiliados al IESS.

2.2.6 Organización

Estructura organizacional.- La estructura organizacional que se sugiere considera el manejo de hasta 10 urbanizaciones proyectado a 5 años de funcionamiento:

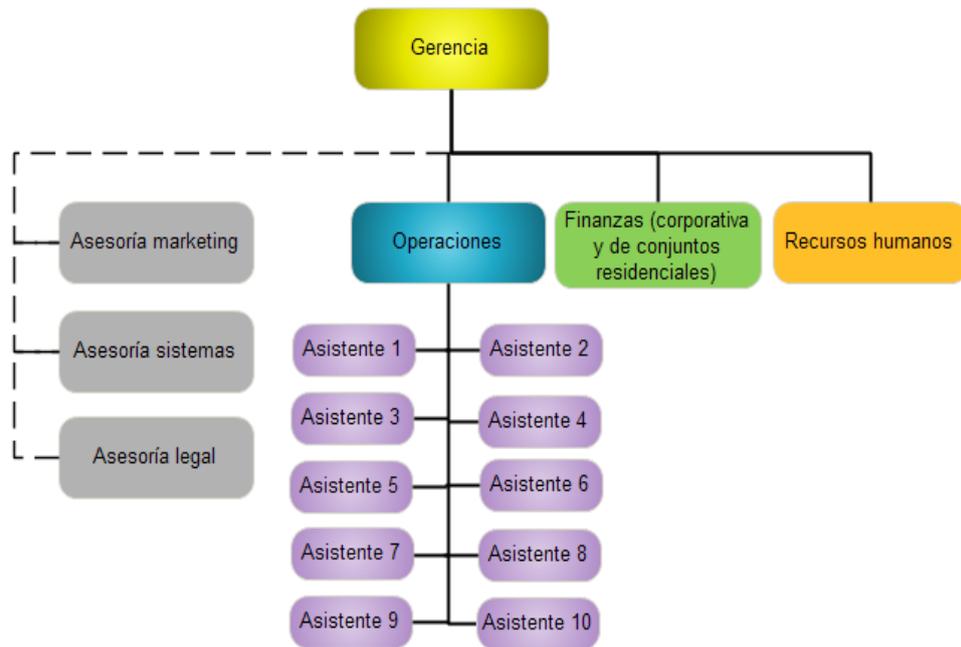


Figura 19. Ejemplo de estructura organizacional sugerida para el plan de negocios, modelo para Escenario 1A. Fuente: El autor.

Con este esquema organizacional se estima posible el manejo de hasta 10 urbanizaciones privadas por parte de un coordinador administrativo desde las oficinas centrales, dicho funcionario contará con el apoyo de un asistente en cada urbanización, para más de 10 urbanizaciones se requeriría un administrador operativo o coordinador adicional.

Funciones específicas del personal

Gerente general o propietario, funciones:

- Asumir la representación legal de la empresa

- Designar a los directores de cada departamento de la empresa
- Monitorear estadísticamente el desenvolvimiento de cada área de la empresa
- Orientar a la empresa de manera estratégica tomando las decisiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos
- Aprobar y firmar todos los contratos de administración
- Entablar relaciones públicas o comerciales con clientes, empresas de servicios, proveedores y autoridades
- En caso de contar con accionistas, informar periódicamente a los socios sobre la situación de la empresa
- Aprobar las decisiones trascendentales que se tome en cada departamento teniendo en cuenta que siempre deben ir en función de los objetivos de la empresa
- Revisión y aprobación de inversiones de la empresa

Perfil:

- Profesional en administración de empresas o carreras afines
- Contar con al menos 10 años de experiencia en cargos similares
- Tener capacidad de liderazgo, don de mando y ser hábil en la toma de decisiones

Competencias:

- Observación y análisis crítico de informes contables, administrativos u operativos
- Observación y análisis crítico de planes estratégicos de las distintas áreas

- Destreza en el desarrollo de planes estratégicos de la empresa
- Desarrollo de cuadros comparativos y análisis de cifras e indicadores estadísticos
- Habilidad en el manejo de software y demás herramientas tecnológicas asociadas a las tareas administrativas
- Seguimiento de las actividades de la empresa

Administrador principal de conjuntos o coordinador.- Es el funcionario que desde la oficina central de la empresa se encargará de la coordinación de las actividades con los asistentes administrativos de cada conjunto y debe cumplir con las siguientes funciones:

- Poner en marcha la ejecución de los nuevos contratos de administración.
- Elaborar el cronograma de mantenimiento de cada conjunto residencial.
- Coordinar con los asistentes de cada conjunto residencial las actividades diarias que se van a desarrollar.
- Designar y contratar a las empresas de servicios que se van a encargar del mantenimiento de los conjuntos residenciales.
- Manejo del personal de apoyo para los asistentes para trabajos específicos o adicionales.
- Coordinar con el área financiera el presupuesto para la administración de cada sector.
- Realizar visitas a los conjuntos residenciales para supervisar el trabajo de los asistentes administrativos.

- Realizar visitas programadas a los conjuntos residenciales previo a la propuesta de administración si el caso lo amerita.

Perfil:

- Poseer al menos 5 años de experiencia en manejo administrativo o posiciones similares
- Profesional en administración de empresas o carreras afines
- Capacidad de liderazgo, don de mando y ser hábil en la toma de decisiones

Competencias:

- Análisis y propuesta de nuevos proyectos de mejoras
- Capacidad de coordinación con proveedores y clientes
- Seguimiento y análisis crítico al servicio brindado por los proveedores
- Pensamiento estratégico
- Asistir a las reuniones de la directiva de los conjuntos residenciales y colaborar con las sugerencias planteadas

Asistente administrativo.- Permanecerá constantemente en el conjunto residencial como representante de la empresa y debe cumplir con las siguientes funciones:

- Ejecutar el cronograma de mantenimiento del conjunto residencial.
- Supervisar y reportar la ejecución de los trabajos de mantenimiento realizados

- Vigilar por el estado y mantenimiento de las instalaciones y activos del conjunto residencial administrado
- Solucionar y/o transmitir las observaciones de los residentes a la empresa administradora
- Gestionar el personal técnico de las empresas de servicio público cuando surjan problemas relacionados
- Informar a los residentes a través de circulares respecto de las novedades relacionadas al conjunto residencial
- Recibir el pago en efectivo o comprobante de pago de alcuotas y emitir la factura correspondiente por dicho concepto, llevar el registro de los residentes que se encuentran al día en sus obligaciones
- Suspender los beneficios de los residentes que no se encuentren al día en sus alcuotas, reportar a la directiva y a la administración de la empresa para tomar medidas del caso
- Administrar y registrar los gastos por actividades varias que se realicen

Perfil:

- Profesional recién graduado en administración de empresas o afines
- Manejo de utilitarios

Competencias y Habilidades:

- Velar por el cumplimiento de los estatutos del conjunto residencial

- Destreza en el uso de utilitarios para el control y registro de los ingresos económicos, elaboración de informes, envío de mails, registro de actividades diarias.
- Poseer criterio para la evaluación del desempeño del trabajo de los proveedores de servicio de mantenimiento
- Capacidad para relacionarse con el cliente, coordinación y gestión de la solución a sus problemas

Jefe financiero.- Se encargará de llevar la contabilidad cómo resultado de los movimientos financieros de la empresa propiamente dicha, también se encargará de llevar la contabilidad de cada conjunto residencial para ello deberá desempeñar las siguientes funciones:

- Mantener actualizados y en orden todos los movimientos financieros de la empresa.
- Presentar al gerente general el actualizado de los estados de resultados, flujos de cajas, libros contables, activos y pasivos de acuerdo al periodo correspondiente o según sea solicitado.
- Llevar un control estadístico de todos los indicadores financieros que permitan estimar situaciones futuras
- Tramitar de la forma más segura y ágil posible todo movimiento económico.
- Cumplir de manera oportuna con el pago de las obligaciones tributarias de la empresa.
- Mantener al día el balance de cada urbanización y realizar el pago de los impuestos correspondientes.
- Llevar un control estadístico del comportamiento económico de cada conjunto.

- Pagar a los proveedores de servicios de mantenimiento de las urbanizaciones.

Perfil:

- Profesional en ingeniería comercial, economista o carreras afines.
- Poseer experiencia de al menos 5 años en cargos similares.
- Manejo de utilitarios.

Competencias:

- Conocimiento del tema tributario.
- Conocimiento del tema laboral respecto al pago de salarios y aportes.
- Proponer a la gerencia la reducción de gastos y/o costos maximizando los beneficios por fondos de capital y patrimonio de la empresa.
- Proponer la reducción de gastos al administrador de los conjuntos residenciales.

Recursos humanos.- Deberá encargarse de todos los asuntos relacionados con el personal de la empresa cumpliendo con las siguientes funciones:

- Reclutamiento y evaluación del personal según el perfil requerido.
- Evaluar periódicamente a los empleados de la empresa.
- Realizar y ejecutar el cronograma de capacitación del personal según su posición.

- Mantener la base de datos con la información actualizada de los empleados.
- Sugerir a la gerencia promociones jerárquicas en caso de haberlas o tramitar las renunciaciones y despidos.
- Otorgar permisos, licencias y vacaciones a los empleados.
- Controlar por el cumplimiento del horario de trabajo, asistencias y multas.
- Velar por el cumplimiento de las normas laborales de ley y de las políticas de la empresa.

Perfil:

- Profesional en psicología industrial o carreras afines.
- Experiencia de al menos 3 años en cargos similares.
- Manejo de utilitarios.

Competencias:

- Valoración de cargos y evaluación de desempeños.
- Seguimiento de los procesos legales de incorporación y desvinculación del personal.
- Conocimiento de la legislación laboral.
- Fomentar la cultura organizacional.

Consultor de marketing y relaciones públicas.- Se encargará del plan, desarrollo y ejecución de estrategias enfocadas a la captación de más clientes, deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Realizar la investigación de mercado correspondiente para identificar el entorno en que se desenvuelve la empresa.
- Planificar y ejecutar las estrategias de publicidad necesarias para dar a conocer el servicio.
- Informar a la gerencia sobre nuevos nichos de mercado y oportunidades de negocios.

Perfiles de sus funcionarios:

- Profesionales en marketing y publicidad, relaciones públicas, comercialización o carreras afines.
- Tener al menos 3 años de experiencia en dicha actividad.
- Manejo de utilitarios.

Competencias:

- Análisis de las tendencias del mercado local respecto al tema del servicio para sectores residenciales.
- Análisis, propuesta, desarrollo y ejecución de estrategias de publicidad y comercialización.
- Seguimiento a la calidad del servicio que reciben los clientes por parte de la empresa.

Consultor en informática y sistemas.- Será el encargado de implementar y mantener todos los recursos tecnológicos que sean necesarios para el eficiente desenvolvimiento de la empresa, para ello deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Implementar y mantener en buen estado los recursos informáticos, sistemas operativos y redes de la compañía.

- Velar por la salvaguarda correcta de la información digital de la compañía.
- Velar por el cumplimiento de las políticas de usuarios y gestionar el uso de los medios informáticos de la empresa.
- Brindar soporte técnico tanto en hardware como en software.

Perfil:

- Profesional en computación y Sistemas.
- Conocimiento en programación de sistemas administrativos financieros.
- Manejo de herramientas de desarrollo informático.
- Manejo de paquetes informáticos.
- Conocimiento en el desarrollo de aplicaciones web.

Competencias:

- Monitorear y controlar el funcionamiento de los sistemas y redes de la empresa.
- Actualizar y realizar las mejoras tecnológicas de los sistemas de la empresa de acuerdo al crecimiento y demanda interna.
- Hacer el seguimiento respecto de la interacción de los usuarios con los sistemas.
- Administrar perfiles de usuario para el correcto uso del sistema.
- Administración y mantenimiento de los servidores de la empresa.

Consultor asesor legal.- Será el encargado de legalizar y llevar adelante todos los trámites necesarios para el funcionamiento de la empresa, para el desarrollo de su actividad comercial y abogar por los intereses de la compañía ante la ley, para ello cumplirá con las siguientes funciones:

- Tramitar todos los permisos correspondientes para el legal funcionamiento de la empresa.
- Velar por la vigencia de todos los permisos de ley para el funcionamiento de la empresa.
- Comprobar la legalidad de todos los documentos presentados por las empresas de servicios y los clientes que trabajen con la empresa.
- Coordinar con los funcionarios involucrados para la elaboración, firma y legalización de los contratos con clientes y proveedores, presentarlos al gerente general para su aprobación final.
- Abogar por la empresa y sus clientes (si así es requerido) en todo proceso judicial instaurado.

Perfil del asesor legal (abogado de la empresa):

- Profesional en leyes con experiencia de al menos 5 años en el área civil.
- Manejo de utilitarios.

Competencias:

- Asesorar jurídicamente a nivel directivo y operativo.

- Respalda y representa a la empresa judicial y extrajudicialmente en todo trámite y gestión legal.
- Realizar el seguimiento e intervenir en todos los procesos laborales, civiles y mercantiles de la empresa.

2.2.7 Finanzas

2.2.7.1 Escenario 1A

A continuación se detalla el análisis financiero del proyecto de empresa “SGR, servicios de gerenciamiento residencial” visto desde la perspectiva conservadora del escenario 1A, el escenario mencionado considera brindar servicio de administración con personal propio, mientras que el servicio de mantenimiento se lo hará a través de proveedores externos bajo responsabilidad de SGR.

Inversión requerida.- A continuación se muestra el desglose de la inversión inicial en equipamiento y sistemas de información, cabe mencionar que en lo referido a muebles y enseres se consideran (3) escritorios, (3) sillones para escritorios, (3) sillas, (2) sillones de espera y (2) archivadores que han sido incluidos en una sola cifra de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 12.

INVERSIÓN INICIAL EN INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS			
ITEMS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Muebles y enseres	1	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0
Aire acondicionado	1	\$ 800,0	\$ 800,0
Total equipamiento			\$ 2.800,0
Modulo de facturación	1	\$ 1.000,0	\$ 1.000,0
Modulo de ctas por cobrar	1	\$ 500,0	\$ 500,0
Modulo de ctas por pagar	1	\$ 500,0	\$ 500,0
Modulo financiero	1	\$ 1.500,0	\$ 1.500,0
Licencia de base datos	1	\$ 500,0	\$ 500,0
Total software			\$ 4.000
Servidor	1	\$ 1.200,0	\$ 1.200,0
Estaciones de trabajo	3	\$ 1.000,0	\$ 3.000,0
Equipos de protección elec.	3	\$ 70,0	\$ 210,0
Impresora láser b&n	1	\$ 150,0	\$ 150,0
Teléfonos	2	\$ 60,0	\$ 120,0
Total hardware			\$ 4.680
Instalación y adecuaciones			\$ 750
TOTAL EQUIPAMIENTO & S.I.			\$ 12.230

Tabla 12. Inversión en infraestructura y equipos. Fuente: El autor.

La puesta en marcha del negocio requiere de costos y gastos previos que permitan el normal funcionamiento de la empresa, a continuación se detallan:

COSTOS Y GASTOS PRE-OPERATIVOS	
REGISTRO DE MARCA Y GASTOS LEGALES	\$ 200
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 200
GARANTÍA DE ARRIENDO DEL LOCAL	\$ 2.400
PUBLICIDAD	\$ 2.000
TOTAL PRE-OPERATIVOS	\$ 4.800

Tabla 13. Detalle de los gastos pre-operativos. Fuente: El autor.

Los salarios del primer mes de funcionamiento han sido calculados considerando que se tiene 6 asistentes para seis urbanizaciones con las que iniciará la actividad comercial de la empresa, a continuación se detalla en la tabla 14:

ITEM	CANTIDAD	MENSUAL	APORTE IESS	TOTAL
Gerente general / propietario	1	\$ 2.000	\$ 221	\$ 2.221
Operaciones, administrador	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.111
Jefe financiero	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.111
Jefe rrhh	1	\$ 800	\$ 88	\$ 888
Asistente	7	\$ 2.800	\$ 309	\$ 3.109
TOTAL SUELDOS				\$ 8.440
Asesor de marketing	1		\$	1.000
Asesor informático	1		\$	500
Asesor legal	1		\$	500
TOTAL CONSULTORÍA				\$ 2.000
TOTAL SALARIOS PARA EL PRIMER MES DE FUNCIONAMIENTO				\$ 10.440

Tabla 14. Desglose de salarios del primer mes. Fuente: El autor.

Algunos costos que se requieren para el siguiente análisis han sido tomados del resumen de costos del proyecto cuyas cifras están anualizadas. Considerando únicamente el primer mes de actividad, se incurre en costos que a continuación se detallan: El costo de producción de la tabla a continuación se refiere a tres actividades principales como son mantenimiento de piscinas, mantenimiento de áreas verdes y mantenimiento de canchas-área social. En el caso del mantenimiento de piscinas el valor unitario es de 600,00 usd mensuales, considerando siete urbanizaciones se tendrá 4.200,00 usd mensuales. El costo unitario para mantenimiento de áreas verdes es 600,00 usd mensuales, considerando siete urbanizaciones se tendrá 4.200,00 usd. El mantenimiento de área social-canchas es de 416,66 usd mensuales, considerando siete urbanizaciones se tendrá 2.916,62 usd mensuales, por lo tanto el

costo de producción total será $4.200,00 + 4.200,00 + 2.916,62 = 11.316,62$ usd al primer mes.

El costo operativo por salarios del primer mes se toma de la tabla 14.

El costo administrativo del primer mes considera los servicios básicos, arriendo, movilización, depreciación de inmobiliario, depreciación de hardware-software, suministros de oficinas y permisos anuales, estos servicios al primer mes ascienden a 1.662,00 usd.

El costo financiero está representado por el monto del interés generado en ese mes que se debe pagar por concepto del préstamo a una entidad financiera, para este caso 655,66 usd.

El costo de promoción del primer mes se obtiene del total anual invertido en publicidad 2.100,00 usd dividido para 12, es decir 175,00 usd.

La tabla a continuación muestra todos los valores correspondientes al primer mes de actividad:

COSTOS Y GASTOS DEL PRIMER MES DE ACTIVIDAD		
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$	11.317
GASTOS OPERATIVOS (SALARIOS)	\$	10.440
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	1.662
GASTOS FINANCIEROS	\$	774
COSTOS DE PROMOCIÓN	\$	175
TOTAL COSTOS DEL PRIMER MES	\$	24.368

Tabla 15. Costos a ser cubiertos al primer mes de actividad, monto requerido como capital de trabajo. Fuente: El autor.

En base a las tablas mostradas el capital requerido para el negocio se muestra a continuación:

CAPITAL REQUERIDO		
TOTAL EQUIPAMIENTO & S.I.	\$	12.230
TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS	\$	4.800
COSTOS PRIMER MES ACTIVIDAD	\$	24.368
TOTAL CAPITAL REQUERIDO	\$	41.398

Tabla 16. Cantidades requeridas para iniciar el negocio. Fuente: El autor.

Financiamiento.- Es el capital con el que se contará para montar la empresa y cubrir los costos del primer mes de actividad mientras se hace efectivo el pago de honorarios que los clientes deben cancelar al término de cada mes. El monto del préstamo para financiar el proyecto es de 78.500,00 USD con un interés del 11,83 % pagaderos a 36 meses plazo (Banco Central del Ecuador, 2015), éste es el monto máximo al que es posible endeudarse sin correr el riesgo de perder con la inversión, la amortización de la deuda y las cuotas mensuales se muestran en la siguiente tabla:

TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL POR CONCEPTO DE FINANCIAMIENTO					
PERIODO (MES)	CAPITAL PRESTADO	INTERÉS AL FINAL PERIODO	ABONO A CAPITAL	CUOTA MENSUAL	SALDO DEUDA
1	\$ 78.500,00	\$ 773,88	\$ 2.180,56	\$ 2.954,43	\$ 76.319,44
2	\$ 76.319,44	\$ 752,38	\$ 2.180,56	\$ 2.932,94	\$ 74.138,89
3	\$ 74.138,89	\$ 730,89	\$ 2.180,56	\$ 2.911,44	\$ 71.958,33
4	\$ 71.958,33	\$ 709,39	\$ 2.180,56	\$ 2.889,94	\$ 69.777,78
5	\$ 69.777,78	\$ 687,89	\$ 2.180,56	\$ 2.868,45	\$ 67.597,22
6	\$ 67.597,22	\$ 666,40	\$ 2.180,56	\$ 2.846,95	\$ 65.416,67
7	\$ 65.416,67	\$ 644,90	\$ 2.180,56	\$ 2.825,45	\$ 63.236,11
8	\$ 63.236,11	\$ 623,40	\$ 2.180,56	\$ 2.803,96	\$ 61.055,56
9	\$ 61.055,56	\$ 601,91	\$ 2.180,56	\$ 2.782,46	\$ 58.875,00
10	\$ 58.875,00	\$ 580,41	\$ 2.180,56	\$ 2.760,96	\$ 56.694,44
11	\$ 56.694,44	\$ 558,91	\$ 2.180,56	\$ 2.739,47	\$ 54.513,89
12	\$ 54.513,89	\$ 537,42	\$ 2.180,56	\$ 2.717,97	\$ 52.333,33
13	\$ 52.333,33	\$ 515,92	\$ 2.180,56	\$ 2.696,48	\$ 50.152,78
14	\$ 50.152,78	\$ 494,42	\$ 2.180,56	\$ 2.674,98	\$ 47.972,22
15	\$ 47.972,22	\$ 472,93	\$ 2.180,56	\$ 2.653,48	\$ 45.791,67
16	\$ 45.791,67	\$ 451,43	\$ 2.180,56	\$ 2.631,99	\$ 43.611,11
17	\$ 43.611,11	\$ 429,93	\$ 2.180,56	\$ 2.610,49	\$ 41.430,56
18	\$ 41.430,56	\$ 408,44	\$ 2.180,56	\$ 2.588,99	\$ 39.250,00
19	\$ 39.250,00	\$ 386,94	\$ 2.180,56	\$ 2.567,50	\$ 37.069,44
20	\$ 37.069,44	\$ 365,44	\$ 2.180,56	\$ 2.546,00	\$ 34.888,89
21	\$ 34.888,89	\$ 343,95	\$ 2.180,56	\$ 2.524,50	\$ 32.708,33
22	\$ 32.708,33	\$ 322,45	\$ 2.180,56	\$ 2.503,01	\$ 30.527,78
23	\$ 30.527,78	\$ 300,95	\$ 2.180,56	\$ 2.481,51	\$ 28.347,22
24	\$ 28.347,22	\$ 279,46	\$ 2.180,56	\$ 2.460,01	\$ 26.166,67
25	\$ 26.166,67	\$ 257,96	\$ 2.180,56	\$ 2.438,52	\$ 23.986,11
26	\$ 23.986,11	\$ 236,46	\$ 2.180,56	\$ 2.417,02	\$ 21.805,56
27	\$ 21.805,56	\$ 214,97	\$ 2.180,56	\$ 2.395,52	\$ 19.625,00
28	\$ 19.625,00	\$ 193,47	\$ 2.180,56	\$ 2.374,03	\$ 17.444,44
29	\$ 17.444,44	\$ 171,97	\$ 2.180,56	\$ 2.352,53	\$ 15.263,89
30	\$ 15.263,89	\$ 150,48	\$ 2.180,56	\$ 2.331,03	\$ 13.083,33
31	\$ 13.083,33	\$ 128,98	\$ 2.180,56	\$ 2.309,54	\$ 10.902,78
32	\$ 10.902,78	\$ 107,48	\$ 2.180,56	\$ 2.288,04	\$ 8.722,22
33	\$ 8.722,22	\$ 85,99	\$ 2.180,56	\$ 2.266,54	\$ 6.541,67
34	\$ 6.541,67	\$ 64,49	\$ 2.180,56	\$ 2.245,05	\$ 4.361,11
35	\$ 4.361,11	\$ 42,99	\$ 2.180,56	\$ 2.223,55	\$ 2.180,56
36	\$ 2.180,56	\$ 21,50	\$ 2.180,56	\$ 2.202,05	\$ (0,00)
TOTAL PAGADO		\$ 14.317	\$ 78.500	\$ 92.817	

Tabla 17. Tabla de amortización. Fuente: El autor.

Detalles económicos del plan de negocios.- Todo el detalle económico del plan de negocios ha sido realizado con una proyección de hasta 5 años, las cifras mostradas en los cuadros están anualizadas, se ha supuesto iniciar en un escenario adverso que permita crecer durante los cinco años de análisis hasta recuperar la inversión realizada.

Salarios.- De acuerdo al organigrama presentado, los salarios de los funcionarios se proyectan a cinco años considerando las siguientes hipótesis (H):

H1: El plan de negocios inicia actividades con 7 urbanizaciones (clientes), por lo tanto se necesitará de 7 asistentes que permanezcan en cada urbanización.

H2: Se considera que un jefe administrador o coordinador manejará hasta 10 urbanizaciones a la vez desde la oficina central, si hay mayor demanda del servicio habría que contratar a un administrador adicional y distribuir la carga laboral.

H3: Se considera que los servicios del asesor de marketing y asesor informático serán requeridos dos veces al año, en el primer año se contempla realizar la mayor inversión en publicidad y asesoría informática.

H4: Se considera que el asesor legal prestará sus servicios al menos tres veces al año, o cada que sea necesario.

H5: Se considera un índice de inflación anual del 4%.

El cálculo de los valores de los salarios para el primer año ha sido realizado de la siguiente manera: Por ejemplo con respecto sueldo del gerente:

Salario mensual: 2.000 USD

Aporte al IESS: 11,05 %; Aporte= 2.000 * 11,05% = 221 USD

Décimo tercer sueldo: 2.000 USD, de acuerdo a la ley vigente

Décimo cuarto sueldo: 354 USD, de acuerdo a la ley vigente

Total monto salario gerente en el año 1= (2.000+221)*
12+2.000+354 = 29.006,00 USD.

El cálculo es similar para los demás funcionarios de la empresa.

Al salario total anual de la nómina (112.772,00 USD) se debe añadir el costo de los servicios de consultorías en el año 1:

Asesor de marketing: 2.000 USD

Asesor informático: 1.000 USD

Asesor legal: 1.500 USD

Total consultorías año 1: 2.000+1.000+1.500= 4.500,00 USD

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	AÑO 1				TOTAL ANUAL
			APORTE	13RO	14TO		
Gerente general / propietario	1	\$ 2.000	\$ 221	\$ 2.000	\$ 354	\$ 29.006	
Operaciones, administrador	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.000	\$ 354	\$ 14.680	
Jefe financiero	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.000	\$ 354	\$ 14.680	
Jefe rrhh	1	\$ 800	\$ 88	\$ 800	\$ 354	\$ 11.815	
Asistente	7	\$ 2.800	\$ 309	\$ 2.800	\$ 2.478	\$ 42.591	
TOTAL SUELDOS						\$ 112.772	
CONSULTORÍAS ANUALES							
Asesor de marketing	2	\$ 1.000				\$ 2.000	
Asesor informático	1	\$ 500				\$ 1.000	
Asesor legal	1	\$ 500				\$ 1.500	
TOTAL CONSULTORÍA						\$ 4.500	

Tabla 18. Salarios del año 1. Fuente: El autor.

Para el segundo año se asume un incremento salarial de acuerdo al índice de inflación que según el Banco Central del Ecuador se

sitúa en alrededor del 4%. Tomando en cuenta el salario del asistente, los valores se calculan de la siguiente manera:

Asistentes para el año 2: 7 personas

Sueldo mensual del asistente en el año 1: 400,00 USD

Sueldo mensual del asistente en el año 2: $400 \times 4\% + 400 = 416,00$ USD

Total sueldo mensual de los 7 asistentes: $416 \times 7 = 2.912,00$ USD

Aporte mensual IEES de los 7 asistentes: $2.912 \times 11,05\% = 321,8$ USD

Décimo tercer sueldo de los 7 asistentes: 2.912,00 USD de acuerdo a la ley vigente.

Décimo cuarto sueldo de los 7 asistentes: $354 \times 7 = 2.478,00$ USD de acuerdo a la ley vigente.

Se estima el pago de vacaciones en caso de ser necesario (15 días) para los 7 asistentes: $2.912 / 2 = 1.456,00$ USD.

Pago mensual de fondos de reserva de los 7 asistentes que llevan más de un año laborando para la empresa: $2.912 \times 7 \times 8,33\% = 242,57$ USD.

Total anual salario de 7 asistentes:
 $(2912+321,8+242,57) \times 12 + 2.912 + 2.478 + 1.456 = 48.562,15$ USD.

De manera similar se calcula para los demás funcionarios de la empresa. Los honorarios por consultorías se incrementan en el 4% de acuerdo al índice de inflación partiendo del salario del año anterior.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 2				TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA	
Gerente general / propietario	1	\$ 2.080	\$ 230	\$ 2.080	\$ 354	\$ 1.040	\$ 173	\$ 33.271
Operaciones, administrador	1	\$ 1.040	\$ 115	\$ 1.040	\$ 354	\$ 520	\$ 87	\$ 16.813
Jefe financiero	1	\$ 1.040	\$ 115	\$ 1.040	\$ 354	\$ 520	\$ 87	\$ 16.813
Jefe rrhh	1	\$ 832	\$ 92	\$ 832	\$ 354	\$ 416	\$ 69	\$ 13.521
Asistente	7	\$ 2.912	\$ 322	\$ 2.912	\$ 2.478	\$ 1.456	\$ 243	\$ 48.562
TOTAL SUELDOS								\$ 128.980
CONSULTORÍAS ANUALES								
Asesor de marketing	1							\$ 2.080
Asesor informático	1							\$ 1.040
Asesor legal	1							\$ 1.560
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 4.680

Tabla 19. Desglose de sueldos año 2. Fuente: El autor.

Hasta el año 5 los cálculos se realizan de similar manera que en el año 2 considerando incrementos por inflación y de acuerdo al incremento de asistentes en cada año.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 3				TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA	
Gerente general / propietario	1	\$ 2.163	\$ 239	\$ 2.163	\$ 354	\$ 1.082	\$ 180	\$ 34.588
Operaciones, administrador	1	\$ 1.082	\$ 120	\$ 1.082	\$ 354	\$ 541	\$ 90	\$ 17.471
Jefe financiero	1	\$ 1.082	\$ 120	\$ 1.082	\$ 354	\$ 541	\$ 90	\$ 17.471
Jefe rrhh	1	\$ 865	\$ 96	\$ 865	\$ 354	\$ 433	\$ 72	\$ 14.048
Asistente	8	\$ 3.461	\$ 382	\$ 3.461	\$ 2.832	\$ 1.731	\$ 252	\$ 57.174
TOTAL SUELDOS								\$ 140.751
CONSULTORÍAS ANUALES								
Asesor de marketing	1							\$ 2.163
Asesor informático	1							\$ 1.082
Asesor legal	1							\$ 1.622
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 4.867

Tabla 20. Desglose salarial del año 3. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 4				TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA	
Gerente general / propietario	1	\$ 2.250	\$ 249	\$ 2.250	\$ 354	\$ 1.125	\$ 187	\$ 35.957
Operaciones, administrador	1	\$ 1.125	\$ 124	\$ 1.125	\$ 354	\$ 562	\$ 94	\$ 18.156
Jefe financiero	1	\$ 1.125	\$ 124	\$ 1.125	\$ 354	\$ 562	\$ 94	\$ 18.156
Jefe rrhh	1	\$ 900	\$ 99	\$ 900	\$ 354	\$ 450	\$ 75	\$ 14.595
Asistente	9	\$ 4.050	\$ 447	\$ 4.050	\$ 3.186	\$ 2.025	\$ 300	\$ 66.822
TOTAL SUELDOS								\$ 153.686
CONSULTORÍAS ANUALES								
Asesor de marketing	1							\$ 2.250
Asesor informático	1							\$ 1.125
Asesor legal	1							\$ 1.687
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 5.062

Tabla 21. Salarios del año 4. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 5					TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA		
Gerente general / propietario	1	\$ 2.340	\$ 259	\$ 2.340	\$ 354	\$ 1.170	\$ 195	\$ 37.381	
Operaciones, administrador	1	\$ 1.170	\$ 129	\$ 1.170	\$ 354	\$ 585	\$ 97	\$ 18.868	
Jefe financiero	1	\$ 1.170	\$ 129	\$ 1.170	\$ 354	\$ 585	\$ 97	\$ 18.868	
Jefe rrhh	1	\$ 936	\$ 103	\$ 936	\$ 354	\$ 468	\$ 78	\$ 15.165	
Asistente	10	\$ 4.679	\$ 517	\$ 4.679	\$ 3.540	\$ 2.340	\$ 351	\$ 77.127	
TOTAL SUELDOS								\$ 167.409	
CONSULTORÍAS ANUALES									
Asesor de marketing	1							\$ 2.340	
Asesor informático	1							\$ 1.170	
Asesor legal	1							\$ 1.755	
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 5.264	

Tabla 22. Salarios del año 5. Fuente: El autor.

Detalle de los costos.- Se basa en las siguientes hipótesis:

H6: Para que el negocio sea rentable dentro de cinco años se debe empezar con al menos 7 clientes.

H7: En esta modalidad de negocio la empresa proporciona todos los servicios de mantenimiento a través de proveedores externos con el costo que ello representa.

H8: El sueldo variable se refiere al salario de los asistentes, esto se debe a que el número de asistentes está en función del número de urbanizaciones con quienes se tiene contrato.

H9: El servicio de guardianía es contratado directamente por la directiva de cada urbanización ya que generalmente el usuario final es quién firma el contrato de este tipo de servicios, además generaría recargos adicionales y corresponsabilidad que no le compete a la empresa de administración.

H10: Se considera que el arriendo de la oficina desde donde operará la empresa tendría un costo mensual de 1200 USD.

RESUMEN DE COSTOS DESDE ENERO DEL AÑO 1 HASTA DICIEMBRE DEL AÑO 5						
Número de urbanizaciones administradas (Clientes)		7	7	8	9	10
ITEM	Cto. Unitario anual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS REEMBOLSABLES POR SERVICIOS						
Servicio de guardiana	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento piscinas	\$ 7.200	\$ 50.400	\$ 52.416	\$ 62.300	\$ 72.891	\$ 84.230
Mantenimiento areas verdes	\$ 7.200	\$ 50.400	\$ 52.416	\$ 62.300	\$ 72.891	\$ 84.230
Mantenimientos canchas y área social	\$ 5.000	\$ 35.000	\$ 36.400	\$ 43.264	\$ 50.619	\$ 58.493
TOTAL COSTOS REEMBOLSABLES POR SERVICIOS (COSTOS DE PRODUCCIÓN)	\$ 19.400	\$ 135.800	\$ 141.232	\$ 167.864	\$ 196.401	\$ 226.953
COSTOS OPERATIVOS						
Sueldos fijos		\$ 70.181	\$ 80.417	\$ 83.577	\$ 86.864	\$ 90.282
Sueldos variables (asistentes)		\$ 42.591	\$ 48.562	\$ 57.174	\$ 66.822	\$ 77.127
Consultorías		\$ 4.500	\$ 4.680	\$ 4.867	\$ 5.062	\$ 5.264
TOTAL COSTOS OPERATIVOS		\$ 117.272	\$ 133.660	\$ 145.618	\$ 158.748	\$ 172.673
COSTOS ADMINISTRATIVOS						
Servicios básicos e internet		\$ 1.200	\$ 1.248	\$ 1.298	\$ 1.350	\$ 1.404
Arriendo		\$ 14.400	\$ 14.976	\$ 15.575	\$ 16.198	\$ 16.846
Movilización (combustible y mantenimiento)		\$ 960	\$ 998	\$ 1.038	\$ 1.080	\$ 1.123
Depreciación equipamiento		\$ 568	\$ 568	\$ 568	\$ 568	\$ 568
Depreciación hardware & software		\$ 1.919	\$ 1.919	\$ 1.919	\$ 1.919	\$ 1.919
Suministros de oficina		\$ 400	\$ 416	\$ 433	\$ 450	\$ 468
Permisos anuales		\$ 500	\$ 520	\$ 541	\$ 562	\$ 585
TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913
COSTOS FINANCIEROS						
Intereses bancarios		\$ 7.868	\$ 4.772	\$ 1.677	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS FINANCIEROS		\$ 7.868	\$ 4.772	\$ 1.677	\$ -	\$ -
COSTOS DE PROMOCIÓN						
Soporte y mantenimiento del sitio web		\$ 600	\$ 416	\$ 433	\$ 450	\$ 468
Servicios de publicidad		\$ 1.000	\$ 1.040	\$ 1.082	\$ 1.125	\$ 1.170
Tripticos		\$ 500	\$ 520	\$ 541	\$ 562	\$ 585
TOTAL COSTOS DE PROMOCIÓN		\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223

Tabla 23. Costos totales del negocio proyectado a cinco años. Fuente: El autor.

Ventas.- Al final del mes la empresa cobra a la urbanización la tarifa mensual por administración más el reintegro del valor por los servicios de mantenimiento con un recargo del 5% adicional por gestión logística de los servicios. Para el detalle de ventas se consideran las siguientes hipótesis:

H11: Con la tarifa inicial establecida es posible lograr rentabilidad en el corto plazo siempre y cuando se efectúe un reajuste anual del 6,25%.

TARIFA MENSUAL QUE PAGA CADA URBANIZACIÓN DURANTE UN AÑO					
DURANTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRACIÓN	\$ 1.600	\$ 1.700	\$ 1.800	\$ 1.900	\$ 2.000
MANTENIMIENTO	\$ 1.617	\$ 1.681	\$ 1.749	\$ 1.819	\$ 1.891
RECARGO 5%	\$ 81	\$ 84	\$ 87	\$ 91	\$ 95
TOTAL FACTURA	\$ 3.298	\$ 3.465	\$ 3.636	\$ 3.809	\$ 3.986

Tabla 24. Tarifas sugeridas para los siguientes cinco años. Fuente: El autor.

H12: Se considera el recargo por gestión administrativa y logística del 5% sobre el costo de cada servicio de mantenimiento.

Los cálculos para el ingreso mensual en el año 1 se han realizado de la siguiente manera (se debe tener en cuenta que en el año uno se tienen 7 clientes):

Ingreso mensual por seis urbanizaciones: $1600 \times 7 = 11.200$ USD

Reintegro por concepto de mantenimiento: $1617 \times 7 = 11.319$ USD

Recargo del 5% por gestión administrativa: $1617 \times 5\% \times 7 = 565,95$ USD

Total ingreso mensual: $11200 + 11319 + 565,95 = 23.083$ USD

DESGLOSE DEL PRONOSTICO MENSUAL DE VENTAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE URBANIZACIONES ADMINISTRADAS CONSIDERANDO EL 5% DE RECARGO POR SERVICIOS					
CLIENTES	7	7	8	9	10
MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Enero	\$ 23.083	\$ 24.258	\$ 29.088	\$ 34.285	\$ 39.858
Febrero	\$ 23.083	\$ 24.258	\$ 29.088	\$ 34.285	\$ 39.858
Marzo	\$ 23.083	\$ 24.258	\$ 29.088	\$ 34.285	\$ 39.858
Abril	\$ 23.083	\$ 24.258	\$ 29.088	\$ 34.285	\$ 39.858
Mayo	\$ 23.083	\$ 24.258	\$ 29.088	\$ 34.285	\$ 39.858
Junio	\$ 23.083	\$ 24.258	\$ 29.088	\$ 34.285	\$ 39.858
Julio	\$ 23.083	\$ 24.258	\$ 29.088	\$ 34.285	\$ 39.858
Agosto	\$ 23.083	\$ 24.258	\$ 29.088	\$ 34.285	\$ 39.858
Septiembre	\$ 23.083	\$ 24.258	\$ 29.088	\$ 34.285	\$ 39.858
Octubre	\$ 23.083	\$ 24.258	\$ 29.088	\$ 34.285	\$ 39.858
Noviembre	\$ 23.083	\$ 24.258	\$ 29.088	\$ 34.285	\$ 39.858
Diciembre	\$ 23.083	\$ 24.258	\$ 29.088	\$ 34.285	\$ 39.858
TOTAL ANUAL	\$ 276.990	\$ 291.094	\$ 349.058	\$ 411.421	\$ 478.300

Tabla 25. Ventas brutas mensuales proyectadas a cinco años. Fuente: El autor.

Estado de resultados.- Permite observar el porcentaje de rentabilidad del negocio proyectado a 5 años de acuerdo a la siguiente tabla:

ESTADO DE RESULTADOS DESDE ENERO DEL AÑO 1 HASTA DICIEMBRE DEL AÑO 5						
RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ingresos por tarifa	\$ 134.400	\$ 142.800	\$ 172.800	\$ 205.200	\$ 240.000	
Recargo 5% (gestión logística)	\$ 6.790	\$ 7.062	\$ 8.393	\$ 9.820	\$ 11.348	
Ingresos por reembolsos	\$ 135.800	\$ 141.232	\$ 167.864	\$ 196.401	\$ 226.953	
Total ingresos (Ventas)	\$ 276.990	\$ 291.094	\$ 349.058	\$ 411.421	\$ 478.300	
Costos reembolsables por servicios	\$ 135.800	\$ 141.232	\$ 167.864	\$ 196.401	\$ 226.953	
Costos operativos variables (asist.)	\$ 42.591	\$ 48.562	\$ 57.174	\$ 66.822	\$ 77.127	
Costos de promoción	\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223	
Utilidad bruta	\$ 96.499	\$ 99.323	\$ 121.964	\$ 146.061	\$ 171.998	
Costos operativos fijos	\$ 74.681	\$ 85.097	\$ 88.445	\$ 91.926	\$ 95.546	
Costos administrativos y depreciación	\$ 19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913	
Costos financieros (Intereses)	\$ 7.868	\$ 4.772	\$ 1.677	\$ -	\$ -	
Costos totales	\$ 282.987	\$ 302.285	\$ 338.586	\$ 379.414	\$ 424.761	
Resultado antes utilidades e impuestos	\$ (5.997)	\$ (11.192)	\$ 10.471	\$ 32.008	\$ 53.539	
Reparto de utilidades	15% \$ -	\$ -	\$ 1.571	\$ 4.801	\$ 8.031	
Utilidad antes de impuesto	\$ (5.997)	\$ (11.192)	\$ 8.900	\$ 27.206	\$ 45.508	
Impuestos	22% \$ -	\$ -	\$ 1.958	\$ 5.985	\$ 10.012	
Utilidad neta	\$ (5.997)	\$ (11.192)	\$ 6.942	\$ 21.221	\$ 35.496	
RENTABILIDAD BRUTA = Utilidad bruta/ ventas =	35%	34%	35%	36%	36%	
RENTABILIDAD NETA = Resultado/ ventas =	-2%	-4%	2%	5%	7%	

Tabla 26. Estado de resultados proyectado a cinco años. Fuente: El autor.

La rentabilidad bruta representa el porcentaje del ingreso total con el que se cuenta para continuar operando el negocio luego de haber cubierto los costos de producción, mientras que la rentabilidad neta representa el porcentaje del ingreso total que se puede considerar como utilidad luego de haber cubierto las obligaciones que por ley corresponde a la empresa. La rentabilidad neta muestra que en las condiciones planteadas hay pérdidas los primeros dos años, luego las ganancias se incrementan paulatinamente.

Flujo de caja.- Es importante tener en cuenta dos hipótesis para el entendimiento del flujo de caja:

H13: Se asume que al final del quinto año el propietario renova los bienes adquiridos, el monto de la renovación será para el año 6 que no se muestra en este análisis.

H14: Al final del quinto año se recupera la garantía por concepto de arriendo del local, se cambia a otra oficina, el desembolso de la garantía se incluyó en los gastos pre-operativos.

FLUJO DE CAJA DESDE ENERO AÑO 1 HASTA DICIEMBRE AÑO 5						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por tarifa de supervisión		\$ 134.400	\$ 142.800	\$ 172.800	\$ 205.200	\$ 240.000
Recargo del 5% (gestión logística de servicios)		\$ 6.790	\$ 7.062	\$ 8.393	\$ 9.820	\$ 11.348
Ingresos por reembolsos		\$ 135.800	\$ 141.232	\$ 167.864	\$ 196.401	\$ 226.953
Total ingresos		\$ 276.990	\$ 291.094	\$ 349.058	\$ 411.421	\$ 478.300
Costos reembolsables por servicios		\$ 135.800	\$ 141.232	\$ 167.864	\$ 196.401	\$ 226.953
Costos operativos variables (asist.)		\$ 42.591	\$ 48.562	\$ 57.174	\$ 66.822	\$ 77.127
Costos operativos fijos		\$ 74.681	\$ 85.097	\$ 88.445	\$ 91.926	\$ 95.546
Costos administrativos y depreciación		\$ 19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913
Costos financieros (Intereses)		\$ 7.868	\$ 4.772	\$ 1.677	\$ -	\$ -
Costos de promoción		\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223
Costos totales		\$ 282.987	\$ 302.285	\$ 338.586	\$ 379.414	\$ 424.761
Utilidad antes utilidades e impuestos		\$ (5.997)	\$ (11.192)	\$ 10.471	\$ 32.008	\$ 53.539
Reparto de utilidades	15%	\$ -	\$ -	\$ 1.571	\$ 4.801	\$ 8.031
Utilidad antes de impuesto		\$ (5.997)	\$ (11.192)	\$ 8.900	\$ 27.206	\$ 45.508
Impuestos	22%	\$ -	\$ -	\$ 1.958	\$ 5.985	\$ 10.012
Utilidad neta		\$ (5.997)	\$ (11.192)	\$ 6.942	\$ 21.221	\$ 35.496
Valor de salvamento						\$ 3.574
Ingreso financiero (préstamo)	\$ 78.500					
Amortización del préstamo		\$ (26.167)	\$ (26.167)	\$ (26.167)		
Inversión inicial	\$ (41.398)					
Reembolso de garantía						\$ 2.400
FLUJO DE CAJA		\$ 37.102	\$ (32.163)	\$ (37.358)	\$ (19.224)	\$ 21.221
						\$ 41.471

Tabla 27. Flujo de caja proyectado a cinco años. Fuente: El autor.

De acuerdo a las condiciones planteadas del negocio, el flujo de caja estimado muestra que los primeros años se tiene pérdidas situación que cambia paulatinamente hasta el quinto año, partiendo del flujo de caja el cálculo del TIR y el VAN es el siguiente:

$$\begin{aligned}
 \text{TIR} &= 21,6\% \\
 \text{VAN} &= \$ 0 \\
 \text{Periodo de recuperación (años)} &= 4,63
 \end{aligned}$$

Tabla 28. TIR, VAN, Periodo de recuperación calculados de acuerdo a las condiciones planteadas. Fuente: El autor.

Punto de equilibrio.- El punto de equilibrio está calculado en base al número de contratos que el negocio debe tener para no registrar pérdidas ni ganancias, a continuación se detalla el cálculo que considera cifras anuales:

Partiendo de las cifras del flujo de caja en el año 2 se tiene:

COSTOS FIJOS		
Costos operativos fijos	\$	85.097
Costos administrativos y depreciación	\$	20.646
Costos financieros (Intereses)	\$	4.772
Costos de promoción	\$	1.976
		CF = \$ 112.491

Tabla 29. Costos fijos captados del flujo de caja en el año 2. Fuente: El autor.

COSTOS VARIABLES		
Costos reembolsables por servicios	\$	141.232
Costos operativos variables (asist.)	\$	48.562
		CV PARA 7 URBANIZACIONES = \$ 189.794

		COSTO VARIABLE UNITARIO (CVU) = \$ 27.113
--	--	--

Tabla 30. Costos variables captados del flujo de caja en el año 2, se divide para 7 para obtener el CVU. Fuente: El autor.

		VENTAS PARA 7 URBANIZACIONES = \$ 291.094
		PRECIO DE VENTA UNITARIO (PVU) = \$ 41.585

Tabla 31. Ventas captadas del flujo de caja en el año 2, se divide para 7 urbanizaciones para obtener el PVU. Fuente: El autor.

IT: Ingreso total

Nc: Número de contratos (unidades de servicio vendido)

PVU: Precio de venta unitario

CT: Costo total

CF: Costo fijo

CVU: Costo variable unitario

Aplicando las formulas de ingreso total (IT) y costo total (CT) se tiene que:

$$IT = Nc * PVU$$

$$CT = CF + Nc * CVU$$

$$IT = CT$$

$$Nc * PVU = CF + Nc * CVU$$

$$Nc * (PVU - CVU) = CF$$

$$Nc = CF / (PVU - CVU)$$

$$Nc = 112.491 / (41.585 - 27.113)$$

Nc = 7,77 Contratos, o 323.254 USD de venta para no tener perdidas ni ganancias.

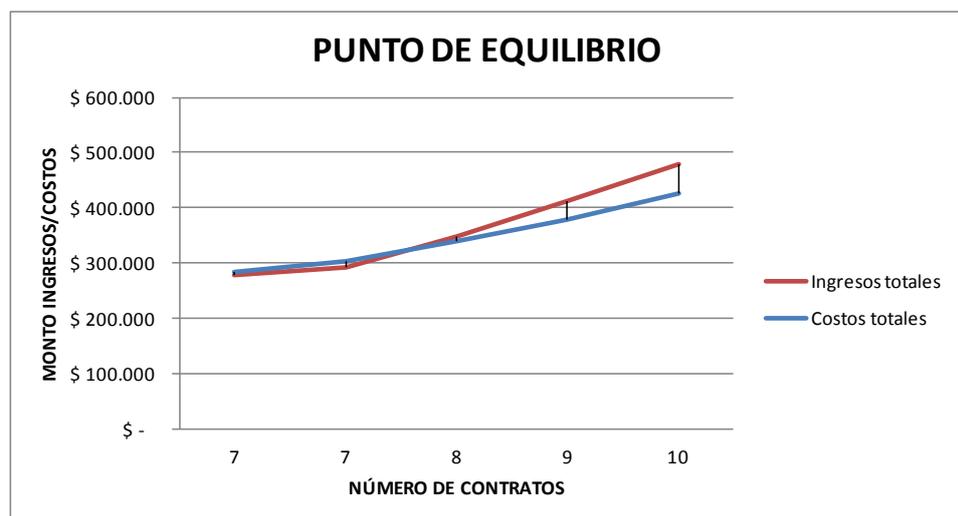


Figura 20. Punto de equilibrio, convergencia de los ingresos totales y costos totales en 7,77 contratos o 323.254 USD. Fuente: El autor.

Análisis de sensibilidad.- El análisis de sensibilidad está calculado en base a las variaciones que puede haber en la tarifa

de supervisión o descuentos en el recargo del 5% por mantenimiento que se espera cobrar a los clientes, a continuación se muestra el análisis de sensibilidad del negocio:

En el “Ingreso por tarifa de supervisión” observado en el flujo de caja no es posible realizar variación alguna, es muy sensible a un cambio en esta tarifa, por ejemplo si se varía en 1% se tiene:

FLUJO DE CAJA PARA EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por tarifa de supervisión		\$ 133.056	\$ 141.372	\$ 171.072	\$ 203.148	\$ 237.600
Recargo del 5% (gestión logística de servicios)		\$ 6.790	\$ 7.062	\$ 8.393	\$ 9.820	\$ 11.348
Ingresos por reembolsos		\$ 135.800	\$ 141.232	\$ 167.864	\$ 196.401	\$ 226.953
Total ingresos		\$ 275.646	\$ 289.666	\$ 347.330	\$ 409.369	\$ 475.900
Costos reembolsables por servicios		\$ 135.800	\$ 141.232	\$ 167.864	\$ 196.401	\$ 226.953
Costos operativos variables (asist.)		\$ 42.591	\$ 48.562	\$ 57.174	\$ 66.822	\$ 77.127
Costos operativos fijos		\$ 74.681	\$ 85.097	\$ 88.445	\$ 91.926	\$ 95.546
Costos administrativos y depreciación		\$ 19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913
Costos financieros (Intereses)		\$ 7.868	\$ 4.772	\$ 1.677	\$ -	\$ -
Costos de promoción		\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223
Costos totales		\$ 282.987	\$ 302.285	\$ 338.586	\$ 379.414	\$ 424.761
Utilidad antes utilidades e impuestos		\$ (7.341)	\$ (12.620)	\$ 8.743	\$ 29.956	\$ 51.139
Reparto de utilidades	15%	\$ -	\$ -	\$ 1.311	\$ 4.493	\$ 7.671
Utilidad antes de impuesto		\$ (7.341)	\$ (12.620)	\$ 7.432	\$ 25.462	\$ 43.468
Impuestos	22%	\$ -	\$ -	\$ 1.635	\$ 5.602	\$ 9.563
Utilidad neta		\$ (7.341)	\$ (12.620)	\$ 5.797	\$ 19.861	\$ 33.905
Valor de salvamento						\$ 3.574
Ingreso financiero (préstamo)	\$ 78.500					
Amortización del préstamo		\$ (26.167)	\$ (26.167)	\$ (26.167)		
Inversión inicial	\$ (41.398)					
Reembolso de garantía						\$ 2.400
FLUJO DE CAJA	\$ 37.102	\$ (33.507)	\$ (38.786)	\$ (20.370)	\$ 19.861	\$ 39.879

Tabla 32. Flujo de caja con reducción del 1% en la tarifa de supervisión.
Fuente: El autor.

TARIFA MENSUAL QUE PAGA CADA URBANIZACIÓN DURANTE UN AÑO					
DURANTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRACIÓN	\$ 1.584	\$ 1.683	\$ 1.782	\$ 1.881	\$ 1.980
MANTENIMIENTO	\$ 1.617	\$ 1.681	\$ 1.749	\$ 1.819	\$ 1.891
RECARGO 5%	\$ 81	\$ 84	\$ 87	\$ 91	\$ 95
TOTAL FACTURA CON DESCUENTO	\$ 3.282	\$ 3.448	\$ 3.618	\$ 3.790	\$ 3.966
TOTAL FACTURA SIN DESCUENTO	\$ 3.298	\$ 3.465	\$ 3.636	\$ 3.809	\$ 3.986
TOTAL FACTURA CON DESCUENTO	\$ 3.282	\$ 3.448	\$ 3.618	\$ 3.790	\$ 3.966
DIFERENCIA EFECTIVA	\$ 16,0	\$ 17,0	\$ 18,0	\$ 19,0	\$ 20,0
	TIR=	5,0%			
	VAN=	\$ 0			
	Periodo de recuperación (años)=	20,00			
	VARIACIÓN RESPECTO A LA TARIFA ADMINISTRACIÓN=	-1%			

Tabla 33. La diferencia efectiva es el valor de descuento del 1% mensual que recibiría cada urbanización. Fuente: El autor.

Como se puede observar, con una reducción de apenas el 1% en el valor de la tarifa de supervisión, la TIR disminuye en gran medida y el periodo de recuperación de la inversión aumenta drásticamente por encima de los cinco años de análisis del proyecto lo cual vuelve al negocio inviable, el margen de variación de la tarifa con la que se puede negociar es mínimo, no existe flexibilidad.

Por otro lado considerando una disminución del 1% en el “recargo del 5%” con respecto al flujo de caja planteado se tiene que:

FLUJO DE CAJA PARA EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por tarifa de supervisión		\$ 134.400	\$ 142.800	\$ 172.800	\$ 205.200	\$ 240.000
Recargo del 5% (gestión logística de servicios)		\$ 6.722	\$ 6.991	\$ 8.309	\$ 9.722	\$ 11.234
Ingresos por reembolsos		\$ 135.800	\$ 141.232	\$ 167.864	\$ 196.401	\$ 226.953
Total ingresos		\$ 276.922	\$ 291.023	\$ 348.974	\$ 411.323	\$ 478.187
Costos reembolsables por servicios		\$ 135.800	\$ 141.232	\$ 167.864	\$ 196.401	\$ 226.953
Costos operativos variables (asist.)		\$ 42.591	\$ 48.562	\$ 57.174	\$ 66.822	\$ 77.127
Costos operativos fijos		\$ 74.681	\$ 85.097	\$ 88.445	\$ 91.926	\$ 95.546
Costos administrativos y depreciación		\$ 19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913
Costos financieros (Intereses)		\$ 7.868	\$ 4.772	\$ 1.677	\$ -	\$ -
Costos de promoción		\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223
Costos totales		\$ 282.987	\$ 302.285	\$ 338.586	\$ 379.414	\$ 424.761
Utilidad antes utilidades e impuestos		\$ (6.064)	\$ (11.262)	\$ 10.387	\$ 31.909	\$ 53.425
Reparto de utilidades	15%	\$ -	\$ -	\$ 1.558	\$ 4.786	\$ 8.014
Utilidad antes de impuesto		\$ (6.064)	\$ (11.262)	\$ 8.829	\$ 27.123	\$ 45.411
Impuestos	22%	\$ -	\$ -	\$ 1.942	\$ 5.967	\$ 9.991
Utilidad neta		\$ (6.064)	\$ (11.262)	\$ 6.887	\$ 21.156	\$ 35.421
Valor de salvamento						\$ 3.574
Ingreso financiero (préstamo)	\$ 78.500					
Amortización del préstamo		\$ (26.167)	\$ (26.167)	\$ (26.167)		
Inversión inicial	\$ (41.398)					
Reembolso de garantía						\$ 2.400
FLUJO DE CAJA	\$ 37.102	\$ (32.231)	\$ (37.429)	\$ (19.280)	\$ 21.156	\$ 41.395

Tabla 34. Flujo de caja con reducción del 1% en el valor de recargo del 5%.
Fuente: El autor.

TARIFA MENSUAL QUE PAGA CADA URBANIZACIÓN DURANTE UN AÑO						
DURANTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ADMINISTRACIÓN	\$ 1.600	\$ 1.700	\$ 1.800	\$ 1.900	\$ 2.000	
MANTENIMIENTO	\$ 1.617	\$ 1.681	\$ 1.749	\$ 1.819	\$ 1.891	
RECARGO 5%	\$ 80	\$ 83	\$ 87	\$ 90	\$ 94	
TOTAL FACTURA CON DESCUENTO	\$ 3.297	\$ 3.465	\$ 3.635	\$ 3.809	\$ 3.985	
TOTAL FACTURA SIN DESCUENTO	\$ 3.298	\$ 3.465	\$ 3.636	\$ 3.809	\$ 3.986	
TOTAL FACTURA CON DESCUENTO	\$ 3.297	\$ 3.465	\$ 3.635	\$ 3.809	\$ 3.985	
DIFERENCIA EFECTIVA	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	
	TIR=	19,4%				
	VAN=	\$ 0				
	Periodo de recuperación (años)=	5,17				
	VARIACIÓN RESPECTO A LA TARIFA ADMINISTRACIÓN=	0%				
	VARIACIÓN RESPECTO AL RECARGO DEL 5% =	-1%				

Tabla 35. Comparación de tarifas con y sin descuento, TIR, VAN y periodo de recuperación cuando aplica el 1% de descuento. Fuente: El autor.

Con una reducción del 1% en el valor del recargo del 5% la TIR disminuye y el periodo de recuperación de la inversión aumenta poco más de 5 años de análisis del proyecto lo cual demuestra inflexibilidad.

2.2.7.2 Escenario 1B

Inversión requerida.- A diferencia del escenario 1A, en el escenario 1B no se proporcionan servicios de mantenimiento bajo directa responsabilidad de SGR, el servicio se limita exclusivamente a labores netamente administrativas y de control. En este contexto, para observar el desempeño del negocio partiendo de obtener resultados negativos hasta obtener resultados positivos se debe necesariamente comenzar con al menos 7 clientes aumentando al menos uno por año de manera tal que se pueda obtener rentabilidad en el corto plazo, a continuación se muestran las tablas que ilustran el comportamiento del negocio en las condiciones ya mencionadas:

Inversión en equipamiento y sistemas de la información:

INVERSIÓN INICIAL EN INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS			
ITEMS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Muebles y enseres	1	2.000	2.000
Aire acondicionado	1	800	800
Total equipamiento			\$ 2.800
Modulo de facturación	1	1.000	1.000
Modulo de ctas por cobrar	1	500	500
Modulo de ctas por pagar	1	500	500
Modulo financiero	1	1.500	1.500
Licencia de base datos	1	500	500
Total software			\$ 4.000
Servidor	1	1.200	1.200
Estaciones de trabajo	3	1.000	3.000
Equipos de protección elec.	3	70	210
Impresora láser b&n	1	150	150
Teléfonos	2	60	120
Total hardware			\$ 4.680
Instalación y adecuaciones			\$ 750
TOTAL EQUIPAMIENTO & S.I.			\$ 12.230

Tabla 36. Inversión inicial para el escenario 1B. Fuente: El autor.

Gastos pre-operativos:

GASTOS PRE-OPERATIVOS	
REGISTRO DE MARCA Y GASTOS LEGALES	\$ 200
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 200
GARANTÍA DE ARRIENDO DEL LOCAL	\$ 2.400
PUBLICIDAD	\$ 2.000
TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS	\$ 4.800

Tabla 37. Gastos pre-operativos para el escenario 1B. Fuente: El autor.

Gastos en sueldos y salarios del primer mes:

ITEM	CANTIDAD	MENSUAL	APORTE IESS	TOTAL
Gerente general / propietario	1	\$ 2.000	\$ 221	\$ 2.221
Operaciones, administrador	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.111
Jefe financiero	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.111
Jefe rrhh	1	\$ 800	\$ 88	\$ 888
Asistente	7	\$ 2.800	\$ 309	\$ 3.109
TOTAL SUELDOS				\$ 8.440
Asesor de marketing	1		\$	1.000
Asesor informático	1		\$	500
Asesor legal	1		\$	500
TOTAL CONSULTORÍA				\$ 2.000
TOTAL SALARIOS PARA EL PRIMER MES DE FUNCIONAMIENTO				\$ 10.440

Tabla 38. Salarios del primer mes, escenario 1B. Fuente: El autor.

En este escenario el costo de producción es cero ya que el servicio de mantenimiento no está bajo responsabilidad de la empresa administradora. El costo operativo (salarios) se obtiene de la tabla 38. Los costos administrativos se obtienen del resumen de costos tabla 47 año 1 donde el total se divide para 12. Los costos financieros corresponden al interés del primer mes generado por el préstamo, este valor se obtiene de la tabla 41 de amortización. El costo de promoción se obtiene de la figura 47 donde el costo total de promoción se divide para 12.

COSTOS Y GASTOS DEL PRIMER MES DE ACTIVIDAD	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ -
GASTOS OPERATIVOS (SALARIOS)	\$ 10.440
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.662
GASTOS FINANCIEROS	\$ 296
COSTOS DE PROMOCIÓN	\$ 175
TOTAL COSTOS DEL PRIMER MES	\$ 12.573

Tabla 39. Costos del primer mes, monto requerido como capital de trabajo. Escenario 1B. Fuente: El autor.

En esta modalidad del negocio no se consideran costos de producción ya que no se invierte en servicios de mantenimiento, el cliente es quién contrata directamente sus proveedores de servicios, la empresa realiza únicamente labores logísticas administrativas, de control y contables.

Para poner en marcha el negocio se requiere del siguiente capital:

CAPITAL REQUERIDO		
TOTAL EQUIPAMIENTO & S.I.	\$	12.230
TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS	\$	4.800
COSTOS PRIMER MES ACTIVIDAD	\$	12.573
TOTAL CAPITAL REQUERIDO	\$	29.603

*Tabla 40. Capital requerido para poner en marcha el negocio. Escenario 1B.
Fuente: El autor.*

Financiamiento.- Es el efectivo que se requiere para instalación de la empresa y cubrir los costos del primer mes de actividad hasta que los clientes cancelen los honorarios correspondientes una vez concluido el mes. El monto para financiar el proyecto es de 30.000 USD con el 11,83% de interés pagaderos a 36 meses plazo (Banco Central del Ecuador, 2015), éste es el monto máximo al que es posible endeudarse sin correr el riesgo de perder dinero con la inversión, la amortización de la deuda y las cuotas mensuales se muestran en la siguiente tabla:

TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL POR CONCEPTO DE FINANCIAMIENTO					
PERIODO (MES)	CAPITAL PRESTADO	INTERÉS AL FINAL PERIODO	ABONO A CAPITAL	CUOTA MENSUAL	SALDO DEUDA
1	\$ 30.000,00	\$ 295,75	\$ 833,33	\$ 1.129,08	\$ 29.166,67
2	\$ 29.166,67	\$ 287,53	\$ 833,33	\$ 1.120,87	\$ 28.333,33
3	\$ 28.333,33	\$ 279,32	\$ 833,33	\$ 1.112,65	\$ 27.500,00
4	\$ 27.500,00	\$ 271,10	\$ 833,33	\$ 1.104,44	\$ 26.666,67
5	\$ 26.666,67	\$ 262,89	\$ 833,33	\$ 1.096,22	\$ 25.833,33
6	\$ 25.833,33	\$ 254,67	\$ 833,33	\$ 1.088,01	\$ 25.000,00
7	\$ 25.000,00	\$ 246,46	\$ 833,33	\$ 1.079,79	\$ 24.166,67
8	\$ 24.166,67	\$ 238,24	\$ 833,33	\$ 1.071,58	\$ 23.333,33
9	\$ 23.333,33	\$ 230,03	\$ 833,33	\$ 1.063,36	\$ 22.500,00
10	\$ 22.500,00	\$ 221,81	\$ 833,33	\$ 1.055,15	\$ 21.666,67
11	\$ 21.666,67	\$ 213,60	\$ 833,33	\$ 1.046,93	\$ 20.833,33
12	\$ 20.833,33	\$ 205,38	\$ 833,33	\$ 1.038,72	\$ 20.000,00
13	\$ 20.000,00	\$ 197,17	\$ 833,33	\$ 1.030,50	\$ 19.166,67
14	\$ 19.166,67	\$ 188,95	\$ 833,33	\$ 1.022,28	\$ 18.333,33
15	\$ 18.333,33	\$ 180,74	\$ 833,33	\$ 1.014,07	\$ 17.500,00
16	\$ 17.500,00	\$ 172,52	\$ 833,33	\$ 1.005,85	\$ 16.666,67
17	\$ 16.666,67	\$ 164,31	\$ 833,33	\$ 997,64	\$ 15.833,33
18	\$ 15.833,33	\$ 156,09	\$ 833,33	\$ 989,42	\$ 15.000,00
19	\$ 15.000,00	\$ 147,88	\$ 833,33	\$ 981,21	\$ 14.166,67
20	\$ 14.166,67	\$ 139,66	\$ 833,33	\$ 972,99	\$ 13.333,33
21	\$ 13.333,33	\$ 131,44	\$ 833,33	\$ 964,78	\$ 12.500,00
22	\$ 12.500,00	\$ 123,23	\$ 833,33	\$ 956,56	\$ 11.666,67
23	\$ 11.666,67	\$ 115,01	\$ 833,33	\$ 948,35	\$ 10.833,33
24	\$ 10.833,33	\$ 106,80	\$ 833,33	\$ 940,13	\$ 10.000,00
25	\$ 10.000,00	\$ 98,58	\$ 833,33	\$ 931,92	\$ 9.166,67
26	\$ 9.166,67	\$ 90,37	\$ 833,33	\$ 923,70	\$ 8.333,33
27	\$ 8.333,33	\$ 82,15	\$ 833,33	\$ 915,49	\$ 7.500,00
28	\$ 7.500,00	\$ 73,94	\$ 833,33	\$ 907,27	\$ 6.666,67
29	\$ 6.666,67	\$ 65,72	\$ 833,33	\$ 899,06	\$ 5.833,33
30	\$ 5.833,33	\$ 57,51	\$ 833,33	\$ 890,84	\$ 5.000,00
31	\$ 5.000,00	\$ 49,29	\$ 833,33	\$ 882,63	\$ 4.166,67
32	\$ 4.166,67	\$ 41,08	\$ 833,33	\$ 874,41	\$ 3.333,33
33	\$ 3.333,33	\$ 32,86	\$ 833,33	\$ 866,19	\$ 2.500,00
34	\$ 2.500,00	\$ 24,65	\$ 833,33	\$ 857,98	\$ 1.666,67
35	\$ 1.666,67	\$ 16,43	\$ 833,33	\$ 849,76	\$ 833,33
36	\$ 833,33	\$ 8,22	\$ 833,33	\$ 841,55	\$ 0,00
TOTAL PAGADO		\$ 5.471	\$ 30.000	\$ 35.471	

Tabla 41. Amortización del préstamo. Escenario 1B. Fuente: El autor.

Salarios.- A continuación el desglose anual de salarios del primer al quinto año:

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	AÑO 1				TOTAL ANUAL
			APORTE	13RO	14TO		
Gerente general / propietario	1	\$ 2.000	\$ 221	\$ 2.000	\$ 354	\$ 29.006	
Operaciones, administrador	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.000	\$ 354	\$ 14.680	
Jefe financiero	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.000	\$ 354	\$ 14.680	
Jefe rrrh	1	\$ 800	\$ 88	\$ 800	\$ 354	\$ 11.815	
Asistente	7	\$ 2.800	\$ 309	\$ 2.800	\$ 2.478	\$ 42.591	
TOTAL SUELDOS						\$ 112.772	
CONSULTORÍAS ANUALES							
Asesor de marketing	2	\$ 1.000				\$ 2.000	
Asesor informático	1	\$ 500				\$ 1.000	
Asesor legal	1	\$ 500				\$ 1.500	
TOTAL CONSULTORÍA						\$ 4.500	

Tabla 42. Salarios año 1. Escenario 1B. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 2				TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA	
Gerente general / propietario	1	2.080,0	229,8	2.080,0	354,0	1.040,0	173,3	33.271,2
Operaciones, administrador	1	1.040,0	114,9	1.040,0	354,0	520,0	86,6	16.812,6
Jefe financiero	1	1.040,0	114,9	1.040,0	354,0	520,0	86,6	16.812,6
Jefe rrrh	1	832,0	91,9	832,0	354,0	416,0	69,3	13.520,9
Asistente	8	3.328,0	367,7	3.328,0	2.832,0	1.664,0	242,6	55.083,8
TOTAL SUELDOS								\$ 135.501
CONSULTORÍAS ANUALES								
Asesor de marketing	1							2.080,0
Asesor informático	1							1.040,0
Asesor legal	1							1.560,0
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 4.680

Tabla 43. Salarios año 2. Escenario 1B. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 3				TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA	
Gerente general / propietario	1	2.163,2	239,0	2.163,2	354,0	1.081,6	180,2	34.587,9
Operaciones, administrador	1	1.081,6	119,5	1.081,6	354,0	540,8	90,1	17.471,0
Jefe financiero	1	1.081,6	119,5	1.081,6	354,0	540,8	90,1	17.471,0
Jefe rrrh	1	865,3	95,6	865,3	354,0	432,6	72,1	14.047,6
Asistente	9	3.893,8	430,3	3.893,8	3.186,0	1.946,9	288,3	64.374,6
TOTAL SUELDOS								\$ 147.952
CONSULTORÍAS ANUALES								
Asesor de marketing	1							2.163,2
Asesor informático	1							1.081,6
Asesor legal	1							1.622,4
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 4.867

Tabla 44. Salarios año 3. Escenario 1B. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 4				TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA	
Gerente general / propietario	1	\$ 2.250	\$ 249	\$ 2.250	\$ 354	\$ 1.125	\$ 187	\$ 35.957
Operaciones, administrador	1	\$ 1.125	\$ 124	\$ 1.125	\$ 354	\$ 562	\$ 94	\$ 18.156
Jefe financiero	1	\$ 1.125	\$ 124	\$ 1.125	\$ 354	\$ 562	\$ 94	\$ 18.156
Jefe rrhh	1	\$ 900	\$ 99	\$ 900	\$ 354	\$ 450	\$ 75	\$ 14.595
Asistente	10	\$ 4.499	\$ 497	\$ 4.499	\$ 3.540	\$ 2.250	\$ 337	\$ 74.297
TOTAL SUELDOS								\$ 161.161
CONSULTORÍAS ANUALES								
Asesor de marketing	1							\$ 2.250
Asesor informático	1							\$ 1.125
Asesor legal	1							\$ 1.687
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 5.062

Tabla 45. Salarios año 4. Escenario 1B. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 5				TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA	
Gerente general / propietario	1	\$ 2.340	\$ 259	\$ 2.340	\$ 354	\$ 1.170	\$ 195	\$ 37.381
Operaciones, administrador	1	\$ 1.170	\$ 129	\$ 1.170	\$ 354	\$ 585	\$ 97	\$ 18.868
Jefe financiero	1	\$ 1.170	\$ 129	\$ 1.170	\$ 354	\$ 585	\$ 97	\$ 18.868
Jefe rrhh	1	\$ 936	\$ 103	\$ 936	\$ 354	\$ 468	\$ 78	\$ 15.165
Asistente	11	\$ 5.147	\$ 569	\$ 5.147	\$ 3.894	\$ 2.574	\$ 390	\$ 84.887
TOTAL SUELDOS								\$ 175.168
CONSULTORÍAS ANUALES								
Asesor de marketing	1							\$ 2.340
Asesor informático	1							\$ 1.170
Asesor legal	1							\$ 1.755
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 5.264

Tabla 46. Salarios año 5. Escenario 1B. Fuente El autor.

Costos.- El resumen de costos con cifras anuales se muestra en la siguiente tabla, en este escenario no existen costos reembolsables por servicios o costos de producción:

RESUMEN DE COSTOS DESDE ENERO DEL AÑO 1 HASTA DICIEMBRE DEL AÑO 5						
Número de urbanizaciones administradas (Clientes)		7	8	9	10	11
ITEM	Cto. Unitario anual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS REEMBOLSABLES POR SERVICIOS						
Servicio de guardiana	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento piscinas	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento areas verdes	0	0	0	0	0	0
Mantenimientos canchas y área social	0	0	0	0	0	0
TOTAL COSTOS REEMBOLSABLES POR SERVICIOS (COSTOS DE PRODUCCIÓN)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS OPERATIVOS						
Sueldos fijos	\$	70.181	\$ 80.417	\$ 83.577	\$ 86.864	\$ 90.282
Sueldos variables (asistentes)	\$	42.591	\$ 55.084	\$ 64.375	\$ 74.297	\$ 84.887
Consultorías	\$	4.500	\$ 4.680	\$ 4.867	\$ 5.062	\$ 5.264
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	\$	117.272	\$ 140.181	\$ 152.819	\$ 166.223	\$ 180.433
COSTOS ADMINISTRATIVOS						
Servicios básicos e internet	\$	1.200	\$ 1.248	\$ 1.298	\$ 1.350	\$ 1.404
Arriendo	\$	14.400	\$ 14.976	\$ 15.575	\$ 16.198	\$ 16.846
Movilización (combustible y mantenimiento)	\$	960	\$ 998	\$ 1.038	\$ 1.080	\$ 1.123
Depreciación equipamiento	\$	568	\$ 568	\$ 568	\$ 568	\$ 568
Depreciación hardware & software	\$	1.919	\$ 1.919	\$ 1.919	\$ 1.919	\$ 1.919
Suministros de oficina	\$	400	\$ 416	\$ 433	\$ 450	\$ 468
Permisos anuales	\$	500	\$ 520	\$ 541	\$ 562	\$ 585
TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$	19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913
COSTOS FINANCIEROS						
Intereses bancarios	\$	3.007	\$ 1.824	\$ 641	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	\$	3.007	\$ 1.824	\$ 641	\$ -	\$ -
COSTOS DE PROMOCIÓN						
Soporte y mantenimiento del sitio web	\$	600	\$ 416	\$ 433	\$ 450	\$ 468
Servicios de publicidad	\$	1.000	\$ 1.040	\$ 1.082	\$ 1.125	\$ 1.170
Tripticos	\$	500	\$ 520	\$ 541	\$ 562	\$ 585
TOTAL COSTOS DE PROMOCIÓN	\$	2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223

Tabla 47. Costos proyectados a cinco años. Escenario 1B. Fuente: El autor.

Ventas.- En este escenario las ventas están representadas únicamente por la tarifa que se cobra por la administración o tareas de supervisión sin porcentajes adicionales por servicios de mantenimiento, se mantiene la misma tarifa del escenario 1A:

TARIFA MENSUAL QUE PAGA CADA URBANIZACIÓN POR LA ADMINISTRACIÓN DURANTE UN AÑO CALENDARIO					
DURANTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMN/SUPVSN	\$ 1.600	\$ 1.700	\$ 1.800	\$ 1.900	\$ 2.000

Tabla 48. Tarifa mensual a cobrar. Escenario 1B. Fuente: El autor.

DESGLOSE DEL PRONOSTICO MENSUAL DE VENTAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE URBANIZACIONES ADMINISTRADAS

CLIENTES	7	8	9	10	11
MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Enero	\$ 11.200	\$ 13.600	\$ 16.200	\$ 19.000	\$ 22.000
Febrero	\$ 11.200	\$ 13.600	\$ 16.200	\$ 19.000	\$ 22.000
Marzo	\$ 11.200	\$ 13.600	\$ 16.200	\$ 19.000	\$ 22.000
Abril	\$ 11.200	\$ 13.600	\$ 16.200	\$ 19.000	\$ 22.000
Mayo	\$ 11.200	\$ 13.600	\$ 16.200	\$ 19.000	\$ 22.000
Junio	\$ 11.200	\$ 13.600	\$ 16.200	\$ 19.000	\$ 22.000
Julio	\$ 11.200	\$ 13.600	\$ 16.200	\$ 19.000	\$ 22.000
Agosto	\$ 11.200	\$ 13.600	\$ 16.200	\$ 19.000	\$ 22.000
Septiembre	\$ 11.200	\$ 13.600	\$ 16.200	\$ 19.000	\$ 22.000
Octubre	\$ 11.200	\$ 13.600	\$ 16.200	\$ 19.000	\$ 22.000
Noviembre	\$ 11.200	\$ 13.600	\$ 16.200	\$ 19.000	\$ 22.000
Diciembre	\$ 11.200	\$ 13.600	\$ 16.200	\$ 19.000	\$ 22.000
TOTAL ANUAL	\$ 134.400	\$ 163.200	\$ 194.400	\$ 228.000	\$ 264.000

*Tabla 49. Ingresos brutos mensuales proyectados a cinco años. Escenario 1B.
Fuente: El autor.*

Estado de resultados.- Permite observar el porcentaje de rentabilidad del negocio proyectado a cinco años, la rentabilidad bruta y neta es más alta que en el escenario 1 debido a que no existen costos de producción, también el préstamo bancario es mucho menor:

ESTADO DE RESULTADOS DESDE ENERO DEL AÑO 1 HASTA DICIEMBRE DEL AÑO 5						
RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ingresos por tarifa de supervisión	\$ 134.400	\$ 163.200	\$ 194.400	\$ 228.000	\$ 264.000	
Recargo del 5% (gestión logística de servicios)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ingresos por reembolsos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total ingresos (Ventas)	\$ 134.400	\$ 163.200	\$ 194.400	\$ 228.000	\$ 264.000	
Costos reembolsables por servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Costos operativos variables (asist.)	\$ 42.591	\$ 55.084	\$ 64.375	\$ 74.297	\$ 84.887	
Costos de promoción	\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223	
Utilidad bruta	\$ 89.709	\$ 106.140	\$ 127.970	\$ 151.566	\$ 176.891	
Costos operativos fijos	\$ 74.681	\$ 85.097	\$ 88.445	\$ 91.926	\$ 95.546	
Costos administrativos y depreciación	\$ 19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913	
Costos financieros (Intereses)	\$ 3.007	\$ 1.824	\$ 641	\$ -	\$ -	
Costos totales	\$ 142.326	\$ 164.626	\$ 176.887	\$ 190.487	\$ 205.568	
Resultado antes utilidades e impuestos	\$ (7.926)	\$ (1.426)	\$ 17.513	\$ 37.513	\$ 58.432	
Reparto de utilidades 15%	\$ -	\$ -	\$ 2.627	\$ 5.627	\$ 8.765	
Utilidad antes de impuesto	\$ (7.926)	\$ (1.426)	\$ 14.886	\$ 31.886	\$ 49.667	
Impuestos 22%	\$ -	\$ -	\$ 3.275	\$ 7.015	\$ 10.927	
Utilidad neta	\$ (7.926)	\$ (1.426)	\$ 11.611	\$ 24.871	\$ 38.740	
RENTABILIDAD BRUTA = Utilidad bruta/ ventas =	67%	65%	66%	66%	67%	
RENTABILIDAD NETA = Resultado/ ventas =	-6%	-1%	6%	11%	15%	

Tabla 50. Estado de resultado y porcentaje de rentabilidad proyectado a cinco años. Escenario 1B. Fuente: El autor.

Flujo de caja.- El flujo de caja muestra pérdidas en los primeros años al igual que en el escenario 1A, se logra recuperar la inversión en el corto plazo con flujos de caja moderadamente más altos que en el escenario 1A:

FLUJO DE CAJA DESDE ENERO AÑO 1 HASTA DICIEMBRE AÑO 5						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por tarifa de supervisión	\$ 134.400	\$ 163.200	\$ 194.400	\$ 228.000	\$ 264.000	
Recargo del 5% (gestión logística de servicios)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ingresos por reembolsos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total ingresos	\$ 134.400	\$ 163.200	\$ 194.400	\$ 228.000	\$ 264.000	
Costos reembolsables por servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Costos operativos variables (asist.)	\$ 42.591	\$ 55.084	\$ 64.375	\$ 74.297	\$ 84.887	
Costos operativos fijos	\$ 74.681	\$ 85.097	\$ 88.445	\$ 91.926	\$ 95.546	
Costos administrativos y depreciación	\$ 19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913	
Costos financieros (Intereses)	\$ 3.007	\$ 1.824	\$ 641	\$ -	\$ -	
Costos de promoción	\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223	
Costos totales	\$ 142.326	\$ 164.626	\$ 176.887	\$ 190.487	\$ 205.568	
Utilidad antes utilidades e impuestos	\$ (7.926)	\$ (1.426)	\$ 17.513	\$ 37.513	\$ 58.432	
Reparto de utilidades 15%	\$ -	\$ -	\$ 2.627	\$ 5.627	\$ 8.765	
Utilidad antes de impuesto	\$ (7.926)	\$ (1.426)	\$ 14.886	\$ 31.886	\$ 49.667	
Impuestos 22%	\$ -	\$ -	\$ 3.275	\$ 7.015	\$ 10.927	
Utilidad neta	\$ (7.926)	\$ (1.426)	\$ 11.611	\$ 24.871	\$ 38.740	
Valor de salvamento						\$ 3.574
Ingreso financiero (préstamo)	\$ 30.000					
Amortización del préstamo	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)			
Inversión inicial	\$ (29.603)					
Reembolso de garantía						\$ 2.400
FLUJO DE CAJA	\$ 397	\$ (17.926)	\$ (11.426)	\$ 1.611	\$ 24.871	\$ 44.715

Tabla 51. Flujo de caja proyectado a cinco años. Escenario 1B. Fuente: El autor.

TIR=	32,7%
VAN=	\$ 0
Periodo de recuperación (años)=	3,06

Tabla 52. TIR, VAN y Periodo de recuperación del negocio escenario 1B.
Fuente: El autor.

Pese a que el modelo de negocios del escenario 1B es más atractivo desde el punto de vista del empresario ya que no existen costos de producción, lamentablemente desde el punto de vista del cliente no resulta igual ya que se trata de un servicio de menor cobertura al dejar que el cliente contrate directamente a los proveedores de servicio de mantenimiento bajo su propia responsabilidad.

Punto de equilibrio.- Partiendo del flujo de caja año 2, el punto de equilibrio calculado corresponde al número de contratos en el punto de convergencia de los ingresos totales con los costos totales:

COSTOS FIJOS	
Costos operativos fijos	\$ 85.097
Costos administrativos y depreciación	\$ 20.646
Costos financieros (Intereses)	\$ 1.824
Costos de promoción	\$ 1.976
CF =	\$ 109.543
VENTAS PARA 8 URBANIZACIONES =	\$ 134.400
PRECIO DE VENTA UNITARIO (PVU) =	\$ 20.400

Tabla 53. Costos fijos captados del flujo de caja, PVU del escenario 1B.
Fuente: El autor.

COSTOS VARIABLES		
Costos reembolsables por servicios	\$	-
Costos operativos variables (asist.)	\$	55.084
CV PARA 8 URBANIZACIONES =	\$	55.084

COSTO VARIABLE UNITARIO (CVU) = \$ 6.885

Tabla 54. Costos variables captados del flujo de caja, CVU del escenario 1B.
Fuente: El autor.

$$IT = Nc \cdot PVU$$

$$CT = CF + Nc \cdot CVU$$

$$IT = CT$$

$$Nc \cdot PVU = CF + Nc \cdot CVU$$

$$Nc \cdot (PVU - CVU) = CF$$

$$Nc = CF / (PVU - CVU)$$

Nc = 8,11 contratos, o 165.353 USD en ingresos por servicios.



Figura 21. Punto de equilibrio en 8.08 contratos o 164.749 USD para el escenario 1B. Fuente: El autor.

Análisis de sensibilidad.- El negocio es altamente sensible respecto de la variación en la tarifa que se cobra, existe un margen

muy reducido para negociar respecto de la tarifa, el análisis se muestra a continuación:

FLUJO DE CAJA PARA EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por tarifa de supervisión	\$ 131.712	\$ 159.936	\$ 190.512	\$ 223.440	\$ 258.720	
Recargo del 5% (gestión logística de servicios)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ingresos por reembolsos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total ingresos	\$ 131.712	\$ 159.936	\$ 190.512	\$ 223.440	\$ 258.720	
Costos reembolsables por servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Costos operativos variables (asist.)	\$ 42.591	\$ 55.084	\$ 64.375	\$ 74.297	\$ 84.887	
Costos operativos fijos	\$ 74.681	\$ 85.097	\$ 88.445	\$ 91.926	\$ 95.546	
Costos administrativos y depreciación	\$ 19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913	
Costos financieros (Intereses)	\$ 3.007	\$ 1.824	\$ 641	\$ -	\$ -	
Costos de promoción	\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223	
Costos totales	\$ 142.326	\$ 164.626	\$ 176.887	\$ 190.487	\$ 205.568	
Utilidad antes utilidades e impuestos	\$ (10.614)	\$ (4.690)	\$ 13.625	\$ 32.953	\$ 53.152	
Reparto de utilidades	15%	\$ -	\$ -	\$ 2.044	\$ 4.943	\$ 7.973
Utilidad antes de impuesto	\$ (10.614)	\$ (4.690)	\$ 11.581	\$ 28.010	\$ 45.179	
Impuestos	22%	\$ -	\$ -	\$ 2.548	\$ 6.162	\$ 9.939
Utilidad neta	\$ (10.614)	\$ (4.690)	\$ 9.033	\$ 21.848	\$ 35.240	
Valor de salvamento						\$ 3.574
Ingreso financiero (préstamo)	\$ 30.000					
Amortización del préstamo		\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)		
Inversión inicial	\$ (29.603)					
Reembolso de garantía						\$ 2.400
FLUJO DE CAJA	\$ 397	\$ (20.614)	\$ (14.690)	\$ (967)	\$ 21.848	\$ 41.214

Tabla 55. Flujo de caja con las ventas de acuerdo a la variación del 2% en la tarifa de supervisión del escenario 1B. Fuente: El autor.

TIR= 19,4%
VAN= \$ 0
Periodo de recuperación (años)= 5,16

VARIACIÓN EN LA TARIFA DE SUPERVISIÓN = -2%

Tabla 56. TIR, VAN y Periodo de recuperación considerando una variación del 2% en la tarifa del escenario 1B. Fuente: El autor.

De acuerdo al análisis se observa alta sensibilidad con respecto a los cambios en la tarifa de supervisión, con apenas el 2% la TIR cae de al 19,4%, mientras el periodo de recuperación pasa a 5,16 años, esto demuestra muy poca flexibilidad para negociar con algún tipo de descuento a favor del cliente.

2.2.7.3 Escenario 2

Inversión requerida.- Este escenario se plantea desde una perspectiva optimista, por otro lado en este caso se plantea mayor inversión en publicidad esperando captar más clientes mientras se mantienen las tarifas sin acudir a ningún tipo de financiamiento.

A continuación se muestra el desglose de equipamiento, gastos pre-operativos y costos del primer mes de funcionamiento para la puesta en marcha del negocio:

INVERSIÓN INICIAL EN INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS			
ITEMS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Muebles y enseres	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Aire acondicionado	1	\$ 800	\$ 800
Total equipamiento			\$ 2.800
Modulo de facturación	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Modulo de ctas por cobrar	1	\$ 500	\$ 500
Modulo de ctas por pagar	1	\$ 500	\$ 500
Modulo financiero	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Licencia de base datos	1	\$ 500	\$ 500
Total software			\$ 4.000
Servidor	1	\$ 1.200	\$ 1.200
Estaciones de trabajo	3	\$ 1.000	\$ 3.000
Equipos de protección elec.	3	\$ 70	\$ 210
Impresora láser b&n	1	\$ 150	\$ 150
Teléfonos	2	\$ 60	\$ 120
Total hardware			\$ 4.680
Instalación y adecuaciones			\$ 750
TOTAL EQUIPAMIENTO & S.I.			\$ 12.230

Tabla 57. Desglose de la inversión inicial en infraestructura y equipos. Escenario 2. Fuente: El autor.

COSTOS Y GASTOS PRE-OPERATIVOS	
REGISTRO DE MARCA Y GASTOS LEGALES	\$ 200
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 200
GARANTÍA DE ARRIENDO DEL LOCAL	\$ 2.400
PUBLICIDAD	\$ 4.000
TOTAL PRE-OPERATIVOS	\$ 6.800

Tabla 58. Gastos pre-operativos. Escenario 2. Fuente: El autor.

ITEM	CANTIDAD	MENSUAL	APORTE IESS	TOTAL
Gerente general / propietario	1	\$ 2.000	\$ 221	\$ 2.221
Operaciones, administrador 1	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.111
Operaciones, administrador 2	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.111
Jefe financiero	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.111
Jefe rrhh	1	\$ 800	\$ 88	\$ 888
Asistente	10	\$ 4.000	\$ 442	\$ 4.442
TOTAL SUELDOS				\$ 10.883
Asesor de marketing	1		\$	1.000
Asesor informático	1		\$	500
Asesor legal	1		\$	500
TOTAL CONSULTORÍA				\$ 2.000
TOTAL SALARIOS PARA EL PRIMER MES DE FUNCIONAMIENTO				\$ 12.883

Tabla 59. Salarios primer mes de funcionamiento. Escenario 2. Fuente: El autor.

En la siguiente tabla, el costo de producción se obtiene del resumen de costos tabla 67, el total del costo de producción del año 1 se divide para 12. Los costos operativos referentes al salario se obtienen de la tabla 59. El costo administrativo se obtiene del resumen de costos tabla 67, la cifra total del año 1 se la divide para 12. El costo financiero es cero ya que este escenario no contempla financiamiento externo. El costo de promoción se obtiene del resumen de costos tabla 67, el total costos de promoción del año 1 se divide en 12.

COSTOS Y GASTOS DEL PRIMER MES DE ACTIVIDAD		
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$	16.167
GASTOS OPERATIVOS (SALARIOS)	\$	12.883
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	1.662
GASTOS FINANCIEROS	\$	-
COSTOS DE PROMOCIÓN	\$	175
TOTAL COSTOS DEL PRIMER MES	\$	30.887

Tabla 60. Costos estimados primer mes. Escenario 2. Fuente: El autor.

El capital total requerido para poner en funcionamiento el negocio se detalla a continuación:

CAPITAL REQUERIDO		
TOTAL EQUIPAMIENTO & S.I.	\$	12.230
TOTAL PRE-OPERATIVOS	\$	6.800
COSTOS PRIMER MES ACTIVIDAD	\$	30.887
TOTAL CAPITAL REQUERIDO	\$	49.917

Tabla 61. Capital requerido para poner en marcha el negocio. Escenario 2. Fuente: El autor.

El aumento del gasto pre-operativo se debe al incremento en el valor de publicidad. El capital requerido puesto por el propietario para poner en marcha el negocio bajo las condiciones mencionadas es de 49.917 USD.

Salarios.- El desglose de salarios desde el año 1 al año 5 se muestra a continuación, se debe tener en cuenta que a partir de 10 clientes se sugiere contratar un administrador adicional para compartir la carga laboral:

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 1			TOTAL ANUAL
				13RO	14TO		
Gerente general / propietario	1	\$ 2.000	\$ 221	\$ 2.000	\$ 354	\$	29.006
Operaciones, administrador 1	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.000	\$ 354	\$	14.680
Operaciones, administrador 2	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.000	\$ 354	\$	14.680
Jefe financiero	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.000	\$ 354	\$	14.680
Jefe rrhh	1	\$ 800	\$ 88	\$ 800	\$ 354	\$	11.815
Asistente	10	\$ 4.000	\$ 442	\$ 4.000	\$ 3.540	\$	60.844
TOTAL SUELDOS							\$ 145.705
CONSULTORÍAS ANUALES							
Asesor de marketing	2	\$ 1.000				\$	2.000
Asesor informático	1	\$ 500				\$	1.000
Asesor legal	1	\$ 500				\$	1.500
TOTAL CONSULTORÍA							\$ 4.500

Tabla 62. Salarios para el año 1. Escenario 2. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 2					TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA		
Gerente general / propietario	1	\$ 2.080	\$ 230	\$ 2.080	\$ 354	\$ 1.040	\$ 173	\$	33.271
Operaciones, administrador 1	1	\$ 1.040	\$ 115	\$ 1.040	\$ 354	\$ 520	\$ 87	\$	16.813
Operaciones, administrador 2	1	\$ 1.040	\$ 115	\$ 1.040	\$ 354	\$ 520	\$ 87	\$	16.813
Jefe financiero	1	\$ 1.040	\$ 115	\$ 1.040	\$ 354	\$ 520	\$ 87	\$	16.813
Jefe rrhh	1	\$ 832	\$ 92	\$ 832	\$ 354	\$ 416	\$ 69	\$	13.521
Asistente	11	\$ 4.576	\$ 506	\$ 4.576	\$ 3.894	\$ 2.288	\$ 347	\$	75.896
TOTAL SUELDOS									\$ 173.126
CONSULTORÍAS ANUALES									
Asesor de marketing	1							\$	2.080
Asesor informático	1							\$	1.040
Asesor legal	1							\$	1.560
TOTAL CONSULTORÍA									\$ 4.680

Tabla 63. Salarios para el año 2. Escenario 2. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 3					TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA		
Gerente general / propietario	1	\$ 2.163	\$ 239	\$ 2.163	\$ 354	\$ 1.082	\$ 180	\$	34.588
Operaciones, administrador 1	1	\$ 1.082	\$ 120	\$ 1.082	\$ 354	\$ 541	\$ 90	\$	17.471
Operaciones, administrador 2	1	\$ 1.082	\$ 120	\$ 1.082	\$ 354	\$ 541	\$ 90	\$	17.471
Jefe financiero	1	\$ 1.082	\$ 120	\$ 1.082	\$ 354	\$ 541	\$ 90	\$	17.471
Jefe rrhh	1	\$ 865	\$ 96	\$ 865	\$ 354	\$ 433	\$ 72	\$	14.048
Asistente	12	\$ 5.192	\$ 574	\$ 5.192	\$ 4.248	\$ 2.596	\$ 396	\$	85.977
TOTAL SUELDOS									\$ 187.025
CONSULTORÍAS ANUALES									
Asesor de marketing	1							\$	2.163
Asesor informático	1							\$	1.082
Asesor legal	1							\$	1.622
TOTAL CONSULTORÍA									\$ 4.867

Tabla 64. Salarios para el año 3. Escenario 2. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 4				TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA	
Gerente general / propietario	1	\$ 2.250	\$ 249	\$ 2.250	\$ 354	\$ 1.125	\$ 187	\$ 35.957
Operaciones, administrador 1	1	\$ 1.125	\$ 124	\$ 1.125	\$ 354	\$ 562	\$ 94	\$ 18.156
Operaciones, administrador 2	1	\$ 1.125	\$ 124	\$ 1.125	\$ 354	\$ 562	\$ 94	\$ 18.156
Jefe financiero	1	\$ 1.125	\$ 124	\$ 1.125	\$ 354	\$ 562	\$ 94	\$ 18.156
Jefe rrrh	1	\$ 900	\$ 99	\$ 900	\$ 354	\$ 450	\$ 75	\$ 14.595
Asistente	13	\$ 5.849	\$ 646	\$ 5.849	\$ 4.602	\$ 2.925	\$ 450	\$ 96.721
TOTAL SUELDOS								\$ 201.740
CONSULTORÍAS ANUALES								
Asesor de marketing	1							\$ 2.250
Asesor informático	1							\$ 1.125
Asesor legal	1							\$ 1.687
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 5.062

Tabla 65. Salarios para el año 4. Escenario 2. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 5				TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA	
Gerente general / propietario	1	\$ 2.340	\$ 259	\$ 2.340	\$ 354	\$ 1.170	\$ 195	\$ 37.381
Operaciones, administrador 1	1	\$ 1.170	\$ 129	\$ 1.170	\$ 354	\$ 585	\$ 97	\$ 18.868
Operaciones, administrador 2	1	\$ 1.170	\$ 129	\$ 1.170	\$ 354	\$ 585	\$ 97	\$ 18.868
Jefe financiero	1	\$ 1.170	\$ 129	\$ 1.170	\$ 354	\$ 585	\$ 97	\$ 18.868
Jefe rrrh	1	\$ 936	\$ 103	\$ 936	\$ 354	\$ 468	\$ 78	\$ 15.165
Asistente	14	\$ 6.551	\$ 724	\$ 6.551	\$ 4.956	\$ 3.276	\$ 507	\$ 108.165
TOTAL SUELDOS								\$ 217.315
CONSULTORÍAS ANUALES								
Asesor de marketing	1							\$ 2.340
Asesor informático	1							\$ 1.170
Asesor legal	1							\$ 1.755
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 5.264

Tabla 66. Salarios para el año 5. Escenario 2. Fuente: El autor.

Costos.- El desglose de costos anuales considerando servicios para más de 10 clientes se muestra a continuación:

RESUMEN DE COSTOS DESDE ENERO DEL AÑO 1 HASTA DICIEMBRE DEL AÑO 5						
Número de urbanizaciones administradas (Clientes)		10	11	12	13	14
ITEM	Cto.					
	Unitario anual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS REEMBOLSABLES POR SERVICIOS						
Servicio de guardiana	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento piscinas	\$ 7.200	\$ 72.000	\$ 82.368	\$ 93.450	\$ 105.287	\$ 117.922
Mantenimiento areas verdes	\$ 7.200	\$ 72.000	\$ 82.368	\$ 93.450	\$ 105.287	\$ 117.922
Mantenimiento cancha y área social	\$ 5.000	\$ 50.000	\$ 57.200	\$ 64.896	\$ 73.116	\$ 81.890
TOTAL COSTOS REEMBOLSABLES POR SERVICIOS (COSTOS DE PRODUCCIÓN)	\$ 19.400	\$ 194.000	\$ 221.936	\$ 251.796	\$ 283.691	\$ 317.734
COSTOS OPERATIVOS						
Sueldos fijos		\$ 84.861	\$ 97.230	\$ 101.048	\$ 105.020	\$ 109.150
Sueldos variables (asistentes)		\$ 60.844	\$ 75.896	\$ 85.977	\$ 96.721	\$ 108.165
Consultorías		\$ 4.500	\$ 4.680	\$ 4.867	\$ 5.062	\$ 5.264
TOTAL COSTOS OPERATIVOS		\$ 150.205	\$ 177.806	\$ 191.893	\$ 206.802	\$ 222.579
COSTOS ADMINISTRATIVOS						
Servicios básicos e internet		\$ 1.200	\$ 1.248	\$ 1.298	\$ 1.350	\$ 1.404
Arriendo		\$ 14.400	\$ 14.976	\$ 15.575	\$ 16.198	\$ 16.846
Movilización (combustible y mantenimiento)		\$ 960	\$ 998	\$ 1.038	\$ 1.080	\$ 1.123
Depreciación equipamiento		\$ 568	\$ 568	\$ 568	\$ 568	\$ 568
Depreciación hardware & software		\$ 1.919	\$ 1.919	\$ 1.919	\$ 1.919	\$ 1.919
Suministros de oficina		\$ 400	\$ 416	\$ 433	\$ 450	\$ 468
Permisos anuales		\$ 500	\$ 520	\$ 541	\$ 562	\$ 585
TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913
COSTOS FINANCIEROS						
Intereses bancarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS FINANCIEROS		\$ -				
COSTOS DE PROMOCIÓN						
Soporte y mantenimiento del sitio web		\$ 600	\$ 416	\$ 433	\$ 450	\$ 468
Servicios de publicidad		\$ 1.000	\$ 1.040	\$ 1.082	\$ 1.125	\$ 1.170
Tripticos		\$ 500	\$ 520	\$ 541	\$ 562	\$ 585
TOTAL COSTOS DE PROMOCIÓN		\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223

Tabla 67. Costos proyectados a cinco años. Escenario 2. Fuente: El autor.

La tarifa mensual que pagará cada urbanización se mantendrá durante un año tal como muestra la tabla 68, por otro lado el ingreso mensual cambia debido a que en el escenario 2 se inicia con 10 clientes para lograr obtener cifras positivas desde el primer año de funcionamiento:

TARIFA MENSUAL QUE PAGA CADA URBANIZACIÓN POR LA ADMINISTRACIÓN DURANTE UN AÑO CALENDARIO					
DURANTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMN/ SUPVSN	\$ 1.600	\$ 1.700	\$ 1.800	\$ 1.900	\$ 2.000
MANTENIMIENTO	\$ 1.617	\$ 1.681	\$ 1.749	\$ 1.819	\$ 1.891
RECARGO 5%	\$ 81	\$ 84	\$ 87	\$ 91	\$ 95
TOTAL A PAGAR	\$ 3.298	\$ 3.465	\$ 3.636	\$ 3.809	\$ 3.986

Tabla 68. El total a pagar es el valor que cada urbanización cancelará por el servicio recibido durante un año. Escenario 2. Fuente: El autor.

DESGLOSE DEL PRONOSTICO MENSUAL DE VENTAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE URBANIZACIONES ADMINISTRADAS CONSIDERANDO EL 5% DE RECARGO POR SERVICIOS

CLIENTES MES	10	11	12	13	14
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Enero	\$ 32.975	\$ 38.119	\$ 43.632	\$ 49.523	\$ 55.802
Febrero	\$ 32.975	\$ 38.119	\$ 43.632	\$ 49.523	\$ 55.802
Marzo	\$ 32.975	\$ 38.119	\$ 43.632	\$ 49.523	\$ 55.802
Abril	\$ 32.975	\$ 38.119	\$ 43.632	\$ 49.523	\$ 55.802
Mayo	\$ 32.975	\$ 38.119	\$ 43.632	\$ 49.523	\$ 55.802
Junio	\$ 32.975	\$ 38.119	\$ 43.632	\$ 49.523	\$ 55.802
Julio	\$ 32.975	\$ 38.119	\$ 43.632	\$ 49.523	\$ 55.802
Agosto	\$ 32.975	\$ 38.119	\$ 43.632	\$ 49.523	\$ 55.802
Septiembre	\$ 32.975	\$ 38.119	\$ 43.632	\$ 49.523	\$ 55.802
Octubre	\$ 32.975	\$ 38.119	\$ 43.632	\$ 49.523	\$ 55.802
Noviembre	\$ 32.975	\$ 38.119	\$ 43.632	\$ 49.523	\$ 55.802
Diciembre	\$ 32.975	\$ 38.119	\$ 43.632	\$ 49.523	\$ 55.802
TOTAL ANUAL	\$ 395.700	\$ 457.433	\$ 523.586	\$ 594.275	\$ 669.620

Tabla 69. Pronóstico mensual de ventas proyectado a cinco años. Escenario 2. Fuente: El autor.

A continuación se muestra el estado de resultados con cifras anuales positivas en la rentabilidad neta desde el primer año de funcionamiento:

ESTADO DE RESULTADOS DESDE ENERO DEL AÑO 1 HASTA DICIEMBRE DEL AÑO 5						
RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ingresos por tarifa de supervisión	\$ 192.000	\$ 224.400	\$ 259.200	\$ 296.400	\$ 336.000	
Recargo del 5% (gestión logística de servicios)	\$ 9.700	\$ 11.097	\$ 12.590	\$ 14.185	\$ 15.887	
Ingresos por reembolsos	\$ 194.000	\$ 221.936	\$ 251.796	\$ 283.691	\$ 317.734	
Total ingresos (Ventas)	\$ 395.700	\$ 457.433	\$ 523.586	\$ 594.275	\$ 669.620	
Costos reembolsables por servicios	\$ 194.000	\$ 221.936	\$ 251.796	\$ 283.691	\$ 317.734	
Costos operativos variables (asist.)	\$ 60.844	\$ 75.896	\$ 85.977	\$ 96.721	\$ 108.165	
Costos de promoción	\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223	
Utilidad bruta	\$ 138.756	\$ 157.625	\$ 183.758	\$ 211.726	\$ 241.499	
Costos operativos fijos	\$ 89.361	\$ 101.910	\$ 105.916	\$ 110.081	\$ 114.414	
Costos administrativos y depreciación	\$ 19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913	
Costos financieros (Intereses)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Costos totales	\$ 366.252	\$ 422.364	\$ 467.116	\$ 514.757	\$ 565.448	
Resultado antes utilidades e impuestos	\$ 29.448	\$ 35.069	\$ 56.470	\$ 79.518	\$ 104.172	
Reparto de utilidades	15% \$ 4.417	\$ 5.260	\$ 8.471	\$ 11.928	\$ 15.626	
Utilidad antes de impuesto	\$ 25.031	\$ 29.809	\$ 48.000	\$ 67.590	\$ 88.546	
Impuestos	22% \$ 5.507	\$ 6.558	\$ 10.560	\$ 14.870	\$ 19.480	
Utilidad neta	\$ 19.524	\$ 23.251	\$ 37.440	\$ 52.720	\$ 69.066	
RENTABILIDAD BRUTA = Utilidad bruta/ ventas =	35%	34%	35%	36%	36%	
RENTABILIDAD NETA = Resultado/ ventas =	4,9%	5%	7%	9%	10%	

Tabla 70. Estado de resultados y porcentajes de rentabilidad proyectado a cinco años. Escenario 2. Fuente: El autor.

El flujo de caja anual para el escenario 2 es:

FLUJO DE CAJA DESDE ENERO AÑO 1 HASTA DICIEMBRE AÑO 5						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por tarifa de supervisión		\$ 192.000	\$ 224.400	\$ 259.200	\$ 296.400	\$ 336.000
Recargo del 5% (gestión logística de servicios)		\$ 9.700	\$ 11.097	\$ 12.590	\$ 14.185	\$ 15.887
Ingresos por reembolsos		\$ 194.000	\$ 221.936	\$ 251.796	\$ 283.691	\$ 317.734
Total ingresos		\$ 395.700	\$ 457.433	\$ 523.586	\$ 594.275	\$ 669.620
Costos reembolsables por servicios		\$ 194.000	\$ 221.936	\$ 251.796	\$ 283.691	\$ 317.734
Costos operativos variables (asist.)		\$ 60.844	\$ 75.896	\$ 85.977	\$ 96.721	\$ 108.165
Costos operativos fijos		\$ 89.361	\$ 101.910	\$ 105.916	\$ 110.081	\$ 114.414
Costos administrativos y depreciación		\$ 19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913
Costos financieros (Intereses)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos de promoción		\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223
Costos totales		\$ 366.252	\$ 422.364	\$ 467.116	\$ 514.757	\$ 565.448
Utilidad antes utilidades e impuestos		\$ 29.448	\$ 35.069	\$ 56.470	\$ 79.518	\$ 104.172
Reparto de utilidades	15%	\$ 4.417	\$ 5.260	\$ 8.471	\$ 11.928	\$ 15.626
Utilidad antes de impuesto		\$ 25.031	\$ 29.809	\$ 48.000	\$ 67.590	\$ 88.546
Impuestos	22%	\$ 5.507	\$ 6.558	\$ 10.560	\$ 14.870	\$ 19.480
Utilidad neta		\$ 19.524	\$ 23.251	\$ 37.440	\$ 52.720	\$ 69.066
Valor de salvamento						\$ 3.574
Capital de trabajo (fondo propio)	\$ (30.887)					
Amortización del préstamo		\$ -	\$ -	\$ -		
Inversión inicial	\$ (19.030)					
Reembolso de garantía						\$ 2.400
FLUJO DE CAJA	\$ (49.917)	\$ 19.524	\$ 23.251	\$ 37.440	\$ 52.720	\$ 75.041

Tabla 71. Flujo de caja proyectado a cinco años. Escenario 2. Fuente: El autor.

TIR=	54,9%
VAN=	\$ 0
Periodo de recuperación (años)=	1,82

Tabla 72. TIR, VAN y Periodo de recuperación de inversión del negocio para el escenario 2. Fuente: El autor.

Punto de equilibrio.- Al tratarse de un escenario optimista, el punto de equilibrio en este caso se encuentra por debajo del número de clientes necesarios para iniciar el negocio con resultados positivos, a continuación el cálculo del punto de equilibrio respecto al año 1:

COSTOS FIJOS		
Costos operativos fijos	\$	89.361
Costos administrativos y depreciación	\$	19.947
Costos financieros (Intereses)	\$	-
Costos de promoción	\$	2.100
		CF = \$ 111.408
VENTAS PARA 10 URBANIZACIONES =		\$ 395.700
PRECIO DE VENTA UNITARIO (PVU) =		\$ 39.570

Tabla 73. Costos fijos y PVU. Escenario 2. Fuente: El autor.

COSTOS VARIABLES		
Costos reembolsables por servicios	\$	194.000
Costos operativos variables (asist.)	\$	60.844
CV PARA 10 URBANIZACIONES =		\$ 254.844
COSTO VARIABLE UNITARIO (CVU) =		\$ 25.484

Tabla 74. Costos variables y CVU. Escenario 2. Fuente: El autor.

$$IT = Nc * PVU$$

$$CT = CF + Nc * CVU$$

$$IT = CT$$

$$Nc * PVU = CF + Nc * CVU$$

$$Nc * (PVU - CVU) = CF$$

$$Nc = CF / (PVU - CVU)$$

$$Nc = 7,91 \text{ contratos, o } 312.973 \text{ USD de venta}$$

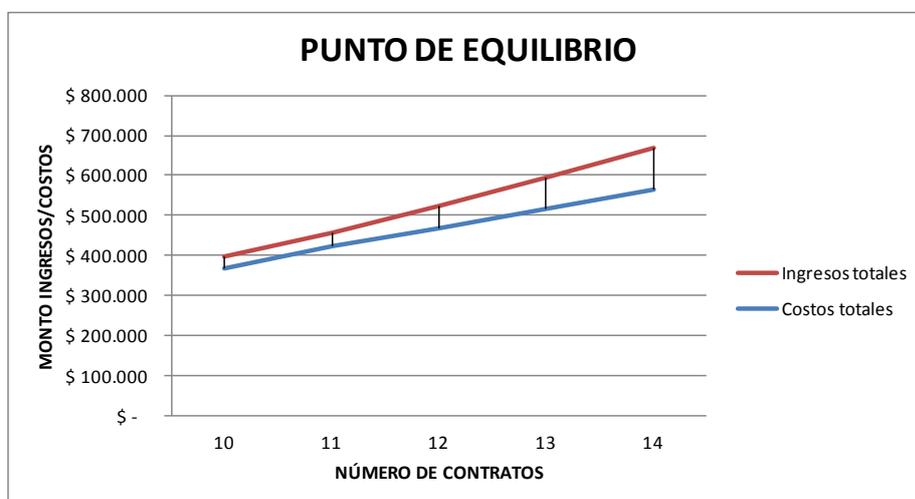


Figura 22. Punto de equilibrio en 7.91 contratos, este valor es inferior al número de contratos (10) que se prevé captar desde el primer año de funcionamiento de la empresa, por lo tanto no hay convergencia entre ingresos y costos totales debido a que el negocio inicia su actividad con utilidades netas positivas.
Escenario 2. Fuente: El autor.

Análisis de sensibilidad.- El análisis de sensibilidad muestra que para este caso el margen de negociación en el que se puede disminuir la tarifa de supervisión es moderado ya que la TIR y el tiempo de recuperación de la inversión varían rápidamente, así se muestra en el siguiente análisis:

FLUJO DE CAJA PARA EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por tarifa de supervisión		\$ 168.960	\$ 197.472	\$ 228.096	\$ 260.832	\$ 295.680
Recargo del 5% (gestión logística de servicios)		\$ 9.700	\$ 11.097	\$ 12.590	\$ 14.185	\$ 15.887
Ingresos por reembolsos		\$ 194.000	\$ 221.936	\$ 251.796	\$ 283.691	\$ 317.734
Total ingresos		\$ 372.660	\$ 430.505	\$ 492.482	\$ 558.707	\$ 629.300
Costos reembolsables por servicios		\$ 194.000	\$ 221.936	\$ 251.796	\$ 283.691	\$ 317.734
Costos operativos variables (asist.)		\$ 60.844	\$ 75.896	\$ 85.977	\$ 96.721	\$ 108.165
Costos operativos fijos		\$ 89.361	\$ 101.910	\$ 105.916	\$ 110.081	\$ 114.414
Costos administrativos y depreciación		\$ 19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913
Costos financieros (Intereses)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos de promoción		\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223
Costos totales		\$ 366.252	\$ 422.364	\$ 467.116	\$ 514.757	\$ 565.448
Utilidad antes utilidades e impuestos		\$ 6.408	\$ 8.141	\$ 25.366	\$ 43.950	\$ 63.852
Reparto de utilidades	15%	\$ 961	\$ 1.221	\$ 3.805	\$ 6.592	\$ 9.578
Utilidad antes de impuesto		\$ 5.447	\$ 6.920	\$ 21.561	\$ 37.357	\$ 54.274
Impuestos	22%	\$ 1.198	\$ 1.522	\$ 4.743	\$ 8.219	\$ 11.940
Utilidad neta		\$ 4.249	\$ 5.398	\$ 16.818	\$ 29.139	\$ 42.334
Valor de salvamento						\$ 3.574
Capital de trabajo (fondo propio)	\$ (30.887)					
Amortización del préstamo		\$ -	\$ -	\$ -		
Inversión inicial	\$ (19.030)					
Reembolso de garantía						\$ 2.400
FLUJO DE CAJA	\$ (49.917)	\$ 4.249	\$ 5.398	\$ 16.818	\$ 29.139	\$ 48.308

Tabla 75. Flujo de caja con ingresos de acuerdo a la variación del 12% en la tarifa de supervisión. Escenario 2. Fuente: El autor.

TARIFA MENSUAL QUE PAGA CADA URBANIZACIÓN POR LA ADMINISTRACIÓN DURANTE UN AÑO						
DURANTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ADMINISTRACIÓN	\$ 1.408	\$ 1.496	\$ 1.584	\$ 1.672	\$ 1.760	
MANTENIMIENTO	\$ 1.617	\$ 1.681	\$ 1.749	\$ 1.819	\$ 1.891	
RECARGO 5%	\$ 81	\$ 84	\$ 87	\$ 91	\$ 95	
TOTAL A PAGAR CON DESCUENTO	\$ 3.106	\$ 3.261	\$ 3.420	\$ 3.581	\$ 3.746	
TOTAL A PAGAR SIN DESCUENTO	\$ 3.298	\$ 3.465	\$ 3.636	\$ 3.809	\$ 3.986	
TOTAL A PAGAR CON DESCUENTO	\$ 3.106	\$ 3.261	\$ 3.420	\$ 3.581	\$ 3.746	
DIFERENCIA EFECTIVA	\$ 192	\$ 204	\$ 216	\$ 228	\$ 240	

TIR= 20,4%
VAN= \$ 0
Periodo de recuperación (años)= 4,91

VARIACIÓN DE LA TARIFA DE ADMINISTRACIÓN = -12%

Tabla 76. TIR, VAN y recuperación de inversión muestran moderada sensibilidad al variar la tarifa de cobro a los clientes. Escenario 2. Fuente: El autor.

Por otro lado si varía en un 100% el valor correspondiente al recargo del 5% por gestión de servicios de mantenimiento se tiene:

FLUJO DE CAJA PARA EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por tarifa de supervisión	\$ 192.000	\$ 224.400	\$ 259.200	\$ 296.400	\$ 336.000	
Recargo del 5% (gestión logística de servicios)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ingresos por reembolsos	\$ 194.000	\$ 221.936	\$ 251.796	\$ 283.691	\$ 317.734	
Total ingresos	\$ 386.000	\$ 446.336	\$ 510.996	\$ 580.091	\$ 653.734	
Costos reembolsables por servicios	\$ 194.000	\$ 221.936	\$ 251.796	\$ 283.691	\$ 317.734	
Costos operativos variables (asist.)	\$ 60.844	\$ 75.896	\$ 85.977	\$ 96.721	\$ 108.165	
Costos operativos fijos	\$ 89.361	\$ 101.910	\$ 105.916	\$ 110.081	\$ 114.414	
Costos administrativos y depreciación	\$ 19.947	\$ 20.646	\$ 21.372	\$ 22.127	\$ 22.913	
Costos financieros (Intereses)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Costos de promoción	\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223	
Costos totales	\$ 366.252	\$ 422.364	\$ 467.116	\$ 514.757	\$ 565.448	
Utilidad antes utilidades e impuestos	\$ 19.748	\$ 23.972	\$ 43.880	\$ 65.333	\$ 88.285	
Reparto de utilidades 15%	\$ 2.962	\$ 3.596	\$ 6.582	\$ 9.800	\$ 13.243	
Utilidad antes de impuesto	\$ 16.786	\$ 20.376	\$ 37.298	\$ 55.533	\$ 75.043	
Impuestos 22%	\$ 3.693	\$ 4.483	\$ 8.206	\$ 12.217	\$ 16.509	
Utilidad neta	\$ 13.093	\$ 15.894	\$ 29.093	\$ 43.316	\$ 58.533	
Valor de salvamento					\$ 3.574	
Capital de trabajo (fondo propio)	\$ (30.887)					
Amortización del préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Inversión inicial	\$ (19.030)					
Reembolso de garantía						\$ 2.400
FLUJO DE CAJA	\$ (49.917)	\$ 13.093	\$ 15.894	\$ 29.093	\$ 43.316	\$ 64.508

Tabla 77. Flujo de caja que muestra ingresos de acuerdo a la variación del 100% en el valor de "recargo del 5%". Escenario 2. Fuente: El autor.

TARIFA MENSUAL QUE PAGA CADA URBANIZACIÓN POR LA ADMINISTRACIÓN DURANTE UN AÑO						
DURANTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ADMINISTRACIÓN	\$ 1.600	\$ 1.700	\$ 1.800	\$ 1.900	\$ 2.000	
MANTENIMIENTO	\$ 1.617	\$ 1.681	\$ 1.749	\$ 1.819	\$ 1.891	
RECARGO 5%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL A PAGAR CON DESCUENTO	\$ 3.217	\$ 3.381	\$ 3.549	\$ 3.719	\$ 3.891	
TOTAL A PAGAR SIN DESCUENTO	\$ 3.298	\$ 3.465	\$ 3.636	\$ 3.809	\$ 3.986	
TOTAL A PAGAR CON DESCUENTO	\$ 3.217	\$ 3.381	\$ 3.549	\$ 3.719	\$ 3.891	
DIFERENCIA EFECTIVA	\$ 81	\$ 84	\$ 87	\$ 91	\$ 95	
	TIR=	41,2%				
	VAN=	\$ 0				
	Periodo de recuperación (años)=	2,42				
	VARIACIÓN DE LA TARIFA DE ADMINISTRACIÓN =	0%				
	VARIACIÓN RESPECTO DEL RECARGO 5% =	-100%				

Tabla 78. TIR, VAN y recuperación de inversión muestran baja sensibilidad al cambio del valor de "recargo del 5%". Escenario 2. Fuente: El autor.

2.2.7.4 Escenario 3

Es un modelo de negocios de administración de urbanizaciones que proporciona el mantenimiento de las instalaciones a través de dos formas distintas; estas pueden ser a través de proveedores externos bajo responsabilidad de la empresa administradora, o con servicio propio de mantenimiento a través de técnicos que utilicen equipos y materiales de la empresa, los detalles financieros de este escenario se exponen a continuación.

Inversión requerida.- El detalle del equipamiento, gastos pre-operativos y costos del primer mes de funcionamiento para la puesta en marcha del negocio es:

INVERSIÓN INICIAL EN INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS			
ITEMS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Muebles y enseres	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Aire acondicionado	1	\$ 800	\$ 800
Total equipamiento			\$ 2.800
Modulo de facturación	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Modulo de ctas por cobrar	1	\$ 500	\$ 500
Modulo de ctas por pagar	1	\$ 500	\$ 500
Modulo financiero	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Licencia de base datos	1	\$ 500	\$ 500
Total software			\$ 4.000
Servidor	1	\$ 1.200	\$ 1.200
Estaciones de trabajo	3	\$ 1.000	\$ 3.000
Equipos de protección elec.	3	\$ 70	\$ 210
Impresora láser b&n	1	\$ 150	\$ 150
Teléfonos	2	\$ 60	\$ 120
Total hardware			\$ 4.680
Instalación y adecuaciones			\$ 750
TOTAL EQUIPAMIENTO & S.I.			\$ 12.230

Tabla 79. Inversión inicial en equipamiento y sistemas de información. Escenario 3. Fuente: El autor.

COSTOS Y GASTOS PRE-OPERATIVOS	
REGISTRO DE MARCA Y GASTOS LEGALES	\$ 200
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 200
GARANTÍA DE ARRIENDO DEL LOCAL	\$ 2.400
PUBLICIDAD	\$ 2.000
TOTAL PRE-OPERATIVOS	\$ 4.800

Tabla 80. Detalle de gastos pre-operativos. Escenario 3. Fuente: El autor.

Desglose de salarios para el primer mes de funcionamiento:

ITEM	CANTIDAD	MENSUAL	APORTE IESS	TOTAL
Gerente general / propietario	1	\$ 2.000	\$ 221	\$ 2.221
Operaciones, administrador	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.111
Jefe financiero	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.111
Jefe rrhh	1	\$ 800	\$ 88	\$ 888
Asistente	7	\$ 2.800	\$ 309	\$ 3.109
TOTAL SUELDOS				\$ 8.440
Asesor de marketing	1		\$	1.000
Asesor informático	1		\$	500
Asesor legal	1		\$	500
TOTAL CONSULTORÍA				\$ 2.000
TOTAL SALARIOS PARA EL PRIMER MES DE FUNCIONAMIENTO				\$ 10.440

Tabla 81. Salarios del primer mes. Escenario 3. Fuente: El autor.

Los costos de producción se obtienen del resumen de costos tabla 94, el valor total del año 1 se divide para 12 meses. Los costos operativos relacionados al salario de los colaboradores se obtienen de la tabla 81. Los costos administrativos se obtienen del resumen de costos tabla 94, el valor total del año 1 se divide para 12 meses. El costo financiero se obtiene de la tabla 84 de amortización del préstamo cuyo valor del interés generado es el del primer mes. El costo de promoción se obtiene del resumen de costos tabla 94, el valor total del año 1 se divide para 12 meses.

COSTOS Y GASTOS DEL PRIMER MES DE ACTIVIDAD	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 9.700
GASTOS OPERATIVOS (SALARIOS)	\$ 9.996
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.662
GASTOS FINANCIEROS	\$ 271
COSTOS DE PROMOCIÓN	\$ 175
TOTAL COSTOS DEL PRIMER MES	\$ 21.804

Tabla 82. Costos estimados del primer mes, monto requerido como capital de trabajo. Escenario 3. Fuente: El autor.

El total del capital requerido para poner en marcha el negocio es:

INVERSIÓN TOTAL		
TOTAL EQUIPAMIENTO & S.I.	\$	12.230
TOTAL PRE-OPERATIVOS	\$	4.800
COSTOS PRIMER MES ACTIVIDAD	\$	21.804
TOTAL CAPITAL REQUERIDO	\$	38.834

*Tabla 83. Capital requerido para poner en marcha el negocio. Escenario 3.
Fuente: El autor.*

Financiamiento.- Efectivo con el que se contará para instalar la empresa y cubrir los costos del primer mes de actividad, mientras se hace realiza el pago de honorarios que los clientes deben cancelar al término de cada mes. El monto del préstamo para financiar el proyecto es de 43.000 USD con un interés del 11,83 % pagaderos a 36 meses plazo (Banco Central del Ecuador, 2015), éste es el monto máximo al que es posible endeudarse sin correr el riesgo de perder la inversión, por otro lado la amortización de la deuda y las cuotas mensuales se muestran en la siguiente tabla:

TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL POR CONCEPTO DE FINANCIAMIENTO					
PERIODO (MES)	CAPITAL PRESTADO	INTERÉS AL FINAL PERIODO	ABONO A CAPITAL	CUOTA MENSUAL	SALDO DEUDA
1	\$ 43.000,00	\$ 423,91	\$ 1.194,44	\$ 1.618,35	\$ 41.805,56
2	\$ 41.805,56	\$ 412,13	\$ 1.194,44	\$ 1.606,58	\$ 40.611,11
3	\$ 40.611,11	\$ 400,36	\$ 1.194,44	\$ 1.594,80	\$ 39.416,67
4	\$ 39.416,67	\$ 388,58	\$ 1.194,44	\$ 1.583,03	\$ 38.222,22
5	\$ 38.222,22	\$ 376,81	\$ 1.194,44	\$ 1.571,25	\$ 37.027,78
6	\$ 37.027,78	\$ 365,03	\$ 1.194,44	\$ 1.559,48	\$ 35.833,33
7	\$ 35.833,33	\$ 353,26	\$ 1.194,44	\$ 1.547,70	\$ 34.638,89
8	\$ 34.638,89	\$ 341,48	\$ 1.194,44	\$ 1.535,93	\$ 33.444,44
9	\$ 33.444,44	\$ 329,71	\$ 1.194,44	\$ 1.524,15	\$ 32.250,00
10	\$ 32.250,00	\$ 317,93	\$ 1.194,44	\$ 1.512,38	\$ 31.055,56
11	\$ 31.055,56	\$ 306,16	\$ 1.194,44	\$ 1.500,60	\$ 29.861,11
12	\$ 29.861,11	\$ 294,38	\$ 1.194,44	\$ 1.488,83	\$ 28.666,67
13	\$ 28.666,67	\$ 282,61	\$ 1.194,44	\$ 1.477,05	\$ 27.472,22
14	\$ 27.472,22	\$ 270,83	\$ 1.194,44	\$ 1.465,27	\$ 26.277,78
15	\$ 26.277,78	\$ 259,06	\$ 1.194,44	\$ 1.453,50	\$ 25.083,33
16	\$ 25.083,33	\$ 247,28	\$ 1.194,44	\$ 1.441,72	\$ 23.888,89
17	\$ 23.888,89	\$ 235,50	\$ 1.194,44	\$ 1.429,95	\$ 22.694,44
18	\$ 22.694,44	\$ 223,73	\$ 1.194,44	\$ 1.418,17	\$ 21.500,00
19	\$ 21.500,00	\$ 211,95	\$ 1.194,44	\$ 1.406,40	\$ 20.305,56
20	\$ 20.305,56	\$ 200,18	\$ 1.194,44	\$ 1.394,62	\$ 19.111,11
21	\$ 19.111,11	\$ 188,40	\$ 1.194,44	\$ 1.382,85	\$ 17.916,67
22	\$ 17.916,67	\$ 176,63	\$ 1.194,44	\$ 1.371,07	\$ 16.722,22
23	\$ 16.722,22	\$ 164,85	\$ 1.194,44	\$ 1.359,30	\$ 15.527,78
24	\$ 15.527,78	\$ 153,08	\$ 1.194,44	\$ 1.347,52	\$ 14.333,33
25	\$ 14.333,33	\$ 141,30	\$ 1.194,44	\$ 1.335,75	\$ 13.138,89
26	\$ 13.138,89	\$ 129,53	\$ 1.194,44	\$ 1.323,97	\$ 11.944,44
27	\$ 11.944,44	\$ 117,75	\$ 1.194,44	\$ 1.312,20	\$ 10.750,00
28	\$ 10.750,00	\$ 105,98	\$ 1.194,44	\$ 1.300,42	\$ 9.555,56
29	\$ 9.555,56	\$ 94,20	\$ 1.194,44	\$ 1.288,65	\$ 8.361,11
30	\$ 8.361,11	\$ 82,43	\$ 1.194,44	\$ 1.276,87	\$ 7.166,67
31	\$ 7.166,67	\$ 70,65	\$ 1.194,44	\$ 1.265,10	\$ 5.972,22
32	\$ 5.972,22	\$ 58,88	\$ 1.194,44	\$ 1.253,32	\$ 4.777,78
33	\$ 4.777,78	\$ 47,10	\$ 1.194,44	\$ 1.241,55	\$ 3.583,33
34	\$ 3.583,33	\$ 35,33	\$ 1.194,44	\$ 1.229,77	\$ 2.388,89
35	\$ 2.388,89	\$ 23,55	\$ 1.194,44	\$ 1.217,99	\$ 1.194,44
36	\$ 1.194,44	\$ 11,78	\$ 1.194,44	\$ 1.206,22	\$ (0,00)
TOTAL PAGADO		\$ 7.842	\$ 43.000	\$ 50.842	

Tabla 84. Tabla de amortización debido al préstamo de 43.000 USD al 11,83% de interés. Escenario 3. Fuente: El autor.

El desglose de salarios desde el año 1 al año 5 muestra que en el año 2 el personal de mantenimiento crece para ejecutar dichas tareas con equipos propios de la empresa de administración, a continuación se detalla:

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	AÑO 1				TOTAL ANUAL
			APORTE	13RO	14TO		
Gerente general / propietario	1	\$ 2.000	\$ 221	\$ 2.000	\$ 354	\$ 29.006	
Operaciones, administrador	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.000	\$ 354	\$ 14.680	
Jefe financiero	1	\$ 1.000	\$ 111	\$ 1.000	\$ 354	\$ 14.680	
Jefe rrrh	1	\$ 800	\$ 88	\$ 800	\$ 354	\$ 11.815	
Asistente	7	\$ 2.800	\$ 309	\$ 2.800	\$ 2.478	\$ 42.591	
Piscinero / Jardinero	-						
Servicios varios							
TOTAL SUELDOS						\$ 112.772	
CONSULTORÍAS ANUALES							
Asesor de marketing	2	\$ 1.000				\$ 2.000	
Asesor informático	1	\$ 500				\$ 1.000	
Asesor legal	1	\$ 500				\$ 1.500	
TOTAL CONSULTORÍA						\$ 4.500	

Tabla 85. Salarios para el año 1. Escenario 3. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 2				TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA	
Gerente general / propietario	1	\$ 2.080	\$ 230	\$ 2.080	\$ 354	\$ 1.040	\$ 173	\$ 33.271
Operaciones, administrador	1	\$ 1.040	\$ 115	\$ 1.040	\$ 354	\$ 520	\$ 87	\$ 16.813
Jefe financiero	1	\$ 1.040	\$ 115	\$ 1.040	\$ 354	\$ 520	\$ 87	\$ 16.813
Jefe rrrh	1	\$ 832	\$ 92	\$ 832	\$ 354	\$ 416	\$ 69	\$ 13.521
Asistente	7	\$ 2.912	\$ 322	\$ 2.912	\$ 2.478	\$ 1.456	\$ 243	\$ 48.562
Piscinero / Jardinero	4	\$ 2.000	\$ 221	\$ 2.000	\$ 1.416	\$ 1.000	\$ -	\$ 31.068
-		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios varios	4	\$ 1.800	\$ 199	\$ 1.800	\$ 1.416	\$ 900	\$ -	\$ 28.103
TOTAL SUELDOS								\$ 188.150
CONSULTORÍAS ANUALES								
Asesor de marketing	1							\$ 2.080
Asesor informático	1							\$ 1.040
Asesor legal	1							\$ 1.560
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 4.680

Tabla 86. Para el año 2 se incluyen los salarios del personal de mantenimiento. Escenario 3. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 3				TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA	
Gerente general / propietario	1	\$ 2.163	\$ 239	\$ 2.163	\$ 354	\$ 1.082	\$ 180	\$ 34.588
Operaciones, administrador	1	\$ 1.082	\$ 120	\$ 1.082	\$ 354	\$ 541	\$ 90	\$ 17.471
Jefe financiero	1	\$ 1.082	\$ 120	\$ 1.082	\$ 354	\$ 541	\$ 90	\$ 17.471
Jefe rrrh	1	\$ 865	\$ 96	\$ 865	\$ 354	\$ 433	\$ 72	\$ 14.048
Asistente	8	\$ 3.461	\$ 382	\$ 3.461	\$ 2.832	\$ 1.731	\$ 252	\$ 57.174
Piscinero / Jardinero	4	\$ 2.080	\$ 230	\$ 2.080	\$ 1.416	\$ 1.040	\$ 173	\$ 34.333
-		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios varios	4	\$ 1.872	\$ 207	\$ 1.872	\$ 1.416	\$ 936	\$ 156	\$ 31.042
TOTAL SUELDOS								\$ 206.126
CONSULTORÍAS ANUALES								
Asesor de marketing	1							\$ 2.163
Asesor informático	1							\$ 1.082
Asesor legal	1							\$ 1.622
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 4.867

Tabla 87. Salarios para el año 3. Escenario 3. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 4				TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA	
Gerente general / propietario	1	\$ 2.250	\$ 249	\$ 2.250	\$ 354	\$ 1.125	\$ 187	\$ 35.957
Operaciones, administrador	1	\$ 1.125	\$ 124	\$ 1.125	\$ 354	\$ 562	\$ 94	\$ 18.156
Jefe financiero	1	\$ 1.125	\$ 124	\$ 1.125	\$ 354	\$ 562	\$ 94	\$ 18.156
Jefe rrrh	1	\$ 900	\$ 99	\$ 900	\$ 354	\$ 450	\$ 75	\$ 14.595
Asistente	9	\$ 4.050	\$ 447	\$ 4.050	\$ 3.186	\$ 2.025	\$ 300	\$ 66.822
Piscinero / Jardinero	4	\$ 2.163	\$ 239	\$ 2.163	\$ 1.416	\$ 1.082	\$ 180	\$ 35.650
-		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios varios	4	\$ 1.947	\$ 215	\$ 1.947	\$ 1.416	\$ 973	\$ 162	\$ 32.227
TOTAL SUELDOS								\$ 221.563
CONSULTORÍAS ANUALES								
Asesor de marketing	1							\$ 2.250
Asesor informático	1							\$ 1.125
Asesor legal	1							\$ 1.687
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 5.062

Tabla 88. Salarios para el año 4. Escenario 3. Fuente: El autor.

SALARIOS ANUALES	CANTIDAD	SUELDO-MES	APORTE	AÑO 5				TOTAL ANUAL
				13RO	14TO	VACAC.	F-RESERVA	
Gerente general / propietario	1	\$ 2.340	\$ 259	\$ 2.340	\$ 354	\$ 1.170	\$ 195	\$ 37.381
Operaciones, administrador	1	\$ 1.170	\$ 129	\$ 1.170	\$ 354	\$ 585	\$ 97	\$ 18.868
Jefe financiero	1	\$ 1.170	\$ 129	\$ 1.170	\$ 354	\$ 585	\$ 97	\$ 18.868
Jefe rrrh	1	\$ 936	\$ 103	\$ 936	\$ 354	\$ 468	\$ 78	\$ 15.165
Asistente	10	\$ 4.679	\$ 517	\$ 4.679	\$ 3.540	\$ 2.340	\$ 351	\$ 77.127
Piscinero / Jardinero	4	\$ 2.250	\$ 249	\$ 2.250	\$ 1.416	\$ 1.125	\$ 187	\$ 37.019
-		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios varios	4	\$ 2.025	\$ 224	\$ 2.025	\$ 1.416	\$ 1.012	\$ 169	\$ 33.459
TOTAL SUELDOS								\$ 237.887
CONSULTORÍAS ANUALES								
Asesor de marketing	1							\$ 2.340
Asesor informático	1							\$ 1.170
Asesor legal	1							\$ 1.755
TOTAL CONSULTORÍA								\$ 5.264

Tabla 89. Salarios para el año 5. Escenario 3. Fuente: El autor.

Resumen de costos.- Incluye el detalle de las herramientas y materiales requeridos para dar mantenimiento a las cuatro urbanizaciones que a partir del año 2 firmen contrato por largo periodo:

Herramientas mantenimiento piscina	
Esponjas	\$ 5
Guantes	\$ 3
Cepillo de rincones	\$ 8
Cepillo de algas	\$ 12
Cepillo de mano	\$ 4
Cepillo recto palomillas	\$ 7
Cepillo recto clip	\$ 4
Cepillo curvo palomillas	\$ 10
Cepillo curvo clip	\$ 8
Manguera 30m reforzada	\$ 85
Pertiga 3 secciones	\$ 24
Recogehojas	\$ 9
Total cto/ urb.	\$ 178,4
Total 4 urbanizaciones	\$ 713,60

Tabla 90. Costo de las herramientas necesarias para dar servicio de mantenimiento de piscinas. Escenario 3. Fuente: El autor.

Materiales mantenimiento piscina	
Tiras analisis oxigeno y ph	\$ 10
Tiras analisis bromo, alcal	\$ 13
Algicidas (Depredator 2L)	\$ 25
Cloro tabletas 5 efec 5kg	\$ 32
Floculante líquido 5L	\$ 10
Total cto/ urb.	\$ 89,5
Total 2 veces al año para 4 urbanizaciones	\$ 716,00

Tabla 91. Costo de los materiales requeridos para dar servicio de mantenimiento de piscinas. Escenario 3. Fuente: El autor.

Herramientas jardinería	
Conjunto para jardín, tres piezas pequeñas	\$ 25
Tijera profesional pequeña para jardín	\$ 30
Cultivador	\$ 10
Rastrillo	\$ 10
Sisas, limpiador de ranuras	\$ 10
Extensión para herramientas	\$ 10
Pico y azada	\$ 15
Pala	\$ 10
Escoba-rastrillo	\$ 15
Tijera grande	\$ 10
Azada pequeña	\$ 10
Arco de sierra	\$ 10
Cortadora de pasto	\$ 350
Guadaña	\$ 250
Total cto/ urb.	\$ 765,0
Total 4 urbanizaciones	\$ 3.060,00

Tabla 92. Costo de las herramientas de jardinería necesarias para dar servicio de mantenimiento de áreas verdes. Escenario 3. Fuente: El autor.

Materiales para servicios varios	
Caja de herramientas profesional	\$ 350
Taladro	\$ 150
SERRUCHO Y SIERRA	\$ 40
Juego de brochas y rodillos	\$ 100
Carretilla	\$ 100
Total cto/ urb.	\$ 740,0
Total 4 urbanizaciones	\$ 2.960,00

Tabla 93. Costo de los materiales necesarios para dar servicio de mantenimiento en general. Escenario 3. Fuente: El autor.

El resumen de costos de todo el proyecto considera que a partir del año 2 el mantenimiento a 4 urbanizaciones de las 7 se lo hace con personal y equipos propios, las restantes 3 recibirán mantenimiento con proveedores externos, la tabla de costos se muestra a continuación:

RESUMEN DE COSTOS DESDE ENERO DEL AÑO 1 HASTA DICIEMBRE DEL AÑO 5						
Número de urbanizaciones administradas (Clientes)		7	7	8	9	10
ITEM	Cto.					
	Unitario anual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS REEMBOLSABLES POR SERVICIOS						
Servicio de guardiana	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento piscinas	\$ 7.200	\$ 50.400	\$ 22.464	\$ 31.150	\$ 40.495	\$ 50.538
Mantenimiento areas verdes	\$ 7.200	\$ 50.400	\$ 22.464	\$ 31.150	\$ 40.495	\$ 50.538
Mantenimientos canchas y área social	\$ 5.000	\$ 35.000	\$ 15.600	\$ 21.632	\$ 28.122	\$ 35.096
TOTAL COSTOS REEMBOLSABLES POR SERVICIOS (COSTOS DE PRODUCCIÓN)	\$ 19.400	\$ 135.800	\$ 60.528	\$ 83.932	\$ 109.112	\$ 136.172
COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS						
Sueldos fijos		\$ 70.181	\$ 139.588	\$ 148.952	\$ 154.740	\$ 160.760
Sueldos variables (asistentes)		\$ 42.591	\$ 48.562	\$ 57.174	\$ 66.822	\$ 77.127
Consultorías		\$ 4.500	\$ 4.680	\$ 4.867	\$ 5.062	\$ 5.264
TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS		\$ 117.272	\$ 192.830	\$ 210.993	\$ 226.624	\$ 243.152
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Servicios básicos e internet		\$ 1.200	\$ 1.248	\$ 1.298	\$ 1.350	\$ 1.404
Arriendo		\$ 14.400	\$ 14.976	\$ 15.575	\$ 16.198	\$ 16.846
Movilización (combustible y mantenimiento)		\$ 960	\$ 998	\$ 1.038	\$ 1.080	\$ 1.123
Depreciación equipamiento		\$ 568	\$ 568	\$ 568	\$ 568	\$ 568
Depreciación hardware & software		\$ 1.919	\$ 1.919	\$ 1.919	\$ 1.919	\$ 1.919
Suministros de oficina		\$ 400	\$ 416	\$ 433	\$ 450	\$ 468
Permisos anuales		\$ 500	\$ 520	\$ 541	\$ 562	\$ 585
Herramientas mantenimiento de piscinas			\$ 714			
Materiales mantenimiento piscinas			\$ 716	\$ 745	\$ 774	\$ 805
Herramientas mantenimiento jardinería			\$ 3.060			
Herramientas para servicios varios			\$ 2.960			
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 19.947	\$ 28.095	\$ 22.117	\$ 22.902	\$ 23.718
GASTOS FINANCIEROS						
Intereses bancarios		\$ 4.310	\$ 2.614	\$ 918	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		\$ 4.310	\$ 2.614	\$ 918	\$ -	\$ -
COSTOS DE PROMOCIÓN						
Soporte y mantenimiento del sitio web		\$ 600	\$ 416	\$ 433	\$ 450	\$ 468
Servicios de publicidad		\$ 1.000	\$ 1.040	\$ 1.082	\$ 1.125	\$ 1.170
Tripticos		\$ 500	\$ 520	\$ 541	\$ 562	\$ 585
TOTAL COSTOS DE PROMOCIÓN		\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223

Tabla 94. Resumen de costos proyectado a cinco años, a partir del año 2 se muestra el costo de la inversión en herramientas y materiales para dar servicio de mantenimiento con personal y equipos propios. Escenario 3. Fuente: El autor.

La tarifa mensual de mantenimiento que pagará cada urbanización por el servicio proporcionado por la empresa administradora se mantendrá durante un año, se reajustará ese valor cada año de acuerdo a la inflación tal como muestra la siguiente tabla:

Valor unitario mensual por servicio de mantenimiento				
Servicio	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tarifa por mant. Piscinas	\$ 600	\$ 624	\$ 649	\$ 675
Tarifa por mant. Jardines	\$ 600	\$ 624	\$ 649	\$ 675
Tarifa por serv. Varios	\$ 420	\$ 437	\$ 454	\$ 472
TOTAL MENSUAL	\$ 1.620	\$ 1.685	\$ 1.752	\$ 1.822

Tabla 95. Costo de mantenimiento que ofrece la empresa a los clientes fijos desde el año 2 al 5, el incremento anual es de acuerdo al porcentaje de inflación anual. Escenario 3. Fuente: El autor.

A continuación se muestra en la siguiente tabla la tarifa total mensual que pagaría cada urbanización:

TARIFA MENSUAL QUE PAGA CADA URBANIZACIÓN POR LA ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DURANTE UN AÑO										
DURANTE	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
			Prov. Ext.	Serv. Propio	Prov. Ext.	Serv. Propio	Prov. Ext.	Serv. Propio	Prov. Ext.	Serv. Propio
ADMINISTRACIÓN	\$ 1.600	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 2.000	\$ 2.000
MANTENIMIENTO	\$ 1.617	\$ 1.681			\$ 1.749		\$ 1.819		\$ 1.891	
RECARGO 5%	\$ 81	\$ 84			\$ 87		\$ 91		\$ 95	
MANT. PERSONALZD.				\$ 1.620		\$ 1.685		\$ 1.752		\$ 1.822
TOTAL FACTURA	\$ 3.298	\$ 3.465	\$ 3.320	\$ 3.636	\$ 3.485	\$ 3.809	\$ 3.652	\$ 3.986	\$ 3.822	

Tabla 96. El total factura es el valor que cada urbanización cancelará por el servicio recibido durante un año, a partir del año 2 se observan las urbanizaciones que pagan por mantenimiento personalizado y las que reciben mantenimiento a través de proveedores externos bajo responsabilidad de la empresa administradora. Escenario 3. Fuente: El autor.

Teniendo en cuenta que en el año 2 de las 7 urbanizaciones administradas, 3 recibirán mantenimiento con proveedores externos y las 4 restantes recibirán mantenimiento con personal propio, por lo tanto el cálculo del ingreso mensual sería: $\$3.465 \times 3$ und + $\$3.320 \times 4 = \$10.396 + \$13.280 = \23.676 . A continuación se muestra la tabla con el detalle de los ingresos mensuales durante los cinco años de análisis del proyecto.

PRONOSTICO MENSUAL DE VENTAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE URBANIZACIONES ADMINISTRADAS

CLIENTES	7	7	8	9	10
MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Enero	\$ 23.083	\$ 23.676	\$ 28.483	\$ 33.656	\$ 39.204
Febrero	\$ 23.083	\$ 23.676	\$ 28.483	\$ 33.656	\$ 39.204
Marzo	\$ 23.083	\$ 23.676	\$ 28.483	\$ 33.656	\$ 39.204
Abril	\$ 23.083	\$ 23.676	\$ 28.483	\$ 33.656	\$ 39.204
Mayo	\$ 23.083	\$ 23.676	\$ 28.483	\$ 33.656	\$ 39.204
Junio	\$ 23.083	\$ 23.676	\$ 28.483	\$ 33.656	\$ 39.204
Julio	\$ 23.083	\$ 23.676	\$ 28.483	\$ 33.656	\$ 39.204
Agosto	\$ 23.083	\$ 23.676	\$ 28.483	\$ 33.656	\$ 39.204
Septiembre	\$ 23.083	\$ 23.676	\$ 28.483	\$ 33.656	\$ 39.204
Octubre	\$ 23.083	\$ 23.676	\$ 28.483	\$ 33.656	\$ 39.204
Noviembre	\$ 23.083	\$ 23.676	\$ 28.483	\$ 33.656	\$ 39.204
Diciembre	\$ 23.083	\$ 23.676	\$ 28.483	\$ 33.656	\$ 39.204
TOTAL ANUAL	\$ 276.990	\$ 284.114	\$ 341.799	\$ 403.873	\$ 470.450

Tabla 97. Ingresos mensuales proyectados de acuerdo a las tarifas de la tabla 96. Escenario 3. Fuente: El autor.

El estado de resultados.- Muestra en cifras anuales los ingresos, utilidad bruta y utilidad neta proyectados a cinco años:

ESTADO DE RESULTADOS DESDE ENERO DEL AÑO 1 HASTA DICIEMBRE DEL AÑO 5					
RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por tarifa	\$ 134.400	\$ 142.800	\$ 172.800	\$ 205.200	\$ 240.000
Ingresos por mantenimiento piscinas	\$ -	\$ 28.800	\$ 29.952	\$ 31.150	\$ 32.396
Ingresos por mantenimiento jardines	\$ -	\$ 28.800	\$ 29.952	\$ 31.150	\$ 32.396
Ingresos por mantenimiento serv. Varios	\$ -	\$ 20.160	\$ 20.966	\$ 21.805	\$ 22.677
Recargo del 5% (gestión logística de servicios)	\$ 6.790	\$ 3.026	\$ 4.197	\$ 5.456	\$ 6.809
Ingresos por reembolsos	\$ 135.800	\$ 60.528	\$ 83.932	\$ 109.112	\$ 136.172
Total ingresos (Ventas)	\$ 276.990	\$ 284.114	\$ 341.799	\$ 403.873	\$ 470.450
Costos reembolsables por servicios	\$ 135.800	\$ 60.528	\$ 83.932	\$ 109.112	\$ 136.172
Costos operativos variables (asist.)	\$ 42.591	\$ 48.562	\$ 57.174	\$ 66.822	\$ 77.127
Costos de promoción	\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223
Utilidad bruta	\$ 96.499	\$ 173.048	\$ 198.638	\$ 225.801	\$ 254.928
Gastos operativos fijos	\$ 74.681	\$ 144.268	\$ 153.819	\$ 159.802	\$ 166.024
Gastos administrativos y depreciación	\$ 19.947	\$ 28.095	\$ 22.117	\$ 22.902	\$ 23.718
Gastos financieros (Intereses)	\$ 4.310	\$ 2.614	\$ 918	\$ -	\$ -
Costos y gastos totales	\$ 279.428	\$ 286.044	\$ 320.015	\$ 360.775	\$ 405.264
Resultado antes utilidades e impuestos	\$ (2.438)	\$ (1.929)	\$ 21.784	\$ 43.097	\$ 65.185
Reparto de utilidades 15%	\$ -	\$ -	\$ 3.268	\$ 6.465	\$ 9.778
Utilidad antes de impuesto	\$ (2.438)	\$ (1.929)	\$ 18.516	\$ 36.633	\$ 55.408
Impuestos 22%	\$ -	\$ -	\$ 4.074	\$ 8.059	\$ 12.190
Utilidad neta	\$ (2.438)	\$ (1.929)	\$ 14.443	\$ 28.574	\$ 43.218
RENTABILIDAD BRUTA = Utilidad bruta/ ventas =	35%	61%	58%	56%	54%
RENTABILIDAD NETA = Resultado/ ventas =	-1%	-1%	4%	7%	9%

Tabla 98. Estado de resultados con el cálculo de rentabilidad bruta la cual resulta luego de haber cubierto los costos de producción, la rentabilidad neta calculada es el resultado final de la empresa luego de haber cubierto todas las obligaciones financieras del periodo. Escenario 3. Fuente: El autor.

Flujo de caja.- El flujo de caja anual estimado es:

FLUJO DE CAJA DESDE ENERO AÑO 1 HASTA DICIEMBRE AÑO 5						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por tarifa		\$ 134.400	\$ 142.800	\$ 172.800	\$ 205.200	\$ 240.000
Ingresos por mantenimiento piscinas			\$ 28.800	\$ 29.952	\$ 31.150	\$ 32.396
Ingresos por mantenimiento jardines			\$ 28.800	\$ 29.952	\$ 31.150	\$ 32.396
Ingresos por mantenimiento serv. Varios			\$ 20.160	\$ 20.966	\$ 21.805	\$ 22.677
Ingreso por recargo del 5% (gestión logística)		\$ 6.790	\$ 3.026	\$ 4.197	\$ 5.456	\$ 6.809
Ingresos por reembolsos		\$ 135.800	\$ 60.528	\$ 83.932	\$ 109.112	\$ 136.172
Total ingresos		\$ 276.990	\$ 284.114	\$ 341.799	\$ 403.873	\$ 470.450
Costos servicios de mantenimiento (reembolsables)		\$ 135.800	\$ 60.528	\$ 83.932	\$ 109.112	\$ 136.172
Costos operativos variables (asist.)		\$ 42.591	\$ 48.562	\$ 57.174	\$ 66.822	\$ 77.127
Gastos operativos fijos		\$ 74.681	\$ 144.268	\$ 153.819	\$ 159.802	\$ 166.024
Gastos administrativos y depreciación		\$ 19.947	\$ 28.095	\$ 22.117	\$ 22.902	\$ 23.718
Gastos financieros (Intereses)		\$ 4.310	\$ 2.614	\$ 918	\$ -	\$ -
Costos de promoción		\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223
Costos y gastos totales		\$ 279.428	\$ 286.044	\$ 320.015	\$ 360.775	\$ 405.264
Utilidad antes utilidades e impuestos		\$ (2.438)	\$ (1.929)	\$ 21.784	\$ 43.097	\$ 65.185
Reparto de utilidades	15%	\$ -	\$ -	\$ 3.268	\$ 6.465	\$ 9.778
Utilidad antes de impuesto		\$ (2.438,5)	\$ (1.929,2)	\$ 18.516,2	\$ 36.632,8	\$ 55.407,6
Impuestos	22%	\$ -	\$ -	\$ 4.074	\$ 8.059	\$ 12.190
Utilidad neta		\$ (2.438)	\$ (1.929)	\$ 14.443	\$ 28.574	\$ 43.218
Valor de salvamento						\$ 3.574
Ingreso financiero (préstamo)	\$ 43.000					
Amortización del préstamo		\$ (14.333)	\$ (14.333)	\$ (14.333)		
Inversión inicial	\$ (41.048)					
Reembolso de garantía						\$ 2.400
FLUJO DE CAJA		\$ 1.952	\$ (16.772)	\$ (16.263)	\$ 109	\$ 28.574
						\$ 49.192

Tabla 99. El flujo de caja mostrado permite observar el cambio en el ingreso y salida de valores hasta el año cinco. Escenario 3. Fuente: El autor.

A partir del flujo de caja se puede calcular el TIR, VAN y periodo de recuperación o payback:

$$\begin{aligned} \text{TIR} &= 35,5\% \\ \text{VAN} &= \$ 0 \\ \text{Periodo de recuperación (años)} &= 2,82 \end{aligned}$$

Tabla 100. La tasa máxima que arroja el proyecto es 35,5% recuperables en 2,82 años. Escenario 3. Fuente: El autor.

Punto de equilibrio.- De las cifras del flujo de caja en el año 2, el punto de equilibrio calculado en el que no se obtienen pérdidas ni ganancias muestra que:

COSTOS FIJOS		
Costos operativos fijos	\$	144.268
Costos administrativos y depreciación	\$	28.095
Costos financieros (Intereses)	\$	2.614
Costos de promoción	\$	1.976
CF =		\$ 176.953
VENTAS PARA 7 URBANIZACIONES =		\$ 284.114
PRECIO DE VENTA UNITARIO (PVU) =		\$ 40.588

Tabla 101. Del año 2 en el flujo de caja se obtienen los costos fijos CF y precio de venta unitario PVU. Escenario 3. Fuente: El autor.

COSTOS VARIABLES		
Costos reembolsables por servicios	\$	60.528
Costos operativos variables (asist.)	\$	48.562
CV PARA 7 URBANIZACIONES =		\$ 109.090
COSTO VARIABLE UNITARIO (CVU) =		\$ 15.584

Tabla 102. Del año 2 en el flujo de caja se obtienen los costos reembolsables y operativos, con esto se calcula el costo variable unitario CVU. Escenario 3. Fuente: El autor.

Calculando se tiene que:

$$IT = Nc \cdot PVU$$

$$CT = CF + Nc \cdot CVU$$

$$IT = CT$$

$$Nc \cdot PVU = CF + Nc \cdot CVU$$

$$Nc = CF / (PVU - CVU)$$

Nc (número de clientes) = 7,08 o 287.246 USD en ventas



Figura 23. Las curvas de ingresos totales y costos totales se intersectan en 7,08 clientes, punto en el que no se tienen ni pérdidas ni ganancias. Escenario 3.
Fuente: El autor.

Índices financieros.- Los índices financieros a calcular son: Retorno sobre las ventas (ROS), retorno sobre los activos (ROA), retorno sobre el patrimonio (ROE), y retorno sobre la inversión (ROI).

El ROS se lo calcula en base a las cifras que se obtienen del estado de resultados, los demás índices se calculan en base a las cifras de las siguientes tablas:

ACTIVOS						
ACTIVOS NO CORRIENTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Área administrativa						
Escritorios	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750
Sillones de escritorio	\$ 490	\$ 490	\$ 490	\$ 490	\$ 490	\$ 490
Sillas	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Sofa/silla espera	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Archivadores	\$ 440	\$ 440	\$ 440	\$ 440	\$ 440	\$ 440
Aire acondicionado	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Otros / instalaciones y adecuaciones	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750
(-) Dep. muebles	\$ (568)	\$ (1.136)	\$ (1.704)	\$ (2.272)	\$ (2.840)	\$ (2.840)
Servidor	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Estaciones de trabajo	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Software	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Equipos de protección elec.	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210
Impresora láser b&n	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Teléfonos	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
(-) Dep. hardware y software	\$ (1.919)	\$ (3.838)	\$ (5.757)	\$ (7.677)	\$ (9.596)	\$ (9.596)
Área productiva						
Herramientas piscinas						
Espojas	\$ 19,60	\$ 19,60	\$ 19,60	\$ 19,60	\$ 19,60	\$ 19,60
Guantes	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Cepillo de rincones	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00
Cepillo de algas	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00
Cepillo de mano	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00
Cepillo recto palomillas	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00
Cepillo recto clip	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00
Cepillo curvo palomillas	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Cepillo curvo clip	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00
Manguera 30m reforzada	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00
Pertiga 3 secciones	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00
Recogehojas	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00
(-) Dep. htas. Piscinas	\$ (114,18)	\$ (228,36)	\$ (228,36)	\$ (342,54)	\$ (456,72)	\$ (456,72)
Herramientas jardinería						
Conjunto para jardín, tres piezas pequeñas	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Tijera profesional pequeña para jardín	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Cultivador	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Rastrillo	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Sisas, limpiador de ranuras	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Extensión para herramientas	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Pico y azada	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Pala	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Escoba-rastrillo	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Tijera grande	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Azada pequeña	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Arco de sierra	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Cortadora de pasto	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Guadaña	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
(-) Dep. htas. Jardinería	\$ (489,60)	\$ (979,20)	\$ (979,20)	\$ (1.468,80)	\$ (1.958,40)	\$ (1.958,40)
Total activos no corrientes	\$ 9.742,85	\$ 10.425,52	\$ 7.334,59	\$ 4.243,66	\$ 1.152,73	\$ 1.152,73
ACTIVOS CORRIENTES						
Flujo efectivo	\$ (16.771,82)	\$ (16.262,53)	\$ 109,27	\$ 28.573,59	\$ 49.192,35	\$ 49.192,35
Total activo corriente	\$ (16.771,82)	\$ (16.262,53)	\$ 109,27	\$ 28.573,59	\$ 49.192,35	\$ 49.192,35
TOTAL ACTIVOS	\$ (7.028,97)	\$ (5.837,01)	\$ 7.443,86	\$ 32.817,25	\$ 50.345,08	\$ 50.345,08

Tabla 103. Detalle del total de activos no corrientes y corrientes para el cálculo del ROA. Fuente: El autor.

PATRIMONIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital	\$ 41.048	\$ 41.048	\$ 41.048	\$ 41.048	\$ 41.048
Utilidades netas acumuladas	\$ (2.438,48)	\$ (4.367,67)	\$ 10.075	\$ 38.649	\$ 81.866
TOTAL PATRIMONIO	\$ 38.609	\$ 36.680	\$ 51.123	\$ 79.696	\$ 122.914

Tabla 104. Detalle del patrimonio y capital invertido para el cálculo del ROE y ROI. Fuente: El autor.

INDICES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	-0,88%	-0,68%	4,23%	7,07%	9,19%
ROA	-34,69%	-33,05%	194,02%	87,07%	85,84%
ROE	-6,32%	-5,26%	28,25%	35,85%	35,16%
ROI	-5,94%	-4,70%	35,18%	69,61%	105,29%

Tabla 105. Comportamiento de los índices de rentabilidad proyectados a 5 años. Fuente: El autor.

Análisis de sensibilidad.- Este análisis muestra que el rendimiento del negocio es menos susceptible a los cambios con respecto al recargo del 5% que a los cambios respecto al valor cobrado por mantenimiento personalizado, con variaciones en ambos rubros es posible recuperar la inversión dentro de los cinco años de análisis, a continuación se muestran las cifras:

ARIACIÓN RESPECTO A LA TARIFA ADMINISTRACIÓN =	0%
VARIACIÓN RESPECTO AL RECARGO 5% =	-50%
VARIACIÓN RESPECTO AL MANT. PRSNLZD =	-5%

Tabla 106. Se propone disminuir en un 50% el valor del “recargo del 5%” y disminuir en 5% el valor del “mantenimiento personalizado”. Escenario 3. Fuente: El autor.

DURANTE	TARIFA MENSUAL QUE PAGA CADA URBANIZACIÓN POR LA ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DURANTE UN AÑO									
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Prov. Ext.	Serv. Propio	Prov. Ext.	Serv. Propio	Prov. Ext.	Serv. Propio	Prov. Ext.	Serv. Propio	Prov. Ext.	Serv. Propio
ADMINISTRACIÓN	\$ 1.600	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 2.000	\$ 2.000	
MANTENIMIENTO	\$ 1.617	\$ 1.681		\$ 1.749		\$ 1.819		\$ 1.891		
RECARGO 5%	\$ 40	\$ 42		\$ 44		\$ 45		\$ 47		
MANT. PRSNLZD		\$ 1.539		\$ 1.601		\$ 1.665		\$ 1.731		
TOTAL FACTURA CON DESCUENTO	\$ 3.257	\$ 3.423	\$ 3.239	\$ 3.592	\$ 3.401	\$ 3.764	\$ 3.565	\$ 3.939	\$ 3.731	
TOTAL FACTURA SIN DESCUENTO	\$ 3.298	\$ 3.465	\$ 3.320	\$ 3.636	\$ 3.485	\$ 3.809	\$ 3.652	\$ 3.986	\$ 3.822	
TOTAL FACTURA CON DESCUENTO	\$ 3.257	\$ 3.423	\$ 3.239	\$ 3.592	\$ 3.401	\$ 3.764	\$ 3.565	\$ 3.939	\$ 3.731	
DIFERENCIA EFECTIVA	\$ 40	\$ 42	\$ 81	\$ 44	\$ 84	\$ 45	\$ 88	\$ 47	\$ 91	

Tabla 107. La tabla muestra la diferencia entre valores con descuento y sin descuento para observar cuantitativamente los porcentajes de variación mencionados. Escenario 3. Fuente: El autor.

Con la variación propuesta el flujo de caja, TIR, VAN y periodo de recuperación son los siguientes:

FLUJO DE CAJA PARA EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por tarifa	\$ 134.400	\$ 142.800	\$ 172.800	\$ 205.200	\$ 240.000	
Ingresos por mantenimiento piscinas		\$ 27.360	\$ 28.454	\$ 29.593	\$ 30.776	
Ingresos por mantenimiento jardines		\$ 27.360	\$ 28.454	\$ 29.593	\$ 30.776	
Ingresos por mantenimiento serv. Varios		\$ 19.152	\$ 19.918	\$ 20.715	\$ 21.543	
Ingreso por recargo del 5% (gestión logística)	\$ 3.395	\$ 1.513	\$ 2.098	\$ 2.728	\$ 3.404	
Ingresos por reembolsos	\$ 135.800	\$ 60.528	\$ 83.932	\$ 109.112	\$ 136.172	
Total ingresos	\$ 273.595	\$ 278.713	\$ 335.657	\$ 396.940	\$ 462.672	
Costos reembolsables por servicios	\$ 135.800	\$ 60.528	\$ 83.932	\$ 109.112	\$ 136.172	
Costos operativos variables (asist.)	\$ 42.591	\$ 48.562	\$ 57.174	\$ 66.822	\$ 77.127	
Costos operativos fijos	\$ 74.681	\$ 144.268	\$ 153.819	\$ 159.802	\$ 166.024	
Costos administrativos y depreciación	\$ 19.947	\$ 28.095	\$ 22.117	\$ 22.902	\$ 23.718	
Costos financieros (Intereses)	\$ 4.310	\$ 2.614	\$ 918	\$ -	\$ -	
Costos de promoción	\$ 2.100	\$ 1.976	\$ 2.055	\$ 2.137	\$ 2.223	
Costos totales	\$ 279.428	\$ 286.044	\$ 320.015	\$ 360.775	\$ 405.264	
Utilidad antes utilidades e impuestos	\$ (5.833)	\$ (7.330)	\$ 15.642	\$ 36.164	\$ 57.408	
Reparto de utilidades	\$ -	\$ -	\$ 2.346	\$ 5.425	\$ 8.611	
Utilidad antes de impuesto	\$ (5.833,5)	\$ (7.330,4)	\$ 13.295,6	\$ 30.739,7	\$ 48.796,5	
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 2.925	\$ 6.763	\$ 10.735	
Utilidad neta	\$ (5.833)	\$ (7.330)	\$ 10.371	\$ 23.977	\$ 38.061	
Valor de salvamento					\$ 3.574	
Ingreso financiero (préstamo)	\$ 43.000					
Amortización del préstamo		\$ (14.333)	\$ (14.333)	\$ (14.333)		
Inversión inicial	\$ (41.048)					
Reembolso de garantía						\$ 2.400
FLUJO DE CAJA	\$ 1.952	\$ (20.167)	\$ (21.664)	\$ (3.963)	\$ 23.977	\$ 44.036

Tabla 108. Flujo de caja con el 50% de descuento en el valor del "recargo del 5%" y con el 5% de descuento en los servicios de mantenimiento de piscinas, jardines y servicios varios. Escenario 3. Fuente: El autor.

TIR= 16,2%
VAN= \$ 0
Periodo de recuperación (años)= 6,19

Tabla 109. Con la variación propuesta, la máxima TIR se sitúa en 16,2% con un periodo de recuperación de 6,19 años, resulta altamente sensible a los cambios en tarifas. Escenario 3. Fuente: El autor.

Por otro lado, si se aplica un porcentaje de variación únicamente a la tarifa de administración manteniendo fijos los demás valores se tiene las siguientes cifras:

VARIACIÓN RESPECTO A LA TARIFA ADMINISTRACIÓN = -1,9%
VARIACIÓN RESPECTO AL RECARGO 5% = 0%
VARIACIÓN RESPECTO AL MANT. PRSNLZD = 0%

Tabla 110. Se aplica una disminución del 1,9% únicamente en el valor de la tarifa de administración. Escenario 3. Fuente: El autor.

TARIFA MENSUAL QUE PAGA CADA URBANIZACIÓN POR LA ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DURANTE UN AÑO										
DURANTE	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Prov. Ext.	Serv. Propio								
ADMINISTRACIÓN	\$ 1.570	\$ 1.668	\$ 1.668	\$ 1.766	\$ 1.766	\$ 1.864	\$ 1.864	\$ 1.962	\$ 1.962	\$ 1.962
MANTENIMIENTO	\$ 1.617	\$ 1.681	\$ 1.681	\$ 1.749	\$ 1.749	\$ 1.819	\$ 1.819	\$ 1.891	\$ 1.891	\$ 1.891
RECARGO 5%	\$ 81	\$ 84	\$ 84	\$ 87	\$ 87	\$ 91	\$ 91	\$ 95	\$ 95	\$ 95
MANT. PRSNLZD			\$ 1.620		\$ 1.685		\$ 1.752		\$ 1.822	\$ 1.822
TOTAL FACTURA CON DESCUENTO	\$ 3.267	\$ 3.433	\$ 3.288	\$ 3.602	\$ 3.451	\$ 3.773	\$ 3.616	\$ 3.948	\$ 3.784	\$ 3.784
TOTAL FACTURA SIN DESCUENTO	\$ 3.298	\$ 3.465	\$ 3.320	\$ 3.636	\$ 3.485	\$ 3.809	\$ 3.652	\$ 3.986	\$ 3.822	\$ 3.822
TOTAL FACTURA CON DESCUENTO	\$ 3.267	\$ 3.433	\$ 3.288	\$ 3.602	\$ 3.451	\$ 3.773	\$ 3.616	\$ 3.948	\$ 3.784	\$ 3.784
DIFERENCIA EFECTIVA	\$ 30	\$ 32	\$ 32	\$ 34	\$ 34	\$ 36	\$ 36	\$ 38	\$ 38	\$ 38

Tabla 111. Diferencia entre valores con descuento y sin descuento para observar cuantitativamente los porcentajes de variación mencionados. Escenario 3. Fuente: El autor.

TIR=	23,5%
VAN=	\$ 0
Periodo de recuperación (años)=	4,25

Tabla 112. TIR, VAN y periodo de recuperación resultantes cuando se aplica el 1,9% de descuento en la tarifa de administración

De acuerdo a los calculos resulta muy restringidos los porcentajes de variación relacionados a las tarifas, esto impide ofrecer descuentos interesantes, en ese sentido el proyecto se perfila como inflexible con respecto a las tarifas.

Justificación de la TIR.- Para los tres escenarios planteados, la tasa interna de retorno calculada ha sido la máxima que puede arrojar el modelo de negocios cuando el VAN es cero, para cubrir los primeros años de flujos negativos se puede acudir a un inversionista ofreciéndole una tasa de interés que le permita ganar una utilidad en no más de cinco años. El escenario 3 es el que se perfila como más probable, ya que en el mediano y largo plazo para aumentar los ingresos los servicios de mantenimiento deberán ser proporcionados directamente por la empresa de administración a los clientes que hayan manifestado la predisposición de mantener una relación contractual por largo tiempo (más de un año), en ese sentido el escenario 3 arroja una

TIR del 35,5% cuando el VAN es cero a 2,82 años, para cubrir los primeros años de flujos negativos se puede ofrecer el 20% de interés a un inversionista el cual obtendría un VAN de 10.295 USD en 5 años

2.2.8 Riesgos y estrategias de contingencias

Uno de los riesgos de este plan de negocios es la dificultad de captar una cuota de mercado que permita desarrollar el negocio en condiciones optimistas, para evitar que esto suceda la estrategia de marketing juega un papel muy importante ya que se debe intentar captar la totalidad de ese 35% de potenciales clientes que no cuentan con un administrador fijo, adicionalmente la estrategia de marketing debe ser capaz de captar parte del 65% restante en donde existen administradores posicionados explicando las características, ventajas y ofreciendo pequeños descuentos en tarifas del servicio que este negocio ofrece.

Otro riesgo considerado es la dificultad de conseguir proveedores de servicios responsables con estándares de calidad, con tarifas convenientes para ambas partes y con predisposición para trabajar en conjunto, para este caso la capacidad de negociación del gerente de la empresa de administración juega un rol fundamental ya que deberá generar compromiso del proveedor instándolo a obtener certificados o reconocimientos de calidad, en contraparte se podría ofrecer prioridad al momento de solicitar los servicios.

Capítulo III. Conclusiones y recomendaciones

3.1 Conclusiones

- Para el escenario 1A, el modelo de negocios planteado en condiciones conservadoras inicia con siete clientes, la inversión total inicial es de 41.398 USD, para financiar todo el proyecto se ha considerado un préstamo de 78.500 USD con el 11,83% de interés anual pagadero a tres años, el plan de negocios a cinco años arroja una TIR del 21,6% cuando el VAN es cero con un tiempo de recuperación de la inversión de 4,63 años, de acuerdo a las condiciones mencionadas, por ejemplo si un inversionista está interesado en hacer rendir su capital se puede otorgar una tasa máxima de interés del 15% con lo cual tendría un VAN de apenas 997 USD a lo largo de cinco años, estas cifras dan cuenta de lo poco atractivo y arriesgado que resulta el proyecto cuando solo se dan servicios a través de proveedores externos a una limitada cantidad de clientes. Si los inversionistas están dispuestos a invertir y esperar que el proyecto arroje cifras positivas, el punto de equilibrio en el escenario planteado indica que a partir de 8 clientes se obtienen utilidades netas positivas, cabe mencionar que el universo de potenciales clientes o urbanizaciones son 134, de manera que 8 clientes apenas representa el 5,98% del mercado.
- El modelo de negocios desde una perspectiva optimista del escenario 2 inicia la actividad con 10 clientes, esto representa el 7,46% del total de las 134 urbanizaciones del área de interés, el capital que el propietario del proyecto

debe tener es de 47.917 USD, en cinco años de análisis del proyecto se obtiene una máxima TIR del 54,9% cuando el VAN es cero y un periodo de recuperación de la inversión de 1,82 años, en este caso por ejemplo si un inversionista está interesado en hacer rendir su capital se puede conceder el 20% de interés con lo que obtendría una VAN de 59.748 USD a lo largo de cinco años. Dado que en este caso el escenario se perfila como optimista, la curva de ingresos totales no se intersecta con la curva de costos totales.

- El modelo de negocios del escenario 3 proyectado a cinco años requiere de una inversión total inicial de 41.048 USD, se ha considerado financiar todo el proyecto con un préstamo de 43.000 USD con el 11,83% de interés anual pagaderos a tres años, por su forma de brindar los servicios de mantenimiento es el que se perfila como realista o más probable, iniciando con 7 contratos de administración, el negocio arroja una máxima TIR del 35,5% cuando el VAN es cero con un periodo de recuperación de 2,82 años, en ese contexto si un inversionista está interesado en hacer rendir su capital se puede otorgar el 20% de interés con lo que tendría una VAN de 10.295 USD a lo largo de cinco años que es el tiempo de análisis del proyecto, por otro lado en este escenario el punto de equilibrio indica que a partir de 8 clientes se obtienen utilidades netas positivas lo cual representa el 5,98% de las 134 urbanizaciones existentes en el área de interés.
- Con respecto al análisis de sensibilidad; el monto mensual cobrado por la empresa de servicios a sus clientes se compone de: Tarifa por servicio administrativo y tarifa por

servicio de mantenimiento, la tarifa por servicio de mantenimiento se compone del servicio proporcionado por la empresa de administración o la proporcionada por proveedores externos bajo responsabilidad de la empresa de administración, de acuerdo a lo mencionado, en los tres escenarios se observa una sensible reacción de los índices económicos cuando varía el monto cobrado por servicio administrativo razón por la cual se ha optado por mantener éste valor fijo. Por otro lado en el servicio de mantenimiento las variaciones en el porcentaje de recargo pueden ser del 1%, 100% y 50% para los escenarios 1A, 2 y 3 respectivamente, estas variaciones cambian los índices económicos de la siguiente manera: Escenario 1A (TIR 19,4%; VAN 0; Periodo recuperación 5,17 años); Escenario 2 (TIR 41,2%; VAN 0; Periodo recuperación 2,42 años); Escenario 3 (TIR 16,2%; VAN 0; Periodo recuperación 6,19 años). Dichos resultados muestran que únicamente en el caso optimista Escenario-2 existe una moderada sensibilidad a la variación por servicio de mantenimiento, los demás escenarios resultan ser muy sensibles a los cambios con respecto a las tarifas.

3.2 Recomendaciones

- ✓ Realizar una campaña publicitaria que inicialmente se enfoque en el 35% de urbanizaciones que manifestaron no tener un administrador con contrato laboral por tiempo indefinido, esto permitirá ganar una cuota de mercado en donde la competencia aún no se ha posicionado, se recomienda que esta tarea sea encomendada a consultores

con experticia en el tema para que orienten de manera acertada la campaña publicitaria.

- ✓ Mientras no se haya posicionado la empresa de administración o no hayan clientes fidelizados es prudente proporcionar los servicios de mantenimiento a través de proveedores externos, esto evitará la adquisición riesgosa de material, equipos y personal que probablemente generen gastos en liquidaciones y almacenaje debido a tempranas terminaciones de contratos.
- ✓ Es importante tener en cuenta que el negocio tendrá un éxito garantizado si inicia sus actividades con más de 7 clientes, si aumenta al menos un cliente por año y si es capaz de obtener más contratos de largo plazo que le permitan dar un servicio de mantenimiento directo con equipo y personal propio asegurando así un incremento sustancial en los ingresos.

Bibliografía

Amat, O. (2008). *Análisis de estados financieros*. España: Ediciones gestión 2000.

Asamblea Nacional. (27 de septiembre de 2011). Registro oficial suplemento No 543. *Ley reformativa a la ley de propiedad horizontal*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editora nacional.

Banco Central del Ecuador. (Octubre de 2015). *Tasas de Interés, octubre-2015*. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFinn/TasasInteres/Indice.htm>

Benassini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados: Un enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.

Bird, P. (2003). *Market research in a week. Aprenda investigación de mercados en una semana*. España: Ediciones Gestión 2000.

Bohlander, G. S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: International Thomson Editores, S.A.

Cartas, plantillas y mucho más. (septiembre de 2013). *Modelo de contrato de mantenimiento*. Recuperado el 10 de julio de 2015, de <http://cartastipo.blogspot.com/2013/09/modelo-contrato-de-mantenimiento.html>

Cuida tu futuro. (2015). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*. Recuperado el 2 de octubre de 2015, de <http://cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>

Dominguez, H. (2006). *El servicio invisible; Fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

El Universo. (10 de septiembre de 2015). Las alícuotas enfrentan a administradores y dueños. *El Universo*.

Eslava, J. J. (2003). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: ESIC editorial.

H., C. L. (12 de septiembre de 2011). Denuncias de moradores de ciudadelas, en el limbo. *El Telégrafo* .

Hornngren Charles, T. D. (2007). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.

Hornngren, C. T. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación.

I. Municipalidad de Samborondón. (2012). Mapa turístico La Puntilla / Samborondón. *La Puntilla mapa turístico* . Samborondón, Guayas, Ecuador: Dirección de turismo GAD Samborondón.

INEC. (2014). *Inflación diciembre 2014*. Quito: Dirección de estadísticas económicas.

Kaplan, R. S. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

Laudon, K. C. (2002). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson educación.

Mankiw, N. G. (2002). *Principios de economía*. Madrid: McGraw Hill.

Maqueda Lafuente, J. y. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Mark, L. B. (2006). *Estadística para administración*. México: Pearson Educación.

Méndez, C. E. (2001). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. McGraw Hill.

Ominodicarta. Brazo musculoso. *Foto de archivo - vectores*. 123RF, Chicago, Illinois, Estados Unidos.

Ramirez Padilla, D. N. (2002). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc Graw Hill.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodriguez Valencia, J. (2006). Administración 1. En J. Rodriguez Valencia, *Administración I* (págs. 60, 61, 62). Cengage Learning Editores.

Stoner, J. A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Van Horne, J. C. *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson educación.

ANEXO 1

MAPA TURÍSTICO DE SAMBORONDÓN CON LISTADO DE URBANIZACIONES



Fuente: (I. Municipalidad de Samborondón, 2012).



Fuente: (I. Municipalidad de Samborondón, 2012).



Fuente: (I. Municipalidad de Samborondón, 2012).

Puntilla / Samborondón

Iglesias

1	Santa Teresita del Niño Jesús	C-3
2	Hospicio Corazón de Jesús	B-3
3	Rectoral San José María	B-9
4	San Francisco de Asís	D-10
5	Santuario de Schoenstatt	E-10

Farmacías

F	Fybeca 1	C-3
	Fybeca 2	C-3
	Fybeca 3	C-3
P	Pharmacy's 1	C-2
	Pharmacy's 2	C-3
	Pharmacy's 3	C-4
Z	Farmacia Zeta	C-3

Centros Comerciales / Oficinas

13	C.C. Río Plaza	C-3
14	C.C. La Piazza	C-3
15	C.C. Bocca	C-3
16	C.C. La Torre	C-3
17	C.C. Rincón de Entierros	C-3
18	C.C. Village Plaza	C-3
19	C.C. Las Terrazas	C-3
20	Samborondón Business Center	C-3
21	Samborondón Plaza	C-3
22	C.C. Plaza Nova	C-4
23	C.C. Plaza Lagos Town Center	B-8
24	C.C. La Piazza Ciudad Celeste	D-10

Universidades

25	UEES	C-4
26	ECOTEC	C-3

Espacios Culturales

27	Antiguo Palacio Municipal Samborondón (Cabecera Cantonal)	
28	Parque Histórico	B-3
29	Teatro Sánchez-Aguilar	C-3

Entretenimiento

30	River Park	B-6
31	Strikes Bowling	C-3
32	Driving Range	B-8
33	Tierra Diversión	C-4
34	Supercines	C-4
35	Hipódromo "Miguel Salem Dibo"	C-11
36	Tennis Club	B-6
37	Club Deportivo Diana Quintana	C-4

Instituciones y servicios

38	Cuerpo de Bomberos	B-11
39	Amagua	B-11
40	I. Municipalidad de Samborondón	B-11
	ECJ-911	C-2
	Gasolinera 1	C-2
	Gasolinera 2	C-3
	Buzón de correo	C-2
	UPC (Unidad de Policía Comunitaria)	B-10
	Hospital Clínica Kennedy	C-3

Para más información escríbenos a
yi.pi.es.samborondon2012@hotmail.com

Urbanizaciones

● Sobre las riberas del río BABAHYOJ

● Sobre las riberas del río DAULÉ

● En la ISLA MOCOJI

C-1	1- Aquamarina	B-4	99- Sta. María 3
C-2	2- Río Grande	B-4	70- Sta. María 4
C-2	3- Isla Sol	B-7	71- Paseo de la Alameda
D-3	4- Parques del Río	C-4	72- Casas de Triana
C-3	5- Las Riberas	B-4	73- Anahí
C-3	6- Laguna Dorada	C-5	74- Santa Lucía
C-3	7- Los Lagos	B-4	75- Verona
C-4	8- El Río	B-4	76- La Giralda
C-4	9- Rinconada del Lago	B-4	77- Arrayanes
C-5	10- Maralago	C-4	78- Triana
C-5	11- Santiago A.E.A.	B-4	79- Capri
C-5	12- Montserny	C-8	80- Acapulco
C-5	13- Palma Mallorca	C-4	81- Bougainville
C-5	14- Pórtico del Río	B-4	82- Tornio del Río
C-5	15- Torres del Río	B-4	83- El Alamo
C-5	16- Las Pirámides	C-4	84- Capella II
C-5	17- Sendero del Río	C-4	85- Capella III
C-5	18- Esmeralda del Río	C-11	86- Terra Nostra
C-6	19- Toscana	B-4	87- Fontana
C-6	20- Riviera Club	B-4	88- Ibiza
	21- Parques de la Isla	B-4	89- Villa Real
B-6	22- Atlantis	C-5	90- San Andrés
B-6	23- Almería	C-5	91- Parque Magno
B-7	24- Granoller	C-5	92- Jade
B-7	25- La Cascada	C-5	93- Borsari
B-7	27- Bellagio	B-4	94- Camino del Río
B-7	28- Río Lindo	B-4	95- Cagliana
B-7	29- Borsari	B-4	96- Paseo del Sol
D-8	30- La Ensenada	B-4	97- Porto Acqua
C-7	31- Mocoji Golf Club	C-8	98- Torres del Sol
D-7	32- Mocoji Gardens	B-5	99- Palmer del Río
C-7	33- Minaco	B-5	100- San Isidro
D-4	34- Ancoffe	B-4	101- Guayaquil Tennis
B-4	35- La Castellana	B-4	102- River Towers
B-4	36- Castalago	B-4	103- Casa Blanca
B-4	37- Laginof	104- Madiera	
B-4	38- Entrelagos	B-7	105- Lugano
B-4	39- Vistasol	B-7	106- El Dorado
B-4	40- Temazol	B-7	107- Mirasol
B-4	41- Laguna del Sol	B-7	108- Ventura
C-5	42- Flor del Río	B-7	109- La Moraleja
D-10	43- La Coralia	B-4	110- Casalago
D-10	44- La Estela	B-4	111- Delago
D-10	45- La Delfina	B-4	112- Nivalago
	46- La Brisa	B-4	113- Ribera de Barán
	47- La Marina	B-10	114- La Laguna
B-10	48- La Serena	B-10	115- Volta al Parque
B-10	49- La Riviera	B-11	116- Estancias del Río
B-10	50- La Ria	B-4	117- C.H. Palermo
C-10	51- El Cortijo	B-4	118- C. H. Liz
C-12	52- La Gloria	B-4	119- C.H. San José
D-10	53- El Bujo Histórico	C-4	120- C.H. Florencia
D-11	54- El Bujo	B-4	121- Río Sol
C-1	55- La Puntilla	B-7	122- Alameda del Río
C-2	56- Villanueva	B-7	123- C.H. Manresa
C-2	57- Entre Ríos	D-7	124- Sotavento
C-3	58- La Esmeralda	D-7	125- Barlovento
C-3	59- Camino Real	C-10	126- Vereda del Río
C-4	60- Biblos	B-10	127- La Dorada
B-3	61- Plaza Real	C-7	128- Dubai
B-3	62- Vista al Río	B-7	129- Ryo 600
B-3	63- Bosques de Castilla	C-2	130- Villa Madero (La)
B-4	64- Temariova	131- Manglero Plaza	
C-4	65- Santa Fé	132- The Blocks	
C-4	66- Central Park	C-3	133- Palmiriz
B-4	67- Sta. María 1	B-4	134- Las Condes
B-4	68- Sta. María 2		

Fuente: (I. Municipalidad de Samborondón, 2012).

ANEXO 2

ENCUESTA PARA PROYECTO DE INVESTIGACION DE MERCADO | 2013
 UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO - MAESTRIA EN
 ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OBJETIVO: Recopilar datos que permitan diagnosticar la situación actual respecto al manejo de urbanizaciones privadas			
CIUDAD:			
URBANIZACION:			
ETAPA:			
NUMERO DE RESIDENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1-50 ▪ 50-100 ▪ 100-150 ▪ 150-200 ▪ 200-300 ▪ 300-400 ▪ >400 	VALOR DE ALICUOTA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 40 - 50 ▪ 50 - 60 ▪ 60 - 70 ▪ 70 - 80 ▪ 80 - 90 ▪ 90 - 100 ▪ > 100
¿LA DIRECTIVA TIENE UN ADMINISTRADOR CONTRATADO? SI / NO			
PERIODO DE CONTRATACION: <ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-right: 20px;">▪ 1 AÑO <li style="margin-right: 20px;">▪ 2 AÑOS <li style="margin-right: 20px;">▪ 3 AÑOS ▪ 4 AÑOS 			
¿HAN EXISTIDO CAMBIOS DE ADMINISTRADOR EN ESTE PERIODO? SI / NO			
¿CUALES HAN SIDO LOS MOTIVOS DE ESTOS CAMBIOS? <ul style="list-style-type: none"> ▪ PROBLEMAS DE FINANZAS ▪ POR NO CUMPLIR LO OFRECIDO ▪ NO TENIA SUELDO ▪ RENUNCIA VOLUNTARIA ▪ OTROS, MENCIONE 			
¿CUALES SON LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTA EL ADMINISTRADOR? <ul style="list-style-type: none"> ▪ FALTA DE RECURSOS ▪ FALTA DE COLABORACIÓN ▪ OTROS, MENCIONE 			
¿CUAL ES EL PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO DE LOS RESIDENTES EN EL PAGO DE ALICUOTAS? <ul style="list-style-type: none"> ▪ 0% al 10% ▪ 10% - 20% ▪ 20% - 30% ▪ > 30% 			
¿QUE MEDIDAS HA TOMADO PARA RECUPERAR ESTOS VALORES? <ul style="list-style-type: none"> ▪ NOTIFICACIONES ▪ SUSPENDER LOS BENEFICIOS COMO RESIDENTE ▪ RECURRIR A LAS AUTORIDADES, MENCIONE A CUAL (_____) HUBO RESPALDO DE LAS AUTORIDADES PARA RESOLVER EL PROBLEMA SI / NO			
¿A CARGO DE QUIEN SE ENCUENTRA LA RESPONSABILIDAD PATRONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS VARIOS? <ul style="list-style-type: none"> ▪ LA DIRECTIVA ▪ UNA EMPRESA ▪ OTROS, MENCIONE 			
¿CUAL ES EL COSTO APROXIMADO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO? <ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-right: 20px;">▪ 500 <li style="margin-right: 20px;">▪ >500 - <1000 <li style="margin-right: 20px;">▪ >1000 - <1500 <li style="margin-right: 20px;">▪ >1500 - <2000 <li style="margin-right: 20px;">▪ >2000 - <3000 ▪ >3000 			
¿CONOCE USTED UNA EMPRESA DE ADMINISTRACIÓN DE URBANIZACIONES PRIVADAS? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MENCIONE CUAL			

Fuente: El autor.

ANEXO 3

CONTRATO DE ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DE URBANIZACIONES

REUNIDOS:

Por una parte:

"(Nombre representante legal de la empresa)" con CI en nombre y representación de la empresa "SGR", inscrita en la superintendencia de compañías y con RUC vigente xxxxxxxx001 con domicilio en, quién en adelante se denominará **PROVEEDOR**

De otra parte:

"(Nombre de representante legal de urbanización)"....., con CI representante legal de la urbanización..... "(Nombre urbanización)"....., con dirección en....., en adelante **EL CLIENTE.**

ACUERDAN:

Celebrar el presente documento de administración y mantenimiento de la urbanización antes mencionada, suscriben el presente contrato de conformidad con las siguientes cláusulas.

CLAUSULAS:

Primero. El objeto del presente contrato es establecer las tareas administrativas y de mantenimiento de las instalaciones de la urbanización.

Se consideran "Instalaciones de la urbanización" a todos los espacios de uso público que se encuentren dentro de los linderos según el plano arquitectónico del constructor o inmobiliaria, en caso de haber instalaciones fuera de los linderos que no estén especificados en el plano deberán ser declarados detalladamente en los anexos del presente contrato.

Segundo. La administración que El PROVEEDOR se compromete a llevar a cabo estará relacionada con la organización y coordinación de todas las tareas de oficina, trámites y papelería inherentes a la urbanización, parte de la administración también es la supervisión del estado de las instalaciones y de todos los trabajos que sean realizados por terceros para bien de la urbanización, dichas tareas administrativas serán realizadas por uno o dos (principal y ayudante) representantes del PROVEEDOR que permanezcan asignados permanentemente en la urbanización de acuerdo a lo solicitado por el cliente en el anexo del contrato vigente, las labores administrativas consisten en:

Referencia: (Cartas, plantillas y mucho más, 2013), Fuente: El autor. Dar doble click para ampliar imagen