

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TESIS DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIO: EMPRESA DE
SERVICIO PARA EL
MANTENIMIENTO CORRECTIVO
DE UNIDADES HABITACIONALES**

AUTOR: CRISTIAN E. FLANAGAN

DIRECTOR: LUIS BRANDA

CÓRDOBA 2013

A mi esposa Cristina
A mis hijos Eloy y Leire

Agradecimientos

Quisiera aprovechar este espacio para dedicar unas líneas a todas aquellas personas e instituciones que han hecho posible la concreción de esta Tesis de Magister en Dirección de Empresas.

Al Lic. Luis Branda por haberme brindado su apoyo y dirección en la elaboración de este plan de negocio. A su vez también quisiera agradecer a la oficina de Asesoramiento Metodológico del ICDA de la UCC por el asesoramiento en los temas formales de elaboración de esta tesis.

A la Universidad Católica de Córdoba que a través del Programa Especial de Becas de Posgrado de la Universidad Católica de Córdoba, RR. 941/2006, me concedieron la "Beca UCC", del año 2007.

Al Sr. Luis Jimenez y a la Sra. María Rosa Marguglio, titulares de la empresa Solubles Monte Cristo SRL, por haberme concedido la información necesaria para la realización de distintos trabajos en algunas de las asignaturas cursadas.

A mis compañeros de curso, por todos los momentos vividos, no solo los académicos sino también los extra-académicos, porque nos permitió forjar una amistad que perdura hasta el día de la fecha.

A mis ex-compañeros y actuales amigos Federico, Gustavo y Lucas porque no solo he compartido horas de clases, sino también, porque al día de hoy compartimos nuestras vidas, no solo personales sino también familiares, forjando una amistad que perdura a través del tiempo. Un agradecimiento muy especial a Federico, porque sin su apoyo y ánimo constante me hubiese sido imposible finalizar este trabajo.

A mis padres porque siempre me han brindado su apoyo incondicional en las metas que me propongo.

A mí querida esposa, porque gracias a su comprensión y paciencia, me ha brindado todo su apoyo para poder desarrollar y culminar esta etapa de mi vida.

A mis hijos, por brindarme su apoyo y amor en todos los desafíos que me propongo, y muy especialmente por darme parte de su tiempo para que yo pudiera desarrollar este trabajo.

Y a todos aquellos, que siempre han estado a mi lado brindándome ánimo y fuerza para poder finalizar esta tesis.

Simplemente... **MUCHAS GRACIAS**

ÍNDICE

I. OBJETIVOS.....	8
I.1 Objetivo general	8
I.2 Objetivos particulares.....	8
II. INTRODUCCIÓN.....	9
II.1 Justificación de la empresa	11
II.2 Análisis de la industria	11
II.2.1 Contexto internacional:.....	11
II.2.2 Contexto nacional:.....	12
II.2.3 Contexto local: Ciudad de Córdoba.....	15
III. MARCO TEÓRICO.....	19
III.1 Tipos de planes de negocio	21
III.2 ¿Por qué debemos elaborar un plan de negocios?	22
III.3 ¿Cómo se debe escribir un plan de negocios?	23
III.4 ¿Existe diferencia entre plan de negocios, estudio de factibilidad, plan estratégico, evaluación de un proyecto y modelo de negocio?.....	24
III.5 Etapas de un plan de negocio.....	25
III.5.1 Naturaleza del proyecto	26
III.5.2 Análisis de Mercado	27
III.5.3 Análisis Técnico del Servicio	27
III.5.4 Análisis Administrativo y Legal de la Organización.....	28
III.5.5 Análisis Económico y Financiero	28
III.5.6 Análisis integral del plan de negocio.....	29
III.5.7 Cronograma de trabajo	29
III.5.8 Resumen ejecutivo.....	29
IV. NATURALEZA DEL PROYECTO.....	31
IV.1 Nombre de la empresa	31
IV.2 Descripción de la empresa.....	33
IV.2.1 Tipo de empresa.....	33
IV.2.2 Ubicación y tamaño de la empresa.....	33
IV.3 Misión de la empresa	34
IV.4 Visión de la empresa	34
IV.5 Objetivos del plan de negocio	34
IV.5.1 Objetivos generales.....	34
IV.5.2 Objetivos particulares	35

IV.6	Ventajas competitivas.....	36
IV.7	Distingos competitivos	36
IV.8	Servicios ofrecidos.....	36
IV.9	Calificaciones para entrar al área	37
IV.10	Apoyos	37
V. EL MERCADO.....		38
V.1	Objetivos.....	38
V.1.1	Corto plazo (1 ^{er} año)	38
V.1.2	Mediano plazo (2 ^{do} y 3 ^{er} año)	38
V.1.3	Largo plazo (4 ^{to} y 5 ^{to} año).....	38
V.2	Investigación de mercado.....	38
V.2.1	Tamaño del mercado	38
V.2.2	Segmento de mercado.....	41
V.2.3	Características del segmento.....	41
V.2.4	Consumo aparente	42
V.2.5	Participación de la competencia en el mercado	42
V.3	Estudio de mercado	43
V.3.1	Objetivos del estudio de mercado.....	43
V.3.2	Encuesta.....	43
V.3.2.1	Objetivos buscados con la encuesta:.....	44
V.3.2.2	Resultados obtenidos en la encuesta	45
V.3.2.3	Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta	46
V.4	Distribución y puntos de venta	48
V.5	Promoción del servicio.....	49
V.5.1	Publicidad.....	49
V.5.2	Promoción de ventas.....	50
V.6	Fijación y política de precio	50
V.6.1	Fijación de precio.....	50
V.6.2	Política de precio.....	50
V.7	Plan de introducción al mercado.....	51
V.7.1	Riesgos y oportunidades del mercado.....	52
V.7.2	Sistema y plan de ventas.....	53
V.7.3	Costos del plan de introducción al mercado	53
V.7.4	Plan de implementación CMI	54
VI. PRODUCCIÓN.....		55
VI.1	Objetivos del área de producción	55
VI.2	Especificaciones del servicio	55
VI.3	Diagrama de flujo del proceso	56
VI.4	Características de la tecnología	57

VI.5	Equipos e instalaciones.....	57
VI.5.1	Equipos.....	57
VI.5.2	Herramientas	58
VI.5.3	Vehículos	58
VI.5.4	Instalaciones.....	58
VI.5.5	Muebles y útiles	58
VI.6	Materia prima	59
VI.6.1	Necesidades de materia prima.....	59
VI.6.2	Identificación de proveedores y cotizaciones	60
VI.6.3	Compras	60
VI.7	Capacidad instalada	62
VI.8	Ubicación física de la empresa.....	64
VI.9	Diseño y distribución de las oficinas.....	64
VI.10	Mano de obra requerida	64
VI.11	Procedimientos de mejora continua.....	65
VI.12	Programa de producción	66
	VII. ORGANIZACIÓN.....	68
VII.1	Objetivos.....	68
VII.2	Estructura organizacional.....	69
VII.3	Funciones específicas del puesto.....	70
VII.3.1	Presidente	70
VII.3.2	Gerente Comercial y Producción	70
VII.3.3	Jefe de operaciones	71
VII.3.4	Gerente de administración, finanzas y recursos humanos.....	71
VII.4	Captación del personal	72
VII.4.1	Reclutamiento	72
VII.4.2	Selección	73
VII.4.3	Contratación	74
VII.4.4	Inducción.....	74
VII.5	Desarrollo del personal.....	75
VII.5.1	Administración de sueldos y salarios	75
VII.5.2	Evaluación del desempeño y relaciones laborales	76
VII.5.3	Marco legal de la empresa	76
	VIII. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	78
VIII.1	Análisis económico.....	78
VIII.1.1	Objetivos	78

VIII.1.2	Sistema contable de la empresa	78
VIII.1.3	Contabilidad de la empresa.....	79
VIII.1.4	Catálogo de cuentas.....	79
VIII.1.5	Software a utilizar	80
VIII.1.6	Desarrollo del flujo del proyecto.....	80
VIII.1.7	Determinación de los ingresos.....	80
VIII.1.7.1	Política de precio	81
VIII.1.7.2	Costo de la mano de obra	82
VIII.1.7.1	Costo de materiales	83
VIII.1.7.1	Ingresos económicos	83
VIII.1.8	Determinación de los egresos variables.....	84
VIII.1.9	Determinación de los egresos fijos	87
VIII.1.10	Inversiones en activos fijos y amortizaciones	89
VIII.1.11	Inversiones no tradicionales.....	91
VIII.1.12	Capital de trabajo	92
VIII.2	Análisis financiero	93
VIII.2.1	Objetivos	93
VIII.2.2	Capital social	93
VIII.2.3	Préstamos.....	94
VIII.3	Análisis económico-financiero. Viabilidad del proyecto	94
VIII.3.1	Objetivos	94
VIII.3.2	Métodos para el análisis de viabilidad económica-financiera del proyecto	94
VIII.3.3	Conclusión de la evaluación económica-financiera.....	96
VIII.3.4	Análisis de sensibilidad.....	98
	IX. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	100
IX.1	Cronograma de trabajo.....	100
IX.1.1	Cronograma de trabajo general.....	100
IX.1.2	Plan de trabajo por área	101
	X. CONCLUSIÓN.....	102
	XI. ANEXOS	103
XI.1	Anexo I: Modelo de Encuesta	103
XI.2	Anexo II: Contrato de Locación de ServiHouse S.A.....	104
XI.3	Anexo III: Orden de Servicio.....	108
XI.4	Anexo IV: Planilla de Registro	109
XI.5	Anexo V: Acta Constitutiva de ServiHouse S.A.....	110
XI.6	Anexo VI: Panillas de Análisis de Sensibilidad	117
	XII. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	125

I. OBJETIVOS

I.1 Objetivo general

Elaborar y evaluar un plan de negocios para una nueva empresa, que preste un servicio integral de mantenimiento correctivo, destinado a unidades habitacionales individuales en la ciudad de Córdoba.

I.2 Objetivos particulares

Para poder llevar a cabo al objetivo general, se definirán los siguientes objetivos particulares:

- Establecer el mercado potencial al cual va destinado el servicio.
- Definir el tipo de empresa a crear para la prestación de este tipo de servicio.
- Evaluar la factibilidad técnica.
- Evaluar la factibilidad económica, financiera y administrativa.
- Elaborar un plan de ejecución para el inicio, desarrollo y consolidación del servicio.

II. INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio propone el desarrollo de una nueva empresa que otorgue un servicio de mantenimiento correctivo a unidades habitacionales individuales, situadas en la zona de mayor densidad poblacional de la ciudad de Córdoba capital.

Por esta razón el siguiente trabajo estará circunscrito a los siguientes barrios Nueva Córdoba, Centro y Alberdi, que se compone aproximadamente de unas 250 manzanas (250.000 metros cuadrados), donde existe una población aproximada de 240.000 personas.

En los tres barrios elegidos, se concentra la mayor cantidad de unidades habitacionales (departamentos) por metro cuadrado. El mercado potencial de la zona tiene unas 79.000 unidades habitacionales, de las cuales un 89% (70.000) son departamentos y el 11% (9.000) restante son casas

En este plan de negocio no se contempla, en una primera etapa, satisfacer la posible demanda generada por las oficinas y los negocios.

La idea de negocio consiste en satisfacer la necesidad de un mercado en lo que hace al mantenimiento integral de la unidad habitacional, actuando en forma correctiva ante una rotura determinada o brindando un servicio que cubra las necesidades del cliente para refaccionar y/o modificar las condiciones existentes.

Las reparaciones y servicios a brindar pueden ser de las siguientes características:

- ✓ Solucionar problemas referidos a los problemas eléctricos.
- ✓ Reparaciones y mantenimiento de albañilería y pintura.
- ✓ Reparar problemas referidos al sistema de agua potable.
- ✓ Reparar problemas referidos al gas y su instalación.
- ✓ Resolver los problemas de cerrajería.
- ✓ Remodelaciones y refacciones menores.

Cabe destacar que este plan de negocio se ha desarrollado conjuntamente con el plan de negocio “Empresa de servicio de mantenimiento preventivo a edificios de propiedad horizontal” elaborado por el Ing. DE CELIS, Federico para ser presentado como tesis de magíster en dirección de empresas del ICDA de la Universidad Católica de Córdoba.

Desde el punto de vista estructural los dos planes de negocio se han desarrollado bajo los lineamientos establecidos por Alcaraz¹ en su libro “*El emprendedor de éxito*”. Para el desarrollo del marco teórico se estableció como referencia el libro de Weinberger² sobre “*Plan de Negocios-Herramienta para evaluar un plan de negocio*” a su vez, el mismo, se fue enriqueciendo con distintos autores lo que permitió establecer un marco teórico que contemple los servicios prestados por las dos unidades de negocios desarrolladas.

Los dos planes de negocio permitieron compartir el estudio del contexto internacional, nacional y local, basándose en las mismas referencias bibliográficas pero con la actualización temporal según corresponda.

Con independencia de estos tres puntos nombrados con anterioridad el resto de los dos planes de negocio se caracterizaron por ser desarrollados y analizados en forma totalmente independiente. Esto es debido, a que la esencia de los mismos, es diferente, el plan de negocio del Ing. DE CELIS se basa en servicio “preventivo” y este plan de negocio se basa en un servicio “correctivo”.

Ambos autores hemos considerado que estos dos planes de negocio podrían ser de un alto potencial, en primer lugar, para la elaboración de un tercer plan de negocio que consista en primer lugar formar un Joint Venture, tanto del mantenimiento preventivo como correctivo, a nivel edilicio, oficinas, negocios y unidades habitacionales. De ese modo, fusionando ambas unidades de negocio, se optimizarán recursos, se disminuirán costos e incrementará la rentabilidad.

En segundo lugar, poder realizar una expansión del negocio mediante la creación de franquicias, que permita a esta nueva unidad de negocio, desarrollarse en otras ciudades del interior del país tales como Rosario, La Rioja, Santa Fe, Tucumán,

¹ Alcaraz, Rafael, *El emprendedor de éxito*, 3era Edición, México, McGraw-Hill, 2000

² Weinberger Villarán, Karen (2009). Plan de Negocio - Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID. Perú

Mendoza, Santiago del Estero y Salta a partir de su consolidación en el mercado local de Córdoba capital.

II.1 Justificación de la empresa

La empresa tiene por objeto satisfacer una demanda insatisfecha en lo que respecta a un mantenimiento integral y preventivo del hogar, otorgando un servicio que se caracteriza por:

- ✓ Brindar una solución puntual y específica de la avería encontrada.
- ✓ Contar con personal capacitado y formado para las distintas tipos de averías que se puedan presentar
- ✓ Otorgar una respuesta y solución en forma inmediata (máximo 24 hs)
- ✓ Dar seguridad y confiabilidad a los clientes, ya que la empresa se hace responsable del personal contratado, tanto propio como terceros ante el cliente.

II.2 Análisis de la industria³

II.2.1 Contexto internacional:

A nivel mundial, la “inusual incertidumbre” en la economía norteamericana se hizo sentir en los mercados, cerrando en el primer semestre del 2009, fuertes bajas, pero con un importante crecimiento a partir de tercer cuatrimestre del 2010.

En EE.UU, el pobre desenvolvimiento del mercado inmobiliario pone en duda la recuperación. Sin embargo, los últimos datos de empleo y la confianza del consumidor parecen dar un cierto respiro a esta economía. Las ventas de viviendas usadas en EE.UU. alcanzaron su máximo nivel en 2012 y registraron su mayor salto anual desde 2004, según la Asociación Nacional de Agentes Inmobiliarios. La construcción de casas, en tanto, creció 12% en diciembre de 2012 y terminó el año con la mayor cantidad de inmuebles iniciados desde 2008. La actividad de

³Referencias Bibliográficas:

- Artículo: http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1280955 (julio 2011)
- “Breve análisis de la Coyuntura Económica y su impacto en los Sectores Inmobiliario y de la Construcción” CEDIN (centro de investigaciones inmobiliarias).

remodelación también muestra una mejoría, según el Centro Conjunto de Estudios de Vivienda de la Universidad de Harvard.

Las últimas cifras del Departamento de Comercio decepcionaron a los inversionistas, al mostrar una caída de 7,3% en las ventas de nuevas viviendas en diciembre de 2012. Aunque durante todo el año subieron 20%, 2012 fue el tercer peor año de ventas de nuevas casas desde 1963⁴.

En Europa, los datos de crecimiento para la “euro zona” mostraron un segundo trimestre del 2010 alentador, liderado por la economía alemana. Sin embargo, se espera una desaceleración para el tercer trimestre del 2010.

En el estudio sobre las tendencias en el mercado inmobiliario de Europa en 2013, los 500 expertos del sector consultados se mostraron optimistas por primera vez desde 2008 y pese a la incertidumbre macroeconómica⁵.

Las ciudades del sur de Europa, Dublín y Amsterdam permanecen en la parte final del ranking: Barcelona ocupa la posición 23 y Madrid la 24. El sector inmobiliario de Europa tiene más confianza sobre su mejora, pero la recuperación todavía está lejos.

Se calcula que en el mercado inmobiliario español hay 650.000 viviendas sin vender y los precios de las nuevas viviendas han caído un 21% desde 2006, según PwC.

Los países emergentes presentan un escenario muy distinto: China sobrepasó a Japón convirtiéndose en la segunda economía mundial, mientras que Brasil e India registraron niveles de crecimiento por encima del 8%.

II.2.2 Contexto nacional:

Desde inicios del año 2009, el mercado inmobiliario tiene muchas incertidumbres, dadas principalmente por las condiciones socio-económicas del país, así como la lenta recuperación de los mercados internacionales desde octubre del 2008.

⁴ THE WALL STREET JOURNAL (febrero 2013)

<http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323829504578272493238946964.html#articleTabs=article>

⁵ EL MUNDO (enero 2013) <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/01/29/suvienda/1359448017.html>

A pesar de esto desde agosto de 2009 comenzó a registrarse un cambio en las tendencias: el número de escrituras de compra-venta tuvo un incremento de 26,3% con respecto al mes de julio, que a pesar de ser un dato puntual comienza a ser un indicador positivo de crecimiento del sector.

Para tener en cuenta, a su vez, es la falta de crédito para el segmento que más lo necesita, lo cual le impide acceder a su vivienda única. A pesar de esto el mercado inmobiliario no deja de crecer en la Argentina, y esto se debe, a que los sectores sociales de alto poder adquisitivo siguen apostando a los ladrillos como inversión de largo plazo debido, entre otras cosas, al poco interés que se paga por el dinero o por la volatilidad de los mercados en la Bolsa.

Roberto Tizado, presidente de la firma homónima, expresa: “Cuando se habla de renta hay que saber que hoy los departamentos en alquiler logran una rentabilidad del 5 al 6 por ciento anual sobre el capital invertido, a la que se le debe sumar la valorización del activo. Si bien el dólar va perdiendo poder de compra aquí y en el mundo, además de la renta se obtiene un porcentaje de revalorización en dólares del 5 al 10 por ciento, dependiendo de la actuación del billete norteamericano. Si se ingresa en un emprendimiento desde el pozo, se pueden obtener rentas del 20 al 30 por ciento. La mayoría de los emprendimientos se financia con el aporte de los compradores”.

Desde inicios del año 2009, el mercado inmobiliario tiene muchas incertidumbres, dadas principalmente por las condiciones socio-económicas del país, así como la lenta recuperación de los mercados internacionales desde octubre del 2008

A pesar de esto, en el segundo semestre del 2010 se observan indicadores que se manifiestan en forma positiva en favor del mercado inmobiliario, entre ellos podemos destacar:

- La demanda de insumos de la construcción sigue creciendo, primer semestre 2010 vs. Primer semestre del 2009: + 13,14%

- Mano de obra contratada, segundo semestre del 2010 vs primer semestre del 2010: +2,36%
- Metros cuadrados autorizados, segundo semestre del 2010 vs primer semestre del 2010: +19,35%

A pesar de que el escenario no es el más auspicioso (mediados de 2010), los inversionistas con diferente capacidad de ahorro eligen apostar por el rubro de “los ladrillos”. Los preferidos son: el clásico departamento chico, las cocheras y la participación en fideicomisos inmobiliarios.

El Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción⁶ (IERIC) publicó un informe completo con cifras del INDEC y otros indicadores clave. Los números del INDEC registran en noviembre de 2012 la mayor caída en la actividad de la construcción de los últimos 10 años (-3,2%), superando las cifras de la recesión del 2009.

Sacando a las obras realizadas por empresas petroleras, todos los rubros de la construcción sufrieron un impacto negativo entre un 4% y 5,3% durante el segundo semestre del 2012. Estas cifras se basan en empleos registrados (40% del total del sector).

La cantidad de empresas que desarrollan su actividad en la Industria de la Construcción culminó el 2012 apenas un 0,8% por debajo de diciembre del año anterior, caída que resultó sensiblemente más leve que la registrada en 2009, cuando había sido del 13% interanual.

Motivado principalmente por los buenos precios internacionales de los commodity (soja), el sector inmobiliario ha sido el principal refugio de los inversionistas agropecuarios mediante los fideicomisos de construcción hasta el año 2012.

Aunque a partir de la Res. Gral 3.423 de la AFIP publicada el 31/12/12, muchos fideicomisos de construcción tendrán que afrontar un impuesto, y en forma retroactiva. Es que la AFIP reglamentó el pago de Impuesto a los Bienes Personales que deben realizar los fiduciarios de *fideicomisos no financieros* en su carácter de responsables sustitutos.

⁶ <http://www.ieric.org.ar> (informe de coyuntura 2013)

Se deberán pagar los años atrasados desde 2008, pero no se contemplan intereses ni sanciones para estos casos. El fiduciario deberá pagar el 0,5% de los activos aportados por los fiduciantes (ej. Terreno, \$\$ para la construcción). La última fecha para el pago de este impuesto es el 2 de mayo de 2013. El fiduciario deberá utilizar la versión 3.0 del aplicativo “Bienes Personales –Acciones y Participaciones societarias”.

A su vez otros datos del mercado indican que las inversiones en fideicomiso inmobiliario otorgan una rentabilidad del 18% al 24 % en 24 meses, hasta hace dos años los mismos otorgaban una rentabilidad cercana al 30% (esta rentabilidad ha disminuido en la actualidad debido a que los mismos están gravados (ingresos brutos, ganancias, sellos), y esto fue en detrimento de la renta

Esto sin duda generará en los inversores otro motivo de preocupación y análisis adicional al momento de decidir participar en un Fideicomiso de construcción por parte de los inversionistas.

El cepo cambiario sigue castigando al mercado inmobiliario, a tal punto que desde la Cámara Inmobiliaria Argentina⁷ (artículo publicado por distintos diarios de difusión nacional) insisten en que la actividad cayó por lo menos un 65% durante 2012, mientras las escrituras tuvieron una baja del 35%, según datos del Colegio de Escribanos. Y es así como, envueltos en este panorama negativo e incierto, denuncian que las inmobiliarias han comenzado a reducir sus costos, desprendiéndose de su personal y hasta, en algunos casos, cerrando las puertas de sus negocios.

II.2.3 Contexto local: Ciudad de Córdoba

Síntesis del mercado inmobiliario en Córdoba según la Cámara Empresarial de Desarrollistas Urbanos de Córdoba (CEDUC)⁸ presentado en agosto 2010:

- ✓ El sector inmobiliario, principalmente el de la propiedad horizontal, ha sufrido un “boom” en los últimos 5 años, lo cual ha incrementado en gran medida la cantidad de edificios en la ciudad, lo que asegura un mercado potencial favorable y de gran magnitud.

⁷ <http://www.cia.org.ar/> (febrero 2013)

⁸ <http://www.ceduccba.com.ar/> - “Situación sectorial y venta de inmuebles en Córdoba” (Agosto 2010)

- ✓ El sector de la construcción es muy importante en la provincia de Córdoba. Su producto bruto equivale al 36,3% del producto bruto del sector industrial y el empleo que genera equivale al 51,1% del empleo generado por el sector industrial. Este mayor peso en el empleo que en la producción se debe a que la construcción es más intensiva en mano de obra que la industria.
- ✓ En la ciudad de Córdoba, el sector de la construcción es aún más importante. Su producto bruto equivale al 77,6% del producto bruto generado por la industria, y hasta genera más empleo que el sector industrial, equivalente al 109% del empleo generado por la industria.
- ✓ En particular, el sector de la construcción es un sector con un gran potencial de absorción de desempleados. Los desempleados en la provincia de Córdoba que provienen del sector de la construcción equivalen al 140,9% de los desempleados que provienen del sector industrial.
- ✓ Al igual que la mayoría de los sectores económicos, la construcción ha tenido una acelerada recuperación de la recesión 2008-2009. En gran parte esto se debe al fuerte crecimiento que ha tenido la economía argentina en general, con una recuperación muy similar a la de la recesión del Tequila en 1995, acumulando un crecimiento de casi el 10% en el primer año de recuperación luego del piso de la recesión alcanzado en mayo de 2009.
- ✓ En el año 2012 según el IEREC En la Región Centro, la provincia de Córdoba comienza a recuperarse. Con un alza del 1,2% mensual, alcanzó en noviembre un total de 28.368 trabajadores registrados, el nivel más alto del año. El interior de la Provincia de Buenos Aires evidencia un *amesetamiento* con 35.822 puestos, un 0,2% más que en octubre

- ✓ Esta recuperación ha permitido que la actividad económica lograra a mitad de 2010 un nivel tan elevado que, con sólo mantenerse durante el segundo semestre, garantiza un crecimiento mayor al 7% anual durante 2010. Y, de continuar el ritmo de crecimiento promedio observado desde el inicio de la recuperación, el crecimiento de 2010 podría superar el 9% anual.

Síntesis del mercado inmobiliario en Córdoba según la Cámara Empresarial de Desarrollistas Urbanos de Córdoba (CEDUC)⁹ presentado en enero de 2013:

- ✓ Diciembre de 2012 cerró con un comportamiento bien diferente en los segmentos no financiado y financiado. Las ventas de departamentos, casas, cocheras y lotes al contado o con financiaciones cortas (a menos de 3 años) estuvieron un 43.9% por debajo del nivel registrado un año antes, en diciembre de 2011, mientras que las ventas de departamentos, casas, cocheras y lotes financiadas a más de 3 años (esquemas de planes de ahorro en pesos) estuvieron un 27.8% por encima del nivel registrado en diciembre de 2011.
- ✓ La caída interanual del 43.9% en las ventas no financiadas en diciembre se explica por la caída interanual del 26.6% en las ventas de departamentos y casas y la caída interanual del 66.4% en las ventas de lotes. Las ventas de cocheras, en cambio, tuvieron un incremento interanual del 41.1%, aunque esto sólo amortigua levemente la caída de las ventas no financiadas debido a su reducida participación dentro del rubro.
- ✓ La suba interanual del 27.8% en las ventas financiadas en diciembre se explica por incrementos en todas las tipologías: 20.1% en departamentos y casas, 75% en cocheras y 145.8% en lotes.

⁹<http://www.ceducba.com.ar/> - “Índice de ventas de inmuebles en Córdoba” (Enero 2013)

- ✓ La fuerte caída interanual en las ventas no financiadas de departamentos y casas en diciembre no es producto de un proceso particular del mes de diciembre, sino consecuencia de que, luego de una clara tendencia decreciente durante 2010 y 2011, las ventas se estancaron durante todo 2012, con altibajos, en niveles reducidos, lo que determinó un nivel en diciembre de 2012 inferior a diciembre de 2011 (inferior en el 26.6% mencionado).
- ✓ El fuerte incremento interanual en las ventas financiadas de departamentos y casas en diciembre es producto de una clara tendencia creciente a lo largo de todo 2012, luego de fuertes altibajos durante 2010 y 2011, producto del impacto del lanzamiento y maduración de distintos proyectos de financiación en pesos.
- ✓ Las ventas de lotes (incluyendo financiadas como no financiadas), muestran un patrón particular, con fuerte incremento entre septiembre de 2011 y marzo de 2012, posterior caída hasta junio de 2012 y estancamiento desde junio de 2012 en adelante.
- ✓ La evolución marcadamente diferente en las ventas no financiadas y financiadas se observa también en el consolidado anual. En efecto, el año 2012 cerró con una caída del 24.9% en las ventas no financiadas de departamentos y casas y un crecimiento del 12.3% en las ventas financiadas de departamento y casas.

III. MARCO TEÓRICO

El plan de negocios

Desde de un punto de vista empresarial, todo empresario genera una idea de negocio, donde los elementos que tiene claro son a donde llegar y con qué medios. A este proceso lo podemos llamar “visión empresarial”¹⁰.

Es importante que para llevar a cabo esta visión empresarial, el empresario, antes de tomar la decisión de ejecutar un negocio, debe recoger toda información que esté a su alcance para poder tomar la decisión correcta, o la que él considera más cercana a la realidad del medio, su entorno y el mercado.

Este proceso de estudio integral de la oportunidad de negocio se denomina en forma genérica la evaluación del proyecto, el estudio de factibilidad o mejor aún el *plan de negocio*¹¹.

El plan de negocios busca dar respuestas a cinco preguntas, que son claras y concisas:

- ✓ ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
- ✓ ¿Quién dirigirá el negocio?
- ✓ ¿Cuáles son las causas y razones de éxito?
- ✓ ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ✓ ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos?

¹⁰ Borello, Antonio, *El plan de negocios. De herramientas de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*, Italia, McGraw-Hill Libri, 1999.

¹¹ VARELA V., Rodrigo (2001). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Ed. Pearson Educación de Colombia Lta. 3^{era} edición.

Como punto de partida podemos decir que todo plan de negocio es un documento presentado en papel, que debe ser escrito de tal manera, que la información plasmada en el mismo, permita ser esclarecedora del negocio puesto a consideración. Por esta razón es recomendable que el mismo este escrito con un vocabulario técnico preciso, pero de una manera clara y sencilla que posibilite su fácil comprensión y entendimiento.

Consultando distintas fuentes bibliográficas, podemos inferir que cada autor brinda su propia definición de plan de negocio, en donde siempre el común denominador, es definir al plan de negocios, como una herramienta estratégica que permite determinar la viabilidad, o no, de una unidad de negocio.

Entre estos autores, podemos citar a Alcaraz¹², que define al plan de negocio, como una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos.

A su vez Borello¹³, determina que, plan de negocio, debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

Por último Weinberger Villaran¹⁴, establece que, estrictamente hablando, un plan de negocio, debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa.

¹² Alcaraz, Rafael, *El emprendedor de éxito*, 3era Edición, México, McGraw-Hill, 2000.

¹³ Borello, Antonio, *El plan de negocios. De herramientas de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*, Italia, McGraw-Hill Libri, 1999. Pag. 10

¹⁴ Weinberger Villarán, Karen (2009). Plan de Negocio - Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID. Perú

III.1 Tipos de planes de negocio

Existen muchos tipos de planes de negocio que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa. Los tipos de planes de negocio más representativos y comunes son¹⁵:

- ✓ *“Plan de negocios para empresa en marcha:* el mismo debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva”.

- ✓ *“Plan de negocios para nuevas empresas:* en este caso, el plan de negocio se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. Esta herramienta sirve para la búsqueda de financiamiento y para la administración operativa del plan. En este plan, como mínimo, se debe, describir la idea de negocio, los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas”.

- ✓ *“Plan de negocios para inversionistas:* el mismo debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Debe estar claramente plasmado la idea o la empresa en marcha, la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable”.

- ✓ *“Plan de negocios para administradores:* debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan debe contener el mayor nivel de detalle, ya que muestra los objetivos, las

¹⁵ Weinberger Villarán, Karen (2009). Plan de Negocio - Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID. Perú

estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa”.

III.2 ¿Por qué debemos elaborar un plan de negocios?

Existen distintas razones, tanto internas como externas, que justifican el porqué debemos elaborar un plan de negocio¹⁶:

Las razones internas son:

- ✓ Permite hacer una evaluación real del potencial negocio.
- ✓ Determinar variables críticas y aquellas que exigen un control permanente.
- ✓ Permite evaluar varios escenarios y varias estrategias de operación del proyecto.
- ✓ Permite reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con mas información y de mejor calidad.
- ✓ Establecer un plan estratégico para la empresa.
- ✓ Obtener el primer presupuesto para llevar a cabo el negocio.
- ✓ Establecer objetivos y metas de corto y largo plazo

Las razones externas son:

- ✓ Es una herramienta absolutamente necesaria para la búsqueda y obtención de recursos, principalmente financieros.
- ✓ Ayuda a la búsqueda de proveedores y de clientes.
- ✓ Permite conocer el entorno en el cual se va a desarrollar el negocio.

A su vez, para todo negocio que se inicia, o si se plantea ampliar uno ya existente, Gumpert¹⁷ establece ocho razones por la cual se hace necesario escribir un plan de negocios:

- Convencerse a uno mismo de la idea, antes de realizar un compromiso financiero y personal significativo.

¹⁶ VARELA V., Rodrigo (2001). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Ed. Pearson Educación de Colombia Lta. 3^{era} edición.

¹⁷ Gumpert David E., “Creating a Successful Business Plan”, *The Portable MBA in Entrepreneurship*, William D. Bygrave, John Wiley & Sons editores, Nueva York, 1994, pp. 113-122

- Obtener un préstamo del banco.
- Atraer inversionistas potenciales.
- Convencer a otras empresas con las cuales se desee formar alianzas.
- Explicar cómo funciona su negocio a las empresas con las cuales le gustaría establecer contratos a largo plazo.
- Atraer empleados.
- Ayudar a las funciones o a las adquisiciones.
- Asistir a los directivos para establecer metas y planeamientos a largo plazo.

III.3 ¿Cómo se debe escribir un plan de negocios?

En primer lugar es importante que la extensión del mismo no sea excesiva para evitar cansancio en el lector, por esta razón el mismo debe ser:

- Conciso: que contenga solo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.
- Claro: sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender) que no dé lugar a dudas o se preste a confusiones.
- Informativo: que contenga los datos necesarios, que nos permita tener una imagen clara del proyecto, el grado de factibilidad del mismo y que muestre un desarrollo paso a paso para facilitar su fácil ejecución.
- Escrito en idioma de negocios con una excelente redacción y ortografía.

En segundo lugar, el tono del plan de negocios, deberá transmitir su entusiasmo para la empresa que propone. Las personas que lean el plan necesitarán convencerse de invertir fondos, tiempo y confianza en su empresa

En tercer lugar cuando se realizan los cálculos y se escriba el plan de negocio, hay que asegurarse de considerar los riesgos potenciales de la empresa, esto permite darle mayor credibilidad al plan de negocio. Esto significa que el plan de negocio debe ser evaluativo, por esa razón, el propósito no es esconder debilidades y resaltar fortalezas, sino, mostrar la realidad del negocio, su potencial y las formas de contrarrestar las debilidades.

III.4 ¿Existe diferencia entre plan de negocios, estudio de factibilidad, plan estratégico, evaluación de un proyecto y modelo de negocio?

Normalmente a nivel empresarial, estos términos, generan confusión dependiendo del área o el enfoque profesional que se le a los mismos.

A continuación se presenta un resumen, realizado por la autora Weinberger Villarán, de los objetivos, alcances y enfoque de cada una de estos términos utilizados normalmente en el vocabulario estratégico de las empresas.

Tabla N°1: Comparación de objetivos y alcance del plan de negocio, un estudio de factibilidad, un plan estratégico y la evaluación de proyectos.

Herramienta de planificación	Objetivo	Alcance	Enfoque
Plan de negocios	Identificar la oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Análisis interno • Modelo de negocio • Plan estratégico • Planes de acción por áreas • Demostrar viabilidad de la idea de negocio. 	En el análisis de oportunidades y viabilidad económica, técnica y de mercado.
Plan estratégico	Establecer el plan de largo plazo de la empresa, en función a un análisis del entorno y del ambiente interno de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia genérica, filosofía y valores institucionales 	En la proyección de la empresa.
Estudio de factibilidad	Conocer la viabilidad de implementar un proyecto de inversión definiendo al mismo tiempo los principales elementos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado. • Aspectos técnicos • Aspectos administrativos • Aspectos financieros 	En evaluar la viabilidad del proyecto en términos fundamentalmente técnicos u operativos.
Evaluación de proyectos	Conocer la rentabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión. Comparar flujos de ingresos y egresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la base del flujo de caja se determina el VAN y el TIR 	En evaluar el proyecto en términos de liquidez y rentabilidad.

Fuente: WEINBERGER VILLARÁN, Karen (2009).

A su vez varios autores han definido claramente la diferencia entre “plan de negocio” y “modelo de negocio”. A modo de ejemplo, podemos citar a Joan E. Ricart¹⁸, quien afirma que, el modelo de negocio, es el eslabón perdido de la dirección estratégica. El concepto de modelo de negocio¹⁹, se ha hecho muy popular debido a que se utiliza para referirse a la forma de generación de ingresos de los negocios en Internet.

Herramienta de planificación	Objetivo	Alcance	Enfoque
Modelo de Negocio	Identificar la oportunidad de negocio, no como base de crecimiento, sino como estrategia, que genere círculos virtuosos que ayuden a la organización a crear y capturar valor incremental en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • articular la proposición de valor • identificar un segmento de mercado • definir la estructura de la cadena de valor • estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios • describir la posición de la empresa en la red de valor • formular la estrategia competitiva 	Basado en 4 enfoques bien diferenciados: <ul style="list-style-type: none"> • elecciones estratégicas • creación de valor • captura de valor • red de valor.

III.5 Etapas de un plan de negocio

El proceso para poder elaborar un plan de negocio requiere de una serie de etapas, generalmente cada una de estas etapas lleva una serie de análisis que influyen sobre la misma etapa o sobre las otras etapas del proceso en la elaboración del plan de negocio.

Desde un punto de vista pedagógico normalmente las etapas de un plan de negocio se presentan en forma secuencial, pero es importante saber que en la ejecución real de un plan de negocio, se debe tener la suficiente flexibilidad, claridad mental e iniciativa para adaptar y modificar el esquema de las etapas de acuerdo a las necesidades específicas del negocio en cuestión.

¹⁸ Artículo de Joan E. Ricart en “UNIVERSIA Bussines Rewieu” de 2009
http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300912.pdf (diciembre 2012)

¹⁹ Artículo de Marcelo Barrios de 2010
http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf (diciembre 2012)

Las etapas de un plan de negocio son:

- ✓ Análisis de la empresa y de su entorno.
- ✓ Análisis de mercado.
- ✓ Análisis técnico.
- ✓ Análisis administrativo.
- ✓ Análisis económico.
- ✓ Análisis de valores personales.
- ✓ Análisis social.
- ✓ Análisis financiero.
- ✓ Análisis de riesgos e intangibles.
- ✓ Evaluación del proyecto.
- ✓ Análisis de sensibilidad.
- ✓ Preparación del documento final.
- ✓ Sustentación del plan de negocio.
- ✓ Decisión de ejecución.
- ✓ Consecución de recursos.
- ✓ Montaje.
- ✓ Arranque.
- ✓ Gestión.

En este trabajo, se elaborará un plan de negocios para una **EMPRESA DE SERVICIOS PARA EL MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE UNIDADES HABITACIONALES**. A continuación se desarrollaran las distintas etapas de análisis, así como la bibliografía consultada para llevarlo a cabo.

III.5.1 Naturaleza del proyecto

Tiene por objetivo definir en forma concisa la esencia del negocio, cuales son los objetivos sobre los que se fundamenta, así como la misión y visión que persigue y por la cual se justifica el desarrollo del mismo.

En esta etapa es importante establecer: nombre de la empresa, descripción del servicio que presta, ubicación, tamaño, misión y visión. Desarrollar a su vez los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Cuáles son sus ventajas competitivas y

que aspectos estratégicos son los que las diferencia del resto. Establecer un análisis del segmento de servicios que se prestan actualmente a nivel local, regional y nacional, para proyectar de ese modo un análisis económico y comercial de donde se va a mover el negocio.

Los autores de referencia consultados para el desarrollo de esta etapa serán: Borello, Antonio; Alcaraz, Rafael; Varela, Rodrigo; Branda, Luis. Ver índice bibliográfico.

III.5.2 Análisis de Mercado

Tiene el objetivo de corroborar empíricamente la existencia real de clientes para el servicio propuesto, la capacidad para pagar el precio establecido, determinar la demanda con una proyección de ventas a 5 años, las formas de pago, identificar los canales de distribución.

En esta etapa es muy importante desarrollar un programa de “Comunicación de Marketing Integral” (CMI), que incluya los aspectos de promoción, comunicación y publicidad. A su vez también se deben establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo de este plan de marketing global.

Los autores de referencia consultados para el desarrollo de esta etapa serán: Belch, George E. & Belch, Michael; Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane; Kotler, Philip y Trías de Bes, Fernando. Ver índice bibliográfico.

III.5.3 Análisis Técnico del Servicio

El objetivo que persigue este análisis es lograr el servicio deseado en tres aspectos bien diferenciados: cantidad, calidad y costo requerido. En esta etapa se deben definir las especificaciones del servicio, el flujo de procesos, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, proveedores, formas de operaciones, así como, los consumos de: insumos, materias primas y servicios.

Lo que se pretende en esta etapa es poder definir en forma clara y concisa la posibilidad de brindar el servicio deseado de acuerdo como se lo ha descrito en el análisis de mercado.

Los autores de referencia consultados para el desarrollo de esta etapa serán: Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. Ver índice bibliográfico.

III.5.4 Análisis Administrativo y Legal de la Organización

El objetivo principal de esta etapa es definir las necesidades del equipo de trabajo así como el personal necesario para brindar el servicio. Se deberá definir las estructuras, estilos y gestión de la dirección, el organigrama y las políticas de administración del personal.

En el desarrollo del análisis legal se debe definir la posibilidad legal y social que existe para poder instalar y desarrollar el negocio. Se deben abordar temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros, todo esto permitirá establecer la factibilidad del negocio mediante el cumplimiento de todos los requerimientos legales.

Los autores de referencia consultados para el desarrollo de esta etapa serán: Koontz, Harold & Weihrich, Heinz; Werther Jr., William B. & Keith Davis; legislación vigente de la ciudad de Córdoba. Ver índice bibliográfico.

III.5.5 Análisis Económico y Financiero

El análisis económico, tiene por objetivo determinar las características económicas del proyecto, para llevar a cabo este análisis se debe identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico, determinar la posibilidad de brindar el servicio al precio establecido dejando una rentabilidad neta adecuada.

El análisis financiero, tiene por objetivo determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

Los autores de referencia consultados para el desarrollo de esta etapa serán: Sapag Chain, Nassir; Higgins, Robert C; Dumrauf, Guillermo L. Ver índice bibliográfico.

III.5.6 Análisis integral del plan de negocio

Su objetivo central es determinar los principales indicadores de factibilidad del proyecto, así como informar en forma clara y concisa, a modo de conclusión, estos indicadores (tasa interna de retorno, valor presente neto, periodo de pago, puntos de equilibrio económico) así como el análisis de sensibilidad y los cambios de las distintas variables del proyecto que tienen un impacto directo sobre el plan de negocio. En definitiva, este análisis integral del plan de negocio, pretende dar una visión específica de la posibilidad de ejecución del mismo.

Los autores de referencia consultados para el desarrollo de esta etapa serán: Alcaraz, Rafael; Borello, Antonio; Sapag Chain, Nassir; Varela, Rodrigo; Weinberger Villarán, Karen.

III.5.7 Cronograma de trabajo

El cronograma de abajo consiste en planear la ejecución del plan de negocio. Esto incluye la definición de actividades, tiempos, personal, recursos y objetivos, para cada una. Existen diferentes herramientas, desde el diagrama de Gantt hasta sistemas más avanzados de planeación tipo PERT (*Program Evaluation and Review Technique*). Cabe recordar que este cronograma nos indicará que etapa serán críticas, para cuales se deben tener recursos adicionales, cuales se pueden realizar en paralelo y cuales requieren pre o post requisitos.

Los autores de referencia consultados para el desarrollo de esta etapa serán: Alcaraz, Rafael; Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P.; Weinberger Villarán, Karen

III.5.8 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio, hará que continúe con la lectura del documento y lo atraerá como potencial inversionista.

El resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y explicativo. El mismo debe contener información clave del plan de negocio como:

- ✓ Razón social de la empresa.
- ✓ Estructura empresarial.
- ✓ Tipo de negocio y sector donde se desarrolla.
- ✓ ¿Cuáles son los servicios o productos que ofrece?
- ✓ ¿Quiénes serán los clientes, competidores y usuarios de estos servicios o productos?
- ✓ ¿Cómo será el modelo de negocio?
- ✓ Los resultados económicos y financieros proyectados.
- ✓ Las razones económicas, sociales, técnicas y/o ambientales que harán exitosa y sostenible la empresa.
- ✓ Los impactos positivos y negativos del producto o servicio ofrecido a la sociedad.

Los autores de referencia consultados para el desarrollo de esta etapa serán: Alcaraz, Rafael; Branda, Luis; Borello, Antonio; Weinberger Villarán, Karen.

IV. NATURALEZA DEL PROYECTO

IV.1 Nombre de la empresa

Para la elección del nombre de la empresa es intención buscar un concepto que pueda asociar el consumidor con el servicio brindado: departamento, casa, reparación, seguridad, confiabilidad, puntualidad, entre otros.

Buscando en el mercado se observó que la palabra mantenimiento y sus iniciales “MANT” están presentes en muchos servicios, de orígenes variados y distintos. A priori esto pareció como una ventaja competitiva pero se observó que las iniciales “MANT” estaban presentes en actividades de origen muy variados y distintos por lo cual podía generar confusión en el consumidor. Por esta razón se descartó utilizar la palabra mantenimiento o sus iniciales en el nombre.

Continuando con la búsqueda de información para el nombre de la empresa si pareció muy importante poner la palabra servicio o sus iniciales. Por esa razón se decidió el nombre SERVIHOUSE.

Éste nombre debía reflejar que el servicio que se entregará otorgara calidad, seguridad, integridad, seriedad y calidad. Para validar estos atributos se lo sometió a un “focus group” integrado por potenciales clientes realizándoles la siguiente pregunta:

¿Qué producto o servicio se imagina bajo el nombre de SERVIHOUSE?

Luego de explicarles a que se dedicaba la empresa y en qué consistía el servicio a prestar, se efectuaron las siguientes preguntas:

- ¿Le parece que el nombre refleja el servicio que ofrece?
- ¿Estaría dispuesto a usar este tipo de servicio? ¿Bajo qué condiciones?
- ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de este tipo?

- ¿Qué nombre le pondría a una empresa que ofrece un servicio como el nuestro?
- ¿Qué aspectos valora más de un servicio de mantenimiento?

Como resultado del “focus group” se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

- SERVIHOUSE al ser un nombre en otro idioma presenta adeptos y detractores.
- La terminación HOUSE se asocia mayoritariamente con casas y no así con departamentos.
- Se relaciona correctamente con un servicio que se brinda.
- La utilización de un nombre en inglés se lo asocia con servicio de alto costo.
- Existe cierta desconfianza a utilizar un servicio que brinde todo tipo de soluciones para el hogar. Existe el concepto de que cada rubro debe tener sus especialistas y de ese modo se desconfía de cómo será el modus operandi de la empresa.
- Entre los aspectos más valorados de un servicio de reparación estarían la seriedad, honestidad, precio razonable, seguridad y garantía
- Otro aspecto relacionado con la seguridad que se planteo es que la seguridad y la garantía son los valores fundamentales para este tipo de servicio. Donde su principal difusión se realiza de “boca a boca”.

Luego de realizar el “focus group” se decidió mantener el nombre de acuerdo con las preferencias definidas por los futuros clientes.

Significado:

"SERVI": Servicio

y

"HOUSE": Hogar y/o unidad habitacional

SERVIHOUSE S.A.

El nombre comunicará las siguientes características del servicio ofrecido:

- Fácil de recordar
- Fácil de pronunciar
- Fácil asociación con la actividad de servicio, teniendo que trabajar intensamente en la difusión de su finalidad que es la reparación integral del hogar.



En el logo institucional se aprecia la presencia de dos engranajes perfectamente encastrados entre sí, lo que da una idea de movimiento constante, seguro y preciso enfocado sobre el hogar. A su vez, en la imagen se aprecia como los engranajes están bien resaltados, lo que permite tener una apreciación de que el servicio es sostenible y sustentable en el tiempo.

IV.2 Descripción de la empresa

IV.2.1 Tipo de empresa

Es una empresa de servicios destinada a dar soluciones generales y específicas a unidades habitacionales, aportando soluciones integrales de mantenimiento correctivo.

IV.2.2 Ubicación y tamaño de la empresa

- Ubicación: Debido a que los clientes se concentran en el centro de la ciudad de Córdoba, la oficina comercial y la administración se instalarán en la misma zona, dando preferencia a un sitio situado en planta baja.

- **Tamaño:** Teniendo en cuenta el volumen de clientes y las características propias del servicio, se tratará de una Pyme compuesta por 5 empleados directos (1 gerente administrativo, financiero y de RRHH, 1 administrativo, 1 técnico idóneo y 2 técnicos especializados en las distintas áreas de mantenimiento). A su vez de los 3 socios, 1 ocupará cargos estratégicos y operativos, el segundo será solo un inversor y el tercero brindará apoyo legal en forma externa. La incorporación de 1 telefonista, de 1 jefe de operaciones y de empleados técnicos propios (idóneos y especializados), se irá realizando en forma paulatina y gradual de acuerdo a la demanda y evolución del negocio. A su vez, la incorporación de técnicos tercerizados (matriculados) será, también, de acuerdo a la demanda del mercado

IV.3 Misión de la empresa

La empresa tiene como misión ofrecer un servicio integral de mantenimiento correctivo sobre unidades habitacionales individuales, con personal técnico idóneo y capacitado, brindando seguridad, confiabilidad y respaldo, con capacidad para satisfacer el 5% de las unidades habitacionales de su zona de influencia

IV.4 Visión de la empresa

Nuestra visión es convertirnos en la empresa preferida por los clientes por nuestra capacidad para brindar soluciones integrales en el hogar, con el distinguido de seguridad, rapidez y confiabilidad.

IV.5 Objetivos del plan de negocio

IV.5.1 Objetivos generales

- ✓ Ser una empresa de la ciudad de Córdoba que presta un servicio integral de mantenimiento correctivo destinado a unidades habitacionales individuales.

- ✓ La empresa debe ser reconocida por el 50% de las unidades habitacionales situados en su zona de influencia en el lapso de 2 años.
- ✓ La inversión inicial debe ser recuperada en un plazo, como mínimo de 2 años y como máximo de 4 años.
- ✓ El proyecto de negocio debe retribuir a los accionistas una TIR superior al 30%.

IV.5.2 Objetivos particulares

- Corto Plazo (1^{er} año)

- ✓ Desarrollar un Plan de Marketing Integral para posicionar los servicios ofrecidos.
- ✓ Difusión publicitaria de los servicios ofrecidos por la empresa al 25% de las unidades habitacionales que operan en la zona de influencia de la empresa.
- ✓ Realizar un promedio de 160 órdenes de servicio mensuales (1800 al año). Lo que supone un promedio de 7 órdenes diarias distribuidas en los 23 días hábiles al mes.

- Mediano Plazo (2^{do} y 3^{er} año)

- ✓ Incrementar en un porcentaje mayor al 50% el número de órdenes de servicio para el segundo año de vida de la empresa. Sosteniendo un incremento mayor al 20% anual en los años subsiguientes.
- ✓ Consolidar nuestro servicio en la zona de influencia, destinando un 3% de la facturación a nuestro plan de marketing.
- ✓ Difusión publicitaria de los servicios ofrecidos por la empresa al 40% de las unidades habitacionales que operan en la zona de influencia de la empresa

- Largo Plazo (4^{to} y 5^{to} año)
 - ✓ Consolidarse como líder indiscutido del mercado local, realizando en el quinto año de vida un promedio de 500 órdenes de servicio por mes.
 - ✓ Difusión publicitaria de los servicios ofrecidos por la empresa al 80% de las unidades habitacionales que operan en la zona de influencia de la empresa.

IV.6 Ventajas competitivas

- Servicio integral de mantenimiento correctivo.
- Otorgar una cobertura total de mano de obra, y ofrecer los materiales requeridos para tal fin, a un precio inferior al ofrecido en el mercado.
- Seguridad y seriedad en nuestra atención.

IV.7 Distingos competitivos

- Servicio de post-venta para certificar la conformidad de nuestros clientes.
- Otorgar garantía ante cualquier inconveniente surgido en la prestación del servicio.
- Evaluar la satisfacción de nuestros clientes mediante encuestas telefónicas una vez finalizado el servicio.
- Otorgar respuesta a los requerimientos de los clientes en menos de 24 hs.

IV.8 Servicios ofrecidos

- ✓ Mantenimiento de la red eléctrica y luminarias.
- ✓ Trabajos de albañilería y pintura.
- ✓ Plomería.

- ✓ Cerrajería.
- ✓ Mantenimiento y limpieza de persianas.
- ✓ Instalación de equipos de refrigeración y calefacción.
- ✓ Control y mantenimiento del sistema de gas natural.

IV.9 Calificaciones para entrar al área

“Es muy importante que antes de iniciar cualquier proyecto, se cuente con la capacitación y experiencia necesaria para visualizar, de manera real, las ventajas y problemas que se pudieran presentar, por lo que básicamente esta sección intenta justificar los elementos que califican a los desarrolladores del proyecto para llevarlo a cabo.”²⁰

Entre los socios de ServiHouse se destacan:

- ✓ Manejo de los temas relacionados a los negocios, ya que los socios fundadores de ServiHouse S.A. tienen experiencia en el desarrollo de nuevos proyectos.
- ✓ Conocimiento de la zona, perfil de los clientes, proveedores, y las demandas de un servicio que cumpla con las necesidades que cubre ServiHouse S.A.
- ✓ Conocimientos básicos de tareas habituales a realizar sobre mantenimiento correctivo de inmuebles en general.

IV.10 Apoyos

Dentro de las áreas básicas que se utilizarán como apoyo son:

- ✓ Área administrativa, financiera y RRHH: Cr. Lucas García
- ✓ Área comercial y producción: Cristian Flanagan
- ✓ Área legal (jurídico-laboral): Abogada Melisa del Zotto

²⁰ Alcaraz, Rafael, *El emprendedor de éxito*, 3era Edición, México, McGraw-Hill, 2000.

V. EL MERCADO

V.1 Objetivos

V.1.1 Corto plazo (1^{er} año)

Competir en el mercado de los servicios ofrecidos por empresas unipersonales y realizar un total de 160 órdenes de servicio por mes en la zona de influencia (Nueva Córdoba, Centro, y Alberdi).

V.1.2 Mediano plazo (2^{do} y 3^{er} año)

Alcanzar el objetivo general de la empresa para el mediano plazo, es decir, incrementar las órdenes de servicio en un 60% y 40% para el segundo y tercer año respectivamente.

V.1.3 Largo plazo (4^{to} y 5^{to} año)

Incrementar los servicios en un 20% anual, he iniciar un proceso de expansión hacia afuera del área de operación inicial del proyecto, utilizando como potenciales áreas de expansión a los barrios de General Paz y Alta Córdoba.

V.2 Investigación de mercado

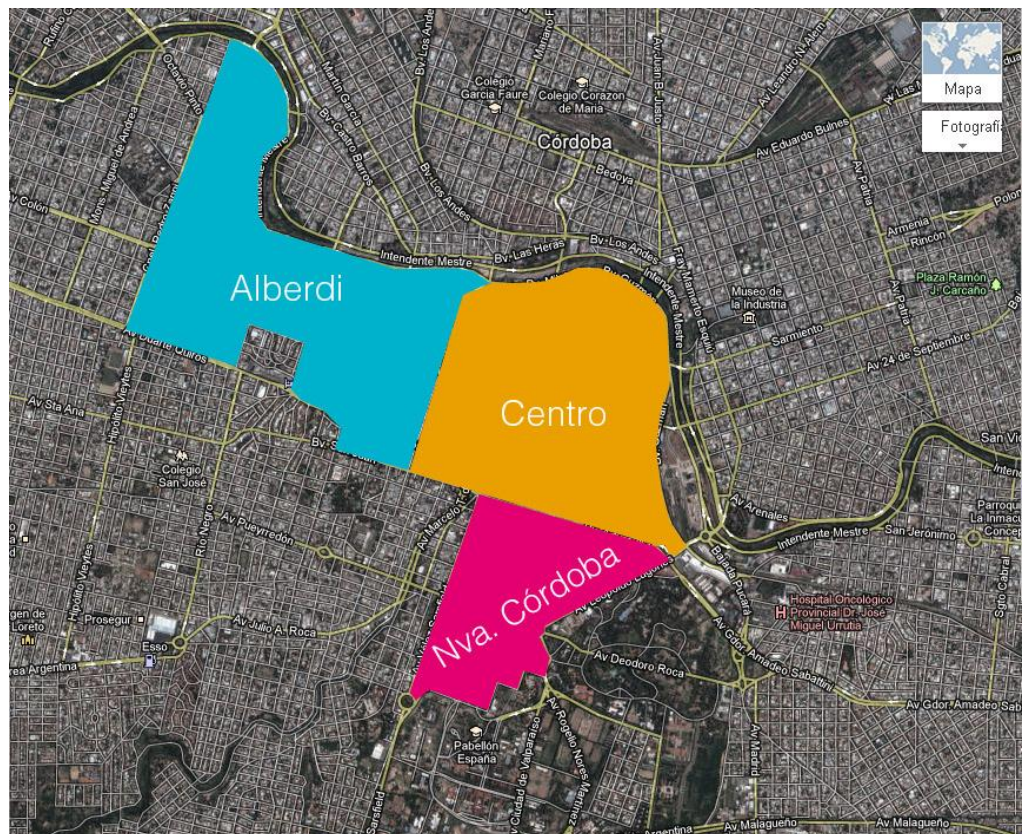
V.2.1 Tamaño del mercado

- ✓ Zona de Análisis

El estudio de mercado se realizará en las zonas de la Ciudad de Córdoba donde se encuentra concentrada la mayor cantidad de edificios. Por tal motivo, se analizarán los siguientes barrios de la ciudad:

- ✓ Centro
- ✓ Nueva Córdoba
- ✓ Alberdi

A continuación se detalla el relevamiento realizado sobre los barrios donde operará la empresa tendiente a cuantificar el mercado potencial.

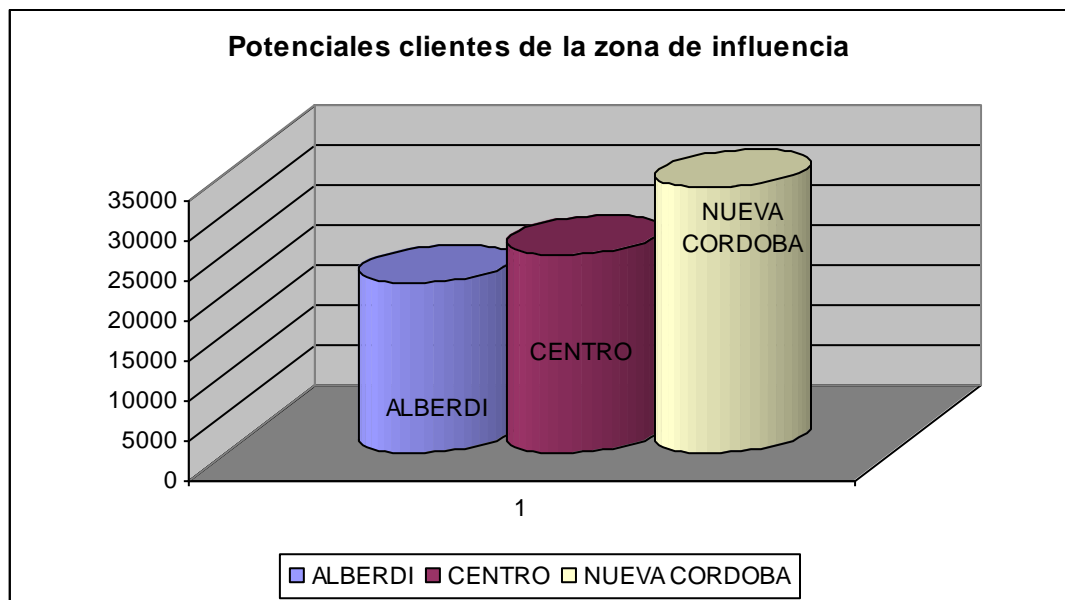


- ✓ Los barrios en análisis se componen de 250 manzanas.
- ✓ En la zona existen unas 79.000 unidades habitacionales, de las cuales un 89% (70.000) son departamentos y el 11% (9.000) restante son casas.
- ✓ Existe una población estimada de 240.000 personas.

- ✓ Se trata de los barrios donde se concentra la mayor cantidad de edificios de propiedad horizontal de la ciudad de Córdoba.
- ✓ A su vez esta zona concentra, casi a la totalidad de la población actual de estudiantes universitarios en la ciudad de Córdoba que es de 120.000. El 60% de los alumnos universitarios provienen tanto del interior de la provincia como del resto del país. Según fuentes inmobiliarias, el 98 % se alojan en departamentos, de los cuales el 10 % son propietarios (sus padres) y el 88 % restante, alquila.

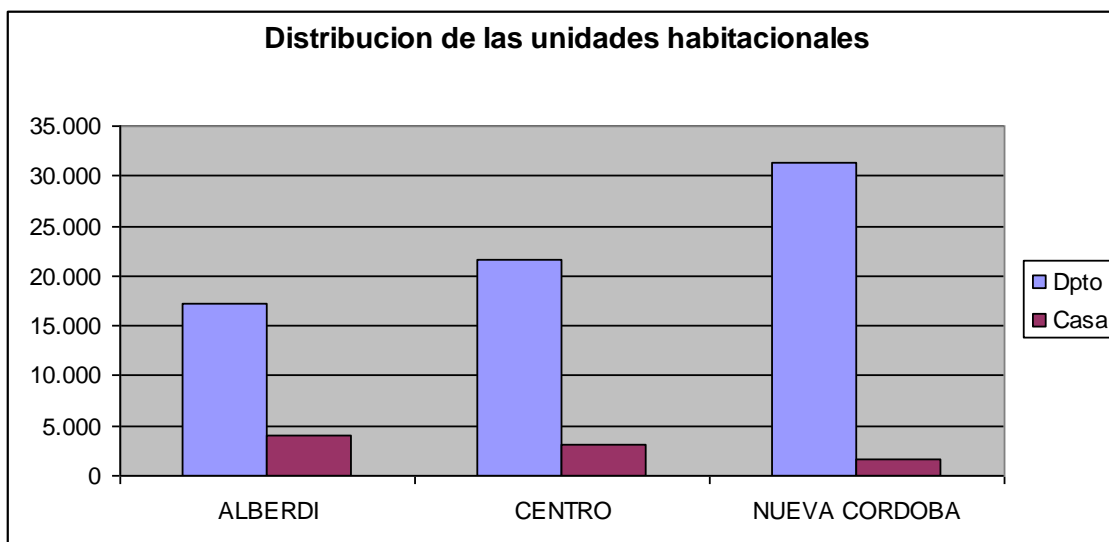
Datos extraídos de catastro – Municipalidad de Córdoba

➤ Cantidad de clientes potenciales



Potenciales Clientes ⁽¹⁾	
ALBERDI	21.207
CENTRO	24.746
NUEVA CORDOBA	33.075
Total	79.028

➤ Distribución de clientes potenciales



Barrio	Dpto.	Casa
ALBERDI	17.168	4.039
CENTRO	21.656	3.090
NUEVA CORDOBA	31.349	1.726

(1) Datos extraídos de la base de clientes de Ecogas S.A.

V.2.2 Segmento de mercado

Dentro de la zona de análisis, los principales clientes serán:

- ✓ Unidades habitacionales de propiedad horizontal: departamentos
- ✓ Casas

V.2.3 Características del segmento

- ✓ Unidades habitacionales con requerimientos específicos de mantenimiento correctivo.
- ✓ Alto número de departamentos en alquiler, cuyos propietarios necesitan deslindar la responsabilidad del mantenimiento a un tercero, distinto al inquilino.
- ✓ Seguridad en el personal que prestará el servicio.
- ✓ Satisfacción con el trabajo realizado.

V.2.4 Consumo aparente

- ✓ Se establece como número potencial de clientes al 30% del mercado, esto viene a significar unos 21.000 departamentos y unas 2.700 casas.
- ✓ El “consumo unitario promedio”²¹, por servicio de mantenimiento, por cliente es de \$ 636.
- ✓ Se estima que cada cliente contratará, como mínimo, 2 servicios de mantenimiento al año. En total significan \$ 1.326 anuales por cliente.

V.2.5 Participación de la competencia en el mercado

Habiendo realizado un relevamiento sobre los posibles competidores que brinden este tipo de servicio, se observó que los mismos son prestadores de servicios unipersonales. Normalmente ofrecen servicios de mantenimiento puntuales y en pocas oportunidades integrales. Los mismos utilizan los medios gráficos para su difusión: diario, revistas barriales, o panfletos informativos depositados en los hogares o el palier de los edificios.

Existen micro-emprendimientos en la ciudad de Córdoba capital como son: “Mantenimientos y Refacciones del Hogar” (calle: L.N. Martinez 1168); “Dr House” (calle: Ángel Suarez 455); “Alsuqui Servicios” (calle: San Juan 810)

Por esta razón se considera que no existe en la ciudad de Córdoba, una empresa que brinde un servicio en forma integral, como se pretende llevar a cabo mediante SERVIHOUSE.

A continuación se detalla un cuadro resumen con las principales características de la competencia.

Nombre del Competidor	Ubicación	Principal Ventaja	Desventajas	Acciones para Posicionarse
Empresas unipersonales y micro-emprendimientos	Ciudad de Córdoba.	Prestación personalizada. Más económicos. Servicio puntuales. Mayor inseguridad.	Informalidad. Tiempos de respuesta elevados. Falta de garantía post-servicio.	Distribución de panfletos en la entrada de los edificios. Por recomendación. Revistas barriales.

²¹ Desarrollado en el punto VII 1.7 “Determinación de ingresos”

V.3 Estudio de mercado

Según ALCARAZ. R. el estudio de mercado: “es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos.”²²

V.3.1 Objetivos del estudio de mercado

➤ Definición concreta del servicio ofrecido

Servicio integral de mantenimiento correctivo de:

- ✓ Mantenimiento eléctrico y lumínico.
- ✓ Trabajos de albañilería y pintura.
- ✓ Plomería.
- ✓ Cerrajería.
- ✓ Mantenimiento y limpieza de persianas.
- ✓ Instalación de equipos de refrigeración y calefacción.
- ✓ Control y mantenimiento del sistema de gas natural.
- ✓ Limpieza de tanques de almacenamiento de agua potable.

➤ Información solicitada a los potenciales clientes

Se realizarán encuestas a los siguientes tipos de clientes:

- ✓ Departamentos
- ✓ Casas

V.3.2 Encuesta

El objetivo de la encuesta es poder obtener información más precisa sobre los clientes de las zonas de la Ciudad de Córdoba donde se encuentra concentrada la mayor cantidad de edificios (Centro, Alto Alberdi, Nueva Córdoba). La información

²² ALCARAZ. R. pág. 80.

recabada de los futuros clientes, nos permitirá establecer estrategia de posicionamiento para desarrollar el servicio de mantenimiento correctivo integral a unidades habitacionales individuales. En el **Anexo I** se presenta el modelo de encuesta para los potenciales clientes.

V.3.2.1 Objetivos buscados con la encuesta:

1. Realizar un total de 50 encuestas distribuidas homogéneamente en la zona de influencia.
2. Establecer preguntas claves que nos permitan obtener información del mercado potencial, en tipo de avería y su frecuencia.
3. Estimar una antigüedad promedio de las propiedades horizontales de manera tal que permita calcular la necesidad de mantenimiento requerido.
4. Analizar cómo actúan los clientes frente a una avería o desperfecto.
5. Establecer quiénes son nuestros potenciales competidores.
6. Definir cuáles son los atributos que los clientes más valoran del servicio ofrecido.

V.3.2.2 Resultados obtenidos en la encuesta

1) ¿En que tipo de unidad habitacional vive?	Casa	7
	Departamento	43
2) ¿A que barrio pertenece su vivienda?	Centro	13
	Nueva Córdoba	27
	Alberdi	10
3) ¿Es usted propietario o inquilino?	Propietario	11
	Inquilino	39
4) ¿Cuál es la antigüedad de su propiedad?	1 a 5 años	5
	6 a 10 años	15
	11 a 20 años	20
	mas de 20 años	10

5) ¿Cuáles son las reparaciones mas frecuentes? (a)	PF	F	MF
Reparación electrica y/o lumínica.	23	20	7
Trabajos de albañilería y pintura.	41	8	1
Plomería.	17	25	8
Cerrajería.	14	30	6
Mantenimiento y limpieza de persianas.	43	5	2
Instalación y reparación de equipos de calefacción	5	38	7
Instalación y reparación de equipos de refrigeración	30	15	5
Control y mantenimiento del sistema de gas natural.	45	3	2
Otros: _____			

6) ¿A quién acude para solucionar este tipo de reparaciones?	UM	TE	PO
Reparación electrica y/o lumínica.	15	15	20
Trabajos de albañilería y pintura.	3	43	4
Plomería.	1	46	3
Cerrajería.	1	48	1
Mantenimiento y limpieza de persianas.	15	11	14
Instalación y reparación de equipos de calefacción	4	43	3
Instalación y reparación de equipos de refrigeración	1	48	1
Control y mantenimiento del sistema de gas natural.	0	49	1
Otros: _____			

7) ¿En que medio busca el personal idoneo para realizar sus reparaciones?

Por referencias de amigos o vecinos	46
Por referencias del portero	43
Por el diario	12
Por la TV o Radio	3
Por la revista del barrio	40
Internet	3
Otro: _____	

8) Indique en que orden valora los atributos de este tipo de servicio

Respuesta Inmediata	3
Puntualidad	2
Seguridad	1
Calidad del servicio	4
Costo	5

Referencia:

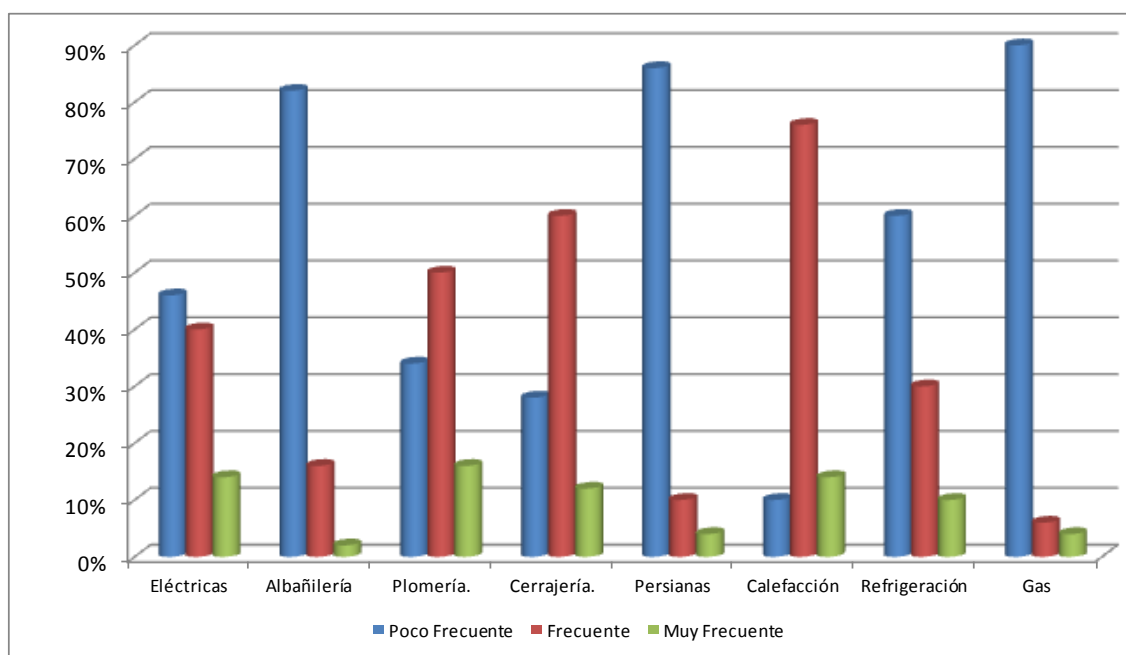
- (a) PF: poco frecuente (al menos 1 vez al año)
- F: frecuente (entre 2 y 5 veces al año)
- MF: muy frecuente (mas de 5 veces al año)
- (b) UM: usted mismo
- TE: tercero
- PO: portero

Fuente: elaboración propia – Año 2011.

V.3.2.3 Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta

- ✓ El 86% de las unidades habitacionales son departamentos y el 14 % son casas.
- ✓ Más del 54% de la actividad se desarrollará en el barrio de mayor densidad habitacional, más precisamente en el barrio Nueva Córdoba, en donde el 80% de los habitantes son inquilinos. El resto de la actividad se desarrollará en forma proporcional entre los barrios del Centro y Alberdi.
- ✓ El 40 % de las unidades habitacionales tiene menos de 10 años y la totalidad de las casas tienen más de 20 años.
- ✓ El 60% de las unidades habitacionales tienen más de 11 años, en donde el 20% de estos está representado por unidades habitacionales de más de 20 años.
- ✓ El 90% de los encuestados afirmó que contrata un servicio de terceros para realizar las reparaciones de su hogar, de los cuales el 12% de estos arreglos es realizado por el mismo portero del edificio. Solo el 10% realiza, el mismo, las reparaciones.

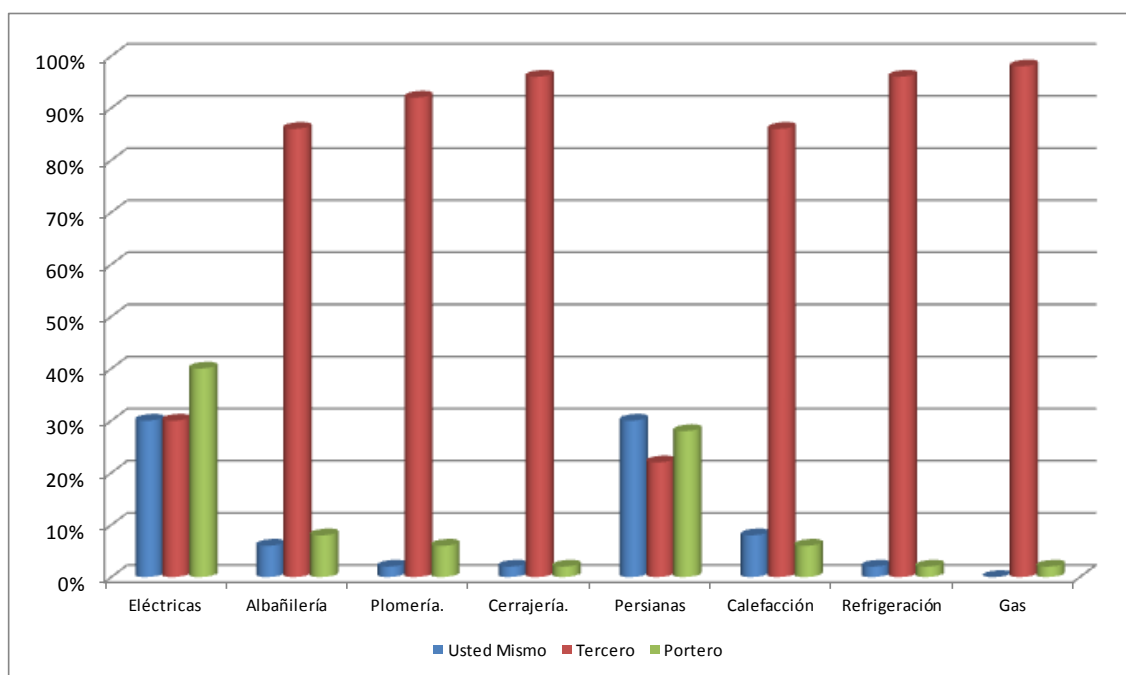
A continuación se observa gráficamente la frecuencia de tipo de reparaciones.



Podemos concluir que:

- Las reparaciones más frecuentes, por encima del 70 %, son las de plomería, cerrajería y calefacción.
- Las reparaciones menos frecuentes, por debajo del 20%, son las de gas, albañilería, y mantenimiento con limpieza de persianas.
- Las reparaciones menos frecuentes como son el gas y albañilería evidentemente se asocian a modificaciones del hogar que son programadas y no bajo la solicitud de una reparación correctiva.

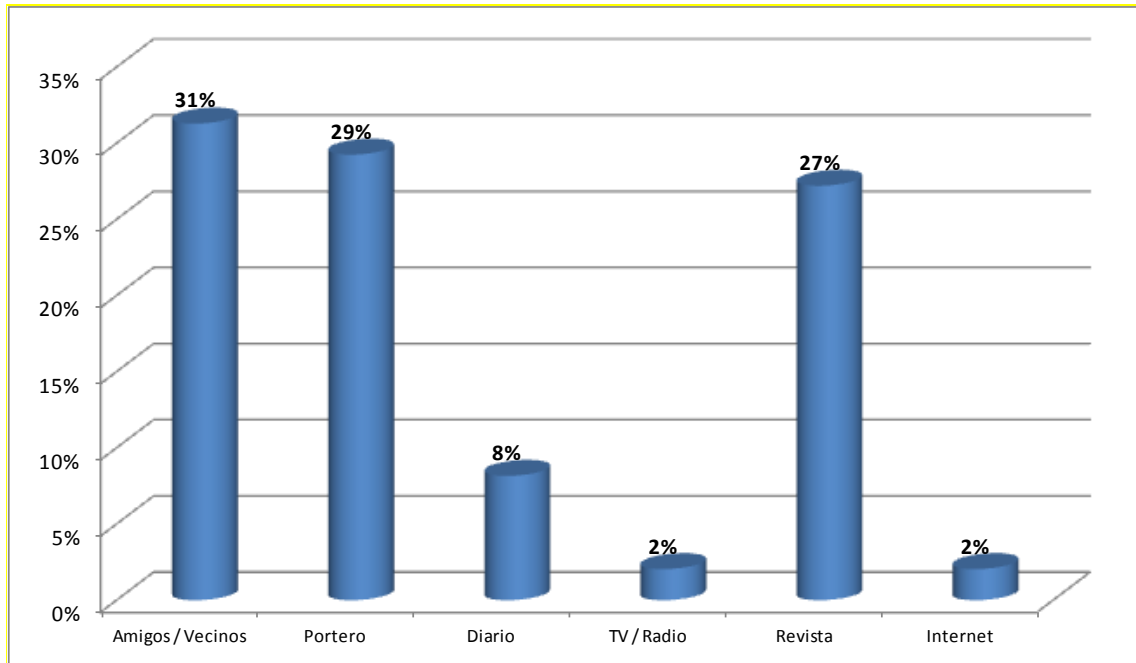
A continuación se observa el tipo de personal solicitado para realizar las distintas reparaciones.



Podemos concluir que:

- Las mayoría de las reparaciones, como son las de albañilería, plomería, cerrajería, calefacción, refrigeración y gas son solucionadas por terceros
- La reparaciones de menor envergadura como son eléctricas o mantenimiento de persianas son solucionadas por el inquilino/dueño o por un servicio brindado por el mismo portero.

A continuación se muestra un gráfico que tipos de medios utilizan los inquilinos/dueños para contactar un servicio de mantenimiento correctivo.

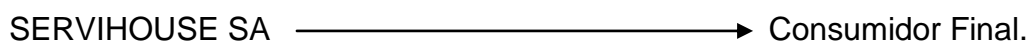


A continuación se ordenan por importancia los atributos que debe cumplir el servicio a prestar:

1. Seguridad
2. Puntualidad
3. Respuesta inmediata
4. Calidad de servicio
5. Costo

V.4 Distribución y puntos de venta

El sistema de distribución elegido se basa en la venta directa del servicio al consumidor final:



Debido a que SERVIHOUSE SA es una empresa que presta servicios, su distribución se basa principalmente en la relación directa con nuestros potenciales clientes. Por esta razón es nuestra responsabilidad transmitir a nuestros empleados, propios y terceros, los valores de la empresa como son responsabilidad, seriedad y seguridad, para que ellos mismos sean los principales promotores de nuestro servicio.

V.5 Promoción del servicio

V.5.1 Publicidad

La promoción y publicidad se realizará a través de los siguientes medios:

- ✓ Publicaciones barriales: principalmente publicaciones periódicas que tengan alcance en la zona de influencia del proyecto (Nueva Córdoba, Alberdi, Centro).
- ✓ Folleto institucional: emisión de folletos que serán distribuidos en las unidades habitacionales.
- ✓ Imán publicitario: serán distribuidos como obsequio en las oficinas de la empresa a los clientes y a su vez los mismos los entregaran los técnicos en los hogares una vez finalizada la reparación.
- ✓ Volantes específicos para porteros: Estos serán especialmente diseñados para entregárselos en mano a los porteros de los edificios, ya que según se desprende de la encuesta, el 29 % de nuestros clientes potenciales optan por este medio para la búsqueda de información.
- ✓ Página web: se confeccionará un portal de Internet en el cual figuren todos los datos de la empresa, servicios prestados por la empresa, contactos (teléfonos-fax, e-mail), tarifas actualizables, publicidad de nuestros proveedores y otros.
- ✓ Publicidad On Line: a través de la contratación de “banners” en portales que sean afines a los servicios prestados, como así a páginas de acceso masivo en la ciudad de Córdoba.

V.5.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas de nuestro servicio se realizará principalmente con nuestro propio equipo técnico de la empresa que se encargará de brindar una excelente imagen en lo que respecta a seguridad, eficiencia y calidad del servicio otorgado.

Se desarrollará, en primer lugar, una promoción de venta mediante publicidad en revistas barriales, desarrollo de página web, volante específico para porteros, folletería institucional según se explica en el punto “IV.7 Introducción al mercado”.

En segundo lugar, nuestros propios técnicos una vez finalizado el trabajo entregarán una folletería institucional formada por un imán, un folleto y un calendario para reforzar nuestra presencia en el hogar

En tercer lugar, este proceso será apoyado mediante una encuesta telefónica de satisfacción al cliente realizado por nuestro personal administrativo, una vez finalizado cada servicio.

V.6 Fijación y política de precio

V.6.1 Fijación de precio

- ✓ Costos Fijos: Mano de obra, oficina, movilidad, publicidad, servicios en la oficina, seguros (vehículos y oficina), repuestos, herramientas.
- ✓ Costos Variables: movilidad, comisiones de terceros que prestan servicios en nuestro nombre.

V.6.2 Política de precio

Nuestra política de precios estará basada en:

- ✓ Efectividad en la respuesta.
- ✓ Calidad de los trabajos.
- ✓ Para este tipo de servicios, el mismo será cobrado una vez finalizado el servicio y probado el perfecto funcionamiento. Las formas de pago son: efectivo o por debito a través del teléfono

celular (actualmente este servicio lo brinda tarjeta naranja: “NaranjaMO”).

- ✓ Se establecerán precios para las tareas más comunes.
- ✓ Se realizarán presupuesto sin cargo.
- ✓ Se establece, en \$175 el costo de la hora de mano de obra para los técnicos idóneos; \$214 para especializados, y de \$273 para técnicos matriculados²³.

V.7 Plan de introducción al mercado

En primer lugar se desarrollará la página web donde se otorgará toda la información precisa así como los contactos para poder contratar nuestros servicios. Contrataremos a su vez “banners” en las páginas web relacionadas con nuestro tipo de servicio.

En segundo lugar, la actividad principal se realizará mediante la visita a los edificios y el contacto con los porteros, según la encuesta, el 29 % de los inquilinos acude a ellos para solicitar la reparación o el contacto de quien puede realizar el trabajo. Por esta razón se desarrollará un volante específico para ellos. Este proceso nos permitirá tomar contacto con nuestros potenciales clientes.

Durante el primer año publicaremos nuestro servicio en las principales publicaciones periódicas barriales, que tengan el alcance en la zona de influencia del proyecto (Nueva Córdoba, Alberdi, Centro).

Este proceso de promoción y publicidad se extenderá por el primer año de vida de la empresa. Para el segundo año, se estudiará la posibilidad de incursionar en nuevos medios de publicidad como por ejemplo radios locales y publicidad visual en la vía pública.

²³ Desarrollado en el punto VII 1.7 “Determinación de ingresos”

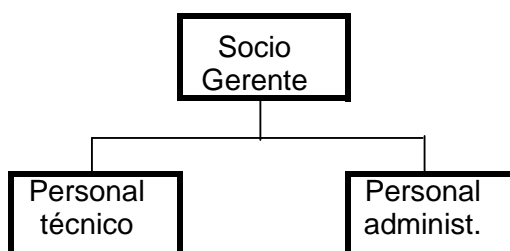
V.7.1 Riesgos y oportunidades del mercado

Riesgos	Acciones a Realizar
<ul style="list-style-type: none"> - Que los clientes no contraten este servicios por considerarlo más caro que nuestro competidores (empresas unipersonales). - Que el entorno económico a nivel nacional sea negativo. - No alcanzar los volúmenes de ventas planificados. - Falta de mano de obra especializada. - Omisión en la declaración de los servicios prestados. - Tecnicos idóneos y especializados que dejen la empresa para realizar empresas unipersonales. - Fuertes inversiones en construcciones de cocheras que requieren un mínimo mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la comunicación en la promoción y publicidad de nuestros servicios. - Mantener una estrategia que permita constantemente ir adaptándose a los nuevos escenarios económicos. - Potenciar nuestra publicidad y promoción en nuestra zona de influencia. Proyectar el ingreso a otras zonas de influencias. - Mantener permanente contacto con instituciones y organizaciones que capaciten. - Mediante una encuesta de satisfacción al cliente que permita verificar el trabajo realizado. - Mantener un sistema de incentivo económico y de pago por productividad. Establecer un "link" en nuestra página web que permita a futuros candidatos dejar su CV. - Reestructuración de los procedimientos, que permita brindar un servicio preventivo a todas las cocheras consideradas como un bloque.
Oportunidades	Acciones a Realizar
<ul style="list-style-type: none"> - Es innovador desde el punto de vista de la integridad de servicios. - Ser una empresa con figura legal de S.A. y no un servicio de monotributista. - El desarrollo inmobiliario permite incrementar constantemente los potenciales clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la oportunidad de informar estas oportunidades a nuestros clientes desde el inicio del negocio y mantenerlos como valores irremplazables.

V.7.2 Sistema y plan de ventas

Las ventas constituyen el punta pie inicial del proceso de funcionamiento de la empresa, nada ocurre si no se concretan las ventas, de allí que dicha función será fundamental en el diseño y desarrollo de plan de captación de mercado.

Por tratarse de una Pyme, la función de ventas será gestionada por un socio gerente y tendrá la siguiente estructura orgánica:



V.7.3 Costos del plan de introducción al mercado

A continuación se detalla el presupuesto para el plan de introducción al mercado

- Publicidad gráfica

Presupuesto Publicidad (MKT Directo)					
Acción	Detalle	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Folletería Institucional (*)	Contiene: 1) Imán Publicitario 2) Folleto institucional 3) Calendario	10.000	Unidades	\$ 8,5	\$ 85.000
Volantes	Volante específico para porteros	500	Unidades	\$ 2,5	\$ 1.250
Revistas Barriales	Publicaciones en Nueva Cba, Alberdi y Centro	12	mes	\$ 600,0	\$ 7.200
Total					\$ 93.450

(*) . Se considera como un combo a entregar a cada cliente.

- Publicidad on line y sitio web

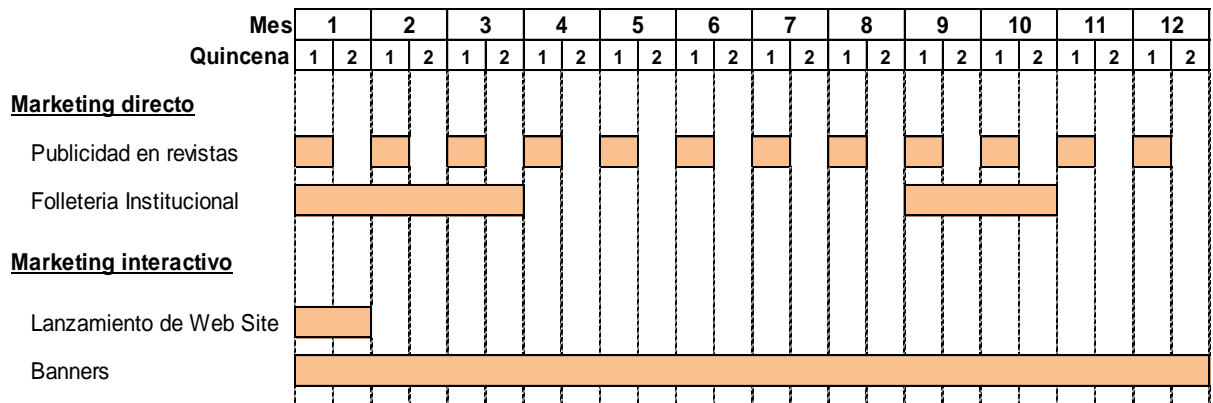
Presupuesto Publicidad (MKT Interactivo)	
Ítems	Costo Total
Desarrollo sitio Web (inversión)	\$ 6.500
Banners	\$ 7.500
Mantenimiento Anual	\$ 800
Total	\$ 14.800

- Costo total CMI

Presupuesto Consolidado del CMI		
Actividades	Costo Anual	% de Participación
Marketing Directo	\$ 93.450	86%
Marketing Interactivo	\$ 14.800	14%
Costo Total Anual	\$ 108.250	100%

Costo CMI (inversión)	\$ 6.500
Costo CMI (gasto)	\$ 101.750
Costo CMI Mensual (gasto)	\$ 8.479

V.7.4 Plan de implementación CMI



VI. PRODUCCIÓN

VI.1 Objetivos del área de producción

Los objetivos planteados para el primer año es poder realizar en promedio 160 reparaciones al mes. Se espera poder incrementar esta actividad en un promedio del 50% anual, para el segundo año y tercer año y en un promedio del 20% anual para el cuarto y quinto año de vida de la empresa. El objetivo de poder cumplir con un mínimo de 500 reparaciones mensuales en el quinto año de vida del proyecto. Cumplir este objetivo significaría captar el 4,5% de mercado potencial (3000 unidades habitacionales que demandan como mínimo 2 reparaciones al año) previsto para las tres zonas delimitadas en el plan de negocio: Centro, Alberdi y Nueva Córdoba.

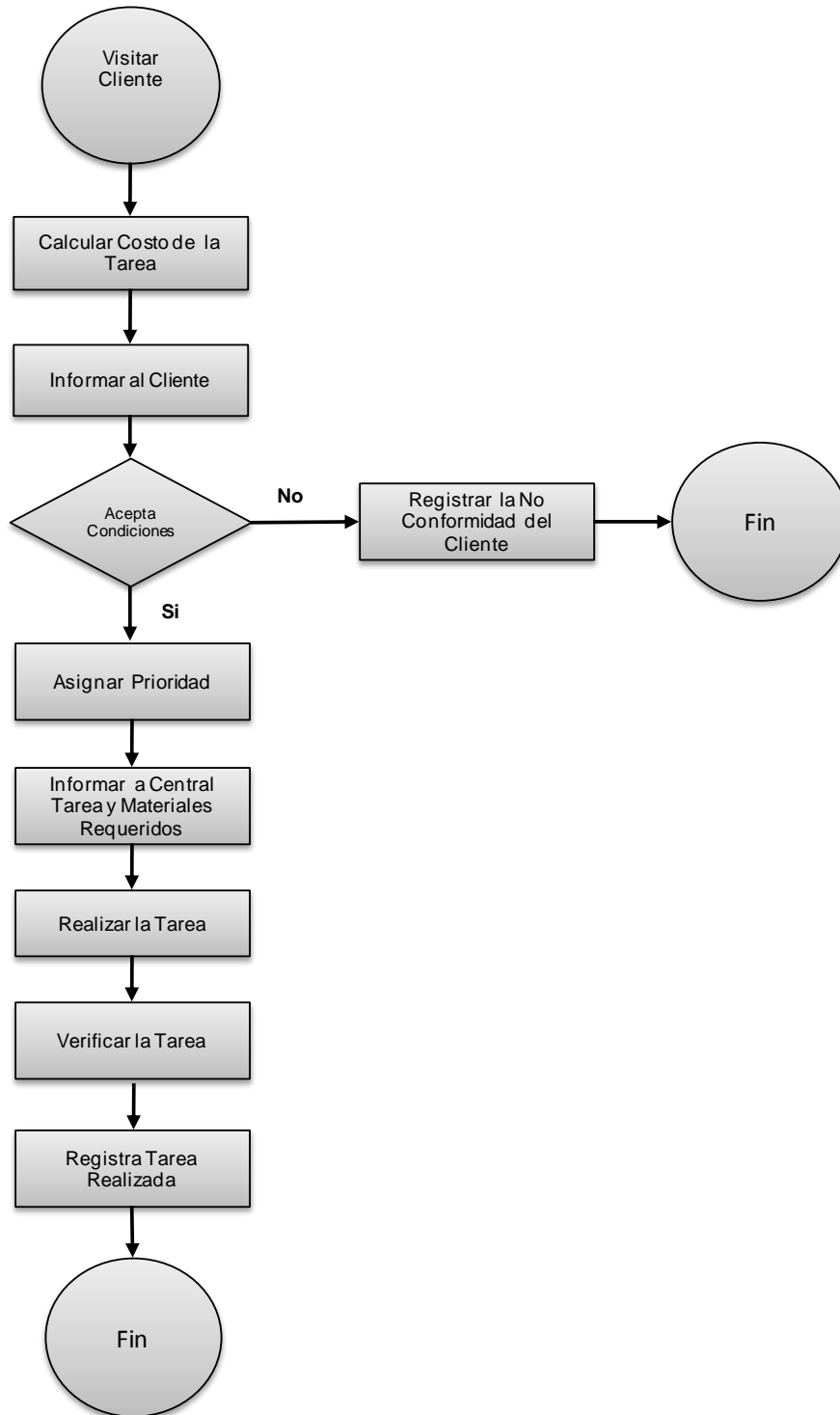
VI.2 Especificaciones del servicio

El servicio consiste en brindar un servicio de mantenimiento integral de la unidad habitacional, departamento o casa, actuando en forma correctiva ante una rotura determinada. También consiste en brindar un servicio que cubra las necesidades del cliente para refaccionar y/o modificar las condiciones existentes.

Los servicios de reparación que brinda el servicio son:

- ✓ Corregir fallas eléctricas y mantener las luminarias.
- ✓ Reparaciones y mantenimiento de albañilería y pintura.
- ✓ Reparar problemas referidos al sistema de agua potable.
- ✓ Reparar problemas referidos al gas y su instalación.
- ✓ Corregir fallas en el sistema de portero eléctrico.
- ✓ Resolver los problemas de cerrajería.
- ✓ Remodelaciones y refacciones.

VI.3 Diagrama de flujo del proceso



VI.4 Características de la tecnología

El servicio de mantenimiento correctivo para hogares y unidades habitacionales no requiere de una tecnología avanzada. El elemento más importante en este servicio es la predisposición, dedicación e idoneidad del personal que realiza la reparación. En lo que se refiere a las herramientas, son las de uso común así como los insumos utilizados en un hogar, se puede considerar que en un 90% se consiguen en una ferretería barrial.

Un elemento importante a tener en cuenta es el desarrollo de un software a medida que permita gestionar no solo las reparaciones realizadas o a realizar, sino también el seguimiento de satisfacción al cliente una vez realizada la reparación.

VI.5 Equipos e instalaciones

A continuación se listan los equipos, herramientas, vehículos e instalaciones que se requieren para desempeñar las tareas de mantenimiento a lo largo de los 5 años que está proyectado el estudio de viabilidad del plan de negocio. Tanto los equipos, como herramientas y vehículos se irán incorporando sistemáticamente de acuerdo a las necesidades de crecimiento de la empresa²⁴.

VI.5.1 Equipos

Equipos	Cant.
Amoladora angular 4"	7
Taladro 13mm	7
Soldadora Electrica 200A	3
Soldadora bajo Gas	1
Mezcladora	1
Destornillador Eléctrico	7
Generador	1
Compresor 50 Litros	1
Tester analogico	7

²⁴ La base del cálculo se encuentra en: [Evaluación Económica Financiera.xls](#) en hoja "Inversiones"

VI.5.2 Herramientas

Herramientas	Cant.
Juego de llaves Fijas	7
Cajas de Herramientas	7
Cortadora de ceramicos	2
Albañilerías Varias	7
Herramientas de corte	7
Herramientas Menores	7

VI.5.3 Vehículos

Vehículos	Cant.
Utilitario Pequeño (Renault Kangoo)	2
Moto (Honda Pop 100)	7

VI.5.4 Instalaciones

La administración, oficina comercial y centro de operaciones, se centralizarán en un solo inmueble que deberá estar situado en el barrio de Nueva Córdoba²⁵.

Para poder cumplir con sus funciones deberá contar con:

- 2 Salas destinadas a oficinas.
- 1 Sala de depósito/archivo.
- 1 Baño.

VI.5.5 Muebles y útiles

Además de las instalaciones de las oficinas y depósito, se deberán equipar los ambientes con los siguientes elementos:

- Muebles de Oficina:
 - ✓ Escritorios
 - ✓ Sillas
 - ✓ Armarios y bibliotecas
 - ✓ Aire acondicionado

²⁵ El barrio de Nueva Córdoba concentra el 42% de los clientes potenciales. Ver Capítulo **IV Mercado**.

- Equipos de computación
 - ✓ Servidor
 - ✓ Computadoras de escritorio y portátiles
 - ✓ Impresoras
 - ✓ Software de gestión

- Telefonía
 - ✓ Central telefónica
 - ✓ Fax
 - ✓ Teléfonos fijos
 - ✓ Teléfonos móviles

VI.6 Materia prima

VI.6.1 Necesidades de materia prima

El servicio deberá contar con un stock mínimo que permita resolver las emergencias. Para el caso de los trabajos correctivos pactados con el cliente, los técnicos confeccionarán una lista con todos materiales que se necesitan para realizar el trabajo. El técnico confecciona la orden de pedido para el jefe de compra quien realizará la compra de los insumos en los negocios habilitados por la empresa para tal fin.

Principalmente se apunta a tener la menor cantidad de stock posible, stock “cero” para no incrementar el costo del capital parado, a pesar de eso se debe contar con elementos básico indispensables como pueden ser:

- ✓ Consumibles: teflón, discos, cintas, pegamentos, lubricante en aerosol, etc.
- ✓ Conductores eléctricos de medidas varias, luminarias, interruptores, materiales de aislación eléctrica, etc.

- ✓ Caños y accesorios estándares para instalaciones de agua y reparaciones varias de plomería.
- ✓ Artículos varios para instalaciones de gas.
- ✓ Repuestos varios de cerrajería.

VI.6.2 Identificación de proveedores y cotizaciones

Se establecerán una base de proveedores que se ordenarán según el tipo de tareas: ferretería, pintura, construcción, electricidad, etc.

En este punto en particular se pretende negociar cuentas corrientes que permitan adquirir los materiales en tiempo y forma.

También será importante en esta negociación, la obtención de descuentos por volumen de compra.

Los proveedores se ordenarán según necesidad y tipo de funcionalidad:

- Operativos: Son los que abastecerán de materiales y equipos
- Soporte: Son los que abastecerán los servicios de apoyo

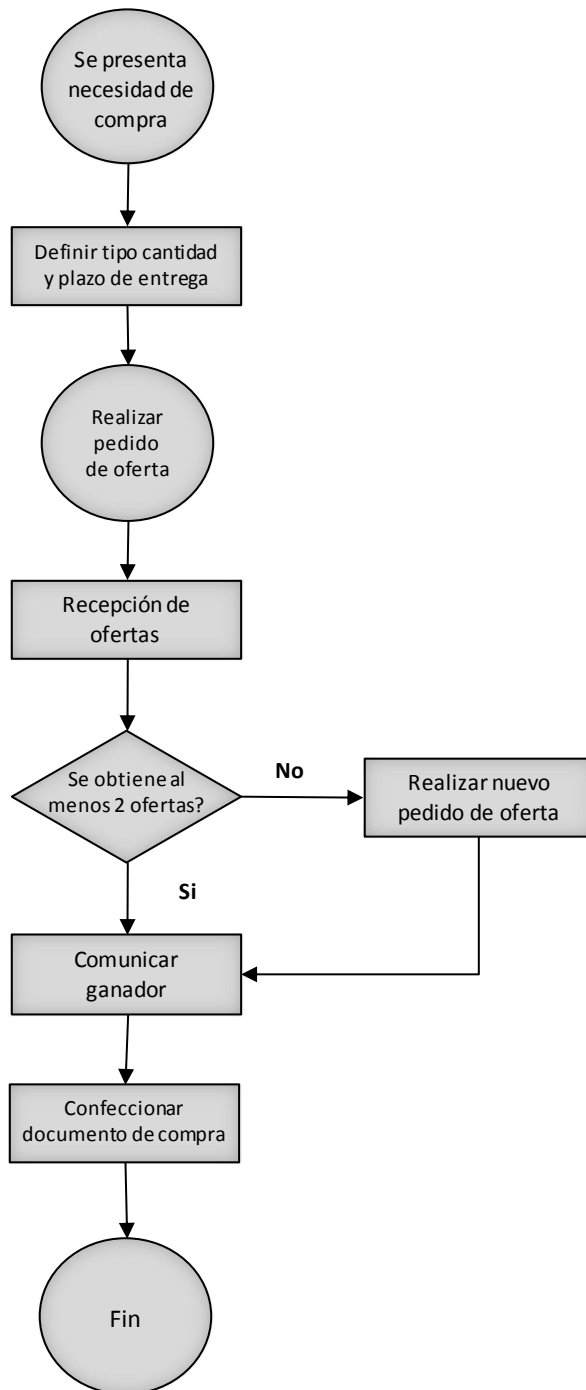
Se deberá contar con al menos cinco proveedores operativos y dos proveedores soporte por cada tarea.

Las cotizaciones de los proveedores serán seleccionadas por: precio; calidad; puntualidad de entrega.

VI.6.3 Compras

Las compras se realizarán bajo el formato de cuenta corriente, y los materiales a adquirir corresponderán a los trabajos pactados y la reposición de los stocks del almacén.

Para el caso de ServiHouse se establecerá el siguiente proceso de compras.



El documento de compras a confeccionar dependerá de la naturaleza de la compra.

Para el caso de materiales menores y reposición de stock, se confeccionarán cuentas corrientes u órdenes de compra abiertas que permitirán adquirir los materiales en tiempo y forma, adicionalmente se podrá negociar descuentos por volumen de compra.

La compra de materiales para la reposición de stock estará a cargo del jefe de operaciones. Solo en caso excepcional y para materiales puntuales, la compra la puede hacer el técnico de reparaciones, siempre con la aprobación previa del jefe de operaciones.

VI.7 Capacidad instalada

Por tratarse de una empresa de servicios, la capacidad instalada dependerá directamente del personal con que cuenta la compañía.

De acuerdo a los resultados de las encuestas los servicios de mayor demanda son plomería, cerrajería y calefacción. Según información brindada por los técnicos, este tipo de trabajos no deberían superar los 45 minutos. Para el desarrollo de este plan de negocio se establece como referencia 60 minutos, lo cual agrega 15 minutos de margen de seguridad.

A continuación se detalla el cálculo de la capacidad instalada requerida para cumplir con la demanda del plan de negocio.

Cálculo Personal Propio Requerido											
Tipo de Tarea	Idoneo			Especialista			Matriculado				
	Cantidad	Tiempo (hs)	Total (hs)	Cantidad	Tiempo (hs)	Total (hs)	Cantidad	Tiempo (hs)	Total (hs)		
Reparación	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00		
Traslado Presupuesto	1,00	0,30	0,30	1,00	0,30	0,30	1,00	0,30	0,30		
Traslado Reparación	1,00	0,50	0,50	1,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00		
Total sin Imprevistos			1,80	Total sin Imprevistos			1,80	Total sin Imprevistos			0,30
% Hs de Imprevisto :	10%	Imprevistos	0,18	Imprevistos	0,18	Imprevistos	0,03	Imprevistos	0,03		
Total			1,98	Total			1,98	Total			0,33

Cálculo Personal Terceros									
Tipo de Tarea	Idoneo			Especialista			Matriculado		
	Cantidad	Tiempo (hs)	Total (hs)	Cantidad	Tiempo (hs)	Total (hs)	Cantidad	Tiempo (hs)	Total (hs)
Correctivo Terceros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,70	1,70

Resumen Hs Requeridas por Tipo actividad			
Tipo de Tarea	Idoneo	Especialista	Matriculado
Hs Personal Propio	1,98	1,98	0,30
Hs Personal de Tercero	0,00	0,00	1,70
Total	1,98	1,98	2,00

El cálculo de mano de obra se fundamenta en el número de horas promedio, requeridas por el personal por prestar el servicio, el traslado y la elaboración del presupuesto:

- Idóneo: 2,00 horas
- Técnico especializado: 1,98 horas
- Técnico Matriculado: 1,98 horas

Dicho cálculo contempla también un 10% de horas adicionales para cubrir los imprevistos.

Demanda Estima de Reparaciones				
Año	Idoneo	Especialista	Matriculado	Total
1	386	1.351	193	1.930
2	622	2.176	311	3.108
3	894	3.129	447	4.470
4	1.122	3.927	561	5.610
5	1.339	4.687	670	6.696

Cálculo horas efectivas de trabajo	
Horas mensuales	200
% Horas laborables	90%
Horas laborables mes	180
Horas laborables año	2.160

Cálculo hs de RRHH requeridas					
Perfiles de RRHH	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Idóneo	764	1.231	1.770	2.222	2.652
Técnico especializado	2.675	4.308	6.195	7.775	9.281
Técnico matriculado	328	528	760	954	1.138
Hs Totales	3.767	6.067	8.725	10.951	13.071

Personal Propio Requerido					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Idóneo	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
Técnico especializado	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Personal Requerido	3,00	3,00	4,00	6,00	7,00

Personal Tercerizado (Matriculado)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horas de técnicos matriculados	328,10	528,36	759,90	953,70	1138,32
Técnico Matriculado requerido	0,15	0,24	0,35	0,44	0,53
Personal Requerido	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Capacidad Instalada según Plan					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

VI.8 Ubicación física de la empresa

El servicio requerirá de un local en donde se realizará la actividad comercial y servirá de depósito para almacenar los equipos y herramientas. Dicha oficina se ubicará en el barrio de Nueva Córdoba, puesto que dicho barrio es el epicentro de las operaciones de la empresa. En el **Anexo II** se presenta el contrato de locación.

VI.9 Diseño y distribución de las oficinas

El diseño de las oficinas se adaptará a los locales que se encuentren en alquiler al momento de contratar el inmueble.

A continuación se detallan las características buscadas y algunos detalles de diseño:

- El inmueble a contratar deberá estar emplazado en el Barrio de Nueva Córdoba tal como se comento en el punto **“V.8 Ubicación física de la empresa”**.
- Se necesita un local de aproximadamente 80 m², que cuente con tres ambientes (dos de ellos se destinarán a oficinas mientras que el restante al depósito) mas baño.

VI.10 Mano de obra requerida

Tal como se expresó en el punto **V.7 Capacidad instalada**, la mano de obra directa requerida será:

- ✓ Corto Plazo: 3 técnicos.
- ✓ Mediano Plazo: 5 técnicos.
- ✓ Largo Plazo: 7 técnicos.

La mano de obra indirecta (tercerizada) será:

- ✓ Corto Plazo: 1 técnico.
- ✓ Mediano Plazo: 1 técnico.
- ✓ Largo Plazo: 1 técnico.

VI.11 Procedimientos de mejora continua

Para trabajar en los procedimientos de mejora continua es importante poder responder, en primer lugar, la siguiente pregunta: ¿Cómo perciben los clientes la calidad de los servicios?

La calidad²⁶ tiene múltiples dimensiones en la mente del consumidor y están pueden ser:

- ✓ Conformidad con las especificaciones: los clientes esperan que los productos o servicios que compran satisfagan o rebasen los niveles de rendimientos anunciados.
- ✓ Valor: establece un “valor de utilidad” que significa la medida en que un producto o servicio cumple su propósito, a un precio que los clientes estén dispuestos a pagar.
- ✓ Conveniencia de uso: es la medida en la cual el producto o servicio cumple su propósito, el cliente puede considerar las características mecánicas de un producto o la comodidad de un servicio.
- ✓ Soporte: es el soporte que proporciona la empresa para sus productos o servicios es tan importante para los clientes como la calidad del producto o servicio mismo.
- ✓ Impresiones psicológicas: es muy frecuente que la gente evalúe la calidad de un producto o servicio tomando como base sus impresiones psicológicas: atmósfera, imagen o estética.

²⁶ KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. (2000)

Para que ServiHouse pueda brindar un servicio de calidad acorde a las necesidades del cliente, es que se compromete a trabajar en un proceso de mejora continua teniendo en cuenta distintos pasos a seguir:

- Establecer procedimientos para las actividades a desarrollar en el servicio.
- Capacitar al personal en los conceptos de mejora continua que permita mejorar la calidad y el rendimiento del servicio.
- Formar equipos de trabajo que permita encontrar los mejores modelos que optimicen la prestación del servicio.
- Desarrollar en cada persona el sentimiento de que tanto el “modelo” como el “proceso” le pertenecen.

VI.12 Programa de producción

En base a las características y urgencias de los mantenimientos que se llevarán a cabo, el programa de producción será confeccionado por el jefe de operaciones diariamente con un horizonte de trabajo de dos días, y se ordenará según las urgencias y características de cada tarea.

El servicio se caracteriza por ser correctivo, en la mayoría de los casos el cliente solicitará por vía telefónica el servicio e indicará a su vez el grado de urgencia del mismo, por esta razón, es clave el desempeño del jefe de operaciones para optimizar los tiempos, procesos de reparaciones y disponibilidad del recurso humano.

El jefe de operaciones, en función de la demanda de servicio, elaborará en forma diaria una “*Orden de Servicio*” la cual será entregada a primera hora al empleado (propio o tercero). Ver un ejemplo de “*Orden de Servicio*” en el **Anexo III**.

Una vez realizado el trabajo por el técnico, el mismo deberá elaborar una “*Planilla de Registro*” por cada turno ejecutado. El mismo contará de un original, duplicado y triplicado. El original quedara en manos del cliente, el duplicado se entregará al jefe de operaciones y el triplicado quedará en poder del técnico que realizo al actividad correspondiente al turno especificado. Los tres deben estar firmados por el cliente y por el técnico. Ver un ejemplo de “*Planilla de Registro*” en el **Anexo IV**.

VII. ORGANIZACIÓN

VII.1 Objetivos

Los objetivos establecidos por ServiHouse para poder desarrollarse en forma sustentable, desde el punto de vista organizacional, son:

- Corto plazo (1^{er} año)
 - ✓ Establecer la estructura de la empresa.
 - ✓ Establecer los puestos y sus funciones específicas.
 - ✓ Proceso de selección e incorporación del personal propio y tercero²⁷.
 - ✓ Establecer el sistema de sueldos

- Mediano plazo (2^{do} y 3^{er} año)
 - ✓ Establecer un plan de capacitación.
 - ✓ Establecer el sistema de sueldos y salarios basado en reconocimiento por productividad y calidad en el servicio ofrecido para el personal propio.

- Largo plazo (4^{to} y 5^{to} año)
 - ✓ Establecer un programa de evaluación de desempeño.
 - ✓ Ampliar la zona de influencia en la ciudad de Córdoba capital.
 - ✓ Maximizar la rentabilidad de la empresa.

²⁷ Se entiende por terceros, a las empresas o personas físicas que se contraten para que realicen trabajos bajo nuestro pedido

Para poder alcanzar los objetivos planteados, ServiHouse tendrá los siguientes valores organizacionales:

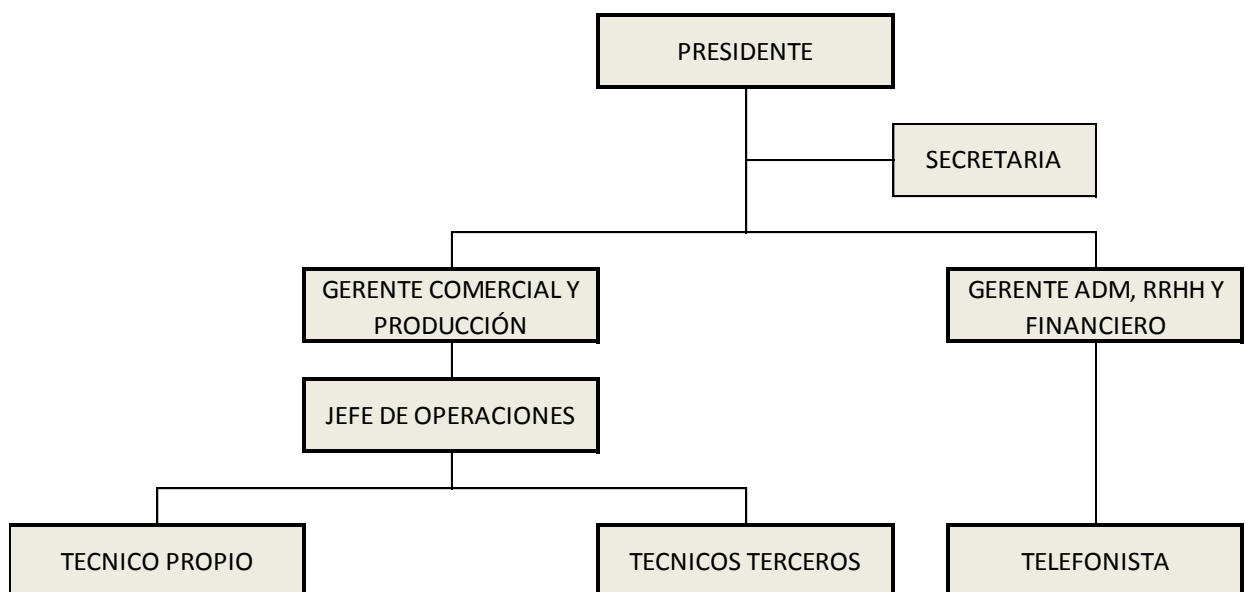
- La empresa estará formada por un equipo de trabajo interdisciplinario, de pirámide plana, donde participarán los miembros fundadores (con dedicación parcial o total en la gestión, según corresponda) y el personal operativo (propio y tercerizado).
- La empresa basara su crecimiento sustentable teniendo los siguientes valores dentro de la organización: sentido común, respeto mutuo, comunicación y eficiencia.

VII.2 Estructura organizacional

ServiHouse posee una estructura en forma de pirámide plana, que estará plasmado en un organigrama que será de público conocimiento.

En sus inicios se desarrollará una superposición de actividades a nivel de gestión y participación en la dirección. Esto se irá definiendo a medida que la empresa se vaya afianzando en el mercado y redefina sus puestos para la nueva estructura que ira adquiriendo en función de su crecimiento.

A continuación se detalla el organigrama de la empresa.



Puesto o Función	Responsable
Presidente y Gte. Comercial y Producción	Cristian Flanagan
Gte. Administrativo, financiero y RRHH	Lucas García
Jefe de operaciones	Cristian Flanagan
Secretaria administrativa/telefonista	<i>Por contratar</i>
3 Técnicos propios	<i>Por contratar</i>
Técnicos tercerizados	<i>Por contratar</i>

VII.3 Funciones específicas del puesto

VII.3.1 Presidente

Su dedicación será a tiempo completa y desarrollará las siguientes funciones:

- Establecer las estrategias de la empresa.
- Definir las metas y los indicadores a cumplir a corto, mediano y largo plazo.
- Gestionar y dirigir los intereses de la empresa.
- Controlar la evolución de las metas y los indicadores, así como redefinir y re direccionar las mismas.

VII.3.2 Gerente Comercial y Producción

En esta área existirán tres niveles jerárquicos: Gerente de Comercial y Producción, Jefe de Operaciones y Técnicos propios y terceros.

Su dedicación será a tiempo completa y desarrollará las siguientes funciones:

- Planificar y establecer los precios establecidos para los servicios prestados.
- Coordinar y gestionar el Comunicación de Marketing Integral (CMI)
- Elaborar presupuestos, y desarrollar proveedores para la compra de insumos, materiales y equipamiento para obtener el precio más bajo del mercado.
- Realizar contratos con empresas proveedoras de materiales e insumos para obtener el precio más bajo del mercado.
- Contratar a los técnicos, tantos propios como terceros.

- Controlar el servicio prestado así como su cumplimiento en tiempo y forma.
- Establecer y hacer cumplir los estándares de producción.
- Promocionar el servicio prestado por SeriHouse S.A.

VII.3.3 Jefe de operaciones

En esta área existirán dos niveles jerárquicos: Jefe de Operaciones y Técnicos propios y terceros.

Desarrollará las siguientes funciones:

- Recopilar las necesidades de servicios solicitados por los clientes que fueron recepcionados por la telefonista.
- Establecer y gestionar las rutas de servicios en forma diaria y semanal.
- Optimizar los procesos para disminuir los tiempos de servicio propiamente dicho y los tiempos utilizados en la movilidad entre los servicios ofrecidos.
- Mantener el stock de insumos según las necesidades establecidas.
- Asistir a los técnicos propios y terceros en las necesidades de insumos y herramientas que puedan surgir de último momento.
- Optimizar y solucionar las urgencias.
- Reemplazar a los técnicos propios y tercerizados en el caso de alguna contingencia.

Este puesto se lo considera clave para el desarrollo operativo del negocio. En la primera etapa de desarrollo de la empresa este puesto será desempeñado por el Gerente Comercial y de Producción. Una vez consolidada la empresa y en función del número de servicios mensuales prestados, se incorporará una persona de dedicación completa para que se desarrolle como Jefe de operaciones.

VII.3.4 Gerente de administración, finanzas y recursos humanos

Se dedicará a tiempo completo y desarrollará las siguientes funciones:

- Realizar las proyecciones financieras de la empresa.

- Establecer el uso eficiente y racional de los recursos.
- Llevar los registros contables, presupuestarios y financieros necesarios para cumplir con las funciones encomendadas.
- Realizar pagos de impuestos y trámites legales.
- Establecer la estructura legal para la operación de la empresa.
- Analizar y codificar la documentación que afecta la contabilidad.
- Registrar los documentos contables (órdenes de compra, acuerdos de pago, cheques y otros).
- Revisar y analizar los acuerdos de pago y los cheques.
- Mecanismo de selección, contratación y desarrollo del personal.
- Programas de capacitación del personal, que sean precisas y concretas que le permitan a la empresa realizar sus operaciones y servicios con mayor efectividad.
- Establecer las políticas de administración de personal propio y tercerizado: tipo de contrato, política salarial, prestaciones, bonificaciones, estímulos por productividad, aportes a la seguridad social, aumentos salariales, seguridad industrial, etc.
- Desarrollar una base de datos que permita contratar a terceros de forma confiable, ordenada y segura.

VII.4 Captación del personal

VII.4.1 Reclutamiento

Los puestos a cubrir son:

- Secretaria administrativa/telefonista: en los inicios la misma persona cubrirá los dos puestos. El desdoblamiento de esta actividad en dos personas estará directamente relacionado con la evolución de la empresa y el número de servicios brindados por mes. El reclutamiento se realizará por recomendación de los accionistas y/o personas allegadas a ellos.
Costo: \$ 0

➤ Técnicos idóneos y especializados: en el corto plazo (1^{er} Año) se reclutarán, 1 técnico idóneo y 2 técnico especializado. A mediano y largo plazo se irán reclutando más técnicos en función del incremento de la demanda. El reclutamiento se realizará mediante:

- Bolsa de trabajo de escuelas terciarias de oficios de electricidad, albañilería, gas, plomería, etc. Costo: \$ 0.
- Aviso en los clasificados del diario La Voz del Interior durante 2 domingos. Costo: \$ 450.

VII.4.2 Selección

La selección será responsabilidad del Gerente de administración, finanzas y recursos humanos y requerirá la aprobación de la presidencia.

A los candidatos reclutados, se los citará a entrevistas con quienes vayan a ser sus superiores y, con la información resultante, se preseleccionarán por lo menos dos candidatos a cubrir el o los puestos. A continuación se presenta un cuadro detalle con las tareas a efectuar y su costo.

Ítems	Secretaria administrativa / telefonista	Técnicos
Solicitud de empleo.	Currículum Vitae	Currículum Vitae
Entrevista y verificación de datos aportados en el CV. Preselección	Gte de Adm.,Fin. Y RRHH	Gte de Adm.,Fin. Y RRHH
Cantidad de empleados preseleccionados por sus actitudes y aptitudes para el puesto de trabajo.	2	4
Selección para el puesto a cubrir	Gte de Adm.,Fin. Y RRHH	Gte. Comercial y Producción
Exámenes: Psicológico y Físico (Tercerizado)	2	4
Costo del Examen: \$520/persona	\$ 1.040	\$ 2.040

En el mediano y largo plazo, se reclutarán cinco nuevos técnicos utilizando el procedimiento mencionado anteriormente. Con respecto a las necesidades de

técnicos tercerizados, se establece la necesidad de 1 solo técnico a lo largo de los 5 años analizados en estudio de viabilidad de este plan de negocio.

VII.4.3 Contratación

La contratación será por tiempo indeterminado, con período de prueba en acuerdo con la legislación vigente.

A continuación se detallan el tipo de contratación del personal y quiénes son los responsables de llevar a cabo la tarea.

Empleado	Tipo de Contratación	Confeciona
Secretaria	Empleado de Comercio	Gte de Adm.,Fin. Y RRHH
Técnicos	Monotributista *	

* Los gastos del monotributo, las vacaciones y el SAC, serán a cargo de ServiHouse S.A..

El proceso de incorporación del personal nuevo estará compuesto de las siguientes tareas:

- Solicitar al personal a incorporar todo la documentación legal necesaria (DNI, CUIT, certificado de buena conducta, certificado de domicilio, situación familiar, hijos a cargo, etc.)
- Preparación de legajo individual, donde incluya la incorporación de la revisión médica ó examen pre-ocupacional.
- Preparación y firma de contrato.
- Alta en ART.
- Alta en obra social.

VII.4.4 Inducción

El objetivo de la inducción es hacer que el trabajador se familiarice con la empresa y su filosofía de trabajo.

La inducción será a cargo del Gerente de administración, finanzas y recursos humanos en lo que respecta a los aspectos generales de la empresa, y en los casos

particulares estará a cargo del de los superiores inmediatos correspondientes. Las actividades serán:

- Transmitir la visión, misión y los valores de la empresa.
- Historia de la empresa (origen, modo de operar, principales clientes, etc.).
- Dar a conocer el organigrama de la empresa, personal que la compone, dependencias jerárquicas y relaciones del puesto a ser ocupado.
- Entregar un cuadernillo con toda la información necesaria para cumplir con las normas de convivencia de ServiHouse S.A.

VII.5 Desarrollo del personal

Para logra el desarrollo del personal se utiliza como pilar fundamental la capacitación, debido a que está demostrado, que con la capacitación del personal se logra mejorar la productividad del negocio, mejorar la calidad del servicio y el logro de los objetivos generales de la empresa.

Dentro de la empresa, la capacitación del personal será realizado por sus superiores, y será reforzado en cursos dictados por escuelas terciarias, Universidades y proveedores.

En ambos casos, se buscará que los empleados adquieran nuevas capacidades y establezcan relaciones individuales y profesionales, que les permitan un crecimiento personal y les faciliten el desempeño de sus tareas en forma más eficiente.

VII.5.1 Administración de sueldos y salarios

A continuación se detalla un cuadro con la compensación de cada uno de los integrantes de la compañía.

Puesto o Función	Salario Mensual Bruto	Responsable
Presidente y Gte. Comercial y Producción. Jefe de operaciones	\$ 18.280	Cristian Flanagan
Gte. Administrativo, financiero y RRHH	\$ 12.186	Lucas García
Secretaría Administrativa / Telefonista	\$ 3.808	Por contratar
2 Técnicos idóneos	\$ 6.855 c/u	Por contratar
1 Técnico especializados	\$ 8.378	Por contratar

VII.5.2 Evaluación del desempeño y relaciones laborales

La evaluación de desempeño le permitirá a ServiHouse premiar u aplicar acciones correctivas sobre las tareas del personal.

En las relaciones laborales, ServiHouse, tiene como valores primordiales el sentido común y la comunicación, no solo en forma horizontal, sino también, en forma vertical. Por esta razón considera que toda actividad relacionada a evaluar el desempeño del personal tendrá como objetivo principal el proponer cambios y mejoras, no solo en el puesto de trabajo sino también en el trabajador.

Las evaluaciones de desempeño serán responsabilidad del Gerente de RRHH en su confección y responsabilidad del Gerente de producción su ejecución, principalmente en lo que hace a los aspectos operativos de los técnicos contratados.

Con respecto a los puestos administrativos, telefónicas y secretarías; la responsabilidad de la ejecución estará a cargo del Gerente de RRHH.

VII.5.3 Marco legal de la empresa

- *Tipo de Sociedad*

La empresa se constituirá bajo el formato de Sociedad Anónima S.A.²⁸.

En el **Anexo V**, se adjunta copia del acta constitutiva de ServiHouse S.A., que detalla la participación de cada uno de los socios en el momento de formación de la empresa.

²⁸ Es un grupo de personas físicas o morales que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación sólo se limita al pago de sus acciones.

- *Inscripciones fiscales*

La empresa deberá inscribirse en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) como contribuyente del Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado (I.V.A), Seguridad Social (como empleador) y agente de retención o percepción (SiCoRe), de corresponder.

A nivel Provincial, se deberá inscribir en la Dirección de Rentas local, ya sea como contribuyente local o de Convenio Multilateral (se espera que a futuro opere en otras Provincias).

A nivel Municipal, se deberá tributar la tasa de Comercio e Industria, etc.

- *Habilitaciones*

La empresa no requiere de habilitaciones especiales.

VIII. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

VIII.1 Análisis económico

Tiene como objetivo central el determinar las características económicas del proyecto; para esto se deben determinar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico; y determinar la posibilidad de que el servicio ofrecido por ServiHouse, al precio establecido, la empresa deje un excedente adecuado²⁹.

VIII.1.1 Objetivos

Se identificarán los siguientes elementos que permitan determinar las características económicas de ServiHouse:

- Sistema contable
- Inversión en activos fijos.
- Inversión en capital de trabajo.
- Presupuesto de ingresos.
- Presupuesto de servicios e insumos.
- Presupuesto de personal.
- Análisis de costo.

VIII.1.2 Sistema contable de la empresa

“La contabilidad es el registro de un negocio. Traduce las diversas actividades de una compañía, es una serie de datos objetivos que proporcionan información sobre la evolución de las compañías, sus problemas y perspectivas. La gestión financiera

²⁹ VARELA V., Rodrigo (2001). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Ed. Pearson Educación de Colombia Lta. 3^{era} edición.

conlleva la interpretación de estos datos contables para evaluar el comportamiento y planificar acciones futuras³⁰.

VIII.1.3 Contabilidad de la empresa

El diseño y administración de sistema contable será desarrollado por el gerente de administración, finanzas y RRHH.

VIII.1.4 Catálogo de cuentas

A continuación se detalla el **catálogo de cuentas**³¹ de la empresa. A cada nombre de cuenta se asociará un número que le permitirá registrarlo en forma ágil y ordenada en de software de gestión adquirido para tal fin.

Nombre de la Cuenta
ACTIVO
Activo Corriente
Disponibilidades
Bienes de Cambio
Créditos por Ventas
Inversiones
Bienes de Uso
Activo No Corriente
PASIVO
Pasivo Corriente
Deudas Comerciales
Deudas Bancarias y Financieras
Deudas Fiscales
Deudas Sociales
Otras Deudas
Previsiones
PATRIMONIO NETO
Capital Social
Aportes No Capitalizados
Ajustes al Patrimonio
Ganancias Reservadas
Resultados No Asignados
CUENTAS DE RESULTADO

³⁰ HIGGINS. R. *Análisis para la dirección financiera*. pág. 3.

³¹ El catalogo de cuentas se compone de partidas que se utilizarán dentro del proceso contable para registrar las operaciones en el **diario**. El diario es el primer lugar donde se registran los hechos y las cifras asociados con todas las operaciones, según el orden en que ocurren.

Resultados Positivos
Resultados Positivos Ordinarios
Rdos. Positivos Extraordinarios
Resultados Negativos
Rdos. Negativos Ordinarios
Rdos. Negativos Extraordinarios
CUENTAS DE MOVIMIENTO
Con Saldo Operativo Deudor
Con Saldo Operativo Acreedor
CUENTAS DE ORDEN
Deudoras
Acreedoras

VIII.1.5 Software a utilizar

Para llevar la contabilidad de ServiHouse S.A., y la facturación de los servicios prestados, se utilizará un sistema corporativo, cuyo costo de adquisición será de \$7.000.

El mismo será operado por el gerente de administración, finanzas y RRHH.

VIII.1.6 Desarrollo del flujo del proyecto

Se ha establecido para el presente plan de negocio un horizonte de tiempo de 5 años. Durante esta proyección se evaluarán los distintos indicadores (TIR; VAN; IVAN; Pay Back) y a su vez se analizarán la viabilidad del proyecto bajo 9 tipos de escenarios posibles.

VIII.1.7 Determinación de los ingresos

Los ingresos de ServiHouse provienen de la prestación de servicio de mantenimiento correctivo de unidades habitacionales individuales

Los ingresos provienen de estos servicios solicitados, los cuales serán brindados por técnicos determinados de acuerdo a la complejidad de los mismos:

ServiHouse cuenta con tres tipos de técnicos distintos:

- ✓ idóneo, especializado (mano de obra propia)
- ✓ matriculado (mano de obra tercerizada)

De acuerdo a los tipos de mantenimiento requeridos, información obtenida de la encuesta de estudio de mercado, las necesidades de técnicos son:

Tipo de Servicio	Total Mercado	Participación %
Técnico matriculado	10	10%
Técnico especializado	70	70%
Idóneo	20	20%

De acuerdo a las proyecciones establecidas, se estima que el número de servicios prestados se irán incrementando según se observa en la tabla:

Cantidad de Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Técnico matriculado	193	311	447	561	670
Técnico especializado	1.351	2.176	3.129	3.927	4.687
Idóneo	386	622	894	1.122	1.339
TOTAL	1.930	3.108	4.470	5.610	6.696

Desde el punto de vista porcentual, el crecimiento total de servicios prestados, a partir del segundo año se incrementa en un 61% y a partir del 3 al 5 año, los crecimientos serán del 44%, 26% y 19% respectivamente.

VIII.1.7.1 Política de precio

Según se observa en el próximo cuadro, para poder establecer la política de precio, se tuvo en cuenta los costos variables y fijos para el primer año. El beneficio pretendido es del 20 %.

El precio promedio de venta, que se debería alcanzar con el mix de servicios ofrecidos, es de \$ 663 por servicio³².

El tiempo total requerido para cada servicio es de 2 horas³³.

El total de servicios brindados en el primer año es de 1.930 servicios, teniendo en cuenta que el punto de equilibrio es de 1.608 servicios.

³² La base del cálculo se encuentra en: [Evaluación Económica Financiera.xls](#) en hoja "Política de precio"

³³ Desarrollado en el punto V.7 "Capacidad instalada"

Costos Fijos	
Concepto	Importe
Administrativos	\$ 96.120
Comerciales	\$ 108.950
Impuestos	\$ 4.800
Salarios	\$ 411.291
Total Anual	\$ 621.161

Costos Variables	
Concepto	Importe
Mano de Obra	\$ 306.945
Materiales	\$ 55.414
Gastos Varios	\$ 40.172
Total Anual	\$ 402.530

Costo Totales	
Tipo	Anual
Fijo	\$ 621.161
Variable	\$ 402.530
Total	\$ 1.023.691

Beneficio Pretendido 25%

Costo + Beneficio	\$ 1.279.613
--------------------------	---------------------

Cantidad Anual 1.930

Precio de Venta (a)	\$ 663
----------------------------	---------------

Cantidades Estimadas	
Unidad	Cantidad
Servicios	1.930

Punto de Equilibrio	
Unidad	Cantidad
Servicios	1.544

(a) . Corresponde al precio promedio que se debe alcanzar en el mix de venta entre servicios.

VIII.1.7.2 Costo de la mano de obra

Cálculo Costo Hora Promedio			
	Hs Anuales	Precio Unitario	Total
Idóneo	764	\$ 175	\$ 133.749
Técnico especializado	2.675	\$ 214	\$ 571.108
Técnico matriculado	328	\$ 273	\$ 89.571
Hs Totales	3.767		\$ 794.429

Precio Hora Promedio Ponderado Mano de Obra	\$ 211
--	---------------

Composición del costo de Mano de Obra		
Concepto	Importe	Participación
Administrativos	\$ 96.120	9%
Comerciales	\$ 108.950	11%
Salarios	\$ 718.235	70%
Materiales	\$ 55.414	5%
Gastos Varios	\$ 40.172	4%
Impuestos	\$ 4.800	0%
	\$ 1.023.691	100%

El costo de mano de obra³⁴ de los técnicos idóneos es de \$ 175/hora; en los técnicos especializados es de \$ 214/hora y del personal tercerizado es de \$ 273/hora. La diferencia se fundamenta debido a que perciben remuneraciones distintas de acuerdo a sus especialidades.

El “precio promedio ponderado” o “costo estándar” de la mano de obra es de \$211/hora, este valor está muy cercano a los técnicos especializados debido a que el 70 % de los servicios solicitados, según las encuestas, deben ser resuelto por los técnicos especializados.

VIII.1.7.1 Costo de materiales

Para tal fin se ha establecido, según información brindada por los técnicos, que el costo de materiales para este tipo de servicios puede estar entre el 15% y el 40 % dependiendo el servicio y lo complicado de la avería. Para el desarrollo de este plan de negocio se tomo un valor de referencia del 30 %.

PRECIO PROMEDIO POR SERVICIO				
Tipo de trabajo	Promedio trabajo tipo en Hs	\$ por Hora	\$ por Materiales	PRECIO
			30%	
Técnico matriculado	2,00	\$ 273	\$ 164	\$ 710
Técnico especializado	1,98	\$ 214	\$ 127	\$ 550
Idóneo	1,98	\$ 175	\$ 104	\$ 450

De la tabla se desprende que el costo de servicio (2 horas) brindado por un técnico idóneo es de \$ 450, el de un técnico especializado \$ 550 y el de un técnico matriculado de \$ 710, incluyendo el material.

El “costo promedio ponderado de servicio”³⁵, incluyendo el material es de \$ 546

VIII.1.7.1 Ingresos económicos

Los ingresos económicos en el primer año se estiman en \$ 1.053.306, de los cuales el 10% se deben a los servicios otorgados por técnicos matriculados, el 70% por técnicos especializados y el 20% por idóneos.

³⁴ La base del cálculo se encuentra en: [Evaluación Económica Financiera.xls](#) en hoja “Ingresos”

³⁵ La base del cálculo se encuentra en: [Evaluación Económica Financiera.xls](#) en hoja “Ingresos”

TOTAL	\$ 1.053.306	\$ 1.696.204	\$ 2.439.522	\$ 3.061.682	\$ 3.654.371
Técnico matriculado	\$ 136.991	\$ 220.606	\$ 317.281	\$ 398.198	\$ 475.282
Técnico especializado	\$ 742.441	\$ 1.195.599	\$ 1.719.539	\$ 2.158.079	\$ 2.575.846
Idóneo	\$ 173.874	\$ 280.000	\$ 402.702	\$ 505.405	\$ 603.243

Las estimaciones de crecimiento se consideran para un escenario económico-financiero “base” para los próximos 5 años. En la sección “Análisis de Sensibilidad” se detallarán los escenarios utilizados.

VIII.1.8 Determinación de los egresos variables

“Los egresos variables son aquellos que dependen del nivel de producción (costo envase, mano de obra, materias primas, etc.)³⁶”.

Para el caso de ServiHouse están compuestos por los siguientes conceptos:

- ✓ Mano de obra técnicos propios (idóneo y especializado)
- ✓ Mano de obra técnicos contratados (matriculado)
- ✓ Materiales
- ✓ Movilidad y transporte
- ✓ Incorporación de personal

Mano de obra técnicos propios³⁷

A continuación se detalla el personal requerido:

Personal Propio Requerido					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Idóneo	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
Técnico especializado	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Personal Requerido	3,00	3,00	4,00	6,00	7,00

El costo de cada técnico se compone de la siguiente manera:

³⁶ SAPAG CHAÍN, Nassir (2007). *Proyectos de inversión – Formulación y evaluación*. Ed. Pearson-Prentice Hall. Primera Edición. México.

³⁷ La base del cálculo se encuentra en: Evaluación Económica Financiera.xls en hoja RRHH.

Cálculo de Remuneraciones y Aportes

Remuneraciones de distintos Perfiles

Concepto		TOTAL	Aportes del Empleado									
			SAC	Bolsillo		Básico	Imponible	Jubilaciones			Fondo Sol. de Redistrib.	Empleado
Perfiles de RRHH		REMUNERACION	8,33% 27%					Ley 24.241	Ley 19.032	Obra Social	0,30%	17%
Técnico Idóneo	variable	\$ 6.855	\$ 522	\$ 4.109	\$ 4.950,00	\$ 4.950	\$ 545	\$ 149	\$ 134	\$ 15	\$ 842	
Técnico matriculado	variable	\$ 10.663	\$ 812	\$ 6.391	\$ 7.700,00	\$ 7.700	\$ 847	\$ 231	\$ 208	\$ 23	\$ 1.309	
Técnico especializado	variable	\$ 8.378	\$ 638	\$ 5.022	\$ 6.050,00	\$ 6.050	\$ 666	\$ 182	\$ 163	\$ 18	\$ 1.029	

El cálculo de costo de mano de obra se calcula adicionando los siguientes conceptos al salario básico del empleado:

- Jubilación Ley 24.241: 16%
- Jubilación Ley 19.032: 3%
- Obra Social: 5,4%
- Fondo Solidario de Redistribución: 0,6%
- Fondo de Desempleo: 1,5%
- ART: 1,44%

Porcentaje Total de Contribuciones del Empleador: 28%

También se debe agregar el SAC (Sueldo Anual Complementario), que equivale a un 8,33% adicional sobre la remuneración mensual.

Al agregarle la remuneración básica mensual, un 28% correspondiente a los aportes del empleador y un 8,33% del SAC, multiplicando todo por los 12 meses del año.

Cabe aclarar que el salario de bolsillo del empleado se obtiene al descontar los siguientes aportes sobre su salario básico:

- Jubilación Ley 24.241: 11%
- Jubilación Ley 19.032: 3%
- Obra Social: 2,7%
- Fondo Solidario de Redistribución: 0,3%

Porcentaje Total de Aporte del Empleado: 17%

Mano de obra técnicos contratados³⁸

La mano de obra a contratar, estará compuesta por personal técnico matriculado. Dicho personal se contratará por hora de trabajo³⁹. A continuación se detalla un cuadro con la cantidad de horas requeridas por año:

Personal Tercerizado (Matriculado)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horas de técnicos matriculados	328	528	760	954	1138
Técnico Matriculado requerido	0,15	0,24	0,35	0,44	0,53
Personal Requerido	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Materiales

El costo de materiales a utilizar se obtiene del siguiente cálculo:

CÁLCULO COSTO: MATERIALES				
Tipo de trabajo	Promedio trabajo tipo en Hs	\$ por Hora	\$ por Materiales	Costo Total
			30%	
Técnico matriculado	2,00	\$ 273	\$ 164	\$ 710
Técnico especializado	1,98	\$ 214	\$ 127	\$ 550
Idóneo	1,98	\$ 175	\$ 104	\$ 450

El costo por hora del técnico matriculado, se obtiene del promedio de costo de las diferentes tareas que se puedan contratar y asciende a \$ 273 por hora.

El costo de los materiales a utilizar por el personal contratado se establece en un 30% del costo de la hora de trabajo.

Movilidad y transporte⁴⁰

Los egresos referidos a movilidad y transporte se obtienen a partir del siguiente cálculo:

³⁸ La base del cálculo se encuentra en: Evaluación Económica Financiera.xls hoja RRHH.

³⁹ La hora de trabajo, es la unidad de medida que se utiliza para contratar éste tipo de personal en el mercado.

⁴⁰ La base del cálculo se encuentra en: Evaluación Económica Financiera.xls hoja Movilidad y Transporte.

	Km x Visita	Litros / Km	Litros x visita	Costo x lt	Combustible	Costo x Visita	Parkimetro/Cochera	Mant Gral	Costo Visita
Combustible									
Vehículo	8,0	15	0,53	\$ 6,00	Diesel	\$ 3,20	\$ 12,00	\$ 4,00	\$ 19,20
Moto	8,0	50	0,16	\$ 7,00	Nafta	\$ 1,12	\$ 4,00	\$ 0,10	\$ 5,22

Visitas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vehículo (20%)	347	559	805	1.010	1.205
Moto (80%)	1.390	2.238	3.218	4.039	4.821
	1.737	2.797	4.023	5.049	6.026

Costo Movilidad y	\$ 13.924	\$ 22.422	\$ 32.248	\$ 40.473	\$ 48.308
--------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Incorporación de personal

Se estima incorporar la siguiente plantilla de personal a un costo por empleado de \$ 2.000.

Mano de Obra Propia	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incorporación de Personal		0	0	1	2	1

VIII.1.9 Determinación de los egresos fijos⁴¹

“Los egresos fijos son costos en que se deberá incurrir en un período determinado, independientemente del nivel de producción (alquiler de oficina, algunas remuneraciones, seguros, etc.)⁴²”.

Para el caso de ServHouse están compuestos por los siguientes conceptos:

⁴¹ La base del cálculo se encuentra en: Evaluación Económica Financiera.xls hoja EgrFij.

⁴² SAPAG CHAÍN, Nassir (2007). *Proyectos de inversión – Formulación y evaluación*. Ed. Pearson-Prentice Hall. Primera Edición. México.

Egresos Fijos

	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		43%	34%	20%	19%	
Administrativos		\$ 96.120	\$ 108.814	\$ 165.502	\$ 175.992	\$ 187.981
Alquiler Oficina	\$ 3.500	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000
Servicio de Limpieza	\$ 350	\$ 4.200	\$ 5.645	\$ 7.586	\$ 9.096	\$ 10.822
Servicio de Agua	\$ 100	\$ 1.200	\$ 2.400	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Servicio de Energía Eléctrica	\$ 500	\$ 6.000	\$ 8.564	\$ 11.509	\$ 13.800	\$ 16.418
Servicio de Gas	\$ 100	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Servicio de Bidones de Agua	\$ 200	\$ 2.400	\$ 3.425	\$ 4.604	\$ 5.520	\$ 6.567
Telefonía Fija	\$ 400	\$ 4.800	\$ 6.851	\$ 9.207	\$ 11.040	\$ 13.135
Servicio de Internet –Banda Ancha	\$ 200	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
Gastos de Librería	\$ 300	\$ 3.600	\$ 5.138	\$ 6.905	\$ 8.280	\$ 9.851
Servicio del Estudio Contable	\$ 1.800	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600
Seguros Vehículos	\$ 500	\$ 6.000	\$ 8.564	\$ 11.509	\$ 13.800	\$ 16.418
Seguros de los Equipos	\$ 60	\$ 720	\$ 1.028	\$ 1.381	\$ 1.656	\$ 1.970
Comerciales		\$ 108.950	\$ 111.426	\$ 114.755	\$ 117.343	\$ 120.302
Publicidad	\$ 8.479	\$ 101.750	\$ 101.750	\$ 101.750	\$ 101.750	\$ 101.750
Telefonía Móvil	\$ 600	\$ 7.200	\$ 9.676	\$ 13.005	\$ 15.593	\$ 18.552
Impuestos		\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600
Impuestos Provinciales	\$ 250	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Impuestos Municipales	\$ 150	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Remuneraciones Fijas		\$ 411.291	\$ 411.291	\$ 411.291	\$ 411.291	\$ 411.291
Remuneraciones Fijas	Bruto					
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gerente Comercial y Prod	\$ 18.280	\$ 219.355	\$ 219.355	\$ 219.355	\$ 219.355	\$ 219.355
Gerente Adm, Fin y RRHH	\$ 12.186	\$ 146.237	\$ 146.237	\$ 146.237	\$ 146.237	\$ 146.237
Secretaria Administrativa	\$ 3.808	\$ 45.699	\$ 45.699	\$ 45.699	\$ 45.699	\$ 45.699
Telefonista	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Jefe Operaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Remuneraciones Fijas		\$ 411.291	\$ 411.291	\$ 411.291	\$ 411.291	\$ 411.291

A continuación se detalla el cálculo de las remuneraciones fijas.

Concepto		TOTAL	SAC	Bolsillo	Básico	Imponible	Aportes del Empleado						
							REMUNERACION	8,33%	Ley 24.241	Ley 19.032	Obra Social	Fondo Sol. de Redistrib.	Empleado
Perfiles de RRHH			27%										
Gerente Comercial y Prod	fijo	\$ 18.280	\$ 1.392	\$ 10.956	\$ 13.200,00	\$ 13.200	\$ 1.452	\$ 396	\$ 356	\$ 40	\$ 2.244		
Gerente Adm. Fin y RRHH	fijo	\$ 12.186	\$ 928	\$ 7.304	\$ 8.800,00	\$ 8.800	\$ 968	\$ 264	\$ 238	\$ 26	\$ 1.496		
Telefonista	fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Secretaria Administrativa	fijo	\$ 3.808	\$ 290	\$ 2.283	\$ 2.750,00	\$ 2.750	\$ 303	\$ 83	\$ 74	\$ 8	\$ 468		
Jefe de Operaciones	fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Técnico Idóneo	variable	\$ 6.855	\$ 522	\$ 4.109	\$ 4.950,00	\$ 4.950	\$ 545	\$ 149	\$ 134	\$ 15	\$ 842		
Técnico matriculado	variable	\$ 10.663	\$ 812	\$ 6.391	\$ 7.700,00	\$ 7.700	\$ 847	\$ 231	\$ 208	\$ 23	\$ 1.309		
Técnico especializado	variable	\$ 8.378	\$ 638	\$ 5.022	\$ 6.050,00	\$ 6.050	\$ 666	\$ 182	\$ 163	\$ 18	\$ 1.029		

Sobre Básico aumenta un 38%
 Las Contribuciones Patronales son 27%
 Cont. Patronales Ley de Software 20,50%

VIII.1.10 Inversiones en activos fijos y amortizaciones⁴³

Activos fijos

Los activos fijos son los comúnmente llamados bienes de uso. Como su nombre lo indica, el objetivo que tiene es el de prestar apoyo permanente al capital de trabajo. Son activos fijos de baja liquidez, adquiridos para ser usados, y no para ser vendidos.

⁴³ La base del cálculo se encuentra en: Evaluación Económica Financiera.xls hoja Inv.

En la siguiente hoja se detallan los activos fijos que deberá adquirir la compañía.

			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Muebles y Útiles	Cant.	P. Unit	Total						
Escritorio	2	-850	-1.700						-1.700
Mueble para Impresora	1	-450	-450						-450
Sillas	12	-350	-3.150			-350	-350	-350	-4.200
Mesa de Reunión	1	-1.500	-1.500						-1.500
Biblioteca	1	-850	-850						-850
Perchero	1	-375	-375						-375
Microondas	1	-650	-650						-650
Heladera	1	-2.500	-2.500						-2.500
Central Telefónica	1	-3.500	-3.500						-3.500
Telefono Fijos	2	-350	-700						-700
Teléfono Celulares	11	-400	-2.800			-400	-800	-400	-4.400
Aire Acondicionado	1	-4.000	-4.000						-4.000
Subtotal Muebles y Útiles			-22.175	-	-	-750	-1.150	-750	-24.825
Vehículos	Cant.	P. Unit	Total						
Utilitario Pequeño (Renault Kangoo)	2	-61.666	-123.331						-123.331
Moto (Honda Pop 100)	7	-7.500	-22.500			-7.500	-15.000	-7.500	-52.500
Subtotal Vehículos			-145.831	-	-	-7.500	-15.000	-7.500	-175.831
Equipos	Cant.	P. Unit	Total						
Amoladora angular 4"	7	-455	-1.364			-455	-910	-455	-3.183
Taladro 13mm	7	-289	-868			-289	-578	-289	-2.024
Soldadora Electrica 200A	3	-1.105	-1.105		-1.105		-1.105		-3.315
Soldadora bajo Gas	1	-3.570	-3.570						-3.570
Mezcladora	1	-790	-790						-790
Destornillador Eléctrico	7	-290	-870			-240	-480	-240	-1.829
Generador	1	-4.000	-4.000						-4.000
Compresor 50 Litros	1	-970	-970						-970
Tester analogico	7	-120	-360			-120	-240	-120	-840
Subtotal Equipos			-13.896	-	-1.105	-1.103	-3.313	-1.103	-20.521
									5
Herramientas	Cant.	P. Unit	Total						
Juego de llaves Fijas	7	-850	-2.550			-850	-1.700	-850	-5.950
Cajas de Herramientas	7	-80	-240			-80	-160	-80	-560
Cortadora de ceramicos	2	-550	-550			-550			-1.100
Albañilerías Varias	7	-750	-2.250			-750	-1.500	-750	-5.250
Herramientas de corte	7	-240	-720			-240	-480	-240	-1.680
Herramientas Menores	7	-1.000	-3.000			-1.000	-2.000	-1.000	-7.000
Subtotal Herramientas			-9.310	-	-	-3.470	-5.840	-2.920	-21.540
Hardware y Software	Cant.	P. Unit	Total						
PC	3	-5.000	-10.000				-5.000		-15.000
Impresora	3	-800	-1.600				-800		-2.400
Sitio Web	1	-6.500	-6.500						-7.000
Software Corporativo	1	-7.000	-7.000						-7.000
Hardware y Software			-25.100	-	-	-	-5.800	-	-24.400
Total Inversiones			-216.312	-	-1.105	-12.823	-31.103	-12.273	-267.117

Determinación de las amortizaciones

Según HIGGINS. R. *“la amortización es la asignación de gastos pasados a períodos futuros para ajustar la correspondencia entre ingresos y egresos”⁴⁴*.

A continuación se detalla el cálculo de las amortizaciones:

Amortizaciones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Amortizado	Falta Amortizar
Muebles y Útiles		-4.435	-4.435	-4.435	-4.585	-4.815	-22.705	-2.120
Vehículos		-29.166	-29.166	-29.166	-30.666	-33.666	-151.831	-24.000
Equipos		-4.632	-4.632	-5.000	-736	-1.840	-16.841	-3.680
Herramientas		-3.103	-3.103	-3.103	-1.157	-3.103	-13.570	-7.970
Hardware y Software		-5.020	-5.020	-5.020	-5.020	-6.180	-26.260	1.860
Total Amortizaciones		-46.357	-46.357	-46.725	-42.164	-49.605	-231.207	-35.910

VIII.1.11 Inversiones no tradicionales

Las Inversiones **no tradicionales** las forman los gastos iniciales que se deben realizar para conformar la sociedad, el proyecto con los planos del layout de las oficinas, los programas de aplicación y software y la capacitación del personal. Luego se incluyen las capacitaciones futuras y los gastos de certificación de calidad y el registro de las marcas.

Para conformar la sociedad, se deberán abonar los honorarios de un contador, y realizar los trámites de creación de la sociedad anónima, realizar la inscripción de la sociedad en el Registro Público de Comercio, registros en el AFIP y el ANSES.

Una vez seleccionado el lugar donde funcionarán las oficinas, se deberá solicitar a un arquitecto que realice un proyecto con las reformas y mejoras que requieran oficinas, así como la distribución de las mismas.

Dentro de las inversiones no tradicionales también se incluye la selección, inducción y capacitación del personal, la implementación de normas de calidad (ISO 9001) y el registro de la marca.

⁴⁴ HIGGINS, Robert C (2004). *Análisis para la Dirección Financiera*. Ed. Mc Graw Hill. 7ma edición.

A continuación se detalla un cuadro resumen de las inversiones no tradicionales:

VIII.1.12 Capital de trabajo⁴⁵

El capital de trabajo es muy importante para lograr que la empresa no fracase en sus primeros meses de vida.

En algunas ocasiones los proyectos demoran en llegar al punto de equilibrio en términos de flujo, por esa razón, es necesario hacer una provisión de recursos de capital de trabajo para poder cubrir este período de déficit de caja.

Para garantizar que no exista desfase de caja durante el inicio del proyecto es importante tener en cuenta dos aspectos: la inversión en capital de trabajo es una inversión de comienzos de período y el capital de trabajo circula y, por lo tanto, es un dinero que se va pero regresa⁴⁶

Para calcular la necesidad de capital de trabajo se utiliza el método del desfase, que considera que los ingresos se cobran cada 7 días y los egresos, se abonan cada 30 días.

Mas del 95 % de los ingresos son en efectivo y al contado (el 5% restante a través de Naranja MO), a pesar de eso se determina el cobro cada 7 días, ya que se establece un día a la semana, preferentemente los viernes, donde los técnicos rinden a administración las ordenes de servicios

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	7 días	0,02	\$ -20.200	\$ -32.530	\$ -46.785	\$ -58.717	\$ -70.084
Egresos Fijos	30 días	0,08	\$ 51.054	\$ 52.301	\$ 57.629	\$ 58.703	\$ 59.932
Egresos Variables	30 días	0,08	\$ 33.085	\$ 37.880	\$ 52.540	\$ 73.622	\$ 86.830
Necesidad de Capital de Trabajo			\$ 63.939	\$ 57.651	\$ 63.384	\$ 73.608	\$ 76.678
Diferencia			\$ 63.939	\$ -6.287	\$ 5.733	\$ 10.224	\$ 3.070
Porcentaje sobre los ingresos			-6%	-3%	-3%	-2%	-2%

⁴⁵ La base del cálculo se encuentra en: [Evaluación Económica Financiera.xls](#) hoja CdeT.

⁴⁶ VARELA V., Rodrigo (2001). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Ed. Pearson Educación de Colombia Lta. 3^{ra} edición.

VIII.2 Análisis financiero

El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes, las condiciones de ellas, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes⁴⁷.

VIII.2.1 Objetivos

Se identificarán los siguientes elementos que permitan determinar las características económicas de ServiHouse:

- Créditos requeridos para solucionar problemas financieros y/o para realizar inversiones.
- Establecer los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo.
- Establecer la liquidez de ServiHouse y sus proyecciones financieras.

A su vez se determinarán los distintos ratios que permitan monitorear la evolución de la empresa.

VIII.2.2 Capital social

El capital social, es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma y sirve como base para el inicio de sus operaciones.

El capital social de ServiHouse será de \$ 400.000, representado por 10.000 acciones de pesos quince (\$40) valor nominal, ordinarias, nominativas no endosables, clase "A", con derecho a un voto por cada acción.

Por último, el capital social suscrito por los socios, será integrado en efectivo en su totalidad.

⁴⁷ VARELA V., Rodrigo (2001). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Ed. Pearson Educación de Colombia Ltda. 3^{era} edición.

VIII.2.3 Préstamos

La empresa no prevé la toma de préstamos, es decir, va a financiar sus operaciones al 100% con capital social.

VIII.3 Análisis económico-financiero. Viabilidad del proyecto

El análisis económico-financiero tiene como objetivo general poder determinar los principales indicadores de factibilidad del plan de negocio; hacer un análisis sobre los efectos que, según esos indicadores, tienen los cambios en las variables del plan; identificar variables y supuestos críticos para la factibilidad⁴⁸. En definitiva, este análisis económico-financiero nos permitirá dar una visión, lo más acertada a la realidad, de la posibilidad y viabilidad del plan de negocio.

VIII.3.1 Objetivos

Se identificarán los siguientes elementos que permitan determinar las características económicas de ServiHouse:

- Realizar la evaluación económica – financiera del plan de negocio.
- Realizar proyecciones de todos los estados contables: estado situación patrimonial, estado de resultados, flujo de efectivo.
- Evaluar los estados contables con los ratios previamente definidos.
- Identificar las variables y factores que potencialmente tienen mayor probabilidad de ocurrencia para generar un importante cambio en el desarrollo de la vida útil de la empresa.
- Realizar el análisis de sensibilidad.

VIII.3.2 Métodos para el análisis de viabilidad económica-financiera del proyecto

El método aplicado tiene como objetivo central determinar los principales indicadores de factibilidad del proyecto, hacer un análisis sobre los efectos que , según esos indicadores, tiene los cambios en las variables del proyecto; identificar

⁴⁸ VARELA V., Rodrigo (2001). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Ed. Pearson Educación de Colombia Lta. 3^{era} edición.

variables y supuestos críticos para la factibilidad; y, en definitiva, dar una visión específica de la posibilidad del mismo⁴⁹

Para evaluar el proyecto se analizarán los siguientes métodos e indicadores:

Valor actual neto – VAN

Es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide la rentabilidad después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos de caja, proyectados a partir del primer período de operación, y se resta la inversión total expresada en el momento cero.

“Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuánto se gana con el proyecto después de recuperar la inversión, por sobre la tasa i que se exigía de retorno al proyecto; si el resultado es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa i que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; y si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión⁵⁰”.

Adicionalmente se evaluará también el índice del valor actual neto – IVAN. El IVAN permite seleccionar proyectos bajo condiciones de racionamiento de capital, es decir, cuando no hay recursos suficientes para implementarlos todos.

Tasa interna de retorno – TIR

Un segundo criterio de evaluación lo constituye *la tasa interna de retorno*, TIR, que mide la rentabilidad como porcentaje. Cuando el VAN sea cero, la TIR será igual a la tasa de retorno exigida al proyecto.

⁴⁹ VARELA V., Rodrigo (2001). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Ed. Pearson Educación de Colombia Ltda. 3^{era} edición.

⁵⁰ SAPAG CHAÍN. N. pág. 253.

Período de recuperación de la inversión – Pay Back.

“El período de recuperación de la inversión, Pay Back, es el tercer criterio más usado para evaluar un proyecto y tiene por objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo del capital involucrado⁵¹”.

VIII.3.3 Conclusión de la evaluación económica-financiera⁵²

⁵¹ SAPAG CHAÍN. N. pág. 255.

⁵² La base del cálculo se encuentra en: Evaluación Económica Financiera.xls hoja Resumen.

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS		\$ 1.053.306	\$ 1.696.204	\$ 2.439.522	\$ 3.061.682	\$ 3.654.371
TOTAL EGRESOS		\$ -1.112.966	\$ -1.215.623	\$ -1.486.937	\$ -1.775.341	\$ -1.980.768
TOTAL Egresos Variables		\$ -402.530	\$ -460.872	\$ -639.242	\$ -895.731	\$ -1.056.432
Mano de Obra Propia		\$ -306.945	\$ -306.945	\$ -415.860	\$ -613.889	\$ -722.805
Materiales (el 30 % de los ingreso)		\$ -55.414	\$ -89.236	\$ -128.341	\$ -161.073	\$ -192.254
Gastos Varios		\$ -40.172	\$ -64.691	\$ -95.040	\$ -120.769	\$ -141.373
Otros Egresos						
Ingresos Brutos	3,0%	\$ -31.599	\$ -50.886	\$ -73.186	\$ -91.850	\$ -109.631
Comercio e Industria (6%)	0,6%	\$ -6.320	\$ -10.177	\$ -14.637	\$ -18.370	\$ -21.926
TOTAL Egresos Fijos		\$ -621.161	\$ -636.331	\$ -701.147	\$ -714.226	\$ -729.173
Administrativos		\$ -96.120	\$ -108.814	\$ -165.502	\$ -175.992	\$ -187.981
Comerciales		\$ -108.950	\$ -111.426	\$ -114.755	\$ -117.343	\$ -120.302
Impuestos		\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600
Remuneraciones Fijas		\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291
Amortizaciones		\$ -46.357	\$ -46.357	\$ -46.725	\$ -42.164	\$ -49.605
Intereses						
Total Inv. No Tradicional	\$ -24.500	\$ -5.000	\$ -11.000	\$ -12.000	\$ -13.000	\$ -14.000
Conformacion de la Sociedad / Incorporación de Personal	\$ -16.000					
Planos del Layout Oficinas	\$ -2.500					
Capacitacion del Personal		\$ -3.000	\$ -4.000	\$ -5.000	\$ -6.000	\$ -7.000
Certificación (ISO 9000)			\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Registro de Marcas	\$ -6.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000
Beneficios antes de Impuestos	\$ -24.500	\$ -64.660	\$ 469.581	\$ 940.585	\$ 1.273.340	\$ 1.659.603
Impuestos a la Ganancia	\$ -	\$ -	\$ -164.354	\$ -329.205	\$ -445.669	\$ -580.861
Traslado del Quebranto	\$ -	\$ -	\$ 31.206	\$ -	\$ -	\$ -
Beneficios después de Impuestos	\$ -24.500	\$ -64.660	\$ 336.434	\$ 611.380	\$ 827.671	\$ 1.078.742
Amortizaciones		\$ 46.357	\$ 46.357	\$ 46.725	\$ 42.164	\$ 49.605
TOTAL INVERSIONES						
Activos Fijos	\$ -216.312	\$ -	\$ -1.105	\$ -12.823	\$ -31.103	\$ 35.910
Muebles y Útiles	\$ -22.175	\$ -	\$ -	\$ -750	\$ -1.150	\$ -
Vehículos	\$ -145.831	\$ -	\$ -	\$ -7.500	\$ -15.000	\$ -
Equipos	\$ -13.896	\$ -	\$ -1.105	\$ -1.103	\$ -3.313	\$ -
Herramientas	\$ -9.310	\$ -	\$ -	\$ -3.470	\$ -5.840	\$ -
Hardware y Software	\$ -25.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5.800	\$ -
Rescate de los Activos Fijos						\$ 35.910
Capital de Trabajo		\$ -6.287	\$ 5.733	\$ 10.224	\$ 3.070	\$ -12.740
Préstamo						
Devolución del Préstamo						
Saldos	\$ -366.312	\$ -29.591	\$ 376.418	\$ 643.506	\$ 828.803	\$ 1.137.517
Saldos Actualizados		\$ -22.763	\$ 222.733	\$ 292.902	\$ 290.187	\$ 306.366
Saldo Actual Acumulado	\$ -366.312	\$ -389.075	\$ -166.342	\$ 126.560	\$ 416.747	\$ 723.113

Indicadores	
Tasa	30%
VAN	\$ 723.113
IVAN	1,97
TIR	77%
Pay Back (año)	3

De los resultados se concluye lo siguiente:

- ✓ El proyecto es viable, devuelve \$ 723.113 en el período de análisis superando la exigencia de una tasa de retorno del 30%.
- ✓ El proyecto arroja un TIR del 77%, con lo cual, se observa que es un negocio de rentabilidad elevada.
- ✓ El retorno de la inversión o pay back, se produce en el tercer año, con lo cual, cumple con el plazo que se le exige.

VIII.3.4 Análisis de sensibilidad⁵³

El objetivo del análisis de sensibilidad es proveer información sobre las variables más sensibles del proyecto y proponer acciones específicas de seguimiento y control junto a las estrategias de acción para los casos de problemas que se pudieren presentar.

Por esta razón para poder medir la rentabilidad del proyecto es muy importante simular los posibles escenarios futuros de acuerdo a aquellas variables que mayor incidencia puedan tener dentro de contexto económico-financiero y político del país donde se desee radicar la empresa.

Para el caso de ServiHouse, una empresa situada en la ciudad de Córdoba de la Republica Argentina, se sensibilizarán las variables **incorporación de clientes** y **precio de venta**.

El cálculo de la totalidad de los escenarios posible se detallan en el **Anexo IV: Planillas Análisis de Sensibilidad**.

⁵³ La base del cálculo se encuentra en: Análisis de Sensibilidad.xls hoja Cuadro de Sensibilidad.

A continuación se detallan los posibles escenarios:

Escenarios de Incorporación de Clientes					
Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bueno	10%	10%	10%	10%	10%
Base	0%	0%	0%	0%	0%
Malo	-20%	-20%	-20%	-20%	-20%

Escenarios de Precios	
Escenario	Precio
Bueno	10%
Base	0%
Malo	-10%

Evaluación de los diferentes escenarios

Análisis de Sensibilidad										
Incorporación de Clientes	Malo			Base			Bueno			
	Precio	Malo	Base	Bueno	Malo	Base	Bueno	Malo	Base	Bueno
Inversión		\$ 500.356	\$ 438.630	\$ 376.903	\$ 466.233	\$ 366.312	\$ 366.312	\$ 366.312	\$ 366.312	\$ 366.312
VAN		\$ 27.137	\$ 290.528	\$ 544.126	\$ 406.116	\$ 723.113	\$ 1.039.342	\$ 590.377	\$ 938.899	\$ 1.280.657
IVAN		0,07	0,79	1,49	1,11	1,97	2,84	1,61	2,56	3,50
TIR		32%	50%	67%	57%	77%	97%	69%	91%	111%
Pay Back (año)		5	4	4	4	3	3	3	3	2

Corresponde al escenario con el cual se analiza el proyecto

De los resultados se concluye lo siguiente:

- ✓ El proyecto en los nueve escenarios analizados registra indicadores que son positivos a nivel general.
- ✓ El escenario base cumple con los objetivos propuestos en el plan de negocio, arrojando una TIR superior al 30%
- ✓ Ninguno de los escenarios analizados tienen una TIR inferior al 30%, lo que supone un proyecto de alta rentabilidad.
- ✓ El escenario base cumple con los objetivos propuestos en el plan de negocio, ya que el período de recuperación de la inversión (Pay Back) se da en el tercer año
- ✓ Solo el escenario precio “malo” – incorporación de cliente “malo”, no cumple con el objetivo de recupero de inversión (Pay Back) ya que el mismo se da en el quinto año.
- ✓ La sensibilidad a la variable precio es la de mayor impacto sobre el proyecto, ya que se observa que en los escenarios malos se requiere mayor inversión para poder cubrir mayor cantidad de periodos negativos.

IX. CRONOGRAMA DE TRABAJO

IX.1 Cronograma de trabajo

El cronograma o plan de trabajo tiene por objetivo la planificación de todas las actividades que deben ejecutarse para llegar al día uno de inicio de la empresa. Para esto es muy importante definir en este cronograma las tareas a realizar, los responsables, los tiempos y los recursos asignados para poder ejecutar cada una de las actividades.

IX.1.1 Cronograma de trabajo general

ACTIVIDADES		PLAN DE TRABAJO																			
		SEMANAS																			
		-20	-19	-18	-17	-16	-15	-14	-13	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
1	Investigación del mercado	■	■	■																	
2	Análisis de la competencia			■	■	■															
3	Estudio de mercado				■	■	■	■	■												
4	Adquisición info. para la elaboración de proyecciones financieras							■	■	■	■										
5	Diseño del servicio								■	■											
6	Definir logotipo, eslogan, nombre comercial, etc.									■											
7	Diseño del proceso de producción									■	■										
8	Definir el plan de marketing integrado										■	■	■								
9	Elaboración de proyecciones y evaluación económico financiera										■	■	■								
10	Establecimiento del proceso contable a seguir										■										
11	Determinar la ubicación de instalaciones y su distribución										■	■	■								
12	Definición del régimen de constitución de la empresa										■	■	■	■							
13	Definir los requerimiento de mano de obra										■	■	■								
14	Definir las funciones y personal que las llevará a cabo											■	■	■							
15	Alquilar y acondicionar las instalaciones necesarias											■	■	■	■	■					
16	Diseño del catálogo de cuentas a utilizar											■	■								
17	Identificar y seleccionar a los proveedores												■								
18	Diseñar la estructura organizacional de la empresa												■								
19	Obtener los equipos y herramientas													■	■	■					
20	Establecer los perfiles de cada puesto												■								
21	Tramites de implantación / Fiscales / Laborales											■	■	■	■	■					
22	Establecer el proceso de compras y control de inventarios													■							
23	Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal														■	■	■	■	■	■	■
24	Definir el sistema de capacitación														■						
25	Definir contrato de locación de servicio															■	■	■			
26	Comprar de materia prima para prestar el servicio																■				
27	Diseñar el sistema de calidad de la empresa																■	■	■		
28	Adquisición e implementación software de Gestión																	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

IX.1.2 Plan de trabajo por área

PLAN DE TRABAJO POR ÁREA																				
MARKETING																				
ACTIVIDADES	SEMANAS																			
	-20	-19	-18	-17	-16	-15	-14	-13	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
1	Investigación del mercado	■	■	■	■															
2	Análisis de la competencia			■	■	■														
3	Estudio de mercado				■	■	■	■	■											
6	Definir logotipo, eslogan, nombre comercial, etc.								■											
8	Definir el plan de marketing integrado									■	■	■	■							

PRODUCCIÓN																				
ACTIVIDADES	SEMANAS																			
	-20	-19	-18	-17	-16	-15	-14	-13	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
5	Diseño del servicio							■	■	■										
7	Diseño del proceso de producción								■	■	■									
11	Determinar la ubicación de instalaciones y su distribución									■	■	■								
13	Definir los requerimiento de mano de obra										■	■	■							
15	Alquilar y acondicionar las instalaciones necesarias											■	■	■	■					
17	Identificar y seleccionar a los proveedores												■	■						
19	Obtener los equipos y herramientas													■	■	■				
22	Establecer el proceso de compras y control de inventarios														■	■				
26	Comprar de materia prima para prestar el servicio															■	■			
27	Diseñar el sistema de calidad de la empresa																■	■	■	

ORGANIZACIÓN																				
ACTIVIDADES	SEMANAS																			
	-20	-19	-18	-17	-16	-15	-14	-13	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
14	Definir las funciones y personal que las llevará a cabo											■	■	■						
18	Diseñar la estructura organizacional de la empresa												■	■						
20	Establecer los perfiles de cada puesto													■	■					
23	Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal															■	■	■	■	■
24	Definir el sistema de capacitación															■	■			

ASPECTOS LEGALES																				
ACTIVIDADES	SEMANAS																			
	-20	-19	-18	-17	-16	-15	-14	-13	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
12	Definición del régimen de constitución de la empresa									■	■	■	■	■						
21	Tramites de implantación / Fiscales / Laborales										■	■	■	■	■					
25	Definir contrato de locación de servicio															■	■	■	■	

FINANZAS																				
ACTIVIDADES	SEMANAS																			
	-20	-19	-18	-17	-16	-15	-14	-13	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
4	Adquisición info. para la elaboración de proyecciones financieras						■	■	■	■										
9	Elaboración de proyecciones y evaluación económico financiera									■	■	■								
10	Establecimiento del proceso contable a seguir									■	■									
16	Diseño del catálogo de cuentas a utilizar											■	■	■						
28	Adquisición e implementación software de Gestión																■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

X. CONCLUSIÓN

Una vez finalizada la elaboración del plan de negocio podemos concluir:

- ✓ La nueva empresa brindará un servicio integral de mantenimiento correctivo de unidades habitacionales.
- ✓ La nueva empresa se denomina ServiHouse S.A y se radicará en la ciudad de Córdoba capital, abarcando unas de las zonas de mayor densidad poblacional (Barrios: Alberdi, Nueva Córdoba y Centro)
- ✓ El mercado de la zona en estudio abarca 79.000 unidades habitacionales y se proyecta que aproximadamente 3000 unidades habitacionales (4,5% del mercado total) son clientes potenciales que solicitaran al menos dos servicios anuales.
- ✓ Desde el punto de vista técnico, el proyecto es viable ya que la ciudad de Córdoba, junto a la zona de radicación de la empresa, posee los recursos materiales y humanos para su correcta ejecución.
- ✓ Desde el punto de vista económico-financiero, el proyecto es viable ya que tiene un retorno de la inversión o pay back en el tercer año con una TIR de 77% y una VAN de \$ 723.113, cumpliendo de este modo con los objetivos solicitados por los accionistas.
- ✓ El análisis de sensibilidad se aplico teniendo en cuenta las dos variables de mayor impacto (precio y número de clientes), los nueve escenarios proyectados presentan en su mayoría indicadores positivos, lo cual afirma la viabilidad del proyecto en el transcurso de los 5 años analizados.
- ✓ El cronograma de trabajo se establece con un plazo de ejecución de 20 semanas.

XI. ANEXOS

XI.1 Anexo I: Modelo de Encuesta

MODELO DE ENCUESTA PARA LOS POTENCIALES CLIENTES

Macar con una cruz "X" según corresponda

- | | | |
|--|----------------|--------------------------|
| 1) ¿En que tipo de unidad habitacional vive? | Casa | <input type="checkbox"/> |
| | Departamento | <input type="checkbox"/> |
| 2) ¿A que barrio pertenece su vivienda? | Centro | <input type="checkbox"/> |
| | Nueva Córdoba | <input type="checkbox"/> |
| | Alberdi | <input type="checkbox"/> |
| 3) ¿Es usted propietario o inquilino? | Propietario | <input type="checkbox"/> |
| | Inquilino | <input type="checkbox"/> |
| 4) ¿Cuál es la antigüedad de su propiedad? | 1 a 5 años | <input type="checkbox"/> |
| | 6 a 10 años | <input type="checkbox"/> |
| | 11 a 20 años | <input type="checkbox"/> |
| | mas de 20 años | <input type="checkbox"/> |

5) ¿Cuáles son las reparaciones mas frecuentes? (a)

- | | PF | F | MF |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Reparación electrica y/o lumínica. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajos de albañilería y pintura. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Plomería. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cerrajería. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mantenimiento y limpieza de persianas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Instalación y reparación de equipos de calefacción. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Instalación y reparación de equipos de refrigeración. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Control y mantenimiento del sistema de gas natural. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Limpieza y desinfección del tanque de agua potable. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Otros: _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6) ¿A quién acude para solucionar este tipo de reparaciones?

- | | UM | TE | PO |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Reparación electrica y/o lumínica. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabajos de albañilería y pintura. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Plomería. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cerrajería. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mantenimiento y limpieza de persianas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Instalación y reparación de equipos de calefacción | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Instalación y reparación de equipos de refrigeración | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Control y mantenimiento del sistema de gas natural. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Otros: _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7) ¿En que medio busca el personal idoneo para realizar sus reparaciones?

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Por referencias de amigos o vecinos | <input type="checkbox"/> |
| Por referencias del portero | <input type="checkbox"/> |
| Por el diario | <input type="checkbox"/> |
| Por la TV o Radio | <input type="checkbox"/> |
| Por la revista del barrio | <input type="checkbox"/> |
| Internet | <input type="checkbox"/> |
| Otro: _____ | <input type="checkbox"/> |

8) Indique en que orden valora los atributos de este tipo de servicio

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Respuesta Inmediata | <input type="checkbox"/> |
| Puntualidad | <input type="checkbox"/> |
| Seguridad | <input type="checkbox"/> |
| Calidad del servicio | <input type="checkbox"/> |
| Costo | <input type="checkbox"/> |

Referencia:

- (a) PF: poco frecuente (al menos 1 vez al año)
- F: frecuente (entre 2 y 5 veces al año)
- MF: muy frecuente (mas de 5 veces al año)
- (b) UM: usted mismo
- TE: tercero
- PO: portero

Fuente: elaboración propia

XI.2 Anexo II: Contrato de Locación de ServiHouse S.A.

Entre la Sra. Diana Findlay, por una parte y en adelante EL LOCADOR y por la otra, ServiHouse SA, representada por el Sr. Cristian E. Flanagan, en adelante el LOCATARIO, se ha convenido celebrar el presente CONTRATO DE LOCACIÓN con arreglo a las estipulaciones siguientes:

1.- INMUEBLE:

1-1.- EL LOCADOR cede en locación a EL LOCATARIO, y este acepta de conformidad, el inmueble ubicado en calle Transito Caseres 425 de Barrio Nueva Córdoba, de la ciudad de Córdoba capital, República Argentina de doscientos veinte metros cuadrados, inscripto en el dominio 16.374, Folio 20374. Se precisa que el inmueble tiene una superficie cubierta de de 100 metros, las superficies de oficinas y baños ascienden a 50 metros, el depósito es de 40 metros y un espacio verde de 10 metros.-

1-2 El LOCATARIO recibe el inmueble completo en estado de conservación normal, y se obliga a mantenerlo y restituirlo a EL LOCADOR en idénticas condiciones, siendo a su cargo y costo todas las reparaciones que fueren menester realizar para el cumplimiento de dicha obligación atendiendo puntualmente todo desperfecto o daño que se ocasione en el futuro hasta la finalización del contrato, en todos los servicios de los cuales se sirve el inmueble y en todas las dependencias.-

1-3.- EL LOCATARIO no podrá realizar en el inmueble modificaciones o mejoras sin previo consentimiento por escrito de EL LOCADOR, y las que hiciere de cualquier naturaleza que fueren, quedarán en beneficio de la propiedad sin derecho a indemnización ni reintegro, y sin perjuicio del derecho de EL LOCADOR para exigir la restitución de las cosas a su estado anterior por cuenta y cargo de EL LOCATARIO.-

1-4.- Durante todo el tiempo que dure la ocupación del inmueble, EL LOCADOR tendrá derecho a inspeccionar el mismo por sí o por persona autorizada.-

2.- PRECIO:

2-1.- El alquiler mensual se fija en la suma de pesos un mil cuatrocientos cincuenta (\$3.500) Este importe resulta convenido por las obligaciones a cargo del el LOCATARIO consistentes en la reparación y mantenimiento edilicio del inmuebles, conservación de las restantes partes del inmuebles, (Baños, espacios verdes, y demás actividades que sean necesarias en tal sentido).-

2-2.- El alquiler deberá ser pagado por período adelantado, del uno al diez de cada mes, en el domicilio

constituido infra por EL LOCADOR, o donde se lo indique por escrito en el futuro.-

2-3.-Dentro del precio fijado en 2-1, se pacta que serán a cargo de EL LOCATARIO los tributos fiscales nacionales, provinciales y municipales, cargas y/u otras contribuciones, de cualquier naturaleza, carácter y jurisdicción, que graven al inmueble y asimismo, las tarifas de los servicios públicos o privados que se le prestaren, (luz, gas, y agua, etc.) durante todo el tiempo que dure la ocupación del mismo,.- EL LOCATARIO deberá acreditar dichos pagos mediante la entrega a EL LOCADOR de los comprobantes respectivos.- La acreditación se efectuará en el mes inmediato posterior a la fecha de pago.-

2-4.- La falta de pago en termino de alquiler y/o cualquier otro importe a cargo de EL LOCATARIO, lo hará incurrir en mora de pleno derecho y las sumas adeudadas devengaran un interés punitorio del uno coma cinco por ciento (1,5%) mensual.-

2-5.- Lo previsto en 2-4, es sin mengua de la responsabilidad de EL LOCATARIO por los eventuales daños y perjuicios que sufriere EL LOCADOR como consecuencia de la falta de pago en término de los de los servicios públicos o privados.-

3.- PLAZO:

3-1.- El tiempo de la locación se fija en treinta y seis meses (36), a contar del día 1 de Enero de 2012, venciendo en consecuencia el 1 de enero de 2015, fecha en que EL LOCATARIO deberá restituir el inmueble a EL LOCADOR en el estado previsto en 1-2.- La mora se producirá de pleno derecho por el solo cumplimiento del término, renunciando EL LOCATARIO a ejercer el derecho de retención del inmueble, cualquiera fuere la causa que pudiere invocar para ello.-

3-2.- En caso de incumplimiento de la obligación restitutoria prevista en la cláusula anterior y sin que ello implique de ninguna manera reconducción locativa, nuevo contrato o prorroga alguna, subsistirá mientras durare la ocupación ilegítima, la obligación de EL LOCATARIO de pagar el alquiler.-

3-3.- Además y como pena por el retardo en restituir se fija una multa equivalente al diez por ciento del alquiler que corresponda al mes calendario inmediato posterior, por cada día de demora, que se devengará en forma automática a partir del día de vencimiento del plazo, sin necesidad de intimación o requerimiento y a sus importes se les aplicará el inciso 2-4.-

3-4.-Lo estipulado precedentemente se entiende sin perjuicio del derecho de EL LOCADOR de promover la pertinente acción de desalojo por vencimiento del término contractual.-

4.- DESTINO: El inmueble arrendado deberá ser destinado a actividades comerciales y actividades afines, estándole vedado darle otro destino, aún cuando el cambio no ocasionare perjuicio alguno.- Serán a cargo exclusivo de EL LOCATARIO, todas las modificaciones o exigencias de cualquier índole que le sean requeridas para adaptar el inmueble al destino establecido, y que sean necesarias para su habilitación y funcionamiento, debiendo a elección de EL LOCADOR o bien restituir el inmueble al estado anterior, o dejarlo con las mejoras incorporadas, pero en todos los supuestos, EL LOCATARIO, no tendrá derecho a indemnización alguna por parte de EL LOCADOR, quedando cualquier mejora fija en los accesorios como en la estructura del inmueble, en beneficio de la propiedad. Para el supuesto que se produzca un hecho fortuito o de fuerza mayor que imposibilitare el uso de la cosa locada, EL LOCATARIO renuncia al derecho o facultad de demandar por daños y perjuicios.-

5.- INSTRANFERIBILIDAD: Queda prohibida la transferencia de la locación, sublocación o préstamo, la cesión total o parcial del contrato o del inmueble, por cualquier título que fuere, sin previo consentimiento por escrito de EL LOCADOR.-

6.- OBLIGACIONES DEL LOCATARIO: EL LOCATARIO se obliga: a) Permitir la entrada a EL LOCADOR las veces que éste o la persona que él designe lo crea necesario para inspección o realización de algún trabajo.- b) Cargar con los gastos de reparación del inmueble en caso de incendio, explosión u otro motivo, como así también por robo o tentativa del mismo.- c) Abonar las costas y gastos judiciales o extrajudiciales en todo procedimiento a que de lugar el incumplimiento del presente contrato.-

7.- PACTO COMISORIO: Cualquier incumplimiento a lo estipulado precedentemente, especialmente la falta de pago en término de dos meses de alquiler y/o cualquiera de los importes que por este contrato son a cargo de EL LOCATARIO y/o transgresión de las prohibiciones consignadas en las cláusulas precedentes, faculta a EL LOCADOR a dar por resuelto de pleno derecho este contrato, sin necesidad de intimación o requerimiento alguno, pudiendo exigir el desalojo inmediato del inmueble. -

8.- DOMICILIO - JURISDICCIÓN: Para todos los efectos emergentes del presente constituyen domicilios especiales, EL LOCADOR en calle San Martín 235 Po 3ro of 30-34 ciudad de Córdoba; EL LOCATARIO en el inmueble objeto del presente contrato.- Las partes contratantes renuncian al Fuero Federal y a cualquier otro de excepción que les pudiera corresponder y se someten a la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios de la Ciudad de Córdoba.-

9.- SELLADO: El sellado del presente contrato y los gastos del mismo serán abonados por EL LOCATARIO.-

10.- LUGAR Y FECHA: Previa lectura y ratificación de su contenido firman las partes contratantes tres ejemplares de un mismo tenor y al solo efecto de materializar la locación en la Ciudad de Córdoba, a los veinte días del mes de diciembre de dos mil once.-

XI.3 Anexo III: Orden de Servicio

ORDEN DE SERVICIO								
Número: 85								
Fecha: 7 de mayo de 2012								
Técnico Responsable: Juan Carlos Pereyra								
Mano de obra propia o tercero: propia								
Turno	Solicitud	Dirección	Actividad	Hora Inicio	Hora final	Materiales necesarios	Horas	Observaciones
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
Referencia								
Solicitud: P: Presupuesto								
R: Reparación								
Actividad:								
1			:Corregir fallas eléctricas y mantener las luminarias					
2			:Reparaciones y mantenimiento de albañilería y pintura					
3			:Reparar problemas referidos al sistema de agua potable					
4			:Reparar problemas referidos al gas y su instalación					
5			:Corregir fallas en el sistema de portero eléctrico					
6			:Resolver los problemas de cerrajería					
7			:Remodelaciones y refacciones					
8			:Reparaciones e instalaciones de aire acondicionado, lavavropa, heladera y microonda					

XI.4 Anexo IV: Planilla de Registro

PLANILLA DE REGISTRO						
Fecha: ____/____/____						Original
Tecnico que ejecuto el trabajo:	Pertenece a la siguiente "Orden de Servicio" N°:	Hora de inicio	Hora de finalizacion	Direccion	Actividad	
		____:____	____:____			
Descripcion de la tarea realizada						
Materiales utilizados						
Costo del servicio: \$ _____			Forma de pago: Efectivo / Naranja MO / Electrónico			
			Código de pago: _____			
Por la empresa			Conformidad del cliente			
Firma y Aclaración			Firma y Aclaración			
Observaciones						

XI.5 Anexo V: Acta Constitutiva de ServiHouse S.A.

En la ciudad de Córdoba, Provincia del mismo nombre, a los 10 días del mes de Febrero de dos mil doce, se reúnen los Sres. **1) Flanagan Cristian Eduardo, D.N.I. N° 20.998.873**, argentino, casado, fecha de nacimiento 4/11/1969, de 40 años de edad, de profesión Dr. En Ciencias Químicas, domiciliado en calle Uruguay 575, Provincia de Córdoba. **2) de Celis Federico Javier, D.N.I. N° 27.548.632** argentino, casado, fecha de nacimiento 29/06/81, de 30 años de edad, de profesión Ingeniero Industrial, domiciliado en la calle Marcelo T. de Alvear 256 8°C, Provincia de Córdoba; **3) del Zotto Melisa, D.N.I. N° 28.830.745**, argentina, casada, fecha de nacimiento 01/05/83, de 29 años de edad, profesión Abogada, domiciliada en calle Zuviria 348 Provincia de Córdoba y resuelven:

II- CONSTITUIR una sociedad anónima bajo la denominación "**SERVIHOUSE S.A.**".-Fijar el domicilio en la ciudad de Córdoba, Provincia del mismo nombre, actualmente en calle Obispo Salguero 620 Of. 4.

II- FIJAR el capital social en la suma de pesos doscientos sesenta mil representada por la cantidad de diez mil acciones ordinarias, nominativas no endosables, clase "A" con derecho a Un (1) voto por acción, de pesos diez (\$40) de valor nominal cada una, que se suscriben según el siguiente detalle: a) El Sr. **Flanagan Cristian Eduardo**: la cantidad de seis mil acciones, por un total de pesos doscientos cuarenta mil pesos, que representan el 60% del capital; b) El Sr. **De Celis Federico Javier**: La cantidad de tres mil acciones, por un total de pesos ciento veinte mil pesos, que representan el 30% del capital social; C) La Sra. **Del Zotto Melisa**: la cantidad de mil acciones, por un total de pesos cuarenta mil, que representan el 10% del capital.

El capital suscrito se integrará en dinero en efectivo.

III- CONVENIR entre los socios que el primer Directorio de la Sociedad estará compuesto por un miembro titular y un suplente. Se designa para integrar el Directorio: **A) Como Presidente: Sr. Flanagan Cristian Eduardo, D.N.I. N° 20.998.873** argentino, casado, fecha de nacimiento 04/11/69, de 42 años de edad, de profesión Dr. En Ciencias Químicas, domiciliado en la calle Uruguay 575, Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba; y **B) Como Director suplente: Sr. De Celis Federico Javier, D.N.I. N° 27.548.632**, argentino, casado, fecha de nacimiento 29/06/1981, de 30 años de edad, de profesión Ing. Industrial, domiciliado en calle M T Alvear 256 8 C, Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba. Ambos

constituyen como domicilio especial para el cumplimiento de su cometido el de calle Obispo Salguero 620 Of. 4, ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba, y aceptan de conformidad y sin reserva el cargo para el que han sido propuestos. Asimismo, se acuerda prescindir para este ejercicio de la designación de Síndico.

IV- AUTORIZAR al Directorio, conforme lo facultan los arts. 183 y 184 de la citada ley de sociedades comerciales, a comenzar a realizar todos los actos que sean necesarios para el cumplimiento del objeto social.

V- AUTORIZAR a la Sra. **Del Zotto Melisa, D.N.I. N° 28.830.745**, y/o a quien éste designe a que efectúe todas las tramitaciones y diligencias necesarias para lograr la conformidad administrativa y la inscripción del presente instrumento en el Registro Público de Comercio, facultándolo para que suscriba todos los escritos, diligencias, acepte, rechace y/o proponga modificaciones, y cumplimente todas y cada una de las observaciones en nombre y representación de los contratantes, y a efectuar todas las precisiones y trámites por ante la autoridades intervinientes a fin de que de cumplimiento al mandato que se le otorga, y para interponer en su caso los recursos que el art. 169 de la Ley 19550, establece.

VI- AUTORIZAR a ServiHouse S.A. al funcionamiento bajo la denominación "ServiHouse S.A. - En Formación" hasta tanto se cumplimenten todos los trámites tendientes a la correcta registración en la Inspección de Personas Jurídicas y demás organismos.

VI- SEXTO: Aprobar el siguiente **ESTATUTO** por el que se regirá la Sociedad y que se produce a continuación:

CAPITULO I.

A) DENOMINACION - PLAZO - OBJETO.

PRIMERA: La sociedad se denomina "**SERVIHOUSE S.A.**" tiene su domicilio social en la jurisdicción de la ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba, República Argentina, pudiendo constituir domicilios especiales, establecer sucursales, filiales y agencias dentro y fuera del país.-

SEGUNDA: Su duración es de treinta (30) años, contados desde la fecha de inscripción en el Registro Público de Comercio, pudiendo su término ser prorrogado por resolución de asamblea extraordinaria de accionistas, conforme a lo dispuesto en el art. 244 de la ley de Sociedades Comerciales.

TERCERA: La Sociedad tendrá por objeto, las actividades siguientes: servicio de mantenimiento integral de inmuebles propiedad horizontal, como así también servicios individuales a las unidades habitacionales que se encuentren en los mismos. Podrá realizar estas actividades por cuenta propia y/o de terceros y/o asociadas a terceros tanto en el país como en el extranjero todas las actividades relacionadas directa o indirectamente con las actividades primarias para la cual es creada.

CAPITULO II.

B) CAPITAL - ACCIONES:

CUARTA: El capital social es de Pesos doscientos sesenta mil, representado por diez mil acciones de pesos quince (\$26), valor nominal cada una, ordinarias, nominativas no endosables, clase "A", con derecho a un voto por cada acción. El capital puede ser aumentado por decisión de asamblea general ordinaria hasta el quíntuplo de su monto, conforme al art. 188 de la ley 19.550.-

QUINTA: Las acciones pueden ser nominativas no endosables, ordinarias o preferidas.-

SEXTA: Las acciones y los certificados provisionales que se emitan contendrán las menciones de los arts. 211 y 212 de la ley 19.550. Se puede emitir títulos representativos de más de una acción.-

SEPTIMA: Las acciones ordinarias otorgarán a sus Titulares derecho preferente a suscripción de nuevas acciones y el derecho de acrecer en proporción a las tenencias conforme a las disposiciones legales vigentes.

OCTAVA: En caso de mora en la integración del capital, el directorio queda facultado para proceder de acuerdo con lo determinado por el art. 193 de la ley 19.550. En el caso de optar por el remate público de los derechos de suscripción se imputarán los gastos que ello demande al suscriptor moroso. Para el supuesto que se disponga la caducidad de los derechos, previa intimación a integrar el precio en un plazo no mayor de diez días, lo será con pérdida de las sumas abonadas. El procedimiento será uniforme en todos los casos de accionistas en igualdad de condiciones. Podrá optarse no obstante, por su transmisión conforme el procedimiento establecido en la cláusula anterior.-

NOVENA: Por Asamblea General Extraordinaria, la sociedad podrá emitir debentures al portador y/u obligaciones negociables, con garantía, especial, flotante o sin garantía, estipulando

las condiciones de precio, interés y amortización que se determinaren más convenientes con arreglo a las disposiciones que rijan en esta clase de operaciones en el monto de su emisión.-

CAPITULO III.

C) ADMINISTRACION - REPRESENTACION

DECIMA: La administración de la sociedad estará a cargo de un directorio compuesto del número de miembros que fije la asamblea, entre un mínimo de uno y un máximo de cinco, con mandato por tres ejercicios. La asamblea puede designar suplentes en igual número o menor que los Titulares y por el mismo plazo a fin de llenar las vacantes que se produjeran en el orden de su elección. Los directores en su primera sesión, deben designar un presidente y, en su caso, un vicepresidente; este último reemplaza al primero en caso de ausencia o impedimento. El directorio en caso de organizarse en forma plural funciona con la mayoría absoluta de sus miembros y resuelve por mayoría de votos presentes, computándose un (1) voto por cada Director. El presidente o quien ejerza sus funciones tiene doble voto en caso de empate. La asamblea fija la remuneración del directorio de conformidad con el art. 261 de la Ley 19.550. Si la sociedad prescindiera de la Sindicatura la elección de Directores suplentes será obligatoria.-

DECIMOPRIMERA: Los directores deben prestar la siguiente garantía: depositar en efectivo en la sociedad, o en títulos públicos o en acciones de otras sociedades, una cantidad equivalente a la suma de pesos diez mil o constituir hipoteca, prenda o fianza otorgada por terceros a favor de la sociedad, mientras dure el mandato. Este importe podrá ser reajustado por la Asamblea Ordinaria.

DECIMOSEGUNDA: El directorio puede celebrar toda clase de actos jurídicos que tiendan al cumplimiento del objeto social, además tiene todas las facultades para administrar y disponer de los bienes incluso para aquellas que la Ley requiere poderes especiales conforme al art. 1881 del Código Civil y al art. 9ª del decreto ley 5965/63. Entre ellos, puede operar con cualquier institución bancaria e instituciones de crédito, oficiales y privadas, establecer agencias, sucursales y otras especies de representación, dentro o fuera del país, otorgar a una o más personas poderes judiciales - inclusive para querellar criminalmente- o extrajudiciales, con el objeto y extensión que juzgue conveniente.-

DECIMOTERCERA: La representación legal de la sociedad, inclusive el uso de la firma social, corresponde al presidente

del directorio, o al vicepresidente, en caso de ausencia, vacancia o impedimento del primero. Se podrá organizar un Comité Ejecutivo, integrado por el número de directores que fije y designe el Directorio, el que tendrá a su cargo la gestión de los negocios ordinarios de la sociedad, con las facultades que se le asignen en su creación, o posteriormente. El Directorio vigilará su actuación y ejercerá las demás atribuciones legales y estatutarias que le corresponden, sin que se modifiquen las obligaciones y responsabilidades de los señores directores. También podrá el Directorio designar uno o más Gerentes Generales o Especiales, sean directores o no, revocable libremente, en quienes podrá delegar funciones ejecutivas y/o específicas de administración.-

CAPITULO IV.

D) FISCALIZCION:

DECIMOCUARTA: La Fiscalización de la sociedad estará a cargo de los socios fundadores en su totalidad.-

CAPITULO V.

E) ASAMBLEAS:

DECIMOQUINTA: Las asambleas podrán ser Ordinaria, Extraordinaria o Especial. Toda asamblea podrá ser citada simultáneamente en primera y segunda convocatoria, en la forma establecida para la primera, por el art. 237 de la Ley 19.550, sin perjuicio de lo allí dispuesto para el caso de asamblea unánime. La asamblea en segunda convocatoria, ha de celebrarse el mismo día, una hora después de la fijada para la primera. Deberá mencionarse en la convocatoria el día y la hora del cierre del Registro de Asistencia de Accionistas para la comunicación o el depósito previo de las acciones conforme lo establecido en el art. 238 de la Ley de Sociedades Comerciales.-

DECIMOSEXTA: Cada acción ordinaria suscripta confiere derecho de un voto, conforme se determine al suscribir el capital inicial y en oportunidad de resolver la asamblea su aumento.-

DECIMOSEPTIMA: Rigen el quórum y mayoría determinados por los arts. 243 y 244 de la ley 19.550, según la clase de asamblea, convocatoria y materia de que de trate, excepto en cuanto al quórum de la asamblea extraordinaria en segunda convocatoria, la que se considerará constitutiva cualquiera sea el número de accionistas presentes Titulares de acciones con derecho a voto, salvo los supuestos de los arts. 70 última parte, 88 y 244 "in fine", Ley Societaria. En caso de empate en la votación, decide el presidente del Directorio.-

CAPITULO VI.**F) BALANCE – DISTRIBUCION DE UTILIDADES:**

DECIMOCTAVA: El ejercicio social cierra el día treinta y uno de diciembre de cada año. A esa fecha se confeccionarán los estados contables, conforme a las disposiciones en vigencia y normas técnicas de la materia. La asamblea Extraordinaria puede modificar la fecha de cierre del ejercicio inscribiendo la resolución pertinente en el Registro Público de Comercio y comunicándola a la autoridad de control.-

DECIMONOVENA: Las ganancias realizadas y líquidas se destinan: a) Cinco por ciento (5%) hasta alcanzar el veinte por ciento (20%) del capital suscrito para el fondo de reserva legal; b) La remuneración del Directorio en su caso. Cuando el ejercicio de comisiones especiales, o de funciones técnico administrativas por parte de uno o más directores frente a lo reducido o inexistencia de ganancias, imponga la necesidad de exceder los límites prefijados, sólo podrán hacerse efectivas tales remuneraciones en exceso si fueran expresamente acordadas por la asamblea de accionistas, a cuyo efecto deberá incluirse el asunto como uno de los puntos del orden del día; c) A reservas facultativas, conforme lo previsto en el art. 70 "in fine" Ley 19.550; d) A dividendos de acciones con prioridad de los acumulativos impagos; e) El saldo en todo o en parte a participación adicional de las acciones preferidas y a dividendos de las acciones ordinarias o de previsión o de cuenta nueva o al destino que determine la asamblea.-

VIGESIMA: Los dividendos deberán ser pagados dentro del ejercicio en que fueron aprobados.

CAPITULO VII.**G) DISOLUCION – LIQUIDACION:**

VIGESIMOPRIMERA: Disuelta la sociedad por cualquiera de las causales previstas por el art. 94 de la Ley 19.550, la liquidación de la sociedad puede ser efectuada por el directorio o por los liquidadores designados por la asamblea Extraordinaria. Cancelado el pasivo y reembolsado el capital, el remanente se repartirá entre los accionistas con las preferencias indicadas en la cláusula decimoséptima.

Con lo que termina el acto, previa lectura y ratificación de los comparecientes, suscribiéndose en prueba de conformidad tres ejemplares del mismo tenor y a un solo efecto, en el lugar y fecha consignados.-

NOMINA DE CONSTITUYENTES Y CARGOS ASIGNADOS EN LA EMPRESA**DATOS PERSONALES**

1-Nombre: Flanagan Cristian Eduardo

Nacionalidad: Argentino.

Fecha de Nacimiento: 04/11/1969

Edad: 40 años.

D.N.I.: 20.998.873.

Estado Civil: Casado.

Profesión: Dr. En Ciencias Químicas.

Domicilio real: Uruguay 575, Provincia de Córdoba.

Cargo: Accionista. Presidente. Gerente comercial y producción. Jefe de operaciones.

2-Nombre: de Celis Federico Javier

Nacionalidad: Argentino.

Fecha de Nacimiento: 29/06/81.

Edad: 30 años.

D.N.I.: 27.548.632.

Estado Civil: Soltero.

Profesión: Ingeniero Industrial.

Domicilio real: Marcelo T. de Alvear 256 8°C, Provincia de Córdoba.

Cargo: Accionista

3-Nombre: del Zotto Melisa.

Nacionalidad: Argentina.

Fecha de Nacimiento: 01/05/83.

Edad: 29 años.

D.N.I.: 28.830.745.

Estado Civil: Casada.

Profesión: Abogada.

Domicilio real: Zuviría 348, Provincia de Córdoba.

Cargo: Accionista. Asesor externo brindando apoyo legal.

XI.6 Anexo VI: Panillas de Análisis de Sensibilidad

Escenario incorporación de clientes malo – precio malo

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS		\$ 758.380	\$ 1.221.267	\$ 1.756.456	\$ 2.204.411	\$ 2.631.147
TOTAL EGRESOS		\$ -974.316	\$ -1.169.740	\$ -1.418.070	\$ -1.486.882	\$ -1.679.577
TOTAL Egresos Variables		\$ -274.497	\$ -432.086	\$ -594.966	\$ -638.134	\$ -792.078
Mano de Obra Propia		\$ -198.029	\$ -306.945	\$ -415.860	\$ -415.860	\$ -524.776
Materiales (el 30 % de los ingresos)		\$ -44.331	\$ -71.389	\$ -102.673	\$ -128.858	\$ -153.803
Gastos Varios		\$ -32.137	\$ -53.753	\$ -76.432	\$ -93.415	\$ -113.499
Otros Egresos						
Ingresos Brutos	3,0%	\$ -22.751	\$ -36.638	\$ -52.694	\$ -66.132	\$ -78.934
Comercio e Industria (6%)	0,6%	\$ -4.550	\$ -7.328	\$ -10.539	\$ -13.226	\$ -15.787
TOTAL Egresos Fijos		\$ -621.161	\$ -636.331	\$ -701.147	\$ -714.226	\$ -729.173
Administrativos		\$ -96.120	\$ -108.814	\$ -165.502	\$ -175.992	\$ -187.981
Comerciales		\$ -108.950	\$ -111.426	\$ -114.755	\$ -117.343	\$ -120.302
Impuestos		\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600
Remuneraciones Fijas		\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291
Amortizaciones		\$ -46.357	\$ -46.357	\$ -46.725	\$ -42.164	\$ -49.605
Intereses						
Total Inv. No Tradicional	\$ -24.500	\$ -5.000	\$ -11.000	\$ -12.000	\$ -13.000	\$ -14.000
Conformación de la Sociedad / Incorporación de Personal	\$ -16.000					
Planos del Layout Oficinas	\$ -2.500					
Capacitación del Personal		\$ -3.000	\$ -4.000	\$ -5.000	\$ -6.000	\$ -7.000
Certificación (ISO 9000)			\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Registro de Marcas	\$ -6.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000
Beneficios antes de Impuestos	\$ -24.500	\$ -220.936	\$ 40.527	\$ 326.386	\$ 704.528	\$ 937.570
Impuestos a la Ganancia	\$ -	\$ -	\$ -14.185	\$ -114.235	\$ -246.585	\$ -328.149
Traslado del Quebranto	\$ -	\$ -	\$ 14.185	\$ 71.718	\$ -	\$ -
Beneficios después de Impuestos	\$ -24.500	\$ -220.936	\$ 40.527	\$ 283.869	\$ 457.943	\$ 609.420
Amortizaciones		\$ 46.357	\$ 46.357	\$ 46.725	\$ 42.164	\$ 49.605
TOTAL INVERSIONES						
Activos Fijos	\$ -216.312	\$ -	\$ -1.105	\$ -12.823	\$ -31.103	\$ 35.910
Muebles y Útiles	\$ -22.175	\$ -	\$ -	\$ -750	\$ -1.150	
Vehículos	\$ -145.831	\$ -	\$ -	\$ -7.500	\$ -15.000	\$ -
Equipos	\$ -13.896	\$ -	\$ -1.105	\$ -1.103	\$ -3.313	
Herramientas	\$ -9.310	\$ -	\$ -	\$ -3.470	\$ -5.840	
Hardware y Software	\$ -25.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5.800	
Rescate de los Activos Fijos						\$ 35.910
Capital de Trabajo		\$ 5.322	\$ 8.451	\$ -3.968	\$ 5.698	\$ -15.503
Préstamo						
Devolución del Préstamo						
Saldos	\$ -366.312	\$ -174.257	\$ 83.230	\$ 301.802	\$ 461.702	\$ 665.433
Saldos Actualizados		\$ -134.044	\$ 49.248	\$ 137.370	\$ 161.655	\$ 179.220
Saldo Actual Acumulado	\$ -366.312	\$ -500.356	\$ -451.108	\$ -313.738	\$ -152.083	\$ 27.137

Indicadores	
Tasa	30%
VAN	\$ 27.137
IVAN	0,07
TIR	32%
Pay Back (año)	5

Escenario incorporación de clientes malo – precio base

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS		\$ 842.645	\$ 1.356.963	\$ 1.951.617	\$ 2.449.345	\$ 2.923.497
TOTAL EGRESOS		\$ -977.350	\$ -1.174.625	\$ -1.425.096	\$ -1.495.700	\$ -1.690.102
TOTAL Egresos Variables		\$ -274.497	\$ -432.086	\$ -594.966	\$ -638.134	\$ -792.078
Mano de Obra Propia		\$ -198.029	\$ -306.945	\$ -415.860	\$ -415.860	\$ -524.776
Materiales (el 30 % de los ingreso)		\$ -44.331	\$ -71.389	\$ -102.673	\$ -128.858	\$ -153.803
Gastos Varios		\$ -32.137	\$ -53.753	\$ -76.432	\$ -93.415	\$ -113.499
Otros Egresos						
Ingresos Brutos	3,0%	\$ -25.279	\$ -40.709	\$ -58.549	\$ -73.480	\$ -87.705
Comercio e Industria (6%)	0,6%	\$ -5.056	\$ -8.142	\$ -11.710	\$ -14.696	\$ -17.541
TOTAL Egresos Fijos		\$ -621.161	\$ -636.331	\$ -701.147	\$ -714.226	\$ -729.173
Administrativos		\$ -96.120	\$ -108.814	\$ -165.502	\$ -175.992	\$ -187.981
Comerciales		\$ -108.950	\$ -111.426	\$ -114.755	\$ -117.343	\$ -120.302
Impuestos		\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600
Remuneraciones Fijas		\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291
Amortizaciones		\$ -46.357	\$ -46.357	\$ -46.725	\$ -42.164	\$ -49.605
Intereses						
Total Inv. No Tradicional	\$ -24.500	\$ -5.000	\$ -11.000	\$ -12.000	\$ -13.000	\$ -14.000
Conformacion de la Sociedad / Incorporación de Personal	\$ -16.000					
Planos del Layout Oficinas	\$ -2.500					
Capacitacion del Personal		\$ -3.000	\$ -4.000	\$ -5.000	\$ -6.000	\$ -7.000
Certificación (ISO 9000)			\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Registro de Marcas	\$ -6.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000
Beneficios antes de Impuestos	\$ -24.500	\$ -139.705	\$ 171.339	\$ 514.521	\$ 940.645	\$ 1.219.395
Impuestos a la Ganancia	\$ -	\$ -	\$ -59.969	\$ -180.082	\$ -329.226	\$ -426.788
Traslado del Quebranto	\$ -	\$ -	\$ 57.472	\$ -	\$ -	\$ -
Beneficios después de Impuestos	\$ -24.500	\$ -139.705	\$ 168.842	\$ 334.439	\$ 611.419	\$ 792.607
Amortizaciones		\$ 46.357	\$ 46.357	\$ 46.725	\$ 42.164	\$ 49.605
TOTAL INVERSIONES						
Activos Fijos	\$ -216.312	\$ -	\$ -1.105	\$ -12.823	\$ -31.103	\$ 35.910
Muebles y Útiles	\$ -22.175	\$ -	\$ -	\$ -750	\$ -1.150	
Vehículos	\$ -145.831	\$ -	\$ -	\$ -7.500	\$ -15.000	\$ -
Equipos	\$ -13.896	\$ -	\$ -1.105	\$ -1.103	\$ -3.313	
Herramientas	\$ -9.310	\$ -	\$ -	\$ -3.470	\$ -5.840	
Hardware y Software	\$ -25.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5.800	
Rescate de los Activos Fijos						\$ 35.910
Capital de Trabajo		\$ 4.336	\$ 7.310	\$ -4.922	\$ 4.788	\$ -11.512
Préstamo						
Devolución del Préstamo						
Saldos	\$ -366.312	\$ -94.012	\$ 210.404	\$ 351.418	\$ 614.269	\$ 852.610
Saldos Actualizados		\$ -72.317	\$ 124.499	\$ 159.954	\$ 215.073	\$ 229.633
Saldo Actual Acumulado	\$ -366.312	\$ -438.630	\$ -314.130	\$ -154.177	\$ 60.896	\$ 290.528

Indicadores	
Tasa	30%
VAN	\$ 290.528
IVAN	0,79
TIR	50%
Pay Back (año)	4

Escenario incorporación de clientes malo – precio bueno

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS		\$ 926.909	\$ 1.492.660	\$ 2.146.779	\$ 2.694.280	\$ 3.215.846
TOTAL EGRESOS		\$ -980.383	\$ -1.179.510	\$ -1.432.122	\$ -1.504.518	\$ -1.700.627
TOTAL Egresos Variables		\$ -274.497	\$ -432.086	\$ -594.966	\$ -638.134	\$ -792.078
Mano de Obra Propia		\$ -198.029	\$ -306.945	\$ -415.860	\$ -415.860	\$ -524.776
Materiales (el 30 % de los ingresos)		\$ -44.331	\$ -71.389	\$ -102.673	\$ -128.858	\$ -153.803
Gastos Varios		\$ -32.137	\$ -53.753	\$ -76.432	\$ -93.415	\$ -113.499
Otros Egresos						
Ingresos Brutos	3,0%	\$ -27.807	\$ -44.780	\$ -64.403	\$ -80.828	\$ -96.475
Comercio e Industria (6%)	0,6%	\$ -5.561	\$ -8.956	\$ -12.881	\$ -16.166	\$ -19.295
TOTAL Egresos Fijos		\$ -621.161	\$ -636.331	\$ -701.147	\$ -714.226	\$ -729.173
Administrativos		\$ -96.120	\$ -108.814	\$ -165.502	\$ -175.992	\$ -187.981
Comerciales		\$ -108.950	\$ -111.426	\$ -114.755	\$ -117.343	\$ -120.302
Impuestos		\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600
Remuneraciones Fijas		\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291
Amortizaciones		\$ -46.357	\$ -46.357	\$ -46.725	\$ -42.164	\$ -49.605
Intereses						
Total Inv. No Tradicional	\$ -24.500	\$ -5.000	\$ -11.000	\$ -12.000	\$ -13.000	\$ -14.000
Conformación de la Sociedad / Incorporación de Personal	\$ -16.000					
Planos del Layout Oficinas	\$ -2.500					
Capacitación del Personal		\$ -3.000	\$ -4.000	\$ -5.000	\$ -6.000	\$ -7.000
Certificación (ISO 9000)			\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Registro de Marcas	\$ -6.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000
Beneficios antes de Impuestos	\$ -24.500	\$ -58.474	\$ 302.150	\$ 702.657	\$ 1.176.762	\$ 1.501.220
Impuestos a la Ganancia	\$ -	\$ -	\$ -105.753	\$ -245.930	\$ -411.867	\$ -525.427
Traslado del Quebranto	\$ -	\$ -	\$ 29.041	\$ -	\$ -	\$ -
Beneficios después de Impuestos	\$ -24.500	\$ -58.474	\$ 225.438	\$ 456.727	\$ 764.895	\$ 975.793
Amortizaciones		\$ 46.357	\$ 46.357	\$ 46.725	\$ 42.164	\$ 49.605
TOTAL INVERSIONES						
Activos Fijos	\$ -216.312	\$ -	\$ -1.105	\$ -12.823	\$ -31.103	\$ 35.910
Muebles y Útiles	\$ -22.175	\$ -	\$ -	\$ -750	\$ -1.150	
Vehículos	\$ -145.831	\$ -	\$ -	\$ -7.500	\$ -15.000	\$ -
Equipos	\$ -13.896	\$ -	\$ -1.105	\$ -1.103	\$ -3.313	
Herramientas	\$ -9.310	\$ -	\$ -	\$ -3.470	\$ -5.840	
Hardware y Software	\$ -25.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5.800	
Rescate de los Activos Fijos						\$ 35.910
Capital de Trabajo		\$ 3.349	\$ 6.170	\$ -5.877	\$ 3.879	\$ -7.521
Préstamo						
Devolución del Préstamo						
Saldos	\$ -366.312	\$ -13.768	\$ 265.860	\$ 472.752	\$ 766.835	\$ 1.039.787
Saldos Actualizados		\$ -10.591	\$ 157.314	\$ 215.181	\$ 268.490	\$ 280.045
Saldo Actual Acumulado	\$ -366.312	\$ -376.903	\$ -219.589	\$ -4.409	\$ 264.082	\$ 544.126

Indicadores	
Tasa	30%
VAN	\$ 544.126
IVAN	1,49
TIR	67%
Pay Back (año)	4

Escenario incorporación de clientes base – precio malo

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS		\$ 947.975	\$ 1.526.584	\$ 2.195.570	\$ 2.755.513	\$ 3.288.934
TOTAL EGRESOS		\$ -1.109.174	\$ -1.209.517	\$ -1.478.155	\$ -1.764.319	\$ -1.967.612
TOTAL Egresos Variables		\$ -402.530	\$ -460.872	\$ -639.242	\$ -895.731	\$ -1.056.432
Mano de Obra Propia		\$ -306.945	\$ -306.945	\$ -415.860	\$ -613.889	\$ -722.805
Materiales (el 30 % de los ingresos)		\$ -55.414	\$ -89.236	\$ -128.341	\$ -161.073	\$ -192.254
Gastos Varios		\$ -40.172	\$ -64.691	\$ -95.040	\$ -120.769	\$ -141.373
Otros Egresos						
Ingresos Brutos	3,0%	\$ -28.439	\$ -45.798	\$ -65.867	\$ -82.665	\$ -98.668
Comercio e Industria (6%)	0,6%	\$ -5.688	\$ -9.160	\$ -13.173	\$ -16.533	\$ -19.734
TOTAL Egresos Fijos		\$ -621.161	\$ -636.331	\$ -701.147	\$ -714.226	\$ -729.173
Administrativos		\$ -96.120	\$ -108.814	\$ -165.502	\$ -175.992	\$ -187.981
Comerciales		\$ -108.950	\$ -111.426	\$ -114.755	\$ -117.343	\$ -120.302
Impuestos		\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600
Remuneraciones Fijas		\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291
Amortizaciones		\$ -46.357	\$ -46.357	\$ -46.725	\$ -42.164	\$ -49.605
Intereses						
Total Inv. No Tradicional	\$ -24.500	\$ -5.000	\$ -11.000	\$ -12.000	\$ -13.000	\$ -14.000
Conformación de la Sociedad / Incorporación de Personal	\$ -16.000					
Planos del Layout Oficinas	\$ -2.500					
Capacitación del Personal		\$ -3.000	\$ -4.000	\$ -5.000	\$ -6.000	\$ -7.000
Certificación (ISO 9000)			\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Registro de Marcas	\$ -6.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000
Beneficios antes de Impuestos	\$ -24.500	\$ -166.199	\$ 306.067	\$ 705.415	\$ 978.194	\$ 1.307.322
Impuestos a la Ganancia	\$ -	\$ -	\$ -107.124	\$ -246.895	\$ -342.368	\$ -457.563
Traslado del Quebranto	\$ -	\$ -	\$ 66.745	\$ -	\$ -	\$ -
Beneficios después de Impuestos	\$ -24.500	\$ -166.199	\$ 265.689	\$ 458.520	\$ 635.826	\$ 849.759
Amortizaciones		\$ 46.357	\$ 46.357	\$ 46.725	\$ 42.164	\$ 49.605
TOTAL INVERSIONES						
Activos Fijos	\$ -216.312	\$ -	\$ -1.105	\$ -12.823	\$ -31.103	\$ 35.910
Muebles y Útiles	\$ -22.175	\$ -	\$ -	\$ -750	\$ -1.150	
Vehículos	\$ -145.831	\$ -	\$ -	\$ -7.500	\$ -15.000	\$ -
Equipos	\$ -13.896	\$ -	\$ -1.105	\$ -1.103	\$ -3.313	
Herramientas	\$ -9.310	\$ -	\$ -	\$ -3.470	\$ -5.840	
Hardware y Software	\$ -25.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5.800	
Rescate de los Activos Fijos						\$ 35.910
Capital de Trabajo		\$ -5.055	\$ 7.158	\$ 11.418	\$ 4.207	\$ -17.728
Préstamo						
Devolución del Préstamo						
Saldos	\$ -366.312	\$ -129.897	\$ 307.098	\$ 491.839	\$ 638.094	\$ 903.546
Saldos Actualizados		\$ -99.921	\$ 181.715	\$ 223.868	\$ 223.415	\$ 243.351
Saldo Actual Acumulado	\$ -366.312	\$ -466.233	\$ -284.518	\$ -60.650	\$ 162.765	\$ 406.116

Indicadores	
Tasa	30%
VAN	\$ 406.116
IVAN	1,11
TIR	57%
Pay Back (año)	4

Escenario incorporación de clientes base – precio bueno

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS		\$ 1.158.636	\$ 1.865.825	\$ 2.683.474	\$ 3.367.850	\$ 4.019.808
TOTAL EGRESOS		\$ -1.116.758	\$ -1.221.729	\$ -1.495.719	\$ -1.786.363	\$ -1.993.923
TOTAL Egresos Variables		\$ -402.530	\$ -460.872	\$ -639.242	\$ -895.731	\$ -1.056.432
Mano de Obra Propia		\$ -306.945	\$ -306.945	\$ -415.860	\$ -613.889	\$ -722.805
Materiales (el 30 % de los ingresos)		\$ -55.414	\$ -89.236	\$ -128.341	\$ -161.073	\$ -192.254
Gastos Varios		\$ -40.172	\$ -64.691	\$ -95.040	\$ -120.769	\$ -141.373
Otros Egresos						
Ingresos Brutos	3,0%	\$ -34.759	\$ -55.975	\$ -80.504	\$ -101.035	\$ -120.594
Comercio e Industria (6%)	0,6%	\$ -6.952	\$ -11.195	\$ -16.101	\$ -20.207	\$ -24.119
TOTAL Egresos Fijos		\$ -621.161	\$ -636.331	\$ -701.147	\$ -714.226	\$ -729.173
Administrativos		\$ -96.120	\$ -108.814	\$ -165.502	\$ -175.992	\$ -187.981
Comerciales		\$ -108.950	\$ -111.426	\$ -114.755	\$ -117.343	\$ -120.302
Impuestos		\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600
Remuneraciones Fijas		\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291
Amortizaciones		\$ -46.357	\$ -46.357	\$ -46.725	\$ -42.164	\$ -49.605
Intereses						
Total Inv. No Tradicional	\$ -24.500	\$ -5.000	\$ -11.000	\$ -12.000	\$ -13.000	\$ -14.000
Conformación de la Sociedad / Incorporación de Personal	\$ -16.000					
Planos del Layout Oficinas	\$ -2.500					
Capacitación del Personal		\$ -3.000	\$ -4.000	\$ -5.000	\$ -6.000	\$ -7.000
Certificación (ISO 9000)			\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Registro de Marcas	\$ -6.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000
Beneficios antes de Impuestos	\$ -24.500	\$ 36.878	\$ 633.096	\$ 1.175.755	\$ 1.568.487	\$ 2.011.884
Impuestos a la Ganancia	\$ -	\$ -12.907	\$ -221.583	\$ -411.514	\$ -548.970	\$ -704.160
Traslado del Quebranto	\$ -	\$ 8.575	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Beneficios después de Impuestos	\$ -24.500	\$ 32.546	\$ 411.512	\$ 764.241	\$ 1.019.516	\$ 1.307.725
Amortizaciones		\$ 46.357	\$ 46.357	\$ 46.725	\$ 42.164	\$ 49.605
TOTAL INVERSIONES						
Activos Fijos	\$ -216.312	\$ -	\$ -1.105	\$ -12.823	\$ -31.103	\$ 35.910
Muebles y Útiles	\$ -22.175	\$ -	\$ -	\$ -750	\$ -1.150	
Vehículos	\$ -145.831	\$ -	\$ -	\$ -7.500	\$ -15.000	\$ -
Equipos	\$ -13.896	\$ -	\$ -1.105	\$ -1.103	\$ -3.313	
Herramientas	\$ -9.310	\$ -	\$ -	\$ -3.470	\$ -5.840	
Hardware y Software	\$ -25.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5.800	
Rescate de los Activos Fijos						\$ 35.910
Capital de Trabajo		\$ -7.520	\$ 4.307	\$ 9.031	\$ 1.934	\$ -7.751
Préstamo						
Devolución del Préstamo						
Saldos	\$ -366.312	\$ 66.382	\$ 450.071	\$ 795.173	\$ 1.019.511	\$ 1.371.489
Saldos Actualizados		\$ 51.063	\$ 266.314	\$ 361.936	\$ 356.959	\$ 369.382
Saldo Actual Acumulado	\$ -366.312	\$ -315.249	\$ -48.935	\$ 313.001	\$ 669.960	\$ 1.039.342

Indicadores	
Tasa	30%
VAN	\$ 1.039.342
IVAN	2,84
TIR	97%
Pay Back (año)	3

Escenario incorporación de clientes bueno – precio malo

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS		\$ 1.042.773	\$ 1.679.242	\$ 2.415.127	\$ 3.031.065	\$ 3.617.827
TOTAL EGRESOS		\$ -1.122.146	\$ -1.341.321	\$ -1.617.113	\$ -1.800.023	\$ -2.012.615
TOTAL Egresos Variables		\$ -412.089	\$ -587.180	\$ -770.296	\$ -921.515	\$ -1.089.595
Mano de Obra Propia		\$ -306.945	\$ -415.860	\$ -524.776	\$ -613.889	\$ -722.805
Materiales (el 30 % de los ingreso)		\$ -60.955	\$ -98.160	\$ -141.176	\$ -177.180	\$ -211.479
Gastos Varios		\$ -44.189	\$ -73.160	\$ -104.344	\$ -130.446	\$ -155.311
Otros Egresos						
Ingresos Brutos	3,0%	\$ -31.283	\$ -50.377	\$ -72.454	\$ -90.932	\$ -108.535
Comercio e Industria (6%)	0,6%	\$ -6.257	\$ -10.075	\$ -14.491	\$ -18.186	\$ -21.707
TOTAL Egresos Fijos		\$ -621.161	\$ -636.331	\$ -701.147	\$ -714.226	\$ -729.173
Administrativos		\$ -96.120	\$ -108.814	\$ -165.502	\$ -175.992	\$ -187.981
Comerciales		\$ -108.950	\$ -111.426	\$ -114.755	\$ -117.343	\$ -120.302
Impuestos		\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600
Remuneraciones Fijas		\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291
Amortizaciones		\$ -46.357	\$ -46.357	\$ -46.725	\$ -42.164	\$ -49.605
Intereses						
Total Inv. No Tradicional	\$ -24.500	\$ -5.000	\$ -11.000	\$ -12.000	\$ -13.000	\$ -14.000
Conformacion de la Sociedad / Incorporación de Personal	\$ -16.000					
Planos del Layout Oficinas	\$ -2.500					
Capacitacion del Personal		\$ -3.000	\$ -4.000	\$ -5.000	\$ -6.000	\$ -7.000
Certificación (ISO 9000)			\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Registro de Marcas	\$ -6.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000
Beneficios antes de Impuestos	\$ -24.500	\$ -84.373	\$ 326.922	\$ 786.014	\$ 1.218.042	\$ 1.591.212
Impuestos a la Ganancia	\$ -	\$ -	\$ -114.423	\$ -275.105	\$ -426.315	\$ -556.924
Traslado del Quebranto	\$ -	\$ -	\$ 38.106	\$ -	\$ -	\$ -
Beneficios después de Impuestos	\$ -24.500	\$ -84.373	\$ 250.605	\$ 510.909	\$ 791.727	\$ 1.034.288
Amortizaciones		\$ 46.357	\$ 46.357	\$ 46.725	\$ 42.164	\$ 49.605
TOTAL INVERSIONES						
Activos Fijos	\$ -216.312	\$ -	\$ -1.105	\$ -12.823	\$ -31.103	\$ 35.910
Muebles y Útiles	\$ -22.175	\$ -	\$ -	\$ -750	\$ -1.150	
Vehículos	\$ -145.831	\$ -	\$ -	\$ -7.500	\$ -15.000	\$ -
Equipos	\$ -13.896	\$ -	\$ -1.105	\$ -1.103	\$ -3.313	
Herramientas	\$ -9.310	\$ -	\$ -	\$ -3.470	\$ -5.840	
Hardware y Software	\$ -25.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5.800	
Rescate de los Activos Fijos						\$ 35.910
Capital de Trabajo		\$ 3.432	\$ 6.265	\$ 1.691	\$ 3.790	\$ -15.179
Préstamo						
Devolución del Préstamo						
Saldos	\$ -366.312	\$ -39.584	\$ 291.121	\$ 534.502	\$ 793.578	\$ 1.090.624
Saldos Actualizados		\$ -30.450	\$ 172.261	\$ 243.287	\$ 277.854	\$ 293.737
Saldo Actual Acumulado	\$ -366.312	\$ -396.762	\$ -224.501	\$ 18.786	\$ 296.640	\$ 590.377

Indicadores	
Tasa	30%
VAN	\$ 590.377
IVAN	1,61
TIR	69%
Pay Back (año)	3

Escenario incorporación de clientes bueno – precio base

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS		\$ 1.158.636	\$ 1.865.825	\$ 2.683.474	\$ 3.367.850	\$ 4.019.808
TOTAL EGRESOS		\$ -1.126.317	\$ -1.348.038	\$ -1.626.773	\$ -1.812.147	\$ -2.027.086
TOTAL Egresos Variables		\$ -412.089	\$ -587.180	\$ -770.296	\$ -921.515	\$ -1.089.595
Mano de Obra Propia		\$ -306.945	\$ -415.860	\$ -524.776	\$ -613.889	\$ -722.805
Materiales (el 30 % de los ingresos)		\$ -60.955	\$ -98.160	\$ -141.176	\$ -177.180	\$ -211.479
Gastos Varios		\$ -44.189	\$ -73.160	\$ -104.344	\$ -130.446	\$ -155.311
Otros Egresos						
Ingresos Brutos	3,0%	\$ -34.759	\$ -55.975	\$ -80.504	\$ -101.035	\$ -120.594
Comercio e Industria (6%)	0,6%	\$ -6.952	\$ -11.195	\$ -16.101	\$ -20.207	\$ -24.119
TOTAL Egresos Fijos		\$ -621.161	\$ -636.331	\$ -701.147	\$ -714.226	\$ -729.173
Administrativos		\$ -96.120	\$ -108.814	\$ -165.502	\$ -175.992	\$ -187.981
Comerciales		\$ -108.950	\$ -111.426	\$ -114.755	\$ -117.343	\$ -120.302
Impuestos		\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600
Remuneraciones Fijas		\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291
Amortizaciones		\$ -46.357	\$ -46.357	\$ -46.725	\$ -42.164	\$ -49.605
Intereses						
Total Inv. No Tradicional	\$ -24.500	\$ -5.000	\$ -11.000	\$ -12.000	\$ -13.000	\$ -14.000
Conformación de la Sociedad / Incorporación de Personal	\$ -16.000					
Planos del Layout Oficinas	\$ -2.500					
Capacitación del Personal		\$ -3.000	\$ -4.000	\$ -5.000	\$ -6.000	\$ -7.000
Certificación (ISO 9000)			\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Registro de Marcas	\$ -6.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000
Beneficios antes de Impuestos	\$ -24.500	\$ 27.320	\$ 506.787	\$ 1.044.701	\$ 1.542.702	\$ 1.978.722
Impuestos a la Ganancia	\$ -	\$ -9.562	\$ -177.375	\$ -365.645	\$ -539.946	\$ -692.553
Traslado del Quebranto	\$ -	\$ 8.575	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Beneficios después de Impuestos	\$ -24.500	\$ 26.333	\$ 329.412	\$ 679.055	\$ 1.002.757	\$ 1.286.169
Amortizaciones		\$ 46.357	\$ 46.357	\$ 46.725	\$ 42.164	\$ 49.605
TOTAL INVERSIONES						
Activos Fijos	\$ -216.312	\$ -	\$ -1.105	\$ -12.823	\$ -31.103	\$ 35.910
Muebles y Útiles	\$ -22.175	\$ -	\$ -	\$ -750	\$ -1.150	
Vehículos	\$ -145.831	\$ -	\$ -	\$ -7.500	\$ -15.000	\$ -
Equipos	\$ -13.896	\$ -	\$ -1.105	\$ -1.103	\$ -3.313	
Herramientas	\$ -9.310	\$ -	\$ -	\$ -3.470	\$ -5.840	
Hardware y Software	\$ -25.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5.800	
Rescate de los Activos Fijos						\$ 35.910
Capital de Trabajo		\$ 2.075	\$ 4.697	\$ 379	\$ 2.540	\$ -9.691
Préstamo						
Devolución del Préstamo						
Saldos	\$ -366.312	\$ 69.765	\$ 368.360	\$ 701.336	\$ 1.003.358	\$ 1.347.993
Saldos Actualizados		\$ 53.665	\$ 217.965	\$ 319.224	\$ 351.303	\$ 363.054
Saldo Actual Acumulado	\$ -366.312	\$ -312.647	\$ -94.682	\$ 224.542	\$ 575.845	\$ 938.899

Indicadores	
Tasa	30%
VAN	\$ 938.899
IVAN	2,56
TIR	91%
Pay Back (año)	3

Escenario incorporación de clientes bueno – precio bueno

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS		\$ 1.274.500	\$ 2.052.407	\$ 2.951.821	\$ 3.704.635	\$ 4.421.789
TOTAL EGRESOS		\$ -1.130.488	\$ -1.354.755	\$ -1.636.434	\$ -1.824.272	\$ -2.041.557
TOTAL Egresos Variables		\$ -412.089	\$ -587.180	\$ -770.296	\$ -921.515	\$ -1.089.595
Mano de Obra Propia		\$ -306.945	\$ -415.860	\$ -524.776	\$ -613.889	\$ -722.805
Materiales (el 30 % de los ingreso)		\$ -60.955	\$ -98.160	\$ -141.176	\$ -177.180	\$ -211.479
Gastos Varios		\$ -44.189	\$ -73.160	\$ -104.344	\$ -130.446	\$ -155.311
Otros Egresos						
Ingresos Brutos	3,0%	\$ -38.235	\$ -61.572	\$ -88.555	\$ -111.139	\$ -132.654
Comercio e Industria (6%)	0,6%	\$ -7.647	\$ -12.314	\$ -17.711	\$ -22.228	\$ -26.531
TOTAL Egresos Fijos		\$ -621.161	\$ -636.331	\$ -701.147	\$ -714.226	\$ -729.173
Administrativos		\$ -96.120	\$ -108.814	\$ -165.502	\$ -175.992	\$ -187.981
Comerciales		\$ -108.950	\$ -111.426	\$ -114.755	\$ -117.343	\$ -120.302
Impuestos		\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600
Remuneraciones Fijas		\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291	\$ -411.291
Amortizaciones		\$ -46.357	\$ -46.357	\$ -46.725	\$ -42.164	\$ -49.605
Intereses						
Total Inv. No Tradicional	\$ -24.500	\$ -5.000	\$ -11.000	\$ -12.000	\$ -13.000	\$ -14.000
Conformacion de la Sociedad / Incorporación de Personal	\$ -16.000					
Planos del Layout Oficinas	\$ -2.500					
Capacitacion del Personal		\$ -3.000	\$ -4.000	\$ -5.000	\$ -6.000	\$ -7.000
Certificación (ISO 9000)			\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Registro de Marcas	\$ -6.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000
Beneficios antes de Impuestos	\$ -24.500	\$ 139.012	\$ 686.653	\$ 1.303.388	\$ 1.867.363	\$ 2.366.231
Impuestos a la Ganancia	\$ -	\$ -48.654	\$ -240.328	\$ -456.186	\$ -653.577	\$ -828.181
Traslado del Quebranto	\$ -	\$ 8.575	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Beneficios después de Impuestos	\$ -24.500	\$ 98.933	\$ 446.324	\$ 847.202	\$ 1.213.786	\$ 1.538.050
Amortizaciones		\$ 46.357	\$ 46.357	\$ 46.725	\$ 42.164	\$ 49.605
TOTAL INVERSIONES						
Activos Fijos	\$ -216.312	\$ -	\$ -1.105	\$ -12.823	\$ -31.103	\$ 35.910
Muebles y Útiles	\$ -22.175	\$ -	\$ -	\$ -750	\$ -1.150	
Vehículos	\$ -145.831	\$ -	\$ -	\$ -7.500	\$ -15.000	\$ -
Equipos	\$ -13.896	\$ -	\$ -1.105	\$ -1.103	\$ -3.313	
Herramientas	\$ -9.310	\$ -	\$ -	\$ -3.470	\$ -5.840	
Hardware y Software	\$ -25.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5.800	
Rescate de los Activos Fijos						\$ 35.910
Capital de Trabajo		\$ 719	\$ 3.129	\$ -934	\$ 1.290	\$ -4.204
Préstamo						
Devolución del Préstamo						
Saldos	\$ -366.312	\$ 141.009	\$ 483.705	\$ 868.170	\$ 1.213.137	\$ 1.605.361
Saldos Actualizados		\$ 108.468	\$ 286.216	\$ 395.162	\$ 424.753	\$ 432.370
Saldo Actual Acumulado	\$ -366.312	\$ -257.844	\$ 28.372	\$ 423.533	\$ 848.286	\$ 1.280.657

Indicadores	
Tasa	30%
VAN	\$ 1.280.657
IVAN	3,50
TIR	111%
Pay Back (año)	2

XII. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ALCARAZ, Rafael (2006). *El emprendedor de éxito*. Ed. Mc Graw Hill. 3ra. Edición. México.
- BELCH George E. & BELCH Michael A. (2007) *Publicidad y Promoción. Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral*. Ed. Mc Graw Hill. 6ta edición.
- BRANDA, Luis (2008) *Apuntes de Clase: Nuevos Emprendimientos Empresarios*. Instituto de Ciencias de la Administración. Universidad Católica de Córdoba.
- BORELLO, Antonio (1999). *El plan de negocios. De herramientas de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Ed McGraw-Hill Libri.
- DUMRAUF, Guillermo (2003). *Finanzas Corporativas*. Ed. Grupo Guía S.A.
- HIGGINS, Robert C (2004). *Análisis para la Dirección Financiera*. Ed. Mc Graw Hill. 7ma edición.
- KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz (2004) Ed. Mc Graw Hill. *Administración. Una Perspectiva Global*. 12ma. Edición.
- KOTLER, Philip; TRIAS DE BES, Fernando (2004). *Marketing Lateral. Nuevas ideas para encontrar las ideas mas rompedoras*. Ed. Pearson-Prentice Hall
- KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane (2006) *Dirección de Marketing*. Ed. Pearson-Prentice Hall. 12ma. edición. México.
- KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. (2000) Ed. *Administración de Operaciones*. Ed. Mc Graw Hill. Estrategia y análisis. 5ta edición.
- PÉREZ, Jorge Orlando (1998) *Análisis de estados contables – Un enfoque de gestión*. Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, Argentina.
- SAPAG CHAÍN, Nassir (2007). *Proyectos de inversión – Formulación y evaluación*. Ed. Pearson-Prentice Hall. Primera Edición. México.
- VARELA V., Rodrigo (2001). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Ed. Pearson Educación de Colombia Lta. 3^{era} edición.
- WERTHER Jr., William B.; DAVIS, Keith. (2004) Ed. Mc Graw Hill. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5^{ta} edición.
- WEINBERGER VILLARÁN, Karen (2009). *Plan de Negocio - Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID. Perú.