

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Servicio De Administración De Edificios Y Conjuntos Habitacionales En  
Zonas Periféricas Del Norte De Quito**

**Administración de Empresas**

**Leslie Vasco Barros  
Edgar Fernando Godoy Constante**

**Santiago Calvopiña MBA  
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de MBA

Quito, diciembre de 2022

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**  
**Servicio De Administración De Edificios Y Conjuntos Habitacionales En**  
**Zonas Periféricas Del Norte De Quito**

**Leslie Vasco Barros**

**Edgar Fernando Godoy Constante**

Nombre del Director del Programa: Santiago Calvopiña  
Título académico: MBA  
Director del programa de: Titulación

Nombre del Decano del colegio Académico: Ana María Novillo  
Título académico: PhD  
Decano del Colegio: Directora general de Escuela de Empresas

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados: Hugo Burgos  
Título académico: PhD

**Quito, Diciembre 2022**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Leslie Vasco Barros  
Código de estudiante: 00327609  
C.I.: 1720542081

Nombre del estudiante: Edgar Fernando Godoy Constante  
Código de estudiante: 00327591  
C.I.: 1713447702

Lugar y fecha: Quito, 05 de diciembre de 2022.

## **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

## **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo académico a nuestras familias por el apoyo y confianza incondicional de toda la vida, que han sabido motivarnos para siempre buscar un mejor futuro y dar lo mejor de nosotros personal y profesionalmente. Los valores que cada uno de ellos nos han inculcado nos han permitido formarnos como personas de bien que buscan ser un aporte positivo en la sociedad.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos de manera especial a nuestros maestros por el conocimiento impartido y la apertura durante este proceso académico, a nuestros compañeros con quienes compartimos gratos momentos y quienes fueron fuente de aprendizaje continuo.

Agradecemos a Grupo Familia, empresa donde laboramos por la formación profesional, los valores compartidos y el apoyo brindado para optar por esta maestría y soporte durante este proceso. A mi compañero de titulación por el aporte, tiempo, dedicación, y predisposición de lograr juntos el objetivo de conseguir el conocimiento y titulación de MBA en la universidad número uno del Ecuador.

De manera personal a mis padres Martha y Alfonso por siempre creer en mis capacidades, a mi hermano Andrés por ser un apoyo incondicional en cada momento requerido durante este proceso académico, a mi esposa Liliana por la paciencia y comprensión frente a las horas destinadas al MBA.

Agradezco a mis padres Yadira y Emilio por su inmenso amor, apoyo y creer siempre en mí, a mi tía Elina quien ya no está conmigo, pero fue un pilar fundamental para tomar la decisión de realizar esta maestría, ya que siempre soñó con verme realizada académicamente.

## RESUMEN

En este trabajo se encontrará la identificación y desarrollo de una oportunidad de negocio que parte de una necesidad no atendida de manera satisfactoria en las zonas periféricas del norte de Quito. A lo largo de este documento se podrá evidenciar que un proyecto que es fiel a su propósito, con una estrategia clara y modelo de negocio adecuado puede capitalizar las oportunidades de mercado identificadas.

Una de las principales motivaciones de este proyecto es construir un negocio de manera rentable a través de un servicio integral, transparente y ágil poder impactar positivamente la convivencia de las familias en un entorno social tan importante como son los conjuntos y edificios donde habitan. De la misma manera dar a conocer los beneficios de un servicio de administración externa y cambiar la perspectiva actual sobre este servicio en el sector de estudio.

Los resultados de la investigación reflejan una alta insatisfacción (48%) con los servicios de administración interna que reciben actualmente, desconocimiento de servicios de administración externa (60%), poca presencia de competidores ofertando servicios externos en el sector y necesidades que no han sido atendidas en la actualidad.

### **Palabras clave:**

Ágil, Transparente, Convivencia, Insatisfacción, Cercanía , Oportunidad, Servicio, Integral.

## **ABSTRACT**

In this work you will find the identification and development of a business opportunity that starts from a need not satisfactorily met in the peripheral areas of northern Quito. Throughout this document it will be shown that a project that is loyal to its purpose, with a clear strategy and an adequate business model can capitalize on the identified market opportunities.

One of the main motivations of this project is to build a profitable business through a comprehensive, transparent and agile service to positively impact the coexistence of families in a social environment as important as the condominiums and buildings where they live. In the same way, to make known the benefits of an external management service and to change the current perspective on this service in the sector under study.

The results of the research reflect a high dissatisfaction (48%) with the internal management services they currently receive, lack of knowledge of external management services (60%), little presence of competitors offering external services in the sector, and needs that have not been met at present.

### **Key words:**

Agile, Transparent, Coexistence, Dissatisfaction, Proximity,, Opportunity,Service, Integral.

## TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria .....	4
Agradecimientos.....	5
Resumen .....	6
Introducción.....	10
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD .....</b>	<b>12</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	12
1.2 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....	12
1.3 DEFINICIÓN DEL GRUPO OBJETIVO .....	14
1.4 INSIGHTS DEL GRUPO OBJETIVO .....	15
1.5 DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD .....	17
<b>CAPÍTULO II oportunidad de negocio .....</b>	<b>21</b>
2.0 INTRODUCCIÓN .....	21
2.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR .....	21
2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.3 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
2.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
2.5 VOLUMEN DE NEGOCIO.....	30
<b>CAPÍTULO III DEFINICIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>31</b>
3.0 INTRODUCCIÓN .....	31
3.1 ANÁLISIS SECTORIAL .....	31
3.2 ESTRATEGIA GENÉRICA .....	34
3.3 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	35
3.4 DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO .....	42
3.5 ORGANIGRAMA INICIAL Y EQUIPO DE TRABAJO .....	43
<b>CAPÍTULO IV plan comercial .....</b>	<b>46</b>
4.0 INTRODUCCIÓN .....	46
4.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO .....	46
4.2 ESTRATEGIA DE CANALES .....	54
4.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN .....	56
4.4 ESTRATEGIA DE PRICING.....	58
4.5 PLAN DE VENTAS .....	60
<b>CAPÍTULO V plan financiero.....</b>	<b>61</b>
5.0 INTRODUCCIÓN .....	61
5.1 SUPUESTOS GENERALES .....	61
5.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO .....	66
5.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....	66
5.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO .....	67
5.5 RATIOS FINANCIEROS .....	68
5.6 TIR Y VAN.....	71
5.7 ANÁLIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS.....	71
<b>Conclusiones .....</b>	<b>76</b>

**REFERENCIAS..... 78**

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto nace de una experiencia personal de uno de los autores, quien actualmente realiza la gestión de administración interna en el edificio donde reside, encontrando varias limitantes como falta de tiempo, poca transparencia en el manejo de cuentas de administraciones pasadas, poco compromiso e interés por parte de los condóminos dada por la poca confianza que brindan las administraciones internas referente a información, beneficios recibidos por el pago de expensas y manejo de cuentas.

La investigación realizada para este proyecto se lo hizo de manera primaria a través de encuestas y entrevistas al grupo objetivo y sustentos secundarios en páginas oficiales gubernamentales referentes a sectores de la construcción, población, vivienda y economía, encontrando una oportunidad de negocio que se puede capitalizar con la construcción de un modelo de negocio que cubra las necesidades existentes en el sector de estudio. Aprovechando que existe un alto desarrollo poblacional en el sector, poca penetración de empresas brindando este servicio y una inconformidad con las administraciones internas que se manejan actualmente.

Este proyecto tiene como objetivo generar un negocio rentable y con propósito que permita captar las diferentes oportunidades de mercado y demanda insatisfecha identificadas en la investigación realizada en el grupo objetivo ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito.

**DESARROLLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **CAPÍTULO I IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD**

### **1.1 JUSTIFICACIÓN**

Esta tesis es relevante porque busca a través de investigación evidenciar la oportunidad de poder implementar servicios de Administración externa de conjuntos y edificios en sectores rurales al norte de la ciudad de Quito, aprovechando que existe un alto desarrollo poblacional en el sector, poca penetración de empresas brindando este servicio y una inconformidad con las administraciones internas que se manejan actualmente.

El propósito de este proyecto es demostrar que a través de un servicio integral, cercano, transparente y ágil se puede impactar positivamente en el estilo de vida de las familias del sector de estudio mejorando la convivencia en sus conjuntos o edificios.

### **1.2 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

#### **Tendencia de crecimiento poblacional en zonas rurales de la ciudad de Quito.**

Las tendencias muestran que el crecimiento poblacional de la ciudad de Quito se da en mayor magnitud en las zonas rurales, estimando que llegarán a representar el 37% de la población en la próxima década. Calderón es la parroquia que lidera el crecimiento de las zonas rurales en la ciudad de Quito con el 6.58% de crecimiento, este porcentaje casi triplica al crecimiento de las zonas urbanas de la ciudad (1.4%).

## PROCESO DE EXPANSIÓN URBANA HACIA LAS PARROQUIAS RURALES

Parroquia	Porcentaje de expansión
Calderón	6.58
San Antonio	5.60
Nayón	5.46
Conocoto	4.95
Cumbayá	4.55
Pomasqui	3.98

Fuente: Quito como vamos.org 2020

Una de las principales razones del crecimiento en la zona se da por que las familias al momento de optar por una vivienda buscan opciones en las afueras de la ciudad ya que el precio por metro cuadrado es menor la urbe y adicional se pueden encontrar opciones de vivienda amplias al interior de conjuntos habitacionales seguros, espacios verdes y un clima agradable. Según (Primicias, 2022) el precio de del metro cuadrado en el sector de Calderón se encuentra en promedio en un valor de 799 dólares americanos.

### Incremento de proyectos habitacionales en parroquias rurales en Quito

El número de viviendas en parroquias rurales de la ciudad de Quito que se muestran en el último censo realizado por el INEC de población y vivienda en el Ecuador asciende a 149.492. el dato de viviendas en las zonas de estudio, entre casas villa 70.753 y departamentos y edificios 15.720.

Uno de los factores por el cuales las zonas rurales han incrementado su oferta en proyectos de vivienda se da debido a que el costo del suelo urbano es relativamente bajo lo cual es atractivo para inversionistas del sector de la construcción. Adicional que estos sectores ya cuentan con

la presencia de centros comerciales con variedad de tiendas, restaurantes, cines, etc. Existe además presencia de los principales supermercados del país, farmacias lo que hace que las propiedades empiecen a ganar plusvalía, obteniendo mayor rentabilidad en los proyectos habitacionales.

Es importante mencionar que una marcada característica en los proyectos de vivienda del sector es que son construidos bajo la modalidad de propiedad horizontal, dado a que el constructor busca generar una mayor rentabilidad sobre el suelo o espacio adquirido y por otra parte el usuario prefiere vivir en comunidad ya que esto brinda mayor seguridad y comodidad.

Justamente con la tendencia de propiedad horizontal en la parroquia nace la necesidad de la administración de los bienes inmuebles, que facilite el diseño, socialización y aplicación de normas de administración legalmente estructuradas y respaldadas que incluyen aspectos de convivencia, servicios y mantenimiento de la estructura física de los inmuebles.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL GRUPO OBJETIVO**

**Core Customers:** Propietarios de viviendas en edificios o conjuntos habitacionales en zonas rurales de Quito. Según el último de censo de población y vivienda el 43.2% de la población en Pichincha son propietarios de vivienda. Utilizando este indicador se dimensiona que en las zonas rurales de estudio contaríamos con 37.356 personas.

Nuestro Core Customers tiene las siguientes características:

NSE A, B C+,

Comprometidos o Familias.

Gustan de vivir en comunidad.

Valoran contar con espacios amplios en sus viviendas.

Buscan un mejor clima y alejados del ruido y congestión de la ciudad.

Accesibilidad en transporte y servicios a disposición (Entidades públicas, supermercados, farmacias, restaurantes y cines) con el fin de no ir al centro de la ciudad.

**Suplementar Customers:** Constructoras o agentes inmobiliarios con proyectos habitacionales en zonas rurales de Quito. Según la Cámara de la industria de la Construcción existen 85 constructoras en la ciudad de Quito.

**Non-prospects:** Locales comerciales y viviendas independientes en la parroquia de calderón

#### 1.4 INSIGHTS DEL GRUPO OBJETIVO

Los principales hallazgos encontrados en nuestro acercamiento con el grupo objetivo nos muestran en primer lugar que hay una inconformidad con la gestión de administración que mantienen actualmente, la mayoría creen que podrían recibir un mejor servicio por el valor de sus alcuota, por ejemplo, no existe un informe de gestión periódico y detallado del uso de recursos en las áreas comunales, esto ocasiona que exista deterioro en dichas áreas.

En segundo lugar, se identificó la falta de compromiso con las necesidades que se presentan en el conjunto/edificio esto se da ya sea por las ocupaciones laborales o por desinterés de los

copropietarios en temas comunales (dado por la poca información que reciben). Con respecto al detalle de la información que se recibe es escasa y poco detallada por lo general se recibe trimestralmente o en las asambleas que se organizan en cada proyecto habitacional.

También existe inconformidad sobre el tipo de personal que se contrata para servicios de seguridad en especialidad, en ocasiones el conserje en quien ejerce funciones de guardianía lo que los hace sentir inseguros.

Los valores de alícuotas dependen principalmente de 3 factores, Metraje de la vivienda, servicios de cobertura (guardianía, limpieza, gas centralizado, servicios básicos) y el # de viviendas, sin embargo, una vez constituida la directiva muchos de los proyectos habitacionales asignan un valor estándar.

**Tabla Alícuotas promedio zonas rurales Quito (dato de estudio)**

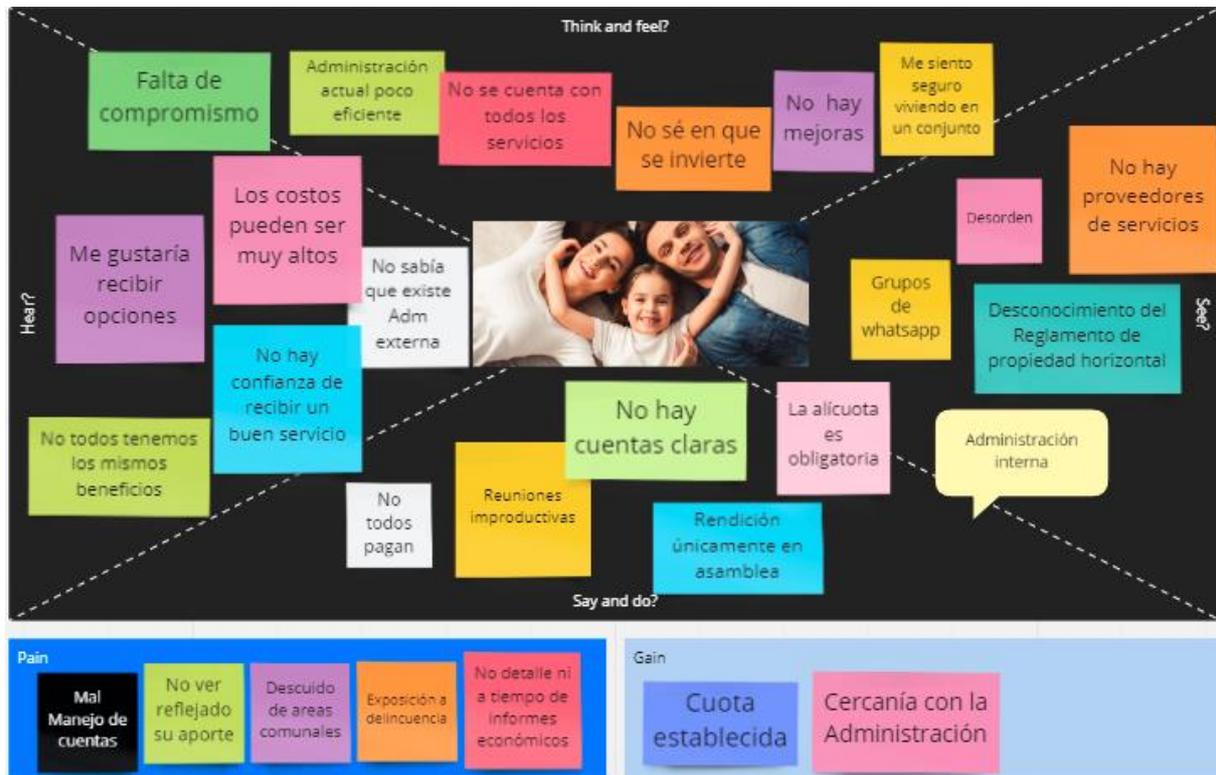
Tipo de Vivienda	N° de viviendas	Servicios Básicos	Guardianía	Conserjería	Limpieza	Gas Centralizado	Otros Servicios	Valor
Departamento	0-15	X			x		x	30-40 dólares
	0-15	X	x	x			x	60-80 dólares
	16-30	X	x	x		x	x	50-70 dólares
Conjuntos	0-30	X	x	x			x	30-45 dólares
	31-80	X	x	x			x	25-35 dólares

En ciertas viviendas en especial edificios con poco número de departamentos mantienen el pago de alícuotas de acuerdo al reglamento de propiedad horizontal (por área de cada departamento).

También se logró identificar que existe un desconocimiento de los servicios de administración externa en el sector, muchos ni siquiera lo habían escuchado y otros tienen la percepción de que este servicio es costoso. Sin embargo, al realizar un benchmarking en otros sectores de la ciudad

los copropietarios tienen una mejor experiencia en la convivencia cuando tienen la certeza de cómo se utilizan los recursos en las propiedades.

### Empathy Map



## 1.5 DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Se ha evidenciado en los propietarios de las viviendas de conjuntos y edificios en el sector de calderón la desconfianza e inconformidad sobre el manejo financiero de las administraciones actuales en sus conjuntos, también se ha identificado que la mayoría de administraciones son conformadas por copropietarios de estos proyectos habitacionales evidenciando que no cuentan con la experiencia ni el tiempo suficiente para dar un correcto manejo y seguimiento en la gestión administrativa.

En esta investigación también pudimos encontrar que la mayoría de los propietarios desconocen sobre los servicios de administración externa, otros piensan que estos servicios tienen costos demasiado elevados y finalmente un caso tuvo una mala experiencia con un servicio similar, cabe recalcar que en todas las administraciones locales se ha presentado al menos un caso de mal manejo de cuentas.

Con base en esta necesidad hemos identificado la oportunidad de brindar en este sector, un servicio de administración que integre: el transparentar las cuentas de cada edificio o conjunto y además poner a disposición un portafolio de proveedores que puedan atender las necesidades que se producen en estas residencias.

## **1.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Se nos presenta una situación particular ya que nuestros posibles clientes también se convierten en nuestros principales competidores. Esto debido a que generalmente la administración de los proyectos habitacionales y edificios se lo realiza de manera propia en cada uno de ellos.

A continuación, se detalla cómo se ha clasificado a la competencia para este proyecto de Servicio de administración de edificios y conjuntos habitacionales en zonas periféricas del norte de Quito.

**Competidores Directos:**

- Copropietarios de cada uno de los conjuntos habitacionales y edificios de las zonas periferias del norte de Quito.
- Empresas de brindan servicios de Administración de Edificio en Quito, para el caso de estudio se identifica en la ciudad existen 318 empresas brindando este servicio.
- Aplicaciones de servicios de administración.

**Competencia Indirecta:**

- Personas o empresas que brindan servicios únicamente de contabilidad.
- Personas o empresas que generan servicios de auditoría.

**Pros y contras de la competencia identificada:**

Competencia	Competidor	Pros	Contras
Directa	Copropietarios	Bajo costo Cercanía Vive las necesidades	Administración empírica Desconocimiento de la ley de propiedad horizontal A los copropietarios nos les gusta esta labor es de manera obligada Falta de tiempo compromiso y seguimiento,
	Empresas de Administración de Edificios	Especialización en servicios de Administración Conocimiento de la Ley de propiedad horizontal	Altos costos Ausentismo (Visitas semanales) Alto portafolio de clientes
	Aplicaciones Servicios de Administración	Cobertura Tecnología Ahorro de tiempo	Filtración de información Falta de cercanía Modelos establecidos (poco personalizables)
Indirecta	Personas o empresas que brindan servicios de contabilidad.	Conocimientos Contables Conocimientos Administrativos	Desconocimiento de la ley de propiedad horizontal Falta de cercanía y tiempo Informalidad y poco detalle de información No hay especialización/no existe un servicio integrado
	Personas o empresas que generan servicios de auditoría.	Especialización en auditoría Detección de mal manejo financiero Asesoría de buen manejo administrativo	Desconocimiento de la ley de propiedad horizontal Falta de cercanía y tiempo Debe haber un trabajo en conjunto con el Administrador del edificio caso contrario el servicio queda solo en una buena práctica No hay especialización/no existe un servicio integrado

## **CAPÍTULO II OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **2.0 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se podrá encontrar la propuesta de valor del proyecto sustentado con resultados arrojados por la investigación realizada con el grupo objetivo del sector, donde se corrobora la necesidad de contar con un servicio de administración de conjuntos y edificios especializada. Adicional se ha dimensionará el potencial o volumen de mercado de este proyecto.

### **2.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR**

Nuestra propuesta de valor consiste en garantizar un servicio integrado de administración de conjuntos residenciales y edificios de las zonas periféricas de Quito, donde el eje de nuestra gestión sea el sentido de propiedad sobre las necesidades actuales que surgen en cada uno de los proyectos habitacionales. Queremos que los valores aportados por los copropietarios se vean reflejados en beneficios medibles y tangibles en cada una de sus propiedades, y que ellos tengan confianza y satisfacción con el servicio recibido.

Consideramos que una administración adecuada genera una mejor convivencia.

**Atributos Obligatorios:** Soportes administrativos y financieros que permita transparentar las cuentas de cada edificio y conjunto habitacional.

**Valor Agregado:** Integración de servicios que cubran diversas necesidades de los conjuntos habitacionales o edificios, pondremos a disposición un portafolio de proveedores especializados y calificados en: plomería, pintura, electricidad, seguridad.

**Atributo Único:** Programa de fidelización de acumulación de puntos por pagos a tiempo, los cuales podrían ser canjeables por un servicio gratuito a elegir o productos incluidos en el catálogo que tengan la finalidad de mejorar la ambientación del conjunto, con esto nos alineamos a nuestra propuesta a que los aportes se vean reflejados en un beneficio comunal.

## **2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **A. Objetivo de la investigación:**

Sustentar con información comprobable todos los hallazgos previamente identificado con respecto a las necesidades que existen en los conjuntos habitacionales y edificios en la periferia de la ciudad de Quito

Definir la viabilidad financiera para la implementación de nuestro proyecto, estimando la demanda existente para este tipo de servicios en el sector.

### **B. Plan de investigación**

Para este estudio combinaremos los cuatro tipos de investigación:

Primarias ya que se interactuará con los clientes para obtener la mayor cantidad de información, visitando conjuntos y edificios en el sector focos del proyecto.

Secundarias para estimar la demanda se utilizarán fuentes externas como el INEC, Cámara de constructores de Quito y superintendencia de compañías además de diferentes fuentes de información asociadas al sector inmobiliario.

Cualitativa a través de 13 entrevistas al grupo objetivo se busca obtener los insights más importantes sobre las necesidades que mantienen actualmente los conjuntos habitacionales y edificios de la periferia de Quito y verificar si existe el deseo de contar con un servicio de administración externa.

Cuantitativa se realizarán 120 encuestas dentro del grupo objetivo lo cual nos permitirá agregar datos numéricos a los insights y oportunidad de negocio encontrada.

### **Guía Entrevista Co-propietarios**

Información personal y de su vivienda, recabar información de donde vive con cuantas personas.

¿Porque elegiste este sector para vivir, que es lo que más te gusta de vivir aquí?

Recabar información de cómo es la convivencia e interacción con los copropietarios, se siente informado e incluido en las decisiones del conjunto/edificio.

Como es la Administración actual de su conjunto/edificio y como se siente con la misma.

¿Cuál es tu valor de aporte de alícuota? ¿Porque crees que las personas no cancelan estos valores mensualmente?

Cuáles son los beneficios mínimos que esperas por la administración del conjunto/edificio. Sientes que le hace falta mejoras a tu conjunto/edificio

Que servicios adicionales te gustaría recibir en tu conjunto/edificio y cuanto estarías dispuesto a cancelar por estos adicionales.

Conoces sobre servicios de administración externa, sus beneficios o costos que crees sobre este servicio estarías dispuesto después de conocer de qué se trata que manejen la administración de administración externa.

Valorarías contar con un portafolio de proveedores que cubran las necesidades de tu edificio/conjunto referente a: Plomería, pintura, Seguridad

### **Guía Entrevista Empresas**

Información personal y de su empresa se busca recabar información con respecto a cobertura.

Cuantos edificios/conjuntos administran actualmente y con cuantas personas cuentas para este trabajo.

¿Cuál es costo del servicio que ofrecen y cuáles son?

¿Cuáles son los principales obstáculos o problemas que has identificado en tu labor?

¿Qué percepción tienen los usuarios con la gestión de administración?

Que tiempo dedicas a cada una de las cuentas que manejas y con qué frecuencia visitas los conjuntos/edificios y tipos de soporte.

**Encuesta****Encuesta Administración Conjuntos**

- 1) Vive usted en los sectores: Calderón, Carapungo, LLano Grande, LLano Chico, Zambiza, Pomasqui, Mitad del Mundo, Cumbayá, Tumbaco, Conocoto
- 2) ¿Es usted propietario de su vivienda?  
Si  
No
- 3) ¿Vive usted en un Edificio o Conjunto Residencial?  
Si  
No
- 4) ¿Cuál es el nombre de su conjunto o edificio?
- 5) ¿Su Edificio o Conjunto Residencial tiene más de 30 viviendas?  
Si  
No
- 6) Especifique el valor de su alícuota mensual  
25 - 30  
31 - 35  
36 - 40  
40 en adelante
- 7) ¿Qué servicios incluyen por el pago de su alícuota?  
Administración  
Guardianía  
Conserjería  
Mantenimiento áreas comunes  
Cámaras de seguridad  
Otro:
- 8) ¿Está satisfecho con los servicios que recibe por el pago de su alícuota?  
Si  
No
- 9) ¿Cuáles son los servicios que más valora por el pago de su alícuota?  
Seguridad

Limpieza

Administración

Cuidado áreas comunales

Acceso a servicios extras. Ej: uso de zona BBQ, piscina, cámaras de seguridad

Otro:

10) ¿Cuáles son los servicios con los que no se encuentra satisfecho actualmente?

Conserjería

Administración

Guardianía

Cuidado áreas comunes

Limpieza

Otro:

11) ¿Qué tipo de administración maneja su edificio?

Propia

Externa

12) ¿Conoce servicios de administración de conjuntos externos?

Si

No

Tal vez

13) ¿Estaría usted dispuesto a pagar por un servicio de administración transparente que le brinde soporte y un detalle sobre el manejo de cuentas y recursos de su conjunto/edificio?

Si

No

14) Cuanto estaría dispuesto a pagar por este servicio

\$10 - \$15

\$16 - \$20

Otro:

15) ¿Cree usted que una Administración correcta genera una mejor convivencia con los copropietarios?

Sí

No

Tal vez

16) Qué servicios usted valoraría más (Informes App, Servicios adicionales)

Asistencia Oportuna

Informe de cuentas

Uso de app

Catálogo de Proveedores

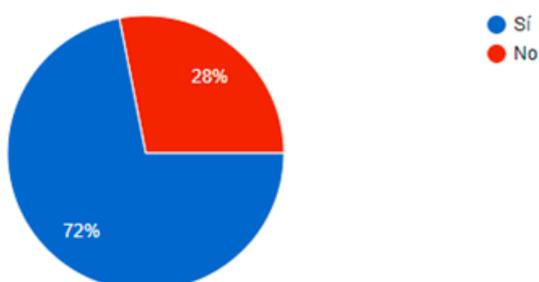
Otro:

### 2.3 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante las visitas realizadas a un cierto número de conjuntos y edificios en las periferias de Quito, se pudo realizar entrevistas a las personas que habitan dentro de los mismos y se pudo corroborar los principales pains y gains que se habían identificado previamente.

Adicional se vio la necesidad de pivotear nuestro mercado objetivo pasando de conjuntos o edificios menores a 30 viviendas a propiedades con mayor cantidad de viviendas, ya que con las encuestas se evidenció mayor presencia de este tipo de conjuntos/edificios

¿Su Edificio o Conjunto Residencial tiene más de 30 viviendas?



A continuación, se actualiza la información del Empathy Map con los nuevos hallazgos encontrados en las entrevistas realizadas.



La metodología de investigación utilizada no presentó mayores dificultades, las encuestas realizadas por medio de Google Forms ayudaron a tener una base de mayor confiabilidad reforzando los insights recopilados en las entrevistas con las cuales se logró identificar oportunidades en el mercado.

## 2.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos avalan el proyecto, ya que en la comunidad entrevistada se evidencia un alto porcentaje de insatisfacción con los servicios de administración que reciben

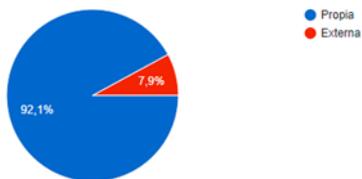
actualmente, con lo cual tendríamos abierta la oportunidad para ofrecer el servicio de administración.

¿Cuales son los servicios con los que no se encuentra satisfecho actualmente?

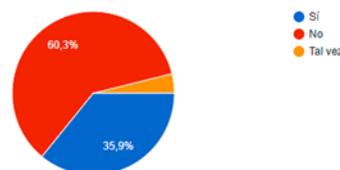


Se pudo constatar que la gran mayoría (92%) cuentan con administración propia, de hecho, el 65% de los entrevistados desconocen sobre los servicios de administración externa.

¿Qué tipo de administración maneja su edificio?

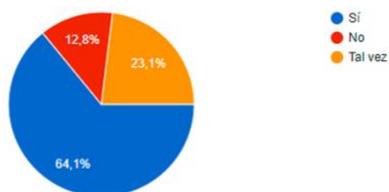


¿Conoce servicios de administración de conjuntos externos?

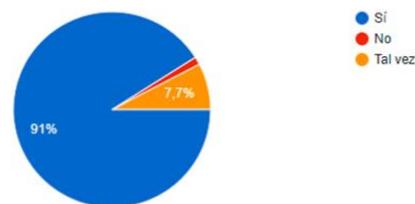


Asimismo, más de un 60% de la base entrevistada estarían dispuestas a recibir un servicio de administración externa que satisfaga sus expectativas. Esto va atado con otro hallazgo, y es que más del 90% de las personas entrevistadas valoran una buena administración y coinciden que esto genera una mejor convivencia entre copropietarios.

¿Estaría usted dispuesto a pagar por un servicio de administración transparente que le brinde soporte y un detalle sobre el manejo de cuentas y recursos de su conjunto/edificio?



¿Cree usted que una Administración correcta genera una mejor convivencia con los copropietarios?



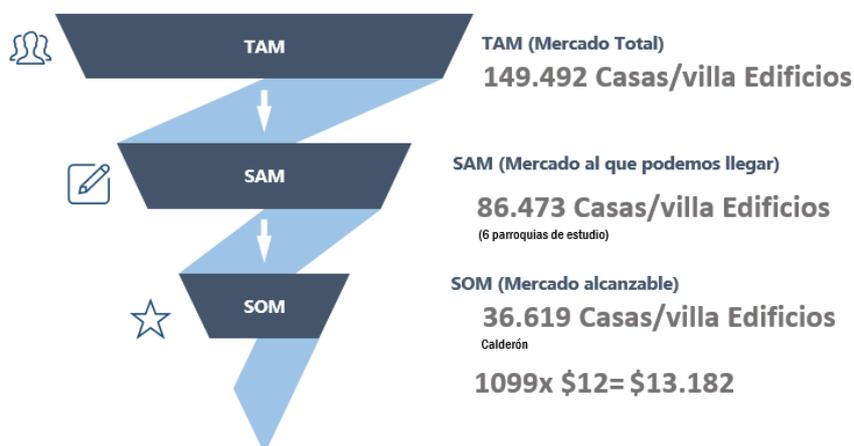
## 2.5 VOLUMEN DE NEGOCIO

Para calcular el volumen o potencial del proyecto se utilizará la metodología del TAM-SAM-SOM

**TAM:** Para la estimación del mercado total se tomó en cuenta todas las casas/ villas y edificios de las zonas rurales de la provincia de Pichincha, dato extraído del último censo del INEC de población y vivienda en el Ecuador.

**SAM:** La segmentación del SAM está basado en tomar únicamente las casas/villas y edificios de las parroquias de: Calderón, Pomasqui, Conocoto, Cumbayá, Nayón y San Antonio.

**SOM:** Para el cálculo del mercado alcanzable se focalizó en la parroquia de Calderón que es la de mayor número de casas/villa y edificios y adicional fue la zona de mayor porcentaje de respuestas en las encuestas realizadas. Se tomó en cuenta una penetración inicial del 3% y finalmente a pesar de que los encuestados están dispuestos a pagar en un rango de 10 a 15 dólares por el servicio, para este cálculo se tomó el mínimo del rango de \$12 adicionales a su alícuota actual.



## **CAPÍTULO III DEFINICIÓN ESTRATÉGICA**

### **3.0 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se detallan las estrategias a implementar y el posicionamiento que la compañía requiere para captar las oportunidades identificadas en el mercado. Adicional se desarrolla el modelo de negocio con los recursos, capacidades y talento humano que la empresa requiere para su lanzamiento.

### **3.1 ANÁLIS SECTORIAL**

Para determinar la viabilidad del proyecto de servicio de Administración de edificios y conjuntos habitacionales en zonas periféricas del norte de Quito se empleará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, este modelo permite analizar el sector en términos de rentabilidad, ya que

este es el resultado de la combinación de estas fuerzas. Cuando incrementa la rivalidad entre competidores disminuye el margen de ganancia y la tasa de retorno sobre la inversión realizada.

El siguiente gráfico resume el análisis sectorial:



#### A. Amenaza de los nuevos competidores:

- Las barreras de entrada para el sector son casi nulas, ya que cualquier persona con conocimientos de administración podría brindar este servicio.
- La inversión inicial no es muy alta, se puede empezar con un número pequeño de clientes, no existen barreras legales para el inicio de la operación.
- Las barreras de valor agregado son débiles y fácilmente replicables, el diferenciador más importante se basa en la calidad de servicio que se pueda ofrecer.

**B. Poder de negociación con los proveedores:**

- En este sector el poder de los proveedores es baja ya que existe una amplia oferta de servicios, incluso en el sector donde aplicará el proyecto se encuentra personal calificado y con experiencia que brindan servicios de: plomería, pintura, seguridad, limpieza, monitoreo etc.
- Al existir una gran oferta de proveedores tendremos la capacidad negociar precios convenientes y también la posibilidad de elegir entre varias opciones. Sin embargo, resulta muy importante lograr continuidad y confianza con quien se contrata el servicio para precautelar la seguridad de los Edificios y Conjuntos Habitacionales.

**C. Poder de negociación con los clientes:**

- El poder de los compradores en este sector se podía decir que es media. En primer lugar, dado a al nivel socioeconómico del sector ya que es realmente influenciado por el precio lo que puede afectar la fidelidad con el servicio y la exigencia de precios más bajos.
- Por otro lado, existe una amplia cantidad de conjuntos y edificios en el sector lo cual da la posibilidad de no depender de pocos clientes y ampliar la cobertura.

**D. Amenaza de productos sustitutos:**

- En este sector la amenaza de productos sustitutos es alta debido a que los mismos propietarios pueden realizar los servicios de administración para cada uno de sus conjuntos y edificios.
- Existen personas con conocimientos y estudios en administración que pueden ofertar sus servicios profesionales.
- La existencia de aplicaciones y tecnología también que generan ahorro de tiempo y dinero.
- En este punto se torna bastante importante la especialización en el manejo administrativo de conjuntos y edificios.

#### **E. Rivalidad existente entre competidores de la industria:**

- ✓ En esta industria la rivalidad ente competidores ha sido evaluado como medio debido al gran número de empresas (318) y personas naturales brindando este servicio, sin embargo, no existe una estandarización en los servicios ofrecidos lo cual genera un manejo de diferentes tarifas. Otro punto a favor es la poca existencia de empresas establecidas en la zona donde se planea arrancar el proyecto, siendo la principal causa de esto la lejanía del sector.

### **3.2 ESTRATEGIA GENÉRICA**

Para poder mantener nuestra propuesta de valor se ha determinado tener una estrategia de Enfoque en Liderazgo en costos, se explica de la siguiente manera:

- ✓ **Enfoque:** Es proyecto está concentrado en la parroquia de Calderón en los Conjuntos y Edificios que tengan más de 30 viviendas ya que según el estudio

realizado este sector es de mayor desarrollo habitacional y adicional los conjuntos y edificios del rango mencionado son los de mayor participación en la zona.

- ✓ **Liderazgo en costos:** A través de una cadena de valor eficiente se busca optimizar la mayor cantidad de recursos y ofertar precios accesibles al sector.

### 3.3 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La herramienta seleccionada para definir el posicionamiento estratégico de la empresa es la matriz de análisis FODA, la cual se alimenta del análisis de los factores externos e internos.

Para dicho análisis en las matrices de factores internos y externos denominados “EFI” y “EFE” respectivamente, se utilizó un sistema de ponderación para cada uno de los factores con el fin de poder evaluar la capacidad de respuesta de la compañía frente a estos factores y de esta manera poder plantear estrategias que apunten a resolver las necesidades más urgentes de la empresa.

#### **Matriz “EFE”**

Los datos de esta matriz se interpretan de la siguiente manera; resultados por arriba del 2.5 indica que la compañía está aprovechando las oportunidades y defendiéndose correctamente de las amenazas. Para el caso del proyecto el análisis registra una evaluación de 2.18.

#	OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Rango
1	Crecimiento habitacional en la zona de estudio	0.100	2	0.20
2	Pocas empresas prestando el servicio en el sector de estudio	0.090	3	0.27
3	Incremento de Plusvalía en el sector de estudio	0.080	2	0.16
4	Insatisfacción por los servicios recibidos actualmente por la administración	0.070	3	0.21
5	Falta de conocimiento en el sector acerca de los servicios de administración externa.	0.060	2	0.12
6	Mano de obra de bajo costo	0.060	3	0.18
7	Poca disposición de tiempo por parte de los copropietarios para labores administrativos en los conjuntos o edificios	0.050	3	0.15
8	Amplia oferta de servicios complementarios en el sector	0.050	2	0.10
#	AMENAZAS	Ponderación	Calificación	Rango
1	Competencia con o sin experiencia que pueden ingresar en el mercado en corto plazo (pocas barreras de entrada)	0.110	1	0.11
2	Selección de administración interna por tradición	0.090	2	0.18
3	Nivel Socioeconómico del sector	0.070	3	0.21
4	Falta de conocimiento en el sector acerca de los servicios de administración externa.	0.060	3	0.18
5	Poca cultura de convivencia	0.060	1	0.06
6	Poco involucramiento de copropietarios hacia la administración	0.050	1	0.05
<b>TOTAL PONDERACIÓN Y RANGO</b>		<b>1.000</b>	<b>31</b>	<b>2.18</b>

### Matriz “EFI”

Los datos de esta matriz se interpretan de la siguiente manera; resultados por arriba del 2.5 indica que la compañía tiene una posición fuerte dentro de industria, un resultado menor indica

lo contrario. Para el caso del proyecto el análisis registra una evaluación de 2.56 lo cual muestra que está ligeramente por encima de la media y hay debilidades que se deben atender.

MATRIZ EFI "Convive"				
#	FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Rango
1	Sentido de pertenencia	0.090	4	0.36
2	Oferta de servicio integral	0.090	4	0.36
3	Tarifas acorde al mercado	0.080	3	0.24
4	Presencia en el sector	0.080	3	0.24
5	Infraestructura	0.080	3	0.24
6	Cartera de proveedores	0.080	3	0.24
7	Tecnología	0.070	3	0.21
8	Conocimientos administrativos	0.060	3	0.18
9	Conocimiento y estudio del sector	0.060	3	0.18
#	DEBILIDADES	Ponderación	Calificación	Rango
1	Empresa nueva	0.100	1	0.10
2	Inexperiencia	0.070	1	0.07
3	Desconocimientos legales	0.070	1	0.07
4	Pocos contactos en el sector de construcción	0.070	1	0.07
<b>TOTAL PONDERACIÓN Y RANGO</b>		<b>1.00</b>	<b>33</b>	<b>2.56</b>

## FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1. Sentido de pertenencia	1. Empresa nueva
2. Oferta de servicio integral	2- Inexperiencia	
3. Tarifas acorde al mercado	3. Desconocimientos legales	
4. Presencia en el sector	4. Pocos contactos en el sector de construcción	
5. Infraestructura		
Oportunidades	FO	DO
1. Crecimiento habitacional en la zona de estudio	Captación de clientes F1, F2, F3,F4 vs O1,O2, O4	Posicionamiento D1, Vs O1, O2, O4,O5
2. Pocas empresas prestando el servicio en el sector de estudio	Posicionamiento F1, F2, F3 vs O1, O2,O3, O4, O5	Alianzas D1, D2 D3, D4 vs O1,O2, O3, O5
3. Incremento de Plusvalía en el sector de estudio	Educación del servicio F1, F2 vs O2, O4, O5	
4. Insatisfacción por los servicios recibidos actualmente por la administración		
5. Falta de conocimiento en el sector acerca de los servicios de administración externa.		
Amenazas	FA	DA
1. Competencia con o sin experiencia que pueden ingresar en el mercado en corto plazo (pocas barreras de entrada)	Diversificación de portafolio F2, F3, F4, F5 vs A1, A2, A3	Posicionamiento D1, Vs A1, A2, A4
2. Selección de administración interna por tradición	Posicionamiento F1, F2, F3 vs A1, A2, A4	Captación de Clientes D1, D2 vs A1, A2, A3, A4, A5
3. Nivel Socioeconómico del sector	Educación del servicio F1, F2 vs A1, A2, A4, A5	
4. Falta de conocimiento en el sector acerca de los servicios de administración externa.		
5. Poca cultura de convivencia		

Según el análisis de la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) la cual se adjunta a continuación.

Prioridades MCPE:		
#	Estrategia	Valoración
1	Captación de clientes	5.77
2	Posicionamiento	5.91
3	Educación del servicio	5.31
4	Diversificación de portafolio	4.65
5	Alianzas	4.7

Las estrategias que se detallan a continuación son las de mayor prioridad para la compañía.

### **Estrategia 1: Posicionamiento**

Al tener como principal debilidad ser una empresa nueva es urgente y fundamental el poder posicionar de manera efectiva la empresa, comunicando su propuesta de valor a través de una estrategia de posicionamiento, con lo cual se mitiga esta debilidad y se aprovecha oportunidades importantes como la poca presencia de empresas brindando este servicio y la insatisfacción de los servicios actuales en el sector.

Para poder lograr posicionarnos en el sector nos concentraremos en los siguientes puntos:

**Precio:** Se establecerá un precio competitivo de 12 dólares que se encuentra dentro del rango que los consumidores manifestaron estar dispuestos a pagar (10 a 15 dólares). Para colocar este

precio se consideró el margen óptimo para el funcionamiento de la compañía y un benchmarking de los precios de los competidores.

**Competencia:** A pesar de que en el sector no existe mayor participación de competidores ofreciendo este servicio, Convive manejará el precio promedio que estos ofrecen en otros sectores de la ciudad (10 a 15 dólares). Adicional al estar ubicados dentro del sector se podrá brindar capacidad y agilidad de respuesta a las necesidades de los conjuntos.

**Servicio:** El servicio de Convive es integral, no solo otorgando información a tiempo a los clientes si no también garantizando disponibilidad de servicios complementarios como: plomería, limpieza, seguridad, y otros que pueden requerirse de manera individual por parte de los condóminos.

**Estilo de vida:** Convive ofrece brindar tranquilidad a nuestros clientes respecto al manejo de sus cuentas, suministros de información y soporte hacia sus necesidades. A través de una administración cercana se busca tener confianza, satisfacción y recomendación de nuestros clientes y generar que nos vean como parte de sus conjuntos.

## **Estrategia 2: Captación de Clientes**

Al mismo tiempo que la compañía se posiciona requiere de ventas para poder subsistir, por tal es importante implementar una estrategia de captación de clientes para aprovechar la

oportunidad de crecimiento habitacional en el sector, anticipándose a la potencial competencia, ganando experiencia y acelerando la curva de aprendizaje.

Para cumplir con esta estrategia nos basáramos en los siguientes puntos:

**Grupo Objetivo:** Nos enfocaremos en conjuntos o edificios que tengan mínimo 30 viviendas, este número es el mínimo requerido para cubrir nuestros costos de operación.

**Canal de atención:** Convive llegará a los clientes de manera directa y física, tendrá un responsable comercial que prospectará, luego visitará y gestionará citas con cada uno de los administradores los conjuntos y edificios ubicados en el sector.

**Comunicación:** Para captar los clientes se mantendrá una comunicación clara, cercana y oportuna con los a través de WhatsApp, redes sociales y nuestra página web con el fin de comunicar y dar soporte acerca todos los servicios y beneficios de Convive ofrece y para retener a nuestros clientes se mantendrá comunicación física y por WhatsApp para resolver cualquier inquietud o necesidad requerida.

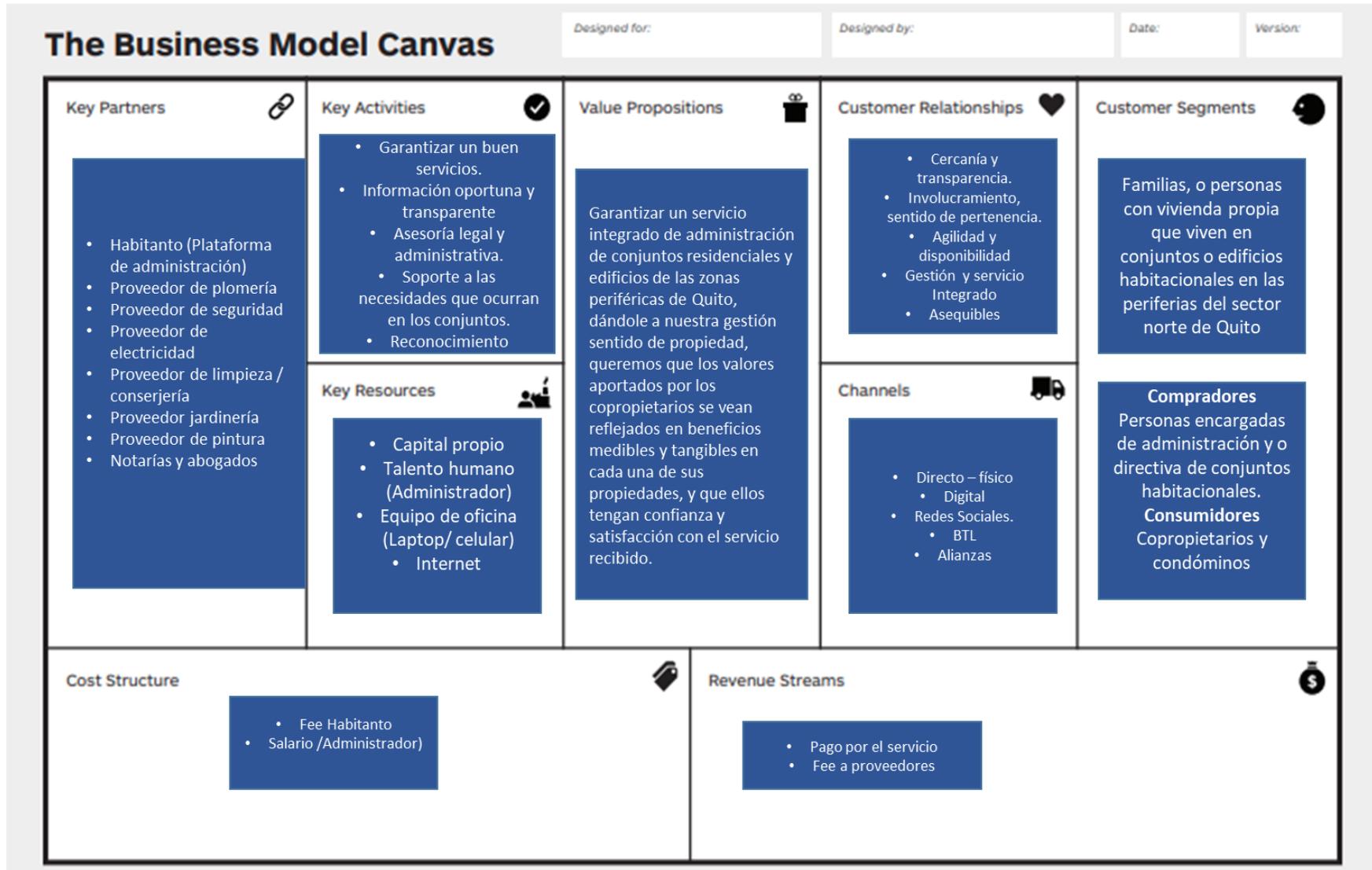
Al tener esta comunicación clara y efectiva se busca captar, retener, fidelizar y posteriormente la recomendación por parte de nuestros clientes.

### **Estrategia 3: Educación del servicio**

En esta industria se vuelve una oportunidad y amenaza, la falta de conocimiento que tienen los copropietarios acerca de los servicios de administración externa, por lo que apegado a la propuesta de valor de la compañía se busca que toda la comunicación este orientada a

informar y a educar a los usuarios sobre las bondades y ventajas del servicio. De esta manera respetamos nuestra convicción que una administración adecuada genera una mejor convivencia.

### 3.4 DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO



### 3.5 ORGANIGRAMA INICIAL Y EQUIPO DE TRABAJO

#### **Modelo de Cultura**

El modelo de cultura que caracterizará a Convive es la de tipo Clan, donde nuestro principal enfoque es la cercanía con nuestros clientes. Seremos un equipo pequeño, unido que se apoye uno al otro generando trabajo colaborativo, los líderes brindarán acompañamiento continuo y velarán que siempre exista un ambiente familiar.

La estructura organizativa que tendrá la empresa será funcional, permitiendo que cada uno de los integrantes del equipo pueda desarrollar al máximo sus capacidades, esta estructura nos permitirá tener una comunicación directa, clara y constante entre los miembros del equipo y nos permite tomar decisiones de manera ágil.

Para empezar la operación y situándonos en el primer año de la compañía se propone la siguiente estructura organizacional.

Administrador	Administrador	Ventas/Administrador
		
Fundador Gestión Comercial Administración	Fundador Gestión Marketing y Digital Administración	Representante Comercial Captación de clientes Administración



Se contará con un aliado Free Lance experto en medios digitales quien nos dará soporte con la comunicación en redes y pauta digital que convenga requiera.

### **Equipo Fundador**

- ✓ **Leslie Vasco** (33 años – MBA – 13 años de experiencia) se ha desempeñado en áreas correspondientes a: Administración, Marketing, Marketing digital y Ventas.
  
- ✓ **Fernando Godoy** (39 años – MBA – 13 años de experiencia) se ha desempeñado en áreas correspondientes a: Análisis de mercado, Marketing, Trade Marketing y Ventas

Las diferentes habilidades de los fundadores permiten a la compañía poder ser competitivos en el mercado, aprovechar oportunidades y establecer estrategias idóneas para el funcionamiento de la compañía en el sector.

Dentro de las habilidades por incorporar se encuentra: Conocimiento legal, para poder asesorar a nuestros clientes sobre temas como nombramientos de directiva, creación de estatutos, documentación y legalización de documentos, tendremos como uno de nuestros aliados principales a Tomás Molina (abogado) quien nos ayudará a solventar esta falencia y brindar a nuestros clientes todos los servicios legales requeridos.

## **CAPÍTULO IV PLAN COMERCIAL**

### **4.0 INTRODUCCIÓN**

Este capítulo se define la marca e imagen de la compañía, se detalla el marketing mix que la empresa implementará para posicionarse en el mercado. Definirá el producto adecuado, los canales por los cuales llegará a sus clientes, la estrategia de precio y promoción que le permitirá ser competitivo y poder captar el mercado objetivo. Adicional se realiza una estimación de ventas que la empresa alcanzaría en sus 5 años iniciales.

### **4.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

Convive brinda el servicio de Administración de Edificios y conjuntos habitacionales en las zonas periféricas del norte de Quito, específicamente para este proyecto en la zona de Calderón, a través un paquete completo de servicios que se ajustan a las necesidades de los clientes. Nuestra oferta busca generar una buena convivencia y bienestar entre los copropietarios y a manera de simbolizar nuestro compromiso con ellos sembraremos una planta la cual nos encargaremos de cuidarla y de esta manera también se muestra la responsabilidad que Convive tiene con el planeta.

## **Identidad de Marca**

**Convive:** Se elige el nombre convive ya que es parte del propósito de la empresa generar bienestar y buen vivir entre los copropietarios.

Junto con la figura de una vivienda y con el nombre de la empresa dentro de la misma se genera el isologo que representa el sentido de pertenencia, compromiso e involucramiento con cada uno de nuestros clientes, además busca orientar el sector e industria en el que se desenvuelve.

Los colores elegidos para la imagen corporativa son azul y gris que representan: inteligencia, comunicación, verdad, eficacia, serenidad, deber, lógica, tranquilidad, reflexión, calma y neutralidad.



### **Características de Pirámide de Valor**

Los elementos alineados a la pirámide Valor que han sido elegidas para Convive corresponden principalmente a características funcionales, emocionales e impacto social los cuales se detallan a continuación:

#### **Funcionales**

- ✓ **Ahorro de tiempo:** Un insight importante en el grupo objetivo es el no contar con el tiempo ni el conocimiento suficiente para realizar un correcto manejo administrativo.

Convive se convierte en el soporte aliado que los copropietarios necesitan para el manejo administrativo de sus conjuntos/edificios, al especializarnos en esta rama todo nuestro tiempo y conocimiento lo ponemos a servicio de ellos.

- ✓ **Integra y Conecta:** Partimos del poco involucramiento que existen por parte de los copropietarios con las administraciones internas. El servicio de Convive a través de información clara, precisa y un soporte oportuno apunta a generar mayor participación y compromiso de todos los copropietarios y así conectando con la nuestra propuesta de valor de generar bienestar y buena convivencia.
- ✓ **Información:** Este es la característica más importante del servicio que ofrece Convive ya que a través de la misma se busca generar confianza entre los copropietarios, que tengan la tranquilidad de que sus expensas están siendo manejadas adecuadamente e invertidas en pro de del desarrollo de sus conjuntos o edificios.

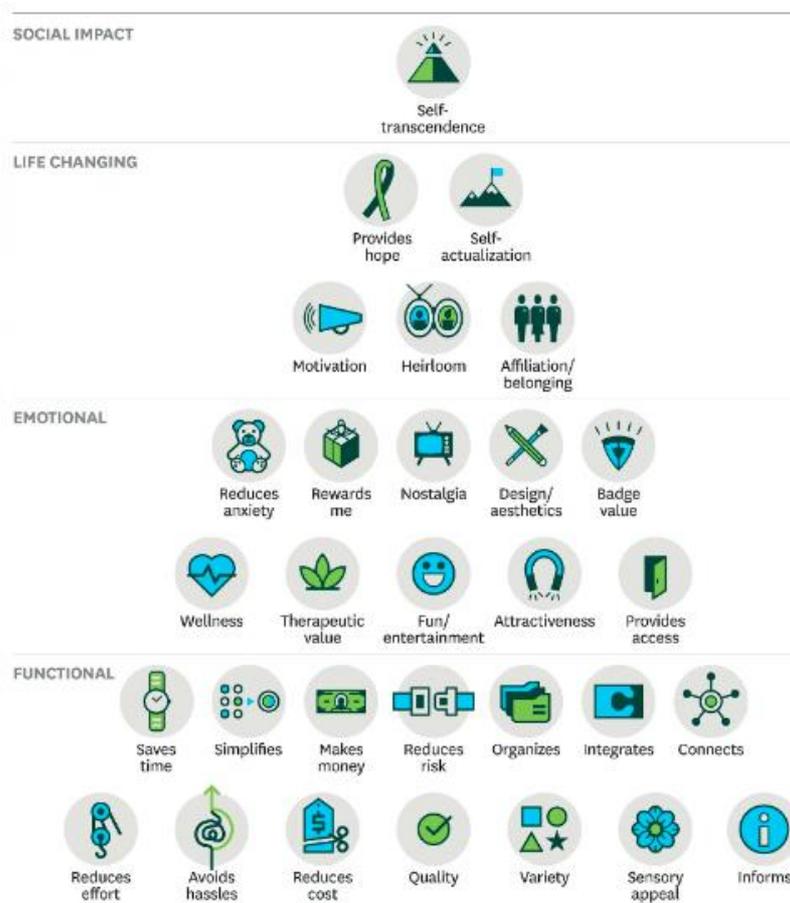
### **Emocionales**

- ✓ **Reconocimiento:** A través de un plan de fidelización Convive reconoce el compromiso que cada uno de los copropietarios tiene con su edificio o conjunto, y al mismo tiempo que sientan que la empresa es parte de ellos y sin vivir ahí somos sus “Vecinos”.
- ✓ **Bienestar:** Un buen servicio genera confianza y tranquilidad en sus clientes y es precisamente el propósito que Convive tiene como compañía. De esta manera

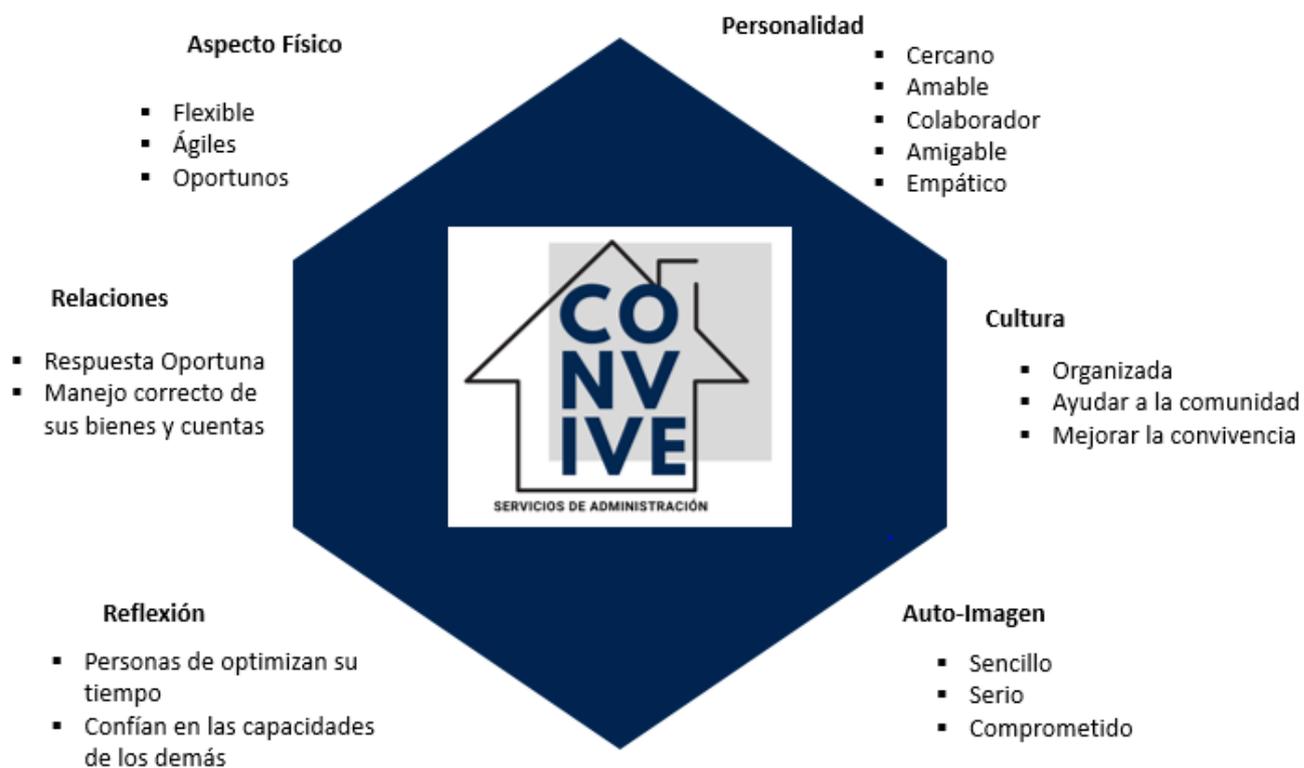
respaldamos nuestra convicción que una administración adecuada genera una mejor convivencia.

### Aporte al colectivo

- ✓ **Auto trascendencia:** Somos conscientes de la responsabilidad que conlleva dar un buen servicio en el sector elegido, buscamos generar bienestar e impactar positivamente en la comunidad, trascender desde la recomendación que generen nuestros clientes y poder ofrecer nuestros servicios a más conjuntos y edificios en el sector.



## Prisma de Identidad de marca



El paquete de servicios CONVIVE contempla los siguientes puntos:

#### Limpieza y Cuidado:

- Cuidar el buen y correcto estado de los bienes comunales, programando mantenimientos preventivos y correctivos.
- Asegurar el cumplimiento del plan de limpieza semanal del inmueble.
- Velar por el correcto funcionamiento de los servicios básicos como: suministros de agua potable, energía eléctrica, gas, teléfonos y similares.
- Dar mantenimiento de manera semestral los equipos y sistemas de extintores de incendio.

#### Protección- Seguridad

- Organizar y contratar los servicios de seguridad que acuerde el Comité de Administración.
- Velar por la correcta prestación del servicio de seguridad.
- Presentar alternativas que refuercen la seguridad de los inmuebles (cámaras, cercas eléctricas, sensores, tarjetas magnéticas etc.)
- Recibir las peticiones de los copropietarios y arrendatarios y dar asistencia inmediata.

#### Financiera

- Realizar la recaudación oportuna de las alcúotas y expensas extraordinarias.
- Responsabilizarse con la presentación mensual de cuentas en forma documentada sobre los ingresos y egresos que se hayan realizado.
- Realizar y respaldar la gestión de pagos a proveedores y servicios básicos del inmueble.
- Levantamiento del presupuesto para periodo del año en curso del Conjunto o Edificio.

### Administrativo

- Coordinar asambleas ordinarias y extraordinarias de copropietarios.
- Elaborar documentos y certificados de expensas del inmueble.
- Proponer las normas del uso de los espacios físicos comunitarios (piscina, salón comunitario, gimnasio, área de BBQ).
- Controlar el estricto cumplimiento del Reglamento Interno por parte de los copropietarios, condóminos o terceros que frecuenten el Edificio o Condominio.
- Conciliar los movimientos con los estados de cuenta bancaria.
- Manejo de usuario en entidad bancaria para pago a proveedores.
- Elaboración de roles de pago para personal que labora en relación de dependencia.
- Evaluación de desempeño de proveedores anual.
- Presentación de alternativas para el cambio de proveedores de servicios requeridos, plantear terna de proveedores de manera anual.
- Revisión periódica de nuevos valores de alícuotas de copropietarios.

### Tecnología

- Implementar un software que brinde información en tiempo real a copropietarios en alianza con la plataforma Habitanto.
- Notificación de los aportes de expensas por condómino, vía WhatsApp o correo electrónico.
- Actualización mensual de estados financieros del inmueble.

### Legal

- Proporcionar asesoría legal en temas como la elaboración y/o actualización del Reglamento Interno, escrituras del inmueble y de las unidades de vivienda.

- Asesoría en trámite para nombramiento de la directiva.
- Realizar gestiones de cobro a la cartera de alícuotas vencidas.
- Efectuar acciones judiciales para recuperar pagos pendientes.

### **Fidelización**

Adicional como atributo diferenciador se presenta el programa de fidelización “Convive y gana” plan de acumulación de puntos por pagos a tiempo, los cuales podrían ser canjeables por un servicio gratuito a elegir o productos incluidos en el catálogo que tengan la finalidad de mejorar la ambientación del conjunto, con esto nos alineamos a nuestra propuesta a que los aportes se vean reflejados en un beneficio comunal.



**COLABORAMOS**  
EN LA ADMINISTRACIÓN  
EXTERNA DE EDIFICIOS Y  
CONJUNTOS HABITACIONALES

**CONVIVE Y GANA**

**¡ACUMULA PUNTOS  
Y GANA BENEFICIOS!**

100 PUNTOS	➔	 <p>JARDINERÍA</p>
200 PUNTOS	➔	 <p>LIMPIEZA</p>
300 PUNTOS	➔	 <p>SOSTENIBILIDAD</p>

## 4.2 ESTRATEGIA DE CANALES

Convive usará el canal de comercialización directo en especial de manera física ya que es primordial tener contacto personalizado con cada uno de nuestros clientes, poder escuchar y atender sus necesidades de primera mano con el fin de entender el servicio que demandan y

poder generar la mejor oferta para ellos. Adicional se manejará el canal digital que servirá como apoyo de comunicación y para ampliar la red de contactos en el sector.

**Directo- Física (hacemos la venta):** Principal canal de venta el cual contará con 1 persona encargada de visitar y censar conjuntos y edificios ubicados en el sector con el fin de generar una cartera y maestra potencial de clientes. El proceso de prospección y venta es el siguiente:



Esta persona debe contar con las siguientes habilidades comerciales

- Comunicación Clara y efectiva.
- Conocimientos Administrativos.
- Prospección de clientes.
- Conocimiento y claridad de los servicios que ofrece Convive.
- Negociación y manejo de objeciones-
- Diligencia y orientación al logro.
- Buen relacionamiento.

Esta persona tendrá bajo su responsabilidad la captación de nuevos clientes y cierres de negociaciones con el objetivo anual de conseguir 30 edificios o conjuntos con 30 viviendas

como mínimo con el fin de alcanzar la meta estimada en el cálculo del SOM (3% del mercado alcanzable) la meta expresada en valore es 900 dólares mensuales.

**Digital:** Este canal será el soporte en primer lugar para comunicar el servicio que ofrece Convive y poder receptar clientes interesados en los mismos, Los posibles clientes serán atraídos al sitio web mediante un plan de marketing digital que se detalla en la estrategia de promoción que tiene como fin alimentar la maestra de clientes y posteriormente compartirla al responsable de venta y que sea incluido en el proceso comercial.

### **4.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

La empresa se dará a conocer de manera directa con búsqueda de clientes puerta a puerta por medio del acercamiento que se realiza con el responsable comercial, posteriormente se buscará aprovechar la recomendación de nuestros clientes tras la satisfacción de los servicios recibidos. Para poder informar, educar y captar la demanda del servicio se utilizarán los siguientes canales de comunicación con el grupo objetivo.

#### **Comunicación Digital**

Tras el crecimiento y la importancia de los medios digitales, la página web será el canal ideal para reforzar la comunicación del servicio que ofrece Convive y adicional nos da la oportunidad de poder llegar a más personas, por lo cual se invertirá en pauta en Google SEM con segmentación geográfica y con foco en alcance y frecuencia para generar el conocimiento del servicio en el grupo objetivo y poder captar nuevos prospectos de clientes.



Adicional se contará con redes sociales de apoyo: Facebook, Instagram y Tik-Tok donde se generará contenido e información referente al servicio ofrecido y alineado a las características y elementos identificados en la pirámide de valor. Dado al bajo costo de la pauta digital se contará con presencia en las 2 principales redes sociales Instagram y Facebook para reforzar la comunicación y recordación de marca.

## **BTL**

Este medio de comunicación nos permite generar interacción con posibles clientes.

Se utilizará el volanteo como uno de las herramientas de comunicación tradicional en la cual se especificará los servicios y beneficios que ofrece Convive y sus medios de contacto. Esta actividad se la realizará en puntos estratégicos como; Centro comercial el Portal, Plaza Marianas, Plaza Vancouver, Plaza Carapungo, Supermercados del sector que se han identificado como puntos de alta afluencia de personas. Como refuerzo comunicacional también se ha identificado

sitios de convivencia comunal como gimnasios, tiendas y panaderías donde se dejará el material gráfico para ser compartido.

### **Alianzas**

Parte fundamental de promocional el servicio de Convive es a través de los constructores y agentes inmobiliarios, por tal motivo se busca generar contactos y alianzas buscando tener acceso en los proyectos que ellos desarrollan, uno de los puntos más importantes de contacto son las ferias de vivienda que se realizan en la ciudad, visita física a proyectos en obra gris ubicados en el sector. Inicialmente esta función estará a cargo del responsable comercial.

## **4.4 ESTRATEGIA DE PRICING**

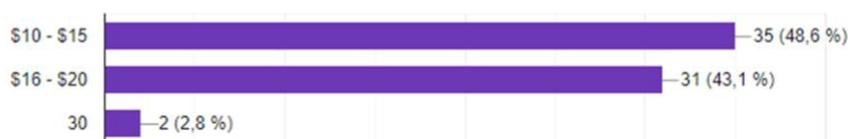
En el arranque operaciones de convive se utilizará una estrategia de precios orientada al mercado, esto debido a que tenemos un reto importante de captación de clientes en el primer año y se buscará lograrlo a través de precios competitivos y ajustados a la capacidad de pago del sector.

Según el estudio de mercado realizado los clientes están dispuestos a pagar entre 10 a 15 dólares. Convive iniciará sus operaciones con un precio de penetración de 12 dólares y este se incrementará en un 5% anual acorde al análisis realizado por la compañía el cual se basa en la proyección de la Inflación, margen óptimo de funcionamiento, precios de competencia y el

rango que los clientes están dispuestos a pagar. Este incremento nos permitirá mantenernos en los rangos de pago con mayor aceptación arrojado en el estudio.

¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

 Copiar



En lo que tiene que ver al servicio que se recibe actualmente (Administración Interna) en el sector el valor promedio de alícuota está entre 25 a 35 dólares, recibiendo un servicio por el cual no están conformes. Se brindará asesoría a las directivas para que puedan ir gestionando fondos para los servicios principales que necesitan los conjuntos y edificios y que puedan tener mayor claridad para definir si se incrementa o se mantiene el valor de alícuota vigente.

Si bien nuestra principal competencia son las administraciones propias, en el mercado existen competidores que ofrecen este servicio entre 15 a 25 dólares, los precios varían dependiendo del sector donde brinden el servicio.

Convive ofrecerá un precio Good Value, otorgando un precio bajo y un servicio de calidad.

		Price		
		High	Medium	Low
Product or service quality	High	Premium	High value	Superb value
	Medium	Over charging	Average	
	Low	Rip-off	False economy	Economy

Finalmente, este precio permite tener el margen esperado por la compañía y cubrir los costos principales para ofrecer el servicio que son el soporte de software y salario

#### 4.5 PLAN DE VENTAS

Como se ha explicado anteriormente convive tendrá un plan de expansión retador el primer año de operaciones donde se espera cerrar con 30 clientes (conjuntos y edificios) que contengan mínimo 30 viviendas.

Para años siguientes el crecimiento en ventas se buscará obtener el incremento de clientes y precios en el servicio.

En el adjunto se puede observar que en el año 5 el precio máximo llegará a 14,59 dólares, precio que se mantiene dentro de los rangos que los clientes están dispuestos a pagar.

#### Proyección de Ventas:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>\$10,800.00</b>	<b>\$15,120.00</b>	<b>\$17,860.50</b>	<b>\$20,837.25</b>	<b>\$24,067.02</b>
Conjuntos	30	40	45	50	55
Casas/Departamentos	30	30	30	30	30
Precio	\$ 12.00	\$ 12.60	\$ 13.23	\$ 13.89	\$ 14.59

## CAPÍTULO V PLAN FINANCIERO

### 5.0 INTRODUCCIÓN

Este capítulo muestra los diferentes supuestos utilizados por la compañía para desarrollar y sustentar financieramente la viabilidad del proyecto e indicará las formas de financiamiento requeridas. Se presentan proyección de Estados Financieros y análisis de los mismos mediante ratios financieros. Finalmente se establecen diferentes escenarios para evaluar el impacto y sensibilidad diferentes variables del mercado.

### 5.1 SUPUESTOS GENERALES

Los factores macroeconómicos que impactan directamente al proyecto de Convive son:

**Inflación:** Desequilibrio existente en la oferta y la demanda, causando una subida continua de los precios en productos y servicios y una pérdida de valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos. El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que la tasa de inflación de

Ecuador será de 1,4% en 2023, dada principalmente por el incremento de costos del transporte y alimentos.



(Fuente Banco Central del Ecuador)

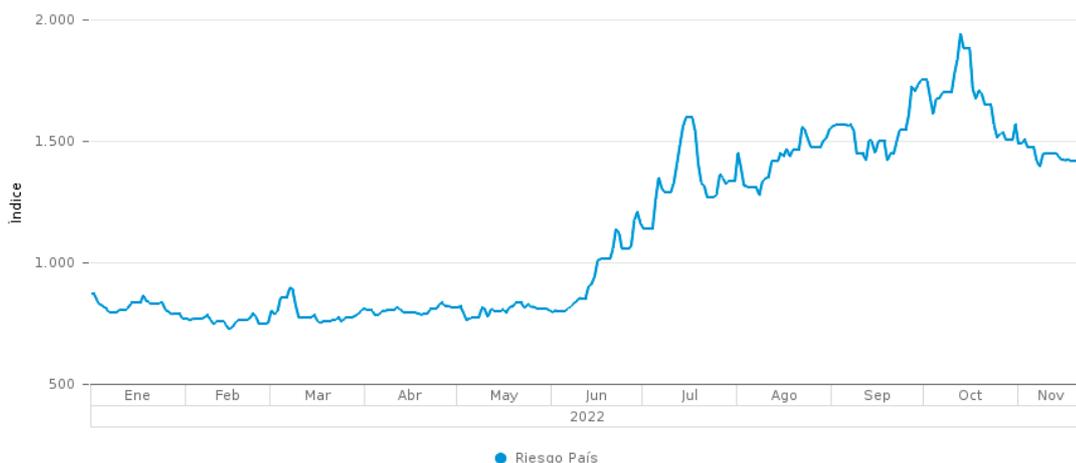
**Desempleo:** Según datos de INEC el 4.1% de la población económicamente activa (PEA) se encuentra desempleada, esto en cantidad representa 354.324 personas. según la Unidad de Inteligencia de The Economist el desempleo en el Ecuador se mantendría en el mismo porcentaje (4,2%) en el período de 2023 a 2025.

**Situación Económica:** El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta que Ecuador será uno de los seis países de América Latina y El Caribe con la menor tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en 2023. La proyección del FMI es que el PIB de Ecuador crecerá 2,7%, según el reporte Perspectivas Económicas Mundiales. (Primicias, 2022)



(Fuente Banco Central del Ecuador)

**Riesgo País:** Este indicador refleja la percepción de los mercados frente a la capacidad de pagos que tiene una nación, mientras más alto es este indicador refleja que el país es más propenso a caer en mora. El riesgo país del Ecuador alcanzó los 1841 puntos a raíz del paro Indígena del mes de junio del 2022.



Fuente Banco Central del Ecuador

Todos estos indicadores con relevantes para el proyecto de Convive, la inflación es fundamental en la estipulación de precios, el desempleo y el nivel económico determinará la capacidad de

las personas al momento de adquirir bienes y servicios y finalmente el riesgo país puede llegar a limitar la inversión nacional e internacional en el sector de la construcción.

Mientras que los factores microeconómicos refieren a:

**Crecimiento poblacional y desarrollo de infraestructura en el sector de estudio:** Si se mantienen las tendencias históricas de crecimiento, hasta 2040 la población en la ciudad de Quito será de aproximadamente 3.44 millones de habitantes.

Las tendencias muestran que el crecimiento poblacional será más alto en las áreas rurales, llegando a representar el 37% de la población en la próxima década, y la parroquia que representan la mayor tasa de crecimiento es Calderón (6.58%). (vamos, 2020)

Parroquia	Porcentaje de expansión
Calderón	6.58
San Antonio	5.60
Nayón	5.46
Conocoto	4.95
Cumbayá	4.55
Pomasqui	3.98

Fuente: Quito como vamos.org 2020

**Sector de la Construcción:** El PIB del Sector de Construcción espera crecer un 3.5% en 2023 lo cual prevé después de 4 años de decrecimiento en el sector. De acuerdo con las recientes estimaciones del Banco Central del Ecuador (BCE) este crecimiento representa USD 11.331 millones, situándose como uno de los sectores con mejores perspectivas de crecimiento en el próximo año. (Constructor, 2022)

**¿CÓMO SERÁ EL 2023 PARA EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN?**

**PIB Construcción**

	2019	2020	2021	2022	2023
Participación en el PIB total	8,2%	7,1%	6,4%	6,1%	6,1%
Tasa de Crecimiento del PIB	-4,7%	-20,0%	-6,6%	-2,0%	3,5%

"Se estima que en 2023 el sector presentará una tasa de crecimiento positiva en 3.5% sin mayores cambios de su participación en el PIB total"

	2019	2020	2021	2022	2023
PIB Nominal (millones de USD)	11.817	9.403	9.320	9.961	11.331
PIB Real (millones de USD, 2007=100)	5.902	4.719	4.406	4.318	4.468

"El BCE prevé un crecimiento del sector en 2023; no obstante, el nivel del PIB se mantendrá por debajo del nivel prepandemia de 2019"

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (BCE)

**Rentabilidad del sector:** Acerca de la rentabilidad, medida por la relación entre alquiler anual y precio, Plusvalía localizó como las parroquias más rentables a: Centro Histórico (6,6%), Calderón (6,4%) y Cantón Rumiñahui (5,8%).

Estos aspectos microeconómicos resultan favorables para el proyecto Convive, ya que muestran un sector poblacional en crecimiento, la plusvalía ganada en el sector se vuelve atractiva para la adquisición de viviendas en el sector y sumado a que se proyecta una recuperación en el sector de la construcción para el 2023.

## 5.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO

Convive se financiará con fondos propios por un monto de: \$4.000 con un aporte igualitario por ambos socios y \$1000 de préstamo con el Banco Pichincha, valores que servirán para financiar los gastos y costos de la operación como: costos fijos y variables, pagos de nómina, activos, e imprevistos del primer año de operación.

Se ha decidido la no repartición de los dividendos y poder reinvertir año a año estos valores en la compañía.

Y se ha planteado el siguiente WACC, que es el rendimiento mínimo esperado por la compañía.

<b>Cálculo Costo de Capital</b>	
Deuda	1000
Patrimonio	4000
Inversión Total	5000
Interés	15%
<b>KD</b>	<b>11.25%</b>
RF	3.7149%
Beta Sector	0.89
Beta Convive	0.83
Rm	10%
Riesgo País	14.18%
<b>CAPM</b>	<b>23.14%</b>
<b>WACC</b>	<b>20.76%</b>

## 5.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

El Balance General es una fotografía de la compañía en un tiempo específico donde muestra la situación económica y patrimonial de la misma. Para el caso de Convive podemos observar como a lo largo del tiempo el patrimonio de la compañía se incrementa, sin necesidad de aportaciones de los socios, si no de los ingresos que genera la operación.

Podemos ver que en el año 1 la operación se proyecta tener un resultado negativo ya que es el año de captación de clientes y por esto que el aporte inicial de los socios es fundamental

### BALANCE GENERAL

Balance General	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Efectivo y equivalentes	5,000.00	3,052.50	6,036.26	6,005.18	9,063.57	13,614.16
Deudores comerciales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Activos no corrientes</b>						
Equipos de cómputo (costo)	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada		-666.67	-1,333.33	-2,000.00	0.00	0.00
<b>Total activos</b>	<b>7,000.00</b>	<b>4,385.83</b>	<b>6,702.93</b>	<b>6,005.18</b>	<b>9,063.57</b>	<b>13,614.16</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Proveedores	2,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Beneficios a los empleados corto plazo	0.00	450.00	475.00	500.00	525.00	550.00
Impuesto a la renta por pagar y trabajadores	0.00	0.00	903.38	137.98	1,222.12	2,156.05
<b>Pasivo no corriente</b>						
Préstamo bancario	1,000.00	800.00	600.00	400.00	200.00	0.00
Interés por pagar		12.50	12.50	12.50	12.50	12.50
<b>Total Pasivos</b>	<b>3,000.00</b>	<b>1,262.50</b>	<b>1,990.88</b>	<b>1,050.48</b>	<b>1,959.62</b>	<b>2,718.55</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Resultados acumulados	0.00	0.00	-876.67	712.04	954.70	3,103.95
Resultado del ejercicio	0.00	-876.67	1,588.71	242.66	2,149.25	3,791.67
<b>Total Patrimonio</b>	<b>4,000.00</b>	<b>3,123.33</b>	<b>4,712.04</b>	<b>4,954.70</b>	<b>7,103.95</b>	<b>10,895.62</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>7,000.00</b>	<b>4,385.83</b>	<b>6,702.93</b>	<b>6,005.18</b>	<b>9,063.57</b>	<b>13,614.16</b>

### 5.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

El Estado de flujo de efectivo es un reporte financiero que informa sobre las variaciones y movimientos de efectivo que se realiza en la compañía en un tiempo determinado. Con esta

herramienta se puede identificar la salud financiera del negocio y podemos observar cómo año a año el flujo de caja para Convive va incrementando.

FLUJO DEL EFECTIVO	Períodos				
	1	2	3	4	5
<b>Actividades de Operación</b>					
Recibido de clientes	10,800.00	15,120.00	17,860.50	20,837.25	24,067.02
Pago a proveedores	-12,397.50	-11,786.24	-17,541.57	-17,428.86	-19,166.43
<b>Efectivo recibido de actividades de operación</b>	<b>-1,597.50</b>	<b>3,333.76</b>	<b>318.93</b>	<b>3,408.39</b>	<b>4,900.60</b>
<b>Actividades de Inversión</b>					
Compra de activos fijos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Venta de activos fijos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Efectivo utilizado en actividades de inversión</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Actividades de financiación</b>					
Préstamos recibidos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos pagados	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00
intereses pagados	-150.00	-150.00	-150.00	-150.00	-150.00
<b>Efectivo utilizado en actividades de financiación</b>	<b>-350.00</b>	<b>-350.00</b>	<b>-350.00</b>	<b>-350.00</b>	<b>-350.00</b>
Efectivo neto	-1,947.50	2,983.76	-31.07	3,058.39	4,550.60
Efectivo al inicio del período	5,000.00	3,052.50	6,036.26	6,005.19	9,063.58
<b>Efectivo al final del período</b>	<b>3,052.50</b>	<b>6,036.26</b>	<b>6,005.19</b>	<b>9,063.58</b>	<b>13,614.17</b>

## 5.5 RATIOS FINANCIEROS

Los ratios financieros sirven como herramienta para evaluar financieramente a una empresa en un periodo de tiempo determinado. Generalmente se basan en la comparación de 2 valores que se encuentran dentro del Balance General y Estados Financieros y sirven para la

toma de decisiones en área financiera de la compañía. Para analizar la situación de Convive se presenta los resultados de los siguientes ratios financieros.

**Ratios de Liquidez:** Capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo.

	0	1	2	3	4	5
Activos Corrientes	5,000.00	3,052.50	6,036.26	6,005.18	9,063.57	13,614.16
Pasivos Corrientes	2,000.00	450.00	1,378.38	637.98	1,747.12	2,706.05
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>3,000.00</b>	<b>2,602.50</b>	<b>4,657.88</b>	<b>5,367.20</b>	<b>7,316.45</b>	<b>10,908.12</b>

El resultado de este indicador muestra que Convive tendría un equilibrio financiero, ya que el capital circulante es mayor a los pasivos que se generan en la operación.

	0	1	2	3	4	5
Activos Corrientes	5000.00	3052.50	6036.26	6005.18	9063.57	13614.16
Pasivos Corrientes	2000.00	450.00	1378.38	637.98	1747.12	2706.05
<b>Razón Corriente</b>	<b>2.5</b>	<b>6.78</b>	<b>4.38</b>	<b>9.41</b>	<b>5.19</b>	<b>5.03</b>

El resultado del cálculo de este indicador en todos los periodos es superior a 1 lo que indica que Convive tiene suficiente capacidad para cubrir sus deudas a tiempo. Como ejemplo en el año de inicio la empresa está en capacidad de cubrir 2.5 veces cada dólar adeudado.

**Indicadores de Rentabilidad:** Capacidad de la empresa para ser sostenible en el tiempo.

	1	2	3	4	5
Ingresos	10,800.00	15,120.00	17,860.50	20,837.25	24,067.02
Utilidad Bruta	1,733.33	5,136.53	3,660.00	6,686.14	9,298.40
<b>Margen de Utilidad Bruta</b>	<b>16%</b>	<b>34%</b>	<b>20%</b>	<b>32%</b>	<b>39%</b>

El Análisis muestra que en la mayoría de los años proyectados (3 de 5) el margen de utilidad bruta supera el 30% lo cual nos da a conocer que Convive tendrá una buena eficacia operativa.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos	10,800.00	15,120.00	17,860.50	20,837.25	24,067.02
Costos	8,400.00	9,316.80	13,533.84	14,151.11	14,768.62
<b>ROI</b>	<b>29%</b>	<b>62%</b>	<b>32%</b>	<b>47%</b>	<b>63%</b>

El ROI de Convive indica que la compañía genera ganancias en la operación.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Activos Totales	4,385.83	6,702.93	6,005.18	9,063.57	13,614.16
Utilidad Neta	-876.67	1,588.71	242.66	2,149.25	3,791.67
<b>ROA</b>	<b>-20%</b>	<b>24%</b>	<b>4%</b>	<b>24%</b>	<b>28%</b>

El ROA de Convive indica que los activos de la compañía generan una rentabilidad adecuada a excepción del primer y tercer año, donde la rentabilidad cae por debajo de la rentabilidad ofrecida por entidades financieras.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tota Patrimonio	3,123.33	4,712.04	4,954.70	7,103.95	10,895.62
Utilidad Neta	-876.67	1,588.71	242.66	2,149.25	3,791.67
<b>ROE</b>	<b>-28%</b>	<b>34%</b>	<b>5%</b>	<b>30%</b>	<b>35%</b>

El ROE nos muestra que como accionistas los recursos invertidos año atrás año van generando una rentabilidad favorable.

**Indicadores de Apalancamiento:** Nos ayudan a identificar el nivel de deuda que una empresa puede asumir en relación a su patrimonio.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Total Activo	4,385.83	6,702.93	6,005.18	9,063.57	13,614.16
Patrimonio	3,123.33	4,712.04	4,954.70	7,103.95	10,895.62
<b>Razón de Deuda</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>	<b>17%</b>	<b>22%</b>	<b>20%</b>

Este ratio financiero nos indica que nuestro patrimonio asume en promedio un 30% de la deuda generada por los activos.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Total Activo	4,385.83	6,702.93	6,005.18	9,063.57	13,614.16
Patrimonio	3,123.33	4,712.04	4,954.70	7,103.95	10,895.62
<b>Multiplicador Patrimonio</b>	<b>1.40</b>	<b>1.42</b>	<b>1.21</b>	<b>1.28</b>	<b>1.25</b>

El multiplicador del patrimonio nos muestra como cada año Convive logra cubrir y duplicar su patrimonio en promedio 1.3 veces.

## 5.6 TIR Y VAN

Se realiza el análisis de VAN y TIR para los tres escenarios que se han planteado para Convive, donde el Rendimiento Requerido por los accionistas es el 15%, se puede evidenciar que únicamente en el escenario pesimista el proyecto no es viable. Sin embargo, para ese escenario se podrían adaptar variables en gastos para poder mantener la operación.

<b>Escenario Pesimista</b>		<b>Escenario Base</b>		<b>Escenario Optimista</b>	
TIR	-38%	TIR	18%	TIR	48%
VAN	<b>-\$4,891.35</b>	VAN	\$3,159.47	VAN	\$7,989.96
RR	15%	RR	15%	RR	15%

## 5.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS

Para el proyecto Convive la variable más determinante es el número de clientes que se necesitan en cada periodo, incluso el primer año es demasiado importante lograr alcanzar una base de al menos 30 clientes (Conjuntos/Edificios).

## Escenarios

**Base:** En este escenario se establecen las variables óptimas para el arranque y funcionamiento de convive. En la variable de clientes se apunta conseguir 30 (Conjuntos/Edificios) en el primer año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>\$10,800.00</b>	<b>\$15,120.00</b>	<b>\$17,860.50</b>	<b>\$20,837.25</b>	<b>\$24,067.02</b>
Conjuntos	30	40	45	50	55
Viviendas	30	30	30	30	30
Precio	\$ 12.00	\$ 12.60	\$ 13.23	\$ 13.89	\$ 14.59

<u>Estado de Resultados</u>	Escenario Base						
	0	1	2	3	4	5	
Ingresos		\$10,800.00	\$15,120.00	\$17,860.50	\$20,837.25	\$24,067.02	
Costo		\$ 8,400.00	\$ 9,316.80	\$13,533.84	\$14,151.11	\$14,768.62	
Depreciacion		\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ -	\$ -	
Utilidad Bruta		\$ 1,733.33	\$ 5,136.53	\$ 3,660.00	\$ 6,686.14	\$ 9,298.40	
Gastos Generales		\$ 2,460.00	\$ 2,494.44	\$ 3,129.36	\$ 3,164.77	\$ 3,200.68	
Intereses		\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	
EBIT		\$ -876.67	\$ 2,492.09	\$ 380.64	\$ 3,371.37	\$ 5,947.72	
Impuesto		\$ -	\$ 903.38	\$ 137.98	\$ 1,222.12	\$ 2,156.05	
Utilidad Neta		\$ -876.67	\$ 1,588.71	\$ 242.66	\$ 2,149.25	\$ 3,791.67	
Flujo de operacion		\$ -210.00	\$ 2,255.38	\$ 909.32	\$ 2,149.25	\$ 3,791.67	
Inversion Capital							
Capital de trabajo inicial		-\$4,000.00					
Página web		\$ -800.00					
Flujo		-\$4,800.00	\$ -210.00	\$ 2,255.38	\$ 909.32	\$ 2,149.25	\$ 3,791.67
TIR		18%					
VAN		\$3,159.47					
RR		15%					

**Pesimista:** Para este escenario se tomó en cuenta una base de clientes por debajo de lo esperado en el arranque de la operación, se mantienen las variables de precio y número de viviendas (casas o departamentos) en cada conjunto o edificio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 7,200.00</b>	<b>\$11,340.00</b>	<b>\$13,891.50</b>	<b>\$16,669.80</b>	<b>\$19,691.20</b>
Conjuntos	20	30	35	40	45
Viviendas	30	30	30	30	30
Precio	\$ 12.00	\$ 12.60	\$ 13.23	\$ 13.89	\$ 14.59

<u>Estado de Resultados</u>	Escenario Pesimista					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 7,200.00	\$11,340.00	\$13,891.50	\$16,669.80	\$19,691.20	
Costo	\$ 7,800.00	\$ 8,716.80	\$12,933.84	\$13,551.11	\$14,168.62	
Depreciacion	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ -	\$ -	
Utilidad Bruta	\$-1,266.67	\$ 1,956.53	\$ 291.00	\$ 3,118.69	\$ 5,522.58	
Gastos Generales	\$ 2,460.00	\$ 2,494.44	\$ 3,129.36	\$ 3,164.77	\$ 3,200.68	
Intereses	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	
EBIT	\$-3,876.67	\$ -687.91	\$-2,988.36	\$ -196.08	\$ 2,171.90	
Impuesto	\$ -	\$ -249.37	\$-1,083.28	\$ -71.08	\$ 787.31	
Utilidad Neta	<b>\$-3,876.67</b>	<b>\$ -438.54</b>	<b>\$-1,905.08</b>	<b>\$ -125.00</b>	<b>\$ 1,384.58</b>	
Flujo de operacion	\$-3,210.00	\$ 228.13	\$-1,238.42	\$ -125.00	\$ 1,384.58	
Inversion Capital						
Capital de trabajo inicial	-\$4,000.00					
Página web	\$ -800.00					
Flujo	-\$4,800.00	\$-3,210.00	\$ 228.13	\$-1,238.42	\$ -125.00	\$ 1,384.58
TIR		-38%				
VAN		<b>\$-4,891.35</b>				
RR		15%				

**Optimista:** Para este escenario se tomó en cuenta una base de clientes por encima de lo esperado en el arranque de la operación buscando un promedio de 3 (conjuntos/departamentos), se mantienen las variables de precio y número de viviendas (casas o departamentos) en cada conjunto o edificio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>\$12,960.00</b>	<b>\$17,388.00</b>	<b>\$20,241.90</b>	<b>\$23,337.72</b>	<b>\$26,692.52</b>
Conjuntos	36	46	51	56	61
Viviendas	30	30	30	30	30
Precio	\$ 12.00	\$ 12.60	\$ 13.23	\$ 13.89	\$ 14.59

<u>Estado de Resultados</u>	Escenario Optimista					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$12,960.00	\$17,388.00	\$20,241.90	\$23,337.72	\$26,692.52	
Costo	\$ 8,760.00	\$ 9,676.80	\$13,893.84	\$14,511.11	\$15,128.62	
Depreciacion	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ -	\$ -	
Utilidad Bruta	\$ 3,533.33	\$ 7,044.53	\$ 5,681.40	\$ 8,826.61	\$11,563.89	
Gastos Generales	\$ 2,460.00	\$ 2,494.44	\$ 3,129.36	\$ 3,164.77	\$ 3,200.68	
Intereses	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	
EBIT	\$ 923.33	\$ 4,400.09	\$ 2,402.04	\$ 5,511.84	\$ 8,213.21	
Impuesto	\$ -	\$ 1,595.03	\$ 870.74	\$ 1,998.04	\$ 2,977.29	
Utilidad Neta	\$ 923.33	\$ 2,805.06	\$ 1,531.30	\$ 3,513.80	\$ 5,235.92	
Flujo de operacion	\$ 1,590.00	\$ 3,471.73	\$ 2,197.96	\$ 3,513.80	\$ 5,235.92	
Inversion Capital						
Capital de trabajo inicial	-\$4,000.00					
Página web	\$ -800.00					
Flujo	-\$4,800.00	\$ 1,590.00	\$ 3,471.73	\$ 2,197.96	\$ 3,513.80	\$ 5,235.92
TIR		48%				
VAN		\$7,989.96				
RR		15%				

## Punto de Equilibrio

Nos permite identificar las ventas mínimas requeridas para cubrir los costos y gastos generados por la operación de la compañía, para evaluar a Convive se utilizará el punto de equilibrio financiero el cual se detalla a continuación:

**Punto de Equilibrio Financiero:** Convive logrará llegar al punto de equilibrio financiero una vez alcance una cartera aproximada de 8 clientes (conjuntos/edificios). Con la meta propuesta en el escenario base se alcanzaría este objetivo en el tercer mes.

### Punto de Equilibrio Financiero Unitario

Salarios	\$	450.00
Software	\$	150.00
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>600.00</b>

Precio de Venta		12
Costo Software		2
Costo Ejecutivo	\$	6.00
Costo variable		1.33
<b>Costo total</b>	<b>\$</b>	<b>9.33</b>
Margen de Contribución		2.67

<b>Punto de Equilibrio</b>	225 Unidades Departamentos /Casas
Costos Fijo	600
Conjuntos	7.5

## CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada se puede concluir la viabilidad y rentabilidad del proyecto en el sector de estudio. Convive está en capacidad de responder de manera oportuna y ágil a las necesidades encontradas en el grupo objetivo. A continuación, se detallan datos importantes de los hallazgos encontrados.

- ✓ El Estudio fue enfocado en las periferias de Quito de donde habitan el 93% de las familias/ personas encuestadas y donde el 80% reside en Conjuntos o Edificios. El 72% habita en conjuntos con más de 30 casas o departamentos.
- ✓ Las fuentes de investigación fueron primarias y secundarias, tomando como referencia información actualizada de entidades gubernamentales referentes a áreas de: construcción, población y economía. Un dato importante de la investigación es el porcentaje de expansión de la parroquia Calderón (6.58%) siendo el sector de mayor crecimiento poblacional, por tanto, donde se realizará el lanzamiento del proyecto.
- ✓ Otro hallazgo importante refiere a que el 92% de las personas/familias encuestadas viven en conjuntos y edificios que manejan Administraciones propia y el 48% se encuentra insatisfecho con el servicio recibido. Lo cual muestra una oportunidad para por medio del proyecto capitalizarla.
- ✓ Los principales beneficiarios serán los administradores internos, copropietarios y condóminos de conjuntos y edificios ubicados en la parroquia de Calderón, ya que el 91% de las personas/familias encuestadas aseguran que tener una buena administración mejorará la Convivencia en cada uno de sus conjuntos o edificios.
- ✓ Este proyecto buscará dar a conocer el servicio de administración externa en el sector ya que el 60 % de las personas/familias encuestadas mencionan desconocer acerca de

los servicios de administración externa. El proyecto puede capitalizar esta oportunidad ya que el 64% de los encuestados están dispuestos a pagar entre 10 a 15 dólares por un servicio diferente al recibido actualmente.

Todos estos hallazgos más el análisis financiero realizado sustentan la factibilidad del proyecto Convive en la parroquia de Calderón.

## REFERENCIAS

- Constructor, M. (12 de Noviembre de 2022). *Mundo Constructor*. Obtenido de Mundo Constructor: <https://mundoconstructor.com.ec/noticias/cifras-del-sector/el-pib-del-sector-de-construccion-espera-crecer-un-3-5-en-2023#:~:text=El%20PIB%20del%20Sector%20de%20Construcci%C3%B3n%20espera%20crecer%20un%203.5%25%20en%202023,-31%20octubre%202022&text=De%20>
- INEC. (1 de Febrero de 2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2021*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2021: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Febrero-2021/202102\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Febrero-2021/202102_Mercado_Laboral.pdf)
- Primicias. (23 de Junio de 2022). *Pricimias*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/precio-venta-inmuebles-quito-disminucion/>
- Primicias. (18 de Noviembre de 2022). *Primicias*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/fmi-proyecciones-crecimiento-latinoamerica/>
- Properati. (20 de Mayo de 2021). *Vivir en Calderon*. Obtenido de Vivir en Calderon: <https://blog.properati.com.ec/vivir-en-calderon-clima-seco-crecimiento-y-naturaleza/>
- vamos, Q. c. (1 de Enero de 2020). *Quito como vamos*. Obtenido de Quito como vamos: <https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2021/05/1.DEMOGRAF%C3%8DA.pdf>