

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a ofrecer servicios de trabajo doméstico por horas para hogares en el sector del Batán, norte de la ciudad de Quito

Magaly Silvana Cadena Montenegro

Fabrizio Noboa, PhD., Director de la Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, agosto de 2014

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a ofrecer servicios de trabajo doméstico por horas para hogares en el sector del Batán, norte de la ciudad de Quito

Magaly Silvana Cadena Montenegro

Fabrizio Noboa S., PhD.,
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de la Tesis

Matías Santana, PhD.,
Miembro del Comité de Tesis

Néstor Jaramillo, Dr.,
Miembro del Comité de Tesis

Thomas Gura, PhD.,
Decano del Colegio de
Administración y Economía

Víctor Viteri, PhD.,
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, agosto de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

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

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Magaly Silvana Cadena Montenegro

C. I.: 171564936-2

Fecha: Quito, agosto de 2014

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar una meta más en mi vida profesional en esta linda Universidad.

Un agradecimiento especial al señor Ross Johnson, CEO Rosaprima, por su apoyo y confianza siempre.

Dedicatoria

A mi amado esposo e hijo adorado por todo su amor y comprensión a lo largo de estos dos años de esfuerzo y dedicación. Son una familia maravillosa que crece conmigo y me alienta a alcanzar los sueños.

Magaly

Resumen

El presente plan de negocios analiza la viabilidad de crear la empresa de servicios de limpieza especializada y con jornadas flexibles de acuerdo con las necesidades de los hogares en la ciudad de Quito.

La empresa se llama Limpymag Cia. Ltda., su principal área de gestión es el talento humano por tanto su objetivo principal es capacitar y especializar a sus colaboradoras para garantizar la imagen, confianza y limpieza de los hogares.

Debido a la disminución del tiempo que los ecuatorianos dedican para las tareas domésticas en el hogar y el constante incremento salarial al servicio doméstico no calificado se pretende alcanzar el volumen esperado, según el punto de equilibrio, de al menos 19 hogares quiteños en jornadas flexibles de 6 horas diarias durante 2 veces por semana. Para alcanzar dicho objetivo se utilizará una estrategia de diferenciación cuyos atributos claves serán la confiabilidad y especialización.

La publicidad de Limpymag se realizará a través de la entrega de hojas volantes puerta a puerta en los domicilios y en los principales parques del norte de la ciudad de Quito y la publicación de las mismas en las carteleras de los edificios o conjuntos residenciales; por otro lado, también se utilizarán redes sociales de internet y referidos de familiares y amigos. Como política se invertirá el 1% de las ventas en este rubro.

Para el financiamiento del proyecto los socios aportarán con un 58% representado, principalmente, en activos fijos y la diferencia a través de un préstamo bancario pagadero a 24 meses.

El presente plan de negocios demuestra ser rentable, tiene un VAN positivo por tanto el proyecto es factible.

Abstract

The following business plan analyzes the viability to create a company specialized in offering cleaning services with flexible hours according to the needs of all the households in the city of Quito.

The Company is called Limpymag Cia. Ltda., its main management core is the human talent; therefore its main objective is to train and specialize its partners to guarantee the image, trust and cleaning of all the households.

Based on the decrease in time that most Ecuadorians dedicate to their household chores and the constant increase in salary to unqualified domestic service, is expected to reach the necessary volume, according to the balance point, of at least 19 homes from Quito each one with flexible business days of six daily hours during two times per week. In order to reach this objective, a strategy of differentiation will be implemented which main attributes will be reliability and expertise.

Limpymag advertising will be done through the delivery of flyers from door to door on the households and the main parks in northern Quito and posting them on the billboard of buildings or residential complexes. On the other hand, social networking sites and people referred from family and friends will be used also. As a policy 1% of all the sales will be invested on advertising.

All partners will contribute for the funding of the project with a 58% represented mainly in fixed assets and the difference will be through a bank loan payable to 24 months.

The following business plan proofs to be profitable, it has a positive NPV, therefore the project is feasible.

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract.....	8
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	10
1.1 Tendencias del Macro Entorno	10
1.2 Análisis Sectorial	11
1.3 Análisis de la Competencia.....	12
CAPÍTULO 2: Oportunidad de negocio.....	14
2.1 Diseño de Investigación de Mercado.....	15
2.2 Realización de la investigación de mercados.....	17
2.3 Resultados de la investigación de mercados.....	19
CAPÍTULO 3: Definición Estratégica.....	22
3.1 Estrategia Genérica	22
3.2 Posicionamiento Estratégico.....	23
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas	25
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	27
CAPÍTULO 4: Plan Comercial.....	28
4.1 Planeación Estratégica de Marketing.....	28
4.2 Precio	28
4.3 Producto	29
4.4 Plaza.....	30
4.5 Promoción	30
4.6 Publicidad.....	30
CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES	32
5.1 Flujo del servicio.....	32
5.2 Flujo de procesos	33
CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO.....	40
6.1 Supuestos generales	40
6.2 Figura Legal bajo la cual se opera	43
6.3 Estructura de Capital y Financiamiento	44
6.4 Estados Financieros Proyectados.....	48
6.5 Política de pago de dividendos y retención de utilidades	48
6.6 Estado de Flujo de Caja proyectado.....	49
6.7 Cálculo de TIR y VAN del proyecto	49
6.8 Descripción de la tasa de descuento.....	50
6.9 Determinación del punto de equilibrio del proyecto.....	52
6.10 Análisis de sensibilidad	53
CAPITULO 7: CONCLUSIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS:.....	60

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1 Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias que alimentan la creación de una empresa dedicada a ofrecer servicios de trabajo doméstico por horas para hogares en el sector del Batán, norte de la ciudad de Quito: a) los ecuatorianos dedican cada vez menos horas para las tareas del hogar; b) el costo del servicio doméstico en el país se ha incrementado; c) la falta de garantías constitucionales que respalden al empleador en caso de hurto.

En primer lugar, las últimas cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos dicen que los ecuatorianos dedican menos horas a las tareas domésticas; entre el 2010 y 2012, el número de horas que se dedican para las tareas del hogar bajaron de 5 a 3.3 horas, en especial, según el Diario El Comercio publicado el 30 de septiembre de 2012, porque el trabajo y el cuidado de los hijos les obliga a cambiar de prioridades (<http://www.elcomercio.com/>, acceso 30/09/2012).



En segundo lugar, en los últimos 7 años ha habido un incremento salarial constante en los sueldos para las empleadas domésticas, así como una mejora en su situación

contractual. Los salarios desde el año 2007 se han incrementado en un 165%. Así por ejemplo, en el año 2007, el salario para este sector era de \$120 dólares, pero en el 2008 se elevó a \$170, en el 2009 a \$200, en el 2010 a \$240, en el 2011 a \$264, en el 2012 a \$292 y ahora son \$318. En conclusión cada vez es más difícil contratar el servicio doméstico a tiempo completo porque a pesar de no estar dentro de una tabla salarial del Ministerio de Relaciones Laborales tienen los mismos derechos que un trabajador en general con todos los beneficios de ley sin necesidad de tener preparación técnica o profesional previa.

Por último, en el aspecto legal y de seguridad ciudadana, actualmente, están vigentes en el Ecuador las reformas al Código Penal relacionadas al robo y hurto, en donde el hurto denominado “robo sin violencia” es considerado contravención cuando no supera los \$120 dólares y las sanciones son relativamente menores. Por lo tanto, en el caso de que la empleada doméstica independiente perjudique al dueño de casa y robe sus pertenencias por la facilidad y acceso que tiene a sus bienes materiales, el empleador difícilmente podrá probar que hubo delito a menos que haya violencia, por lo cual aumenta la desconfianza y la incertidumbre en el momento de contratar directamente a su colaborador doméstico.

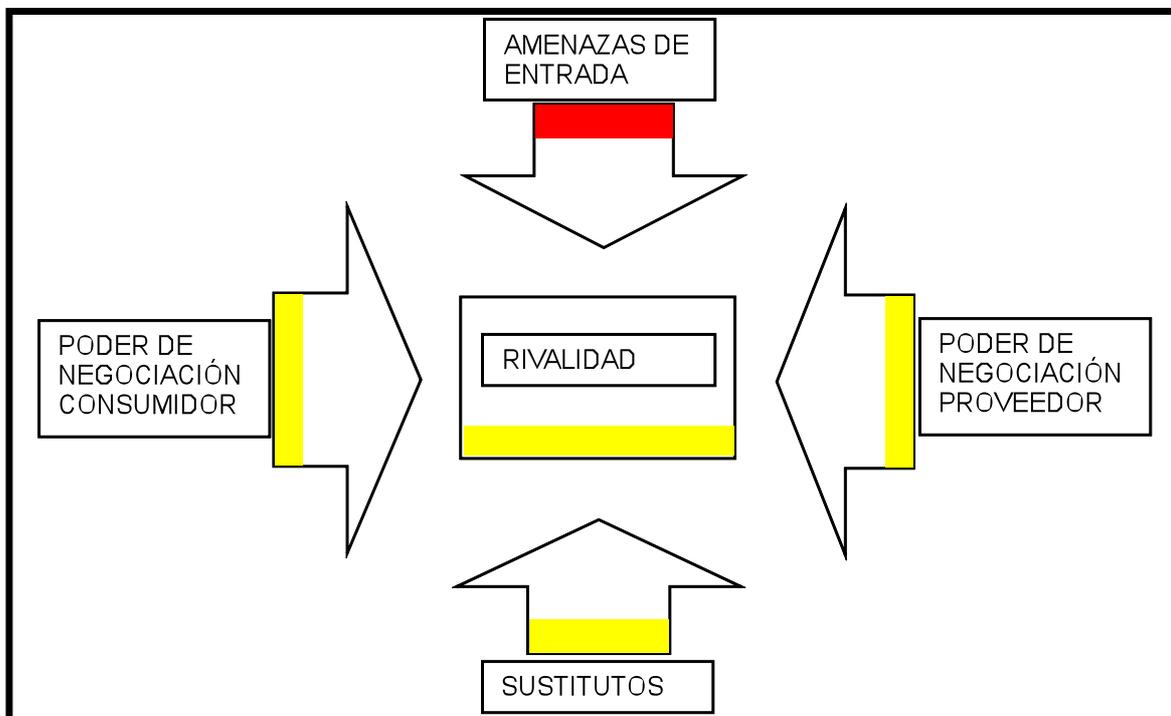
El hecho de que los ecuatorianos dediquen menos tiempo para las tareas domésticas del hogar, los altos costos del servicio doméstico no calificado y la falta de garantías constitucionales en el caso de robo sin violencia, justifica la creación de una empresa dedicada a ofrecer servicios de trabajo doméstico por horas para hogares en el sector del Batán, norte de la ciudad de Quito.

1.2 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el servicio de trabajo doméstico en Quito, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El Gráfico 1 resume el análisis sectorial que se detalla en el Anexo 1.

Gráfico 1

Análisis de las Fuerzas de Porter para la industria de servicio doméstico por horas para hogares



El análisis sectorial determina que la rentabilidad a largo plazo en el sector difícilmente superará el costo de oportunidad del capital. La amenaza de ingreso de nuevos competidores los productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores muestran una cierta amenaza, pero ésta puede ser superada ampliamente con diferenciación y especialización.

1.3 Análisis de la Competencia

En la ciudad de Quito hay algunas empresas de personas naturales y jurídicas que ofrecen el servicio de trabajo doméstico para hogares en la ciudad de Quito, por lo cual se analizarán a las más importantes.

En base a información obtenida de medios electrónicos y la guía telefónica de la CNT, en su sección de páginas amarillas, en la ciudad de Quito existen alrededor de 20

empresas que ofrecen servicios que tienen relación con las tareas domésticas en los hogares quiteños. Las empresas identificadas son de diverso tamaño, están entre unipersonales, pequeñas y medianas empresas; sin embargo la mayoría de las pequeñas y medianas que se mencionan se dedican también a ofrecer servicio de limpieza y aseo de edificios y oficinas. Dentro de este grupo de empresas, las principales se pueden resumir en la Tabla 1:

Tabla 1

Descripción de enfoque y precios de las principales empresas proveedoras de servicios domésticos para hogares

Nombre o Razón Social	Enfoque	Nivel de precios
Francisco Vásquez	domicilio	bajo
Limpieza Uno	oficina y domicilio	medio
Semant	oficina y domicilio	alto
Martha Lucila	domicilio	bajo
Ecu Clean	oficina y domicilio	alto
All Clean	oficina y domicilio	medio
Mundo Tornado	oficina y domicilio	medio

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Magaly Cadena

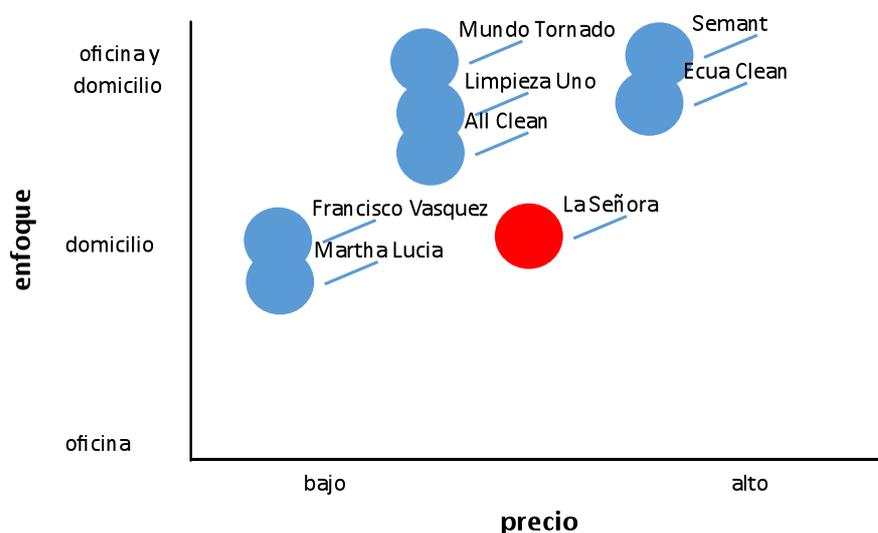
La posición de los competidores se determina por dos factores que son importantes en el sector: el precio y el enfoque; ambas variables son relevantes a fin de determinar el perfil del competidor, ya que a mayor enfoque, mayor cercanía al consumidor porque, en principio, se puede ofrecer un servicio más especializado y acorde a las necesidades del consumidor; mientras que a menor nivel de precios, mayor será la preferencia del consumidor por determinada empresa.

El enfoque se refiere al nivel de especialización que tiene el competidor en el sector. Según las entrevistas telefónicas realizadas a 7 empresas, su servicio estrella es la limpieza de oficinas y edificios pero también ofrecen servicio doméstico para hogares.

El precio en cambio se refiere a la variable que distingue a cada empresa en el sector, donde hay empresas organizadas con varios años en el mercado que ofrecen servicios de limpieza y mantenimiento para oficinas y hogares, que por su misma inversión resultan más costosas que las empresas individuales o con poca experiencia y garantía.

Gráfico 2

Mapa Estratégico de la Competencia



Ningún competidor ha optado por competir enfocado solo en domicilios y con precios medios, generando un espacio estratégico que podría ser ocupado por los servicios domésticos para hogares en el norte de la ciudad de Quito, según la propuesta de este documento.

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El presente proyecto, servicio de trabajo doméstico para hogares, está orientado a aprovechar una oportunidad de negocio dentro de los hogares ecuatorianos mediante la solución de los problemas actuales en la contratación de servicios domésticos por un servicio alternativo y flexible que realice las tareas domésticas en el menor tiempo posible a un precio razonable.

Actualmente, realizar la contratación de una empleada doméstica para el hogar es una tarea difícil de cumplir pero necesaria, principalmente para los hogares maduros, parejas jóvenes, viudos y jóvenes profesionales independientes debido a los altos costos que significa tener una empleada doméstica a tiempo completo, primero porque las empleadas domésticas en el país son consideradas con los mismos derechos que un trabajador en general y segundo porque para este grupo de personas una empleada de servicio doméstico a tiempo completo les significa subutilización del servicio ya que el tiempo que pasan en el hogar los dueños de casa es limitado y lo único que necesitan es que su hogar este limpio y ordenado.

Otro problema que actualmente pasan las amas de casa es la inseguridad que se genera por el libre acceso que tienen las empleadas domésticas a los bienes del empleador, tomando en cuenta inclusive que los hurtos sin violencia en el país solo son sujetos de una ligera multa y a esta falta de garantías se suma la falta de compromiso y seriedad en el trabajo de las domésticas sin capacitación lo cual genera que los dueños del hogar busquen continuamente nuevas domésticas con todas las molestias que estos cambios les produce.

Por lo anterior, y partiendo de una vivencia personal, en la actualidad existe la necesidad de contratación de servicios de limpieza exclusivamente de hogares de manera seria, flexible y garantizada cumpliendo con todos los requisitos legales de contratación de manera fácil y sencilla.

2.1 Diseño de Investigación de Mercado

La investigación de mercados según la American Marketing Association (AMA) es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el comerciante a través de la información (Kinneer & Taylor, 1998).

Al desarrollar el presente Plan de Negocios para llevar a cabo la creación de una empresa dedicada a ofrecer servicios de trabajo doméstico por horas para hogares en el sector norte de la ciudad de Quito, el Batán y sus alrededores, es necesario realizar una investigación para conocer la situación actual del mercado y tomar decisiones importantes relacionadas a la implementación del proyecto y su inversión. Por tanto en este capítulo se presenta la metodología de investigación de mercados a seguir con el fin de ordenar y validar la información recopilada.

Los pasos que se han seguido para la investigación de mercados son los recomendados por Kinneer y Taylor en su obra “Investigación de Mercados” que comprenden:

1. Necesidad de la información
2. Objetivos de la investigación y necesidades de la información
3. Fuente de datos y diseño de la investigación
4. Procedimiento para la recolección de datos
5. Diseño de la muestra
6. Recopilación de datos
7. Procesamiento de datos
8. Análisis de datos
9. Presentación de datos

La necesidad de la información se refiere a la identificación de la información suficiente y la manera de facilitar la implementación de la empresa dedicada a ofrecer servicios de trabajo doméstico en la ciudad de Quito, sector norte. Se busca conocer las características relevantes del mercado y todo tipo de información útil y práctica que pueda ser determinante en la aceptación y eficacia del servicio.

El objetivo general de la investigación es ratificar la idea de negocio, conocer las motivaciones y frenos que tiene el consumidor para crear la Estrategia de Implementación del Negocio en la ciudad de Quito, específicamente al norte.

Los objetivos específicos de la presente investigación de mercados son:

- Determinar el potencial del mercado
- Conocer la demanda del mercado que requiere los servicios domésticos por horas
- Conocer las características del mercado de servicios domésticos
- Conocer la conformidad e inconformidad que se tiene actualmente con los servicios domésticos.

El diseño de la investigación será de tipo exploratorio porque es la más apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones, este medio me permitirá tener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de tiempo y dinero.

2.2 Realización de la investigación de mercados

La presente investigación de mercado será principalmente de tipo cualitativo, ya que, la investigación cualitativa sirve para entender el comportamiento del consumidor, para identificar la naturaleza profunda de los sentimientos y pensamientos del consumidor (Jaramillo, 2011), y dado que el servicio que se ofrece requiere de un acercamiento a las amas de casa para conocer las ideas y las necesidades que tienen las amas de casa cuando buscan una empleada para las tareas domésticas del hogar, se realizará una entrevista a profundidad.

Como resultado de la entrevista a profundidad podré asentar la investigación de manera objetiva y cualitativa porque lograré conocer el grado de satisfacción del

consumidor frente al servicio que se tiene en este momento con lo cual mi investigación se consolidó de manera cualitativa y cuantitativa.

Las fuentes para este estudio son las siguientes:

1. Datos primarios: El método seleccionado es entrevistas a profundidad a las amas de casa. Se elaboró un cuestionario para la entrevista, este documento permitirá conocer información útil y adicional (Anexo2).

Al elaborar el cuestionario se intentó hacer un programa de preguntas y respuestas cerradas en la medida de lo posible para ahorrar tiempo y trabajo al encuestado.

Las variables que se estudiarán por medio del presente cuestionario son:

Servicio	atributos
	satisfacción
	garantías
	aspectos legales
Competencia	directa
	precio
Negociación	horario

2. Datos secundarios: Se utilizarán datos secundarios externos como información demográfica y macroeconómica obtenida del INEC (INEC, 2011) y del Ilustre Municipio de Quito (Secretaría de Territorio, Hábitad y Vivienda, 2011).

Para el diseño de la muestra:

La definición de la población se especifica por medio de la siguiente información:

1. Elementos: Amas de casa de la ciudad de Quito, sector norte de clase media y media alta.
2. Unidades de muestro: Hogares.
3. Tiempo: Octubre 2013

Se recopiló los datos, a través de la guía y cuestionario aplicado en forma directa, mediante el método de comunicación, ya que se entrevistó personalmente a los posibles consumidores.

El procesamiento y análisis de los datos se llevó a cabo una vez realizadas todas las entrevistas con una duración de 15 minutos cada una, y permitió obtener los resultados que se presentan a continuación.

2.3 Resultados de la investigación de mercados

Se realizaron 15 entrevistas a profundidad en total en el norte de la ciudad de Quito en los siguientes barrios:

El Batán alto

El Batán bajo

El Batán

Iñaquito

Carolina

Gonzales Suarez

Los resultados obtenidos del análisis cualitativo y cuantitativo nos indican lo siguiente:

El 80% de las personas encuestadas tienen empleada doméstica, sin embargo solo el 17% tiene empleada doméstica a tiempo completo, ya que según mencionan actualmente es un “lujo” tener empleada doméstica a tiempo completo por los altos costos salariales y además mencionan que no lo necesitan porque el tiempo que pasan en sus hogares es mínimo, la mayoría de los encuestados coincide en que pasan en sus hogares únicamente por las mañanas y las noches luego de su jornada laboral o los fines de semana.

De las personas que tienen empleada doméstica, los datos revelan que el 75% de las personas encuestadas están insatisfechas con el servicio doméstico que tienen actualmente, por diferentes razones principalmente porque:

- “llegan tarde, son impuntuales”.

- “termina el fin de mes y se van y no dicen ni gracias”.
- “aunque sea se llevan un poco de detergente, es difícil encontrar gente honrada”.
- “se desmotivan fácilmente y no todo el tiempo tienen buena actitud”.
- “hay que estar pendiente de todo para que hagan bien las cosas caso contrario lo hacen a medias”.

Por lo anterior los datos revelan inconformidad en el mercado del servicio doméstico por la falta de seriedad y confianza en los actuales contratantes.

Los 5 atributos más importantes en orden de importancia que buscan en una empleada doméstica son:

1. Honradez
2. Disponibilidad
3. Experiencia
4. Puntualidad
5. Edad

Como resultado de lo anterior, los encuestados están dispuestos a pagar por un servicio doméstico con garantía entendiendo que tendría un costo adicional implícito.

En el aspecto legal, aunque no conocen con exactitud que las empleadas son consideradas trabajadores en general, en su mayoría saben que a las empleadas domésticas hay que pagarles el mínimo y que deben estar afiliadas al IESS y aunque no a todos les preocupa el precio si les parece excesivo los beneficios que tiene empleada de tiempo completo por eso la mayoría de los entrevistados están interesados en contratar los servicios domésticos por horas incluso los que no tienen empleada doméstica en este momento que constituyen el 20% de los encuestados.

Los datos anteriores comprueban el insight inicial y ratifican su solidez y fortaleza de la idea de negocio.

2.3.1 Tamaño del mercado

Para determinar el tamaño de mercado se toma como referencia inicial la cantidad de hogares del Norte de la ciudad de Quito, sector denominado Eugenio Espejo por el Ilustre Municipio de Quito que comprende 11 barrios entre ellos el Batán que es de aproximadamente 124,678 hogares (Anexo 3). Esta cantidad se multiplica por el porcentaje de personas que conforman las clases media y media alta, 22% (Jaramillo, 2011).

Luego tomamos como referencia la investigación y decimos que el 75% de estos hogares están insatisfechos con el actual servicio doméstico y ese se convierte en mi mercado potencial por lo que multiplicamos por el 75% y finalmente, se estima que cada hogar contará con al menos 8 horas de servicio doméstico a la semana, es decir 32 horas al mes a un precio de \$5 la hora.

Tabla 2

Tamaño de mercado

Tamaño del mercado		
No. Hogares	USD Mensual	USD Anual
20,571	3,291,360	39,496,320

La información presentada en la investigación de mercado es correcta por lo tanto, el proyecto es viable y se puede seguir adelante con el análisis estratégico para la implementación del plan de negocio.

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estrategia Genérica

Este proyecto de negocio se enfocará en una estrategia de diferenciación para asegurar supere el costo de oportunidad de capital, cuyos atributos claves serán la confiabilidad y la especialización para comprender las necesidades de cada cliente a través de una atención personalizada en el momento que el cliente lo solicite. Los resultados del estudio de mercado demuestran que el cliente estará dispuesto a pagar un 33% más que el promedio del mercado por un servicio con estos atributos.

El plan de negocios propone un servicio honrado y especializado en limpieza de hogares que garantice al usuario la tranquilidad de que sus bienes serán tratados de la mejor manera y siempre estarán en su debido lugar con la garantía inclusive de una póliza de fidelidad exclusiva.

Para asegurarse que el atributo diferenciador se transmita bien al mercado y se ejecute de manera óptima, se pondrá especial énfasis a las actividades de reclutamiento y formación de personal y marketing y ventas de la cadena de valor.

Cadena de Valor

Las actividades de la cadena de valor para el servicio de limpieza para hogares están enfocadas para brindar a las amas de casa o consumidores un servicio diferente y garantizado con la calidad y la eficacia buscada.

Gráfico 3

Cadena de Valor



Reclutamiento y formación de personal: La actividad principal de la empresa será crear valor en todo momento para consolidar una marca, por tal razón los colaboradores se convierten en un factor elemental en este proceso de construcción y consolidación de la imagen de la empresa. El Recurso Humano deberá pasar por un estricto proceso de selección y evaluación para comprobar su honorabilidad, pulcritud y responsabilidad que garanticen la calidad y confianza del cliente.

Marketing y Ventas: En el mercado no existe una marca en la mente del consumidor que ofrezca este servicio, la empresa se enfocará en el posicionamiento de la marca a través del tiempo y un trabajo diario en cada cliente, la reputación que se quiere ganar es la calidad y honradez por lo que se realizará un plan de marketing para llegar a las amas de casa a través de la publicidad y medios de comunicación; al momento no hay una marca identificada en este servicio por lo tanto se dará un gran peso e inversión inicial para dar a conocer el servicio a través de canales de consumo masivo como el radio, la televisión y medios electrónicos.

3.2 Posicionamiento Estratégico

De acuerdo con el análisis de Porter desarrollado en el capítulo 1 se identificó algunas fuerzas que son contrarias para alcanzar la rentabilidad a largo plazo de la industria, por lo cual a continuación se presentan las estrategias que permitirán que la empresa alcance una ventaja competitiva:

- La primera estrategia desarrollada pretende contrarrestar las amenazas de ingreso de nuevos competidores a través de la construcción de la marca, una marca que represente seguridad y confianza para la limpieza de hogares. Al momento no hay una marca identificada que le permita al consumidor identificar el servicio de limpieza para hogares. La estrategia consistirá en invertir agresivamente en

publicidad y actividades que permitan conocer el servicio que da la empresa para ganar reputación y prestigio que generen lealtad e identificación de la marca.

Los productos sustitutos constituyen un riesgo moderado y puede darse por la falta de confianza o por el costo; sin embargo, la estrategia consiste en hacer un trabajo profesional en el menor tiempo posible y con la garantía de una empresa seria y responsable especializada en limpieza de hogares solamente. Adicional también se tiene contemplado la contratación de una póliza de fidelidad para mitigar cualquier riesgo de inseguridad y desconfianza que pueda existir actualmente en la industria, estrategia pionera que nos permitirá estar con un paso delante de los competidores.

- Poder de negociación de los proveedores es de igual manera moderada y no constituye mayor amenaza sin embargo la estrategia estará enfocada en realizar un proceso de selección exigente que permita identificar gente comprometida y honrada para que el servicio que se entregue sea garantizado, al mismo tiempo este personal capacitado y responsable hay que motivar a través de bonos de eficiencia y capacitación para retener en la empresa porque el recurso humano es lo más importante en este negocio de servicios.
- Para mitigar la rivalidad entre los competidores existentes, la estrategia será la diferenciación y especialización en limpieza de hogares. En el mercado no existe una empresa que se especialice solo en hogares con un horario flexible y una atención personalizada que se ajuste a las necesidades de cada hogar. Con relación al poder de negociación de los consumidores, si bien los consumidores tienen un poder de negociación moderado, en especial porque el consumidor tiene mucha información, la estrategia será ofrecer un servicio de calidad y confiable sin ningún compromiso laboral ni legal con el colaborador, todos los riesgos y tramites laborales son responsabilidad de la empresa.

- Con relación al poder de negociación de los consumidores, si bien los consumidores tienen un poder de negociación moderado, en especial porque el consumidor tiene mucha información acerca del precio, también conoce toda la responsabilidad que significa mantener una empleada doméstica directamente; por tal motivo la estrategia será asumir todos los compromisos laborales y legales de su empleada doméstica, el uso del servicio le exime de todos los riesgos y tramites laborales engorrosos que se someten en caso de hacerlo directamente, esto permitirá bajar el poder de negociación de los consumidores

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas

Dentro de un mismo sector industrial y con las mismas estrategias genéricas hay diferencias entre la rentabilidad de las empresas y esto se da principalmente porque algunas alcanzan ventaja competitiva y otras no. Los recursos que sostendrán la estrategia competitiva del presente plan de negocios son la marca y el recurso humano. Por otro lado la capacidad distintiva que caracteriza el negocio es la capacidad administrativa financiera y un servicio de posventa.

La marca. La construcción de la reputación de la marca será un factor diferenciador en la industria y será una inversión de largo plazo, con la dedicación y esfuerzo, la principal preocupación de la empresa será la construcción de una marca que signifique calidad y confianza que perdure en el tiempo. Este activo intangible en la empresa será el que más valor tenga en los activos de la empresa porque una marca fuerte genera más credibilidad y mayor influencia en el mercado y motiva a que las amas de casa usen el servicio y eso significa mayores ingresos en resultados financieros.

Otro recurso muy importante que inclusive se menciona en la cadena de valor es el activo humano. Trabajar en la empresa tiene que ser una experiencia única e inigualable, la empresa tiene que buscar que sus colaboradores se sientan motivados y contentos de pertenecer a la empresa, el compromiso de sus colaboradores hará que el servicio prestado sea ágil y garantizado por lo tanto la empresa tiene que invertir en capacitación constante y factores motivacionales que le permitan conseguir la lealtad de sus colaboradores. Esta cultura organizacional de calidad y servicio que se pretende crear será la característica principal de la empresa que no se podrá copiar o reemplazar porque es la esencia de la Empresa.

La capacidad administrativa y financiera. Permitirá que los recursos de la empresa sean productivos y se usen de la manera más eficiente posible, uno de los socios impulsores de este negocio ha dirigido durante años desde el área administrativa financiera importantes empresas locales en la búsqueda de la eficiencia y buen uso de los recursos, inclusive en materia tributaria y contable, por tanto será un gran aporte estratégico para mantener el negocio organizado y controlado y con buena salud financiera.

El servicio de posventa. Permitirá a la empresa mantener constante comunicación con el cliente sobre la calidad del servicio que recibe y conocer sobre las posibles necesidades que pudieran surgir a lo largo de la relación, este servicio tiene que ser de confianza por tanto es importante conocer al cliente al mínimo detalle para ganar su confianza y asegurar su permanencia con el servicio, el servicio de posventa se lo realizará con el apoyo de un sistema de almacenamiento de información tecnológico en donde se depositará el historial del cliente y los detalles que se rescaten de cada acercamiento con el usuario, esta base será como una ficha personal que servirá de base en la capacitación al personal a cargo.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

El organigrama inicial propuesto con el que comenzará el negocio es un organigrama totalmente plano, debido a la inversión inicial y a la necesidad de que la comunicación sea fácil y sencilla y la toma de decisiones sea rápida en función de la dinámica de la empresa.

Gráfico 4

Organigrama Inicial



La descripción de roles y funciones se encuentra en el anexo 4.

El Gerente General de la empresa será el autor de este plan de negocios debido a su experiencia profesional en la Gerencia Financiera y Operaciones de una importante Florícola del país, esto le ha permitido conocer muy de cerca todo el proceso de contratación, reclutamiento y motivación de múltiples niveles de personal principalmente personal con educación básica para el campo.

La hoja de vida del Gerente General propuesto se encuentra en el anexo 5.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1 Planeación Estratégica de Marketing

Una vez identificada la oportunidad de negocio y realizada la investigación de mercados desarrollaremos un análisis estratégico para “ver lo que nadie ha hecho y hacerlo” (Jaramillo, 2011).

Actualmente la contratación directa del servicio doméstico en el país implica mayores costos y mayores compromisos legales y laborales. Sin embargo el presente proyecto ofrece una alternativa de servicios domésticos de limpieza para hogares confiable y profesional y sin ninguna obligación laboral, que de seguro, le permitirá, a la ama de casa tener más tranquilidad y una mano aliada para realizar las necesarias tareas del hogar.

Partiendo de lo anterior, a continuación se detalla el plan de marketing a adoptar:

4.2 Precio

El precio inicial por el servicio es de \$ 5 cada hora o fracción con un mínimo de 6 horas al día, en el caso de que el contrato sea por menos de 6 horas el precio será de \$7 por hora o fracción, esto incluye seguro.

El costo por hora será regulado anualmente y estará muy relacionado al incremento anual del salario mínimo vital fijado por el gobierno en enero de cada año.

La forma de pago es de contado: cheque, efectivo o tarjeta de crédito.

No hay un precio referencial en el mercado, porque el servicio doméstico especializado solo en hogares por horas es nuevo en el sector, las empresas que se dedican a dar servicio para hogares no se especializan en hogares por lo tanto no es comparable, sin embargo hay un mercado informal de servicios domésticos que puede ser más barato al costo por hora del proyecto. Pero la investigación de mercado demostró que la

oportunidad de negocio existe y que hay disposición a pagar a cambio de un servicio confiable y eficiente.

4.3 Producto

El servicio doméstico por horas ofrece un trabajo especializado en hogares garantizado y confiable. Se ofrece horarios flexibles y convenientes a las necesidades individuales del cliente, pueden ser fines de semana e inclusive feriados sin ningún recargo adicional.

Los servicios que se ofrecen son: limpieza y ordenamiento en general de todas las áreas de la casa (barrer, trapear, limpiar polvos, aspirar), pulido de pisos y/o rasquetear, limpieza de alfombras, limpieza y desinfección de baños, lavado de platos y vajillas, pulido de utensilios de plata y adornos, limpieza de muebles, lavado de ropa y planchado.

Los horarios disponibles que el cliente puede escoger para contratar el servicio son los siguientes:

- Lunes a viernes desde las 07:00 hasta las 19:00
- Sábados y domingos desde las 08:00 hasta las 17:00
- Feriados desde las 09:00 hasta las 16:00

Uno de los atributos más importantes del servicio doméstico que se ofrece es la honradez seguido de la confianza por tal motivo las colaboradoras asignadas serán fijas en cada domicilio, se evitará la rotación a menos que el cliente lo requiera y adicional para respaldar el servicio también se entregará como parte del servicio una póliza de fidelidad exclusiva en el caso de hurto o robo.

4.4 Plaza

El servicio doméstico para hogares se ofrecerá en todo el sector el Batán y sus alrededores, al norte de la ciudad de Quito, hogares de clase media y media alta.

4.5 Promoción

Si contrata por un año el servicio con una frecuencia mínima de una vez por semana, se puede escoger cualquiera de las dos opciones gratis:

- Un día de servicio (8 horas).
- Un bono de \$30 para lavado de ropa en seco en Clean & Clean.

4.6 Publicidad

El servicio se divulgará a través de hojas volantes que se publicarán en las carteleras de los edificios residenciales del sector, también se entregarán y se anunciarán en las panaderías y tiendas del sector.

Por otro lado, se entregarán volantes en los principales parques del sector: La Carolina y Metropolitano, en las primeras horas de la mañana y en horas de la tarde, porque en ese horario las amas de casa del sector frecuentemente hacen ejercicio.

Se crearán cuentas en redes sociales como Facebook, Twitter y Youtube y se invertirá en una página Web interactiva para mostrar el servicio, contratar y dejar quejas y sugerencias del mismo, será una ventana de comunicación para atender al cliente a cualquier hora del día.

Adicionalmente las colaboradoras deberán cuidar su apariencia personal y pulcritud y en todo momento lucirán uniformes con el logo y la información de la empresa.

La publicidad estará basada en el Copy Strategy que se detalla a continuación:

Frase de posicionamiento:	Limpymag, empleadas a domicilio confiables.
Rol de la publicidad:	Convencer a la ama de casa de clase media y media alta del sector del Batán y sus alrededores que “Limpymag” es una alternativa de servicio doméstico por horas confiable para hogares con empleadas cuidadosamente seleccionadas.
Promesa básica:	Servicio doméstico confiable.
Reason why:	“Limpymag” tiene colaboradoras estrictamente seleccionadas, cumple con todos los aspectos laborales y legales de funcionamiento y está disponible durante los 365 días del año.
Slogan:	“Limpymag” otra señora en la vida y cuidado de tu hogar.

CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES

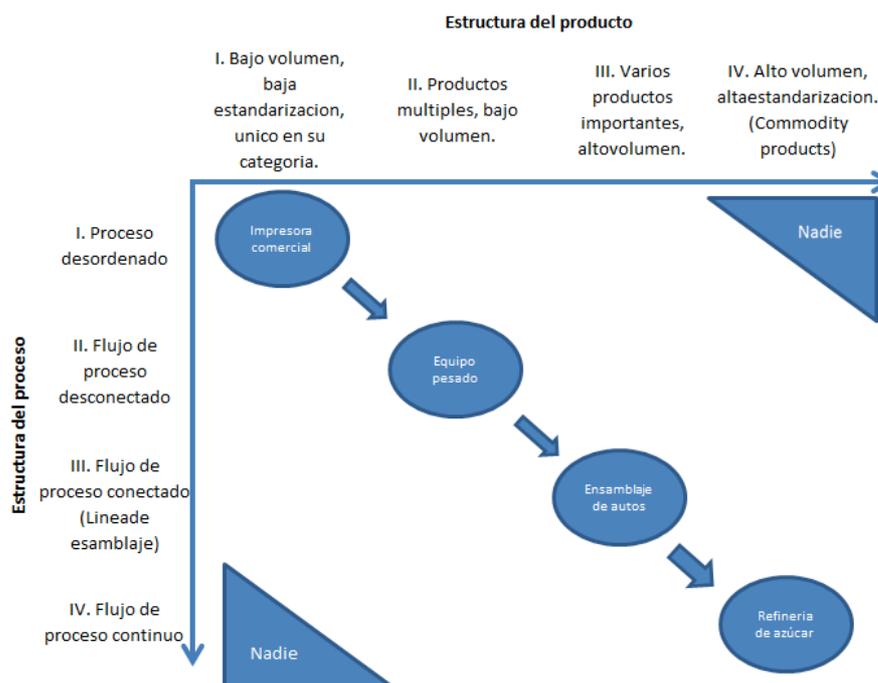
Como se mencionó en el capítulo 3, en la estrategia genérica, el servicio se enfocará en la estrategia de diferenciación, cuyos atributos claves serán la confiabilidad y la especialización para comprender las necesidades de cada cliente a través de una atención personalizada en el momento que el cliente lo solicite. Dichos atributos se aplicarán como base de la ventaja competitiva en el plan de operaciones.

5.1 Flujo del servicio

Para definir el flujo del servicio y según la Matriz proceso producto (Hayes & Wheelwright, 1979), nos ubicamos en el sector II en ambos ejes (cuadro adjunto), lo que corresponde a bajo volumen de clientes y desarrollo de estándares y mejoramiento de métodos para los servicios domésticos especializados en hogares que se traduzca en valor para el cliente.

Gráfico 5

Matriz Proceso -Producto



Grafica 5.1 Matriz Proceso – Producto Hayes & Wheelwriigh (exhibit 1, p135)

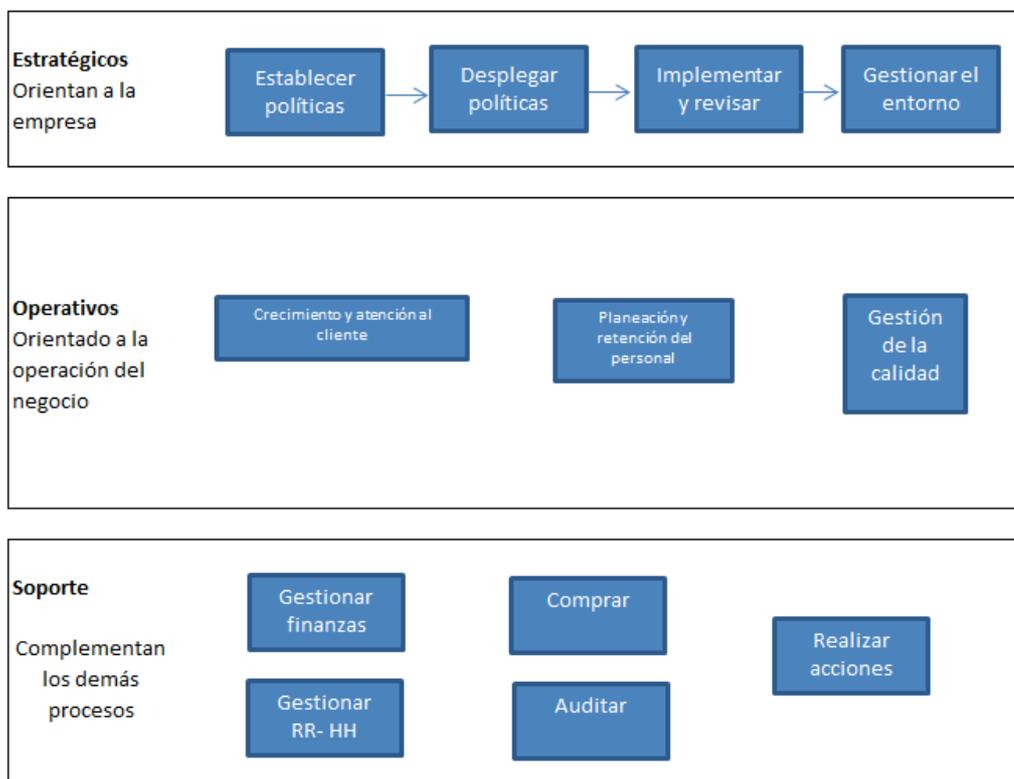
El servicio que se ofrece busca posicionar la marca a través de un servicio confiable aplicando distintos procesos ligados a dar un servicio personalizado según las necesidades del cliente para ser reconocido como el primero servicio doméstico especializado en hogares.

5.2 Flujo de procesos

Para lograr lo mencionado y alcanzar los niveles de calidad, eficiencia y ventas esperadas debemos seguir un proceso de implementación estratégica que nos permita estandarizar el proceso a fin de poder controlar el servicio y mejorar continuamente en diferentes áreas. A continuación se muestra el proceso antes indicado clasificado, por su naturaleza, en estratégico, operativo y de soporte.

Gráfico 6

Flujo de procesos



5.2.1 Estratégicos

5.2.1.1 Establecer políticas

Tener elaboradas políticas es esencial en una organización porque marcan las “reglas de juego” para todos los involucrados con la empresa y nos marcarán el camino a seguir para alcanzar los objetivos de la organización. Las políticas más importantes de la empresa son:

- Políticas laborales:
 - Selección y contratación de personal
 - Nómina
 - Evaluación de desempeño e Incentivos
 - Desvinculación y liquidación de haberes
- Políticas operativas:
 - Transporte y alimentación
 - Asistencia y puntualidad
 - Uso y manejo de objetos delicados y valiosos
 - Limpieza y aseo de áreas y mobiliario de la casa: cocina, baños, sala, comedor, terraza, etc.
 - Seguridad
 - Aseo personal y conducta
 - Posventa
- Políticas de soporte:
 - Cartera y cobranza
 - Pagos a proveedores
 - Compras
 - Contables

- Auditoría y control

5.2.1.2 Desplegar políticas

La empresa una vez establecidas las políticas claras tiene la obligación de dar a conocer y alinear los objetivos de la organización, este será un proceso anual de revisión y evaluación de la ejecución.

5.2.1.3 Implementar y revisar

La tarea de la implementación irá acompañada de una buena comunicación entre los involucrados, en el proceso de contratación al personal se implementara el conocimiento de las políticas de la organización y será responsabilidad de cada uno cumplir y hacer cumplir las políticas vigentes en la empresa.

5.2.1.4 Gestionar el entorno

Las políticas deben ser asimiladas con el ejemplo, se buscará motivar al personal para el cumplimiento de cada política y se nombrará veedor a cada jefe de área para velar por el cumplimiento y mantenimiento de las políticas de la empresa.

5.2.2 Operativos

5.2.2.1 Crecimiento y atención al cliente

Segmentación en el sector norte de la ciudad de Quito, en el sector residencial del Batán, en casas y departamentos en donde residan principalmente parejas jóvenes sin hijos, parejas maduras con hijos adultos, viudas, viudos, solteros independientes. Se partirá con una base de 15 familiares, conocidos y amigos que están interesados en el servicio por la flexibilidad y la confianza que se ofrece. Al ser referidos será más fácil iniciar la operación y cerrar negocios con ellos además que sirve de referencia para futuros negocios con otros potenciales clientes del sector o aledaños del sector, en especial por la confianza que se puede generar.

También se contactará puerta a puerta en el sector, se entregarán volantes en cada edificio del sector y se buscará contactar al administrador o las directivas de los edificios para que se pueda asistir a las reuniones de los condóminos y dar a conocer nuestro servicio y atención personalizada ajustada a las necesidades de cada cliente. En cada reunión se resaltarán los beneficios del servicio como son la especialización en hogares, la flexibilidad de horarios, las garantías y se destacará la confianza y la honradez a través de una empresa seria y organizada.

En su fase inicial la empresa requiere tener al menos 10 hogares como clientes para asegurar el funcionamiento adecuado, los cuales pueden ser conseguidos de manera progresiva, es así que en el primer trimestre de operación se espera conseguir al menos dos hogares y en el segundo trimestre cuatro clientes más y hasta el cierre del primer año cerrar con 10 clientes en su cartera, esto asegurará el éxito del proyecto y le permitirá continuar con capacidad de pago suficiente para desarrollarse.

Para iniciar operaciones con un cliente es necesario suscribir un contrato de mutuo acuerdo, el mismo que será elaborado por un asesor legal, en donde se explicarán todas las condiciones del servicio y las garantías que se ofrecen, inclusive para seguridad del cliente se mencionará la existencia de una póliza de fidelidad que garantice la seriedad del trabajo con procedimientos y reglas claras.

Se atenderá las 24 horas vía celular para información y atención al cliente, se ofrecerá comunicación constante y directa entre cliente y empresa para resolver todas las inquietudes o necesidades que se puedan presentar, el cliente puede contar con una ama de casa todo el tiempo.

5.2.2.2 Planeación y retención del personal

Se dispondrá de un cronograma de actividades semanal con horarios y lugares para prestar el servicio y se realizará un acompañamiento personalizado al inicio de cada negociación y un plan de visitas semanal para supervisar la operación y el buen funcionamiento de las operaciones para cuidar al detalle el servicio al cliente. Este seguimiento constante permitirá generar un ambiente de control entre los colaboradores para que se cumplan las políticas de la empresa y contribuir con la construcción y reputación de la marca en el mercado. Es indispensable conseguir la aceptación del cliente para reproducir clientes nuevos mediante la experiencia y la recomendación favorable de nuestro servicio para luego replicar el modelo en los siguientes clientes, sin descuidar los actuales.

A fin de cumplir con nuestra promesa de valor y diferenciación también se generarán fichas individuales de clientes para conocer sus gustos y recomendaciones y buscar la personalización al detalle de sus exigencias, esta información individual aportará en la generación de mejoramiento de procesos inclusive, ya que con las observaciones o sugerencias se irán perfeccionando las tareas y el servicio y / o también serán usadas para la capacitación de nuevo personal en el caso de que haya rotación de personal.

Por otro lado, también nos concentraremos en motivar al personal para que haga su trabajo eficiente y de calidad, se realizarán planes de incentivos por resultados y cumplimiento de políticas, los incentivos se entregarán por ejemplo: reconocimiento (“Mejor Empleado del Mes”), un día libre, o como un bono anual.

5.2.2.3 Gestión de la calidad

A través de este proceso se busca sostener nuestro principio de diferenciación, por tal razón es indispensable implementar medidores de calidad del servicio a través de indicadores de gestión que midan la satisfacción de los clientes y usuarios, estos

indicadores serán recopilados por medio de una encuesta de satisfacción del cliente, tanto al inicio de la gestión para conocer la percepción del servicio de entrada así como monitorios mensuales, adicional a esta información obtenida de las encuestas también se evaluarán las llamadas telefónicas y se asentará como indicador cualquier reclamo que pueda existir para conjuntamente con los involucrados medir resultados.

Las encuestas y las llamadas telefónicas nos permitirán medir la gestión y afinar los procesos para el cumplimiento de objetivos, las preguntas estarán dirigidas principalmente a la calidad del servicio, atención al cliente y manejo de reclamos, estos tres indicadores serán evaluados con un peso asignado y un objetivo. La revisión de los resultados será semanal con los responsables de las áreas y cada mes se revisará con todos los colaboradores para ejercer planes de acción en el caso de que la puntuación no sea satisfactoria. Estas reuniones de revisión de resultados servirán para mantener a toda la empresa comunicada y enfocada en un solo objetivo, dar un servicio de calidad.

5.2.3 Soporte

5.2.3.1 Gestionar Finanzas

La empresa es una empresa organizada legalmente y debe cumplir con todos los aspectos legales y tributarios y es responsabilidad de la administración mantener al día todos los documentos y exigencias de las autoridades de control.

5.2.3.2 Gestionar Recursos Humanos

La empresa cumplirá con todos los requisitos legales para contratar personal y cumplirá con lo dispuesto por el código del trabajo y la ley de seguridad social, para el efecto de igual manera que el anterior punto, es responsabilidad de la administración realizar contratos de trabajo, afiliar al IESS, solicitar los pagos al personal y al IESS y demás responsabilidades que exija el Ministerio de Relaciones Laborales.

5.2.3.3 Comprar

Las compras que efectúe la empresa estarán basadas en la política de compras en la cual principalmente se manejarán montos de aprobación y tipo de compra, dependiendo del tipo de compra se deberán pedir tres cotizaciones para realizar una compra.

5.2.3.4 Auditar y realizar acciones

Parte complementaria al control y generar un ambiente de control se auditarán los procesos de manera imparcial y sorpresivamente para velar por el cumplimiento de las normas establecidas por la gerencia.

En el caso de detectar incumplimiento en los procesos y procedimientos se entregará un informe detallado de los hallazgos directamente a la gerencia para ejercer acciones inmediatas y dependiendo de la gravedad se tomarán las medidas correctivas del caso.

CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO

6.1 Supuestos generales

En el presente plan de negocios se establecerá un horizonte de 5 años porque nos permite establecer supuestos conservadores y cercanos a la realidad, luego de los cinco años se analizará el proyecto y se compararán los resultados obtenidos para tomar decisiones con respecto a continuar, crecer o cerrar el negocio. Además que se ha considerado un plazo de 5 años como óptimo dada la cantidad y vulnerabilidad de las variables económicas que se presentan como inflación, tasas de interés activas y pasivas, leyes tributarias y laborales. Por tanto, el horizonte mediano de 5 años se da porque el crecimiento futuro se encuentra más íntimamente relacionado con los hechos recientes que con el futuro distante (Weston & Brigham, 1996).

- El precio inicial por el servicio, según lo mencionado en el capítulo 4, es de \$ 5 cada hora o fracción con un mínimo de 6 horas al día, en el caso de que el contrato sea por menos de 6 horas el precio será de \$7 por hora o fracción, esto incluye seguro, por tal razón para proyectar los escenarios se tomará un promedio entre \$5 y \$7. El costo por hora será regulado anualmente y estará muy relacionado al incremento anual del salario mínimo vital fijado por el Gobierno del Ecuador en enero de cada año, esto es aproximadamente un 10%.
- El volumen de ventas va de acuerdo a la proyección planteada para los próximos 5 años, es así que la compañía pretende obtener en su primer año de operación 10 hogares con 2 jornadas de 6 horas por semana como mínimo y de ahí por la tendencia y oportunidad de negocio presentada en el capítulo 1, crecer al 100% en el número de hogares desde el segundo año hasta el tercero y para el cuarto y

quinto año un crecimiento del 50% con respecto al año anterior, esta disminución conservadora de hogares atendidos obedece a que con el paso del tiempo se prevé una reducción del mercado por el apareamiento de competencia que al momento no tenemos porque no hay una marca posicionada.

- Con respecto a los sueldos, al ser una empresa de servicios es el rubro de gasto más importante de la empresa y se lo ha establecido de la siguiente manera:
 - El personal operativo corresponde a las empleadas domésticas que harán el servicio directamente en los hogares quiteños, el sueldo vigente para el empleado doméstico en el Ecuador vigente es de \$340, según el suplemento del Registro Oficial No. 167 emitido el 22 de enero del 2014, y para atender 10 hogares al mes se requieren de 3 empleadas domésticas que trabajarán en jornadas normales de 8 horas diarias cada una.
 - Los socios determinan en su organigrama que es necesario la contratación de un administrador para que maneje toda la parte operativa y de control. Para el sueldo de esta posición se ha tomado como referencia una entrevista realizada al señor Roberto Estrada, Socio de Deloitte – Head Hunting, el mismo que indica que un administrador junior en el mercado laboral puede estar percibiendo mensualmente \$480 más beneficios y el de un Gerente puede estar entre unos \$1,300 más beneficios.
 - Para la proyección anual de gastos se ha considerado un incremento del 5% tomando en cuenta la tasa de inflación que registra el país en los últimos años (<http://www.bce.fin.ec>).
 - En el rubro de colaboras operativas incluye dotación y selección de personal, pasajes y alimentación en el caso de requerirlos. En la tabla 3 se detalla el cálculo de nómina anual por los cinco años:

Tabla 3*Cálculo nómina por cinco años*

Nómina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Colaboradoras operativas	\$ 16,717	\$ 29,456	\$ 503,855	\$ 68,121	\$ 82,787
Sueldos Administrador	\$ 7,200	\$ 7,560	\$ 7,938	\$ 8,335	\$ 8,752
Gerente	\$ 18,000	\$ 18,900	\$ 19,845	\$ 20,837	\$ 21,879
Total sueldos	\$ 41,917	\$ 55,916	\$ 531,638	\$ 97,293	\$ 113,417

- Los activos fijos con los que se cuentan son aportes de los socios para iniciar el negocio y son usados, los muebles y enseres tienen una vida útil de 10 años, el equipo de computación y comunicación 3 años y el vehículo 5 años, de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador, en el artículo 28 (www.sri.gob.ec). En la tabla 4 se detalla el consolidado de las depreciaciones.

Tabla 4*Tabla de depreciaciones de los activos fijos*

Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles de Oficina	100	100	100	100	100
Equipo de computación	500	500	500		
Vehículo	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Total depreciación	4,600	4,600	4,600	4,100	4,100

- Los gastos legales para la constitución y organización de la empresa ascienden a \$2,500 que se amortizarán a 5 años, según la Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador, en el artículo (<http://www.sri.gob.ec>).
- Los gastos de publicidad y promoción serán el 1% de las ventas, no hay con certeza una fórmula para calcular este rubro sin embargo, según Hellen K. Radall, Iowa State University, “la empresa debe gastar lo necesario para que tenga éxito” por esa razón este rubro estará en función de las ventas, cuyo comportamiento está directamente relacionado, a pesar de que en el primer año se espera capturar

referidos de familiares y amigos lo que ayudará a no realizar grandes inversiones de dinero por este concepto.

- Con respecto a oficina, en el primer año la empresa se desenvolverá con la oficina en el domicilio de uno de los socios y a partir del segundo año se alquilará una oficina pequeña por el sector del Inca, cuyo costo de arriendo está en \$250 mensuales.
- Los gastos por servicios básicos que incluyen: agua, luz, teléfonos e internet se estiman en el año en \$1,000. Para la proyección se considera el incremento del 5% aplicable a todos los gastos de la operación indicado anteriormente.
- Los gastos por concepto de interés corresponden al préstamo adquirido para la operación el cual se encuentra detallado en la tabla de amortización ubicada en el Anexo 6.1 y se explica más detalle en el numeral de estructura de capital y financiamiento.
- La tasa de impuestos para el año 2014 se mantiene en el 22%, según fuente del SRI y el pago de utilidades a trabajadores se mantiene en el 15% de la utilidad líquida, según el Art. 97 Código del Trabajo. Se asume que la empresa no tiene gastos no deducibles.

6.2 Figura Legal bajo la cual se opera

Para operar se eligió la Compañía de Responsabilidad Limitada, con la razón social de Limpymag Cia. Ltda. para conformar se requiere de un mínimo de dos personas quienes responderán por el monto máximo o igual a sus aportaciones, el capital mínimo con el que se puede constituir es de \$400 y este puede estar conformado por aportes en especies y en efectivo, de acuerdo con Ley de Compañías vigente en el Ecuador (Superintendencia de Compañías, 2014).

Por lo anterior, a continuación el detalle de conformación del capital social:

✓ Aporte en especies (activos fijos):	\$22,500
✓ Aporte en efectivo:	5,000
Total:	\$27,500

6.3 Estructura de Capital y Financiamiento

El presente plan de negocios es una empresa de servicios familiar que no cuenta con recursos propios adicionales a los que se presentan en el capital social, es decir \$ 27,500, por tal razón se hace necesario buscar financiamiento en una institución bancaria, sin embargo por el tipo de operación (servicios) no se requiere de una inversión alta, por tanto el riesgo financiero es moderado (Weston & Brigham, 1996). Así también los intereses que se pagan por el financiamiento bancario son deducibles para efecto de tributos fiscales (Ross, 2012).

Para el financiamiento de este proyecto se solicitará un crédito a la banca privada de \$20,000 pagadero a 24 meses y a la tasa de consumo del 15,9%, vigente según el Banco Central del Ecuador (<http://www.bce.fin.ec>). Este crédito será de tipo consumo y contará con la garantía personal de uno de los socios, según lo que exige la Superintendencia de Bancos ya que la empresa es nueva y no es sujeta de crédito porque no tiene historial crediticio (<http://www.sbs.gob.ec>).

Activos fijos

En total el proyecto necesita \$22,500 para su implementación. En la tabla 5 se muestra el detalle de los rubros.

Tabla 5*Activos fijos*

Activos Fijos	
Muebles de Oficina	1,000
Equipo de computación	1,500
Vehículo	20,000
Total Activos Fijos	22,500

Activos diferidos

Los activos diferidos corresponden a los gastos de constitución y legales necesarios para el funcionamiento del negocio y suman \$2,500.

Capital de Trabajo

Los principales rubros para poner en marcha el proyecto son: gastos de personal, publicidad, servicios básicos, gastos de constitución y gastos financieros y abono al capital del préstamo otorgado en el primer año (Anexo 6.2), que suman \$56,526 al año o \$ 4,502 mensuales sin tomar en cuenta los gastos de constitución que se pagan una sola vez al iniciar el proyecto.

Los pagos a proveedores son de contado porque principalmente corresponden a nómina, es por esto que se requiere un crédito para cubrir los requerimientos de capital de trabajo.

Los cobros a los clientes son de contado sin embargo se ha estimado 30 días porque los pagos son contra entrega de factura mensual luego de la entrega del servicio y por tanto la recuperación de la cartera será siempre el siguiente mes.

Inversión del proyecto

La inversión inicial del proyecto es de \$ 30,035. A continuación se muestra en la tabla 6 el detalle de la inversión con sus respectivos porcentajes de participación de cada rubro.

Tabla 6

Inversión inicial total

INVERSIÓN INICIAL TOTAL	\$	%
Activos Fijos		
Muebles de Oficina	1,000	
Equipo de computación	1,500	
Vehículo	20,000	
Total Activos Fijos	22,500	47%
Otros Activos		
Gastos de constitución	2,500	
Total Otros Activos	2,500	5%
Financiamiento		
Aporte socios efectivo	2,500	
Préstamo bancario	20,000	
Total financiamiento	22,500	47%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	47,500	100%

Origen de la inversión

Este proyecto se financiará con el aporte de los socios de \$27,500 más el crédito bancario que se mencionó en el segundo párrafo de la estructura del capital y financiamiento de \$20,000 ya que conjuntamente con los ingresos proyectados anuales servirán para cubrir también las necesidades del capital de trabajo del primer año como se observará posteriormente en la proyección de resultados y flujo de caja (Anexo 6.5).

Amortización del crédito bancario

El préstamo bancario será de \$20,000 al 15.9% para 24 meses a partir del 5 de enero de 2015 y concluye el 3 de enero de 2017, como se puede observar en el Anexo 6.1, cuya amortización anual incluye capital e interés (Tabla 7).

Tabla 7*Tabla de amortización de la deuda*

PERIODO	DEUDA	INTERES	AMORTIZACIÓN	CUOTA	SALDO CAPITAL
	20,000				
1		-2,377	-8,386	-10,763	11,614
2		-1,094	-10,648	-11,742	966
3		-13	-966	-978	-

Costos fijos

Los costos fijos ascienden a \$ 34,177 en el primer año y se detallan a continuación en la tabla 8.

Tabla 8*Costos fijos para el primer año*

Costos fijos (primer año)		
	Detalle	Valor \$
	Gastos de personal (administrativo)	25,700
	Servicios básicos	1,000
	Depreciación	4,600
	Amortización	500
	Gastos financieros	2,377
	Total	34,177

Costos variables

Los costos variables del negocio por su naturaleza de servicios, serán los gastos de nómina ya que por cada 10 hogares se requieren de 3 personas operativas y los gastos de publicidad que corresponden al 1% sobre ventas. Los costos variables en el primer año ascienden a \$ 16,563 y se detallan en la tabla 9:

Tabla 9*Costos variables para el primer año*

Costos variables (primer año)		
	Detalle	Valor \$
	Gastos de personal (operativo)	16,217
	Gastos de publicidad	346
	Total	16,563

Costos totales

Los costos totales de este proyecto ascienden a \$ 50,740 y se detallan en la tabla 10.

Tabla 10

Costos totales para el primer año

Costos totales (primer año)		
	Detalle	Valor \$
Costos fijos		34,177
Costos variables		16,563
Total		50,740

6.4 Estados Financieros Proyectados

Ver anexo 6.3 y 6.4 en los que se puede observar el estado de resultados, el balance de situación inicial y el balance general proyectado a 5 años.

En el estado de resultados se puede observar en el primer año pérdida contable, sin embargo a partir del segundo año la empresa genera utilidad de manera consecutiva como resultado de una gestión de ventas importante.

En el balance de situación inicial podemos ver la inversión inicial de la empresa por \$47,500, instrumento útil para determinar el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

6.5 Política de pago de dividendos y retención de utilidades

Tomando en cuenta que la decisión de repartir o no dividendos es potestad de la Junta de Socios, no se repartirán dividendos durante los cinco primeros años, luego de los cuales, como habíamos mencionado antes se evaluará y se comparará con los resultados proyectados para decidir crecer, mantener o cerrar el negocio. Este esfuerzo que harán los socios servirá para mantener una buena estructura financiera de la empresa y además porque la empresa en los dos primeros años no tiene capacidad de pago para comprometerse con el pago de dividendos, ya que el pago de dividendos reduce el efectivo

de la empresa y las utilidades retenidas que se presentan en el balance general (Ross, 2012).

6.6 Estado de Flujo de Caja proyectado

Ver anexo 6.5 en el que se muestra el flujo de caja proyectado para los 5 años. El flujo de efectivo está elaborado utilizando el método directo ya que el método directo expresa los montos totales de efectivo que entran y salen de una empresa y esto ofrece para la mayoría de los analistas un mejor procedimiento para evaluar con facilidad la cantidad de entradas y salidas de efectivo sobre las cuales la gerencia tiene facultades discrecionales (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007).

En el estados de resultados presentado en el anexo 6.3, la empresa en términos de rentabilidad presenta pérdida en el primer año, sin embargo, el estado de flujo de efectivo nos muestra flujo neto positivo desde el primer año lo cual nos permite demostrar que la empresa tiene capacidad de pago y puede seguir operando a pesar de que al inicio el proyecto tenga pérdida contable.

6.7 Cálculo de TIR y VAN del proyecto

El valor actual neto atribuye el valor actual a un flujo de efectivo futuro (Ross, 2012) y se conoce que una inversión es rentable cuando el resultado del VAN es mayor a 0 (Faus, Tápies, & Lluís, 2006). Es decir, cuando la suma de todos los flujos de efectivo futuros superan la cuantía del desembolso inicial. De acuerdo con los resultados obtenidos, el presente plan de negocios presenta un valor presente neto positivo de \$439,554, el proyecto crea valor y es viable el negocio. En el presente proyecto se consideró la tasa de descuento (WACC) del 10.03%.

Por otro lado, la tasa interna de retorno, TIR, es del 88%, muy por encima de la tasa de descuento utilizada del 10.03%, lo cual quiere decir que el proyecto es viable según tabla 11.

Tabla 11

Cálculo del VAN y TIR de la empresa XX

	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo y equivalentes al final del año	-47,500.00	154	262	71,710	207,846	469,392
VPN		439,554				
TASA DE DESCUENTO (WACC)		10.03%				
TIR		88%				

6.8 Descripción de la tasa de descuento

Se determinará utilizando la fórmula de costo de capital promedio WACC, (Ross, 2012) y las betas de (Damodaran, 2014).

Para calcular la tasa de descuento se buscó en primer lugar la tasa de la industria en la que se va a desarrollar el presente plan y según la información detallada en la página web de Damodaran, corresponde a la de Servicios de Limpieza, cuya beta (M) es 0.83. Luego se obtiene la tasa libre de riesgo (r f) que debe estar alineada a la beta de la industria y se mide generalmente mediante el rendimiento sobre un bono de la Tesorería de los Estados Unidos a Largo Plazo, equivalente al 2,521. Y por último se toma en cuenta la tasa de mercado (r m) que será reconocida como la rentabilidad actual del índice Standard & Poor's 500 que se obtiene de la página web de la Bolsa de Valores de Nueva York (www.nyse.com) y cuyo valor es 10,5%.

Por lo anterior, y de acuerdo a la fórmula del CAPM (Weston & Brigham, 1996) tenemos lo siguiente:

$$r_e = r_f + M(r_m - r_f)$$

En donde:

$$r_e = 9,14\%$$

Y para finalizar a dicha tasa de descuento es necesario agregar el efecto de riesgo país para lo cual se toma como base los datos publicados en el Banco Central de Ecuador (<http://www.bce.fin.ec>) a junio de 2014 es de 3,84.

Y tenemos:

$$R = r_e + r_p$$

$$R = 12,98\%$$

Relación deuda capital

Préstamo: \$ 20,000 42%

Capital: 27,500 58%

Total: \$ 47,500

La inversión total requerida es \$ 47,500, si fuera el 100% capital propio la rentabilidad sobre los resultados sería mucho menor que al combinar la estructura con financiamiento, es así que el 42% de esta inversión es un préstamo con lo cual la rentabilidad sobre los resultados será mucho mayor para los socios. Sin embargo no existe una estructura de capital perfecta, cada empresa debe escoger la estructura que maximice la rentabilidad para los socios (Ross, 2012).

$$WACC = \% \text{ deuda} \times \text{tasa activa} + \% \text{ capital propio} \times r_e (1-t)$$

$$WACC = 42\% \times 12\% + 58\% \times 12,98\% (1-0,337)$$

$$WACC = 5,04\% + 4,99\%$$

$$WACC = 10,03\%$$

Con el valor WACC obtenido se lo toma como tasa de descuento.

6.9 Determinación del punto de equilibrio del proyecto

El punto de equilibrio contable se determina con el volumen de hogares que se brinda el servicio, dando como resultado una utilidad de cero. (Ross, 2012).

Como se muestra en el análisis siguiente la cantidad mínima de hogares a atender para cubrir los costos fijos y variables del proyecto serían 19, es decir si vendemos por debajo de ella tendríamos pérdida como es el caso del primer año y si vendemos por encima de esa cantidad de hogares tendríamos utilidad:

Para el negocio propuesto, en el primer año se tuvo ingresos por concepto de ventas de \$ 34,560 en el mismo periodo sus costos fijos fueron \$ 34,177 y los costos variables de \$ 16,563. Por lo cual es nivel de ventas para no ganar, ni perder es de \$ 65,630 es decir atender a 19 hogares, este es el punto de equilibrio para esta empresa según tabla 12.

Tabla 12

Cálculo del punto de equilibrio

$$\text{Porcentaje del costo variable} = \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Porcentaje del costo variable} = 47.92\%$$

$$\text{Costos variables en el punto de equilibrio} = \$ 65,630 \times 47.92\%$$

$$\text{Costos variables en el punto de equilibrio} = \$ 31,452.92$$

Comprobación del punto de equilibrio :

Ventas PE	\$ 65,630
Costos Variables PE	<u>31,453</u>
Utilidad Bruta	\$ 34,177
Costos Fijos	<u>34,177</u>
Utilidad	\$ -

No. Hogares para alcanzar el punto de equilibrio =

Parámetros	AÑO 1
No. Horas diarias	6
Costo por hora	\$ 6.00
Frecuencia en el mes	8
Frecuencia en el año	96

Valor que aporta cada hogar = $6 \times \$ 6 \times 96 = \$ 3,456$ ingresos por cada hogar al año

No. Hogares para alcanzar PE $\$ 65,630 / \$ 3,456 = 19$ hogares

6.10 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se utilizó el flujo de caja proyectado para los cinco años alineados al plan de crecimiento previsto en el plan comercial y se elaboró un escenario pesimista, en el cual se afectan tanto el número de hogares como el precio fijado por hora por el servicio.

Para el escenario pesimista, en primer lugar se decidió reducir el precio de la hora de servicio en un 10%, lo cual todavía nos permite tener un precio diferenciado. También, dentro de ingresos, se disminuyeron el número de hogares a ser atendidos en un 20% y por otro lado se modificaron los gastos en un 5% más, la estructura de financiamiento se mantienen iguales. Con estas variaciones a continuación, en la tabla 13, se muestran los resultados.

Tabla 13

Estado de Flujo de Efectivo bajo un escenario pesimista

La Señora Cia. Ltda.
Estado de Flujo de Efectivo proyectado Pesimista

Flujo de efectivo en actividades de operación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Parámetros						
No. Horas diarias		6	6	6	6	6
Nuevo costo por hora (-10%)	\$	5.40	\$ 5.94	\$ 6.53	\$ 7.19	\$ 7.91
Frecuencia en el mes		8	8	8	8	8
Frecuencia en el año		96	96	96	96	96
No. Hogares (-20%)		8	16	32	40	72
Ingresos por servicios domésticos		24,883	54,743	120,435	165,598	327,883
Contado		22,810	50,181	110,398	151,798	300,560
Crédito 30 días			2,074	4,562	10,036	13,800
Efectivo por ventas		22,810	52,255	114,960	161,834	314,360
Pagado a proveedores y empleados (+5%)		-45,426	-63,762	-88,378	-109,744	-128,793
Intereses pagados		-2,377	-1,094	-13	-	-
Impuestos y participación trabajadores		0	0	-3,071	-26,282	-56,238
Efecto neto actividades de operación		-24,993	-12,602	23,499	25,808	129,329
Flujos de efectivo en actividades de inversión						
Compra de propiedad, planta y equipo	22,500					
Compra de intangibles		-2,500				
Efecto neto actividades de inversión	22,500	-2,500	-	-	-	-
Flujos de efectivo en actividades de financiamiento						
Préstamos a largo plazo	20,000	11,614	-10,648	-966		
Efecto neto actividades de financiamiento	20,000	11,614	-10,648	-966	-	-
Aumento neto en efectivo y sus equivalentes		-15,880	-23,249	22,533	25,808	129,329
Efectivo y equivalentes al inicio del año	5,000	5,000	-10,880	-34,129	-11,596	14,212
Efectivo y equivalentes al final del año	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-47,500.00	-10,880	-34,129	-11,596	14,212	143,541
VPN		4,419				
TASA DE DESCUENTO (WACC)		10.03%				
TIR		11%				

Con las variables que fueron modificadas en el escenario inicial, precio, número de hogares y gastos se evidencia que el nivel de ventas decrece en un 28% con relación al escenario inicial; los flujos de operación resultan negativos los dos primeros años, el valor presente cae drásticamente de \$ 439,554 a \$ 4,419 y la tasa de retorno del 88% al 11%. Esta tendencia pone en riesgo la viabilidad del proyecto y más allá de estos cambios el VAN del proyecto es negativo.

Tomando en cuenta que las variables con mayor sensibilidad son el precio y el número de hogares a ser atendidos es muy importante mantener el volumen al menos de 20 hogares tal como se tiene presupuestado a partir del segundo año y obtener el rendimiento planificado en el proyecto. Por otro lado también es importante controlar los costos y gastos del proyecto, generar un ambiente de control que nos permita construir valor con una situación financiera saludable.

CAPITULO 7: CONCLUSIONES

Existe un mercado potencial para Limpymag ya que a través e insatisfecha para el servicio doméstico en Quito, principalmente porque el servicio que se ofrece es especializado, flexible y confiable.

No hay una marca posicionada en el mercado y muy pocas empresas constituidas que brindan este servicio, actualmente en su mayoría son personas naturales que no brindan las garantías necesarias para satisfacer las necesidades de los hogares quiteños, la empresa ofrece calidad en el servicio y seriedad, tiene contratado una póliza de fidelidad.

La empresa utilizará una estrategia de diferenciación por lo cual ofrecerá un servicio único y diferente a las alternativas del mercado.

Contar con las ventas presupuestadas en los dos primeros años son importantes para continuar con el proyecto, sin embargo son bastante alcanzables y razonables por lo cual se prevé que el proyecto sea viable en el tiempo.

El precio debe ser diferenciado para reflejar el valor agregado para los clientes. El cliente debe sentir la diferencia por la calidad, responsabilidad y cumplimiento del servicio, su dinero tiene valor.

El costo de mano de obra es el rubro más importante y más elevado del plan financiero, pero es clave hacer un correcto proceso de selección para estar alineado con el concepto de la empresa y el nivel de servicio ofrecido.

El presente plan de negocios es rentable y presenta un VAN positivo ya que a partir del segundo año genera utilidad y un flujo positivo tomando en consideración que desde el inicio de la operación se tiene que recurrir a financiamiento de la banca privada y a pesar de esto el VAN es positivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (04 de 2014). *Análisis del Sistema Financiero Privado y Público del Ecuador*. Recuperado el 30 de 05 de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Código del trabajo Art. 97. (11 de 05 de 2014). *Reparto de Utilidades*. Recuperado el 11 de 05 de 2014, de Ecuador legal online: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/reparto-utilidades/>
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal* (6 ed.). México DF: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Faus, J., Tápies, J., & Lluís, P. (2006). *Finanzas operativas: la gestión financiera de las operaciones del día a día* (6 ed.). Barcelona: IESE Ediciones S.A.
- Hayes, R., & Wheelwright, S. (01 de 01 de 1979). *Management and accounting web*. Recuperado el 01 de 06 de 2014, de Harvard Business Review: <http://maaw.info/HayesWheelwright79%281%29Ex1Large.htm>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1998). *Administración* (7 ed.). México Df: International Thomson Editores S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2000). *Metodología de la investigación*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- INEC. (14 de 09 de 2011). *Censo población y vivienda 2010*. Recuperado el 30 de 03 de 2014, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/banco-de-informacion/>
- Jaramillo, N. (2011). *La otra p fundamentos de publicidad* (3 ed.). Quito: Exel Impresores Gráficos.
- Kinnear, T., & Taylor, J. (1998). *Investigación de mercados*. México DF: McGraw-Hill.
- Noboa, F. (2006). Fuerzas sectoriales y rentabilidad. *Nota Técnica Particular FN-004*. Quito, Ecuador.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. NewYork: Free Press.
- Registro Oficial 167. (22 de 01 de 2014). *Registro Oficial 167*. Recuperado el 30 de 06 de 2014, de Ministerio de Relaciones Laborales: <http://www.cit.org.ec/files/RO-No.-167S-del-22-01-2014.pdf>
- Ross, S. (2012). *Finanzas corporativas* (Novena edición ed.). México DF, México: McGrawHill.
- Secretaría de Territorio, Hábitad y Vivienda. (30 de 09 de 2011). *Proyección poblacional*. Recuperado el 30 de 04 de 2014, de Municipio de Quito: http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/proyeccion_zonal.htm
- Servicio de Rentas Internas. (2010). *Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno*. Recuperado el 28 de 05 de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>
- Superintendencia de Compañías. (20 de 05 de 2014). *Ley de Compañías*. Recuperado el 30 de 05 de 2014, de Registro oficial 312: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- Weston, F., & Brigham, E. (1996). *Fundamentos de administración financiera* (10 ed.). México DF: McGRAW-HILL.
- Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2007). *Análisis de estados financieros* (9 ed.). México DF: McGraw-Hill.

ANEXOS:

Anexo 1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre los competidores existentes.

La rivalidad en la industria de los servicios de trabajo doméstico para hogares es media. Pueden constituir una gran amenaza las trabajadoras independientes y las empresas nuevas que están incursionando en el mercado que ofrecen un servicio similar. Sin embargo, pocos son solo especializados en hogares, muchos son empresarios que ofrecen todo tipo de servicio de limpieza pero en especial enfocados para empresas; hay un mercado creciente que aún no ha sido aprovechado correctamente y con gran oportunidad para la especialización, diferenciación en servicio y atención personalizada.

A continuación se detallan los factores que determinan la rivalidad en la industria:

Número de competidores: En Ecuador, desde el año 2008 el nivel salarial del servicio doméstico ha venido incrementándose, por tal razón los usuarios han visto la necesidad de buscar alternativas que les permita cumplir con sus tareas domésticas a un costo y riesgo menor y en tal circunstancia, actualmente, en Quito existen aproximadamente 20 empresas de personas naturales y jurídicas que se dedican a ofrecer este servicio en Quito y comparado con años anteriores esta tendencia está en aumento, lo cual puede constituir una amenaza.

Tasa de crecimiento: La contratación de servicio doméstico a tiempo completo directamente ha ido en decremento a raíz de los altos costos que significan la contratación de este servicio, según datos del boletín estadístico de la página web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), en el año 2007 existían 2.430.322 afiliados activos y en el año 2012 alrededor de 200 mil personas menos, esto abre la posibilidad de que los ecuatorianos necesitan servicios más eficientes y menos costosos.

Diferenciación: En Ecuador la mayoría de empresas que existen en el mercado están especializadas en la limpieza de oficinas, mantenimiento de edificios con grandes inversiones industriales para atender este tipo de servicios. No existe mucho espacio para la diferenciación en el servicio, lo que hace que las pocas empresas que compiten en el sector busquen hacerlo mediante precio.

Costos de cambio que enfrenta el consumidor: Para un consumidor que ha mantenido una relación histórica con su doméstica de confianza, cambiarla puede resultar muy costoso.

Esta situación, sin embargo, está cambiando debido a las regulaciones y exigencias laborales. Fuera de estas circunstancias, los costos de cambio que enfrenta el consumidor en el sector son bajos.

AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

En general, las amenazas en esta industria son altas porque competir en el mercado no exige una inversión importante para ofrecer el servicio; adicionalmente, no hay una marca reconocida, el servicio ofrecido no requiere de mayor conocimiento y es fácil conseguir personal para realizar las tareas domésticas. Inclusive a nivel personal se puede emprender el negocio.

Lo más importante para cualquier empresa que quiera ingresar sería estar dispuesto a cumplir con la Ley de Seguridad Social y el Código del Trabajo vigente en el Ecuador para el manejo de la mano de obra, uno de los rubros más importantes en sus costos de operación. Estas regulaciones son ligeramente más exigentes que en otras industrias en el país. En general, por tanto, la amenaza de ingreso de nuevos competidores en el largo plazo es moderada.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

La necesidad que se satisface en el sector es la realización de labores domésticas, que bien pueden sustituirse por uno mismo, por familiares o contratando empresas por obra

cierta (más común en edificios que en hogares). A futuro, con el avance de la tecnología se esperaría tener robots que hagan las tareas domésticas del hogar. En consecuencia, la presencia de sustitutos en el sector incide de manera moderada en la rentabilidad del sector.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE CONSUMIDORES

El consumidor en el sector del servicio del trabajo doméstico tiene poder de negociación moderado. Por un lado, conoce muy bien la relación calidad/precio de las actividades domésticas (por referencia, por conocidos, por experiencia propia) y su nivel de información es elevado. Por otro lado, sin embargo, presenta ciertos costos de cambio: es complicado cambiar la ‘doméstica’ de confianza, que posiblemente ha trabajado con la familia durante muchos años, generando cierta lealtad hacia el servicio que se ofrece en el mercado, en especial porque la mayoría de empresas que ofrecen el servicio doméstico para hogares en la industria son empresas que inicialmente se especializaron en limpieza de oficinas y edificios, factor que genera resistencia y poca aceptación para el cambio. Sumando ambas consideraciones, el poder de negociación del consumidor del sector tiende a ser moderado.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

La mano de obra en esta industria no es especializada y no requiere de mayor preparación; sin embargo, es importante que la gente sea honrada por lo delicado que es ingresar a los hogares y el libre acceso que tiene a todas las pertenencias personales de los clientes. Asimismo, es un trabajo que requiere mucho cuidado y confidencialidad. Como consecuencia, el poder de negociación de los proveedores es moderado porque no requiere de mayor especialización y capacitación y es abundante.

Anexo 2 - Guía para la entrevista a profundidad

La siguiente entrevista forma parte de un plan de negocios que está siendo desarrollado por un estudiante de maestría de la USFQ como tesis final de grado. El propósito de la misma es conocer sus necesidades e impresiones sobre los servicios domésticos en los hogares quiteños, iniciaremos con sus datos personales generales y luego 7 preguntas muy cortas...

Nombre:

Edad:

Estado civil:

Dirección:

1. Usted tiene empleada doméstica?

A tiempo completo:

A tiempo parcial:

No tiene:

2. En el caso de tener empleada doméstica, está satisfecha con el servicio?

Si

No

En el caso de no tener empleada doméstica, está interesada / o en tener el servicio doméstico?

Si

No

3. En una escala del 1 al 5, siendo 1 más importante y 5 menos importante, indique qué atributo usted valora cuando contrata una empleada doméstica?

Puntualidad

Experiencia

Honradez

Edad

Disponibilidad

4. ¿Estaría usted dispuesto a pagar por un servicio doméstico con garantía?

Si

No

5. Sabía usted que una empleada doméstica en el Ecuador tiene los mismos derechos que un trabajador en general y los mismos beneficios laborales?

Si

No

En el caso que su respuesta sea si, ¿Cuál le parece el más importante?

6. Estaría usted dispuesto a contratar los servicios domésticos por horas o por días en el horario que usted requiera?

Si

No

7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una empleada doméstica por hora?

5 a 6 dólares

7 a 8 dólares

9 a 10 dólares

Gracias por su colaboración

Anexo 3 - Información de la población de la Administración Zonal Eugenio Espejo, según parroquias:

POBLACION E INDICADORES DE LA ADMINISTRACION ZONAL EUGENIO ESPEJO SEGUN PARROQUIAS

DESCRIPCION	TOTAL ZONA EUGENIO ESPEJO	PARROQUIA											
		BELISARIO QUEVEDO	MARISCAL SUCRE	IÑAQUITO	RUMIPAMBA	JIIJIAPA	COCHAPAMBA	CONCEPCION	KENNEDY	SAN ISIDRO DEL INCA	NAYON **	ZAMBIZA **	
Superficie Total Ha.	11.282,8	1.346,8	281,7	1.505,6	1.032,9	622,4	2.336,3	518,9	673,5	621,8	1.574,2	768,6	
Superficie Urbana Ha.	6.640,4	682,2	281,7	1.341,9	523,6	503,8	544,2	518,9	673,5	504,9	836,6	228,9	
POBLACION	2010	388.708	47.752	12.976	42.397	28.918	35.475	57.910	32.269	69.484	41.875	15.635	4.017
	2001	365.054	47.444	15.841	42.251	30.318	35.646	44.613	37.357	70.227	28.720	9.693	2.944
	1990	330.145	53.618	18.801	40.792	28.735	31.938	27.557	40.667	67.298	12.675	5.767	2.297
VIVIENDAS	2010	151.333	17.509	7.043	23.187	12.923	14.539	19.116	11.789	24.760	14.009	5.182	1.276
	2001	118.052	15.057	6.083	16.845	10.660	12.096	12.642	11.682	21.206	8.148	2.774	859
HOGARES	2010	124.678	15.261	5.052	16.565	9.963	11.966	16.436	10.496	21.758	11.859	4.276	1.046
	2001	105.177	13.839	4.987	14.104	9.079	10.665	11.587	10.746	19.456	7.682	2.260	772
Tasa de Crecimiento Demográfico %	2010-2001	0,7	0,1	(2,2)	0,04	(0,5)	(0,1)	2,9	(1,6)	(0,1)	4,3	5,5	3,5
	2001-1990	0,9	(1,1)	(1,5)	0,3	0,5	1,0	4,5	(0,8)	0,4	7,7	4,8	2,3
Incremento %	2010	6,5	0,6	(18,1)	0,3	(4,6)	(0,5)	29,8	(13,6)	(1,1)	45,8	61,3	36,4
	2001	10,6	(11,5)	(15,7)	3,6	5,5	11,6	61,9	(8,1)	4,4	126,6	68,1	28,2
* Densidad (Hab./Ha.) 2010	Global	34,5	35,5	46,1	28,2	28,0	57,0	24,8	62,2	103,2	67,3	9,9	5,2
	Urbana	58,5	70,0	46,1	31,6	55,2	70,4	106,4	62,2	103,2	82,9	18,7	17,5
Distribución Proporcional de la población %	2010	17,4	2,1	0,6	1,9	1,3	1,6	2,6	1,4	3,1	1,9	0,7	0,2
	2001	19,8	2,6	0,9	2,3	1,6	1,9	2,4	2,0	3,8	1,6	0,5	0,2
	1990	23,8	3,9	1,4	2,9	2,1	2,3	2,0	2,9	4,8	0,9	0,4	0,2

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010, INEC
Secretaría de Territorio Habitat y Vivienda - MDMQ

Elaboración: Ing. Eliécer Estévez, DMPPS-STHV

eliecer.estvez@quito.qob.ec

* Densidad Global.- Relacionada con la superficie total de la parroquia o zona administrativa sin restricción de áreas
Densidad Urbana.- Relacionada exclusivamente con la superficie del suelo de uso urbana

** Parroquia Rural

Anexo 4 - Funciones principales del organigrama

Socios:

- Aportarán con el capital inicial con el cuál se conforma el negocio.
- Mantendrán reuniones mensuales para tomar decisiones con respecto al desempeño del negocio.

Gerente General (será uno de los socios):

- Representante Legal de la Empresa
- Encargado del buen uso de los recursos de la empresa
- Elaboración de la planificación estratégica y velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Administrador:

- Profesional responsable de toda la operación de la empresa
- Encargado de toda la contabilidad de la empresa
- Encargado de la contratación y elaboración de la nómina del personal
- Encargado de pagaduría

Personal Operativo:

- Mínimo primaria
- Elaborar la limpieza general de las casas: lavar, planchar, barrer, aspirar.
- Ser la imagen de la empresa frente al cliente
- Deberán transmitir las necesidades de los consumidores para identificar nuevas oportunidades de negocio.

Anexo 5 - Hoja de Vida del Gerente General**MAGALY SILVANA CADENA MONTENEGRO**

Sebastián Quinteros 234 y Correa, el Batán.

silmagy80@hotmail.com

2290953

097 009 082

DATOS PERSONALES:

Nacionalidad: Ecuatoriana
 Lugar de nacimiento: Carchi, Monteolivo
 Edad: 34 años
 No. Cédula ciudadanía: 171564936-2

DATOS PROFESIONALES:

Educación Posgrado: Universidad San Francisco de Quito
 Actualmente estudiante MBA
 Promoción 2012-2014

Educación Superior: Pontificia Universidad Católica del Ecuador
 Facultad de Ciencias Administrativas
 Ingeniera Comercial con especialización en Finanzas

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
 Facultad de Ciencias Contables
 Licenciada en Auditoria y Contabilidad.

Colegio de Contadores de Pichincha: Registro Nacional No. 37-428.

Educación Secundaria: Colegio Experimental "24 de Mayo"
 1992-1998

Título Obtenido: Contador, Bachiller en Ciencias de Comercio y
 Administración

OTROS ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN:

BERLITZ Clases particulares one to one
 Actualmente estudiando 5 nivel de 8.
 2014

USFQ Facultad de Idiomas
 7mo nivel de inglés intermedio

	2013
EF	EF – Chicago (intercambio) Dos meses en EE UU 2012
PUCE	Facultad de Idiomas Inglès intermedio 2007
BENEDICT	Inglés Comercial para Administradores. 2006
CENDIA	English Language Course Quinto nivel, 2000
PROPESEL CIA. LTDA.	Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador 10 horas, 2008
FUNDACION DEL PAZ	Curso de Excel intermedio 10 horas, 2007
FUNDACION DEL PAZ	Curso de Excel – tablas dinámicas 10 horas, 2007
EDICIONES LEGALES	Curso “Análisis e Interpretación de Estados Financieros” 10 horas, 2007.
EDICIONES LEGALES	Curso “la Ética y los Sistemas de Control Interno” Guayaquil, 10 horas, 2007.
COLEGIO DE CONTADORES	Curso de capacitación para la elaboración de anexos transaccionales del SRI. 10 horas, 2006
COLEGIO DE CONTADORES	Curso de Control Interno y Análisis de Riesgos 10 horas, 2006
COBISEP	Capacitación Profesional en Lenguaje y Comunicación; Técnicas Secretariales; Documentación y Archivología; y Relaciones Humanas. 240 horas, 2000.
SECAP	Auxiliar Técnico de Computación 120 horas, 1998
EDICIONES LEGALES:	Seminario Taller de ORATORIA: UN CAMINO HACIA EL ÉXITO 8 horas, 2004

ACADEMIA INTERNACIONAL DE ORATORIA Curso de Oratoria y Negociaciones Internacionales
3 meses, 2003

P.U.C.E. Seminario Taller de Liderazgo en el nuevo milenio
8 horas, 2003

COLEGIO 24 DE MAYO Seminario de Legislación Tributaria
22 días, 1998

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Control de Gestión de la Administración Pública
18 horas, 1998

OTROS ESTUDIOS:

TV MODELOS Título “Modelo Profesional”
Staff de Modelos de la Agencia Año 2000

Curso Etiqueta y Protocolo
30 horas, 2000.

RECONOCIMIENTOS OBTENIDOS:

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE QUITO

Beca económica por Mejor Estudiante Facultad de Administración y Contabilidad año 2006

Ayudante de la Cátedra de Contabilidad

Exonerada de la Cátedra de Contabilidad, Matemáticas y Estadística.

TV MODELOS

Becada por la Agencia

COLEGIO 24 DE MAYO

Mejor estudiante de Matemáticas

COLEGIO 24 DE MAYO

Ayudante de la Cátedra de Contabilidad, durante los tres años de especialización.

COLEGIO 24 DE MAYO

Destacada en atletismo, tres años.

HABILIDADES

Organización y control de documentación con técnicas de archivología.

Mecanografía 60 palabras por minuto.

Correo electrónico e internet, y telecomunicaciones en general.

Atención al cliente

Dominio de sistemas y paquetes contables como CG, TMAX, Mónica, ZEUS y otros particulares.

INTERESES Y ACTIVIDADES

Me gusta la lectura, el cine y la danza.

EXPERIENCIA PROFESIONAL**ACTUAL:**

Empresa: **ROSAPRIMA CIA. LTDA.**
Floricola
Dirección: Cananvalle Guachala Cayambe

Cargo Desempeñado: GERENTE FINANCIERA
Jefe inmediato: Ross Johnson
PRESIDENTE EJECTUTIVO

ANTERIOR:

Empresa: **FUNDACIÓN DE WALL**
Proyectos de ayuda social en America Latina ONG
Dirección: Multicentro, Quito

Cargo Desempeñado: ADMINISTRADOR FINANCIERO PARA AMERICA LATINA, 2008
Jefe inmediato: Hans Louis
DIRECTOR EJECUTIVO

Empresa: **AUTOFENIX S.A.**
Concesionario de Vehículos Mazda
Dirección: Autopista Gnral. Rumiñahui y Tercera transversal, San Rafael

Cargo Desempeñado: JEFE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y DE CONTROL, 2007- 2008
Jefe inmediato: Dra. Alejandra Guerrero e Ing. Arturo Cardenas
GERENTE GENERAL PRESIDENTE

Tuve la oportunidad de colaborar al mismo tiempo en las siguientes empresas desde el año 2005 hasta el año julio 2007, los reportes y otros requerimientos se presentaban a la Presidencia Ejecutiva y Gerente General en calidad de Contador:

- **Empresa:** **ORIGINARSA S.A.**
Filial de MARESA SA. Empresa dedicada a la Compra y Venta de Documentos Comerciales
Dirección: Av. Amazonas y Arizaga
Teléfonos: 2260637

Cargo Desempeñado: CONTADOR GENERAL
Jefe inmediato: Ing. Pia Barraqueta
Teléfono: 2260637

• **Empresa:** **PROTERRA S.A.**
 Empresa de servicios que ofrece soluciones inmobiliarias
 Dirección: Av. Amazonas y Arizaga
 Teléfonos: 2260637

Cargo Desempeñado: CONTADOR GENERAL
 Jefe inmediato: Ing. Ximena Aguirre
 Teléfono: 2260637

• **Empresa:** **INTERBROQUER SA.**
 Broquer de Seguros
 Dirección: Av. República y Pradera
 Teléfonos: 2260637

Cargo Desempeñado: CONTADOR GENERAL CONTADOR GENERAL
 Jefe inmediato: Eco. Iván Nieto
 Teléfono: 2260637

• **Empresa:** **ASERVAL S.A.**
 (Ex institución financiera)
 Actualmente, empresa que ofrece servicios financieros en general
 Dirección: Av. Amazonas y Arizaga
 Teléfonos: 2260637

Cargo Desempeñado: ADMINISTRADOR Y CONTADOR GENERAL
 Jefe inmediato: Eco. Iván Nieto
 Teléfono: 2260637

• **Empresa:** **AGROGUACHALA S.A.**
 Industria dedicada a la explotación lechera
 Dirección: Av. Amazonas y Arizaga
 Teléfonos: 2260637

Cargo Desempeñado: CONTADOR GENERAL
 Jefe inmediato: Eco. Iván Nieto
 Teléfono: 2260637

EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA AL GRUPO ANTES MENCIONADO

Empresa: **DECORTEXTILES S.A.**
 Industria textil
 Dirección: Tadeo Benitez 263 Carcelén Industrial
 Teléfonos: 2804 402 / 2804 403
 Cargo Desempeñado: CONTADOR
 Tiempo de antigüedad: un año, diez meses
 Jefe inmediato: Ing. Walter Bravo

Empresa: **PROSOURCING CIA. LTDA.**
 Empresa de servicios de Contabilidad y Auditoria
 Dirección: Av. Shyris y Gaspar de Villarroel
 Teléfonos: 3 281 029
 Cargo Desempeñado: CONTADOR
 Tiempo de antigüedad: dos años
 Jefe inmediato: Ing. Marta Pastor
 Teléfono: 3 281 029

Empresa: **TUBASEC C.A.**
 Industria europea, fabricante de techos para la vivienda
 Dirección: Av. Amazonas 2817 y Alemania
 Teléfonos: 2240906/2433752
 Cargo Desempeñado: TESORERA
 Tiempo de antigüedad: un año, nueve meses
 Jefe inmediato: Dr. Luis Concha

PRACTICAS PRE-PROFESIONALES

Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía”
 Entidad financiera
 Dirección: Jorge Piedra 419 y Azogues
 Teléfonos: 2442117/2442118
 Cargo Desempeñado: AUXILIAR DE CRÉDITO Y ATENCIÓN AL CLIENTE
 Tiempo de antigüedad: 30 días, 1998 (prácticas pre-profesionales)
 Calificación obtenida: 20/20, calificación otorgada por la Cooperativa.

REFERENCIAS PROFESIONALES

ORIGINARSA S.A.

Ing. Pía Barraqueta
 GERENTE GENERAL
 2245 290

PROTERRA S.A.

Ing. Ximena Aguirre
 GERENTE GENERAL
 2245290

ASEVAL, INTERBROQUER Y AGROGUACHALA S.A.

Eco. Iván Nieto
 PRESIDENTE EJECUTIVO
 2245 290

TUBASEC

Lcdo. Luis Concha
 GERENTE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
 2240906-2433752

DECORTEXTILES S.A

Ing. Walter Bravo
 GERENTE GENERAL

PROSOURCING CIA. LTDA

Ing. Marta Pastor
 CONTRALOR

3281029

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA

Srta. Hilda Espinosa

GERENTE GENERAL

2442117/2442118

REFERENCIAS PERSONALES

Ing. Pamela Rodas

GERENTE DE COMPRAS – CNT

09 2534 812

(f) Magaly Cadena

Anexo 6.1 - Tabla de amortización

Cliente

Fecha de Firma **5-Jan-15**

Monto **20,000**
No. Pagos **24**
Interés **15.9%**
Cuota **(\$978.50)**

Tabla **Amortización**

No.	Fecha	Cuota	Capital	Intereses	Saldo
0	5-Jan-15				20,000
1	4-Feb-15	(\$978.50)	(\$713.16)	(\$265.33)	19,287
2	6-Mar-15	(\$978.50)	(\$722.63)	(\$255.87)	18,564
3	6-Apr-15	(\$978.50)	(\$732.21)	(\$246.29)	17,832
4	6-May-15	(\$978.50)	(\$741.93)	(\$236.57)	17,090
5	6-Jun-15	(\$978.50)	(\$751.77)	(\$226.73)	16,338
6	7-Jul-15	(\$978.50)	(\$761.74)	(\$216.75)	15,577
7	4-Aug-15	(\$978.50)	(\$771.85)	(\$206.65)	14,805
8	4-Sep-15	(\$978.50)	(\$782.09)	(\$196.41)	14,023
9	4-Oct-15	(\$978.50)	(\$792.46)	(\$186.03)	13,230
10	4-Nov-15	(\$978.50)	(\$802.98)	(\$175.52)	12,427
11	4-Dec-15	(\$978.50)	(\$813.63)	(\$164.87)	11,614
12	4-Jan-16	(\$978.50)	(\$824.42)	(\$154.07)	10,789
13	4-Feb-16	(\$978.50)	(\$835.36)	(\$143.14)	9,954
14	5-Mar-16	(\$978.50)	(\$846.44)	(\$132.05)	9,107
15	5-Apr-16	(\$978.50)	(\$857.67)	(\$120.82)	8,250
16	5-May-16	(\$978.50)	(\$869.05)	(\$109.45)	7,381
17	5-Jun-16	(\$978.50)	(\$880.58)	(\$97.92)	6,500
18	6-Jul-16	(\$978.50)	(\$892.26)	(\$86.23)	5,608
19	3-Aug-16	(\$978.50)	(\$904.10)	(\$74.40)	

					4,704
20	3-Sep-16	(\$978.50)	(\$916.10)	(\$62.40)	3,788
21	3-Oct-16	(\$978.50)	(\$928.25)	(\$50.25)	2,859
22	3-Nov-16	(\$978.50)	(\$940.56)	(\$37.93)	1,919
23	3-Dec-16	(\$978.50)	(\$953.04)	(\$25.46)	966
24	3-Jan-17	(\$978.50)	(\$965.69)	(\$12.81)	(0)

Anexo 6.2 - Desglose de rubros de capital de trabajo

Capital de trabajo (primer año)

	Anual	Mes
Gastos de personal	41,917	3,493
Gastos de publicidad	346	29
Gastos de arriendo	-	-
Servicios básicos	1,000	83
Gastos administrativos y de personal	43,263	3,605
		-
Gastos financieros y abono capital	10,763	897
Gastos constitución y legales	2,500	una sola vez
Totales	56,526	4,502

Desglose de rubros de nómina

Nómina (cálculo mensual personal operativo)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	340.00	363.80	389.27	416.51	445.67
IESS	41.31	44.20	47.30	50.61	54.15
Decimo	28.33	30.32	32.44	34.71	37.14
Decimo	28.33	30.32	32.44	34.71	37.14
Fondos de reserva					
Uniformes	12.50	13.13	13.78	14.47	15.19
Total mensual	450.48	481.76	515.22	551.01	589.29

Nómina (cálculo anual)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. Colaboradores operativas *	3	5	8	10	11
Colaboradoras operativas	\$ 16,217	\$ 28,906	\$ 49,461	\$ 66,121	\$ 77,787
Capacitación e imprevistos	\$ 500	\$ 550	\$ 1,000	\$ 2,000	\$ 5,000
Sueldos Administrador	\$ 7,200	\$ 7,560	\$ 7,938	\$ 8,335	\$ 8,752
Gerente	\$ 18,000	\$ 18,900	\$ 19,845	\$ 20,837	\$ 21,879
Total gastos de personal anual	\$ 41,917	\$ 55,916	\$ 78,244	\$ 97,293	\$ 113,417

Anexo 6.3 - Balance de Resultados Projectado

Limpymag Cia. Ltda.
Balance de Resultados Projectado

Parámetros	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Horas diarias	6	6	6	6	6
Costo por hora	\$ 6.00	\$ 6.60	\$ 7.26	\$ 7.99	\$ 8.78
Frecuencia en el mes	8	8	8	8	8
Frecuencia en el año	96	96	96	96	96
No. Hogares	10	20	40	60	90
INGRESOS					
Ventas	34,560	76,032	167,270	275,996	455,394
GASTOS					
Gastos	48,363	65,826	89,269	109,119	127,260
Gastos de personal	41,917	55,916	78,244	97,293	113,417
Gastos de publicidad	346	760	1,673	2,760	4,554
Gastos de arriendo	-	3,000	3,150	3,308	3,473
Servicios básicos	1,000	1,050	1,103	1,158	1,216
Depreciación	4,600	4600	4600	4100	4100
Amortización	500	500	500	500	500
UTILIDAD OPERATIVA	-13,803	10,206	78,001	166,878	328,134
Gastos financieros	2,377	1,094	13		
RESULTADO DEL EJERCICIO	-16,180	9,112	77,988	166,878	328,134
15% participación trab.		1,367	11,698	25,032	49,220
22% impuesto a la renta		1,704	14,584	31,206	61,361
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	-16,180	6,041	51,706	110,640	217,553

Anexo 6.4 - Balance de Situación Inicial y Balance General Proyectado

Limpymag Cia. Ltda. Balance de Situación Inicial

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Corriente		Pasivos corrientes	
Caja	22,500	Cuentas por pagar	
		Prestamos por pagar C/P	8,386
		Impuesto a la renta	
		15% trabajadores	
Total Activo Corriente	22,500	Total pasivos corrientes	8,386
Otros Activos		Pasivos no corrientes	
Gastos de constitución	2,500	Prestamos por pagar L/P	11,614
Total Otros Activos	2,500	Total pasivos no corrientes	11,614
Activos Fijos		Total Pasivos	
Muebles de Oficina	1,000		20,000
Equipo de computación	1,500	PATRIMONIO	
Vehículo	20,000	Capital social	27,500
Total Activos Fijos	22,500	Utilidad año anterior	
		Utilidad del Ejercicio	-
		Total Patrimonio	27,500
Total Activos	47,500	Total Pasivos y Patrimonio	47,500

Balance General Proyectado

Limpymag Cia. Ltda.
Balance General Proyectado

ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente					
Caja	154	262	71,710	207,846	469,392
Cuentas por Cobrar	2,880	6,336	13,939	23,000	37,949
Total Activo Corriente	3,034	6,598	85,650	230,845	507,342
Otros Activos					
Gastos de constitución	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Amortización Gtos Const.	500	1,000	1,500	2,000	2,500
Total Otros Activos	2,000	1,500	1,000	500	-
Activos Fijos					
Muebles de Oficina	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Depreciación M O	100	200	300	400	500
Equipo de computación	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Depreciación E C	500	1,000	1,500	1,500	1,500
Vehiculo	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Depreciación V	4,000	8,000	12,000	16,000	20,000
Total Activos Fijos	17,900	13,300	8,700	4,600	500
Total Activos	22,934	21,398	95,350	235,945	507,842
PASIVOS					
Pasivos corrientes					
Cuentas por pagar					
Prestamos por pagar C/P	10,648	966			
Impuesto a la renta 15% trabajadores		1,367	11,698	25,032	49,220
		1,704	14,584	31,206	61,361
Total pasivos corrientes	10,648	4,036	26,282	56,238	110,581
Pasivos no corrientes					
Prestamos por pagar L/P	966				
Total pasivos no corrientes	966	-	-	-	-
Total Pasivos	11,614	4,036	26,282	56,238	110,581
PATRIMONIO					
Capital social	27,500	27,500	27,500	27,500	27,500
Utilidad año anterior		-16,180	-10,139	41,568	152,208
Utilidad del Ejercicio	-16,180	6,041	51,706	110,640	217,553
Total Patrimonio	11,320	17,361	69,068	179,708	397,260
Total Pasivos y Patrimonio	22,934	21,398	95,350	235,945	507,842

Anexo 6.5 - Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

Limpymag Cia. Ltda. Estado de Flujo de Efectivo proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de efectivo en actividades de operación						
Ingresos por servicios domésticos		34,560	76,032	167,270	275,996	455,394
Contado		31,680	69,696	153,331	252,996	417,444
Crédito 30 días			2,880	6,336	13,939	23,000
Efectivo por ventas		31,680	72,576	159,667	266,936	440,444
Pagado a proveedores y empleados		-43,263	-60,726	-84,169	-104,519	-122,660
Intereses pagados		-2,377	-1,094	-13	-	-
Impuestos y participación trabajadores		0	0	-3,071	-26,282	-56,238
Efecto neto actividades de operación		-13,960	10,756	72,414	136,135	261,546
Flujos de efectivo en actividades de inversión						
Compra de propiedad, planta y equipo	22,500					
Compra de intangibles		-2,500				
Efecto neto actividades de inversión	22,500	-2,500	-	-	-	-
Flujos de efectivo en actividades de financiamiento						
Préstamos a largo plazo	20,000	11,614	-10,648	-966		
Efecto neto actividades de financiamiento	20,000	11,614	-10,648	-966	-	-
Aumento neto en efectivo y sus equivalentes		-4,846	108	71,449	136,135	261,546
Efectivo y equivalentes al inicio del año	5,000	5,000	154	262	71,710	207,846
Efectivo y equivalentes al final del año	\$ -47,500	\$ 154	\$ 262	\$ 71,710	\$ 207,846	\$ 469,392
VPN		\$ 439,554				
TASA DE DESCUENTO (WACC)		10.03%				
TIR		88%				