

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Servicio de Administración de Edificios y Conjuntos Habitacionales
Gestora S.A.**

**García Pamela
González Francisco**

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

Quito, Septiembre de 2012

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

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Servicio de Administración de Edificios y Conjuntos Habitacionales Gestora S.A.

**García Pamela
González Francisco**

Néstor Jaramillo, Dr.
Director de la Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Miembro del Comité

.....

Matías Santana, PhD
Miembro del Comité

.....

Magdalena Barreiro, PhD
Decana del Colegio de Administración
para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, Septiembre de 2012

© Derechos de autor

Jhohanna Pamela García Endara

Francisco Xavier González Aguirre

2012

Resumen

Este proyecto analiza la factibilidad de crear la empresa Gestora Cía. Ltda. cuyo objetivo y giro de negocio es proveer servicios integrados de administración a conjuntos y edificios habitacionales en la ciudad de Quito. Dicho servicio estará enfocado a brindar soluciones a la medida y necesidad de cada cliente, evitando al máximo su participación, con el fin de proporcionar comodidad y tranquilidad.

Gestora busca cuidar y generar plusvalía del bien más importante de sus clientes, su hogar. Los pilares sobre los cuales se asienta el servicio son la visualización constante de la gestión a través de soluciones integrales, incentivación de la sociabilización entre condóminos, efectividad en la cobranza, gestión ambiental y comunicación permanente y directa de la gestión.

En el Distrito Metropolitano de Quito existen más de 556,000 viviendas distribuidas en diferentes parroquias y barrios, de las cuales se consideró a las de mayor concentración en el norte de la ciudad como mercado objetivo, además de los valles de Tumbaco y Los Chillos. El número de viviendas existente en esta porción del mercado alcanza las 224,000, de las cuales en el sector norte se determinó un mercado objetivo de 1,076 edificios y en los valles 386 conjuntos habitacionales.

Para alcanzar dicho objetivo la compañía utilizará una estrategia de diferenciación, identificando las actividades que generan una mayor disposición de pago del cliente, contratará a los mejores profesionales y proveedores de servicios complementarios, manteniendo comunicación constante y precisa con ellos y dando una sola cara al cliente.

Se utilizarán medios de comunicación masivos así como diferenciados, estos últimos a través de cartas de presentación dirigidas a las Directivas de los condominios complementadas con entrevistas a profundidad a fin de entender sus necesidades.

El presente plan de negocios es viable ya que su flujo proyecto a 5 años genera un valor presente neto positivo, lo cual valida la inversión económica a realizar.

Abstract

This project analyses the viability of creating a management property company, Gestora S.A., whose objective is to provide integrated services to houses and residential buildings in the city of Quito. This service is focused on providing tailored solutions and gives each customer need, preventing their full participation, in order to provide comfort and tranquility.

Gestora S.A. seeks to nurture and generate goodwill the most important asset of your customers, your home. The pillars on which rests the service are constant display management through integrated solutions, incentives for socialization among homeowners, collections effectiveness, environmental management and ongoing communication and direct management.

In the Metropolitan District of Quito there are more than 556.000 housing units in different parishes and neighborhoods, which are considered the most concentrated in the north of the city as a target market, as well as the valleys of Tumbaco and Los Chillos. The number of existing homes in this market share reaches 224.000, which in the northern sector was determined a target market of 1,076 buildings and valleys 386 housing projects.

To achieve this objective the company will use a differentiation strategy, identifying the activities that generate greater customer willingness to pay, hire the best professionals and complementary service providers, and maintaining constant communication with them and giving accurate one face to the customer.

Gestora S.A. will use mass and differentiated media, the latter through letters addressed to the directives of the condo and depth interviews supplemented in order to understand their needs.

This business plan is viable because its flow 5 year project generates a positive net present value, which validates the financial investment to make

INDICE

CAPITULO 1	13
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	13
1.1 Insight	13
1.2 Diseño de la investigación de mercados	13
1.2.1 Análisis Cuantitativo	13
1.3 Tamaño de mercado	14
CAPITULO 2	17
ANALISIS EXTERNO	17
2.1 Tendencias Generales	17
2.2 Análisis Sectorial	23
2.3 Análisis de la Competencia	25
2.4 Mapa Estratégico	25
CAPITULO 3	27
PLAN ESTRATEGICO	27
3.1 Estrategia genérica	27
3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales	29
3.4 Organigrama Inicial	31
CAPITULO 4	32
PLAN COMERCIAL	32
4.1 Servicio	32
4.2 Precio	33
4.3 Plaza	34
4.4 Promoción	36
4.5 Publicidad	37
CAPITULO 5	39
PLAN DE OPERACIONES	39
5.1 Flujo del servicio	39
5.1.1 Crecimiento	41
5.1.2 Planeación y Retención	43

5.1.3 Operación	45
5.1.4 Gestión de la Calidad	47
5.1.5 Recursos Humanos y Finanzas	48
CAPITULO 6	50
PLAN FINANCIERO	50
6.1 Supuestos generales	50
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento	55
6.3 Estados Financieros proyectados	56
6.4 Tasa de Descuento y WACC	60
6.5 TIR y VAN	61
6.6 Punto de Equilibrio	62
CAPITULO 7	64
CONCLUSIONES Y COMENTARIOS	64
7.1 Conclusiones	64
7.2 Comentarios	65
ANEXOS	66
BIBLIOGRAFIA	77

INDICE DE ANEXOS**ANEXOS****66****ANEXOS CAPITULO 1****66**

ANEXO 1.1 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

66

ANEXOS CAPITULO 2**67**

ANEXO 2.1 ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

67

ANEXOS CAPITULO 3**71**

ANEXO 3.1 ROLES Y FUNCIONES

71

INDICE DE TABLAS

CAPITULO 1

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Tabla 1.1 Estimación de Edificios de las Parroquias La Delicia y Eugenio Espejo	15
---	----

CAPITULO 2

ANALISIS EXTERNO

Tabla 2.1 Datos Estadísticos del DMQ	18
Tabla 2.2 Uso y Distribución del Suelo por tipo de Vivienda	20
Tabla 2.3 Proyección de la Población de la Administración Zonal La Delicia por Quinquenios según Parroquias	21
Tabla 2.4 Proyección de la Población de la Administración Zonal Eugenio Espejo por Quinquenios según Parroquias	22
Tabla 2.5 Estado de Viviendas en el DMMQ por Parroquias	22

CAPITULO 4

PLAN COMERCIAL

Tabla 4.1 Formas de Pago y Descuentos por Pronto Pago	36
---	----

CAPITULO 5

PLAN DE OPERACIONES

Tabla 5.1 Matriz Macro Procesos Gestora S.A.	41
--	----

CAPITULO 6

PLAN FINANCIERO

Tabla 6.1 Rubros proyectados de Sueldos y Salarios Gestora S.A.	53
Tabla 6.2 Proyección de Gastos Gestora S.A.	54
Tabla 6.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	56
Tabla 6.4 Balance General Proyectado	57
Tabla 6.5 Flujo de Caja Proyectado bajo un Escenario Optimista	58
Tabla 6.6 Flujo de Caja Proyectado bajo un Escenario Pesimista	59
Tabla 6.7 Cálculo del Punto de Equilibrio	62

INDICE DE GRAFICAS

CAPITULO 2

ANALISIS EXTERNO

Gráfica 2.1 Tamaño del Mercado y Potencial de Crecimiento	19
Gráfica 2.2 Fuerzas Competitivas del Sector	24
Gráfica 2.3 Posicionamiento Gestora S.A.	26

CAPITULO 3

PLAN ESTRATEGICO

Gráfica 3.1 Organigrama Inicial	31
---------------------------------	----

CAPITULO 5

PLAN DE OPERACIONES

Gráfica 5.1 Matriz Proceso – Producto	40
---------------------------------------	----

CAPITULO 1

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Insight

“Suficiente con los problemas de tu trabajo, la administración de tu condominio la hacemos nosotros”

La verdad no dicha es que para que un condómino se sienta tranquilo con la administración de su conjunto habitacional o edificio y consecuentemente de su bien máspreciado, su casa, necesita un servicio integrado de administración que además de gestionar todas las tareas básicas que la directiva o persona asignada es responsable, aproveche el número de viviendas de cada condominio para gestionar servicios adicionales a menor costo y con un servicio a la medida.

1.2Diseño de la investigación de mercados

1.2.1 Análisis Cuantitativo

A fin de evidenciar la oportunidad de negocio del presente plan, se procedió a realizar encuestas a profundidad a los directivos de varios edificios y conjuntos habitacionales de diferentes sectores del norte de Quito y los valles, además de analizar las proyecciones de crecimiento poblacional.

De dichas entrevistas, se pudo evidenciar que existe una importante tendencia a la contratación de servicios privados de administración de edificios y conjuntos habitacionales, es así que como resultado el 58% de los entrevistados, respondieron que la administración de sus lugares de vivienda era ejercida por una persona natural o jurídica

privada. A ello argumentan el hecho de que ningún condómino desea tener esa responsabilidad ya que no cuentan con el tiempo suficiente, ni los conocimientos para hacerlo correctamente.

Así también consideran que al tener a un tercero totalmente ajeno al condominio, es más sencillo exigir que las tareas sean realizadas. Finalmente, el 83% respondió estar dispuesto a pagar un porcentaje adicional sobre la alícuota a fin de recibir un servicio personalizado que les ayude a precautelar el valor de su inversión y generar plusvalía.

El beneficio para el consumidor por lo tanto, será librarse de otro dolor de cabeza como es el uso del pago de alícuotas en su condominio y sobre todo, conocer a ciencia cierta el destino de los recursos y su reflejo en obras o servicios que sean palpables para los condóminos y se comunique periódicamente la gestión.

1.3 Tamaño de mercado

Según las proyecciones de crecimiento poblacional de Quito, publicadas por la unidad de estudios del DMQ, se observa que la administración con mayor proyección de crecimiento es la DELICIA con un 6% promedio anual durante los siguientes 5 años, mientras que todo el distrito tiene una proyección del 1,8% de crecimiento en el mismo periodo. Esto refleja que el servicio de administración de condominios en el sector norte sería uno de los de mayores crecimientos en el MDMQ, que podría garantizar la factibilidad del plan de negocios propuesto en el largo plazo.

De los datos recogidos en el documento "Indicadores de Vivienda del DMQ", se realizaron supuestos basados en la concentración de población, infraestructura y entrevistas

con algunos arquitectos amigos que ayudaron a diseñar el modelo que a continuación se presenta.

Tabla 1.1 Estimación de Edificios de las Parroquias La Delicia y Eugenio Espejo

ESTIMACIÓN DE EDIFICIOS DE LAS PARROQUIAS LA DELICIA Y EUGENIO ESPEJO						
	# de Viviendas	% de dptos en el sector		% de dptos para vivienda		# de viviendas x edif prom
		25.00%	47.20%	50%	30%	
La Delicia (Ponceano, Condado, Cotacollo, Carcelen, etc)	71,337	17,834		8,917		372
Eugenio Espejo (Iñaquito, Jipijapa, Cochapamba, San Isidro del Inca, Keneddy, etc.)	119,373		56,344		16,903	704

Mercado estimado de Edificios de vivienda en los sectores de las administraciones de La Delicia y Eugenio	Año 1	1,076
	Crec Mercado 1,7% Año 2	1,094
	Crec Mercado 1,7% Año3	1,113
	Crec Mercado 1,7% Año4	1,132
	Crec Mercado 1,7% Año5	1,151

	# de Edificios a administrar	Participación de Mercado
PROYECCION GESTORA Año 1: Captura inicial de 8 edificios	8	0.74%
Año 2: Crecimiento del 50%	12	1.10%
Año 3: Crecimiento del 50%	18	1.62%
Año 4: Crecimiento del 40%	25	2.21%
Año 5: Crecimiento del 40%	35	3.04%

El objetivo de esta segmentación es comprobar el potencial de mercado que existe en la ciudad de Quito para el negocio de Administración de Edificios de vivienda y condominios. Como se puede apreciar en el cuadro preliminar, se eligió a las parroquias (administraciones) de La Delicia y Eugenio Espejo, por su ubicación y concentración de población, donde se localizan gran parte de los diferentes edificios de vivienda. Así también se analizó a los valles de Tumbaco, Cumbaya y Conocoto (Los Chillos) por su concentración de urbanizaciones y condominios de casas para ofrecer nuestros servicios.

Obteniendo estimaciones del mercado existente se demuestran que existe un mercado potencial en dichos sectores de 1.076 edificios de vivienda y 386 conjuntos habitacionales/urbanizaciones, que pueden ser susceptibles de brindar nuestro servicio.

El proyecto en inicio pretende capturar 8 edificios de dicho mercado, logrando una participación en el mercado del 0,74% que luego de 5 años de gestión se estima contar con más del 3% de participación en el mercado, lo que significaría un crecimiento promedio en 5 años del 45% y cuadruplicar el número de edificios servidos versus el año uno.

CAPITULO 2

ANALISIS EXTERNO

2.1 Tendencias Generales

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ) localizado en la región de la Sierra Norte del Ecuador, tiene una superficie de 409.000 hectáreas., y una población de, aproximadamente, 2'000.000 de habitantes. Ver Tabla 2.1.

El acelerado crecimiento poblacional del Distrito ha provocado el incremento de las necesidades y demandas de la población, es debido a esto que para evitar ineficiencias en la gestión del Municipio de Quito, se adoptó un modelo de gestión del desarrollo del MDMQ que “privilegia la eficiencia administrativa a través de la gestión por resultados, complementa el proceso de desconcentración, descentralización y empresarización metropolitana y promueve la cooperación pública privada y la coordinación institucional para la gestión de (nuevas) competencias y proyectos metropolitanos”. Con esto se desconcentraron actividades tradicionalmente localizadas en el Centro Histórico, sobre todo las relacionadas a los bienes y servicios propios del gobierno local.

Estas (nuevas) exigencias de origen interno y externo que el MDMQ debe enfrentar permanentemente, hace que la institucionalidad trate de adecuarse a las nuevas situaciones y de esta manera lograr una gestión eficiente. En cuanto a los datos demográficos éstos se presentan en el cuadro siguiente:

Tabla 2.1 Datos Estadísticos del DMQ

Cuadro 1							
Datos estadísticos del DMQ							
UBICACIÓN	Superficie Ha. (sin considerar el Área de protección ecológica)	POBLACIÓN			Densidad Demográfica Hab./ Ha.	Tasa de Crecimiento Demográfico 1990-2001 (%)	Incremento %
		Censo 1990	Censo 2001	Viviendas 2001			
Quito urbano	19.135,9	1.105.526	1.397.698	419.477	73	2,2	26,4
Disperso urbano		24.535	13.897	4.409	-	-5,0	-43,4
Suburbano	390.332,1	258.439	430.606	132.742	1	4,8	66,6
TOTAL DISTRITO	409.468,0	1.388.500	1.842.201	556.628	4	2,6	32,7

Fuente: DMPT, 2005

Como se puede apreciar, el MDMQ es un cantón netamente urbano, el 75.87% de la población se localiza en esa área de la ciudad. Corresponde, aproximadamente, el mismo porcentaje la cantidad de viviendas urbanas. La concentración por metro cuadrado en el Quito Urbano es de 73 habitantes por hectárea frente a 4 habitantes por hectárea en el DMQ.

El sector inmobiliario en la ciudad de Quito particularmente ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, gracias en parte a la dolarización así como también al aumento en la oferta inmobiliaria disponible, tendencia a la baja en los niveles de inflación, disminución de las tasas de interés y por ende mayor disponibilidad de créditos para los compradores de vivienda, entre los principales. Lo que ha impulsado la demanda de soluciones habitacionales, históricamente rezagadas por años en la capital y en el país en general.

Gráfica 2.1 Tamaño del Mercado y Potencial de Crecimiento



Según el estudio realizado por la empresa Ernesto Gamboa & Asociados del año 2006 en la ciudad de Quito y del gráfico adjunto que se desprende de dicho estudio, la vivienda nueva continuará como el mercado más atractivo en tamaño y ritmo de crecimiento si se compara con las otras categorías inmobiliarias. En dicho estudio también menciona que el sector norte de la capital, es en donde se demanda mayores soluciones habitacionales cercanas al centro financiero y comercial de la ciudad como lo son los sectores de Iñaquito, La Carolina, Batán, Plaza de Toros, Av. República del Salvador, por mencionar los principales.

Los valles de Los Chillos, Cumbaya, Tumbaco y recientemente Nayón, merecen una mención aparte porque a pesar de ser ciudades satélites localizadas a una distancia desde 5 minutos hasta 35 minutos (sin tráfico) en auto, cuentan en la actualidad con un volumen de viviendas multifamiliares, bien sea en conjuntos de casas solas o en su defecto, conjuntos con casas y edificios habitacionales así como también edificios de no más de 4 pisos (porque la ordenanza así lo estipula), bastante extenso, que hacen muy interesante de

evaluar para el actual proyecto, a estos sectores de la ciudad que ya cuentan con todos los servicios como son: bancos, sucursales de entidades de gobierno, centros comerciales, oficinas, centros de diversión, universidades, colegios y demás comodidades que hacen de estos sectores lugares en dónde no solo se viva, sino se puedan realizar todas las actividades comerciales, de trabajo, estudios, personales y sociales, que antes solo era posible de realizar en el distrito metropolitano.

En cuanto al plan de uso y ocupación del suelo, la ordenanza municipal vigente desde el mes de Diciembre de 2011, apuesta a la densificación (concentración urbana en sitios que poseen todos los servicios, elevación de edificaciones en altura, aprovechamiento de terrenos baldíos, etc.) para evitar el crecimiento de la ciudad hacia las periferias y con esto minimizar las nuevas inversiones que debe desarrollar el municipio para dotar de servicios básicos a nuevos barrios, y en su lugar potencializar los actuales servicios a barrios dónde no exista buena dotación de los mismos y la gestión del municipio se concentre en mejorar el que ya existe y ya no preocuparse en abrir nuevos servicios extendiendo las redes del actual sistema de provisión.

Tabla 2.2 Uso y Distribución del Suelo por tipo de Vivienda

	Casas/villas	% Nac	Departamentos	% Nac	Cuartos	% Nac	Mediaguas	% Nac	Otros	% Nac	TOTAL	% Nac Sin Vivienda
AZUAY	207.328	6,3%	24.121	4,4%	10.491	4,8%	17.875	7,3%	13.377	3,6%	273.192	5,9%
GUAYAS	797.066	24,3%	102.375	18,8%	41.188	19,0%	34.089	13,9%	103.228	27,9%	1.077.947	23,2%
PICHINCHA	492.672	15,0%	256.613	47,2%	71.111	32,8%	43.697	17,9%	9.147	2,5%	873.241	18,8%
RESTO	1.783.425	54,4%	160.058	29,5%	93.683	43,3%	148.874	60,9%	243.888	66,0%	2.429.929	52,2%
TOTAL	3.280.491		543.167		216.473		244.535		369.643		4.654.309	255
AZUAY	75,9%		8,8%		3,8%		6,5%		4,9%		100,0%	
GUAYAS	73,9%		9,5%		3,8%		3,2%		9,6%		100,0%	
PICHINCHA	56,4%		29,4%		8,1%		5,0%		1,0%		100,0%	
RESTO	73,4%		6,6%		3,9%		6,1%		10,0%		100,0%	
TOTAL	70,5%		11,7%		4,7%		5,3%		7,9%		100,0%	

Por otro lado, al analizar los datos del último censo de vivienda realizado en el 2010, existen más de 4,6 millones de viviendas en el Ecuador. De ellas el 23% se

encuentran localizadas en la provincia de Guayas, 19% en Pichincha y un 6% en Azuay. La distribución nacional, según el tipo de vivienda, se divide en 70,5% casas o villas, 11,7% departamentos, 4,7% cuartos, 5,3% mediaguas, 7,9% en otro tipo de vivienda tales como pensiones, hoteles, hospitales, etc.

Para el caso de Pichincha, existe un dato que vale la pena recalcar y es el hecho de que la concentración de departamentos (edificios) que existe en la provincia es la más alta a nivel nacional con un 47,2% del total de departamentos del país, la provincia que le sigue es Guayas con un 18,8%. Si se considera únicamente a la provincia de Pichincha para realizar un estudio, se observa que del total de viviendas que existen, 29,4% son departamentos y un 56,4% son casas/villas. En el caso de los departamentos es casi el triple de veces que el promedio nacional (11,7%) y está muy por debajo de la media nacional en casas/villas al tener 56,4% versus el 70,5%, según lo que se puede apreciar en el cuadro adjunto.

Tabla 2.3 Proyección de la Población de la Administración Zonal La Delicia por Quinquenios según Parroquias

PROYECCION DE LA POBLACION DE LA ADMINISTRACION ZONAL LA DELICIA
POR QUINQUEÑOS SEGUN PARROQUIAS

PARROQUIAS	Poblacion Censo		Tasa de crecimiento demografico%	Incremento%	Proyeccion año y Tasa de Crecimiento(tc)										
	1990	2001			2005	tc	2010	tc	2015	tc	2020	tc	2025	tc	
TOTAL ADMINISTRACION	167.304	262.353	4.2	57	296.971	3.1	340.193	2.8	383.415	2.4	426.638	2.2	469.960	1.9	
COTACOLLAO	U	28.322	33.026	1.4	17	32.794	-0.2	31.133	-1.0	28.188	-2.0	24.287	-2.9	19.839	-4.0
PONCEANO	U	41.107	52.106	2.2	27	53.364	0.6	52.691	-0.3	49.655	-1.2	44.562	-2.1	37.945	-3.2
COMITE DEL PUEBLO	U	22.152	37.173	4.8	68	42.309	3.3	47.895	2.9	52.003	1.7	54.054	0.8	53.607	-0.2
EL CONDADO	U	21.497	54.938	8.9	156	73.631	7.6	103.736	7.1	142.468	6.6	190.727	6.0	248.621	5.4
CARCELEN	U	23.052	39.614	5.0	72	45.499	3.5	52.122	2.8	57.306	1.9	60.357	1.0	60.698	0.1
NONO	R	1.455	1.753	1.7	20	1.762	0.1	1.698	-0.7	1.562	-1.7	1.367	-2.6	1.135	-3.7
POMASQUI	AE	13.735	20.341	3.6	48	22.081	2.1	23.499	1.3	23.921	0.4	23.244	-0.6	21.483	-1.6
SAN ANTONIO DE PICHINCHA	AE	12.479	19.816	4.3	59	22.086	2.7	24.324	1.9	25.661	1.1	25.680	0.2	24.866	-0.8
CALACALI	R	3.505	3.626	0.3	3	3.446	-1.3	3.095	-2.1	2.650	-3.1	2.158	-4.0	1.666	-5.0

Tabla 2.4 Proyección de la Población de la Administración Zonal Eugenio Espejo por Quinquenios según Parroquias

PROYECCION DE LA POBLACION DE LA ADMINISTRACION ZONAL EUGENIO ESPEJO
POR QUINQUEÑOS SEGUN PARROQUIAS

PARROQUIAS		Poblacion Censo		Tasa de crecimiento demografico%	Incremento%	Proyeccion año y Tasa de Crecimiento(tc)									
		1990	2001			2005	tc	2010	tc	2015	tc	2020	tc	2025	tc
TOTAL ADMINISTRACION		330,145	385,054	0.9	11	377,748	0.9	393,616	0.8	409,484	0.8	425,351	0.8	441,219	0.7
BELISARIO QUEVEDO	U	53,618	47,444	-1.1	-12	44,408	-1.6	40,003	-2.1	35,001	-2.6	29,557	-3.3	23,926	-4.1
MARISCAL SUCRE	U	18,801	15,841	-1.5	-16	14,569	-2.1	12,843	-2.6	10,999	-3.1	9,094	-3.7	7,210	-4.6
EÑAQUITO	U	40,792	42,251	0.3	4	41,869	-0.2	40,492	-0.7	38,025	-1.2	34,455	-2.0	29,919	-2.8
RUMIPAMBA	U	28,735	30,318	0.5	6	30,247	-0.1	29,501	-0.8	27,940	-1.1	25,534	-1.8	22,364	-2.6
TIPIJAPA	U	31,938	35,646	1.0	12	36,303	0.5	36,337	0.0	35,326	-0.6	33,145	-1.3	29,610	-2.1
SOCHAPAMBA	U	27,557	44,613	4.5	62	52,207	4.0	62,469	3.7	72,966	3.2	82,692	2.5	90,333	1.8
CONCEPCION	U	40,667	37,357	-0.8	-8	35,441	-1.3	32,464	-1.7	28,678	-2.3	24,789	-3.0	20,395	-3.8
KENNEDY	U	67,298	70,227	0.4	4	69,781	-0.2	67,717	-0.6	63,610	-1.2	58,018	-1.9	50,654	-2.7
SAN ISIDRO DEL INCA	U	12,675	28,720	7.7	127	38,263	7.4	54,393	7.3	76,331	7.0	105,226	6.6	141,750	6.1
NAYON	AE	5,767	9,693	4.8	68	11,506	4.4	14,027	4.0	16,708	3.6	19,329	3.0	21,577	2.2
ZAMBIZA	AE	2,297	2,944	2.3	28	3,155	1.7	3,371	1.3	3,500	0.8	3,512	0.1	3,382	-0.8

Tabla 2.5 Estado de Viviendas en el DMMQ por Parroquias

	Total Viviendas	Tot DMMQ	Ocupadas	Tot DMMQ	Desocupadas	Tot DMMQ	Construcciones	Tot DMMQ	Ocupación promedio x vivienda particular
Quitumbe	54.594	9,8%	48.196	9,4%	3.163	10,9%	3.241	19,4%	4,1
Eloy Alfaro	119.059	21,4%	113.707	22,3%	3.417	11,8%	1.850	11,1%	3,7
Manuela Saenz (San Juan , America)	69.626	12,5%	66.188	13,0%	2.349	8,1%	941	5,6%	3,5
Eugenio Espejo (Inca)	119.373	21,4%	112.537	22,1%	5.039	17,3%	1.514	9,1%	3,5
La Delicia (C d Pueblo, Carcelen)	77.337	13,9%	70.360	13,8%	3.951	13,6%	2.937	17,6%	3,9
Calderon	28.913	5,2%	23.164	4,5%	3.496	12,0%	2.237	13,4%	4,0
Tumbaco	17.564	3,2%	15.856	3,1%	979	3,4%	704	4,2%	3,9
Los Chillos	34.435	6,2%	29.381	5,8%	2.896	10,0%	2.108	12,6%	4,2
Resto DMMQ	35.726	6,4%	30.715	6,0%	3.786	13,0%	1.151	6,9%	
Total DMMQ	556.627	100,0%	510.104	100,0%	29.076	100,0%	16.683	100,0%	3,8

Lo anterior demuestra la oportunidad que existe de proveer el servicio a una población con aproximadamente 556 mil viviendas solo en el DMMQ, divididos en diferentes administraciones zonales dependiendo de su ubicación. Las administraciones con mayor participación del DMQ son conjuntamente la administración Eloy Alfaro y Eugenio Espejo (norte) con 21,4% cada una. Las administraciones con mayor nivel de construcciones son Quitumbe con 19,4% y la Delicia (norte) con 17,6% del total de construcciones.

Otra tendencia favorable para el proyecto en análisis, es el creciente precio de los terrenos. De acuerdo a un artículo publicado por la revista Ekos, en el cual se realiza un análisis del sector inmobiliario, apoyándose en datos arrojados de las investigaciones del SiiD (Sistema de Información Inmobiliaria Dinámica), el valor de los terrenos, especialmente de Quito y Guayaquil, se ha incrementado y lo seguirá haciendo, aparentemente sin una causa justificada. Éstos solo deberían elevarse de existir una mejor y mayor infraestructura o por una ubicación privilegiada que permita el desarrollo de mega obras inmobiliarias. Así por ejemplo, en Calderón, el precio por metro cuadrado en el 2010 alcanzó los USD 20, mientras que hoy en día oscila entre los USD 80 y USD 100. Dicha elevación es exagerada considerando que ciertos barrios aún no están acondicionados con todos los servicios públicos. Este tema hace que en la actualidad la mayoría de ciudadanos no pueda acceder a la compra de un terreno propio para la construcción de sus viviendas y encuentren en los edificios y conjuntos habitacionales, una excelente alternativa para adquirir la vivienda de sus sueños, con costos asequibles.

Evidentemente la concentración en urbanizaciones bien sea de edificios o conjuntos de casas tiene una tendencia creciente y sostenida en el tiempo, de ahí que la provisión de servicios o producto para este sector, entre los cuales se encuentra el servicio motivo de este proyecto, Administración de edificios o conjuntos habitacionales, es necesaria y contemplará una demanda creciente.

2.2 Análisis Sectorial

A fin de valorar la rentabilidad potencial del sector al que pertenece el presente proyecto en el largo plazo, a continuación se realiza un análisis de sus características estructurales básicas. Dado que hablar del sector inmobiliario es demasiado amplio, se ha

determinado al sector de servicios para edificios y conjuntos habitacionales como óptimo para realizar el siguiente análisis sectorial.

Gráfica 2.2 Fuerzas Competitivas del Sector



Como se puede observar en la gráfica, el sector en análisis enfrenta una considerable rivalidad entre competidores, moderado poder de negociación de consumidores y proveedores, sustitutos no calificados para brindar el servicio y una normal amenaza de entrada de nuevos competidores. Básicamente, la única fuerza sectorial de impacto es el grado de rivalidad existente dado el gran número de participantes en el sector. Este tema requiere de una estrategia de diferenciación la cual es viable en una industria cuya tasa de crecimiento es positiva y con tendencia en aumento. En términos generales las características estructurales del sector y la tendencia de rentabilidad en el largo plazo son favorables para el proyecto en análisis.

Un análisis completo de cada fuerza competitiva se encuentra detallado en el Anexo 2.1.

2.3 Análisis de la Competencia

Se ha identificado a tres compañías bastante bien estructuradas que cubren la mayor cantidad de los requerimientos del sector. La primera Home Detail Ecuador, ofrece soluciones integrales de administración y mantenimiento a 25 edificios habitacionales ubicados tanto en el norte como en los valles de Quito. Cuenta con tres paquetes de servicios bien diferenciados, el primero únicamente involucra tareas administrativas, el segundo incluye un paquete de limpieza y el tercero contempla la seguridad y mantenimiento general de los edificios. No trabaja con conjuntos habitacionales.

La segunda compañía denominada Admitec, ofrece servicios a edificios, conjuntos residenciales y centros corporativos en el área del Distrito Metropolitano y en los valles de Cumbaya y Los Chillos. Entre sus clientes se destacan dos edificios de oficinas que recibieron premios al Ornato otorgados por el Municipio de Quito.

La tercera, Metro Cuadrado, es una empresa inmobiliaria que ofrece como una línea de negocio adicional, la administración de edificios.

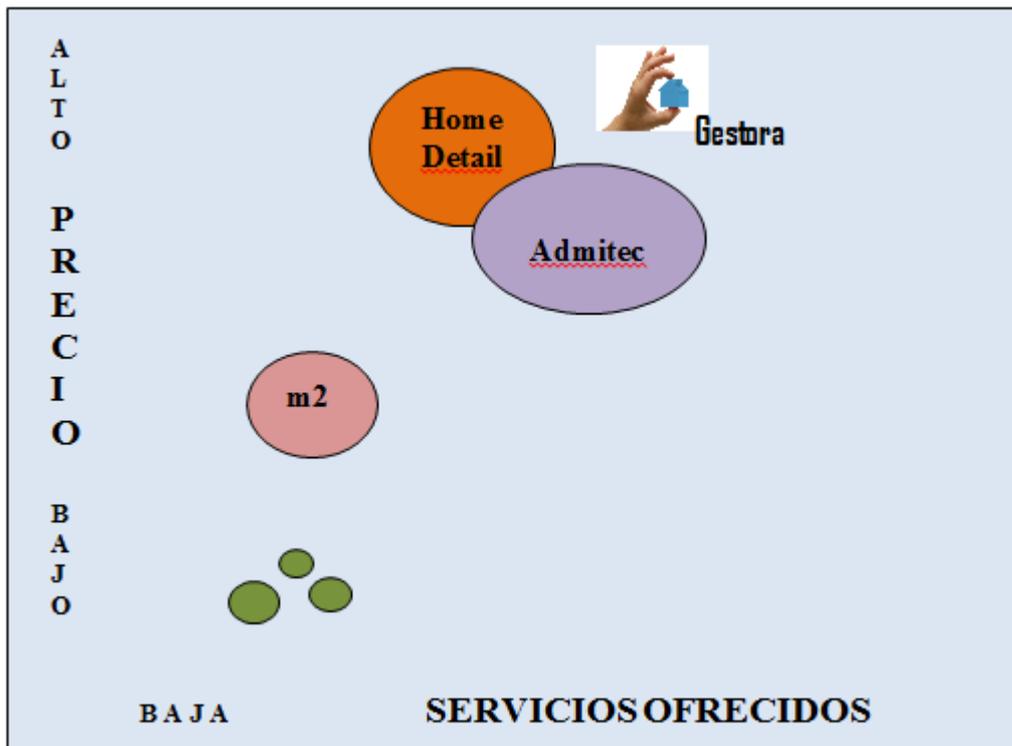
Finalmente está la participación de personas naturales que ofrecen servicios básicos de administración de manera informal, su participación es considerable.

2.4 Mapa Estratégico

Se ha determinado que las variables relevantes para los clientes que requieren de un servicio de administración de edificios o conjuntos habitacionales, son el precio y el tipo de servicio ofrecido. Los clientes mencionan que las empresas con las que trabajan ofrecen

muchos servicios pero no los cumplen y la mayoría realizan actividades básicas relacionadas con el cobro de alcuotas, limpieza, seguridad, etc. La posición de la empresa del presente plan de negocios en el mapa estratégico, busca destacarse por un servicio diferenciado a un precio ligeramente superior.

Gráfica 2.3 Posicionamiento Gestora S.A.



CAPITULO 3

PLAN ESTRATEGICO

3.1 Estrategia genérica

Como se puede observar en la gráfica del mapa estratégico, existe un importante sector que está siendo atendido por personas naturales que como se mencionó anteriormente, cubren las necesidades básicas del cliente y sus costos son bastante asequibles. Por otro lado están las empresas bien organizadas con precios altos y que han logrado una participación en el mercado, atendiendo a edificios y conjuntos habitacionales de las zonas más exclusivas de la ciudad. Dicha participación la han logrado gracias a la amplia gama de servicios que ofrecen, comodidades de pago y una excelente estructura organizacional.

Ahora bien, es claro que con los servicios que ofrecen, cubren los frentes administrativos, de mantenimiento, limpieza y seguridad, sin embargo existen otros frentes de la cadena de valor que se encuentran desatendidos como es el caso de los servicios complementarios y que con seguridad agregan valor y aumentan la disposición de pago del cliente. Entre dichos servicios se ha identificado la falta de convenios que faciliten la instalación de un sistema integrado de internet, televisión por cable, alarmas, mantenimiento preventivo, entre otros, los cuales al ser gestionados como un solo condómino, no solo brindarían comodidad al cliente sino también reducirían sus costos. Otro frente que no está siendo atendido y que genera descontento en los condóminos, es la falta de integración entre ellos y la pérdida de un clima de armonía y solidaridad, como consecuencia del rápido ritmo de vida de la sociedad quiteña. Por otro lado se ha identificado la necesidad de un mejor y más eficiente manejo de la cartera y recuperación

de cartera vencida. Finalmente y a causa de la creciente tendencia ecológica, se nos ha transmitido la posibilidad de incluir servicios que promuevan el manejo adecuado de desechos y reciclaje como una posible opción de auto financiamiento para determinada necesidad del condominio

Es en este contexto que la compañía que se propone crear, debe aprovechar el espacio que existe para la diferenciación y plantear un servicio totalmente integrado, enfocándose en los conjuntos y edificios habitacionales de nivel socio económico medio-alto y alto. Para ello deberá comunicar la oferta correctamente, hacerla visible. Se enfocará el servicio, de acuerdo a su estrategia de valor, resumido en 4 pilares básicos, visualización constante de la gestión a través de soluciones integrales, incentivación de la sociabilización entre condóminos, efectividad en la cobranza y comunicación permanente y directa de la gestión.

Se entiende que todos los clientes son únicos, así como lo son sus propiedades, de ahí que es interés de Gestora S.A. ofrecer soluciones a su medida y que estén alineadas a sus objetivos y necesidades, además de asesorarlos sobre cómo aumentar el valor de su propiedad.

3.2 Estrategias sectoriales

A fin de contrarrestar el impacto de las fuerzas negativas del análisis sectorial, Gestora planea generar un plan detallado mediante el cual alcance una clara diferenciación en servicio. Para ello se desarrollará una estrategia de innovación que permita brindar alternativas diferentes, rápidas y de fácil acceso para sus clientes. Está claro que actualmente existe un segmento importante de condóminos jóvenes ejecutivos que por la

premura de tiempo que poseen, buscan servicios rápidos, confiables y que de ser posible tengan acceso en línea. En este sentido, Gestora debe proveer alternativas nuevas de servicio de manera constante, para lo cual es necesario analizar de cerca a la competencia y anticiparse a sus movimientos. El tema de innovación ayudará también a elevar las barreras de salida de clientes. Por otro lado, se ha identificado que el servicio personalizado es vital, de ahí que Gestora contratará a personal capacitado, de excelente presencia y dará siempre la misma cara al cliente. Así también, se ha mencionado que las empresas que compiten en esta industria no invierten en marketing y publicidad, lo que deja un espacio interesante para generar marca y con ello ganar participación de mercado. Finalmente, se mitigará de mejor manera la rivalidad mediante la elección de zonas geográficas específicas, donde la competencia sea mínima.

3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales

Gestora busca ser una empresa reconocida por el alto grado de satisfacción de sus clientes a través de las mejores prácticas de gestión y en armonía con el medio ambiente.

Visión: Ser reconocidos como una empresa de vanguardia en la administración de Conjuntos y Edificios habitacionales en la ciudad de Quito.

Misión: Administrar conjuntos y edificios habitacionales de manera integrada y personalizada, generando plusvalía y procurando el buen vivir.

Objetivos Estratégicos:

1. **Cientes altamente satisfechos:** Alcanzar el 80% de satisfacción de los clientes. Para ello será indispensable identificar las actividades que agregan valor a cada

cliente y enfocarse en cumplir la promesa de valor en cuanto a servicio y tiempo de respuesta. Este objetivo será medido a través de encuestas de satisfacción y porcentaje de incremento en ventas.

2. **General lealtad con nuestros clientes:** Se desea que los clientes renueven sus contratos de administración por períodos sucesivos y en lo posible por períodos más largos, es decir, si el primer contrato fue por un año, que el segundo sea por dos o 3 años. De esta forma se incrementan los niveles de lealtad y consecuentemente los ingresos de la compañía.

La meta de este indicador será tener clientes con renovación de contratos del 70%.

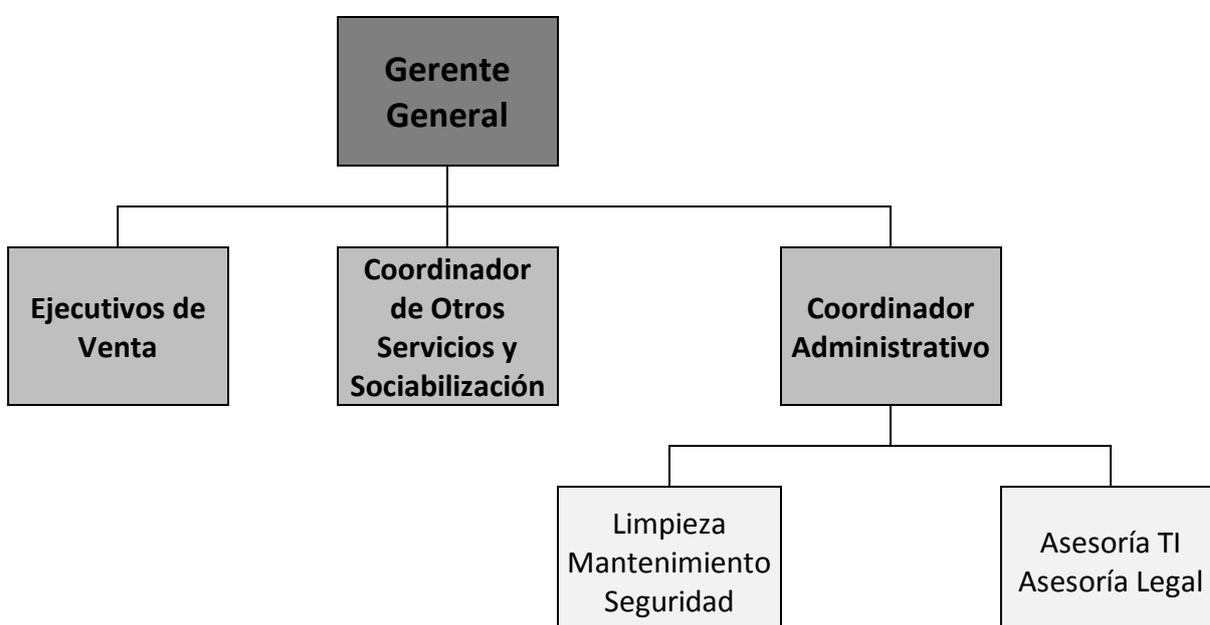
3. **Dar una sola cara al cliente:** Formar un equipo de trabajo altamente capacitado que nos permita asignar a cada cliente su propio ejecutivo de cuenta y que detrás de él exista un conjunto de profesionales que estén bien informados de los requerimientos y necesidades de cada edificio y conjunto habitacional. El objetivo es generar un lazo de intimidad con el cliente y la meta del indicador será reducir a 0% el cambio de ejecutivos de cuenta.

4. **Diversificar la cartera de clientes:** Lo que busca este objetivo es evitar la concentración de clientes de manera tal que ninguno de ellos represente más del 15% de los ingresos de la compañía. Se deberá entonces gestionar una cartera de clientes saludable que permita equilibrar la situación económica de la empresa en caso de deserciones.

3.4 Organigrama Inicial

Se determinó que el organigrama de Gestora será funcional ya que al ser una estructura completamente nueva, la mejor manera de presentar al personal, accionistas, socios o clientes, es a través de un organigrama funcional, por su practicidad de presentación y el nivel de detalle que contiene. Así tenemos:

Gráfica 3.1 Organigrama Inicial



Los roles y funciones de cada cargo se encuentra totalmente detallada en el Anexo 3.1.

CAPITULO 4

PLAN COMERCIAL

4.1 Servicio

Soluciones integradas para la administración de edificios y conjuntos habitacionales.

Lo que pretende abarcar nuestro negocio son los diferentes servicios y necesidades implícitas en la administración de cualquier conjunto, bien sea de casas o edificios. Tales como una adecuada recaudación de alcuotas y reducción de la morosidad, así como también incentivos por pronto pago (descuentos), beneficios en contratos de servicios adicionales tales como internet, servicio de televisión pagada, suscripciones, etc. Esto pretende trasladar a los copropietarios o arrendatarios, beneficios en paquetes por suscripción a estos servicios, que no se consiguen contratándolos por separado.

Finalmente lo que se ofrece a nuestros clientes es convertir la administración del condominio en un dolor de cabeza menos y que perciban el cambio en beneficios y servicio real y no solo promesas. Esta información se pudo determinar luego de las diferentes entrevistas a profundidad que se realizaron a varios condóminos de edificios y conjuntos de casas, en el sector norte de Quito y valles aledaños, con quienes tuvimos la oportunidad de conversar.

Otro aspecto relevante de mencionar que puede ser bien acogido por los condóminos es la asistencia de manera virtual a las reuniones de copropietarios o condóminos, en las que mediante una página web y un link de skype, se pueda asistir de

manera virtual a las reuniones y de esa manera, a pesar de no estar físicamente en dichas reuniones, se pueda estar al tanto de los temas tratados y opinar sobre los mismos.

4.2 Precio

Se determinará un porcentaje sobre el valor de la alícuota que paga cada condómino.

El precio estimado del servicio, de acuerdo a nuestro análisis de mercado debería rondar desde el 10% hasta un 20% de la alícuota mensual que se paga actualmente en los conjuntos objetivos de este estudio.

Por poner un ejemplo, si en un conjunto situado al nororiente de Quito entre las avenidas Gaspar de Villarroel, Eloy Alfaro, Granados y 6 de Diciembre, actualmente se cobra USD70 mensual de alícuota en un edificio de 40 condóminos, que incluye servicios como guardianía, conserje y limpieza de aéreas comunes (no jardinería, no piscina, no terraza), el incremento que se realizaría en dicho conjunto sería de USD7 a USD14 en la cuota mensual pero que se traduciría en incremento del valor de recuperación de la cartera morosa que en la actualidad se sitúa (en el mismo ejemplo) entre el 35% al 40% mensual, es decir que de los 40 condóminos, 24 se encuentran al día en los últimos 3 meses y 16 de ellos tienen retrasos superiores a 3 meses.

El precio que se cobraría apuntaría a una mejora en el indicador (morosidad) del 10% mínimo en los primeros 3 meses de gestión y hasta un 20% en un año, ajustando entre el 25% al 20% de morosidad luego de dicho periodo de gestión, que estará soportado por el asesor legal incorporado en el staff del equipo, que permitirá cubrir las diferentes

instancias necesarias para una recaudación más efectiva, que servirá para obras al interior del edificio en mantenimiento de la estructura y áreas comunes, así como también para incentivar a la convivencia en armonía con los vecinos, mediante eventos sociales eventuales, podrían ser trimestrales, que ayuden a la mejora de las relaciones personales al interior del conjunto o edificio.

El foco de la recaudación estará en el incentivo al pronto pago y beneficios asociados al condómino con buen comportamiento de pago, para que siga con dicho comportamiento y aquel que necesita un “valor” asociado con su pago mensual y que sienta que se traduce en algo tangible (descuentos y beneficios), con ello se apuntaría a incrementar la base de clientes al día en sus obligaciones que se “devuelve” a los condóminos en obras, servicios y beneficios.

4.3 Plaza

Edificios y conjuntos habitacionales de nivel medio-alto y alto ubicados en el sector norte y valles de Quito.

Debido a la concentración de edificios en el sector norte de Quito, se detectó la necesidad de cubrir aquellos edificios que cuentan con administraciones poco personalizadas y que no brindan un nivel medio de servicio, lo que se traduce en insatisfacción por parte de los condóminos, los mismos que sienten que su dinero no está siendo bien administrado, y que el valor que actualmente pagan, es demasiado alto para el nivel de servicio que reciben y no se diga en los nulos beneficios que se reciben.

En lo referente a condominios (en inicio nos concentraremos en conquistar condominios del sector, para luego con la experiencia adquirida, podamos brindar el mismo servicio a urbanizaciones) el objetivo es conseguir 2 condominios que representen un 0.52% del mercado objetivo, con un crecimiento del 85% en 5 años de gestión, respaldado por el mismo principio brindado en la gestión de servicio a edificios, atención personalizada que garantice el servicio a cada condominio dependiendo de sus necesidades.

Todo esto acompañado de un crecimiento orgánico de la empresa que nos permita cumplir la promesa de valor ofrecida al cliente como "personalización" del servicio solucionando sus problemas de administración y permitiéndoles tener una fuente menos de preocupaciones a lo largo de su permanencia con la empresa.

Para abastecer la demanda inicial de nuestro servicio, se ha establecido la contratación de un ejecutivo de cuenta que estará encargado de la promoción, difusión y venta del servicio. Dicho ejecutivo deberá tener un perfil comercial y habilidades de negociación que le permita llegar a los clientes potenciales (directivas) de una manera seria y profesional, que distinga al servicio de GESTORA como un negocio que conoce de las necesidades y está presto a realizar dicha "gestión" y brindar un entorno de camaradería al interior del conjunto, con servicio preferencial, ágil y efectivo.

4.4 Promoción

Con el fin de gestionar una cartera saludable, se propone ofrecer descuentos diferenciados por pronto pago, ya sea prepago con tarjeta de crédito, débito bancario y/o efectivo.

Como se mencionó anteriormente, los ejecutivos de ventas tendrán la responsabilidad de promover el servicio puerta a puerta, en los edificios previamente seleccionados en la segmentación y análisis de mercado. Todo ello soportado con una campaña de promoción previamente establecida, como es la de descuentos que se detalla a continuación, en donde se perciba por parte de los usuarios que existe un beneficio por pagos anticipados, de contado o en su defecto, si prefiere, hacerlo con tarjeta de crédito a 3 y 6 meses sin intereses.

Tabla 4.1 Formas de Pago y Descuentos por Pronto Pago

	Cuota	Descuento %	Con dscto.	Ahorro
Pagos hasta el 4 de cada de mes	\$ 73.09	5%	\$ 69.44	\$ 3.65
Pago anticipado de 3 meses	\$ 219.27	7%	\$ 203.92	\$ 15.35
Pago anticipado de 6 meses	\$ 438.54	10%	\$ 394.69	\$ 43.85
Pago anticipado anual	\$ 877.08	12%	\$ 771.83	\$ 105.25
PAGO CON TARJETA DE CREDITO				
Pago a 3 y 6 meses sin intereses				

Por otro lado, a fin de generar fidelidad con nuestros clientes y a la vez elevar las barreras de salida, se han planteado las siguientes estrategias promocionales para contratos de largo plazo:

- Si firman un contrato a 3 años el 4to año es gratis.
- Si firman un contrato a 2 años el 3ro tiene un 50% de descuento.
- Gastos de asesoría legal para los condóminos a precio de costo. (Apoyados por el asesor legal de la compañía).

- Ingresos adicionales o descuentos en facturación efectivos, por volumen de reciclaje de: plástico, papel, aparatos eléctricos o electrónicos obsoletos o dañados.

4.5 Publicidad

Boca a boca, visitas personalizadas, redes sociales, revistas especializadas y con la implementación de una página de internet, fácil de navegar, amigable y concreta.

Partiendo de los objetivos estratégicos, se ha determinado que nuestro plan comercial debe estar basado en la capacidad de negociación con socios estratégicos de servicios complementarios para la obtención de mayores beneficios para los condóminos a precios diferenciados (estrategia de negociación grupal con los proveedores– Paquetes).

Actualmente los proveedores de servicios tales como televisión por cable o satelital, así como internet, telefonía fija, solo por mencionar los principales, les resulta más conveniente en costos, logística y mano de obra, conseguir un contrato en un edificio o condominio con 20 o más suscriptores que conseguirlos de manera individual. En este caso se le está llevando la oportunidad de negocio grupal y como tal, el proveedor podrá ofrecer mejores condiciones a precios reducidos.

Otro tema importante a considerar es la comunicación precisa al grupo objetivo, mediante el uso de diferentes medios de comunicación, entre los cuales están: Masivos-focalizados (volantes, mailing, página web, etc.).

Diferenciados: Por medio de la entrega de cartas de presentación personalizadas y dirigidas a la directiva de determinados conjuntos elegidos, cuyas características de segmento reúnan las condiciones previamente analizadas y validadas. Además se

mantendrán reuniones con dichas directivas que permitan ampliar el servicio que se ofrece y todos los beneficios y ventajas que se detallaron anteriormente. Finalmente, se considera la participación en distintas ferias inmobiliarias que se realizan en el Distrito Metropolitano.

CAPITULO 5

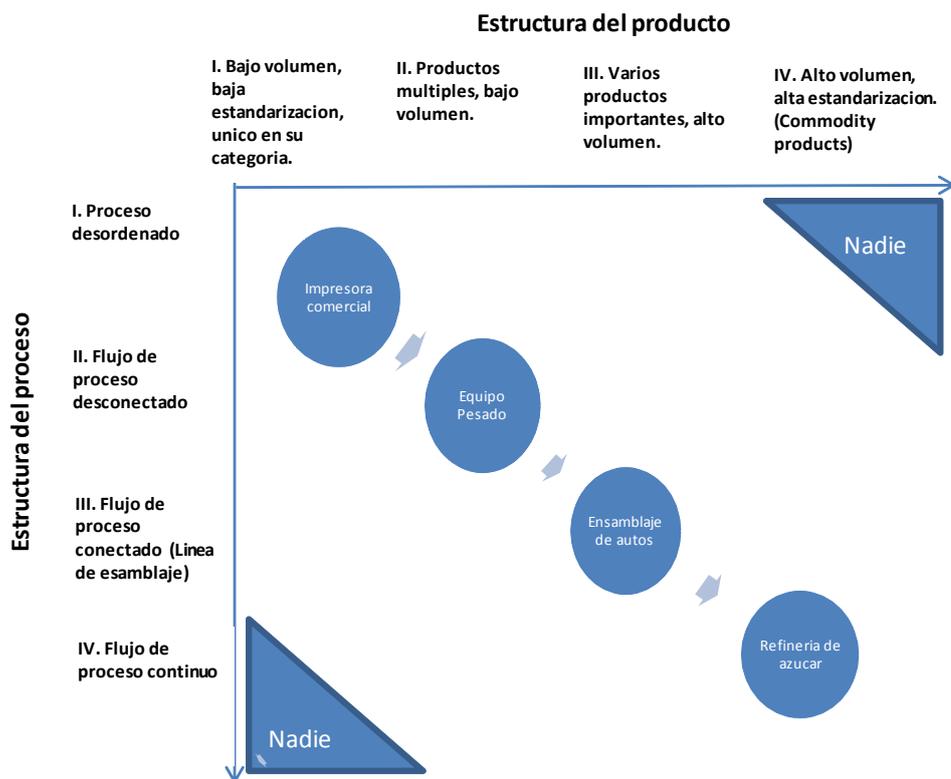
PLAN DE OPERACIONES

Como se mencionó en el capítulo 3 en la Estrategia Genérica, el servicio se enfocará de acuerdo a la estrategia de valor, resumido en 3 pilares básicos, visualización constante de la gestión a través de soluciones integrales, incentivo a la sociabilización entre condóminos, efectividad en la cobranza y comunicación permanente y directa de la gestión. Dichos pilares se utilizaran como base de la ventaja competitiva en el plan de operaciones. Aquí se han identificado como actividades únicas, la generación de beneficios complementarios con servicio y costos preferenciales para los condóminos, como televisión por cable, internet, alarmas, mantenimiento preventivo de instalaciones, reciclaje, entre otros.

5.1 Flujo del servicio

Para definir el flujo de servicio correspondiente a nuestro presente plan y de acuerdo a la Matriz proceso-producto (Hayes & Wheelwright, 1979), nos ubicamos en el sector II en ambos ejes (cuadro adjunto), lo que corresponde a un bajo volumen de clientes (edificios o condominios) y desarrollo de estándares y mejoramiento de métodos, para servicios que ya son provistos actualmente pero son susceptibles de mejora en procesos que se traduzcan en valor para el cliente.

Gráfica 5.1 Matriz Proceso - Producto



El servicio que ofrece la empresa ya existe actualmente, sin embargo la diferencia está en la forma en que se aplican distintos procesos y beneficios, los cuales van directamente ligados a dar soluciones personalizadas a sus clientes, rompiendo la manera tradicional en que se manejan gran parte de los condominios o edificios en Quito en la actualidad, y creando un valor adicional de gestión basado en resultados y con comunicación constante no solo con la Directiva sino también con los condóminos, además de promover la coexistencia en armonía al interior del conjunto o edificio.

Para lograr lo mencionado es necesario que se cumplan procesos de administración y gestión que sean estandarizados a fin de poder controlarlos y realizar mejoras continuas. Dichos procesos se clasifican por su naturaleza en núcleo del negocio, dentro de los cuales tenemos al macro proceso denominado crecimiento, planeación y retención y operación. Como procesos habilitadores tenemos a la gestión de la Calidad, de Recursos Humanos y

Finanzas. A continuación se detallan tanto los procesos principales como los procesos primarios:

Tabla 5.1 Matriz Macro Procesos Gestora S.A.

Macro Procesos Gestora				
CRECIMIENTO	PLANEACIÓN Y RETENCIÓN	OPERACIÓN	GESTION DE LA CALIDAD	RRHH / FINANZAS
Identificar y sectorizar clientes — Entender Necesidades — Cotización & Negociación — Cierre y firma de contratos con clientes	Acompañamiento semanal por edificio o condominio — Análisis, desarrollo e implementación de gestiones de promoción y publicidad — Desarrollo e implementación de la página web — Seguimiento Personalizado de Cuentas	Identificación y análisis de proveedores claves — Gestión de convenios con proveedores complementarios — Administración de la cadena de suministro interna — Planeación de la demanda	Indicadores de gestión — Encuestas periódicas — Actitud organizacional — Responsabilidad — Reclamos	Contratación de personal — Gestión del recurso humano — Gestión de la cobranza

5.1.1 Crecimiento

5.1.1.1 Identificación y sectorización de clientes

Segmentación en el sector norte de Quito con edificios o conjuntos con más de 30 condóminos y alícuota mensual superior a USD75 al mes, que no estén satisfechos con el servicio que reciben actualmente y que fueron consultados e identificados en la etapa de análisis e investigación de potenciales clientes al inicio del proyecto. Se partiría de una base de 10 edificios de conocidos y familiares. Al ser referidos existen mayores y mejores posibilidades de cerrar negocios y siempre sirve como apoyo la referencia de personas que puedan avalar la experiencia de trabajo previa, a pesar de ser nuevos en el mercado pero que garanticen la seriedad de las personas involucradas y su profesionalismo demostrado en otras actividades y campos de acción.

Se contactará puerta a puerta y en persona con las directivas o personas a cargo de cada edificio. Identificar autoridades y formas de contacto (teléfono celular, e-mail, dirección, etc.) Concertar las citas necesarias (por lo menos 3) que incluyan a directiva y personal clave del condominio, con lo que se lograra un acercamiento previo que permita realizar un seguimiento inicial y levantamiento de necesidades particulares por potencial cliente y de esta manera cotizar servicios específicos para cada uno y no tener una propuesta de servicio estandarizar, sino al contrario, una propuesta (*cotización*) basada en las *necesidades* y problemas escuchados, con el respectivo plan de acción con responsables, tareas, tiempos y recursos necesarios a utilizar y de esta manera transmitir personalización de necesidades y la promesa de valor de identificar claramente el problema y la implementación o alternativa de solución.

Explicar detalladamente las bondades de nuestro producto y recalcar aquello que hace a la empresa, diferente de los administradores de conjuntos actuales. Entre dichas bondades está el tiempo que se dedica para brindar un servicio personalizado, servicio integrado de múltiples proveedores que brinda ahorro a los clientes y reduce tiempos de *negociación* con proveedores y de instalación. Se entregará un folleto detallado y carta de presentación debidamente estructurada como ayuda visual para la venta presencial con el cliente. Esta material incluye diferencias y beneficios del servicio versus el mercado en general.

5.1.1.2 Cierre y firma de contratos con clientes

En su fase inicial, Gestora requiere el cierre exitoso y firma de contratos con 8 edificios objetivos, que aseguren el ingreso de capital necesario para el giro del negocio en el primer año. Esta firma debe hacerse de manera progresiva por lo que el estimado de

captura de los clientes puede ser de 1 en el primer trimestre de gestión, para el segundo trimestre conseguir 2 o 3 edificios más, y los dos últimos trimestres deberíamos ser capaces de haber capturado por lo menos 3 edificios sino 4 antes de cumplido el primer año. Estos clientes serán atraídos mediante atractivos planes de pago e inclusive descuentos por contratos a más de 2 años que garantice su fidelidad con la empresa y que transmita seguridad al cliente de que el servicio ofrecido es serio y garantizado y que además se beneficie por ser de los primeros clientes y demostrarle a través de dicho descuento la importancia de su confianza depositada en nosotros.

Apoyados con el consultor legal se redactaran los contratos respectivos, de acuerdo a las especificaciones de cada cliente y adaptarlos según sus necesidades particulares, a fin de demostrar a todos los clientes que la seguridad de su decisión está respaldada en acuerdos legales y que son sujetos a sanción para las partes. Con este aspecto lo que conseguiremos es la confianza de que los clientes vean que su inversión tiene un sustento legal y que somos una empresa seria con procedimientos y reglas claras.

5.1.2 Planeación y Retención

5.1.2.1 Acompañamiento semanal

Acompañamiento a la gestión realizada y según cronograma de actividades designado para el efecto. Es indispensable que se desarrolle un plan detallado de visitas y acompañamiento de la gestión por cliente, para cuidar el detalle de atención de la administradora a los clientes y además de los proveedores a los condóminos, para que se pueda evitar al máximo cualquier desfase en el servicio propio como en el de los proveedores y ser tan proactivos con dicho plan que evite fallas o problemas y llegado el

caso, se solucione cualquier problema de forma ágil y oportuna. Esto forma parte de la gestión de la calidad que se menciona al final de este capítulo.

5.1.2.2 Análisis, desarrollo e implementación de gestiones de promoción y publicidad

Gracias a un adecuado uso de promociones y publicidad, Gestora se dará a conocer al público objetivo en general y logrará conseguir nuevos clientes. La base del éxito para esto principalmente está dada en el impulso, seguimiento y atención al detalle que se consiga con el primero o los primeros clientes. Es indispensable conseguir captar la atención de los primeros clientes para reproducir mediante la experiencia, la recomendación favorable del uso de nuestro servicio y replicar el modelo en los siguientes clientes, sin descuidar los clientes adquiridos previamente.

Desde el punto de vista de la gestión de Marketing, es nuestra apreciación que debe englobar los principales factores como pueden ser la fijación de precios, la venta y por supuesto la atención y servicio al cliente, que no pueden ser tratados por separado y se gestionaran en conjunto desde el departamento administrativo y de marketing para construir y mantener las relaciones con clientes y los proveedores en un ambiente de confianza, profesionalismo y camaradería.

5.1.2.3 Desarrollo e implementación de la página web

Se busca contar con un portal web con aplicaciones claves de navegación para clientes y seguimiento de sus estados de cuenta y novedades. Con el uso del asesor de IT se desarrollará una página web amigable con el usuario y de fácil capacitación que permita mantenerse en contacto permanente tanto con la directiva del conjunto o edificio, así como la seguridad y comodidad de que cada condómino pueda realizar un seguimiento a sus

requerimientos en línea y no sea necesario que deba contactarse por mail o vía telefónica con la empresa para conocer, por ejemplo, su estado de cuenta, gestión de la administradora y nuevos proyectos a realizar y logros alcanzados, ya que muchas de sus inquietudes podrán ser resueltas mediante el uso de la página web.

5.1.2.4 Seguimiento Personalizado de Cuentas

A fin de cumplir con nuestra promesa de valor, se diseñará e implementarán fichas individuales para cada cuenta concretada. Gracias a ello se dará seguimiento a los gastos, facturación y cobro personal, se generarán estados de cuenta individuales por edificio y condóminos. Esta información también se podrá visualizar mediante la página web y la atención hacia la directiva (cliente) y los usuarios (condóminos), para que de la manera más transparente puedan monitorear la gestión de la administración desde su propio ordenador o teléfono móvil, cuando así lo requieran. A partir de dicha información se programarán las respectivas reuniones de seguimiento y presentación de resultados, que se pretende serán trimestrales.

5.1.3 Operación

5.1.3.1 Identificación y análisis de proveedores claves

Dentro de estos proveedores están, empresas de limpieza, seguridad, mantenimiento, jardinería, etc. Para esto es sumamente importante identificar y contactar a por lo menos dos proveedores de servicios diferentes por tipo de negocio y conseguir proformas que permitan comparar costo beneficio hacia el cliente y los consumidores finales (condóminos), que soporten la propuesta de valor en el servicio que se pretende brindar, contactando a proveedores calificados y que sea la administración quien responda

de cara al servicio y atención de dichos proveedores. Es decir, no descuidarse luego de conseguida la firma de contratos con dichos proveedores y brindar el acompañamiento respectivo por el tiempo que dure el contrato de servicio. Es importante también que la selección y administración de las relaciones con los proveedores se realice mediante una investigación profunda de los diferentes proveedores y posteriormente, mediante una evaluación cuidadosa, se elegirán los proveedores de acuerdo al perfil, que mejor se adapte al concepto de calidad y seriedad que la empresa desea brindar.

5.1.3.2 Gestión de convenios con proveedores complementarios

Aquí están los servicios que buscan diferenciarnos, entre ellos está la televisión pagada, internet, alarmas de seguridad, entre otros. Al igual que en el punto anterior es indispensable el acompañamiento y seguimiento con los proveedores claves durante el tiempo que dure la prestación del servicio con los proveedores claves, sin descuidar la selección y administración mencionadas en el punto anterior, así como también su respectivo proceso de evaluación.

5.1.3.3 Administración de la cadena de suministro interna

Mediante la planeación estratégica se pueden realizar planes de acción inmediatos y correcciones sobre la marcha con la ayuda de las encuestas realizadas a los clientes, que servirán para redirigir esfuerzos y continuar haciendo lo que haya generado bienestar para los clientes y adecuando las desviaciones presentadas en la planeación estratégica.

5.1.3.4 Planeación de la demanda

En conjunto con la planeación estratégica, se pueden estimar las necesidades de los actuales y potenciales clientes, alineados con las opciones de servicio que podamos ofertar.

5.1.4 Gestión de la Calidad

5.1.4.1 Gestión de la calidad

A través de este proceso, se busca la diferenciación en el servicio de administración de conjuntos y edificios, es indispensable que implemente métodos de control de calidad del servicio por lo que se hace necesario generar *indicadores de gestión* que midan la satisfacción de los clientes y usuarios, para lo que se llevaran a cabo constantes *encuestas* de servicio tanto desde que se contrata los servicios de la empresa para conocer la percepción de servicio de entrada, así como también durante la duración del contrato cada semestre.

Dichas encuestas permitirán afinar la estrategia de acuerdo a los resultados cuyas preguntas estarán dirigidas principalmente a la calidad recibida del servicio, manejo de *reclamos* y en que se puede mejorar de cara al cliente con *responsabilidad* y mediante los indicadores de servicio y la escala asignada a cada uno de ellos, lograr los ajustes necesarios por lo menos dos veces al año, junto a un perfil de *actitud organizacional* que permita gestionar de una manera profesional cada uno de los clientes con altos estándares de compromiso que permita llevar a la empresa a la obtención de resultados y clientes satisfechos, de una manera sostenida en el tiempo.

El cumplimiento del servicio es un punto muy importante del proyecto ya que es la base del valor ofrecido a los clientes que debe ser monitoreado constantemente y ajustado las veces que sean necesario para conseguir una tasa de satisfacción en el servicio cercana al 100% que pueda garantizar el mantenimiento de cada cliente que contrate su servicio y a la vez, sirva como efecto multiplicador para la contratación del servicio de nuevos clientes, referidos por aquellos clientes a quienes ya se ha prestado el servicio y han podido recibir

un servicio alineado al valor contratado y que supera lo ofrecido por los actuales administradores de edificios y condominios.

5.1.5 Recursos Humanos y Finanzas

5.1.5.1 Contratación y capacitación de personal

El personal requerido en la fase inicial del proyecto, Gerente General, Ejecutivo de Cuenta y Coordinador Administrativo, se contratarán de forma directa, apoyados en redes de contactos, bases de personal y anuncios, buscando perfiles que se ajusten al nivel de servicio que se desea ofrecer. Los consultores o asesores legales y de IT recibirán honorarios por evento o caso gestionado. Con lo mencionado se garantiza la gestión inicial indispensable para brindar el servicio y sobre todo los costos de iniciar la gestión se distribuyen contratando servicios con empresas especializadas que ayudarán a apalancar el gasto inicial de incorporar gente a la administración del negocio y en su defecto se pagara por eventos y/o contratos conseguidos y con ello se elimina la carga de personal que en un inicio no es indispensable y puede ser perfectamente soportada por empresas estratégicamente elegidas para brindar el servicio. Al ser limitados, en principio, el talento humano disponible, se hace necesario mantener capacitado y actualizado al personal, para que sepa *gestionar* los constantes requerimientos y diferencias de caracteres de todos los clientes, de una manera efectiva y proactiva.

5.1.5.2 Gestión de la cobranza

Un aspecto necesario en todo el proceso a considerar es el procedimiento de cuentas por cobrar y la gestión como tal, relacionados al departamento administrativo y financiero, mediante el uso de un programa especializado y con la gente indispensable se

realizará el seguimiento y control de cuentas por cliente y usuario del servicio, apalancados en el sistema previamente comprobado y establecido de la página web, que usa la misma fuente de información del sistema contable y financiero que la empresa contratará.

Lo mencionado durante este capítulo, nos lleva a replantear el esquema tradicional de distribuir lo que se produce por el esquema de distribuir lo que el cliente necesita. Para ello la empresa debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de actitud, organización y responsabilidad.

CAPITULO 6

PLAN FINANCIERO

6.1 Supuestos generales

A fin de determinar la viabilidad financiera del presente plan de negocios, así como para la elaboración de sus estados financieros, a continuación se detallan los supuestos utilizados para un período de 5 años. Si bien la naturaleza del negocio da para que el mismo tenga una duración indefinida, se ha considerado un período de 5 años como óptimo para el presente análisis, dada la cantidad y vulnerabilidad de las variantes económicas que se presentan dentro de estos quinquenios, como inflación, tasas de interés activas y pasivas, leyes tributarias, leyes laborales, que definitivamente distorsionarían los datos de proyección a 10 años. Por esta razón se tomó la decisión de trabajar bajo un escenario a mediano plazo.

6.1.1 Precio

En cuanto al precio, anteriormente se mencionó que de acuerdo a las encuestas a profundidad realizadas, los condóminos están dispuestos a cancelar un valor adicional en sus alícuotas a fin de recibir un servicio de calidad, dicho porcentaje adicional oscila entre un 10 y 20 por ciento. Por citar un ejemplo, el conjunto habitacional “Altos de Nayón”, conformado por 35 unidades de vivienda, cuenta con un servicio privado de administración cuyo costo equivale aproximadamente a un 15% del valor de la alícuota mensual. Dado que Gestora pretende brindar un servicio diferenciado, su costo será superior al de los competidores actuales, por lo que se ha determinado que el porcentaje con el cual trabajará la compañía es del 20%. Así tenemos que, un conjunto de 35 casas, con un promedio de

alícuota mensual por unidad de vivienda de USD75 dólares, generaría un ingreso mensual para Gestora de USD525 dólares.

6.1.2 Ventas

El volumen de ventas va de acuerdo a la proyección de crecimiento planteada para los próximos 5 años, es así que la compañía pretende capturar en su primer año de labores, 8 conjuntos habitacionales de las características detalladas en el párrafo precedente. Para el segundo y tercer año, se proyecta crecer en un 50%, alcanzando los 12 y 18 clientes respectivamente. Para el cuarto y quinto se estima crecer en un 40%, equivalente a un portafolio de 25 y 35 clientes respectivamente.

6.1.3 Costos de Venta

Los costos de venta están relacionados a los descuentos que eventualmente se otorgarán por pronto pago así como aquellos relacionados a contratos de largo plazo, sin embargo para el presente análisis no se serán considerados por tratarse de la etapa inicial de la compañía.

6.1.4 Gasto de Constitución

En cuanto a los gastos de constitución de la compañía, se solicitó cotizar los servicios a un asesor legal y la misma asciende a USD3,300 dólares. Dicho rubro incluye sus honorarios así como todos los gastos e impuestos requeridos. Los gastos de constitución se amortizarán en los 5 próximos años fiscales, de acuerdo a lo establecido por la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno.

6.1.5 Gastos de Arriendo

En cuanto a las oficinas, Gestora rentará una oficina pequeña ubicada en el sector del Inca, la cual incluya el mobiliario indispensable para el funcionamiento inicial de la compañía. Se estima un canon de USD200 mensuales, el cual se incrementará en un 5% cada año, correspondiente al incremento en la tasa de inflación.

6.1.6 Sueldos y Salarios

En cuanto a estos gastos, se ha determinado que el rubro más importante y de mayor proporción son los salarios del personal. Anteriormente se definió el organigrama ideal para la compañía, el cual incluía una nómina de 4 posiciones fijas. Ahora bien, durante el primer año de labores, se considera necesaria la contratación de un Gerente General, quien además de las funciones inherentes a su cargo, también se encargará de coordinar los servicios diferenciadores como televisión por cable, internet, etc. Se contratará un Coordinador Administrativo, quien tendrá a su cargo el manejo de los servicios de limpieza, seguridad, temas tributarios y contables, entre otros; para el cuarto año ya se considera necesaria la contratación de un Coordinador adicional. Finalmente se contratará a un Ejecutivo de Cuenta, quien además de gestionar ventas, será la cara visible de la compañía ante los clientes. Se considera que un Ejecutivo podrá atender entre 6 y 8 conjuntos habitacionales de manera personalizada, de modo que para el segundo año se contratarán un Ejecutivo adicional, para el cuarto año 3 Ejecutivos de cuenta y para el quinto año 4 Ejecutivos.

A fin de fijar salarios acordes a los del mercado, se ha revisado la Encuesta Salarial realizada por Deloitte & Touche para el año 2011, y se determinó que para una empresa pequeña ubicada en la sierra, con un máximo de 3 colaboradores en su primer año de

funcionamiento, y una facturación anual de USD50,000 dólares; el Gerente General percibirá un sueldo de USD1,200, el Coordinador Administrativo/ Contador de USD600 y el Ejecutivo de Cuenta de USD 700. Por otro lado, se debe considerar el efecto de las prestaciones sociales, así como un incremento salarial del 5% anual como estimado de la tasa de inflación. Bajo ese contexto, a continuación se detallan los rubros que Gestora deberá desembolsar por este concepto en los próximos 5 años:

Tabla 6.1 Rubros proyectados de Sueldos y Salarios Gestora S.A.

Nomina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ 1,570	\$ 1,649	\$ 1,731	\$ 1,818	\$ 1,909
Coordinador Administrativo	\$ 797	\$ 837	\$ 879	\$ 1,846	\$ 1,938
Ejecutivo de Ventas	\$ 926	\$ 1,945	\$ 2,042	\$ 3,216	\$ 4,502
Total Mes	\$ 3,293	\$ 4,430	\$ 4,652	\$ 6,879	\$ 8,349
Total Año	\$ 39,521	\$ 53,165	\$ 55,823	\$ 82,554	\$ 100,189

6.1.7 Gastos de Marketing y Publicidad

Los gastos de marketing y publicidad se han fijado en el 5% del volumen de ventas, dicho rubro abarca la impresión de volantes, mailing, mantenimiento de página web, papelería para la elaboración de cartas de presentación personalizadas y eventualmente la participación en ferias inmobiliarias.

6.1.8 Equipos

Se comprarán dos computadores portátiles para uso del Gerente General y el Coordinador Administrativo. El costo de cada equipo asciende a USD350. Ahora bien, de acuerdo a las políticas de capitalización de activos fijos de cada compañía, los rangos mínimos para activación de bienes, oscilan entre los USD1,000 y hasta USD5,000 dólares; cuando los valores de compra de bienes muebles son menores, se debe registrar como un gasto inventariable y manejar únicamente un control extra contable. Gestora, a pesar de

tener únicamente un valor total de equipos de USD700, ha procedido a activarlos y registrar una depreciación lineal a tres años, a fin de demostrar que en el flujo de efectivo, éste rubro no afecta.

6.1.9 Gastos de Interés

Este rubro corresponde a los intereses generados en la tabla de amortización del préstamo que en el literal de estructura de capital y financiamiento, se explica con mayor detalle.

6.1.10 Gasto de Servicios Básicos

Se estima que el gasto total de luz, agua, teléfono convencional y teléfonos celulares ascienda a USD 170 mensuales. Se ha considerado un leve incremento anual del 2%, por cuanto se conoce que la política gubernamental es de mantener estos valores sin aumentos materiales.

6.1.11 Capital de Trabajo

Se ha determinado como capital de trabajo, el rubro correspondiente a los gastos incurridos a lo largo del primer año de funcionamiento y así durante los años restantes. Así tenemos:

Tabla 6.2 Proyección de Gastos Gestora S.A.

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos	51,857	66,134	69,912	97,822	117,662
Gastos de Constitución	660	660	660	660	660
Arriendos	2,400	2,520	2,646	2,778	2,917
Sueldos y Salarios	39,521	53,165	55,823	82,554	100,189
Gto de Marketing y Publicidad	2,520	3,780	5,670	7,875	11,025
Gto de depreciación Eq. Computación	250	250	200		
Gastos de Interes	4,466	3,678	2,790	1,790	663
Gasto Servicios Básicos	2,040	2,081	2,122	2,165	2,208

6.1.12 Impuesto a la Renta

De acuerdo a la actualización de la tabla de Impuesto sobre la Renta 2012, ISLR, la tasa fiscal para el año 2013 será del 22% y se mantendrá así a futuro, razón por la cual para efectos del cálculo del impuesto a la renta, se utilizará dicha tasa durante los cinco años de operación. Se asume que la empresa no tiene gastos no deducibles, pues de existir estos se deberán sumar a la base imponible.

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

Dado que el presente plan de negocios es para una empresa de servicios con estructura familiar, en donde los socios son gente joven que no cuentan con recursos propios, se ha decidido iniciar la operación con una estructura que no involucra capital propio por lo que requiere apalancamiento financiero. Si bien una estructura de financiamiento por medio de deuda, incrementa el riesgo financiero y por ende el riesgo que corren los accionistas, su efecto en el rendimiento del capital accionario aumenta. Así también existe el beneficio adicional de que los intereses pagados sobre la deuda son deducibles para propósitos fiscales (Ross, Westerfield, & Jordan, 2001).

Es así que la compañía gestionará un préstamo bancario de USD40,000 dólares, a 5 años plazo con una tasa de interés referencial del 12%, y con hipoteca de bienes inmuebles personales de los accionistas, lo que lo convierte en un financiamiento casero. Dicho préstamo bancario más los ingresos operacionales de la empresa, cubrirán las necesidades de capital de trabajo, que como se observará posteriormente en la proyección de resultados, empieza a reflejar ganancias a partir del segundo año de operación,

generando recursos que cubrirán los pasivos de largo plazo y los gastos de operación necesarios.

6.3 Estados Financieros proyectados

6.3.1 Estado de Resultados

Como se puede observar a continuación, el estado de Pérdidas y Ganancias de Gestora, refleja una pérdida de USD1,457 dólares en su primer año de operación, dando paso a cuatro años consecutivos de utilidad, resultado de una gestión de ventas importante.

Tabla 6.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por Ventas	50,400	75,600	113,400	157,500	220,500
Gastos	51,857	66,134	69,912	97,822	117,662
Gastos de Operación	47,141	62,206	66,922	96,032	116,999
Gastos de Depreciación	250	250	200	-	-
Gastos Financieros	4,466	3,678	2,790	1,790	663
Utilidad antes Impuestos	-1,457	9,466	43,488	59,678	102,838
Participación Colaboradores 15%	-	1,420	6,523	8,952	15,426
Base imponible	-	8,046	36,965	50,727	87,412
Impuesto a la Renta 22%	-	1,770	8,132	11,160	19,231
Utilidad del Ejercicio	-1,457	6,276	28,832	39,567	68,182

6.3.2 Balance General

Tabla 6.4 Balance General Proyectado

Años	2013	2014	2015	2016	2017
Activos					
Activo Corriente	\$ 30,041	\$ 33,418	\$ 66,689	\$ 103,485	\$ 176,857
Caja y Bancos	\$ 29,241	\$ 32,618	\$ 65,889	\$ 102,685	\$ 176,057
Cuentas por Cobrar	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Activos Fijos	\$ 450	\$ 200	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Computación	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700
- Depreciación Acumulada	\$ 250	\$ 500	\$ 700	\$ -	\$ -
Activo no corriente	\$ 2,640	\$ 1,980	\$ 1,320	\$ 660	\$ -
Gtos de Constitución	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300
- Amortización Acumulada	\$ 660	\$ 1,320	\$ 1,980	\$ 2,640	\$ -
Total Activo	\$ 33,131	\$ 35,598	\$ 68,009	\$ 104,145	\$ 176,857
Pasivos					
Pasivo Corriente	\$ -	\$ 3,190	\$ 14,655	\$ 20,112	\$ 34,656
Cuentas por pagar					
15% Trabajadores		\$ 1,420	\$ 6,523	\$ 8,952	\$ 15,426
Impuesto a la Renta por pagar		\$ 1,770	\$ 8,132	\$ 11,160	\$ 19,231
Pasivo No Corriente	\$ 33,788	\$ 26,789	\$ 18,902	\$ 10,015	\$ -
Obligaciones bancarias	\$ 33,788	\$ 26,789	\$ 18,902	\$ 10,015	\$ -
Total Pasivo	\$ 33,788	\$ 29,979	\$ 33,557	\$ 30,127	\$ 34,656
Patrimonio					
Capital Social	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Resultados Acumulados					
Utilidades / Perdida Año 2013	\$ -1,457	\$ -1,457	\$ -1,457	\$ -1,457	\$ -1,457
Utilidades / Perdida Año 2014		\$ 6,276	\$ 6,276	\$ 6,276	\$ 6,276
Utilidades / Perdida Año 2015			\$ 28,832	\$ 28,832	\$ 28,832
Utilidades / Perdida Año 2016				\$ 39,567	\$ 39,567
Utilidades / Perdida Año 2017					\$ 68,182
Total patrimonio	\$ -657	\$ 5,619	\$ 34,452	\$ 74,018	\$ 142,200
Total Pasivo + patrimonio	\$ 33,131	\$ 35,598	\$ 68,009	\$ 104,145	\$ 176,857

6.3.3 Flujo de Caya Proyectado

Bajo los supuestos detallados en párrafos precedentes, a continuación se muestran los resultados del flujo de caja proyectado a 5 años bajo dos escenarios, el primero, un escenario optimista alineado al plan de crecimiento previsto en el plan comercial. El segundo, un escenario pesimista, en el cual se afectan tanto las unidades de venta como el precio fijado por el servicio.

6.3.3.1 Escenario Optimista

Tabla 6.5 Flujo de Caja Proyectado bajo un Escenario Optimista

Flujo de Caja	0	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas		50,400	75,600	113,400	157,500	220,500
Número de Unidades		8	12	18	25	35
Precio Unitario		6,300	6,300	6,300	6,300	6,300
Gastos		51,857	66,134	69,912	97,822	117,662
Gastos de Constitución		660	660	660	660	660
Arriendos		2,400	2,520	2,646	2,778	2,917
Sueldos y Salarios		39,521	53,165	55,823	82,554	100,189
Gto de Marketing y Publicidad		2,520	3,780	5,670	7,875	11,025
Gto de depreciación Eq. Computación		250	250	200		
Gastos de Interes		4,466	3,678	2,790	1,790	663
Gasto Servicios Básicos		2,040	2,081	2,122	2,165	2,208
Utilidad antes de Impuestos		-1,457	9,466	43,488	59,678	102,838
Participación colaboradores 15%		-	1,420	6,523	8,952	15,426
Base Imponible			8,046	36,965	50,727	87,412
Impuesto a la Renta 22%		-	1,770	8,132	11,160	19,231
Utilidad despues de Impuestos		-1,457	6,276	28,832	39,567	68,182
Depreciacion			250	250	200	-
Variación de Capital de trabajo	-51,857	-14,277	-3,778	-27,910	-19,840	117,662
Necesidad de Capital de Trabajo		51,857	66,134	69,912	97,822	117,662
1. Flujo de Caja de Operación	-51,857	-15,484	2,748	1,123	19,726	185,844
2. Flujo de Inversión	-700					
Equipos de Computación	-700					
3. Flujo de financimient	40,000	-6,212	-6,999	-7,887	-8,887	-10,015
Deuda Adquirida	40,000					
Pagos de capital		-6,212	-6,999	-7,887	-8,887	-10,015
4. Flujo Total	-12,557	-21,696	-4,252	-6,764	10,839	175,829
VPN	\$ 86,213					
TIR	43%					
Tasa de Descuento	7.96%					

6.3.3.2 Escenario Pesimista

Para este escenario, en primer lugar se decidió reducir el precio del servicio brindado en un 10%, lo cual todavía nos permite tener un precio diferenciado. En este

caso, el valor adicional que se cobrará a los condóminos en sus alícuotas disminuye del 20% deseado, al 18%. Por otro lado, se modifican las unidades de venta, reduciéndolas en un 13% en el primer año, 8% en el segundo año, 6% en el tercero, 4% el cuarto y un 3% en el quinto año. Los gastos y la estructura de financiamiento se mantienen iguales. Con estas variaciones, a continuación se muestran los resultados.

Tabla 6.6 Flujo de Caja Proyectado bajo un Escenario Pesimista

Flujo de Caja	0	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas		39,690	62,370	96,390	136,080	192,780
Número de Unidades		7	11	17	24	34
Precio Unitario		5,670	5,670	5,670	5,670	5,670
Gastos		51,321	65,472	69,062	96,751	116,276
Gastos de Constitución		660	660	660	660	660
Arriendos		2,400	2,520	2,646	2,778	2,917
Sueldos y Salarios		39,521	53,165	55,823	82,554	100,189
Gto de Marketing y Publicidad		1,985	3,119	4,820	6,804	9,639
Gto de depreciación Eq. Computación		250	250	200		
Gastos de Interes		4,466	3,678	2,790	1,790	663
Gasto Servicios Básicos		2,040	2,081	2,122	2,165	2,208
Utilidad antes de Impuestos		-11,631	-3,102	27,328	39,329	76,504
Participación colaboradores 15%		-	-	4,099	5,899	11,476
Base Imponible		-	-	23,229	33,430	65,028
Impuesto a la Renta 22%		-	-	6,012	8,652	16,831
Utilidad Neta		-11,631	-3,102	17,217	24,777	48,198
Depreciacion		250	250	200	-	-
Variación de Capital de trabajo	-51,321	-14,151	-3,589	-27,689	-19,525	116,276
Necesidad de Capital de Trabajo		51,321	65,472	69,062	96,751	116,276
1. Flujo de Caja de Operación	-51,321	-25,532	-6,442	-10,272	5,252	164,474
2. Flujo de Inversión	-700					
Equipos de Computación	-700					
3. Flujo de financiamiento	40,000	-6,212	-6,999	-7,887	-8,887	-10,015
Deuda Adquirida	40,000					
Pagos de Capital		-6,212	-6,999	-7,887	-8,887	-10,015
4. Flujo Total	-12,021	-31,744	-13,441	-18,159	-3,635	154,459
VPN	\$ 35,269					
TIR	21%					
Tasa de Descuento	7.96%					

6.3.3.3 Análisis de sensibilidad

Como se mencionó en el literal precedente, las variables que fueron modificadas en relación al escenario inicial, son el precio y las unidades de venta, dejando las demás constantes. Bajo este contexto, se evidenció que si el precio disminuye del 20% al 18%, y el crecimiento en ventas esperado decrece desde el 13% en el primer año, hasta un 3% en el quinto año; los flujos de operación de los primeros 3 años resultan negativos, el valor presente neto decae en un 83% y la tasa interna de retorno en un 47%. De continuar dicha tendencia, con seguridad los resultados serán aún más bajos y la viabilidad del proyecto estaría en riesgo, de ahí que una vez identificadas las variables claves para la generación de los rendimientos esperados, se las debe estimar con mucha precisión.

6.4 Tasa de Descuento y WACC

A fin de determinar la tasa mediante la cual se van a descontar los flujos de efectivo proyectados, a continuación se detallan los factores que fueron considerados:

6.4.1 Tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento (r) se consideró en primer lugar la tasa de la industria (M) en la que se va a desarrollar el presente plan y que según la información detallada en la página web de Damodaran (Damodaran, 2012), corresponde a la Administración de Propiedades, cuya beta es igual al 0.59%. Luego se tiene la tasa libre de riesgo (r_f) que debe estar alineada al beta de la industria y a ser éste un dato tomado de una referencia norteamericana, también se considerará la tasa libre de riesgo de Estados Unidos, equivalente al 2.63%. Finalmente está la tasa de mercado (r_m) que se obtiene de la página web de la Bolsa de Valores de Nueva York y cuyo valor es del 8.71%.

Con dichos datos y de acuerdo a la fórmula del modelo CAPM (Faus, 2001) que se presenta a continuación, se determina la tasa de descuento:

$$r = r_f + M*(r_m - r_f)$$

$$r = 6.22\%$$

Ahora bien, a dicha tasa de descuento es necesario agregar el efecto del riesgo país de Ecuador, para lo cual ubicados dicha tasa (r_p) en la página del Banco Central (Banco Central del Ecuador, 2009) del Ecuador, la misma que al 25 de julio del presente año, equivale al 8.54%. Finalmente tenemos:

$$R = r + r_p$$

$$R = 14.76\%$$

6.4.2 WACC

Se conoce que a mayor riesgo, mayor rendimiento, es así que las empresas que tienen un mayor porcentaje de deuda, pueden tener un mayor rendimiento ya que existe un mayor riesgo. Para el presente plan de negocios, se ha considerado una estructura de apalancamiento total de ahí que el costo del capital se estructura de la siguiente manera:

$$R_{wacc} = \% \text{ tasa activa} * (1 - \% \text{ escudo fiscal}) * \% \text{ deuda} + R * \% \text{ capital propio}$$

$$R_{wacc} = 0.12 * (1 - 0.3370) * 1 + 0.1476 * 0$$

$$R_{wacc} = 7.96\%$$

6.5 TIR y VAN

Se conoce que una inversión es rentable cuando el resultado del VAN es mayor a 0 (Faus, Políticas y Decisiones Financieras para la Gestión del Valor en las Empresas, 2001),

es decir, cuando la suma de todos los flujos de efectivo valorados en el año 0 supera la cuantía del desembolso inicial. De acuerdo a los resultados obtenidos, el presente plan de negocios presenta un valor presente neto de USD 50,286 dólares, lo que demuestra que el plan es viable y crea valor.

Por otro lado, la tasa interna de retorno, TIR, es del 43%, muy por encima de la tasa de descuento utilizada del 7.96%. Esto quiere decir que el proyecto es viable.

6.6 Punto de Equilibrio

Dado que el punto de equilibrio es una referencia importante de planificación, a continuación se presenta el detalle de los ingresos así como de la estructura de costos fijos y variables del servicio que brinda Gestora, a fin de definir el nivel de ventas que se requiere para cubrir dichos costos.

Tabla 6.7 Cálculo del Punto de Equilibrio

Ingresos	Valor	Costos Fijos	Valor
Unidades de Vivienda	35	Arriendos	\$ 2,400
Valor de la Alicuota Mensual	\$ 75	Sueldos y Salarios	\$ 39,521
Valor del Servicio Gestora Mensual (20%)	\$ 15	Depreciación Eq. Computación	\$ 250
Ingresos por Unidad de Vivienda Anual	\$ 180	Intereses	\$ 4,466
		Servicios Básicos	\$ 2,040
		Total	\$ 48,677
		Costos Variables	Valor
		Marketing y Publicidad (5% Ventas)	\$ 9
		Total	\$ 9
		Q eq=	285

Como se puede observar, el número de viviendas que Gestora requiere para cubrir sus costos fijos y variables durante el primero año de operación es de 285, es decir el volumen de ventas a partir del cual se comienzan a obtener beneficios. Dicha cantidad en

número de conjuntos habitacionales se traduce a 8 conjuntos de 35 viviendas cada uno, escenario planteado como nivel de ventas para el primer año del flujo de caja y demás estados financieros.

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

7.1 Conclusiones

Existe una oportunidad real e insatisfecha para el servicio de administración de conjuntos habitacionales y edificios en Quito, ávidos por recibir un servicio acorde a sus necesidades básicas tales como gestión y seguimiento efectivo real de la administración diaria (es decir atención y cumplimiento al detalle), persona o empresa visible que ponga la cara para cualquier inconveniente que pueda surgir en la administración, disminución de la morosidad en el pago de alcúotas por condómino.

De acuerdo a la nueva ordenanza que promueve el crecimiento hacia arriba en el DMQ y dados los altos costos y poca disponibilidad de terrenos, hace que sea cada vez más difícil para el ciudadano promedio adquirir su propio terreno y luego construir, lo que favorece la compra de viviendas en conjuntos habitacionales o edificios.

Existen pocas empresas legalmente constituidas que brindan este servicio actualmente, en su gran mayoría son personas naturales las que se dedican a este negocio, si no es un integrante propio de la directiva del conjunto o edificio, cuya gestión y preparación no es adecuada para este negocio.

El precio debe ser diferenciado para reflejar el valor agregado para los clientes. Que sientan que no se paga por el mismo servicio que venían recibiendo en anteriores administraciones y que el valor de su dinero surtirá efecto.

El costo de mano de obra es el rubro más elevado en el ejercicio financiero de nuestro plan, pero clave dentro del mismo y que debe ser perfectamente calificado para estar alineado con el concepto de la empresa y el nivel de servicio ofrecido.

El presente plan de negocios demuestra ser rentable y atractivo para invertir, ya que tiene utilidades netas luego del segundo año de gestión en el escenario pesimista y aun mejor en el escenario optimista, pues la utilidad neta se da después de los primeros doce meses. Adicionalmente el proyecto se realizó bajo un escenario que involucra financiamiento global, sin aporte inicial de los accionistas, generando un VAN positivo.

7.2 Comentarios

Se recomienda empezar el negocio con edificios o condominios de personas conocidas o familiares en el norte de Quito, que permita una concentración que se traduzca en foco en nuestros clientes iniciales y que a la vez sirva de experiencia para aplicar un servicio personalizado y focalizado, para luego ser replicado en futuros clientes.

Es necesario generar y concretar los contactos con proveedores claves para iniciar la gestión. Con esto se garantizará contar con los mejores proveedores claves de servicios y productos, que cumplan la promesa de valor ofrecida por la empresa y por lo tanto estén alineados en costo-beneficio-servicio.

Se recomienda el análisis de indicadores de gestión desde el inicio de las operaciones, a fin de ir evaluando el desempeño en las diferentes áreas que permitan comprobar el cumplimiento de objetivos o afinamiento de la estrategia conforme avanza la administración del servicio.

ANEXOS

ANEXOS CAPITULO 1

ANEXO 1.1 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

ENCUESTA PARA SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE VIVIENDAS EN QUITO

1. Quién lleva la administración de tu edificio/ conjunto habitacional?

- 1) Directiva
 - 2) Empresa contratada
 - 3) Entre los mismos condóminos
 - 4) Otra _____ (especificar)
- Total**

2. De qué actividades se encarga el administrador del edificio?

- 1) Cobro alicuotas
 - 2) Mantenimiento areas comunales y verdes
 - 3) Intancias legales por cualquier problema hacia el interior del condominio o terceros
 - 4) TODAS las anteriores
- Total**

3. Cada cuanto tiempo eligen un nuevo administrador?

- 1) Cada 6 meses
 - 2) Cada año
 - 3) Cada 2 años
 - 4) Más de 2 años
- Total**

4. De qué manera determinan la alícuota que cada condómino debe pagar?

- 1) En base a los metros utiles de construcción
 - 2) En base a los metros TOTALES de construcción (incluye parqueaderos, terrazas, balcones, etc)
 - 3) Es igual para todos sin distinción
 - 4) Otra _____ (especifique)
- Total**

5. Qué servicios considera que la actual administración no está dando seguimiento o debería manejar?

7. Estaría dispuesto a pagar un valor adicional de su alícuota por un servicio de administración personalizado que le ayude a precautelar el valor de su inversión y generar plusvalía? Elija el porcentaje en caso de ser afirmativa su respuesta

SI			NO	
5%				
10%				
15%				
20%				
Mayor a 20%				
Total				

ANEXOS CAPITULO 2

ANEXO 2.1 ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

Rivalidad entre competidores existentes

Los participantes del sector en análisis son variados, se tiene a las empresas especializadas en proporcionar servicios administrativos para edificios y conjuntos habitacionales, sus costos son altos y cubren la mayor cantidad de necesidades del consumidor. Están aquellas que brindan servicios de mantenimiento, limpieza y seguridad de manera independiente, de estas, las empresas de seguridad son las mejor estructuradas, las de limpieza y mantenimiento son más informales. Finalmente, con una participación mayoritaria están las personas naturales, que ofrecen este servicio de manera informal, sus costos no son elevados y cubren las expectativas básicas del consumidor.

Esencialmente el grado de rivalidad existe en el presente sector está basado en el número de participantes que como se mencionó anteriormente, son de variados tamaños al igual que su capacidad instalada. Existen marcadas diferencias entre los competidores, por ejemplo entre los más grandes, se ha identificado que su estructura de precios se basa en un porcentaje sobre el valor de la alícuota, poseen páginas web sofisticadas que permiten a los usuarios ingresar con su clave personal para revisar el estado de sus alícuotas y trabajan con personal de mantenimiento especializado. Por otro lado están los medianos y pequeños competidores que cobran un valor fijo como honorarios el cual podría llegar hasta los USD500 dólares mensuales, no poseen página web. Ninguna empresa realiza inversiones considerables en temas de marketing o publicidad.

Amenaza de nuevos Competidores

Dado que el sector en análisis es de servicios, lo que implica que se debe invertir poco en activos, la inversión de capital que deben realizar las compañías no es demasiado elevada. En su mayoría los costos más altos están constituidos por los salarios del personal, gastos de movilización, diseño y mantenimiento de páginas web.

Ahora, si bien si esta inversión no es alta, existen otros costos independientes que son propios de cada empresa y a los cuales un nuevo competidor no encontrará fácil acceso. Entre ellos se puede mencionar a la experiencia adquirida por las empresas ya constituidas y que cuentan con profundos conocimientos contables y tributarios, laborales y de reglamentos de la copropiedad inmobiliaria; han alcanzado altos grados de tolerancia y empatía y son buenos comunicadores. También están, los convenios que poseen con empresas que proveen el personal de limpieza, seguridad y mantenimiento.

Si analizamos la variable de identidad de marca, los condóminos no identifican con claridad a las empresas que proveen este tipo de servicios, no saben si existe un líder y en la mayoría de ocasiones no conocen a profundidad la empresa que actualmente está llevando la administración de sus condominios. Dado que no existe una identidad de marca bien constituida en la mente del consumidor, para los nuevos competidores, no será necesario esforzarse por quebrar la lealtad, puesto que esta no existe en el sector.

En cuanto a las regulaciones gubernamentales, actualmente no existe ningún requisito específico para constituir una empresa que brinde el servicio de administración de condóminos, únicamente se debe gestionar un RUC a fin de poder facturar los honorarios y consecuentemente declarar y cancelar los impuestos correspondientes al IVA y Renta.

Se concluye que las barreras de entrada son normales y existe una amenaza de entrada de nuevos competidores neutra, de ahí que es indispensable generar una estrategia de diferenciación a fin de captar la participación de mercado deseada. El análisis de esta fuerza sectorial es favorable para la rentabilidad en el largo plazo.

Amenaza de Servicios Sustitutos

No se han identificado sustitutos importantes para el sector, tal vez el único es el servicio que pueden proporcionar los propios condóminos, quienes suelen ser responsables de realizar las tareas de administración de sus edificios o conjuntos habitacionales. Dichas tareas por lo general son impuestas por el resto de condóminos como fruto de las políticas internas de cada conjunto y edificio habitacional. Ahora bien, existe esta opción para los condóminos, sin embargo ellos están conscientes de que no es la más adecuada puesto que da lugar a la generación de conflictos de intereses, inconformidad con el servicio y dificultad para hacer reclamos, pérdida de interés por parte del administrador encargado, imposibilidad de mantener las cobranzas al día, entre otros.

El hecho de no existir servicios sustitutos que satisfagan esta necesidad es un factor favorable para la rentabilidad en el largo plazo del sector.

Poder de negociación de consumidores

Anteriormente se mencionó que la mayoría de participantes del sector son informales, es así que no es fácil para el consumidor acceder a información que le permita hacer una comparación entre empresas competidoras y así exigir mejores precios y niveles de servicios.

Por otro lado, dado que la mayoría de los miembros de un edificio o conjunto habitacional deben estar de acuerdo para la contratación de un servicio privado de administración, y considerando que esto no es sencillo, su poder de negociación se reduce. Generalmente los condóminos se reúnen una vez al año y es en esa única reunión en la cual deciden todos los temas relacionados a sus edificios o condominios habitacionales.

Al analizar el perfil del servicio, se ha visto que el mismo ofrece un interesante espacio para la diferenciación, por lo que el consumidor si bien exigirá niveles altos de servicio, no mostrará sensibilidad al precio.

Poder de negociación de proveedores

El mayor riesgo que enfrenta el sector en relación al poder de negociación de sus proveedores, es el incremento constante del costo de la mano de obra, principalmente en lo que se refiere a los servicios de limpieza, mantenimiento y seguridad. Es evidente que el Estado ha otorgado un poder elevado a la fuerza laboral decretando un incremento anual en el salario mínimo vital del 10% durante los pasados 4 años.

ANEXOS CAPITULO 3

ANEXO 3.1 ROLES Y FUNCIONES

Descriptivo del Cargo Gerente General

NOMBRE DE LA POSICIÓN
Gerente General
A QUIEN REPORTA
Accionistas
QUIÉNES LE REPORTAN
Coordinador Administrativo Ejecutivos de Ventas

DETALLE DE RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar y representar legalmente a la compañía. • Vigilar el cumplimiento de los objetivos de los accionistas. • Coordinar la dirección de la empresa. • Mantener la rentabilidad. • Administrar los recursos de la compañía a fin de cumplir las estrategias.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS / TÉCNICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Habilidad numérica • Administración • Manejo de Personal • Mercado y Servicios • Análisis de Costos • Visión de largo plazo
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Organización y planificación • Iniciativa • Orientación al logro • Comunicación • Relaciones interpersonales • Potencial en dirección de personas

EDUCACION
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de tercer nivel en Administración de Empresas • Experiencia en dirección de negocios de servicios
PERSONALIDAD
Dinámico, proactivo, serio, profesional, discreto.

Descriptivo del Cargo Ejecutivo de Ventas

NOMBRE DE LA POSICIÓN
Ejecutivo de Ventas
A QUIEN REPORTA
Gerente General
QUIÉNES LE REPORTAN
N/A
DETALLE DE RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ser la cara visible de la empresa en todo momento. • Realizar prospecciones de clientes (actuales y potenciales). • Presentar, ofertar, rebatir objeciones y cierra de la venta. • Preparar y realizar las rutas y visitas del día / semana. • Seguimiento y análisis del cumplimiento de objetivos. • Realizar informes de gestión diarios. • Atender reclamos e incidencias. • Cumplimiento de su cuota mensual y anual.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS / TÉCNICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Mercado y Servicios • Atención al cliente • Ventas
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Iniciativa • Orientación al logro

<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Relaciones interpersonales
EDUCACION
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de tercer nivel en Ventas o áreas afines • Experiencia en ventas y atención al cliente
PERSONALIDAD
Dinámico, proactivo, serio, profesional, discreto.

Descriptivo del Cargo Coordinador Administrativo

NOMBRE DE LA POSICIÓN
Coordinador Administrativo
A QUIEN REPORTA
Gerente General
QUIÉNES LE REPORTAN
Asesores TI / Legal
DETALLE DE RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las labores administrativas de la compañía. • Gestionar el pago de servicios básicos de la compañía y condóminos. • Gestionar el pago de impuestos y obligaciones fiscales. • Responsable de la contratación y manejo del personal de limpieza, seguridad y asesoría legal. • Conciliaciones bancarias. • Custodio del Libro de Actas y documentación importante de la empresa. • Preparación de informes de gastos y gestión de cada condominio.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS / TÉCNICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Tributación • Conciliaciones bancarias • Administración • Habilidad numérica • Negociación

COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Organización y planificación • Iniciativa • Orientación al logro • Comunicación • Relaciones interpersonales • Apertura al aprendizaje • Potencial en dirección de personas
EDUCACION
<ul style="list-style-type: none"> • Ing. en Administración de Empresas y Finanzas / Estudios culminados con disponibilidad de tiempo • Un año de experiencia en cargos similares
PERSONALIDAD
<p>Organizada, prolija, discreta en el manejo de información, activa, proactiva, que sugiera soluciones y no maneje solo la parte operativa, con iniciativa, que tenga predisposición para ayudar a la Gerencia General en el momento que requiere, y no debe esperar seguimiento para poner en marcha sus funciones.</p>

Descriptivo del Cargo Coordinador de Otros Servicios y Sociabilización

NOMBRE DE LA POSICIÓN
Coordinador de otros Servicios y Sociabilización
A QUIEN REPORTA
Gerente General
QUIÉNES LE REPORTAN
N/A
DETALLE DE RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar descuentos y planes especiales para clientes en servicios como televisión por cable, internet, telefonía, entre otros. • Realizar eventos de sociabilización con condóminos cada determinado tiempo. • Organizar, coordinar y dar seguimiento a reuniones periódicas con la Directiva de cada Condominio en las cuales se da a conocer los Informes de Gastos y Gestión. • Elaboración y custodio de las Actas de Junta de dichas reuniones.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS / TÉCNICOS

<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Comunicación • Organización de Eventos y reuniones
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Organización y planificación • Iniciativa • Orientación al logro • Comunicación • Relaciones interpersonales • Apertura al aprendizaje • Negociación
EDUCACION
<ul style="list-style-type: none"> • Ing. en Administración o carreras afines / Estudios culminados con disponibilidad de tiempo • Un año de experiencia en cargos similares
PERSONALIDAD
<p>Organizada, prolija, discreta en el manejo de información, activa, proactiva, que sugiera soluciones y no maneje solo la parte operativa, con iniciativa, que tenga predisposición para ayudar a la Gerencia General en el momento que requiere, y no debe esperar seguimiento para poner en marcha sus funciones.</p>

Responsabilidades del Asesor de IT

Administración de recursos de IT.

Dar soporte en página Web y acceso a clientes.

Responsabilidades del Asesor Legal

Asesorar en materia legal a la empresa, cuando le sea requerido.

Defender los intereses de la empresa cuando estos sean afectados por acciones delictivas o actuaciones judiciales diversas.

En general, otras funciones relacionadas con su especialidad que las autoridades superiores le asignen en el futuro.

Responsabilidades del Personal de Limpieza

Limpieza y mantenimiento general de todas las instalaciones de la empresa.

Limpieza y mantenimiento general de los edificios y condominios habitacionales asignados.

Requerimiento y reposición del material de limpieza y suministros.

Poda y mantenimiento de jardines y áreas verdes.

Responsabilidades del Personal de Seguridad

Salvaguardar los bienes existentes dentro de cada edificio o condominio habitacional asignado.

Mantener un trato amable con el personal, clientes y proveedores.

Mantener control y orden dentro de los condominios.

Conocer y aplicar los procedimientos para riesgos y emergencias.

Reportar cualquier incidente presentado durante sus turnos de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Banco Central del Ecuador. (2009). *Indicadores Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Daomoradan, A. (Enero de 2012). *Betas By Sector*. Recuperado el Julio de 2012, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Faus, J. (2001). *Políticas y Decisiones Financieras para la Gestión del Valor en las Empresas*. Barcelona: Canon Editorial, S.L.
- Hayes, R., & Wheelwright, S. (1979). Link manufacturing process and product lyfe cicles. *Harvard Business Review*, 133-140.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2001). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Harvard Business review, Link Manufacturing process and product life cycles, Robert Hayes & Steven C. Wheelwright, January-February 1979.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; Índice General Nacional de vivienda; Quito, 2010.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Indicadores de Vivienda, Distribución Proporcional de la vivienda Particular ocupada en el D.M.Q. según áreas. <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/viviendaDMQ.htm>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Serie El **Barómetro** de Quito #1: “Indicadores sociales georeferenciados del distrito, sus administraciones zonales y parroquias”, Diciembre 2006.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, “Barrios Urbanizaciones y asentamientos en el DMQ según administraciones zonales y parroquias”, DMPT-MDMQ 2008.

Dirección Metropolitana de Territorio y Vivienda, “Plan General de Desarrollo Territorial,

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Quito, 2001.

La nuevas centralidades urbanas del Distrito Metropolitano de Quito, Alexandra Mena

Segura, 2006.