

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
“INDOAMÉRICA”

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
NEGOCIOS**

TEMA

---

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRALES DE  
ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDAD HORIZONTAL, EN  
EL SECTOR DE IÑAQUITO DEL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2016

---

**Trabajo de investigación para la obtención del Título de Ingeniera  
en Administración de Empresas**

**AUTOR:**

CABRERA MOLINA, MARÍA EUGENIA

**DIRECTORA:**

ECO. GALARRAGA MERCEDES, MBA

**QUITO – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRALES DE ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDAD HORIZONTAL, EN EL SECTOR DE IÑAQUITO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2016”, presentado por María Eugenia Cabrera Molina, para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Quito, 24 de septiembre de 2016

Eco. Mercedes Galarraga Carvajal, MBA

**DIRECTORA**

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, María Eugenia Cabrera Molina, declaro ser autora del “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRALES DE ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDAD HORIZONTAL, EN EL SECTOR DE IÑAQUITO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2016”, como requisito para optar al grado de “Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios”, autorizo al Sistema de Biblioteca de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, 23 de septiembre de 2016, firmo conforme:

Autor: María Eugenia Cabrera Molina

Número de Cédula: 140047288-0  
Dirección: Carcelén  
Correo Electrónico: [maeugenia412@hotmail.com](mailto:maeugenia412@hotmail.com)  
Teléfono: 02 3938 600

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

*María Eugenia Cabrera Molina*

CI: 140047288-0

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Quito,

Para constancia firman:

**TRIBUNAL DE GRADO**

F.....

**PRESIDENTE**

F.....

**VOCAL**

F.....

**VOCAL**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría que con sus conocimientos y dedicación, han sido un aporte importante para culminar con mi carrera.

A todos mis familiares, por su cariño y apoyo; en especial a mi madre, por ser mi ejemplo y motivación para salir adelante.

Gracias

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante en mi vida, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mis hermanos que son mi mayor orgullo, para los cuales quiero ser un ejemplo de lucha.

*La Autora*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN .....	I
AUTORIZACIÓN .....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XV
SUMARIO INVESTIGATIVO .....	XVI
ABSTRACT .....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	1
PLAN DE NEGOCIOS.....	4
CAPÍTULO I .....	4
IDEA DE NEGOCIO .....	4
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD .....	4
1.1.1 Pasos dados hasta el momento para poner en marcha el proyecto.....	5
1.1.2 Problemas encontrados hasta el momento.....	5
1.1.3 Problemas que se prevén .....	5
1.1.4 Soluciones.....	6
1.1.5 Contactos realizados para la puesta en marcha .....	7
1.1.6 Papel que juega cada socio en la puesta en marcha .....	10
CAPÍTULO II .....	11
ÁREA DE MARKETING .....	11
2.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO .....	11
2.1.1 Qué mercado se va a tocar en general.....	12
2.1.2Cuál es el mercado objetivo, ¿Por qué? definición y perfil .....	14
2.1.3 Demanda y Oferta.....	29
2.1.4 Necesidades que cubre .....	31
2.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	33
2.2.1 Especificación del servicio o producto .....	33
2.2.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.....	34
2.2.3 Presentación del servicio o producto. ....	35



2.2.4 Precio del producto o servicio. ....	35
2.2.5 Promoción y publicidad que se realizará. (Canales de Comunicación) 37	
2.2.6 Sistema de distribución a utilizar. (Canales de Distribución) .....	37
2.2.7 Seguimiento de clientes. ....	37
2.2.8 Especificar mercados alternativos. ....	37
2.3 DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA .....	38
2.3.1 Descripción de la competencia. ....	38
2.3.2 Definir puntos fuertes y débiles de la competencia, comparándolos con los del proyecto propio. ....	40
2.4 COSTOS DEL PRODUCTO / SERVICIO, POR PERÍODOS .....	45
2.4.1 Determinación de Costos Variables. ....	45
2.4.2 Determinación de costos fijos. ....	45
2.4.3 Determinación de costo total del producto o servicio. ....	46
2.4.4 Comparación con los precios de la competencia y explicar en que se basan las diferencias, argumentar precio fijado. ....	46
CAPÍTULO III .....	48
ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES) .....	48
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	48
3.1.1 Descripción del proceso de transformación. ....	48
3.1.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas. ....	57
3.1.3 Tecnología a aplicar. ....	61
3.2 FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES .....	62
3.2.1 Ritmo de producción .....	62
3.2.2 Nivel de inventario promedio. ....	62
3.2.3 Número de trabajadores. ....	63
3.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN .....	64
3.3.1 Capacidad de producción futura. ....	64
3.4 DEFINICIÓN DE MATERIAS PRIMAS. ....	65
3.4.1 Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar. ....	65
3.5 CALIDAD .....	67
3.5.1 Método de control de calidad. ....	67
3.6 NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN. ....	68
3.6.1 Seguridad e higiene ocupacional .....	68
CAPÍTULO IV .....	69

ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN .....	69
4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	69
4.1.1 Visión de la empresa.....	69
4.1.2 Misión de la empresa: .....	69
4.1.3 Análisis FODA.....	69
4.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA .....	74
4.2.1 Realizar organigrama de la empresa para definir la organización interna. .....	74
4.2.2 Describa brevemente los cargos del organigrama.....	76
4.3 CONTROL DE GESTIÓN.....	80
4.3.1 Listado de los indicadores de gestión necesarios.....	80
4.4 NECESIDADES DE PERSONAL .....	80
4.4.1 Especificar cuánto personal necesitará hasta un horizonte de tres años. .....	80
CAPÍTULO V .....	81
ÁREA JURÍDICO LEGAL .....	81
5.1.1 Determinación de la forma jurídica .....	82
5.1.2 Patentes y marcas. ....	85
5.1.3 Detalle todo tipo de licencias necesarias para funcionar y documentos legales (Patentes, Inicio de Actividades, etc.).....	86
CAPÍTULO VI.....	90
ÁREA FINANCIERA.....	90
6.1. PLAN DE INVERSIONES .....	90
6.2. PLAN DE FINANCIAMIENTO .....	93
6.3. CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS .....	95
6.4. CÁLCULO DE INGRESOS .....	100
6.5. FLUJO DE CAJA.....	102
6.6. PUNTO DE EQUILIBRIO .....	103
6.7. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO .....	105
6.8. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	106
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES .....	112
BIBLIOGRAFÍA .....	113
ANEXOS .....	116
ANEXO 1. ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO .....	116

ANEXO 2. ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ..... 118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Posibles Alianzas Estratégicas .....	6
Tabla 2: Posibles Proveedores - Oficina .....	7
Tabla 3: Posibles Proveedores - Servicios Complementarios .....	8
Tabla 4: Posibles Clientes.....	9
Tabla 5: Papel de los socios .....	10
Tabla 6: Dimensión Conductual .....	15
Tabla 7: Dimensión Geográfica.....	15
Tabla 8: Dimensión Demográfica .....	16
Tabla 9: Análisis del número de departamentos por propiedad horizontal .....	18
Tabla 10: Servicio de Administración en la Propiedad Horizontal.....	19
Tabla 11: Opinión acerca del Servicio de Administración Integral .....	20
Tabla 12: Requisitos que debe cumplir una empresa dedicada a la administración de propiedad .....	21
Tabla 13: Servicios que tiene el edificio .....	22
Tabla 14: Grado de satisfacción con la administración.....	23
Tabla 15: Periodicidad en el cambio del servicio .....	24
Tabla 16: Pertinencia de los cambios administrativos con frecuencia .....	25
Tabla 17: Horas diarias necesarias.....	26
Tabla 18: Pago por el servicio de administración.....	27
Tabla 19: Disposición a contratar la nueva empresa .....	28
Tabla 20: Proyección de la Demanda (TCP).....	29
Tabla 21: Proyección de la Oferta.....	30
Tabla 22: Demanda Potencial Insatisfecha (DPI) .....	31
Tabla 23: Análisis de la competencia .....	39
Tabla 24: Procesamiento de Datos Valoración de Parámetros y/o Factores.....	42
Tabla 25: Justificación de Ponderaciones.....	43
Tabla 26: Costos Variables de INMOSER .....	45
Tabla 27: Costos Fijos de INMOSER.....	46
Tabla 28: Costos Totales de INMOSER.....	46
Tabla 29: Comparación con los precios de la competencia.....	46
Tabla 30: Equipos para el funcionamiento de INMOSER .....	60
Tabla 31: Muebles y enseres para el funcionamiento de INMOSER .....	60

Tabla 32: Análisis del personal de acuerdo al servicio a prestar .....	61
Tabla 33: Cálculo de las necesidades de personal.....	62
Tabla 34: Cálculo del costo de las actividades .....	62
Tabla 35: Stock de inventarios necesarios para un mes.....	63
Tabla 36: Permisos de Construcción otorgados en Pichincha durante el 2014 ....	64
Tabla 37: Proyección de ventas para 5 años .....	64
Tabla 38: Análisis Interno y Externo.....	70
Tabla 39: Objetivos SMART .....	73
Tabla 40: Funciones Gerente Administrativo (Socio).....	76
Tabla 41: Funciones Gerente Comercial (socio).....	77
Tabla 42: Funciones Gerente Financiero (Socio).....	78
Tabla 43: Funciones Asistente de Limpieza.....	79
Tabla 44: Funciones Asistente de Mantenimiento y Mensajería.....	79
Tabla 45: Indicadores de Gestión .....	80
Tabla 46: Plan de Inversiones Condensado .....	90
Tabla 47: Plan de Inversiones detallado .....	90
Tabla 48: Capital de Trabajo .....	93
Tabla 49: Financiamiento .....	94
Tabla 50: Tabla de amortización del préstamo .....	94
Tabla 51: Costos Totales .....	95
Tabla 52: Detalle de los costos fijos.....	95
Tabla 53: Detalle costos variables .....	95
Tabla 54: Proyección de los costos.....	96
Tabla 55: Gastos de servicios básicos de administración.....	96
Tabla 56: Suministros de Oficina .....	96
Tabla 57: Gastos de comercialización .....	97
Tabla 58: Proyección de Gastos Administrativos.....	97
Tabla 59: Proyección de gastos de comercialización .....	97
Tabla 60: Sueldos y Aportaciones Primer Año.....	98
Tabla 61: Sueldos y Aportaciones a partir del Segundo Año.....	98
Tabla 62: Depreciación .....	99
Tabla 63: Proyección de la depreciación .....	99
Tabla 64: Proyección del Costo Total .....	100
Tabla 65: Cálculo de Ingresos.....	100
Tabla 66: Detalles de los Ingresos .....	101

Tabla 67: Proyección de Ingresos.....	101
Tabla 68: Flujo de Caja .....	102
Tabla 69: Cálculo del Punto de Equilibrio en Valores Monetarios .....	103
Tabla 70: Cálculo del Punto de Equilibrio en Unidades .....	103
Tabla 71: Estado de Resultados Proyectado a 5 años .....	105
Tabla 72: Cálculo de la Tasa Mínima Interna de Rendimiento .....	107
Tabla 73: Cálculo del VAN .....	107
Tabla 74: Cálculo de TIR.....	108
Tabla 75: Relación Costo Beneficio .....	108
Tabla 76: Flujo acumulado de caja .....	109
Tabla 77: Determinación de los datos para el cálculo del período de recuperación .....	109

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Análisis del número de departamentos por propiedad horizontal....	18
Gráfico N° 2: Servicio de Administración en la Propiedad Horizontal .....	19
Gráfico N° 3: Opinión acerca del Servicio de Administración Integral.....	20
Gráfico N° 4: Requisitos que debe cumplir una empresa dedicada a la administración de propiedad .....	21
Gráfico N° 5: Servicios que tiene el edificio.....	22
Gráfico N° 6: Grado de satisfacción con la administración .....	23
Gráfico N° 7: Periodicidad en el cambio del servicio.....	24
Gráfico N° 8: Pertinencia de los cambios administrativos con frecuencia.....	25
Gráfico N° 9: Horas diarias necesarias .....	26
Gráfico N° 10: Pago por el servicio de administración .....	27
Gráfico N° 11: Disposición a contratar la nueva empresa.....	28
Gráfico N° 12: Matriz de Competencias .....	41
Gráfico N° 13: Matriz de Competencias o de Perfil Competitivo para INMOSER S.A.....	44
Gráfico N° 14: Diagrama del producto genérico.....	66
Gráfico N° 15: Evaluación del Análisis Interno y Externo para INMOSER.....	71
Gráfico N° 16: Posición estratégica actual- FODA .....	71
Gráfico N° 17: Organigrama Estructural INMOSER .....	74
Gráfico N° 18: Organigrama Funcional INMOSER.....	75
Gráfico N° 19: Punto de Equilibrio.....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ñaquito (Parroquia Urbana de Quito) .....	12
Figura 2: Ñaquito, Vista Relieve .....	12
Figura 3: Plano Censal de la parroquia de Ñaquito .....	13
Figura 4: Logotipo INMOSER.....	35
Figura 5: Diagrama flujo proceso prestación de servicios de la Cía. INMOSER Ltda. ....	48
Figura 6: Diagrama de Flujo del Control a Contratistas a Cargo del mantenimiento de Equipos. ....	56
Figura 7: Mapa del lugar donde estarán ubicadas las oficinas de la Cía. INMOSER Ltda. ....	57
Figura 8: Vista 3D de la distribución de las instalaciones de INMOSER .....	58
Figura 9: Distribución Interna de las oficinas (espacial) aproximadamente .....	59
Figura 10: Edificio donde se ubican las oficinas .....	59



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA**  
**SUMARIO INVESTIGATIVO**

**TEMA:** “Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios integrales de administración de propiedad horizontal, en el sector de Lñaquito del distrito metropolitano de Quito, año 2016”.

**AUTOR:** María Eugenia Cabrera Molina

**TUTOR:** Eco. Mercedes Galarraga Carvajal

El progresivo crecimiento de la población urbana unido a la escasez cada vez más notoria de terrenos urbanizables, ha convertido a la propiedad horizontal en la mejor, más rentable y práctica forma de construcción y desarrollo. Actualmente la vivienda unitaria y separada abre paso a las agrupaciones en edificios o conjuntos, llegando a formar grandes conglomerados. Si se compara la oferta de bienes inmuebles, en cualquiera de las ciudades, se puede notar que cada vez se construyen más edificios establecidos como Propiedad Horizontal, y destinados a todos los usos posibles: Vivienda, Comercio, Oficinas, Centros Médicos, entre otros. Por otra parte, este desarrollo acelerado de la Propiedad Horizontal demanda cada vez más de empresas especializadas y eficaces, capaces de adelantar una gestión exitosa, en la gran responsabilidad social que implica el manejo de comunidades, las grandes sumas manejadas, la seguridad del patrimonio, vida y bienes de los copropietarios y otros muchos factores que dependen en buena parte de su administración. Presentar un Plan de Negocios para la creación de INMOSER Cía. Ltda. en el sector de **Lñaquito** del distrito metropolitano de Quito, una empresa especializada en la administración de edificios de propiedad horizontal, es un primer paso en el intento de organizar la labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que la misma tenga éxito. La viabilidad del proyecto queda declarada toda vez que los resultados obtenidos en este trabajo investigativo así lo demuestran al plantear un período de recuperación de la inversión de 3 años.

**DESCRIPTORES:** Plan de negocios, Administración, Propiedad Horizontal, Servicios Integrales.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA**

**ABSTRACT**

**TITLE:** “Business Plan for the creation of a services company comprehensive management of horizontal property in the Iñaquito, sector of the Metropolitan District of Quito, 2016”

**AUTHOR:** María Eugenia Cabrera Molina

**TUTOR:** Eco. Mercedes Galarraga Carvajal

The progressive growth of the urban population coupled with the increasingly noticeable shortage of urban land, has been presenting to the horizontal property like the most effective and practical way for construction and development. Currently the housing unit has been abandoning and it has been opening the way to clusters in buildings or complexes, reaching to convert it in huge conglomerates. If you compare the supply of real estate in any city, you can notice that are constructed more and more buildings established as Horizontal Property, and are intended for all possible uses: housing, commerce, offices, medical centers, etc. Moreover, this development accelerated of Horizontal Property, demands a management specialized and efficient, capable of advancing successful management in the enormous social responsibility. This investigation has the objective to submit a business plan for the creation of INMOSER Cia. Ltda in the sector Iñaquito the metropolitan district of Quito, a company specialized in managing apartment buildings, company is a first step in the attempt to organize the business work and carry out the necessary and sufficient activities for the cancellation to have success. The viability of project are declares in the results of this research work. The period of payback is 3 years.

**Descriptors:** Business Plan, Management, Property Horizontal, Comprehensive Services.

## INTRODUCCIÓN

Quito, ciudad capital de Ecuador, situada en la provincia de Pichincha, registra una población de 2'239.191 habitantes según el censo nacional de 2010. La misma representa el 15,5% de la población nacional y el 86,9% de la población de la provincia de Pichincha. La población urbana representa el 72% de la población del Distrito (1'619.146 habitantes), mientras que la población en las áreas rurales alcanza el 28% del total (620.045 habitantes). En términos generales, la población del Distrito Metropolitano de Quito se ha multiplicado siete veces en los últimos 60 años (Municipio de Quito, 2011).

Dividida en 32 parroquias urbanas de la cual es parte Ñaquito, centro financiero de Quito, en donde tienen sus sedes los bancos y empresas multinacionales que han llenado los extremos del parque "La Carolina" con altos edificios de acero, concreto y vidrio, confiriéndole un aspecto muy moderno y vanguardista. Muchos de los importantes y tradicionales centros comerciales de la ciudad se encuentran en este sector: Mall El Jardín, Quicentro Shopping, Centro Comercial Caracol, Centro Comercial Naciones Unidas.

Las principales vías que atraviesan este sector las componen las avenidas Amazonas, De Los Shyris, República de El Salvador, 6 de Diciembre y Eloy Alfaro (norte – sur); y Mariana de Jesús, República, Portugal, Naciones Unidas y un tramo desviado de la Eloy Alfaro (este – oeste).

Esta zona en los últimos tiempos ha experimentado un boom en la construcción de edificios destinados a viviendas y comercio, denominados propiedad horizontal, siendo la zona de mayor preferencia para los constructores y compradores, ya que allí se han ubicado las oficinas de varias empresas petroleras, comerciales, financieras y las sedes diplomáticas de algunos países.

Este desarrollo ha solucionado en alguna medida el problema habitacional existente, creando la necesidad de la administración de cada uno de los edificios, oportunidad para la creación de nuevos negocios en el mercado.

Valorando lo descrito anteriormente se asume el compromiso de acometer la presente investigación, con el propósito de presentar un “Plan de Negocios para la creación de una empresa de servicios integrales de administración de propiedad horizontal en el sector de Iñaquito del distrito metropolitano de Quito, año 2016”.

El estudio busca ofrecer un manejo eficiente de los recursos a partir la declaración formal de un plan empresarial o portafolios, como un primer paso en el intento de organizar la labor empresarial de la empresa de nueva creación INMOSER Cía. Ltda., y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que la misma tenga éxito.

El objetivo principal de la investigación es: Diseñar un plan de negocios que permita conocer los componentes que intervienen en la creación y perfeccionamiento de la empresa INMOSER Cía. Ltda., a fin de lograr una administración eficiente de recursos, en beneficio de las personas que habitan este tipo de vivienda.

El presente trabajo investigativo se ha desarrollado siguiendo el formato establecido por la universidad, y está conformado por seis capítulos, en cada uno de ellos se especifica el trabajo realizado (UTI, 2014):

- En el primer capítulo se desarrolla la Idea del negocio, se describe la actividad a realizar teniendo presente los pasos dados y los problemas encontrados hasta el momento para poner en marcha el proyecto, los problemas a enfrentar, las soluciones que se prevén, los Contactos realizados, y el papel que juega cada socio en la puesta en marcha del negocio.
- En el segundo capítulo se define el mercado al que va dirigida la empresa y su perfil específico, analizando las proyecciones de la oferta y la demanda, así como las necesidades a cubrir, en este capítulo se concretan las características principales de los servicios y se traducen en beneficios, destacándose los aspectos innovadores que los diferencian de los existentes en el mercado, determinándose el precio y la promoción, se puntualizarán y describirán la competencia determinando los puntos fuertes y débiles, se

analizan los costos y se desarrolla una comparación con los precios de la competencia.

- En el capítulo número tres se detalla el proceso de transformación del servicio desde la detección de la necesidad, hasta la entrega final, se describen las instalaciones, los equipos y las personas, los factores que afectan el plan, el número de trabajadores, la capacidad de producción, la calidad y su control, las normativas y permisos que afectan la organización, y la Seguridad e Higiene Ocupacional.
- En el desarrollo del capítulo cuatro se realiza el análisis estratégico y se definen los objetivos, la Visión y la Misión de la empresa, se analizan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con respecto al proyecto, se tienen en cuenta las Oportunidades y Amenazas inherentes al medio ambiente externo de la empresa y las Fortalezas y Debilidades referidas al medio interno de la empresa, se muestra un estudio de la organización funcional de la empresa así como de los indicadores de gestión necesarios.
- En el desarrollo del quinto capítulo se expone la forma jurídica para el régimen de la empresa, la necesidad de protección legal y los procesos de tramitación, se detallan las licencias y los documentos legales necesarios para funcionar.
- En el desarrollo del sexto capítulo se analiza todo lo referente al área financiera, el plan de inversiones, el plan de financiamiento, el capital de trabajo, la forma de financiamiento, los cálculos de costos y gastos, los cálculos y las de ingresos, el punto de equilibrio, el estado de resultados proyectado y la evaluación financiera.

El plan de negocios se desarrolló a fin de brindar información de nuevos espacios dentro del área económica administrativa donde se puede incursionar aplicando todos los conocimientos adquiridos, creando de esta manera nuevas plazas de trabajo, permitiendo además ofrecer un servicio de calidad.

# PLAN DE NEGOCIOS

## CAPÍTULO I IDEA DE NEGOCIO

### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La Propiedad Horizontal se reconoce como una propiedad colectiva, compartida con dos o más dueños, que permite el ejercicio del dominio privado exclusivo sobre una sección y participa porcentualmente del derecho de uso de unos bienes comunes a todos los dueños. Su integración es absoluta y no pueden ser materia de enajenación, transferencia o embargo en forma separada (Martínez Díaz, 2004).

En cuanto al servicio específico de administración de propiedades horizontales habitacionales (edificios); se puede indicar como un negocio viable debido a que los dueños o copropietarios de tales propiedades ven como una opción encargar la administración de los mismos a una empresa especializada, pues esta ofrece mejores sistemas de cobro de cuotas, entrega de informes financieros, supervisión, mantenimiento de espacios compartidos y resolución de conflictos legales.

La Compañía Limitada INMOSER es el fruto de la idea de algunos amigos que realizan de forma independiente la administración de propiedad horizontal, decidiendo unirse y aprovechar la experiencia para brindar un servicio integral ya dentro del marco de una empresa.

Los servicios a prestar son:

- Asesoría Legal
- Contabilidad
- Recaudo y manejo de cuotas de sostenimiento
- Mantenimiento y supervisión de funcionamiento
- Seguridad y protección de la propiedad
- Página Web para los servicios de administración en general

### **1.1.1 Pasos dados hasta el momento para poner en marcha el proyecto**

Inicialmente se efectuaron reuniones con los posibles socios de la empresa, a fin de realizar tareas de búsqueda de información y análisis de los temas relacionados con el negocio, se visitaron propiedades horizontales administradas por empresas líderes y con resultados positivos en su gestión, se pudo recopilar información de la administración, a través de los presidentes de los edificios.

### **1.1.2 Problemas encontrados hasta el momento**

Hasta el momento de desarrollo de este plan el principal problema encontrado ha sido el limitado acercamiento con los posibles clientes debido a que en el momento de visitar los diferentes edificios del sector no se pudieron localizar a algunos de los presidentes de los mismos.

### **1.1.3 Problemas que se prevén**

Los principales problemas que se prevén para el desarrollo de este negocio están relacionados con algunos competidores bien posicionados en este mercado y que, dado el reconocimiento que poseen en el mismo, pueden dificultar la entrada o participación de nuevos competidores.

Por otro lado, la cantidad de trámites y de requisitos (garantías en general), para acceder a fuentes de financiamiento formales, puede convertirse en un inconveniente que lleve al negocio a acudir a créditos informales en caso de ser necesario, que, si bien son mucho más caros y pueden afectar la competitividad, son los únicos que “garantizan” el acceso al financiamiento de manera mucho más ágil.

Ecuador depende del ingreso de dólares para mantener su estabilidad monetaria y para impedir una fuga de divisas, situación que le ha llevado a fijar aranceles para la salida de dólares y parar un tercio de las importaciones. Internamente la

caída de depósitos y circulante de dinero es un escenario poco favorable para el inicio de nuevos negocios (Andes, 2016).

Esta situación evidentemente afecta el desarrollo de nuevos negocios ante un mercado con gran necesidad de recursos y con expectativas imprecisas aún en el corto y mediano plazo dado su dependencia del incremento del precio del crudo y la imposibilidad de contar con una política monetaria.

#### 1.1.4 Soluciones

Como medidas para contrarrestar el impacto de la competencia INMOSER Cía. Ltda. se propone contratar a personal altamente capacitado y experimentado con lo cual se podrá mantener un servicio de calidad como herramienta fundamental para ser reconocida dentro del mercado.

Asimismo, se pretende desarrollar un portafolio de servicios integrales y complementarios de acuerdo a las necesidades de cada edificio e incluso de los copropietarios con el fin de tener una amplia gama de servicios para que de alguna u otra manera se garantice la estabilidad y supervivencia de la compañía en el mercado pese a la situación económica.

Se estudiaría además la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras empresas, como se presenta en la tabla número 1:

**Tabla 1: Posibles Alianzas Estratégicas**

EMPRESA O PERSONA NATURAL	CONTACTO	SERVICIO
Bufete de Abogados Tamayo Martínez, Icaza & Terán	(593-2) 2500-701 (593-2) 2500 574 (593-2) 2507 167 jtamayo@tamayomartinez.com	Firma dedicada a la práctica legal en el área de la solución de conflictos de forma judicial y extra judicial, asesorando al cliente corporativo o personal de la forma que más convenga a sus intereses.
ACOSAUSTRO S.A.	(593-2) 2553-145 (593-2) 2904-290 (593-2) 2978-900	Programa de Seguro contra Incendios, Robo y Asalto
COHECO S.A.	(593-2) 2434-820	Mantenimiento de ascensores

**Fuente:** (Cámara de Comercio, 2016)

**Elaborado por:** La Autora



Referente a las potencialidades del alquiler se espera que para el mediano plazo sean altas por los motivos siguientes:

- Mayor flexibilidad de la unidad familiar.
- Movilidad de la población hacia las grandes ciudades generando una mayor demanda de alquileres por estancias de carácter temporal.
- Senectud de la población, siendo el alquiler de la vivienda una forma de obtener rendimientos para sufragar un retiro en residencias, etc.

### 1.1.5 Contactos realizados para la puesta en marcha

Debido a que el negocio consiste en brindar servicios integrales de administración a edificaciones de 5 pisos o más, se maneja un número limitado de personal para trabajos especializados como jardinería, limpieza y mantenimiento de estructuras. Por ello se manejarán los proveedores de acuerdo a los servicios necesarios para mantener el buen funcionamiento de los edificios, que puedan ayudar al buen desempeño del trabajo.

Se realizó un acercamiento con potenciales proveedores como albañiles, plomeros, electricistas y entre otros, con los cuales se realizará una alianza para brindar el servicio integral y complementario en la administración de propiedad horizontal.

Algunos de los proveedores se muestran en los cuadros siguientes:

**Tabla 2: Posibles Proveedores - Oficina**

<b>EMPRESA</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>BIENES</b>
Multiofinas	02 2904 089	Escritorios, sillas, archiveros
Compuidea	02 2506 025	Computadores de escritorio e impresora
Insoft	0987056087	Software para administración y sistema contable (1 año)
Mary Padilla	02 2901 376	Alquiler de oficina (1 año)

**Fuente:** (Cámara de Comercio, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 3: Posibles Proveedores - Servicios Complementarios**

<b>EMPRESA O PERSONA NATURAL</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>SERVICIO</b>
Víctor Cabrera	0996738899	Asesoramiento Jurídico
Carlos Proaño	0987554025	1) Instalaciones de Tuberías, Filtraciones, Goteos de Inodoros, Lavabos, Grifos, Duchas, Cabinas, Jacuzzi, Destape de Cañerías, Caños, Cajas de Registros. 2) Reparaciones, Instalaciones Eléctricas, Averías, Apagones, Enchufes, Interruptores, Breks, Duchas, Ampliaciones Eléctricas, Sistema de Iluminación.
Marco Aguirre	0992915355	Metalmecánica (cerrajería, puertas, ventanas)
Seguit Cia. Ltda - Lorena Freire	0999780833	Seguridad
Ximena Ron	0983769954	Plomería, , Mantenimiento de bombas de agua, Mantenimiento de jardines, Mantenimiento de piscinas
Segundo Yumbra	0979903429	Pintura, Limpieza de vidrios, Mantenimiento de generador, Mantenimiento de cisternas
Coheco S.A. / Marco Aguirre	02 2434 820 / 0992915355	Mantenimiento de ascensores

**Fuente:** (Cámara de Comercio, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

De igual manera se realizó un acercamiento con potenciales clientes, los cuales demostraron interés en la propuesta planteada del proyecto en mención.

**Tabla 4: Posibles Clientes**

EDIFICIO	CONTACTO	TELÉFONO	DIRECCIÓN	No. DEPARTAMENTOS
<p><b>EDIFICIO "TORRE D"</b></p> 	Paulina Valdez - Presidenta del edificio	0998024400	Portugal y 6 de Diciembre	22 departamentos y 7 locales comerciales
<p><b>EDIFICIO "SAN REMO CAROLINA II"</b></p> 	Eco. Carolina Valdivieso - Presidenta del edificio	0995849832	Av. Carlos Padilla y Núñez de Vela	21 departamentos y 6 locales comerciales
<p><b>EDIFICIO "SHYRIS"</b></p> 	Jorge Real - Presidente del edificio	0996042187	Rusia E9-15 y Shyris	15 departamentos y 3 locales comerciales
<p><b>EDIFICIO "PLAZA 10"</b></p> 	Ing. Marcelo Arauz - Administrador del edificio	023515389	Avenida 10 de agosto y Juan Pablo Sanz	32 departamentos y 2 locales comerciales

**Fuente:** (Cámara de la construcción, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

### 1.1.6 Papel que juega cada socio en la puesta en marcha

El negocio funcionará con tres socios y cada uno estará aportando para su creación todos sus conocimientos, habilidades y talento, además, se encontrarán debidamente respaldados por toda la infraestructura organizacional. A continuación, se especifica el nombre, funciones y cargo que tendrán cada uno de los socios:

**Tabla 5: Papel de los socios**

<b>NOMBRE DEL SOCIO</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
María Eugenia Cabrera Molina	Gerente General	Velará por el correcto funcionamiento operativo del negocio. Es la persona encargada de dar los informes administrativos al consejo y a la asamblea y se encargará de velar por la ejecución de cada uno de los mandatos u órdenes que la asamblea o el consejo definan. Velará por la presentación de la copropiedad, el funcionamiento de los equipos, el mantenimiento de las zonas locativas, la ejecución de mejoras, la gestión del recurso humano, coordinar el personal y atender las solicitudes de los clientes.
Rosa Magdalena Molina López	Gerente Comercial	Encargada de la gestión de atracción, retención, mantenimiento de clientes, además se encarga de las negociaciones con los proveedores y posibles aliados estratégicos.
Dina Elizabeth Tupiza Aldaz	Gerente Financiero	Velar por el correcto funcionamiento financiero. Es la persona encargada de realizar el análisis financiero mensualmente de la copropiedad para lo cual deberá elaborar los informes contables pertinentes, elaborar la facturación, cobrar la cartera correspondiente, pagar a los proveedores.

**Fuente:** (Acta de constitución, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

## **CAPÍTULO II**

### **ÁREA DE MARKETING**

#### **2.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO**

El mercado es el contexto en donde tienen lugar los intercambios de productos y servicios. Es decir que en ese contexto es en donde se llevan a cabo las ofertas, las demandas, las compras y las ventas (Economía Web Site, 2007).

También se puede definir como el conjunto de personas con inquietudes o necesidades semejantes que poseen recursos para adquirir productos y / o servicios (UTI, 2014).

La idea de crear la Compañía Limitada INMOSER, surge a partir de una demanda creciente de empresas destinadas a prestar servicios integrales de administración de propiedades horizontales de 5 pisos o más en la ciudad de Quito, porque las personas cada vez se encuentran más orientadas en sus referentes labores habituales y, por tanto, precisan servicios especializados que les procuren bienestar, seguridad y garantía.

Su objetivo principal es el incursionar en todos los aspectos de la actividad inmobiliaria, para convertirse en administradores con criterio gerencial y ejecutivo, con personal capacitado, garantizando eficiencia en el desempeño de las funciones asignadas por la ley para el bienestar general, mejorar la copropiedad y preservar e incrementar su patrimonio.

INMOSER Cía. Ltda., pone a disposición de sus clientes toda una moderna infraestructura y la más avanzada tecnología, para que su copropiedad pueda enorgullecerse de contar con la mejor administración, lo que brindará a todos los propietarios, residentes usuarios y visitantes: seguridad, tranquilidad, bienestar y una alta valorización de sus propiedades.

### 2.1.1 Qué mercado se va a tocar en general

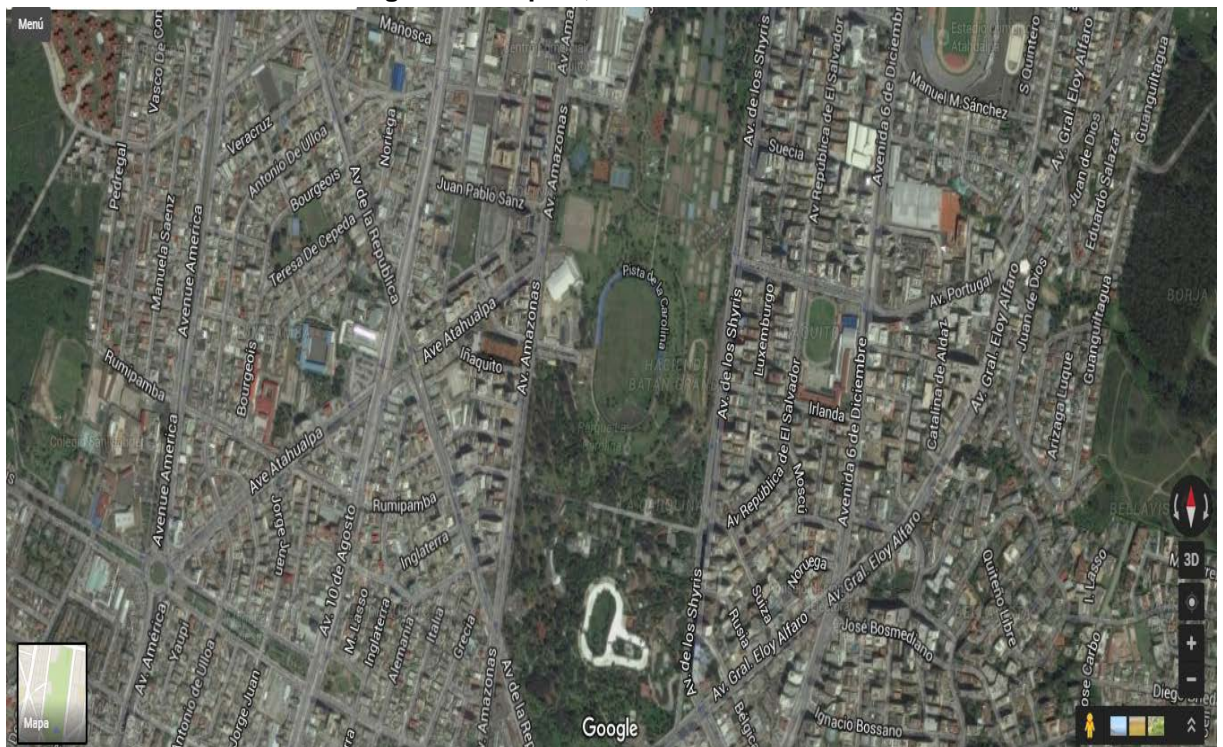
La investigación se delimita geográficamente en la Latitud: **-0.166667**, Longitud: **-78.5**, parroquia Iñaquito al norte del distrito metropolitano de Quito.

**Figura 1: Iñaquito (Parroquia Urbana de Quito)**



Fuente y elaboración: (Google Maps, 2016)

**Figura 2: Iñaquito, Vista Relieve**



Fuente y elaboración: (Google Maps, 2016)

Limita al norte con la parroquia urbana de Jipijapa, al sur con las parroquias urbanas de: Mariscal Sucre e Itchimbia, al oeste con la parroquia urbana Belisario Quevedo y al este con la parroquia rural Nayón y el parque Metropolitano (Wikipedia, 2015).

Figura 3: Plano Censal de la parroquia de Iñaquito



Fuente: (INEC, 2010)

El mercado comprende los edificios de cinco pisos en adelante ubicados en la parroquia de Ñaquito.

Es en esta zona donde se concentran los barrios de carácter residencial, donde las nuevas generaciones, los más pudientes y hombres de negocios escogieron para vivir. Es también donde se encuentra ubicado el centro financiero y bancario de la Avenida Amazonas, los más importantes centros comerciales y de entretenimiento, el parque La Carolina; además, en su territorio alberga al Estadio Olímpico Atahualpa, considerado el escenario deportivo más importante del país.

El área de mayor expansión de la construcción moderna se ha dado en el distrito empresarial de la Av. República de El Salvador y sus alrededores, donde se conjugan una infinidad de edificios vanguardistas que en su interior albergan importantes empresas y departamentos de vivienda lujosos. A lo largo de la avenida se puede encontrar el moderno Ministerio de Salud, Edificio Twin Towers, City Group, Hotel Sheraton, el Hotel Dann Carlton y Le Parc Hotel; todos con un promedio de 15 pisos. También se puede apreciar la moderna Plaza Kendo que alberga restaurantes de comida nacional e internacional.

### **2.1.2 Cuál es el mercado objetivo, ¿Por qué? definición y perfil**

Para respaldar la idea de crear la compañía fue necesario realizar un estudio de mercado. El objetivo general y los objetivos específicos del mismo se destacan a continuación:

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar el plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la prestación de Servicios Integrales de Administración para propiedades horizontales, definiendo un proyecto de inversión rentable y sostenible, en el mediano y en el largo plazo.



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Realizar un estudio de mercado que describa el portafolio de productos, con el fin de generar reconocimiento de la firma en el mercado.
2. Establecer un modelo administrativo y organizacional que permita el adecuado funcionamiento de una empresa dedicada a prestar servicios de administración integral.
3. Hacer un análisis del proceso de organización y formalización de la empresa teniendo en cuenta las disposiciones legales y trámites ante las diversas entidades e instituciones de control.
4. Definir el estudio financiero para determinar la viabilidad económica de la compañía incluyendo el análisis de la inversión inicial de capital, análisis de gastos, punto de equilibrio, presupuesto y estados financieros.

El análisis del mercado se establece a partir de las siguientes dimensiones:

**Tabla 6: Dimensión Conductual**

<b>TIPO DE NECESIDAD:</b>	Social, seguridad
<b>TIPO DE COMPRA:</b>	Comparación
<b>RELACIÓN CON LA MARCA:</b>	No
<b>ACTITUD FRENTE AL PRODUCTO:</b>	Positiva

Fuente: (INEC, 2010)

Elaborado por: La Autora

**Tabla 7: Dimensión Geográfica**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
<b>PAÍS</b>	Ecuador
<b>REGIÓN</b>	Sierra
<b>PROVINCIA</b>	Pichincha
<b>CIUDAD</b>	Quito
<b>PARROQUIA URBANA</b>	Iñaquito
<b>DELIMITACIÓN</b>	Latitud: <b>-0.166667</b> , Longitud: <b>-78.5</b>

Fuente: (INEC, 2010)

Elaborado por: La Autora

Como lo explica la siguiente tabla de forma precisa, la Dimensión Demográfica se obtuvo del INEC, en el censo realizado en Ecuador en el año 2010.

**Tabla 8: Dimensión Demográfica**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
<b>HABITANTES</b>		44.149
<b>EDAD (PEA)</b>	20-29	8.145
	30-39	7.532
	40-49	5.788
	50-59	5.306
	60-69	3.981
	70-79	2.484
	80-89	1.237
	90-99	244
	100	15
<b>SEXO</b>	MUJERES	23.783
	HOMBRES	20.366

**Fuente:** (INEC, 2010)

**Elaborado por:** La Autora

### **Estudio de mercado**

El sector Iñaquito es conocido por la cantidad de edificios que se encuentran distribuidos por sus diferentes calles y avenidas. INMOSER direccionará sus servicios hacia el segmento de los edificios que posean cinco pisos en adelante que resultan ser los más nuevos, con el fin de evitar los problemas frecuentes con las reparaciones eléctricas, de agua, entre otros daños.

Según el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en el sector de Iñaquito se encuentran registrados catastralmente 157 edificios de 5 pisos y más. Esta cifra constituye los clientes potenciales que se tienen; que para este caso será considerada como la población para la aplicación de la encuesta en la realización del estudio de mercado.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la técnica muestreo aleatorio simple, mediante la fórmula para población finita (cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran):

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z^2 p * q}$$

Fuente: (Suárez, 2004).

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

d = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio. Para este estudio se establece un 5%.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. En relación a la investigación se determina un 95% de confianza y su equivalente es 1,96.

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia, determinada en un 0,5.

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 -p).

$$n = \frac{157 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(157 - 1) + 1,96^2 0,5 * 0,5} = 111,6$$

De acuerdo al resultado obtenido, se procederá a trabajar con una muestra de 112 edificios.

Como instrumento de campo a aplicar se elaboró una encuesta dirigida a los presidentes de las juntas directivas de los edificios considerados en la muestra. Asimismo, se empleó el tabulador electrónico Excel del paquete de Microsoft Office para el análisis de los datos estadísticos (ver Anexo).

### Análisis del mercado a partir de los resultados de la encuesta:

Seguidamente se presentarán los resultados que determinan la aceptación o no del servicio de acuerdo a las respuestas obtenidas de los 112 representantes de edificios encuestados aplicando el instrumento propuesto para la realización del trabajo de campo.

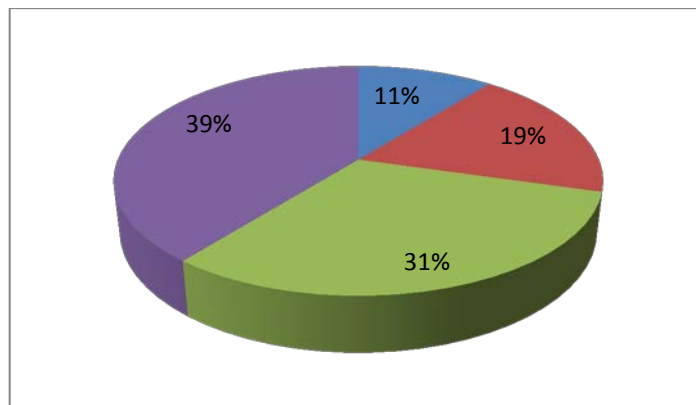
#### 1. ¿Con cuántos departamentos cuenta este edificio?

**Tabla 9: Análisis del número de departamentos por propiedad horizontal**

No. de Departamentos	20-35	36-50	51-70	>70
Cantidad de Edificios	12	21	35	44
Porcentaje	11%	19%	31%	39%

**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)  
**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico N° 1: Análisis del número de departamentos por propiedad horizontal**



**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)  
**Elaborado por:** La Autora

#### Análisis e interpretación:

De las 112 Propiedades Horizontales consideradas en el estudio se encontró que: el 11% de las mismas poseen entre 20- 35 departamentos, el 19% poseen entre 36 - 50 departamentos, el 31% poseen entre 51- 70 departamentos y el 39% poseen más de 70 departamentos. Inicialmente Inmoser podría comenzar sus servicios en los primeros sub segmentos.

2. ¿Actualmente quién presta el servicio de administración en su copropiedad?

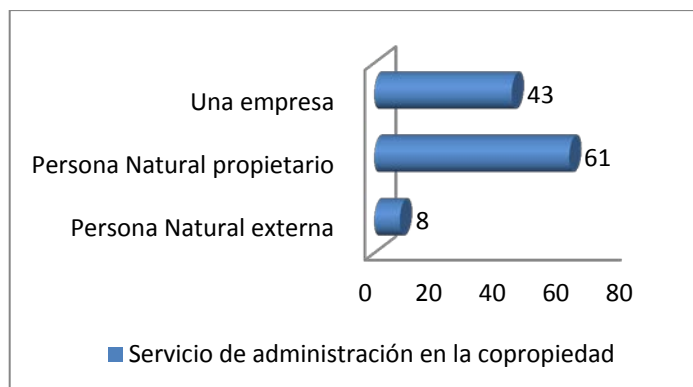
**Tabla 10: Servicio de Administración en la Propiedad Horizontal**

Servicio actual	Nº	%
Persona Natural externa	8	7,14%
Persona Natural propietario	61	54,46%
Una empresa	43	38,39%

**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico Nº 2: Servicio de Administración en la Propiedad Horizontal**



**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

Análisis e interpretación:

De acuerdo al tipo de administración que poseen las Propiedades Horizontales se pudo conocer que la mayoría está representado por su propietario (54.46%), no obstante existe un alto grado de representatividad de empresas dedicadas al servicio, lo que visualiza una fuerte oportunidad en el mercado.

3. Qué opinión le merece la afirmación: "Las empresas de administración que ofrecen un servicio integral compuesto de aseo, contabilidad, asesoría legal y gestión administrativa, logran mejores resultados al momento de ejercer su labor".

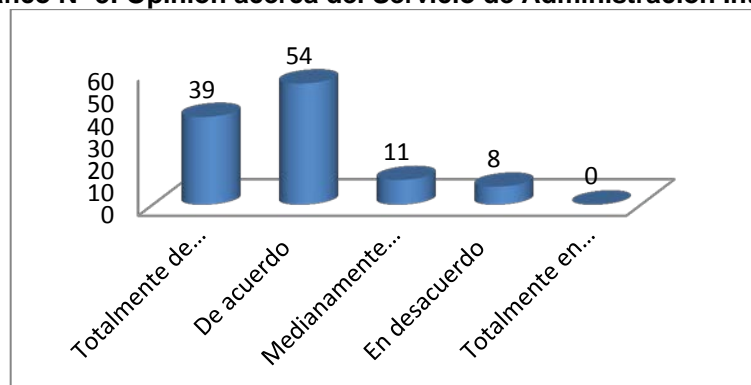
**Tabla 11: Opinión acerca del Servicio de Administración Integral**

Opinión	Nº	%
Totalmente de acuerdo	39	34,82%
De acuerdo	54	48,21%
Medianamente de acuerdo	11	9,82%
En desacuerdo	8	7,14%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%

**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico N° 3: Opinión acerca del Servicio de Administración Integral**



**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

Análisis e interpretación:

Aunque las respuestas de los encuestados son favorables al reflejar que un 83,03% están de acuerdo con la idea de un servicio de administración integral, no se debe despreciar que un 16,96% está en desacuerdo o es indiferente por lo cual hay que tomar en cuenta todas las posibles tendencias de los clientes.

4. Entre las siguientes opciones enumere según nivel de importancia, de 1 a 5, para los requisitos que debe cumplir una empresa dedicada a la administración de propiedad.

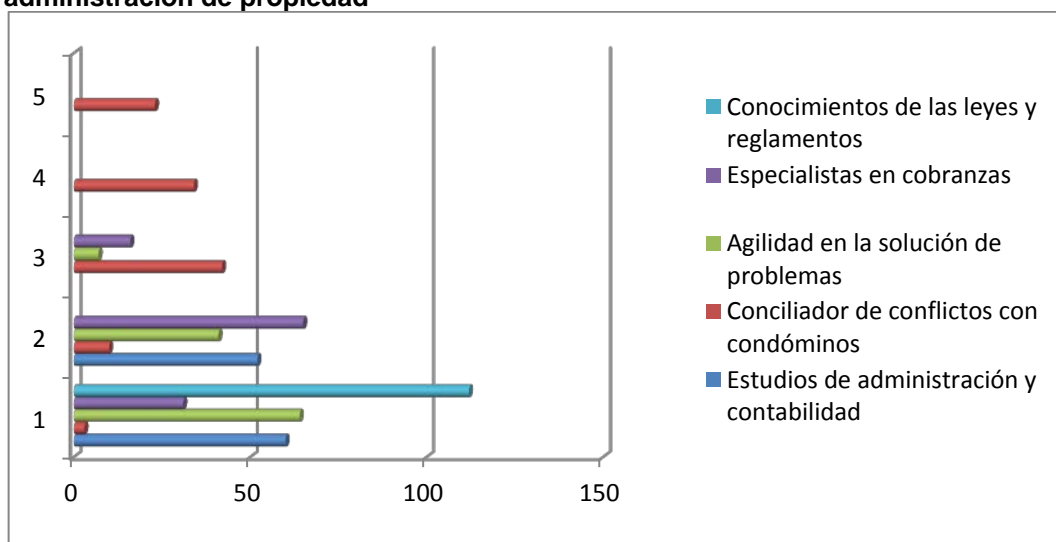
**Tabla 12: Requisitos que debe cumplir una empresa dedicada a la administración de propiedad**

Nivel de importancia	5	4	3	2	1
Estudios de administración y contabilidad	60	52			
Conciliador de conflictos con condóminos	3	10	42	34	23
Agilidad en la solución de problemas	64	41	7		
Especialistas en cobranzas	31	65	16		
Conocimientos de las leyes y reglamentos	112				

Fuente: (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

Elaborado por: La Autora

**Gráfico Nº 4: Requisitos que debe cumplir una empresa dedicada a la administración de propiedad**



Fuente: (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

Con esta pregunta se quiso tener en cuenta cómo percibe el cliente el servicio de administración. Se reconoce la importancia de todos los factores, no obstante, se busca establecer las prioridades de los servicios en la gestión de la administración. Los encuestados determinaron estar totalmente de acuerdo con el conocimiento de las leyes y reglamentos, lo que indica que la capacitación en la legislación relacionada con las propiedades horizontales debe ser tarea prioritaria, otorgan un alto grado de importancia a la agilidad en la solución de problemas, los estudios contables y la cobranza, considerando poco importante la conciliación de conflictos.

5. Marque con una X los servicios que tiene su edificio.

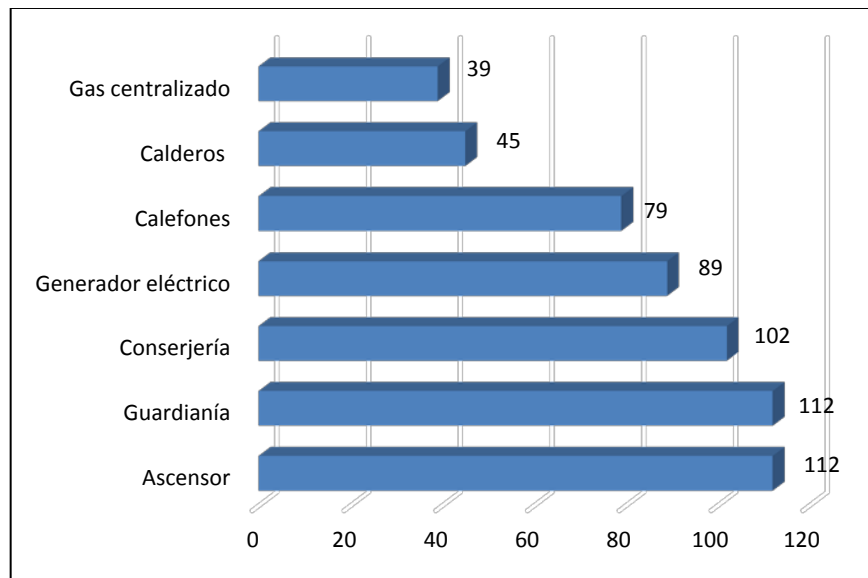
**Tabla 13: Servicios que tiene el edificio**

Servicios que tiene el edificio	Nº	%
Ascensor	112	100%
Guardianía	112	100%
Conserjería	102	91%
Generador eléctrico	89	79%
Calefones	79	71%
Calderos	45	40%
Gas centralizado	39	35%

**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico N° 5: Servicios que tiene el edificio**



**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

Análisis e interpretación:

La pregunta se enfoca a conocer los servicios predominantes en las propiedades horizontales a tener en cuenta en el momento de diseñar el paquete de servicios. Se pudo constatar que los servicios predominantes son (en orden de presentación): los de ascensor y guardianía (100%), conserjería (91%), generador eléctrico (79%), calefones (71%), calderos (40%) y gas centralizado (35%).



6. ¿Cómo evaluaría su administración en una escala de 1 a 5 según el grado de satisfacción con la misma?

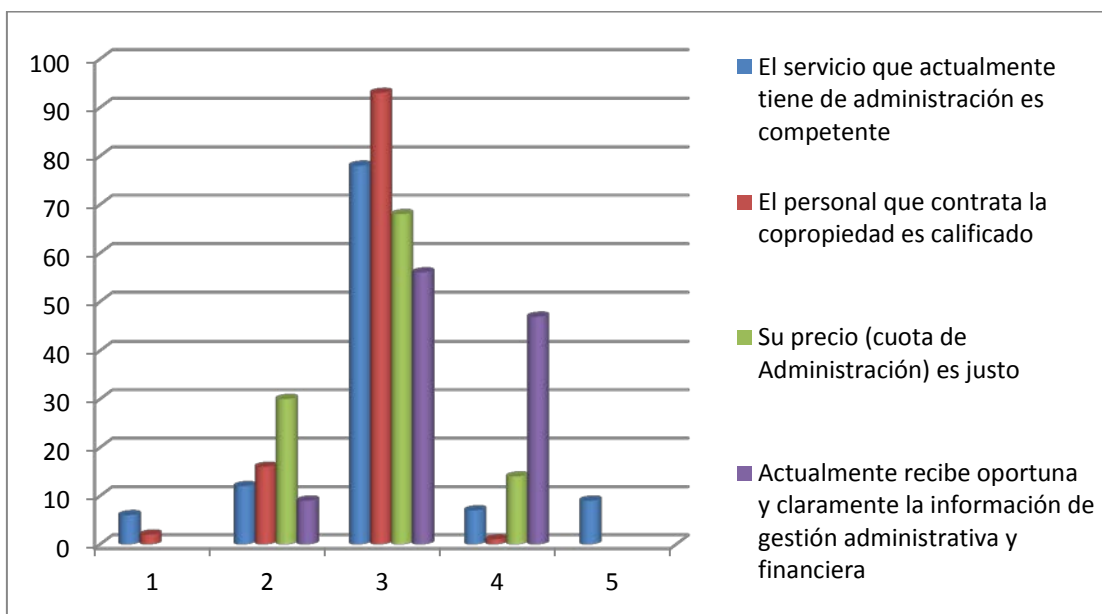
**Tabla 14: Grado de satisfacción con la administración**

Grado de satisfacción con la administración	5	4	3	2	1
El servicio que actualmente tiene de administración es competente	6 5%	12 11%	78 70%	7 6%	9 8%
El personal que contrata la copropiedad es calificado	2 2%	16 14%	93 83%	1 1%	0 0%
Su precio (cuota de Administración) es justo	0 0%	30 27%	68 61%	14 13%	0 0%
Actualmente recibe oportuna y claramente la información de gestión administrativa y financiera	0 0%	9 8%	56 50%	47 42%	0 0%

**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico N° 6: Grado de satisfacción con la administración**



**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

Análisis e interpretación:

Las tendencias de satisfacción de los encuestados demuestran una preferencia marcada hacia la insatisfacción sobre la gestión del administrador actual.

7. En los últimos tres años ¿con qué periodicidad ha cambiado el servicio de administración en su copropiedad?

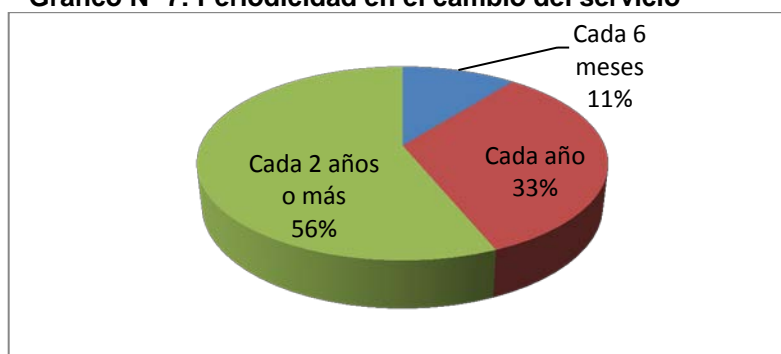
**Tabla 15: Periodicidad en el cambio del servicio**

<b>Periodicidad en el cambio del servicio</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Cada 6 meses	12	11%
Cada año	37	33%
Cada 2 años o más	63	56%

**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico N° 7: Periodicidad en el cambio del servicio**



**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

Análisis e interpretación:

En los últimos tres años las copropiedades encuestadas han cambiado el servicio de administración con una frecuencia de cada 2 años el 56%, el 33% la ha cambiado anualmente y sólo el 11% ha cambiado el servicio cada 6 meses. Cumpliéndose con lo estipulado en la legislación vigente sobre propiedad horizontal en lo referente a la renovación de las administraciones.

8. ¿Considera pertinente los cambios administrativos con frecuencia en su copropiedad?

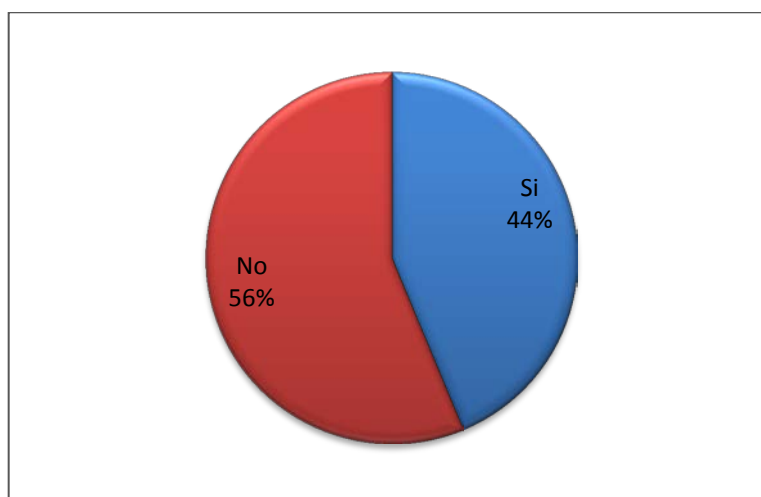
**Tabla 16: Pertinencia de los cambios administrativos con frecuencia**

<b>Pertinencia de los cambios administrativos</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Si	49	44%
No	63	56%

**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico N° 8: Pertinencia de los cambios administrativos con frecuencia**



**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

Análisis e interpretación:

Los encuestados piensan que los cambios frecuentes en el servicio de administración no son pertinentes según 56%, el 44% opina que dichos cambios si son indicados.

9. ¿Cuántas horas cree usted que son necesarias para que un administrador esté presente en el edificio diariamente de lunes a viernes?

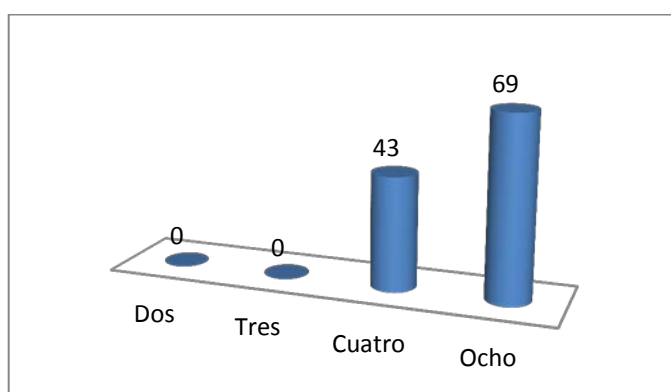
**Tabla 17: Horas diarias necesarias**

Horas diarias necesarias	Nº	%
Dos	0	0%
Tres	0	0%
Cuatro	43	38%
Ocho	69	62%

**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico N° 9: Horas diarias necesarias**



**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

Análisis e interpretación:

El 38% de los encuestados considera que estaría bien contar con una administración a medio tiempo, mientras que el 62% piensa que debe ser a tiempo completo.

10. ¿Cuál es el pago por departamento por el servicio de administración que recibe?

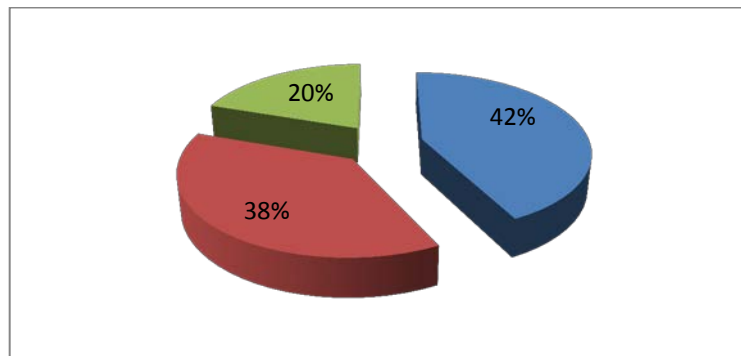
**Tabla 18: Pago por el servicio de administración**

Rango de Pago	Nº	%
Entre 26,00 - 35,00	43	38%
Entre 16,00 - 25,00	38	34%
Entre 10,00 - 15,00	20	18%

**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico N° 10: Pago por el servicio de administración**



**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

Análisis e interpretación:

El 38% de los departamentos considerados en la muestra paga entre 26,00 - 35,00 dólares por el servicio de administración, el 34% paga entre 16,00 - 25,00 dólares y solo un 18% paga entre 10,00 - 15,00 dólares.

11. Existe la probabilidad, según un estudio de mercado, de crear una empresa que presta servicios de administración integral especializada en la propiedad horizontal, como servicio de seguridad, servicios generales y administración, como valor agregado esta nueva empresa brindaría servicios de mensajería sin costo alguno. ¿Contrataría usted esta nueva empresa?

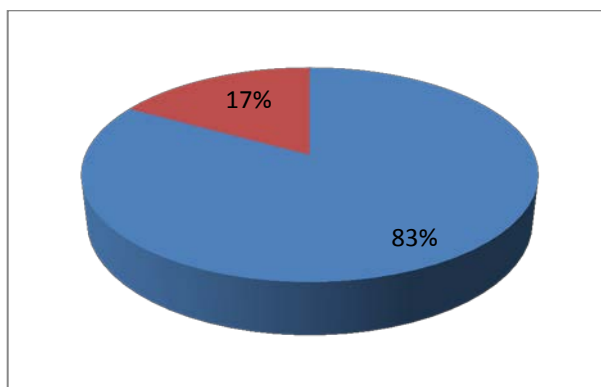
**Tabla 19: Disposición a contratar la nueva empresa**

<b>Disposición a contratar</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Si	93	83%
No	19	17%

**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico N° 11: Disposición a contratar la nueva empresa**



**Fuente:** (Encuesta del estudio de mercado, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación:**

Al mostrar la intención de presentar un nuevo servicio, más completo, se detectó que el 83% de los encuestados estarían dispuestos a contratar la nueva empresa. El 17% no está interesado en el nuevo servicio. De esta forma se constata la potencialidad existente en el mercado para la apertura de un nuevo negocio de administración de propiedades horizontales.

### 2.1.3 Demanda y Oferta

#### Determinación de la demanda potencial

Por ser INMOSER una prestadora de servicios de reciente creación no hay datos históricos ni forma de obtenerlos para el cálculo de la demanda. Según datos estadísticos del Banco Central del Ecuador (BCE) la tasa de inflación en el sector de construcción es el 5,00%, por lo que se puede utilizar la misma como indicador de proyección.

Según el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en el sector de Iñaquito se encuentran registrados catastralmente 157 edificios de 5 pisos y más, los cuales constituyen el mercado potencial de servicios de administración horizontal para INMOSER.

Tomando como referencia la información en la pregunta número 11 del estudio de mercado, se obtiene una aceptación de una nueva empresa de servicios de administración horizontal del 83%, que a partir del mercado potencial realista se obtienen 93 edificios, que constituye el mercado real de INMOSER.

**Tabla 20: Proyección de la Demanda (TCP)**

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	
AÑO	DEMANDA
2016	93
2017	98
2018	103
2019	108
2020	113

**Fuente:** (BCE y Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

## Determinación de la oferta

La pregunta número 2 del estudio de mercado permite identificar la distribución de la competencia donde se identifica que el 61,60% (69 edificios) se encuentran administrados por personas naturales, que representan una competencia indirecta.

Por la naturaleza de los servicios que pretende ofertar IMOSER, su competencia directa serían las empresas similares que acaparan el 38.39% del segmento, es decir, 43 edificios.

Partiendo de esta información y utilizando la tasa de inflación en el sector de construcción que es el 5,00%, se realiza la proyección de la oferta.

**Tabla 21: Proyección de la Oferta**

PROYECCIÓN DE LA OFERTA	
AÑO	OFERTA
2016	43
2017	45
2018	47
2019	50
2020	52

**Fuente:** (BCE y Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

Una vez identificada la proyección de la demanda y oferta de servicios de administración horizontal se procede a calcular la demanda potencial insatisfecha, como se puede observar en la próxima tabla.



**Tabla 22: Demanda Potencial Insatisfecha (DPI)**

<b>DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA (DPI)</b>			
<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>OFERTA</b>	<b>DPI/AÑO</b>
2016	93	43	50
2017	98	45	53
2018	103	47	55
2019	108	50	58
2020	113	52	61

**Fuente:** (BCE y Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

Los resultados demuestran la existencia de una demanda insatisfecha, los cuales corresponden a la competencia indirecta, es decir los edificios que son administrados por personas naturales. Considerando que en la Ley de Propiedad Horizontal, señala que cada año se deberá elegir en una asamblea la administración de cada inmueble, se tiene la oportunidad de ingresar al mercado, potenciando las características diferenciadoras del servicio que se pretende ofertar.

#### **2.1.4 Necesidades que cubre**

Dada la necesidad de mejorar las condiciones habitacionales, fortalecer una forma de ordenación de la convivencia y vecindad, facilitar el acceso a servicios públicos básicos de las familias que habitan propiedades horizontales; propiciar atractivos espacios de socialización; surge la necesidad de crear empresas especializadas en la administración de edificios de propiedad horizontal.

Este hecho, además de incidir fuertemente en el desarrollo urbano moderno, marca nuevas tendencias de vida e incluso lleva a modificar costumbres y comportamientos, pues compromete a sus habitantes a cumplir normas establecidas por el contexto, de manera que se garantice el uso satisfactorio de su inmueble, así como la posibilidad de compartir armónicamente bienes comunes.

El estudio busca ofrecer un manejo eficiente de los recursos a partir de la declaración formal de un plan empresarial o portafolios, como un primer paso para la creación de INMOSER Cía. Ltda. y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que la compañía tenga éxito.

## **2.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

### **2.2.1 Especificación del servicio o producto**

A diferencia de los bienes, los servicios no son tangibles; sin embargo, estos se encuentran en casi todas las actividades económicas; existen industrias que proveen servicios y otras que apoyan la fabricación para la producción de servicios.

El paquete que se desea entregar con la constitución de INMOSER Cía. Ltda., comprende el manejo de los bienes a través de una gestión integral determinada por procesos, visita a la propiedad horizontal y negociaciones con terceros de acuerdo a las necesidades que se presenten, el mismo está compuesto por los siguientes servicios:

#### Área Jurídica:

- Asesoría legal: Trámite de personería, reforma de Reglamento de Propiedad Horizontal, Manual de Convivencia, régimen de propiedad horizontal.

#### Área Contable:

- Recaudo y manejo de cuotas de sostenimiento, manejo de cuenta bancaria y gestión de cartera morosa.
- Contabilidad sistematizada: Software especializado que incluye Contabilidad, Facturación, Cartera, Inventarios, etc.
- Página Web: consultar balances, notificaciones, pagos en línea de alícuotas, gestiones de cobro, solicitud de servicios, entre otro (esta aplicación también se podrá instalar como aplicación en los Smartphone).

#### Área de Mantenimiento y supervisión de funcionamiento:

- Aseo: Aseadoras y Auxiliares de Servicios Generales.
- Control de plagas.
- Mantenimiento de jardines.

- Reparaciones locativas: Pintura, Albañilería, Mampostería, Plomería, Cerrajería, Ornamentación, Electricidad, Mantenimiento de Fachadas, Impermeabilización, etc.
- Mantenimiento de equipos: Citófonos, Saunas, Piscinas, Hidroneumáticos, Bombas Sumergibles, Parques, Ascensores, Parabólica, Circuitos Cerrados de TV., Alarmas, Puertas automáticas, Escaleras y Rampas electromecánicas.

#### Área de Seguridad

- Seguridad y protección de la propiedad
- Seguro para el edificio

#### **2.2.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona**

Como elemento creativo del proyecto se destaca el aporte al medio ambiente con que la empresa estará a la vanguardia en temas ecológicos, ya sean en:

- Ahorro de energía: instalando sensores de movimiento para evitar largo encendido, se utilizarán focos ahorradores, sistemas de calentamiento solar para agua con distribución a los condominios.
- Tratamiento de residuos, en los que se dará limpieza de cisternas de aguas servidas y todo el excremento llevarlo hacia fosas especializadas para evitar la contaminación de los ríos.
- Al utilizar la página web se evitará que se impriman reportes, notificaciones, balances, tips relacionados con el cuidado al medio ambiente, entre otros temas, lo cual ayudará a disminuir el desperdicio de papel.

El plus de la empresa es cambiar lo tradicional a lo ecológico, porque es hora de aportar por un planeta menos contaminado y evitar el calentamiento global.

Independiente de los servicios mencionados anteriormente, la Cía. INMOSER Ltda. pretende destacarse por el profesionalismo de sus trabajadores y la creatividad e innovación en la solución de las necesidades que se detecten al

interior de los edificios. De igual manera se brindará el servicio de mensajería sin costo para el edificio.

### **2.2.3 Presentación del servicio o producto.**

Para lograr un posicionamiento en el mercado, adicional a la calidad del servicio y la diferenciación del mismo, se ha creado un logotipo y un Lema Comercial con el fin de mostrar un mensaje de seguridad, confianza, transparencia y garantía a los clientes.

El servicio será reconocido por el siguiente logotipo:

**Figura 4: Logotipo INMOSER**



**Elaborado por:** La Autora

Estará enfocado en los siguientes aspectos:

- Contable
- Jurídico
- Mantenimiento y limpieza
- Seguridad

Los mismos que estarán a cargo de profesionales con experiencia dentro del negocio o subcontratados a empresas de prestigio.

### **2.2.4 Precio del producto o servicio.**

El precio será determinado de acuerdo al establecimiento de una política de imitación o comparación a partir del estudio de la competencia, determinando fortalezas y debilidades del servicio de INMOSER, y en función de este análisis alinear el precio con la competencia. No obstante, el precio será negociado directamente con el cliente para llegar a acuerdos con el mismo, siempre

partiendo de este estudio y de la base de los costos y gastos de los servicios a prestar, atendiendo a lo siguiente:

- En cuanto a la administración de arriendos (servicios administrativos inmobiliarios), inicialmente se considera que se puede llegar a cobrar un 7% sobre el valor total del presupuesto aprobado por la copropiedad manteniendo el rango en los 15,00 - 30,00 dólares por departamentos según el número de dormitorios. Para el caso de servicios de venta y compra de inmuebles se establecen las tarifas utilizadas comercialmente, generalmente se cobra el 5% sobre el valor de venta.
- En cuanto a los locales comerciales las tarifas variarán entre 15,00, 25,00 y 35,00 dólares, según el tipo de arriendo por precios hasta 400,00, 600,00 y 800,00 respectivamente.
- Será cobrado el 3%, como cuota extraordinaria para gastos legales, compra de equipos para restitución, etc. En caso de no necesitarse este monto constituirá una previsión para gastos futuros, pudiendo incrementarse en correspondencia del tipo de equipo a restituir, ejemplo: Ascensor cuyo valor es mayor.
- Los Servicios Especializados en Asesoramiento Inmobiliario se estima que el 15% de los clientes lo soliciten, se propone una tarifa de 535,00.
- En cuanto a los Servicios Integrales de Avalúos pueden ser solicitados por el 10% de los clientes, al precio del mercado de 1.500,00.

Se tendrán en cuenta los metros cuadrados de cada departamento para la determinación de la alícuota a pagar, siendo los aspectos a considerar en la Planilla los siguientes:

- ✓ Luz
- ✓ Agua
- ✓ Sueldo Administrador
- ✓ Sueldo Asistente limpieza interiores y exteriores
- ✓ Insumos limpieza
- ✓ Mantenimiento a equipos

- ✓ Jardinería
- ✓ 3% Gastos Imprevistos

### **2.2.5 Promoción y publicidad que se realizará. (Canales de Comunicación)**

Para la publicidad se desarrollará una amplia actividad de relaciones públicas, especialmente en el primer año, con el objetivo de aparecer con frecuencia en medios tradicionales y electrónicos mediante diferentes iniciativas.

Se utilizarán medios como flyer, anuncios en diarios, participación en ferias expositivas, revistas, redes sociales.

### **2.2.6 Sistema de distribución a utilizar. (Canales de Distribución)**

Se cuenta con un canal directo de distribución ya que INMOSER brindará el servicio de administración directamente a sus clientes contactando de forma directa con sus proveedores (mercerizados) para dar solución a aquellas necesidades y dificultades que surjan.

### **2.2.7 Seguimiento de clientes.**

El seguimiento a clientes se establece a partir de la aplicación de cuestionarios dado el elevado número de los mismos (Anexo 2).

Asimismo, se emitirán informes sobre la gestión realizada a los propietarios de los edificios con una periodicidad acorde a la Asamblea de Propietarios.

### **2.2.8 Especificar mercados alternativos.**

Como mercados alternativos se estudia la posibilidad de extender este tipo de servicio a toda la ciudad de Quito.

## 2.3 DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA

### 2.3.1 Descripción de la competencia.

El estudio de los competidores arrojó los siguientes resultados:

Competidores directos:

- Empresas dedicadas a la administración de bienes inmuebles en la ciudad de Quito.
  - Carvajal & Aguilar Proyectos Inmobiliarios  
Dirección: Av. Amazonas 4000, P.2, El Quinche, Distrito Metropolitano de Quito, Pichincha, Ecuador  
Teléfono: (2) 2249462  
Fax: (2) 2272118
  - ADSIC Administración de Condominios  
Dirección: Av. de Las Moras N 16-147 y de Las Violetas, Calderón, Distrito Metropolitano de Quito, Pichincha, Ecuador  
Código postal: 170205  
Teléfono: (02) 2033227
  - Administradores Inmobiliarios VENCOBIR  
Dirección: El Universo E9-65 y Shyrís, El Quinche, Distrito Metropolitano de Quito, Pichincha, Ecuador  
Teléfono: (2) 2403290
  - Mega Servicios  
Dirección: El Quinche, Distrito Metropolitano de Quito, Pichincha, Ecuador  
Teléfono: (2) 6010040
  
- Los administradores directos en cada bien inmueble:
  - Econ. Galo Enríquez  
Dirección: Machala N53-18 (Sector antiguo aeropuerto), Distrito Metropolitano de Quito, Pichincha, Ecuador  
Teléfono: (2) 2451143



Competidores potenciales:

- La creación de nuevas empresas en el mercado y las administraciones de cada constructora.
- Las empresas de aseo y vigilancia que tiene conocimiento de la propiedad horizontal y el contacto con los consejos de administración pueden diversificar sus servicios abarcando el campo de la administración integral.
- Es posible que al mercado sigan ingresando personas naturales informales pues no existe ninguna barrera de entrada debido a que las regulaciones y normativas para convertirse en administrador son relativamente simples de cumplir.

A continuación, se realiza un análisis de la competencia existente:

**Tabla 23: Análisis de la competencia**

No.	Competidores	Servicios que ofrecen	Fortalezas	Debilidades
1	Mega Servicios	Gestión administrativa Cursos de administración de propiedad horizontal Asesoría jurídica Avalúos y venta de inmuebles Contabilidad sistematizada	Experiencia reconocida en el mercado, alianzas estratégicas con constructoras, multiplicidad de servicios, publicidad agresiva.	Posibilidad de crear conflictos de intereses dado su papel de aliado a las constructoras y administrador del inmueble
2	ADSIC Administración de Condominios	Gestión administrativa Seguridad Aseo Control de plagas Mantenimientos predictivos, preventivo y correctivo Contabilidad sistematizada	Diversidad de servicios, personal capacitado.	Ambiente de trabajo demasiado competitivo creando en ocasiones conflictos internos que afectan el negocio
3	Carvajal & Aguilar Proyectos Inmobiliarios	Gestión administrativa Seguridad Aseo Control de plagas Mantenimiento jardines Contabilidad sistematizada	Aspectos organizativos y funcionales que contribuyen de manera positiva al logro de resultados	Imposibilidad para cubrir otros servicios en el corto plazo
4	Administradores Inmobiliarios VENCOBIR	Gestión administrativa Cobertura de seguros Contabilidad sistematizada	Posición geográfica cercana a varias propiedades. Bajos precios.	Mercado reducido, infraestructura inadecuada para el crecimiento de la empresa
5	Econ. Galo Enríquez (administrador directo)	Gestión administrativa Contabilidad	Disponibilidad de tiempo, convicción y dedicación al trabajo	Pocos conocimientos de la actividad

**Fuente:** (Cámara de Comercio, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

### **2.3.2 Definir puntos fuertes y débiles de la competencia, comparándolos con los del proyecto propio.**

La Matriz de Competencia o de Perfil Competitivo es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ella dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones. No obstante, resulta de gran utilidad tanto en la ejecución de estudios de mercado como en la elaboración de planes de negocio.

#### **Procedimiento desarrollado para su construcción:**

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la rama, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor clave de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa del mismo.

0.0 = sin importancia

1.0 = muy importante

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito, creando una tabla que justifique las ponderaciones. Para ello se utiliza una escala de 1 a 5 para evaluar el grado de fortaleza de cada parámetro, tal y como se muestra a continuación:

1. Débil

2. Poco fuerte

3. Fuerte

4. Bastante fuerte

5. Extremadamente fuerte

4. Posteriormente se procede a la multiplicación de la importancia relativa de cada factor por la valoración o grado de fortaleza correspondiente, para determinar una valoración ponderada, utilizando la siguiente fórmula (Abaconsultores, 2015):

$$VT = \sum Wi * Vi$$

Donde:

Wi= Importancia relativa

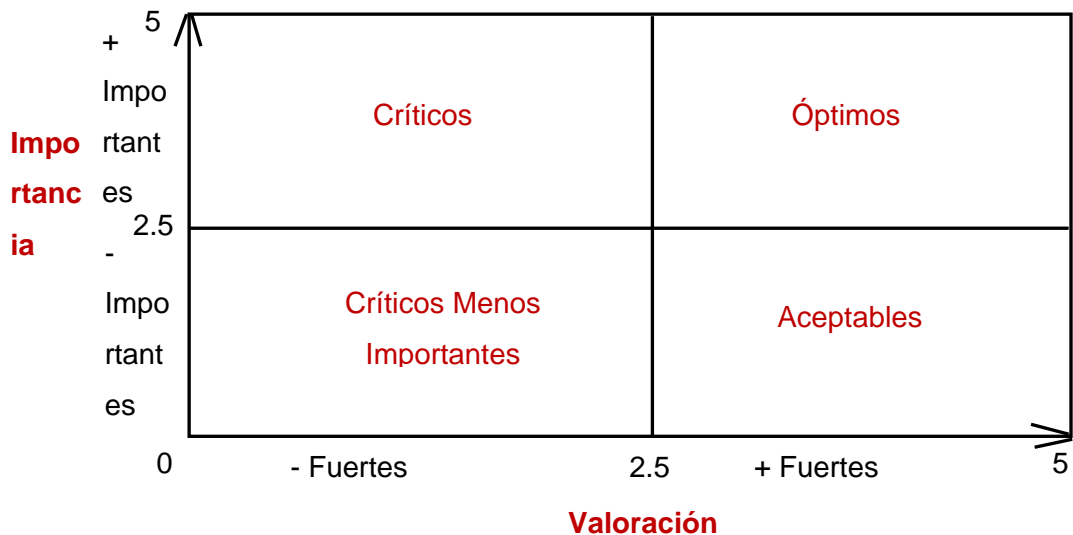
Vi= Valoración o grado de fortaleza

5. Seguidamente se van sumando las valoraciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto (Abaconsultores, 2015):

$$\text{Factores Claves del Éxito} = \frac{\Sigma \text{Total suma de factores}}{\# \text{ de factores}}$$

6. Finalmente, para efectuar el análisis de los resultados se tiene en cuenta la valoración total resultante de la suma de las valoraciones ponderadas de cada factor y se analizan los resultados de cada servicio para su clasificación utilizando una Matriz de competencias representada a continuación:

**Gráfico N° 12: Matriz de Competencias**



**Fuente:** (Portal Polilibros, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

Aplicando los pasos antes mencionados se obtuvieron los siguientes datos:

### Variables

- Gama de productos

- Calidad de los productos
- Tecnología
- Experiencia
- Competitividad

**Tabla 24: Procesamiento de Datos Valoración de Parámetros y/o Factores**

Factores claves del éxito	Ponderación	Compañía Limitada INMOSER		Mega Servicios		ADSIC Administración de Condominio		Carvajal & Aguilar Proyectos Inmobiliario		Administradores Inmobiliarios VENCOBIR		Econ. Galo Enríquez (administrador directo)	
		<i>W<sub>i</sub></i>	<i>V<sub>i</sub></i>	<i>W<sub>i</sub></i>	<i>V<sub>i</sub></i>	<i>W<sub>i</sub></i>	<i>V<sub>i</sub></i>	<i>W<sub>i</sub></i>	<i>V<sub>i</sub></i>	<i>W<sub>i</sub></i>	<i>V<sub>i</sub></i>	<i>W<sub>i</sub></i>	<i>V<sub>i</sub></i>
		Gama de productos.	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Calidad de los productos	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Tecnología	0.30	3	0.90	4	1.20	4	1.20	3	0.90	2	0.60	2	0.60
Experiencia	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Competitividad	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>2.6</b>	<b>2.70</b>	<b>3.2</b>	<b>3.30</b>	<b>3</b>	<b>3.15</b>	<b>3</b>	<b>3.00</b>	<b>2.6</b>	<b>2.55</b>	<b>2.4</b>	<b>2.35</b>

**Fuente:** (Abaconsultores, 2015)

**Elaborado por:** La Autora

**Leyenda**

***W<sub>i</sub>*:** Importancia relativa

***V<sub>i</sub>*:** Valoración o grado de fortaleza

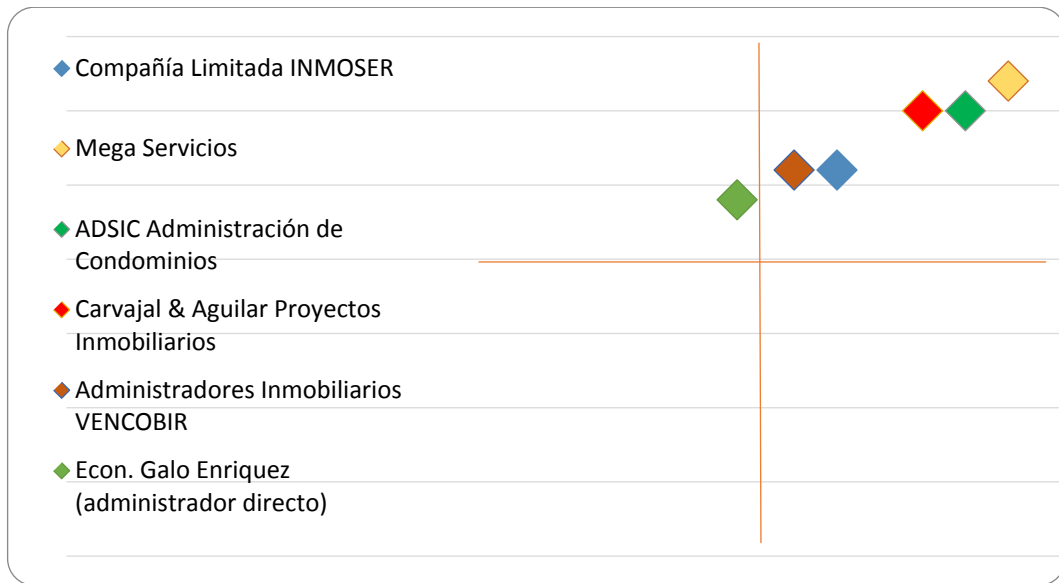
**Tabla 25: Justificación de Ponderaciones**

<b>Factores claves del éxito</b>	<b>Compañía Limitada INMOSER</b>	<b>Mega Servicios</b>	<b>ADSIC Administración de Condominios</b>	<b>Carvajal &amp; Aguilar Proyectos Inmobiliarios</b>	<b>Administradores Inmobiliarios VENCOBIR</b>	<b>Econ. Galo Enríquez (administrador directo)</b>
Gama de productos.	3	3	3	3	3	2
	Tiene como variedad una gama de productos de por lo menos 10	Tiene como variedad una gama de productos de por lo menos 10	Tiene como variedad una gama de productos de por lo menos 10	Tiene como variedad una gama de productos de por lo menos 10	Tiene como variedad una gama de productos de por lo menos 10	No tiene una línea definida de productos que los identifique dentro del mercado
Calidad de los productos	3	3	3	3	3	3
	Calidad aceptable	Calidad aceptable a través de los años	Calidad aceptable a través de los años	Calidad aceptable a través de los años	Calidad aceptable a través de los años	Calidad aceptable a través de los años
Tecnología	3	4	4	3	2	2
	Tecnología actual	Utiliza tecnología de vanguardia	Utiliza tecnología de vanguardia	Tecnología actual	Tecnología estándar	Tecnología estándar
Experiencia	1	4	3	3	2	2
	Experiencia de sus socios como administradores independientes (2 años)	Experiencia razonable y agresiva en el mercado (10 años)	Es mínima, pero conocen el mercado (5 años)	Es mínima, pero conocen el mercado (5 años)	Poca experiencia en el mercado (3 años)	Poca experiencia en el mercado (3 años)
Competitividad	3	2	2	3	3	3
	Precios justos	Precios altos y poco margen de negociabilidad	Precios altos debido a las cuentas de importación	Precios justos	Precios justos	Precios justos

**Fuente:** (Abaconsultores, 2015)

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico N° 13: Matriz de Competencias o de Perfil Competitivo para INMOSER S.A.**



**Fuente:** (Abaconsultores, 2015)

**Elaborado por:** La Autora

La matriz del perfil competitivo da como resultado información muy valiosa en varios sentidos, por ejemplo:

- ✓ A excepción del Econ. Galo Enríquez, todas las empresas analizadas se ubican en el cuadrante óptimo de la matriz.
- ✓ Mega Servicios, ADSIC Administración de Condominios y Carvajal & Aguilar Proyectos Inmobiliarios son los competidores más fuertes del mercado de la administración de propiedad horizontal.
- ✓ Aguilar Proyectos Inmobiliarios es el competidor más amenazador para INMOSER.
- ✓ En el gran total, INMOSER se muestra por encima de Inmobiliarios VENCOBIR y el Econ. Galo Enríquez.
- ✓ Gama de productos y calidad del producto empatan en la mayoría por lo tanto INMOSER tiene que fortalecer estos renglones y además es necesario fortalecer su posición en el mercado a su entrada, concretamente en los factores que marca la matriz en que INMOSER se encuentra en desventaja, tales como: trabajar en llegar a adquirir una gran experiencia en la actividad para que su servicio sea altamente reconocido, así como llegar a aplicar tecnología de punta.

## 2.4 COSTOS DEL PRODUCTO / SERVICIO, POR PERÍODOS

El párrafo 19 de la NIC 2 “Inventarios” establece que:

En el caso que un prestador de servicios tenga inventarios, los medirá por los costos que suponga su producción. Estos costos se componen fundamentalmente de mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado en la prestación del servicio, incluyendo personal de supervisión y otros costos indirectos atribuibles. La mano de obra y los demás costos relacionados con las ventas, y con el personal de administración general, no se incluirán en el costo de los inventarios, sino que se contabilizarán como gastos del periodo en el que se hayan incurrido. Los costos de los inventarios de un prestador de servicios no incluirán márgenes de ganancia ni costos indirectos no atribuibles que, a menudo, se tienen en cuenta en los precios facturados por el prestador de servicios. (Zevallos, 2012, pág. 56)

### 2.4.1 Determinación de Costos Variables.

Los costos variables son los costos que están directamente relacionados con los servicios que presta INMOSER. Están íntimamente ligados al mayor o menor ritmo de funcionamiento, siendo lo más representativo en este caso las subcontrataciones.

**Tabla 26: Costos Variables de INMOSER**

<b>COSTO VARIABLE</b>		
<b>RUBRO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Materiales e Insumos	82,90	994,80
Suministros de Oficina	6,40	76,80
Publicidad	51,67	620,00
Software Administrativo y Contable	28,00	336,00
Servicios Básicos	13,00	156,00
Teléfono e Internet	50,00	600,00
<b>TOTAL</b>	<b>231,97</b>	<b>2.783,60</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

### 2.4.2 Determinación de costos fijos.

Los costos fijos son aquellos que no dependen del nivel de actividad de la empresa, siendo los mismos:

**Tabla 27: Costos Fijos de INMOSER**

<b>COSTO FIJO</b>		
<b>RUBRO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Sueldos y aportaciones	4.382,38	52.588,55
Depreciación y amortización	243,18	2.918,17
Mantenimiento de activos fijos	34,01	408,10
Seguros activos fijos	39,75	477,00
Honorarios Abogado	200,00	2.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.899,32</b>	<b>58.791,81</b>

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

#### 2.4.3 Determinación de costo total del producto o servicio.

El costo total se relaciona a continuación:

**Tabla 28: Costos Totales de INMOSER**

<b>COSTO TOTAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Costo Fijo	4.899,32	58.791,81
Costo Variable	231,97	2.783,60
<b>TOTAL</b>	<b>5.131,28</b>	<b>61.575,41</b>

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

#### 2.4.4 Comparación con los precios de la competencia y explicar en que se basan las diferencias, argumentar precio fijado.

**Tabla 29: Comparación con los precios de la competencia**

<b>SERVICIOS QUE OFRECEN</b>	<b>Adminis- tración</b>	<b>Venta y compra de inmuebles</b>	<b>Cuota extraordinaria</b>
Mega Servicios	8%	5%	3%
ADSIC Administración de Condominios	8%	5%	3%
Carvajal & Aguilar Proyectos Inmobiliarios	8%	5%	3%
Administradores Inmobiliarios VENCOBIR	8%	5%	3%
Econ. Galo Enríquez (administrador directo)	7%	4%	3%
INMOSER	7%	4%	3%

**Fuente:** (Cámara de Comercio, 2016)

**Elaborado por:** La Autora



Los precios se determinan mediante un por ciento del valor total del presupuesto aprobado por la copropiedad de cada edificio. Mismo que se fija por acuerdo de las partes.

**Explicación de las diferencias:** Se trata de fijar una estructura de precios de máximo crecimiento de las ventas que le permita a INMOSER la entrada a un mercado sensible a los precios, desalentando a la competencia real y potencial para despuntar con un desempeño satisfactorio. Es por ello que establece los precios que prácticamente poseen los competidores del mercado.

## CAPÍTULO III

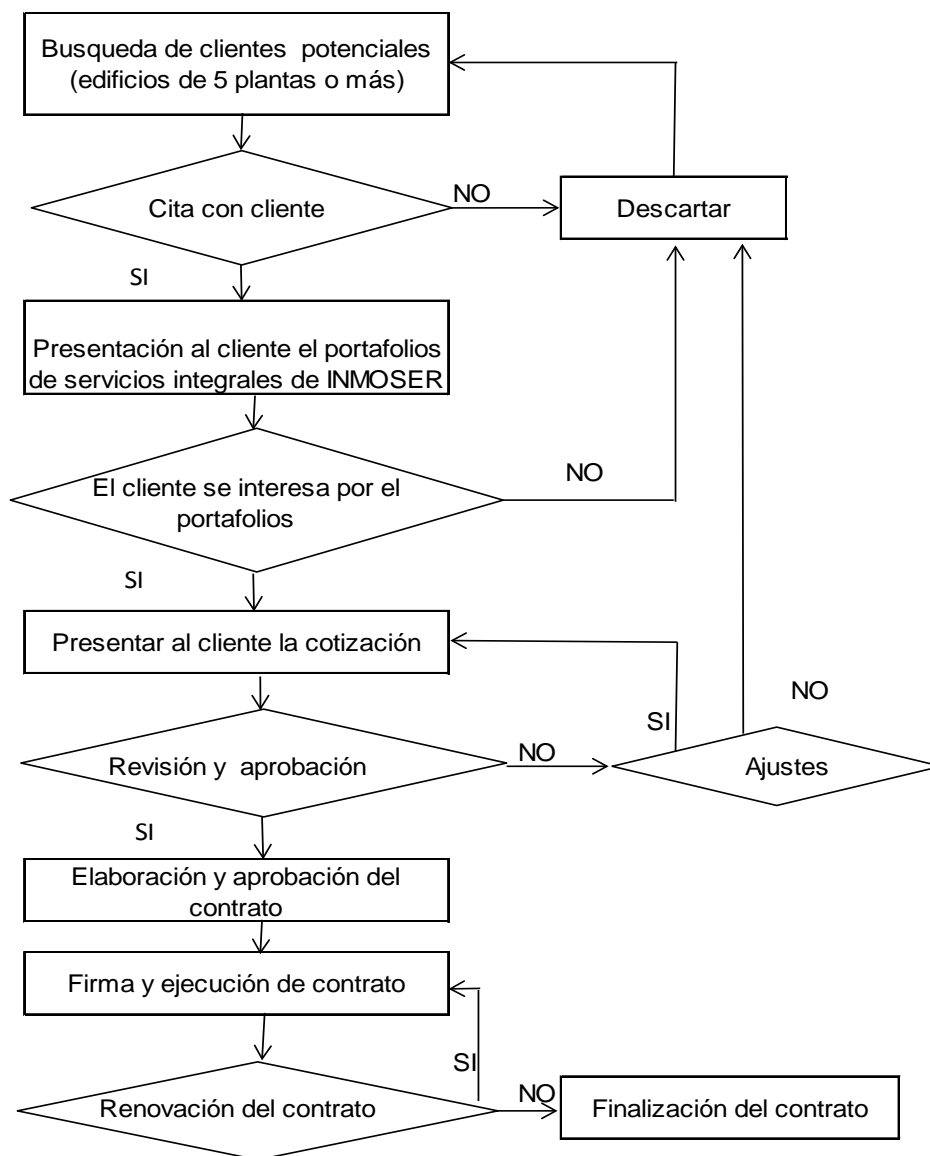
### ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

##### 3.1.1 Descripción del proceso de transformación.

La Cía. INMOSEER Ltda. debe diseñar un adecuado proceso de prestación de servicios que le permita distinguirse y posicionarse en el mercado. El mismo que se describe a partir del diagrama de flujo que se presenta en la figura 5.

Figura 5: Diagrama flujo proceso prestación de servicios de la Cía. INMOSEER Ltda.



Fuente: (Inmoser, 2016)  
Elaborado por: La Autora

Para ofrecer los diferentes servicios que componen el paquete de gestión integral que promete INMOSER Cía. Ltda., se determinan los siguientes procesos de acuerdo a las áreas que se abarcan:

**Área Jurídica:**

**TRÁMITE DE PERSONERÍA**

Asesorar y orientar en lo correspondiente a los documentos habilitantes para obtener Vida Jurídica y revisión de los requisitos establecidos por la Cartera de Estado.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Diligenciar el trámite como el representante legal de la persona natural o jurídica debidamente acreditado, anexándole los requisitos o la documentación que se solicite.
2. Si a la solicitud le falta alguno de los requisitos, a través de oficio o correo electrónico, comunicar al Usuario la novedad encontrada para continuar el trámite del requerimiento, con nueva fecha para correr los términos.
3. Una vez recibida la documentación y verificado el cumplimiento de los requisitos, realizar la correspondiente notificación.

**REFORMA DE REGLAMENTO DE PROPIEDAD HORIZONTAL**

Documento que contiene las normas sobre administración y conservación de los bienes comunes, funciones que correspondan a la Asamblea de los Copropietarios, facultades y obligaciones y forma de elección del administrador, distribución de las cuotas de administración entre los copropietarios y todo lo que converge a los intereses de los copropietarios y al mantenimiento y conservación del edificio.

Cualquier modificación al mismo deberá ser aprobado por el voto de por lo menos las dos terceras partes de los copropietarios.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Diligenciar el trámite como el representante legal de la persona natural o jurídica debidamente acreditado, anexándole los requisitos o la

documentación que se solicite, siendo imprescindible el Acta de Asamblea de Copropietarios donde se apruebe la reforma de los estatutos.

2. Si a la solicitud le falta alguno de los requisitos, a través de oficio o correo electrónico, comunicar al Usuario la novedad encontrada para continuar el trámite del requerimiento, con nueva fecha para correr los términos.
3. Una vez recibida la documentación y verificado el cumplimiento de los requisitos, realizar la correspondiente notificación.

## MANUAL DE CONVIVENCIA

Tiene como objeto garantizar los derechos de todos los residentes de la propiedad horizontal, a la luz de las normas reguladoras del comportamiento y de la disciplina social. El Manual de Convivencia es un instrumento para propiciar la sana convivencia y la armonía de los habitantes del conjunto.

### PROCEDIMIENTO:

1. Análisis de la Situación Actual de la propiedad horizontal para poder planear normas reguladoras del comportamiento y de la disciplina social.
2. Mapeo de actividades dentro de la propiedad para tener una mejor visión de estas y así conocer la interacción entre los convivientes y/o con personal ajeno a la propiedad.
3. Elaboración del Manual de Convivencia.
4. Capacitación al personal correspondiente para su aplicación.
5. El Consejo de Administración podrá modificar y reglamentar el Manual de Convivencia. Una vez expedidas las modificaciones o reglamentaciones deberán enviar copia de estas a los copropietarios indicando la fecha de su entrada en vigencia.

## SOLUCIÓN DE CONFLICTOS AL INTERIOR DE LA PROPIEDAD

Para preservar la convivencia pacífica en los inmuebles se establece la realización de un procedimiento tendiente a sancionar aquellas conductas obligantes dentro del régimen, cuyas características son:

- a. Que se agote el debido proceso.
- b. Que el contenido de la obligación no sea pecuniario.
- c. Que las sanciones estén expresamente señaladas en la Ley o el Reglamento de Propiedad Horizontal.

#### PROCEDIMIENTO:

1. Recepción de la queja y apertura de proceso.
2. Toma de decisión o imposición de sanción.
3. En esta etapa, si la conducta que se estudia no diera lugar a la imposición de sanción, se permitirá que el presunto infractor se ajuste a las normas que rigen la propiedad horizontal.
4. Notificación y ejecución de la sanción.
5. Recursos de impugnación de decisión. La impugnación sólo podrá intentarse dentro del mes siguiente a la fecha de la comunicación de la respectiva sanción.

#### **Área Contable:**

#### RECAUDO Y MANEJO DE CUOTAS DE SOSTENIMIENTO

El sistema empleado para recaudar las cuotas de administración, tomando como base el presupuesto aprobado; es el siguiente:

#### PROCEDIMIENTO:

1. Se envía a cada unidad de la copropiedad la cuenta de cobro correspondiente, dentro de los cinco (5) primeros días de cada mes.
2. Las cuotas de sostenimiento y extraordinarias, se recaudarán dentro de los términos fijados por la Asamblea General de Copropietarios y/o Reglamento de Propiedad Horizontal, aplicando los descuentos que en tal caso existan para pago oportuno y aplicando el interés por mora establecido por la Ley o el inferior fijado por la Asamblea.

Nota: Se desarrollará un sistema de recaudo directo por consignación o depósito, transferencia a través de la entidad bancaria donde la Copropiedad tenga cuenta bancaria por seguridad y comodidad de los usuarios.

3. Una vez realizado y reportado el pago por parte de los usuarios (presentando ante la administración el soporte de consignación o transferencia a la cuenta bancaria), se registrará en la planilla de control; se emitirá y registrará el correspondiente comprobante o recibo de caja, copia de este se entregará o enviará al lugar acordado con el usuario.

4. Los comprobantes de pago o recibos de caja, se ajustarán a las normas contables; dejando constancia en el mismo el detalle del pago, fecha de pago y numeración que hará parte de un consecutivo; así mismo la administración conservará fiel copia de los comprobantes como soporte conforme a la disposición contable.

## MANEJO DE CUENTA BANCARIA

El procedimiento a seguir para un manejo eficiente de las cuentas bancarias es el siguiente:

### PROCEDIMIENTO:

1. La copropiedad, con base a su personería jurídica y documentación legal; tendrá una cuenta bancaria en la cual se manejará el dinero recaudado por concepto de cuotas de sostenimiento, extraordinarias y otros ingresos, los que serán consignados en la cuenta bancaria y conforme a los procedimientos establecidos tanto por el reglamento de propiedad horizontal como por el Consejo o la Asamblea general de copropietarios para los procedimientos de retiros y desembolsos que deberán efectuarse con la autorización del consejo de administración; presentando previamente los soportes de gastos con los respectivos comprobantes de egreso, para su aprobación y posteriormente efectuando el desembolso desde la cuenta bancaria.
2. Plenamente establecidas y en concordancia con el presupuesto y aprobado por el Consejo de Administración; dentro del mes del ejercicio, se recibirán las correspondientes cuentas de cobro o facturas, por concepto de servicios, adquisiciones, pago de nóminas, honorarios, etc.; que serán causadas y remitidas al Consejo de administración y con el visto bueno de quién haga las veces de control interno, para las respectivas órdenes de pago, elaboración de los comprobantes de egreso previo al desembolso descrito en el punto anterior.
3. En la ejecución del presupuesto mensual de gastos, se aplicarán.
  1. Los gastos fijos establecidos; como lo son los servicios de Vigilancia o conserjería, pago a personal y adquisición de elementos de aseo, servicios de jardinería, mantenimiento preventivo de equipos, mantenimiento de

áreas comunes, servicios públicos de las áreas comunes, y servicio u honorarios de la administración.

2. Los gastos de carácter urgente, imprevisto con cargo al fondo de imprevistos o los de carácter extraordinario que se ocasionen y que se requieran, previa aprobación por parte de la Asamblea General de Propietarios y/o autorización por parte del Consejo de Administración; de conformidad a lo establecido en el reglamento de propiedad horizontal y la Ley de propiedad horizontal.

## GESTIÓN DE CARTERA MOROSA

Para el manejo de la cartera morosa; se aplicarán los procedimientos establecidos por el reglamento de copropiedad y la Asamblea General de Copropietarios, y las normas que en la materia regulen dicha gestión; haciendo uso en primera instancia a la gestión de cobro administrativo, el que se muestra a continuación:

### PROCEDIMIENTO:

1. Por diferentes métodos se procederá a requerir extrajudicialmente al usuario que presente mora en el pago de sus cuotas de sostenimiento por período de dos meses para que pague dicha obligación.
2. Si agotada esta etapa, el deudor no paga la obligación, se procederá previo estudio, el inicio del proceso de cobro jurídico; para ello procediendo a contratar los servicios profesionales de especialistas en derecho para que conforme al estado de cuenta, con toda la documentación requerida se proceda a dar trámite ejecutivo del cobro.
3. La administración presentará al Consejo de Administración o a la Asamblea de Propietarios, un plan o reglamento de morosos en el que se incluye los procedimientos para la gestión de cobro administrativo y ejecutivo, y las restricciones a servicios y bienes comunes no esenciales; para que sean aprobados por parte de los órganos de dirección.

## CONTABILIDAD

La Contabilidad se llevará sistematizada mediante un Software especializado que incluye Contabilidad, Facturación, Cartera, Inventarios, etc.

## PROCEDIMIENTO:

1. En primer lugar, se cumplirá con la gestión y custodia de los libros y documentos soportes de la contabilidad, así mismo se harán los trámites para la actualización o en caso de ser necesaria la asignación del RUC, a fin de cumplir las disposiciones fiscales y tributarias exigidas por la Ley.
2. Los recursos recaudados por cuotas de sostenimiento ordinarias, extraordinarias y la provisión del fondo de imprevistos, serán depositados en la respectiva cuenta bancaria a nombre de la Persona Jurídica, para que con ello los movimientos de ingresos y egresos sean llevados por un sistema contable, en el cual toda operación será respaldada por los correspondientes soportes contablemente aceptados.
3. Se deberán realizar los procedimientos contables de causación, conciliación, depuración y reclasificación de cuentas, manejo y depreciación mensual de inventarios, presentación y pago de impuestos a través de la liquidación de la Retención en la Fuente, apropiación del fondo de imprevistos y la presentación de los estados financieros y ejecución presupuestal correspondientes a los períodos establecidos; con lo cual INMOSER pondrá a disposición del Consejo de Administración y para la Aprobación de la Asamblea, los resultados financieros de su gestión para que sirvan de punto de partida para adoptar medidas y decisiones en beneficio de la copropiedad.
4. Adicionalmente en cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Estatuto Tributario, se debe llevar un registro a través de un programa especializado de aplicación contable o en una base de datos, la información de los terceros (Personas Jurídicas y naturales) a quienes se les ha practicado la retención en la fuente; ya que anualmente dentro del calendario establecido, la Copropiedad debe reportar al SRI la información completa de cada tercero sobre la retención en la fuente practicada en el año fiscal anterior; así mismo emitir la certificación de Retención en la Fuente practicada a cada tercero.
5. Se habilitará una Página Web donde se puedan consultar balances, notificaciones, realizar pagos en línea de alícuotas, gestiones de cobro, solicitud de servicios, entre otro (esta aplicación también se podrá instalar como aplicación en los Smartphone).



## **Área de Mantenimiento y Supervisión de Funcionamiento**

### **EQUIPOS**

Una de las funciones más importantes de la administración, es la de velar por el estado y el funcionamiento idóneo de los equipos y el personal que presta sus servicios a la copropiedad; con ocasión a ello, la administración celebrará y exigirá el cumplimiento de los contratos de servicios que sean necesarios para este propósito; elaborar cronogramas, cuadros de control y manuales para uso adecuado y mantenimiento de equipos.

La administración ejercerá un control periódico, en los puntos de trabajo de los contratistas que tienen a cargo el mantenimiento a equipos de seguridad y Vigilancia, la que se muestra en el diagrama de flujo de la figura 6.

### **MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE ZONAS COMUNES**

La administración realizará las actividades necesarias para garantizar el aseo y conservación de las áreas comunes, equipamientos comunales, cuartos de depósito de residuos, el mantenimiento de las zonas verdes; y para el buen funcionamiento de los equipos y maquinaria que prestan sus servicios a la propiedad horizontal.

No obstante, la proyección hasta el momento es de mantener los servicios de más demanda como propios y los de menor demanda será a través de terceros, sin abandonar la idea de ir incrementando la plantilla de trabajadores logrando tener una oferta tan amplia en cada nuevo servicio que se incorpore y permita sostenerlo como propio.

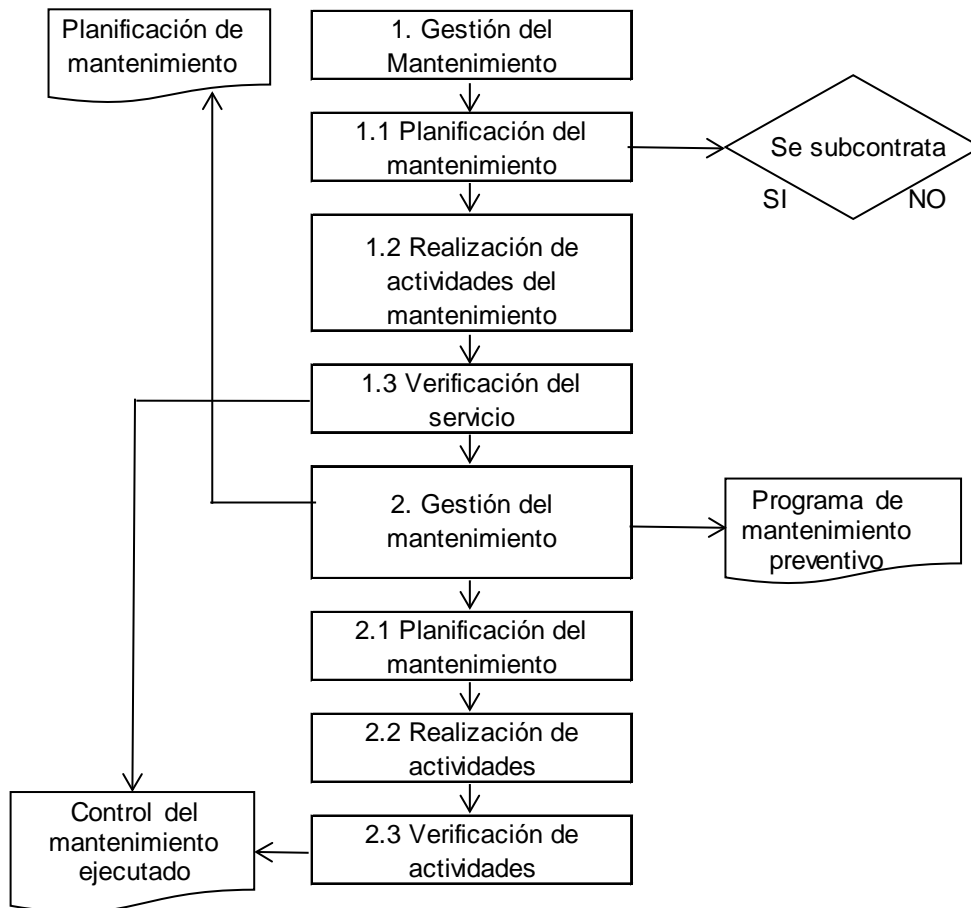
Los servicios propios son los de limpieza y de jardinería, mientras que los servicios de adecuación serán realizados por colaboradores externos y/o por alianzas con terceros: electricidad, cerrajería, albañilería entre otros.

### **PROCEDIMIENTO:**

1. El aseo y conservación de las áreas comunes se realizará de forma diaria.
2. El mantenimiento de las zonas verdes de forma integral se realizará con una periodicidad semanal y dentro de la semana se mantendrá el aseo a los mismos en la medida que se necesite.

- Los equipos y maquinaria que prestan sus servicios a la propiedad horizontal se revisarán para practicarle el mantenimiento correspondiente con una periodicidad mensual.

**Figura 6: Diagrama de Flujo del Control a Contratistas a Cargo del mantenimiento de Equipos.**



**Fuente:** (Inmoser, 2016)  
**Elaborado por:** La Autora

## Área de Seguridad

### SEGURIDAD Y VIGILANCIA

La Administración desarrollará en coordinación con el prestador del servicio de seguridad y con los parámetros que defina la Asamblea de Propietarios y el Consejo de Administración, el proceso de seguimiento, análisis de gestión, diseño de estudio de seguridad, y la implementación de las medidas necesarias para el adecuado control de accesos, a las áreas y a los bienes privado, diseño de procedimientos e implementación de medios tecnológicos de apoyo a la seguridad en las instalaciones.

#### 3.1.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas.

Para el desarrollo adecuado de la actividad la Cía. INMOSER Ltda. contará con las siguientes instalaciones, equipos y personas.

#### Instalaciones:

Las oficinas de la empresa son propiedad de una de sus socias quien la estará poniendo a disposición del negocio, las que serán remodeladas de acuerdo a las necesidades funcionales. Estarán ubicadas en: Jorge Drom y Pereira, Centro de Oficinas Iñaquito 1 en el primer piso, que es el lugar de localización de los clientes objetivos del proyecto.

**Figura 7: Mapa del lugar donde estarán ubicadas las oficinas de la Cía. INMOSER Ltda.**



Fuente y elaboración: (Google Maps, 2016)

Se acondicionará con rótulos, lunas de escaparate y el mobiliario pertinente. Tiene unos 998 m<sup>2</sup> que se distribuirán como sigue:

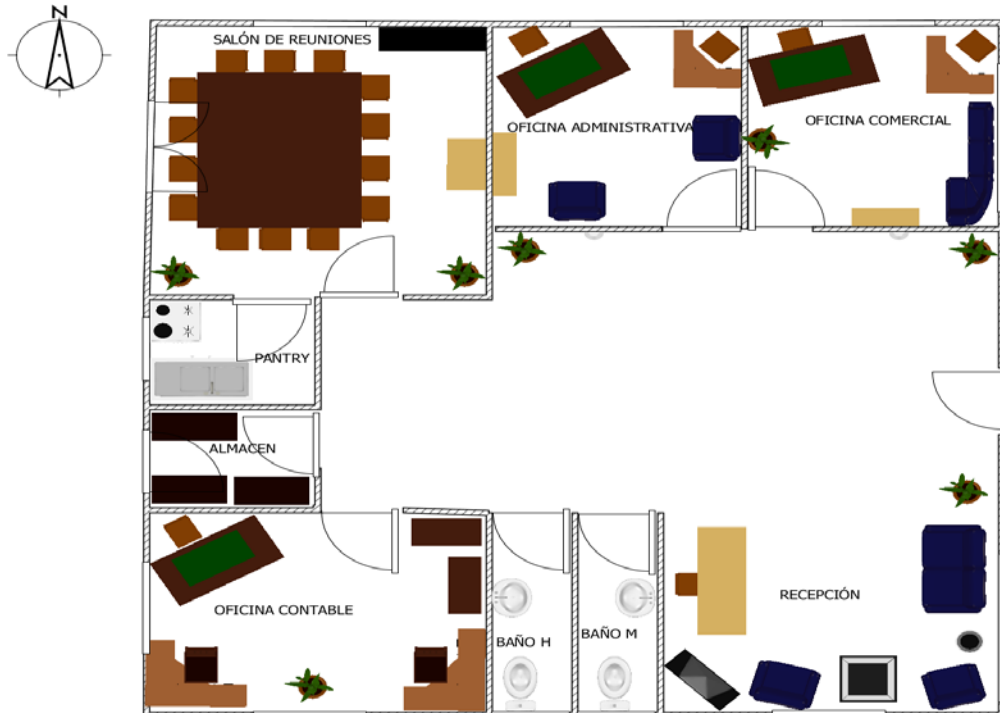
- Recepción
- Oficina administrativa
- Oficina comercial
- Oficina contable
- Salón de reuniones
- Cafetería
- Almacén de stock
- Baños

**Figura 8: Vista 3D de la distribución de las instalaciones de INMOSER**



**Fuente:** (Software Sweet Home 3D, 2016)  
**Elaborado por:** La Autora

**Figura 9: Distribución Interna de las oficinas (espacial) aproximadamente**



**Fuente:** (Software Sweet Home 3D, 2016)  
**Elaborado por:** La Autora

**Características del edificio:** 2 ascensores de última tecnología, circuito cerrado de televisión, 12 estacionamientos de visitas, elegante y moderno Lobby de acceso, sistema de seguridad, guardianía 24 horas, control de acceso electrónico Oficina y Parqueo, puerta de seguridad para cada oficina, generador eléctrico con capacidad para todo el edificio, estructura sismo resistente, cisterna y bombas hidroneumáticas, fibra óptica, salón comunal, cableado estructurado.

**Figura 10: Edificio donde se ubican las oficinas**



**Fuente:** (Inmobiliaria METRO ASESORES, 2016)

### Equipos y herramientas:

Los equipos y herramientas necesarios para un negocio de esta magnitud son fáciles de conseguir en el mercado.

**Tabla 30: Equipos para el funcionamiento de INMOSER**

EQUIPOS	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
Computador	1	1.200,00	1.200,00
Laptops	2	1.500,00	3.000,00
Impresora	1	500,00	500,00
Cortadora de césped	2	1.200,00	2.400,00
Moto	1	3.000,00	3.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>10.100,00</b>

**Fuente:** (ProSystem, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 31: Muebles y enseres para el funcionamiento de INMOSER**

MUEBLES DE OFICINA Y OTROS	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
Escritorio Ejecutivo	3	300,00	900,00
Estación de trabajo (3 cajones)	1	200,00	200,00
Mesa de reuniones	1	300,00	300,00
Archivador aéreo	3	200,00	600,00
Archivador vertical 4 cajones	3	170,00	510,00
Vitrinas	3	150,00	450,00
Sillón ejecutivo	3	110,00	330,00
Sofás bipersonal	3	100,00	300,00
Sillas All	8	60,00	480,00
Teléfonos	1	100,00	100,00
	3	350,00	1.050,00
<b>TOTAL</b>			<b>5.220,00</b>

**Fuente:** (Multioficinas, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

INMOSER operará inicialmente con sus 3 socios alternando la función de administradores, 2 operarios de limpieza y aseo, 1 operario de mantenimiento y mensajería para un mercado de 4 edificios, cercanos cada dos de ellos.

**Tabla 32: Análisis del personal de acuerdo al servicio a prestar**

<b>PERSONAL A NECESITAR</b>	<b>EDIFICIO 1 y 2</b>	<b>EDIFICIO 3 y 4</b>	<b>TOTAL HORAS DIARIAS</b>
<b>Socio/Administrador</b>	4	4	8
<b>Asistente de Limpieza y aseo</b>	8	8	8
<b>Asistente de Mantenimiento y mensajería</b>	4	4	8

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

### **3.1.3 Tecnología a aplicar.**

INMOSE LTDA., indispensablemente requiere de conexión a Internet y telefonía fija y móvil.

Además se utilizará un Software para la administración y sistema contable, los cuales estarán enlazados para sus procesos administrativos y contables. El programa está preparado para gestionar de forma eficaz propietarios y proveedores, emitir recibos, supervisar, administrar pagos, facturas de aplicación de cobros, facturas de honorarios, entre otras actividades. Adicional a ello este programa se podrá utilizar en los Smartphone.

## 3.2 FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES

### 3.2.1 Ritmo de producción

La Cía. INMOSER Ltda. ha considerado trabajar con los socios alternando las funciones de administración teniendo a su cargo a los operarios que se encargarán de los servicios de: limpieza, mantenimiento y mensajería. A continuación se muestra el estudio realizado para calcular el ritmo mensual de producción, señalando además la cantidad de horas trabajadas y la cantidad de días trabajados. Se asignará 4 horas presenciales a cada trabajador para alternar en dos edificios.

**Tabla 33: Cálculo de las necesidades de personal**

ACTIVIDAD	No PERSONAS	TIEMPO PROMEDIO	TIEMPO NORMAL	RITMO DE TRABAJO
Supervisión a Locales	1	4 horas presenciales	4 horas presenciales	Esfuerzo bueno
Limpieza y mantenimiento	2	4 horas presenciales	4 horas presenciales	Esfuerzo bueno
Atención a clientes. Recaudo y manejo de cuotas	1	8 horas presenciales	8 horas presenciales	Esfuerzo bueno
Registro de la Contabilidad Sistematizada	1	8 horas presenciales	8 horas presenciales	Esfuerzo bueno

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 34: Cálculo del costo de las actividades**

ACTIVIDAD	COSTO POR HORAS	No PERSONAS	TIEMPO PROMEDIO DIARIO	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL (horas)	IMPORTE
Supervisión a Locales. Recaudo y manejo de cuotas	3,75	1	8	149	558,75
Limpieza y mantenimiento	2,50	2	8	149	372,50
Atención a clientes.	2,50	1	8	149	372,50
Registro de la Contabilidad Sistematizada	2,50	1	8	149	372,50

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

### 3.2.2 Nivel de inventario promedio.

El nivel de inventario promedio que se manejará para la limpieza de las oficinas de INMOSER es el siguiente:



**Tabla 35: Stock de inventarios necesarios para un mes**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD MENSUAL</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Desinfectante (Galón)	1	4,25	4,25	25,50
Detergente (Paquete)	1	2,25	2,25	22,50
Fundas de Basura (Paq. 24 unidades)	2	1,25	2,50	25,00
Guantes (pares)	2	1,20	2,40	4,80
Escobas	1	1,75	1,75	3,50
Balde	1	2,15	2,15	4,30
Papel higiénico (Paq 12 U)	2	5,25	10,50	126,00
Recogedor	2	1,80	3,60	3,60
Trapeadores	2	3,00	6,00	12,00
Basureros con tapa y ruedas	2	18,00	36,00	36,00
Jabón líquido (Galón)	2	3,75	7,50	75,00
Limpia vidrios (Galón)	1	4,00	4,00	40,00
<b>TOTAL</b>		<b>48,65</b>	<b>82,90</b>	<b>378,20</b>

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

### **3.2.3 Número de trabajadores.**

Debido a que el negocio es brindar el servicio de administración a propiedades horizontales, se debe manejar un número limitado de personal para trabajos especializados como jardinería, limpieza y mantenimiento de estructuras.

En el caso de los asistentes de limpieza y aseo se necesita cubrir solo el turno del día durante un año:

$$1 \text{ turno} / 0,6109 = 1.63 \text{ trabajadores}$$

Se debe disponer de 2 trabajadores para que se puedan cubrir todos los descansos, vacaciones, etc. anuales.

Para los servicios de mensajería y otros se necesitará 1 trabajador.

### 3.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

#### 3.3.1 Capacidad de producción futura.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), durante el período 2010 - 2014 se otorgaron 410 permisos de construcciones residenciales para edificaciones de 4 pisos y más en todo el país de los cuales el 21,95% le fue otorgado a la provincia de Pichincha.

**Tabla 36: Permisos de Construcción otorgados en Pichincha durante el 2014**

PROVINCIAS	TOTAL DE PERMISOS	SUBTOTAL PERMISOS	RESIDENCIAL			
			NÚMERO DE PISOS			
			1	2	3	4 Y MÁS
<b>TOTAL REPÚBLICA</b>	<b>27.199</b>	<b>23.908</b>	<b>10.765</b>	<b>10.526</b>	<b>2.207</b>	<b>410</b>
PICHINCHA	2.063	1.703	545	766	302	90

**Fuente:** (INEC, 2014)

**Elaborado por:** La Autora

Estos datos guardan relación con la demanda y oferta presentada en el capítulo anterior y son una referencia para IMNOSER, ya que a futuro pretende brindar sus servicios a otros sectores del Distrito Metropolitano de Quito.

A continuación se detalla la proyección de las ventas para los próximos cinco años; en el capítulo seis se encuentran más detalles de su cálculo.

**Tabla 37: Proyección de ventas para 5 años**

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios Administrativos inmobiliarios	48.564,00	60.403,90	75.130,37	93.447,16	116.229,58
Servicios Especializados en Asesoramiento Inmobiliario	13.080,75	13.522,88	13.979,95	14.452,48	14.940,97
Servicios Integrales de avalúos	24.450,00	25.276,41	26.130,75	27.013,97	27.927,04
<b>INGRESOS ANUALES</b>	<b>86.094,75</b>	<b>99.203,19</b>	<b>115.241,08</b>	<b>134.913,61</b>	<b>159.097,59</b>

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

### **3.4 DEFINICIÓN DE MATERIAS PRIMAS**

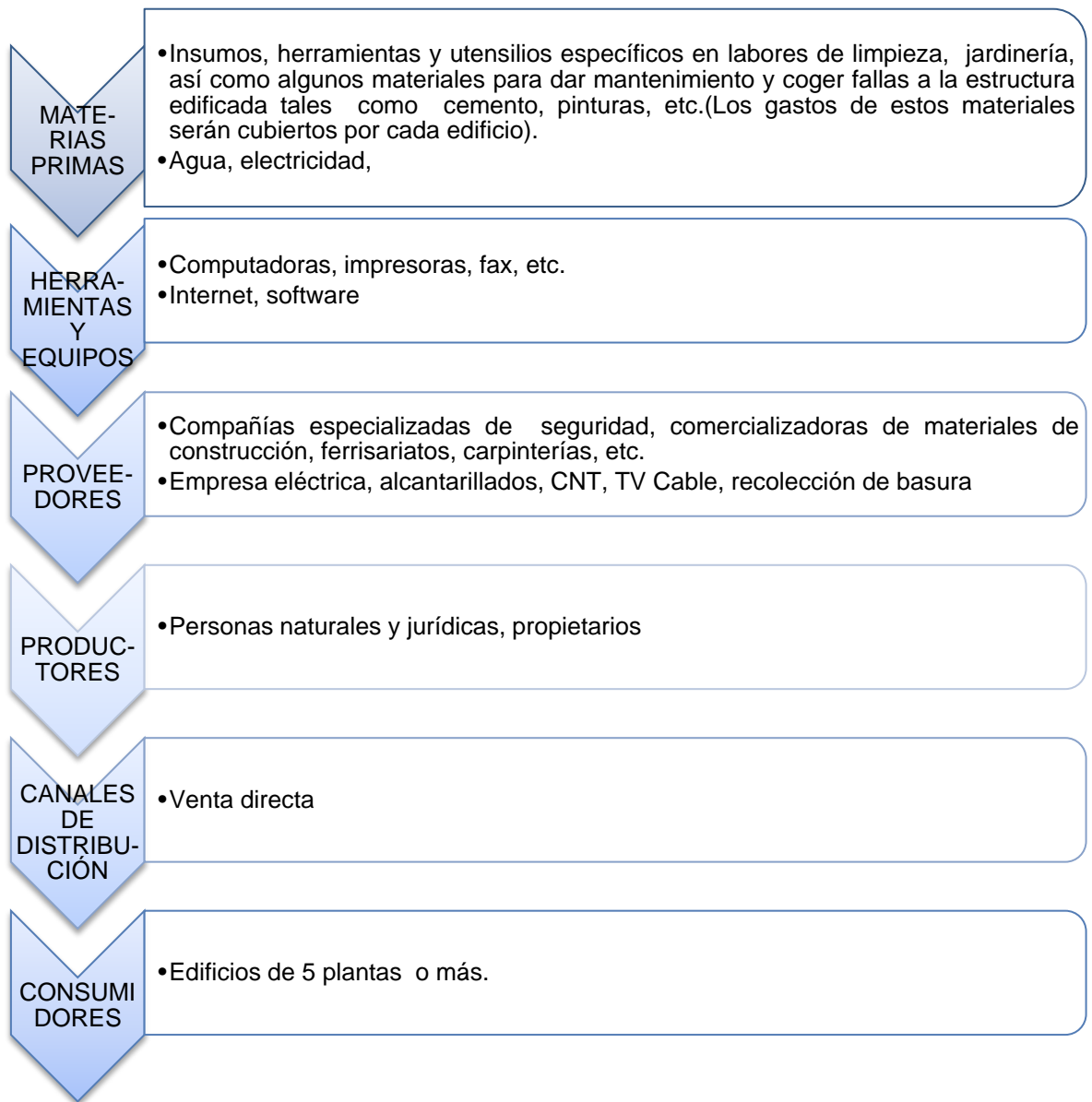
#### **3.4.1 Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar.**

Se utilizará como materia prima para este tipo de servicio los insumos, herramientas y utensilios específicos en labores de limpieza, jardinería, así como algunos materiales para dar mantenimiento y coger fallas a la estructura edificada, todo lo cual es de fácil adquisición en el mercado y no requieren de gran inversión. (Los gastos de estos materiales serán cubiertos por cada edificio).

Existen además un grupo de empresas públicas que brindan servicios necesarios como el de recolección de desechos, alcantarillado y electricidad, por citar algunas.

Por otro lado, en Ecuador el mercado de la administración de propiedad horizontal está aún poco explotado pues no abundan las empresas de este tipo y son pocas las personas naturales que se ocupan de ello, siendo lo común que la práctica sea llevada por los propios propietarios. Para un mejor entendimiento se realiza un diagrama del producto genérico:

**Gráfico N° 14: Diagrama del producto genérico**



**Fuente:** (Thomas, 1995, pág. 147)

**Elaborado por:** La Autora

## **3.5 CALIDAD**

### **3.5.1 Método de control de calidad.**

Como método de medición se utilizarán los siguientes:

- Quejas y reclamaciones
- Indicadores comerciales (fidelidad de clientes, negocios nuevos y perdidos)

El objetivo que se persigue es una medición de la satisfacción parcial (que contemple todas las características del producto o servicio).

Dado el elevado número de clientes se propone como herramienta la aplicación de cuestionarios.

Se debe recabar información sobre la satisfacción de los clientes con una periodicidad mensual.

Se colocará de forma visible un teléfono donde acudir en caso de que el cliente encuentre alguna deficiencia. Las quejas o reclamaciones recibidas serán tratadas en las juntas con los clientes y será un indicador importante a tener en cuenta.

Asimismo, se programarán análisis por parte de los directivos, a partir de los siguientes pasos:

1. Detectar problemas.
2. Delimitar el área de gravedad.
3. Estimar causas del problema.
4. Comprobar la existencia o no de problema.
5. Prevenir errores.
6. Confirmar los efectos de mejora.

### **3.6    NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN.**

#### **3.6.1 Seguridad e higiene ocupacional**

Para el funcionamiento ordenado y correcto del negocio se tendrán en cuenta las Normas y Medidas establecidas por la Constitución para la actividad propuesta, siendo estas las que se relacionan:

- Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo Decreto Ejecutivo 2393 de 1986.
- Reglamento del seguro de riesgos del trabajo (IESS). Resolución 741 (1991).
- Constitución de la República del Ecuador. Artículos 33; 326 y 369 que establecen los derechos de los trabajadores (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).
- Ley de Seguridad Social (Ministerio de Trabajo, 2015).
- Código de Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2015)
- Decretos Ejecutivos:  
Decreto Supremo No. 2213 de 31/01/78, “Convenio 121 sobre las prestaciones en caso de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales”, adoptado por la Conferencia General de la Organización Internacional de Trabajo, realizada en Ginebra el 17 de junio de 1964 (Ministerio de Trabajo, 2015).  
Decreto Ejecutivo No. 2393 del 17/11/86, “Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo” (Ministerio de Trabajo, 2015).

## **CAPÍTULO IV**

### **ÁREA DE ORGANIZACIÓN y GESTIÓN**

#### **4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

##### **4.1.1 Visión de la empresa.**

INMOSER para el año 2026, brindará sus servicios integrales de administración de propiedad horizontal, a diferentes sectores del Distrito Metropolitano de Quito, distinguiéndose por su efectividad y atención a sus clientes, a través de un compromiso ético y profesional.

##### **4.1.2 Misión de la empresa:**

INMOSER ofrece servicios integrales de administración de propiedad horizontal que se caracterizan por responder a las necesidades de las Copropiedades, prestando los servicios requeridos para su funcionamiento, de tal forma que se garantice el óptimo funcionamiento de la misma, su cuidado, el buen vivir y convivir de los Copropietarios.

##### **4.1.3 Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la entidad, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas (Díaz, 2005, pág. 105).

Para su desarrollo son esenciales las siguientes preguntas: Lo que se está analizando, ¿es relevante?; ¿está fuera o dentro de la empresa?; ¿es bueno o malo para la empresa?

**Tabla 38: Análisis Interno y Externo**

<b>FACTORES INTERNOS</b>			
<b>No.</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>No.</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1	Conocimiento de la ley donde se regula el funcionamiento de las copropiedades. Modelo de Negocio: Un esquema donde se ofrece un servicio integral abarcando las necesidades de las agrupaciones residenciales.	D1	Red comercial sin experiencia
F2	• Contabilidad. • Aseo. • Asesoría Legal. Estructura del Negocio: Personería Jurídica y capacidad de respuesta frente a posibles inconvenientes durante el ejercicio de la prestación del servicio.	D2	Falta de Conocimiento de la Competencia
F3	Innovación: Es una empresa joven con una estructura horizontal abierta a los cambios y a la incertidumbre del mercado. Segmentación: Se especializa en un mercado objetivo permitiendo centrarse en sus clientes, ofreciendo siempre oportunidades de mejora y corrección.	D3	Estrategia de Bajos Precios: La poca experiencia los obliga a utilizar una estrategia de bajos precios.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>No.</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>No.</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1	Incremento de construcciones bajo el régimen de Propiedad Horizontal	A1	Formalización del Administrador: Si las personas que ejercen por su propia cuenta se agremian o forman empresa, podría aumentar la competencia en el mercado.
O2	Competencia: Poca competencia formal u organizada en el campo de la administración de la propiedad horizontal.	A2	Diversificación de los proveedores: En los últimos años las empresas de vigilancia y aseo han empezado a abrirse espacio en la administración de propiedad horizontal.
O3	Alianzas Estrategias: Establecer alianzas estratégicas con proveedores para la prestación de servicios.	A3	Los altos índices de violencia y pobreza generan altos índices de inseguridad en las ciudades del país.
O4	Outsourcing: Sub contratar empresas especializadas en disímiles servicios permitiendo ofrecerle lo mejor a las copropiedades y disminuyendo costos de operación.		
O5	Servicios Web: Consulta de los estados de cuenta, acceso a la administración de quejas y reclamos vía mail.		

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

Para el análisis de la matriz fue utilizada una escala binaria donde **1** representa que existe influencia y **0** que no existe incidencia. La decisión de emplear esta escala se fundamenta debido a que con solo dos opciones para decisión en el trabajo grupal se ha logrado acortar el tiempo necesario para el completamiento.



Una vez evaluadas las relaciones entre los aspectos internos y externos de acuerdo a la escala fijada, se procede a obtener sumas aritméticas tanto de filas como de columnas, promediando estos resultados en cada caso, es decir un promedio en filas, y un promedio de columnas y se obtiene como resultado los aspectos estratégicos cuyos totales están sobre el promedio obtenido.

$$\text{Valor de la Matriz} = \frac{\Sigma \text{ Total suma de filas o columnas}}{N_F \times N_C}$$

$N_F$  = Número de filas

$N_C$  = Número de columnas

**Gráfico N° 15: Evaluación del Análisis Interno y Externo para INMOSEER**

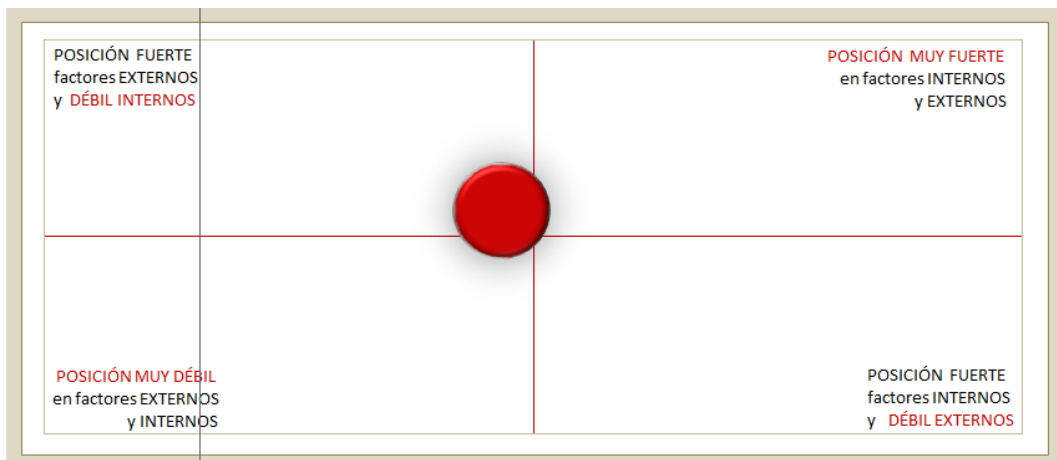
	O1	O2	O3	O4	O5	$\Sigma$	A1	A2	A3	$\Sigma$
F1	0	1	1	0	0	2	1	0	0	1
F2	0	1	1	1	1	4	1	1	1	3
F3	0	1	1	1	1	4	0	0	0	0
$\Sigma$	0	3	3	2	2	<b>20</b>	2	1	1	8
D1	1	1	1	1	1	5	1	1	0	2
D2	0	1	0	0	0	1	1	1	0	2
D3	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1
$\Sigma$	1	3	4	1	1	17	3	2	0	10

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

A partir de los valores obtenidos se declara la estrategia a seguir de acuerdo al cuadrante donde se ubica el negocio.

**Gráfico N° 16: Posición estratégica actual- FODA**



Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

La posición en el gráfico indica que la estrategia a seguir es de tipo ofensiva, detallándose a continuación:

#### **ESTRATEGIA FO (Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)**

**PE1:** Aprovechar el modelo de negocio de servicio integral, la idoneidad de los colaboradores de la empresa en la ciencia de administración y la poca competencia organizada, para darse a conocer y promocionarse ante la comunidad.

**PE2:** Aprovechar el modelo de negocio basado en un servicio integral para subcontratar empresas especializadas, permitiendo ofrecerles lo mejor a los clientes y disminuir costos de operación.

#### **ESTRATEGIA DO (Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades)**

**PE3:** Aprovechar las nuevas tecnologías para obtener un posicionamiento en el mercado y diferenciarse de la competencia.

**PE4:** Lograr alianzas estratégicas que permitan ganar en experiencia y el desarrollo y expansión del negocio.

#### **ESTRATEGIA FA (Uso de fortalezas para prevenir amenazas)**

**PE5:** Mejorar el nivel de los estudios de mercado para conocer la competencia existente.

#### **ESTRATEGIA DA (Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas)**

**PE6:** Garantizar el intercambio de técnicas, conocimientos y experiencias que faciliten el desarrollo individual de cada miembro del negocio para un mejor desempeño.

**Tabla 39: Objetivos SMART**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN OBJETIVO SMART	INDICADOR	NIVEL ESPERADO	RESPONSABLE	PLAZO	
	<p><b>PE1:</b> Aprovechar el modelo de negocio de servicio integral, la idoneidad de los colaboradores de la empresa en la ciencia de administración y la poca competencia organizada, para darse a conocer y promocionarse ante la comunidad</p> <p><b>PE2:</b> Aprovechar el modelo de negocio basado en un servicio integral para subcontratar empresas especializadas, permitiendo ofrecerles lo mejor a los clientes y disminuir costos de operación.</p>	<p>Consolidar la actividad que desarrolla el negocio como generadora de mejores servicios y mayores ingresos.</p>	30%	100%	María Eugenia Cabrera Molina	6 meses
	<p><b>PE3:</b> Aprovechar las nuevas tecnologías para obtener un posicionamiento en el mercado y diferenciarse de la competencia.</p>	<p>Desarrollar página web y base de datos para el funcionamiento del negocio</p>	90%	100%	Dina Elizabeth Tupiza Aldaz	6 meses
	<p><b>PE4:</b> Lograr alianzas estratégicas que permitan ganar en experiencia, el desarrollo y expansión del negocio</p>	<p>Gestionar convenios con instituciones públicas o privadas de la industria de las construcciones para aumentar niveles de competitividad y participación en el mercado.</p>	90%	100%	María Eugenia Cabrera Molina	6 meses
	<p><b>PE5:</b> Mejorar el nivel de los estudios de mercado para conocer la competencia existente</p>	<p>Desarrollar contratación con personal capacitado para realizar estudios de mercado</p>	80%	100%	Rosa Magdalena Molina López	6 meses
	<p><b>PE6:</b> Garantizar el intercambio de técnicas, conocimientos y experiencias que faciliten el desarrollo individual de cada miembro del negocio para un mejor desempeño</p>	<p>Gestionar la participación en capacitaciones externas para generar una motivación personal y laboral</p>	90%	100%	María Eugenia Cabrera Molina	3 meses

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

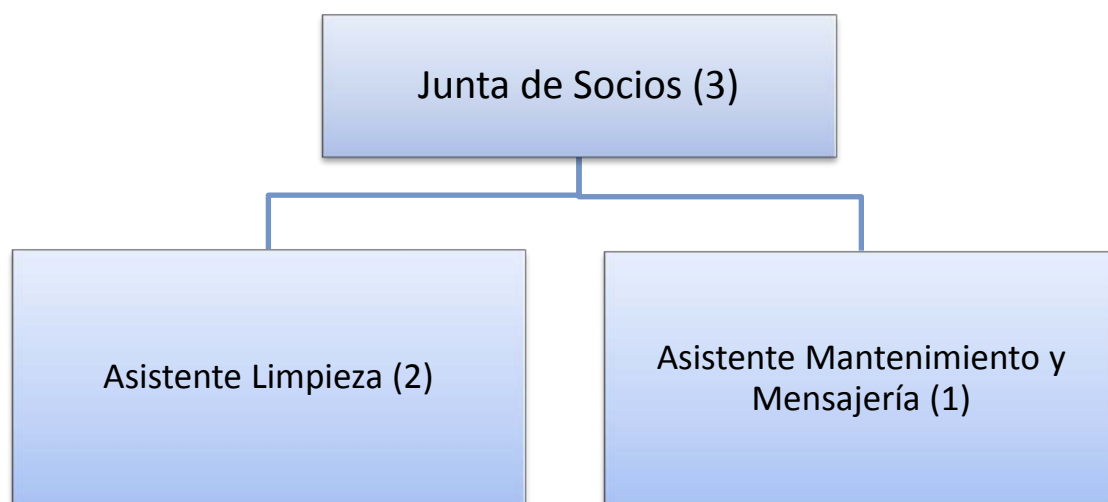
## 4.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

### 4.2.1 Realizar organigrama de la empresa para definir la organización interna.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (Fleitman, 2000, pág. 246).

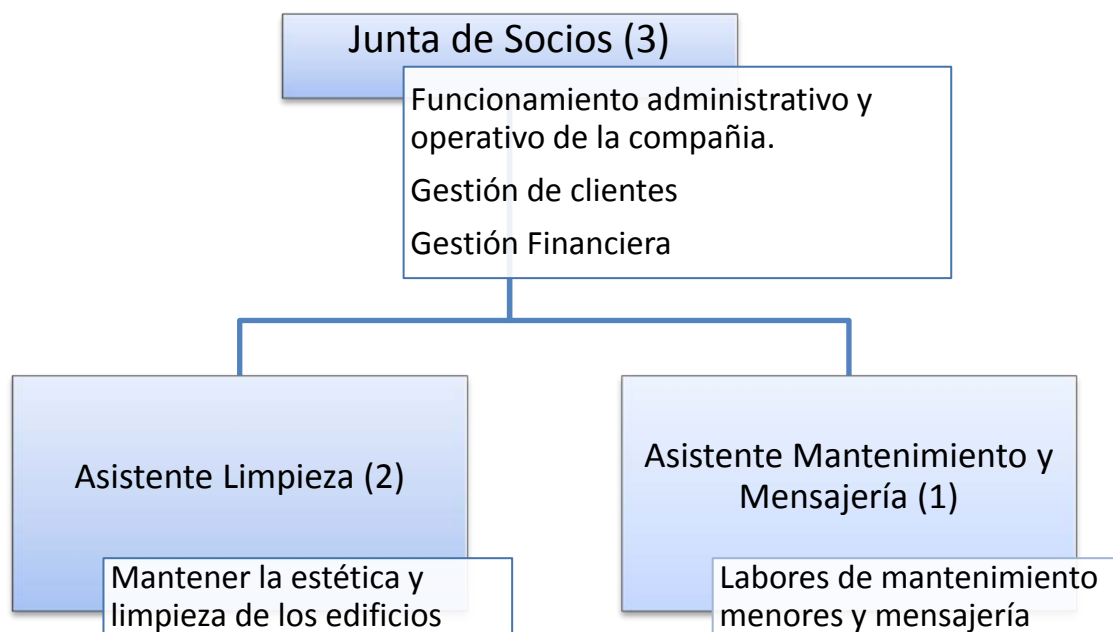
Al observar el organigrama de la Cía. INMOSER se puede apreciar una organización simple de acuerdo a su tamaño y composición, lo que la hace rápida, flexible. El Órgano de Administración y gestión está constituido por los socios que funcionarán como administradores solidarios y que supervisan todo el trabajo.

**Gráfico N° 17: Organigrama Estructural INMOSER**



**Fuente:** (Inmoser, 2016)  
**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico Nº 18: Organigrama Funcional INMOSEER**



**Fuente:** (Inmoser, 2016)  
**Elaborado por:** La Autora

#### 4.2.2 Describa brevemente los cargos del organigrama.

**Tabla 40: Funciones Gerente Administrativo (Socio)**

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<b>PUESTO</b>	Gerente Administrativo (Socio)
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	No tiene
<b>SUPERVISA A</b>	Asistente Mantenimiento/Mensajero, Asistente de Limpieza
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
Velar por el funcionamiento administrativo y operativo de la compañía. Planificar, dirigir, controlar, coordinar, organizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa. Tomar decisiones que guiarán el presente y futuro del negocio, así como adoptar los reglamentos, manuales de funciones aprobados en la junta y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades.	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Confeccionar y ofrecer los informes administrativos al consejo o asamblea de vecinos y se encargara de velar por la ejecución de cada una de los mandatos u órdenes que la asamblea o el consejo definan.</li> <li>– Se encuentra a cargo de la satisfacción de los clientes.</li> <li>– Se hace cargo de la presentación de los estados de resultados en las asambleas de los edificios cuando así lo crea necesario.</li> <li>– Planificar los objetivos generales y específicos.</li> <li>– Organizar la estructura de la empresa actual y teniendo en cuenta el futuro de la misma.</li> <li>– Dirige, toma decisiones y supervisa.</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
<b>TITULO PROFESIONAL</b>	Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Ingeniero en procesos
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años en cargo similares
<b>HABILIDADES</b>	Experiencia en el sector, líder, inteligente, con capacidad de síntesis, con integridad moral, perseverante, manejo de recursos humanos, capacidad de análisis, gestión de proyectos, toma de decisiones, trabajo en equipo
<b>FORMACION</b>	Profesional en Administración de empresas con conocimientos académicos en Administración inmobiliaria, computación, administración, finanzas, contabilidad

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 41: Funciones Gerente Comercial (socio)**

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<b>PUESTO</b>	Gerente Comercial (socio)
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	No tiene
<b>SUPERVISA A</b>	Asistente Mantenimiento/Mensajero, Asistente de Limpieza
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
Es el encargado de la gestión de atracción, retención, mantenimiento de clientes además es el encargado de las negociaciones con los proveedores y posibles aliados estratégicos.	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verificar la cartera, verificar el estado de los contratos con terceros, responsabilidad en cuanto a pagos y cartera, decisiones de contratación y nomina, asignación de sueldos.</li> <li>– Proveer los materiales y dispositivos de trabajo, necesarios para la realización de las tareas.</li> <li>– Gestiona el recurso humano, coordina el personal necesario y atender las solicitudes de los clientes.</li> <li>– Es el responsable de las capacitaciones y entrenamientos de los empleados.</li> <li>– Velará por la presentación de la copropiedad, el funcionamiento de los equipos, el mantenimiento de las zonas locativas, la ejecución de mejoras.</li> <li>– Velar por el buen manejo de las relaciones interpersonales de los funcionarios.</li> <li>– Encargarse del manejo de los clientes y la negociación que se establezca con cada una de las unidades administradas. Manejo de conflictos de la copropiedad.</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
<b>TITULO PROFESIONAL</b>	Ingeniero Comercial, Ingeniero en Marketing
<b>EXPERIENCIA</b>	5 años
<b>HABILIDADES</b>	Experiencia en el sector, líder, inteligente, con capacidad de síntesis, con integridad moral, perseverante.
<b>FORMACION</b>	Profesional en Administración de empresas con conocimientos académicos en Administración inmobiliaria

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 42: Funciones Gerente Financiero (Socio)**

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<b>PUESTO</b>	Gerente Financiero (Socio)
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	No tiene
<b>SUPERVISA A</b>	Asistente Mantenimiento/Mensajero, Asistente de Limpieza
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
Colaborar, analizar, y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa. Decidir en el aspecto contable y financiero de la empresa	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pagar a los proveedores.</li> <li>– Preparar los Estados Financieros, de arreglo a los impuestos de contabilidad aceptadas.</li> <li>– Elaborar reportes financieros para tomar las medidas pertinentes.</li> <li>– Velará por la presentación de la copropiedad, el funcionamiento de los equipos, el mantenimiento de las zonas locativas, la ejecución de mejoras.</li> <li>– Velar por el buen manejo de las relaciones interpersonales de los funcionarios.</li> <li>– Encargarse del manejo de los clientes y la negociación que se establezca con cada una de las unidades administradas. Manejo de conflictos de la copropiedad.</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
<b>TITULO PROFESIONAL</b>	Contador Público y/o Auditor
<b>EXPERIENCIA</b>	5 años en cargos similares
<b>HABILIDADES</b>	Sentido de la discreción y la confiabilidad, rigor profesional, orientación al logro, orientación estratégica, conocimientos tributarios, planificación y control
<b>FORMACION</b>	Conocimientos de Computación aplicadas a las finanzas y la contabilidad

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora



**Tabla 43: Funciones Asistente de Limpieza**

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<b>PUESTO</b>	Asistente de Limpieza
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Socios
<b>SUPERVISA A</b>	Ninguno
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
Es la persona que se encuentra a cargo de mantener la estética y limpieza de los edificios	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mantener la limpieza de las instalaciones.</li> <li>– Otras tareas relacionadas con su puesto</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	Un año de experiencia
<b>EXPERIENCIA</b>	Físicas
<b>FORMACION</b>	Educación básica

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

**Tabla 44: Funciones Asistente de Mantenimiento y Mensajería**

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<b>PUESTO</b>	Asistente Mantenimiento y Mensajería
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Socios
<b>SUPERVISA A</b>	Ninguno
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
Es la persona que se encuentra a cargo de las reparaciones menores y la jardinería de los edificios.	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mantenerla jardinería en buen estado.</li> <li>– Cumplir con los estándares de tiempo en la reparación o mantenimiento y con las demás normas definidas por la compañía.</li> <li>– Prestar servicio de mensajería según se requiera.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	Un año de experiencia
<b>EXPERIENCIA</b>	Físicas
<b>FORMACION</b>	Conocimientos de jardinería

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

### 4.3 CONTROL DE GESTIÓN

#### 4.3.1 Listado de los indicadores de gestión necesarios.

Tabla 45: Indicadores de Gestión

ÁREAS	INDICADORES
COMERCIAL	Calificación de proveedores Satisfacción del cliente Nivel de ventas
FINANCIERA	Ciclo Promedio de Cobro Razones de liquidez Razones de actividad Razones de endeudamiento o apalancamiento Razones de rentabilidad

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

### 4.4 NECESIDADES DE PERSONAL

#### 4.4.1 Especificar cuánto personal necesitará hasta un horizonte de tres años.

De acuerdo al estudio realizado no se prevé crecimiento del personal en un umbral de tres años.

## **CAPÍTULO V**

### **ÁREA JURÍDICO LEGAL**

La propiedad horizontal es una mezcla de propiedad individual y copropiedad. Es una entidad sin ánimo de lucro distinta a las otras entidades sin ánimo de lucro. Puede haber propiedad individual y copropiedad sin que exista propiedad horizontal y este es el caso de las Unidades Inmobiliarias Cerradas, las que también pueden coexistir dentro de un mismo complejo inmobiliario con las propiedades horizontales (Martínez Díaz, 2004).

En sí la propiedad horizontal no es un bien inmueble en particular sino un régimen que establece la forma en que se divide un bien inmueble y la relación entre los propietarios de los bienes privados y los bienes comunes que han sido segregados de un terreno o edificio. La propiedad horizontal permite la organización de los copropietarios y el mantenimiento de los bienes comunes (Fundación Wikimedia, Inc., 2015).

Se trata por tanto de aquella especial y seccional forma de división de la propiedad que se ejerce sobre viviendas, oficinas, locales comerciales, bodegas, estacionamientos, recintos industriales, sitios y otros en que se divida un condominio y que atribuye al titular de dichas unidades un derecho de propiedad absoluto y exclusivo sobre las mismas, y un derecho de copropiedad forzada respecto a los bienes de dominio común.

Así pues, junto con el piso, el derecho de propiedad horizontal incluye un porcentaje de propiedad sobre los elementos comunes de todos los propietarios de pisos en el edificio en cuestión. Tales elementos se consideran necesarios para el adecuado uso y disfrute del piso, y la cuota que exista sobre ellos es completamente inherente a la propiedad del piso, siendo inseparable de esta.

En Ecuador, la propiedad horizontal se encuentra regulada por la Ley de Propiedad Horizontal de fecha 11 de marzo de 1960, publicado en el Registro

Oficial No. 1069 de 15 del mismo mes y año, y el Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, expedido mediante Decreto Ejecutivo 1708 del 5 de agosto de 1998, modificadas posteriormente para que estuviese acorde con la realidad.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) también determina la formulación e implementación de estrategias integrales de hábitat y vivienda que impliquen servicios, espacio público.

### **5.1.1 Determinación de la forma jurídica**

Para la instalación y prestación del servicio, de acuerdo a los requisitos exigidos por las autoridades y en cumplimiento de los parámetros para el desarrollo del servicio según la oferta que se presente, se requiere:

- Acta de la Asamblea de Propietarios según sea al caso; en el cual aprueban la designación de la firma para la prestación del servicio de Administración.
- Entrega mediante acta o documento similar; del inventario de las instalaciones físicas de la Copropiedad, equipos, libros oficiales de actas y de contabilidad, formatos y documentos de contabilidad, planos, contratos y demás documentos y archivo a cargo de la Administración.
- Entrega de los estados financieros al corte más reciente, así como la información financiera, saldos, e informes de gestión y asuntos pendientes a cargo de la administración saliente.
- Protocolización del contrato para la prestación del servicio.
- En caso que, en la oferta del servicio, se haya estipulado una Póliza de Cumplimiento del Contrato; la Copropiedad otorgará un plazo de máximo 30 días para la entrega de la respectiva póliza por parte del Oferente mientras se tramita su expedición en los términos y condiciones establecidas en el Contrato para la Prestación del Servicio.

La oferta del servicio para la administración de la Copropiedad, con los parámetros antes descritos resume las actividades propias de la Administración de Propiedad Horizontal que establece la Ley.

A continuación, se presenta una información más detallada sobre los diferentes aspectos que comprende la administración de propiedad horizontal:

1. Elaborar para presentar a los órganos de Dirección, el presupuesto mensual de gastos; el cual será acorde con las necesidades de la copropiedad; previa presentación ante Asamblea de Copropietarios y su respectiva aprobación. Adicionalmente se realizará el seguimiento de la ejecución presupuestal y mensualmente se entregará el informe respectivo del comportamiento de los rubros establecidos en el presupuesto aprobado para la vigencia.
2. Gestión en el recaudo de las cuotas de sostenimiento ordinarias, extraordinarias; gestión de cobro de la cartera morosa a través de proceso de cobranza administrativa, implementando un plan de recuperación de cartera previamente aprobado por el Consejo de Administración y en tal caso que se agote la etapa de cobranza administrativa proceder al inicio de cobro jurídico de la cartera.
3. Manejo de los recaudos conforme a los procedimientos administrativos y contables aceptados; presentando mensualmente los informes financieros como lo son; el estado de ingresos y egresos, el balance general y la ejecución presupuestal, anexando a estos estados financieros el correspondiente informe de gestión de la Administración.
4. Gestión Administrativa en el manejo de la correspondencia y archivo, documentación legal, elaboración de actas, registro de propietarios, inventarios; la custodia, actualización y registro del Libro de Actas y de registro de Propietarios, tabla de coeficientes, los libros oficiales de contabilidad y demás documentos de la Copropiedad.

5. Gestión en la actualización legal de la copropiedad y del registro de la Copropiedad ante la Alcaldía Distrital (local) o municipal o ente que cumpla dicha función, para la obtención del certificado de Personería Jurídica y Representación Legal de la Copropiedad; de igual forma actualización, manejo y custodia de la escritura pública que contiene el reglamento de Propiedad Horizontal de la Copropiedad y en tal caso los trámites de reforma de la misma cuando se apruebe por la Asamblea de propietarios esta reforma en los términos establecidos por la Ley.
6. Convocar a Asamblea y al Consejo, para rendir informes, presentar propuestas en las fechas y términos establecidos por la Ley y el Reglamento, y verificar el buen desarrollo de dichas reuniones; orientar para que, en el desarrollo de las reuniones de Asamblea y Consejo, y las decisiones adoptadas se encuentren en concordancia a lo establecido por la Ley y el Reglamento; así mismo promover las gestiones necesarias para la sana convivencia y desarrollo empresarial de la Copropiedad.
7. Coordinar y ejecutar los contratos para el cuidado y mantenimiento de las áreas comunes; así mismo el funcionamiento idóneo de los servicios que requiere la copropiedad; en concordancia a lo establecido en el presupuesto o aplicando los procedimientos establecidos en la Ley para atender los imprevistos o erogaciones extraordinarias sí los hubiere.
8. Gestión para el control estricto en el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos que prestan sus servicios a la copropiedad.
9. Efectuar la supervisión a los trabajos y al personal que presta sus servicios a la copropiedad.
10. Control y orientación para el cumplimiento por parte de los residentes y copropietarios del reglamento de propiedad horizontal y el reglamento interno de uso de bienes de uso común y manual para la convivencia, así como los reglamentos y procedimientos para el seguimiento en los temas de mantenimiento, seguridad, aseo y mantenimiento.

11. Celebrar los contratos que se requieran y que sean ordenados por parte de la Asamblea y/o el Consejo de Administración en las áreas que requiere la copropiedad; para el buen funcionamiento de los servicios que se ofrecen a sus habitantes; tales contratos como servicio de mantenimiento y aseo, vigilancia, mantenimiento de equipos, etc.
12. Y todas aquellas que se establezcan por parte del reglamento de propiedad horizontal y las normas legales que la regulan; para que permitan el bienestar, tranquilidad y satisfacción por parte de los residentes y copropietarios.

#### **5.1.2 Patentes y marcas.**

La Compañía Limitada INMOSER se encuentra en el proceso de tramitación legal para registrar el derecho al uso exclusivo de este nombre comercial como sello distintivo ante el mercado inmobiliario, lo cual le otorga protección en toda la República Ecuatoriana y derecho de prioridad en los países de la Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Perú y Bolivia), así como la posibilidad de garantizar un crédito o prestigio con la misma.

Acompaña a esta solicitud la inscripción o concesión de derecho de Lema Comercial siguiente:

**Tu confianza, nuestra oportunidad. INMOSER creando  
comodidad**

El proceso de tramitación ha sido iniciado mediante una solicitud al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, el que se encuentra realizando una búsqueda de antecedentes, es decir, verificando que no exista en el mercado signos parecidos o similares que impidan su registro.

### **5.1.3 Detalle todo tipo de licencias necesarias para funcionar y documentos legales (Patentes, Inicio de Actividades, etc.).**

La Constitución de la empresa exige la complementación de los siguientes pasos, los que permitirán su registro como figura jurídica:

1. Dar nombre a la sociedad, el que debe ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías: Se propone **Compañía Limitada INMOSER**
2. Apertura de una cuenta de integración de capital: se escoge el Banco Pichincha teniendo en cuenta los siguientes requisitos:
  - 2.1. Capital mínimo de USD 400.00 por socios.
  - 2.2. Carta de los 3 socios detallando la participación de cada uno.
  - 2.3. Copia de cédula y papeleta de votación de cada socio.
3. Redacción de los Estatutos que rigen la sociedad mediante minuta firmada por abogado, acudiendo ante notario público para elevar a escritura pública los documentos.
4. Ingreso a la Superintendencia de Compañías para su revisión y aprobación.
5. Pago de la patente municipal y del "1.5 x 1000" para obtener el certificado de Cumplimiento de Obligaciones emitido por el Municipio.
6. Inscripción en el Registro Mercantil.
7. Convocar a la Junta General de socios con el fin de nombrar a los representantes de la sociedad, dejando constancia en Acta.
8. El Servicio de Rentas Internas (SRI) emite el RUC de la compañía a partir de los documentos habilitantes entregados por la Superintendencia de Compañías.



9. La documentación entregada por la Superintendencia de Compañías se presenta en el Banco Pichincha para disponer del valor depositado en el mismo.

Los trámites descritos con anterioridad pueden ser ejecutados mediante el portal web de la Superintendencia de Compañías (SC): [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec) (SC, 2016)

### **Requisitos para obtener el RUC**

#### **Sociedades**

- Formulario 01A y 01B.
- Escrituras de constitución Nombramiento del Representante legal o agente de retención.
- Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal o Agente de Retención.
- Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención.
- Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo.

#### ***Requisitos para Obtener Permiso de Funcionamiento (Acuerdos Ministeriales 4712 y 4907)***

1. Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
2. Registro único de contribuyentes (RUC).
3. Cédula de identidad, identidad y ciudadanía, carné de refugiado, o documento equivalente a éstos, del propietario o representante legal del establecimiento.
4. Documentos que acrediten la personería Jurídica del establecimiento, cuando corresponda.
5. Categorización emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad, cuando corresponda.
6. Comprobante de pago por derecho de Permiso de Funcionamiento; y,

7. Otros requisitos específicos dependiendo del tipo de establecimiento, de conformidad con los reglamentos correspondientes.

**Requisitos para apertura de una cuenta bancaria, por Personas Jurídicas (constituidas por ley)**

Llenar solicitud de apertura de cuenta corriente para personas jurídicas, firmada por el representante legal con todos los datos solicitados, anexando la siguiente documentación:

- a) Fotocopia del Registro Único de Contribuyentes de la empresa.
- b) Fotocopia del documento de identificación del representante legal o apoderado y firmas autorizadas:
  - (1) Ciudadanos Ecuatorianos: Cédula de Ciudadanía y papeleta de votación
- c) Recibo de último pago de agua, luz o teléfono de local donde funciona la empresa.
- d) Fotocopia de la escritura de constitución de la Compañía debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- e) Aumento de capital y reformas de estatutos (si los hubiere).
- f) Nombramiento y/o poder(es) vigente(s) del(los) representante(s) legal(es) e inscrito(s) en el Registro Mercantil del Cantón.
- g) Original del certificado de existencia y cumplimiento de obligaciones vigente, expedido por la Superintendencia de Compañías o de Bancos según el caso.
- h) Estados Financieros actualizados presentados a la Superintendencia de Compañías.

- i) Detalle de los principales accionistas de la empresa presentado a la Superintendencia de Compañías o certificado por el Representante Legal.
- j) Contrato de apertura de cuenta corriente suscrito por el Representante Legal de la Empresa.
- k) Formulario de transacciones iguales o superiores a USD 5.000,00.
- l) Carta de autorización del Representante Legal para inclusión de firmas autorizadas.

**Requisitos para registrar a los trabajadores en el IESS**

- 1.- Copia de la Cédula de Identidad y papeleta de votación del patrono y del empleado a color.
- 2.- Copia del contrato de trabajo debidamente legalizado en el Ministerio de Trabajo.
- 3.- Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono del Patrono.

## CAPÍTULO VI

### ÁREA FINANCIERA

#### 6.1. PLAN DE INVERSIONES

Las necesidades materiales que se conciben para el inicio de la actividad de INMOSEER se presentan en la tabla siguiente:

**Tabla 46: Plan de Inversiones Condensado**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>17.310,00</b>
Terreno	-
Edificios	2.190,00
Vehículo	2.000,00
Maquinaria y Equipo	2.000,00
Muebles y Enseres	4.070,00
Equipos de Oficina	2.350,00
Equipos de Computación	4.700,00
Herramientas	-
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3.610,00</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>20.920,00</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

Basado en lo expuesto anteriormente la inversión inicial que se necesitará para realizar el proyecto es de USD 20.920,00; a esta cifra se le agrega la inversión en capital de trabajo, la cual será detallada más adelante.

Los detalles del plan de inversiones se detallan en las siguientes tablas.

**Tabla 47: Plan de Inversiones detallado**

<b>REPARACIONES AL LOCAL</b>			
<b>Descripción</b>	<b>CANT (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total (Dólares)</b>
Cerramiento metro lineal	18	90,00	1.620,00
Divisiones de oficina (m <sup>2</sup> )	2	175,00	350,00
Pintura	2	110,00	220,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.190,00</b>

<b>VEHÍCULOS</b>			
<b>Equipo</b>	<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Costo Unitario (Dólares)</b>	<b>Costo Total (Dólares)</b>
Moto	1	2.000,00	2.000,00
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
<b>Equipo</b>	<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Costo Unitario (Dólares)</b>	<b>Costo Total (Dólares)</b>
Cortadora de césped	2	1.000,00	2.000,00
<b>EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>			
<b>Equipo</b>	<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Costo Unitario (Dólares)</b>	<b>Costo Total (Dólares)</b>
Computador de escritorio	1	1.200,00	1.200,00
Laptops	2	1.500,00	3.000,00
Impresora	1	500,00	500,00
<b>TOTAL</b>			<b>4.700,00</b>
<b>EQUIPOS OFICINA</b>			
<b>Equipo</b>	<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Costo Unitario (Dólares)</b>	<b>Costo Total (Dólares)</b>
Teléfonos celulares	3	350,00	1.050,00
Radios Motorola	3	300,00	900,00
Fax	1	300,00	300,00
Teléfono inalámbrico	1	100,00	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.350,00</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>Activo</b>	<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Costo Unitario (Dólares)</b>	<b>Costo Total (Dólares)</b>
Escritorio Ejecutivo	3	300,00	900,00
Estación de trabajo con tres cajones y llaves	1	200,00	200,00
Mesa de reuniones	1	300,00	300,00
Archivador aéreo	3	200,00	600,00
Archivador vertical 4 cajones	3	170,00	510,00
Vitrinas	3	150,00	450,00
Sillón ejecutivo	3	110,00	330,00
Sofás bipersonal	3	100,00	300,00
Sillas All	8	60,00	480,00
<b>TOTAL</b>			<b>4.070,00</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>17.310,00</b>

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO APROX.</b>
HONORARIOS ABOGADOS	400,00
DEPÓSITO CONSTITUCIÓN	1.500,00
NOTARÍA	50,00
PATENTE MUNICIPAL	100,00
REGISTRO MERCANTIL	50,00
CÁMARA COMERCIO	600,00
R.U.C.	50,00
PERMISO BOMBEROS (INCLUYE 4 EXTINTORES)	350,00
DERECHOS DE MARCA	210,00
DERECHOS DE LEMA COMERCIAL	300,00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3.610,00</b>

**Fuente:** (Multioficinas, Compuidea y otros, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

## 6.2. PLAN DE FINANCIAMIENTO

Las necesidades de inversión que se proponen en el numeral anterior deben ser financieramente satisfechas, para lo que se presenta un resumen del capital que se requiere, así como las fuentes posibles de utilización:

### a) Capital de Trabajo

Para dar inicio y mantener la actividad, se requiere dinero, sea en efectivo o en una cuenta de ahorros o corriente. Estos recursos constituyen el denominado Capital de Trabajo.

A continuación, se presenta el capital de trabajo que ha sido considerado para cubrir el funcionamiento de la empresa, durante sus primeros tres meses:

**Tabla 48: Capital de Trabajo**

<b>FRECUENCIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO TOTAL (3 meses)</b>
Mensual	Sueldos y Salarios	4.382,38	13.147,14
Mensual	Gastos Suministros Oficina	6,40	19,20
Mensual	Servicios Básicos	91,00	273,00
Mensual	Honorarios de Abogado	200,00	600,00
Mensual	Caja Chica-Movilización	300,00	900,00
Anual	Afiches, Flayers, Calendarios	200,00	200,00
Anual	Tarjetas de presentación	120,00	120,00
Anual	Página web	300,00	300,00
Mensual	Depreciación y amortización	243,18	729,54
Mensual	Mantenimiento de act. fj.	34,01	102,03
Mensual	Seguros activos fijos	39,75	119,25
Mensual	Materiales e Insumos	82,90	248,70
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>16.758,85</b>

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**TOTAL INVERSIÓN PROYECTO USD 37.678,85  
(INVERSIÓN. INICIAL+CAPITAL DE TRABAJO)**

Con este monto de capital de trabajo se podrá garantizar la disponibilidad de recursos que financian los egresos de la operación de la empresa.

## b) Forma de financiamiento

La inversión total (Inversión Inicial + Capital de Trabajo) se financiará de la siguiente manera:

1. Mediante un aporte propio por parte de los accionistas de la empresa el cual corresponderá a un 3% de la inversión total, (3 accionistas principales con un aporte de cada accionista 400,00) y;
2. Mediante financiamiento bancario correspondiente a un 97% de la inversión total, a una tasa del 10,5% ajustada a créditos empresariales, a un plazo de 5 años, con el Banco Pichincha.

**Tabla 49: Financiamiento**

<b>FINANCIAMIENTO</b>		
Inversión Total	37.678,85	100%
Capital Social	1.200,00	3%
Financiamiento	36.478,85	97%

**Fuente:** (Inmoser, 2016)  
**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 50: Tabla de amortización del préstamo**

<b>AÑOS</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>CUOTA</b>
1	5.855,05	3.553,82	9.408,87
2	6.500,30	2.908,58	9.408,87
3	7.216,65	2.192,22	9.408,87
4	8.011,95	1.396,92	9.408,87
5	8.894,90	513,98	9.408,87
<b>TOTAL</b>	<b>36.478,85</b>	<b>10.565,52</b>	<b>47.044,37</b>

**Fuente:** (Banco Pichincha, 2016)  
**Elaborado por:** La Autora



### 6.3. CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS

#### a) Detalle de Costos

El total de los costos determinados para un mes de operaciones es de USD 5.131,28.

**Tabla 51: Costos Totales**

<b>COSTO TOTAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Costo Fijo	4.899,32	58.791,81
Costo Variable	231,97	2.783,60
<b>TOTAL</b>	<b>5.131,28</b>	<b>61.575,41</b>

**Fuente:** (Inmoser, 2016)  
**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 52: Detalle de los costos fijos**

<b>COSTO FIJO</b>		
<b>RUBRO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Sueldos y aportaciones	4.382,38	52.588,55
Depreciación y amortización	243,18	2.918,17
Mantenimiento de activos fijos	34,01	408,10
Seguros activos fijos	39,75	477,00
Honorarios Abogado	200,00	2.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.899,32</b>	<b>58.791,81</b>

**Fuente:** (Inmoser, 2016)  
**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 53: Detalle costos variables**

<b>COSTO VARIABLE</b>		
<b>RUBRO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Materiales e Insumos	82,90	994,80
Suministros de Oficina	6,40	76,80
Publicidad	51,67	620,00
Servicios Básicos	41,00	492,00
Teléfono e Internet	50,00	600,00
<b>TOTAL</b>	<b>231,97</b>	<b>2.783,60</b>

**Fuente:** (Inmoser, 2016)  
**Elaborado por:** La Autora

## b) Proyección de Costos

Una vez obtenido el costo mensual, estaremos en capacidad de realizar la proyección anual, utilizando indicadores que nos permitan reflejar cifras a lo largo de la vida útil del proyecto, con la particularidad de que ya se ha planteado una división entre los costos fijos y los variables.

**Tabla 54: Proyección de los costos**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos directos	54.166,75	55.997,58	57.890,30	59.846,99	61.869,82
<b>TOTAL</b>	<b>54.166,75</b>	<b>55.997,58</b>	<b>57.890,30</b>	<b>59.846,99</b>	<b>61.869,82</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

## c) Detalle de Gastos

**Tabla 55: Gastos de servicios básicos de administración**

SERVICIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Servicios básicos	41,00	492,00
Consumo telefónico	50,00	600,00
<b>TOTAL</b>	<b>91,00</b>	<b>1.092,00</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

**Tabla 56: Suministros de Oficina**

ÚTILES	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
RESMAS DE PAPEL	2	3,25	6,50
CAJA ESFEROGRÁFICO	1	1,75	1,75
ARCHIVADORES	6	1,95	11,70
CINTA ADHESIVA	3	0,45	1,35
MARCADOR PERMANENTE	3	1,15	3,45
RESALTADORES	3	0,95	2,85
GOMA	3	0,75	2,25
CAJA CLIPS	3	1,80	5,40
CAJA GRAPAS	3	1,65	4,95
CARPETAS CARTÓN (1x10U)	2	1,85	3,70
LÁPICES	3	0,30	0,90
TINTAS PARA IMPRESORA	1	32,00	32,00
<b>TOTAL</b>			<b>76,80</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

**Tabla 57: Gastos de comercialización**

SERVICIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Afiches, Flayers, Calendarios	16,67	200,00
Tarjetas de presentación	10,00	120,00
Página web	25,00	300,00
<b>TOTAL</b>	<b>51,67</b>	<b>620,00</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)  
 Elaborado por: La Autora

d) **Proyección de gastos**

**Tabla 58: Proyección de Gastos Administrativos**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Gastos Generales</b>	<b>3.568,80</b>	<b>3.689,43</b>	<b>3.814,13</b>	<b>3.943,05</b>	<b>4.076,32</b>
Gastos Suministros Oficina	76,80	79,40	82,08	84,85	87,72
Servicios Básicos	1.092,00	1.128,91	1.167,07	1.206,51	1.247,29
Honorarios de Abogado	2.400,00	2.481,12	2.564,98	2.651,68	2.741,30
<b>Depreciaciones</b>	<b>2.918,17</b>	<b>2.918,17</b>	<b>2.918,17</b>	<b>1.351,50</b>	<b>1.351,50</b>
EDIFICIO	109,50	109,50	109,50	109,50	109,50
VEHÍCULO	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
MUEBLES Y ENSERES	407,00	407,00	407,00	407,00	407,00
EQUIPOS OFICINA	235,00	235,00	235,00	235,00	235,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	1.566,67	1.566,67	1.566,67	0,00	0,00
<b>Mantenimiento de activos fijos</b>	<b>408,10</b>	<b>408,10</b>	<b>408,10</b>	<b>408,10</b>	<b>408,10</b>
<b>Reposición Herramientas</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Seguros activos fijos</b>	<b>477,00</b>	<b>477,00</b>	<b>477,00</b>	<b>477,00</b>	<b>477,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7.372,07</b>	<b>7.492,69</b>	<b>7.617,39</b>	<b>6.179,65</b>	<b>6.312,92</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)  
 Elaborado por: La Autora

**Tabla 59: Proyección de gastos de comercialización**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Afiches, Flayers, Calendarios	200,00	206,76	213,75	220,97	228,44
Tarjetas de presentación	120,00	124,06	128,25	132,58	137,07
Página web	300,00	310,14	320,62	331,46	342,66
<b>TOTAL</b>	<b>620,00</b>	<b>640,96</b>	<b>662,62</b>	<b>685,02</b>	<b>708,17</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)  
 Elaborado por: La Autora

## Mano de Obra

**Tabla 60: Sueldos y Aportaciones Primer Año**

MANO DE OBRA DIRECTA	No.	SUELDO BASE	SUELDO UNIFICADO	10MO 3RO	10MO 4TO	VACA-CIONES	APORTE IESS	FONDOS RESERVA	MENSUAL	AÑO 1	
Administrador/Socios	3	700,00	2.100,00	175,00	91,50	87,50	255,15	-	2.709,15	32.509,80	
Asistente Limpieza/Mantenimiento/Mensajería	3	400,00	1.200,00	100,00	91,50	50,00	145,80	-	1.587,30	19.047,60	
									Subtotal	4.296,45	51.557,40
									Imprevistos (2%)	85,93	1.031,15
									<b>TOTAL:</b>	<b>4.382,38</b>	<b>52.588,55</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

**Tabla 61: Sueldos y Aportaciones a partir del Segundo Año**

MANO DE OBRA DIRECTA	No.	SUELDO BASE	SUELDO UNIFICADO	10MO 3RO	10MO 4TO	VACA-CIONES	APORTE IESS	FONDOS RESERVA	MENSUAL	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Administrador/Socios	3	700,00	2.100,00	175,00	91,50	87,50	255,15	175,00	2.884,15	34.609,80	35.315,84	36.036,28	36.771,42	
Asist. Limp./Mant./Mens.	3	400,00	1.200,00	100,00	91,50	50,00	145,80	100,00	1.687,30	20.247,60	20.660,65	21.082,13	21.512,20	
									Subtotal	4.571,45	54.857,40	55.976,49	57.118,41	58.283,63
									Imprevistos (2%)	91,43	1.097,15	1.119,53	1.142,37	1.165,67
									<b>TOTAL:</b>	<b>4.662,88</b>	<b>55.954,55</b>	<b>57.096,02</b>	<b>58.260,78</b>	<b>59.449,30</b>

**A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO CON INFLACIÓN**

MANO DE OBRA DIRECTA	No.	SUELDO BASE	SUELDO UNIFICADO	10MO 3RO	10MO 4TO	VACA-CIONES	APORTE IESS	FONDOS RESERVA	MENSUAL	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Administrador/Socios	3	723,66	2.170,98	180,92	66,00	90,46	263,77	180,92	2.953,04	35.436,50	36.634,25	37.872,49	39.152,58	
Asist.Limp./Mant./Mens.	3	413,52	1.240,56	103,38	66,00	51,69	150,73	103,38	1.715,74	20.588,86	21.284,76	22.004,18	22.747,93	
									Subtotal	4.668,78	56.025,36	57.919,01	59.876,67	61.900,51
									Imprevistos (2%)	93,38	1.120,51	1.158,38	1.197,53	1.238,01
									<b>TOTAL:</b>	<b>4.762,16</b>	<b>57.145,86</b>	<b>59.077,39</b>	<b>61.074,21</b>	<b>63.138,52</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

## Depreciación

**Tabla 62: Depreciación**

DEPRECIACIÓN				
ACTIVOS FIJOS	VALOR TOTAL	VIDA UTIL	% DEPR. ANUAL	VALOR DEPREC.
EDIFICIO	2.190,00	20	5%	109,50
VEHÍCULO	2.000,00	5	20%	400,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.000,00	10	10%	200,00
MUEBLES Y ENSERES	4.070,00	10	10%	407,00
EQUIPOS OFICINA	2.350,00	10	10%	235,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	4.700,00	3	33,33%	1.566,67
<b>TOTAL:</b>	<b>17.310,00</b>			<b>2.918,17</b>

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

## Proyección de la depreciación

El valor obtenido del cálculo de las depreciaciones, deberá ser proyectado en el tiempo, con una particularidad, los cargos por depreciación a lo largo de la vida útil del proyecto serán los mismos, a excepción de los equipos de computación, cuya vida útil sólo es de tres años.

**Tabla 63: Proyección de la depreciación**

DEPRECIACIÓN									
ACTIVOS FIJOS	VALOR TOTAL	VIDA UTIL	% DEPR. ANUAL	VALOR DEPREC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EDIFICIO	2.190,00	20	5%	109,50	109,50	109,50	109,50	109,50	109,50
VEHÍCULO	2.000,00	5	20%	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.000,00	10	10%	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
MUEBLES Y ENSERES	4.070,00	10	10%	407,00	407,00	407,00	407,00	407,00	407,00
EQUIPOS OFICINA	2.350,00	10	10%	235,00	235,00	235,00	235,00	235,00	235,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	4.700,00	3	33,33%	1.566,67	1.566,67	1.566,67	1.566,67	-	-
<b>TOTAL:</b>	<b>17.310,00</b>			<b>2.918,17</b>	<b>2.918,17</b>	<b>2.918,17</b>	<b>2.918,17</b>	<b>1.351,50</b>	<b>1.351,50</b>

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

Finalmente se propone como presupuesto total para el negocio la siguiente tabla:

**Tabla 64: Proyección del Costo Total**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTO VENTAS</b>	<b>54.166,75</b>	<b>55.997,58</b>	<b>57.890,30</b>	<b>59.846,99</b>	<b>61.869,82</b>
<b><u>Costos de Ventas</u></b>	<b>54.166,75</b>	<b>55.997,58</b>	<b>57.890,30</b>	<b>59.846,99</b>	<b>61.869,82</b>
Costos directos	54.166,75	55.997,58	57.890,30	59.846,99	61.869,82
Costos Indirectos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>7.992,07</b>	<b>8.133,65</b>	<b>8.280,01</b>	<b>6.864,66</b>	<b>7.021,09</b>
<b><u>Gastos Administrativos</u></b>	<b>7.372,07</b>	<b>7.492,69</b>	<b>7.617,39</b>	<b>6.179,65</b>	<b>6.312,92</b>
Gastos Generales	3.568,80	3.689,43	3.814,13	3.943,05	4.076,32
Depreciaciones	2.918,17	2.918,17	2.918,17	1.351,50	1.351,50
Mantenimiento de activos fijos	408,10	408,10	408,10	408,10	408,10
Reposición Herramientas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros activos fijos	477,00	477,00	477,00	477,00	477,00
<b><u>Gastos de Comercialización</u></b>	<b>620,00</b>	<b>640,96</b>	<b>662,62</b>	<b>685,02</b>	<b>708,17</b>
Gasto de Comercialización	620,00	640,96	662,62	685,02	708,17
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>62.158,81</b>	<b>64.131,23</b>	<b>66.170,32</b>	<b>66.711,66</b>	<b>68.890,91</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

#### 6.4. CÁLCULO DE INGRESOS

Se establece el siguiente nivel de ingresos a partir del precio unitario del producto o servicio.

**Tabla 65: Cálculo de Ingresos**

PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA	GASTO MENSUAL	GASTO UNITARIO	MARGEN DE UTILIDAD		INGRESOS MENSUALES	UNIDAD. PRODUCIDAS	PRECIO DE VENTA UNITARIO PROMEDIO
				%	\$			
Servicios Administrativos inmobiliarios	u					4.047,00		24,83
Servicios Especializados en Asesoramiento Inmobiliario	u	5.179,90	31,78	27,80%	1.994,66	1.090,06	163	6,69
Servicios Integrales de avalúos	u					2.037,50		12,50
<b>TOTAL</b>						<b>7.174,56</b>		<b>44,02</b>

Nota: Se asume que al menos el 15% de los clientes puede solicitar servicios de asesoramiento inmobiliario y que al menos el 10% puede solicitar servicios de avalúo (se mantienen los valores iniciales durante los cinco años)

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

**Tabla 66: Detalles de los Ingresos**

Clientes	Local es Comerciales	TIPO DE ARRIENDOS POR PRECIOS			TOTAL	Departamentos	Número de Dormitorios			TOTAL
		Hasta \$400,00	Hasta \$600,00	\$800,00 y Más			1	2	3	
Edificio 1	4	1	1	2	110,00	32	4	12	16	804,00
		15,00	25,00	35,00			15,00	22,00	30,00	
		15,00	25,00	70,00			60,00	264,00	480,00	
		1	2	2			6	12	18	
Edificio 2	5	15,00	25,00	35,00	135,00	36	15,00	22,00	30,00	894,00
		15,00	50,00	70,00			90,00	264,00	540,00	
Edificio 3	4	1	2	1	100,00	40	8	16	16	952,00
		15,00	25,00	35,00			15,00	22,00	30,00	
		15,00	50,00	35,00			120,00	352,00	480,00	
		2	1	3			4	16	16	
Edificio 4	6	15,00	25,00	35,00	160,00	36	15,00	22,00	30,00	892,00
		30,00	25,00	105,00			60,00	352,00	480,00	
<b>19</b>		<b>TOTAL</b>			<b>505,00</b>	<b>144</b>	<b>TOTAL</b>			<b>3.542,00</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)  
Elaborado por: La Autora

### Proyección de Ingresos

Para determinar las cantidades proyectadas de servicios a ofrecer se ha tenido en cuenta la tasa inflación en el país del 3,38%, indicador de proyección que se utilizó para proyectar los costos y los gastos. Adicional a ello se consideró el 21% como proyección de ventas en el servicio de administración, es decir que para ese servicio habrá un crecimiento anual del 24.38%; para el resto de servicios se mantiene la proyección inicial de ingresos, dicho de esta manera existirá solo un crecimiento anual del 3,38% para los cinco años, por motivo que son servicios limitados en el mercado.

**Tabla 67: Proyección de Ingresos**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios Administrativos inmobiliarios	48.564,00	60.403,90	75.130,37	93.447,16	116.229,58
Servicios Especializados en Asesoramiento Inmobiliario	13.080,75	13.522,88	13.979,95	14.452,48	14.940,97
Servicios Integrales de avalúos	24.450,00	25.276,41	26.130,75	27.013,97	27.927,04
<b>INGRESOS ANUALES</b>	<b>86.094,75</b>	<b>99.203,19</b>	<b>115.241,08</b>	<b>134.913,61</b>	<b>159.097,59</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)  
Elaborado por: La Autora

## 6.5. FLUJO DE CAJA

Se presenta el flujo de caja con vistas a determinar los montos de ingresos y el calendario de desembolsos para tomar decisiones relacionadas a recuperaciones de ventas, requerimientos de crédito que conceden los proveedores y las instituciones crediticias, manejo de inventarios, nuevas inversiones, etc.

**Tabla 68: Flujo de Caja**

<b>RUBROS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
INVERSIONES FIJAS	(20.920,00)					
CAPITAL DE TRABAJO	(16.758,85)					
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>86.094,75</b>	<b>99.203,19</b>	<b>115.241,08</b>	<b>134.913,61</b>	<b>159.097,59</b>	
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>57.084,91</b>	<b>58.915,75</b>	<b>60.808,47</b>	<b>61.198,49</b>	<b>63.221,32</b>	
DEPRECIACIÓN	2.918,17	2.918,17	2.918,17	1.351,50	1.351,50	
MANO OBRA DIRECTA	52.588,55	54.366,04	56.203,61	58.103,30	60.067,19	
GASTO MATERIALES	1.578,20	1.631,54	1.686,69	1.743,70	1.802,64	
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>29.009,84</b>	<b>40.287,44</b>	<b>54.432,61</b>	<b>73.715,11</b>	<b>95.876,27</b>	
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>7.992,07</b>	<b>8.133,65</b>	<b>8.280,01</b>	<b>6.864,66</b>	<b>7.021,09</b>	
GASTOS ADMINISTRACIÓN	7.372,07	7.492,69	7.617,39	6.179,65	6.312,92	
GASTOS VENTAS	620,00	640,96	662,62	685,02	708,17	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>21.017,77</b>	<b>32.153,79</b>	<b>46.152,60</b>	<b>66.850,45</b>	<b>88.855,18</b>	
GASTOS FINANCIEROS	3.553,82	2.908,58	2.192,22	1.396,92	513,98	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>17.463,95</b>	<b>29.245,22</b>	<b>43.960,38</b>	<b>65.453,53</b>	<b>88.341,20</b>	
15% PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	2.619,59	4.386,78	6.594,06	9.818,03	13.251,18	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>14.844,35</b>	<b>24.858,43</b>	<b>37.366,32</b>	<b>55.635,50</b>	<b>75.090,02</b>	
22% IMPUESTO A LA RENTA	3.265,76	5.468,86	8.220,59	12.239,81	16.519,80	
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>11.578,60</b>	<b>19.389,58</b>	<b>29.145,73</b>	<b>43.395,69</b>	<b>58.570,22</b>	
DEPRECIACIÓN	2.918,17	2.918,17	2.918,17	1.351,50	1.351,50	
INVERSIONES	37.678,85					
PRÉSTAMO	36.478,85					
AMORTIZACIÓN DEUDA		5.855,05	6.500,30	7.216,65	8.011,95	8.894,90
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>(1.200,00)</b>	<b>8.641,71</b>	<b>15.807,45</b>	<b>24.847,24</b>	<b>36.735,24</b>	<b>51.026,82</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora



## 6.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

### 1. Punto de Equilibrio en valores monetarios

Se obtiene mediante la siguiente fórmula (Quesada, 2005):

$$\text{Punto de Equilibrio en Valores Monetarios} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Unitario}}{\text{Precio Unitario}}}$$

**Tabla 69: Cálculo del Punto de Equilibrio en Valores Monetarios**

<b>Punto de Equilibrio en Ventas</b>	
Precio Unitario	44,02
Costos Variables Unitario	1,61
Costos Fijos Totales	4.899,32
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>5.085,00</b>

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

El resultado obtenido significa que INMOSEER, para poder operar sin pérdidas ni ganancias, las ventas mensuales del negocio deben alcanzar los 5.085,00 dólares. A partir de esa cifra comienza a obtener ganancias.

### 2. Punto de Equilibrio en Unidades vendidas (PE<sub>Unidades</sub>)

Para su determinación se emplea la siguiente fórmula (Quesada, 2005):

$$\text{Punto de Equilibrio en Unidades} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

**Tabla 70: Cálculo del Punto de Equilibrio en Unidades**

<b>Punto de Equilibrio en Ventas</b>	
Costos Fijos Totales	4.899,32
Precio Unitario	44,02
Costos Variables Unitario	1,61
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>115,54</b>

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

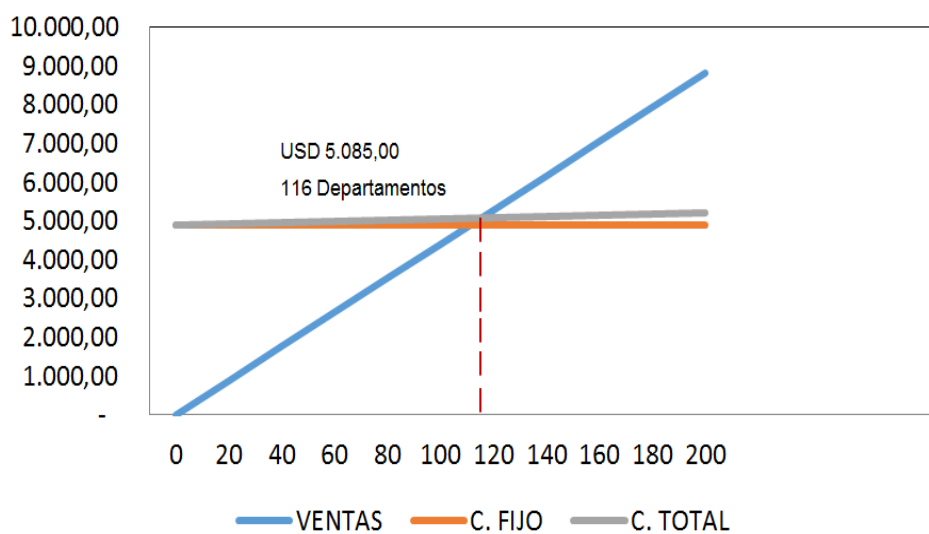
**Elaborado por:** La Autora

INMOSEER deberá tener contratados 116 departamentos o locales comerciales, para que no tenga pérdidas y a partir de ese valor comience a obtener ganancias.

### 3. Punto de Equilibrio Gráfico

Gráfico N° 19: Punto de Equilibrio

#### Punto de Equilibrio



Fuente: (Inmoser, 2016)  
Elaborado por: La Autora

## 6.7. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

En el apartado anterior se estableció el punto a partir del cual INMOSEER puede generar utilidades. Con la presentación del próximo instrumento se puede comprobar que el proyecto será rentable a lo largo de su vida útil.

**Tabla 71: Estado de Resultados Proyectado a 5 años**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>(+) INGRESOS</b>	<b>86.094,75</b>	<b>99.203,19</b>	<b>115.241,08</b>	<b>134.913,61</b>	<b>159.097,59</b>
(-) COSTO DE VENTAS	54.166,75	55.997,58	57.890,30	59.846,99	61.869,82
<b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>31.928,00</b>	<b>43.205,61</b>	<b>57.350,78</b>	<b>75.066,61</b>	<b>97.227,77</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	7.372,07	7.492,69	7.617,39	6.179,65	6.312,92
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>24.555,94</b>	<b>35.712,92</b>	<b>49.733,38</b>	<b>68.886,97</b>	<b>90.914,85</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	3.553,82	2.908,58	2.192,22	1.396,92	513,98
(-) GASTOS COMERCIALIZACIÓN	620,00	640,96	662,62	685,02	708,17
<b>= UTILIDAD ANTES DE REPARTO</b>	<b>20.382,11</b>	<b>32.163,38</b>	<b>46.878,54</b>	<b>66.805,03</b>	<b>89.692,70</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.057,32	4.824,51	7.031,78	10.020,75	13.453,91
<b>= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>17.324,80</b>	<b>27.338,88</b>	<b>39.846,76</b>	<b>56.784,27</b>	<b>76.238,80</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	3.811,45	6.014,55	8.766,29	12.492,54	16.772,54
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>13.513,34</b>	<b>21.324,32</b>	<b>31.080,47</b>	<b>44.291,73</b>	<b>59.466,26</b>

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

## 6.8. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para poder determinar si las cantidades presentadas en los numerales anteriores han servido para que el proyecto se sustente financieramente a lo largo de su planeación y ejecución, se deben utilizar los instrumentos que la técnica de Evaluación Financiera propone. Los necesarios y más importantes se detallan a continuación:

### a) Indicadores

#### a.1) Valor Actual Neto (VAN)

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se utilizó la fórmula que se presenta a continuación (Iturrioz del Campo, 2015):

$$VAN = -I + \frac{\sum FNC}{(1+i)^n}$$

Donde:

FNC: Flujo Neto de Caja correspondiente al año n

I: Inversión Inicial

i: La tasa de descuento a lo largo de un período, siendo utilizada la TMAR como tasa de referencia.

n: Número de años a valorar

Para ello se realizó primeramente el cálculo y de la Tasa Mínima Interna de Rendimiento (TMAR). Para lo cual se tuvo en cuenta que según datos estadísticos del Banco Central del Ecuador (BCE) la tasa de inflación en el sector de construcción es el 5,00%; es decir, que está sobre la tasa de inflación global de la economía que es 3,38%, por ende, este proyecto es riesgoso y se considera el 5% como premio al riesgo para el sector de la construcción.

**Tabla 72: Cálculo de la Tasa Mínima Interna de Rendimiento**

INDICADORES	%
Tasa Pasiva	6.01%
Tasa de Inflación Global de la Economía	3.38%
Tasa Inflación Sector Construcción	5.00%
<b>TMAR</b>	<b>14.39%</b>

**Fuente:** (Banco Central de Ecuador, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 73: Cálculo del VAN**

AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) <sup>n</sup>	FNC/(1+i) <sup>n</sup>
0	-37.678,85			-37.678,85
1	8.641,71	8.641,71	1,1439	7.554,60
2	15.807,45	24.449,16	1,3085	12.080,52
3	24.847,24	49.296,40	1,4968	16.600,23
4	36.735,24	86.031,64	1,7122	21.455,10
5	51.026,82	137.058,46	1,9586	26.053,03
<b>SUMAN</b>	<b>137.058,46</b>			<b>46.064,63</b>
<b>VAN =</b>	<b>46.064,63</b>			

**Fuente:** (Inmoser, 2016)

**Elaborado por:** La Autora

El VAN arroja un valor de USD 46.064,63, indicando que los ingresos que serán generados por el proyecto en cinco años van a financiar el costo del mismo, cubre su inversión y además va a generar este valor adicional.

## a.2) Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento que permite igualar el valor presente de los flujos netos de efectivo con el valor inicial asociado a un proyecto (tasa más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero).

La fórmula a emplear para calcular la TIR es la siguiente (Mascareñas, 2008):

$$TIR = VAN = (\sum = [FNC]/(1+i)^n) = 0$$

Donde:

FNC: suma de los valores futuros equivalente de las ganancias

n: períodos a considerar, número de años a futuro

i: Tasa a calcular para hacer el VAN cero.

**Tabla 74: Cálculo de TIR**

AÑOS	FNC
0	-37.678,85
1	8.641,71
2	15.807,45
3	24.847,24
4	36.735,24
5	51.026,82
<b>SUMAN</b>	<b>137.058,46</b>
<b>TIR=</b>	<b>45,27%</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

La TIR es de 45.27 por ciento y los intereses a pagar son a la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), calculada, de 14.39 por ciento sobre saldos a cinco años plazo, lo que resulta en principio factible para aceptar la inversión.

### a.3) Beneficio Costo

La relación Beneficio - Costo es un cociente que posibilita establecer una comparación entre los ingresos y los egresos del proyecto. Cuando la relación es mayor a 1 se acepta el mismo.

Fórmula: 
$$B / C = \frac{\sum FNC(1+i)^n}{I_0}$$

**Tabla 75: Relación Costo Beneficio**

AÑOS	FNC/(1+i) <sup>n</sup>
0	-37.678,85
1	7.554,60
2	12.080,52
3	16.600,23
4	21.455,10
5	26.053,03
<b>SUMAN</b>	<b>83.743,48</b>
<b>C/B</b>	<b>2,22</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

De acuerdo a la relación Beneficio - Costo se asume la aceptación del proyecto toda vez que la relación es mayor a 1, siendo el caso de la inversión que se analiza.

#### a.4) Período de Recuperación (PRI)

Para determinar el PRI se comienza estableciendo el flujo de caja acumulado como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 76: Flujo acumulado de caja**

AÑO	FLUJO NETO DE CAJA	FLUJO NETO DE CAJA ACTUALIZADO	FLUJO NETO DE CAJA ACTUALIZADO ACUMULADO
0	(37.678,85)	(37.678,85)	(37.678,85)
1	8.641,71	7.554,60	(30.124,25)
2	15.807,45	12.080,52	(18.043,73)
3	24.847,24	16.600,23	(1.443,50)
4	36.735,24	21.455,10	20.011,60
5	51.026,82	26.053,03	46.064,63

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

Fórmula (Ramírez, Vidal, & Domínguez, 2009):

$$PRI = a + \frac{b - c}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión

b = Inversión inicial

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

**Tabla 77: Determinación de los datos para el cálculo del período de recuperación**

<i>Año inmediato anterior</i>	3
<i>Inversión inicial</i>	37.678,85
<i>Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior</i>	36.235,35
<i>Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión</i>	21.455,10
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>3,07</b>

Fuente: (Inmoser, 2016)

Elaborado por: La Autora

La inversión será recuperada en un periodo de 3 años.

## **b) Razones**

### **b.1) Liquidez**

La capacidad del negocio para cubrir sus obligaciones de corto plazo, con sus activos medidos también a corto plazo muestra una situación favorable debido al préstamo otorgado por el Banco Pichincha.

Activo Corriente: Todos los ingresos generados durante el ejercicio

Pasivo Corriente: Todas las obligaciones generadas durante el ejercicio

$$\text{Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{86.094,75}{57.084,91} = 1,51$$

Fuente: (Viteri, 2015)

La empresa por cada dólar USD 1 de deuda de pago inmediato, cuenta con USD 0,51 disponibles de forma inmediata para pagar esa deuda.

### **b.2) Rentabilidad**

El margen de utilidad neta indica que la tasa de utilidad obtenida de las ventas es del 42,32%.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100 = \frac{13.513,34}{31.928,00} * 100 = 42,32\%$$

Fuente: (Viteri, 2015)

Con la culminación de este capítulo se demuestra la factibilidad del proyecto.



## CONCLUSIONES

- La realización del presente plan de negocios ha permitido comprobar la existencia de un mercado insatisfecho con el servicio de administración horizontal, constituyendo una de las principales razones para la constitución de la Compañía Limitada INMOSER.
- El estudio de mercado permitió conocer que el 83% de los encuestados están de acuerdo con la idea de un servicio de administración integral, ya que consideran mayor jerarquía al conocimiento de las leyes y reglamentos, aunque también otorgan un alto grado de importancia a la agilidad en la solución de problemas, los estudios contables y la cobranza.
- En el plan de negocios se presenta la necesidad de recursos humanos y materiales para ofrecer un servicio óptimo y diferenciado con respecto a la competencia existente.
- Teniendo en cuenta el auge de la construcción de edificios en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito se demuestra la acertada decisión de la creación de la Compañía Limitada INMOSER ya que estas propiedades horizontales están sujetas a una administración legalmente constituida.
- Los resultados del estudio financiero demuestra la rentabilidad de este proyecto debido a la pronta recuperación de la inversión inicial y la obtención de utilidades para la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda no descuidar las características innovadoras de la propuesta para que INMOSER pueda penetrar en el mercado inmobiliario de Quito alcanzando los resultados esperados por sus socios.
- Dada la existencia de diferentes personas naturales o jurídicas prestando este servicio, INMOSER debe mantener sus políticas diferenciadoras para poder afianzarse en el mercado.
- Establecer un programa de selección y capacitación para todos los trabajadores que permita brindar un servicio de calidad.
- Utilizar las encuestas de satisfacción del cliente como instrumento permanente de medición y mejora de los servicios.
- Según los resultados que se obtengan en la implementación del negocio se debe prever la extensión de los servicios hacia otros sectores de la ciudad de Quito.
- El presente plan de negocios deberá ser utilizado como una herramienta de trabajo para las socias de INMOSER, por la profundidad de sus análisis.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abaconsultores. (2015). *ABA Consultores en Capacitación y productividad. Técnica y conocimiento para el desarrollo de habilidades y nuevas competencias. ¿Matriz de habilidades o de competencias?* Recuperado el 17 de 03 de 2016, de <http://www.abaconsultores.com.mx/2015/07/21/matriz-de-habilidades-o-de-competencias/>
- Andes. (01 de 01 de 2016). *Shocks externos debilitaron la economía ecuatoriana y de la región en 2015. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica.* Recuperado el 24 de 02 de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/shocks-externos-debilitaron-economia-ecuatoriana-region-2015.html>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Montecristi: Asamblea Nacional Constituyente.
- Banco Central de Ecuador. (1 de julio de 2016). *bce.fin.ec.* Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Cané, M. (17 de agosto de 2009). *Ser Gerente.* Obtenido de <http://www.sergerente.net/espina-de-pescado-por-kaoru-ishikawa>
- Datosmacro.com. (12 de enero de 2016). *Datosmacro.com.* Obtenido de <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/ecuador>
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento con aplicación a la organización.* San José, Costa Rica: EUNED.
- Dirección del Seguro de Riesgos de Trabajo IESS. (2015). *Siniestralidad laboral es alta en el Ecuador.* Obtenido de <http://www.elmercurio.com.ec/378569-siniestralidad-laboral-es-alta-en-el-ecuador/#.VbDuXaSqqko>
- Economía Web Site. (2007). *Economía Web Site.* Obtenido de <http://www.economia.ws/mercado.php>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos.* México: McGraw Hill.
- Fundación Wikimedia, Inc. (30 de diciembre de 2015). *Wikipedia La Enciclopedia Libre.* Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Propiedad\\_horizontal](https://es.wikipedia.org/wiki/Propiedad_horizontal)
- Google Maps. (abril de 2016). *Google Maps.* Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/@-0.175442,-78.4818162,16z>

- INEC. (2010). *VII Censo de Población y Vivienda 2010*. Recuperado el 22 de 01 de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-de-datos-censo-2010/>
- INEC. (2014). *Encuesta de edificaciones 2014*. Recuperado el 22 de 01 de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/edificaciones/>
- Iturrioz del Campo, J. (2015). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/valor-actualizado-neto-van.html>
- Martínez Díaz, A. (2004). *La Propiedad Horizontal y su administración*. Bogotá: Librería del Profesional-Efraín Lizcano.
- Mascareñas, J. (03 de 2008). *La valoración de proyectos de inversión productivos. Monografías de Juan Mascareñas sobre Finanzas Cosporativas. Universidad Complutense de madrid*. Recuperado el 21 de 02 de 2016, de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/jmas/mon/03.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (2015). *NORMATIVA LEGAL DE SEGURIDAD Y SALUD*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Municipio de Quito. (2011). *Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial para el período 2012-2022*. Quito: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.
- Portal Polilibros. (abril de 2016). *Polilibros*. Obtenido de [http://148.204.211.134/polilibros/portal/polilibros/P\\_Terminados/Planeacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4\\_1.htm](http://148.204.211.134/polilibros/portal/polilibros/P_Terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_1.htm)
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Editora Continental.
- Quesada, G. (25 de 11 de 2005). *Fórmula del punto de equilibrio y ejemplo*. Recuperado el 18 de 03 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/formula-del-punto-de-equilibrio-y-ejemplo/>
- Ramírez Almaguer, D., Vidal Marrero , A. S., & Domínguez Rodríguez, Y. (2009). *ETAPAS DEL ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD. Contribuciones a la Economía*, ISSN 16968360.
- Ramírez, D., Vidal, A., & Domínguez, Y. (2009). *Etapas del análisis de factibilidad. Contribuciones a la Economía*, ISSN 16968360.
- Romero, R. (1997). *Marketing*. Editora Palmir E.I.R.L.
- SC. (2016). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SC)*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- Thomas, D. (1995). *El sentido de los negocios*. México: CECSA.

- UTI. (2014). *Formato para plan de negocios. Universidad Tecnológica Indoamérica*. Recuperado el 18 de 03 de 2016, de <http://www.uti.edu.ec/documents/FormatoldeaNegocioConcursoEmprendimiento2014.pdf>
- Viteri, L. (2015). *Razones financieras. Build a free website of your own on Tripod*. Recuperado el 18 de 09 de 2016, de Luis Gabriel Viteri. Estudiante de Ingeniería Industrial. Pontificia Universidad Javeriana: <http://pipe777.tripod.com/index.html>
- Wikipedia. (2015). *Barrios de Quito*. Recuperado el 18 de 02 de 2016, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Barrios\\_de\\_Quito](https://es.wikipedia.org/wiki/Barrios_de_Quito)
- Zevallos, E. E. (2012). El dilema de los costos en las empresas de servicios. *QUIPUKAMAYOC*, 7-14 .

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO

Estimado (a) Sr(a):

Marque con una X la respuesta que considere más adecuada. Para los casos que corresponda tenga en cuenta la siguiente escala:

5- Totalmente de acuerdo; 4- De acuerdo; 3- Medianamente de acuerdo; 2- En desacuerdo; 1- Totalmente en desacuerdo

1. Con cuantos departamentos cuenta este edificio \_\_\_\_\_
2. Actualmente quien presta el servicio de administración en su copropiedad.  
 Persona Natural externa  
 Persona Natural propietario  
 Una empresa  
¿Cuál?:  
\_\_\_\_\_
3. Qué opinión le merece la afirmación "Las empresas de administración que ofrecen un servicio integral compuesto de aseo, contabilidad, asesoría legal y gestión administrativa, logran mejores resultados al momento de ejercer su labor:  

5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Entre las siguientes opciones enumere según nivel de importancia, de 1 a 5, para los requisitos que debe cumplir una empresa dedicada a la administración de propiedad.  
 Estudios de administración y contabilidad  
 Conciliador de conflictos con condóminos  
 Agilidad en la solución de problemas  
 Especialistas en cobranzas  
 Conocimientos de las leyes y reglamentos
5. Marque con una X los servicios que tiene su edificio.  
 Ascensor  Calefones  
 Guardianía  Calderos  
 Conserjería  Gas centralizado  
 Generador eléctrico  Otros  
En caso de ser otros, mencionar \_\_\_\_\_
6. ¿Cómo evaluaría su administración en una escala de 1 a 5 según el grado de satisfacción con la misma?  
 El servicio que actualmente tiene de administración es competente  
 El personal que contrata la copropiedad es calificado  
 Su precio (cuota de Administración) es justo  
 Actualmente como presidente de su copropiedad recibe oportuna y claramente la información de gestión administrativa y financiera
7. En los últimos tres años ¿con que periodicidad ha cambiado el servicio de administración en su copropiedad?  
 Cada 6 meses

- \_\_\_ Cada año  
\_\_\_ Cada 2 años o más
8. ¿Considera pertinente los cambios administrativos con frecuencia en su copropiedad?  
Sí \_\_\_ No \_\_\_
9. ¿Cuántas horas cree usted que son necesarias para que un administrador esté presente en el edificio diariamente de lunes a viernes?  
\_\_\_ Dos \_\_\_ Cuatro  
\_\_\_ Tres \_\_\_ Ocho
10. ¿Cuál es el pago por departamento por el servicio de administración que recibe?  
Entre 26,00 -35,00 \_\_\_  
Entre 16,00 - 25,00 \_\_\_  
Entre 10,00 - 15,00 \_\_\_
11. Existe la probabilidad, según un estudio de mercado, de crear una empresa que presta servicios de administración integral especializada en la propiedad horizontal, como servicio de seguridad, servicios generales y administración, como valor agregado esta nueva empresa brindaría servicios de mensajería sin costo alguno. ¿Contrataría usted ésta empresa?  
Sí \_\_\_ No \_\_\_

Muchas gracias por el tiempo dedicado a esta encuesta, que tenga buen día.

## ANEXO 2. ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Gracias por responder esta encuesta. Estas preguntas nos ayudarán a mejorar nuestro servicio.

1. Sexo:

M  F

2. Edad: \_\_\_\_\_

3. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con INMOSER en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. En comparación con otras alternativas de servicios de administración, usted considera que nuestro servicio es...

Mucho mejor

Algo Mejor

Más o menos igual

Algo peor

Mucho peor

No lo sé

5. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos del servicio que presta INMOSER:

Atributos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad del servicio										
Profesionalidad										
Relación con los clientes										
Bien organizado										
Atención oportuna a reclamos										

6. ¿Recomendaría usted INMOSER a otras personas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Tiene usted algún comentario adicional o alguna sugerencia que nos ayude a mejorar el servicio?

---