

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE TECNOLOGÍAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE UN ESTACIONAMIENTO EN LA
CIUDAD DE QUITO”**

Trabajo de titulación para obtener el título de Tecnóloga en Finanzas

PROFESOR GUÍA:
ING. JAIME NARANJO

NATHALI ALEXANDRA CHIZA CAHUASQUI

OCTUBRE 2008

AGRADECIMIENTOS

Hoy termina para mí, una de las más grandes aventuras de mi vida, sólo me queda darle gracias a todos los que han participado a lo largo de ella.

A Dios por cada amanecer que me permitió ver. Señor, este logro es testimonio de tu gran bondad, amor y misericordia conmigo; gracias por tu cuidado y por tu guía.

A mis padres María Susana Cahuasqui y José Antonio Chiza por darme las herramientas necesarias para salir adelante en diversas áreas de mi vida. Mamita, gracias por tu sencillez y dedicación en todo lo que haces; eres la mejor madre del mundo, te quiero mucho. Papito, gracias por el apoyo incondicional que me das; eres un ejemplo de vida, te quiero.

A Dani y Pauli, aunque no lo crean son mis héroes personales y mi gran orgullo; gracias por tener la sonrisa dispuesta, la ocurrencia perfecta y por todos los abrazos colectivos.

A mis amigos: Pame Arcos, por ser mi cómplice, por cada palabra precisa, por todo lo que aprendí de ti, por ser tan buena amiga, por tanto cariño; Paúl Suárez, Johanna Novoa, Patricio Ordóñez, por ser tan alegres, porque sin ustedes la Tecnología hubiera sido muy aburrida, por hacerme reír, por hacerme rabiar, por tantas anécdotas; Luis Grijalva, por ser tan analítico, por tanta amistad, porque a pesar de la distancia siempre estuviste dispuesto a ayudarme. Gracias por su amistad!

NATHALI CHIZA CAHUASQUI

DEDICATORIA

A mis Padres, que me apoyaron mucho, como homenaje por su bondad, sacrificio y amor.

RESUMEN

La solución presentada es un estacionamiento en las calles Ulpiano Páez Y Jorge Washington, el cual no rompe con el entorno arquitectónico ya que, es un lote vacío que funciona como estacionamiento. El proyecto duplicará la capacidad existente en el lugar, contará con las especificaciones marcadas por el reglamento de construcción de estacionamientos, establecido por el Distrito Metropolitano de Quito. La estructura será construida con elementos de concreto colocados en el sitio y prefabricados. Puesto que este tipo de estructura es la mas adecuada para facilitar la construcción de la misma, garantizando que los elementos estructurales tendrán la resistencia requerida y se reducirán los tiempos de construcción de la obra.

Para el estudio se investigó el impacto económico del entorno sobre el negocio, se elaboró un plan de marketing, así como una investigación del mercado y se documentó estudios sobre el impacto ambiental, también se realizó un plan operativo y un análisis financiero para evaluar la viabilidad del proyecto, para así poder estimar un presupuesto y realizar una propuesta.

Del presupuesto resaltan tres conceptos que absorben la mayor cantidad del costo total, los cuales son: cimentación, estructura y mano de obra. Además se elaboró un Diagrama de Gantt para estimar el tiempo de construcción de la obra, así como una programación a corto plazo para realizar una estimación del uso de los recursos y mano de obra. De lo anterior se concluyó, que la rentabilidad del estacionamiento es muy favorable de acuerdo con los resultados obtenidos en el flujo de fondos, sin embargo, a pesar del alto nivel de aceptación del proyecto, algunas evidencias empíricas han cuestionado la validez de dicho negocio, ya que no es la única solución y se puede mejorar el costo total de la obra.

ÍNDICE

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PAÍS | 1 |
| 2 | ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA | 5 |
| 2.1 | Macroentorno..... | 5 |
| 2.1.1 | Fuerzas Económicas..... | 6 |
| 2.1.2 | Fuerzas Demográficas, Sociales y Culturales..... | 7 |
| 2.1.3 | Fuerzas Políticas y Legales..... | 9 |
| 2.1.4 | Fuerzas Tecnológicas | 10 |
| 2.2 | Impacto Ambiental en el Entorno | 11 |
| 2.2.1 | Emisiones en la Atmósfera..... | 11 |
| 2.2.2 | Residuos Sólidos | 12 |
| 2.2.3 | Emisiones de Ruido | 12 |
| 2.2.4 | Comparativa con las actuales Soluciones | 12 |
| 2.3 | Microentorno..... | 13 |
| 2.3.1 | Modelo de las 5 fuerzas de Porter | 13 |
| 2.3.1.1 | Entrada de nuevos Competidores..... | 12 |
| 2.3.1.2 | Poder negociador de Proveedores..... | 12 |
| 2.3.1.3 | Poder negociador de Clientes..... | 16 |
| 2.3.1.4 | Productos ó servicios Sustitutos | 16 |
| 2.3.1.5 | Rivalidad entre Competidores existentes | 17 |
| 3 | ANÁLISIS DE MERCADO | 14 |
| 3.1 | Análisis del Sector..... | 18 |
| 3.2 | Análisis de la Situación | 19 |
| 3.3 | Análisis Estratégico..... | 21 |
| 3.3.1 | Estrategias de Ingreso..... | 21 |
| 3.4 | Diferenciación del Servicio | 24 |
| 4 | PLAN DE MARKETING | 20 |
| 4.1 | Producto..... | 26 |
| 4.2 | Precio..... | 30 |
| 4.3 | Plaza..... | 31 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.4 | Promoción..... | 33 |
| 5 | PLAN OPERATIVO | 27 |
| 5.1 | Estructura organizacional del negocio..... | 35 |
| 5.2 | Incentivos..... | 37 |
| 5.3 | Personal..... | 39 |
| 6 | ANÁLISIS FINANCIERO | 31 |
| 6.1 | Análisis Inversión Inicial | 41 |
| 6.2 | Presupuesto..... | 42 |
| 6.3 | Estrategias Financieras..... | 47 |
| 6.4 | Posibles Riesgos del negocio..... | 49 |
| 6.5 | Proyección de Ventas | 50 |
| 6.6 | Punto de Equilibrio | 51 |
| 6.7 | Flujo de Fondos | 53 |
| 6.8 | Rentabilidad del negocio | 54 |
| 7 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 44 |
| 8 | BIBLIOGRAFÍA | 60 |

CAPITULO I

ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PAÍS

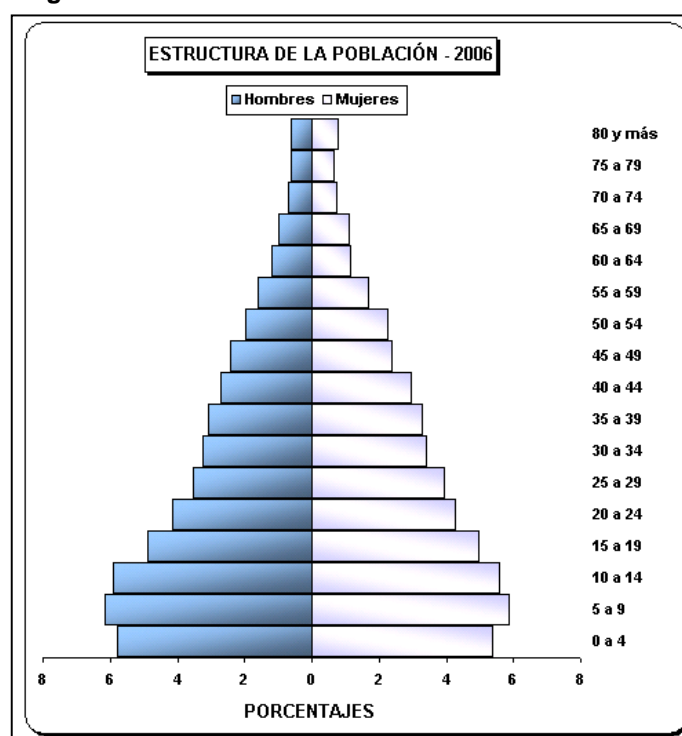
Las cifras económicas del país, reportaron un crecimiento de 3.9% en el 2006, en el 2007 fue de 2,6% y para éste año el crecimiento que estima el Banco Central está por arriba de 3,7%, sin embargo la poca inversión privada afecta al crecimiento económico, y en las actuales condiciones no sería difícil que las estimaciones de crecimiento para 2008 deban ser revisadas a la baja, a pesar de que el Gobierno ha planeado una importante expansión del gasto público.

La política económica se orienta a reactivar al sector productivo marginal dando ayudas económicas a los sectores desposeídos, reorientado los recursos de fondos petroleros para líneas de crédito especiales, obras de infraestructura y subsidios a sectores pobres.

Según el boletín de Junio 2008 del Banco Central, la nueva tasa activa referencial es del 9.59 %, con una máxima convencional del 10.00 %. El resto de variaciones se da así:
Tasa activa efectiva comercial corporativo /10.00 Tasa activa efectiva comercial PYMES /13.50 Tasa activa efectiva comercial Consumo /18,38 Tasa activa efectiva comercial Consumo minorista /23.73 Tasa activa efectiva vivienda /12.00 Tasa activa efectiva micro crédito acumulación ampliada /25.50 Tasa activa efectiva micro crédito acumulación simple /36.50 Tasa activa efectiva micro crédito subsistencia /37.50.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV), la población total del Ecuador es de 13.278.359 habitantes; de la cual el 63.5% vive en el área urbana; y, el 36.5% reside en el área rural. Desagregada la población por género, el 50.5% son mujeres y el 49.5% son hombres. El Ecuador tiene una población joven, el 52.9% es menor a 25 años; el 35.2% está entre los 25 y 54 años; y solo el 11.9% sobrepasa los 55 años de edad. Un poco más de la tercera parte de la población del país (34.7%) es menor de 15 años, ratificando al Ecuador como estado con población predominante joven; propio de un país en vías de desarrollo.

Figura 1.1: Estructura de la Población



Fuente: INEC, ECV – QUINTA RONDA, 2005-2006

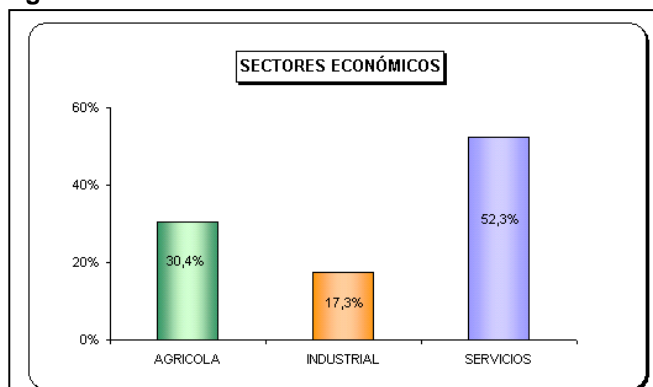
La inflación anual para la construcción es de 12.55% y los precios de los materiales son los que más inciden en éste índice. El alza de los precios de los materiales para la

construcción impactó en la inflación de este sector. El incremento inflacionario se debió, principalmente, por los costos de los productos metálicos.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), que monitorea los precios de 127 productos de la construcción (mensualmente), algunos de los materiales de construcción que más subieron son: el quintal de hierro que pasó de USD 45,05 a USD 72,90, el cemento que pasó de USD 6,38 a USD 6,62, un bloque de arena subió de USD 0,34 a 0,40 y el ladrillo de arcilla pasó de USD 0,06 a 0,18 de enero pasado a junio pasado del presente año.

En el Ecuador, de las personas ocupadas el 30.4% labora en el sector agrícola; el 17.3% lo hace en el sector industrial; es decir, el 47.7%, están ocupados en la producción de bienes; y, más de la mitad de personas ocupadas (52.3%), trabaja en el sector servicios; lo que equivale a cinco de cada diez personas ocupadas¹.

Figura 1.2: Actividades Económicas



Fuente: INEC, ECV – QUINTA RONDA, 2005-2006

¹ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

El producto interno bruto (PIB) real anual para el 2008 creció un 4.25%, la inflación anual es del 9.09% y la tasa de desempleo es del 6.60%. La incertidumbre ante los cambios institucionales y la próxima reforma constitucional que plantea la Asamblea Constituyente no generan el horizonte más propicio para las decisiones de inversión productiva privada. Sin embargo, con la reducción de impuestos como estímulo fiscal, y con el recorte en las tasas de interés, se espera disminuir la carga financiera de los ya pesadamente endeudados hogares y negocios.

Lo que necesita nuestro Estado para sobrevivir y ser eficiente es una reforma al aparato político, económico y social; un instrumento que por un lado equilibre y represente a la sociedad, por el otro lado sea capaz de organizar y proteger los diversos intereses de los ciudadanos.

Con éste análisis se pretende dar una visión cuantitativa de la realidad económica del país, ya que el proyecto puede ser afectado, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno.

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA

2.1 Macroentorno

El panorama actual de la economía ecuatoriana no es muy favorable para la creación de la empresa, ya que estamos en una época de poco crecimiento. Sin embargo, aunque la economía ecuatoriana creció, en el segundo trimestre, en un 1,38% respecto al mismo período del año precedente (2007). Los patrones de uso de los estacionamientos y los niveles de saturación, indican que existe la necesidad de buscar ampliar la capacidad actual. No obstante, es necesario identificar los lugares más propicios que podrían utilizarse para ampliar la capacidad instalada de la zona y garantizar su uso.

La falta de parqueaderos públicos en La Mariscal obliga a moradores, dueños de negocios y visitantes a utilizar las vías como estacionamientos ya que el Sistema de Estacionamiento Rotativo Tarifado "Quito Zona Azul", (espacios destinados para estacionamiento, en la vía pública) es insuficiente, debido a la demanda que existe en el sector.

La solución que se plantea está enfocada en conservar el entorno arquitectónico que tiene la zona sin deteriorarlo, por lo cual se analiza la posibilidad de construir un estacionamiento en uno de los espacios destinados para el efecto. Con éste proyecto se pretende duplicar la cantidad de cajones disponibles para los diferentes usuarios, al

menor costo posible y con el menor impacto ambiental permisible. Se seleccionó éste sector debido a que tiene mayor tráfico vehicular.

Actualmente los estacionamientos que existen en la zona no tienen mucha capacidad por eso se plantea construir un estacionamiento con capacidad de 208 cajones de estacionamiento para lo cual se debe tomar en cuenta los diferentes tipos de estudio necesarios, como: las variables económicas, el impacto ambiental entre otros.

2.1.1 Fuerzas Económicas

Las posibilidades de que aumenten las inversiones principalmente en el sector inmobiliario es escasa dada la inestabilidad por la que pasa el marco jurídico y económico en el Ecuador. Dado, por el decrecimiento de la construcción, y por el alza de los precios de los materiales para la construcción, el cual impactó en la inflación de este sector.

Debido a la inestabilidad que se empieza a notar en los precios de dos de los principales materiales de construcción de obras de infraestructura, como son el hierro y el cemento, la posibilidad de planificar a mediano y hasta a largo plazo, es difícil.

La industria de la construcción es sensible a la situación financiera del país y una crisis económica golpea fuertemente a todos los sectores que de alguna manera integran el ramo de la construcción, como por ejemplo: proveedores de materiales, productores de cemento y acero, entre otros, sin mencionar la mano de obra, lo

que sumado a la incertidumbre política y las insensatas declaraciones públicas, hacen que la inversión, la producción y el empleo se vean restringidos.

Las nuevas tasas de interés que aplica el sistema financiero a la entrega de créditos así como, las comisiones que cobran las entidades financieras no sólo por los créditos sino también por los servicios, son factores que afectan al proyecto ya que al disminuir las tasas los bancos reducen la entrega de préstamos.

Se tiene planeado llevar a cabo el proyecto con la utilización de un préstamo bancario, aunque las tasas de interés que aplica el sistema financiero a la entrega de créditos, principalmente para la microempresa sean altas.

Estas variables tienen mayor influencia en la etapa de construcción del proyecto, puesto que una vez establecido el negocio se depende del poder adquisitivo del consumidor y del efecto que producen dichas variables en ellos, a pesar del gran dinamismo que hay en la zona.

2.1.2 Fuerzas Demográficas, Sociales y Culturales

Según los estudios del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), la población de Quito supera los 2 millones de habitantes y soporta un crecimiento demográfico del 2,9% anual. El crecimiento poblacional de Quito permitió en los últimos años un desarrollo del sector inmobiliario.

Éste proyecto, depende de las necesidades del consumidor o del mercado meta, para poder llegar al diseño del servicio, ya que la población es el elemento clave del proyecto, y los cambios en su estructura afectan a la demanda de bienes y servicios así como al comportamiento del consumidor.

En tanto, el factor social está directamente relacionado con la variable del ingreso de los posibles clientes, también es importante mencionar que se puede analizar las ideas, creencias y valores que tienen cada uno de los estratos sociales acerca de lo que es la mejor calidad de vida, puesto que de esto depende el éxito o fracaso del proyecto.

Respecto al tema cultural los valores, percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad, son factores que tienen una alta influencia con respecto a la demanda de servicios, que cubran con las necesidades del cliente y expectativas que tenga con relación al proyecto, ya que el cliente espera tener un servicio de calidad pero que también le brinde seguridad.

El incremento de la población y el aumento de las distancias entre las áreas residenciales y las zonas de concentración de empleo hacen que el número de desplazamientos sea mayor dando lugar a un explosivo crecimiento del parque automotor, por ésta razón, se quiere integrar un nuevo estacionamiento para mejorar el equipamiento público del sector, con el objeto de estimular el uso del parqueadero y atraer un mayor número de visitantes y compradores a la zona.

2.1.3 Fuerzas Políticas y Legales

Los factores políticos y legales de mayor influencia sobre el proyecto pueden ser las Políticas monetarias y fiscales (tipos de interés o la legislación fiscal) ó las Leyes sociales de carácter general (medio ambiente), ya que muestran la cantidad de normas que regulan a las empresas, y la creciente intervención del gobierno en la administración de las mismas.

No obstante, en la actualidad los riesgos políticos son más altos, debido al próximo referéndum que afecta no sólo al orden social sino también a la estabilidad empresarial, ya que los índices de confianza bajan dando lugar a la inestabilidad económica; puesto que la estabilidad política es el elemento más importante para propiciar una mayor inversión.

Dando como resultado, que el proyecto no pueda generar flujos de beneficio rentables por la incertidumbre que hay y por la imposibilidad de manejar el riesgo. Sin embargo, para éste tipo de negocio éstas fuerzas no tienen mayor incidencia en el funcionamiento del mismo, pero si en la construcción de la infraestructura ya que está directamente relacionada con el Estado, porque la actividad edificadora depende mucho de la situación del sistema político y financiero.

Aunque el impacto de éstas variables no es muy alto en el proyecto, es necesario tomar medidas preventivas como por ejemplo, ajustar las entradas de efectivo esperadas del proyecto para considerar la probabilidad de interferencia política ó hacer uso o de las tasas de descuento ajustadas al riesgo.

No obstante, las fuerzas políticas y legales son aspectos que influyen más en las actividades de la mercadotecnia del proyecto que en cualquier otra área, ya que por medio de regulaciones gubernamentales se afecta a la fijación de precios, la publicidad, las ventas personales, la distribución, el desarrollo de productos y las garantías de los mismos.

2.1.4 Fuerzas Tecnológicas

La nueva tecnología da lugar a nuevos bienes, servicios, ideas y oportunidades de mercado, por tanto representa un reto para la empresa contar con los avances tecnológicos, de tal forma que mejoren las expectativas del consumidor. La incorporación de los sistemas computacionales y todo tipo de maquinaria que ayuda a mejorar los procesos, modificar la forma y estilo de presentación del servicio.

Razón por la cual, éste factor tiene un impacto directo para el personal del proyecto ya que cuenta con la ayuda de equipos tecnológicos para realizar su trabajo de forma eficaz y realizando gran cantidad de tareas a bajo costo y elevado nivel de satisfacción a los clientes. También es de gran ayuda para la promoción, por el uso de multimedios electrónicos para dar a conocer los servicios que ofrece el estacionamiento.

Aunque las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta, no es necesario utilizar la mejor tecnología para este tipo de negocio, pero si es necesario que como empresa se

utilice lo mejor en recursos tecnológicos tales como tarjetas magnéticas para realizar el cobro del estacionamiento, una computadora para poder desarrollar el trabajo de una manera exitosa y confiable, puesto que los instrumentos a necesitar son de fácil acceso gracias a disponibilidad de la tecnología en el país.

Además se necesitará de cámaras de seguridad tanto para el control de los vehículos como para aumentar la seguridad de los usuarios ya que se busca agilizar los procesos dentro del estacionamiento.

La implementación de tecnología en el proyecto permite obtener una importante ventaja competitiva, ya que con ella se puede presentar un servicio nuevo y totalmente mejorado con relación a la competencia, lo cual influirá poderosamente en el comportamiento de los posibles clientes.

2.2 Impacto Ambiental en el Entorno

2.2.1 Emisiones en la Atmósfera

Las emisiones que posiblemente sean generadas al ambiente en el caso de la construcción, serán las generadas por partículas de polvo, estas serán producto de las actividades contractivas como la preparación del terreno, excavación y construcción.

También las generadas por maquinaria pesada, automóviles, camiones o cualquier tipo de motor. Estas emisiones serán generadas tanto en la preparación así como en la etapa contractiva de la misma.

2.2.2 Residuos Sólidos

Todos los residuos sólidos generados en la obra se clasifica como: material producto de excavación, residuos de arena, residuos de cemento, picadería de materiales constructivos, hierros, plásticos, así como todos los desperdicios generados por la construcción del proyecto; el retiro del material y escombros generados será efectuado tan rápido como sea posible de manera de no interrumpir el avance de las labores de construcción y de que no sea necesario la implementación de un lugar de acopio temporal para estos escombros, ya que éstos deberán ser transportados y depositados en tiraderos especificados por el Municipio.

2.2.3 Emisiones de Ruido

El ruido generado durante la construcción del proyecto será tan solo el producido por la maquinaria necesaria para la construcción, de manera que no se produzcan colas al exterior tanto de los camiones así como de los transportistas que se encargarán de llevar los materiales necesarios para la obra. Por lo tanto los ruidos producidos serán moderados y no durante toda la jornada de trabajo.

2.2.4 Comparativa con las actuales Soluciones

En vista de la necesidad de lugares de estacionamiento, la zona cuenta con diferentes medidas las cuales son las siguientes: aumento de las zonas azules y

estacionamientos provisionales en terrenos baldíos. El problema generado por estas dos soluciones radica en lo difícil que resulta transitar por la zona, debido al trajín con el que se encuentra todos los días para ir al trabajo, entre calles angostas, así como la inseguridad para los usuarios por que en ninguno de los casos se hacen responsables de los daños que pudiera tener el vehículo.

En comparativa del estacionamiento considerado en el proyecto, se brindará un servicio de calidad y tomando en cuenta las medidas de seguridad tanto para el usuario como para su vehículo así como la comodidad y el ahorro de tiempo.

También se concluyó que el uso de elementos prefabricados, facilitará la construcción de la estructura, garantizando que los elementos estructurales tendrán la resistencia requerida, se tendrá un mayor y mejor control de calidad dentro de la obra. En este caso se tiene que tomar en cuenta que entre menor tiempo, se tendrán menos problemas con relación a los usuarios y horarios de trabajo ya que el ruido producido por el proceso constructivo será en un menor período de tiempo.

2.3 Microentorno

2.3.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

La construcción del estacionamiento se hará de acuerdo al reglamento de construcción establecido por el Distrito Metropolitano de Quito, se manejará una pendiente máxima del 15%, una anchura de los carriles de ascenso y descenso de

2.5m (la norma marca como mínimo 3.5m), con su respectiva guarnición entre carriles. El objetivo es facilitar el tránsito de los automóviles, sin que entorpezcan la entrada y salida de los mismos.

La estructura será elaborada de concreto armado y elementos prefabricados, con esto se tratará que el tipo de edificación seleccionado ocupe el menor espacio posible, persiguiendo el mínimo tiempo de construcción, para evitar tanto problemas de viabilidad como de contaminación (auditiva y ambiental).

También se prevé que el estacionamiento tenga el máximo de cajones, ocupando la misma área, sin dejar de lado las especificaciones y criterios que normen las autoridades seccionales.

Figura 2.1: Modelo de Porter



Fuente: Marketing en el Siglo XXI. 2ª Edición

2.3.1.1 Entrada de nuevos Competidores

La amenaza de ingreso a éste sector es potencialmente baja, debido a las barreras que pone el Municipio como por ejemplo, la Ordenanza N°135 que regula las competencias de estacionamientos, mediante la cual se organiza la administración, operación y control, de la Zona Azul así como el nuevo Plan de reordenamiento de las vías y el transporte.

Otra barrera que impide la entrada a éste sector es el requerimiento de capital, puesto que la inversión que se necesita para poner en marcha el proyecto es alta. Sin embargo, debido al potencial que tiene la zona se convierte en un negocio más que atractivo, tanto, que el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito planea enviar una convocatoria para concretar un llamado a licitación internacional para el diseño, construcción, operación, explotación y mantenimiento de los estacionamientos ubicados en la zona de la Mariscal.

2.3.1.2 Poder negociador de Proveedores

El poder que ejercen los proveedores en éste sector es muy bajo, debido a que somos totalmente autosuficientes y podemos disponer de todos los recursos necesarios para el funcionamiento del proyecto, razón por la cual el poder negociador en este caso es nulo.

2.3.1.3 Poder negociador de Clientes

Al analizar el poder negociador del cliente, se puede concluir que éste es alto, lo que se puede justificar debido a que hay empresas específicas que ofertan servicios iguales o similares. Sin embargo, los consumidores cambian permanentemente sus preferencias y buscan un servicio que se ajuste a sus necesidades, ya que los patrones de gasto de los consumidores se ven afectados por los niveles de inflación y tasas de interés. Estos factores tienen un impacto directo en el nivel adquisitivo del consumidor final, puesto que se refiere al nivel de ingreso salarial o a las actividades que cada una de las personas realiza.

2.3.1.4 Productos ó servicios Sustitutos

Debido a la implementación del Sistema de Estacionamiento Rotativo Tarifado “Quito Zona Azul”, se puede concluir que la presión que ejerce éste servicio sustituto es mediana, sin embargo cabe resaltar que sólo se permite el estacionamiento en la mayor parte de las aceras del lado izquierdo y consumen gran parte de la capacidad vial, ocasionando los congestionamientos vehiculares.

Otro servicio sustituto es el que prestan los cuidadores informales de vehículos, ellos representan una amenaza para el crecimiento del proyecto, puesto que la tarifa que tienen es baja con relación a la que se cobra en los estacionamientos públicos.

2.3.1.5 Rivalidad entre Competidores existentes

Considerando el análisis hecho anteriormente se puede concluir que la rivalidad existente entre los competidores de éste sector es alta, por lo cual se puede decir que éste es un sector que se caracteriza por ser rentable pero a la vez riesgoso, ya que ningún competidor quiere dar ventaja.

Debido a que cuando los servicios son menos diferenciados las decisiones de compra son tomadas en consideración ó en relación del precio, dando como resultando una mayor competencia. No obstante, se puede hacer que ésta situación difícil se transforme en una oportunidad para el crecimiento y desarrollo del proyecto dando a conocer las ventajas que se obtiene al utilizar ésta nueva propuesta del servicio.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Análisis del Sector

El presente proyecto tiene por objetivo dar una posible solución al problema de estacionamiento que actualmente tiene La Mariscal, ya que se ha identificado la ocupación arbitraria de la vía pública para estacionamientos y el déficit en puestos de parqueo en las áreas de concentración de actividades administrativas, comerciales y de servicios.

Por eso, se desea aprovechar de la mejor manera el espacio disponible ya que se construirá un parqueadero en el lugar donde se encuentra actualmente el estacionamiento de la Ulpiano Páez y Jorge Washington, con esto se persigue causar el menor impacto al entorno ya que se ocupará el mismo lugar.

El barrio La Mariscal, considerado por propios y extraños como la “zona rosa” de Quito cuenta con la mayor capacidad hotelera y es un gran destino turístico. El 70% del turismo que llega a Quito acude a la zona. En los días ‘movidos’ llegan cerca de 25 mil personas².

² Publicaciones del Comité de
Desarrollo de La Mariscal (CDM)

Sin embargo, éste sector necesita una mejor infraestructura, iluminación y seguridad ya que tiene un ambiente juvenil y agradable. Lo que hace falta es mayor control de tránsito y diseñar nuevos estacionamientos debido a la escasez de mismos en la zona.

El principal problema del sector se lo tiene con las autoridades municipales ya que los proyectos, deben ser preferentemente en las zonas indicadas y en los sitios específicamente determinados y aceptados por la Municipalidad, ya que La Mariscal es un área histórico-cultural.

3.2 Análisis de la Situación

En principio, se realizó un análisis de la situación, manejando toda la información disponible para obtener una panorámica completa del área de estudio e identificar las aceras en las que el estacionamiento está permitido y estimar la cantidad de vehículos que podrían caber en las mismas.

Por ejemplo, de las personas que se estacionan en los alrededores de la Plaza del Quinde, el 33.3% acude por cuestiones laborales y en el caso de los otros sectores, por éste mismo motivo el porcentaje máximo es del 24%³.

El 69% de las personas que se estacionan en éste perímetro siempre busca hacerlo en la vía pública, mientras que sólo el 6% de los conductores por lo regular lo hacen

³ Publicaciones del CDM

en estacionamientos públicos. Sin embargo el tiempo de búsqueda de espacios disponibles en la vía pública es de 10 minutos. Principalmente a medio día, la casi totalidad de los espacios de estacionamientos disponibles (vía pública y públicos) se encuentran saturados, lo cual hace necesario que se tomen medidas para atender el problema de capacidad.

De acuerdo a los datos, la mayor parte de la población que se estaciona en la vía pública nunca busca quedarse en estacionamientos públicos, por el hecho de la cercanía de la ubicación del estacionamiento con relación al lugar de destino al que se dirijan, sin embargo la principal causa de éste comportamiento resultó ser la percepción sobre lo costoso del servicio.

También se debe tener en cuenta que cualquier recomendación entorno a la ampliación de la capacidad de la zona, también pudiera tener repercusiones negativas sobre la accesibilidad (incrementando los niveles de congestión), para poder hacer una evaluación efectiva se requerirá de un estudio completo del funcionamiento del sistema de transporte disponible y de las condiciones de accesibilidad en general.

3.3 Análisis Estratégico

Figura 3.1: Matriz FODA

| | POSITIVAS | NEGATIVAS |
|--|---|---|
| I N T E R I O R | <p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena ubicación. 2. Infraestructura adecuada. 3. Tener más de una fuente de ingresos. 4. Recursos humanos bien capacitados y motivados. 5. Satisfacción total del cliente a través de calidad, rapidez, tecnología y trabajo en equipo. | <p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran fortaleza y poca experiencia. 2. Costos altos de fabricación. 3. Dificultad para dar a conocer el servicio. 4. Poca fidelidad por parte de los clientes. 5. Altos costos de mantenimiento. |
| E X T E R I O R | <p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad y precios adecuados. 2. Libertad par trabajar y desarrollarse. 3. Diversificación a través de una variedad de servicios. 4. Bajo nivel de competencia en la zona. 5. Tener una dirección estratégica clara. | <p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aparición de nuevos servicios sustitutos. 2. Competencia desleal o nuevas formas de competir. 3. Cambios en los gustos del consumidor. 4. Depresión en la economía. 5. Impedimento de funcionamiento. |

Elaboración Propia

3.3.1 Estrategias de Ingreso

Se elaboró un análisis estratégico del cual se obtuvo las siguientes conclusiones:

- ✧ Se puede desarrollar toda la capacidad y habilidad de la empresa para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas o circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

- ✧ Además se trata de establecer una posición provechosa contra las fuerzas que determinan la competencia en éste sector, al arriesgarse a diversificar el servicio en áreas no explotadas.

- ✧ Lo importante es poder percibir de qué manera estas circunstancias ejercen algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente.

Por ello, de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis FODA, se podrá adoptar las siguientes estrategias, para ser incorporadas en el plan de negocios.

Tratar de encontrar segmentos de clientela nuevos así como nuevos modos de actuar en el negocio, ofreciendo ideas innovadoras en el servicio ya que las capacidades del proyecto son únicas con relación a los competidores.

Puesto que la propuesta es tan superior, tan diferente y tan atractiva comparada con la competencia, que los prospectos, clientes o consumidores no tendrán dudas sobre el servicio, ya que el servicio que prestará el estacionamiento será un

complemento con los de corta duración para cubrir la demanda de estacionamientos que requieren un mayor espacio de tiempo.

Otro punto es la ubicación del estacionamiento ya que son algunos los factores que se tomaron en cuenta, como por ejemplo, el dinamismo económico del área, la facilidad para localizar y llegar al estacionamiento por parte de los clientes, la excelente comunicación y visibilidad del negocio, además de procurar que el sitio sea de fácil acceso para los clientes.

Para obtener la fidelidad del cliente se utilizará la motivación, para acostumbrarlos a adquirir los servicios alternativos que ofrece el proyecto. Además para los clientes frecuentes se hará una reducción de precios, este tipo de estrategia promocional ofrece a los consumidores un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular del servicio.

Finalmente, resaltar los atributos del servicio es decir, la calidad, la atención y precio. Los cuales son los atributos que percibe el cliente y que pueden estar explícitos o implícitos en el producto, ya que cada configuración representa una postura competitiva de la empresa, la cual debe ser definida estratégicamente en función de los requerimientos del mercado, de la posición de los competidores y de las posibilidades de los procesos internos.

3.4 Diferenciación del Servicio

Se proporcionará al usuario un área de estacionamiento limpia y atractiva, cerrada y técnicamente concebida para este fin, con resistencia al derrape así como una buena iluminación para garantizar la seguridad tanto del tránsito vehicular como peatonal dentro del edificio.

También se quiere incluir el servicio de lavado exterior del vehículo éste valor será incluido en la tarifa que paga el usuario por el estacionamiento, es decir que no pagará un valor adicional por éste servicio como es lo habitual.

Además, se plantea ingresar con un esquema de tarifas que atienda la demanda horaria de espacios, para generar un uso racional, tanto en el día como en la noche, ya que aquí se desarrollan actividades tanto laborales como de entretenimiento.

Por tal motivo se planea crear dos áreas de estacionamiento, una para las personas que acuden por motivos laborales y otra para aquellas personas que acuden para la realización de compras, recreación u otras actividades.

A más de esto por una suma adicional, mientras los clientes se encuentran trabajando se puede llevar al vehículo a la revisión vehicular, para que así la clientela pueda hacer uso del servicio con más frecuencia y generar un ingreso alternativo para el negocio. Ofreciendo las garantías para que el cliente haga negocios con nosotros mediante la disminución o eliminación de cualquier temor.

El personal del negocio debe tener un trato cordial y educado con los clientes ya que ellos son el principal sustento del proyecto, ésta sería la principal diferencia entre los servicios existentes en la zona y el proyecto propuesto, ya que éste factor influye en el comportamiento del consumidor. También se les dotará de una credencial de identificación y uniformes, para brindar mayor seguridad a los usuarios evitando la presencia de personas no identificadas.

CAPITULO IV

PLAN DE MARKETING

4.1 Producto

Este proyecto, nació como respuesta al problema del espacio público invadido por el parque automotor, el cual es consecuencia de la carencia de zonas especialmente destinadas al estacionamiento de vehículos.

Se busca que el estacionamiento tenga una capacidad de 208 cajones, tomando en cuenta los cajones especiales para personas discapacitadas. Se planea tener los cajones para minusválidos en el primer piso, ya que estos tienen prioridad de espacio dentro de los estacionamientos. Otra de las características del proyecto es el valor agregado, garantías, servicios adicionales, funcionalidad, calidad así como el aspecto del mismo.

Se planea colocar los cajones del estacionamiento en batería para un mayor aprovechamiento del espacio y movimiento de los vehículos, así como una señalización adecuada para una buena distribución y circulación vehicular, además se contará con topes para las ruedas.

La señalización se la ubicará vertical y horizontalmente para dar mayor comodidad e información a los usuarios en cuanto a velocidad máxima, altos, sentido tanto de avance como de entradas y salidas de vehículos, nombre del estacionamiento

(Krrusel), horario, tarifa, leyendas: "No hay espacio", "prohibido por paso peatonal", "servicios sanitarios", etc.

Las medidas de seguridad que se implementarán dentro del estacionamiento son las siguientes: se incorporará luces de emergencia bajo techo, el estacionamiento tendrá al menos un extintor químico de 10 Kgs tipo CO², el tiquete deberá indicar el número de placa, el color de cada vehículo, hora de entrada y el número del espacio que está ocupando en el parqueo.

Los cajones tendrán un ancho de 2.30 m. y un largo de 5.30 m.. Se darán zonas especiales para el tránsito de personas para evitar el riesgo de accidentes, así como una escalera de acceso ubicada en el mejor lugar posible para una excelente distribución de los usuarios al piso superior. Se propone para las escaleras de acceso una anchura mínima de 1.20 m..

La estructura será elaborada de concreto armado y elementos prefabricados, con esto se busca facilitar la construcción de la estructura garantizando que los elementos estructurales tendrán la resistencia requerida. Se tendrá un mayor y mejor control del estándar de calidad dentro de la obra y sobre todo se reducirán los tiempos de construcción de la obra.

Las dimensiones aproximadas de las columnas circulares serán de 0.40 m. de diámetro, las vigas que serán colocadas en el sitio serán de dos tipos, las primeras tendrán dimensiones de 0.60 x 0.40 x 10 m., las otras tendrán dimensiones de 0.35 x 0.60 x 10 m. aproximadamente. Las lozas tendrán un ancho de 1.5 m. por 10 m. de

longitud y un espesor aproximado de 0.07 m. La altura del estacionamiento será de 2.10 m..

Las columnas, vigas y partes de la loza serán colocadas en el sitio, algunas vigas serán prefabricadas las cuales son las llamadas doble "T" y funcionan como loza.

El nombre del estacionamiento será **AFP KRRUSEL** y su logo será el siguiente



Figura 4.1: Detalle de columnas y vigas



Elaboración Propia

Figura 4.2: Detalle de columnas y vigas



Elaboración Propia

Además de acuerdo con lo estipulado en la Ordenanza⁴ el estacionamiento deberá tener piso pavimentado y un sistema de drenaje adecuado y contar con entradas y salidas independientes, con una anchura mínima de tres metros.

También contará con una caseta de control la cual tendrá un área de espera para el público, servicios sanitarios los cuales serán independientes para hombres y mujeres. Además las dimensiones de entrada y salida serán de 3.00 m cada una con un radio de giro 4.66 m de trayectoria de la saliente trasera y los carriles de circulación serán de 3.00 m. de acuerdo con la Ordenanza Reguladora de Estacionamientos.

Con éste proyecto se pretende llenar las expectativas de los clientes objetivo ofreciéndoles servicios adicionales, mejorando la capacidad del estacionamiento, además de una buena apariencia dando lugar a que los consumidores aprecien las ventajas que se les comunique del servicio, en función del beneficio que brinda.

⁴ Ordenanza N°135 que regula la competencias de estacionamientos

4.2 Precio

Las políticas de precios de una empresa determinan la forma en que se comportará la demanda ya que el establecimiento del mismo es de suma importancia, pues éste influye más en la percepción que tiene el consumidor final sobre el servicio. Puesto que, éste se enmarca dentro de una serie de factores que incluyen condiciones económicas, susceptibilidad de los consumidores ante los precios, competencia en el mercado, así como el nivel de demanda.

Por ello, se decidió fijar el precio de introducción por mercado, es decir, evaluando el precio de los servicios similares, ya que en éste caso ésta es una de las principales variables de decisión. Actualmente, en el sector la fracción de hora oscila entre los \$0.40 y \$0.75 centavos, mientras que el costo de la hora es de \$1.20.

Sin embargo, se busca tener dos tipos de precio el primero para los clientes que utilicen el estacionamiento un mínimo de tiempo y el segundo se lo definirá por costos, más el porcentaje de utilidad deseada, para los clientes que usen el estacionamiento por más de dos horas; ya que el negocio es a gran escala, es decir, por volumen lo cual implica una rotación constante de vehículos que entran y salen del estacionamiento.

El precio del ticket por una hora de estacionamiento será de \$1, lo que constituye una rebaja del 16% con respecto al valor de la hora en la zona, éste ticket se podrá fraccionar (\$0.50 ctvs), además tendrá un margen de tolerancia de 10 minutos.

No obstante el precio para los clientes que acuden por cuestiones laborales será diferente, se les cobrará \$2.50 dado que su horario corresponde a la jornada laboral y para dejarlo todo el mes el desembolso será de \$ 60.00, para tener un espacio reservado en el estacionamiento. En cuanto al precio del servicio adicional que presta el negocio (llevar al vehículo a la revisión vehicular), se tiene previsto cobrar \$20.00, además también se venderá llantas y baterías a un precio ligeramente inferior al precio normal.

Con ésta clasificación de precios se desea conseguir los siguientes objetivos: Alcanzar un monto determinado de ventas, lograr un nivel de utilidades como porcentaje de las ventas (10 % sobre ventas), captar una parte específica del mercado (4 % del mercado potencial total), e igualar o atacar a la competencia. De éste modo, se busca ocupar un sitio preferencial ante los ojos del cliente en comparación con los competidores.

4.3 Plaza

Puesto que ésta variable de marketing tiene que ver con el lugar donde se va a ofrecer el producto (**ubicación**) y la forma de llegar al cliente (**distribución**).

El lugar donde se ubicará el proyecto es la Jorge Washington y Ulpiano Páez, en el Distrito Metropolitano de Quito, entre la Universidad de las Américas y la Iglesia de Santa Teresita. El propósito fundamental de ésta decisión es poner el servicio lo más cerca posible del cliente para que éste pueda acceder con rapidez y simplicidad.

Los canales de distribución se relacionan con la cobertura del mercado, por ello el estacionamiento se dará a conocer por medio de un canal directo (éste método permite mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades) entre la organización y el cliente, ya que por la naturaleza del negocio los intermediarios no son necesarios.

Figura 4.3: Mapa localización de la Mariscal



Fuente: www.quito.gov.ec

4.4 Promoción

Para ganar mercado dentro del público consumidor la promoción del servicio se hará en forma directa y personal, además de ofrecer incentivos, tales como el lavado del vehículo, también se informará sobre el uso o nuevos usos del servicio, se recordará periódicamente la existencia de éstos y, lo más importante, se persuadirá de las capacidades del servicio para satisfacer las necesidades del consumidor.

Sin embargo debido a la naturaleza del servicio se limita el empleo de ciertos instrumentos promocionales a gran escala así como el empleo de promociones, por lo que se buscará cumplir con algunos principios de la promoción para que de este modo, se logre un impacto más efectivo en los clientes.

En el programa promocional que se utilizará en el negocio constarán los siguientes puntos: destacar los beneficios del servicio, sólo prometer lo que se puede dar, dar continuidad a la publicidad, identificar la compañía con el cliente, influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes, hacer relaciones personales con los clientes, crear y mantener una imagen favorable.

Con el fin de brindar información a los consumidores y estimular o crear demanda para el servicio, se utilizará como medio publicitario la vía pública y transportes; para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que usen el estacionamiento.

Todo esto a fin de que se conozcan los principales objetivos específicos de la promoción del estacionamiento, los cuales se enumera a continuación:

- ✧ Que el consumidor pruebe el servicio.
- ✧ Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo.
- ✧ Fortalecer la imagen del servicio.
- ✧ Lograr la fidelidad con el servicio.
- ✧ Que el consumidor pruebe el servicio.

CAPITULO V

PLAN OPERATIVO

5.1 Estructura organizacional del negocio

Toda empresa necesita definir alguna forma de ordenamiento interno, puesto que es necesario distribuir las tareas y responsabilidades entre los propietarios y empleados. Por ello se propone la siguiente estructura ya que se la hizo por funciones. Una de las razones es el tamaño. Mediante ésta estructura, se prevé llevar un buen funcionamiento del negocio.

Por tal motivo se pensó en una organización funcional ya que es la forma más lógica y básica puesto que se ofrece una línea limitada de servicios, y porque se aprovecha con eficiencia los recursos.

Krrusel es una empresa pequeña y por lo tanto los perfiles y descripciones no están bien definidos, la cantidad de empleados con la que contará es poca y, por lo mismo, se brindarán mucho apoyo y ayuda entre ellos. Los puestos estarán establecidos de la siguiente forma:

- ✧ Directora General – Nathali Chiza: Dueña de la empresa.

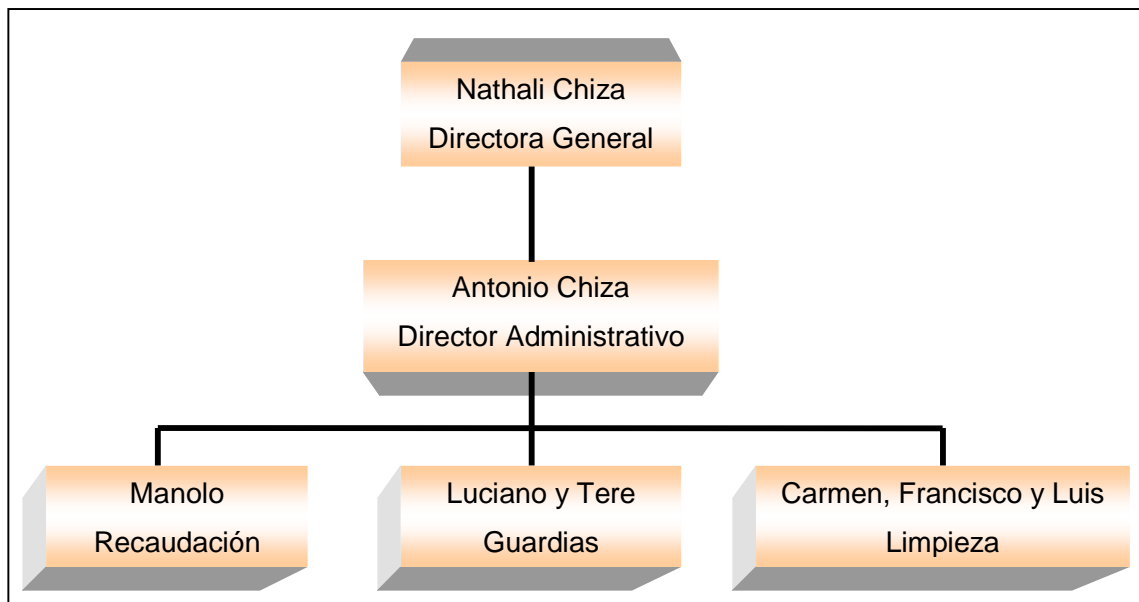
- ✧ Director Administrativo – Antonio Chiza: Como su nombre lo dice es quien se encarga de la administración del negocio. Está involucrado en el área de

ventas, limpieza y seguridad. Está supervisando constantemente el desempeño de la empresa.

- ✧ Recaudación – Manolo: Apoya al Director administrativo, se encarga de cobrar a los clientes por el servicio prestado y ayuda al buen funcionamiento.
- ✧ Guardías – Luciano y Tere: Se encargan de la seguridad del edificio así como del control del espacio que ocupa cada vehículo.
- ✧ Limpieza (y ocasionalmente revisión vehicular) – Carmen, Francisco y Luis: Se encargan de la limpieza del edificio, vehículos (sí el cliente lo requiere). Además vigilan que todo esté siempre en buenas condiciones.

El liderazgo que se manejará en Krrusel es de tipo autocrático. Debido al tamaño del negocio, Antonio Chiza, el Director Administrativo, es capaz de tomar todas las decisiones necesarias, ya que conforme vaya creciendo se va a ir viendo la necesidad de delegar responsabilidades para poder continuar con una buena administración.

La principal fuente de información será la observación personal ya que se hablará directamente con cada uno de los empleados sobre el desempeño de las labores y se analizarán las cosas que resultaron bien o mal.

Figura 5.1: Organigrama de la Empresa

Elaboración Propia

5.2 Incentivos

Para el desarrollo de la empresa el factor humano es indispensable, ya que conforma un grupo de personas que entregan su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos, ellos son los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras a los procesos.

En tal sentido, los incentivos pueden ser directos o indirectos, siendo los directos el salario que los empleados reciben, los indirectos lo constituyen las cláusulas contenidas en las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos como servicios sociales ofrecidos por la empresa.

De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma, además de motivarlo para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

Los aspectos que se pretenden cubrir con el plan de incentivos de la empresa serán de tipo económico y no económico, los primeros tienen que ver directamente con aspectos cubiertos con dinero o su equivalente, los segundos con otros tipos de prestaciones, como los aspectos sociales que buscan brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales.

Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

- ✧ **Asistenciales:** Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.
- ✧ **Recreativos:** Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- ✧ **Supletorios:** Pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida.

5.3 Personal

Cuando se va a incorporar personal a la empresa, es necesario realizar una selección adecuada, para permitir el cumplimiento de los objetivos de la misma. Incorporar gente a la organización implica un esfuerzo y una inversión que se justifica en la medida que se traduzca en un crecimiento y prosperidad del negocio.

Para ello es necesario contar con personal idóneo, porque de lo contrario se traduce en un perjuicio económico. En este aspecto “no hay que improvisar”. Es contraproducente tomar como empleados a parientes o amigos porque están desocupados, sin tener en cuenta las aptitudes específicas y los antecedentes laborales.

La capacitación y el entrenamiento juegan un rol fundamental para lograr el rendimiento óptimo en el desarrollo del trabajo. El adiestramiento debe ser algo permanente, tanto para los empleados como para los propietarios del negocio. Para ello se debe tomar en cuenta:

- ✧ La descripción de los puestos de trabajo.
- ✧ Cantidad de personal a incorporar
- ✧ Cuales son las aptitudes, formación y antecedentes que debe reunir el personal para cubrir la función a desempeñar.
- ✧ Establecer el nivel de remuneraciones.
- ✧ Elaborar un programa de trabajo y fijar la línea de autoridad y responsabilidad.

- ✧ Tratar de conocer con la mayor amplitud posible los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral.
- ✧ Desarrollar algún programa de incentivos.

Todos los puntos mencionados en los párrafos anteriores serán minuciosamente examinados y aplicados al proyecto, ya que la sistemática de selección de los empleados debe ser clara, puesto que se mantendrá un control individual de cada empleado.

CAPITULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 Análisis Inversión Inicial

Para desarrollar el proyecto el monto de dinero que se necesita para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo, proviene de los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y el capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) ya que éstos son los requerimientos que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos.

Figura 6.1: Análisis de la Inversión Inicial

| | | |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------|
| Inmueble | | \$ 40.000,00 |
| Arreglo del inmueble | Compra de terreno | \$ 138.000,00 |
| Equipamiento | Construcción y decoración. | \$ 3.300,00 |
| Insumos varios | Muebles y computadoras | \$ 600,00 |
| Inscripciones | Útiles de oficina y otros | \$ 800,00 |
| Publicidad | Habilitación y permisos | \$ 1.500,00 |
| Sueldos del personal | Gráfica | \$ 2.300,00 |
| Dinero en efectivo | Primer mes | \$ 1.500,00 |
| Inversión necesaria: | | \$ 188.000,00 |

Elaboración Propia

6.2 Presupuesto

Es necesario aclarar que el costo total de la obra se debe sujetar a un riguroso análisis en caso de que se quiera llevar a cabo la obra, o se quiera tomar como presupuesto base. La razón de esta aclaración se debe a que el cálculo del presupuesto se realizó en elementos estructurales vistos y aplicados en otra edificación.

Figura 6.2: Hoja de Presupuesto del Proyecto

| PRESUPUESTO DEL PROYECTO | | | | | |
|--------------------------|--|---------------------|----------|-----------|--------------------|
| CLAVE | DESCRIPCIÓN | UNIDAD | CANTIDAD | PRECIO U. | TOTAL |
| 1 | CIMENTACIÓN | | | | |
| 1.1 | Limpia, trazo y nivelación del terreno | m ² | 798 | \$3,01 | \$2.401,98 |
| 1.2 | Excavación con maquinaria hasta 4m de profundidad | m ³ | 672 | \$5,73 | \$3.850,56 |
| 1.3 | Plantilla de concreto simple 5cm de espesor | m ² | 598 | \$12,46 | \$7.451,08 |
| 1.4 | Habilitado y colocación de cimentación | m ² | 526 | \$8,74 | \$4.597,24 |
| 1.5 | Acero de refuerzo en cimentación | kg | 95 | \$72,90 | \$6.925,50 |
| 1.6 | Pavimento de concreto hidraulico de 15cm de espesor armado con malla | m ² | 698 | \$25,05 | \$17.484,90 |
| | TOTAL CIMENTACIÓN | | | | \$42.711,26 |
| 2 | ESTRUCTURA | | | | |
| 2.1 | Cimbra en muros y columnas | m ² | 543 | \$7,60 | \$4.126,80 |
| 2.2 | Acero de refuerzo de cualquier diámetro | kg | 592 | \$9,31 | \$5.511,52 |
| 2.3 | Concreto en muros y columnas | m ³ | 112 | \$11,07 | \$1.239,84 |
| 2.4 | Suministro y colocación de sistema de losa prefabricado | m ² | 798 | \$10,54 | \$8.410,92 |
| 2.5 | Barandal tubular | ml | 47 | \$15,23 | \$715,81 |
| | TOTAL ESTRUCTURA | | | | \$20.004,89 |
| 3 | ACARREOS | | | | |
| 3.1 | Acarreo primer kilometro | m ³ - km | 394 | \$12,19 | \$4.802,86 |
| 3.2 | Acarreo kilometros subsecuentes | m ³ - km | 577 | \$4,32 | \$2.492,64 |
| | TOTAL ACARREOS | | | | \$7.295,50 |

Elaboración Propia

Figura 6.2: Continuación

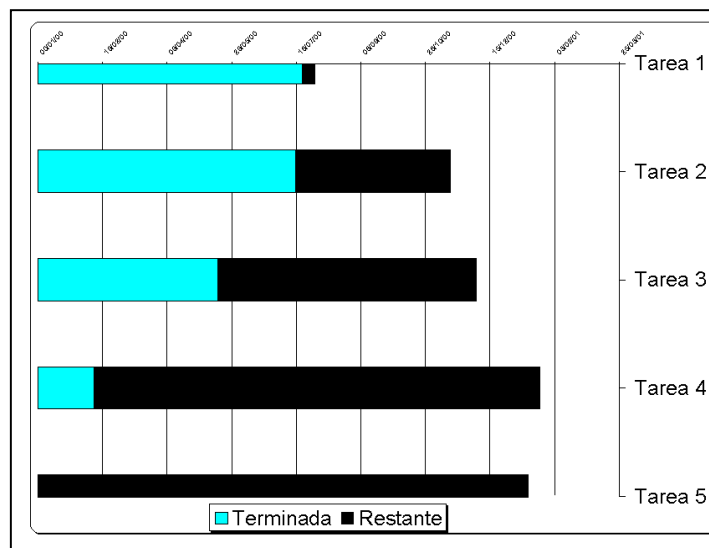
| | | | | | |
|----------|--|----------------|--------|------------|---------------------|
| 4 | INSTALACIÓN ELÉCTRICA | | | | |
| 4.1 | Salida de centro con tubo fierro galvanizado | sal. | 88 | \$191,83 | \$16.881,04 |
| 4.2 | Suministro y colocación de equipo 2x74 watts | pza. | 80 | \$164,12 | \$13.129,60 |
| 4.3 | Suministro y colocación centro de carga | pza. | 1 | \$588,02 | \$588,02 |
| 4.4 | Interruptor termo-magnético de 1 polo de 15 a 30 Amp | pza. | 6 | \$263,50 | \$1.581,00 |
| 4.5 | Suministro y colocación de tubo PVC | ml. | 50 | \$51,28 | \$2.564,00 |
| 4.6 | Suministro y colocación de cables | ml. | 150 | \$10,93 | \$1.639,50 |
| 4.7 | Registro de tabique jurteado con mortero cemento sin fondo con tapa de concreto armado | pza. | 1 | \$391,83 | \$391,83 |
| | TOTAL INSTALACIÓN ELÉCTRICA | | | | \$36.774,99 |
| 5 | ILUMINACIÓN EXTERIOR | | | | |
| 5.1 | Luminaria de 250 watts incluye todos los materiales para instalación de alumbrado exterior | pza. | 6 | \$2.479,80 | \$14.878,80 |
| 5.2 | Suministro y colocación de poste de alumbrado de 9m y todo para su instalación | pza. | 6 | \$1.623,01 | \$9.738,06 |
| 5.3 | Registro de tabique jurteado con mortero cemento sin fondo con tapa de concreto armado | pza. | 6 | \$1.090,99 | \$6.545,94 |
| | TOTAL ILUMINACIÓN EXTERIOR | | | | \$31.162,80 |
| 6 | ESCALERA DE ACCESO | | | | |
| 6.1 | Excavación zapatas | m ³ | 2,16 | \$20,39 | \$44,04 |
| 6.2 | Relleno | m ³ | 1,22 | \$54,51 | \$66,50 |
| 6.3 | Plantilla de concreto | m ² | 3,60 | \$58,21 | \$209,56 |
| 6.4 | Cimbra común en loza | m ² | 20,12 | \$84,74 | \$1.704,97 |
| 6.5 | Concreto en loza de escalera | m ³ | 2,01 | \$9,31 | \$18,71 |
| 6.6 | Acero de refuerzo en loza de escalera | kg | 173,08 | \$7,22 | \$1.249,64 |
| 6.7 | Forjado de escalones de concreto con varilla de 3/8" | ml | 32,00 | \$251,05 | \$8.033,60 |
| 6.8 | Barandal tubular | ml | 22,50 | \$1.109,26 | \$24.958,35 |
| | TOTAL ESCALERA DE ACCESO | | | | |
| | TOTAL PESUPUESTO | | | | \$137.949,44 |

Elaboración Propia

Para realizar una evaluación del tiempo que se tardaría en realizar la construcción se hará un diagrama de Gantt del presupuesto presentado anteriormente. Este tiempo de construcción está en función de los rendimientos de cada concepto, dando como fecha de inicio de la obra enero del 2009.

Este tipo de gráfico nos sirve como indicador de avance de la obra, para evaluar el programa de obra planeado con las actividades ya realizadas.

Figura 6.3: Diagrama Gantt



Elaboración Propia

Para efectos de realizar el análisis del uso de los recursos de mano de obra y equipo en el proyecto, se elaboró una programación a corto plazo del mismo.

La programación a corto plazo implica una revisión semanal detallada, en donde se calculan como primer paso, los volúmenes estimados de avance por actividad, para

cada semana y el número de recursos empleados de mano de obra y equipo, y los pagos planeados para mano de obra y equipo.

Se utiliza el concepto de costos planeados para referirse a los gastos reales que se van a tener de mano de obra y equipo por semana. El concepto de pagos planeados se refiere a los ingresos que se pueden presupuestar para esa semana de acuerdo al volumen producido por actividad únicamente por mano de obra y equipo, sin contemplar materiales.

Para la asignación del número de recursos por actividad se usó como base el análisis de los precios unitarios, para estimar la cantidad de recursos considerados por concepto, y con esto integrar el número de recursos utilizados por actividad.

No se tomaron las cuadrillas exactamente como las planteadas en el análisis de precios unitarios debido a que, es diferente la manera en que se integra un precio unitario y la que realmente se desempeña una actividad. Estos ajustes se hicieron a criterio, dependiendo del volumen de trabajo y el grado de dificultad de cada actividad.

Figura 6.4: Programación a corto plazo de la semana 1 (datos estimados)

| Semana #: 1 | | Fecha: 5 al 10 de enero del 2009 | | | | | |
|--------------------|-------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|------|
| Recursos (R) | Días | LUNES | | MARTES | | | |
| | | N° (R) VOL. | N° (R) VOL. | N° (R) VOL. | N° (R) VOL. | | |
| Oficial albañil | | | | Trazo y nivelación | 2 74.88 | | |
| Ayudante albañil | Despalle | 1 37.44 | Despalle | 1 37.44 | Trazo y nivelación | 2 74.88 | |
| Oficial fierro | | | | | Excavación a mano | 2 7.2 | |
| Ayudante fierro | | | | | | | |
| Oficial eléctrico | | | | | | | |
| Ayudante eléctrico | | | | | | | |
| Oficial plomero | | | | | | | |
| Ayudante plomero | | | | | | | |
| Oficial pintura | | | | | | | |
| Recursos (R) | Días | MIERCOLES | | JUEVES | | | |
| | | N° (R) VOL. | N° (R) VOL. | N° (R) VOL. | N° (R) VOL. | | |
| Oficial albañil | | | Plantilla de concreto | 2 21.2 | Orientación mampostería | 1 3.355 | |
| Ayudante albañil | Excavación a mano | 2 7.2 | Plantilla de concreto | 4 21.2 | Orientación mampostería | 2 3.355 | |
| Oficial fierro | | | | | | | |
| Ayudante fierro | | | | | | | |
| Oficial eléctrico | | | | | | | |
| Ayudante eléctrico | | | | | | | |
| Oficial plomero | | | | | | | |
| Ayudante plomero | | | | | | | |
| Oficial pintura | | | Plantilla de concreto | 1 21.2 | | | |
| Recursos (R) | Días | VIERNES | | SABADO | | | |
| | | N° (R) VOL. | N° (R) VOL. | N° (R) VOL. | N° (R) VOL. | | |
| Oficial albañil | | Orientación mampost1 | 1.678 | Orientación mampost1 | 1.6775 | Colado de zapatas | 1 VN |
| Ayudante albañil | | Orientación mampost2 | 1.678 | Orientación mampost2 | 1.6775 | Colado de zapatas | 1 VN |
| Oficial fierro | | | | | | | |
| Ayudante fierro | | | | | | | |
| Oficial eléctrico | | | | | | | |
| Ayudante eléctrico | | | | | | | |
| Oficial plomero | | | | | | | |
| Ayudante plomero | | | | | | | |
| Oficial pintura | | | | | | | |

| Semana #: 1 | | Fecha: 5 al 10 de enero del 2009 | |
|------------------------------------|--------------|----------------------------------|-------------------|
| Costos Planeados para mano de obra | | | |
| Recurso | Costo/Unidad | N° de R | Subtotal |
| Oficial albañil | \$250,00 | 4 | \$1.000,00 |
| Ayudante albañil | \$170,00 | 9 | \$1.530,00 |
| Oficial fierro | \$250,00 | 0 | \$0,00 |
| Ayudante fierro | \$170,00 | 0 | \$0,00 |
| Oficial eléctrico | \$250,00 | 0 | \$0,00 |
| Ayudante eléctrico | \$170,00 | 0 | \$0,00 |
| Oficial plomero | \$250,00 | 0 | \$0,00 |
| Ayudante plomero | \$170,00 | 0 | \$0,00 |
| Oficial pintura | \$250,00 | 0 | \$0,00 |
| Total | | | \$2.530,00 |

| Pagos planeados para: | | Mano de Obra | | Equipo | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| # | Actividad | Volúmen | Pago/Unidad | Subtotal | Pago/Unidad | Subtotal |
| 1 | Despalle | 74,88 | \$10,20 | \$763,78 | | \$0,00 |
| 2 | Trazo y nivelación | 74,88 | \$7,31 | \$547,37 | | \$0,00 |
| 3 | Excavación a mano | 14,4 | \$7,22 | \$103,97 | | \$0,00 |
| 4 | Plantilla de concreto | 21,2 | \$70,91 | \$1.503,29 | \$40,25 | \$853,30 |
| 5 | Orientación de mampostería | 5,03 | \$347,75 | \$1.749,18 | | \$0,00 |
| | Total mo | | | \$4.667,59 | Total eq | \$853,30 |

Elaboración Propia

6.3 Estrategias Financieras

En primer lugar, se realizó la revisión de proyectos comparables. Ello reveló los posibles rangos de supuestos financieros clave tales como el endeudamiento que puede soportar un negocio de éste tipo. Luego se calculó el flujo de fondos operativos del proyecto basándose en los resultados del presupuesto y análisis del sector. El proyecto se considera financieramente factible si el análisis puede establecer un costo base y una estructura financiera que preserve la cobertura de endeudamiento adecuada durante el período de amortización y provean un retorno adecuado sobre el capital, aún bajo escenarios pesimistas. Para este análisis se asumió el siguiente esquema para el financiamiento del proyecto.

- ✧ La deuda está expresada en dólares estadounidenses y la tasa de interés sobre esta deuda es del 11.83% real (9,33% nominal, asumiendo una tasa de inflación del 3%);
- ✧ El proyecto comienza a pagar intereses y/o principal desde el primer año de operación del estacionamiento;
- ✧ Se analizaron tres opciones posibles para el reembolso del préstamo: amortización a 2 años, amortización a 5 años y préstamos en los cuales durante los primeros 5 años de operación sólo se realizan pagos por intereses, seguidos de una amortización a 10 años; la segunda opción se adoptó como caso base para el análisis;

- ✧ Para interesar a los bancos en el financiamiento de este proyecto, será necesario contar con ratios de cobertura de la deuda en los primeros 5 años superiores a 1,8 en el escenario del caso base y a 1,6 en el escenario pesimista.

Elaborar una proyección mensual de ganancias o pérdidas para el primer año de actividades y en forma anual para los dos años posteriores, para así poder medir la eficacia y comportamiento de la empresa manteniendo un control constante de las operaciones del negocio y corrigiendo los errores.

Mejorar el desempeño del negocio a través de la generación de ideas para impulsar el crecimiento del mismo como por ejemplo: invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que se optaría por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechando cualquier descuento favorable por pronto pago. A partir de lo cual se puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit.

Definir estratégicamente los atributos del servicio ya que el cliente final, no está preocupado por los procesos que dieron lugar a ese servicio, sino por sus atributos: que tenga las características deseadas, que tenga un precio "justo". En el caso más complejo, cada cliente puede exigir un conjunto específico de atributos, para cada uno de los tres atributos generales (Calidad, Servicio y Precio).

La reducción de los costos en la empresa es una de las tareas más importantes de la gerencia. En consecuencia, la competitividad del proceso está íntimamente relacionada con la reducción de los costos, que para efectos prácticos, estos se traducen en un abanico de indicadores de desempeño del proceso, entre los que resaltan: la productividad, la eficiencia y los errores en la planeación.

Por ello, es necesario tener un buen control interno así como un análisis completo y constante de la liquidez de la empresa, sin dejar de lado la capacidad de los flujos de efectivo para dar servicio a la deuda en el largo plazo; con el fin de poder negociar con mas eficacia la obtención de fondos externos.

6.4 Posibles Riesgos del negocio

Cabe acotar que éste análisis de riesgos está basado solo en estimaciones ya que el negocio es sensible a numerosas variables que aunque no puedan ser cuantificadas plena y certeramente, el riesgo existe, puesto que es un hecho objetivo y externo al proyecto. Por ello, la empresa debe encontrar la respuesta apropiada para atender las nuevas regulaciones del control del medio ambiente, la responsabilidad social y los cambios en los perfiles de demanda de los clientes, ya que los riesgos no los escoge la empresa, sino que los impone la industria.

Por tal motivo un mal manejo del riesgo puede dar como resultado una pérdida financiera significativa o de posición por ello el análisis de riesgo no debe solamente efectuarse antes de la implementación del negocio, sino en todo momento, ya que si cambian las condiciones del entorno o las propias condiciones de la empresa, algo

que hasta ayer tenía determinados niveles de probabilidad, rentabilidad y riesgos, hoy pueden dejar de ser tales.

El envejecimiento de la población es un riesgo alto, puesto que las necesidades son diferentes y hay que encontrar productos atractivos para cada rango de edad ya que también se puede generar un cambio en la demanda de los consumidores.

Otro de los posibles riesgos a los que se enfrenta el negocio son las fuerzas económicas del medio, ya que las condiciones de la economía son una fuerza significativa que afecta a cualquier empresa e influyen en la forma de reaccionar de los consumidores.

Las fluctuaciones en los precios de la energía y la búsqueda de alternativas distintas pueden tener impacto en el proyecto, pues tendría una repercusión directa en el precio final para el consumidor. Es indudable que no hay cálculos exactos y sólo estimaciones gruesas; sobre todo en un mercado incompleto como lo es éste. Sin embargo, correr riesgos es una función esencial de todo empresario ya que cuanto más ambiciosos sean los objetivos, tanto mayores han de ser los riesgos.

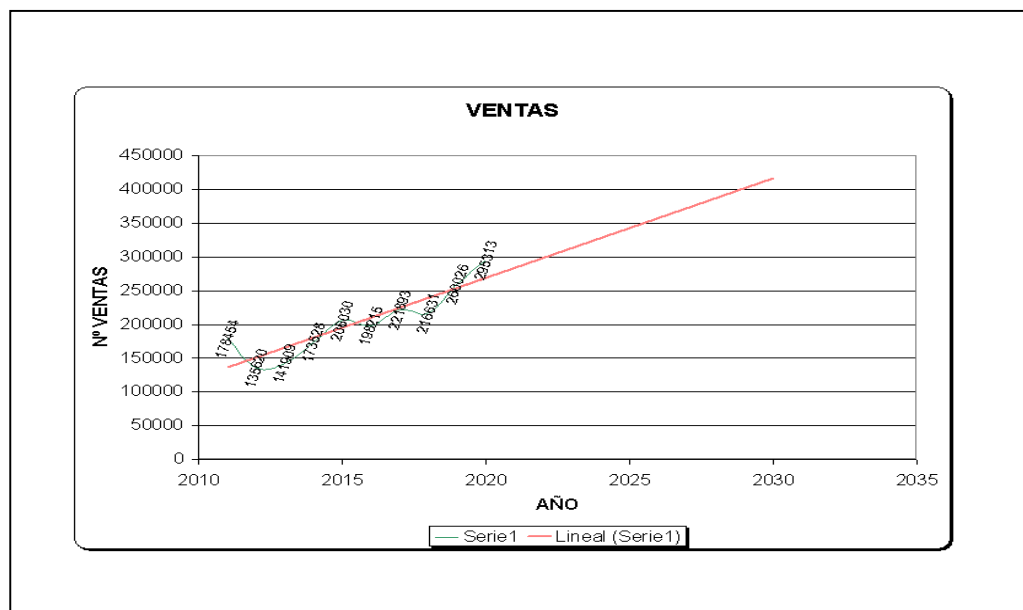
6.5 Proyección de Ventas

Una de las etapas más críticas del inicio de un negocio es predeterminar el volumen de ventas, antes de abrir las puertas de la empresa. La proyección de ventas está basada en la ubicación del negocio, analizando información sobre el tráfico de personas que transita por ese lugar y la población de la zona.

La proyección fue realizada utilizando técnicas de estimación y aplicando criterios razonables para su medición, puesto que ésta proyección repercutirá directamente en la eficacia y eficiencia con que operan las áreas de mercadotecnia, ventas, finanzas, personal, logística y otros departamentos funcionales de la compañía.

Por ello se desarrolló un estilo propio de pronósticos, basándose en la capacidad del negocio y del mercado lo cual se muestra en la siguiente gráfica.

Figura 6.5: Proyección de ventas



Elaboración Propia

6.6 Punto de Equilibrio

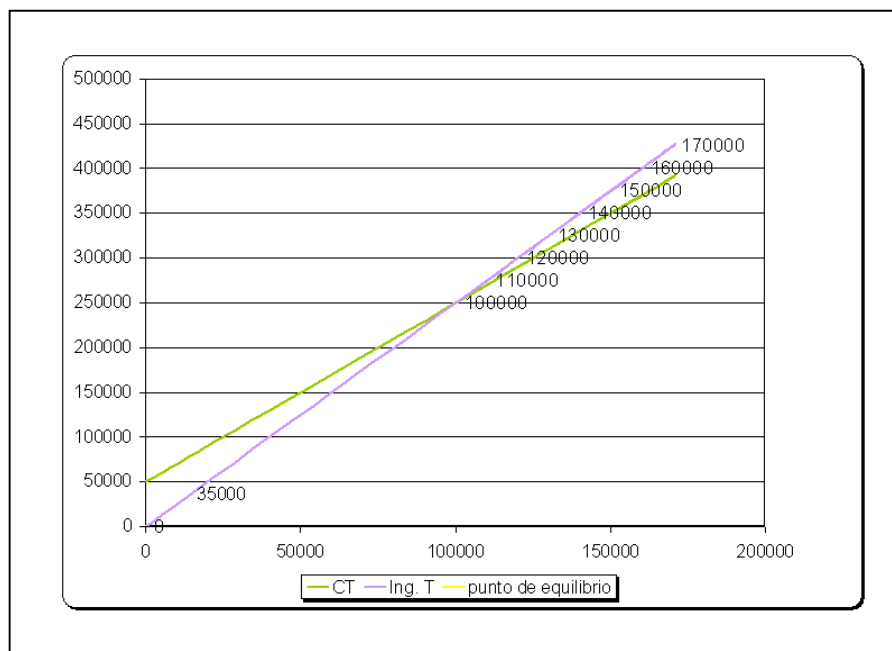
El análisis del punto de equilibrio es un cálculo crítico para el mantenimiento del negocio. Implica la determinación del volumen de ventas necesario para que la

empresa no gane ni pierda, ya que por encima de ese volumen de ventas el negocio proporciona utilidades por debajo se producen pérdidas. El cálculo se lo hizo con la siguiente fórmula:

Fórmula (6.1)

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable}} = \text{Cantidades}$$

Figura 6.6: Punto de equilibrio



Elaboración Propia

En éste punto se puede ver que hay un equilibrio entre la oferta y la demanda del servicio, puesto que se refleja lo que el negocio puede costear y lo que los consumidores están dispuestos a pagar (\$2.50). Por medio del gráfico se pudo afianzar lo expuesto en párrafos anteriores.

6.7 Flujo de Fondos

La ventaja que se logra con esta proyección es anticipar la necesidad de efectivo y tomar los recaudos necesarios, puesto que, con dinero se pagan las deudas en el momento de su vencimiento, las remuneraciones al personal, los intereses a los acreedores, los impuestos al Estado, los dividendos a los propietarios, etc.,.

Lo que interesa entonces, es tanto el excedente que se genera en un determinado período de tiempo, como (ya que éste puede ser destinado a interese y dividendos o para disminuir la deuda) la posibilidad de que la empresa enfrente dificultades financieras.

Figura 6.7: Flujo de fondos

| FLUJO DE FONDOS | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| AÑO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| PRODUCCION | 227500 | 232050 | 236691 | 244581 | 255179 | 65001 | 69118 | 74186 | 80369 | 87870 | |
| PORCENTAJE DE CRECIMIENTO | 1,00 | 1,02 | 1,02 | 1,03 | 1,04 | 1,05 | 1,06 | 1,07 | 1,08 | 1,09 | |
| PRECIO | 2,50 | 2,50 | 2,50 | 2,50 | 2,50 | 2,50 | 2,50 | 2,50 | 2,50 | 2,50 | |
| INGRESOS | 568.750,00 | 588.125,00 | 591.727,50 | 611.451,75 | 637.947,99 | 162.502,50 | 172.794,32 | 185.465,91 | 200.921,40 | 219.674,07 | |
| COSTO UNITARIO | -2,00 | -2,00 | -2,00 | -2,00 | -2,00 | -2,00 | -2,00 | -2,00 | -2,00 | -2,00 | |
| COSTO TOTAL | -455.000,00 | -464.100,00 | -473.382,00 | -489.161,40 | -510.358,39 | -130.002,00 | -138.235,46 | -148.372,73 | -160.737,12 | -175.739,25 | |
| COSTO FLUJO TOTAL | 7.000,00 | 7.000,00 | 7.000,00 | 7.000,00 | 7.000,00 | 7.000,00 | 7.000,00 | 7.000,00 | 7.000,00 | 7.000,00 | |
| MOBILIARIO | -1.500,00 | | | | | | | | | | |
| AÑOS | 10 | | | | | | | | | | |
| DEP. MOBILIARIO | | -150,00 | -150,00 | -150,00 | -150,00 | -150,00 | -150,00 | -150,00 | -150,00 | -150,00 | -150,00 |
| EDIFICIO | -138.000,00 | | | | | | | | | | |
| AÑOS | 20 | | | | | | | | | | |
| DEP. EDIFICIO | | -6.900,00 | -6.900,00 | -6.900,00 | -6.900,00 | -6.900,00 | -6.900,00 | -6.900,00 | -6.900,00 | -6.900,00 | -6.900,00 |
| COMPUTADORA | -2.990,00 | | | | | | | | | | |
| AÑOS | 3 | | | | | | | | | | |
| DEP. COMPUTADORA | | -996,67 | -996,67 | -996,67 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| DEPRECIACION TOTAL ANUAL | | -8.046,67 | -8.046,67 | -8.046,67 | -7.050,00 | -7.050,00 | -7.050,00 | -7.050,00 | -7.050,00 | -7.050,00 | -7.050,00 |
| VALOR LIBRO | | | | | | | | | | | |
| UTILIDAD BRUTA | 112.703,33 | 114.978,33 | 117.298,83 | 122.240,35 | 127.539,60 | 32.450,50 | 34.508,86 | 37.043,18 | 40.134,28 | 43.884,81 | |
| IMPUESTO | -0,25 | | | | | | | | | | |
| TOTAL IMPUESTOS | | -28.175,83 | -28.744,58 | -29.324,71 | -30.560,09 | -31.884,90 | -8.112,63 | -8.627,22 | -9.260,80 | -10.033,57 | -10.971,20 |
| PARTICIPACION TRABAJADORES | -0,15 | | | | | | | | | | |
| | | -16.905,50 | -17.246,75 | -17.594,83 | -18.336,05 | -19.130,94 | -4.867,58 | -5.176,33 | -5.556,48 | -6.020,14 | -6.582,72 |
| UTILIDAD NETA | 67.622,00 | 68.987,00 | 70.379,30 | 73.344,21 | 76.523,76 | 19.470,30 | 20.705,32 | 22.225,91 | 24.080,57 | 26.330,89 | |
| DEPRECIACION TOTAL ANUAL | | 8.046,67 | 8.046,67 | 8.046,67 | 7.050,00 | 7.050,00 | 7.050,00 | 7.050,00 | 7.050,00 | 7.050,00 | 69.000,00 |
| VALOR LIBRO | | | | | | | | | | | |
| MOBILIARIO | -1.500,00 | | | | | | | | | | |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | -138.000,00 | | | | | | | | | | |
| COMPUTADORA | -2.990,00 | | | | | | | | | | |
| TERRENO | -40.000,00 | | | | | | | | | | |
| VALOR RESIDUAL | | | | | | | | | | | 69.000,00 |
| CAPITAL DE TRABAJO | -71.500,00 | -1.500,00 | -2.295,00 | -2.363,85 | -2.434,77 | -18.592,62 | -3.250,05 | -3.890,31 | -4.617,05 | -5.449,85 | 78.708,25 |
| FLUJO | -253.990,00 | 74.168,67 | 74.738,67 | 76.062,12 | 77.959,44 | 64.981,14 | 23.270,25 | 23.865,01 | 24.658,56 | 25.680,72 | 250.089,14 |

TASA
1,2%

TIR
23,79%

Elaboración Propia

6.8 Rentabilidad del negocio

El objetivo de toda empresa es generar utilidades. Para calcular la utilidad del negocio es imprescindible considerar todos los componentes necesarios para determinar por un lado lo que se denomina el “costo” para producir el servicio y por otro lado los “ingresos” generados por la venta del mismo.

El que un parqueo sea bueno y rentable, depende en gran parte de dónde esté ubicado, del entorno que lo rodea y de los servicios que pueda ofrecer, pues está ligado proporcionalmente a la cantidad de espacios que posea y a la rotación, es decir, a la cantidad de vehículos que puedan entrar y salir del estacionamiento.

El hecho es que la rentabilidad del estacionamiento es muy favorable (\$137.513,56) de acuerdo con los resultados obtenidos en el flujo de fondos, puesto que la evaluación financiera y económica del proyecto integra los resultados de todos los otros componentes del estudio para permitir la determinación de su viabilidad.

Adicionalmente, al ofrecer un valor agregado al servicio como: una gaseosa, un lavado de carro o un puesto de alineación o cambio de llantas, le generan mayor ganancia al negocio y una fuente adicional de ingresos.

Desde el punto de vista económico y financiero el proyecto es viable, puesto que en el sector no hay un monopolio del negocio, esto hace que la demanda esté más o menos nivelada con la oferta, por ello las mejoras en la competitividad de los procesos son directamente proporcionales a las mejoras de la rentabilidad del negocio.

Sin embargo, considerando lo atractivo del negocio se puede jerarquizar los escenarios en términos de su viabilidad y su impacto para el negocio, evitando así perder la competitividad y mejorar el desempeño de los procesos, el manejo de personal y el cambio organizacional del negocio. El juego consiste en anticipar la reacción de las empresas competidoras ante cambios en las condiciones del mercado y en poder planificar la política a seguir para conseguir la máxima rentabilidad posible.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El aporte del presente proyecto es investigativo y creativo:

- ✧ *Investigativo* debido a la recolección de información sobre los diversos tópicos tratados en la tesis tales como: el análisis económico del país, el análisis de mercado, el plan operativo, entre otros.
- ✧ *Creativo* debido a la creación tanto del flujo de fondos como de la proyección de ventas entre otros.

Los objetivos planteados para la tesis fueron cumplidos a cabalidad. Las evidencias de dicho cumplimiento se presentan a continuación:

Tabla 7.1
Cumplimiento de objetivos de la tesis⁵

| Objetivos específicos | Evidencias |
|--|---|
| 1) Hacer un análisis económico del país, haciendo énfasis en su enfoque, su importancia en el ámbito del cambio empresarial actual y futuro, y en las repercusiones sobre el proyecto. | Evidenciado en el <i>Capítulo 1</i> , en el cual se desarrolla un análisis del ámbito económico y la influencia en el proyecto, así como las tendencias, la importancia de las variables macroeconómicas y el enfoque de la gestión del gobierno. |
| 2) Conocer sobre la situación del mercado, haciendo énfasis en las ventajas y desventajas del negocio, así como la falta de infraestructura de la zona. | Evidenciado en el <i>Capítulo 2</i> , en el cual se desarrollan los temas de capacidad de la zona, lo que es el macroentorno, su importancia y los principales efectos que éstas variables tienen sobre el negocio. |
| 3) Analizar porqué el proyecto depende de las variables del macro y microentorno para ser ejecutado con éxito. | Evidenciado de forma implícita a lo largo del <i>Capítulo 2</i> de la tesis, sobretodo cuando se habla de los cambios económicos y políticos del país. |
| 4) Unificar los diferentes puntos del plan de marketing, creando así un enfoque híbrido que contenga todos los aspectos influyentes para el desarrollo del proyecto. | Evidenciado en el <i>Capítulo 4</i> con el desarrollo del plan de marketing. |
| 5) Sistematizar las herramientas, estrategias y mejores prácticas, halladas durante la investigación, dentro de las diferentes fases del proyecto, puesto que el análisis financiero es de vital importancia sobre todo para un negocio nuevo. | Evidenciado en el <i>Capítulo 6</i> cuando se desarrolla las proyecciones de ventas, el punto de equilibrio y se exponen las diferentes estrategias, herramientas y mejores prácticas de las fases que tendrá el proyecto antes de su funcionamiento. |
| 6) Evaluar la rentabilidad del proyecto mediante la elaboración e interpretación del flujo de fondos. | Evidenciado en el <i>Capítulo 6</i> donde se presentan los resultados de la evaluación del proyecto así como los posibles riesgos del mismo. |

⁵ Elaboración propia

Dentro del proceso de elaboración de éste proyecto se puede diferenciar todos los tipos de procesos que involucra la elaboración del mismo, es decir, los costos y el tiempo necesario para poder concebir una posible solución estructural a una necesidad; en éste caso la carestía de espacios de estacionamiento en la zona de la Mariscal.

También cabe mencionar que es necesario hacer una programación a corto plazo para tener una buena administración de la mano de obra y equipo, para que de ésta manera se pueda reducir el riesgo de tener una disminución en la ganancia o tener una pérdida.

Puesto que, al elaborar una programación de éste tipo el contratista no sólo puede mejorar la administración de sus recursos, sino también le permite resolver de una mejor manera los problemas que surjan sobre la marcha.

A pesar del alto nivel de aceptación del proyecto, algunas evidencias empíricas han cuestionado la validez de dicho negocio. La recomendación para las empresas que se dedican a éste negocio es que modifiquen su enfoque de tal manera que no vean el cambio como una amenaza a su supervivencia sino como una oportunidad para mejorar y obtener una ventaja competitiva. Ver el cambio de esta forma les ayudará a caminar hacia el futuro sin caer en el pánico sino por el contrario ir con optimismo.

Ya, sobre la base de la solución estructural se puede ver claramente que la propuesta, cumple con los requisitos especificados en los reglamentos de construcción de estacionamientos; dando como resultado una estructura segura y adecuada a las características de la obra. Lo innovador de ésta propuesta es la implementación de servicios adicionales, lo cual le da una visión diferente al negocio.

Es muy importante la selección, contratación, capacitación y desarrollo de talentos del personal que trabajará en el negocio, por lo tanto se debe realizar un programa de recursos humanos, en el que se determine, la descripción de cada puesto de trabajo, el cual deje ver una idea general de los servicios y las responsabilidades de cada persona.

El tiempo promedio de maduración del negocio se lo estima en 1 a 2 años, ya que depende de numerosos temas incluyendo la solidez económica, el marco institucional que lo rodea, la percepción del mercado de un país, su capacidad crediticia y la asignación del riesgo entre las partes así como la disminución de ese riesgo.

Es difícil proyectar la eventual estructura de financiamiento y los retornos resultantes sobre el capital para los inversores y entidades crediticias, puesto que ésta depende de la volatilidad del mercado financiero. Sin embargo, con una estructura financiera menos onerosa se podría preservar los ratios de cobertura de endeudamiento adecuados durante el período de amortización y proveer un retorno adecuado sobre el capital, aún bajo escenarios pesimistas.

La recomendación es que se debe fijar un precio adecuado de introducción puesto que esto ahorrará a las empresas más de un dolor de cabeza, no sólo porque evitará que el cambio no sea asimilado exitosamente por las personas sino porque eliminará las consecuencias de un proyecto mal gestionado (pérdidas económicas considerables, desgaste emocional, poca o nula confianza en las decisiones de la alta gerencia, pérdida de credibilidad ante los clientes, pérdida de prestigio ante el mercado, etc.).

Puesto que, la limitación de tener un grado adecuado de cobertura de la deuda durante los primeros años de operación, requerirá de un precio inicial más alto, o por lo contrario podría ser apropiado disminuir el precio del estacionamiento con el tiempo a medida que aumenta el tráfico y por ende los flujos de caja netos.

Por otra parte, aunque las estrategias competitivas de la competencia tienen un importante impacto sobre la demanda de los servicios del estacionamiento, el efecto no es lo suficientemente significativo para crear pérdidas, aún en el caso más pesimista. Debido al crecimiento del parque automotor y la concentración de actividades en la zona.

En general, la gerencia esta obligada a comprender, explicar y manejar las complejas relaciones que existen entre todos los indicadores de desempeño que describen el comportamiento de todos los procesos del negocio, puesto que, esto ayudaría sin duda, a tener éxito en la decisión de competir, con empresas de gran fortaleza.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] **Stanley B. Block y Geoffrey A. Hirt.** “Administración Financiera”, undécima edición, pp.51-109
- [2] **Nassir Sapag Chain.** “Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación”, pp.218-219
- [3] **Brealey Myers Allem.** “Principios de Finanzas Corporativas”, octava edición, pp.166-170
- [4] **www.elpais.com** “La escasez de garajes genera alza de precios”, versión electrónica, visitada en mayo 2008
- [5] **www.inec.gov.ec** “Crecimiento poblacional del país”, versión electrónica, visitada en mayo 2008
- [6] **Arturo Infante Villarreal.** “Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión”, pp.85-117
- [7] **Constantinos C. Markides.** “Guía para formular estrategias revolucionarias”, pp.201-213
- [8] **www.eumed.net** “Capacidad y uso de los estacionamientos”, versión electrónica, visitada en mayo 2008
- [9] **www.bce.fin.ec** “Estadísticas Económicas”, versión electrónica, visitada en junio 2008
- [10] **www.diariocorreo.com** “Fuerte expansión de parque automotor”, versión electrónica, visitada en junio 2008

- [11] **Thomas L. Wheelen.** “Administración Estratégica y política de negocios”, pp.138-146
- [12] **Carlos Sui Villanueva.** “Análisis de negocios, valuación financiera y puesta en marcha”, pp. 37-42
- [13] **www.quito.gov.ec** “Plan de desarrollo urbano de la Mariscal”, versión electrónica, visitada en agosto 2008
- [14] **www.ccquito.org** “Alza de los materiales de construcción e inflación para el sector”, versión electrónica, visitada en agosto 2008
- [15] **Sainz de Vicuña Ancin.** “El Plan de Marketing en la práctica”, pp. 109-276
- [16] **José Ignacio Llaguno Musons.** “Marketing estratégico para empresas de servicios”, pp. 36-48; 80-91