



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A
BRINDAR SERVICIOS DE CONSERJERÍA, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO
DE ÁREAS COMUNALES DE EDIFICIOS RESIDENCIALES EN EL SECTOR
NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

José Gabriel Godoy Barrientos

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A
BRINDAR SERVICIOS DE CONSERJERÍA, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO
DE ÁREAS COMUNALES DE EDIFICIOS RESIDENCIALES EN EL SECTOR
NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de
Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas

Profesor Guía
Ing. MA. Marco Pazos

Autor
José Gabriel Godoy Barrientos

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Ing. MA. Marco Pazos

C.I.:1708013014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación. ”

Ing. Edison Fernando Játiva Baquero Mpde

C.I.:1706860424

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de propia autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

José Gabriel Godoy Barrientos

C.I.: 1724889991

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios, quien siempre ha estado a mi lado por permitirme culminar esta etapa en mi vida.

Agradezco a mi madre Leticia Barrientos (QDDG) quien siempre tuvo la ilusión de ver culminada esta etapa y quien siempre me apoyó hasta su último suspiro.

Agradezco a mi esposa Dora María González, por su constante motivación y empeño para siempre mejorar y trascender. Igualmente, a sus padres Dora E. Peña y Rodrigo A. González quienes siempre han estado dispuestos con su ayuda y atenciones.

Agradezco también a todas las personas que en su momento me brindaron su apoyo de una u otra forma, tutores, amigos, profesores y compañeros

José Gabriel

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por la fortaleza que siempre me infunde, a mi esposa por su amor y paciencia, y a mi madre a quien dedico especialmente este trabajo con una oración y un beso hasta el cielo.

RESUMEN

El objetivo de desarrollar este plan de negocio es para conocer la viabilidad de poner en marcha un servicio de limpieza y mantenimiento de edificios residenciales, en el norte de la ciudad de Quito.

La empresa se llama Juno, Servicios Integrales; su mercado meta son los administradores de edificios, quienes tienen la necesidad de contratar un servicio no solo de limpieza, sino también complementario, como el de mantenimiento preventivo de todas sus áreas comunales.

Gracias a la investigación de mercado, se pudo determinar una demanda insatisfecha y lo más importante, una aceptación del servicio por parte del cliente, lo que representa una oportunidad de que este negocio ingrese al mercado.

Las estrategias de marketing están basadas en la mezcla del marketing. A través de su estrategia de diferenciación dirigida y una adecuada implementación de tácticas de promoción y ventas, permitirán a la empresa enfocar todos sus esfuerzos a su nicho de mercado.

La inversión estimada para iniciar el negocio es de \$61,017; con una tasa interna de retorno (TIR) de 17,97% y un valor actual neto ajustado (VAN) de \$8,126.

ABSTRACT

The objective for developing this business plan is to know the feasibility to start a company that will provide cleaning and maintenance services in the common areas of residential buildings in the north area of Quito.

The company is called Juno, Servicios Integrales; its target market are the building managers from the residential board, who have the need to hire a service not only of cleaning, but also complementary, as preventive maintenance of all its common areas.

Thanks to the market investigation, it was possible to determine an unsatisfied demand and most important, an acceptance of the service by the customer, which represents an opportunity for this business to enter the market.

Marketing strategies are based on marketing mix. Through its strategy of targeted differentiation and proper implementation of promotion and sales tactics, they will allow the company to focus all of its efforts on its niche market.

The estimated investment to start the business is \$ 61,017; with an internal rate of return (IRR) of 17,97% and adjusted net present value (NPV) of \$\$8,126.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	1
1.1.2 Objetivo general.....	2
1.1.3 Objetivos específicos.....	2
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL PEST.....	3
2.2. Análisis de la industria.....	7
2.3 CONCLUSIONES ANÁLISIS EXTERNO.....	14
3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1 CLIENTE META.....	13
3.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA.....	16
4. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	22
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	22
5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....	24
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	24
5.1.1 Mercado objetivo.....	24
5.1.2 Propuesta de valor.....	25
5.2 MEZCLA DE MARKETING.....	26
5.2.1 Servicio.....	26
5.2.1.1 Características y atributos del servicio.....	26
5.2.1.2 Branding.....	28
5.2.2 Precio.....	28
5.2.2.1 Costo de venta.....	28
5.2.2.2 Estrategia de precio.....	29
5.2.2.3 Estrategia de entrada de precio.....	29
5.2.3 Plaza.....	29
5.2.3.1 Estrategia de distribución.....	29
5.2.3.2 Punto de venta.....	30

5.2.3 Mezcla de promoción.....	30
5.2.3.1 Promoción de ventas	31
5.2.3.2 Publicidad	31
6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	34
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	34
6.2 PLAN DE OPERACIONES.....	35
6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
7. CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA	44
7.1 PROYECCIÓN FINANCIERA.....	44
7.2 INVERSIÓN INICIAL, ESTRUCTURA DE CAPITAL Y CAPITAL DE TRABAJO	47
7.3 ESTADO Y VALORACIÓN DEL PROYECTO	48
7.4 ÍNDICES FINANCIEROS	48
8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES	50
REFERENCIAS	52
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación CIUU.....	7
Tabla 2. Matriz EFE.....	13
Tabla 3. Problemas más frecuentes en la administración de edificios.	17
Tabla 4. Valoración del servicio por parte del cliente.	21
Tabla 5. Análisis de mercado objetivo.....	25
Tabla 6. Costos proyectados.....	28
Tabla 7. Estrategia de precio.....	29
Tabla 8. Costos anuales de arriendo.....	30
Tabla 9. Costos de publicidad y promoción.....	33
Tabla 10. Objetivos estratégicos, específicos y operativos.	35
Tabla 11. Equipos.	38
Tabla 12. Requisitos legales.	39
Tabla 13. Funciones gerente general.....	40
Tabla 14. Funciones jefe administrativo.	41
Tabla 15. Funciones jefe operativo.	42
Tabla 16. Función personal multifunción.....	43
Tabla 17. Estado de resultados proyectado.	44
Tabla 18. Estado de situación proyectado.	45
Tabla 19. Estado de flujo de efectivo.	46
Tabla 20. Inversión inicial.....	47
Tabla 21. Financiamiento	47
Tabla 22. Capital de trabajo para un año.	48
Tabla 23. Valoración de flujos.....	48
Tabla 24. Valoración del proyecto.....	48
Tabla 25. Análisis de índices proyectados.	49
Tabla 26. Conclusiones financieras.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de Juno servicios integrales.	28
Figura 2. Punto de venta.	30
Figura 3. Mapeo de la cadena de valor.	35
Figura 4. Organigrama.	40

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Debido al constante desarrollo y construcción de espacios de vivienda como conjuntos habitacionales y edificios en la ciudad de Quito, la limpieza de estos espacios es también una necesidad en crecimiento. Actualmente existen empresas que ofrecen el servicio de limpieza a edificios residenciales-familiares, ya sea de medio tiempo o de jornada completa de lunes a viernes. Igualmente, y como un servicio adicional, ofrecen mantenimiento de las áreas comunales y conserjería.

Este plan de negocio busca ofrecer en un solo servicio: conserjería, limpieza, jardinería y mantenimiento preventivo de las áreas comunales de los edificios residenciales.

Según cifras estimadas de datos que se recolectaron de *Marketwatch*, en Quito existe un mercado cercano a los 618 edificios, de los cuales un número cercano a la mitad, estarían dispuestos a probar este servicio. Se prevé que cada edificio tendrá una persona asignada para el apoyo de sus requerimientos, sin rotación de personal, con el fin de que conozca el manejo y exigencias de los residentes ofreciéndoles un servicio personalizado. Este servicio también apoyará a liberar a los administradores de la carga que tienen al dirigir un edificio ya que esta persona tendrá a su cargo la supervisión de obras de mantenimiento, podrá dar al administrador del edificio un reporte detallado de cualquier trabajo que se haya realizado en cualquiera de las áreas comunales. Este servicio también resulta ventajoso a los administradores de edificios, en el sentido de que no asumen las cargas patronales, pagos de nómina, seguro social, vacaciones, ni cualquiera de las obligaciones patronales que involucra la contratación de personas.

Con el desarrollo de este plan de negocio se busca satisfacer la demanda de ese mercado que, necesita el servicio únicamente en días y horas específicas, y que no les justifica contratar a una persona en nómina.

1.1.2 Objetivo general

Analizar y desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a brindar servicios de conserjería, limpieza y mantenimiento de áreas comunales de edificios residenciales en el sector norte de la ciudad de Quito.

1.1.3 Objetivos específicos

1. Determinar las oportunidades y amenazas del proyecto mediante un acertado análisis de entornos con el fin de generar estrategias innovadoras.
2. Analizar la industria y sus efectos sobre las empresas que se dedican a giros de negocio similares.
3. Desarrollar un análisis profundo del cliente a través de una adecuada investigación de mercado.
4. Desarrollar la filosofía y estructura organizacional compacta con un alto sentido de responsabilidad, eficiencia y eficacia.
5. Generar expectativa en todos los posibles y potenciales clientes, a través de una filosofía de servicios integrales de limpieza y mantenimiento preventivo de áreas comunales en edificios residenciales.
6. Establecer un plan de marketing para definir las estrategias que la empresa seguirá con el fin de captar la atención de todos los potenciales clientes del norte de la ciudad de Quito.
7. Realizar la evaluación financiera para determinar la rentabilidad del negocio.

2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis situacional PEST

2.1.1 Análisis político

Apoyo emprendimiento por parte del Estado. - el estado ecuatoriano a través de la emisión de cuerpos legales como la constitución o leyes orgánicas ha impulsado la creación de empresas, que se enfoquen principalmente en el cambio de la matriz productiva y en disminuir la dependencia de las importaciones. En el año 2008 se aprobó la Constitución vigente, la cual tiene varios artículos, que hablan del incentivo a la producción nacional, la generación de empleo y el enfoque de crear empresas que se alineen en el Buen Vivir (Asamblea Constituyente, 2008).

Posterior a la aprobación de la Constitución se aprobaron leyes como el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), el cual responde a los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, el que menciona el impulso al emprendimiento, especialmente a las micro y pequeñas empresas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Como apoyo a la gestión de estas políticas existen programas y proyectos que son llevados a cabo por organismos públicos como el Consejo de la Producción, el Ministerio Coordinador de la Producción, Ministerio de Industrias y Productividad, Centro Nacional de Capacitación y Formación Profesional y la Corporación Financiera Nacional.

La vigencia de estos programas y acciones del estado son una **oportunidad** para que los emprendedores del país puedan ejecutar sus ideas de negocio, esto beneficia al presente plan de negocio, que busca crear una empresa en el sector de limpieza de edificios en el sector norte de la ciudad de Quito.

2.1.2 Análisis económico

Producto Interno Bruto. - este indicador macroeconómico tiene una tendencia decreciente en el año 2015, el porcentaje de crecimiento del PIB fue 1,90%, en el año 2016 según las cifras provisionales oficiales se ubicará en un crecimiento de 0,5% (Banco Central del Ecuador, 2016).

Las proyecciones del Fondo Monetario Internacional prevén un decrecimiento del PIB en el año 2017 de 2%, en el caso de no realizarse los ajustes necesarios en el déficit público. Los analistas consultados, mencionan que es complicado que el año 2017 sea un año de crecimiento económico, tomando en cuenta los ajustes que realice el nuevo gobierno en el tema de las finanzas públicas (El Comercio, 2016).

Esta información referente al PIB es una **amenaza** para el proyecto porque genera inestabilidad entre la población y restringe su nivel de consumo, afectando a la economía en general.

Inflación. - este indicador financiero se ha mantenido en porcentajes bajos de crecimiento de los precios, el Banco Central informa que durante el año 2016 la tasa de inflación mensual vario entre el 3,09% en el mes de enero hasta 1,12% en el mes de diciembre (Banco Central, 2016). Esta información muestra una tendencia decreciente en la inflación, lo que permite concluir que no es una variable que afecte el desarrollo del proyecto, lo cual es una **oportunidad** en el análisis de entornos.

Consumo de los hogares. - las cifras del consumo de los hogares se han contraído en el país en el año 2016, de acuerdo a las cifras oficiales, existe 344 millones de dólares menos en el gasto de los hogares, lo cual afecta a la marcha de la economía, principalmente en los sectores de comercio, construcción y servicios donde las ventas pueden llegar a disminuirse hasta en el 60% dependiendo de la empresa (Expreso, 2016).

Esta información económica es fundamental para el proyecto, porque determina que las familias tienen menor cantidad de dinero para consumirlo o buscan efectuar sus compras con criterio debido a la recesión económica, esto es una **amenaza** para el proyecto.

2.1.3 Análisis social

Demografía. – el país está compuesto mayoritariamente por una población joven, en la ciudad de Quito, de acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el 36% de la población son hombres y mujeres entre 25 y 45 años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015) .

La edad promedio de los padres se ubica entre los 20 y 29 años, el número de nacidos tiene un incremento de 8,38% entre el año 2010 y 2015, aunque la tasa de natalidad se ha reducido de 19,16 a 17,6 en el mismo período, esto quiere decir que el número de hijos por madre disminuye y que la población crece con menor rapidez (Instituto Latinoamericano de la Familia, 2015).

Esta información permite concluir que las familias en el país están formadas por personas jóvenes en edad de trabajar, las cuales tienen poco tiempo disponible para tareas de limpieza en sus lugares de residencia, esto es una **oportunidad** para el proyecto, porque van a buscar una empresa que realice este trabajo.

Tiempo libre. - En el país existe una disminución de dos horas semanales en el uso del tiempo en tareas de limpieza, entre el año 2012 y 2015. Por el contrario, existe un incremento en el uso del tiempo para tareas de entretenimiento, descanso y necesidades personales. Esto indica que el ecuatoriano promedio busca ocupar su tiempo en cuestiones personales y descanso (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

Las personas entre 25 y 64 años tiene menor tiempo disponible, debido a la ocupación laboral, por lo que, este comportamiento de la población es una

oportunidad para emprender el proyecto porque las personas tienen menor disponibilidad para realizar tareas de limpieza.

2.1.4 Análisis tecnológico

Uso de la tecnología. – entre el año 2012 y 2016 el uso de computadores portátiles se ha incrementado en 13% y el uso de computadores de escritorio en el 0,3%. Esto ha permitido que la tasa de uso de computador en el país se incremente de 40% en el año 2012 a 54% en el año 2016. En lo que respecta al uso de celular inteligente o *smartphone* el 53% de la población tiene activado un teléfono celular de estas características, siendo la provincia de Pichincha la que mayor incidencia de celulares inteligentes con el 72%.

El grupo demográfico con mayor uso de celular inteligente son las personas jóvenes entre 16 y 35 años, con tasas de uso de 70%. En cuanto al uso de internet, el 25% afirma ser un usuario activo en redes sociales, siendo las actividades de comunicación e información las de mayor uso en redes sociales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

Como conclusión del uso de la tecnología en el país, esta tiene un crecimiento importante en la población del país, especialmente en las personas jóvenes quienes tienen un mayor uso de internet y disponen de equipos tecnológicos más avanzados, esto es una **oportunidad** porque permite al proyecto tener un canal de comunicación con el cliente directo y de menor costo como es la publicidad digital.

Tecnología para el servicio de limpieza. - En la actualidad existe un sustituto eléctrico para casi cualquier herramienta tradicional de trabajo de limpieza. Este trabajo al estar enfocado en la limpieza, y mantenimiento preventivo se puede mencionar las siguientes:

- Escobas eléctricas: este tipo de herramienta eléctrica resulta conveniente en lugares donde los elementos a limpiar no sean pesados, ideal para pisos de áreas comunales en edificios residenciales.

- Aspiradoras: se usan principalmente para succionar polvo de muebles y pisos, hay una gran variedad en el mercado desde las más tradicionales de bolsa hasta las más modernas a vapor o con depósitos de agua.
- Trapeadores a vapor: estos tienen un depósito de agua calentado por electricidad y tienen la característica de limpiar muy a fondo en base al calor.
- Podadoras de césped con motor de combustión
- Perfiladoras, desbrozadoras, y/o guadañas

Estos implementos de limpieza se encuentran a disposición de los compradores, por lo que son de fácil acceso y su costo no es elevado, esto es una **oportunidad** para emprender el proyecto.

2.2. Análisis de la industria

Como punto inicial del análisis de la industria, es preciso describir el Código Industrial Internacional Uniforme (CIUU) donde se ubica el tipo de negocio que se busca desarrollar, este es el siguiente (INEC, 2012):

Tabla 1. Clasificación CIUU.

Código	Descripción
N	Actividades de servicios administrativos y apoyo
N81	Actividades de servicios a edificios y paisajismo
N812	Actividades de limpieza
N8121	Limpieza general de edificios

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2012.

2.2.1 Análisis fuerzas de Porter

Como metodología de análisis se emplea las cinco fuerzas competitivas desarrolladas por Michael Porter:

a) Poder de negociación de los clientes

La forma en la que influyen los clientes sobre la industria es a través del precio, ya que pueden incidir en disminución de precio o en la oferta de producción (Porter, 2007).

Concentración de clientes. – según información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el 38% de la población de la ciudad de Quito vive en un edificio disponible para dos o más familias (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015), esto representa cerca de 912 mil personas que residen en edificios. Esta información permite concluir que en el servicio de limpieza de edificios no existe una concentración de clientes, ya que se encuentran atomizados en miles de unidades habitacionales, esto representa una oportunidad para el análisis.

Volumen de compra clientes. – en base a la información de la concentración de clientes, se puede mencionar que el volumen de compra de cada cliente es mínimo en comparación con el total, esto incide en que el cliente no tenga incidencia en el precio final del servicio de limpieza, esto permite concluir que este factor es una oportunidad.

En base a los dos factores anteriores se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es bajo.

b) Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores influyen en la industria a partir de la cadena de distribución y logística, para este análisis se encuentra los siguientes factores:

Diversidad de proveedores. – la industria de servicios de limpieza cuenta con una gran cantidad de organizaciones que disponen de productos químicos, materiales y equipamiento para llevar adelante sus procesos. Los principales proveedores se encuentran en la industria química, ferretería y fabricación de productos textiles, esto es una oportunidad.

Capacidad de integración hacia adelante. – los proveedores de la industria de servicios de limpieza pueden llevar adelante una inversión para iniciar una empresa de limpieza, ya que no existen altas barreras de entrada en la industria. Tomando en cuenta que disponen de facilidades para acceder a las materias primas. Esto es una amenaza para el emprendimiento.

Costo de cambio de proveedor. – al disponer de varios proveedores en el sector de limpieza, el costo de cambio para el proveedor no es alto. Ya que los proveedores disponen de la materia prima y equipamiento con facilidad. Esto es una oportunidad.

Con el análisis de la información anterior, el poder de negociación de los proveedores es media.

c) Amenaza de nuevos competidores

Este factor mide cuan complicado es para una empresa ingresar a una industria, en base de los siguientes factores:

Barreras de entrada. – la industria de servicios de limpieza no dispone una barrera de entrada para nuevos competidores, mas allá de las disposiciones legales que debe cumplir la creación de cualquier negocio en el país, esto es obtención del permiso o patente municipal, obtención del registro único de contribuyentes y registro de historia laboral para los empleados de la empresa. Estos requisitos no son difíciles de obtener para los nuevos competidores, por lo que es una amenaza, ya que la industria es de fácil acceso, por el tema de barreras de entrada y diversidad de proveedores.

Barreras de salida. – al igual que las barreras de entrada en la industria de servicios de limpieza no existen barreras de salida. Para las empresas que buscan salir de la industria es fácil encontrar compradores para el equipamiento y no necesitan deshacerse de gran cantidad de inventario. Esto incide para que las barreras de salida sean una amenaza para los nuevos competidores.

En base a los factores analizados se puede concluir que en la industria de servicios de limpieza la amenaza de nuevos competidores es alta.

d) Amenaza de productos sustitutos

Para la industria de limpieza la amenaza de productos sustitutos es alta debido a que suplen una necesidad que es indispensable para los consumidores. En el caso de que las empresas o edificios no contraten el servicio de limpieza, tendrán que realizarlo las mismas personas que residen en el edificio, esto hace que su precio de cambio sea nulo.

e) Rivalidad de los competidores

Según la información disponible en la Superintendencia de Compañías, en la ciudad de Quito existen las siguientes empresas dedicadas a la limpieza de edificios y estas son las siguientes:

Tabla 2. Empresas de limpieza.

Lipre Sánchez Espinoza Liprese Cía. Ltda.	Mishan Services S.A.	Jobsolutions Cía. Ltda.
Servicios Generales y Mantenimiento Segemant Cía. Ltda.	Serliman Cía. Ltda.	Multiservicios y Comercio Mulcomlim Cía. Ltda.
Mantengral Mantenimiento Empresarial Integral Cía. Ltda.	Gamant Cía. Ltda.	Integralclean Soluciones Integrales de Limpieza Cía. Ltda.
Persatecsa S.A.	Adeccoservicios S.A.	Advantage Cleaning Servicios Integrales de Limpieza Cía. Ltda.
Bymarcleaner Cía. Ltda.	Petropower S.A.	Schumacher Clean Servicio de Limpieza Cía. Ltda.
Olaernberg Representaciones S.A.	Issfacility servicios ecuador S.A.	Rosstecn S.A.
Servicios Profesionales de Limpieza Midon Cía. Ltda.	Multiservicios Esdemonservi Cía. Ltda.	Servicios de Administración Servihabitat US S.A.
Grupo Repcon Grupocon S.A.	Consersigcas S.A.	Profhogaris Cía. Ltda.
Interioresklc S.A.	Eurolimpieza Cía. Ltda.	Servicios YCC Cía. Ltda.
Vascoragser Cía. Ltda.	Hospiclean Cía. Ltda.	NDA Services Cía. Ltda.
Serpalma S.A.	Mersclin Mantenimiento y Servicios Cía. Ltda.	Jimcorpservi Cía. Ltda.
Personal Cleaner & Cleaners S.A.	Agtradora Lavamavi Cía. Ltda.	

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Adicional a estas empresas se debe tomar en cuenta a las personas naturales que realizan tareas de limpieza, las cuales se encuentran registradas en el Servicio de Rentas Internas, esto incrementa el número de competidores en 22 además de las 35 empresas mencionadas anteriormente, en total son 57 organizaciones que se dedican a la limpieza de edificios.

En lo que respecta al crecimiento de la industria, según cifras del Banco Central (2016), el promedio entre el año 2008 y 2015 es 4% anual, lo que significa que es sector rentable para los participantes. La información receptada permite concluir que la existe una alta rivalidad entre los competidores, siendo esto una amenaza para el desarrollo del emprendimiento.

2.2.2 Análisis de oportunidades y amenazas

Tabla 2. Matriz EFE.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Programas apoyo emprendedor	5,00%	2	0,100
2	Niveles bajos de inflación	5,00%	3	0,150
3	Presencia población joven en la demografía en la ciudad de Quito	5,00%	3	0,150
4	Menor disponibilidad de tiempo libre	5,00%	4	0,200
5	Mayor acceso a la tecnología	5,00%	4	0,200
6	Disponibilidad de equipo y herramientas para el servicio de limpieza	5,00%	3	0,150
7	Baja concentración de clientes	10,00%	2	0,200
8	Bajo volumen de compra por cada cliente	10,00%	3	0,300
9	Diversidad de proveedores	5,00%	3	0,150
10	Bajo costo de cambio de proveedor	5,00%	3	0,150
11	Mínimas barreras de entrada a la industria	3,00%	2	0,060
12	Facilidad para salir de la industria por bajas barreras de salida	2,00%	2	0,040
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		65,00%		1,850
AMENAZAS				
13	Decrecimiento PIB en el año 2017	10,00%	3	0,300
14	Restricción en el consumo de los hogares	10,00%	4	0,400
15	Capacidad de integración hacia adelante por parte de los proveedores	5,00%	2	0,100
16	Disponibilidad de productos sustitutos	5,00%	3	0,150
17	Alta rivalidad de los competidores	5,00%	4	0,200
SUBTOTAL AMENAZAS		35,00%		1,150
VALORACIÓN TOTAL		100%		3,000

Se alcanza una calificación de 3,00 en la matriz de evaluación de factores externos, el proyecto es mayormente influenciado por sus oportunidades con el 1,85 de valor ponderado, mientras las amenazas tienen una calificación de 1,15 del mismo valor, esto permite concluir que tiene factores externos que facilitan su ejecución.

2.3 Conclusiones análisis externo

1. El entorno político se presenta como una oportunidad porque desde el lado estatal existen políticas públicas que apoyan el desarrollo de nuevos negocios, especialmente en las micro y pequeñas empresas, esto con el aspecto de fomentar la producción nacional. A pesar que existe una probabilidad de un cambio de gobierno con el acercamiento de las elecciones en febrero de 2017, los candidatos participantes mencionan como puntos principales de sus planes de gobierno continuar e incrementar el apoyo al emprendimiento.
2. En el entorno económico, existe una oportunidad en el tema del incremento de precios medido por el índice inflacionario, este indicador económico se ha mantenido en niveles bajos en el último año, su tendencia es que se mantenga alrededor del 3%. Esto permite que existe una planificación de gastos y las empresas puedan crecer en su nivel de ventas sin incrementos abruptos en el nivel de precios. El aspecto negativo se enmarca en el tema del PIB, el cual tiene un marcado decrecimiento desde el año 2015, la visión de los expertos es que el año 2017 se mantenga esa tendencia, esta situación afecta al consumo de los hogares, el cual tiene un decremento en el año 2016. Esto es una amenaza que puede afectar en el tema de precios del servicio de limpieza.
3. El entorno social es positivo para el proyecto porque tanto la composición demográfica de la ciudad de Quito como el uso del tiempo permite un mayor acercamiento entre la empresa de servicio de limpieza y sus demandantes, los cuales carecen de tiempo disponible para ejecutar tareas de limpieza.
4. La tecnología es otro factor que impulsa el desarrollo de la empresa de servicios de limpieza, porque el acceso a internet se ha constituido en un canal de comunicación con los clientes.

5. El poder de negociación de los clientes es bajo porque existe un alto número de unidades habitacionales donde se puede acceder al servicio de limpieza, de esta manera se diversifica la comercialización y se reduce el riesgo de depender de clientes con mayor volumen de compra.
6. De igual manera, el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que es fácil encontrar empresas que vendan insumos de limpieza y la maquinaria para ejecutar el servicio previsto en el plan de negocio, esto permite que el costo de cambio de proveedor sea bajo.
7. La amenaza de entrada de nuevos competidores en la industria de limpieza es alta debido a que existen mínimas barreras de entrada y salida. La inversión para iniciar una empresa que participe en este sector no es elevada, esto permite que existan 55 organizaciones que realicen esta tarea en la ciudad de Quito.
8. La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que las tareas de limpieza pueden ser realizadas por las mismas personas que contratan el servicio a un precio más bajo.
9. La rivalidad de competidores en la industria es alta debido a los aspectos mencionados como las mínimas barreras de entrada y salida y el crecimiento positivo del sector, esto influye en la decisión de los emprendedores para participar en el servicio de limpieza.

3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Cliente meta

Para la elaboración de la segmentación de mercado se tomarán en cuenta las siguientes variables:

- ❖ Población de la ciudad del norte de Quito: Administraciones zonales Eugenio Espejo y La Delicia.
- ❖ Número de familias que viven en apartamentos
- ❖ Clase económica media y media alta: B y C+

3.2 Hipótesis

En el norte de la ciudad de Quito existe un nicho de mercado no atendido de edificios residenciales que necesitan un servicio de limpieza para sus áreas comunales y mantenimiento preventivo de sus instalaciones, este servicio de limpieza debe tener un rango de precio entre \$300 y \$600, dependiendo del tiempo de contratación, debido a que los recursos financieros de los clientes son limitados.

3.3 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.3.1 Investigación cualitativa

La investigación cualitativa fue realizada a través un *focus group* y la entrevista a expertos. El propósito era identificar las necesidades que tienen a diario los Administradores de edificios en el ejercicio de sus funciones; y a su vez conocer cómo satisfacen la necesidad de limpieza y mantenimiento de áreas comunales. Ver Anexo 3

3.3.1.1 Focus group y conclusiones

Para la realización se invitó a condóminos de edificios, que han asumido las funciones de administradores del bien donde residen.

Tabla 3. Problemas más frecuentes en la administración de edificios.

Condóminos ejercen las funciones de administradores de sus propios edificios en su tiempo libre
Administración cuenta con recursos económicos limitados
Los condóminos no están al día en alcuotas, y se rehúsan al aumento de estas.
Se busca la reducción de costos y gastos en el mantenimiento de áreas comunales
Consideran que la contratación directa es una carga laboral y fiscal
Hay personas informales que ofrecen el servicio de limpieza por horas sin recibir beneficios de ley
Existen quejas de los condóminos cuando el colaborador toma sus vacaciones o se enferma, muchas veces no hay reemplazo
Es importante que haya una persona de apoyo para la administración en algún requerimiento extraordinario
Dificultad en encontrar personal técnico para mantenimiento de plomería, pintura, electricidad, puertas, cisterna, y demás
Limpieza permanente del asesor
Vandalismo con grafitis en paredes exteriores
La seguridad es importante en el edificio
Pérdida de facturas o documentos del buzón del edificio
Condóminos que no acatan la prohibición de mascotas en el edificio

Conclusiones

Se pudo identificar la problemática que enfrentan los administradores; las mismas que se utilizarán para definir las características del servicio que se busca ofrecer; con el fin de satisfacer la necesidad de este nicho de mercado. Las conclusiones más importantes y que apoyan al desarrollo de este plan de negocio son:

- a) Existe un nicho de mercado desatendido, debido a que las empresas de limpieza dirigen más sus esfuerzos en ofrecen un servicio corporativo; enfocado a limpieza de instituciones, oficinas y edificios grandes en la búsqueda de una mayor rentabilidad.

- b) Los administradores de este nicho son los propios condóminos; debido a que estos edificios no poseen los recursos económicos para pagar el servicio de administración; es decir, poseen recursos limitados para realizar la gestión.
- c) Frecuentemente contratan personal informal que les pueda cubrir la necesidad de limpieza, que no son un apoyo en otras eventuales necesidades, y a los cuales no les pagan los beneficios de ley.
- d) Cuando el trabajador debe tomar sus vacaciones no siempre se cuenta con reemplazo.
- e) Es necesaria la distribución de facturas o sobres a los condóminos; en muchas ocasiones estos se pierden y no llegan a los condóminos.
- f) La situación económica no permite incrementar el valor de las alícuotas para contratar todos los servicios extraordinarios de plomería, electricidad, mantenimiento de puertas, jardinería básica, control de plagas, es un problema para los administradores debido a los altos precios que estos cobran.
- g) El precio sugerido por los presentes en el *focus group* fue de \$180 a \$366 medio tiempo, y \$367 a \$900 tiempo completo. Dato importante que será tomado en consideración para la realización de la encuesta.
- h) Existen usuarios que desean contratar el servicio de limpieza y mantenimiento por tiempo completo; aquellos que buscan contratar medio tiempo prefieren hacerlo en las horas donde pasa la basura para que el trabajador pueda sacarla.
- i) Se pudo conocer que el medio de publicidad de preferencia, por el cual el cliente desea conocer el servicio, es el digital; lo que es una pauta para establecer la estrategia de promoción a seguir.

3.3.1.2 Entrevistas a expertos y conclusiones

Se realizaron entrevistas a dos administradores de edificios y a un administrador de una urbanización compuesta por veinte y cinco edificios; para conocer, cuál es la problemática que tienen en el ejercicio de sus funciones, qué les ayudaría

a resolverlas y el interés de un servicio integral de limpieza y mantenimiento de edificios que se desarrollará en este plan de negocios.

Conclusiones

- a) La dirección de este segmento de mercado (edificios residenciales pequeños) es realizada normalmente por un condómino que hace las funciones de Administrador, no remunerado en ocasiones, con el fin de ahorrar este rubro al edificio.
- b) Los recursos económicos son limitados cuando un edificio es habitado por pocas familias; donde no se puede incrementar el valor de las alícuotas ni solicitar cuotas extraordinarias para cubrir todas las necesidades globales de mantenimiento del edificio.
- c) Factores sociales y económicos, como el desempleo, alto costo de vida, entre otros, han dado lugar a la morosidad en los pagos de los condóminos; sin embargo, el Administrador debe cubrir los gastos mensuales del edificio como mantenimiento de asesor, limpieza, servicios básicos y mantenimiento varios.
- d) Es necesario un adecuado mantenimiento de las áreas comunales internas y externas, para no incurrir en gastos altos como pintura exterior y mano de obra; y alargar su tiempo de uso.
- e) Las personas que realizan la limpieza se limitan únicamente a una limpieza de las áreas comunales; no realizan mantenimiento preventivo de estas. El tener una persona que no solo haga la limpieza, sino que tenga conocimientos de mantenimiento básico de pintura, plomería y jardinería permitirá a la Administración ahorrar dinero, tiempo y esfuerzos en la gestión.
- f) Plomeros, electricistas, no gustan de ir a trabajar en obras pequeñas, buscan obras grandes.
- g) Los administradores prefieren contratar los servicios de una empresa de limpieza que hacer una contratación directa; sin embargo, los costos de

estas empresas son muy elevados para su presupuesto, lo que les obliga a contratar directamente.

- h) Cuando el trabajador se enferma o saca vacaciones es un problema buscar un reemplazo; además un reemplazo representa un costo adicional al presupuesto.
- i) La seguridad es un tópico importante porque las puertas de los departamentos no poseen alta seguridad; los costos de tener un vigilante privado hacen imposible pagar el servicio de este tipo de vigilancia; sin embargo tienen presente la importancia de esta.

3.3.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa fue realizada a través de una encuesta previamente diseñada, con ayuda de las conclusiones obtenidas en el *focus group*; con el fin de obtener la información requerida para poder manejar estrategias para el marketing mix.

3.3.2.1 Conclusiones de la encuesta

A continuación, se detallan los resultados más relevantes obtenidos en la realización de la encuesta. Ver Anexo 2

- a) La dirección de los edificios residenciales pequeños es realizada por los propios condóminos que ejercen la función de Administradores.
- b) Un alto porcentaje de edificios tienen una persona encargada de las funciones de limpieza; lo que refleja una necesidad del servicio y oportunidad para la empresa.
- c) La mayoría de trabajadores que realizan las funciones de limpieza, mantienen contrato directo con el Administrador; siendo estos responsables de la carga fiscal y laboral de la contratación.
- d) Se determinó que es importante ofertar el servicio de media jornada y jornada completa; debido a que la encuesta demostró que existiría una demanda del 50% en cada una de este tipo de modalidad.

- e) El horario de mayor demanda es de lunes a viernes. Razón por la cual la empresa deberá enfocarse a tener la mayor cantidad de colaboradores contratados en este horario para cubrir la demanda de los clientes.
- f) Se consultó qué servicios son los más valorados para un Administrador; siendo:

Tabla 4. Valoración del servicio por parte del cliente.

Muy importantes 59%	Importantes 33%	Menos importantes 8%
Limpieza de áreas comunales, terrazas y parqueaderos	Limpieza de vereda exterior del edificio	Limpieza y desinfección de piscina
Limpieza y desinfección de cisterna	Control de abastecimiento de gas centralizado	
Mantenimiento preventivo: plomería, electricidad, carpintería, alumbrado, iluminaciones y pintura		
Control de plagas	Jardinería básica de áreas comunales	
Mantenimiento preventivo de puerta peatonal y garaje	Repartición de documentos a condóminos	
Eliminación de grafitis		
Vigilancia de instalaciones con cámaras de video en línea		

- g) La intención de compra, interés y aceptación del servicio por parte de los administradores fue alta. El 61,54% contrataría el servicio por tiempo completo mientras que el 57,69% lo haría por medio tiempo.
- h) Con respecto al valor que estaría dispuesto a pagar por el servicio según encuesta el 42% estaría dispuesto a pagar entre \$367 y \$600 mensuales, mientras que un 29% pagaría entre \$601 y \$900 por el servicio de tiempo completo. El 70% de los encuestados pagaría por el servicio un valor entre \$183 y \$366 por el servicio de medio tiempo. Esto indica que el cliente meta reconoce el valor del servicio que se está proponiendo y es una pauta para la estrategia de precio a desarrollar en este plan de negocio.
- i) El internet y correo electrónico don los medios de preferencia por los cuales los clientes desean enterarse del servicio, promociones y novedades del servicio; herramienta que utilizará la empresa de promoción y ventas a bajo costo como estrategia.
- j) Un porcentaje alto de entrevistados estuvieron interesados en el servicio propuesto. Les interesa la calidad y variedad de servicios ofrecidos dentro de la limpieza y mantenimiento de edificios, consideran que cubre las necesidades reales con las que tienen que lidiar los administradores.

4. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

La idea del negocio nace con el objetivo de ofrecer un servicio integral para la limpieza y mantenimiento preventivo de las instalaciones comunales de edificios familiares. Actualmente, las empresas que ofrecen estos servicios los comercializan de manera separada, por lo que el precio final de un servicio completo es costoso para los pequeños edificios, que, en muchas ocasiones, no poseen los recursos necesarios para contratarlos.

Es de tomar en cuenta que a pesar que el país está pasando por una situación económica difícil, según el análisis externo y por las investigaciones realizadas a nivel macroeconómico como la balanza comercial y balanza de pagos, las empresas siguen aplicando sus mejores esfuerzos para salir adelante, y la población sigue trabajando, por ende, la necesidad de ofrecer de servicios de limpieza seguirá latente.

El gobierno sigue creando motivaciones para la producción nacional, se tiene una moneda fuerte y estable y se conserva una baja inflación. Esto hace atractiva la posibilidad de invertir en el país, y precisamente en la ciudad de Quito. Una de las mayores amenazas es la rivalidad de los competidores, sin embargo, se prevé generar estrategias empresariales y comerciales para minimizar los potenciales riesgos.

En la ciudad de Quito si existen compañías de limpieza, tal y como ya se había mencionado, pero que ofrezcan el servicio integral de limpieza y mantenimiento preventivo de áreas comunales de una forma integral, no hay, lo que representa una gran oportunidad, en los edificios residenciales. De acuerdo con las fortalezas y en base a la medición de amenazas y oportunidades, se ve un horizonte con buenas expectativas para el exitoso ingreso al mercado.

4.2 Oportunidades percibidas del entorno

La oportunidad que se explora al implementar este negocio se ve en el análisis externo, donde se denota que existen oportunidades, entre ellas considerando la cantidad de edificios residenciales pequeños actualmente en construcción y algunos a punto de terminar su fase de construcción, los ya existentes en los cuales todavía no tiene formalmente un servicio de limpieza establecido.

La tecnología, en este caso los medios de comunicación electrónicos y las redes sociales abren un espacio muy amplio para darse a conocer a todos los potenciales clientes. Tomando todo esto en cuenta se puede avizorar un amplio margen de oportunidades.

4.3 Oportunidades percibidas de los clientes

Se ha analizado que existe un mercado, el cual no está todavía explotado y que tiene interés por los servicios de limpieza, no profesionales, pero que ofrecen servicios integrales de mantenimiento preventivo, lo cual les resulta muy atractivo y según los resultados de las encuestas y las entrevistas si estarían dispuestos a contratar estos servicios.

5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Según Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, existen varios tipos de estrategias de ingreso al mercado. Dado que el servicio a ofrecer va dirigido a un mercado limitado y con una necesidad en particular, la estrategia de ingreso que se manejará es de diferenciación dirigida, o de nicho de mercado. "El segmento objetivo, o nicho, puede definirse por su singularidad geográfica, por los requisitos especializados en el uso del producto o por los atributos especiales de la mercancía que atraigan solo al nicho" (Thompson, 2012). El objetivo es satisfacer la necesidad de este mercado ofreciendo un producto competitivo en calidad, desempeño y a un precio donde el cliente considere que vale la pena pagar por este.

5.1.1 Mercado objetivo

Para poder cuantificar la demanda, se tomó como primera variable la población de la ciudad de Quito; a partir de esta información, se realizó la segmentación según variable y porcentajes del Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC, respectivamente.

Los resultados, de la encuesta realizada en la investigación de mercado para este plan de negocio, también fueron utilizados para segmentar y cuantificar la demanda.

Es así, que gracias a estas variables se logró proyectar la demanda desde 2016 hasta el año 2020 fecha hasta la cual se proyectan las cifras del modelo de negocio.

En la siguiente tabla se presentan los datos de la segmentación geográfica utilizada para cuantificar la demanda:

Tabla 5. Análisis de mercado objetivo.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población de Quito		2,597,989	2,644,145	2,690,150	2,735,987	2,781,641
Viviendas zona norte (La delicia y Eloy Alfaro)	31.62%	821,611	836,207	850,757	865,252	879,690
Clases media, media alta (Estratos B y C+)	34.00%	279,348	284,310	289,257	294,186	299,095
Viviendas de acuerdo a prom hab por hogar en las zonas	3.34	83,669	85,155	86,637	88,113	89,584
Número de familias que viven en apartamentos	29.40%	24,599	25,036	25,471	25,905	26,338
Número de edificios de acuerdo a promedio de departamento por edificio	42	586	596	606	617	627
Poseen administrador	73%	428	435	442	450	458
Poseen personal de limpieza	85%	364	370	376	383	389
Poseen contrato con el administrador	90%	328	333	338	345	350
Estaría dispuesto a probar los servicios	94%	308	313	318	324	329

5.1.2 Propuesta de valor

Según datos arrojados por la encuesta, existe interés por parte del mercado meta, en un servicio a más de limpieza, de mantenimiento preventivo de edificios, que integre servicios de:

- ❖ Limpieza de áreas comunales, terrazas y parqueaderos
- ❖ Limpieza de vereda exterior del edificio
- ❖ Desinfección y limpieza de cisterna
- ❖ Limpieza y desinfección de piscinas
- ❖ Mantenimiento preventivo: plomería, electricidad, carpintería, alumbrado, iluminaciones y pintura
- ❖ Controlar el abastecimiento de gas centralizado

- ❖ Jardinería básica de áreas comunales (exteriores e interiores)
- ❖ Control de plagas
- ❖ Mantenimiento preventivo de puertas de entrada y garaje
- ❖ Eliminación de grafitis
- ❖ Repartición de documentos dejados en el buzón del edificio
- ❖ Vigilancia de las instalaciones con cámaras de video en línea

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Servicio

5.2.1.1 Características y atributos del servicio

La idea del negocio nace con el objetivo de ofrecer un servicio íntegro para la limpieza y mantenimiento preventivo de las instalaciones comunales de edificios familiares; actualmente, las empresas que ofrecen estos servicios los comercializan de manera separada, por lo que el precio final de un servicio completo es costoso para los pequeños edificios que, en muchas ocasiones, no poseen los recursos necesarios para contratarlos.

Tal y como se mencionó anteriormente el servicio de limpieza y mantenimiento preventivo que se desea ofrecer es completo e incluye los siguientes beneficios:

- a)** Limpieza de áreas comunales, terrazas y parqueaderos: incluye la limpieza de pisos y paredes de entrada peatonal, pasillos, ascensores, escaleras, pasamanos y puertas de los departamentos de todo el edificio con desinfectantes. Barrido y lavado con agua de las terrazas y garajes del edificio.
- b)** Limpieza de vereda exterior del edificio: Barrido de vereda del edificio.
- c)** Desinfección y limpieza de cisterna: el contrato incluye lavado y desinfección de la cisterna del edificio, una vez al año.

- d)** Limpieza y desinfección de piscinas: incluye limpieza de la piscina y la desinfección del área de la piscina con cloro.
- e)** Mantenimiento preventivo de plomería, electricidad, carpintería, alumbrado, iluminaciones y pintura: cambio de focos, luminarias; plomería en baños, lavabos y zona BBQ de uso comunal; pintura básica para arreglar daños en la estética de las áreas comunales internas del edificio. No incluye el material, únicamente la mano de obra.
- f)** Controlar el abastecimiento de gas centralizado: control del abastecimiento de la bombona del gas centralizado por parte de la empresa proveedora (aplica para los edificios que cuenten con gas centralizado).
- g)** Mantenimiento preventivo de puertas de entrada y garaje: limpieza y aplicación de aceite en las puertas peatonales y de *garaje* del edificio. Incluye servicio de cambio de cerradura de puerta peatonal, mas no la cerradura ni el motor de la puerta del estacionamiento.
- h)** Jardinería básica de áreas comunales (exteriores e interiores): incluye poda de plantas pequeñas y de césped (espacios de no más de 200mtrs y una vez por mes). Riego de árboles y plantas en jardín como en los exteriores del edificio. No incluye poda de árboles.
- i)** Control de plagas: control de plagas inofensivas propias del jardín.
- j)** Eliminación de grafitis: Limpieza de grafitis únicamente en paredes exteriores del edificio; servicio trimestral.
- k)** Repartición de documentos dejados en el buzón del edificio: Distribución de la correspondencia a cada uno de los condóminos, facturas, paquetes y demás.
- l)** Vigilancia de las instalaciones con cámaras de video en línea: colocación de cámaras de video, una en cada piso, entrada peatonal y de *garaje*, no incluye grabación de videos, sin embargo, el cliente puede ingresar a la página *web* de la empresa, conectarse y visualizar el área que le interese.

5.2.1.2 Branding

El nombre de la empresa es JUNO Servicios Integrales, corto y de fácil recordación para el cliente. En la mitología romana, Juno es la reina de los dioses y de la familia.

En el logotipo se destaca el nombre de la empresa con una tipografía que expresa sobriedad, los colores son turquesa y azul oscuro perfectamente combinados en un símbolo que denota integración que va en concordancia con la identidad de la marca y del servicio integral que ofrece la empresa.



Figura 1. Logo de Juno servicios integrales.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de venta

Tabla 6. Costos proyectados.

AÑO	1	2	3	4	5
MEDIO TIEMPO					
costo fijo	15,508	40,563	41,940	45,651	51,930
costo variable	1,048	2,753	3,025	3,304	3,593
costo promedio	94	212	208	215	231
PRECIO DE VENTA	300	310	321	332	343
TIEMPO COMPLETO					
costo fijo	31,017	81,127	83,881	91,302	103,860
costo variable	2,096	5,506	6,050	6,608	7,186
costo promedio	172	423	411	423	456
PRECIO DE VENTA	600	620	641	663	686

5.2.2.2 Estrategia de precio

Se proyecta ingresar con un precio inicial que permita llegar a los clientes potenciales y rentables para la empresa. Juno al tener una capacidad limitada de servicio buscará obtener clientes rentables que estén dispuestos a pagar por un servicio de estas características. Los precios fueron calculados en base a lo que el cliente está dispuesto a pagar, actualmente sin conocer el servicio, basado en las encuestas realizadas; sin embargo, a futuro se realizará un reajuste de precio basado en la demanda del servicio e inflación.

Tabla 7. Estrategia de precio.

Servicio	Precio mensual
Tiempo completo	\$300
Medio tiempo	\$600

5.2.2.3 Estrategia de entrada de precio

La estrategia que se manejará está basada en la *fijación de precio basado en el buen valor*, que utiliza las percepciones que tiene los compradores acerca del valor; no en los costos del vendedor, como clave para fijar un precio” (Kotler & Armstrong, 2008). Es así que se empieza con un precio inicial pero este cambia a medida de que la empresa se va afianzando dentro de la industria; y donde el cliente este satisfecho de pagar el precio justo por el servicio diferenciado que recibe.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

El negocio tendrá un solo punto de distribución, que es la oficina de atención al cliente; ubicada al norte de la ciudad, acorde a la segmentación geográfica del mercado meta.

Tabla 8. Costos anuales de arriendo.

Concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Arriendo	\$6,000	\$6,240	\$6,414	\$6,632	\$6,857

5.2.3.2 Punto de venta

El punto de venta y atención planeado, será entre las avenidas Shyris y Suecia, al norte de la ciudad, en la zona comercial y financiera de fácil acceso para el cliente.

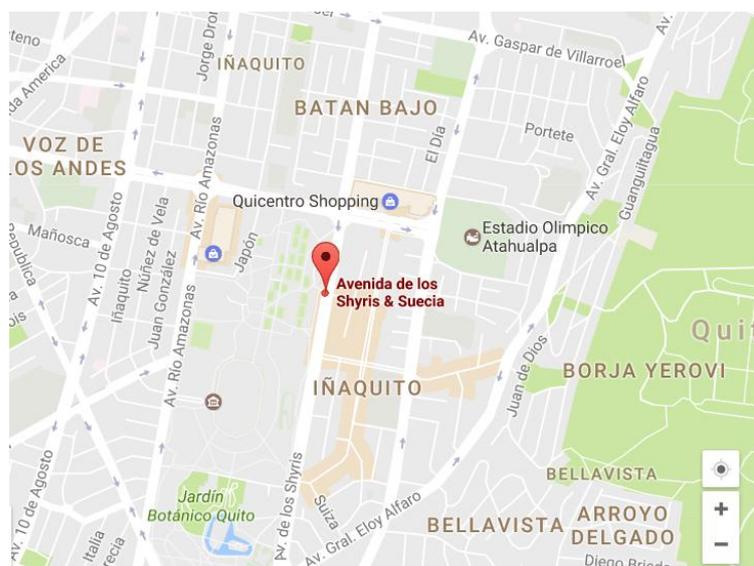


Figura 2. Punto de venta.

5.2.3 Mezcla de promoción

“La mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos” (Philip &

Armstrong, 2008). Se empleará la estrategia de *pull*, al consumidor final, en todas las tácticas que se realicen con el fin de comunicar, promocionar y vender el servicio al cliente meta.

5.2.4.1 Promoción de ventas

La optimización y manejo estratégico del presupuesto es clave; es así, que el mercadeo digital será uno de los ejes importantes del negocio, a un costo relativamente bajo comparado a otro tipo de publicidad.

El cobro por el servicio que se ofrece es mensual a los edificios; sin embargo, como estrategia se ofrecerá al cliente paquetes de compra anticipada donde se podrá contratar el servicio aplicando el descuento correspondiente. De esta manera la compañía se garantiza la contratación del servicio y el pago por anticipado.

Los descuentos en servicios pre pago serán:

- Servicio semestral. Aplica 3% de descuento
- Servicio anual. Aplica 5% de descuento

5.2.4.2 Publicidad

A continuación, se detallan los medios que se harán uso para la publicidad:

a) Participación en ferias y eventos

La participación en ferias y eventos es primordial para la empresa con el fin de darse a conocer. Tener presencia en la Feria de la vivienda, que se realiza todos los años en la ciudad, frecuentada no solo por personas que buscan vivienda sino también por proveedores de productos y servicios es una

oportunidad para JUNO de que las personas conozcan sus servicios. Se tendrá un *banner* para su empleo.

b) Publicidad digital y física en revistas de decoración - diseño y construcción

La empresa por ser nueva y con presupuesto limitado, buscará tener publicidad en revistas digitales y en las redes sociales de las mismas, a través de canje de servicios. Dentro de las revistas más importantes están:

- Revista "Crear Ambientes"
- Periódico "El Oficial"
- Revista "Mundo Constructor"
- Revista "Deco Estilo"

c) Volanteo

Se distribuirán 2000 volantes en papel *cuché*, como parte de la publicidad de la empresa, con toda la información del servicio y contactos, para ser repartidos en los edificios familiares del norte de la ciudad y eventos.

Cada volante tendrá un cupón-descuento del 5% en la contratación del primer servicio.

d) Página de internet y redes sociales

La empresa al manejar *marketing* directo con el cliente contará con su página de internet www.junoserviciosintegrales.com.ec con la información de los servicios que ofrece, galería de fotos y comentarios de los clientes. El manejo de redes sociales *Facebook* e *Instagram*, son claves como medio publicitario de alto impacto a bajo costo.

e) Mailing

La empresa creará y alimentará su propia base de datos de clientes fijos y potenciales, para enviar información del servicio y promociones. Es importante mencionar que gracias a la encuesta se conoce que este es el medio principal por donde el cliente desea conocer de información y promoción de la empresa.

f) Customer relationship management

La empresa busca fidelizar a sus clientes por lo cual se utilizará la estrategia de *customer relationship management* (CRM). A través de esta, se mantendrá contacto directo con el cliente, conocer sus necesidades y su satisfacción. Al mismo tiempo servirá de apoyo para la publicidad del servicio y de nuevos servicios a futuro.

El presupuesto anual asignado para publicidad y ventas es de \$1000 iniciales, el mismo que se va incrementando anualmente basado en el inflación, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 9. Costos de publicidad y promoción.

Concepto	Costo
Volantes	\$100
Banner	\$150
Varios (promociones)	\$750
Total	\$1,000

6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Somos una empresa ecuatoriana establecida en el norte de la ciudad de Quito, que busca proveer de servicios integrales de conserjería, limpieza y mantenimiento preventivo de las instalaciones comunales a edificios residenciales de manera eficiente y con profesionalismo para construir relaciones de largo plazo con clientes, colaboradores, proveedores aportando al crecimiento sustentable de la sociedad ecuatoriana”

6.1.2 Visión

“Para el 2021 seremos reconocidos como una empresa líder en el mercado de provisión de servicios integrales de limpieza y mantenimiento preventivo a edificios residenciales cuyas operaciones son realizadas bajo un constante proceso innovativo y eficiente que garantice la satisfacción del cliente, la seguridad de sus colaboradores y la generación de valor agregado para los accionistas y la comunidad ecuatoriana.”

6.1.3 Objetivos de la organización

Con el fin de plantear los objetivos de la empresa de corto, mediano y largo plazo y que estos sean medibles, alcanzables, realistas y oportunos se utiliza la metodología *SMART*, como se muestra a continuación:

Tabla 10. Objetivos estratégicos, específicos y operativos.

Objetivos corto plazo	Objetivos mediano plazo	Objetivos largo plazo
Optimizar los recursos y procesos internos con el fin de lograr una disminución del 10% en los costos de operación de la empresa y asegurar una mayor productividad.	Incrementar en el 2018 los ingresos por ventas en el orden del 11% con el fin de generar mayor rentabilidad para el negocio.	Posicionar la marca con el fin de alcanzar para el 2021 una participación de mercado al menos del 13%
Diseñar un plan de capacitación anual para el personal que labora en la empresa a partir del segundo semestre del año 2017 con el fin de mejorar el nivel de conocimientos, así como el nivel de satisfacción de los colaboradores.	Para el 2019 conseguir un nivel de satisfacción del cliente en un 80% medido en base a la ejecución de encuestas con el fin de utilizar la métrica de satisfacción del cliente como una herramienta de gestión y control para los directivos de la empresa.	Para el año 2021 obtener una rentabilidad del 18% sobre el capital de los accionistas con el fin de crear valor para el accionista maximizando su inversión.
		Para el 2020 extender el modelo de negocio a otras ciudades del Ecuador a través del modelo de franquicias.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Cadena de valor

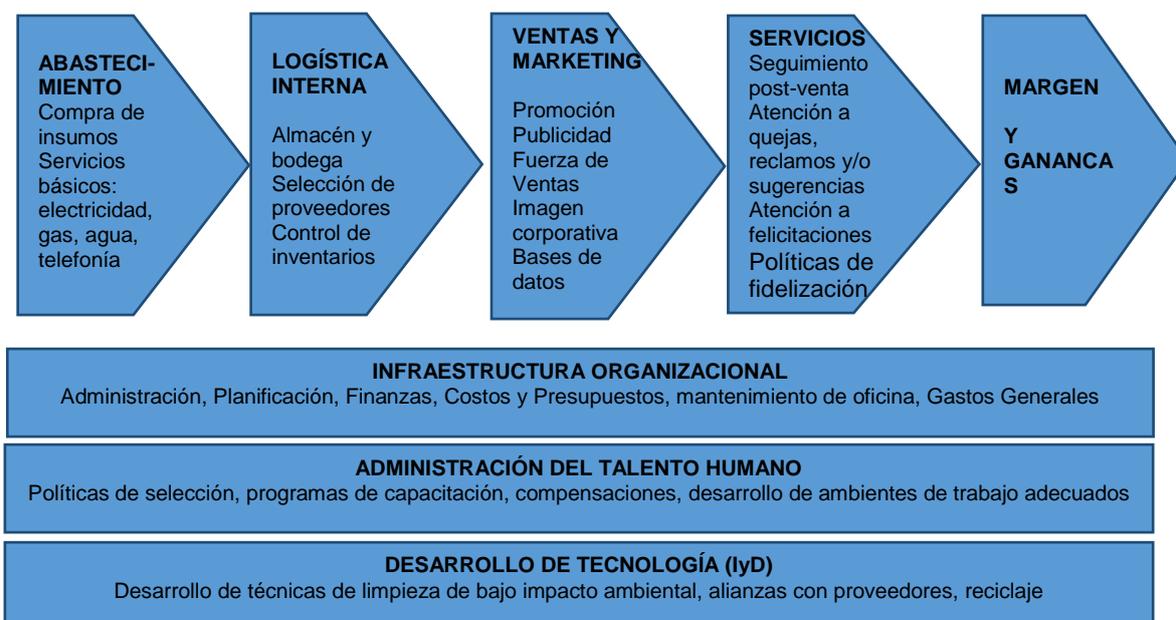


Figura 3. Mapeo de la cadena de valor.

6.2.2 Flujograma de operaciones

Proceso de obtención del servicio

Los clientes tendrán tres opciones para contactarse con la empresa: atención en oficina, vía telefónica o a través de medios digitales (correo electrónico, redes sociales o página *web*).

El jefe administrativo es la persona responsable de la atención de los requisitos del cliente potencial. Ver Anexo 5.

Proceso de prestación del servicio

El flujo de operaciones para el proceso de servicio de limpieza y mantenimiento de las instalaciones comunales en edificios residenciales se describe a continuación:

Una vez que se ha concretado la negociación del servicio con el cliente, se procede a realizar una supervisión *in situ* con el fin de establecer en base a la visita, la cantidad de material y los equipos que se van a requerir para realizar el servicio integral de limpieza, en la empresa, la administración entrega la cantidad necesaria de materiales, insumos y equipos a los responsables del área de operaciones que realizarán el trabajo de limpieza, proceden a embarcar en el vehículo para dirigirse al edificio.

El personal de limpieza empieza a preparar los materiales e insumos, aíslan los lugares donde realizarán el trabajo colocando conos de advertencia para evitar accidentes. Inician con la limpieza de los estacionamientos que incluye el barrido, recogida de basura, limpieza de bodegas, seguidamente proceden con la limpieza de pasillos y escaleras internas para lo cual preparan las mezclas con los desinfectantes y detergentes respectivos, una vez que han terminado de barrer y trapear el piso y escaleras proceden a secar para luego abrillantarlos con ceras, se realizan la limpieza de paredes con limpiadores húmedos y secos, luego se procede con el mantenimiento y arreglo de los

jardines en el caso de haber césped el servicio incluye su poda, la limpieza incluye el manejo de basura de todos los pisos y el área comunal.

Toda vez que se haya concluido el proceso de limpieza, el jefe de operaciones hace una supervisión para verificar la calidad del trabajo, revisa que todos los equipos sean embarcados de vuelta en el vehículo y entrega al cliente el cuestionario de evaluación del servicio para que proceda a llenarlo con el fin de obtener una *metrix* que sirva a la empresa con la gestión del servicio, el cliente recibe la factura por el valor acordado previamente y procede a realizar el pago, por último el jefe de Operaciones coordina una nueva cita con el cliente para la ejecución del servicio.

El flujograma del proceso se muestra en el Anexo 5

6.2.3 Requerimientos de equipos y herramientas

En la siguiente tabla se especifican los equipos necesarios para desarrollar este plan de negocio.

Tabla 11. Equipos.

MAQUINARIA Y EQUIPOS			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cafetera	1	30	30
Set de maquinaria de limpieza	1	10,000	10,000
Impresora	1	200	200
Teléfono fijo LG	1	75	75
Total			10,305.00

EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadora de escritorio CORE i5	2	600	1,200
Total			1,200

VEHICULO			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Vehículo	1	19,990	19,990
Total			19,990

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La figura legal seleccionada para la constitución de la empresa es la Compañía Limitada, la misma de acuerdo con la Ley de Compañías Artículo 92 la empresa se establece con la unión de tres o más personas que responden por las obligaciones hasta el monto de sus aportaciones individuales, en tal sentido, la empresa Juno se conformará por el aporte individual de tres socios quienes harán su aporte en partes iguales y depositados en una cuenta de integración de capital hasta finalizar el proceso de constitución de la compañía y su aprobación por la Superintendencia de Compañías para luego inscribirse en el Registro Mercantil del Distrito Metropolitano de Quito. (Ley de

Compañías, 1999, Art. 136). Esta figura legal fue seleccionada en vista de que es la más apropiada para la empresa ya que requiere de un capital mínimo para su constitución y se adapta por el número de socios para la creación de la empresa.

Con respecto a los permisos de apertura y funcionamiento de la empresa, se cumplirá con todos los requerimientos dispuestos por las autoridades pertinentes con el fin de que la empresa pueda tener un normal funcionamiento, los permisos de apertura y autorizaciones de funcionamiento se detallan a continuación:

Tabla 12. Requisitos legales.

Compañía limitada	Aprobación del nombre por parte de la Secretaría General de la Superintendencia de Compañías de Quito (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 1999) Obtención del registro mercantil.
	Mínimo tres socios y máximo quince.
	El capital social mínimo legal es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América
	Detalle de la participación de cada socio.
	Descripción del objeto social de la empresa.
	Aprobación de la Superintendencia de Compañías. Tres copias certificadas de la Constitución de la compañía con sus estatutos. Solicitud de aprobación del Contrato Constitutivo.
RUC	Cédula, documento de votación, factura o planilla de servicios básicos, comprobante de impuesto predial urbano (SRI, 2016).
	Emisión de facturas en imprenta autorizada por el SRI
Patente Municipal y LUAE	Inscripción de patente valorada
	Formulario de declaración de Patente Municipal
	Copia de la cédula y certificado de votación
	Copia del RUC
Permiso bomberos	Solicitud de inspección del local e informe (Cuerpo de Bomberos, 2016)
	Copia del RUC

6.3.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional seleccionada para el funcionamiento de la empresa es el tipo de estructura funcional, la misma que considera la más adecuada en vista de que los cargos propuestos deben enfocarse en realizar exclusivamente sus funciones y reportar a un mando intermedio, es decir cada nivel contribuye a la empresa con su especialización permitiéndole ser más productiva y eficiente, la empresa puede manejar una descentralización de decisiones, así como una comunicación directa entre los niveles sin intermediarios.

6.3.1 Organigrama estructural

El organigrama propuesto tiene una estructura vertical con el fin de mantener una correcta distribución de responsabilidades como se observa en la siguiente figura:

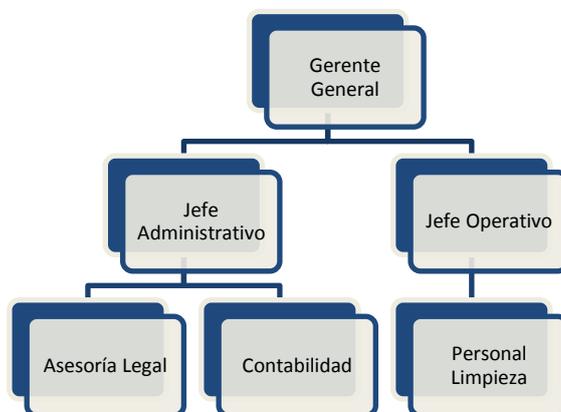


Figura 4. Organigrama.

6.3.2 Personal administrativo, funciones y responsabilidades

Tabla 13. Funciones gerente general.

CARGO	PERSONAS	REPORTA A	UBICACIÓN
Gerente general	1	socios	oficina

Funciones a desempeñar:

- Responsable en el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores dentro de la organización.
- Responsable de revisar y concretar resultados ante los socios de la empresa.
- Contratación de personal.
- Planificación anual de las estrategias empresariales.
- Búsqueda de capital.
- Toma de decisiones.
- Representar legalmente a la empresa.
- Controlar los resultados financieros y administrativos.
- Aprobar presupuestos y estados financieros.

Competencias profesionales y personales:

- Ingeniero comercial o administrador de empresas con conocimientos de marketing.
- Manejo de programas de computación
- Experiencia mínima de dos años en puestos similares
- Inglés 80%.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Vocación de servicio.
- Creatividad.

Tabla 14. Funciones jefe administrativo.

CARGO	PERSONAS	REPORTA A	UBICACIÓN
Jefe administrativo	1	Gerente general	oficina

Funciones a desempeñar:

- Cumplir con los lineamientos administrativos de la planificación de la empresa con el fin de llegar a las metas planteadas por los socios.
- Análisis de resultados.

- Toma de decisiones.
- Planificación de estrategias.
- Búsqueda de clientes potenciales.
- Manejo de página web y redes.
- Manejo comercial de la empresa.

Competencias profesionales y personales:

- Ing. comercial o administrador de empresas, conocimientos de marketing.
- Inglés 80%.
- Manejo de programas de computación, conocimiento de páginas web
- Experiencia mínima de dos años en manejo de equipos de trabajo.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Vocación de servicio.
- Iniciativa.
- Fijación de metas enfocadas a logros.
- Paciencia.
- Habilidad de hablar en público.

Tabla 15. Funciones jefe operativo.

CARGO	PERSONAS	REPORTA A	UBICACIÓN
Jefe operativo	1	Gerente general	oficina

Funciones a desempeñar:

- Supervisión, revisión y planificación diaria de rutas a realizar por los colaboradores
- Atención de clientes y manejo de conflictos
- Gestión y supervisión del material de limpieza

Competencias profesionales y personales:

- Género femenino

- Ing. comercial o administrador de empresas, conocimientos de marketing.
- Manejo de programas de computación.
- Liderazgo y trabajo en equipo con experiencia mínima de dos años en manejo de equipos de trabajo
- Vocación de servicio.
- Iniciativa.
- Fijación de metas enfocadas a logros.
- Paciencia.

Tabla 16. Función personal multifunción.

CARGO	PERSONAS	REPORTA A	UBICACIÓN
Personal multifunción	6	Jefe operativo	en campo

Funciones a desempeñar:

- Revisión de rutas a realizar.
- Recoger a los clientes corporativos.
- Abastecer de gasolina a los vehículos, limpieza y seguridad de los mismos.

Competencias profesionales:

- Licencia de conducir tipo C.
- Egresado de bachiller.

Competencias personales:

- Vocación de servicio, paciencia
- Tolerancia a trabajar bajo presión.
- Honradez.
- Flexibilidad de horarios.

Durante los primeros cinco años de operaciones, los accionistas no recibirán participaciones con el fin de reinvertirlas para el crecimiento del negocio.

7. CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección financiera

El proyecto esta evaluado en un horizonte de 5 años. Se inicia con un 10% de participación de mercado, basado en una correcta segmentación del mercado objetivo y la fidelización de un mercado que necesita un servicio integral de limpieza y mantenimiento.

7.1.1 Estado de resultados

Tabla 17. Estado de resultados proyectado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	72,000	182,079	200,127	218,859	238,632
Costos	49,669	129,949	134,896	146,865	166,569
Utilidad Bruta	22,331	52,130	65,230	71,994	72,063
Gastos Administrativos	34,668	35,606	36,628	37,284	38,376
Gastos de Ventas	1,300	1,344	1,390	1,437	1,486
Total Gastos	35,968	36,950	38,017	38,721	39,862
Utilidad Operativa	-13,638	15,179	27,213	33,273	32,201
Intereses préstamos	3,044	2,494	1,882	1,201	442
Utilidad antes de impuesto (EBT)	-16,682	12,685	25,331	32,072	31,759
Participación laboral	0	1,903	3,800	4,811	4,764
Impuesto a la renta	0	2,372	4,737	5,997	5,939
UTILIDAD NETA	-16,682	8,410	16,794	21,264	21,056

7.1.2 Estado de situación financiera

Tabla 18. Estado de situación proyectado.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	28,622	11,029	20,867	36,557	49,582	57,160
Cuentas x cobrar		3,000	7,587	8,339	9,119	9,943
Inventarios suministros		262	688	756	826	898
Activos corrientes	28,622	14,291	29,142	45,652	59,527	68,002
Muebles y enseres	900	900	900	900	900	900
Equipos de oficina	10,305	10,305	10,305	10,305	10,305	10,305
Equipos de computación	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Vehículos	19,990	19,990	19,990	19,990	19,990	19,990
Dep. Acumulada		-5,519	-11,037	-16,556	-21,674	-26,793
Activos Fijos netos	32,395	26,877	21,358	15,840	10,721	5,603
	61,017	41,167	50,500	61,491	70,248	73,604
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar local		262	688	756	826	898
Beneficios Sociales por pagar		577	1,290	1,334	1,447	1,635
IESS por pagar		863	1,791	1,852	2,002	2,251
Participación laboral por pagar		0	1,903	3,800	4,811	4,764
Impuesto a la renta por pagar		0	2,372	4,737	5,997	5,939
Pasivos Corrientes	0	1,702	8,045	12,479	15,083	15,487
Préstamos bancarios LP	30,509	25,639	20,218	14,186	7,472	0
Pasivos a Largo Plazo	30,509	25,639	20,218	14,186	7,472	0
Capital social	30,509	30,509	30,509	30,509	30,509	30,509
Utilidad del ejercicio		-16,682	8,410	16,794	21,264	21,056
Utilidades retenidas			-16,682	-12,477	-4,080	6,552
Total patrimonio	30,509	13,827	22,237	34,826	47,693	58,117
Total pasivo y patrimonio	61,017	41,167	50,500	61,491	70,248	73,604

7.1.3 Estado de flujo de efectivo Flujo de caja

Tabla 19. Estado de flujo de efectivo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		(21.043)	24.589	51.030	59.192	62.141
(+) depreciación		8.517	8.517	8.517	8.117	8.117
Flujo neto de caja operativo		(15.033)	39.722	68.883	70.547	71.301
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(42.385)	-	-	-	-	-
Flujo de caja neto por inversiones	(42.385)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	43.532					
Aportes accionistas	29.021					
Pago de préstamos		(6.949)	(7.734)	(8.608)	(9.580)	(10.662)
Dividendos pagados a accionistas		-		(12.294)	(25.515)	(29.596)
Flujo neto de caja por act. financieras	72.554	(6.949)	(7.734)	(20.902)	(35.095)	(40.258)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	30.169	(21.982)	31.988	47.981	35.453	31.043
Caja al inicio		30.169	8.187	40.175	88.156	123.609
Caja Final	30.169	8.187	40.175	88.156	123.609	154.651

7.2 Inversión inicial, estructura de capital y capital de trabajo

A continuación se detalla la inversión inicial, estructura de capital y capital de trabajo para doce meses:

Tabla 20. Inversión inicial.

INVERSIÓN	
Capital de Trabajo	28,622
Muebles y enseres	900
Equipos de oficina	10,305
Equipos de computación	1,200
Vehículos	19,990
Total activos fijos	32,395
TOTAL	61,017

El financiamiento del proyecto se lo realizará con 50% crédito y el 50% restante con capital propio de los accionistas.

Tabla 21. Financiamiento

FINANCIAMIENTO		
Préstamo	30,509	50%
Accionistas	30,509	50%
Total financiamiento	61,017	100%

El capital de trabajo fue calculado para un año; con el objetivo de poder cubrir costos y gastos que implica poner en marcha el negocio.

En el cuadro a continuación, se observa a partir del noveno mes, que el negocio comienza a tener mayor caja y el endeudamiento empieza a bajar, debido al ingreso de dinero de las ventas.

Tabla 22. Capital de trabajo para un año.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Utilidad Operativa	-10,745	-5,589	-4,732	-3,871	-3,011	-2,550	-1,289	432	2,154	3,875	5,596	6,057
(+) depreciación	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar	0	-225	-225	-225	-225	-225	-225	-281	-319	-345	-364	-341
(-) Incrementos de inventarios MP	-262	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) incrementos cuentas por pagar (local)	0	20	20	20	20	20	20	25	28	30	32	30
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar	577	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) incrementos IESS por pagar	863	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Caja operativa neta	-9,107	-5,335	-4,478	-3,617	-2,756	-2,295	-1,035	635	2,323	4,020	5,724	6,206
Caja Inicial		-9,107	-14,442	-18,919	-22,536	-25,292	-27,588	-28,622	-27,987	-25,665	-21,645	-15,921
Caja Final	-9,107	-14,442	-18,919	-22,536	-25,292	-27,588	-28,622	-27,987	-25,665	-21,645	-15,921	-9,715

7.3 Estado y valoración del proyecto

Tabla 23. Valoración de flujos.

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo del proyecto	-61,017	-9,679	17,753	27,809	29,337	55,703
Flujo del inversionista	-30,509	-16,568	10,679	20,529	21,827	47,938

Tabla 24. Valoración del proyecto.

	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	8,126	2,322
TIR	17.97%	23.54%
lb	1.13	1.08
Periodo de recuperación	4.7	4.9

7.4 Índices financieros

A continuación, se detallan los siguientes índices obtenidos de la evaluación financiera del proyecto:

Tabla 25. Análisis de índices proyectados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZÓN DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	31%	29%	33%	33%	30%
Costos/Ventas	69%	71%	67%	67%	70%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	-27%	20%	33%	35%	30%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	-55%	61%	76%	61%	44%
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	-27%	14%	28%	35%	35%
RAZÓN DE ROTACIÓN					
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	2.68	8.53	12.63	20.41	42.59
ROTACIÓN DE CUENTAS X COBRAR					
Ventas/ Cuentas por Cobrar	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00
ROTACIÓN DE CUENTAS X PAGAR					
Costos/Cuentas por pagar	189.58	188.81	178.38	177.81	185.43
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes					
	8.40	3.62	3.66	3.95	4.39

7.5 Conclusiones de la situación financiera

El detalle financiero del proyecto se encuentra en el Anexo 6.

Tabla 26. Conclusiones financieras.

Capital de trabajo	El capital de trabajo es para 01 año de operaciones, con el fin de enfrentar con liquidez y cubrir los costos de implementación del proyecto.
Estructura de capital	El 50% del aporte de la inversión es a través de un préstamo a una tasa del 10.75% a 60 meses. El 50% restante es aportación de los socios. Total de inversión \$61,017.
Evaluación financiera	El proyecto fue evaluado con un WACC del 14.4% y un costo de oportunidad del inversionista del 21.7% que es lo mínimo exigido para poder invertir y desarrollar el plan de negocio.
Resultados	El VAN es positivo, lo que indica que el proyecto tiene valor y es aceptable. La TIR obtenida del proyecto es del 17.97% y del inversionista de 23.54%.
Indicadores	El primer año de operaciones no presenta rentabilidad (razón por la cual se prevé capital de trabajo para un año); sin embargo, a partir del segundo año los indicadores son positivos. El proyecto presenta liquidez debido al incremento de ventas, recuperación del capital y disminución del endeudamiento.

8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES

Se comprobó que existe la viabilidad de crear una empresa que brinda los servicios de limpieza de áreas comunales y mantenimiento preventivo a edificios residenciales en la ciudad de Quito. La necesidad de vivir en espacios limpios y mantenerlos así, con un muy bajo impacto al ambiente y a precios accesibles han sido algunas de las principales motivaciones para crear una empresa que brinda servicios de limpieza a las áreas comunales de edificios residenciales de la ciudad de Quito.

Se logró demostrar con las investigaciones de entornos que Ecuador cuenta con cierta estabilidad económica, la cual ha sido afectada principalmente por la caída del precio internacional del petróleo. El 2017 es un año de cambio de mando presidencial, por lo que es necesario estar muy atentos a todos los acontecimientos políticos y económicos que este cambio pudiera acarrear.

Se identificó que hay un mercado potencial de la clase media y media alta que viven en condominios que tienen administradores y quienes están absorbiendo toda la carga laboral, con el riesgo laboral que esto conlleva. Las opiniones de los administradores de edificios, así como de sondeos y opiniones de particulares, con respecto a este tema, demostró que hay un alto interés por este servicio de limpieza.

La investigación de mercado arrojó señales de viabilidad para poner en marcha un servicio de limpieza de áreas comunales; la confirmación de que existe un nicho de mercado no atendido de edificios residenciales que necesita de un servicio de limpieza y mantenimiento para sus áreas comunales; adicional se comprobó que los clientes meta están dispuestos a pagar un rango mayor que de entre \$300 y \$900 dependiendo del tiempo de contratación.

Un servicio integral de limpieza de áreas comunales y mantenimiento preventivo que cuenta con un recurso humano adecuado, resulta innovador y conveniente para varios administradores de edificios residenciales y también

para los copropietarios, ya que, para mantener un buen valor en sus bienes, estos deben estar siempre bien cuidados en términos de limpieza y mantenimiento general.

Esta necesidad insatisfecha y el perfil de los consumidores, sugieren estrategias de constante comunicación y promoción, para facilitar la inserción y el mantenimiento del negocio en la industria, y mediante un adecuado manejo de CRM, acrecentar la fidelidad de los clientes.

La filosofía se ha centrado en satisfacer esa necesidad de limpieza y orden, con calor humano y servicios a punto. Los requerimientos de infraestructura, talento humano, productos a utilizar, se han detallado y se muestra factibilidad para su adquisición, de fácil uso para el talento humano y todo el servicio en sí es factible para su desarrollo, aplicación y concordancia con la inversión planificada.

Por medio de las proyecciones financieras que se llevaron a cabo, el proyecto presenta una rentabilidad positiva con un VPN de USD 8.126, donde el inversionista podría tener una TIR de 23,54% y un período de recuperación de poco menos de 5 años con un costo de oportunidad para el inversionista de 21,7% en una Estructura de Capital conformada por 50% de deuda en base a préstamo y 50% de capital accionario.

Se llega a la conclusión que el proyecto es viable para su implementación debido a que genera rentabilidad.

Debido a todas las mediciones de aceptación en el mercado y modelos financieros positivos, que generaran liquidez para el pago del financiamiento y además rentabilidad, se recomienda poner en marcha el proyecto.

REFERENCIAS

- AMBITO. (2008). AMBITO.COM. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- AMBITO. (2008). AMBITO.COM. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Angulo, S. (27 de 07 de 2016). El Comercio. Obtenido de www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/operacion-bonos-mercadointernacional-ecuador.html>
- BCE. (s.f.). BCE. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201608.pdf>
- BCE. (s.f.). BCE. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201608.pdf>
- CANCILLERIA. (28 de 09 de 2008). CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR 2008. Obtenido de http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/06/constitucion_2008.pdf
- CANCILLERIA. (s.f.). CANCILLERIA. Obtenido de http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/06/constitucion_2008.pdf
- CFN. (s.f.). Obtenido de <http://www.cfn.fin.ec/>
- CFN. (s.f.). Obtenido de <http://www.cfn.fin.ec/>
- COMERCIO, E. (2016). el comercio.com. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/operacion-bonos-mercadointernacional-ecuador.html>
- COMERCIO, E. (2016). ELCOMERCIO.COM. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-salvaguardias-comex-equilibrar-balanza.html>
- COMERCIO, E. (2016). ELCOMERCIO.COM. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-salvaguardias-comex-equilibrar-balanza.html>

- Comercio, E. (26 de septiembre de 2016). El Comercio. Obtenido de elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/informe-cepal-inversionextranjera-americalatina-ecuador.html>
- Comercio, E. (26 de septiembre de 2016). El Comercio. Obtenido de elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/informe-cepal-inversionextranjera-americalatina-ecuador.html>
- COMERCIO, E. (s.f.). el comercio.com. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-salvaguardias-comex-equilibrar-balanza.html>
- COMERCIO, E. (s.f.). el comercio.com. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-salvaguardias-comex-equilibrar-balanza.html>
- COMERCIO, E. (s.f.). elcomercio.com. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-millones-economia-negocios-aduanas.html>
- COMERCIO, E. (s.f.). elcomercio.com. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-millones-economia-negocios-aduanas.html>
- Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). Comercio Exterior. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-aplica-salvaguardia-cambiaría-en-favor-de-la-economía-nacional/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). Comercio Exterior. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-aplica-salvaguardia-cambiaría-en-favor-de-la-economía-nacional/>
- NACIONAL, A. (s.f.). JEWIFCOM. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/pleno-asambleistas>
- NACIONAL, A. (s.f.). JEWIFCOM. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/pleno-asambleistas>
- PAIS, E. (s.f.). EL PAIS. Obtenido de http://internacional.elpais.com/internacional/2015/09/19/actualidad/1442615187_094855.html

PAIS, E. (s.f.). EL PAIS. Obtenido de http://internacional.elpais.com/internacional/2015/09/19/actualidad/1442615187_094855.html

VIVIR, E. B. (2013). EL BUEN VIVIR. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/plan-plurianual-de-inversion-publica-2013-2017>

VIVIR, E. B. (2013). EL BUEN VIVIR. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://www.buenvivir.gob.ec/plan-plurianual-de-inversion-publica-2013-2017>

ANEXOS

ANEXO 1.- Encuesta de estratificación de nivel socio-económico

ESTRATIFICACION SOCIO-ECONÓMICA ECUADOR	
A (alto)	1,90%
B (medio alto)	11,20%
C+ (medio)	22,80%
C- (medio bajo)	49,30%
D (bajo)	14,90%

Tomado de: Encuesta de estratificación de nivel socio-económico. (INEC, 2010)

ANEXO 2.- Encuesta investigación de mercado

Preguntas	Número de encuestados	Resultados	
1.- ¿En qué tipo de vivienda Usted reside?			
Edificio	50	100,00%	
Casa	0		
Otro	0		
2.- ¿Quién es la persona encargada de la administración en su edificio?			
Administrador	37	73,00%	
Encargado	8	17,00%	
Otro	5	10,00%	
3.-¿Tiene alguna persona a cargo de la limpieza en su edificio?			
Si	42	84,62%	
No	8	15,38%	
<i>Especifique:</i>			
Contrato directo con la administración	45	90,38%	
A través de una compañía de limpieza	5	9,62%	
4.-¿Cuál es la jornada de trabajo de la persona de limpieza??			
medio tiempo	25	50,00%	
tiempo completo	25	50,00%	
5.- ¿Cuál es el horario de trabajo de la persona de limpieza?			
lunes a viernes	35	71,11%	
finde de semana	7	13,33%	
lunes a viernes y finde de semana	8	15,56%	
6.- ¿Qué servicios valoraría usted más en un servicio de mantenimiento de edificios? Por favor asigne un número del 1 al 5. Siendo 5 el más valorado y 1 el que menos valora			
	Muy importante 59%	Importante 33%	Resto 8%
limpieza de áreas comunales, terrazas y parqueaderos		Limpieza de vereda exterior del edificio	Limpieza y desinfección de piscina
Desinfección y limpieza de cisterna		Control de abastecimiento de gas centralizado	
Mantenimiento preventivo: plomería, electricidad, plomería, alumbrado, iluminaciones y pintura		Jardinería básica de áreas comunales	
Control de plagas		Repartición de documentos del buzón del edificio	
Mantenimiento preventivo de puertas de entrada y <i>garaje</i>			

Eliminación de grafitis		
Vigilancia de las instalaciones a través de cámaras de video en línea		
7.-¿Estaría dispuesto a probar los servicios de una empresa que le brinde los servicios de limpieza, que le ofrezca todos los servicios antes mencionados?		
si	47	94,00%
No	3	6,00%
no sabe		
8.- Conociendo los beneficios del servicio que se ofrece y comparándolo con las otras empresas de limpieza ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio propuesto?		
<i>medio tiempo</i>		
desde \$183 hasta \$366	35	70,00%
desde \$367 hasta \$500	0	0,07%
más de \$501	0	0,23%
no sabe	15	29,70%
<i>tiempo completo</i>		
desde \$367 hasta \$600	20	42,00%
desde \$601 hasta \$900	15	29,00%
más de \$901	0	0,00%
no sabe	15	29,00%
9.-A través de qué medio le gustaría enterarse del servicio y novedades que ofrece la empresa?		
Internet	23	46,15%
correo electrónico	20	40,38%
Periódico	3	5,77%
Otros	4	7,69%

ANEXO 3.- Resultados del Focus Group

La metodología que se empleó consiste en un grupo compuesto por cinco profesionales de distintas áreas, con experiencia en la administración de edificios residenciales. Esto permitió recolectar valiosa información acerca de la percepción de estos administradores en relación a la limpieza de los edificios donde residen.

Organizador: José Gabriel Godoy B

Participantes:

Nombre	cargo desempeñado
David Naranjo	Administrador de Edificio Oxford
Sebastián Izurieta	Administrador de Edificio Amari
Dora María González	Presidente Edificio Amari
Juan Pablo López	Administrador del Edificio U.S
Rodrigo Ramos	Administrador del Conjunto Versalles

Previamente se entrevistó a los participantes sobre sus funciones en la administración de los edificios donde residen.

La reunión del grupo focal se realizó el sábado 03 de diciembre 2016 a las 18h00 hasta aproximadamente las 18h45.

La reunión inició con un saludo y una breve explicación del motivo de la misma. Se preguntó sobre su experiencia como administradores de los edificios donde residen, básicamente enfocado al tema de la limpieza.

Se explicó el modo de operación del servicio, que se podría contratar a tiempo completo o medio tiempo.

Igualmente se explicó también sobre los diferentes servicios adicionales que se ofrecen dentro del mismo paquete, y sobre los descuentos al contratar el servicio de manera semestral o anual.

Resultados:

- a) En tres de los edificios tiene a una persona contratada directamente para el edificio. En los otros dos edificios la limpieza es hecha por la empleada de uno de los copropietarios.

- b) Los participantes en general se mostraron muy interesados con un servicio de limpieza de fácil contratación; porque los exonera de la carga laboral y al mismo tiempo les ofrece un servicio bastante completo para poder manejar los requerimientos del edificio.
- c) Tuvo mucha aceptación el hecho que se podría contratar el servicio a medio tiempo o en horarios ajustables al cliente.
- d) Dos de los participantes mostraron inconformidad con el servicio de limpieza que tienen actualmente por diferentes razones:
 - a. Uno de ellos enfatizó que cuando la persona de limpieza sale de vacaciones, no hay quien se haga cargo de la limpieza del edificio.
 - b. Otro participante manifestó que hace seis meses están sin servicio de limpieza, pues la persona que lo hacía regresó a su tierra natal y desde entonces los guardias hacen la limpieza de una manera superficial, lo cual incrementó las quejas de los habitantes del edificio.
- e) Ninguno de los participantes mostró objeción en cuanto a los posibles productos a utilizarse, como cloros, detergentes o ambientadores, siempre y cuando no dejen una huella ambiental que interfiera en sus hogares.
- f) Todos mostraron un gran interés por las cámaras de vigilancia en tiempo real.
- g) Dos de los participantes comentan que sus respectivos edificios quedan solos ya que casi todos salen a trabajar de lunes a viernes y les daría seguridad el tener cámaras para monitorear en tiempo real las instalaciones de sus edificios.
- h) Esas mismas personas manifestaron que tener una persona en sus edificios de lunes a viernes les daría un poco más de confianza ya que incluso esta persona podría reportar cualquier tipo de anomalías

ANEXO 4.- Entrevistas a expertos

Se utilizó la metodología de hacer varias preguntas a administradores de edificios para determinar si el servicio les resulta atractivo y su opinión sobre el estado actual del servicio en los edificios donde residen.

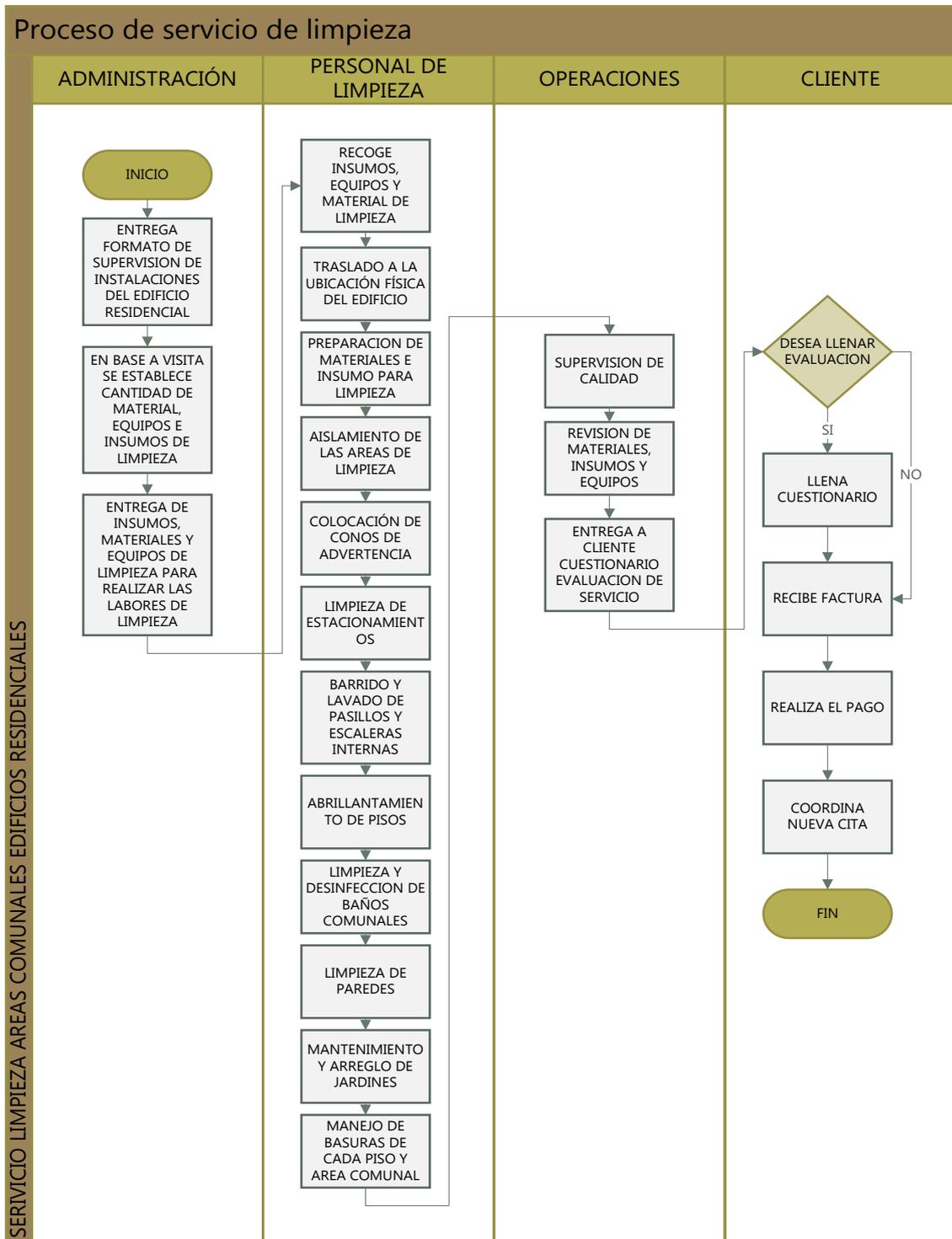
	Entrevista 1	Entrevista 2
	Sebastián Izurieta	Dora María González
Profesión / Oficio	Seguridad industrial en empresa petrolera	Especialista en transporte aéreo
Reside	Edificio	Edificio
Cargo	Administrador de junta de residentes	Presidenta de junta de residentes
Principales problemas	Constantes controversias con los copropietarios por temas inherentes a la administración, entre ellos la limpieza y mantenimiento del edificio	Es difícil ponerse de acuerdo con los copropietarios para mantener la limpieza de las áreas comunales, sobre todo el ascensor y las áreas exteriores pues las plantas están descuidadas
Limpieza del edificio	Una persona contratada directamente que trabaja a medio tiempo (limpieza y conserjería)	Una persona contratada que hace la limpieza y conserjería 8 horas al día por 3 días a la semana
Intención	Si estaría dispuesto a probar el servicio a un costo para el de alrededor de USD 400	Si estaría dispuesta a probar el servicio a un costo para ella de alrededor de USD 400

Adicionalmente se hizo una tercera entrevista a la Sra. Germania Rea, Administradora de la Urbanización "Las Bromelias", quien manifestó lo siguiente:

"En la actualidad en esta urbanización existen 25 edificios construidos, y dos en construcción. De estos 25 edificios habitados, 23 cuentan con un servicio contratado de limpieza. En varias ocasiones, administradores de edificios de la urbanización le han preguntado si conoce de alguna empresa que brinde servicios de limpieza, pues han tenido problemas con las personas que actualmente hacen estas labores o de librarse de las cargas patronales que involucra emplear a una persona".

Ella comenta que estaría muy dispuesta a recomendar este servicio a todos los administradores de los edificios de la urbanización.

ANEXO 5.-Proceso de venta y contratación del servicio



ANEXO 6.- Evaluación financiera

Ventas participación de mercado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	85.800	247.528	370.427	397.925	411.434
Medio tiempo	31.200	87.472	122.193	127.336	131.659
Cantidad	104	282	381	384	384
Precio	300	310	321	332	343
Tiempo completo	54.600	160.055	248.234	270.589	279.775
Cantidad	91	258	387	408	408
Precio	600	620	641	663	686
Participación de mercado meta	10%	17%	20%	20%	20%

ESQUEMA DEPRECIACIÓN ACTIVOS		AÑOS
Muebles y enseres	10,00%	10
Equipos de oficina	10,00%	10
Equipos de computación	33,33%	3
Vehículos	20,00%	5

Depreciaciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	90	90	90	90	90
Equipos de oficina	31	31	31	31	31
Equipos de computación	400	400	400	-	-
Vehículos	7.996	7.996	7.996	7.996	7.996
Total	8.517	8.517	8.517	8.117	8.117

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

AÑOS	Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital
1	4.344	6.949
2	3.559	7.734
3	2.685	8.608
4	1.713	9.580
5	631	10.662
TOTAL	12.932	43.532

Gastos por intereses

Tabla de amortización del crédito

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				43.532
1	(941)	390	551	42.981
2	(941)	385	556	42.425
3	(941)	380	561	41.864
4	(941)	375	566	41.298
5	(941)	370	571	40.727
6	(941)	365	576	40.151
7	(941)	360	581	39.569
8	(941)	354	587	38.983
9	(941)	349	592	38.391
10	(941)	344	597	37.794
11	(941)	339	603	37.191
12	(941)	333	608	36.583
13	(941)	328	613	35.970
14	(941)	322	619	35.351
15	(941)	317	624	34.727
16	(941)	311	630	34.097
17	(941)	305	636	33.461
18	(941)	300	641	32.820
19	(941)	294	647	32.173
20	(941)	288	653	31.520
21	(941)	282	659	30.861
22	(941)	276	665	30.196
23	(941)	271	671	29.526
24	(941)	265	677	28.849
25	(941)	258	683	28.167
26	(941)	252	689	27.478
27	(941)	246	695	26.783
28	(941)	240	701	26.082
29	(941)	234	707	25.374
30	(941)	227	714	24.661
31	(941)	221	720	23.941
32	(941)	214	727	23.214
33	(941)	208	733	22.481
34	(941)	201	740	21.741
35	(941)	195	746	20.995
36	(941)	188	753	20.242
37	(941)	181	760	19.482
38	(941)	175	767	18.715
39	(941)	168	773	17.942
40	(941)	161	780	17.162
41	(941)	154	787	16.374
42	(941)	147	794	15.580
43	(941)	140	802	14.778
44	(941)	132	809	13.970
45	(941)	125	816	13.154

46	(941)	118	823	12.331
47	(941)	110	831	11.500
48	(941)	103	838	10.662
49	(941)	96	846	9.816
50	(941)	88	853	8.963
51	(941)	80	861	8.102
52	(941)	73	868	7.234
53	(941)	65	876	6.358
54	(941)	57	884	5.474
55	(941)	49	892	4.582
56	(941)	41	900	3.681
57	(941)	33	908	2.773
58	(941)	25	916	1.857
59	(941)	17	924	933
60	(941)	8	933	(0)

COSTO DE OPORTUNIDAD DEL PROYECTO Y WACC

Cálculo costo de oportunidad inversionista

Beta	1,01
Bono del estado	9,8%
Riesgo País	7,4%
Prima de Mercado	4,6%
Costo de oportunidad Apalancado Inversionista	21,7%

	Total	Costo	Costo d. de imp	WACC PROYECTO
Crédito	60,0%	10,75%	33,7%	4,3%
Aportes socios	40,0%	21,7%		8,7%
	100,0%		WACC	13,0%

Cálculo del WACC

COSTOS FIJOS, VARIABLES Y PUNTO DE EQUILIBRIO

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Número de ventas de mensualidades	195	540	768	792	792
Costos Variables	4.087	12.174	16.757	17.441	18.034
Gastos Adm, ventas y finan	102.756	198.979	277.438	291.964	300.461
Costo y gasto total	106.843	211.152	294.194	309.406	318.494
Precio de venta	440	458	482	502	519
Costos Fijos por Unidad	526,95	368,48	361,25	368,64	379,37
Costos Variables por Unidad	20,96	22,54	21,82	22,02	22,77
Costo Unitario	547,91	391,02	383,07	390,66	402,14
Utilidad bruta por Producto	-107,91	67,36	99,26	111,77	117,35
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION LABORAL	-21.043	36.375	76.232	88.519	92.940
Cantidad de Equilibrio	245	457	602	608	605
Clientes	20	38	50	51	50
% proyectado	126%	85%	78%	77%	76%
MEDIO TIEMPO					
costo fijo	19.417	51.274	77.344	82.256	85.049
costo variable	1.362	3.821	5.340	5.560	5.749
costo promedio	108	161	215	229	236
PRECIO DE VENTA	300	310	321	332	343
MARGEN BRUTO	177%	93%	49%	45%	45%
TIEMPO COMPLETO					
costo fijo	38.833	102.547	154.687	164.512	170.098
costo variable	2.725	7.642	10.681	11.121	11.498
costo promedio	216	329	379	403	417
PRECIO DE VENTA	600	620	641	663	686
MARGEN BRUTO	178%	89%	69%	64%	64%

PUNTO DE EQUILIBRIO

UNIDADES	VENTAS	COSTOS Y GASTOS	GASTOS FIJOS
-	-	102.756	102.756
49	21.579	103.784	102.756
98	43.158	104.812	102.756
147	64.737	105.840	102.756
196	86.316	106.867	102.756
245	107.895	107.895	102.756
294	129.474	108.923	102.756
343	151.054	109.951	102.756
392	172.633	110.979	102.756
441	194.212	112.007	102.756
490	215.791	113.035	102.756

GRÁFICO

