

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS

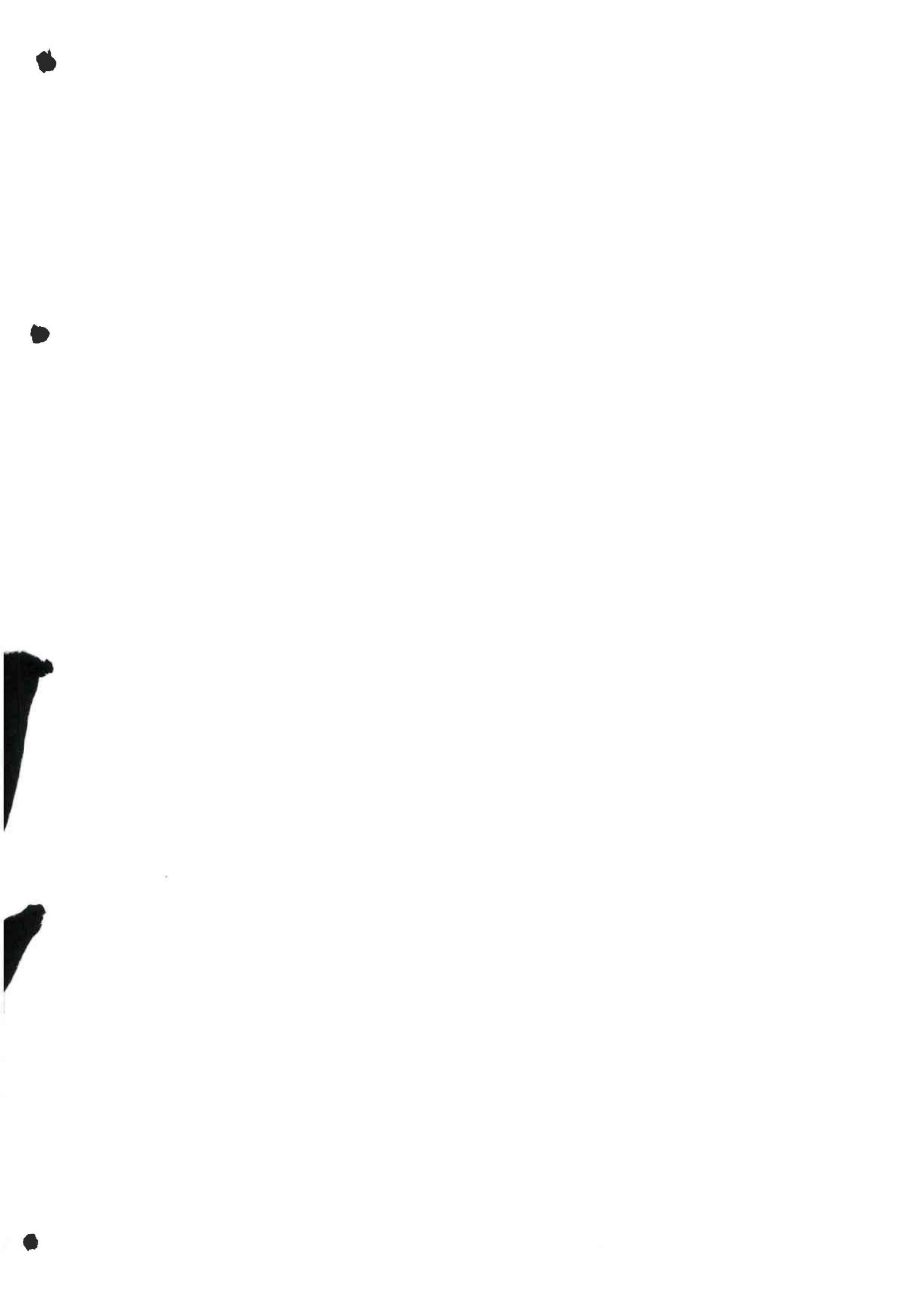
**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
para obtener el título de Ingenieros Comerciales**

AUTORES:

JULIO MIGUEL HIDALGO NAVIA

ALEJANDRO SUBIA VALDEZ

2005

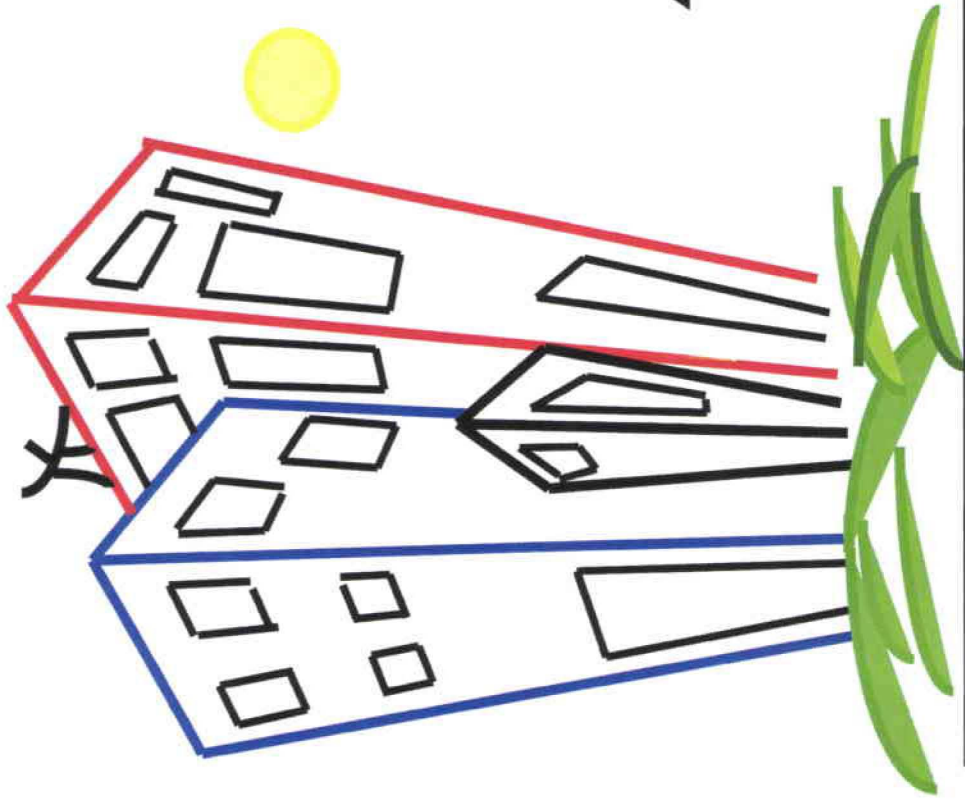


Agradecemos a Dios por todo lo que nos ha dado, nos da y nos dará en nuestras vidas.

A nuestros padres y hermanos que de una u otra forma contribuyeron con su amor y apoyo incondicional para que salgamos adelante inculcándonos buenos principios y valores

A nuestro tutor por la guía brindada en nuestro trabajo de titulación

Un agradecimiento especial al Ing. Rodrigo Gangotena quien no solo fue nuestro profesor sino un Amigo que nos brindó su conocimiento y apoyo durante nuestras carreras y especialmente en nuestro trabajo de titulación.



ADEEC

Administración de edificios y condominios

Resumen Ejecutivo

Debido a que hoy en día el sector de servicios es una gran parte de la economía de un país, se considera que se debe incursionar en dicho sector brindando soluciones prácticas e innovadoras para la gran cantidad de necesidades que tiene la población de hoy. Con las tendencias actuales que tienen los empresarios de utilizar el outsourcing o tercerización, como una herramienta que brinda mucha ayuda para de esta forma las empresas poder dedicarse por completo a cumplir con sus objetivos o metas planteadas, sin perder tiempo y dinero en procesos ya sean de capacitación de personal, transporte, sistemas, etc. Se considera que se puede utilizar dicha herramienta para de esta forma atender a los clientes de la mejor manera posible.

Hoy en día en la ciudad de Quito existen una gran cantidad de edificios y condominios residenciales, y en la mayor parte de ellos existen problemas administrativos, ya que es difícil manejar un edificio cuando este no es de solo una persona sino de todos los inquilinos y ellos no ponen de parte.

Observando estos dos puntos mencionados, se considera que se puede desarrollar un plan de negocios para una empresa que se dedique a la administración de edificios y condominios.

Se realizó un estudio de mercado en la ciudad de Quito, donde se obtuvieron resultados que nos permitieron tomar la decisión de que a pesar de la gran mayoría de los edificios tienen problemas administrativos, y estarían dispuestos a aceptar una empresa de dicha índole, el mercado meta serán los edificios ubicados en el sector norte y que sean de clase media alta. Esto se debe estrictamente a que por ubicación y cercanía entre los edificios es más fácil administrarlos, y que por motivos financieros o de beneficios solo se obtiene un buen margen de utilidades en dicho sector.

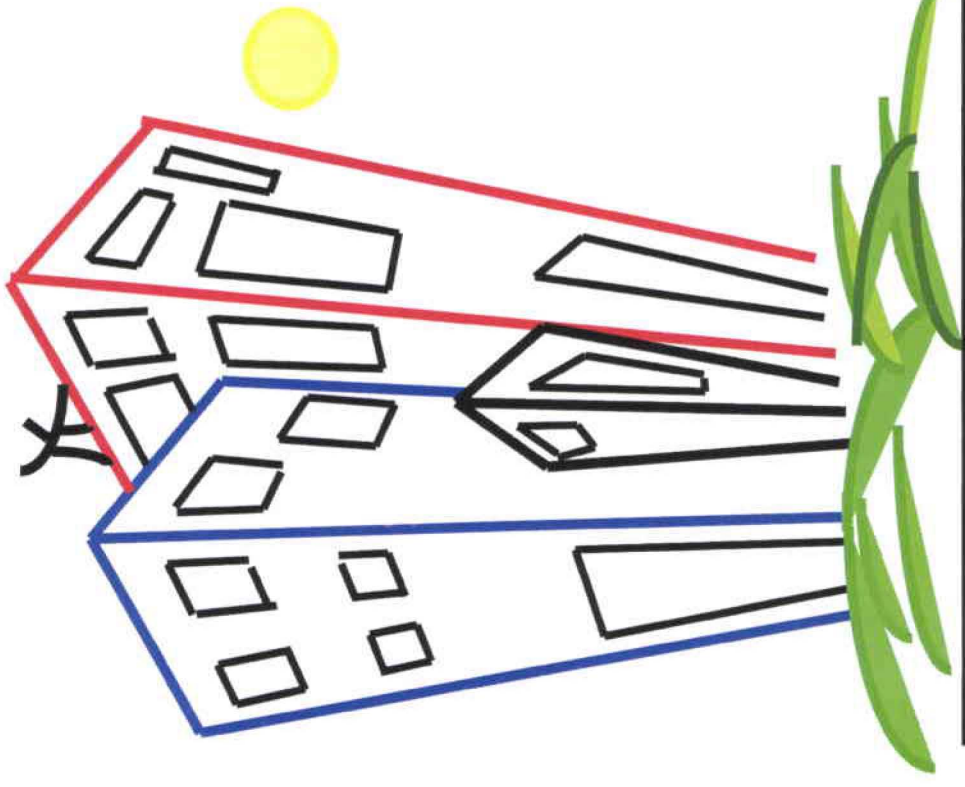
Se ofrecerá un servicio de administración para estos complejos de vivienda, en los cuales se tercerizarán a todos los proveedores que sean necesarios para solucionar los problemas que se tiene normalmente o los que surjan inesperadamente, y de esta manera poder dedicarse completamente a la administración en sí de los edificios.

Se contara con un canal directo de distribución, la empresa brindara el servicio de administración directamente a los clientes, y de la misma manera será la encargada de contactarse con sus proveedores (tercerizados), para que atiendan a los edificios bajo su administración.

Para darse a conocer la empresa tendrá que contratar a una empresa publicitaria para que de esta forma pueda ser conocida por los posibles clientes y así contar con una imagen y posicionamiento adecuado en el mercado. De igual manera la empresa estará en continua investigación sobre como mejorar la vida de los inquilinos de los edificios administrados, para así ofrecer un servicio único para satisfacer completamente a sus clientes.

En el análisis financiero del proyecto se observa que es una idea de negocio muy rentable y que no requiere una inversión muy alta. Lo interesante del proyecto es que al tener todo tercerizado, los riesgos e inversión disminuyen, sin embargo una de las variables más críticas a tener cuidado es la cantidad de edificios o clientes que se tiene, ya que seguir las proyecciones de ventas establecidas para cada año van a dar como resultado que la empresa logre sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. El proyecto arroja índices financieros muy alentadores, los mismos que muestran que el proyecto es muy viable con una TIR 279% y un VAN de 175.696,98, resultado del flujo financiado el cual es el que se va a utilizar.

Se puede concluir que hoy en día no hay una empresa que se dedique a dicha actividad ya que este trabajo es realizado por personas naturales ajenas a los edificios o por los mismos inquilinos, y en ambos casos los administradores no cuentan con las herramientas para administrar adecuadamente a los edificios, ni los lineamientos que permitan maximizar los recursos disponibles o abarcar un gran volumen de ventas.



ADEEC

Administración de edificios y condominios

INDICE

CAPITULO 1

1. Análisis del Entorno	1
1.1. Análisis del Sector	1
1.2. Evaluación de la Industria	5
1.3. Definición del Negocio	6
1.4. Análisis Macro Entorno	7
1.4.1. Factores Sociales	7
1.4.2. Factores Políticos	9
1.4.3. Factores Legales	9
1.4.4. Factores Culturales	10
1.4.5. Factores Tecnológicos	10
1.4.6. Factores Ambientales	12
1.4.7. Factores Económicos	12
1.4.7.1. Tasas de Interés	12
1.4.7.2. Inflación	13
1.5. Diagrama del Producto Genérico	16
1.5.1. Materias Primas	17
1.5.2. Herramientas y Equipos	17
1.5.3. Proveedores	17
1.5.4. Fabricantes.	17
1.5.5. Distribuidores o Canales de Distribución.	18
1.5.6. Consumidores.	18
1.6. Análisis de la Industria	18
1.6.1. Diagrama del Análisis de la Industria	19
1.6.1.1. Amenaza de entrada de nuevas empresas	20
1.6.1.2. Poder de negociación de los proveedores	20
1.6.1.3. Poder de negociación de los compradores	21
1.6.1.4. Amenaza de productos sustitutos	22
1.6.1.5. Rivalidad de la industria	22

CAPITULO 2

2. Investigación y Análisis de Mercado	24
2.1. Introducción	24
2.2. Definición del problema	24
2.3. Objetivos de la investigación	24
2.3.1. Objetivo general	24
2.3.2. Objetivos específicos	2
2.4. Hipótesis del estudio	25
2.5. Información necesaria	25
2.6. Información primaria	26
2.6.1. Metodología y diseño de la investigación	26
2.6.2. Muestreo	26
2.6.3. Tipo de muestreo	27
2.6.4. Nomenclatura muestral	27
2.7. Información secundaria	28
2.8. Análisis de los Datos Obtenidos	29
2.9. Conclusiones	43
2.10. Oportunidad de Negocio	45

CAPITULO 3

3. La Empresa	47
3.1. Visión	47
3.2. Misión	47
3.3. Valores y Principios	47
3.3.1. Valores	47
3.3.2. Principios	48
3.4. Propósito	49
3.5. Objetivos	49
3.5.1. Objetivos Corporativos	49
3.5.2. Objetivos por área de trabajo	50
3.5.2.1. Mercadeo	50
3.5.2.2. Finanzas	50
3.5.2.3. Producción	51
3.5.2.4. Recursos humanos	51
3.6. Posición Estratégica	51
3.6.1. Quiénes son los clientes de la empresa?	51
3.6.2. Qué productos ofrece la empresa?	52
3.6.2.1. Servicios administrativos	52
3.6.2.2. Servicios de áreas comunales y áreas verdes	53
3.6.2.3. Servicio de obligaciones y otros	53
3.6.3. Como lo hace?	53
3.7. Cadena de Valor	54
3.7.1. Actividades principales	54
3.7.1.1. Logística de entrada	54
3.7.1.1.1. Proveedores	54
3.7.1.1.2. Operaciones	55
3.7.1.2. Logística de salida	55
3.7.1.3. Marketing y ventas	55
3.7.1.3.1. Marketing	55
3.7.1.3.2. Ventas	56
3.7.1.3.3. Servicio post – venta	56
3.7.1.4. Actividades de Apoyo	56

3.7.1.4.1. Investigación y desarrollo	56
3.7.1.4.2. Infraestructura	57
3.7.1.4.3. Administración de RRHH	57
3.7.1.4.4. Sistemas de Información	57
3.7.2. Diagrama de la Cadena de Valor	58
3.8. FODA	59
3.8.1. Fortalezas	59
3.8.2. Debilidades	59
3.8.3. Oportunidades	59
3.8.4. Amenazas	60
3.9. Escala Estratégica	61
3.9.1. Análisis de la Escala Estratégica	62
3.9.1.1. Año 2005	62
3.9.1.2. Año 2006	62
3.9.1.3. Año 2007	62
3.9.1.4. Año 2008	63
3.9.1.5. Objetivo Estratégico 2009	63
3.10. Ambiente Organizacional	64
3.10.1. Cultura	64
3.10.2. Estructura	64
3.10.3. Incentivos	65
3.10.4. RRHH	65
3.10.5. Ambiente Organizacional de la Empresa	67

CAPITULO 4

4. Plan de Marketing	68
4.1. Objetivos de marketing	68
4.2. Estrategias de marketing	68
4.3. Posicionamiento	69
4.4. Segmentación	70
4.5. Ventaja diferencial	70
4.6. Marketing Mix	70
4.6.1. Producto / Servicio	70
4.6.1.1. Servicios administrativos	71
4.6.1.2. Servicios de áreas comunales y áreas verdes	72
4.6.1.3. Servicio de obligaciones y otros	72
4.6.2. Precio	72
4.6.3. Promoción	73
4.6.4. Distribución	73
4.6.5. Procesos	73
4.6.6. Personal	73
4.6.7. Servicio al cliente	74
4.7. Estrategia diferenciadora de precio	74
4.8. Estrategia diferenciadora de servicio	75
4.9. Estrategia de diferenciación de promoción	76
4.10. Estrategia de diferenciación de operación	77
4.11. Educación al cliente	78
4.11.1. Compromiso	78
4.11.2. Responsabilidad	78
4.11.3. Puntualidad	78
4.12. Proyección de ventas	78
4.12.1. Proyección pesimista	79
4.12.2. Proyección normal	80
4.12.3. Proyección optimista	80

CAPITULO 5

5. Análisis Financiero	82
5.1. Supuestos y consideraciones	82
5.2. Inversiones del proyecto	84
5.2.1. Muebles de oficina	84
5.2.2. Equipos de oficina	84
5.2.3. Otras inversiones	84
5.3. Gastos generales	85
5.4. Costos del proyecto	85
5.4.1. RRHH	85
5.5. Proyección de edificios administrados	86
5.6. Precios	86
5.7. Evaluación financiera	87

CAPITULO 6

6. Conclusiones y Recomendaciones	89
6.1. Conclusiones	89
6.2. Recomendaciones	91

INDICE DE TABLAS

CAPITULO 1

1.1	PIB por clase de actividad económica	3
1.2	Diagrama del producto genérico	16

CAPITULO 3

3.1	Diagrama de la cadena de valor	58
3.2	Escala Estratégica	61

CAPITULO 4

4.1	Proyección de ventas pesimista	80
4.2	Proyección de ventas normal	80
4.3	Proyección de ventas optimista	81

INDICE DE FIGURAS

CAPITULO 1

1.1	Viviendas a construirse periodo 1999 – 2003	4
1.2	Definición del negocio	6
1.3	Tasa de interés activa	13
1.4	Inflación	14
1.5	Riesgo país	15
1.6	Diagrama del análisis de la industria	19

CAPITULO 2

2.1	Metodología y diseño de la investigación	26
2.2	Tipo de muestreo	27
2.3	Pregunta 1	29
2.4	Pregunta 2	30
2.5	Pregunta 3	31
2.6	Pregunta 4	32
2.7	Pregunta 5	33
2.8	Pregunta 10	34
2.9	Pregunta 14	35
2.10	Pregunta 18	36
2.11	Pregunta 19	37
2.12	Pregunta 16	38
2.13	Pregunta 11	39
2.14	Pregunta 11	40
2.15	Pregunta 11	41
2.16	Pregunta 12	42

CAPITULO 3

3.1	Ambiente organizacional de la empresa	67
-----	---------------------------------------	----

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A

ANEXO A1 Cuestionario

ANEXO B

ANEXO B1 Pruebas de tamaño y logo de la empresa

ANEXO C

ANEXO C1 Presupuesto de muebles y equipos de oficina

ANEXO C2

ANEXO C2.1 Financiamiento de la inversión

ANEXO C2.2 Inversiones

ANEXO C3

ANEXO C3.1 Capital de trabajo

ANEXO C3.2 Proyección de ventas

ANEXO C4 Gastos generales anuales

ANEXO C5

ANEXO C5.1 Depreciación

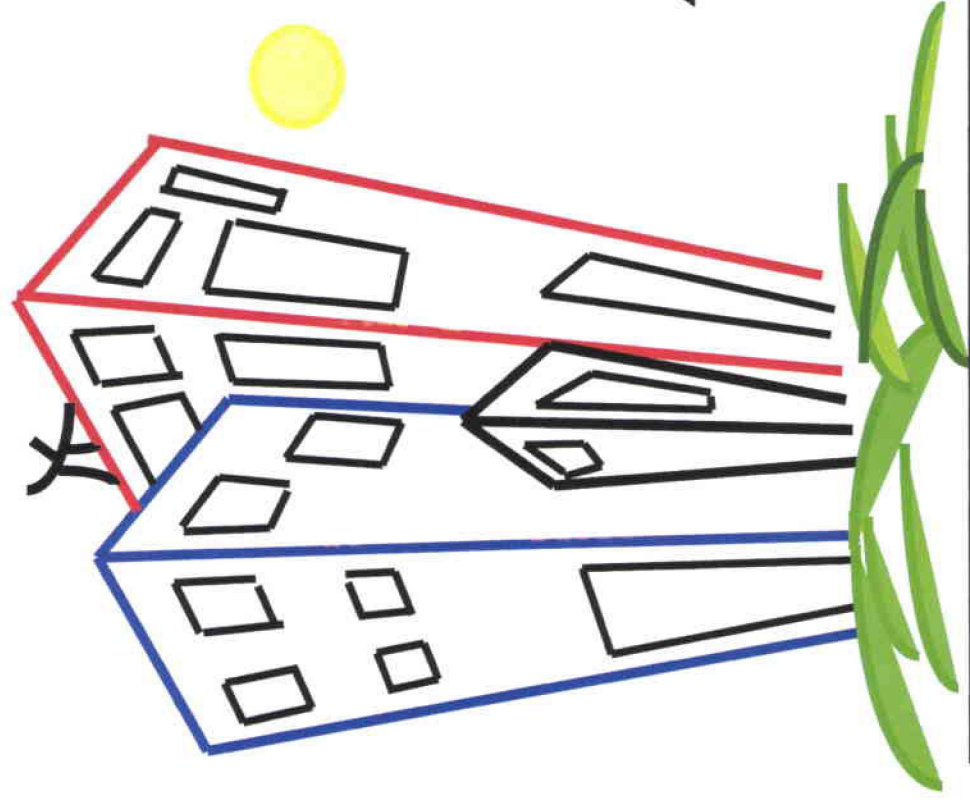
ANEXO C5.2 Valor de rescate

ANEXO C6 Nomina del personal y beneficios de ley

ANEXO C7 Flujo de caja del inversionista

ANEXO C8 Flujo de caja financiado

ANEXO C9 Tabla de amortización del crédito



ADEEC

Administración de edificios y condominios

CAPITULO 1

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

1.1. Análisis del Sector

El sector de servicios en el Ecuador es un campo que está en continuo crecimiento y apoyado en los conceptos de administración y producción que actualmente se utilizan se ha logrado entender que nadie quiere el producto por lo que es, si no por la necesidad que satisface ya sea un bien final o un servicio y es por este detalle del cual parte el concepto de que al producto hay que añadirle un valor agregado para que el mismo satisfaga cada vez más necesidades. Este es un concepto que ha sido poco acogido por los industriales o empresarios ecuatorianos y es por eso que las empresas que prestan un servicio aparte de producir un producto logran obtener una ventaja competitiva sobre la competencia.

Dentro de los componentes del PIB la empresa se encuentra en el sector servicios y forma parte de *otros servicios*. El servicio que la empresa desea implementar o en el cual basa su funcionamiento es en el *outsourcing o tercerización* de servicios.

El outsourcing esta teniendo una gran acogida global, se basa en la contratación y delegación ya sea a corto o largo plazo de los procesos no críticos para el negocio propio, a un proveedor mas especializado en dichos procesos, para de esta forma conseguir o alcanzar una mayor efectividad y dedicarse estrictamente a la razón del negocio y el cumplimiento de metas.¹

Como se puede observar en el cuadro adjunto el sector otros servicios representa apenas el 0.61% en el año 2004 y el 0.63% en el transcurso del 2005. Estos valores son extremadamente bajos, pese a que el sector servicios en general ocupa una participación muy importante dentro de los componentes del PIB. Debido a esto se considera que el sector otros servicios en el Ecuador es un campo con inmensas perspectivas de desarrollo y crecimiento y se debe sacar partida en esto y explotarlo. Tal como lo

¹ <http://www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml>
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm>

muestra la siguiente información de un cuadro tomado de los componentes sectoriales del PIB de Ecuador.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA

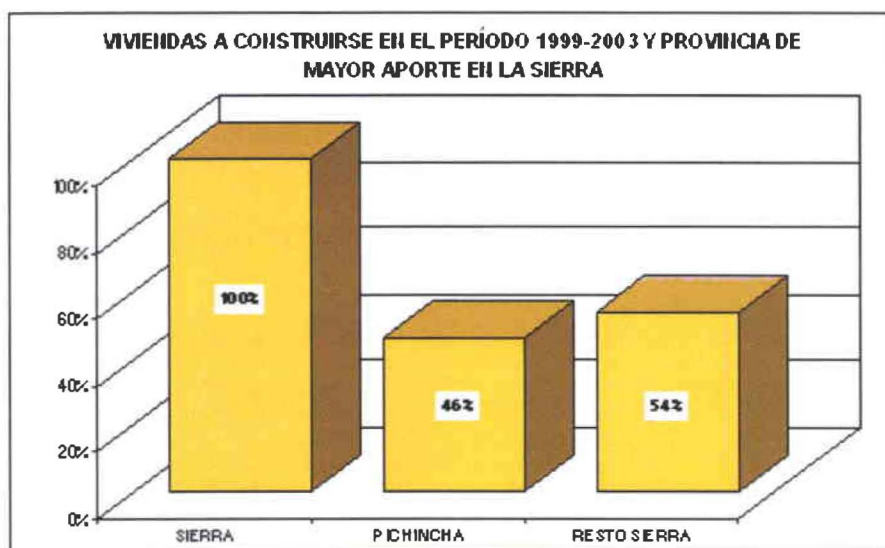
Estructura porcentual (a precios de 2000)

Ramas de actividad \ Años CIIU CN	1999	2000	2001 (p)	2002 (p)	2003 (p)	2004 (prev)	2005 (prev)
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	9,07	9,20	8,78	9,13	8,97	8,44	8,25
B. Pesca	1,87	1,42	1,39	1,42	1,46	1,41	1,37
C. Explotación de minas y canteras	20,50	21,53	20,83	19,43	20,16	23,64	24,22
D. Industrias manufactureras (sin refinación de petróleo)	15,03	13,62	13,33	12,98	13,04	12,59	12,57
25. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-6,76	-8,12	-7,49	-7,34	-7,04	-7,15	-7,24
E. Suministro de electricidad y agua	1,06	1,06	1,06	1,05	0,99	0,97	0,97
F. Construcción	6,15	7,07	7,00	7,76	7,59	7,21	7,16
G. Comercio al por mayor y al por menor	15,43	15,59	15,53	15,62	15,47	14,97	15,00
H. Hoteles y restaurantes	1,24	1,25	1,18	1,14	1,16	1,12	1,12
I. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	10,30	10,79	10,44	10,23	10,09	9,79	9,87
j. Intermediación financiera	1,90	1,89	2,48	2,63	2,83	2,76	2,75
K. Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	6,33	6,30	6,48	6,27	6,15	5,80	5,74
L. Administración pública y defensa; seguridad social	4,93	5,24	5,07	5,06	4,92	4,64	4,42
M. Enseñanza	3,38	3,36	3,22	3,13	3,05	2,92	2,89
N. Servicios sociales y de salud	1,61	1,63	1,61	1,52	1,49	1,44	1,43
O. Otros servicios comunitarios, sociales y personales	0,73	0,73	0,69	0,66	0,64	0,61	0,63
P. Hogares privados con servicio doméstico	0,18	0,18	0,17	0,17	0,17	0,16	0,15
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-2,5	-2,4	-3,1	-3,0	-3,0	-2,9	-2,9
Otros elementos del PIB	10,05	10,09	11,29	12,12	11,82	11,60	11,61
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 1.1²

² <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000124>

Por otro lado el campo de la construcción en el país ha tenido un crecimiento leve, pero sostenido tal como se aprecia en el Cuadro 1.1, a partir de 1999 hasta el 2005 producto de las remesas de los ecuatorianos emigrantes, del capital congelado que fue devuelto y la desconfianza de ahorrar en las entidades bancarias las cuales perdieron toda credibilidad después del feriado bancario decretado por el ex presidente Jamil Mahuad, todos los factores antes mencionados han dado paso a una reactivación del sector de la construcción, el mismo que en la ciudad de Quito tuvo una participación del 46% de toda la construcción aprobada por los municipios de Pichincha. Esto es producto también de que la ciudad de Quito tiene una gran densidad poblacional, además es considerada centro de comercio, centro de actividades bancarias y lugar donde se encuentra la mayor gama de servicios y por otro lado es vista como oportunidad de encontrar plazas de trabajo por parte de los emigrantes internos del país. La figura 1.1. adjunta muestra que en la provincia de Pichincha el sector de la construcción tiene una gran participación hablando porcentualmente frente al resto de la sierra y se puede concluir que gracias a la gran actividad que posee esta cuenta en la provincia de Pichincha, la cuenta de la construcción se mantiene, la ciudad de Quito tiene claros indicios de que va a contar con futuras construcciones de edificios y condominios que favorecerán a una empresa que se dedique a la administración de dichas instalaciones.



Fuente: ¹ http://www.inec.gov.ec/internaasp?inc=enc_tabla&idTabla=253

Figura 1.1

Analizando los puntos antes expuestos se puede observar que en el Ecuador existe un entorno favorable que va a brindar una oportunidad a la aparición de nuevas empresas con ideas innovadoras las cuales están enfocadas a satisfacer necesidades que los clientes demandaran con mucha expectativa, complementando el campo de los servicios con el campo de la construcción que también muestra leve crecimiento en los últimos años y con la misma tendencia para los siguientes, va a dar lugar a ideas innovadoras las cuales rescaten varias necesidades de clientes potenciales, para formar empresas capaces de satisfacer todas las necesidades que surjan en el mercado y además estas empresas van a estar en capacidad de crear necesidades para abrir nuevos mercados.

1.2.Evaluación de la Industria

Para saber que ventajas y como se puede desenvolver la empresa en el negocio es necesario e importante saber en que industria se esta y como se desarrolla para ver como esto puede afectar a la empresa o que ventajas se puede sacar.

Empresas especializadas en prestar servicios profesionales para administración de edificios o condominios no son conocidas actualmente en el país, no hay una empresa que compita en el mercado actual, así que por el momento no existe una fuente para saber sobre este tipo de negocios y el servicio que brindan. Sin embargo alrededor del mundo en Europa y Estados Unidos estas empresas que brindan dicho tipo de servicios son muy importantes y requeridas ya que solucionan los problemas administrativos que se dan en dichos complejos de vivienda, y actualmente en países como Argentina y Chile ya cuentan con este tipo de empresas. Como se puede ver este tipo de empresas están teniendo acogida América Latina así que se considera que es una oportunidad al atacar el mercado como pioneros de dicho servicio, ya que se cree que es un servicio necesario ya que facilitaría la convivencia y el manejo o administración de los condominios por parte de los propietarios.

En la actualidad la administración de edificios y condominios es llevada a cabo de dos formas:

- Existe un grupo de personas naturales que se dedican a la administración de un grupo de dichos lugares, los cuales no son propietarios del lugar
- El otro caso es en el cual la administración es llevada a cabo por uno de los propietarios del lugar.
- Para tener una apreciación más amplia sobre la industria en la cual se va a encontrar la empresa, se tiene un análisis completo de la industria siguiendo los lineamientos del diagrama de M. Porter el mismo que incluye: Barreras de entrada, poder de negociación de los proveedores, rivalidad en la industria, poder de negociación de los compradores o los clientes y los productos sustitutos, este análisis se lo incluye en el punto 1.6.1 que se encuentra más adelante.

1.3. Definición del Negocio



Elaborado por: Autores

Figura 1.2

En la actualidad no importa quien sea la persona encargada de la administración de los edificios o condominios, la esencia del negocio es la misma.

El administrador se encarga de recolectar o cobrar las alcúotas a los propietarios, y él es responsable de administrar o ver que el edificio y condominio estén funcionando adecuadamente. El administrador debe ver que se solucionen los problemas que surgen en

el lugar. Lo que se hace el administrador es tercerizar los servicios necesarios para el edificio.

De esta forma se contrata a empresas que se dediquen a brindar seguridad o guardianía, mantenimiento de jardines y áreas verdes, mantenimiento de puertas eléctricas y de ascensores, mantenimiento del interior y exterior o fachada de los edificios, recolección de basura, mantenimiento de canchas o piscinas, etc. Los servicios que se brindan o necesitan dependen del tipo de edificios. El administrador debe contratar a una persona que se encuentre permanentemente en el edificio para que se encargue de realizar diversas actividades simples que surgen como: aspirar los pasillos y áreas comunales, cambiar focos, recoger la basura interna, etc.

El administrador de igual forma debe convocar a reuniones con los propietarios para analizar problemas que se presentan en el edificio, debe dar un resumen o análisis de sus actividades y gastos. Él es el encargado de que el edificio este en marcha.

1.4. Análisis Macro Entorno

1.4.1. Factores Sociales

- La migración es un problema que afecta a todo el sector, ya que el costo de la mano de obra aumenta debido a la escasez de la misma y las empresas se ven directamente perjudicadas porque ellas directamente pagan este aumento, debido a que; para dar mantenimiento en todas las áreas (jardinería, limpieza, pintura, etc) a los condominios, se demanda ésta mano de obra, por esto se debe tener en cuenta una buena remuneración y servicios adicionales que se le tiene que dar al trabajador para evitar la migración. Por otro lado las nuevas imposiciones que han decretado los países como España, Italia y Estados Unidos, el número de migrantes ha disminuido de manera considerable, es por esto que existe un nivel cada vez mayor de desempleo, lo que beneficia a empresas nacionales porque nos brinda mano de obra disponible, aunque con un costo todavía elevado.

- La falta de educación, la falta de principios morales y valores éticos, son factores que inciden en el comportamiento de las personas y esto es lo que hace que las empresas se encuentren con empleados deshonestos y muchas veces empleados sin capacitación y sin experiencia. Uno de los problemas que más se da en el área de los obreros es que no se comprometen con los intereses de la empresa y esto genera una deslealtad, un alto índice de rotación de personal, ya que las ausencias y faltas son comunes en esta área, el verdadero problema de esta actitud es que las empresas deben incurrir en costos de capacitación y reclutamiento de personal.
- El nivel de educación en el país es muy bajo, y aun más en las personas de escasos recursos económicos, como los trabajadores necesarios para este tipo de negocios que en muchos de los casos han terminado apenas la educación primaria, por lo que la empresa debe siempre capacitar al personal para ampliar sus conocimientos.
- El alto nivel de rotación de personal, representa una debilidad, se tiene que estar en constante capacitación del personal, en especial de los que realizan trabajos más especializados como los del área de jardinería, lo que representa una inversión sin ningún beneficio para las empresas.
- Existe la tendencia de vivir en las grandes ciudades lo cual hace que la gente de las zonas rurales emigre a las mismas, donde las ofertas de trabajo están concentradas, lo cual a su vez hace que por la falta de espacio se construyan edificaciones con departamentos, por lo que resulta una crecida de oportunidades para el negocio.

1.4.2. Factores Políticos

- Como el Ecuador es un país inestable, debido a los gobiernos anteriores, al actual y posiblemente el siguiente, los precios de producción pueden subir en cualquier momento, debido a la inflación. Lo que perjudica porque se tiene precios más altos y menos clientes a quienes vender los diversos servicios.
- Políticas gubernamentales tales como el precio de la luz, agua, combustible y otros servicios; inciden directamente en los costes de operación de los condominios o edificios.

1.4.3. Factores Legales

- Este es uno de los factores más importantes que debe existir en el entorno de los negocios, ya que la seguridad jurídica que se disponga es la que marca los parámetros, restricciones y obligaciones de una actividad en general, son las leyes que permiten o restringen los actos que se pueden realizar.
- En este país la seguridad jurídica se da muy poco ya que las leyes son obsoletas, son creadas en algunos casos para beneficiar a determinados grupos o las modifican de acuerdo a las necesidades de los mismos.
- Lastimosamente en el Ecuador el sistema legal es muy politizado y demasiado burocrático, ya que los grupos económicos más grandes, por medio de los políticos crean leyes para garantizar sus intereses y además los papeleos y trámites toman tanto tiempo y en muchas ocasiones no avanzan sin las conocidas coimas que son el motor de la corrupción.
- Todos los puntos antes mencionados nos pondrían barreras de entrada ya que no al momento de constituir la empresa vamos a necesitar una gran cantidad de tiempo y papeleos debido al sistema burocrático inmerso en este trámite.

1.4.4. Factores Culturales

- Por otra parte, el cambio de mentalidad de la gente es fundamental ya que las personas al aumentar sus estudios superiores o reforzándolos mejoran la calidad de los productos y servicios ofertados y además mejoran su calidad de vida constantemente.
- Un problema que afecta negativamente a cualquier negocio es la falta de cultura de la población, la falta de cultura o de colaboración o el que me importismo de la gente afecta de manera directa a cualquier tipo de negocio.
- Hoy en día la situación económica del país ha obligado a que las mujeres también aporten al hogar, y no solo la situación económica, si no la igualdad de oportunidades y derechos que tienen las mujeres, además la falta de tiempo de las personas ha obligado a que opten por contratar administradores externos para la administración de los edificios, lo cual permite que la gente desarrolle sus actividades cotidianas y sus actividades profesionales de manera normal.

1.4.5. Factores Tecnológicos

- La tecnología es parte esencial dentro de una empresa, proporciona eficiencia, aumenta la capacidad de cobertura por medio del Internet, ya que permite administrar lugares sin estar físicamente en ellos, puede reducir costos, ayuda a la exactitud entre productos o servicios, puede ser un canal de venta para las empresas, puede producir una diferenciación y a la competitividad de las empresas si es que esta se basa en la tecnología.
- La tecnología invade a todos los países y aunque la mayoría la necesitan, no es algo asequible fácilmente para todo el mundo; algunos problemas como el capital con el que una empresa dispone para adquirir esta tecnología, muchas veces no es suficiente para adquirir las mejores maquinarias o simplemente las adecuadas para trabajar, también las escasas posibilidades que existen que en todos los países se produzcan maquinarias para

todas las empresas hacen que se dificulte la adquisición de estas. Todo esto hace que en algunos países no se pueda trabajar con la tecnología necesaria para poder competir en un mundo globalizado. Países como Ecuador, se encuentran es este problema y muchas empresas carecen de la tecnología necesaria para sobrevivir o lograr una diferenciación basándose en esta.

- Otro aspecto importante para lograr la máxima eficiencia de las maquinarias, es tener personal capacitado que sepa aprovecharla, sin darle un mal uso que pueda dañarla y lograr producir lo necesario, hablando de los diferentes servicios que dan a los condominios o edificios, tales como: mantenimiento de estructuras, áreas verdes, pisos, señalizaciones, de limpieza, etc.
- La tecnología también puede ser utilizada para ofrecer los productos o como medio de comunicación con los clientes, el problema que existe con esto es que hace que el mercado se limite, ya que el modo de pago por medio de tarjetas de crédito vía Internet no es asequible para todo el mundo sino solo para una parte de las personas.
- La tecnología interna es importante ya que el Internet crea muchas oportunidades y eficiencia en la administración ya que no será necesario estar físicamente en el lugar de negocio ya que se puede tener una oficina central comunicada en red se puede implementar un sistema de pagos vía tarjetas de crédito o con descuentos a cuentas corrientes, lo cual elimina el problemas de cobros
- El Internet puede ser una alternativa importante para el desarrollo del negocio ya que éste abre nuevos mercados por medio de la información que estaría disponible para todos los clientes, los cuales podrían hacer sus pagos y pedidos de forma directa, garantizándoles la calidad, eficiencia en el servicio y alternativas de pago.

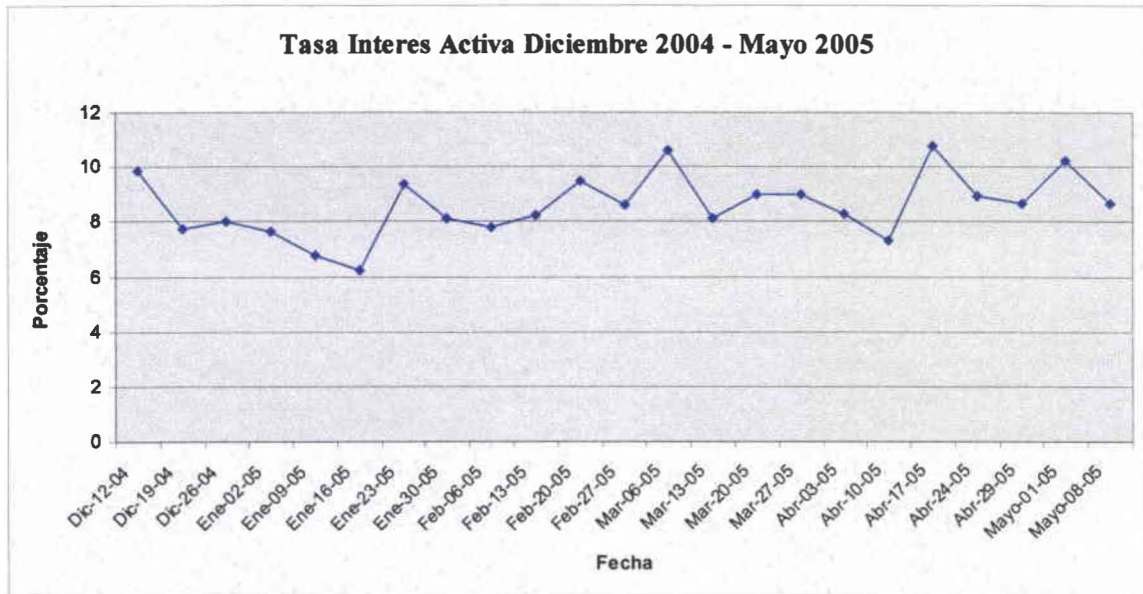
1.4.6. Factores Ambientales

- Cada empresa debe preocuparse por hacer una organización productiva, con éxito reflejándolo en un producto con calidad, con una empresa bien estructurada, con reconocimiento entre otras cosas; pero debe hacer todo esto sin olvidar el medio ambiente que le rodea, debe buscar contaminar lo menos posible el entorno en que se desarrolla esta organización.
- Los problemas ambientales se han convertido en la actualidad en el centro de atención en el mundo entero, por que se está viendo la gravedad de las consecuencias de no cuidar los recursos naturales que se tienen.
- Se puede concluir que los recursos naturales son una responsabilidad empresarial siguiendo los estándares establecidos por el gobierno de cada país y siguiendo criterios propios para cuidarlos.

1.4.7. Factores Económicos

1.4.7.1 Tasas de interés

- Uno de los factores económicos más importantes son las tasas de interés, las mismas que están directamente relacionadas con el crecimiento económico de un país. Para que exista un incentivo de inversión privada deben existir bajas tasas de interés activas, además debe existir un fácil acceso a los créditos, dejando a un lado los tediosos trámites que por lo general consiguen desalentar al inversor. La Figura 1.3 muestra claramente lo altas que son las tasas de interés activa para los créditos, lo cual dificulta mucho acceder a los mismos sobre todo para inversiones donde el margen no es muy alto y mucho peor si lo vemos desde el punto de vista de una economía dolarizada. En conclusión se podría decir que unas tasas de interés bajas incentivarían la inversión y sobre todo en el sector de la construcción lo cual es favorable para el negocio de administración de edificios ya que los mismos aumentarían.



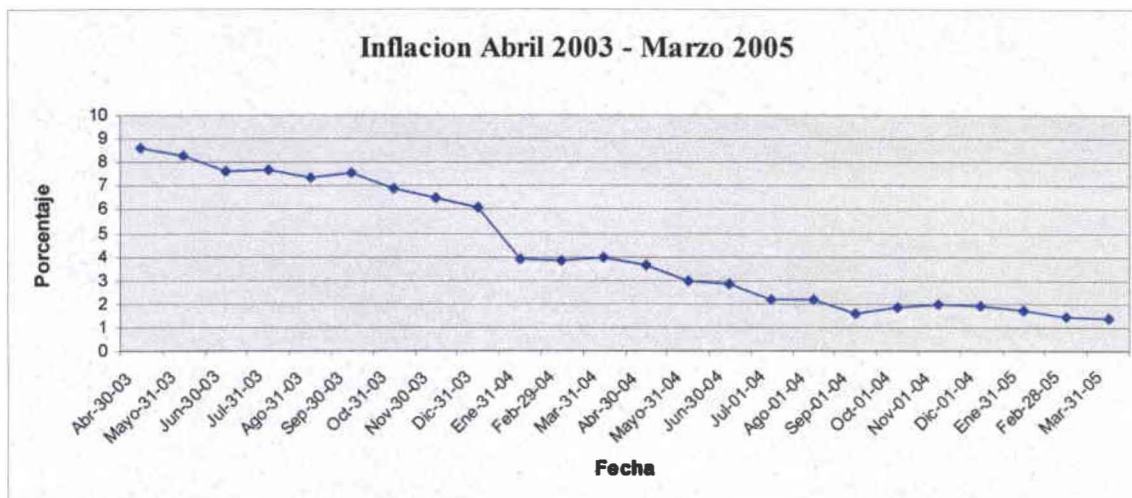
Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
 Elaborado por: Autores

Figura 1.3 ³

1.4.7.2 Inflación

- Los principales objetivos dentro de los planes económicos del gobierno central suelen ser la inflación, el desempleo y el crecimiento, junto a estos, las autoridades económicas también se preocupan del presupuesto público, las cuentas con el sector externo y el nivel de endeudamiento del país. Los planificadores de la política económica estudian el impacto, las causas y los costos que suponen para la sociedad la inflación, así como las posibles soluciones y consecuencias de las posibles medidas a tomar. En la Figura 1.4 se puede apreciar el descenso de la inflación a lo largo de los dos últimos años hasta abril del 2005, significando esto un importante paso para el adecuado desarrollo del país y por ende para el negocio, ya que la empresa va a poder manejar tarifas continuas y no alterarán las alícuotas, como consecuencia de que la inflación se encuentra en niveles que permiten esto y no existe una variación de precios que genere problemas administrativos, más aun cuando la empresa va a tercerizar los servicios que demandan los edificios y se podrá contar con mucha estabilidad en este ámbito.

³ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa



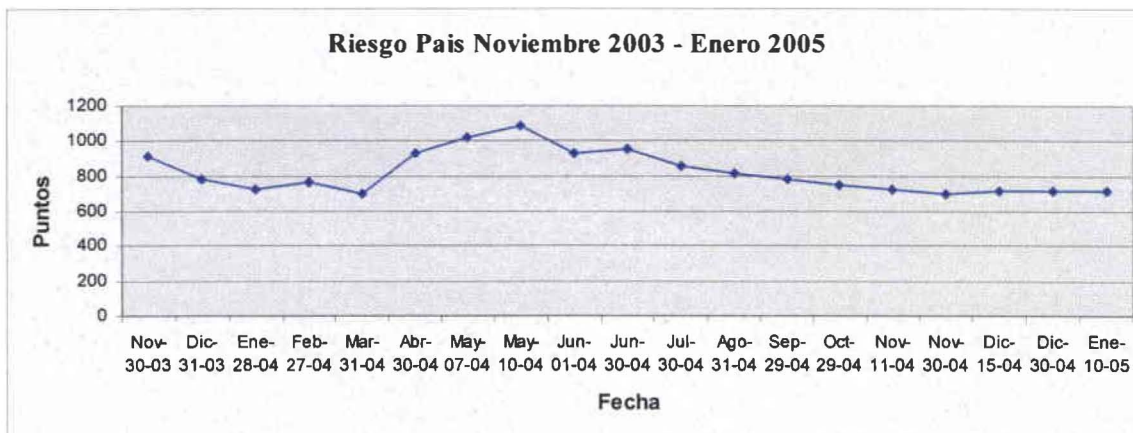
Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Figura 1.4 ⁴

Elaborado por: Autores

- Las autoridades del Banco Central del Ecuador, están optimistas de la situación económica del país para el 2005, Ya que si las cosas siguen como en el año anterior se continuaran cumpliendo las metas cuantitativas del programa económico del Gobierno y esto brindara estabilidad a la economía. La inflación ha venido en continuo descenso a lo largo de los últimos dos años, teniendo un mínimo del 1.39%, tal como lo muestra el cuadro anterior. La imagen del país se ha recuperado notablemente bajando el índice de riesgo país a puntos 719 EMBI. Lo que da como resultado una que inversionistas tanto extranjeros como nacionales inviertan en el país para lo cual el negocio de edificaciones podría ser una opción muy importante ya que aunque la economía muestre cierta estabilidad la gente prefiere tener su dinero en inversiones y lo más seguro es en bienes inmuebles lo que favorecería el negocio de administración de edificios.

⁴ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion



Fuente: Boletín No. 83 de Cámara de Comercio de Quito
Elaborado por: Autores

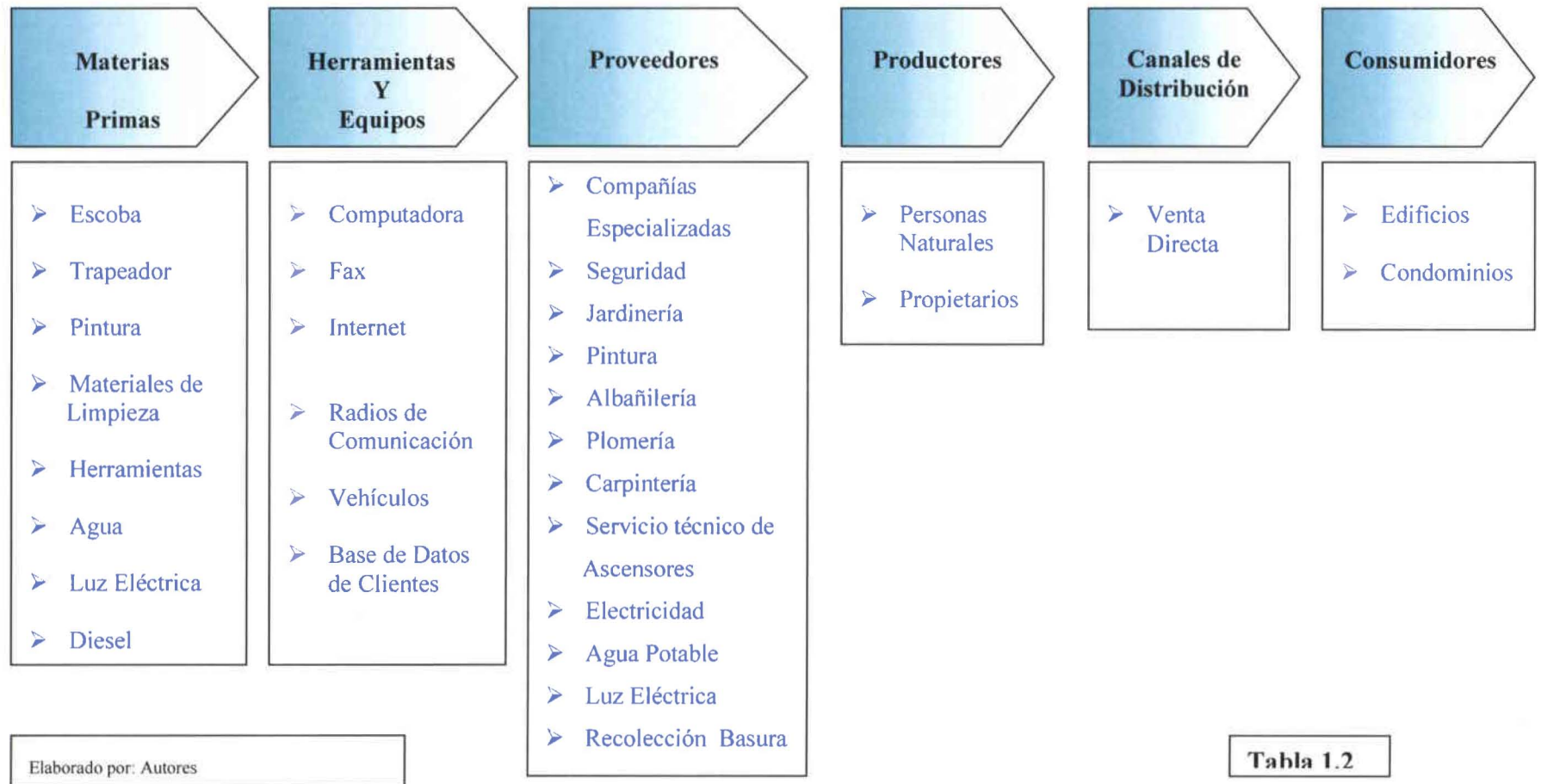
Figura 1.5 ⁵

- En general los factores económicos repercuten de manera positiva dentro de las empresas, ya que los diversos indicadores económicos tienen buenas perspectivas, al poder mantener estables los precios que ayudan a proyectar presupuestos, desarrollar planes a futuro que no se vean frustradas por los cambios repentinos de los precios. El nivel económico de las personas, el poder adquisitivo, está aumentando, el uso de tarjetas de crédito y otros medios que podrían ser usados para la adquisición de los diversos bienes o servicios que beneficiarían a toda clase de empresas.

- En vista que la inflación está descendiendo, se presenta un panorama cada vez mejor para las empresas, ya que una baja inflación estabiliza los precios de los productos, es decir que los costos de materia prima tenderían que estabilizarse haciendo que los costos de producción se mantengan, esto facilita el funcionamiento para una empresa que se dedica a la tercerización de servicios, ya que sus proveedores no subirán sus precios.

⁵ Boletín No. 83 de Cámara de Comercio de Quito

1.5. Diagrama del Producto Genérico*



* Esquema de análisis tomado de Dan Thomas, "El Sentido de los Negocios", Pág. 147

1.5.1. Materias Primas

Básicamente la materia prima que se utiliza en este tipo de servicios son materiales y utensilios de limpieza, herramientas, así como también; pintura, cemento, etc. Para coger fallas y mantener en perfecto estado la estructura y además limpieza externa como interna. Por otro lado para el funcionamiento se necesita luz eléctrica, agua, combustible para las plantas eléctricas de emergencia, etc.

1.5.2. Herramientas y Equipos

Las herramientas y equipos que necesitan empresas de esta índole son fáciles de conseguir y no representan un obstáculo para el negocio, ya que no son de una gran inversión.

1.5.3. Proveedores

Debido a que el negocio es brindar el servicio de administración de edificios y condominios, se debe manejar a un gran número de proveedores de los servicios necesarios para mantener dichos complejos.

La ventaja que se tiene es que existe una gran cantidad de proveedores de servicios lo cual facilita el momento de negociación y no existe dificultad en encontrar a dichos proveedores de servicios.

Entre los proveedores contarán empresas privadas para el mantenimiento de jardines, seguridad, pintura, carpintería, plomería, etc. Y a su vez se cuenta con empresas públicas como son el agua potable, luz eléctrica y recolección de basura.

1.5.4. Fabricantes.

En el Ecuador, la administración de condominios es llevada por pocas personas naturales que se dedican a esta actividad o en la mayoría de los casos por propietarios de los mismos edificios o condominios, los cuales administran por asignación de tareas turnándose cada

cierto periodo de tiempo o por voluntad propia recibiendo el nombramiento de administrador y obteniendo una remuneración por la actividad.

1.5.5. Distribuidores o canales de distribución.

El canal actual de distribución que tiene la industria es directo, muy practico y corto beneficiando la actividad y por supuesto al usuario final. El canal de distribución es:

Administrador \longrightarrow Usuario final (Canal directo)

1.5.6. Consumidores.

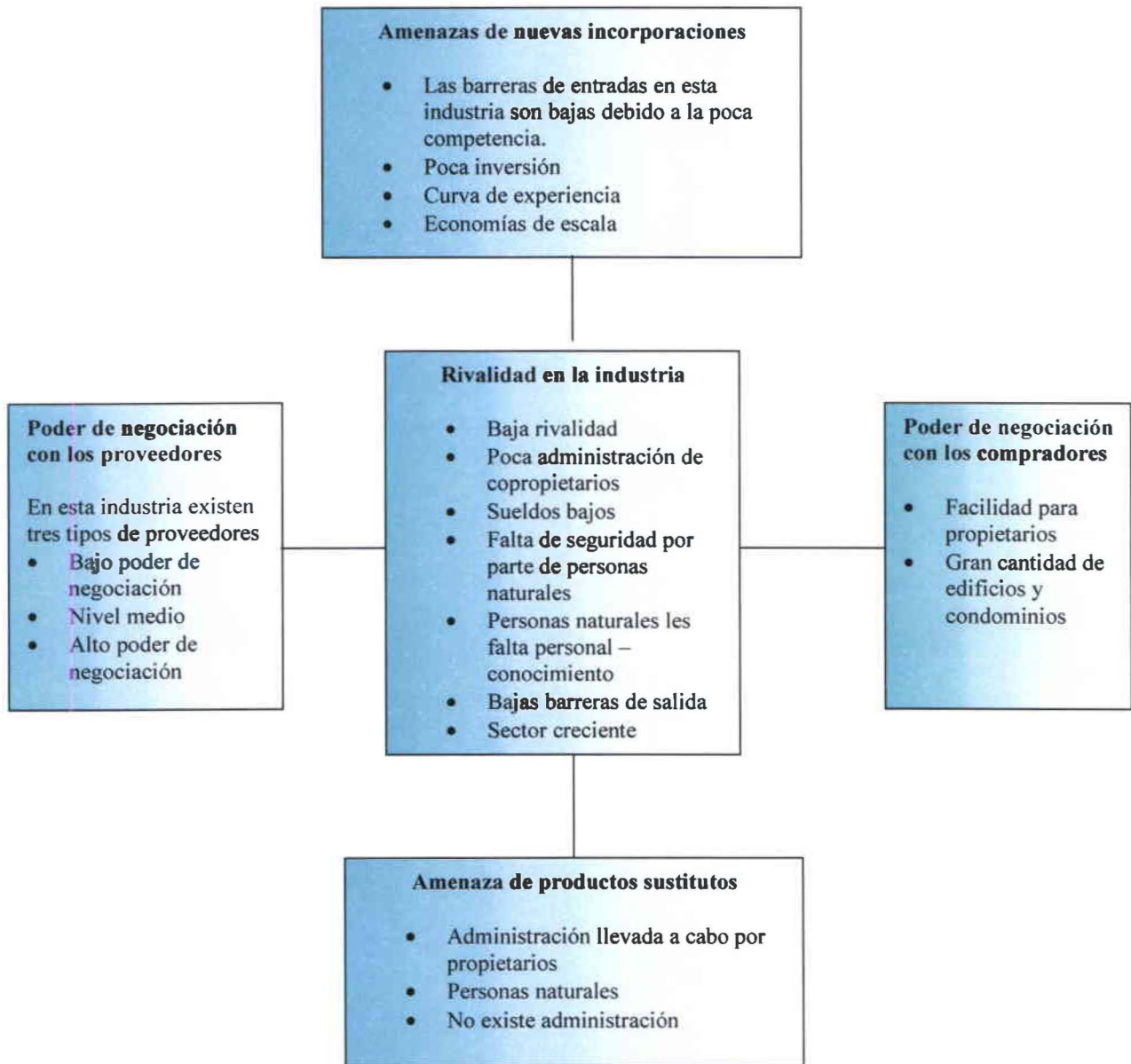
Los usuarios de este servicio son básicamente condominios y edificios, los cuales se beneficiarán directamente de un servicio profesional y especializado eliminando en su totalidad los problemas habituales de los conjuntos para mejorar las relaciones entre copropietarios y la calidad de vida de los mismos.

1.6. Análisis de la Industria

Este análisis es importante ya que permite identificar cuales son las principales fuerzas del mercado y conocer el poder que tienen las mismas sobre la industria.

El análisis sistémico de estas fuerzas competitivas facilita el desarrollo de las estrategias que permitan mantener una ventaja competitiva para de esta forma posicionarse dentro de la industria y permite alcanzar los objetivos propuestos.

1.6.1. Diagrama del analisis de la industria*



Elaborado por: Autores

Figura 1.6

* Esquema de análisis tomado de Michael E. Porter, “La Estrategia Competitiva”, Pág. 24

1.6.1.1. Amenaza de entrada de nuevas empresas

La industria de prestación de servicios profesionales esta ubicada en el sector de otros servicios, y se ha visto en información antes presentada que tiene un gran potencial de crecimiento, debido a esto se puede considerar que es un campo virgen si se compara la participación que tiene el sector de servicios y mucho mas la industria en los países desarrollados. Dicho todo lo anterior se puede concluir que hay poca competencia y esto da como resultado un nivel muy bajo de barreras de entrada, la cual actualmente se encuentra en sus inicios en el país.

Se considera una oportunidad que existan bajas barreras de entrada, ya que la empresa esta en el proceso de ingreso y una vez dentro de la industria deberá crear barreras de entrada para dificultar el ingreso de la Competencia.

1.6.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Al existir una gran variedad de proveedores de servicios de jardinería, plomería, pintura, albañilería, seguridad, etc. Una empresa que tercerice todos sus servicios tendrá un muy alto poder de negociación, ya que podrá escoger entre varios proveedores de iguales características y de esta manera escoger el que mas adecuado para que cumpla con su trabajo. Debido a la abundante cantidad de proveedores que compiten entre ellos por trabajo, estos tienen un bajo nivel de negociación con la empresa.

Existe un segundo grupo de proveedores con un muy alto nivel de negociación debido a que son servicios monopólicos tales como: empresas de agua potable, empresa eléctrica y también las comercializadoras de combustible, los precios vienen dados por el gobierno por esto se considera que estos proveedores tienen un alto nivel de negociación y simplemente se pagan los precios establecidos o no se utilizan los servicios.

También existe un proveedor que se puede considerar que tiene un nivel medio de negociación, que es el recolector de basura que a pesar de ser un servicio prestado por el

municipio derivado de los impuestos que se paga, se puede recoger la basura internamente y contratar un camión o camioneta para que se lleve basura cada cierto tiempo dependiendo de la necesidad.

1.6.1.3. Poder de negociación de los compradores

En el mercado y negocio el poder de negociación de los compradores es medio, esto se debe a:

- Para los propietarios es más fácil y se crean menos problemas entre ellos mediante la contratación de una empresa que se responsabilice de manera seria la administración de sus edificios o condominios.
- Existen una gran cantidad de condominios y edificios en la ciudad, esto da un gran número de posibles clientes, y hace que el negocio no dependa de un solo cliente o de un reducido número de ellos.
- Al momento de formar un bloque grande de clientes se puede tener una imagen favorable la cual fomente confianza y se pueda ampliar los horizontes del mismo.
- Los clientes buscan siempre soluciones rápidas y la empresa va a estar en capacidad de solucionar los problemas de forma oportuna y eficiente.
- La falta de tiempo de las personas y la igualdad de derechos y oportunidades de las mujeres en la sociedad genera una oportunidad para este tipo de negocios los cuales entran a solucionar problemas y a mejorar la calidad de vida de las personas, teniendo la oportunidad de maximizar el tiempo

1.6.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Debido a la naturaleza del servicio que se ofrece administrando condominios y edificios es muy difícil encontrar productos o un servicio que específico que los sustituya. Sin embargo se cuenta con tres aspectos importantes.

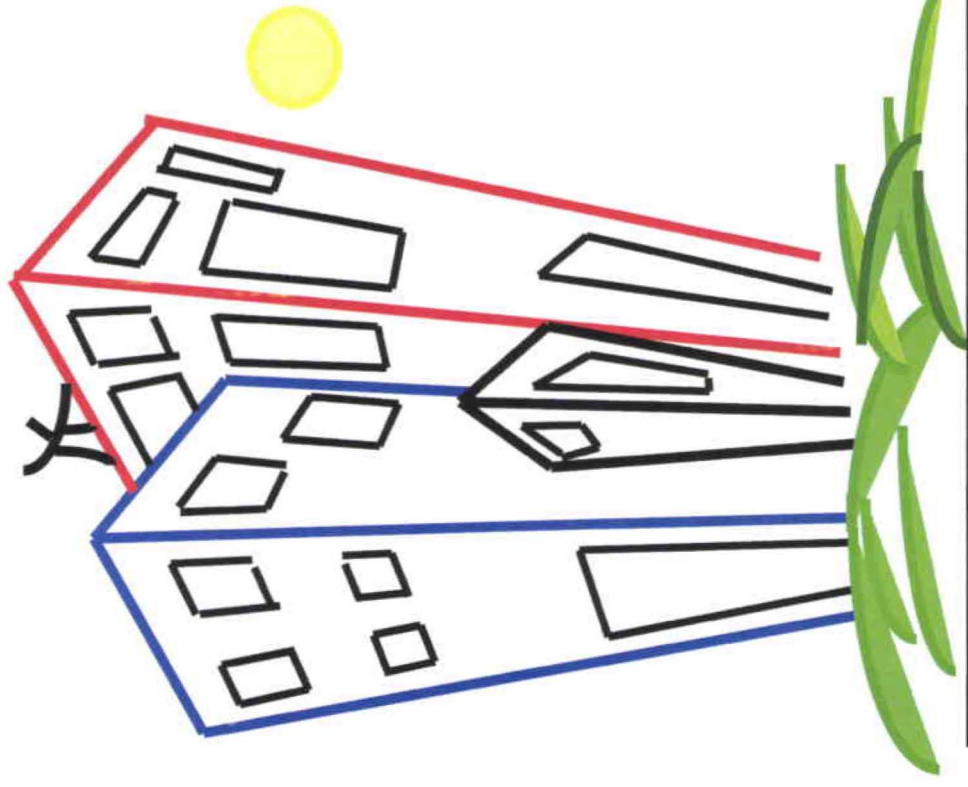
- La administración de los condominios y edificios los llevan a cabo los mismos propietarios de los edificios, ya sea por elección entre los miembros o por algún propietario de buena voluntad.
- Existe un grupo de personas que se dedican a la administración de los condominios y edificios, sin embargo estas personas no son muy conocidas ya que no cuentan con una empresa y son personas naturales legalmente.
- Hay ciertos condominios donde no existe administración, los propietarios se encargan de los problemas según van surgiendo.

1.6.1.5. Rivalidad de la industria

En la actualidad en el país es poca la rivalidad que existe en la industria, esto se debe a los siguientes aspectos:

- Existe una baja rivalidad ya que no existe una empresa establecida en este tipo de negocio, no existe competencia en el mercado.
- Pocos propietarios quieren ser los encargados o tienen la predisposición para la administración de los edificios. Esto se debe a que al encargado le quita su tiempo, en muy pocas ocasiones reciben un sueldo, no es su principal prioridad y se crean conflictos entre los propietarios.

- En el caso de recibir un sueldo, este no es bueno, esto crea que no haya un incentivo o motivación para llevar a cabo una adecuada administración.
- Las personas naturales que se dedican a la administración de dichos complejos, no brindan garantía para los propietarios, ya que al no tener un respaldo legal en caso de un mal manejo de la administración o por los servicios prestados, pueden surgir problemas entre los propietarios y dicho administrador.
- Las personas naturales que administran los condominios no tienen el personal suficiente para manejar un grupo de edificios o condominios grande o considerable, esto les reduce el número de clientes y favorece a las empresas que se dediquen a esto ya que dichas empresas sabrán como manejar un grupo grande de clientes. De igual forma estas personas no cuentan con los conocimientos administrativos necesarios para manejar este tipo de industria.
- La industria tiene bajas barreras de salida.
- El sector es creciente, no hay negocios que se dediquen a esto, la competencia puede ver esto como un incentivo.



ADEEC

Administración de edificios y condominios

CAPITULO 2

2. INVESTIGACION Y ANALISIS DE MERCADO

2.1 Introducción.

La investigación tendrá como objetivo el evaluar y detectar las oportunidades que tenga en el mercado la empresa administradora de edificios o condominios.

Por medio de encuestas realizadas a los consumidores finales del servicio, se determinará el mercado potencial, el segmento de mercado al que se dirigirá el servicio, las necesidades específicas de los clientes y entre otras determinar la aceptación del servicio en el mercado.

2.2 Definición del problema.

Por la necesidad de vivir en un ambiente optimo con buenas relaciones y sin preocupaciones, se trata de eliminar el descontento e inconformidad por parte de los copropietarios debido a la falta de eficiencia en el manejo de los conjuntos por parte de los administradores actuales, los cuales tienen las siguientes características: Falta de profesionalismo, falta de garantías y falta de buenos resultados. No hay una administración adecuada lo cual genera inconformidad, por lo que se llevará a cabo la investigación con el fin de identificar, conocer, entender y penetrar en el mercado con un servicio y a un segmento determinado.

2.3 Objetivos de la investigación:

2.3.1 Objetivo general.

- El objetivo de la investigación es identificar el mercado potencial y las necesidades de los clientes.

2.3.2 Objetivos específicos.

Establecer:

- El segmento de mercado potencial al cual debe estar dirigido el servicio.
- Establecer la modalidad de administración.
- Nivel de satisfacción de los clientes.
- Nivel de precios de las alícuotas y del servicio de administración.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Determinar las características del servicio.

2.4 Hipótesis del estudio.

- El servicio de administración de edificios o condominios será aceptado en el mercado.
- Los clientes no están satisfechos con los servicios de administración de edificios o condominios brindados actualmente.
- El grupo objetivo es el sector norte y de clase media-alta.

2.5 Información necesaria.

La información es la base para todo estudio y por qué no considerarla como la parte más importante del mismo, ya sea de tipo primario o secundario, a la información se le da tanta importancia, por que permite darse cuenta sobre que camino se va a andar, inclusive puede prevenir de no caminar por terreno hostil.

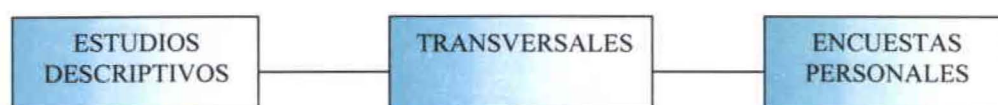
La información que se deriva de un estudio del mercado es la más importante para un estudio de tipo comercial ya que puede revelar información puntual sobre muchos aspectos tales como: necesidades de los consumidores, oportunidades, datos sobre el producto, la

competencia, los proveedores, ambiente interno y externo, precio, distribución, promociones, etc. Dicha información podrá ser analizada y evaluada para poder empezar el proceso de toma de decisiones.

Como conclusión un estudio de mercado puede minimizar los riesgos y prever cualquier amenaza existente o determinar oportunidades existentes en el mercado, para poner en marcha una idea de negocio y dotar de estrategias competitivas para de tal manera satisfacer las necesidades de los clientes de manera segura y permanecer en el tiempo.

2.6 Información primaria.

2.6.1 Metodología y diseño de la investigación.



Elaborado por: Autores

Figura 2.1

2.6.2 Muestreo.

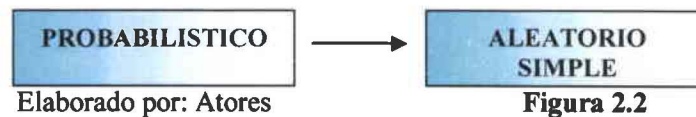
Se va a utilizar un muestreo para la investigación de mercado, ya que la población es demasiado grande y se hace casi imposible estudiar o encestar a la población total, la confiabilidad que se va a usar es del 93%, debido a que el dato que de población es de toda la provincia de Pichincha y se trata específicamente de un número de departamentos de 139.974 censados por el INEC hasta el 2001.

Se utilizará un nivel de confianza del 93% por que los departamentos están ubicados con mayor frecuencia en las ciudades y no en pueblos donde no se da con frecuencia el hacinamientos de gente, por el contrario en pueblos se dispone de amplios terrenos y por lo general están poblados por casas hasta de dos plantas y villas con sus excepciones desde luego ya que de igual manera si se da el caso de que los pueblos vayan creciendo hasta

tener el problema de falta de espacio como en las ciudades lo que da a lugar para maximizar el espacio construyendo edificios de departamentos y un error “e” del 5.5%. Estos índices son tomados ya que en la ciudad de Quito habitan el 77% de toda la población de Pichincha, muestra que se esta tomando para el análisis.

2.6.3 Tipo de muestreo

La población que se va a tomar es de 139.974 departamentos y donde todos los elementos tienen la probabilidad de ser escogidos, por esto se va a utilizar un muestreo:



Cuando hay investigaciones previas con características finitas de hasta 500.000 (Fischer)

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N - 1) + Z^2 PQ} = \frac{(1.81)^2(0.5)(0.5)139.974}{((0.055)^2(139.974-1))+ (1.81)^2(0.5)(0.5)} = 270 \text{ encuestas}$$

Fuente: Guía Para La Investigación De Mercados, Vladimir Cando

2.6.4 Nomenclatura muestral.

n = Muestra

e = Error

Z = Nivel de confianza

P = Presencia → Probabilidad positiva

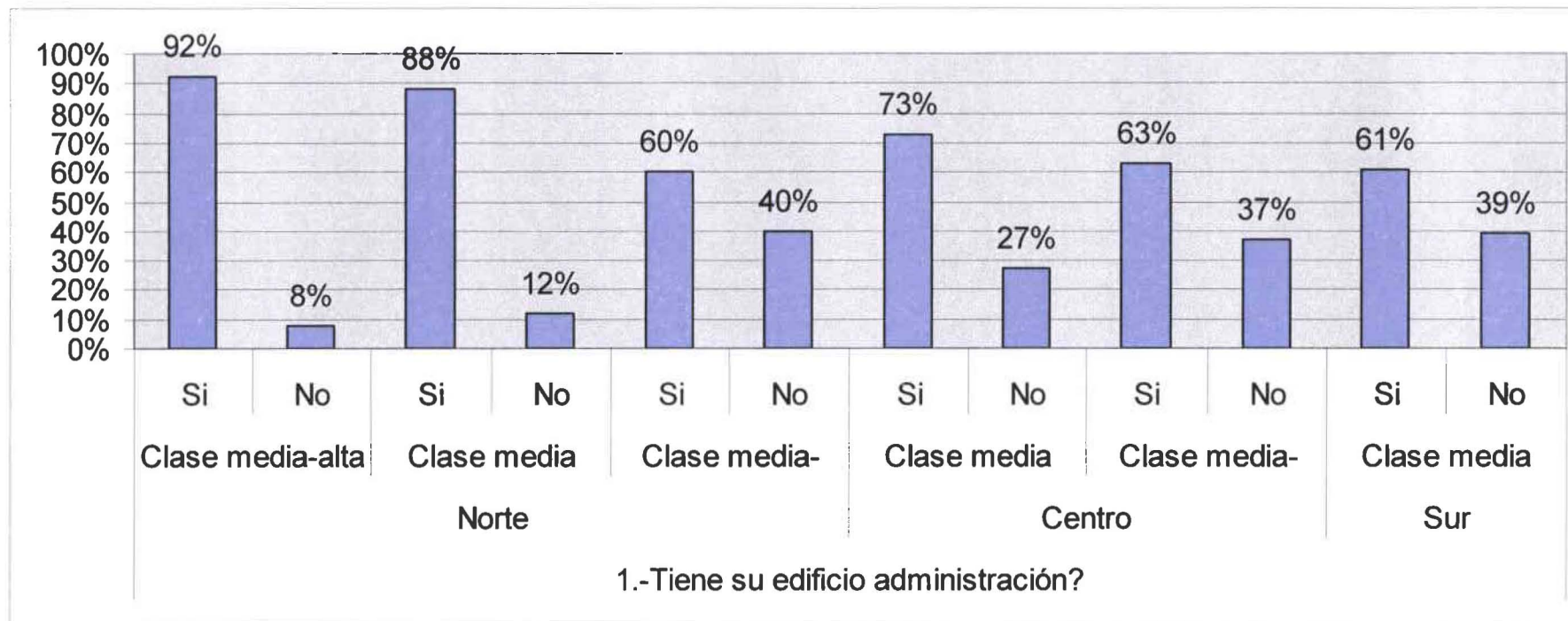
Q = Ausencia → Probabilidad negativa

2.7 Información secundaria.

Se considerará información secundaria a toda aquella que ya exista, ya sea que haya sido recogida por entidades públicas o empresas privadas especializadas. Entre ellas tenemos:

- INEC
- MIDUVI
- Cámara de construcción de Pichincha.
- Municipio de Quito
- MARKOP
- Blasco Peñaherrera
- Bibliotecas privadas y estatales.

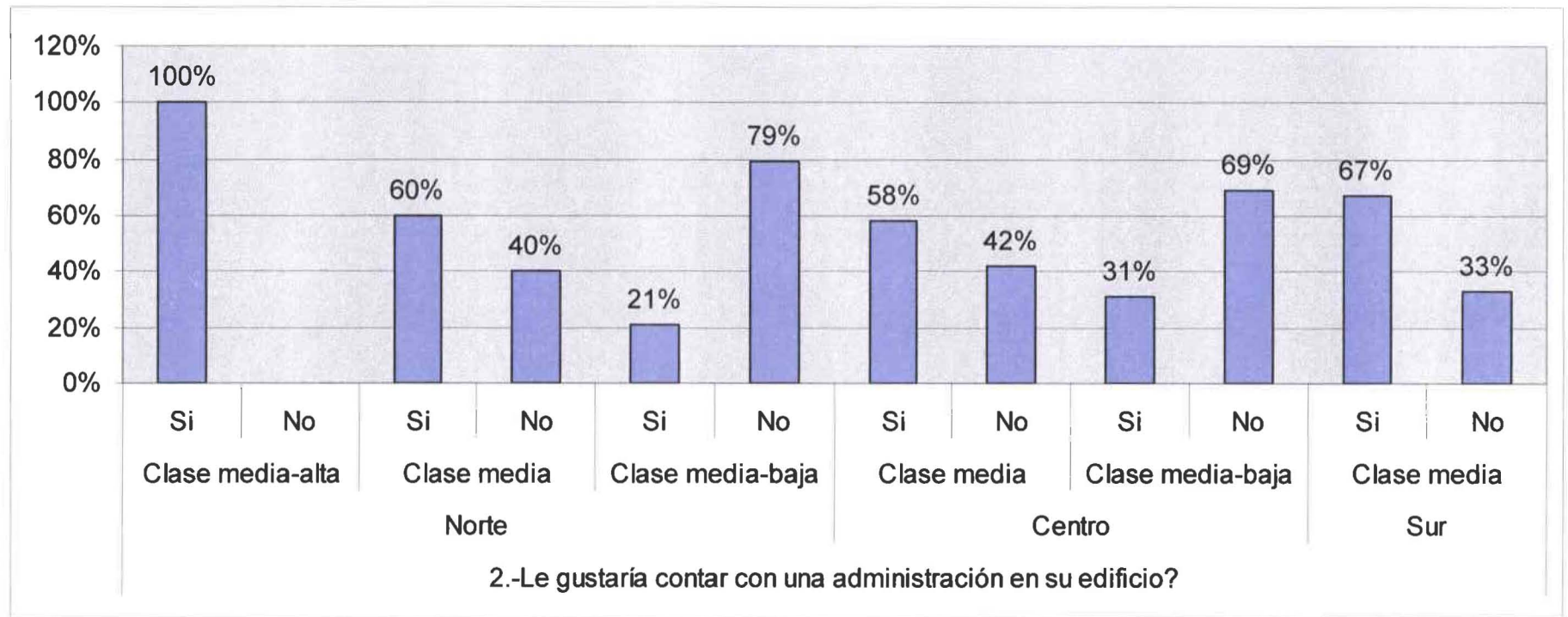
2.8. ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS



Elaborado por autores

Figura 2.3

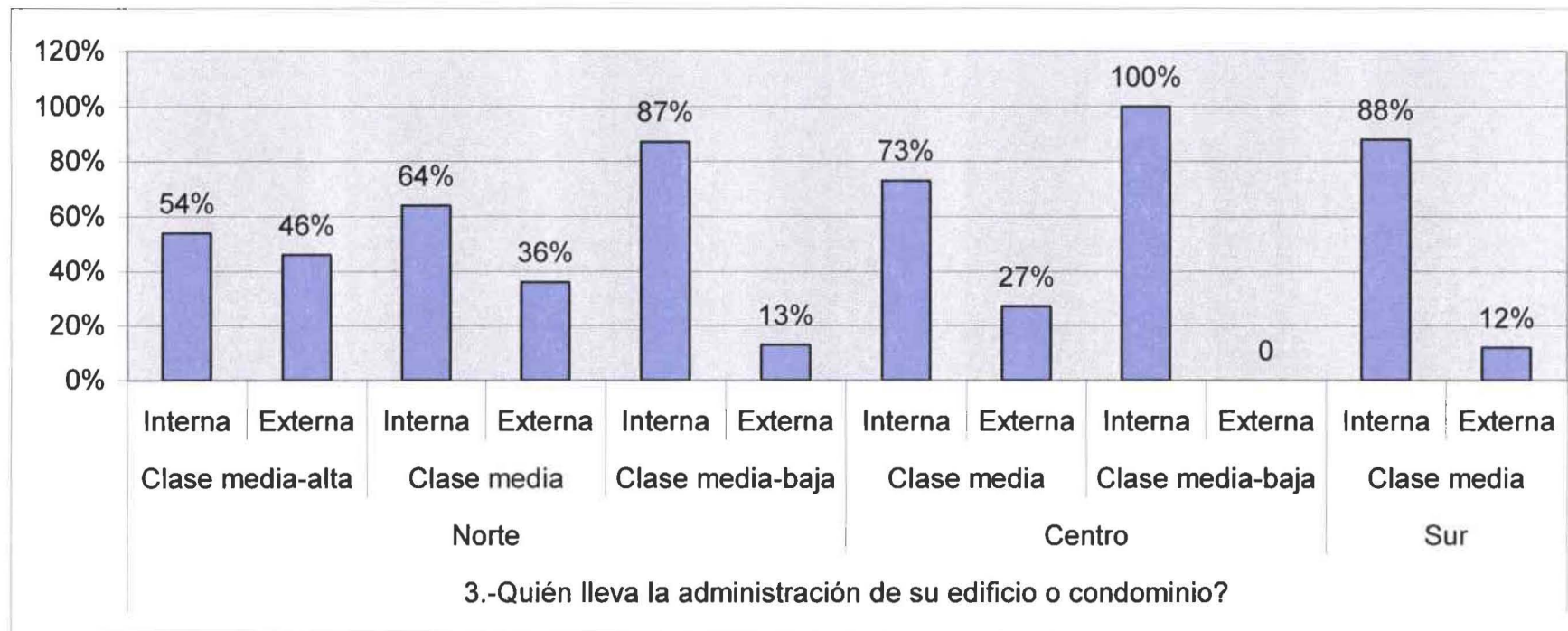
A medida que mejora la posición económica de las personas en la ciudad de Quito y además viven en el sector norte de la ciudad, tienden a contar cada vez más con una administración en sus edificios hasta que llegan a la clase media alta del sector norte de la ciudad donde el porcentaje de edificios con administración según los resultados de las encuestas, llega a 92% siendo el resultado más alto.



Elaborado por autores

Figura 2.4

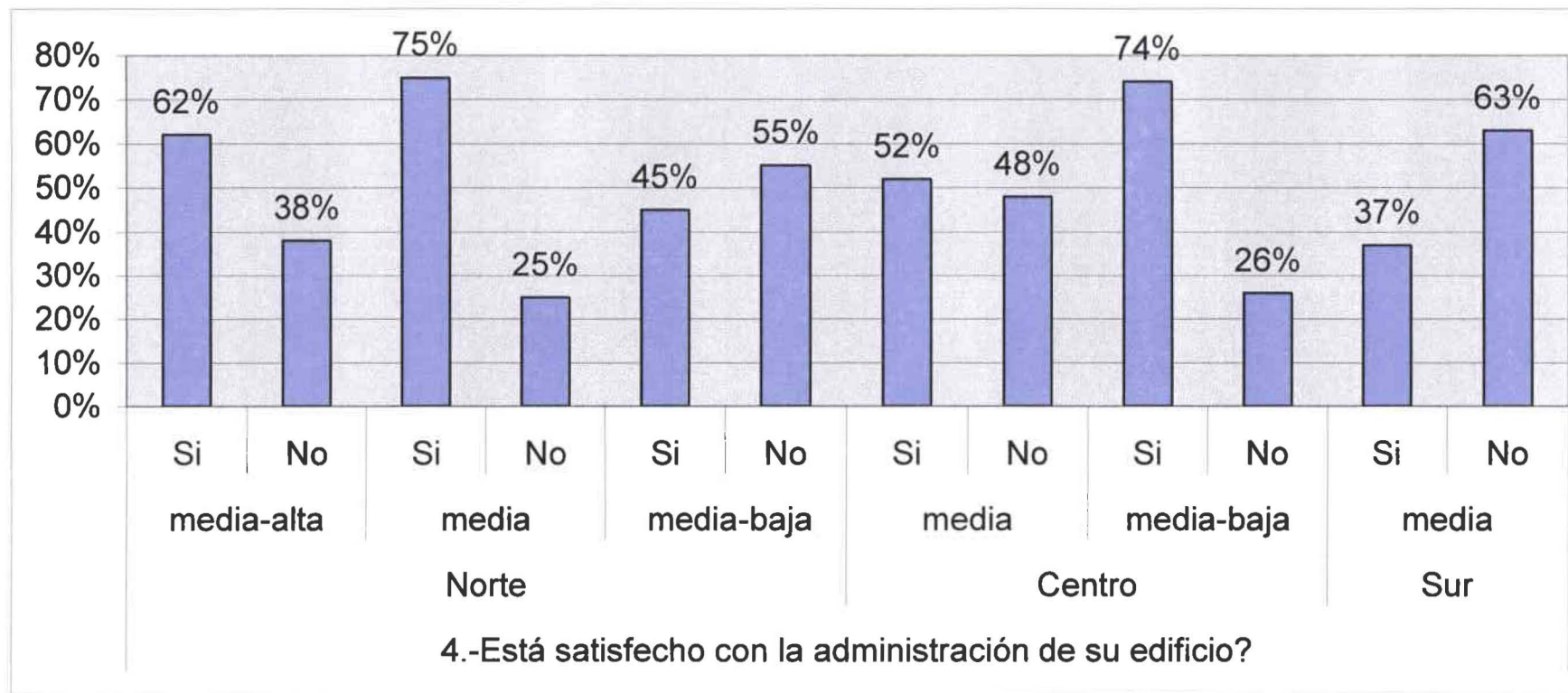
Según los resultados de la investigación de los encuestados que no cuentan con una administración actualmente, se puede ver que los encuestados de la clase media-alta del sector norte, sí les gustaría contar con una administración en el 100%, siguiéndoles los encuestados del sur con 67%, después la gente de la clase media del sector norte con 60%, siguiéndole los de la clase media del sector Centro con 58%, después los de la clase media-baja del sector centro con 31% y por último los de la clase media-baja del sector norte con 21%.



Elaborado por autores

Figura 2.5

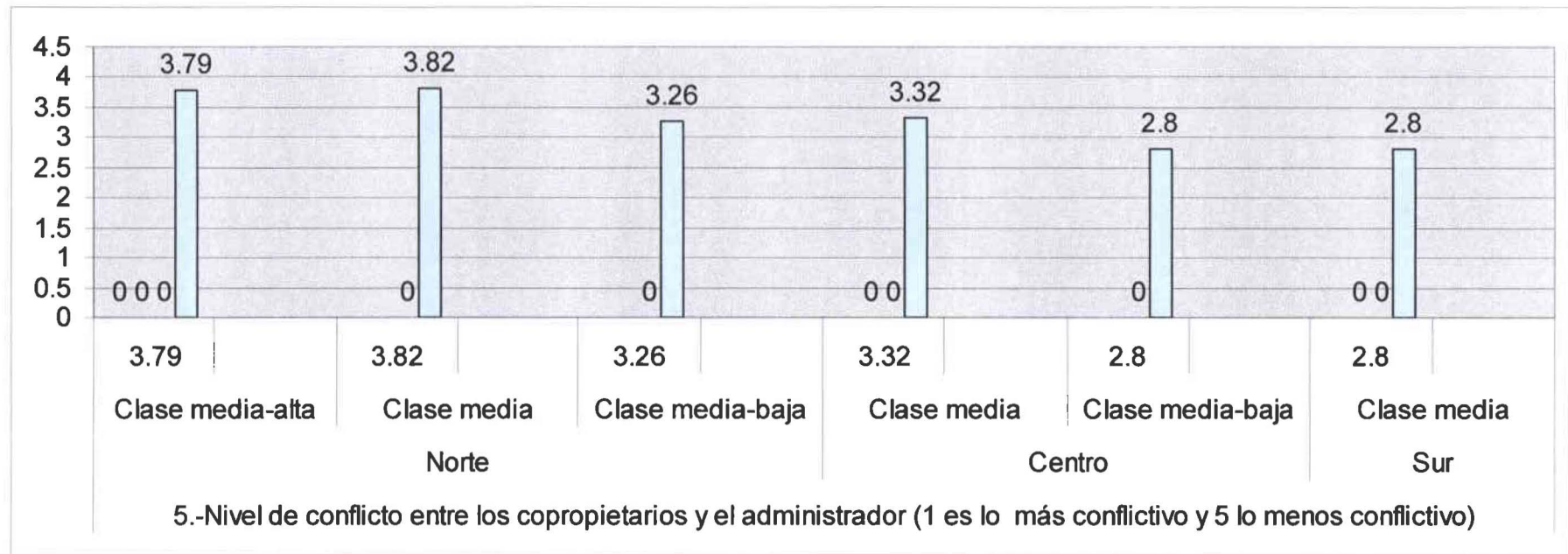
A medida que mejora la situación económica en cada uno de los sectores de la ciudad de Quito la gente tiende a contratar cada vez más a personas externas al edificio para la administración de los mismos. Si se observa los datos arrojados de la investigación se aprecia que en la clase media-alta de la ciudad de Quito son quienes más contratan a personas externas para que lleven a cabo la administración de sus edificios o condominios.



Elaborado por autores

Figura 2.6

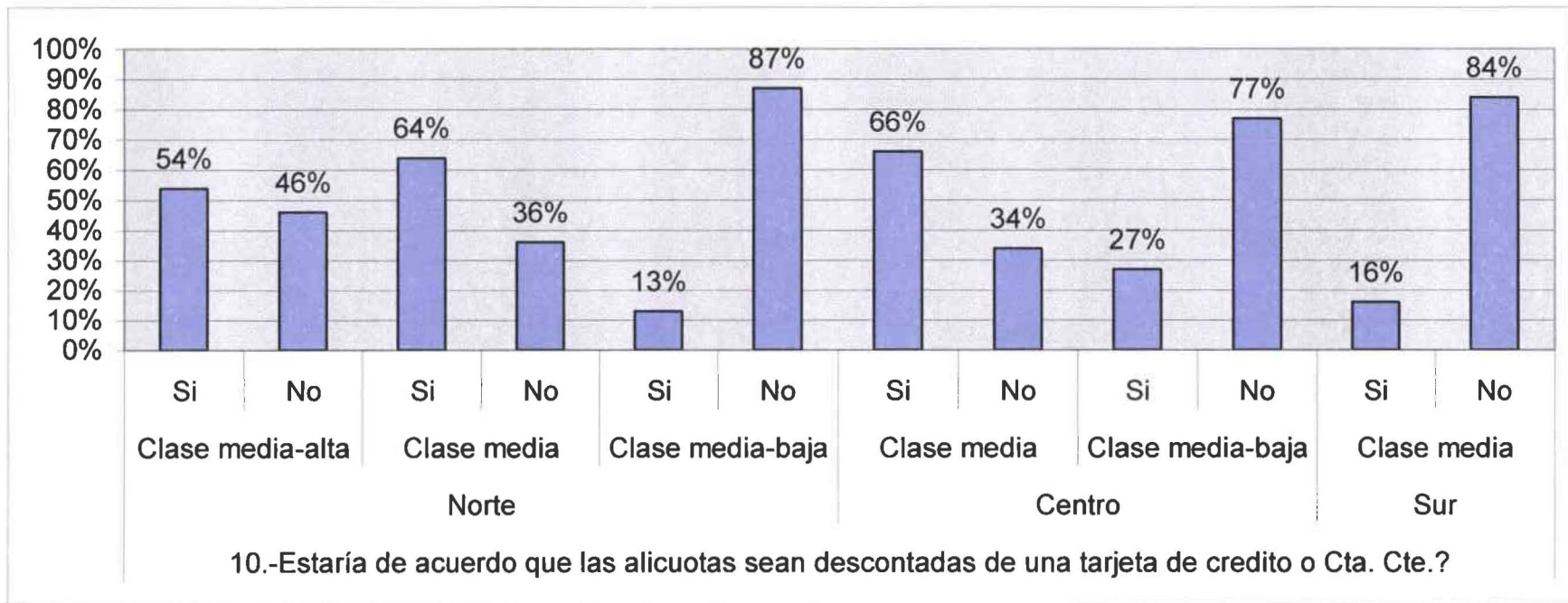
Como se puede ver en los resultados de la investigación los que más satisfechos están con la actual administración de sus edificios son: en primer lugar los de la clase media del sector norte de la ciudad con un 75%, en segundo lugar los de la clase media-baja del sector centro de la ciudad con un 74%, en tercer lugar los de la clase media-alta del sector norte, en cuarto lugar están los de la clase media del centro de la ciudad con un 52%, en quinto lugar están los de la clase media-baja del sector norte con un 45% y por último la clase media del sur con un 37%.



Elaborado por autores

Figura 2.7

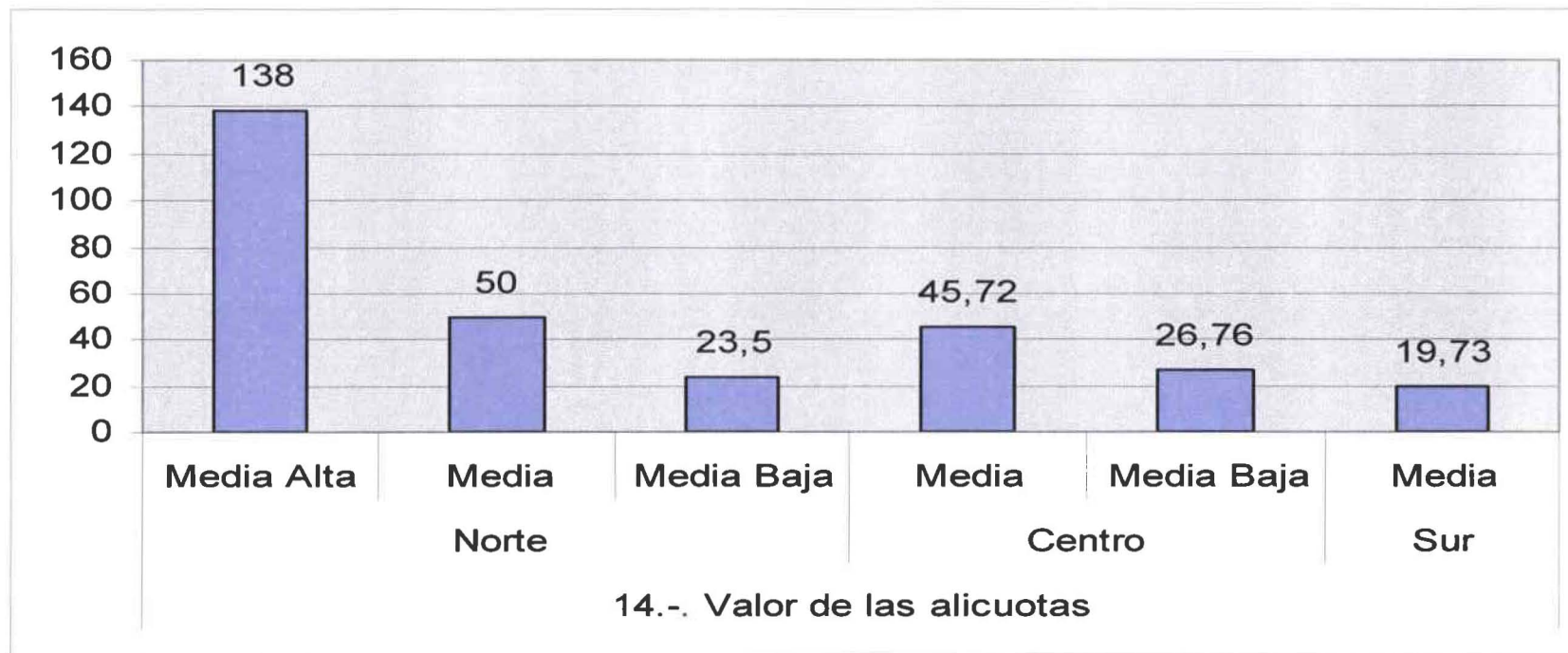
Como se muestra en los datos obtenidos de la investigación donde menos conflictos existen entre los copropietarios y el administrador es en la clase media-alta y clase media del sector norte de Quito con 3.79 y 3.82 respectivamente, seguidos por la clase media del sector centro de la ciudad, en cuarto lugar se encuentra la clase media-baja del sector norte y con igual nivel de conflicto se encuentran la clase media-baja del sector centro y la clase del sur. (la escala va de 1 a 5 donde el menor es el más conflictivo y el 5 lo menos conflictivo). Esto muestra que cuando la administración es llevada por una persona externa al edificio el nivel de conflicto disminuye.



Elaborado por autores

Figura 2.8

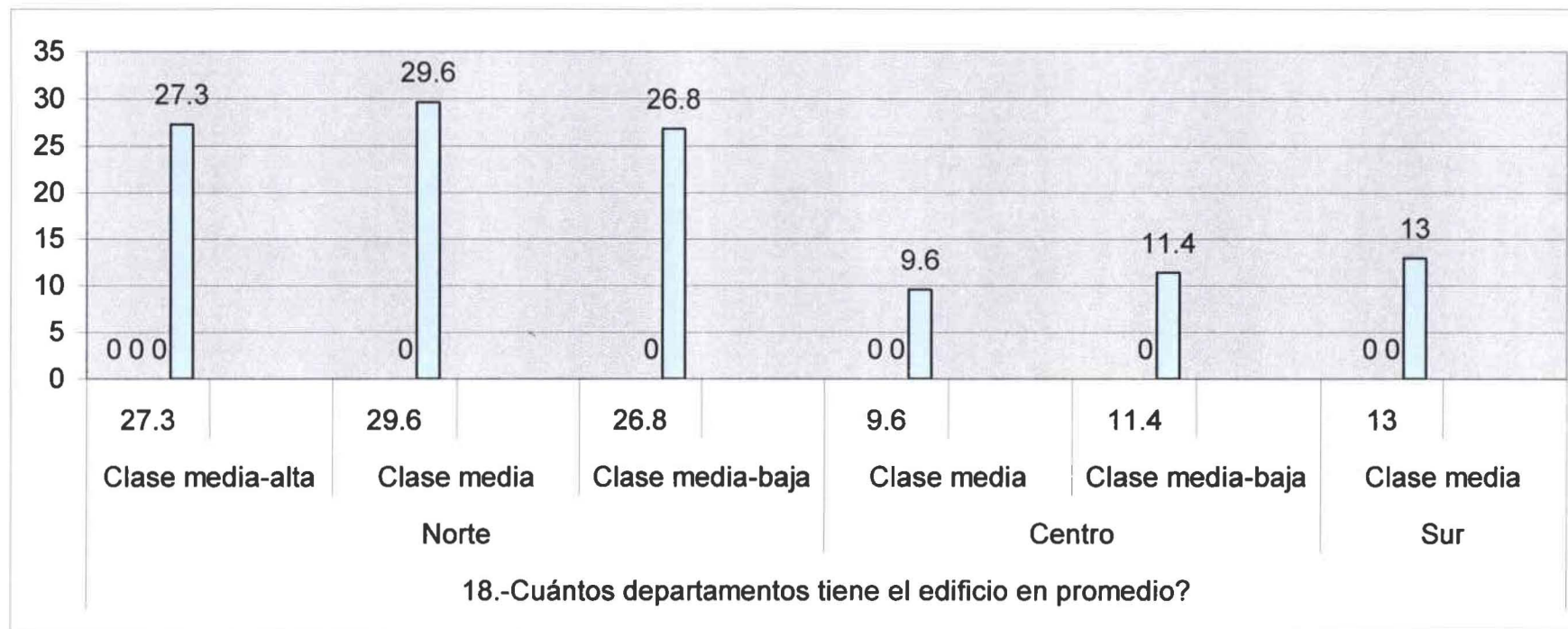
Según los datos presentados en la investigación realizada se puede observar que a excepción de las clases media-baja en el sector norte y centro, en todas las demás si están dispuestos para que las alícuotas sean descontadas de cuentas corrientes o tarjetas de crédito en estas proporciones: en primer lugar está la clase media del sector centro con 76%, la clase media del sur con 68%, 64% la clase media del norte y 54% de la clase media-alta del norte.



Elaborado por autores

Figura 2.9

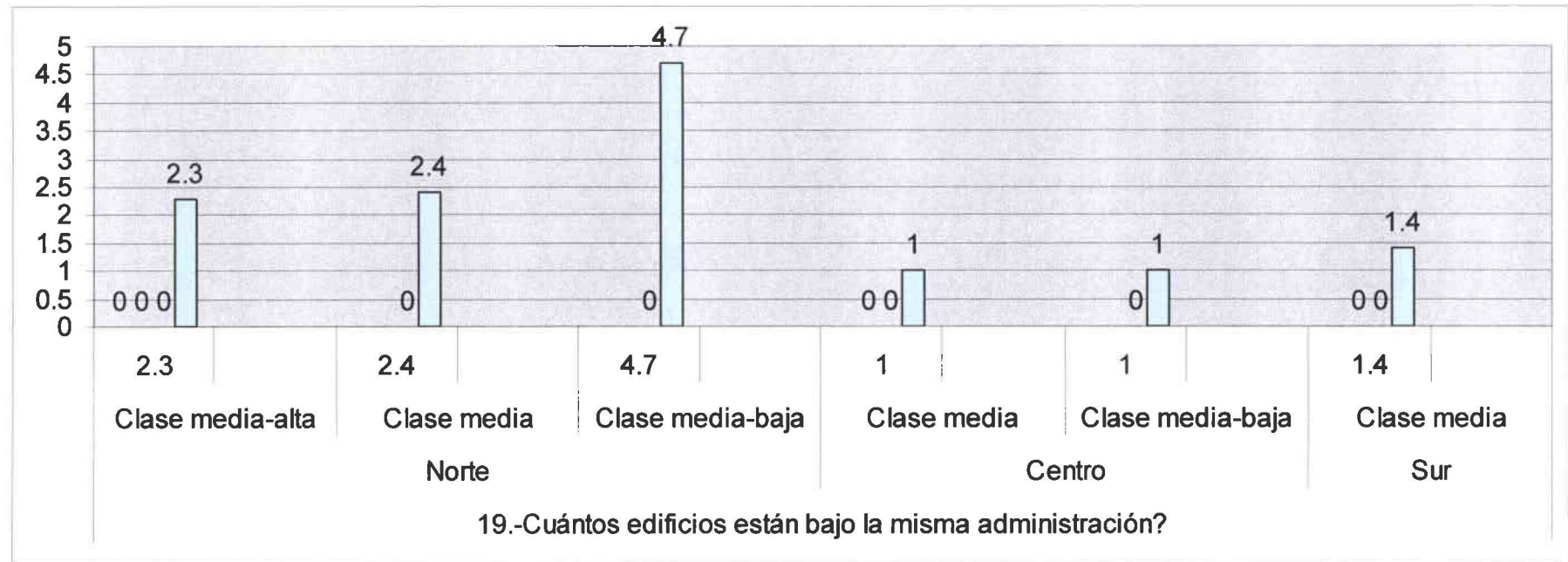
Los departamentos de la clase social media alta ubicada en el sector norte de Quito son los que más altas tienen las alícuotas por departamento debido a la cantidad de servicios que demandan los edificios en los que se encuentran los departamentos, donde se pueden encontrar desde piscinas, jacuzzis, canchas deportivas cerradas y al aire libre, etc. Todos estos lujos demandan de mantenimientos costosos y de un cuidado minucioso por parte de los administradores.



Elaborado por autores

Figura 2.10

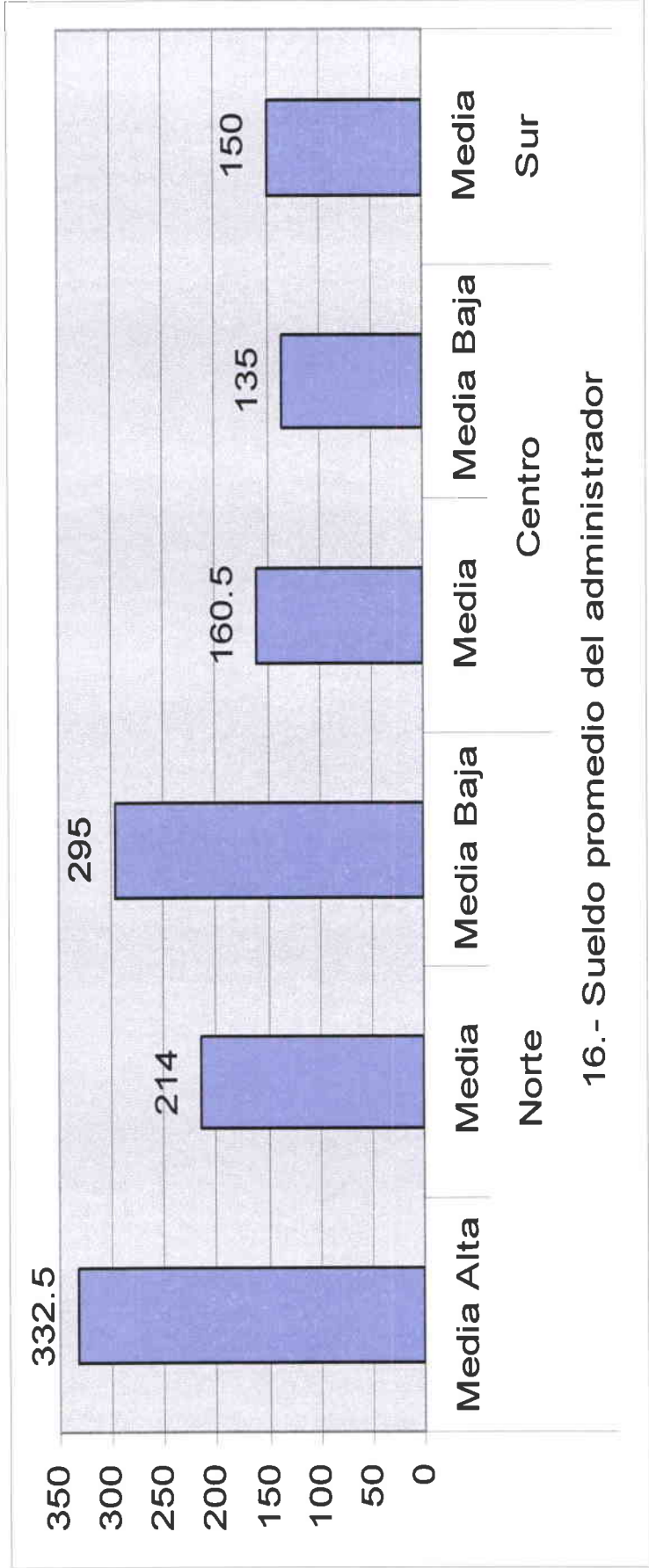
Los edificios que se encuentran en el sector norte de la ciudad tienden a tener más departamentos por edificio y a medida que aumenta la posición económica también, en el sector centro se encuentran los edificios de menor número de departamentos en la ciudad de Quito, sin estar muy lejos se tiene también los edificios del sector sur de la ciudad teniendo casi la mitad de departamentos con relación a los edificios situados en el sector norte de la ciudad.



Elaborado por autores

Figura 2.11

Teniendo relación el resultado de esta pregunta en la investigación con la pregunta anterior, se tiene que en el sector Norte de la ciudad se encuentran la mayor cantidad de edificios bajo la misma administración siendo la clase media-baja del sector norte con 4.7 edificios la que mayor número de edificios tiene bajo una misma administración, seguido con casi la mitad la clase media del sector norte con 2.4 edificios, después sigue la clase media-alta muy parecida a la clase antes mencionada con 2.3 edificios bajo la misma administración, también esta la clase del sur con 1.4 y por último la clase media y la clase media-baja del sector centro que tienen 1 edificio por administración según la investigación realizada.

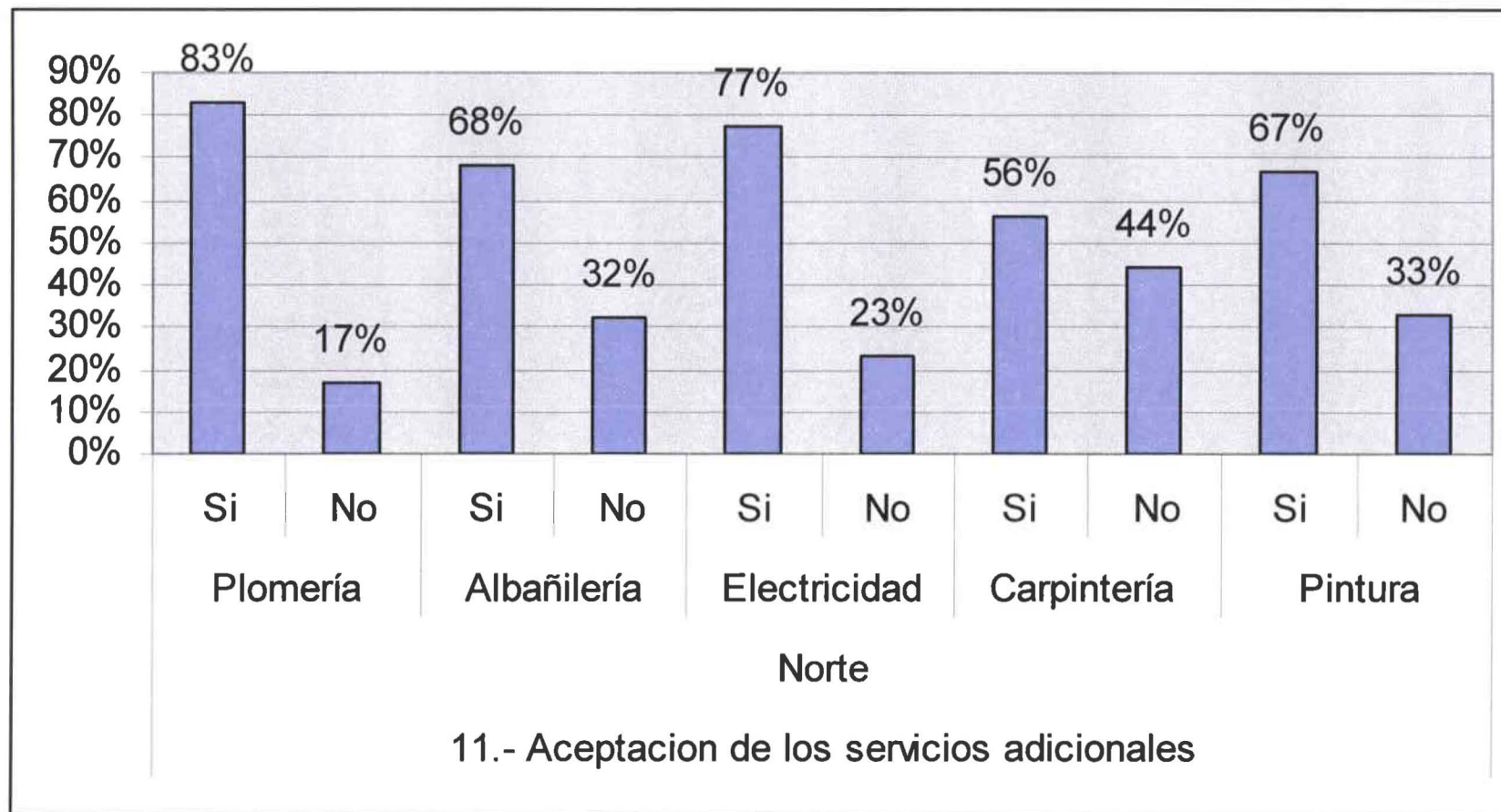


16.- Sueldo promedio del administrador

Elaborado por autores

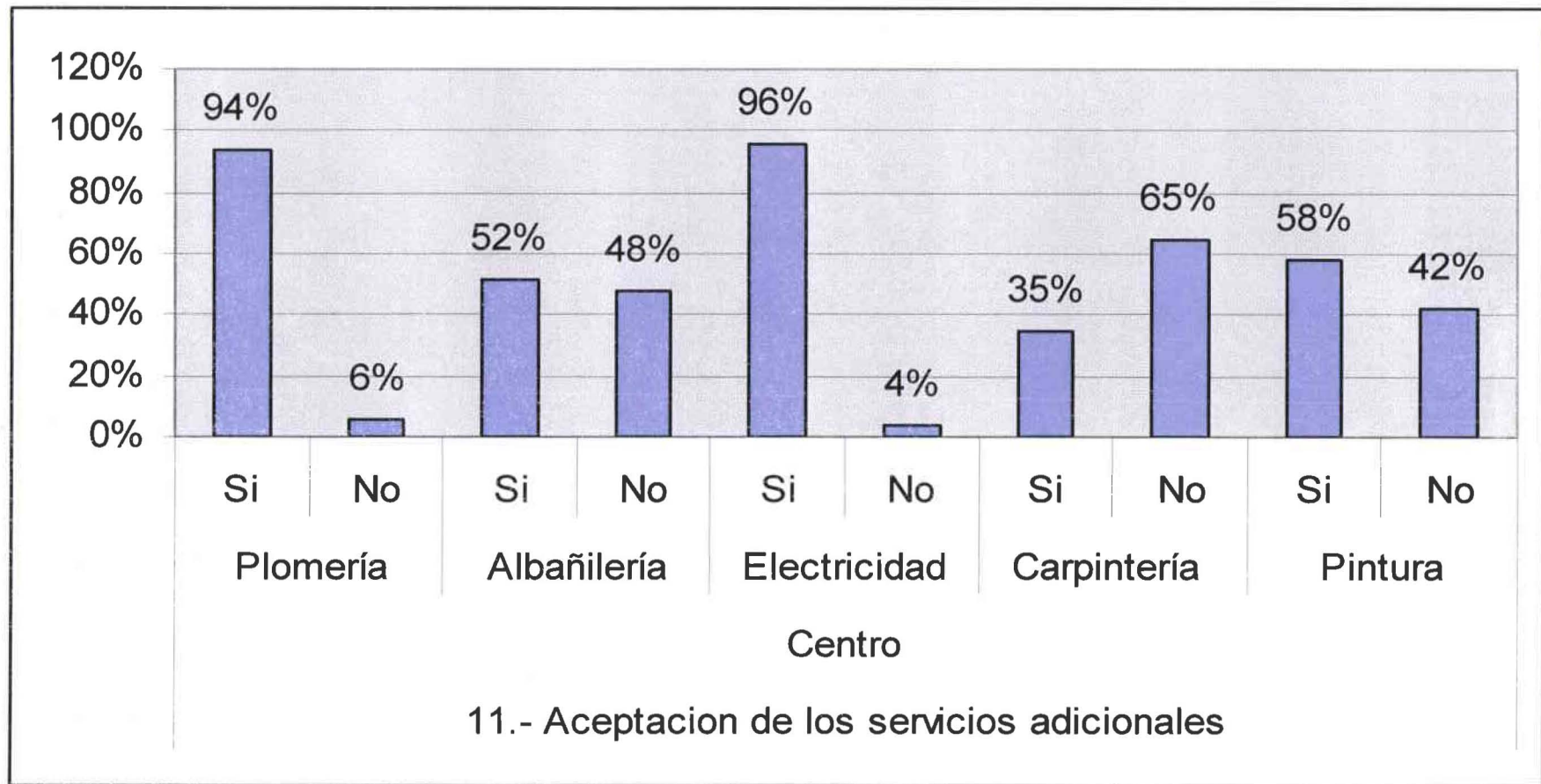
Figura 2.12

La información que brinda el gráfico anterior sirve para analizar los sueldos de los administradores en los distintos sectores. Esto permite ver las ventajas de los distintos sectores para de esta forma llegar a determinar el segmento meta del mercado.



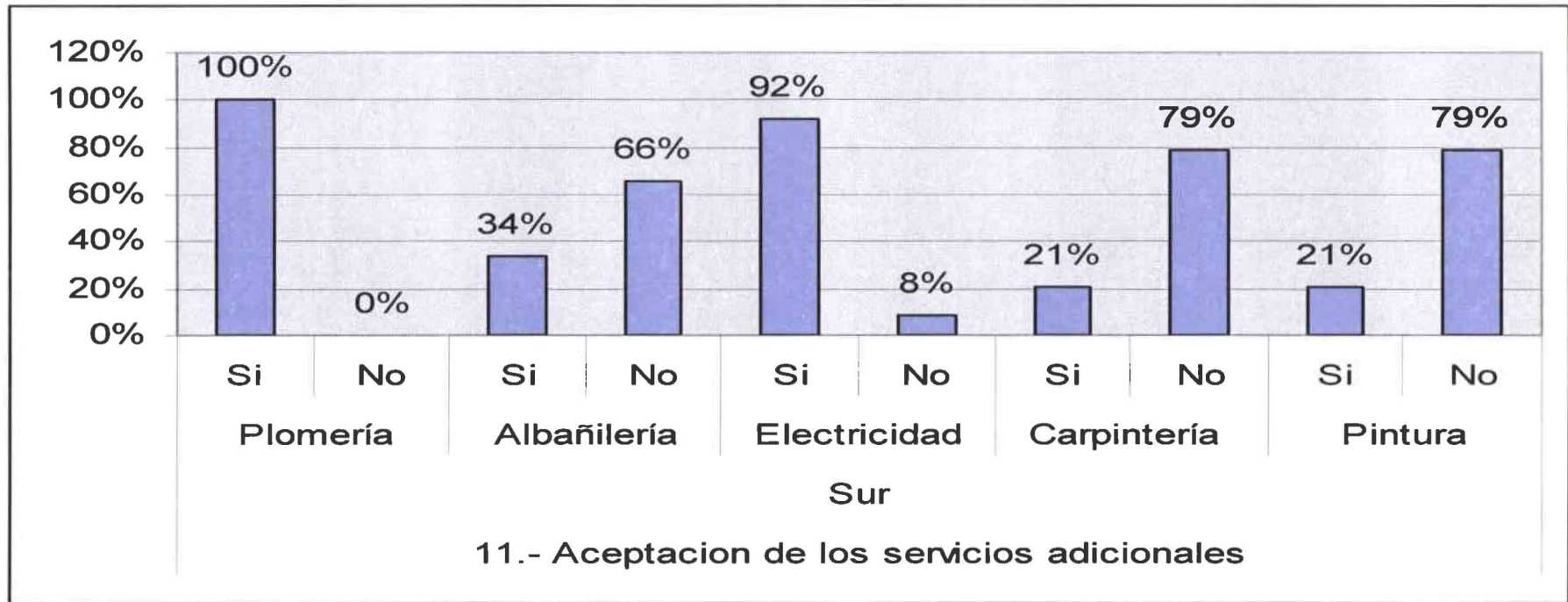
Elaborado por autores

Figura 2.13



Elaborado por autores

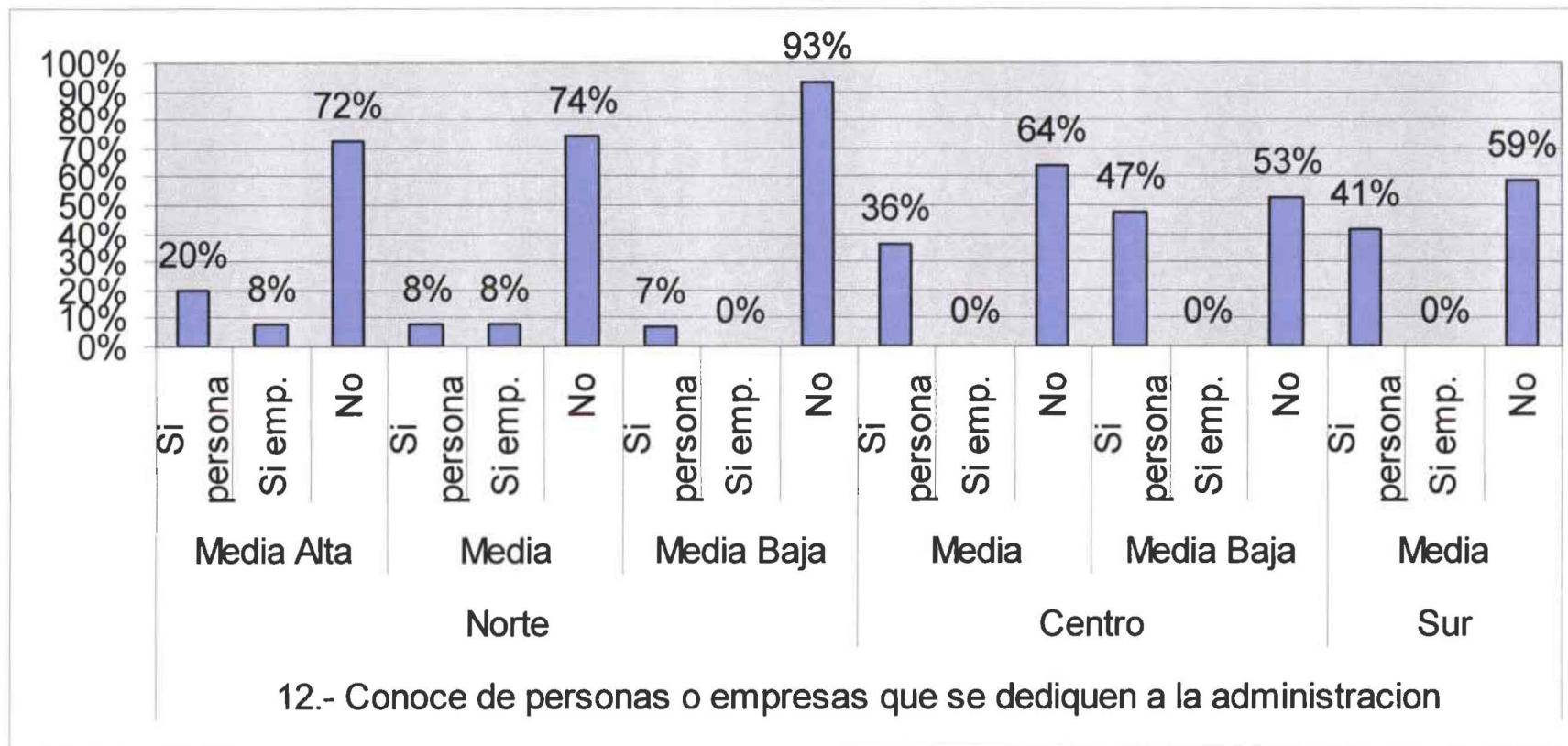
Figura 2.14



Elaborado por autores

Figura 2.15

La información obtenida anteriormente sirve para saber que servicios adicionales se puede brindar inmediatamente a futuros clientes, ya que no cuentan con ella. A su vez muestra que necesidades tienen los diferentes sectores de la ciudad de Quito. Se ve claramente que lo que más requieren los propietarios son servicios de plomería y de electricidad. El resto de servicios varían según el sector y las necesidades de los propietarios. Donde más aceptación tiene la oferta de estos servicios es el sector norte de la ciudad.



12.- Conoce de personas o empresas que se dediquen a la administración

Elaborado por autores

Figura 2.16

Esta información brinda una idea de quien lleva la administración en los diferentes sectores de la ciudad, de esta forma se puede ver donde existe una mayor competencia, y si son empresas o personas particulares los que realizan la administración.

Lo que se ve de manera general es que en el mercado existen muy pocas empresas y personas particulares que se dedican a este negocio, y a su vez estas no son conocidas por el mercado.

Esto demuestra que no hay una competencia conocida ni muy bien posicionada.

2.9. Conclusiones

Las conclusiones a las que se llega después de realizar la investigación de mercado, son importantes ya que permite determinar la situación real que puede tener la empresa. Las principales conclusiones que se tiene son las siguientes:

- Se observa que existe una marcada tendencia en todos los sectores de la ciudad de Quito, sin que influya mucho la clase social, hacia contar con una administración en los edificios. Y mientras mas alta es la clase social y sector existe una mayor inclinación por parte de los copropietarios a contar con una administración.
- Los deseos por parte de los copropietarios que no constan con una administración de llegar a tener una administración, dependen estrictamente de la clase social en la que se encuentren, de igual forma que en el caso anterior, mientras más alta la clase social más se quiere contar con una administración. Se observa claramente que en el sector norte en la clase media alta todos desean contar con una administración.
- La administración de los edificios es llevada por alguien interno del edificio, en todos los sectores, sin embargo se ve que mientras mas alta es la clase social y el sector existe una clara tendencia para tener una administración externa o ajena al edificio.
- Sin importar si la administración es llevada a cabo por alguien interno o externo al edificio no existe ninguna clase o sector donde se este completamente satisfecho con la administración.
- El nivel de conflicto que existe ente los propietarios y los administradores disminuye según aumenta la clases social y el sector, esto parece que se debe a

que mientras mas alto es la clase social y el sector, se tiende a contratar a una persona externa a que se encargue de la administración del edificio.

- El numero de departamentos que tiene un edificio aumenta a mediada que aumenta clase social y el sector, sin embargo esto es relativo.
- Un administrador externo al edificio que trabaja independientemente generalmente de promedio bajo su administración personal 2 edificios, y no pasan mucho tiempo en el edificio sino que un promedio de 3 horas al día supervisando que los trabajos realizados estén bien hechos.
- Se puede observar claramente que las personas de clase media-alta del sector norte de Quito tienen algunos lujos en los departamentos tales como: Piscinas, canchas, etc, lo cual encarece el costo de las alícuotas por departamento y se ve claramente la gran diferencia con los departamentos de los edificios de los otros sectores donde los costos de mantenimiento de los otros sectores son mucho menores.
- De igual manera el sueldo promedio de un administrador aumenta según la clase social y el sector, pero esto tiene una relación directa ya que el sueldo a su vez varía según los requerimientos que tiene cada edificio.
- De esta manera se observa que gracias a las conclusiones de la investigación de mercado se ha determinado que el segmento o mercado meta al cual se debe enfocar la empresa es el sector norte de la ciudad de Quito y específicamente a la clase media alta, ya que en este sector todos están dispuestos o requieren una administración ya sea o porque no constan con una o no están satisfechos con la que tienen actualmente, y de la misma forma porque están abiertos a la idea de aceptar una administración que es llevada a cabo por una persona o empresa ajena al edificio.

- El precio promedio de un administrador de un edificio ubicado en el sector Norte de la ciudad de Quito que sea de la clase media alta es de 332.5 USD.

2.10. Oportunidad de Negocio

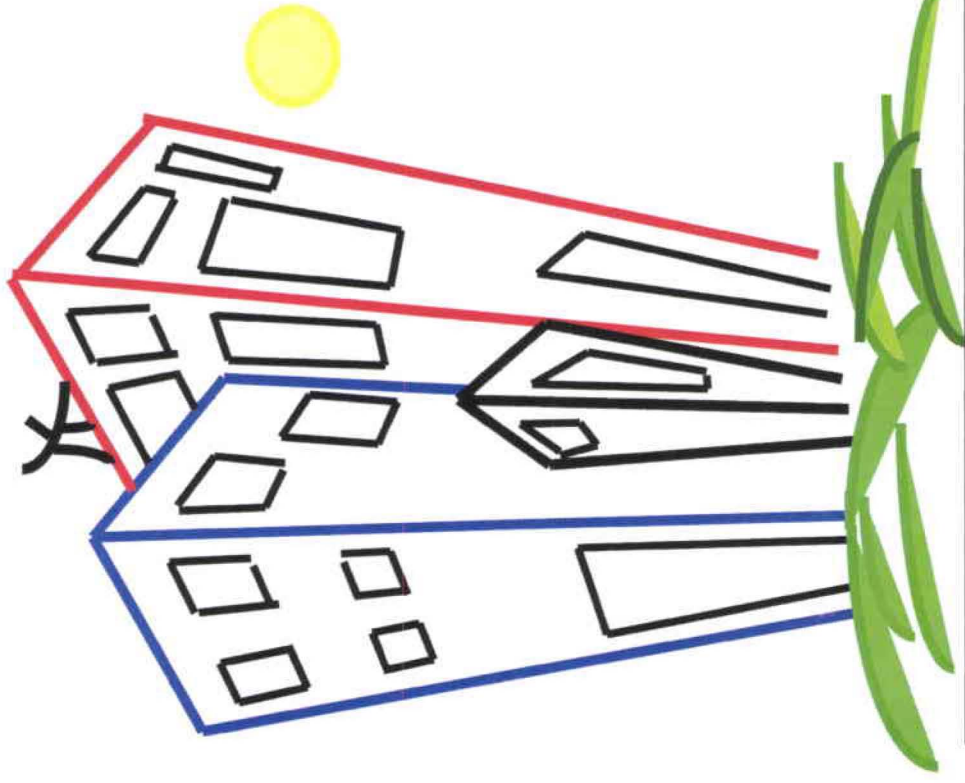
La oportunidad del negocio esta basada en que los clientes cada vez demandan más de un producto o servicio, el mismo tiene que satisfacer el mayor número de necesidades y esto implica darle cada vez más un valor agregado adicional, de esta manera se promueve el avance o crecimiento de un componente tan importante del PIB como lo es el sector servicios que pese a que tiene más del 50% de participación, este tiene muchos campos inexplorados en el país, así como lo es el servicio de administración de edificios y condominios.

En los últimos años el país ha demostrado una constante estabilidad lo cual ha hecho que baje la inflación, las tasas de interés tanto la activa como la pasiva y de igual manera ha bajado el riesgo país, esto facilita el crecimiento y desarrollo de varias actividades como la construcción. Esta actividad esta muy relacionada con la actividad de servicio que brinda la empresa ya que se garantiza que existirán nuevos edificios dando como resultado posibles clientes futuros. De igual manera se observa que debido a los factores sociales como el hecho o tendencia actual de vivir en las grandes o principales ciudades, garantizan que por la falta de espacio sea necesaria la construcción de edificios o condominios para acoger a la población.

De igual forma con la investigación de mercados que se realizo se ha podido evaluar varios aspectos que permiten determinar la oportunidad de negocio. Se observo que en el segmento o mercado meta que se tiene todos los posibles clientes requieren una administración, de la misma manera están dispuestos a recibir una administración externa al edificio, lo cual permitiría la entrada de una empresa dedicada a este giro de negocio.

Tomando en cuenta que en la investigación de mercados arroja como resultado que no existe una empresa o persona natural que se dedique a esta actividad que esta bien

posicionada o que sea reconocida por el mercado. Esto permite creer que no hay una competencia fuerte en el mercado lo cual facilita la entrada de una empresa nueva de este estilo.



ADEEC

Administración de edificios y condominios

CAPITULO 3

3. LA EMPRESA

3.1 Visión

Ser una empresa que se encuentre en constante crecimiento y con la habilidad para adaptarse a cambios futuros que surjan en el entorno, para de esta forma continuar siendo una empresa líder en calidad y confianza brindando un servicio profesional y eficiente a través de una cultura organizacional en constante capacitación y con una adecuada motivación para dar lo mejor a los clientes, así como a la empresa y sus accionistas.

3.2. Misión

Ser una empresa reconocida por administrar edificios y condominios de manera profesional, ética y eficiente con un servicio especializado, caracterizándose por ser dinámica capaz de adaptarse a los cambios del entorno ofreciendo productos innovadores con los niveles más altos de calidad que superen las expectativas y satisfaga totalmente las necesidades de los clientes a través de un servicio confiable y a su vez retribuyendo a nuestros accionistas.

3.3. Valores y Principios

3.3.1. Valores

➤ Honradez

Es un valor que se considera importante para la imagen de la empresa debido a que los clientes van a abrir las puertas de sus hogares a personas desconocidas, a las cuales les van a confiar mucho sin conocerlos es por esto que la empresa se va a preocupar de comprometer a los empleados con este valor.

➤ **Responsabilidad**

La empresa tiene la obligación de satisfacer y responder por las necesidades que se compromete a atender, aunque subcontrate la mayoría de los servicios que ofrece, es por esto que este valor va a afianzar la confianza de los clientes hacia la empresa.

➤ **Ética**

Es importante por que la empresa tiene que definir de manera puntual que esta bien y que esta mal para no perjudicar a nadie, es decir velar por el bienestar de los clientes, empleados, sociedad, ambiente, gobierno, etc.

➤ **Compromiso**

El compromiso que debe existir entre los proveedores y la empresa es de vital importancia para el desarrollo operativo de la misma ya que sobre la empresa recae toda la responsabilidad de garantizar un servicio para cada edificio aunque el mismo sea subcontratado por la compañía.

3.3.2. Principios

➤ **Constante preocupación por la eficiencia**

Es importante ya que el personal de la empresa no dispone de tiempo que perder y debe maximizarlo de manera eficiente para poder responder a cualquier circunstancia que se presente.

➤ **Puntualidad**

La empresa tiene que ser exacta en la ejecución de las cosas, en cuanto a fechas de cobros, pagos, servicios etc. que ofrece, es por esto que este valor se torna fundamental para el desarrollo de las funciones de la empresa.

➤ **Agilidad**

La rapidez y eficiencia para satisfacer las necesidades y solucionar problemas de los clientes se cree que es la base más importante para garantizar el crecimiento y permanencia en el tiempo de la empresa.

➤ **Trabajo en Equipo**

Se considera de vital importancia el trabajo en equipo porque permite tener un mejor desempeño dentro de la organización ya que conjuntos es más fácil y adecuado trabajar para alcanzar los objetivos la empresa. Es importante también porque todos los integrantes se comprometen con los objetivos de la organización dando su mejor esfuerzo para cumplirlos.

➤ **Constante preocupación por la calidad**

La calidad es un factor primordial para la empresa ya que es una muestra o forma de cómo el servicio es percibido por los clientes.

3.4. Propósito

- Hacer de la convivencia entre vecinos una experiencia placentera y motivadora.

3.5. Objetivos

3.5.1. Objetivos Corporativos

- Mejorar la calidad de vida de los habitantes de los edificios y condominios.
- Posicionar completamente la empresa como una compañía que se caracteriza por administrar edificios o condominios para el año 2008 con los más altos estándares de calidad, eficiencia, profesionalismo y una cultura organizacional bien estructurada.

- Para el año 2008 se captará el 15% de los edificios del sector norte de Quito de la clase media-alta, que actualmente son alrededor de 280 en total
- En el año 2007 se expandirá el negocio a ciudades importantes del Ecuador como Guayaquil y Salinas

3.5.2. Objetivos por Área de Trabajo

3.5.2.1. Mercadeo

- Alcanzar una participación de mercado de mínimo el 15% para el año 2008.
- Para el año 2006 introducir nuevos servicios en el mercado como:
 - Lavandería de ropa con maquinas traga monedas
 - Lavada de autos
 - Otros acorde a las necesidades del momento de los clientes

3.5.2.2. Finanzas

- Alcanzar márgenes de venta del 10% de la recaudación de alícuotas de cada edificio en particular, correspondiente a los pagos de los servicios adquiridos.
- Identificar costos que pueden ser minimizados tanto dentro de la empresa como para cada edificio en particular aplicando medidas tales como:
 - Incrementando el poder de negociación con los proveedores a medida que se capte mas clientes para de esta forma obtener economías de escala.
 - Implementar fondos para contingencias en los edificios los cuales se derivaran de las alícuotas por medio de los cálculos respectivos, para de esta manera mantener las alícuotas constantes y que no sean alteradas cuando surjan problemas.

3.5.2.3. Producción

- Utilización eficiente de los recursos para de esta manera aumentar la eficiencia en un 5% anual.
- Por medio de la selección de personal y de proveedores necesarios se va a garantizar la calidad de los servicios devengados en cada edificio, para de esta manera reducir o bajar el número de reclamos en un 8% anual, hasta llegar un 86% de satisfacción de los clientes para el año 2008.

3.5.2.4. Recursos Humanos

- Mantener un adecuado ambiente de trabajo para que los empleados estén motivados.
- Detectar necesidades de capacitación para el personal que trabaja directamente con la empresa ya sea en el área administrativa como en el área operativa.

3.6. Posición Estratégica

3.6.1. ¿Quiénes son los clientes de la empresa

Los clientes de la empresa son todos los edificios que tengan más de cuatro pisos, es importante que los edificios tengan más de cuatro pisos ya que el municipio de Quito considera como edificios a los mismos que tengan de cuatro pisos en adelante. Dichos edificios pueden o no tener una administración para los mismos, el hecho de que exista o no una administración en dichos edificios no es de mayor importancia, ya que el hecho de que cuenten con una administración no necesariamente significa que estén satisfechos con el servicio brindado, lo cual da una posibilidad para que un servicio

como el de la empresa sea aceptado por todos. Los edificios deben estar ubicados en el sector Norte de la ciudad de Quito y que sean de la clase media-alta. Esto se debe a que en la investigación de mercados se determino que este es el mercado meta para el negocio de la empresa ya que es donde existe una mayor aceptación de un servicio de este tipo. A su vez los edificios que sean clientes de la empresa deben tener una recaudación de alícuotas superior a los dos mil dólares ya que las proyecciones de venta que tiene la empresa son con base a un promedio de 300 dólares de ingreso por edificio.

3.6.2. ¿Que productos ofrece la empresa?

3.6.2.1. Servicios administrativos

- Calculo de alícuotas, para el pago de la cuota por mantenimiento, limpieza del edificio, dependiendo de las características de cada edificio.
- Elaboración del presupuesto semestral o anual
- Cobro de alícuotas
- Registro contable de transacciones realizadas
- Elaboración de estados financieros
- Informes económicos y de actividades, presentados mensual, trimestral y anualmente para los edificios o condominios
- Pago de servicios públicos en general para áreas comunales
- Supervisión diaria del personal y control de los trabajos asignados.
- Supervisión y control del mantenimiento de todas las empresas subcontratadas, como servicio de guardias, mantenimiento de puertas eléctricas, plomería, reparaciones eléctricas, etc.
- Organización de asambleas ordinarias y extraordinarias
- Manejo y asignación para el uso de salas comunales
- Todo tipo de mantenimiento según los requerimientos de cada edificio como:
 - puertas eléctricas
 - bomba de agua

- piscinas, saunas, turcos e hidromasaje
- ascensores
- cisternas
- pintura en general
- plomería
- albañilería
- generadores eléctricos

3.6.2.2. Servicios de áreas comunales y áreas verdes

- limpieza de áreas comunales
- desalojo de basura
- arreglo y diseño de jardines
- Señalización del edificio por seguridad, como: entrada y salida de vehículos, delineación de parqueaderos, etc.

3.6.2.3. Servicio de obligaciones y otros

- pago de obligaciones en general (IESS, transacciones bancarias, etc.)
- tramites en notarias, registro de la propiedad, etc.

3.6.2. ¿Como lo hace?

Con el fin de darle valor agregado a los clientes con el servicio que se va a ofrecer se ha diseñado una cadena de valor con unas estrategias que más convengan según el caso.

3.7. CADENA DE VALOR

3.7.1. Actividades Principales

3.7.1.1 Logística de Entrada

3.7.1.1.1. Proveedores.

Cada condominio va a necesitar de herramientas y materiales de construcción para arreglo de daños menores, además de materiales de limpieza para el aseo y mantenimiento de los mismos, también se va a necesitar de ser necesario de suministros de oficina. Todo lo mencionado se lo podrá conseguir en ferreterías, supermercados y papelerías.

3.7.1.1.1.1. Tercerización de Servicios

La administración basara su desempeño en la adecuada selección de empresas encargadas de proveer los servicios necesarios para el funcionamiento de los edificios o condominios, de igual manera los mismos consisten en empresas especializadas en brindar servicios tales cómo: Seguridad, mantenimiento de ascensores, puertas eléctricas, infraestructura interna y externa del edificio, otros de ser necesarios como: Mantenimiento de canchas, etc.

Además dispondremos de la proveeduría de servicios básicos ofertados por empresas públicas tales como: Agua potable, energía eléctrica y recolección de basura los cuales van a ser cancelados en los tiempos dispuestos en las facturas de los mismos para garantizar por parte nuestra el abastecimiento regular de los mismos, preparándonos para solucionar cualquier eventualidad.

La señalización y delineación de parqueaderos, áreas comunales, áreas verdes, etc. Van ser tercerizadas a empresas especializadas en fabricación de rótulos y pintura de caminos.

3.7.1.1.2. Operaciones.

La empresa basará el desempeño de las actividades productivas y administrativas en una implementación de un sistema adecuado y eficiente para la recolección de alícuotas, las cuales van a ser canalizadas para los pagos de la subcontratación de servicios necesarios para el funcionamiento de cada edificio o condominio en particular, además se destinarán recursos para pagos de obligaciones con empresas publicas proveedoras de los servicios básicos como agua, luz y recolección de basura. La empresa tendrá entre sus operaciones las sesiones tanto ordinarias como extraordinarias, ya que por medio de estas se solucionarán problemas que necesiten de la intervención de la directiva o la presidencia, también se entregaran reportes y se receptorán sugerencias que contribuyan a dar cada vez más un mejor servicio.

La compañía se hará cargo del mantenimiento del edificio contratando una persona que recibe sueldo directamente del condominio.

3.7.1.2. Logística de salida

La ejecución de los servicios subcontratados y puestos en marcha son lo que se denomina como distribución de los mismos, los cuales deberán ser brindados por empresas previamente seleccionadas, para garantizar la calidad de los mismos, lo cual dará como resultado la satisfacción de los clientes y la buena imagen de la empresa.

3.7.1.3. Marketing y ventas

3.7.1.3.1. Marketing.

El marketing se lo llevará a cabo al principio en la ciudad de Quito por medio de publicidad en medios de comunicación locales, en inmobiliarias y directamente en edificios y condominios, además se utilizará el Internet como medio publicitario ya que

nuestro grupo objetivo maneja muy bien esta herramienta y consideramos una gran oportunidad estar en este medio.

3.7.1.3.2. Ventas.

Para efecto de las ventas se dispondrá de una oficina ubicada estratégicamente, proyectando la imagen adecuada al segmento de mercado al que la empresa esta dirigida, también se visitará a los posibles clientes en los mismos edificios o condominios y además la empresa va a estar presente en ferias a fines a nuestra actividad.

3.7.1.3.3. Servicio Post-venta.

Con el afán de medir el grado de aceptación del servicio por parte de los clientes, garantizar el servicio y además receptar sugerencias para brindar cada vez más un mejor servicio el cual satisfaga la mayor cantidad posible de necesidades de los clientes y brindarles siempre un valor agregado a lo que la empresa ofrece. Para lograr lo anterior se realizará encuestas periódicas, ya sean por medio de llamadas telefónicas a los copropietarios o la directiva, así como también se realizaran reuniones donde se aprovechará para realizar preguntas y receptar sugerencias para ofrecer inclusive nuevos servicios que sean necesarios por cambios en el entorno.

3.7.1.4. Actividades de Apoyo

3.7.1.4.1. Investigación y desarrollo.

Es importante para la empresa la completa satisfacción del cliente y que el sienta que el servicio supera sus expectativas, es por esto que se va a considerar un factor muy importante para darle valor agregado al servicio y a estar siempre innovando y brindando nuevos proyectos los cuales serán dados por las necesidades que presente el cambiante entorno.

3.7.1.4.2. Infraestructura.

La implementación de sistemas de información como bases de datos y demás son un soporte importante para toma de decisiones, también los sistemas de comunicación como radio transmisores, celulares e Internet que nos abaraten costos de los mismos y hagan más eficiente nuestra gestión, un buen sistema de cobranza de alcúotas nos dará una ventaja competitiva muy grande para abarcar el mayor número de edificios y condominios.

3.7.1.4.3. Administración de RRHH.

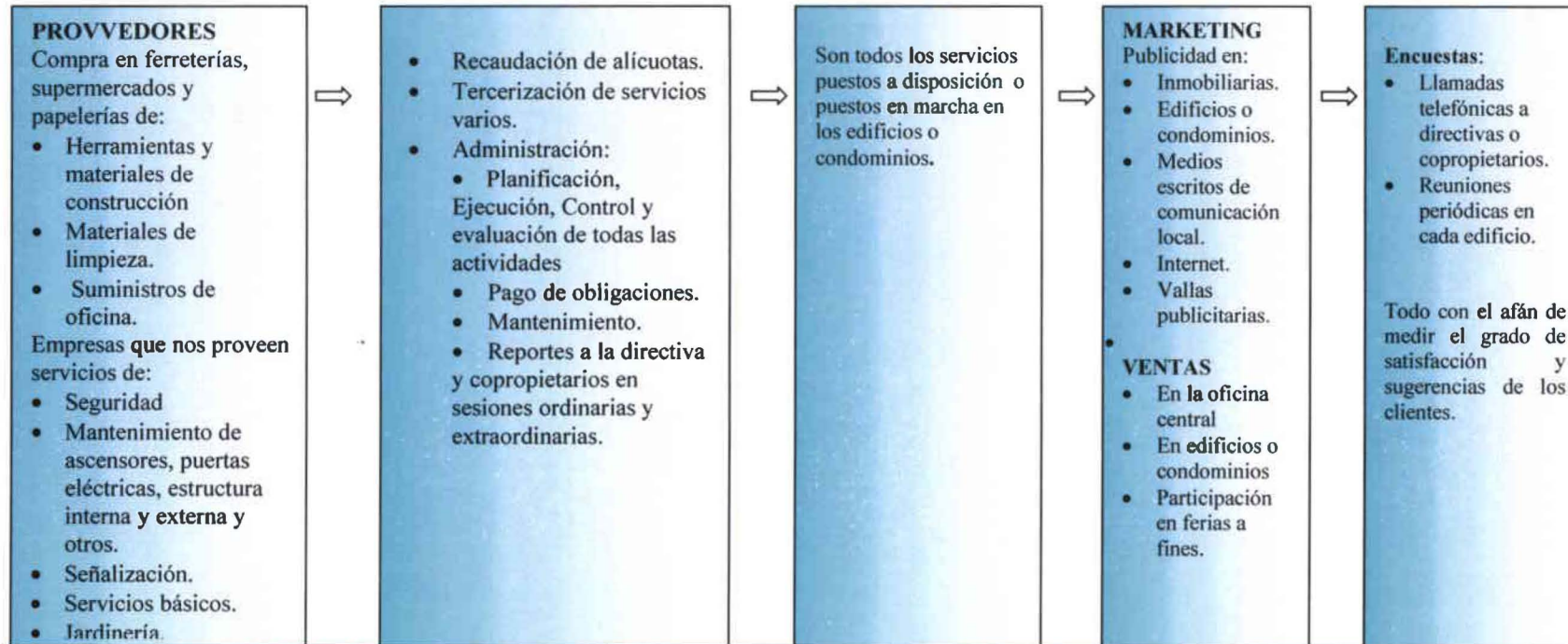
La empresa dispondrá de un eficiente y muy objetivo departamento de selección de personal y de empresas que presten los servicios que se va a subcontratar, lo cual se considera clave en el negocio ya que la calidad de la gestión va a ser un fiel reflejo del desempeño de todas las empresas que se tercerizarán.

Los empleados que trabajen directamente con la empresa laborarán bajo las leyes del código de trabajo por lo que recibirán su sueldo más los beneficios de ley y además los descuentos respectivos de aportes al IEES. Trabajarán bajo los parámetros de seguridad industrial acordes a su actividad, recibiendo equipos y herramientas adecuadas a la función que van a desempeñar.

3.7.1.4.4. Sistemas de información.

Se contará con una base de datos que muestre los clientes de la empresa y los potenciales clientes, además se realizarán constantes investigaciones para determinar grados de aceptación del servicio y de la competencia, necesidades que surjan con los cambios del entorno, nuevos servicios, etc. Todo esto con el afán de estar en la vanguardia del mercado y mantener un buen posicionamiento en el mismo, también necesitaremos estas herramientas para la toma de decisiones.

3.7.2. DIAGRAMA DE LA CADENA DE VALOR.
LOGÍSTICA DE ENTRADA **OPERACIONES** **LOGÍSTICA DE SALIDA** **VENTAS Y MERCADOTECNIA** **SERVICIOS POST-VENTA**



INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO:

- Desarrollo de nuevos servicios que satisfagan y brinden valor agregado a las necesidades de nuestros clientes.
- Investigar las herramientas tecnológicas para el funcionamiento de la empresa (Sistemas de comunicación, técnicas y diseños de jardinería, etc.)

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

- Reclutamiento y selección del personal capacitado para que se desenvuelva de manera eficiente en su respectiva área.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN:

- Dispondremos de información acerca de los clientes como: necesidades, mercados metas, etc.

INFRAESTRUCTURA:

- Se contará con una base de datos de clientes y posibles clientes.
- Dispondrá la empresa de sistemas de comunicación tales como radio comunicadores, Internet, celulares, etc.

Tabla 3.1

3.8. FODA

3.8.1. Fortalezas

- Es una empresa muy bien estructurada
- Personal administrativo profesional
- La empresa ofrece una completa lista de servicios y sus beneficios
- Economías de escala

3.8.2. Debilidades

- Curva de experiencia
- Falta de confianza en una empresa nueva
- Poco poder de negociación con proveedores de servicios básico
- No conocer a los proveedores adecuados

3.8.3. Oportunidades

- Alto poder de negociación con los proveedores que brindan servicios mercerizados
- Gran cantidad de proveedores
- Bajas entradas de salida
- Baja inversión
- Industria de construcción creciente
- Bajas barreras de entrada
- Insatisfacción en servicio informal.
- Gran cantidad de clientes potenciales
- Reducido número de competidores y no están posicionados
- Gran número de clientes no satisfechos con los actuales servicios de administración brindados en la actualidad
- Relativa estabilidad económica en el país

3.8.4. Amenazas

- Ambiente político inestable
- Directiva de edificios muy conservadora
- Falta de eficiencia o seriedad de los proveedores
- Preferencia por administradores internos del edificio
- Desconfianza en el nuevo sistema a implementa

3.9. Escala Estratégica*

2005	2006	2007	2008	2009
<p>Aprender sobre negocio de administración de edificios y condominios</p>	<p>Objetivo: -Poner en marcha el negocio de administración de edificios y condominios</p> <p>Capacidad Necesaria: -Capacidad de logística de funcionamiento -Proveedores adecuados -Capacidad de marketing y manejo de imagen</p> <p>Medidas: -Implementar el negocio -Alianzas con proveedores -Plan de marketing para penetrar en el mercado (promoción y publicidad) -Lograr aceptación del servicio en los consumidores -Dar a conocer nuestro negocio en el mercado para todo cliente potencial -Campañas publicitarias.</p>	<p>Objetivo: -Ofrecer a nuestros clientes servicios adicionales: lavandería, lavadora de autos, guardería, etc.</p> <p>Capacidad Necesaria: -Proveedores de servicios adicionales necesarios adecuados -Equipos adicionales</p> <p>Medidas: -Investigación de necesidades -Dar a conocer a nuestros clientes los servicios adicionales que ofrecemos. -Análisis costo-beneficio tomando en cuenta los servicios adicionales</p>	<p>Objetivo: -Expandir el negocio a Guayaquil y Salinas</p> <p>Capacidad Necesaria: -Conocimiento de los nuevos mercados -Proveedores adecuados -Capacidad de marketing y manejo de imagen</p> <p>Medidas: -Investigación y conocimientos del mercado -Alianzas con proveedores -Dar a conocer nuestro servicio mediante campañas publicitarias</p>	<p>Objetivo Estratégico</p> <p>Ser reconocidos y tener una participación en el mercado de 14% en la administración de edificios y condominios, siendo una empresa líder calidad y confianza brindando un servicio profesional, ético y eficiente.</p>

Tabla 3.2

* Esquema tomado de Constantino Markides, "En la Estrategia esta el Éxito" Pag.141

3.9.1. Análisis de la Escala Estratégica.

3.9.1.1. Año 2005

Para este año la empresa deberá aprender sobre el negocio de administración de edificios y condominios, para poder brindar un servicio profesional, ético y eficiente el cual avale la confianza de cada uno de sus clientes.

3.9.1.2. Año 2006

Para este año se tiene previsto que la empresa ya empiece a operar. Para que se de esto se de be tomar en cuenta las siguientes consideraciones.

La empresa deberá tener establecido su logística de funcionamiento para que de esta manera tenga claro como se atenderá a sus clientes para brindarles soluciones rápidas a los problemas que surjan en los edificios, asociado con este aspecto se encuentra que la empresa ya tendrá seleccionados a sus proveedores y formara alianzas estratégicas con los mas importantes y mas fuertes, todo para garantizar que el servicio brindado sea el adecuado.

De igual manera la empresa deberá manejar adecuadamente el mercadeo y su imagen para que de esta forma penetrar en el mercado dándose a conocer para posibles clientes futuros, esto se realizara a través de campañas publicitarias y un adecuado manejo de la imagen de la empresa.

3.9.1.3. Año 2007

El objetivo para este año es ofrecer a nuestros clientes servicios adicionales: lavandería de ropa con maquinas tragamonedas, lavada de autos, etc. Para eso se deberá tener en cuenta lo siguiente

La empresa deberá investigar sobre cuales son las necesidades que requieren los propietarios. De la misma manera deberá analizar el costo beneficio que recibirá al

implementar dichos nuevos servicios ya que algunos tenderán que ser tercerizados (lavada de autos) y otros deberán ser a través de la adquisición de equipos nuevos (maquinas de lavar y secar con monedas). Una vez realizado esto la empresa tendrá que adquirir los equipos nuevos y a formar alianzas con nuevos proveedores de servicios dependiendo cual sea el caso.

3.9.1.4. Año 2008

Para este año la empresa se ha propuesto expandir el negocio a Guayaquil y Salinas debido a que este negocio tiene una relativa corta curva de experiencia y hasta esto la empresa se habrá posicionado bien en la ciudad de Quito lo cual permitiría ampliar sus horizontes. Para esto la empresa deberá realizar lo siguiente

Deberá investigar sobre las necesidades que tienen los nuevos mercados para de esta forma saber con que proveedores se deberá contar y que tipo de alianzas formar con los que sean adecuados para el buen funcionamiento. La empresa deberá hacer lo mismo que en el 2005 para poder penetrar en el mercado se tendrá un plan de marketing y manejo de imagen para darse a conocer en el medio y a su vez captar a todos los posibles clientes.

3.9.1.5. Año 2009 Objetivo Estratégico

Por medio de todas las capacidades y medidas tomadas en todos los años anteriores la empresa va alcanzar el objetivo estratégico propuesto por la empresa que es: "Ser reconocidos y tener una buena participación en el mercado de administración de edificios y condominios, siendo una empresa profesional, ética y eficiente".

3.10. Ambiente Organizacional

3.10.1. Cultura

La cultura que se tenga en la empresa será importante ya que esta brindará una idea de cómo se deben comportar y las actitudes que deben tener todos los miembros de la organización para un buen funcionamiento de la misma.

- Se motivará el trabajo en equipo ya que para el criterio de la empresa todos deben trabajar por el bien de la empresa y de los clientes, y debemos estar unidos para brindar el mejor servicio posible de igual manera con nuestros proveedores.
- Comunicación activa y directa, es importante para que toda la empresa sepa sobre decisiones tomadas dentro de la empresa y debe ser limpia y directa para que no surjan complicaciones por falta de información.
- Estar alerta sobre los cambios en las necesidades de los clientes para de esta manera actuar lo más rápido posible para satisfacerlas cuando sean necesarias.
- La empresa debe trabajar o desarrollarse bajo principios de ética, eficiencia y responsabilidad ya que esto se verá reflejado en las relaciones laborales y comerciales, brindando una imagen adecuada de la empresa para el mercado.

3.10.2. Estructura

La estructura de la empresa, cómo va a funcionar y cómo estará organizada internamente para el desarrollo de su negocio, es la siguiente:

- Se tratará de tener una organización lo más plana posible con pocos niveles jerárquicos, ya que esto dificulta y entorpece el desarrollo de la empresa, así se puede tener un ambiente más agradable para el trabajo

- El área de administración se encargará de captar clientes, brindar informes de resultados, cobro de alícuotas, relacionarse con los clientes, etc.
- El área de operaciones se encargará de brindar los diferentes servicios necesarios para los edificios y condominios a través de los proveedores, también será encargada de supervisar el trabajo de los mismos y de la misma manera con el personal propio

3.10.3. Incentivos

Debido a que la empresa es pequeña, y que la misma subcontratará a los proveedores de los servicios requeridos los incentivos son difíciles de realizar.

- Se brindará capacitación constante para que el trabajo de los empleados sea el mejor posible.
- Se formarán alianzas o contratos de exclusividad con los proveedores, de esta forma ellos serán los encargados de brindar sus servicios a todos los conjuntos que estén bajo la administración de la empresa. De esta manera crearemos un compromiso para brindar servicios de calidad, oportunos y eficientes.

3.10.4. Recursos Humanos

Los recursos humanos o capital humano son un factor muy importante para la empresa ya que son los encargados de realizar el trabajo y deben hacerlo de la mejor manera.

- Los integrantes de la empresa como los proveedores de los servicios deben respaldar el propósito que tiene la empresa.
- Proveedores altamente calificados y especializados para cada servicio que se deba brindar.

- El personal propio va a ser capacitado y tendrá que comprometerse con los objetivos y el propósito de la empresa, así como también deberá compartir la cultura de la organización y los valores y principios que se impartan.

3.10.5. Ambiente Organizacional de la Empresa*

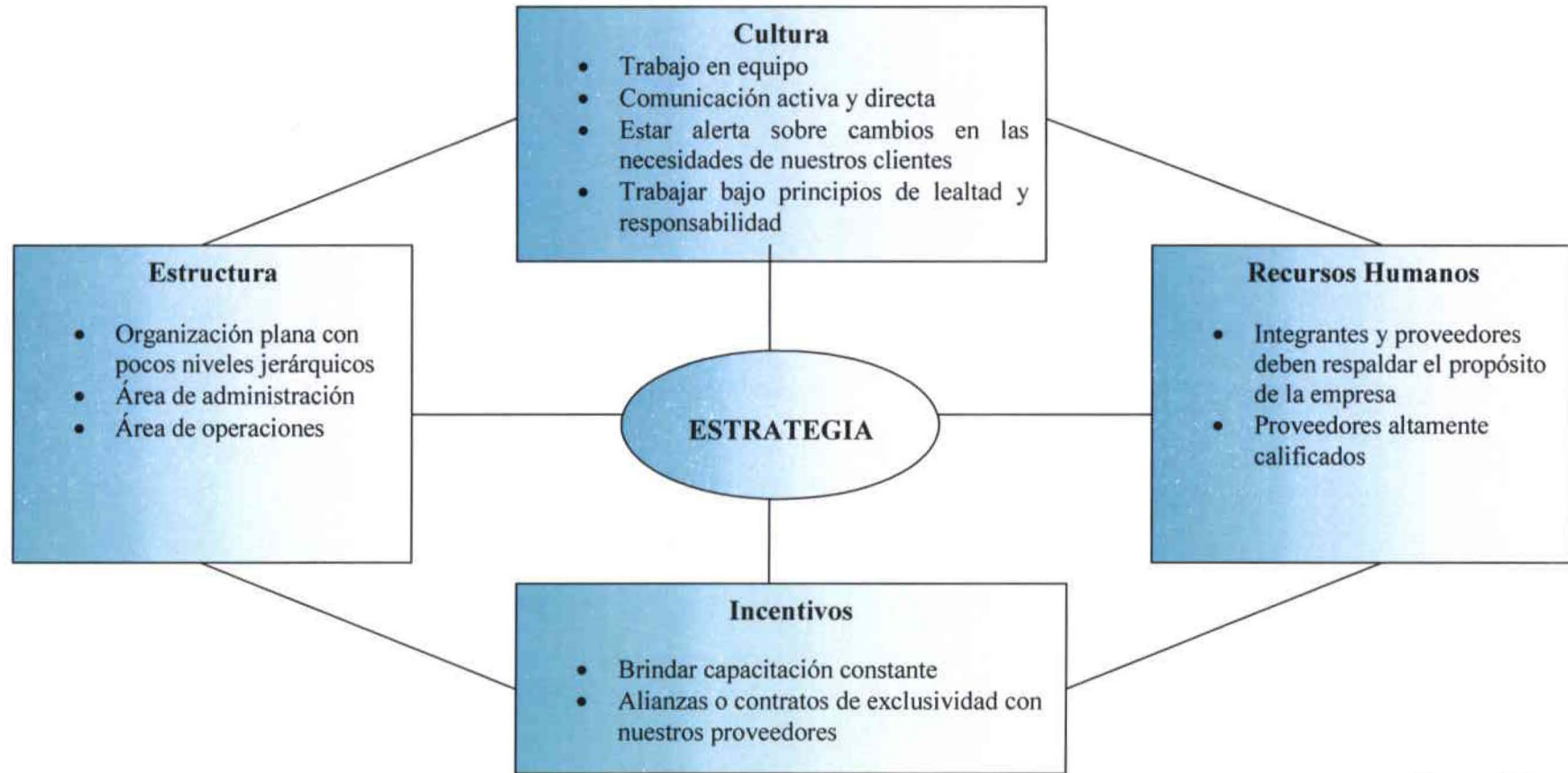
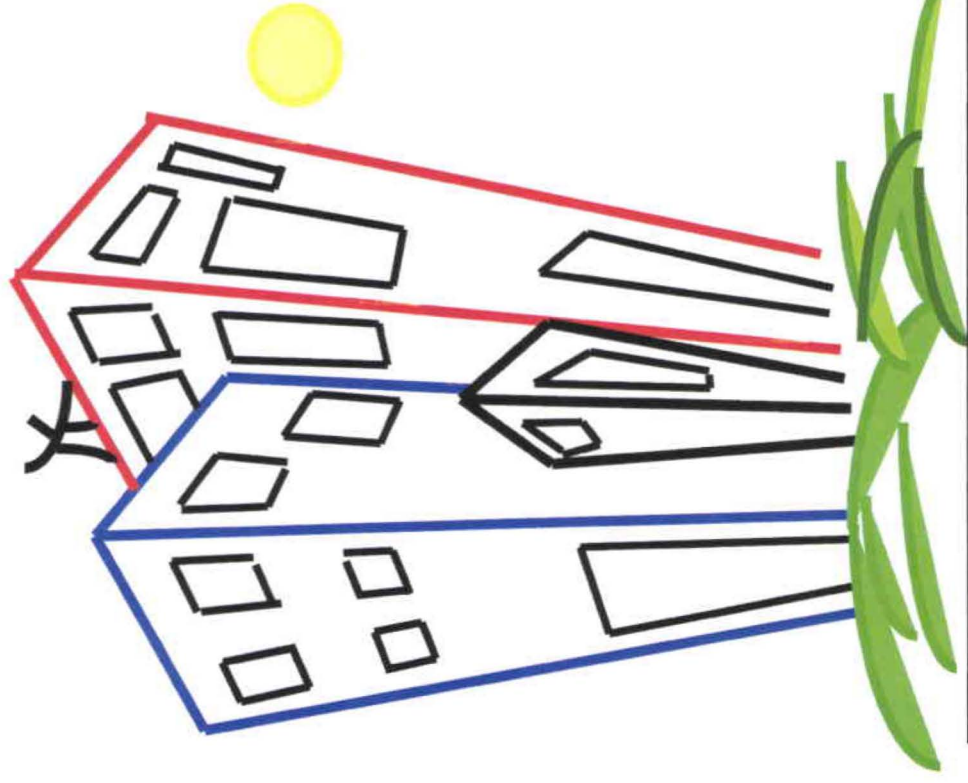


Figura 3.1

* Esquema tomado de Constantino Markides, "En la Estrategia esta el Éxito" Pag. 164



ADEEC

Administración de edificios y condominios

CAPITULO 4

PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de Marketing:

- Alcanzar una participación de mercado objetivo de mínimo el 15% para el año 2008.
- Posicionar la empresa en el mercado como una compañía reconocida por administrar edificios o condominios de manera profesional, ética y eficiente en la administración de edificios o condominios.
- Para el año 2007 introducir nuevos servicios en el mercado como:
 - Lavandería de ropa con máquinas de monedas
 - Lavada de autos
 - Otros acorde a las necesidades del momento de los clientes

4.2 Estrategias de Marketing.

- Contratar una empresa de publicidad que ayude a identificar la empresa con una marca y un logotipo que represente el fin de ella y que facilite el trabajo de posicionarse en el mercado.
- Con el afán de posicionar la empresa en el mercado se realizará inversión en publicidad en medios de comunicación locales, en inmobiliarias, vallas publicitarias y directamente en edificios y condominios, además se utilizará el Internet como medio publicitario ya que el grupo objetivo maneja muy bien esta herramienta y se la considera como una gran oportunidad estar en este medio.

- Con el propósito de alcanzar el 15% de participación de mercado para el año 2009, se empezará con un 5% el primer año (2006), el cual irá creciendo hasta alcanzar el porcentaje de participación deseado, por medio de contratos obtenidos fruto de la publicidad en medios de comunicación, en inmobiliarias, Internet y de puerta a puerta.
- Formalizar la venta del servicio firmando contratos con los directivos de cada edificio o condominio especificando en el mismo las obligaciones y responsabilidades de la empresa, así como el ámbito presupuestario, formas de recaudar las alícuotas, lo que contiene el servicio que se ofrece, etc.
- Realizar un seguimiento a los clientes para determinar el grado de satisfacción o de lo contrario determinar las necesidades insatisfechas para tomar medidas inmediatas de ser posible.
- Crear una base de datos que contenga a nuestros clientes y a los potenciales, además que contenga las sugerencias que estos nos proporcionan y por último las tendencias del mercado y lo que se observe en mercados internacionales similares de países como el nuestro y de países desarrollados para de esta manera tratar de diferenciar nuestro servicio ofreciendo productos innovadores de manera oportuna.

4.3 Posicionamiento.

Una de las conclusiones que otorgo el estudio de mercado realizada por la empresa es que existe una gran oportunidad de posicionar la empresa en el mercado de manera inmediata y sin mayores problemas ya que no existe un fuerte posicionamiento por parte de otras empresas, así como no existe un buen posicionamiento por parte de personas naturales dedicadas a esta actividad.

4.4 Segmentación

Por medio de los datos resultantes de la investigación de mercado se ha determinado que existe una buena oportunidad para dirigirse al segmento de la clase media-alta del sector norte de la ciudad de Quito contando con un total de 280 edificios distribuidos en cuatro zonas identificadas en la ciudad, las cuales son:

- Zona 1: Sector Gonzáles Suárez y sector Coruña.
- Zona 2: Sector Canal 8 y calle Quiteño Libre
- Zona 3: Sector Quito Tennis
- Zona 4: Sector Av. Republica del Salvador

4.5 Ventaja diferencial.

La empresa se va a diferenciar de la competencia por el posicionamiento que esta va a tener, por el profesionalismo, y la mayor ventaja va a ser la innovación y creatividad para crear necesidades y solucionar las mismas, así como ofrecer servicios adicionales como fueron mencionados anteriormente.

4.6 MARKETING MIX.

4.6.1 Producto/Servicio

La empresa ofrecerá al mercado una serie de servicios que estarán contemplados en el contrato que se realice con cada edificio en particular, los cuales serán tercerizados a través de empresas especializadas en áreas específicas según sean necesario. Esto va a ayudar a garantizar el servicio y a dedicarse a lo que realmente es el giro del negocio que es la administración de los mismos.

A continuación se detalla lo que se ofrecerá al mercado:

4.6.1.1 Servicios administrativos

- Cálculo de alícuotas, para el pago de la cuota por mantenimiento, limpieza del edificio, dependiendo de las características de cada edificio.
- Elaboración del presupuesto semestral o anual
- Cobro de alícuotas
- Registro contable de transacciones realizadas
- Elaboración de estados financieros
- Informes económicos y de actividades, presentados mensual, trimestral y anualmente para los edificios o condominios
- Pago de servicios públicos en general para áreas comunales
- Supervisión diaria del personal y control de los trabajos asignados.
- Supervisión y control del mantenimiento de todas las empresas subcontratadas, como servicio de guardias, mantenimiento de puertas eléctricas, plomería, reparaciones eléctricas, etc.
- Organización de asambleas ordinarias y extraordinarias
- Manejo y asignación para el uso de salas comunales
- Todo tipo de mantenimiento según los requerimientos de cada edificio como:
 - puertas eléctricas
 - bomba de agua
 - piscinas, saunas, turcos e hidromasaje
 - ascensores
 - cisternas
 - pintura en general
 - plomería
 - albañilería
 - generadores eléctricos

4.6.1.2 Servicios de Áreas Comunes y Áreas Verdes

- Limpieza de áreas comunes
- Desalojo de basura
- Arreglo y diseño de jardines
- Señalización del edificio por seguridad, como: entrada y salida de vehículos, delimitación de parqueaderos, etc.

4.6.1.3 Servicio de Obligaciones y Otros

- Pago de obligaciones en general (IESS, transacciones bancarias, etc.)
- Trámites en notarias, registro de la propiedad, etc.

4.6.2 Precio.

En base a información proporcionada por el estudio de mercado se tiene una clara idea de cual va a ser el precio del servicio, ya que se relaciona directamente las preguntas No.14, que hace referencia al valor de las alícuotas promedio (fig 2.9) y la pregunta No.18, que pregunta cuantos departamentos tiene el edificio (fig 2.10), Entonces para efectos del calculo del precio se tiene que cada departamento en promedio de la clase media alta del sector norte de Quito, paga 138 USD. Y cada edificio del mismo sector y de la misma clase tiene un promedio de 27 departamentos por edificio, lo cual da como resultado una recaudación promedio de 3726 USD. A esta información se la cruza con los precios que están en el mercado proporcionados por la pregunta No.16 (fig 2.12) de la investigación de mercados la cual muestra el sueldo promedio de un administrador en el segmento de mercado que se esta apuntando, que es de 332,5 USD. Toda la información antes mencionada hace que la empresa tome la decisión de cobrar un 10% de lo recaudado de alícuotas de cada edificio en particular, esto daría como resultado 372,6 USD, pero como la estrategia de la empresa es aplicar economías de escala y esto es más fácil alcanzar con volumen, la empresa ha decidido tomar edificios un poco más pequeños que el promedio del mercado para seguir los lineamientos, lo que además puesto en un escenario

conservador da como resultado que se establezca un ingreso por edificio de 300 USD. para efectos de proyecciones de ventas y demás presupuestos.

4.6.3 Promoción.

La promoción se realizará de manera directa por los socios propietarios los cuales van a visitar a las directivas de los edificios del mercado meta, además se promocionara el servicio en inmobiliarias, ferias a fines como la de la construcción, medios de comunicación, vallas publicitarias y el Internet; para de esta forma presentar el servicio al mercado.

4.6.4 Distribución.

La distribución del servicio que se va a realizar va a ser de manera directa sin intermediarios y sectorizando el mercado meta en cuatro zonas establecidas en la ciudad de Quito.

4.6.5 Procesos.

Una vez recibida la administración se procede a identificar los servicios que demanda el edificio para proceder a contactar a los proveedores y posteriormente realizar o brindar los servicios requeridos por parte de cada edificio; después se ve que necesidades o que problemas necesitan una solución inmediata para rápidamente darle una solución a las mismas. De igual manera estar pendientes de nuevas necesidades o problemas que surjan dentro de los edificios e inclusive dentro de los departamentos.

4.6.6 Personal.

Se contara con poco personal propio de la empresa ya que casi todo va a estar tercerizado. El personal a cargo directo va a ser un conserje que va a tener una remuneración que saldrá del presupuesto de cada edificio, el mismo que debe tener las capacidades para resolver

problemas menores tales como: asuntos eléctricos, de plomería, limpieza, mantenimiento de puertas, ventanas, pisos, fallas de pintura, etc. Esta persona va a tener una comunicación vía radio intercomunicadores con la oficina central para informar de problemas mayores, los cuales van a ser inmediatamente atendidos.

En caso de presentarse problemas mayores se va a recurrir a empresas o personas especializadas para que sean tercerizadas.

Los servicios tales como seguridad, mantenimiento de ascensores, mantenimiento de estructura de los edificios, mantenimiento de piscinas y canchas, van a ser tercerizados por empresas especializadas las cuales van a garantizar servicios de calidad con una previa selección de proveedores especializados.

4.6.7 Servicio al cliente.

Se realizará un seguimiento permanente de los servicios brindados por la empresa y por parte de empresas subcontratadas de manera personal y además se harán encuestas telefónicas y por medio de las sesiones, para determinar el grado de satisfacción de los clientes y también para poder identificar necesidades que surjan para que se tomen medidas en el asunto y a su vez para ver el grado de aceptación de servicios adicionales que se ofrecerán en el futuro.

4.7 Estrategia diferenciadora de precio.

La estrategia es cobrar a los edificios un 10% de lo que se recaude cada mes a través de las alícuotas lo cual permite eliminar el efecto que tiene la inflación en la economía. Este precio va a cubrir únicamente gastos administrativos y la utilidad de la empresa. Todos los costos operativos van por cuenta del presupuesto de cada edificio.

En el cálculo de las alícuotas se destinará un porcentaje a un fondo de reserva para cubrir imprevistos, el fin que tiene este fondo es que las alícuotas no se vean alteradas mes a mes cuando surgen imprevistos o problemas inesperados.

4.8 Estrategia diferenciadora de servicio.

La empresa está proponiendo al mercado un servicio bien diferenciado frente a la competencia y entre los aspectos diferenciadores se tiene:

- Creación de un fondo para contingentes implícito en las alícuotas mensuales, para el efecto se hará el cálculo respectivo.
- La empresa estará muy bien posicionada en el mercado como una empresa profesional, ética y eficiente.
- Se va a crear oportunidades constantemente y se ofrecerá nuevos servicios para satisfacer la mayor cantidad de necesidades de los clientes.
- Se va a eliminar los problemas entre los copropietarios que se reclaman siempre entre si, ya que al manejar los edificios se lo hará de tal manera que se busque siempre la satisfacción total de los clientes dedicándose de manera profesional y tomando ante todo la responsabilidad.
- Se tendrá un grupo de empresas proveedoras seleccionadas, las cuales van a proveer en lo posible en todos los edificios a cargo de la empresa, teniendo la ventaja de garantizar cada uno de los servicios que se provee de manera directa como indirecta.
- Se tendrá un sistema de comunicación vía radio transmisores lo que va a permitir estar siempre en contacto con cada uno de los edificios, pasando reportes a diario.
- Se va a ofrecer servicios no solo para el edificio si no que también se ofrecerá servicios para cada departamento o miembros del mismo, ya sea en servicios tales como: albañilería, electricistas, carpinteros, pintores, lavada de autos, etc.

- Realizar sesiones en las cuales se den los reportes del edificio tanto en el asunto operativo como en el financiero y para toma de decisiones con la directiva de ser necesario.
- Se considera también una gran ventaja al realizar un constante seguimiento a los clientes para determinar el grado de satisfacción o de lo contrario para saber por que no están satisfechos y tomar medidas inmediatas.
- Se dará la mayor facilidad de pago a los copropietarios en el tema de las alícuotas ya que se ofrecerá nuevas facilidades de pago como: descuento de tarjeta de crédito o de una cuenta corriente y la manera tradicional en efectivo o cheque. Todo con el afán de dar la mayor comodidad a los clientes.
- Se va a ofrecer servicios acorde a necesidades de cada edificio en particular, tales como: lavandería de ropa con maquinas tragamonedas, lavada de autos por medio de empleados puestos a disposición según la demanda, se va a satisfacer necesidades que se identifiquen para los clientes y que estén relacionadas con el giro del negocio, así como se trabajara para innovar y desarrollar oportunidades y necesidades para que de igual manera brinden un mayor valor agregado a los clientes

4.9 Estrategia de diferenciación de promoción.

A partir de la investigación de mercado se puede concluir que los clientes potenciales desconocen sobre la existencia de empresas que brinden este servicio.

Esto crea una ventaja competitiva para la empresa ya que se diferenciará dando a conocer su existencia en el mercado y los servicios que ofrecerá. Como resultado, la promoción permitirá ser una buena opción al momento de solucionar problemas administrativos en edificios y condominios.

4.10 Estrategia de diferenciación de operación.

Se va a tener un sistema operacional diferente lo cual facilitara el proceso de administración de los edificios y condominios que se tenga como clientes.

Para un manejo más fácil y simple se ha dividido al mercado meta en cuatro sectores que son los siguientes:

- Zona 1: Sector Gonzáles Suárez y sector Coruña.
- Zona 2: Sector Canal 8 y calle Quiteño Libre
- Zona 3: Sector Quito Tennis
- Zona 4: Sector Av. Republica del Salvador

A su vez estos sectores serán divididos o repartidos entre los dos socios principales quienes se encargaran del manejo de los edificios dentro de sus sectores respectivos.

Se contara con una oficina central en donde se recibirán a posibles clientes, se dará atención al publico y será la forma de darse a conocer. En dicha oficina se tendrá una base de datos que contenga a todos los clientes (edificios) y otra que contenga a todos los proveedores De esta forma el momento que se recibe una queja o el surgimiento de un problema, se procede a contactar a uno de los proveedores para que resuelvan el problema. La empresa se encargara de tener conserjes capacitados dentro de cada edificio, estos podrán ser propios de la empresa o podrán ser los mismos ya existentes en los edificios, siempre y cuando estos estén capacitados y no sean un problema o un impedimento en el manejo de los edificios. De la misma manera dichos conserjes recibirán una capacitación permanente para solucionar problemas básicos que surjan dentro de los edificios. Los conserjes tendrán comunicación permanente con la oficina central a través de radio transmisores, de esta forma podrán contactarse inmediatamente con la oficina para reportar cualquier problema que se presente y de igual forma permitirá tener un control permanente.

4.11 Educación al cliente.

Implantar una cultura lineada con el propósito que es, “Hacer de la convivencia entre vecinos una experiencia placentera y motivadora”, lo cual va contribuir con el trabajo para que el mismo sea más eficiente y sea realmente apreciado por parte de los clientes. La cultura que se esta proponiendo es la que esta conformada por los siguientes valores:

4.11.1 Compromiso.

Este valor es muy importante ya que se necesita que los copropietarios sientan un compromiso con la administración para que los servicios dados tengan una duración y sean aprovechados por todos.

4.11.2 Responsabilidad.

Por medio de este valor se va a concientizar a la gente de que el labor de la empresa es posible solo con la colaboración de ellos en todo sentido y por supuesto en el ámbito financiero.

4.11.3 Puntualidad.

Es muy importante que los copropietarios realicen sus pagos de las alcúotas a tiempo para evitar molestias y de igual manera esto ayuda a ser oportunos en la intervención para solucionar los problemas sin tener como traba la falta de dinero para realizarlos.

4.12 Proyección de ventas.

Se tiene tres escenarios:

- Pesimista
- Normal
- Optimista

Información común para los tres escenarios:

- En la ciudad de Quito en el sector Norte de clase media-alta, cuenta con 280 edificios ubicadas en cuatro zonas antes mencionadas (información secundaria). Se toma como nuestro mercado meta al sector Norte de clase media alta de la ciudad de Quito ya que en la investigación de mercado se determino que es el sector donde se tiene como costumbre el contratar a una persona externa al edificio para que sea la encargada de llevar la administración. También es el sector donde se tiene una mejor distribución de los edificios en los cuatro sectores mencionados anteriormente lo cual permite un manejo más fácil.
- Inicialmente en el año 2005 se va a captar el 5% de los edificios.
- Se incrementa en un 3% la participación anual del total de edificios, es decir el 3% de 280.
- El precio promedio del servicio es de 300 USD. por edificio administrado (no se toma en cuenta la inflación). Este dato se lo calcula a través de la investigación de mercado, que podrá observarse el calculo más detalladamente en el siguiente capítulo en el punto 5.6.

4.12.1 Proyección pesimista

Para esta alternativa se presenta la siguiente información adicional.

- Inicialmente se capta el 4% de edificios y un incremento anual de 2% de 280 edificios

Proyección de ventas				
Año	2005	2006	2007	2008
Edificios	11	17	22	28

Proyección de ingresos en dólares				
Año	2005	2006	2007	2008
Edificios	40320	60480	80640	100800

Tabla 4.1

4.12.2 Proyección Normal

Para esta alternativa se presenta la siguiente información adicional.

- Inicialmente se capta el 5% de edificios y el incremento de 3% anual de 280 edificios

Proyección de ventas				
Año	2005	2006	2007	2008
Edificios	14	22	31	39

Proyección de ingresos en dólares				
Año	2005	2006	2007	2008
Edificios	50400	80640	110880	141120

Tabla 4.2

4.12.3 Proyección optimista

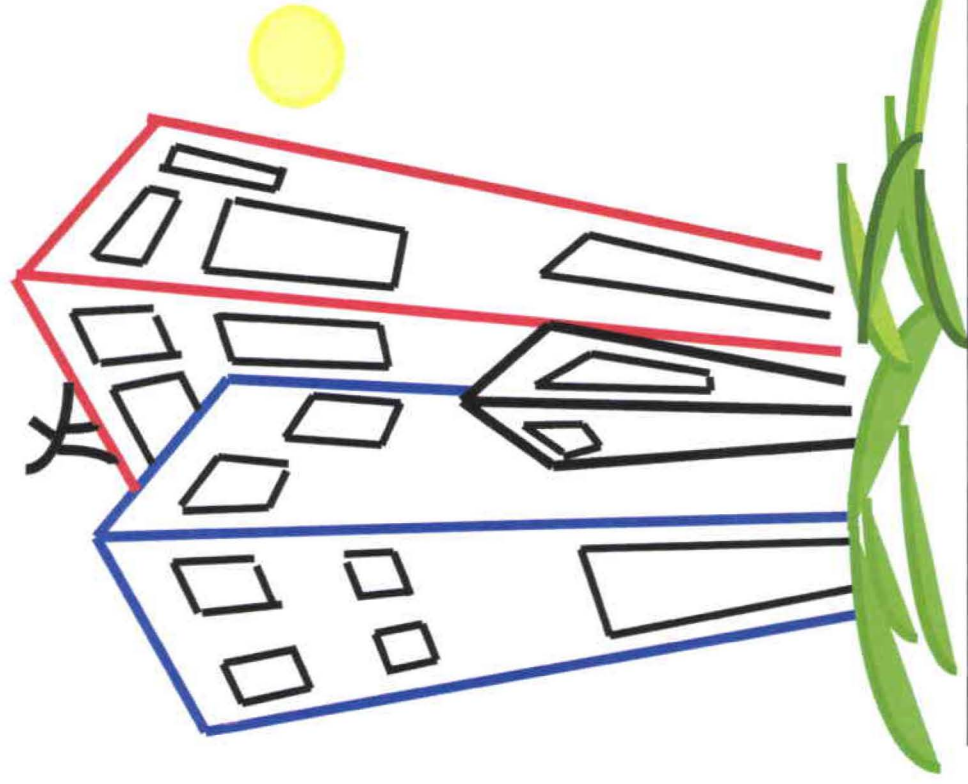
Para esta alternativa se presenta la siguiente información adicional.

- Inicialmente se capta el 6% de edificios y un incremento anual de 4% de 280 edificios

Proyección de ventas				
Año	2005	2006	2007	2008
Edificios	17	28	39	50

Proyección de ingresos en dólares				
Año	2005	2006	2007	2008
Edificios	60480	100800	141120	181440

Tabla 4.3



ADEEC

Administración de edificios y condominios

CAPITULO 5

5. ANALISIS FINANCIERO

5.1 Supuestos y Consideraciones

- La empresa va a determinar la viabilidad del proyecto utilizando herramientas financieras que permitan relacionar elementos importantes tales como: Ingresos, egresos, fuentes de financiamiento, etc. requeridas para la puesta en marcha y el funcionamiento de la empresa.
- Tomando en cuenta la estructura legal de la compañía se va a crear una persona jurídica que permita desarrollar las políticas y la estructura que los accionistas quieren implantar y la estructura que más se ajusta a este tema, es la Sociedad Anónima.
- Los accionistas van a aportar el 49,5% de la inversión tal como lo muestra el flujo financiado. (Ver anexo C2.1)
- Para financiar el 50,5% de la inversión inicial, la empresa va a obtener un préstamo de 12.000 USD. A una tasa de interés activa del 12% y un plazo de 2 años. (Ver anexo C9)
- Para calcular el capital de trabajo se toma en cuenta que los dos primeros meses la empresa no va a contar con ingresos, debido a que se presupuesta ese tiempo para captar clientes, realizar la campaña publicitaria para iniciar el largo proceso de posicionamiento en el mercado, entonces el capital de operaciones va a tener que cubrir los gastos generales y la nómina del personal de esos dos primeros meses. (Ver Anexo C3.1)

- Los activos fijos tienen un valor de rescate establecido por la tabla adjunta en el anexo. (Ver Anexo C5.1)
- Para la depreciación de los activos fijos se va a emplear el método lineal con los porcentajes establecidos por la ley. (Ver Anexo C5.1)
- Se ha realizado una proyección de ventas con tres escenarios, los mismos que se va a ir cumpliendo a fin de cada año tal como se muestra en los anexos C3.2
- El precio que va a cobrar la empresa toma en cuenta los datos obtenidos por la investigación de mercados y que ningún edificio es parecido a otro, ni en número de departamentos, ni número de pisos y mucho menos en los servicios que demandan. El precio se lo explica con todo detalle en el punto 5.6 de este capítulo.
- En este plan de negocios no se ha tomado en cuenta la inflación debido a que se encuentra en niveles en los cuales no genera alteraciones significativas en los precios como lo muestra la figura 1.4 del primer capítulo, la tendencia es a la baja.
- Para la elaboración de los flujos de caja tanto financiado como no financiado se va a tomar en cuenta las proyecciones de venta en un escenario normal.
- El proyecto tiene un horizonte de cinco años.
- El proyecto tiene un costo de oportunidad del 18% tomando en cuenta que negocios alternativos tienen un similar monto de inversión, similares barreras de entrada y de salida, son negocios nuevos y que la empresa espera tener rendimientos mayores a los de las tasas de interés activas de los bancos.
- Para el análisis del proyecto se toman en cuenta las leyes del país en cuanto a lo que es la participación del 15% de los trabajadores y el 25% de impuesto a la renta, que rigen actualmente.

- La dolarización sigue vigente en el transcurso del proyecto.

5.2 Inversiones del Proyecto

5.2.1 Muebles de Oficina

La empresa prevé tener una oficina para desarrollar su actividad de negocio, para esto se deberá adquirir, muebles y equipos básicos, archivadores y mesas para trabajo.

5.2.2 Equipos de Oficina

Debido a que la empresa es nueva y por el giro de negocio que tiene no se requiere de equipos especializados. Se necesitara de dos computadoras para poder manejar las bases de datos de clientes y de proveedores, al igual que llevar hojas de cálculo, procesador de palabras y cualquier registro necesario. De la misma manera es necesario un teléfono y telefax para comunicación.

5.2.3 Otras Inversiones

Para poder empezar la actividad comercial la empresa deberá realizar ciertas inversiones que se detallan a continuación:

- **Vehículos**

Debido al giro de negocio que tiene la empresa se requerirá adquirir vehículos para transportación. Se necesitara una camioneta pequeña para transporte del gerente y dos motocicletas pequeñas para los supervisores, que deberán realizar visitas constantes a los edificios administrados.

➤ **Gastos de Constitución**

Para poder iniciar con la actividad comercial se debe contar con los documentos oficiales que acrediten la constitución, legal de la compañía.

➤ **Capital de Operación**

Abarca 2 meses de egresos desde el momento en que la empresa inicia su funcionamiento hasta que ésta logra captar los clientes necesarios para cubrir sus costos fijos y variables. Es una fuente de respaldo que tiene la empresa ya que hasta que la empresa consiga los clientes e implemente la campaña publicitaria tendrá que asumir los gastos generales y la nomina de los dos primeros meses.

➤ **Diseño de Imagen Corporativa y Publicidad**

Se debe realizar dicha inversión ya que al ser una empresa nueva, ésta requiere de una imagen y publicidad adecuada para que los clientes la identifiquen y alcanzar el posicionamiento propuesto.

5.3 Gastos Generales

Para el funcionamiento de la empresa se debe realizar pagos mensuales fijos por diferentes conceptos, como por ejemplo el arriendo del local donde funcionará, luz, agua, teléfono, Internet, combustible para vehículos. (Ver Anexo C4.)

5.4 Costos del Proyecto

5.4.1 Recursos Humanos

Debido que al principio las actividades administrativas no serán significativas, la empresa contará con el personal básico necesario para su funcionamiento y deberá ir incorporando nuevos empleados según aumente sus operaciones al igual que sus necesidades.

La empresa contará con dos accionistas que pasarán a formar parte de la nómina de empleados como gerentes administrativo y de operaciones. Debido a que la empresa es

nueva se requiere de grandes sacrificios y no se puede contar con grandes salarios, por esta razón el sueldo de los gerentes es alentador y conforme crezca su negocio ellos se van recompensados en las utilidades y en los logros alcanzados por la misma. Por otro lado en este capítulo se adjunta la nómina de personal completa incluidos los incrementos de personal para la vida del proyecto y con todos los beneficios de ley que corresponden. (Ver Anexo C6)

5.5 Proyección de Edificios Administrados

Según el estudio de mercado el segmento meta que tiene la empresa en la ciudad de Quito es el sector norte y de clase media alta. Este sector cuenta con 280 posibles clientes (edificios), para la empresa.

Basándose en información obtenida a través de la investigación de mercados donde se vio que un administrador que no tiene una preparación adecuada o conocimientos administrativos maneja alrededor de 2.33 edificios. Por esta razón se tiene previsto que una empresa completamente dedicada a esta actividad y que tenga conocimientos administrativos y del mercado puede tener 7 edificios por cada supervisor que esta tenga, siempre y cuando exista una administración centralizada que controle todo el procedimiento.

Por esto la empresa considera que inicialmente puede captar el 5% del total de los edificios de dicho sector en el primer año.

Y se espera tener un incremento o crecimiento anual del 3% más todos los años. (Ver anexo C3.2)

5.6 Precios

En base a información proporcionada por el estudio de mercado se tiene una clara idea de cual va a ser el precio del servicio, ya que se relaciona directamente las preguntas No.14, que hace referencia al valor de las alícuotas promedio y la pregunta No.18, que pregunta cuantos departamentos tiene el edificio, Entonces para efectos del cálculo del precio se tiene que cada departamento en promedio de la clase media alta del sector norte de Quito,

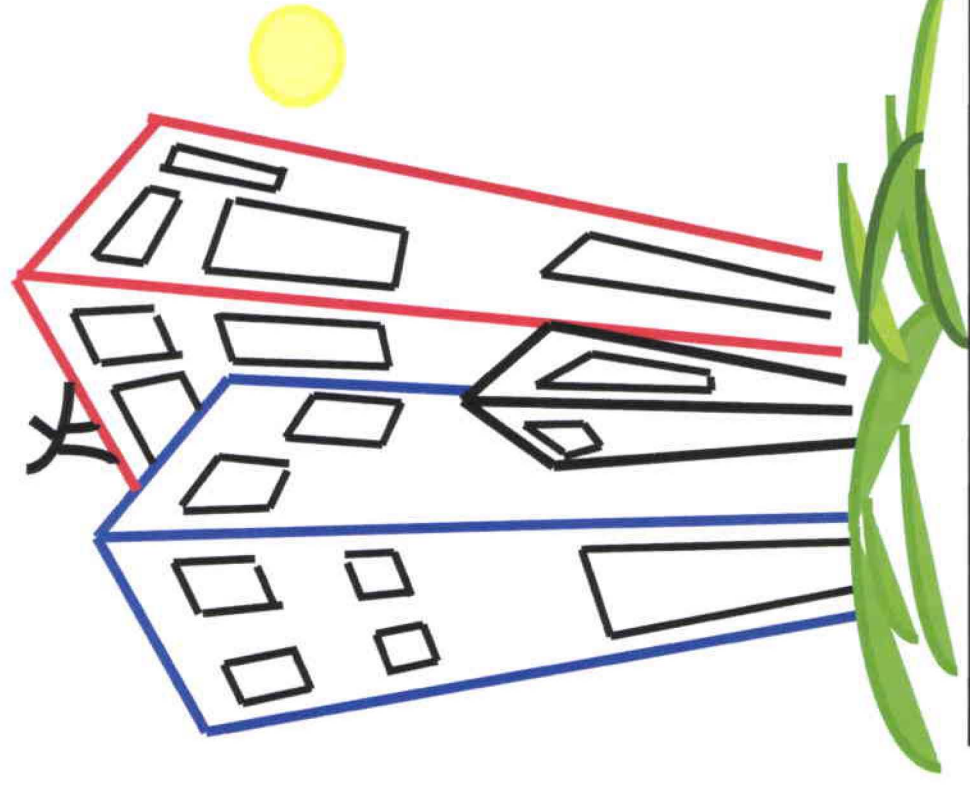
paga 138 USD. Y cada edificio del mismo sector y de la misma clase tiene un promedio de 27 departamentos por edificio, lo cual da como resultado una recaudación promedio de 3726 USD. A esta información se la cruza con los precios que están en el mercado proporcionados por la pregunta No.16 de la investigación de mercados la cual muestra el sueldo promedio de un administrador en el segmento de mercado que se esta apuntando, que es de 332,5 USD. Toda la información antes mencionada hace que la empresa tome la decisión de cobrar un 10% de lo recaudado de alícuotas de cada edificio en particular, esto daría como resultado 372,6 USD, pero como la estrategia de la empresa es aplicar economías de escala y esto es más fácil alcanzar con volumen, la empresa ha decidido tomar edificios un poco más pequeños que el promedio del mercado para seguir los lineamientos, lo que además puesto en un escenario conservador da como resultado que se establezca un ingreso por edificio de 300 USD. para efectos de proyecciones de ventas y demás presupuestos.

5.7 Evaluación financiera.

A partir de la información anteriormente expuesta se parte para realizar el respectivo análisis financiero, el cual es una herramienta muy importante para determinar y fundamentar la toma de decisiones con respecto a realizar un proyecto o invertir en el mismo, sabiendo a ciencia cierta lo que va a ocurrir según variables supuestas y la incidencia que tienen sobre las proyecciones de ingresos y egresos estimados, lo cual da como resultado una serie de índices que dan la pauta para saber si el proyecto debe ser puesto en marcha o no.

- El Valor Actual Neto (VAN) representa el valor actual de los beneficios netos sobre el costo de oportunidad en los años de vida útil del proyecto y toma en cuenta un costo de oportunidad igual al 18%. Sabiendo lo dicho anteriormente el análisis del VAN en este proyecto da como resultado \$ 123.271,26, siendo este superior a cero, entonces esto indica que el proyecto es atractivo y debería ser aceptado por los inversionistas. (Ver Anexo C8.)

- La Tasa Interna de Retorno (TIR) que es la rentabilidad del dinero que se invierte en el proyecto, es por esto que para que un proyecto sea considerado bueno, debe arrojar una tasa mayor al costo de oportunidad del capital, la misma que en este proyecto es del 218%. Lo cual indica que el proyecto es rentable y puede ser puesto en marcha según los supuestos tomados a consideración para la elaboración del análisis financiero. (Ver anexo C8)



ADEEC

Administración de edificios y condominios

CAPITULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Dentro del PIB ecuatoriano el sector de otros servicios se encuentra en una etapa de desarrollo con una participación mínima dentro del mismo, lo cual indica que hay una gran oportunidad para empresas que quieran entrar al país a brindar servicios novedosos o no desarrollados, como el outsourcing que es una tendencia global que esta siendo acogida dentro del Ecuador en varias actividades. Entre las más importantes se encuentra el tema laboral, sistemas, transporte o logística. Sin embargo queda mucho campo para especializarse y uno que no ha sido probado seria el de la tercerización de la administración de edificios y condominios.
- En los últimos años el país ha demostrado una constante estabilidad lo cual ha hecho que baje la inflación, las tasas de interés tanto la activa como la pasiva y de igual manera ha bajado el riesgo país, esto facilita el crecimiento y desarrollo de varias actividades como la construcción. Esta actividad esta muy relacionada con la actividad de servicio que brinda la empresa ya que se garantiza que existirán nuevos edificios dando como resultado posibles clientes futuros. De igual manera se observa que debido a los factores sociales como el hecho o tendencia actual de vivir en las grandes o principales ciudades, garantizan que por la falta de espacio sea necesaria la construcción de edificios o condominios para acoger a la población
- Por medio de la investigación de mercados que se realizo se ha podido determinar varios aspectos que permiten determinar la oportunidad de negocio. Se observo que en el segmento o mercado meta de la clase social media-alta que se va atacar, se tiene que todos los posibles clientes requieren una administración, de la misma manera están dispuestos a recibir una administración externa al edificio, lo cual permitiría la entrada de una empresa dedicada a este giro de negocio.

- Tomando en cuenta que la investigación de mercados arroja como resultado que no existe una empresa o persona natural que se dedique a esta actividad, que esté bien posicionada o que sea reconocida en el mercado. Esto permite creer que no hay una competencia fuerte en el mercado lo cual facilita la entrada de una empresa nueva de este estilo.
- La compañía va a implantar fuertes políticas de empresa que desde el inicio van a formar parte de su proceder basándose en parámetros, valores y principios que van a hacer que la empresa se posicione en el mercado de tal manera que pueda lograr los objetivos propuestos y pueda satisfacer las necesidades de los clientes superando las expectativas de los mismos. Además se va a tomar en cuenta de manera importante todos los componentes de la cadena de valor de la empresa al momento de estandarizar el funcionamiento de la empresa, para su mayor control, eficacia y evaluación de los resultados.
- Por medio del plan de marketing la empresa podrá introducirse en el mercado, para lo cual se han planteado estrategias de acuerdo a necesidades establecidas por el estudio de mercado realizado, además se debe satisfacer las necesidades en calidad y características del servicio. Por otro lado con la ayuda del Marketing Mix se definió las cinco “P”, las cuales van a permitir alcanzar los objetivos propuestos en la escala estratégica.
- En este proyecto los niveles de inversión son relativamente bajos ya que la empresa no tiene que montar una infraestructura especial ni tener un grupo logístico numeroso, lo que la empresa va a realizar es administrar los fondos de los edificios de manera individual y tercerizar todos los servicios que los edificios demanden para garantizar la completa satisfacción de los clientes al trabajar con empresas especializadas en las diferentes ramas o servicios.

- La inversión va a ser realizada de manera inmediata por los dos socios en porcentajes iguales para cubrir el 49,5%, mientras que el otro 50,5% va a ser aportado por un préstamo bancario.
- Los resultados obtenidos del análisis financiero del flujo financiado que es el que se va a utilizar debido a la facilidad que da el mercado de obtener un crédito bancario, y además se sabe que un flujo financiado es mejor que uno sin financiar ya que la TIR y el VAN son más altos,. Por otro lado los resultados son muy interesantes y alentadores, alcanzando una Tasa interna de retorno (TIR) del 218% muy por encima del costo de oportunidad del 10% establecido, además se muestra un VAN positivo de 123.271,26 USD. Lo que significa que el negocio resulta muy atractivo para la inversión, basándose en las proyecciones y desarrollo de la compañía durante el tiempo establecido para el proyecto, además se tiene un dato muy importante como la relación beneficio costo que en este caso es 1,3 mayor que uno.

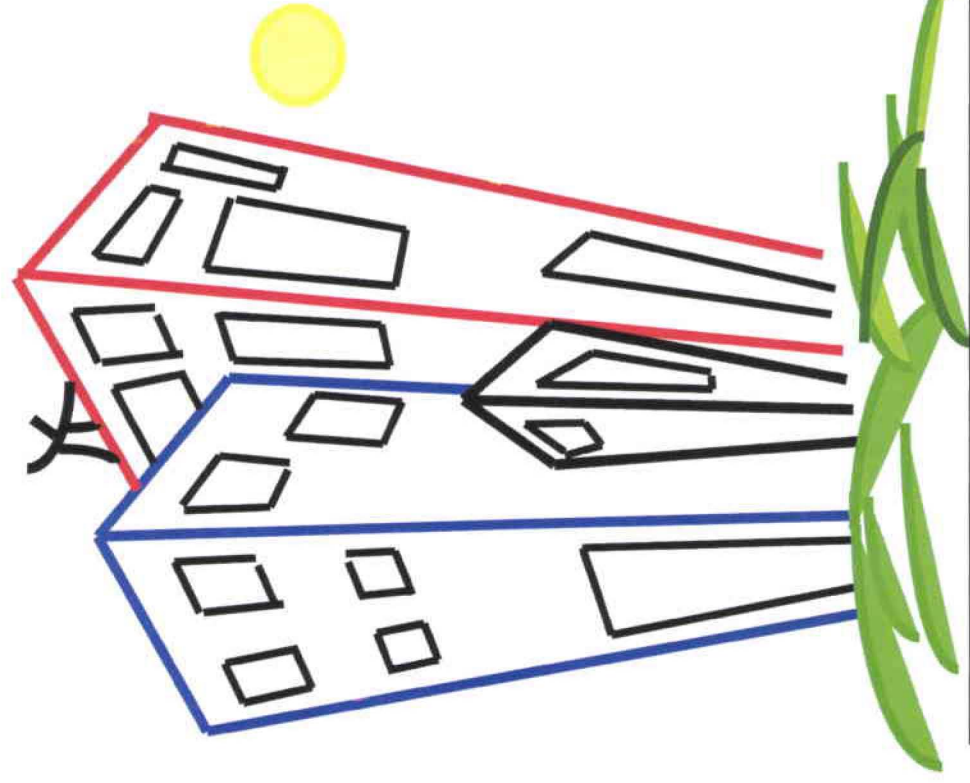
6.2 Recomendaciones

Para efecto de llevar a cabo el proyecto se recomienda lo siguiente:

- Realizar un contrato estándar por medio del cual se va a pactar los derechos y obligaciones, tanto del contratista como del beneficiado en cada edificio. Realizar un contrato estándar por medio del cual se va a subcontratar los servicios que la empresa va a administrar u ofrecer.
- Elaborar una base de datos para identificar a todos los posibles proveedores de los diferentes servicios que la empresa va a ofrecer o subcontratar calificándolos por calidad de servicio y precios.
- Definir las actividades que va a realizar cada empleado de la empresa en las diferentes actividades que realice, para evitar complicaciones e inconvenientes en el futuro y además para basar el funcionamiento de la empresa en la eficiencia y el

trabajo en equipo. Además preparar la capacitación que recibirá cada persona en sus diferentes puestos de trabajo y definir el perfil de los empleados que se requieren en la empresa para proceder al reclutamiento de los mismos.

- Contratar la asesoría legal por parte de un Abogado para definir y estandarizar el proceder de la empresa en el ámbito legal en el mercado.
- Aprovechar la urgencia que tienen las personas que viven en edificios o condominios de mejorar su calidad de vida, para darle marcha y apresurar la puesta en marcha del proyecto para aprovechar las oportunidades actuales que ofrece el mercado.
- Como se aprecia en los anexos de los flujos de caja del capítulo financiero se puede ver que el flujo financiado da como resultado una TIR y un VAN más alto que el flujo sin financiar, es por esta razón que se prefiere trabajar con dinero ajeno y realizar un préstamo al banco Bolivariano a la tasa activa vigente actualmente de 12% anual, el préstamo se lo va a realizar a 24 meses plazo, el mismo que tiene un valor de 12.000 USD.



ADEEC

Administración de edificios y condominios

ANEXO A

ANEXO A.1

Anexo A.1

CUESTIONARIO

1. ¿Tiene su edificio una administración?

Si

No

Si la respuesta es Sí, pase a la pregunta número 3

2. ¿Le gustaría contar con una administración en su edificio?

Si

No

¿Por qué? _____

3. ¿Quién lleva la administración de su edificio o condominio?

Una persona del mismo edificio.

Una persona ajena al edificio o condominio.

4. ¿Está usted satisfecho con la administración de su edificio?

Si

No

¿Por qué? _____

5. Clasifique el nivel de conflicto entre los copropietarios y el administrador, en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy conflictivo y 5 es lo menos conflictivo.

1 2 3 4 5

6. ¿Cuál cree usted que son las áreas más conflictivas en la administración del edificio?

- Financiera
- Administrativa
- Mantenimiento de infraestructura
- Limpieza en general
- Ascensores
- Áreas verdes (jardinería)
- Seguridad
- Puertas eléctricas
- Otros ¿cuáles? _____

7. ¿Tiene su edificio una oficina para el administrador?

Si

No

8. ¿Tiene el administrador horario de atención?

Si

¿Cuántas horas/semana? _____

No

9. ¿Cuál es la forma de pago de sus alicuotas?

- En efectivo o cheque
- Débito de cuenta corriente
- Débito de tarjeta de crédito
- Otros ¿cuáles? _____

10. ¿Estaría de acuerdo que las alicuotas sean descontadas de una cuenta corriente o una tarjeta de crédito?

• Si

• No

¿Por qué? _____

11. ¿Le gustaría que la administración le brinde servicios para su departamento de:?
 En cada una de las opciones conteste Sí o No, por favor!

Plomería	Albañilería	Electricidad	Carpintería	Pintura
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

12. ¿Conoce usted de empresas o personas particulares que se dediquen a la administración de edificios o condominios?

Si
 Cuales? _____
 No

13. ¿En caso de que sea el responsable de la decisión, estaría usted dispuesto a contratar una empresa especializada que se encargue de la administración de su edificio o condominio?

Si
 No
 ¿Por qué? _____

14. ¿Cuanto paga usted de alcuotas en su edificio?

15. ¿Qué rubros cubre la alícuota?

Luz del condominio	<input type="checkbox"/>	Conserje	<input type="checkbox"/>
Agua potable del departamento	<input type="checkbox"/>	Áreas verdes	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/>	Mantenimiento de canchas	<input type="checkbox"/>
Limpieza exterior e interior	<input type="checkbox"/>	Piscina	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento de equipos	<input type="checkbox"/>	Gimnasio	<input type="checkbox"/>
Pago al administrador	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Parqueadero	<input type="checkbox"/>	¿Cuáles?	<input type="checkbox"/>

16. ¿Sabe usted cuanto gana el administrador de su edificio?

Si
 ¿Cuanto?.....
 No

17. ¿Cuántos mt² tiene su departamento y cuántos dormitorios?

Mt² _____
 Dormitorios _____

18. ¿Cuántos departamentos tiene el edificio?

19. ¿Cuántos Edificios están bajo la misma administración?

20. ¿Dónde está ubicado el edificio? Siendo A Clase media alta, B clase media y C clase media baja.

Norte	A <input type="checkbox"/>	Centro	A <input type="checkbox"/>	Sur	A <input type="checkbox"/>
	B <input type="checkbox"/>		B <input type="checkbox"/>		B <input type="checkbox"/>
	C <input type="checkbox"/>		C <input type="checkbox"/>		C <input type="checkbox"/>

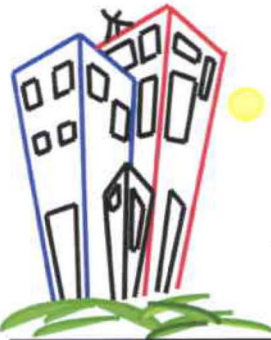
ANEXO B

ANEXO B1



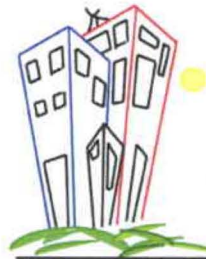
ADEC

Administración de edificios y condominios



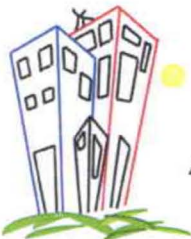
ADEC

Administración de edificios y condominios



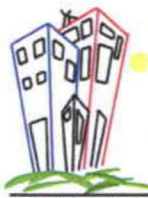
ADEC

Administración de edificios y condominios



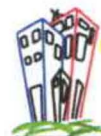
ADEC

Administración de edificios y condominios



ADEC

Administración de edificios y condominios



ADEC

Administración de edificios y condominios



ADEC

Administración de edificios y condominios

ANEXO C

ANEXO C1

PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					
ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	SILLA SECRETARIA FUZION		1	\$ 84,00	\$ 84,00
2	SILLON GREKO GERENTE		1	\$ 205,00	\$ 205,00
3	SOFA BIPERSONAL PALERMO		1	\$ 160,00	\$ 160,00
4	SILLA VISITANTE PALERMO		5	\$ 79,00	\$ 395,00
5	ARCHIVADOR VERTICAL 4 GAVETAS		2	\$ 222,00	\$ 444,00
6	MUEBLE GERENTE EURO		1	\$ 443,00	\$ 443,00
7	ESTACION DE TRABAJO FUZION		1	\$ 381,00	\$ 381,00
8	TABLERO CORREDIZO		1	\$ 21,00	\$ 21,00
9	TELEFONO		2	\$ 30,00	\$ 60,00
10	TEFAX PANASONIC FX-F171LA		1	\$ 130,00	\$ 130,00
TOTAL					\$ 2.323,00

Cuadro elaborado por Atores
Fuente: Office Store, A-CONSOB

ANEXO C2

ANEXO C.2.1

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION		
FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	11.777,83	49,5%
CREDITO	12.000,00	50,5%
TOTAL	23.777,83	100%

ANEXO C.2.2

INVERSIONES	
RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	
OBRAS CIVILES	0,00
EQUIPOS	0,00
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	105,00
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	2.323,00
VEHICULOS	10.000,00
CAPITAL DE TRABAJO	8.615,83
INVERSION PUBLICITARIA	800,00
GASTOS DE CONSTITUCION	500,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.434,00
OTROS COSTOS PREINV.	
TOTAL	23.777,83

Fuente: Motor UNO, Prensa Escrita, Patios de carros

ANEXO C3

ANEXO C.3.1

CAPITAL DE TRABAJO	
(Dos meses)	
GASTOS GENNERALES MENSUALES	2.510,91
NOMINA DE PERSONAL MENSUAL	6.104,92
TOTAL	8.615,83

ANEXO C.3.2

PROYECCION DE VENTAS			
AÑO	ADMINISTRACION DE EDIFICIOS		
	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
0			
1	14	3.600	50.400
2	22	3.600	79.200
3	31	3.600	111.600
4	39	3.600	140.400
5	48	3.600	172.800

ANEXO C4

GASTOS GENERALES ANUALES					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARRIENDOS	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
TELEFONO LUZ AGUA	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00
SUMINISTROS DE OFICINA	140,00	160,00	180,00	200,00	220,00
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN RADIAL	4.992,96	6.867,32	9.675,86	12.172,34	14.980,88
INTERNET CABLE MODEM	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
MANTENIMIENTO EQUIPOS	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
MANTENIMIENTO VEHICULOS	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
IMPREVISTOS	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL	15.065,46	16.959,82	19.788,36	22.304,84	25.133,38

Fuentes: Prensa escrita, Empresas Públicas, Guimsa, Multicom-Telemovil, TV Cable, Publicity.

ANEXO C5

ANEXO C.5.1

DEPRECIACION	TASA ANUAL
OBRAS CIVILES	5%
EQUIPOS	10%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	20%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	20%
VEHICULOS	20%
EQUIPOS DE COMPUTACION	33%
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	15%
IMPUESTO A LA RENTA	25%

ANEXO C.5.1

VALOR DE RESCATE ACTIVOS FIJOS		
RUBRO	VALOR RESCATE	TASA DEP. ANUAL
TERRENO	100%	0%
OBRAS CIVILES	10%	5%
EQUIPOS	5%	10%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5%	20%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5%	20%
VEHICULOS	10%	20%
EQUIPOS DE COMPUTACION	5%	33%

Fuente: Leyes Vigentes

ANEXO C6

NOMINA DEL PERSONAL (US\$)										
CARGO	SUELDO	BASICO	DECIMO	DECIMO	SUBSIDIO	APORTE	COST. TOTAL	RATIO	CANTIDAD	TOTAL
	NOMINAL	ANUAL	TERCERO	CUARTO	TRANSP.	IESS	ANUAL		Nº PERSONAS	AÑO 1
GERENTE ADMINISTRATIVO	700,00	8.400,00	700,00	121,92		911,40	10.133,32	1,21	1	10.133,32
GERENTE DE OPERACIONES	700,00	8.400,00	700,00	121,92		911,40	10.133,32	1,21	1	10.133,32
SUPERVISOR	300,00	3.600,00	300,00	121,92		390,60	4.412,52	1,23	2	8.825,04
SECRETARIA CONTADORA	350,00	4.200,00	350,00	121,92		455,70	5.127,62	1,22	1	5.127,62
MENSAJERO	160,00	1.920,00	160,00	121,92		208,32	2.410,24	1,26	1	2.410,24
		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00
		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00
TOTAL									6,00	36.629,54

NOMINA DEL PERSONAL (US\$)								
CARGO	Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5	TOTAL AÑO 5
GERENTE ADMINISTRATIVO	1	10.133,32	1	10.133,32	1	10.133,32	1	10.133,32
GERENTE DE OPERACIONES	1	10.133,32	1	10.133,32	1	10.133,32	1	10.133,32
SUPERVISOR	3	13.237,56	4	17.650,08	5	22.062,60	6	26.475,12
SECRETARIA CONTADORA	1	5.127,62	1	5.127,62	1	5.127,62	1	5.127,62
MENSAJERO	1	2.410,24	1	2.410,24	1	2.410,24	1	2.410,24
		0,00		0,00		0,00		0,00
		0,00		0,00		0,00		0,00
TOTAL	7,00	41.042,06	8,00	45.454,58	9,00	49.867,10	10,00	54.279,62

ANEXO C7

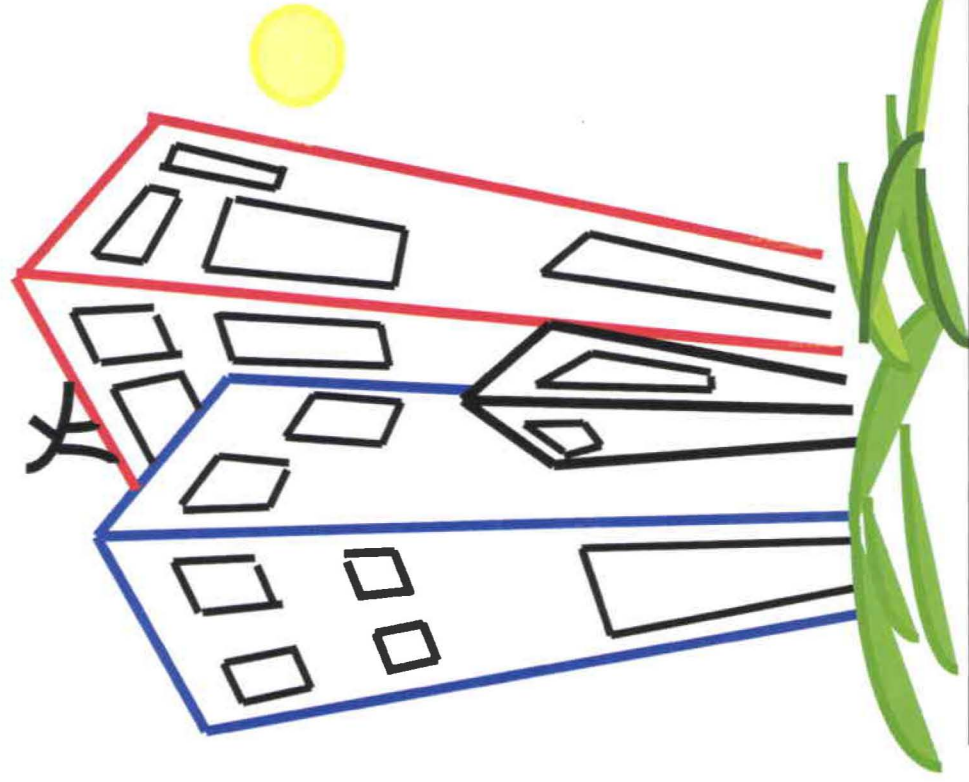
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		50.400,00	79.200,00	111.600,00	140.400,00	172.800,00
VENTAS		50.400,00	79.200,00	111.600,00	140.400,00	172.800,00
EGRESOS		18.289,02	20.183,38	23.011,92	25.050,44	27.878,98
COSTOS Y GASTOS		15.065,46	16.959,82	19.788,36	22.304,84	25.133,38
DEP. MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA		464,60	464,60	464,60	464,60	464,60
DEP. VEHICULOS		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
DEP. EQUIPO DE COMPUTO		477,95	477,95	477,95		
DEP. HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS		21,00	21,00	21,00	21,00	21,00
AMORTIZACIÓN ACTIVOS NOMINALES		260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
UTILIDAD BRUTA		32.110,98	59.016,62	88.588,08	115.349,56	144.921,02
- 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-4.816,65	-8.852,49	-13.288,21	-17.302,43	-21.738,15
- 25% Impuesto a la renta		-6.823,58	12.541,03	-18.824,97	-24.511,78	-30.795,72
UTILIDAD NETA		20.470,75	37.623,10	56.474,90	73.535,34	92.387,15
DEP. MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA		464,60	464,60	464,60	464,60	464,60
DEP. VEHICULOS		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
DEP. EQUIPO DE COMPUTO		477,95	477,95	477,95	0,00	0,00
DEP. HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS		21,00	21,00	21,00	21,00	21,00
AMORTIZACIÓN ACTIVOS NOMINALES		260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
ACTIVO FIJO	-13.862,00					
CAPITAL DE TRABAJO	-8.615,83					
ACTIVO NOMINAL	-1.300,00					
VALOR DE RESCATE						1.193,10
FLUJO DE CAJA	-23.777,83	23.694,30	40.846,65	59.698,46	76.280,94	96.325,85
VAN	\$ 121.543,74					
TIR	145%					
COSTO DE OPORTUNIDAD	18%					

ANEXO C8

FLUJO DE CAJA FINANCIADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		50.400,00	79.200,00	111.600,00	140.400,00	172.800,00
VENTAS		50.400,00	79.200,00	111.600,00	140.400,00	172.800,00
EGRESOS		19.425,38	20.183,38	23.011,92	25.050,44	27.878,98
COSTOS Y GASTOS		15.065,46	16.959,82	19.788,36	22.304,84	25.133,38
DEP. MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA		464,60	464,60	464,60	464,60	464,60
DEP. VEHICULOS		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
DEP. EQUIPO DE COMPUTO		477,95	477,95	477,95		
DEP. HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS		21,00	21,00	21,00	21,00	21,00
AMORTIZACIÓN ACTIVOS NOMINALES		260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
INTERESES		1.136,37	420,79			
UTILIDAD BRUTA		30.974,62	59.016,62	88.588,08	115.349,56	144.921,02
- 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-4.646,19	-8.852,49	-13.288,21	-17.302,43	-21.738,15
- 25% Impuesto a la renta		-6.582,11	12.541,03	-18.824,97	-24.511,78	-30.795,72
UTILIDAD NETA		19.746,32	37.623,10	56.474,90	73.535,34	92.387,15
DEP. MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA		464,60	464,60	464,60	464,60	464,60
DEP. VEHICULOS		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
DEP. EQUIPO DE COMPUTO		477,95	477,95	477,95	0,00	0,00
DEP. HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS		21,00	21,00	21,00	21,00	21,00
AMORTIZACIÓN ACTIVOS NOMINALES		260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
ACTIVO FIJO	-13.862,00					
CAPITAL DE TRABAJO	-8.615,83					
ACTIVO NOMINAL	-1.300,00					
PRESTAMO	12.000,00	-5.642,21	-6.357,79			
VALOR DE RESCATE						1.193,10
FLUJO DE CAJA	-11.777,83	17.327,66	34.488,86	59.698,46	76.280,94	96.325,85
VAN	\$ 123.271,26					
TIR	218%					
COSTO DE OPORTUNIDAD	18%					

ANEXO C9

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	12.000,00	PLAZO	2	SERVICIO USD.	564,88
TASA INTERES	12%	PAGOS ANUALES	12		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	12.000,00				12.000,00
1		120,00	444,88	564,88	11.555,12
2		115,55	449,33	564,88	11.105,79
3		111,06	453,82	564,88	10.651,96
4		106,52	458,36	564,88	10.193,60
5		101,94	462,95	564,88	9.730,66
6		97,31	467,58	564,88	9.263,08
7		92,63	472,25	564,88	8.790,83
8		87,91	476,97	564,88	8.313,86
9		83,14	481,74	564,88	7.832,11
10		78,32	486,56	564,88	7.345,55
11		73,46	491,43	564,88	6.854,13
12		68,54	496,34	564,88	6.357,79
13		63,58	501,30	564,88	5.856,48
14		58,56	506,32	564,88	5.350,17
15		53,50	511,38	564,88	4.838,79
16		48,39	516,49	564,88	4.322,29
17		43,22	521,66	564,88	3.800,63
18		38,01	526,88	564,88	3.273,76
19		32,74	532,14	564,88	2.741,61
20		27,42	537,47	564,88	2.204,15
21		22,04	542,84	564,88	1.661,31
22		16,61	548,27	564,88	1.113,04
23		11,13	553,75	564,88	559,29
24		5,59	559,29	564,88	0,00



ADEEC

Administración de edificios y condominios

BIBLIOGRAFÍA

- JENNIFER KUSHELL, Solo para Emprendedores; 2001
- MICHAEL PORTER, La Ventaja Competitiva de las Naciones; 1987
- DAN THOMAS, El Sentido de los Negocios; 1995
- CONSTANTINO MARKIDES, En la Estrategia esta el Éxito; 2000
- FRED DAVID, Conceptos de la Administración Estratégica; 1997
- LAWRENCE J. GITMAN, Principios de Administración Financiera; 1998
- RICHARD BREALEY y STEWART MYERS, Principios de Finanzas Corporativas, 2002
- THOMAS C. KINNEAR y JAMES R. TAILOR, Investigación de Mercados, 2000
- ROBERT BUSH y JOSEPH HAIR y DAVID ORTINAU, Investigación de Mercados, 2004
- JEAN JACQUES LAMBIN, Marketing Estratégico, 1995
- PHILIP KOTLER, Dirección de Marketing, 2001
- CODIGO DE TRABAJO

PUBLICACIONES

- Cámara de Comercio de Quito, Boletines de la Cámara # 83; Febrero 2005
- Guía para la Investigación de Mercados, Wladimir Cando; 2004
- Revista “GESTION”
- Diarios Escritos
- Líderes
- Revista “EKOS”
- MARKOP
- MIDUVI
- INEC

INTERNET

- <http://www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm>
- <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000124>
- http://www.inec.gov.ec/internaasp?inc=enc_tabla&idTabla=253
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion