

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS UDLA

Maestría en Administración de Negocios

Creación de una empresa que brinde Servicios Domésticos Temporales

Ing. Rodolfo Cappelo N.

2010

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS UDLA

Maestría en Administración de Negocios

Creación de una empresa que brinde Servicios Domésticos Temporales

Plan de Negocios como trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Máster en Administración de Negocios MBA.

Profesor guía:

Ing. María Cristina Sempértegui

Ing. Rodolfo Cappello N.

2010

Declaración del Profesor guía

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing., Cristina Sempértegui

Magister en Administración de Empresas

CI: 1714919824

Agradecimientos

Mis agradecimientos más sinceros a mi madre Magdalena, mi novia Mónica y mi familia en general que me dieron su apoyo incondicional durante todo el proceso de aprendizaje de la maestría y cuyo soporte fue fundamental para alcanzar mis objetivos académicos y profesionales.

Dedicatoria

Quisiera dedicar enteramente este trabajo y el esfuerzo de dos años de superación personal a mi madre Magdalena y a Rodolfo mi padre que por infortunios no esperados no puede estar físicamente a mi lado, pero sé que espiritualmente me envía sus bendiciones todo el tiempo.

Resumen Ejecutivo

Las nuevas leyes laborales establecidas por el gobierno en la actualidad, factores culturales, personales y una serie de inconvenientes adicionales, ha llevado a que las personas que requieren asistencia doméstica en su hogar, prescindan de estos servicios debido a que deben destinar los fondos económicos necesarios para el efecto, a distintas actividades de mayor importancia.

Al mismo tiempo, las personas que de manera muy informal prestan estos servicios, en muchos casos lo hacen sin los beneficios de ley correspondientes y actualmente se han visto perjudicados por la poca demanda existente y falta de oportunidades de empleo por la que pasa el Ecuador.

El desarrollo de este plan de negocios, pretende el analizar la posibilidad de la creación de una empresa legalmente constituida que ofrezca servicios domésticos de manera temporal, a su vez, que facilite plazas de trabajo para las personas dispuestas a brindar estos servicios, generando un beneficio común entre la sociedad, empleadores y empleados.

Índice

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.....	1
Antecedentes	1
Definición del Problema.....	3
Formulación del Problema	4
Justificación de la investigación	4
2. PLAN DE NEGOCIOS	5
A. INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA	5
i. Nombre:	5
ii. Descripción:.....	5
iii. Información Legal:.....	5
iv. Estructura Organizacional.....	6
v. Ubicación de la compañía.....	7
vi. Misión	7
vii. Visión	7
viii. Objetivos Estratégicos	7
B. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	10
i. Entorno Macro-Económico y Político	10
Indicadores internos.....	10
ii. Análisis del Sector	20
iii. Análisis de Mercado	22
iv. Crecimiento del Mercado	29
v. Segmentación del mercado	29
vi. Análisis FODA.....	41
vii. Análisis de Porter.....	44
C. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	46
i. Concepto del Servicio	46
ii. Estrategias de Distribución	46
iii. Estrategias de Precios.....	47
iv. Estrategias de Promoción	48
v. Estrategias de Comunicación	49

vi.	Estrategias de Servicio	52
vii.	Presupuestos	54
viii.	Proyecciones de Ventas.....	57
D.	OPERACIÓN.....	60
i.	Ficha técnica del Servicio.....	60
ii.	Descripción del Proceso.....	61
•	B: Coordinación y preparación pre servicio.....	62
iii.	Necesidades y Requerimientos.....	63
iv.	Plan de Producción	64
v.	Plan de Compras	64
E.	Plan Financiero	65
i.	Gastos de Arranque	65
ii.	Gastos de Personal.....	65
iii.	Flujos Proyectados (Sin Deuda)	66
iv.	Flujos Proyectados (Aplicados deuda).....	74
v.	Análisis de Relaciones Financieras	81
F.	IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL.....	84
G.	CONCLUSIONES.....	84
H.	BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....	86
	ANEXOS	88
	Anexo 1: Descripción de Funciones	89
	Anexo 2: Definición de Universo poblacional.....	90
	Anexo 3: Cálculo de la Muestra Poblacional.....	92
	Anexo 4: Resultados de Estudio de Mercado.....	93
	Anexo 4.1: Fuentes de selección de personal domestico.....	93
	Anexo 4.2: Conocimiento del término “Servicios Domésticos Temporales”	94
	Anexo 4.3: Conocimiento de Empresa que brinden “Servicios Domésticos Temporales”	94
	Anexo 4.4: Disposición al pago por el servicio	95
	Anexo 5 Índices del Proyecto (Primer Año - Sin Deuda)	96
	Anexo 6 Índices del Proyecto (Anual - Sin Deuda).....	98
	Anexo 7 Índices del Proyecto (Primer Año - Con Deuda).....	100
	Anexo 8 Índices del Proyecto (Anual - Con Deuda)	102

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Antecedentes

Una de las actividades que en la actualidad ocupa la mayor cantidad de tiempo de las personas es el trabajo cotidiano. La constante búsqueda de mayores y mejores oportunidades en el mundo laboral da la impresión de que al día le faltan horas para cumplir con las demandas que los empleos requieren. Adicionalmente, en la búsqueda de una vida sana y a fin de mejorar nuestra calidad de vida, las personas optan por llevar dietas balanceadas, hacer constante ejercicio y dedicar su tiempo libre a actividades que conlleven a dicho propósito de salud y bienestar personal.

Lo mencionado anteriormente más otros factores propios de cada individuo, hacen que el tiempo que tiene la gente para realizar las tareas domésticas en general sea muy limitado. Por otro lado, el cansancio, las largas horas laborales y el hecho de que estas tareas demanden un esfuerzo físico de consideración, ha requerido desde hace tiempo de personas ajenas al círculo familiar que realicen estas tareas a cambio de una remuneración justa.

Este sistema semi-informal de contratos laborales de tipo patrono – empleado ha parecido funcionar muy bien a lo largo del tiempo. Sin embargo, las condiciones de trabajo, la paga por el mismo y los beneficios laborales y sociales que debieron ser implementados, no han sido cumplidos en su totalidad, dejando una franja de inconformidad tanto de empleadores como de

empleados, lo que ha llevado a la creación de muchos dogmas, prejuicios e incluso resentimiento social en algunos casos.

En la actualidad, muchas familias en nuestra sociedad prefieren prescindir de las personas que brindan asistencia en los servicios domésticos debido a una serie de razones que serán enumeradas a continuación:

1. No contar con los recursos económicos necesarios para el pago de un salario mensual y los beneficios de ley que deberían ser considerados
2. Desconfianza en la honradez del personal que brinda servicios domésticos
3. Carencia de referencias personales conocidas y verificables de la gente que brinda el servicio
4. Falta de compromiso de las personas debido a que sin previo aviso muchas veces dejan de ir a trabajar porque han conseguido un mejor empleo u otra oportunidad
5. Malas experiencias previas, y;
6. Deseo de ahorrar y redirigir dichos recursos económicos a otros intereses de mayor prioridad

De la misma forma, las personas que brindan este servicio han encontrado características comunes en los trabajos que han tenido que realizar en cuanto al trato, la paga y la estabilidad laboral, siendo muy negativas las siguientes:

1. Mala remuneración mensual. En muchos casos pagos inferiores al mínimo mensual establecido por la ley

2. Maltrato, prejuicio y hasta abuso en ocasiones por pertenecer a una clase económica y social inferior
3. Inestabilidad y mal ambiente laboral, son tomados en cuenta como los esclavos de la nueva era
4. Falta de beneficios sociales y personería jurídica en donde puedan respaldarse en caso de ser necesario

Estos antecedentes han hecho que sean cada vez menores las familias que cuentan con el apoyo en el servicio domestico, teniendo que ser los propios integrantes familiares los llamados a realizar esta tarea. Esto no precisamente quiera decir que estén contentos realizando este trabajo ni que no estén dispuestos a volver a requerir de estos servicios a un precio justo y con la calidad necesaria así sea durante un tiempo menor de servicio.

Definición del Problema

En nuestra sociedad, por un lado existen personas en la sociedad que buscan:

- Obtener asistencia en el servicio doméstico a costos bajos, brindado por personas responsables
- Que estas actividades no alteren sus presupuestos mensuales de manera drástica y perjudicial
- No tener ataduras legales entre las partes involucradas

Por otro lado, existen personas en la sociedad que buscan:

- Brindar el servicio de asistencia doméstica
- Trabajos con estabilidad laboral y beneficios de ley

- Obtener remuneraciones dignas por el esfuerzo realizado

Formulación del Problema

¿Cómo permitiría la conformación de una empresa de servicios domésticos temporales satisfacer las necesidades de las partes involucradas? (Clientes, trabajadores e inversionistas).

Justificación de la investigación

La idea de crear una empresa que brinde servicios domésticos temporales, está sustentada en aprovechar la difícil situación económica por la que cruza el país y las nuevas leyes laborales que impactan a estos servicios de manera directa. Adicionalmente, porque cierto sector de familias de la sociedad necesita de estos servicios, pero no pueden costearlos en su totalidad todos los días de la semana laboral. Existe también una gran cantidad de elemento humano que se dedica a brindar estos servicios, pero no cuenta con un trabajo fijo ni garantías laborales necesarias, como ha sido explicado anteriormente.

2. PLAN DE NEGOCIOS

A. INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

i. Nombre:

Servicios Domésticos Asistenciales S.A.

Nombre Comercial: SERVIASA

ii. Descripción:

Empresa dedicada al sector de los servicios en recursos humanos, y en concreto, a los sectores de servicios domésticos y asistenciales, cuya principal función es proveer de servicios domésticos temporales. Se considera como toda actividad que sea realizada por una persona con cierto nivel de experticia relacionada a los servicios domésticos, sin llegar a tener relación de dependencia legal con la persona que los contrata.

iii. Información Legal:

La constitución legal de la compañía está orientada a ser una sociedad de tipo Anónima con las siguientes características:

- Constitución con dos accionistas, los cuales son responsables hasta por el valor de sus aportes al capital de la compañía.
- No se requerirá de autorización previa para la venta de acciones, aún en el caso de compradores extranjeros.
- El capital suscrito será de \$14,354 dólares americanos de acuerdo con las proyecciones financieras

- Al menos el 10% de las utilidades líquidas deberán destinarse a la reserva legal, hasta que dicha reserva sea equivalente al 50% del capital suscrito, como lo establece la ley
- Las juntas generales de accionistas podrán reunirse válidamente en primera convocatoria si está presente más del 50% del capital pagado. En segunda convocatoria podrán reunirse con el capital presente. El quórum necesario puede ser incrementado en los estatutos sociales.
- Se permitirá la suscripción pública de acciones a través del mercado de valores. Se podrá emitir obligaciones convertibles en acciones.
- Los gastos de constitución al momento de su creación son de \$ 1100 dólares americanos
- La distribución de utilidades se realizará de acuerdo con lo establecido en ley según lo establecido en el Art. 308 del Código de Trabajo.

iv. Estructura Organizacional



Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Para ver la descripción de funciones ver **Anexo 1: Descripción de Funciones**

v. Ubicación de la compañía

La empresa estará ubicada en la ciudad de Quito en la zona centro-norte y que tenga fácil acceso a vías de transporte público masivo.

vi. Misión

Basados en nuestros valores institucionales, somos una empresa dedicada a brindar el mejor servicio asistencial en actividades domésticas temporales a los hogares de la ciudad de Quito, a su vez que estamos comprometidos con el desarrollo social y laboral de nuestros colaboradores.

vii. Visión

Ser la empresa líder en servicios domésticos asistenciales cuyos valores principales y por los cuales los clientes no reconocerán serán: Comodidad y Confianza

viii. Objetivos Estratégicos

Objetivos del primer año

- Incursionar en el mercado de los servicios domésticos temporales llegando a ocupar el 4.57% del mercado al final del año, brindando 971 servicios en promedio mensual
- Penetrar la mente de nuestro cliente haciendo que muestre interés por nuestro servicio y deseos de adquirirlo

- Medir la satisfacción general de los clientes después de un servicio brindado

Acciones para realizar o medir objetivos del primer año

- Los objetivos de incursión de mercado serán medidos de acuerdo al número de servicios brindados (Mensuales y Anuales) y a la manera en que estos se ajusten a la proyección realizada.
- La penetración en la mente del cliente será vía publicitaria a través de Marketing directo y mediante la definición de clusters. La medición de resultados se lo hará a través de encuestas de opinión que reflejen el posicionamiento de marca de la empresa.
- La satisfacción del cliente será medida con una rápida encuesta realizada después de brindado el servicio, tomando en cuenta una muestra representativa para el efecto.

Estas encuestas serán procesadas de manera interna y sus resultados serán analizados por el personal correspondiente

Objetivos Anuales

- Incrementar las ventas en niveles del 6% al 8% cada año
- Promover los servicios de menor tiempo a 8 horas, medir la aceptación general a los mismos y establecer nuevas estrategias y objetivos de acuerdo a resultados
- Conocer e investigar el mercado en períodos semestrales a fin de conocer la competencia y el posicionamiento de la empresa

- Investigar la posibilidad de expandir la línea de servicios ofrecidos por la compañía
- Fidelizar a clientes actuales a través de la atención brindada, promociones y descuentos
- Incrementar índices de rentabilidad ROA y ROE; manteniéndolos por encima del 15% y 18% respectivamente

Acciones para realizar o medir objetivos Anuales

- La medición del incremento de ventas se realizará de acuerdo a análisis de balances y su incremento a través del seguimiento de la política institucional
- Se debe ofrecer a clientes y a posibles clientes las opciones de servicios por horas, en lugar de la opción de día completo. Medir su aceptación y analizar dichos resultados
- El mercado será investigado de manera interna a través de mejor conocimiento de la competencia, precios y servicios
- Los objetivos de rentabilidad serán medidos a través de índices que proporcionarán la orientación hacia los correctivos necesarios en caso de ser requeridos

B. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

i. Entorno Macro-Económico y Político

Indicadores internos.

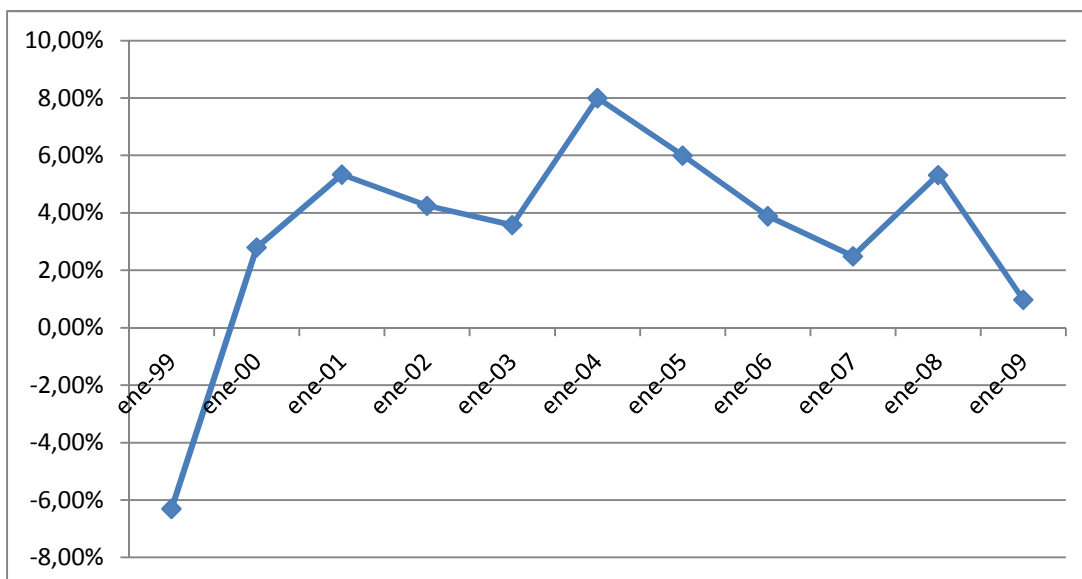
Producto Interno Bruto (PIB):

En los últimos 8 años la economía ecuatoriana ha experimentado índices de crecimiento mayores al promedio mundial, el cual ha sido de 4.2% (Banco Mundial), mientras según datos del Banco Central el PIB real de Ecuador ha promediado una tasa de crecimiento del 5.01%. El PIB nominal ha tenido un incremento de alrededor de US\$ 30.000 millones, crecimiento de aproximadamente 150% desde el año 2001, en donde alcanzó los US\$ 21,249 millones, y en el año 2008 US\$ 52,752 millones.

Este crecimiento se ha dado principalmente por: los altos precios del petróleo, el incremento de las remesas de los migrantes, un estable sistema financiero, y finalmente una expansión de la economía mundial que ha incentivado el consumo ayudando a las exportaciones de productos ecuatorianos, en especial el petróleo.

En general la coyuntura internacional ha sido favorable para el desarrollo de la economía ecuatoriana en los últimos años por lo cual está es una variable macroeconómica importante al momento de analizar un plan de inversión.

Figura 1 - Tasa de Variación real PIB 1999-2008



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

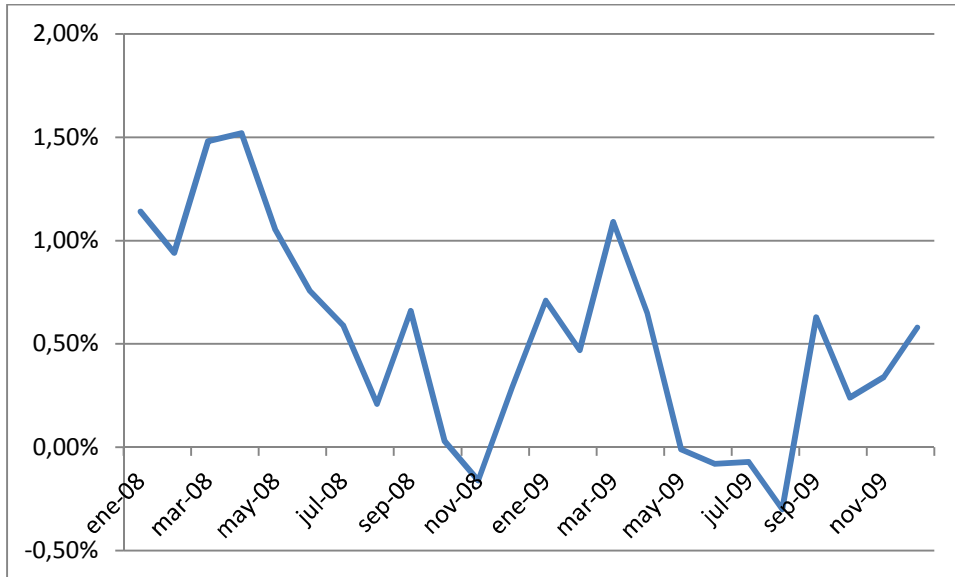
Inflación:

Se ha mantenido el nivel inflacionario por debajo de los 2 dígitos, siendo en septiembre de 2009 el mínimo nivel registrado (3.29%). A partir del 2006 ha existido un incremento inflacionario que alcanza su tope máximo en agosto de 2008 (10.2%), debido a algunos factores tanto internacionales como nacionales. En el caso interno ha sido producto de gasto fiscal.

Como ya se mencionó, hasta agosto de 2008 existían incrementos en la inflación, los cuales disminuyeron notablemente como consecuencia de la crisis internacional, permitiendo que la inflación se situara en 8.83% para el 2008. Para el último periodo analizado (año 2009) la inflación cerró a 4.31%. Esta variable es importante para el análisis del plan porque de acuerdo a su

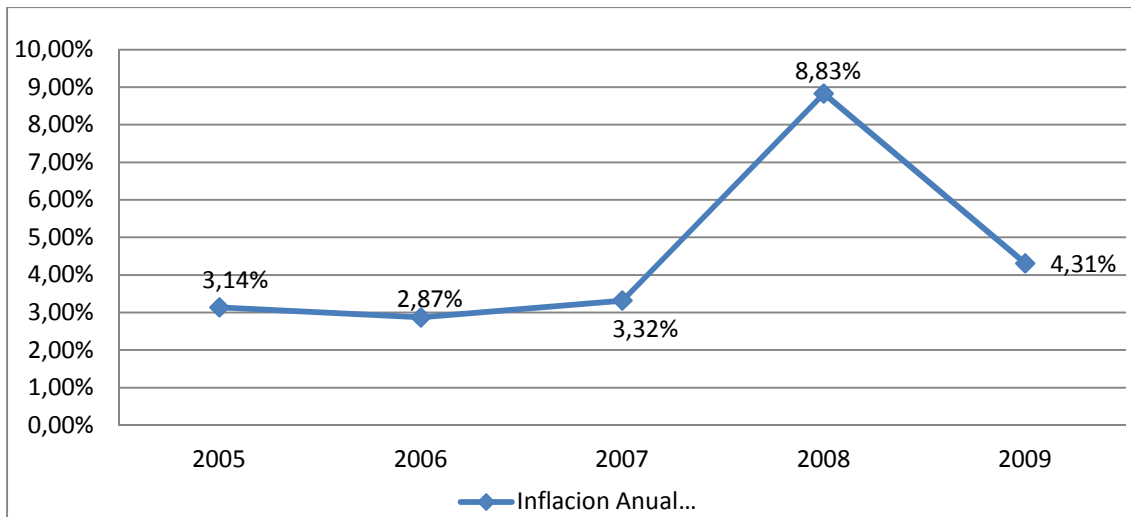
volatilidad, podría representar una distorsión importante ya sea en los flujos estimados o la manera de ser descontados en el tiempo.

Figura 2 - Inflación Mensual de Enero 2008 a Diciembre 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Figura 3 - Inflación Anual Acumulada 2005 - 2009



Fuente: INEC (www.ecuadorencifras.com)
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Empleo y Desempleo:

En el mercado laboral, las tasas de desempleo han disminuido de promedios entre el 9% y 11% durante el 2003 y el 2004, a un rango de entre 7.0% y 9.0%, entre 2005 y finales del 2008. Para el 2009, la falta de recursos causado por la caída del precio del petróleo y la crisis internacional, afectaron al mercado laboral y la tasa de desempleo se situó al 9% a septiembre de 2009, reflejando un crecimiento del 2% comparado con el mismo mes del año anterior.

Comparando con los países de la región, la tasa de desempleo se ubica por encima del promedio (8.7%) siendo Colombia y Chile los países con más problemas de desempleo (12.2% y 10.2% respectivamente) y México y Perú los países con menos problemas en el mercado laboral (6.1% y 6.8% respectivamente).

Figura 4 - Tasa de Desempleo Países de la Región

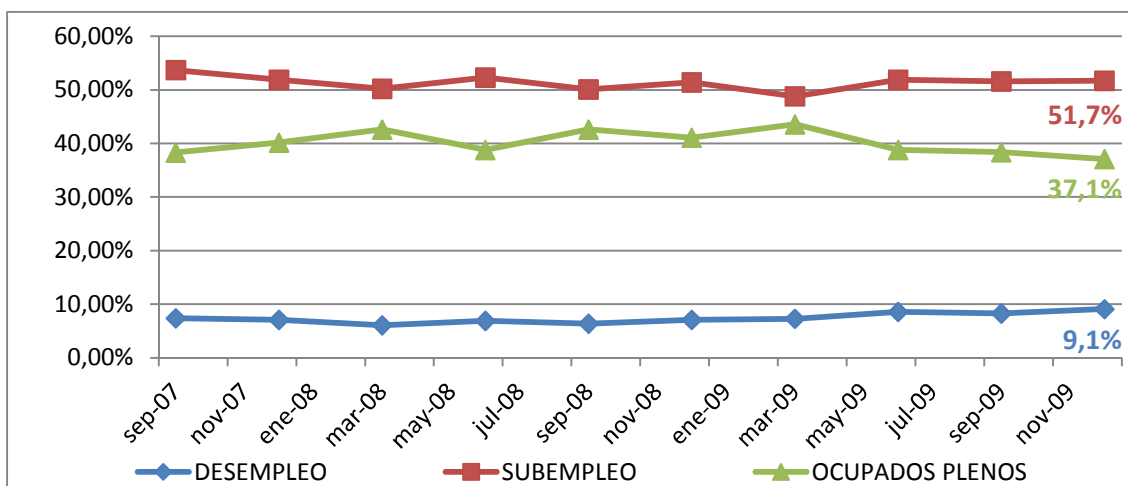
	Índice de Desempleo
México	6,1%
Perú	6,8%
Brasil	7,7%
Venezuela	8,4%
Ecuador	9,1%
Argentina	9,1%
Chile	10,2%
Colombia	12,2%
Promedio	8,7%

Fuente: Bancos Centrales de cada País
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Si bien el desempleo parecería no ser un problema mayor para el país, hay que tomar en cuenta los altos índices de subempleo que existen, los cuales bordean un promedio del 50% en los últimos 3 años y son mayores aún que la

tasa de ocupación total, que se encuentra por el 40% de la población económicamente activa.

Figura 5 - Indicadores Mercado Laboral Junio 2007 – Septiembre 2009



Fuente: INEC

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

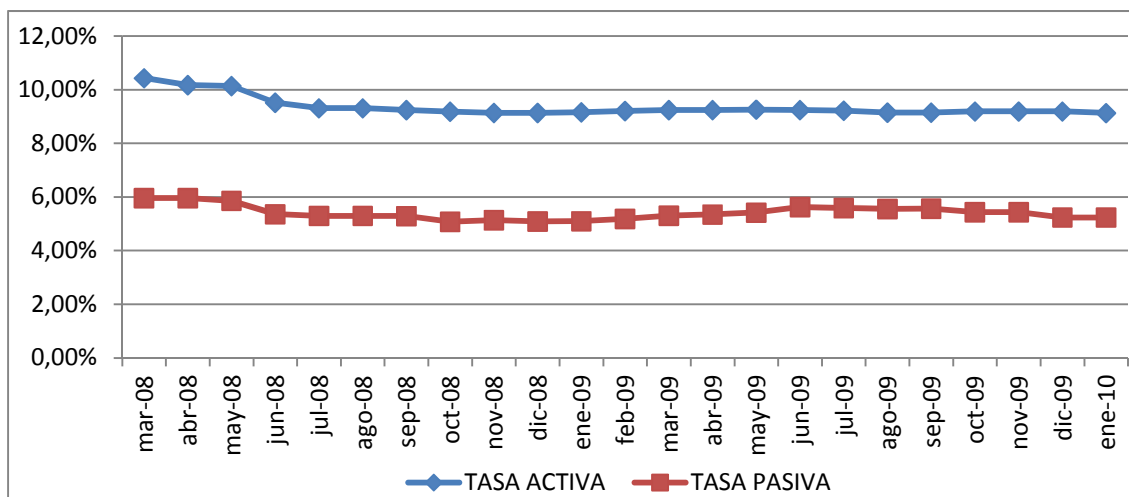
Tasas de interés:

Las tasas de interés se vieron modificadas gracias a la ley de Justicia Financiera, aprobada en el 2007 por el Congreso Nacional del Ecuador.

“la ley regula la estructura del costo del crédito fijado por las IFs, compuesto históricamente por comisiones y tasas por servicios adicionales a las tasas activas de los créditos. Como consecuencia, desde los últimos meses de 2007 y durante el 2008, las tasas de interés han mostrado una tendencia a la baja, en respuesta a las tasas máximas determinadas por la Ley.”¹

El análisis de estas variables aportará a la estabilidad al proyecto, debido a que la tasa de toda deuda que contraiga la compañía, será ajustada a la TPR (Tasa Pasiva Referencial) y de acuerdo a la información analizada, estas suponen variaciones mínimas a futuro.

Figura 6 - Tasas de interés Referenciales (Septiembre 2007 – Diciembre 2009)



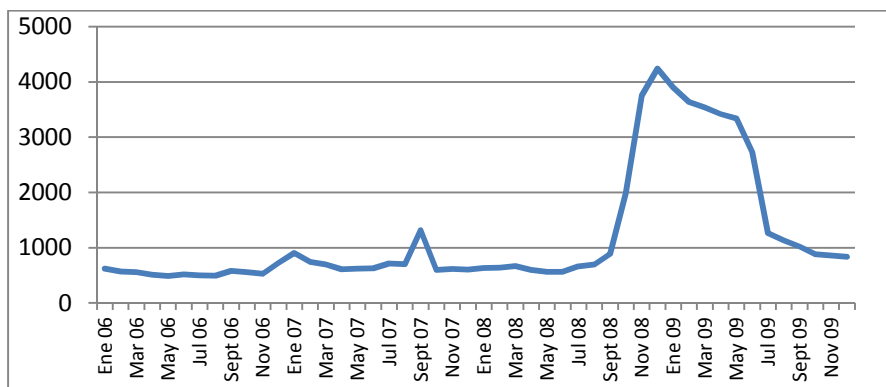
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Riesgo País (EMBI)

El índice EMBI (Emerging Markets Bond Index) ha fluctuado en un rango entre 500 y 1000 puntos básicos en los últimos 5 años para el caso del Ecuador, a excepción del período Octubre 2008 –Julio 2009, en donde este indicador subió notablemente (1987 a un máximo de 4241 puntos básicos y para finalizar en julio de 2009 en 1264 puntos básicos), debido a la moratoria y proceso de recompra de los Bonos Global 2012 y 2030. Al 21 de Diciembre del 2009 el índice se encuentra en 838 puntos básicos.

“Este indicador se mide calculando el diferencial entre el rendimiento de los bonos soberanos de cada país frente a los bonos del tesoro de los Estados Unidos de América.”²

Figura 7 - Evolucion de EMBI



Fuente: Bloomberg, Reuters
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Un dato interesante de análisis surge de la comparación del índice EMBI para el Ecuador con respecto a los países vecinos tanto al norte como al sur. Es superior en casi 4 veces al EMBI Colombia y 4.5 veces más grande que el índice EMBI de Perú. La Conclusión: desinterés total de la inversión extranjera hacia el Ecuador ya que tiene opciones de mejores proyecciones en los países vecinos. Adicionalmente Venezuela, Ecuador y Argentina son los 3 países mayor riesgo en la región (No se consideró Bolivia)

Figura 8 - Riesgo País al 21 de Diciembre 2009

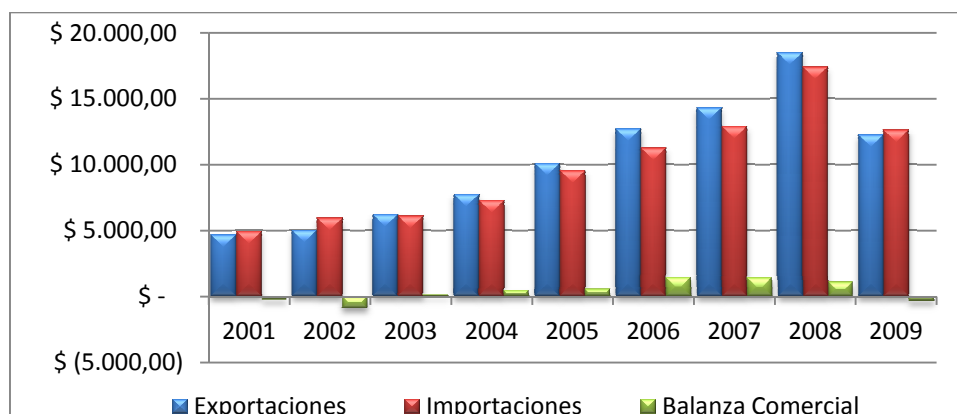
	Índice de Riesgo País
Venezuela	1.158
Ecuador	838
Argentina	746
Colombia	210
Brasil	205
México	205
Perú	183
Chile	117
Promedio	458

Fuente: Banco Central de la Reserva de Perú
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Balanza Comercial

Desde el año 2000 hasta el 2003 el Ecuador ha presentado déficits en su balanza comercial producto de la dolarización y el fácil acceso a productos internacionales a mejores precios. A partir del 2004 se ha registrado una balanza positiva, pero los mejores resultados se registran desde el 2006 a causa de la subida del precio internacional del petróleo y que tiene más del 50% de la participación de las exportaciones totales del país.

Figura 9 - Balanza comercial 2001 – Nov. 2009. (En millones de dólares)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

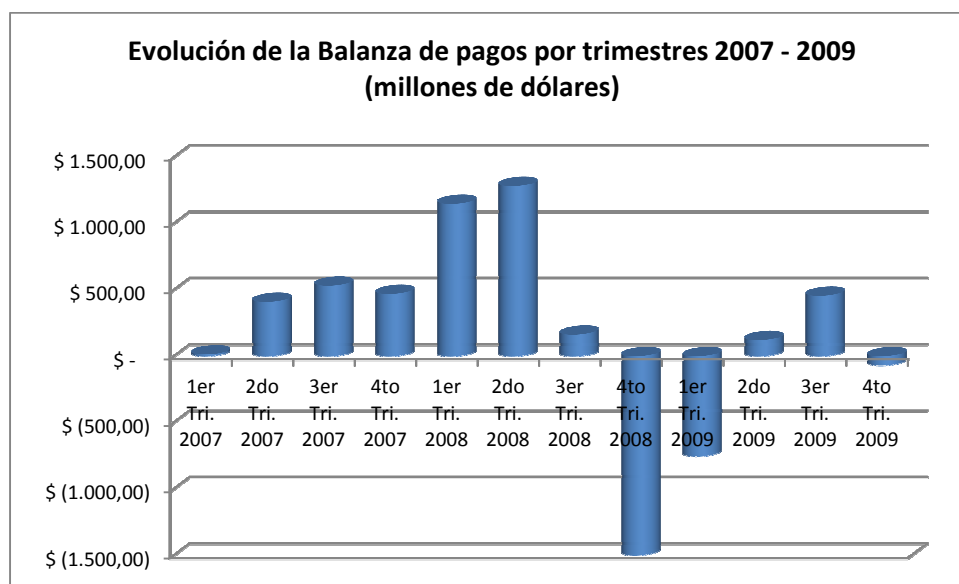
Perspectivas 2010

En consecuencia de la crisis internacional, el periodo pasado (2009), algunos sectores experimentaron bajo crecimiento e incluso no crecimiento y decrecimiento. No obstante, muchos analistas piensan que lo peor ya ha pasado en el periodo comprendido entre septiembre de 2008 y marzo de 2009. A nivel país, este periodo reflejó un déficit acumulado de 2,088 millones de dólares en la balanza comercial y un déficit de 3,300 millones de dólares en las finanzas públicas. La causa primordial fue la caída de los precios

internacionales del petróleo y la contracción en el comercio internacional, afectando a las operaciones normales de exportación e importación en el Ecuador.

Para finales de Junio de 2009, la balanza de pagos tuvo un saldo positivo acumulado de aproximadamente 87 millones de dólares. Las cuentas del sector público no financiero registraron saldos positivos de alrededor de 130 millones de dólares, todo esto gracias a la recuperación de los precios del petróleo entre 70-80 dólares por barril. Adicionalmente, se recuperó parcialmente la actividad de comercio internacional y más que nada las medidas gubernamentales que restringían la importación de muchos bienes debido a los fuertes aranceles.

Figura 10 – Evolución de la balanza de Pagos



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

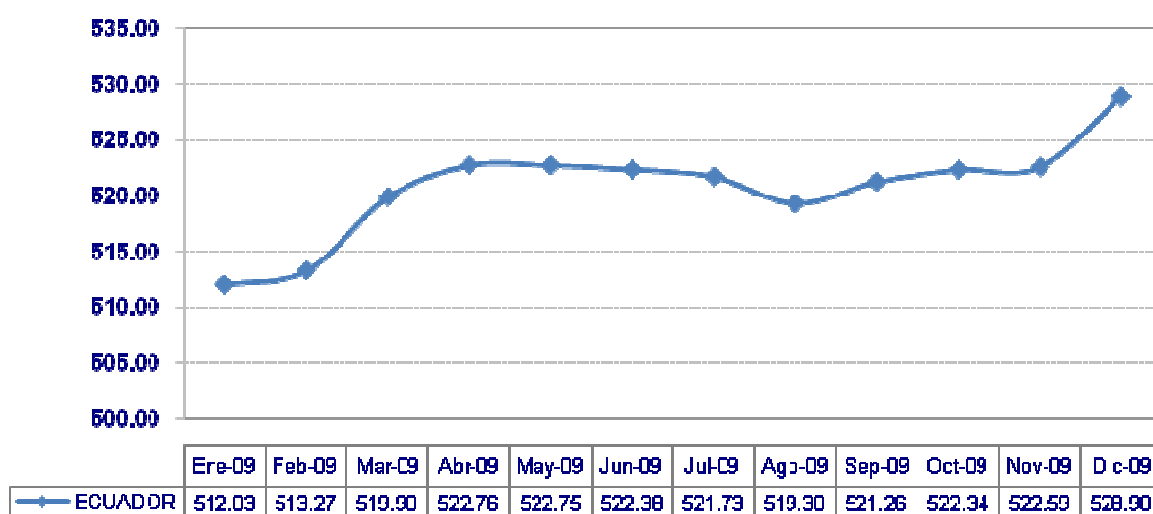
Como se observa en el gráfico anterior, con un precio del petróleo de alrededor de 50 dólares en el año 2007 existían resultados positivos en la balanza de

pagos, con un precio de más de 100 dólares por barril en los dos primeros trimestres del 2008 existían superávits de más de US\$ 1,100 millones, y finalmente con precios de entre 30 y 40 dólares por barril en el último trimestre del 2008 y el primer trimestre del 2009, el notable déficit es de 1500 millones de dólares. En la actualidad con precios del petróleo del crudo ecuatoriano de entre 50 y 65 dólares, se pueden pronosticar niveles similares al del tercer trimestre del 2008.

Canasta básica

Los precios de la canasta básica familiar en general se han incrementado a lo largo de este año, sin embargo, por efectos de la contracción económica que vivió el país, estos precios desde abril hasta agosto de 2009 se han reducido en mínimas cantidades, para luego seguir su crecimiento hasta llegar a \$ 528.90.

Figura 11 - Evolución de los precios de la canasta familiar



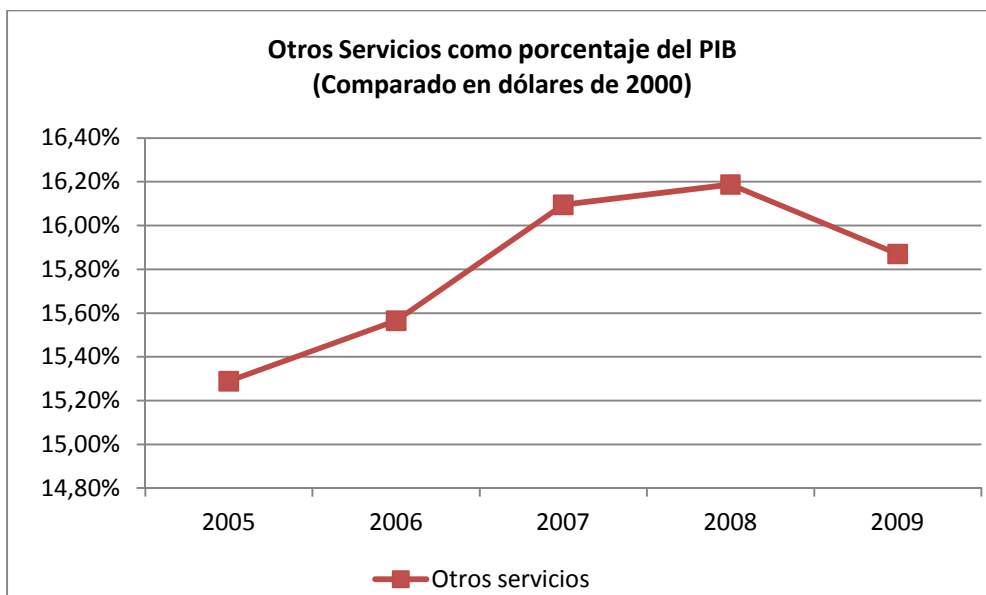
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappeló

El análisis de la canasta básica es una variable importante para el proyecto ya que su valor puede ser comparado con el precio que tendría el servicio y de acuerdo a la estandarización de gastos por este concepto, lograr medir una relación del precio cobrado por el servicio con respecto al precio de la canasta básica familiar.

ii. Análisis del Sector

Los servicios domésticos temporales se encuentran dentro del sector de los servicios en el Ecuador y actualmente la participación de estos como porcentaje del PIB es de 15,87%. A lo largo de los 5 últimos años su variación ha sido razonablemente estable con rangos de diferencia entre el 15% y el 16% como se puede ver en gráfico inferior.

Figura 12 – Otros servicios como porcentaje del PIB

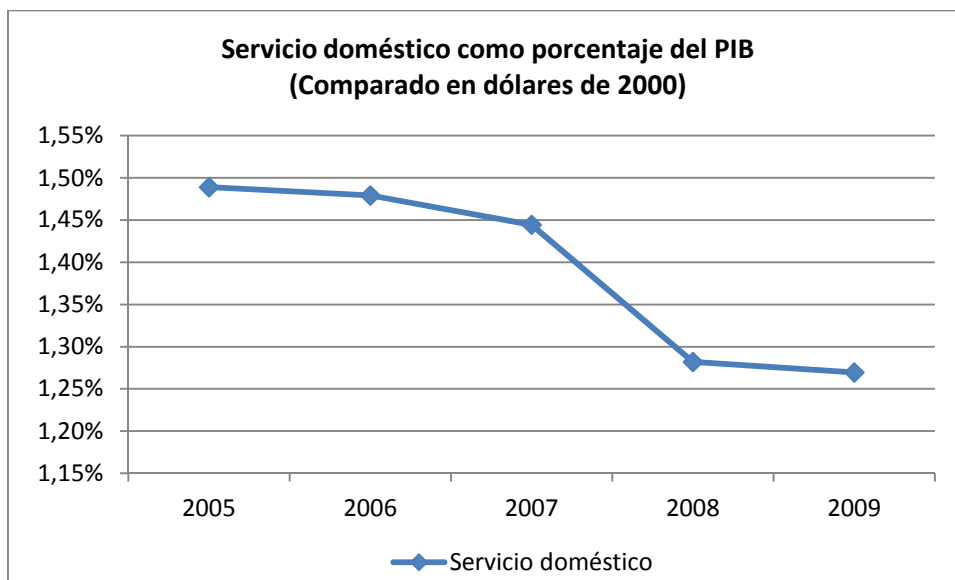


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Tamaño de la Industria

La industria a la que el negocio en cuestión más se acomoda es la del servicio doméstico. En los últimos cinco años no ha sufrido notable incremento como porcentaje representativo del PIB. Sin embargo, esta industria se refiere exclusivamente a los servicios brindados de manera personal y los contratos de tipo informal a los que estos se rigen. Se puede apreciar en el gráfico inferior que este rubro ha venido disminuyendo y que tiene una tendencia de ir a la baja, sin embargo como se explicó anteriormente, esto refleja como los servicios de asistencia doméstica han ido decreciendo últimamente por varias razones, siendo una de las hipótesis del plan, que la razón de aquello son los costos del servicio ya que significan sueldos mensuales y beneficios de ley mayores y la imposibilidad de la gente para costearlos.

Figura 13 – Servicio Doméstico como porcentaje del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

iii. Análisis de Mercado

Para comprender situación actual del mercado en donde la empresa se desenvolverá a futuro, se hizo uso de un estudio técnico de mercado, el cual se diseñó de acuerdo a los siguientes objetivos:

Estudio de Mercado

Objetivos de la investigación del mercado

El objeto de la investigación es analizar el mercado en donde la empresa que brinda servicios domésticos se desenvolverá a futuro, las oportunidades que presente el mismo y la identificación cualitativa y cuantitativa de una demanda potencial con respecto al servicio brindado. Para el efecto se ha definido pautas y objetivos para lograr despejar algunas incertidumbres.

Objetivo General

- Cuantificar la demanda potencial que tienen los servicios domésticos de forma temporal en la ciudad de Quito, Ecuador

Objetivos Específicos

- Identificar hábitos y preferencias de consumo del servicio con el fin de cuantificar el comportamiento de la demanda por prestaciones de servicios domésticos y proyectar supuestos consumos futuros
- Determinar la oferta de servicios domésticos brindada por empresas legalmente constituidas e identificar a la competencia
- Determinar precios del servicios y rangos de aceptación de los mismos

- Focalizar el target de mercado y población consumidora del servicio a brindar
- Determinar métodos y sistemas de comercialización del servicio así como vías de promoción

Hipótesis General

La mayoría de personas necesitan de asistencia doméstica, los servicios domésticos temporales son aceptados generalmente por la comunidad de manera positiva y existe una mayor disposición de utilizar este servicio por el normalmente conocido.

Herramientas utilizadas

Para la obtención de datos se utilizó una encuesta personal que contiene en su mayoría preguntas de tipo cerrado, es decir de selección, de fácil codificación y que se encuentra diseñada acorde con los objetivos planteados para el estudio.

Para la obtención de información relevante al estudio se utilizó la herramienta de software SPSS versión 16. Este software es comúnmente usado para análisis estadístico de datos por empresas del medio de la investigación de mercados.

Población Objetivo

El servicio que brindará la compañía está enfocado a la gente que habita la Ciudad de Quito-Ecuador. La urbe metropolitana tiene aproximadamente

2.150.000 Habitantes, los cuales están distribuidos en distintos sectores geográficos de la ciudad, tienen distintos hábitos de consumo, estrato social, entre otros.

Universo de la Población

Para el estudio de mercado es de 368.000 casos aproximadamente, los cuales representan el número de viviendas proyectadas a partir del censo del 2001 que tendrá la ciudad en el año 2010 en los tipos de vivienda conocidos como Casa o villa y Departamentos. La manera en cómo se obtuvo la muestra poblacional representativa a partir del universo de la Población Objetivo puede revisarse en el **Anexo 2: Definición de Universo poblacional**

Tabla 1 – Proyecciones de datos de Vivienda y Hogares de acuerdo a la proyección de crecimiento poblacional en la Ciudad de Quito en el Área Urbana

Tipo de Vivienda	2001		2010	
	# de Viviendas	# de Personas	# de Viviendas	# de Personas
Casa o Villa (*)	190.164	666.575	213.457	748.223
Departamento (*)	137.984	422.811	154.885	474.600
Proyecciones de Población		1.443.038		1.619.791
Total	419.845	1.399.282	471.271	1.570.677
Variación		-3,03%		-3,03%

(*) Mercado Objetivo

Fuente: INEC (VI Censo de Población y V de Vivienda - 2001)

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

La Tabla 3 indica que de acuerdo a los cálculos realizados existirían aproximadamente 368000 hogares en el año 2010 en viviendas de tipo casa/villas o departamentos, cuyos habitantes podrían ser clientes potenciales del negocio en cuestión. De esta manera, el universo de la Población Objetivo

definitiva para el análisis del estudio de mercado es de 368.342 personas, ya que se consideró que por cada casa/villa o departamento, existe 1 persona que tiene la decisión de compra o selección del servicio a ofrecerse.

Calculo de la muestra

La muestra calculada fue de 384 casos, lo que se traduce en 384 encuestas a ser realizadas para el estudio de mercado. Para información adicional y detalles de este cálculo ver **Anexo 3: Cálculo de la Muestra Poblacional**.

Metodología de la Investigación

FOCUS GROUP

Se realizó con el fin de obtener información cualitativa acerca de la preferencia que tendrían los posibles usuarios acerca del servicio brindado por el presente plan de negocios. Al evento asistieron seis personas, entre amas de casa y profesionales (todas mujeres). Como resultados importantes se obtuvo lo siguiente:

- Las personas que actualmente tienen asistentes domésticas, estarían dispuestas a cambiar este sistema por uno de servicios domésticos temporales. Aún más ahora que el gobierno ha cambiado y normalizado la situación laboral con las afiliaciones obligatorias al IESS y demás reformas al código de trabajo
- Los patronos prefieren pagar un poco más de dinero por día, pero menos al mes, a cambio de recibir estos servicios y no tener relaciones de dependencia con las personas que asisten domésticamente

- Una preocupación notable es la falta de confianza que existen para las personas que brindan estos servicios en la actualidad, ya que no tienen el respaldo legal de una empresa u organización
- La mitad de las personas asistentes preferían que la compañía que brinden estos servicios, traigan los implementos necesarios como: Materiales de limpieza, franelas, etc.

De los asistentes, ninguno conocía con certeza los procesos necesarios para la contratación, afiliación y demás beneficios de ley que deben ser brindadas a las personas que laboran en el servicio de asistencia doméstica.

Entrevistas Personales (Encuestas)

La encuesta se realizó indistintamente a personas de distinto género, edad y estrato social. El método de contacto a dichas personas fueron tres:

- Por contacto telefónico (20% del total) donde el método de selección de número telefónico fue aleatorio.
- Entrevistas personales (75% del total), que fueron contactadas por referencias de conocidos, en centros comerciales, amigos o conocidos de los encuestadores
- Encuestas contestadas vía email (5% del total), donde los encuestados tenían las instrucciones precisas de cómo responder a la encuesta por vía de medios electrónicos de recepción de datos

Un factor importante a tomar en cuenta es que el estudio de mercado fue realizado desde el mes de Octubre de 2008 hasta diciembre de 2009.

Matriz Pregunta – Hipótesis – Objetivo

Tabla 2 – Matriz Pregunta - Hipótesis - Objetivo

Objetivo Especifico del Estudio de Mercado:		
	Identificar hábitos y preferencias de consumo del servicio con el fin de cuantificar el comportamiento de la demanda por prestaciones de servicios domésticos y proyectar supuestos consumos futuros	
	Pregunta	Hipótesis Específica
1.-	Actualmente, cuenta con una empleada doméstica?	El De la población cuenta con la asistencia de una empleada doméstica
2.-	Para seleccionar una empleada doméstica, a qué tipo de fuentes acude? (Múltiple Opción)	La mayoría de personas seleccionan a una asistente doméstica por medio de referencias personales porque no conocen la existencia de empresas dedicadas al efecto
3.-	Está familiarizado con el término "Servicios Domésticos Temporales"?	Las personas a pesar de no estar familiarizadas con el término "Servicios Domésticos Temporales", lo utilizan

Objetivo Especifico del Estudio de Mercado:		
	Determinar la oferta de servicios domésticos brindada por empresas legalmente constituidas e identificar a la competencia	
	Pregunta	Hipótesis Específica
4.-	Conoce usted alguna empresa que brinde servicios domésticos temporales?	Las personas tienen muy poco conocimiento de empresas que brinden servicios domésticos temporales
4.1.-	Me podría decir los nombres de dichas compañías?	Las personas tienen muy poco conocimiento de empresas que brinden servicios domésticos temporales

Objetivo Especifico del Estudio de Mercado:		
	Identificar hábitos y preferencias de consumo del servicio con el fin de cuantificar el comportamiento de la demanda por prestaciones de servicios domésticos y proyectar supuestos consumos futuros	
	Pregunta	Hipótesis Específica
5.-	Habiéndole explicado el concepto y los beneficios de Servicios Domésticos Temporales, estaría usted dispuesto a contratar estos servicios?	La mayoría de las personas están dispuestas a tener asistencia doméstica en el hogar siempre y cuando esto no le represente altos costos ni dependencia legal
5.1.-	Tendría alguna preferencia porque el trabajo sea realizado por un hombre o una mujer?	La mayoría de personas prefiere que una mujer le ayude con la asistencia doméstica
6.-	Por cuánto tiempo estaría dispuesto a contratar el servicio?	En la actualidad las personas buscan la asistencia doméstica por cortos periodos de tiempo mensuales o semanales

6.1-	Algún día en especial?	Las personas prefieren los fines de semana para obtener asistencia doméstica en el hogar
7.-	Ahora le voy a leer la lista de productos que se ofrecerían y usted dígame si estaría interesado o no en eventualmente contratarlos.	Las personas de entre todas las prestaciones que comprenden los "Servicio Domésticos Temporales", prefiere los Servicios de limpieza de hogares en ...% y Lavado y planchado de ropa en ...%

Objetivo Especifico del Estudio de Mercado:		
	Determinar precios del servicios y rangos de aceptación de los mismos	
	Pregunta	Hipótesis Específica
8.-	Enfocándonos ahora solamente en los servicios de limpieza de hogares u oficinas, lavado, planchado y cocción de alimentos, estaría dispuesto a pagar por un día de servicio y materiales de limpieza incluidos :	Las personas están dispuestas hasta la mitad de un salario básico mensual por la prestación de estos servicios temporales

Objetivo Especifico del Estudio de Mercado:		
	Focalizar el target de mercado y población consumidora del servicio a brindar	
	Pregunta	Hipótesis Específica
9.-	Sexo:	Las mujeres de una familia tienen el poder de decisión de adquisición de estos servicios en su mayoría
10.-	Edad:	En su mayoría, la Edad de la población objetivo que utiliza estos servicios es de En un%

Objetivo Especifico del Estudio de Mercado:		
	Determinar métodos y sistemas de comercialización del servicio así como vías de promoción	
	Pregunta	Hipótesis Específica
11.-	Me podría decir que radios escucha frecuentemente?	N/A

Objetivo Especifico del Estudio de Mercado:		
	Focalizar el target de mercado y población consumidora del servicio a brindar	
	Pregunta	Hipótesis Específica
12.-	En qué tipo de vivienda habita?	Las personas que desean contratar estos servicios viven en casas o departamentos
13.-	Usted vive en el sector Urbano o Rural?	Las personas que desean contratar estos servicios viven en el sector urbano de la ciudad
14.-	Por último me podría decir un rango en donde mejor se ubiquen sus ingresos familiares (Leer Opciones)	Las personas que desean contratar estos servicios tienen ingresos familiares mensuales de En un ...%

Elaboración: Ing. Rodolfo Capelo

iv. Crecimiento del Mercado

Se ha supuesto que la población de la ciudad de Quito crecerá a un ritmo de 1.43% anualmente (Ver **Anexo 2: Definición de Universo poblacional**)

, **Tabla 18 - Proyecciones de la Población en la Ciudad de Quito**). Las proyecciones de viviendas u hogares para nuestro Mercado objetivo se han detallado a continuación:

Tabla 3 - Proyecciones de datos de Vivienda y Hogares en la Ciudad de Quito en el Área Urbana

Tipo de Vivienda	# de Viviendas						
	2001	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Casa o Villa (*)	190.164	213.457	216.215	219.009	221.839	224.705	227.609
Departamento (*)	137.984	154.885	156.887	158.914	160.967	163.047	165.154
Otras (**)	91.697	102.929	104.259	105.606	106.971	108.353	109.753
Total	419.845	471.271	477.361	483.529	489.777	496.105	502.516

(*) Mercado Objetivo

Fuente: INEC (VI Censo de Población y V de Vivienda - 2001)

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

v. Segmentación del mercado

En los resultados obtenidos del estudio de mercado realizado, se observó que el mercado potencial para este proyecto puede segmentarse de acuerdo a si la localización donde viven (Sector Urbano y Rural), al tipo de vivienda donde habitan, si cuentan o no con una asistente de servicio doméstico, el poder adquisitivo de las familias y su disposición de pago por estos servicios, en función de los datos presentados a continuación (Ver cuadro a continuación

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 1)

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 1
Pregunta 1.- Actualmente, cuenta con una empleada doméstica?
*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	En qué tipo de vivienda habita?		
	Casa, villa	Departamento o Suite	TOTAL
SI	52.8%	58.8%	55.4%
NO	47.2%	41.2%	44.6%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappeló

El cuadro superior refleja que el 55% de la población de familias, actualmente cuentan con empleada doméstica (5 de cada 10), correspondiendo el 53% a familias que habitan en casa y el 59% a familias que habitan en departamentos. Una vez avanzada la encuesta y habiendo explicado lo que significan los “Servicios Domésticos Temporales”, se procedió a medir que tan dispuesta está la población a contratar estos servicios. El cuadro inferior muestra los resultados obtenidos.

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 2
Pregunta 5.- Habiéndole explicado el concepto y los beneficios de Servicios Domésticos Temporales, estaría usted dispuesto a contratar estos servicios?

*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	En qué tipo de vivienda habita?		
	Casa, villa	Departamento o Suite	TOTAL
SI	79.7%	83.0%	81.2%
NO	20.3%	17.0%	18.8%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappeló

El 81% de la población estaría interesada en contratar estos servicios, lo cual pronostica un amplio mercado potencial para el negocio. Un dato interesante es que del 55% de la población encuestada que dijo que actualmente contaba con los servicios de empleada, el 80% dijo que estaría dispuesto a contratar los “Servicios Domésticos Temporales”, esto sugiere una gran aceptación al modelo de negocio planteado y una oportunidad del mercado.

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 3
Pregunta 1.- Actualmente, cuenta con una empleada doméstica?
*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

			TOTAL
SI	Estaría usted dispuesto a contratar estos servicios?	SI	79.9%
		NO	20.1%
NO	Estaría usted dispuesto a contratar estos servicios?	SI	82.7%
		NO	17.3%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Respecto a la aceptación de los servicios de acuerdo al estrato social de la población, los resultados indican que el nicho de mercado es la clase media-alta, alta de la ciudad de Quito y donde la compañía debe volcar sus esfuerzos para brindar sus servicios. A pesar de solo tener una aceptación de 3,2% del total, esto es apoyado en un análisis de pre factibilidad financiera es suficiente para seguir con el desarrollo de la investigación. (Ver **Resultado Estudio de Mercado, Tabla 4**)

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 4

**Disposición de pago por los Servicios Domésticos temporales por rangos de ingresos familiares
* Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	Menor a 500 dólares mensuales	De 500 a 700 dólares mensuales	De 700 a 900 dólares mensuales	De 900 a 1100 dólares mensuales	De 1100 a 1300 dólares mensuales	De 1300 a 1500 dólares mensuales	Superior a 1500 dólares mensuales	TOTAL
de 25 a 26 dólares								
SI	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	3.2%	1.6%
NO	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	97.9%	96.8%	98.4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Hábitos de consumo

La Pregunta 2 del estudio de mercado pretende cuantificar y determinar las fuentes de selección de la asistencia doméstica. Los resultados fueron que en el método más utilizado por las personas es el de “referencias de conocidos o familiares” (92%). Este dato a su vez indica que la manera de llegar a un nuevo cliente es por contagio, es decir, brindado un buen servicio y que sean los actuales clientes los que atraigan a los nuevos.

La segunda fuente más utilizada son las referencias a antiguos empleados con una utilización de apenas el 39%. El resto de fuentes tienen una utilización muy pobre: Anuncios en el periódico (9%), Anuncios en internet (8%), Empresas de colocación de Personal (8%) y Empresas de Servicios Temporales (3%). (Ver Anexo 4.1: Fuentes de selección de personal domestico).

Al preguntar a la población si está familiarizada con el término “Servicios Domésticos Temporales”. El resultado fue que el 39% si lo estaba. (Ver

Anexo 4.2: Conocimiento del término “Servicios Domésticos Temporales”)

Cuando se preguntó si conocían alguna empresa que brinde servicios domésticos temporales?, apenas el 4% respondió que sí (Ver Anexo 4.3: Conocimiento de Empresa que brinden “Servicios Domésticos Temporales”).

Continuando con el estudio, se explicó al encuestado el concepto y beneficios que conlleva el uso de “Servicios Domésticos Temporales”, a acto seguido se preguntó si estaría dispuesto a contratar este tipo de servicios y el 81% respondió que sí. Cabe recalcar que son las personas que habitan en Departamento o Suite las que más aceptación al servicio requieren en un 83% y las personas que viven en Casas, Villas el 80%.

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 5

Pregunta 5.- Habiéndole explicado el concepto y los beneficios de Servicios Domésticos Temporales, estaría usted dispuesto a contratar estos servicios?

*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	En qué tipo de vivienda habita?		
	Casa, villa	Departamento o Suite	TOTAL
SI	79.7%	83.0%	81.2%
NO	20.3%	17.0%	18.8%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

61% de los encuestados desea que el servicio sea realizado por una mujer, 38% dice no tener preferencia y apenas el 1% preferiría que fuese un hombre el que realice estos servicios.

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 6

Pregunta 5.1.- Tendría alguna preferencia porque el trabajo sea realizado por un hombre o una mujer?

*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	En qué tipo de vivienda habita?		
	Casa, villa	Departamento o Suite	TOTAL
HOMBRE	0.0%	2.9%	1.3%
MUJER	61.7%	60.0%	61.0%
NO TIENE PREFERENCIA	38.3%	37.1%	37.8%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Otro aspecto es la disposición de compra en cuanto el número de veces semanales o en un mes por los servicios. El 35% de los encuestados está dispuesto a contratar el servicio 1 vez a la semana (). Adicionalmente, existen personas que estarían dispuestas a contratar estos servicios hasta 2 y 3 veces a la semana (20% y 12% respectivamente).

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 7

Pregunta 6.- Por cuánto tiempo estaría dispuesto a contratar el servicio?

*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	En qué tipo de vivienda habita?		
	Casa, villa	Departamento o Suite	TOTAL
1 vez al mes	11.4%	7.9%	9.8%
2 veces al mes	14.3%	10.0%	12.4%
3 veces al mes	4.0%	5.7%	4.8%
1 vez cada semana	35.4%	33.6%	34.6%
2 veces a la semana	14.3%	27.9%	20.3%
3 veces a la semana	14.9%	9.3%	12.4%
4 veces a la semana	5.7%	5.7%	5.7%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

El contratar los servicios 2 veces al mes tiene una representatividad del 12%.

La información de los otros días será de sumo aporte para la estimación de

clientes potenciales y el número de veces que se necesitaría la prestación del servicio.

Relacionada a la pregunta 6, se preguntó qué días preferirían los encuestados que se brinden estos servicios, con el objetivo de encontrar una fórmula óptima entre la oferta que la compañía haga y la demanda existente del servicio por día. Los resultados obtenidos indican que son los días: Lunes y Miércoles los días de mayor aceptación con 22% y 15% respectivamente. El resto de días tienen buena aceptación entre los entrevistados, yendo del 7% al 15% a excepción de los días domingos en que apenas se obtuvo una aceptación del 5% para que el servicio sea realizado en estos días. 18% de los entrevistados aseguró no tener preferencia sobre el día en que se realicen estos servicios lo cual ayudará en el proceso logístico al momento de brindar el servicio ofrecido.

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 8
Pregunta 6.1.- Qué día(s) preferiría contratar el servicio?
*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	En qué tipo de vivienda habita?		
	Casa, villa	Departamento o Suite	TOTAL
Lunes	24.9%	19.4%	22.4%
Martes	8.9%	15.4%	11.9%
Miércoles	16.5%	12.4%	14.6%
Jueves	5.9%	8.5%	7.1%
Viernes	9.7%	10.0%	9.8%
Sábado	9.7%	13.4%	11.4%
Domingo	4.6%	5.5%	5.0%
Indiferente	19.8%	15.4%	17.8%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

A continuación se trató de medir la aceptación de las personas con respecto a los posibles servicios que se prestarían. En resumen se obtuvo que el servicio

de mayor aceptación fue el de Limpieza de Hogares (92%), seguido de los servicios con aceptación media, media-alta: lavado y planchado (77%), Plomería (53%), Electricista y Cerrajería (51%), Albañilería (51%) y Carpintería (45%). Y con baja aceptación los servicios: Cuidado de niños (27%) Compra de comestibles y cocción de los mismos (23%) Servicio de cuidado de ancianos (16%).

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 9

Pregunta 7.- Ahora le voy a leer la lista de productos que se ofrecerían y usted dígame si estaría interesado o no en eventualmente contratarlos?

*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	Sí
Servicios de Limpieza de hogares	92.4%
Servicio de lavado y planchado	77.1%
Servicio de compra de comestibles y cocción de los mismos	22.5%
Servicio de cuidado de niños	27.0%
Servicio de cuidado de ancianos	15.6%
Servicio de plomería	53.0%
Servicio de Electricista y Cerrajería	50.8%
Servicio de Albañilería	50.8%
Servicio de Carpintería	45.1%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Target de Mercado

Al cruzar la pregunta número cinco del estudio de mercado acerca de la aceptación de los clientes hacia este tipo de servicios con las variables poblacionales de "sexo" y "edad" se obtuvo el cuadro a continuación (Resultado Estudio de Mercado, Tabla 10). A partir de los resultados y la información obtenida, lo analizado en la sección de segmentación del mercado y un breve estudio de factibilidad financiero, se definió que el target o nicho de mercado será constituido por hombres y mujeres con edades superiores a los 44 años, que cuenten con ingresos familiares por encima a los \$1500 dólares

mensuales, por lo cual todas las estrategias empresariales deberán ser destinadas a función de lo aquí señalado.

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 10
Aceptación a los Servicios Domésticos temporales por sexo y edad
*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	SEXO			EDAD					
	Masculino	Femenino	TOTAL	De 20 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 44 años	De 44 a 54 años	Superior a 55 años	TOTAL
SI	82.2%	80.8%	81.2%	81.5%	94.4%	76.8%	69.1%	88.5%	81.2%
NO	17.8%	19.2%	18.8%	18.5%	5.6%	23.2%	30.9%	11.5%	18.8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 11
Target de Mercado

Disposición de Pago		Ingresos superiores a 1500 usd	
		De 44 a 54 años	Superior a 55 años
de 25 a 26 dólares	SI	6%	8%
	NO	94%	92%
	Total	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

La selección de este target y el mercado potencial se evidencia cuantitativamente en la tabla siguiente. Lo importante de lo realizado a continuación, es delimitar nuestro nicho, conocer más a nuestro cliente potencial a fin de brindarle el servicio oportuno y necesario; y saber cómo llegar a él.

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 12
Nicho de Mercado de Servicios Domésticos Temporales

Tipo de Vivienda	2010	
	Casa	Dpto.
# de hogares en la ciudad de Quito	213,457	154,885
Aceptación a usar SDT	79.7%	83.0%
Mercado que está dispuesto a usar SDT	170,161	128,602
Disposición de pago (25-26 usd)	0.6%	2.9%
Mercado que está dispuesto a pagar (25-26 usd) por el servicio	972	3,674
Personas que cuentan con servicio doméstico, pero que están dispuestas a cambiarlo por SDT con ingresos superiores a 1500 usd	78%	78%
Mercado total de SDT	758	2,866

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Explicación de la tabla anterior:

1. Tomando en cuenta sólo al estrato alto (Sueldos superiores a los \$1500 usd mensuales) y los datos en número de hogares de viviendas de tipo casa o departamento, se procedió a estimar el porcentaje de personas que tienen disposición positiva a usar los servicios a fin de obtener un mercado estimado.
2. A este mercado se aplicó el porcentaje correspondiente a la disposición de pago por el servicio correspondiente de \$25 a 26\$ dólares por un día de servicio.
3. Luego se segmentó por el porcentaje de personas que a pesar de que cuentan con servicio doméstico actualmente estarían dispuestos a cambiarlos por la propuesta actual.
4. Con esta información podemos definir como nuestro mercado target a **758 casas y 2866 departamentos** en la ciudad de Quito. En futuras

secciones se presentarán los cálculos del mercado potencial total de acuerdo a número de servicios a brindar. Todos los porcentajes tomados aquí en cuenta han sido obtenidos de la tabulación de resultados provenientes del estudio de mercado realizado, recalculando los porcentajes, tomando sólo en cuenta las personas de estrato económicamente alto.

Situación del servicio

Midiendo la disposición al pago de los encuestados se obtuvo que el 98% de los entrevistados estuviera dispuesto a pagar de 15 a 16 dólares. 60% estaría dispuesto a pagar 17 a 18 dólares, el 43% de 19 a 20 dólares, con menores rangos de aceptación están el 11% de entrevistados quienes pagarían entre 21 a 22 dólares, 5% de 23 a 24 dólares y apenas el 2% pagaría de 25 a 26 dólares por un día de servicio (Ver Anexo 4.4: Disposición al pago por el servicio).

Análisis de la Competencia

Se ha identificado 2 compañías competidoras registradas debidamente (Limpavid Cía. Ltda. Y Sunshineat Cia. Ltda.), que brindan servicios similares. Adicionalmente, existen 3 organizaciones cuyos registros no se han encontrado en la superintendencia de compañías o SRI (Mega Limpio, Ademca, Tutto Pulitto) y 2 Personas naturales (Sr. Arellano y Sra. Toapanta) cuyas actividades contemplan el servicio de varias personas y cierto tipo de organización informal

Estas organizaciones, formales y no formales servirán como benchmarks comparativos al momento de analizar el mercado de estos servicios.

Tabla 4 - Empresas que brindan servicios similares o igual concepto al de los Servicios Domésticos Temporales

Nombre de la Empresa	Tipo de Compañía	Limpieza	Lavado	Planchado
LIMPAVID CIA.LTDA	Responsabilidad Limitada	\$ 30.50 Diario		
SUNSHINEAT CIA. LTDA	Responsabilidad Limitada	\$ 67.20 Diario		
MEGA LIMPIO	No Registrada	\$ 4 la hora	N/D	N/D
ADEMCA	No Registrada	\$ 1.2 c/m ²	N/D	N/D
Srs. Producto Sustituto 1	Organizada Informal	\$ 20 por día	\$ 3 Cada docena	\$ 4 Cada docena
Srs. Producto Sustituto 2	Organizada Informal	\$ 4 la hora	\$ 1.50 cada docena	\$ 2.50 cada docena

Fuente: Superintendencia de Compañías (<http://www.supercias.gov.ec>), consultas en Internet

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Adicionalmente se obtuvo la información inferior cuando se preguntó a los entrevistados si conocían alguna empresa que brinde servicios domésticos temporales. El conocimiento de dichas empresas fue muy pobre (4%) y entre las empresas que mencionaron se obtuvo los siguientes resultados:

- Chemdry (1)
- Rubasa (1)
- Casa Limpia (1)
- Iglesia la Primavera (1)
- Personal Clean (1)
- PERSEJEC (1)
- Corpuagrimerero (1)
- No sabe / No Recuerda (8)

(*) Número de veces que se han nombrado las opciones

Una conclusión obtenida es que la gente ha asociado a empresas que brindan servicios solo de lavandería (Chemdry, Personal Clean) como empresas dedicadas a los servicios domésticos temporales, sin embargo éstas sólo realizan una parte de los servicios ofrecidos. Para el caso de las empresas: Casa Limpia, Persejec, Corpuagrimero y Rubasa, éstas han sido buscadas en las entidades correspondientes y no están legalmente registradas, esto sugiere que las personas no dijeron bien su nombre y por ende la empresa como tal no se encuentra bien posiciona en la mente del consumidor, lo cual representa mejores oportunidades del presente plan. Esto es sustentado también con la medición de 8 personas que han dicho que No Saben / No Recuerdan el nombre de la empresa.

vi. Análisis FODA

Fortalezas

- **Confianza del cliente**

Los clientes al saber que las personas que brindan el servicio doméstico tienen por detrás el respaldo de una empresa constituida, confían más en el servicio y están conscientes de que el trabajo estará garantizado. Para esto, la compañía deberá seleccionar personal calificado, honrado, de principios éticos muy altos y continuamente brindará capacitación y motivación a los empleados.

- **Selección de personal**

Al ser este plan negocios debidamente y estructurado, la empresa que daría como resultado está en la posición de organizar y seleccionar de manera

eficiente sus colaboradores garantizando el servicio brindado y procurando una correlación alta con la fortaleza explicada anteriormente.

- **Estabilidad laboral y beneficios corporativos**

El ofrecer beneficios sociales, corporativos, estabilidad laboral y mejores sueldos, será una estrategia fundamental de la compañía orientada al bienestar de sus empleados y fidelización de los mismos con la empresa.

Debilidades

- **Incursión en actividad nueva**

El incurrir en una nueva actividad como esta, no se cuenta con la experiencia necesaria y el desarrollo de la curva de aprendizaje puede ser crucial a determinado momento.

Oportunidades

- **Independencia laboral**

Con las nuevas reformas del gobierno respecto al hacer cumplir las leyes de contratación de personas para el servicio doméstico, estas representan la mayor oportunidad del negocio, ya que los posibles adquirientes del servicio, no desean “complicarse” con trámites legales, afiliación al seguro social, beneficios de ley y demás.

- **Situación Económica**

La actual situación económica del país y a nivel mundial, ha hecho que las personas prescindan de muchos artículos, productos y/o servicios. Entre estos

se encuentran los servicios de asistencia doméstica, sin embargo estos si bien ahora no pueden ser adquiridos en su totalidad, no dejan de ser necesarios para mucha gente que está dispuesta a adquirirlos pero a una cantidad módica que no represente un gran porcentaje de sus ingresos.

- **Nuevo Mercado**

En la actualidad, existen empresas que brindan servicios de limpieza y demás a otras empresas, pero son pocas que se dedican a hacerlo para el público en general. Este nuevo mercado presenta nuevas oportunidades ya que no se encuentra ni explotado ni saturado.

- **Tasas de Desempleo**

Las tasa de desempleo y subempleo en especial, hacen que existan varias personas en busca de un trabajo digno y estable. No habrá problemas de encontrar la mano de obra del negocio en cuestión que sea gente con el perfil idóneo para realizar estos servicios.

Amenazas

- **Mayores y excesivos Incrementos en los salarios**

Si bien las reformas realizadas por el gobierno en el asunto salarios han sido beneficiosas para muchos trabajadores que eran explotados. Incrementos excesivos como parte de alguna campaña popular, puede constituirse en una amenaza al proyecto cuando se encuentre en marcha. Puede que los clientes no estén dispuestos a pagar más por el servicio y esto haga que los costos fijos y administrativos de la compañía no puedan ser cubiertos.

- **Nuevo Mercado**

Si bien este punto fue considerado como una oportunidad, también representa una amenaza ya que si el mercado es inexplorado y rentable, esto atraería a nuevos competidores, por las barreras bajas de entrada existentes.

vii. Análisis de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para el tipo de negocio que presente este plan, no existen altas barreras de entrada debido a que la inversión necesaria no es de gran magnitud. Por el contrario, las barreras de salida son altas, ya que al contar con mucho personal que brinde los servicios, los costos por liquidación pueden llegar a ser muy altos, en función del tiempo de funcionamiento de la compañía.

Poder de negociación de nuestros proveedores

Al ser un negocio enfocado a los servicios, los proveedores que la compañía tendría serían los distribuidores de implementos para limpieza al por mayor y los creadores de uniformes de trabajo. En cualquier caso, la oferta de estos bienes en nuestro mercado es amplia y no se debería estar ligado a un proveedor. Por dichas razones los proveedores no tienen un poder alto de negociación.

Poder de negociación de nuestros clientes

El poder de negociación de los clientes es media y si bien con las nuevas reformas del gobierno hacia el sector laboral, los servicios de asistencia

doméstica se han visto forzados a disminuir su continuidad porque que las personas que lo utilizan no tienen los recursos económicos necesarios para el efecto, el precio que deben pagar por un día de servicio o por horas es alto y sólo personas con altos ingresos mensuales pueden cubrirlos.

Con la propuesta del plan de negocios actual, los clientes podrían tener acceso a los servicios domésticos y si bien estarían limitados en el tiempo de uso, la reducción en los recursos asignados es notable. Por estas razones y adicionalmente el que no exista casi competencia, hace que los clientes cuenten con un poder de negociación media.

Amenaza de aparición de servicios sustitutivos

Los(as) actuales asistentes de servicios domésticos podrían decidir prescindir de los beneficios laborales y sociales que ofrece una empresa o un empleador y prestar sus servicios de manera independiente con lo cual el precio por los mismos sería menor.

Grado de rivalidad existente entre las empresas del sector

De las empresas que se las han considerado como competencia (ver **Análisis de la Competencia**), dos de ellas brindan servicios similares al propuesto por el presente plan, pero con mayores prestaciones, como lavado industrial de alfombras, pulido de pisos, entre otros. Por dicha razón, La competencia real de acuerdo a servicios similares, estaría con las otras organizaciones que como se explicó anteriormente son más informales y al parecer con poca

organización y estructuración. Por el momento no existe rivalidad de las empresas ya que es un mercado nuevo, pero a futuro seguramente lo habrá por las bajas barreras de entrada que se tiene y los competidores que esto puede atraer.

Las futuras rivalidades pueden darse en el precio que se ofrecería por el servicio ya que la rentabilidad del negocio se produciría por el volumen de servicios prestados.

C. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

i. Concepto del Servicio

Se ofrecerá al mercado una opción atractiva mediante la cual los trabajos cotidianos como limpieza del hogar, lavado, planchado y demás, son solucionados con la ayuda de un asistente doméstico, sin que este tenga relación de dependencia con su patrono y que este último tenga la potestad de elegir cuando quiere que se realice el servicio según su conveniencia.

La proposición única de venta y los rasgos de identidad con que se pretende que el mercado asocie a la compañía son los de ***“Comodidad y Confianza”***

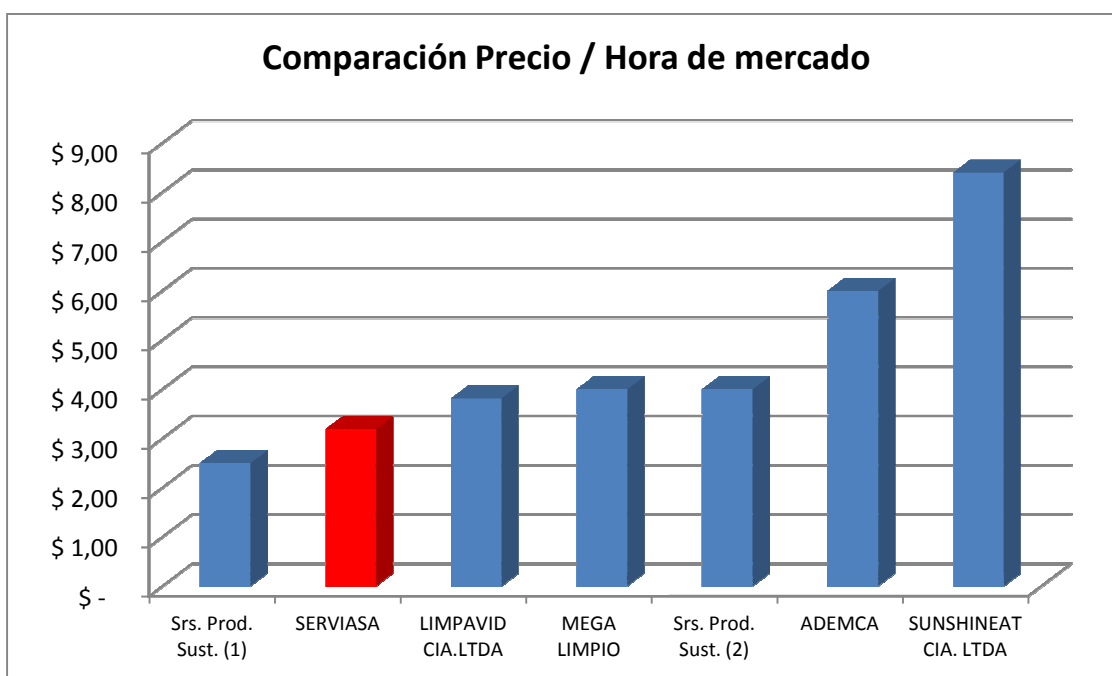
ii. Estrategias de Distribución

No existen estrategias definidas para la distribución, ya que la prestación de estos servicios se la realizará de manera directa.

iii. Estrategias de Precios

Están basadas en brindar un servicio de calidad a precios aceptables por el mercado y por los datos obtenidos a partir del estudio de mercado. En relación con la competencia **SERVIASA** tiene el precio más bajo a nivel empresarial. Los precios definidos por servicios a medio tiempo son: **\$15.50** y **\$25.50** a tiempo completo.

Figura 14 Comparación de mercado: Precio / Hora



Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Puntos de Equilibrio

	Sin Deuda	Con Deuda
En Precio del servicio	\$ 24.65	\$ 24.42
En personal de servicios	22	20
En salario básico	\$ 251.14	\$ 254.22

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Este análisis ha contemplado cada uno de los factores para punto de equilibrio (Cambios en: el Precio, Número de personal y salarios básicos) de manera independiente

Condiciones de Pago

El plan contempla que en el primer año tanto los cobros como los pagos se realizarán de manera inmediata según sea necesario. A partir del segundo año de operaciones (Enero 2011) se usará como método de pago el uso de tarjetas de crédito. Esto demandará una política de cobros a 30 días.

Con respecto a los pagos, se negociará con los proveedores que estos se realicen a 30 días. Con estas medidas, se pretenderá tener un control adecuada de manejo de caja que resulte en un beneficio para la compañía.

Resistencia a Guerra de Precios

Tomando en cuenta que toda empresa debe procurar su rentabilidad se ha definido que **SERVIASA** podría resistir una guerra de precios de hasta \$ 24.89 dólares (sin deuda) y de hasta \$ 24.42 (sin deuda), por servicio de 8 horas considerando que esto generaría una TIR de 10 puntos adicionales sobre la tasa de descuento.

iv. Estrategias de Promoción

La promoción de los servicios domésticos es de suma importancia debido a que es un servicio nuevo en el mercado, Hacer que la gente entienda y acepte estos servicios será logrado bajo las siguientes estrategias:

- **Paquetes promocionales:** El costo de servicio será por día trabajado sobre la base de políticas preestablecidas por la compañía, sin embargo la creación de paquetes promocionales pretende incrementar las ventas de acuerdo a la siguientes tabla:

Tabla 5 - Paquetes Promocionales

Días de Servicio	Porcentaje de Dscto.	Equivalencia
4	5%	1 servicio diario a la semana
8	10%	2 servicio diario a la semana
12	15%	3 servicio diario a la semana

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

v. Estrategias de Comunicación

Estarán basadas en dar a conocer a los servicios domésticos, como una solución de ayuda en los quehaceres normales del hogar, llevando al cliente el mensaje de **comodidad y confianza** en el servicio adquirido.

- **Creación de una pauta o publicidad de radio:** el objetivo es desarrollar una propuesta auditiva de acuerdo al target enfocado, con la cual el público radioescucha se identifique y sienta la curiosidad de conocer más de estos servicios ya sea buscando información relacionada, por experiencia propia o de terceros.
- **Publicidad en radios:** Como parte del estudio de mercado realizado, se quiso conocer cuáles son las radios de mayor audiencia para nuestro target específico (Hombres y Mujeres mayores de 44 años), los resultados se muestran en **Resultado Estudio de Mercado, Tabla 10.** de los resultados del Estudio de Mercado.

Esta medición brinda una buena idea de las radios en las que se promocionarán los servicios: Radio Gitana y Radio Visión como las principales. Como se muestra a continuación:

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 13
Radios que escucha el Target
*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	TOTAL
Radio Gitana (94.9)	16%
Radio Visión (91.7)	16%
Radio Disney (90.5)	12%
Sonorama (103.7)	10%
JC Radio la Bruja (107.1)	9%
La Metro (88.5)	9%
Eres (93.3)	9%
Los 40 principales (97.7)	8%
Onda Cero (103.3)	3%
Joya Stereo (96.1)	2%
Kiss FM (105.3)	2%
Majestad FM (89.7)	2%
Radio Latina (98.1)	2%
Hot 106 Fuego (106.1)	1%
No escucha Radio	1%
TOTAL	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Eventualmente se podrá ofrecer el servicio en Radio Disney, Sonorama y los 40 Principales, debido a la medición de audiencia que tienen estas radios por la afición en general, de acuerdo al gráfico a continuación:

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 14
Radios que escuchan los encuestados

* Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales *

	TOTAL
Radio Disney (90.5)	12.6%
Radio Gitana (94.9)	8.6%
Los 40 principales (97.7)	8.0%
Radio Visión (91.7)	8.0%
JC Radio la Bruja (107.1)	7.7%
Hot 106 Fuego (106.1)	6.5%
La Metro (88.5)	4.9%
Sonorama (103.7)	4.2%
HCJB (89.3)	4.1%
Eres (93.3)	3.8%
Majestad FM (89.7)	3.7%
Joya Stereo (96.1)	3.5%
Onda Cero (103.3)	2.5%
Kiss FM (105.3)	1.7%
Radio Sucesos (101.7)	1.5%
Radio Latina (98.1)	1.0%
Otras Radios	8.6%
No escucha Radio	9.1%
TOTAL	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

- Medios Impresos y Electrónicos:** Publicidad a través de medios de comunicación escritos y electrónicos (Prensa, anuncios, volantes, email – Marketing BTL). Adicionalmente se cuenta con la creación de un sitio web empresarial, el mismo que será definido para apoyo en los procesos operativos de la compañía, pero que la vez se busca que brinde la mayor información disponible al cliente o futuro cliente. (Cotizaciones en línea, disponibilidad de servicio de acuerdo con el calendario, precios y promociones, entre otras funciones)

vi. Estrategias de Servicio

Valores corporativos (*Comodidad y Confianza*)

El servicio como tal ya establece en la mente del consumidor el value de **Comodidad**, para la **Confianza** se ha considerado lo siguiente:

- Personal correctamente seleccionado, con buenos antecedentes personales, laborales y altamente capacitado para la tarea a cumplir. Será respaldado por el funcionamiento de una compañía legalmente constituida. Estarán debidamente uniformados y fácilmente identificables
- Personal motivado en cuanto al salario recibido, beneficios de ley y de la compañía
- Seguro contra incidentes hasta por 50 dólares. Este seguro incluye rompimiento de vajillas, platos, adornos o cualquier artefacto de la casa, siempre y cuando sea comprobable que el empleado destruyo el artefacto por mal uso o ineficiencia en el manejo. No considera ni robos ni hurtos. De este seguro 50% será cubierto por la compañía y 50% por el empleado, haciendo que este último sea más cuidadoso en el desempeño de sus actividades

Servicio Pre-Venta

El servicio pre-venta buscará informar al cliente en todas sus dudas y hacerle conocer de los beneficios que trae la utilización de los servicios domésticos temporales. Para el efecto estas estrategias deberán estar apoyadas y directamente alineadas con las estrategias de comunicación descritas anteriormente.

Servicio Post-Venta

El servicio es el centro fundamental del presente plan de negocios, sin embargo un servicio post venta es necesario a fin de medir la aceptación, conformidad y posibilidad de futura compra por parte de los clientes. Este servicio post-venta radica en que se hará un seguimiento sobre la base de una encuesta a fin de lograr la excelencia en el servicio prestado, la aceptación de este tipo de servicios y la fidelización de los clientes.

Fidelización de Clientes

A través del buen manejo y la optimización de los recursos empresariales (tiempo y calendarización de trabajo, personal, coberturas, entre otros), se pretende cubrir las demandas y necesidades de los clientes en cuanto días de prestación de servicios, de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado. Adicionalmente, a esto si un cliente lo necesita, se enviará al personal de confianza siguiendo las políticas internas de la compañía.

Sitio Web Corporativo

El sitio web será parte del servicio brindado a los clientes. Por este medio se podrá consultar la disponibilidad del servicio y del personal de acuerdo a los criterios de calendarización disponibles. Servirá también para realizar cotizaciones en línea de acuerdo al número de servicios requeridos. Debe apoyar a las tareas que se describen como parte del Proceso Operativo de la compañía (Recepción del Pedido, coordinación y preparación pre servicio, seguimiento post servicio)

Métodos de pago

Para facilidad del cliente se contará con los siguientes métodos:

- Efectivo
- Cheque
- Tarjeta de Crédito (A partir del Segundo año de funcionamiento)

vii. Presupuestos

Presupuesto de Estrategias de promoción

Se han establecido dos paquetes promocionales: El primero un paquete de 4 días de servicio que equivale a prestaciones mensuales de 1 día a la semana, el segundo paquete es de 8 días de servicio que equivale a prestaciones mensuales de 2 días a la semana.

Para establecer los descuentos estimados en ventas se debe analizar los datos de la tabla a continuación y los pasos seguidos para obtener los resultados:

Tabla 6 – Descuentos en Paquetes Promocionales

1) Días	4	8	12
2) Descuento por pronto pago	5%	10%	15%
3) Disposición de adquirir el servicio	34.1%	18.3%	11.1%
4) Número de personas estimado que adquieren el servicio con promoción	17.1%	9.1%	5.6%
5) Peso Ponderado de personas que aceptarían la promoción por el % de Descuento	0.9%	0.9%	0.8%
6) Descuentos Estimados en Ventas	2.60%		

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

1. Días de servicio
2. Porcentaje de descuento

3. Acorde con los resultados del estudio de mercado, existe una disposición de adquirir el servicio 4 veces al mes de 34,1% y 18,3% para 8 veces al mes y 11,1% para 12 veces al mes. De aquí podemos inferir que dichos porcentajes representan las personas que estarían dispuestas a utilizar el descuento por pronto pago
4. Al no contar con datos reales sobre la aceptación se asume que el 50% lo utiliza y el otro 50% no. Con esto se calcula el “Número de personas estimado que adquieren el servicio con promoción”
5. Se obtiene un peso ponderado de multiplicando el porcentaje de descuento por promoción por el “Porcentaje de personas estimado que adquieren el servicio con promoción”
6. Se suma las cantidad y se obtiene el “Descuento estimado en ventas”

Los descuentos entonces no vienen a ser representativos al proyecto, sin embargo representan un beneficio adicional a nuestros clientes.

Los precios de definidos para los paquetes promocionales de acuerdo a los escenarios son los siguientes:

Tabla 7 – Precios Paquetes Promocionales

Días	4	8	12
Precio Promoción (Pesimista)	\$ 95.00	\$ 180.00	\$ 255.00
Precio Promoción (Normal)	\$ 96.90	\$ 183.60	\$ 260.10
Precio Promoción (Optimista)	\$ 98.80	\$ 187.20	\$ 265.20

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Presupuesto de Estrategias de comunicación

Tabla 8 Costos de Publicidad

PROYECCION PARA EL PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO								
RUBROS	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Radio	3,584	1,000	1,000	448	448	448	448	448
Pauta publicitaria	200.00							
Volantes (1000)	120		120		120		120	
Periódicos y mails	150	150	150	150	150	150	150	150
Adornos recordatorios de marca	250					250		
TOTAL	4,304	1,150	1,270	598	718	848	718	598
Promoción y Mercadeo Como % de Ventas	25.51%	5.84%	6.11%	2.86%	3.12%	3.68%	3.27%	2.72%

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

El presupuesto anual para el primer año es de aproximadamente \$ 10204. Para los años futuros el presupuesto publicitario se ha definido en el 6,64% de las ventas totales, siendo la tabla inferior el presupuesto destinado a promoción y Mercadeo

	2011	2012	2013	2014	2015
Gasto de Promoción y Mercadeo	21190.73	22883.33	24575.93	26268.54	27961.14

Presupuesto de Estrategias de servicio

Se ha presupuestado que el sitio web empresarial tiene un costo de desarrollo e implementación de \$3.920 dólares de acuerdo a las cotizaciones presentadas.

Parte de brindar un mejor servicio, al partir del segundo año se implementarán cobros a través de tarjetas de crédito como consumos corrientes. El costo transaccional será pasado al cliente, sin embargo este no varía mucho como se

puede observar en la tabla anterior y le brinda al cliente la facilidad de obtener el servicio si es que no dispone de efectivo al momento de contratarlo.

Tabla 9, precios de los servicio adicionado el uso de tarjeta de crédito

PRECIOS DE LOS SERVICIOS	Escenarios		
	Pesimista	Normal	Optimista
Precios del Servicio			
Precio 1/2 día de Servicio	\$ 15.00	\$ 15.50	\$ 16.00
Precio 1 Día de Servicio	\$ 25.00	\$ 25.50	\$ 26.00
Precio 1/2 día de Servicio (TC)	\$ 15.75	\$ 16.28	\$ 16.80
Precio 1 Día de Servicio (TC)	\$ 26.25	\$ 26.78	\$ 27.30

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

viii. Proyecciones de Ventas

Una vez definido el mercado potencial se ha establecido las siguientes proyecciones de ventas de acuerdo a objetivos:

Tabla 10 Proyección de ventas (Primer Año) – Un Día de servicio

	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Días Laborables	20	22	22	21	22	21	20	20
Un Día de Servicio								
Números de Empleados	30	32	34	36	38	40	40	40
Clientes atendidos en un día x empleado	1	1	1	1	1	1	1	1
Precio por prestación de servicios	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50
Servicios máximos Diarios	30	32	34	36	38	40	40	40
Precio por hora de servicio	\$ 3.19	\$ 3.19	\$ 3.19	\$ 3.19	\$ 3.19	\$ 3.19	\$ 3.19	\$ 3.19
INGRESOS	\$ 15,300	\$ 17,952	\$ 19,074	\$ 19,278	\$ 21,318	\$ 21,420	\$ 20,400	\$ 20,400

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Tabla 11 Proyección de ventas (Primer Año) – Medio Día de Servicio

	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Días Laborables	20	22	22	21	22	21	20	20
Medio Día de Servicio								
Números de Empleados	5	5	5	5	5	5	5	5
Cientes atendidos en un día x empleado	2	2	2	2	2	2	2	2
Precio por prestación de servicios	\$ 15.50	\$ 15.50	\$ 15.50	\$ 15.50	\$ 15.50	\$ 15.50	\$ 15.50	\$ 15.50
Servicios máximos Diarios	10	10	10	10	10	10	10	10
Precio por hora de servicio	\$ 3.88	\$ 3.88	\$ 3.88	\$ 3.88	\$ 3.88	\$ 3.88	\$ 3.88	\$ 3.88
INGRESOS	\$ 3,100	\$ 3,410	\$ 3,410	\$ 3,255	\$ 3,410	\$ 3,255	\$ 3,100	\$ 3,100

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

El medio día de servicio corresponde a una estrategia de cubrir la necesidad existente de las personas por estos servicios, pero que no tienen la capacidad adquisitiva para adquirirlos. Por esta razón se determinó que se brindarán 10 servicios diarios a \$15.50 (Escenario Normal)

Tabla 12 Proyección de ventas (Primer Año) – Total

	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total de Empleados	35	37	39	41	43	45	45	45
Total de Servicios Brindados	800	924	968	966	1,056	1,050	1,000	1,000
Mercado Total (En número de Servicios)	21,890	21,890	21,890	21,890	21,890	21,890	21,890	21,890
Acaparación del Mercado	3.65%	4.22%	4.42%	4.41%	4.82%	4.80%	4.57%	4.57%
Variación de acaparamiento del Mercado		15.50%	4.76%	-0.21%	9.32%	-0.57%	-4.76%	0.00%
Total Ventas (Capacidad Instalada)	\$ 18,400	\$ 21,362	\$ 22,484	\$ 22,533	\$ 24,728	\$ 24,675	\$ 23,500	\$ 23,500
Crecimiento % de las ventas		16%	5%	0%	10%	0%	-5%	0%
Ventas Netas	\$ 18,400	\$ 21,362	\$ 22,484	\$ 22,533	\$ 24,728	\$ 24,675	\$ 23,500	\$ 23,500

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Tabla 13 Proyección de ventas (Anuales) – Un día de servicio

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Días Laborables	260	260	260	260	260
Un Día de Servicio					
Números de Empleados	44	48	52	56	60
Clientes atendidos en un día x empleado	1	1	1	1	1
Precio por prestación de servicios	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50
Servicios máximos Diarios	44	48	52	56	60
Precio por hora de servicio	\$ 3.19	\$ 3.19	\$ 3.19	\$ 3.19	\$ 3.19
INGRESOS	\$ 291,720	\$ 318,240	\$ 344,760	\$ 371,280	\$ 397,800

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Tabla 14 Proyección de ventas (Anuales) – Medio día de servicio

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Días Laborables	260	260	260	260	260
Medio Día de Servicio					
Números de Empleados	5	5	5	5	5
Clientes atendidos en un día x empleado	2	2	2	2	2
Precio por prestación de servicios	\$ 15.50	\$ 15.50	\$ 15.50	\$ 15.50	\$ 15.50
Servicios máximos Diarios	10	10	10	10	10
Precio por hora de servicio	\$ 3.88	\$ 3.88	\$ 3.88	\$ 3.88	\$ 3.88
INGRESOS	\$ 40,300	\$ 40,300	\$ 40,300	\$ 40,300	\$ 40,300

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Tabla 15 Proyección de ventas (Anuales) – Total

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Total de Empleados	49	53	57	61	65
Total de Servicios Brindados	14,040	15,080	16,120	17,160	18,200
Mercado Total (En número de Servicios)	266,078	266,798	269,516	270,245	272,999
Acaparación del Mercado	5.28%	5.65%	5.98%	6.35%	6.67%
Variación de acaparamiento del Mercado	15.51%	7.12%	5.82%	6.16%	4.99%
Total Ventas (Capacidad Instalada - Lunes a Viernes)	\$ 332,020	\$ 358,540	\$ 385,060	\$ 411,580	\$ 438,100
Crecimiento % de las ventas	18%	8%	7%	7%	6%
Ventas no realizadas por Vacaciones Empleados	12,770.00	13,790.00	14,810.00	15,830.00	16,850.00
Ventas Netas	\$ 319,250	\$ 344,750	\$ 370,250	\$ 395,750	\$ 421,250

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

D. OPERACIÓN

Si bien lo que se ofrece es un servicio asistencial, la logística y operaciones del negocio se basan en la recepción de pedidos, coordinación y perfecta distribución de funciones del personal al momento de brindar el servicio doméstico.

i. Ficha técnica del Servicio

Servicios Brindados:

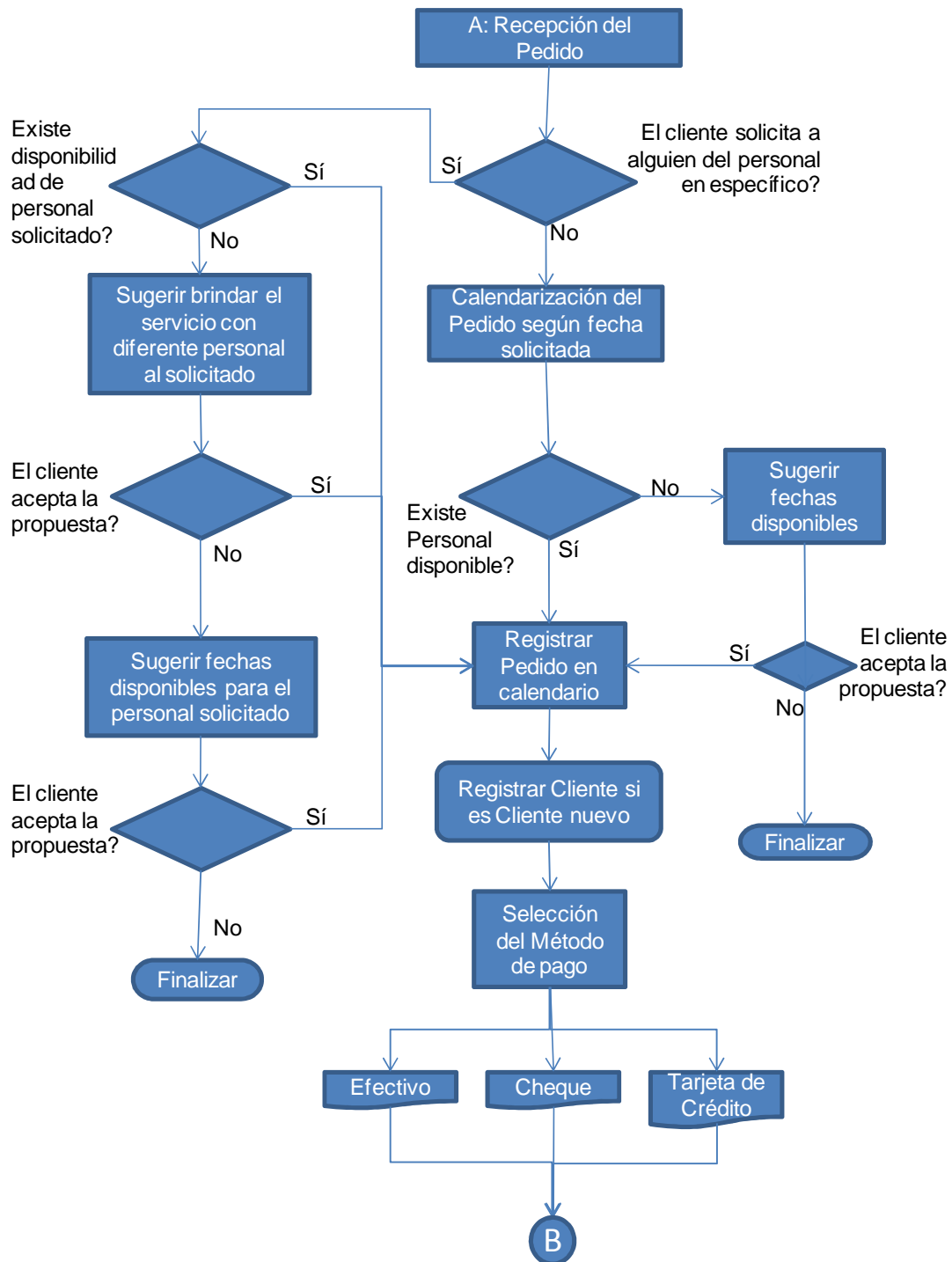
A continuación se describe lo que un cliente recibe al contratar los servicios de la compañía:

- **Limpieza de Hogares:** Una o más personas acuden al sitio donde se prestará el servicio, llevando los materiales de limpieza adecuado para el efecto (en caso de haber sido solicitados)
- **Lavado y planchado:** El servicio consta de lavar las prendas y plancharlas, este trabajo será cobrado por peso su peso en kilos

Plomería, Electricista, Cerrajería, Albañilería y Carpintería: A estos servicios se los manejará de manera diferente por la compañía ya que se contará con una base de datos debidamente estructurada que contenga personal que brinde estos servicios, pero que estos últimos no se encuentren en relación de dependencia con la compañía. Es decir, será personal totalmente calificado, pero **SERVIASA**. Sólo será un punto de referencia. El objetivo es medir cuantitativamente la demanda de estos servicios y si el caso lo amerita incorporar los mismos al paquete de servicios brindado bajo el mismo esquema de la limpieza de hogares.

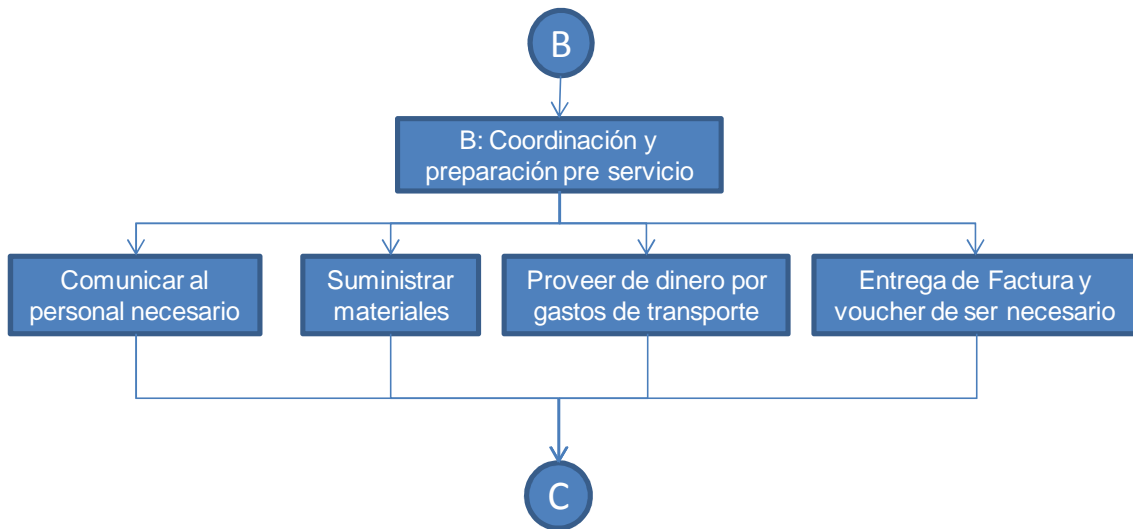
ii. Descripción del Proceso

• A: Recepción del Pedido



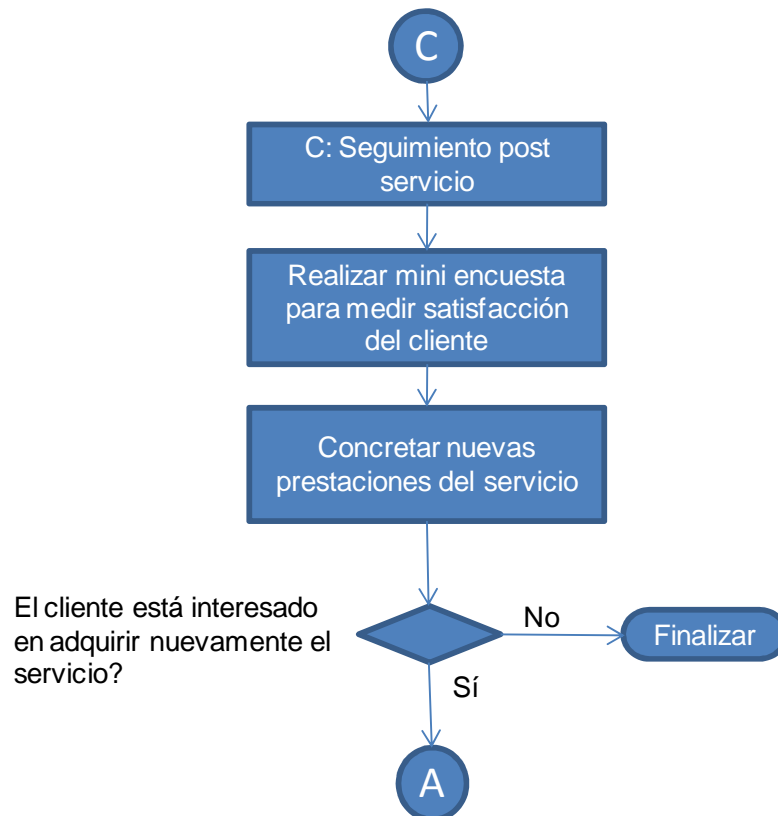
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

- **B: Coordinación y preparación pre servicio**



Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

- **C: Seguimiento post servicio**



Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

iii. Necesidades y Requerimientos

La capacidad instalada de brindar servicios es de acuerdo al personal contratado y los servicios brindados en un día.

Tabla 16 Capacidad instalada y Calendarización de servicios de acuerdo a preferencias de clientes por el día del servicio

	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom	Indiferente
Servicios Diarios (Capacidad Máxima)	40	40	40	40	40			
Preferencias de adquirir el servicio (Estudio Mercado)	18.9%	14.4%	17.2%	7.2%	7.2%	12%	6.7%	16.1%
# de Servicios de acuerdo a preferencias por el día	40	31	36	15	15	26	14	34
Servicios sin calendarización	-	9	4	25	25			
# de Servicios de Lunes a Viernes	138							
Servicios sin calendarización (lunes a Viernes)	62							
# de Servicios (Sábado-Domingo-día Indiferente)	74							

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Las preferencias de adquirir el servicio en determinados días, proviene de los resultados del estudio de mercado. El supuesto que se hace es el siguiente:

- La mayor preferencia es de de los días lunes 18.9%. Se asume que dicho porcentaje es el máximo de servicios (40 Diarios), el resto de servicios brindados de acuerdo a preferencias se presenta en la línea 3 de la tabla obtenidos a partir de una regla de tres.
- Con el anterior cálculo se obtiene los servicios sin calendarización que eventualmente se podría tener (Fila 4) los cuales suman 62 a la semana (Fila 6)

- Tomando en cuenta que existen personas, a las cuales les es indiferente el día en que se brinde el servicio (34 servicios), estos pueden ser utilizados para cubrir una parte de los 62 servicios sin calendarización
- En este punto se tiene 28 servicios sin calendarizar a la semana. Esto significa que 28 personas quedan libres en dicho momento, como el contrato a empleados exige una cantidad de 40 horas trabajadas a la semana, estas faltas son compensadas los fines de semana cumpliendo así el tiempo de trabajo y las metas de ventas.

iv. Plan de Producción

v. Plan de Compras

Los proveedores con los que mayormente se trabajará serán distribuidores mayoristas de material de limpieza. Adicionalmente a estos, se ha de contar con proveedores de uniformes y tarjetas de identificación de personal, suministros, entre otros, según las necesidades propias del giro del negocio.

Con los distribuidores mayoristas de material de limpieza y proveedores en general se pretenden lograr convenios bilaterales en los cuales las fechas de pago sean 30 días a partir de fecha factura.

E. Plan Financiero

i. Gastos de Arranque

Cuadro de Análisis Financiero 1

Servicios Domésticos Temporales SERVIASA INVERSIONES

RUBRO	Valor USD.
PRESUPUESTO DE EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	10,947.44
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4,175.36
GASTOS DE CONSTITUCION	1,100.00
CAPITAL DE TRABAJO	4386.22
TOTAL	\$ 21,190.02

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

ii. Gastos de Personal

Cuadro de Análisis Financiero 2

CARGO	Sueldo	Aporte IESS	Aporte IESS	Sueldo	Cantida	TOTAL	TOTAL
	Básico	Emplead	Empleado	Mensual	d N.- Partida s	Mensual	Anual
Gerente General / Gerente Financiero	1,200	112.20	133.80	1,087.80	1	1,087.80	13,053.60
Administrador General	800	74.80	89.20	725.20	1	725.20	8,702.40
Ventas y Comercialización	500	46.75	55.75	453.25	1	453.25	5,439.00
Tecnólogo de Sistemas	450	42.08	50.18	407.93	1	407.93	4,895.10
Secretaria Contable	350	32.73	39.03	317.28	1	317.28	3,807.30
Personal de Servicios	240	22.44	26.76	217.56	30	6,526.80	78,321.60
TOTAL	3,540.00	330.99	394.71	3,209.01	35.00	9,518.25	114,219

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

iii. Flujos Proyectados (Sin Deuda)

Balance General

Cuadro de Análisis Financiero 3, Balance General (Primer Año- sin Deuda)

ACTIVOS	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Caja / Bancos	500	500	2,377	5,266	5,640	10,037	14,057	16,619	10,915
Cuentas x Cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto al Valor Agregado	-	1,238	143	169	149	185	163	176	155
Inventarios	-	196	24	200	17	215	11	204	11
Inversiones a Corto Plazo									
Total Activo Corriente	500	1,934	2,543	5,635	5,807	10,437	14,230	16,998	11,081
Provisiones por Desahucio		-	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones por Jubilación		-	-	-	-	-	-	-	-
Coberturas de Incidentes		920	1,068	1,124	1,127	1,236	1,234	1,175	1,175
Equipos	15,123	15,123	15,123	15,123	15,123	15,123	15,123	15,123	15,158
Depreciación Acumulada	-	336	673	1,009	1,345	1,682	2,018	2,354	2,691
Gastos de Constitución	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Total de Activos	16,723	18,740	19,161	21,973	21,811	26,214	29,669	32,042	25,823

PASIVOS	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Impuestos x Pagar (IVA)	-	1,920	2,229	2,346	2,351	2,581	2,575	2,452	2,452
Beneficios Sociales	677	2,399	2,497	2,595	2,694	2,792	2,891	2,891	2,891
Participación de Utilidades (*)	(759)	(1,339)	(1,001)	(612)	(651)	(40)	464	839	(94)
Impuestos x Pagar (IR) (*)	(1,076)	(1,897)	(1,418)	(867)	(923)	(57)	658	1,188	(134)
Fondos de Reserva	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	(1,159)	1,083	2,307	3,463	3,471	5,276	6,587	7,369	5,115
Total Pasivos	(1,159)	1,083	2,307	3,463	3,471	5,276	6,587	7,369	5,115
PATRIMONIO									
Capital Social	21,109	21,109	21,109	21,109	21,109	21,109	21,109	21,109	21,109
Aumento de Capital	-	2,239	-	-	-	-	-	-	-
Reserva Legal	-	-	144	309	309	569	783	942	942
Beneficios del período	(3,227)	(5,690)	(4,398)	(2,909)	(3,078)	(739)	1,189	2,621	(1,343)
Total Patrimonio	17,882	17,657	16,854	18,509	18,340	20,939	23,082	24,673	20,708
Total Pasivo y Patrimonio	16,723	18,740	19,161	21,973	21,811	26,214	29,669	32,042	25,823

(*) Pasivo Corriente para proyecciones de año a año, pero no en proyecciones mensuales

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Cuadro de Análisis Financiero 4, Balance General (Anual - sin deuda)

ACTIVOS	2011	2012	2013	2014	2015
Caja / Bancos	500	2,649	11,893	25,722	43,630
Cuentas x Cobrar	2,604	2,812	3,020	3,228	3,436
Impuesto al Valor Agregado	207	220	235	250	266
Inventarios	305	293	308	320	332
Inversiones a Corto Plazo					
Total Activo Corriente	3,616	5,974	15,456	29,520	47,664
Provisiones por Desahucio	-	-	180	180	180
Provisiones por Jubilación	-	-	720	720	720
Coberturas de Incidentes	15,963	17,238	18,513	19,788	21,063
Equipos	15,158	15,158	15,158	15,158	15,158
Depreciación Acumulada	6,733	10,776	12,630	13,388	13,646
Gastos de Constitución	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Total de Activos	29,103	28,694	38,497	53,077	72,239

PASIVOS	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015
Deuda Corto plazo					
Cuentas x Pagar	1,932	2,076	2,219	2,362	2,505
Impuestos x Pagar (IVA)	2,790	3,013	3,236	3,459	3,682
Beneficios Sociales	3,087	3,284	3,481	3,678	3,875
Participación de Utilidades (*)	(372)	(12)	1,370	2,587	3,716
Impuestos x Pagar (IR) (*)	(527)	(17)	1,940	3,665	5,264
Fondos de Reserva	810	1,275	1,355	1,435	1,515
Total Pasivo Corriente	7,720	9,619	13,601	17,186	20,556
Total Pasivos	7,720	9,619	13,601	17,186	20,556
PATRIMONIO					
Capital Social	21,109	21,109	21,109	21,109	21,109
Aumento de Capital	2,257	-	-	-	-
Reserva Legal	942	942	1,524	2,624	4,203
Beneficios del período	(2,925)	(2,976)	2,263	12,159	26,371
Total Patrimonio	21,383	19,075	24,896	35,892	51,683
Total Pasivo y Patrimonio	29,103	28,694	38,497	53,077	72,239

(*) Pasivo Corriente para proyecciones de año a año, pero no en proyecciones mensuales

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)

Cuadro de Análisis Financiero 5, Estado de Resultados (Primer Año – sin deuda)

	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas		18,400	21,362	22,484	22,533	24,728	24,675	23,500	23,500
(-) Descuento en Ventas		478	555	584	586	643	641	611	611
Ventas Netas	-	17,922	20,807	21,900	21,947	24,085	24,034	22,889	22,889
Costo de Ventas		1,125	1,306	1,375	1,378	1,512	1,509	1,437	1,437
Compras		1,321	1,330	1,575	1,395	1,727	1,520	1,641	1,448
Inventario Inicial		-	196	24	200	17	215	11	204
Inventario Final		196	24	200	17	215	11	204	11
Utilidad Bruta	-	16,797	19,500	20,525	20,569	22,573	22,525	21,452	21,452
Gasto por comisiones Tarjeta de Crédito		-	-	-	-	-	-	-	-
Gasto Por Transporte		400	462	484	483	528	525	500	500
Gasto de Promoción y Mercadeo		4,304	1,150	1,270	598	718	848	718	598
Compra de equipo de cobro de TC		-	-	-	-	-	-	-	35
Derecho de conexión (TC)		-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Administrativos	3,868	14,200	13,881	14,419	17,998	15,496	16,035	15,983	24,783
Sueldos y Salarios	3,300	11,700	12,180	12,660	13,140	13,620	14,100	14,100	14,100
Aportes al IESS (Empleador)	368	1,305	1,358	1,412	1,465	1,519	1,572	1,572	1,572
Pago de 13er sueldo									8,800
Pago de 14to sueldo					3,040				
Fondos de reserva									
Gastos de Uniformes e identificaciones		910	52	52	52	52	52	-	-
Gastos en Beneficios Empresariales	200	286	291	296	301	306	310	310	310
Gastos Generales	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195
Depreciación	-	336	336	336	336	336	336	336	336
Utilidad Operacional	(5,063)	(3,639)	2,476	2,820	(41)	4,299	3,586	2,720	(5,995)
Otros Ingresos (No Operativos)									
Otros Gastos (No Operativos)	-	224	224	224	224	224	224	224	224
Intereses (Ganados)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses (Pagados)	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Utilidad antes impuestos	(5,063)	(3,863)	2,252	2,596	(265)	4,075	3,362	2,496	(6,219)
Participación empleados	(759)	(579)	338	389	(40)	611	504	374	(933)
Impuesto a la Renta	(1,076)	(821)	479	552	(56)	866	714	530	(1,322)
Reserva Legal (10%)		-	144	165	-	260	214	159	-
Utilidad Neta	(3,227)	(2,463)	1,292	1,489	(169)	2,338	1,929	1,432	(3,965)

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Cuadro de Análisis Financiero 6, Estado de Resultados (Anual – sin deuda)

	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	319,250	344,750	370,250	395,750	421,250
(-) Descuento en Ventas	8,298	8,961	9,624	10,286	10,949
Ventas Netas	312,507	337,468	362,430	387,391	412,352
Costo de Ventas	19,523	21,082	22,642	24,201	25,760
Compras	23,179	24,603	26,332	28,036	29,742
Inventario Inicial	11	305	293	308	320
Inventario Final	305	293	308	320	332
Utilidad Bruta	292,984	316,386	339,788	363,190	386,592
Gasto por comisiones Tarjeta de Crédito	1,563	1,687	1,812	1,937	2,062
Gasto Por Transporte	7,020	7,540	8,060	8,580	9,100
Gasto de Promoción y Mercadeo	21,191	22,883	24,576	26,269	27,961
Compra de equipo de cobro de TC	-	-	-	-	-
Derecho de conexión (TC)	181	181	181	181	181
Gastos Administrativos	244,438	263,101	277,143	291,186	305,229
Sueldos y Salarios	180,720	192,240	203,760	215,280	226,800
Aportes al IESS (Empleador)	20,150	21,435	22,719	24,004	25,288
Pago de 13er sueldo	15,060	15,060	15,060	15,060	15,060
Pago de 14to sueldo	12,960	12,960	12,960	12,960	12,960
Fondos de reserva	9,720	15,300	16,260	17,220	18,180
Gastos de Uniformes e identificaciones	1,984	2,144	2,304	2,464	2,624
Gastos en Beneficios Empresariales	3,844	3,962	4,080	4,198	4,317
Gastos Generales					

	14,342	14,342	14,342	14,342	14,342
Depreciación	4,043	4,043	1,853	759	258
Utilidad Operacional	206	2,608	11,819	19,936	27,459
Otros Ingresos (No Operativos)					
Otros Gastos (No Operativos)	2,688	2,688	2,688	2,688	2,688
Intereses (Ganados)	-	-	-	-	-
Intereses (Pagados)	-	-	-	-	-
Utilidad antes impuestos	(2,482)	(80)	9,131	17,248	24,771
Participación empleados	(372)	(12)	1,370	2,587	3,716
Impuesto a la Renta	(527)	(17)	1,940	3,665	5,264
Reserva Legal (10%)	-	-	582	1,100	1,579
Utilidad Neta	(1,582)	(51)	5,239	9,896	14,212

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Flujos de Caja

Supuestos y consideraciones de proyección

- Los flujos son reales y descontados a tasas real

Política de Cobro a Clientes

Para el primer año los pagos por el servicio son efectuados sólo en efectivo. A partir del segundo año se implementan sistemas de cobro de tarjetas de crédito lo cual conlleva a pagos a 30 días. Se ha asumido que el 10% de los clientes usa este medio como pago por el servicio.

Política de pago a proveedores

Para el primer año los pagos a proveedores son realizados al momento de la compra de los insumos de materiales. Para el segundo año y los siguientes se negocian los pagos a treinta días.

POLÍTICA DE PROVISIONES

Provisiones por desahucio

- Artículos 184 y 185 del código del trabajo del Ecuador
- Se define como el valor reglamentario por ley del número estimado de empleados que renuncian o han sido despedidos anualmente. Se supone una rotación de empleados del 5% del total por este concepto.

Cobertura de incidentes

- Se ha definido con una tasa de incidencia del 5% a incidentes relacionados con el servicio. La cobertura es un seguro para el cliente en caso de por conceptos explicados en capítulo de estrategias de servicio llegara a ocurrir algún incidente.

Cuadro de Análisis Financiero 7, Flujos de Caja (Primer Año – sin deuda)

	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Flujo de Efectivo Operativo									
Utilidad Neta	(3,227)	(2,463)	1,292	1,489	(169)	2,338	1,929	1,432	(3,965)
Depreciación	-	336	336	336	336	336	336	336	336
Variación de cuentas Diferidas	(1,835)	(2,320)	668	885	(98)	1,368	1,221	964	(2,254)
Participación de Utilidades (*)	(759)	(579)	338	389	(40)	611	504	374	(933)
Impuestos x Pagar (IR) (*)	(1,076)	(821)	479	552	(56)	866	714	530	(1,322)
Coberturas de Incidentes		(920)	(148)	(56)	(2)	(110)	3	59	-
Variación NOF	677	2,208	1,675	13	306	95	319	(329)	214
Flujo de Efectivo Operativo	(4,386)	(2,239)	3,972	2,723	375	4,137	3,805	2,403	(5,669)
Flujo de Inversión	16,223	-	-	-	-	-	-	-	35
Compra de Activos	15,123	-	-	-	-	-	-	-	35
Gastos de Constitución	1,100	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo Disponible	(20,609)	(2,239)	3,972	2,723	375	4,137	3,805	2,403	(5,704)
Flujo Financiero	-	2,239	(2,095)	165	-	260	214	159	-
Variación en Deuda	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación en Reserva Legal	-	-	144	165	-	260	214	159	-
Aumentos de capital	-	2,239	(2,239)	-	-	-	-	-	-
Flujos de Caja Neto	(20,609)	0	1,877	2,889	375	4,397	4,020	2,562	(5,704)
NOF (Capital de Trabajo)	(677)	(2,885)	(4,560)	(4,573)	(4,878)	(4,973)	(5,292)	(4,963)	(5,177)
Variación de Capital de trabajo	677	2,208	1,675	13	306	95	319	(329)	214

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo - UDLA

Cuadro de Análisis Financiero 8, Flujos de Caja (Anuales – sin deuda)

	2011	2012	2013	2014	2015
Flujo de Efectivo Operativo					
Utilidad Neta	(1,582)	(51)	5,239	9,896	14,212
Depreciación	4,043	4,043	1,853	759	258
Variación de cuentas Diferidas	(15,459)	(404)	1,164	1,667	1,452
Participación de Utilidades (*)	(278)	360	1,382	1,217	1,128
Impuestos x Pagar (IR) (*)	(394)	510	1,957	1,725	1,599
Provisiones por Desahucio			(180)	-	-
Provisiones por Jubilación			(720)	-	-
Coberturas de Incidentes	(14,788)	(1,275)	(1,275)	(1,275)	(1,275)
Variación NOF	327	818	405	408	407
Flujo de Efectivo Operativo	(12,671)	4,406	8,662	12,729	16,329
Flujo de Inversión	-	-	-	-	-
Compra de Activos	-	-	-	-	-
Gastos de Constitución	-	-	-	-	-
Flujo Disponible	(12,671)	4,406	8,662	12,729	16,329
Flujo Financiero	2,257	(2,257)	582	1,100	1,579
Variación en Deuda	-	-	-	-	-
Variación en Reserva Legal	-	-	582	1,100	1,579
Aumentos de capital	2,257	(2,257)	-	-	-
Flujos de Caja Neto	(10,415)	2,149	9,244	13,829	17,908
NOF (Capital de Trabajo)	(5,504)	(6,323)	(6,728)	(7,135)	(7,543)
Variación de Capital de trabajo	327	818	405	408	407

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

iv. Flujos Proyectados (Aplicados deuda)

Cuadro de Análisis Financiero 9 Balance General (Primer Año – con deuda)

ACTIVOS	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Caja / Bancos	500	500	686	3,459	3,719	8,001	11,905	14,353	8,533
Cuentas x Cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto al Valor Agregado	-	1,238	143	169	149	185	163	176	155
Inventarios	-	196	24	200	17	215	11	204	11
Inversiones a Corto Plazo									
Total Activo Corriente	500	1,934	852	3,828	3,886	8,400	12,079	14,732	8,699
Provisiones por Desahucio		-	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones por Jubilación		-	-	-	-	-	-	-	-
Coberturas de Incidentes		920	1,068	1,124	1,127	1,236	1,234	1,175	1,175
Equipos	15,123	15,123	15,123	15,123	15,123	15,123	15,123	15,123	15,158
Depreciación Acumulada	-	336	673	1,009	1,345	1,682	2,018	2,354	2,691
Gastos de Constitución	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Total de Activos	16,723	18,740	17,470	20,167	19,890	24,178	27,517	29,776	23,442

PASIVOS	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Deuda Corto plazo	1,404	3,815	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas x Pagar	-								
Impuestos x Pagar (IVA)	-	1,920	2,229	2,346	2,351	2,581	2,575	2,452	2,452
Beneficios Sociales	677	2,399	2,497	2,595	2,694	2,792	2,891	2,891	2,891
Participación de Utilidades (*)	(759)	(1,355)	(1,024)	(641)	(688)	(83)	415	783	(157)
Impuestos x Pagar (IR) (*)	(1,076)	(1,919)	(1,450)	(908)	(974)	(118)	588	1,109	(222)
Fondos de Reserva	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	245	4,860	2,252	3,392	3,383	5,172	6,468	7,234	4,964
Deuda a Largo Plazo	5,351	5,283	5,214	5,145	5,075	5,004	4,933	4,861	4,789
Total Pasivos	5,596	10,143	7,467	8,537	8,458	10,176	11,401	12,095	9,753
PATRIMONIO									
Capital Social	14,354	14,354	14,354	14,354	14,354	14,354	14,354	14,354	14,354
Aumento de Capital	-								

Reserva Legal	-	-	141	303	303	560	772	928	928
Beneficios del período	(3,227)	(5,757)	(4,491)	(3,028)	(3,226)	(913)	991	2,398	(1,594)
Total Patrimonio	11,127	8,597	10,004	11,629	11,432	14,002	16,117	17,680	13,689
Total Pasivo y Patrimonio	16,723	18,740	17,470	20,167	19,890	24,178	27,517	29,776	23,442

(*) Pasivo Corriente para proyecciones de año a año, pero no en proyecciones mensuales

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo - UDLA

Cuadro de Análisis Financiero 10 Balance General (Anual – con deuda)

ACTIVOS	2011	2012	2013	2014	2015
Caja / Bancos	500	500	5,818	18,355	35,847
Cuentas x Cobrar	2,604	2,812	3,020	3,228	3,436
Impuesto al Valor Agregado	207	220	235	250	266
Inventarios	305	293	308	320	332
Inversiones a Corto Plazo					
Total Activo Corriente	3,616	3,825	9,381	22,154	39,881
Provisiones por Desahucio	-	-	180	180	180
Provisiones por Jubilación	-	-	720	720	720
Coberturas de Incidentes	15,963	17,238	18,513	19,788	21,063
Equipos	15,158	15,158	15,158	15,158	15,158
Depreciación Acumulada	6,733	10,776	12,630	13,388	13,646
Gastos de Constitución	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Total de Activos	29,103	26,545	32,422	45,711	64,456

PASIVOS	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015
Deuda Corto plazo	5,868	2,676	-	-	-
Cuentas x Pagar	1,932	2,076	2,219	2,362	2,505
Impuestos x Pagar (IVA)	2,790	3,013	3,236	3,459	3,682
Beneficios Sociales	3,087	3,284	3,481	3,678	3,875
Participación de Utilidades (*)	(441)	(66)	1,333	2,569	3,714
Impuestos x Pagar (IR) (*)	(625)	(93)	1,888	3,640	5,262
Fondos de Reserva	810	1,275	1,355	1,435	1,515
Total Pasivo Corriente	13,422	12,165	13,512	17,142	20,552
Deuda a Largo Plazo	3,868	2,845	1,710	450	0

Total Pasivos	17,289	15,010	15,222	17,593	20,552
PATRIMONIO					
Capital Social	14,354	14,354	14,354	14,354	14,354
Aumento de Capital					
Reserva Legal	928	928	1,495	2,586	4,165
Beneficios del período	(3,469)	(3,748)	1,351	11,178	25,384
Total Patrimonio	11,814	11,534	17,199	28,118	43,903
Total Pasivo y Patrimonio	29,103	26,545	32,422	45,711	64,456

(*) Pasivo Corriente para proyecciones de año a año, pero no en proyecciones mensuales

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Cuadro de Análisis Financiero 11 Estado de Situación (Primer Año – con deuda)

	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas		18,400	21,362	22,484	22,533	24,728	24,675	23,500	23,500
(-) Descuento en Ventas		478	555	584	586	643	641	611	611
Ventas Netas	-	17,922	20,807	21,900	21,947	24,085	24,034	22,889	22,889
Costo de Ventas		1,125	1,306	1,375	1,378	1,512	1,509	1,437	1,437
Compras		1,321	1,330	1,575	1,395	1,727	1,520	1,641	1,448
Inventario Inicial		-	196	24	200	17	215	11	204
Inventario Final		196	24	200	17	215	11	204	11
Utilidad Bruta	-	16,797	19,500	20,525	20,569	22,573	22,525	21,452	21,452
Gasto por comisiones Tarjeta de Crédito		-	-	-	-	-	-	-	-
Gasto Por Transporte		400	462	484	483	528	525	500	500
Gasto de Promoción y Mercadeo		4,304	1,150	1,270	598	718	848	718	598
Compra de equipo de cobro de TC		-	-	-	-	-	-	-	35
Derecho de conexión (TC)		-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Administrativos	3,868	14,200	13,881	14,419	17,998	15,496	16,035	15,983	24,783
Sueldos y Salarios	3,300	11,700	12,180	12,660	13,140	13,620	14,100	14,100	14,100
Aportes al IESS (Empleador)	368	1,305	1,358	1,412	1,465	1,519	1,572	1,572	1,572
Pago de 13er sueldo									8,800
Pago de 14to sueldo					3,040				
Fondos de reserva									

Gastos de Uniformes e identificaciones		910	52	52	52	52	52	-	-
Gastos en Beneficios Empresariales	200	286	291	296	301	306	310	310	310
Gastos Generales	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195
Depreciación	-	336	336	336	336	336	336	336	336
Utilidad Operacional	(5,063)	(3,639)	2,476	2,820	(41)	4,299	3,586	2,720	(5,995)
Otros Ingresos (No Operativos)									
Otros Gastos (No Operativos)	-	224	224	224	224	224	224	224	224
Intereses (Ganados)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses (Pagados)	-	104	46	46	45	44	44	43	43
Utilidad antes impuestos	(5,063)	(3,968)	2,206	2,550	(310)	4,031	3,318	2,453	(6,262)
Participación empleados	(759)	(595)	331	383	(46)	605	498	368	(939)
Impuesto a la Renta	(1,076)	(843)	469	542	(66)	857	705	521	(1,331)
Reserva Legal (10%)		-	141	163	-	257	212	156	-
Utilidad Neta	(3,227)	(2,529)	1,266	1,463	(198)	2,313	1,904	1,407	(3,992)

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Cuadro de Análisis Financiero 12 Estado de Situación (Anual – con deuda)

	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	319,250	344,750	370,250	395,750	421,250
(-) Descuento en Ventas	8,298	8,961	9,624	10,286	10,949
Ventas Netas	312,507	337,468	362,430	387,391	412,352
Costo de Ventas	19,523	21,082	22,642	24,201	25,760
Compras	23,179	24,603	26,332	28,036	29,742
Inventario Inicial	11	305	293	308	320
Inventario Final	305	293	308	320	332
Utilidad Bruta	292,984	316,386	339,788	363,190	386,592
Gasto por comisiones Tarjeta de Crédito	1,563	1,687	1,812	1,937	2,062
Gasto Por Transporte	7,020	7,540	8,060	8,580	9,100
Gasto de Promoción y Mercadeo	21,191	22,883	24,576	26,269	27,961
Compra de equipo de cobro de TC	-	-	-	-	-

Derecho de conexión (TC)	181	181	181	181	181
Gastos Administrativos	244,438	263,101	277,143	291,186	305,229
Sueldos y Salarios	180,720	192,240	203,760	215,280	226,800
Aportes al IESS (Empleador)	20,150	21,435	22,719	24,004	25,288
Pago de 13er sueldo	15,060	15,060	15,060	15,060	15,060
Pago de 14to sueldo	12,960	12,960	12,960	12,960	12,960
Fondos de reserva	9,720	15,300	16,260	17,220	18,180
Gastos de Uniformes e identificaciones	1,984	2,144	2,304	2,464	2,624
Gastos en Beneficios Empresariales	3,844	3,962	4,080	4,198	4,317
Gastos Generales	14,342	14,342	14,342	14,342	14,342
Depreciación	4,043	4,043	1,853	759	258
Utilidad Operacional	206	2,608	11,819	19,936	27,459
Otros Ingresos (No Operativos)					
Otros Gastos (No Operativos)	2,688	2,688	2,688	2,688	2,688
Intereses (Ganados)	-	-	-	-	-
Intereses (Pagados)	459	358	245	120	10
Utilidad antes impuestos	(2,941)	(438)	8,886	17,128	24,761
Participación empleados	(441)	(66)	1,333	2,569	3,714
Impuesto a la Renta	(625)	(93)	1,888	3,640	5,262
Reserva Legal (10%)	-	-	566	1,092	1,579
Utilidad Neta	(1,875)	(279)	5,098	9,827	14,207

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Cuadro de Análisis Financiero 13 Flujo de Caja (Primer año – con deuda)

	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Flujo de Efectivo Operativo									
Utilidad Neta	(3,227)	(2,529)	1,266	1,463	(198)	2,313	1,904	1,407	(3,992)
Depreciación	-	336	336	336	336	336	336	336	336
Variación de cuentas Diferidas	(1,835)	(2,358)	652	868	(115)	1,351	1,205	948	(2,270)
Participación de Utilidades (*)	(759)	(595)	331	383	(46)	605	498	368	(939)
Impuestos x Pagar (IR) (*)	(1,076)	(843)	469	542	(66)	857	705	521	(1,331)

Provisiones por Desahucio									
Provisiones por Jubilación									
Coberturas de Incidentes	(920)	(148)	(56)	(2)	(110)	3	59	-	
Variación NOF	677	2,208	1,675	13	306	95	319	(329)	214
Flujo de Efectivo Operativo	(4,386)	(2,343)	3,929	2,681	330	4,095	3,764	2,363	(5,711)
Flujo de Inversión	16,223	-	-	-	-	-	-	-	35
Compra de Activos	15,123	-	-	-	-	-	-	-	35
Gastos de Constitución	1,100	-	-	-	-	-	-	-	-
	(20,609)								
Flujo Disponible	(20,609)	(2,343)	3,929	2,681	330	4,095	3,764	2,363	(5,747)
Flujo Financiero	6,755	2,343	(3,743)	93	(70)	186	140	85	(72)
Variación en Deuda	6,755	2,343	(3,884)	(69)	(70)	(71)	(71)	(72)	(72)
Variación en Reserva Legal	-	-	141	163	-	257	212	156	-
Aumentos de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujos de Caja Neto	(13,854)	-	186	2,774	260	4,282	3,905	2,447	(5,819)
NOF (Capital de Trabajo)	(677)	(2,885)	(4,560)	(4,573)	(4,878)	(4,973)	(5,292)	(4,963)	(5,177)
Variación de Capital de trabajo	677	2,208	1,675	13	306	95	319	(329)	214

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Cuadro de Análisis Financiero 14 Flujo de Caja (Anual – con deuda)

	2011	2012	2013	2014	2015
Flujo de Efectivo Operativo					
Utilidad Neta	(1,875)	(279)	5,098	9,827	14,207
Depreciación	4,043	4,043	1,853	759	258
Variación de cuentas Diferidas	(15,475)	(368)	1,205	1,713	1,492
Participación de Utilidades (*)	(285)	376	1,399	1,236	1,145
Impuestos x Pagar (IR) (*)	(403)	532	1,981	1,751	1,622
Provisiones por Desahucio			(180)	-	-
Provisiones por Jubilación			(720)	-	-
Coberturas de Incidentes	(14,788)	(1,275)	(1,275)	(1,275)	(1,275)

Variación NOF	327	818	405	408	407
Flujo de Efectivo Operativo	(12,980)	4,215	8,562	12,706	16,364
Flujo de Inversión	-	-	-	-	-
Compra de Activos	-	-	-	-	-
Gastos de Constitución	-	-	-	-	-
Flujo Disponible	(12,980)	4,215	8,562	12,706	16,364
Flujo Financiero	4,947	(4,215)	(3,244)	(168)	1,128
Variación en Deuda	4,947	(4,215)	(3,811)	(1,260)	(450)
Variación en Reserva Legal	-	-	566	1,092	1,579
Aumentos de capital	-	-	-	-	-
Flujos de Caja Neto	(8,033)	-	5,318	12,538	17,492
NOF (Capital de Trabajo)	(5,504)	(6,323)	(6,728)	(7,135)	(7,543)
Variación de Capital de trabajo	327	818	405	408	407

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

v. Análisis de Relaciones Financieras

Cuadro de Análisis Financiero 15, Principales Indicadores Financieros

Principales Índices	Sin Deuda	Con Deuda
VAN	42,019.08	70,368.48
TIR	58.16%	64.1%
CAPM	19.7%	21.41%
WACC	19.7%	15.1%
ROA (Bait / Activos)	38.0%	42.6%
ROA	19.7%	22.0%
ROE	27.5%	32.4%
Utilidad por Acción (BPA)	0.67	0.99

Datos considerados al final de los 5 años del proyecto

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Como se observa en la tabla anterior los índices mejoran una vez aplicada la deuda.

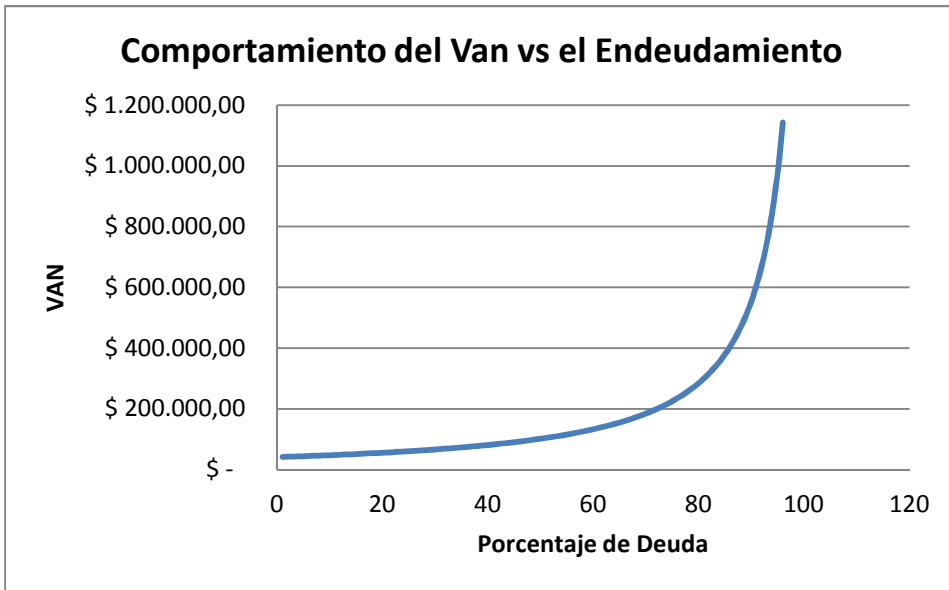
Para revisar las razones de liquidez, eficiencia operativa, y rentabilidad, así como indicadores adicionales de gestión que tendrá compañía y mediante los cuales se podrá medir los objetivos y metas a alcanzar, vea el anexo de Índices financieros (**Anexos 6-8**).

Análisis de sensibilidad

A continuación se grafica como análisis de sensibilidad aplicados a diferentes variables afectan al proyecto:

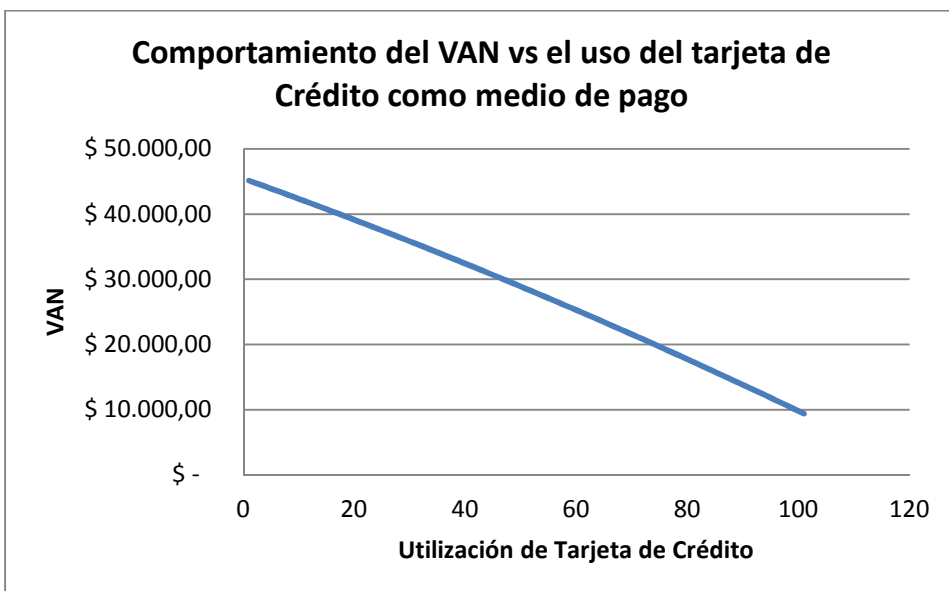
Los gráficos a continuación representan al proyecto sin haber contraído deuda.

Figura 15 Comportamiento del VAN vs el Endeudamiento



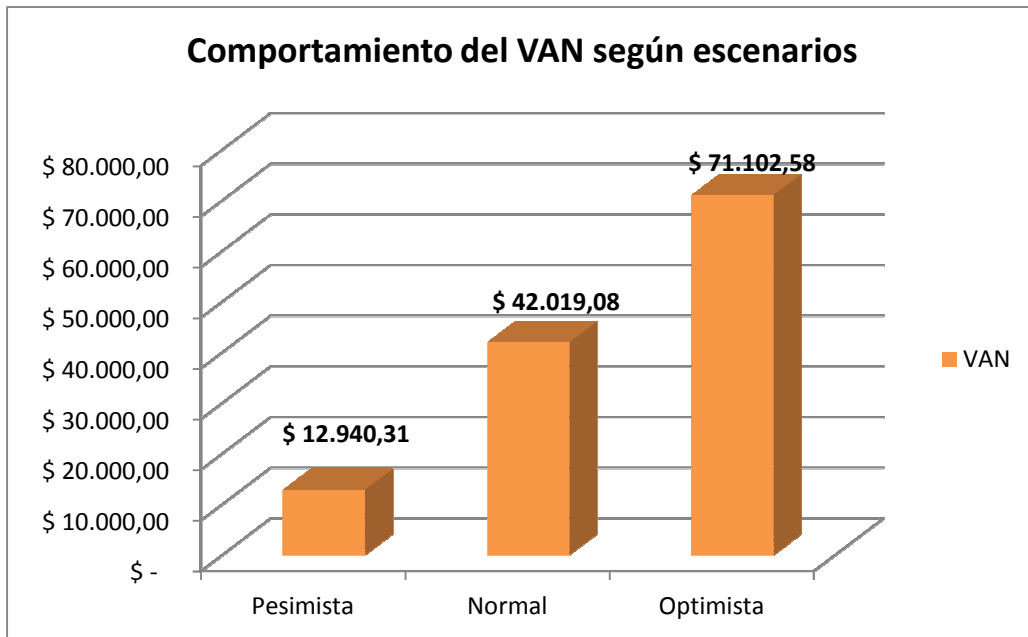
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Figura 16 Comportamiento del VAN vs el uso porcentual de la tarjeta de Crédito



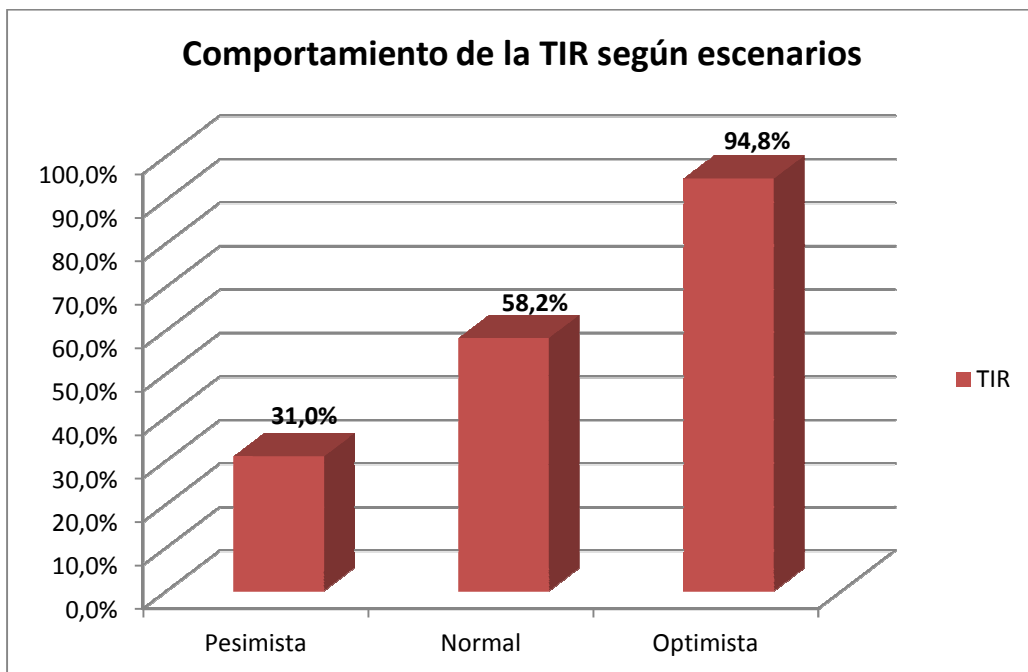
Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Figura 17 Comportamiento del VAN según escenarios definidos



Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Figura 18 Comportamiento de la TIR según escenarios definidos



Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

F. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL

Uno de los puntos más sobresalientes del proyecto es la capacidad de generación de empleo que se tiene, sobre todo tomando en cuenta la difícil situación económica, el crecimiento en la tasa de desempleo actual (9,1%) y la alta tasa de subempleo del país (51,7%). El plan pretende dar empleo a personas de bajos recursos y cuyas actividades profesionales se proyecten a brindar servicios de tipo doméstico (entre 35 a 60 personas en los primeros 5 años del proyecto), que por las condiciones actuales y las reformas a las leyes de trabajo, ha ocasionado que muchos hayan perdido su trabajo y ahora se encuentren en subocupación o la desocupación total en muchos casos.

G. CONCLUSIONES

Con este plan de negocios se evidencia que la creación de una empresa que brinde Servicios Domésticos Temporales es muy factible y rentable desde el punto de vista económico y social, sin embargo hay que tomar en cuenta un factor cultural que es muy arraigado en nuestro medio y lo difícil de la tarea.

Si la compañía cuenta con personal de servicios bien capacitado, Directivos y personal administrativo de carácter proactivo y eficientes en sus labores, el se puede garantizar la continuidad del negocio.

Existen riesgos que han sido analizados como el aumento del salario mínimo vital y ante el cual el proyecto resistiría hasta \$251.14 sin deuda y \$254.22 con

deuda. Sin embargo a estos sueldos no se considera rentable el negocio sino que son un punto de equilibrio.

Las variaciones o cambios que el proyecto podría aguantar de acuerdo a los puntos de equilibrio se detallan en la tabla inferior:

Tabla 17 Puntos de Equilibrio y volatilidad aceptada en variables

Punto de Equilibrio	Sin Deuda	Con Deuda
En Precio del servicio	\$ 24.65	\$ 24.42
En personal de servicios	22	20
En salario básico	\$ 251.14	254.22
Variación respecto a Estructura Actual		
En Precio del servicio	3.4%	4.2%
En personal de servicios	26.7%	33.3%
En salario básico	4.6%	5.9%

La tabla superior indica que el precio del servicio sólo puede variar en alrededor del 5% hacia abajo para llegar a un punto de equilibrio. Alrededor de 8% hacia arriba para el salario básico. Estos datos dan la pauta de que el proyecto podría sufrir grandes modificaciones en su rentabilidad si es que pequeños cambios son aplicados en dichas variables.

Mejoras a realizar como procedimientos operativos

- Cash management como manejo de caja diaria a fin de conceptualizar a la tesorería como un “Profit center”
- Mayor coordinación logística el servicio brindado se realiza en sectores cercanos a fin de abaratar ciertos costos.
- Mediciones continuas apoyadas en los indicadores de gestión empresariales, definidos a partir de los objetivos estratégicos
- Conocimiento del mercado y capacidad de reacción

H. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

Textos de consulta y referencia:

- FINANZAS CORPORATIVAS. Ross, Westerfield y Jaffe, 7^{ma} Edición - Editorial: McGraw Hill
- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Strickland y Thompson, 11^a edición - Editorial: McGraw Hill
- CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Fred R. David, 9^a edición - Editorial: Pearson, Prentice Hall
- INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS. Nickels, McHugh, 3^{ra} Edición - Editorial: McGraw Hill
- PRÁCTICAS PRESUPUESTARIAS PARA EJECUTIVOS. Hernán Peña, 1^{ra} edición
- Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas
- Boletines mensuales del Banco Central del Ecuador
- Informes y Boletines Económicos, Analytica Securities
- Boletines para la Gerencia Financiera, Delloitte & Touch

Páginas Web:

- Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones: www.corpei.org.ec, www.ecuadorexporta.com
- Información de Mercados Internacionales: <http://finance.yahoo.com>, www.bloomberg.com
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC: www.inec.gov.ec
- Ecuador en Cifras: www.ecuadorencifras.com

- Superintendencia de Compañías del Ecuador: www.supercias.gov.ec/
- Superintendencia de Bancos del Ecuador: www.superban.gov.ec/
- Damoradan Online (Datos y estadísticas de mercados):
pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/home.htm
- Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- Banco Central de Colombia: www.banrep.gov.co/
- Banco Central del Perú: www.bcrp.gob.pe/
- Banco Central de Argentina: www.bcra.gov.ar/
- Banco Central de México: www.banxico.org.mx/
- Banco Central de Chile: www.bcentral.cl/
- Banco Central de Brasil: www.bcb.gov.br/
- Banco Central Venezuela: www.bcv.org.ve/
- Ser Hogar System (España): www.serhogarsystem.com
- Asist Hogar, Servicios Domésticos Asistenciales (España):
www.asisthogar.com
- Algagi, Servicios de Administración y Mantenimiento (España):
www.algagi.com/servicios.htm

ANEXOS

Anexo 1: Descripción de Funciones

- **Gerente General / Director Administrativo Financiero:** Un sólo cargo que cumple las siguientes funciones: Responsable de la planificación estratégica de la compañía, inversiones y financiamiento, convenios, definición de políticas internas, entre otras
- **Administrador General / Director de RRHH:** Selección y capacitación de personal, asignación de funciones, establecimiento de políticas de desarrollo personal y profesional. Organización y coordinación del personal pre-prestación del servicio y post-servicio.
- **Jefe de Ventas / Comercialización y Mercadeo:** Encargado de la comercialización del servicio, calendarización y optimización de los servicios brindados, compras de insumos, negociación con proveedores, realización de encuestas de satisfacción del servicio, entre otras.
- **Tecnólogo de Sistemas:** Encargado de la estructura tecnológica de la empresa, apoyo y soporte tecnológico. Manejo de programas, cuentas empresariales, procesamiento de datos de encuestas, Redes, Sistemas web, entre otros.
- **Secretaria Contable:** Cumplimiento del proceso de recepción de pedidos, pago a proveedores, actividades contables, realización de encuestas de satisfacción del servicio
- **Personal de Servicios:** Personal que va al lugar a realizar el servicio solicitado.

Anexo 2: Definición de Universo poblacional

De acuerdo con los datos estadísticos de INEC la proyección poblacional para la ciudad de Quito en el año 2010 sería de 2.151.993 habitantes, para efectos del análisis se calculó una tasa de crecimiento poblacional promedio de tipo aritmético, la cual se estima es del 1,43%

**Tabla 18 - Proyecciones de la Población en la Ciudad de Quito
(Años 2001 - 2010)**

Año	Total	Crecimiento	Área Urbana	Crecimiento	Área Rural	Crecimiento
2001	1.893.641		1.443.038		450.603	
2002	1.923.570	1,58%	1.463.766	1,44%	459.804	2,04%
2003	1.951.446	1,45%	1.482.447	1,28%	468.999	2,00%
2004	1.979.113	1,42%	1.500.914	1,25%	478.199	1,96%
2005	2.007.353	1,43%	1.519.964	1,27%	487.389	1,92%
2006	2.036.260	1,44%	1.539.907	1,31%	496.353	1,84%
2007	2.064.611	1,39%	1.559.295	1,26%	505.316	1,81%
2008	2.093.458	1,40%	1.579.186	1,28%	514.272	1,77%
2009	2.122.594	1,39%	1.599.361	1,28%	523.233	1,74%
2010	2.151.993	1,39%	1.619.791	1,28%	532.202	1,71%
Tasa de Crecimiento Poblacional Promedio		1,43%		1,29%		1,87%

Fuente: INEC (VI Censo de Población y V de Vivienda - 2001)

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Con los datos de Vivienda y Hogares en la Ciudad de Quito por Área Urbana y Rural de acuerdo al censo del año 2001 (Ver Tabla 2). Se proyectó los mismos para el año 2010 de acuerdo a la tasa de crecimiento poblacional promedio (1,43%) calculada en la parte anterior.

Tabla 19 - Datos de Vivienda y Hogares en la Ciudad de Quito por Área Urbana y Rural (Censo año 2001)

Tipo de Vivienda	Área Urbana	Área Rural	Total
Casa o Villa	190,164	98,762	288,926
Departamento	137,984	9,464	147,448
Otras (*)	91,697	27,857	119,554
Total	419,845	136,083	555,928

(*) Otras incluye: Cuarto, Mediagua, Rancho, Covacha, Choza, Otra Particular, Hotel, Cuartel Militar, Cárcel, Hospital, Inst. Religiosa, Otra colectiva

Fuente: INEC (VI Censo de Población y V de Vivienda - 2001)

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

Tabla 20 – Proyecciones de datos de Vivienda y Hogares de acuerdo a la proyección de crecimiento poblacional en la Ciudad de Quito en el Área Urbana

Tipo de Vivienda	2001		2010	
	# de Viviendas	# de Personas	# de Viviendas	# de Personas
Casa o Villa (*)	190.164	666.575	213.457	748.223
Departamento (*)	137.984	422.811	154.885	474.600
Proyecciones de Población		1.443.038		1.619.791
Total	419.845	1.399.282	471.271	1.570.677
Variación		-3,03%		-3,03%

(*) Mercado Objetivo

Fuente: INEC (VI Censo de Población y V de Vivienda - 2001)

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappelo

La Tabla 3 indica que de acuerdo a los cálculos realizados existirían aproximadamente 368000 hogares en el año 2010 en viviendas de tipo casa/villas o departamentos, cuyos habitantes podrían ser clientes potenciales del negocio en cuestión. De esta manera, el universo de la Población Objetivo definitiva para el análisis del estudio de mercado es de 368.342 personas, ya que se consideró que por cada casa/villa o departamento, existe 1 persona que tiene la decisión de compra o selección del servicio a ofrecerse.

Anexo 3: Cálculo de la Muestra Poblacional

El tamaño de la muestra fue calculado mediante la fórmula a continuación:

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

Donde;

n =	384	tamaño de la muestra requerido
N =	368342	Tamaño de la población
Z =	1,96	Nivel de confianza (*)
p =	50%	Probabilidad de éxito, o proporción esperada
q =	50%	Probabilidad de Fracaso
d =	5%	Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

(*) Para una seguridad del 95%, Z = 1,96.³

3. Para una seguridad del 95%, Z = 1,96. Este dato proviene de las tablas de distribución normal de Z

Anexo 4: Resultados de Estudio de Mercado

Anexo 4.1: Fuentes de selección de personal domestico

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 15

Pregunta 2.- Para seleccionar una empleada doméstica, a qué tipo de fuentes acude? (Múltiple Opción)

*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	En qué tipo de vivienda habita?		
	Casa, villa	Departamento o Suite	TOTAL
Referencias de conocidos o familiares			
SI	92.9%	91.5%	92.3%
NO	7.1%	8.5%	7.7%
TOTAL	100%	100%	100%
Referencias de antiguos empleados			
SI	45.3%	30.9%	39.0%
NO	54.7%	69.1%	61.0%
TOTAL	100%	100%	100%
Anuncios en Clasificados del periódico			
SI	9%	7.9%	8.5%
NO	91%	92.1%	91.5%
TOTAL	100%	100%	100%
Anuncios en Internet			
SI	7.1%	8.5%	7.7%
NO	92.9%	91.5%	92.3%
TOTAL	100%	100%	100%
Empresas de Colocación de Personal			
SI	5.7%	10.3%	7.7%
NO	94.3%	89.7%	92.3%
TOTAL	100%	100%	100%
Empresas de servicios domésticos temporales			
SI	3.8%	1.2%	2.7%
NO	96.2%	98.8%	97.3%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Anexo 4.2: Conocimiento del término “Servicios Domésticos Temporales”

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 16

Pregunta 3.- Está familiarizado con el término "Servicios Domésticos Temporales"?

*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	En qué tipo de vivienda habita?		
	Casa, villa	Departamento o Suite	TOTAL
SI	38.7%	40.0%	39.3%
NO	61.3%	60.0%	60.7%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Anexo 4.3: Conocimiento de Empresa que brinden “Servicios Domésticos Temporales”

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 17

Pregunta 4.- Conoce usted alguna empresa que brinde servicios domésticos temporales?

*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	En qué tipo de vivienda habita?		
	Casa, villa	Departamento o Suite	TOTAL
SI	3.8%	3.6%	3.7%
NO	96.2%	96.4%	96.3%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Anexo 4.4: Disposición al pago por el servicio

Resultado Estudio de Mercado, Tabla 18
Pregunta 8.- Enfocándonos ahora solamente en los servicios de limpieza de hogares u oficinas, lavado, planchado y cocción de alimentos, estaría dispuesto a pagar por un día de servicio y materiales de limpieza incluidos:

*** Estudio de Mercado - Servicios Domésticos Temporales ***

	En qué tipo de vivienda habita?		
	Casa, villa	Departamento o Suite	TOTAL
de 15 a 16 dólares			
SI	100.0%	95.8%	98.1%
NO	0.0%	4.2%	1.9%
TOTAL	100%	100%	100%
de 17 a 18 dólares			
SI	54.3%	67.1%	60.0%
NO	45.7%	32.9%	40.0%
TOTAL	100%	100%	100%
de 19 a 20 dólares			
SI	44.6%	41.4%	43.2%
NO	55.4%	58.6%	56.8%
TOTAL	100%	100%	100%
de 21 a 22 dólares			
SI	14.9%	7.1%	11.4%
NO	85.1%	92.9%	88.6%
TOTAL	100%	100%	100%
de 23 a 24 dólares			
SI	5.7%	4.3%	5.1%
NO	94.3%	95.7%	94.9%
TOTAL	100%	100%	100%
de 25 a 26 dólares			
SI	0.6%	2.9%	1.6%
NO	99.4%	97.1%	98.4%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas Directas Trabajo de Titulación MBA

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Anexo 5 Índices del Proyecto (Primer Año - Sin Deuda)

Razones de Liquidez

	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Razón Corriente	(0.432)	1.786	1.102	1.627	1.673	1.978	2.160	2.307	2.166
Prueba Acida	(0.432)	1.605	1.092	1.569	1.668	1.938	2.159	2.279	2.164
Razón Deuda / Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Multiplicador del Capital	0.935 #DIV/0!	1.061 #DIV/0!	1.137 #DIV/0!	1.187 #DIV/0!	1.189 #DIV/0!	1.252 #DIV/0!	1.285 #DIV/0!	1.299 #DIV/0!	1.247 #DIV/0!
Cobertura de Intereses	!	!	!	!	!	!	!	!	!

Razones de Eficiencia Operativa

	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Rotación de inventario	#DIV/0! !	5.74	55.17	6.87	79.28	7.04	140.88	7.05	134.17
Duración promedio de inventario (Días)	#DIV/0! !	5	1	5	0	4	0	4	0
Rotación de CxC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Días de venta en CxC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rotación de CxP	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Días de CxP	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ciclo de conversión de efectivo (Días)	#DIV/0! !	5	1	5	0	4	0	4	0
Rotación total de Activos	-	0.9818	1.1149	1.0233	1.0331	0.9433	0.8317	0.7334	0.9100

Razones de Rentabilidad

	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Margen Bruto	#DIV/0! !	91.29 %	91.29 %	91.29%	91.29%	91.29%	91.29%	91.29%	91.29%
Margen Neto	#DIV/0! !	13.39 %	6.05%	6.62%	-0.75%	9.46%	7.82%	6.09%	16.87%
Rendimiento Sobre Activos (BAIT/Activos)	30.27 %	19.42 %	12.92 %	12.83%	-0.19%	16.40%	12.09%	8.49%	23.22%
Rendimiento Neto Sobre Activos (ROA)	19.30 %	13.14 %	6.74%	6.78%	-0.77%	8.92%	6.50%	4.47%	15.35%
Rendimiento Sobre Capital (ROE)	18.05 %	13.95 %	7.67%	8.05%	-0.92%	11.17%	8.36%	5.80%	19.15%
UAI * (1-T) + T*Int*Deuda	(3,227.48)	(2,462.87)	1,435.72	1,654.87	(168.83)	2,598.09	2,143.02	1,591.20	(3,964.69)

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Apalancamiento Financiero	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Apalancamiento Operativo	-	(4.51)	7.69	7.11	(491.85)	5.13	6.14	7.70	(3.49)
Apalancamiento Total	-	(4.51)	7.69	7.11	(491.85)	5.13	6.14	7.70	(3.49)
	-	(4.51)	7.69	7.11	(491.85)	5.13	6.14	7.70	(3.49)
# acciones	21,109	21,109	21,109	21,109	21,109	21,109	21,109	21,109	21,109
BPA	(0.15)	(0.12)	0.06	0.07	(0.01)	0.11	0.09	0.07	(0.19)
Costo de Ventas como % ventas		6.1%	6.1%	6.1%	6.1%	6.1%	6.1%	6.1%	6.1%
Participación empleados como % UO		-3.1%	1.6%	1.7%	-0.2%	2.5%	2.0%	1.6%	-4.0%
Impuesto a la Renta como % UO	21.3%	22.6%	19.3%	19.6%	137.8%	20.1%	19.9%	19.5%	22.0%
Gastos Mercadeo como % de ventas		23.4%	5.4%	5.6%	2.7%	2.9%	3.4%	3.1%	2.5%
Gastos Administrativos como % de Ventas		-77.2%	-65.0%	-64.1%	-79.9%	-62.7%	-65.0%	-68.0%	-
Capital de Trabajo como % ventas		-15.7%	-21.3%	-20.3%	-21.6%	-20.1%	-21.4%	-21.1%	105.5%
CxC como % de Ventas		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
CxP como % de Costo de Ventas		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Anexo 6 Índices del Proyecto (Anual - Sin Deuda)

Razones de Liquidez

	2011	2012	2013	2014	2015
Razón Corriente	0.468	0.621	1.136	1.718	2.319
Prueba Acida	0.429	0.591	1.114	1.699	2.303
Razón Deuda / Capital	-	-	-	-	-
Multiplicador del Capital	1.361	1.504	1.546	1.479	1.398
Cobertura de Intereses	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Razones de Eficiencia Operativa

	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación de inventario	64.07	71.85	73.62	75.73	77.64
Duración promedio de inventario (Días)	-	-	-	-	-
Rotación de CxC	245.18	127.30	126.96	126.67	126.42
Días de venta en CxC	1	3	3	3	3
Rotación de CxP	10.1023	10.5196	10.5446	10.5664	10.5856
Días de CxP	-	-	-	-	-
Ciclo de conversión de efectivo (Días)	1	3	3	3	3
Rotación total de Activos	10.9697	12.0148	9.6177	7.4561	5.8314

Razones de Rentabilidad

	2011	2012	2013	2014	2015
Margen Bruto	91.77%	91.77%	91.77%	91.77%	91.77%
Margen Neto	-0.50%	-0.01%	1.42%	2.50%	3.37%
Rendimiento Sobre Activos (BAIT/Activos)	0.71%	9.09%	30.70%	37.56%	38.01%
Rendimiento Neto Sobre Activos (ROA)	-5.44%	-0.18%	13.61%	18.64%	19.67%
Rendimiento Sobre Capital (ROE)	-7.40%	-0.27%	21.04%	27.57%	27.50%
UAll * (1-T) + T*Int*Deuda	(1,582.18)	(51.00)	5,821.22	10,995.55	15,791.40

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

	2011	2012	2013	2014	2015
Apalancamiento Financiero	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Apalancamiento Operativo	1,387.22	118.42	28.07	17.79	13.75
Apalancamiento Total	1,387.22	118.42	28.07	17.79	13.75
	134.16	66.30	23.70	15.95	12.63
# acciones	21,109	21,109	21,109	21,109	21,109
BPA	(0.07)	(0.00)	0.25	0.47	0.67
Costo de Ventas como % ventas	6.1%	6.1%	6.1%	6.1%	6.1%
Participación empleados como % UO	-0.1%	0.0%	0.4%	0.7%	0.9%
Impuesto a la Renta como % UO	-255.8%	-0.7%	16.4%	18.4%	19.2%
Gastos Mercadeo como % de ventas	6.6%	6.6%	6.6%	6.6%	6.6%
Gastos Administrativos como % de Ventas	-76.6%	-76.3%	-74.9%	-73.6%	-72.5%
Capital de Trabajo como % ventas	-1.7%	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%
CxC como % de Ventas	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%
CxP como % de Costo de Ventas	9.9%	9.8%	9.8%	9.8%	9.7%

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Anexo 7 Índices del Proyecto (Primer Año - Con Deuda)

Razones de Liquidez

	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Razón Corriente	2.042	0.398	0.378	1.129	1.149	1.624	1.868	2.036	1.752
Prueba Acida	2.042	0.358	0.368	1.070	1.143	1.583	1.866	2.008	1.750
Razón Deuda / Capital	0.607	1.058	0.521	0.442	0.444	0.357	0.306	0.275	0.350
Multiplicador del Capital	1.503	2.180	1.746	1.734	1.740	1.727	1.707	1.684	1.713
Cobertura de Intereses	#DIV/0 !	(34.89 3)	53.564	61.805	(0.907)	96.822	81.886	63.015	(140.94 4)

Razones de Eficiencia Operativa

	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Rotación de inventario	#DIV/0 !	5.74	55.17	6.87	79.28	7.04	140.88	7.05	134.17
Duración promedio de inventario (Días)	#DIV/0 !	5	1	5	0	4	0	4	0
Rotación de CxC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Días de venta en CxC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rotación de CxP	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Días de CxP	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ciclo de conversión de efectivo (Días)	#DIV/0 !	5	1	5	0	4	0	4	0
Rotación total de Activos	-	0.9818	1.2228	1.1149	1.1329	1.0227	0.8967	0.7892	1.0025

Razones de Rentabilidad

	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Margen Bruto	#DIV/0 !	91.29 %	91.29 %	91.29%	91.29%	91.29%	91.29%	91.29%	91.29%
Margen Neto	#DIV/0 !	13.75 %	5.92%	6.51%	-0.88%	9.35%	7.71%	5.99%	16.99%
Rendimiento Sobre Activos (BAIT/Activos)	30.27 %	19.42 %	14.17 %	13.98%	-0.21%	17.78%	13.03%	9.13%	25.57%
Rendimiento Neto Sobre Activos (ROA)	19.30 %	13.50 %	7.24%	7.26%	-0.99%	9.57%	6.92%	4.73%	17.03%
Rendimiento Sobre Capital (ROE)	29.01 %	29.42 %	12.65 %	12.58%	-1.73%	16.52%	11.81%	7.96%	29.16%
UAll * (1-T) + T*Int*Deuda	(3,227. 48)	199,86 3.24	91,109 .16	90,160. 65	87,159. 05	88,737. 78	87,084. 12	85,323. 22	78,547. 68

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

	Año 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Apalancamiento Financiero	1.00	0.97	1.02	1.02	0.48	1.01	1.01	1.02	0.99
Apalancamiento Operativo	-	(4.51)	7.69	7.11	(491.85)	5.13	6.14	7.70	(3.49)
Apalancamiento Total	-	(4.38)	7.84	7.22	(233.95)	5.18	6.21	7.83	(3.46)
	-	(4.38)	7.84	7.22	(233.95)	5.18	6.21	7.83	(3.46)
# acciones	14,354	14,354	14,354	14,354	14,354	14,354	14,354	14,354	14,354
BPA	(0.22)	(0.18)	0.09	0.10	(0.01)	0.16	0.13	0.10	(0.28)
Costo de Ventas como % ventas		6.1%	6.1%	6.1%	6.1%	6.1%	6.1%	6.1%	6.1%
Participación empleados como % UO		-3.2%	1.5%	1.7%	-0.2%	2.4%	2.0%	1.6%	-4.0%
Impuesto a la Renta como % UO	21.3%	23.2%	18.9%	19.2%	161.2%	19.9%	19.7%	19.2%	22.2%
Gastos Mercadeo como % de ventas		23.4%	5.4%	5.6%	2.7%	2.9%	3.4%	3.1%	2.5%
Gastos Administrativos como % de Ventas		-77.2%	-65.0%	-64.1%	-79.9%	-62.7%	-65.0%	-68.0%	-
Capital de Trabajo como % ventas		-15.7%	-21.3%	-20.3%	-21.6%	-20.1%	-21.4%	-21.1%	105.5%
									-22.0%

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

Anexo 8 Índices del Proyecto (Anual - Con Deuda)

Razones de Liquidez

	2011	2012	2013	2014	2015
Razón Corriente	0.269	0.314	0.694	1.292	1.940
Prueba Acida	0.247	0.290	0.671	1.274	1.924
Razón Deuda / Capital	0.824	0.479	0.099	0.016	0.000
Multiplicador del Capital	2.464	2.301	1.885	1.626	1.468
Cobertura de Intereses	0.449	7.288	48.208	166.014	2,776.197

Razones de Eficiencia Operativa

	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación de inventario	64.07	71.85	73.62	75.73	77.64
Duración promedio de inventario (Días)	-	-	-	-	-
Rotación de CxC	245.18	127.30	126.96	126.67	126.42
Días de venta en CxC	1	3	3	3	3
Rotación de CxP	10.1023	10.5196	10.5446	10.5664	10.5856
Días de CxP	-	-	-	-	-
Ciclo de conversión de efectivo (Días)	1	3	3	3	3
Rotación total de Activos	10.9697	12.9876	11.4199	8.6577	6.5355

Razones de Rentabilidad

	2011	2012	2013	2014	2015
Margen Bruto	91.77%	91.77%	91.77%	91.77%	91.77%
Margen Neto	-0.59%	-0.08%	1.38%	2.48%	3.37%
Rendimiento Sobre Activos (BAIT/Activos)	0.71%	9.82%	36.46%	43.61%	42.60%
Rendimiento Neto Sobre Activos (ROA)	-6.44%	-1.05%	15.73%	21.50%	22.04%
Rendimiento Sobre Capital (ROE)	-15.87%	-2.42%	29.64%	34.95%	32.36%
UAll * (1-T) + T*Int*Deuda	889,453.26	694,114.67	481,421.40	243,943.55	34,978.02

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello

	2011	2012	2013	2014	2015
Apalancamiento Financiero	(0.81)	1.16	1.02	1.01	1.00
Apalancamiento Operativo	1,387.22	118.42	28.07	17.79	13.75
Apalancamiento Total	(1,129.44)	137.26	28.66	17.90	13.75
	171.01	71.82	24.13	16.03	12.64
# acciones	14,354	14,354	14,354	14,354	14,354
BPA	(0.13)	(0.02)	0.36	0.68	0.99
Costo de Ventas como % ventas	6.1%	6.1%	6.1%	6.1%	6.1%
Participación empleados como % UO	-0.1%	0.0%	0.4%	0.6%	0.9%
Impuesto a la Renta como % UO	-303.2%	-3.6%	16.0%	18.3%	19.2%
Gastos Mercadeo como % de ventas	6.6%	6.6%	6.6%	6.6%	6.6%
Gastos Administrativos como % de Ventas	-76.6%	-76.3%	-74.9%	-73.6%	-72.5%
Capital de Trabajo como % ventas	-1.7%	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%
CxC como % de Ventas	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%
CxP como % de Costo de Ventas	9.9%	9.8%	9.8%	9.8%	9.7%

Elaboración: Ing. Rodolfo Cappello