

**Amén Valverde Génesis Mercedes**

**Quispe Cruz Manuel Alejandro**

**"PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
UNA EMPRESA ADMINISTRADORA DE  
CIUDADELAS PRIVADAS PARA EL SECTOR DE LA  
VÍA A SAMBORONDÓN"**

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía especialización mayor Recursos Humanos, especialización menor CPA y para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía, especialización mayor Negocios Internacionales y especialización menor Recursos Humanos.


**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

GUAYAQUIL, 2016

AMÉN, Génesis y QUISPE, Manuel, "PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA ADMINISTRADORA DE CIUDADELAS PRIVADAS PARA EL SECTOR DE LA VÍA A SAMBORONDÓN" Guayaquil: UPACÍFICO, 2016, 126p. Ing. Reyna Ortiz (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: El importante desarrollo urbanístico que se ha presentado en el cantón Samborondón en la última década, permite establecer una oportunidad de negocio fundamentada en la creación de una empresa especializada en la administración de ciudadelas privadas. Uno de los principales problemas que adolecen algunas de estas urbanizaciones radica en la falta de obras comunitarias, planes de seguridad y actividades de integración que permitan a sus residentes tener una vida tranquila según los lineamientos del Buen Vivir. En algunos casos, se ha podido observar descuido en temas como: señalética, seguridad, falta de mantenimiento de áreas verdes y áreas sociales y demás problemas que aquejan a este sector. Por ello, la presente propuesta se basa en la prestación de un servicio integral de mantenimiento, administración y seguridad en las urbanizaciones que pertenecen a la población de la parroquia urbana de Samborondón; por lo tanto, no se incurrirá en costos de materiales e insumos sino en otro tipo de gastos que influyen en la prestación del servicio. Al hacer el análisis financiero se determinó que el proyecto resultaría rentable porque los indicadores financieros TIR y VAN superan las expectativas de retorno reflejadas en la TMAR (12.42%), al ubicarse en 64.18% y \$ 90,456.84 respectivamente.

Palabras claves: Urbanizaciones, Administración, Mantenimiento, Rentabilidad

	<b>ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)</b>	Fecha: 09/07/2015
	<b>PA-FR-67</b>	Versión: 001
		Página: III de 1

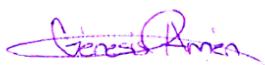
### DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingenieros Comerciales de la Universidad Del Pacífico, hacemos entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

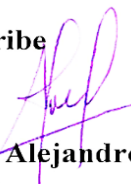
Los estudiantes certifican estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Génesis Amén Valverde



Manuel Alejandro Quispe

Estudiantes de la Facultad de Negocios  
Universidad Del Pacífico

Fecha:

Guayaquil, 16 de marzo de 2016

Título de T.C.C.:

Propuesta para la Implementación de una Empresa Administradora de Ciudadelas Privadas para el Sector de la vía a Samborondón.

Autor:

Génesis Mercedes Amén Valverde  
Manuel Alejandro Quispe Cruz

Tutor:

Ingeniera Reyna Ortiz

Miembros del Tribunal:

Master Ingrid Soto

Ingeniera Carola Mena

Fecha de calificación:

29 de junio de 2015

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto principalmente a Dios por su infinita misericordia, su amor, su bendición de cada día, por ser mi guía y mi fortaleza.

A mi abuelita Marietta (+) ejemplo de lucha y superación, por sus sabios consejos plasmados en mí.

A mis padres Carlos y Mercedes, por los valores inculcados, y apoyarme para que todos mis sueños se hagan realidad.

A mi tía Anita de Pincay, por ser mi apoyo incondicional durante mi trayecto universitario.

A mi esposo Jairo Barahona, más que mi pareja, mi amigo; por su paciencia, compañía y por darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar.

**GÉNESIS MERCEDES AMÉN VALVERDE**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios y a mis padres, quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos.

A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos; quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer este proyecto.

A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma.

MANUEL ALEJANDRO QUISPE CRUZ

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradecemos a Dios, ya que nos ha dado la capacidad, la valentía, y la fortaleza para que este sueño se haga realidad.

También queremos agradecer a nuestra tutora de proyecto Ingeniera Reyna Ortiz, por el tiempo y la orientación que ha empleado con nosotros.

A nuestras familias, que sin pedirlo han sido nuestros pilares y en todo momento nos han dado su apoyo incondicional motivándonos a llegar hasta el final.

En general agradecer a todas las personas que a lo largo de estos años de carrera hemos tenido la oportunidad de encontrar y conocer. A los profesores que nos han aportado sus conocimientos y enseñanzas; a los amigos y compañeros por su respaldo y ánimos, y a todas aquellas personas que de una u otra manera han conseguido que podamos alcanzar nuestro objetivo.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.1. <i>Ubicación del Problema</i> .....	1
1.1.2. <i>Situación Conflicto del Problema</i> .....	2
1.1.3. <i>Causas del Problema</i> .....	3
1.1.4. <i>Delimitación del Problema</i> .....	3
1.1.5. <i>Formulación del Problema</i> .....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. <i>Objetivo General</i> .....	6
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	6
1.4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	6
1.4.1. <i>Antecedentes de la investigación</i> .....	6
1.4.2. <i>Urbanizaciones Cerradas</i> .....	8
1.4.3. <i>Las urbanizaciones privadas como estilo de vida comunitario</i> .....	9
1.5. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	10
1.5.1. <i>Reglamento Interno de los Copropietarios</i> .....	11
1.5.1.1 Variables que se consideran en la elaboración del Reglamento Interno de Copropietarios.....	11
1.5.2. <i>Ley de propiedad Horizontal y sus Reglamentos</i> .....	12
1.5.3. <i>Reformas a la Ley de Propiedad Horizontal</i> .....	13
1.5.3.1. <i>Herramienta Legal para cobro de alcúotas a “morosos”</i> .....	13
1.5.3.2. <i>Nuevas reglas para copropietarios de edificios y condominios</i> .....	14
1.6. HIPÓTESIS.....	15
1.7. METODOLOGÍA UTILIZADA .....	15
1.7.1. <i>Modalidad de la Investigación</i> .....	15
1.7.2. <i>Tipo de Investigación</i> .....	16
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>17</b>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>17</b>
2.1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO .....	17
2.1.1. <i>Aspecto Económico</i> .....	17
2.1.2. <i>Aspecto Socio – Cultural</i> .....	18
2.1.3. <i>Aspecto Político</i> .....	20
2.1.4. <i>Aspecto Legal</i> .....	21
2.1.5. <i>Aspecto Ecológico</i> .....	22
2.1.6. <i>Aspecto Tecnológico</i> .....	22

2.1.7. Aspecto Demográfico .....	23
2.1.8. Relacionamiento de las variables ambientales .....	24
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>26</b>
<b>ESTUDIO DEL MERCADO .....</b>	<b>26</b>
3.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	26
3.1.1. Necesidades de los clientes.....	27
3.1.2. Distribución geográfica del mercado de consumo.....	27
3.1.3. Comportamiento histórico de la demanda .....	28
3.1.4. Proyección de la demanda.....	29
3.1.5. Tabulación de las fuentes primarias .....	30
3.1.5.1. Cálculo del tamaño de la muestra .....	30
3.1.5.2. Resultados de la Encuesta.....	31
3.1.5.3. Conclusiones de la Encuesta.....	46
3.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	47
3.2.1. Características de los principales productores.....	48
3.2.2. Proyección de la oferta.....	48
3.3. MARKETING MIX.....	49
3.3.1. Definición del producto .....	49
3.3.2. Análisis de precios.....	50
3.3.3. Determinación del precio promedio.....	51
3.3.4. Análisis histórico y proyección de precios .....	51
3.4. PLAZA .....	52
3.5. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	52
3.5.1. Descripción de los canales de distribución.....	53
3.5.2. Ventajas y desventajas de la trayectoria de comercialización.....	54
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>55</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>55</b>
4.1. DIRECTRICES DE LA EMPRESA .....	55
4.1.1. Misión, Visión y Valores Organizacionales .....	55
4.2. MATRIZ DE GRUPOS INTERESADOS.....	56
4.3. MATRIZ DE DEMANDAS ACTUALES Y FUTURAS .....	57
4.4. ANÁLISIS DE INTEGRACIÓN.....	58
4.4.1. Cinco Fuerzas de Porter.....	58
4.4.2. FODA.....	60
4.5. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	61
4.5.1. Posicionamiento Estratégico .....	62
4.5.2. Cadena de Valor.....	63
4.5.3. Mantenimiento de la ventaja competitiva.....	64
4.5.4. Programas Tácticos (Funcionales) .....	64



4.6. CONTROL ESTRATÉGICO.....	65
4.7. FACTORES QUE DETERMINAN LA LOCALIZACIÓN .....	66
4.8. DEFINICIÓN DE LA LOCALIZACIÓN.....	67
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>68</b>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>68</b>
5.1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....	68
5.2. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS.....	68
5.3. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.....	70
5.4. SISTEMA DE REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES .....	77
5.5. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESEMPEÑO .....	79
5.6. CRITERIOS DE MOTIVACIÓN .....	80
5.7. NORMAS ISO Y ESTÁNDARES DE CALIDAD ACEPTADOS A NIVEL MUNDIAL...82	
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>83</b>
<b>INGENIERÍA DEL PROYECTO .....</b>	<b>83</b>
6.1. BASE LEGAL .....	83
6.1.1. <i>Procedimiento inicial</i> .....	83
6.2. PROYECCIÓN DE VENTAS PARA CINCO AÑOS.....	83
6.3. INVERSIONES EN OBRAS FÍSICAS QUE DEN SOPORTE A LAS VENTAS.....	84
6.4. INVERSIONES EN EQUIPAMIENTO QUE DEN SOPORTE A LAS VENTAS.....	85
6.5. BALANCE DE PERSONAL .....	87
6.6. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE LA OPERACIÓN ADMINISTRACIÓN .....	87
<b>CAPÍTULO VII .....</b>	<b>89</b>
<b>ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL .....</b>	<b>89</b>
7.1. CÓMO SERÁ LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN – ACCIONES.....	89
7.2. LAS PERSONAS.....	90
7.3. EL LIDERAZGO.....	91
7.4. MEDIDAS DE DESEMPEÑO .....	92
7.5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	94
FUENTE: CASTRO G., 2012.....	94
7.6. GUÍA PARA CONTROL.....	95
<b>CAPÍTULO VIII.....</b>	<b>96</b>
<b>ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO .....</b>	<b>96</b>
8.1. INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO .....	96
8.2. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN .....	96
8.3. PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS .....	98
8.3.1. <i>Presupuesto de Gastos Administrativos</i> .....	99
8.3.2. <i>Presupuesto de Gastos de Ventas</i> .....	99

8.3.3. Presupuesto de Gastos Financieros .....	99
8.3.4. Presupuesto de Depreciaciones.....	99
8.3.5. Presupuesto de Amortizaciones.....	99
8.3.6. Proyectos de Gastos Operativos a cinco años .....	100
8.4. PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	101
8.4.1. Determinación del costo, precio y margen.....	101
8.4.2. Proyección de ventas a cinco años.....	101
8.5. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	102
8.5.1. Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias.....	102
8.5.2. Proyección de Balance General Final .....	103
8.6. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	104
8.6.1. Proyección de Flujo de Caja.....	104
8.6.2. Análisis de Rentabilidad: TMAR, TIR y VAN.....	105
8.6.3. Análisis del Período de Recuperación de la Inversión.....	105
8.6.4. Análisis de Índices Financieros.....	106
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>108</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>113</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: División Geográfica del mercado de consumo .....	28
Tabla 2: Proyección de la demanda .....	29
Tabla 3: Fórmula para calcular .....	30
Tabla 4: Cálculo de la Muestra .....	31
Tabla 5: Ejecución de las encuestas .....	31
Tabla 6: Urbanizaciones.....	32
Tabla 7: Modalidad de administración actual de la urbanización.....	33
Tabla 8: Calificación del servicio administrativo .....	34
Tabla 9: Calificación del servicio de mantenimiento.....	35
Tabla 10: Calificación del servicio de limpieza.....	36
Tabla 11: Calificación del servicio de seguridad privada.....	37
Tabla 12: Existencia de algún plan de contingencia en la urbanización.....	38
Tabla 13: Cumplimiento de los protocolos de seguridad que requiere la urbanización.....	39
Tabla 14: Inconvenientes entre la administración y los residentes .....	40
Tabla 15: Modalidad en que debe llevarse a cabo la administración de la urbanización.....	41
Tabla 16: Relación entre los residentes.....	42
Tabla 17: Aceptación de la propuesta .....	43
Tabla 18: Aceptación de la contratación de los servicios de la empresa .....	44
Tabla 19: Calificación del servicio de mantenimiento .....	45
Tabla 20: Proyección de la Oferta.....	49
Tabla 21: Matriz de demandas actuales y futuras .....	57
Tabla 22: Organigrama de “Servicios Integrales UrbaSambo” S.A. ....	68
Tabla 23: Perfil del Gerente General .....	69
Tabla 24: Perfil del Gerente Financiero.....	69
Tabla 25: Perfil del Gerente de Servicios Varios.....	70
Tabla 26: Remuneración del Personal .....	79
Tabla 27: Presupuesto de Gestión de Calidad.....	82
Tabla 28: Costo – Precio – Margen de Utilidad.....	84
<b>Tabla 29: Proyección de ventas .....</b>	<b>84</b>
Tabla 30: Inversión en Muebles y Enseres .....	85
Tabla 31: Inversión en Equipos de Oficina.....	86
Tabla 32: Inversión en Equipos de Computación .....	86
Tabla 33: Inversión en Otros Equipos de Oficina.....	86
Tabla 34: Gastos de Personal .....	87
Tabla 35: Detalle de Gastos y Proyección a 5 años .....	88
Tabla 36: Pasos para la implementación del negocio .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: PIB trimestral.....	17
Gráfico 2: Inflación anual 2013 vs 2014 (En porcentaje).....	18
Gráfico 3: Índice de Confianza del Consumidor (Enero 2008 – Diciembre 2013) .....	19
Gráfico 4: Población Económicamente Activa (En porcentaje) .....	19
Gráfico 5: Urbanizaciones .....	32
Gráfico 6: Modalidad de administración actual de la urbanización.....	33
Gráfico 7: Calificación del servicio administrativo .....	34
Gráfico 8: Calificación del servicio de mantenimiento .....	35
Gráfico 9: Calificación del servicio de limpieza.....	36
Gráfico 10: Calificación del servicio de seguridad privada.....	37
Gráfico 11: Existencia de algún plan de contingencia en la urbanización.....	38
Gráfico 12: Cumplimiento de los protocolos de seguridad que requiere la urbanización.....	39
Gráfico 13: Inconvenientes entre la administración y los residentes.....	40
Gráfico 14: Modalidad en que debe llevarse a cabo la administración de la urbanización.....	41
Gráfico 15: Relación entre los residentes .....	42
Gráfico 16: Aceptación de la propuesta.....	43
Gráfico 17: Aceptación de la contratación de los servicios de la empresa.....	44
Gráfico 18: Calificación del servicio de mantenimiento .....	45
Gráfico 19: El Producto .....	50
Gráfico 20: Proyección del precio .....	51
Gráfico 21: Plaza Lagos Town Center.....	52
Gráfico 22: Canal de comercialización.....	53
Gráfico 23: Canal de distribución .....	54
Gráfico 24: Grupos de interés .....	56
Gráfico 25: Cinco Fuerzas de Porter.....	59
Gráfico 26: Análisis FODA .....	60
Gráfico 27: Entorno en el cual se formula la estrategia competitiva.....	61
Gráfico 28: Posicionamiento estratégico .....	62
Gráfico 29: Cadena de Valor .....	63
Gráfico 30: Programas Tácticos.....	65
Gráfico 31: Control estratégico.....	66
Gráfico 32: Localización.....	67
Gráfico 33: Enfoque global de la motivación .....	81
Gráfico 34: Distribución del Espacio físico .....	85
Gráfico 35: Importancia de las personas en la empresa.....	90
Gráfico 36: Perspectivas del Balance Score Card.....	93
Gráfico 37: Sistema de Información .....	94

## **CAPÍTULO I**

### **LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

#### **1.1. Problema de la investigación**

##### **1.1.1. Ubicación del Problema**

En los últimos años el cantón Samborondón ha crecido significativamente en cuanto su número de habitantes, especialmente en lo que concierne al área urbana, siendo este un sitio muy frecuentado por sus habitantes y las personas que deben acudir a sus sitios de trabajos ya sea en centros comerciales, centros de negocios o locales que se encuentran en este sector.

En cuanto al aumento del número de viviendas existentes en el sector, las cifras casi se han triplicado durante los últimos 20 años, ya que el censo de población realizado por el INEC en el año 1990 era de 6.998 viviendas, mientras que en el 2010 esta cantidad incrementó a las 20.940 viviendas, además de que existían 934 casas bajo construcción ese mismo año. Dos décadas atrás, el 25,93% de las viviendas estaba en el sector urbano y el resto en el rural; hoy el 64,91% de las viviendas se encuentran en el sector urbano. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2011)

Por otra parte se puede apreciar que en la ciudad de Guayaquil, los lugares para nuevas edificaciones son limitados, la vía La Puntilla Samborondón tiene todavía el 50% de su territorio para ser urbanizado y llevar a cabo construcciones, según los datos que tiene el Municipio de Samborondón.

Por esta razón, el proceso de urbanización sigue al mismo ritmo en 2013 y 2014. “Todavía hay demanda para un segmento de la población de ingresos medio-alto y alto”, (Ortega A., 2012), de “Terrabienes”, promotora inmobiliaria que impulsa el proyecto de Puerto Mocolí en la Isla Mocolí en esa zona.

En La Puntilla, las familias tienden a vivir en casas o villas unifamiliares. En 2010, del total de 20.940 viviendas, el 72% eran casas o villas y 14% departamentos, porcentajes que resultan de comparar las cifras del INEC. Un motivo adicional para el desarrollo urbanístico de la vía a Samborondón es la proximidad a Guayaquil, cantón en que la construcción está limitada por la geografía.

### **1.1.2. Situación Conflicto del Problema**

Muchas de las personas que viven en las urbanizaciones al largo de la vía a Samborondón se caracterizan por tener un estilo de vida cambiante y bastante dinámico, realizando viajes frecuentemente, debido a que gran parte de estas personas son ejecutivos o dueños de prestigiosas empresas, por este motivo no disponen del tiempo necesario para acudir a las juntas que suelen realizar la Asociación de Propietarios.

Este tipo de asociaciones por lo general contratan un administrador, el mismo que con la ayuda de personal pertinente se encarga de brindar un frecuente mantenimiento a los espacios de uso común según los estatutos de cada Urbanización; sin embargo, este constante mantenimiento solo se puede realizar con la puntual recaudación de las alícuotas que deben aportar los propietarios de las viviendas.

El problema común que suele presentarse en la gran mayoría de las urbanizaciones es en la gestión administrativa, ya que la recaudación de las alícuotas de los copropietarios se puede convertir en un hecho incierto debido a que algunos no pagan a tiempo, a pesar de que existan sanciones en el servicio y en el goce de los beneficios que tienen los propietarios a los que no cumplen con el pago de las alícuotas. Este hecho causa que las urbanizaciones no puedan brindar un eficiente mantenimiento a las instalaciones y también puede traer inconformidades por partes de sus residentes. (El Universo , 2012 )

### 1.1.3. Causas del Problema

La falta de compromiso de los residentes en las urbanizaciones privadas, acarrea a la insolvencia económica por parte de sus administradores y por ende resulta difícil mantener en óptimas condiciones las áreas que conforman estos sitios.

Estos problemas se deben principalmente a las personas que han estado acostumbradas la mayor parte de su vida a pagar tan solo los servicios básicos y les resulta complicado adaptarse a este tipo de cultura, en donde tienen que poner en práctica la responsabilidad, la convivencia diaria con otras personas, el respeto, el cumplimiento de sus obligaciones, la participación y cooperación en las diversas actividades que se realizan en beneficio de los residentes de la ciudadela privada; todo esto se resumen en la importancia de aprender a vivir en comunidad.

Es sumamente importante también mencionar que las ciudadelas cerradas y condominios debido a que se constituyen en áreas privadas no pueden ser intervenidas por el municipio en caso de impago de las alcúotas que deben cancelar lo copropietarios; no obstante, de acuerdo a la reforma del artículo 13 de la Ley de Propiedad Horizontal indica que los propietarios que no cumplan con el pago de más de dos meses de alcúotas se exponen a ser enjuiciados "por vía ejecutiva" por los administradores de los condominios. (El Universo, 2012)

### 1.1.4. Delimitación del Problema

#### Delimitación del Problema

<b>Campo</b>	Sector urbano de la Vía a Samborondón
<b>Área</b>	Urbanizaciones localizadas en la vía a Samborondón
<b>Aspecto</b>	Problemas en la Administración y Mantenimiento de las urbanizaciones localizadas en la vía a Samborondón
<b>Tema</b>	Crear una empresa que brinde servicios de administración y mantenimiento para las urbanizaciones ubicadas en la vía a Samborondón

**Fuente: Elaborado por los autores**

### **1.1.5. Formulación del Problema**

¿La mala administración presente en las urbanizaciones localizadas en la vía a Samborondón ha causado problemas en el eficiente mantenimiento de sus áreas verdes y de esparcimiento y al mismo tiempo ha causado inconformidad en los residentes de las urbanizaciones?

### **1.2. Justificación**

La propuesta ya descrita tiene la finalidad fundamental de combatir y disminuir el problema de una administración ineficaz que hoy en día se puede apreciar con mucha frecuencia en las urbanizaciones que se encuentran ubicadas a lo largo de la vía a Samborondón, por medio de un servicio administrativo profesional, el cual se base en las leyes de propiedad horizontal que norman en este sector urbanístico privado.

Es trascendental también destacar que este proyecto se justifica debido a que mediante la creación de esta empresa:

- Se conseguirá mayor complacencia por parte de los copropietarios y usuarios, lo que creará un mayor interés en el cumplimiento del pago puntual de sus alícuotas. Esto se debería mayormente a que al estar satisfechos los moradores en temas como la seguridad o la limpieza, el pago oportuno de las alícuotas se vería claramente justificado.
- Se crearán fuentes de trabajo para las personas que no tengan un empleo y que sean capaces de realizar labores en distintas áreas. Al necesitar un periódico mantenimiento de áreas verdes o sociales, se requerirá contar con un grupo de colaboradores entre los cuales se encontrarían jardineros, albañiles, guardias de seguridad, plomeros y electricistas.



- Se permitirá promover una cultura de convivencia, respeto y responsabilidad en los propietarios que viven en las urbanizaciones localizadas a lo largo de la vía a Samborondón. Las relaciones entre vecinos en muchos casos se limitan a los saludos y manifestaciones de cordialidad, sin embargo en muchos casos no existen vínculos entre vecinos; por lo que se podría además mejorar la convivencia y aumentar la moral de las urbanizaciones.
- Se ofrecerá por medio del servicio una mejor calidad de vida para los residentes de las urbanizaciones, mediante el frecuente mantenimiento de cada una de sus aéreas. Esto servirá para incrementar aún más la reputación de las urbanizaciones y por ende el status de las personas que las habitan.

Los casos de problemas referentes al pago de alcúotas y la mala convivencia en ciudadelas o edificios son algo más común de lo que se espera. Un ejemplo de esto es el número de denuncias que el Centro de Mediación del Municipio atiende con respecto a estos casos, el 25% de las denuncias que receptan se relacionan a temas sobre mala administración por parte de los encargados del mantenimiento de las ciudadelas o falta de pago por parte de los dueños de las viviendas. (La Hora , 2010 )

En el año 2011, se receptaron varias denuncias sobre falta de seguridad en las ciudadelas. Un ejemplo es la denuncia de la Señora María Cristina Nieto, la cual denunció un robo efectuado en su vivienda en Enero de ese año, en la urbanización Matices. En la Urbanización Cataluña, se denunció en Febrero de ese año un robo por un estimado de \$5 mil dólares entre joyas, laptops, cámaras de fotos y videos, etc. Muchos administradores excusan estos problemas de inseguridad con el atraso del pago de las alcúotas, pues no pueden cubrir los montos que genera la contratación de guardias de seguridad. En la Urbanización La Joya, conjunto Rubí, viven 466 casas, de las cuales, el 64% están atrasados en los pagos. (Explored EC, 2011)

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Implementar una empresa de servicios de administración y mantenimiento para las urbanizaciones privadas a lo largo de la vía a Samborondón.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Realizar un estudio técnico que dé a conocer la infraestructura, ubicación y equipamiento que requiere la compañía para poder operar.
2. Llevar a cabo un estudio de mercado, el cual identifique la demanda existente, con el propósito de crear estrategias de marketing apropiadas.
3. Evaluar financieramente la propuesta para medir la rentabilidad de la misma.
4. Establecer los principales recursos humanos y económicos para la implementación de la compañía.

### **1.4. Fundamentos teóricos**

#### **1.4.1. Antecedentes de la investigación**

Las urbanizaciones privadas en Guayaquil surgieron debido a la exigencia y demanda de viviendas de un grupo de la sociedad, formada por la clase social media alta y alta; dicho grupo buscaba diseños arquitectónicos y urbanísticos que sean innovadores y modernos, además de seguridad y mantenimiento constante que les permita sentirse en un ambiente de paz, lejos de la ruidosa ciudad. Por este motivo, nacieron las llamadas “urbanizaciones privadas”, sin embargo, en los últimos años se puede apreciar una gran variedad de proyectos inmobiliarios

accesibles para los diferentes grupos sociales, dejando a un lado la segregación y preferencia que se tenía con respecto a la clase social alta y media alta.

En la actualidad, la delincuencia ha incrementado en la ciudad de Guayaquil, ocurren robos casi en cualquier lugar y a cualquier hora del día. Por esta razón, las personas que adquieren una vivienda se sienten más tranquilas cuando habitan en un conjunto residencial que en pleno casco urbano. Un motivo por el que la cantidad de robos a domicilio en las urbanizaciones de Guayaquil han disminuido, es que disponen de una guardianía privada eficiente, y en los mejores casos, existen consejos de administración que asumen la responsabilidad de salvaguardar los bienes de las residentes de una urbanización.

La seguridad de las urbanizaciones se puede observar en las garitas de control de acceso, lugares en donde se toma la información de las personas que desean ingresar a la urbanización. De esta manera, todos los que entren a la urbanización son anotados por los guardias, quienes únicamente podrán ingresar después de llamar a los dueños de las viviendas a la que se dirija la visita y hayan confirmado que es bienvenida. También, los guardias suelen realizar patrullajes, con el propósito de verificar que todo se encuentre en orden dentro de las instalaciones de la urbanización.

Los sectores donde mayormente se asientan las urbanizaciones en la ciudad de Guayaquil son la Vía a Samborondón, Vía a Daule, Vía a la Costa, y últimamente se está expandiendo en la Vía Terminal-Pascuales. Entre las urbanizaciones que recientemente se están construyendo en lo que corre del 2014 están Veranda del Río, Villa España 2, La Rioja, La Compostela, Fuentes del Río, Villa Italia y Villa del Rey en lo que respecta a la Vía a Samborondón y en la Vía a la Costa están Punta Esmeralda y La Vista Towers.

### **1.4.2. Urbanizaciones Cerradas**

El significado de urbanización cerrada puede tener diferentes definiciones dependiendo del país donde uno se encuentra; pero a pesar de esas variaciones, en sus aspectos generales hay una similitud en cuanto a estos nuevos productos inmobiliarios, fundamentados en el apartamiento de la ciudad, en las condiciones de cerramiento y vigilancia privada.

La investigadora Roitman, S. (2004) indicó lo siguiente al respecto:

La urbanización cerrada incluye viviendas unifamiliares de propiedad privada individual y otros edificios o espacios de uso común que son de propiedad privada colectiva. Este tipo de desarrollo residencial es concebido desde su inicio como un lugar cerrado y privado y cuenta con una serie de dispositivos de seguridad como un cierre perimetral (muro, alambrado o rejas), en ocasiones alarmas, cámaras de circuito cerrado y guardias de seguridad que en algunos casos portan armas de fuego. El complejo cuenta con servicios e infraestructura de alta calidad. Generalmente este tipo de urbanización tiene una asociación de residentes con funciones de poder ejecutivo y en algunas ocasiones también legislativo y judicial. En el primer caso se ocupa de la administración del barrio. Pero también puede ejercer una función legislativa al establecer las normas que rigen la conducta social de los residentes. Aunque en la práctica trae muchos problemas de administración y convivencia.

Las urbanizaciones cerradas forman parte de lo que el derecho civil conoce como bien común, una figura que permite estipular los casos donde la propiedad de un patrimonio pertenece a varias personas (físicas o jurídicas). En las urbanizaciones, a cada propietario le pertenece el 100% de la vivienda adquirida, mientras que es copropietario de lugares comunes como los pasillos, ascensores, áreas verdes, áreas de recreación, áreas de parqueo y otros elementos más.

Esta clase de sistema hace que los gastos comunes, como la seguridad perimetral o el mantenimiento de las áreas verdes, sean divididos entre todos los co-propietarios. Por este motivo, generalmente quienes tienen una propiedad dentro de una urbanización necesitan contratar a un administrador, para así evitar riñas o problemas con los demás propietarios.

### **1.4.3. Las urbanizaciones privadas como estilo de vida comunitario**

Las urbanizaciones privadas en Guayaquil generalmente suelen ser construcciones horizontales, a excepción de pocos proyectos inmobiliarios, como es el caso de la “La Vista Towers” que se realiza en la Vía a la Costa, el cual presenta una tendencia vertical.

Para las personas, vivir en una urbanización puede resultar ser algo muy beneficioso, además de tener la seguridad que se mencionó anteriormente, la cual es una de los principales motivos por el cual una persona decide adquirir una vivienda de este tipo. Los denominados conjuntos residenciales son también un regreso a lo comunitario, ya que a pesar de no ser los típicos barrios donde crecieron nuestros abuelos, de alguna manera el sentido de lo comunitario surge en el interior de sus murallas.

Se puede observar que el ejemplo más explotado comercialmente de lo comunitario dentro de las urbanizaciones en la ciudad de Guayaquil, es el de los niños jugando y corriendo libremente a lo largo de sus calles. Desgraciadamente, no todos estos comerciales llegan a mostrar la realidad, ya que aunque el reglamento interno de las urbanizaciones prohíbe que los vehículos circulen a altas velocidades, existen muchas personas ya sea visitantes e incluso copropietarios que no respetan las señales que claramente advierten no exceder los 30 o 20 km/h.

## 1.5. Fundamentación Legal

Existen tres instrumentos legales básicos que los propietarios, administradores, e inquilinos deben entender, respecto a la propiedad de un bien inmueble en una urbanización, para poder aplicar sus normas y leyes de una manera correcta y eficiente para una convivencia agradable, y estos son los siguientes:

- El Reglamento Interno que los condóminos o copropietarios, libre y democráticamente deben elaborar para una racional y legal convivencia,
- La Ley de Propiedad Horizontal.
- Su Reglamento.

Se podría decir que el cumplimiento y obediencia de estos tres instrumentos legales sería suficiente; pero también existen otros valores que deben promoverse y que no constan específicamente en cuerpo legal alguno pero son fundamentales; entre estos elementos se tiene la caballerosidad, la cortesía, y el respeto mutuo; este último, sobre lo propio, y mucho más sobre las cosas o lugares que se comparte con los vecinos, como son las áreas y bienes comunales del hábitat; los cuales incluye a los parques, las calles, aceras, y otros espacios públicos de las ciudades donde vivimos. Desgraciadamente, la falta de concienciación social y civismo de las personas en nuestra sociedad, no difunde consideraciones necesarias para poder vivir en paz y armonía, por lo cual ocurren conflictos entre vecinos, los que pueden convertirse en problemas domésticos, sin descartar la violencia.

Hasta aquí combatir contra estos problemas mencionados se ve bastante simple, difundiendo los deseos de convivir en un ambiente de paz y considerándose que es la responsabilidad que deben asumir los copropietarios o inquilinos, usando métodos como charlas, actos sociales, circulares para difundir los tres mencionados cuerpos legales. Por medio de estos métodos de motivación y difusión, se haría mucho más placentero el vivir y/o trabajar en los conjuntos

residenciales que tienen que registrarse bajo el Reglamento Interno de los Copropietarios.

### **1.5.1. Reglamento Interno de los Copropietarios**

El objetivo principal de tener un Reglamento Interno para la administración de edificios y urbanizaciones cerradas es armonizar la vida común de los copropietarios, dentro de las normas de educación, moralidad y buenas costumbres que debe existir entre todos los habitantes del mismo; así como también regular el régimen de uso y disfrute de todas aquellas áreas declaradas como bienes comunes en los documentos de los conjuntos residenciales.

#### **1.5.1.1 Variables que se consideran en la elaboración del Reglamento Interno de Copropietarios**

Se presenta en esta parte del proyecto un ejemplo de lo que podría incluir el reglamento interno que norme la convivencia en un conjunto residencial, sea este una urbanización. Este ejemplo incluye todas las variables posibles que afectan la cohabitación en paz de los copropietarios, y deben ser analizadas y procesadas de acuerdo a las necesidades y deseos de los copropietarios, al momento de elaborar su reglamento interno. Entre los objetivos de realizar un Reglamento interno tenemos:

- Emplear normas conocidas y claras a todas las personas que conforman la urbanización.
- Contribuir a lograr una mejor convivencia entre sus habitantes.
- Crear estrategias adecuadas para que la urbanización pueda, además de cubrir los gastos propios, mirar hacia delante e intentar realizar más actividades que mejoren la apariencia y administración de la misma.
- Reducir las situaciones que puedan causar problemas entre los copropietarios de la urbanización.

La convivencia entre las personas dentro de una urbanización no es fácil, es una tarea dificultosa para quienes la administran, por la responsabilidad y la legalidad que ello conlleva como hemos podido destacar al detallar el marco legal bajo el que debe apoyarse una administración eficiente.

### **1.5.2. Ley de propiedad Horizontal y sus Reglamentos**

En esta parte del estudio se destacan Artículos de la Ley de Propiedad Horizontal del Ecuador, expedida por la Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional de la República del Ecuador del 27 de Septiembre del 2005, y las reformas a esta Ley, hechas por la Asamblea Nacional en el año 2009. Estos artículos que se destacan norman principalmente la convivencia y las obligaciones que tienen los copropietarios de las urbanizaciones.

El primer artículo que se mencionará es acerca de las asociaciones que deben formar los propietarios de las urbanizaciones, según lo estipula la Ley de Propiedad Horizontal en su artículo 11:

“El Reglamento General de esta Ley establecerá un capítulo especial para precisar los derechos y obligaciones recíprocos de los copropietarios. Los propietarios de los diversos pisos, departamentos o locales, podrán constituir una sociedad que tenga a su cargo la administración de los mismos. Si no lo hicieren, deberán dictar un reglamento interno acorde con el Reglamento General, “garantizando los derechos establecidos en la Constitución”.

El Reglamento Interno deberá ser aprobado por el voto de por lo menos las dos terceras partes de los copropietarios.

En tratándose de edificios destinados a propiedad horizontal, construidos directamente o con fondos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social u organismos de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, el Reglamento Interno de Copropiedad deberá ser expedido por la respectiva institución.” (Abastecimiento Inmobiliario, 2011)



### **1.5.3. Reformas a la Ley de Propiedad Horizontal**

La Asamblea Nacional aprobó el 8 de Julio del 2011 una reforma legal en la que se estipula con dos tercios de los copropietarios se podrá tomar cierto tipo de decisiones, también se da un sentido legal a las alcúotas para que la morosidad se pueda reclamar judicialmente, además se aclara la responsabilidad legal de los administradores.

El mayor de los cambios está en que de acuerdo a lo aprobado ya no se necesitará la votación unánime de cada uno de los copropietarios del edificio o conjunto residencial para decidir cambios, como construir mejoras en los bienes comunes o para poner gravámenes extraordinarios. Pero, para aprobar este tipo de cambios en las edificaciones, la asamblea de copropietario debe conocer antes un informe técnico de la propuesta de modificación, y para ejecución de la obra debe tener la autorización respectiva de la Municipalidad.

Otro tema en el que ya no se requiere la votación unánime, es a decisiones administrativas detalladas en el Artículo 12 de la Ley. Aquí lo que cambio es que para la imposición de gravámenes extraordinarios, se requerirá el consentimiento de los dos tercios de los copropietarios asistentes a una reunión. Antes decía la aprobación unánime. En el tercer párrafo de este artículo, se indica:

“La imposición de gravámenes extraordinarios, la construcción de mejoras voluntarias y cualquiera sensible alteración en el goce de los bienes comunes, requerirá el consentimiento de los dos tercios de los copropietarios asistentes a la respectiva reunión, sin perjuicio de la obtención de la autorización que para el efecto deba otorgar la respectiva Municipalidad” (Abastecimiento Inmobiliario, 2011)

#### ***1.5.3.1. Herramienta Legal para cobro de alcúotas a “morosos”***

Proveer de una herramienta legal que permita el cobro efectivo de las alcúotas que deben pagar los copropietarios, también fue parte de la discusión y quedo aprobado en el Documento de la Reforma. Se expuso claramente que en la

convivencia diaria de los copropietarios se registran muchas veces abusos, tanto de los administradores como de los copropietarios. Los primeros, porque llegan a punto de cortarles los servicios para hacer efectivo el cobro de alcótuas y, los segundos caían en eterna mora porque no había un proceso legal para cobrarles.

Bajo este precepto, se cambió el Artículo 13 de la Ley, por el siguiente:

“La Liquidación que por expensas necesarias emita la Administración del conjunto residencial, una vez aprobada en asamblea general de copropietarios, tendrá carácter de título ejecutivo; y, para que las obligaciones sean exigibles en juicio ejecutivo, deberán ser claras, determinadas, líquidas, puras y de plazo vencido. Se considerará que ha vencido el plazo una vez que no se hubiere pagado dos o más expensas.” (Abastecimiento Inmobiliario, 2011)

En la Reforma a la Ley también se aprobó un pedido de dejar clara la responsabilidad legal del administrador de urbanizaciones, que en muchos casos, al no hacer un trabajo remunerado, elude la responsabilidad de fungir como representante legal de la urbanización privada. Las acciones que se pueden tomar cuando un residente no cumple con los pagos de las alcótuas, de manera legal, es proceder con una demanda, pues, el documento emitido por el pago de alcótuas, después de 30 días es considerado como un pagaré. Muchas administraciones toman medidas como la suspensión de las tarjetas electrónicas para el acceso de los usuarios por medio de sus vehículos, impedimento del uso de las instalaciones de recreación como piscina o áreas verdes, no avisar cuando vienen personas a la casa.

### **1.5.3.2. Nuevas reglas para copropietarios de edificios y condominios**

Se ha considerado importante poner a conocimiento de la colectividad la siguiente información:

Se aprobó el proyecto de reformas a la ley de Propiedad Horizontal, norma que rige la convivencia de los copropietarios de un edificio o conjunto residencial

privado. Bajo el argumento de que la actual normativa no se ajusta a la realidad social, las reformas a la Ley de Propiedad Horizontal se enfocan en resolver el conflicto en la toma de decisiones y el cobro de expensas comunes adeudadas por los copropietarios para evitar el perjuicio de la administración de los inmuebles y la convivencia pacífica.

El mayor de los cambios en lo que es la Reforma a la Ley de Propiedad Horizontal radica en que de acuerdo a lo aprobado, ya no se necesitará la votación unánime de los copropietarios para tomar decisiones que involucren cambios como mejoras de los bienes comunes e imponer gravámenes extraordinarios.

## **1.6. Hipótesis**

La creación de una empresa que ofrezca un servicio de administración y mantenimiento a las urbanizaciones ubicadas en la Vía a Samborondón, permitiría generar un impacto positivo en las familias del sector, para así reducir en contraste con los datos recabados al menos un 25% de los problemas de cuidado en áreas como la limpieza, seguridad y mantenimiento que se presentan en este campo del sector privado.

## **1.7. Metodología utilizada**

### **1.7.1. Modalidad de la Investigación**

Existen dos modalidades de investigación que se han escogido para llevar a cabo esta investigación, las mismas que se describen a continuación:

- **Documental:** Consiste en realizar consultas de documentos, tales como: libros, revistas, periódicos, registros, constituciones, leyes, etc., con el objetivo de recaudar información valedera que proporcione los respectivos respaldos bibliográficos para el desarrollo de la investigación. (Escalona R., 1998)

- **De Campo:** Se trata de la investigación aplicada para comprender o resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados. Para poner en práctica este tipo de investigación se hará uso de distintas técnicas de recogida de datos para las cuales es necesario acudir al lugar de los hechos, tales técnicas son: las entrevistas, encuestas y cuestionarios.(Escalona R., 1998)

### **1.7.2. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se ha elegido es la descriptiva, cuyo objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Las etapas que conforman a este tipo de investigación son:

1. Escoger los respectivos métodos para la recolección de datos.
2. Reconocer las características del problema escogido.
3. Clasificar los datos, de manera que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
4. Definir y formular el problema de investigación e hipótesis.
5. Escoger los temas y las fuentes adecuadas.
6. Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
7. Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos. (Escalona R., 1998)

## CAPÍTULO II ANÁLISIS ESTRATÉGICO

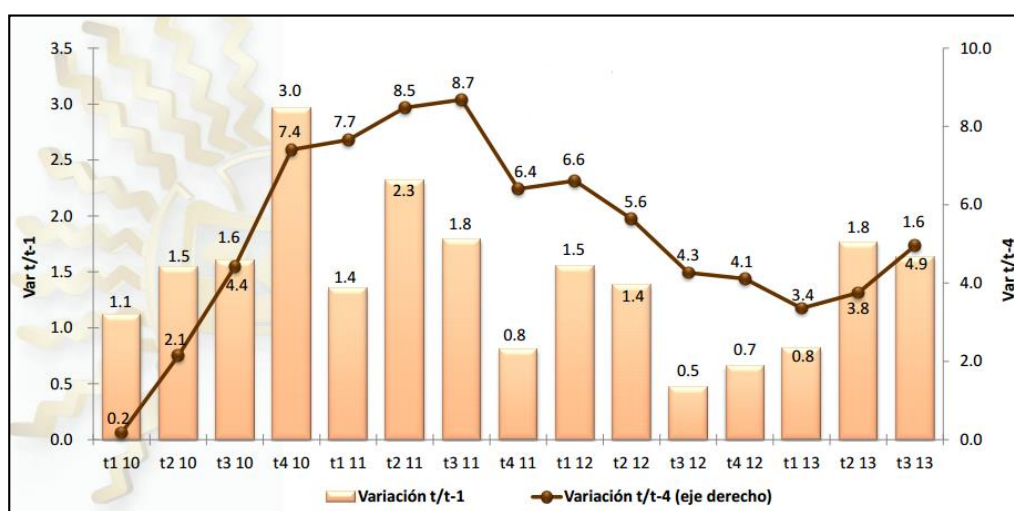
### 2.1. Análisis de las variables del entorno externo

#### 2.1.1. Aspecto Económico

En lo concerniente a los aspectos económicos, se pueden señalar los siguientes:

- **Producto Interno Bruto:** La tasa de variación del PIB presentó una disminución del 0.2% entre el tercer trimestre del 2013 (1.6%) y el segundo trimestre de este mismo año (1.8%); no obstante, la mayor tasa de variación se ha podido observar en el cuarto trimestre del 2010 (3%) y en el segundo trimestre del 2011 (2.3%). Por lo que se puede determinar que dicha tasa se muestra inconstante en cada periodo. (Banco Central del Ecuador, 2014)

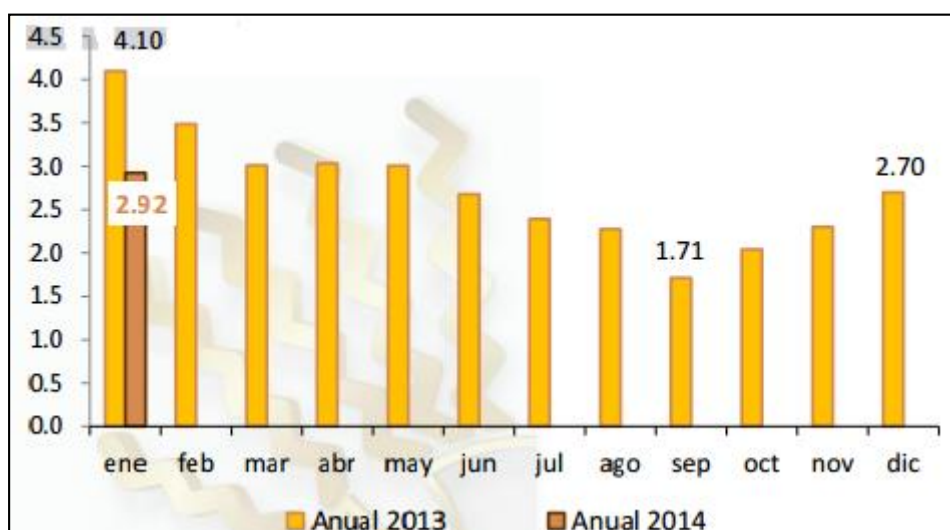
Gráfico 1: PIB trimestral



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

- **Inflación:** Al mes de diciembre del 2013, la tasa de inflación del Ecuador fue de 2.70%, la cual está por debajo del promedio de América Latina, que es de 7.24%. Adicionalmente, se puede destacar que al comparar el mes de enero en el año 2013 y 2014, este ha disminuido significativamente de 4.10% a 2.92% respectivamente. Esto denota que el control que se lleva a cabo en relación al alza de los precios está dando resultados satisfactorios en beneficio de la población ecuatoriana. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Gráfico 2: Inflación anual 2013 vs 2014 (En porcentaje)



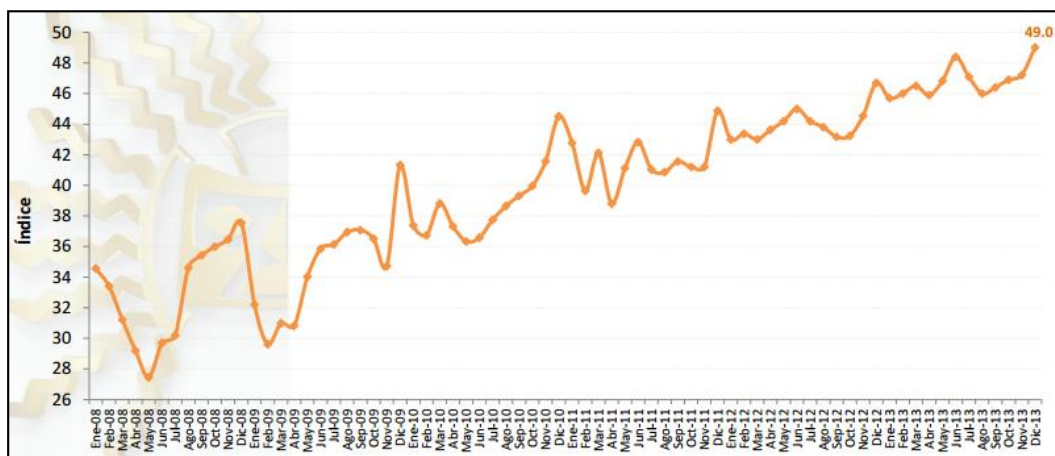
Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

### 2.1.2. Aspecto Socio – Cultural

En lo que respecta al aspecto socio-cultural se destacan algunos indicadores que tienen un vínculo directo con la población:

- **Índice de Confianza al Consumidor:** En diciembre de 2013, el Índice de Confianza del Consumidor se ubicó en 49 puntos, lo cual evidencia un incremento en este índice al compararlo con el mes de noviembre del mismo año en que solo llegó a 47.2 puntos. (Banco Central del Ecuador, 2014)

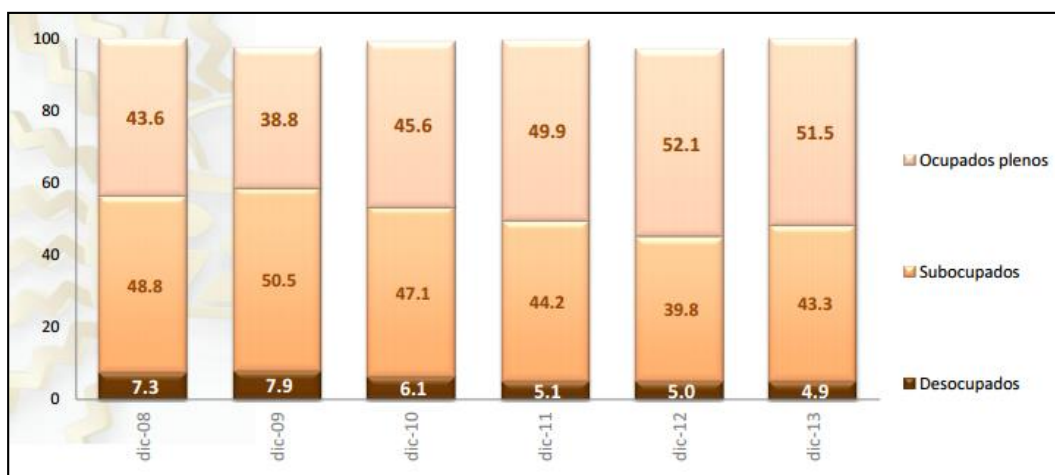
**Gráfico 3: Índice de Confianza del Consumidor (Enero 2008 – Diciembre 2013)**



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

- Nivel de Desempleo:** En diciembre del 2013 la población económicamente activa (PEA) urbana en lo que corresponde a la tasa de ocupación plena representó el 51.5%; la tasa de subocupación el 43.3%; la tasa de desocupación el 4.9% y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados (0.3%). Si se comparan estos datos con el mismo periodo del año anterior, se puede observar que un 0.6% que se encontraba ocupado plenamente ha pasado al grupo de los sub-ocupados con la finalidad de generar algún tipo de ingreso económico necesario para cubrir sus gastos. (Banco Central del Ecuador, 2014)

**Gráfico 4: Población Económicamente Activa (En porcentaje)**



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

### **2.1.3. Aspecto Político**

Dentro de los aspectos políticos se pueden destacar las siguientes labores que se encuentra llevando a cabo el Gobierno Nacional para beneficiar al sector empresarial:

- **Oportunidades de financiamiento para las PYMES**

La estabilidad política del país influye de manera directa a la creación de empresas, debido a que origina seguridad a la hora de invertir en un nuevo negocio; en el Ecuador el gobierno incentiva el crecimiento de microempresas otorgando financiamiento para pymes a través de la CFN (Corporación Financiera Nacional), además da apoyo al sector productivo otorgando microcréditos tales como el denominado 555 que se obtiene en el Banco de Fomento con la gran ventaja de una tasa de interés baja tal como es el 5%, a 5 años plazo y con un monto de \$5000.

- **Promoción de la actividad empresarial**

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad a través del Código de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el Registro Oficial 351 del 29 de Diciembre del 2011, está impulsando la producción con mayor valor agregado y transformando la matriz productiva.

A todas las empresas que realicen nuevas inversiones en cualquier parte del territorio nacional y en cualquiera de los sectores productivos se les ofrece:

- Reducción gradual del impuesto a la Renta de 25 % a 22 %, bajando cada año 1 % a partir de la vigencia del código.



- Exonerar del cálculo del impuesto mínimo los gastos incrementales por nuevo empleo o mejoras salariales, adquisición de nuevos activos para mejoras de la productividad y tecnología, y producción más limpia.
- Para las empresas nuevas exoneración de pago de impuesto mínimo durante los primeros cinco años.
- Exoneración del impuesto a la salida de capitales (ISD) para los pagos al exterior por créditos externos, con un plazo mayor a un año y con una tasa no superior a la autorizada por el Banco Central del Ecuador.

#### **2.1.4. Aspecto Legal**

Dentro del aspecto legal se puede considerar la Ley de Propiedad Horizontal del Ecuador, expedida por la Comisión de Legislación y Codificación del Honorable Congreso Nacional de la República del Ecuador del 27 de Septiembre del 2005, y las reformas a esta Ley, hechas por la Asamblea Nacional a partir del año 2009. La Asamblea Nacional aprobó el 8 de Julio del 2011 una reforma legal en la que se estipula con dos tercios de los copropietarios se podrán tomar decisiones; es decir, que ya no se requiere la votación unánime, esto se encuentra detallado en el Artículo 12 de la Ley.

El mayor de los cambios radica en que de acuerdo a lo aprobado ya no se necesitará la votación unánime de cada uno de los copropietarios del edificio o conjunto residencial para decidir cambios, como construir mejoras en los bienes comunes o para poner gravámenes extraordinarios. Pero, para aprobar este tipo de cambios en las edificaciones, la asamblea de copropietario debe conocer antes un informe técnico de la propuesta de modificación, y para ejecución de la obra debe tener la autorización respectiva de la Municipalidad. Con la finalidad de mejorar el cobro efectivo de las alícuotas que deben pagar los copropietarios se cambió el Artículo 13 de esta Ley, por consiguiente “La liquidación que por expensas necesarias emita la administración del conjunto residencial, una vez aprobada en asamblea general de copropietarios, tendrá carácter de título ejecutivo; y, para que

las obligaciones sean exigibles en juicio ejecutivo, deberán ser claras, determinadas, líquidas, puras y de plazo vencido. Se considerará que ha vencido el plazo una vez que no se hubiere pagado dos o más expensas.”

### **2.1.5. Aspecto Ecológico**

Con la promulgación de la Constitución Política de la República del Ecuador en 1998, que reconoce a las personas, el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación; se publicó la Ley No. 37 de Gestión Ambiental, cuyo Registro Oficial es el 245, con fecha 30 de julio de 1999. Esta ley tiene la finalidad de controlar y prevenir la contaminación ambiental de los recursos: agua, aire y suelo. (CEDA<sup>1</sup>, 2011)

En base a la promulgación de la Ley de Gestión Ambiental, se han desarrollado algunos programas y proyectos que tienen como fin la preservación ambiental y el desarrollo sustentable, entre estos se destaca el siguiente:

- **Proyecto de Educación Ambiental Ciudadana “Somos parte de la Solución”:** Los proyectos del plan que arrancó en el 2012 y finaliza el 2014 son tres: “Ecotalleres para la Formación de Promotores Ambientales Comunitarios”, “Educación Ambiental Sobre Rieles” y “Casita del Buen Vivir”. Los proyectos se desarrollan en las áreas, rurales, naturales y urbanas, respectivamente, tomando en cuenta que cada proyecto fue diseñado de acuerdo a las particularidades y realidades y los escenarios en los que vive la población. (Ministerio del Ambiente, 2013)

### **2.1.6. Aspecto Tecnológico**

El Ecuador no se ha distinguido precisamente en el campo de la investigación a lo largo del tiempo; sin embargo, en los últimos años, el Gobierno

---

<sup>1</sup> Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA)

Nacional comenzó a demostrar un interés en promover los trabajos científicos y tecnológicos. Así mismo, la apertura de líneas de crédito externas para financiar investigaciones puntuales, lo cual representa un empuje inicial en la ardua tarea de arrancar con el desarrollo sostenido de ciencia y tecnología.

La “Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Ecuador 2007 – 2010” forma parte del “Plan de Desarrollo Humano del Ecuador 2007 – 2010”, presentado por el Gobierno Constitucional del Econ. Rafael Correa Delgado, el 18 de septiembre de 2007. Esta nueva política induce a que la ciencia y tecnología al servicio del país, se articule con otras áreas del Estado en cuanto a sus principales objetivos, estrategias y acciones, que posibilite el tránsito de una sociedad dependiente de un modelo productivo a otro sustentado en el uso, acceso y difusión del conocimiento. (SENACYT, 2011)

Dichas áreas de prioridad nacional son:

1. Agricultura sostenible,
2. Manejo ambiental para el desarrollo,
3. Fomento industrial y productivo,
4. Energía, diversificación y alternativas renovables,
5. Tecnologías de la información y comunicación,
6. Biotecnología,
7. Recuperación de la investigación científica.

#### **2.1.7. Aspecto Demográfico**

Para describir la información referente al aspecto demográfico, se tomarán en consideración los resultados del último censo de población y vivienda, presentados el 31 de agosto del 2011 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador INEC.

- **Población del Ecuador:** 14'483.499 habitantes.

- **Distribución Étnica:** Mestizos 71.9%, 7,4% montubios, 7.2% afro ecuatorianos, 7% indígenas, 6.1% blancos.
- **Lugar de residencia de la población:** El 75% de los habitantes del Ecuador reside en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la parte rural del país.
- **Principales ciudades del país:** Las ciudades más pobladas del Ecuador son: Guayaquil (2'350.915 habitantes), Quito (2'239.191 habitantes), Cuenca (505.585 habitantes).

### 2.1.8. Relacionamiento de las variables ambientales

Dentro del aspecto ambiental, encontramos algunos indicadores que el INEC ha considerado importantes de estudio para medir el impacto ambiental, como son:

**Buenas Prácticas Ambientales en el Hogar:** Esta información ha sido recaudada a través de encuestas realizadas en el 2010 a los miembros de los hogares, con la finalidad de identificar el nivel de conocimiento y aplicación de las buenas prácticas ambientales en los hogares. Cuyos resultados arrojados mostraron que a nivel nacional, el 61.46% de las personas no conocen las buenas prácticas ambientales y por ende el 38.54% restante si las conoce.

**Gasto Empresarial en Protección Ambiental:** Esta encuesta se llevó a cabo en el 2010 a una muestra de 3572 empresas, dentro de los sectores de Explotación de Minas y Canteras, Industrias Manufactureras, Comercio al por Mayor y al por Menor, Hoteles, Restaurantes y Servicios. Entre los resultados obtenidos se pueden mencionar:

- El 77% de las empresas en el país no invierte en protección ambiental.
- Más del 80% de las empresas no cuentan con un estudio de impacto ambiental.

- Solo el 2% de las empresas han incluido sistemas de gestión ambiental mediante certificaciones internacionales dentro de sus organizaciones.
- El 90% de las empresas no posee licencia ambiental.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO DEL MERCADO**

#### **3.1. Análisis de la demanda**

El desarrollo urbanístico de la Vía a Samborondón sin duda alguna se ha dado por medio de la construcción de un centenar de urbanizaciones, lo cual ha promovido también la construcción de edificios y centros comerciales.

En la actualidad la población guayaquileña sigue la tendencia de adquirir viviendas en urbanizaciones cerradas, esto se da por diversos motivos entre los cuales prevalecen los siguientes:

- **Incremento de los índices delictivos.-** Esta es la principal causa de desarrollo de las urbanizaciones cerradas ya que la inseguridad que se vive en el país y el incremento de las tasas delincuenciales obligan a la población a tomar medidas preventivas que garanticen dentro de lo posible la seguridad de los miembros de la familia. A esto también se suma el hecho de contar con seguridad privada que representa para los habitantes un valor agregado. (Roitman S.,2004)
- **Aumento de la brecha entre clases sociales.-** Esta es otra causa del aumento en la demanda en adquisición de viviendas en urbanizaciones cerradas, a pesar de que las diferencias en clases sociales han existido desde siempre, en los últimos años se han producido grandes cambios en el Ecuador a nivel social, hecho que implica la búsqueda de mejorar la calidad y estilo de vida por parte de la población. (Roitman S., 2004)
- **Desarrollo urbanístico atractivo.-** La demanda de este tipo de vivienda crece a causa del impulso que le dan a este bien inmueble los promotores urbanísticos, quienes obtienen en base a este negocio grandes beneficios monetarios. (Roitman, S., 2004)

### **3.1.1. Necesidades de los clientes**

La necesidad de obtener un mejor estilo de vida por parte de la población conlleva a ciertas familias a la búsqueda de viviendas que proporcionen mayor seguridad, sean amplias, que faciliten la convivencia segura de sus miembros, y que les brinden el confort necesario, además de la posibilidad de contar con espacios verdes y recreativos para disfrutar en familia.

Otro factor importante en la demanda es la búsqueda de una convivencia comunitaria, donde se pretende socializar con las demás familias que habitan en un conjunto residencial de forma segura y sin peligros que puedan alterar la tranquilidad que caracteriza a este tipo de viviendas.

- La población de clase media – alta, se ve atraída por este sector urbanístico debido a la diversidad de ambientes, ya que en cuestión de minutos se puede pasar del área urbana y vanguardista a la tranquilidad que genera el área rural. Este sector está ubicado a diez minutos de Guayaquil, lo que genera gran interés en las personas que están considerando adquirir una vivienda, ya que su proximidad a la ciudad se constituye en un motivo adicional para el desarrollo de este sector. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Samborondón, 2012)

### **3.1.2. Distribución geográfica del mercado de consumo**

El Cantón Samborondón cuenta con una población total de 100.000 habitantes y una superficie de 252 Km<sup>2</sup>, sin embargo el desarrollo urbanístico que se da en la vía Samborondón cuenta con una población de 67590 habitantes, según datos del censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2010.

Existen aún grandes espacios donde se pretenden construir nuevas urbanizaciones, debido al extenso mercado de consumo existente en la ciudad de Guayaquil.

A continuación se pueden observar las variables geográficas consideradas en la distribución del mercado de consumo:

**Tabla 1: División Geográfica del mercado de consumo**

<b>VARIABLES GEOGRÁFICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Población	100.000 habitantes
Superficie	252 Km <sup>2</sup>
División política	- Parroquia urbana “La Puntilla” - Parroquia Tarifa
Población Urbana de Samborondón	67.590
Total de viviendas urbanas	13.593
Tasa de crecimiento poblacional	4,86%

**Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010.**

**Fuente: Elaborado por los autores**

### **3.1.3. Comportamiento histórico de la demanda**

En la Vía Samborondón actualmente se puede observar el desarrollo urbanístico que se ha dado en los últimos años, debido a la demanda creciente de personas que precisan adquirir viviendas en este sector.

Durante los últimos 20 años, el número de viviendas existentes en este sector se triplicó. Según los datos obtenidos en el INEC, el censo poblacional realizado en el año 1990 registro 6.998 viviendas en este sector, mientras que en el censo realizado en el año 2010 se contabilizaron 20.940 casas. (INEC, 2010)

De la misma manera se registró un incremento en poblacional en el área urbana que hace 20 años contaba con el 25,93% de las viviendas existentes, hecho que en la actualidad representa el 64,91%. (Bienes Raíces Clave, 2012)



Otro hecho relevante que refleja el desarrollo de las urbanizaciones ubicadas en la Vía Samborondón es la tasa de crecimiento poblacional de este sector, la misma que del año 2001 al 2010 fue del 48,62%, muy superior a Guayaquil que crece en un 15,25%, este hecho le da como tasa de crecimiento poblacional anual del 4,86% aproximadamente. (Bienes Raíces Clave, 2012)

### 3.1.4. Proyección de la demanda

Para realizar la proyección de la demanda se ha tomado como referencia la población urbana del cantón Samborondón, ya que es allí donde están ubicados los conjuntos residenciales que representan la demanda objeto de estudio.

Se ha considerado también proyectar el total de viviendas urbanas existentes hasta el momento, determinando un crecimiento anual del 4,86% debido a que es el promedio que se ha registrado en los últimos diez años según datos del censo poblacional de año 2010.

Es de suma importancia mencionar también que existe aún el 50% de terreno libre para urbanizar y desarrollar nuevos proyectos urbanísticos. (Bienes Raíces Clave, 2012)

**Tabla 2: Proyección de la demanda**

INDICADORES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Población Urbana	67590	70875	74319	77931	81719
Total de viviendas Urbanas	13593	14254	14946	15673	16434
Tasa de Crecimiento poblacional	4,86%	4,86%	4,86%	4,86%	4,86%

**Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010**

**Elaboración: Autores de tesis**

### 3.1.5. Tabulación de las fuentes primarias

#### 3.1.5.1. Cálculo del tamaño de la muestra

La fórmula a aplicarse es la de poblaciones finitas, la cual se utiliza cuando se conoce de antemano el tamaño de la población objeto de estudio, la cual está compuesta por el total de viviendas que se encuentran asentadas en la zona urbana de Samborondón; ya que la encuesta se efectuará a un solo miembro de cada vivienda, el mismo que sea mayor de edad. Por lo que la fórmula es la siguiente:

**Tabla 3: Fórmula para calcular**

$$n = \frac{Z^2 pq \times N}{(N - 1) e^2 + Z^2 pq}$$

**Elaboración: Autores**

A continuación se muestra un detalle del significado de cada elemento que contiene la fórmula, con la finalidad de luego realizar su respectivo cálculo:

- **N:** Tamaño de la población, determinada por el total de viviendas urbanas de Samborondón, que es de 13.593, según el Censo de Población y Vivienda efectuado en el 2010.
- **z:** Se calcula utilizando el nivel de confianza ( $0.90 \div 2 = 0.45$ ) y con el resultado obtenido se busca el valor respectivo según la tabla de distribución estadística, en este caso para 0.45 el valor z es 1.65.
- **e:** Es el máximo error permisible, cuyo porcentaje indica el grado de desviación en los resultados que se desean obtener, que para este caso se ha decidido sea el 6%.
- **p:** Es la probabilidad de que los individuos de la población poseen las características del estudio; para el cálculo se aplicará un valor de 0.50 para

la proporción, puesto que es la opción más segura al desconocerse la opinión de los encuestados.

- **q:** es la proporción de individuos que no poseen las características ( $q = 1 - p$ ); en este caso también es 0.50.
- **n:** es el tamaño de la muestra a calcular.

En base a lo anterior expuesto, el resultado de la muestra es el que se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 4: Cálculo de la Muestra**

VARIABLES PARA EL CALCULO			
n/c=	90%		
z=	1.65	n =	9,252
p=	0.50		50
q=	0.50		
N=	13,593	Muestra =	186
e=	0.06		

**Elaboración: Autores**

### 3.1.5.2. Resultados de la Encuesta

Con la muestra previamente calculada, que es de 186 viviendas, se procedió a realizar la encuesta en diversas urbanizaciones de la vía a Samborondón, en las cuales los directivos y/o actuales administradores, proporcionaron la apertura para poder llevar a cabo la investigación de campo, mediante una carta donde se solicitó realizar dicho proceso con fines académicos. Posteriormente se detallan las fechas en que se hicieron las encuestas:

**Tabla 5: Ejecución de las encuestas**

Fechas	Urbanizaciones
6 de mayo del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudad Celeste</li> <li>• Santa María de Casa Grande</li> </ul>
7 de mayo del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquamarina</li> <li>• Rio Grande</li> </ul>
8 de mayo del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblos</li> <li>• El Rio</li> </ul>
9 de mayo del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinconada del Lago</li> <li>• Laguna Dorada</li> </ul>
10 de mayo del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes del Rio</li> <li>• Las Riberas</li> </ul>

**Fuente: Investigación de Campo**

**Elaboración: Autores**

- **Información preliminar**

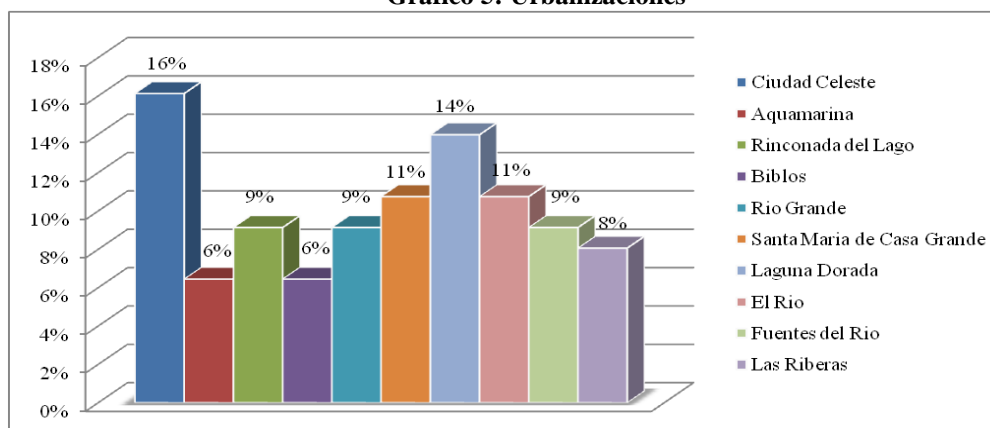
La distribución de las 186 viviendas encuestadas no tiene una frecuencia similar, ya que la muestra en cada urbanización se eligió al azar en ciertos casos y en otros solo se procedió a realizar las encuestas en el número de viviendas en que se concedió el permiso. Donde se obtuvo mayor información fue en las urbanizaciones Ciudad Celeste y Laguna Dorada, cada una de estas representada por el 16% y 14% respectivamente; dichos resultados se exponen a continuación:

**Tabla 6: Urbanizaciones**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Ciudad Celeste	30	16%
Aquamarina	12	6%
Rinconada del Lago	17	9%
Biblos	12	6%
Rio Grande	17	9%
Santa Maria de Casa Grande	20	11%
Laguna Dorada	26	14%
El Rio	20	11%
Fuentes del Rio	17	9%
Las Riberas	15	8%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaboración: Autores

**Gráfico 5: Urbanizaciones**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaboración: Autores

**1. ¿Cuál es la modalidad de administración que se aplica actualmente en la urbanización donde usted reside?**

En relación a la modalidad de administración con la que cuentan las urbanizaciones ubicadas en la Vía a Samborondón, se puede destacar que la mayoría posee un comité de copropietarios, el mismo que es elegido por los residentes, dicha alternativa está representada por el 38%; no obstante, un porcentaje muy significativo, equivalente al 32%, indicó que la misma inmobiliaria que les vendió las casas se encarga de la administración y mantenimiento de la urbanización, lo cual incluye también el servicio de guardianía privada. A continuación, se presentan la tabla y grafico pertinentes:

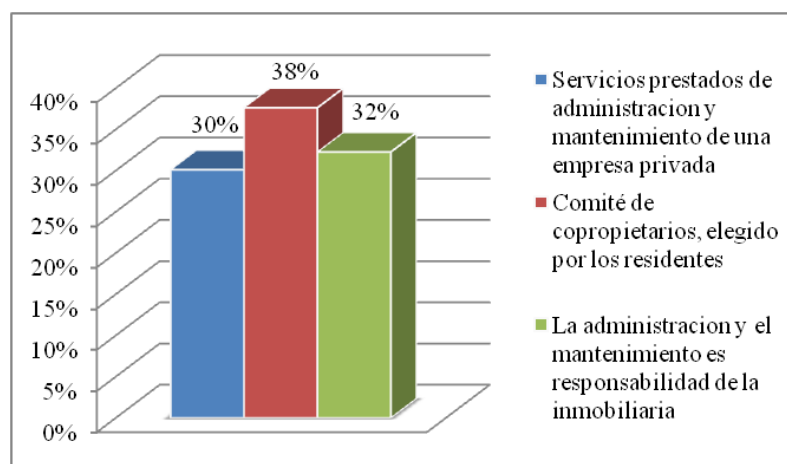
**Tabla 7: Modalidad de administración actual de la urbanización**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Servicios prestados de administracion y mantenimiento de una empresa privada	56	30%
Comité de copropietarios, elegido por los residentes	70	38%
La administracion y el mantenimiento es responsabilidad de la inmobiliaria	60	32%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**Gráfico 6: Modalidad de administración actual de la urbanización**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

## 2. ¿Cómo calificaría usted la administración de la urbanización donde reside?

Con respecto a la calificación asignada según la calidad del servicio administrativo, la mayor parte de los encuestados manifestaron que este es “regular” y en otros casos “bueno”, cuyas opciones están representadas por el 39% y 25% respectivamente. Esto se debe a que en la mayoría de las urbanizaciones la administración es ejecutada por los mismos copropietarios, los cuales tienen aparte de esta responsabilidad múltiples ocupaciones personales o laborales que deben atender, lo que hace que no puedan realizar una labor eficiente debido a la falta de tiempo. Posteriormente se muestran dichos resultados de forma más detallada y completa:

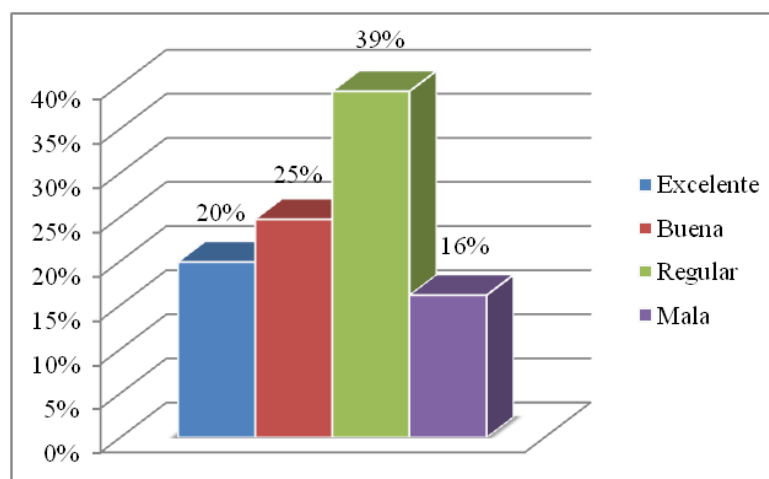
**Tabla 8: Calificación del servicio administrativo**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	37	20%
Buena	46	25%
Regular	73	39%
Mala	30	16%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**Gráfico 7: Calificación del servicio administrativo**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

### 3. ¿Cómo calificaría el mantenimiento que la administración actual le da a las instalaciones de la urbanización?

El 43% de las personas encuestadas señaló que el servicio de mantenimiento que actualmente se lleva a cabo en la urbanización es “Regular”, adicionalmente el 30% de los encuestados opina que el mantenimiento es “Malo”, ya que las áreas recreativas tanto para adultos como para niños se encuentran en descuidadas, además las áreas verdes no son regadas diariamente y no son podadas regularmente. A continuación, se evidencian los resultados obtenidos en esta pregunta de la encuesta:

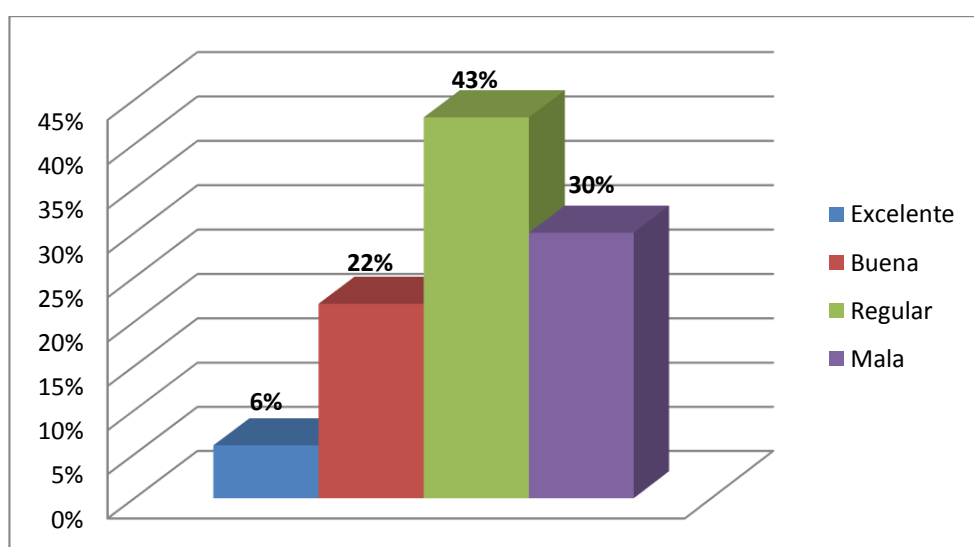
**Tabla 9: Calificación del servicio de mantenimiento**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	11	6%
Buena	40	22%
Regular	80	43%
Mala	55	30%
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**Gráfico 8: Calificación del servicio de mantenimiento**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

#### 4. ¿Cómo calificaría el servicio de limpieza de áreas comunes que la administración actual le da a la urbanización?

En lo relacionado a la calificación del servicio de limpieza, este no obtuvo los mismos resultados que los anteriores, ya que aquí el 36% de los encuestados otorgó una calificación de “Buena” y el 30% que le sigue obtuvo una calificación de “Regular”. Según los comentarios de algunos copropietarios, indicaron que la limpieza no se realiza a diario ni de forma minuciosa, lo cual a veces se torna en un hecho molesto para los copropietarios, sobre todo en época de invierno en que muchas hojas de árboles suelen caerse y además existe mayor acumulación de aguas. Posteriormente se presenta la tabla y gráfico correspondientes:

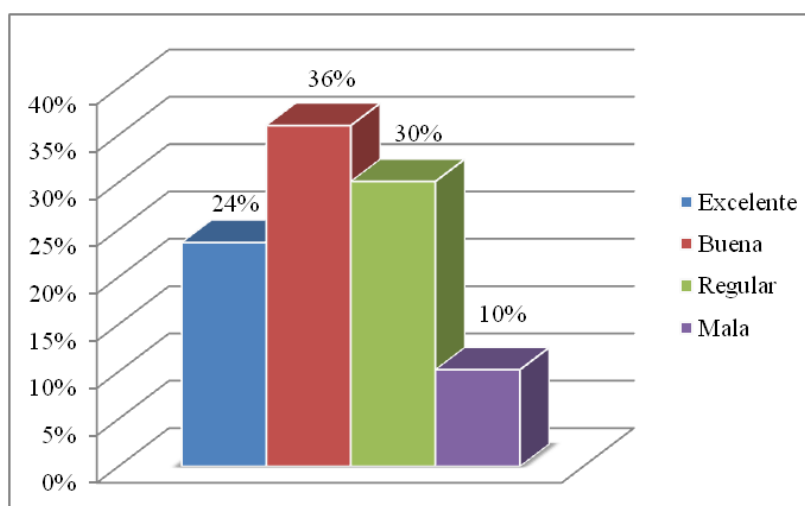
**Tabla 10: Calificación del servicio de limpieza**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	44	24%
Buena	67	36%
Regular	56	30%
Mala	19	10%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**Gráfico 9: Calificación del servicio de limpieza**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores



## 5. ¿Cómo calificaría usted el servicio de seguridad privada que tiene la urbanización?

El servicio de seguridad privada fue catalogado en primera instancia como “Regular” y en segundo lugar como “Buena”, cuyas alternativas están representadas por el 35% y 31% cada una. Estos resultados se dieron de esta manera debido a que en muchas ocasiones los copropietarios han recibido visitas no deseadas o los guardias no hacen las rondas con la frecuencia ni la cautela que deberían. A continuación, se muestran detalladamente los resultados de cada alternativa:

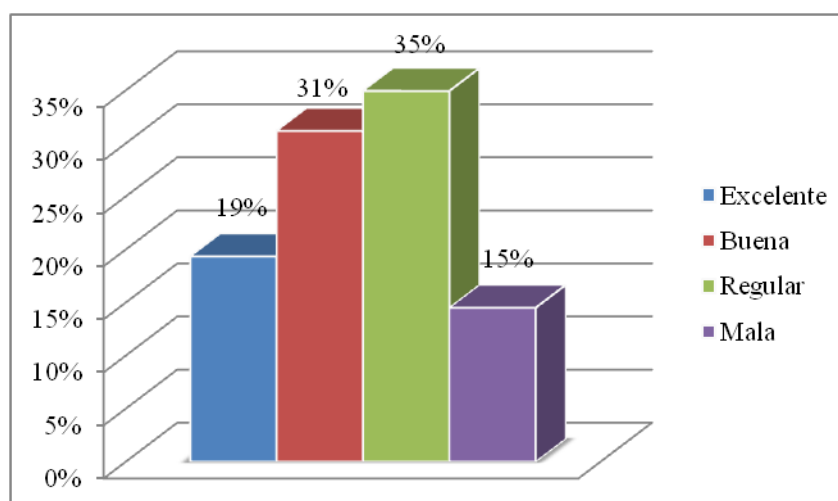
**Tabla 11: Calificación del servicio de seguridad privada**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	36	19%
Buena	58	31%
Regular	65	35%
Mala	27	15%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**Gráfico 10: Calificación del servicio de seguridad privada**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

## 6. ¿Existe algún tipo de plan de contingencia en caso de presentarse alguna emergencia en la urbanización?

Lamentablemente no se pudo obtener resultados del todo concretos en esta pregunta, ya que por lo visto el factor común de los copropietarios es no conocer con exactitud sus derechos y beneficios en caso de emergencia, hecho que se puede evidenciar al constatar que el 40%, equivalente a la mayor parte de los encuestados, no tiene conocimiento de la existencia de planes de contingencia para diversos eventos emergentes que se pudiesen suscitar en la urbanización a la que pertenecen; sin embargo, un 35% manifestó que en la urbanización si existen planes de contingencia. Dichos resultados se presentan de forma gráfica y tabular a continuación:

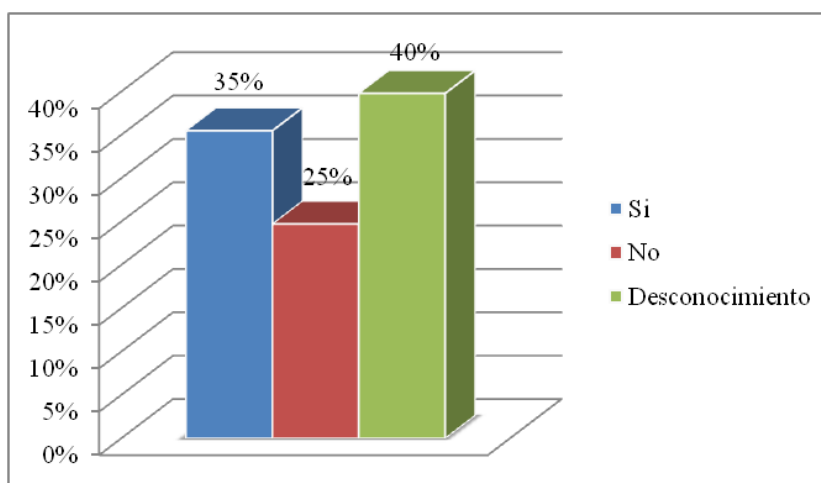
**Tabla 12: Existencia de algún plan de contingencia en la urbanización**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	66	35%
No	46	25%
Desconocimiento	74	40%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**Gráfico 11: Existencia de algún plan de contingencia en la urbanización**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**7. ¿Considera usted que la administración actual cumple con los protocolos de seguridad que requiere la urbanización?**

Esta pregunta tienen mucha relación con la pregunta 5, por lo cual el 39% de los encuestados indico que bajo su punto de vista la administración actual que tienen no cumple a cabalidad con los protocolos de seguridad que requieren las instalaciones físicas de la urbanización, ni las personas que residen en el sitio, ya que en ocasiones muy repetitivas se pudo ver como por cada urbanización a veces solo se encuentran 2 guardias cuidando el sitio, lo cual no resulta muy ventajoso en caso de un asalto, secuestro, homicidio u otro tipo de emergencia; situaciones que hoy en día son muy comunes en el país.

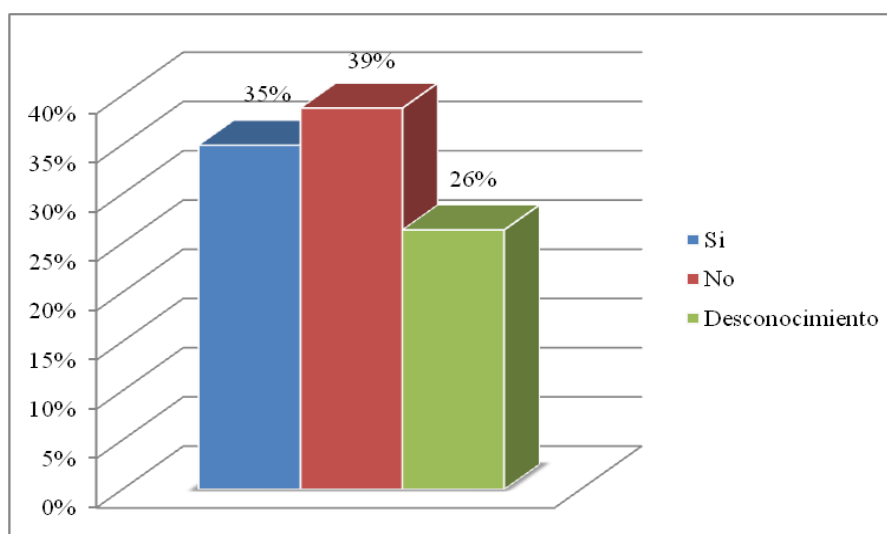
**Tabla 13: Cumplimiento de los protocolos de seguridad que requiere la urbanización**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	65	35%
No	72	39%
Desconocimiento	49	26%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**Gráfico 12: Cumplimiento de los protocolos de seguridad que requiere la urbanización**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

## 8. ¿Qué tipo de inconvenientes generalmente se han suscitado entre la administración actual y los residentes de la urbanización?

Entre los inconvenientes más comunes, se pueden considerar la falta de tiempo para asistir a reuniones o programas de la urbanización (36%), debido a las diversas ocupaciones o actividades que deben realizar los copropietarios; las multas o sanciones impuestas por parte de la administración de la urbanización (26%), la misma que puede darse por diversos motivos o factores, tales como: uso inadecuado del área recreativa para adultos o niños, exceso de visitas por familia en un mismo día, etc. A continuación, se pueden ver los resultados detalladamente:

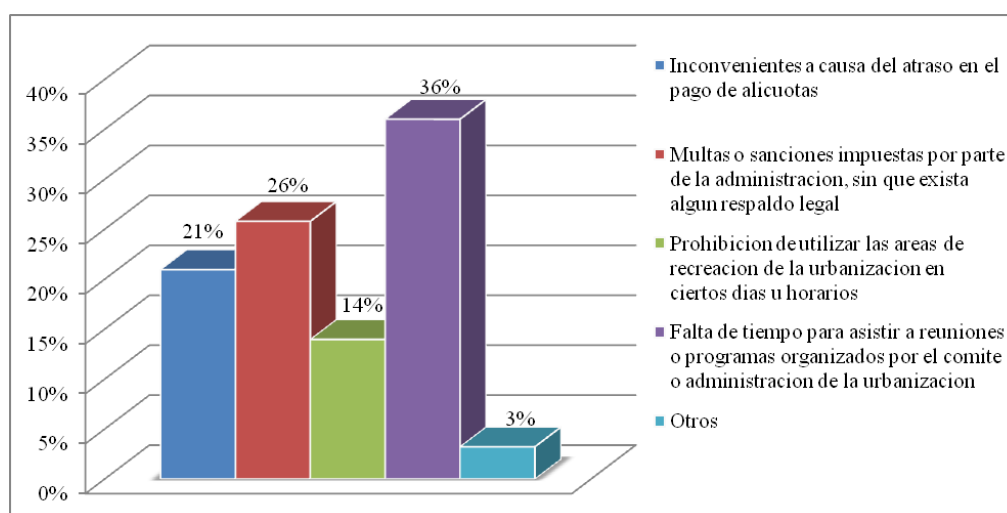
**Tabla 14: Inconvenientes entre la administración y los residentes**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Inconvenientes a causa del atraso en el pago de alicuotas	39	21%
Multas o sanciones impuestas por parte de la administración, sin que exista algún respaldo legal	48	26%
Prohibición de utilizar las áreas de recreación de la urbanización en ciertos días u horarios	26	14%
Falta de tiempo para asistir a reuniones o programas organizados por el comité o administración de la urbanización	67	36%
Otros	6	3%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**Gráfico 13: Inconvenientes entre la administración y los residentes**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

## 9. ¿Cómo cree usted que debería llevarse a cabo la administración de la urbanización donde reside?

En relación a la forma en que se debe llevar a cabo la administración de las urbanizaciones, la mayoría coincidió en que esta labor debería ser ejecutada a través de empresas especializadas (54%), ya que esto implica que alguien se encargará de planificar, monitorear y controlar a tiempo completo cada uno de los procesos que se realizan en la urbanización, obteniendo con esto resultados favorables en beneficio de los copropietarios; no obstante, aún existe un porcentaje que opina que un comité de residentes bien organizado puede ejercer esa labor sin ningún problema. La tabla y gráfico respectivos se muestran abajo:

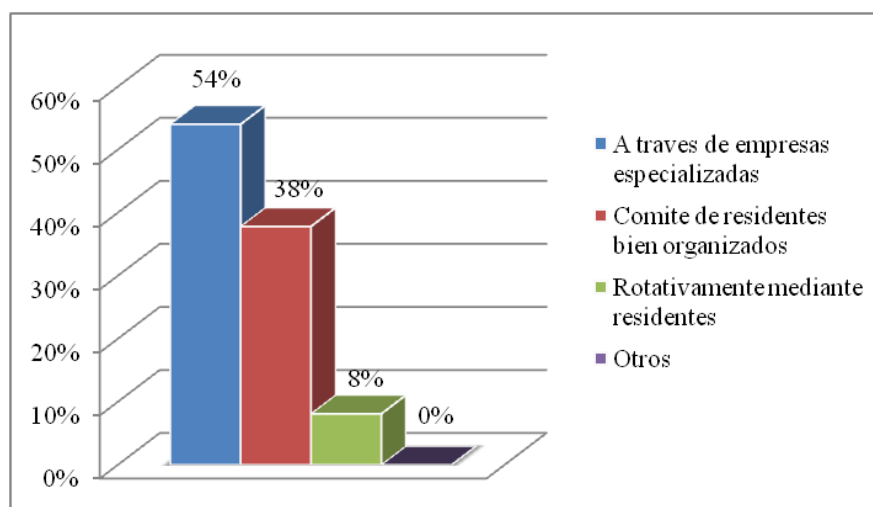
**Tabla 15: Modalidad en que debe llevarse a cabo la administración de la urbanización**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
A traves de empresas especializadas	100	54%
Comite de residentes bien organizados	70	38%
Rotativamente mediante residentes	15	8%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**Gráfico 14: Modalidad en que debe llevarse a cabo la administración de la urbanización**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**10. ¿Cómo es la relación entre los residentes de la urbanización en cuanto a acuerdos en beneficio de la misma?**

El 40% de los encuestados manifestó que los residentes con la finalidad de proporcionar algún tipo de solución o mejora ante una situación “de repente llegan a un acuerdo”, sin embargo, el 33% aseveró que “muchas veces lleguen a un acuerdo”, lo cual quiere decir que en términos generales la relación que existe entre los copropietarios no es del todo mala, lo que implica una posible aceptación de decisiones trascendentales que beneficien a la mayoría de los residentes o al mantenimiento de las instalaciones como tal. Posteriormente se puede visualizar la representación gráfica y tabular de los resultados de esta pregunta.

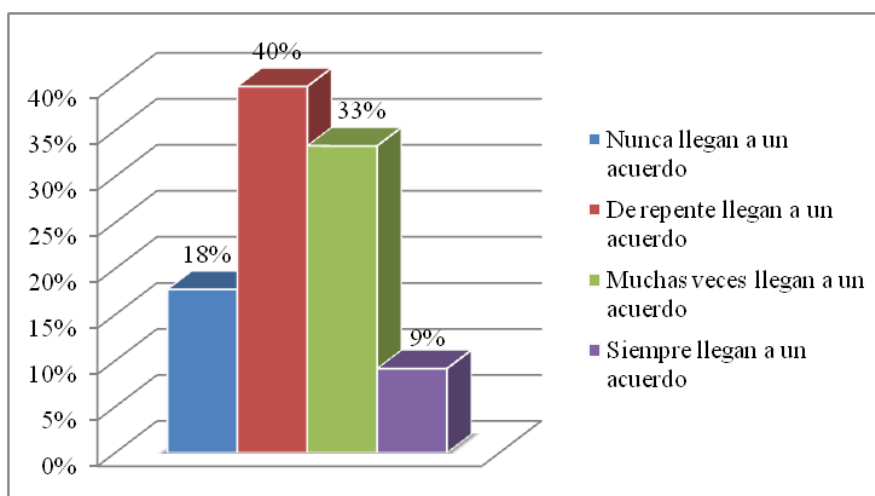
**Tabla 16: Relación entre los residentes**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Nunca llegan a un acuerdo	33	18%
De repente llegan a un acuerdo	74	40%
Muchas veces llegan a un acuerdo	62	33%
Siempre llegan a un acuerdo	17	9%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**Gráfico 15: Relación entre los residentes**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

### 11. ¿Qué tal le parece la idea de crear una empresa dedicada a la administración de urbanizaciones privadas?

Con los resultados arrojados en esta pregunta de la encuesta se puede observar que la propuesta es agradable para los copropietarios de las urbanizaciones, lo que implica que si tiene aceptación y demanda. Por consiguiente, el 53% manifestó que la idea le parecía “Excelente”, el 42% indicó que la idea le parecía “Buena”, y tan solo un 4%, equivalente a la minoría, reveló que la propuesta le parecía “Regular”. Dichos resultados se pueden evidenciar en la tabla y grafico que se muestran a continuación:

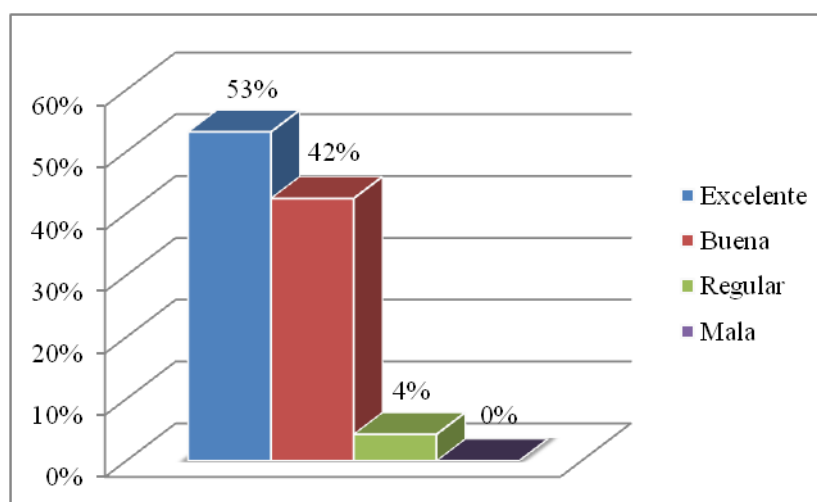
**Tabla 17: Aceptación de la propuesta**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	99	53%
Buena	79	42%
Regular	8	4%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**Gráfico 16: Aceptación de la propuesta**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

## 12. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de una empresa especializada en administración de urbanizaciones privadas?

Tal como era de esperárselo, la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a contratar los servicios de una empresa especializada en administración de urbanizaciones privadas, lo cual está reflejado en la tabla y grafico posteriores con el 60%, lo que equivale a más de la mitad de los encuestados.

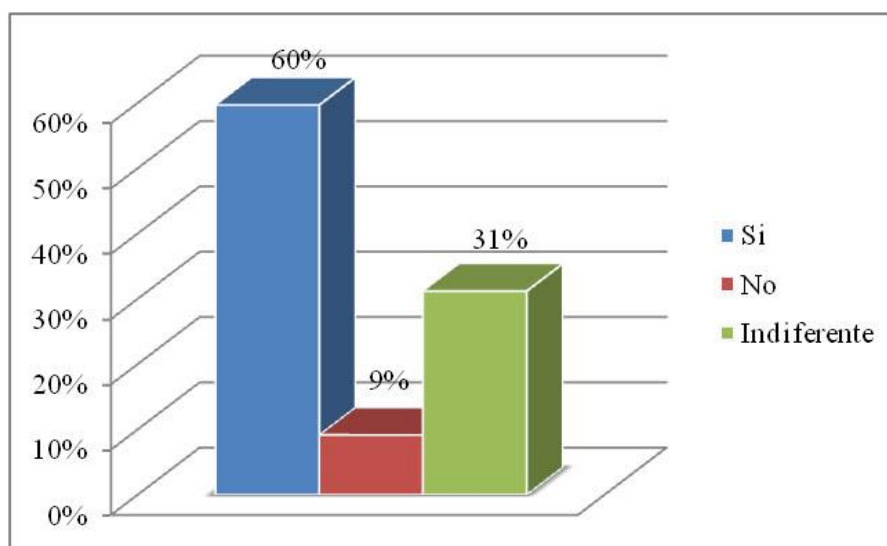
**Tabla 18: Aceptación de la contratación de los servicios de la empresa**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	111	60%
No	17	9%
Indiferente	58	31%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**Gráfico 17: Aceptación de la contratación de los servicios de la empresa**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores



### 13. ¿Qué precio cree considerable como pago de alcuotas por el servicio de administración de urbanizaciones privadas?

El 43% de las personas encuestadas señaló estarían dispuestos a pagar entre 75 a 100 dólares por el servicio de administración, adicionalmente el 30% de los encuestados opina que los precios que consideran convenientes estarían entre los 55 a 70 dólares. El 22% de los encuestados aseguró que consideran los precios entre 40 a 55 dólares como monto suficiente para la administración de la urbanización. A continuación, se evidencian los resultados obtenidos en esta pregunta de la encuesta:

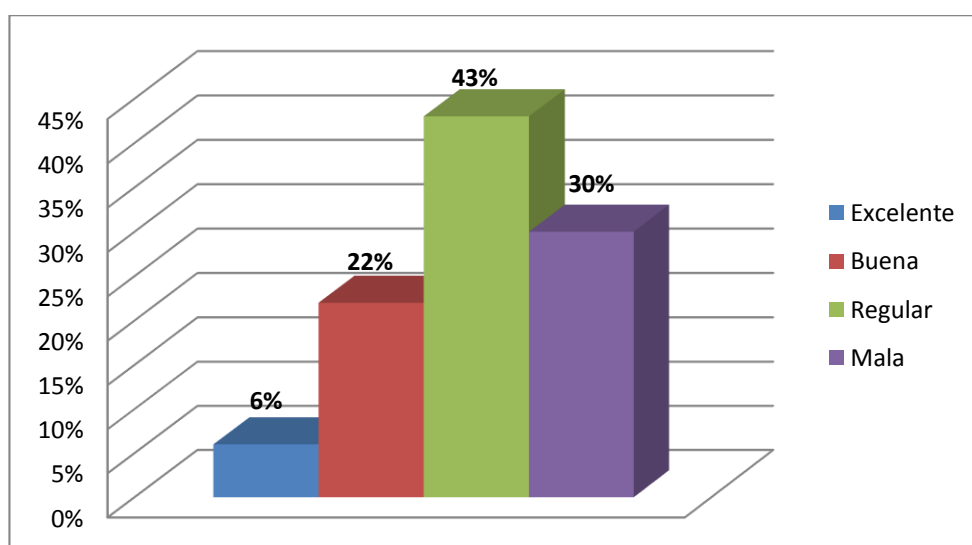
**Tabla 19: Calificación del servicio de mantenimiento**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	11	6%
Buena	40	22%
Mala	55	30%
Regular	80	43%
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

**Gráfico 18: Calificación del servicio de mantenimiento**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

### **3.1.5.3. Conclusiones de la Encuesta**

Después de haber realizado la investigación de campo a través de la encuesta, se puede concluir indicando lo siguiente con respecto a los resultados:

1. La administración actual de la mayoría de las urbanizaciones de la parroquia urbana de Samborondón es llevada a cabo por medio de un comité de propietarios que es elegido previamente por los mismos residentes.
2. La calificación proporcionada a los diversos servicios que proporcionan las urbanizaciones es: área administrativa (Regular), mantenimiento (Buena), limpieza (Buena) y seguridad (Regular).
3. Los residentes generalmente desconocen la existencia de un plan de contingencia en la urbanización donde habitan, lo cual no permite saber realmente si las urbanizaciones se encuentran preparadas ante cualquier eventualidad emergente que pueda surgir.
4. La administración que poseen actualmente las urbanizaciones no cumplen a cabalidad con los protocolos de seguridad, ya que no poseen el personal que deberían de acuerdo al tamaño de las instalaciones y habitantes que residen en la urbanización.
5. Los inconvenientes que normalmente se suscitan en las urbanizaciones entre la administración y los residentes es a causa de la falta de tiempo que tienen los copropietarios para asistir a reuniones o programas organizados por los directivos de la urbanización.
6. La mayoría coincide en que la administración de las urbanizaciones debería ser ejecutada o estar a cargo de una empresa especializada.
7. La relación que existe entre los copropietarios es aceptable, ya que en ciertas ocasiones llegan a un acuerdo con respecto a algún tema o aspecto que deba mejorarse o solucionarse en la urbanización.
8. Más de la mitad de los encuestados mostraron gran aceptación ante la propuesta de crear una empresa que proporcione servicios de administración y mantenimiento especializado para las urbanizaciones; adicionalmente están dispuestos a contratar dichos servicios.

### 3.2. Análisis de la Oferta

En la Ciudad de Guayaquil no existen empresas estructuradas formalmente para brindar el servicio de administración de urbanizaciones privadas, motivo por el cual los habitantes de los conjuntos residenciales forman un comité administrativo encargado de gestionar las actividades necesarias que deben realizarse mensualmente tales como el mantenimiento de áreas verdes y de recreación, seguridad privada, limpieza de las aceras, entre otros, por lo cual los residentes pagan una alícuota mensual.

Esta modalidad administrativa tiene muchas falencias entre las cuales se encuentran:

- Incumplimiento o atraso en pago de alícuotas
- Gestión administrativa ineficiente
- Falta de personal capacitado para realizar los procesos de mantenimiento de las diferentes áreas.
- Contratación de guardianía privada no calificada
- Falta de tiempo para asistir a las reuniones del comité administrativo
- Desacuerdo en opiniones por parte de los residentes.

Una de las falencias más usuales en este tipo de administración urbanística es que en muchas ocasiones, los residentes acuerdan contratar a dos porteros para la vigilancia y seguridad de la urbanización, ya que les representa un costo menor al de contratar una compañía de seguridad privada especializada en el tema. Esto conlleva a que no se realicen los procedimientos de control necesarios para garantizar la seguridad integral de los residentes.

En base a todo lo expuesto anteriormente se puede concluir que no existe competencia directa para el presente proyecto.

### **3.2.1. Características de los principales productores**

Como se mencionó en el punto anterior, no existe competencia directa para la idea de este proyecto, sin embargo se considera como competencia indirecta el comité administrativo que tiene cada una de las 43 urbanizaciones privadas existentes en Samborondón.

Por tal motivo se detallarán algunas de las urbanizaciones privadas existentes en el sector, con la finalidad de reconocer la competencia indirecta para este proyecto:

- |                       |                                |
|-----------------------|--------------------------------|
| 1. Castilla           | 12. El Cortijo                 |
| 2. Fuentes del Río    | 13. El Río                     |
| 3. Ciudad Celeste     | 14. Santa María de Casa Grande |
| 4. Cataluña           | 15. Lago Sol                   |
| 5. Palmar del Río     | 16. Plaza Real                 |
| 6. La Puntilla        | 17. Los Arcos                  |
| 7. Aquamarina         | 18. Bosques de Castilla        |
| 8. Los Lagos          | 19. Torre La Esmeralda         |
| 9. Rinconada del Lago | 20. Las Riberas                |
| 10. Biblos            | 21. Laguna Dorada              |
| 11. Camino Real       | 22. Río Grande                 |

### **3.2.2. Proyección de la oferta**

Para realizar la proyección de la oferta se tomó como base el número de urbanizaciones existentes en Samborondón, las cuales ascienden a 43 según el Municipio de dicho Cantón.

Se estimó que existe un comité por cada urbanización, además de considerar un incremento anual del 10% debido al hecho de que existe un 50% de terreno disponible para nuevos proyectos.

**Tabla 20: Proyección de la Oferta**

<b>INDICADORES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Nº de Urbanizaciones	43	47	52	57	63
Nº de Comités administrativos	43	47	52	57	63
Tasa de Crecimiento poblacional	10%	10%	10%	10%	10%

**Fuente: Municipio de Samborondón**  
**Elaboración: Autores**

### **3.3. Marketing Mix**

#### **3.3.1. Definición del producto**

El servicio que ofrece este proyecto es la administración de urbanizaciones privadas a través de una empresa formalmente estructurada y que cuente con personal capacitado para realizar todas las actividades que requiere el mantenimiento de los conjuntos residenciales.

Entre los principales servicios que se ofrecerán están:

- Vigilancia Privada mediante personal capacitado y con la experiencia necesaria en este campo.
- Mantenimiento de áreas verdes.
- Limpieza y mantenimiento de las áreas recreativas tales como canchas deportivas, piscinas, salones de eventos etc.
- Limpieza de calles peatonales.
- Establecer canales de cobro de alcuotas
- Manejo de cartera vencida
- Programas de reciclaje
- Mecanismos de información a residentes
- Base de datos con la información de los residentes
- Políticas y Normas para aprobación de inquilinos.

**Gráfico 19: El Producto**



**Fuente y Elaboración: Autores**

### **3.3.2. Análisis de precios**

El precio de las alícuotas que se debe pagar a la administración de las urbanizaciones privadas ubicadas en Samborondón fluctúa desde \$50 hasta \$100, dependiendo de las características que tenga el conjunto residencial y de los servicios que se obtienen cada mes.

El precio de la alícuota varía de acuerdo a la urbanización, debido a que los residentes son exigentes en cuanto a la calidad del servicio, además de precisar formalidad en todos los aspectos, sobre todo en las cualidades y capacidades del personal que se encargue de los diferentes procesos.

Generalmente existen muchos inconvenientes al momento de cobrar las alícuotas, y es una falencia que se da en la mayoría de las urbanizaciones, por lo cual se deben elaborar estrategias y técnicas para la gestión de cobros.

### 3.3.3. Determinación del precio promedio

En vista de que no se cuenta con precios referenciales de empresas que se dediquen a la administración de urbanizaciones privadas, se considerará para la determinación del precio promedio, el rango en el cual fluctúan las alícuotas que se cobran actualmente por la administración que realizan los comités de los conjuntos residenciales.

Por lo tanto, se ha determinado un precio promedio de alícuota de \$75. Este precio podrá variar dependiendo de las características de la urbanización y de los servicios que exijan los residentes.

### 3.3.4. Análisis histórico y proyección de precios

Por lo general las personas que adquieren viviendas en las urbanizaciones localizadas en Samborondón pertenecen a la clase socio económica media – alta, sin embargo, en varios casos se registran retrasos en el pago de las alícuotas.

Cuando se presentan dichos retrasos en el pago, los administradores imponen multas a los residentes las cuales se basan principalmente en la restricción del uso de la piscina o canchas deportivas.

Con el propósito de realizar una proyección real de acuerdo al tiempo, se ha considerado un incremento anual del 2% del precio promedio. En la siguiente tabla está considerado el precio promedio de \$75.00, el cual al cabo de cinco años será de \$81.

**Gráfico 20: Proyección del precio**

INDICADORES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Calor alícuota	\$75	\$76.5	\$78	\$79.5	\$81
Incremento anual	0%	2%	4%	6%	8%

**Elaboración: Autores de tesis**

### **3.4. Plaza**

Debido al desarrollo de la zona, se pretende alquilar oficinas en el centro comercial más reciente de Samborondón, “Plaza Lagos Town Center”, en donde se pueden encontrar desde oficinas hasta restaurantes, bares y cafeterías. Está ubicado en el kilómetro 6.5 Vía Samborondón.

Además del desarrollo comercial y urbanístico del lugar, se escogió para la ubicación de las oficinas este centro de negocios porque se encuentra dentro del mercado meta que tiene este proyecto además de la cercanía con las urbanizaciones a las que se les otorgará el servicio.

**Gráfico 21: Plaza Lagos Town Center**



**Fuente y Elaboración: Autores**

### **3.5. Canales de comercialización**

El canal de comercialización del servicio será directo ya que se contactará a los administradores de las urbanizaciones para ofrecerles los servicios de la compañía con la finalidad de concretar la negociación.



Se contará con ejecutivos de ventas que tengan como función principal la promoción, venta, y post – venta del servicio. Será necesario para realizar este proceso de manera eficiente contar con personal capacitado que sepa despertar el interés de los residentes acerca del servicio que ofrece este proyecto.

A continuación, se muestra un gráfico donde se detalla el canal de distribución que se utilizará:

**Gráfico 22: Canal de comercialización**



Fuente y elaboración: autores de tesis

### **3.5.1. Descripción de los canales de distribución**

El canal de distribución que utilizará la empresa será mixto, es decir directo e indirecto.

**Canal de Distribución Directo.-** Se utilizará el canal de distribución directo al momento de otorgar los servicios propios de la empresa administradora tales como la organización, planificación y ejecución de actividades encaminadas a lograr el buen vivir y correcto funcionamiento de todas los aspectos concernientes a la urbanización.

**Canal de distribución Indirecto.-** Se utilizará el canal de distribución indirecto al momento de contactar a una empresa de seguridad privada y otra de mantenimiento de áreas, las cuales realizarán las actividades propias de su profesión.

Gráfico 23: Canal de distribución



Fuente y elaboración: Autores de tesis

### 3.5.2. Ventajas y desventajas de la trayectoria de comercialización

La comercialización de este tipo de servicios trae consigo algunas ventajas y desventajas, entre las cuales se puede destacar las siguientes:

#### Ventajas:

- Administración eficiente de los recursos de las urbanizaciones privadas
- Mayor seguridad para las familias que allí residen
- Control eficaz de visitantes previniendo así los robos
- Mantenimiento del buen estado de las instalaciones de la urbanización
- Implementación de procesos adecuados en la gestión administrativa
- Recaudación total de las alcúotas que se verán reflejadas en el bienestar comunitario de la urbanización

#### Desventajas:

- Aplicación de mayor esfuerzo en la gestión de cobro
- Posibles diferencias entre las opiniones de los residentes.

## **CAPITULO IV**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **4.1. Directrices de la Empresa**

##### **4.1.1. Misión, Visión y Valores Organizacionales**

###### **Misión**

Brindar un servicio de administración de urbanizaciones integral manteniendo a través del tiempo el buen estado de las instalaciones físicas de las mismas, con el propósito de ganar reconocimiento y prestigio en el mercado.

###### **Visión**

Ser reconocidos a nivel nacional como la primera y más importante empresa administradora de urbanizaciones en un plazo de tres años.

###### **Valores Organizacionales**

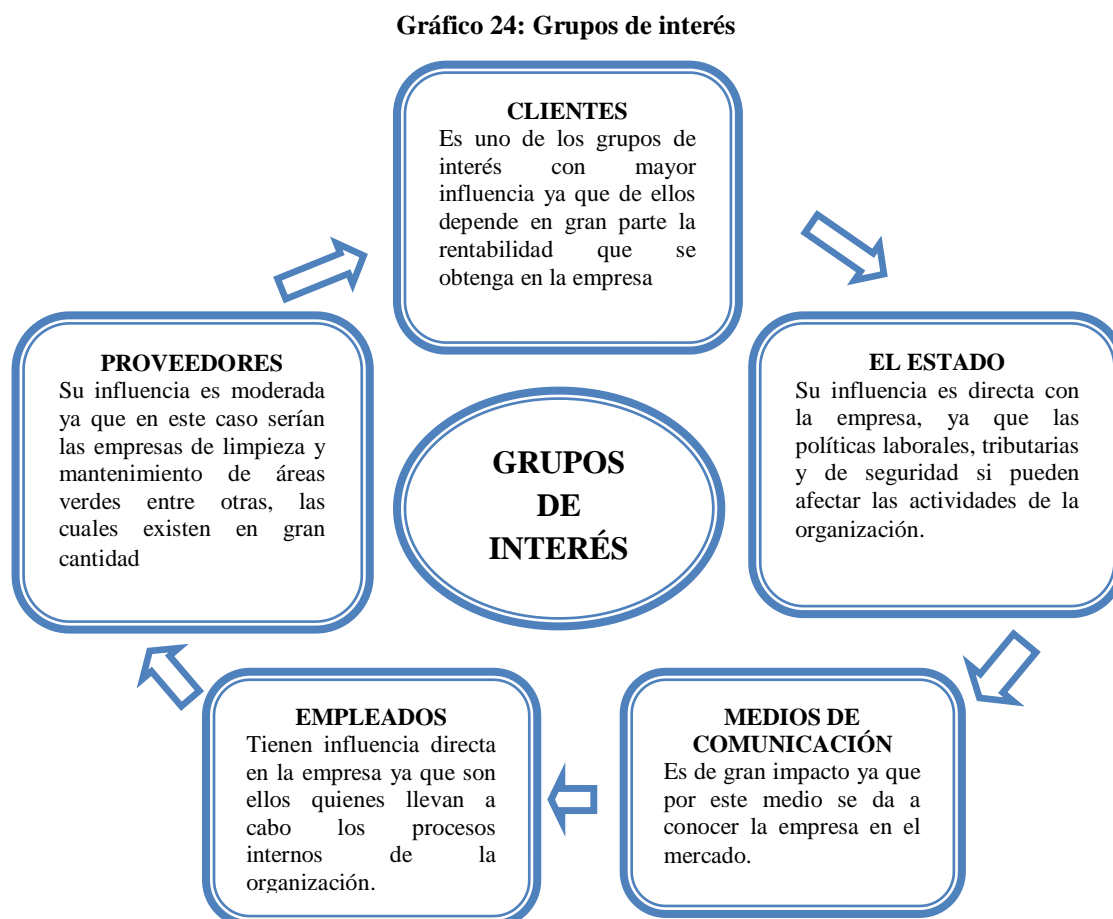
Entre los valores organizacionales en los que se basará el funcionamiento de la empresa se encuentran:

- **Profesionalismo.-** Desarrollo de procesos internos eficaces facilitando la excelencia en resultados, cumpliendo así con la responsabilidad adquirida al momento de la negociación.
- **Sentido de pertenencia a la empresa.-** Manifestar voluntad para trabajar por el bien colectivo de los integrantes de la empresa, mostrando orgullo por los objetivos conseguidos en la organización.
- **Responsabilidad.-** Cumplimiento oportuno de las obligaciones contraídas.

- **Honestidad.-** Integridad, ética y sinceridad al momento de pactar las negociaciones ofreciendo lo que se pueda cumplir eficientemente y a tiempo.

#### 4.2. Matriz de grupos interesados

La matriz de grupos interesados es una representación visual donde se muestran las personas u organizaciones que pueden influir de alguna manera en el desarrollo de las actividades de la empresa. (Linton I., 2013). La elaboración de esta matriz permite analizar los diferentes grupos de interés existentes además del nivel de influencia que tienen sobre la empresa, hecho que facilita la elaboración de estrategias para obtener el apoyo de dichos grupos. Con la finalidad de expresar de forma más detallada la influencia de los grupos de interés se elaboró la siguiente matriz:



Fuente: Linton I. (2013)

Elaboración: Autores de tesis

### 4.3. Matriz de demandas actuales y futuras

El éxito de un negocio se encuentra básicamente en la demanda del bien o servicio que produce o brinda la empresa, motivo por el cual es de suma importancia analizar, medir y proyectarla en todas las maneras posibles. La matriz de demandas actuales y futuras es otra forma de análisis donde no se utilizan cifras numéricas ni porcentuales, sino características.

A continuación, se muestra la matriz elaborada tomando en cuenta los factores más relevantes en relación a la demanda.

**Tabla 21: Matriz de demandas actuales y futuras**

<b>FACTOR DEMANDADO</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>FUTURA</b>
<b>PRECIO</b>	Los clientes al contratar servicios suelen realizar cotizaciones para escoger las empresas que ofrezcan mejores precios	Se puede potencializar la demanda elaborando paquetes de servicios a precios preferenciales
<b>CALIDAD</b>	El cumplimiento de estándares de calidad es una exigencia a nivel mundial.	La mejor forma de incrementar la demanda en el futuro es mediante la obtención de la certificación de calidad ISO 9001
<b>PRODUCTO</b>	Los servicios que ofrece la empresa deben cubrir todos los requerimientos demandados por los clientes	Se pueden adicionar servicios especiales según la infraestructura de las urbanizaciones
<b>FORMALIDAD</b>	Las empresas constituidas legal y formalmente son las más solicitadas por los clientes.	Cumpliendo con todos los requisitos de constitución de la empresa se podrá mantener y potencializar la demanda del servicio.

**Fuente y elaboración: Autores de tesis**

## 4.4. Análisis de integración

### 4.4.1. Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite identificar la competitividad de una empresa analizando los factores importantes como el poder de negociación de clientes y proveedores además de la competencia general existente en el mercado.

*“El análisis de cada fuerza requiere que el analista identifique sus fuentes, es decir, las variables clave que determinan su comportamiento, desde el punto de vista sistémico, requiere un diagnóstico sectorial en función de las fuentes de dichas fuerzas.”*(Restrepo L., Rivera H., 2006)

- **Poder de negociación de los compradores o clientes**

Esta fuerza se mide en relación al nivel de exigencia que tendrán los clientes en el momento de la negociación. En este caso, los habitantes de las urbanizaciones, quienes serán considerados como clientes, tendrán un poder de negociación relativamente alto, puesto que pueden decidir nombrar un directivo interno.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Se considerarán como proveedores a todas las empresas que presten servicios de mantenimiento de áreas verdes, limpieza de instalaciones, limpieza de piscinas, entre otras. Al existir gran número de empresas de este tipo, el poder de negociación de los proveedores será bajo.

- **Amenaza de nuevos competidores**

No se aprecian barreras de entrada para nuevos competidores que pudiesen disminuir el atractivo de este sector de negocios, puesto que la legislación ecuatoriana no posee restricciones considerables para la constitución de esta clase de empresas. Es por esto que se define como alto al nivel de amenaza de nuevos competidores.

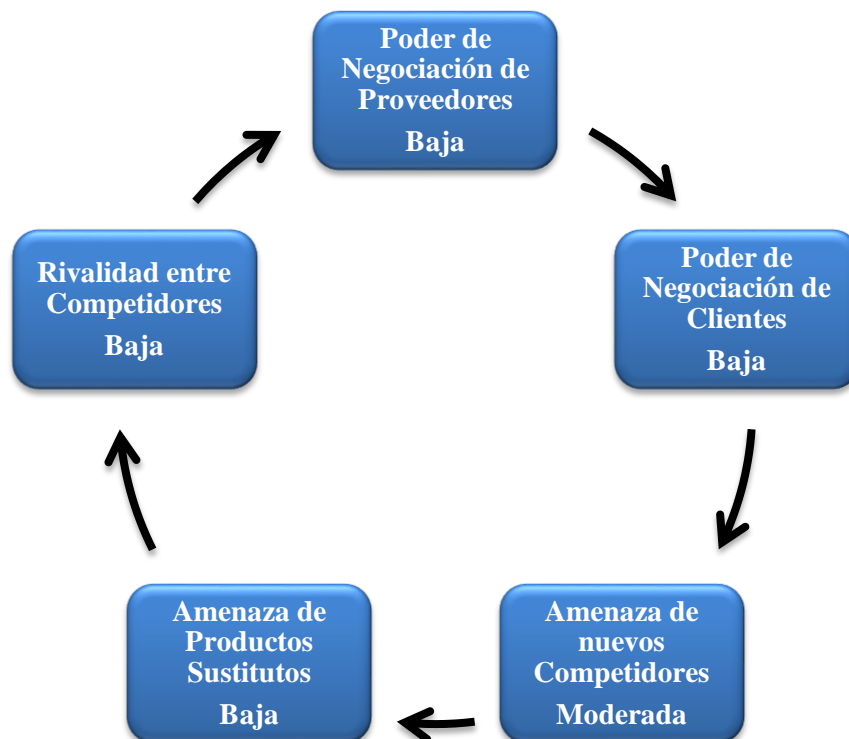
- **Amenaza de productos sustitutos**

Para efectos del análisis se puede considerar como productos sustitutos a los comités administrativos elegidos por los habitantes de las urbanizaciones, los mismos que al contar con muchas deficiencias en el servicio, no tienen la aceptación de todos los propietarios de las viviendas, por ende, la amenaza de productos sustitutos es moderada.

- **Rivalidad entre competidores**

En la ciudad de Guayaquil, no existen empresas dedicadas a prestar servicios de administración para urbanizaciones privadas, motivo por el cual no existe competencia directa para este proyecto. Por lo antes mencionado se puede concluir que la rivalidad entre competidores es baja.

**Gráfico 25: Cinco Fuerzas de Porter**



Fuente y elaboración: Autores de tesis

#### 4.4.2. FODA

El análisis FODA es una técnica que envuelve procesos tanto cualitativos como cuantitativos, ya que se define como el conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que surgen a partir de la evaluación de los entornos internos y externos que rodean la empresa. (Zabala H., 2005)

El objetivo principal de este análisis es el estudio de los factores que afectan a la empresa, tanto positiva como negativamente, con el propósito de diseñar estrategias para contrarrestar los efectos que se den en el desarrollo de las actividades de la compañía.

**Gráfico 26: Análisis FODA**



**Fuente y Elaboración: Autores de tesis**



#### 4.5. Selección de la Estrategia Competitiva

Según Michael Porter la estrategia competitiva estudia la forma en que una determinada empresa compite en el mercado con mayor eficacia que las demás logrando posicionarse en el mercado. (Perea J., 2006)

Las estrategias competitivas son un conjunto de políticas que se aplican en los distintos procesos de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

**Gráfico 27: Entorno en el cual se formula la estrategia competitiva**



**Fuente: Perea J. (2006)**

**Elaboración: Autores de tesis**

En base a lo anteriormente expuesto se puede concluir que la estrategia competitiva que se utilizará será el hecho de ofrecer packs de servicios adaptados a la infraestructura de las urbanizaciones. Esto creará gran expectativa en los clientes ya que estamos utilizando las fortalezas de la empresa aprovechando las oportunidades que se manifiestan mediante la demanda latente que existe.

#### 4.5.1. Posicionamiento Estratégico

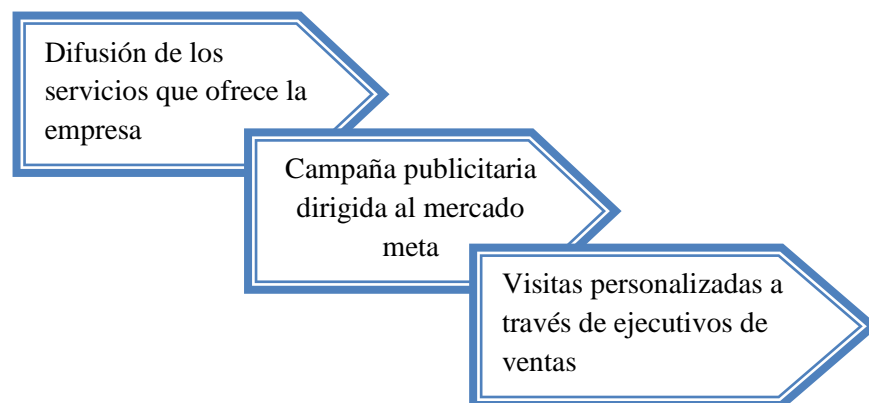
Tomando en cuenta que el posicionamiento tiene un factor clave que es la competencia, se puede definir como la imagen que perciben los clientes acerca de la empresa comparada con la imagen que tienen de la competencia. (Fajardo O., 2008)

Los tres factores básicos para conseguir el posicionamiento de la empresa en el mercado son:

- **Identidad.-** Se debe expresar la esencia de la empresa, es decir dejar claro la actividad principal de la empresa y la manera de hacerla efectiva.
- **Comunicación.-** Representa lo que la empresa pretende transmitir hacia sus clientes y las comunidad en general.
- **Imagen Percibida.-** La percepción real que tiene el mercado acerca de la empresa y los servicios que ofrece.

El posicionamiento estratégico consiste en aplicar con eficiencia un conjunto de tácticas y acciones para obtener mayor participación en el mercado.

**Gráfico 28: Posicionamiento estratégico**



**Fuente y Elaboración: Autores de tesis**

#### 4.5.2. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que permite analizar los procesos internos de una empresa a través de la desagregación de sus actividades principales para determinar el valor que se agrega al producto o servicio en cada fase. (Crece Negocios, 2013)

A continuación, se puede visualizar la cadena de valor que se dará en la empresa administradora de urbanizaciones privadas, dentro de la cual se han considerado los aspectos más importantes de la actividad de la empresa como son: recursos humanos, abastecimiento, logística interna y externa y por último, pero no menos importante el marketing.

Todas las fases de la cadena productiva deben ser ejecutadas de manera eficiente para lograr el éxito general de la empresa, ya que los procesos antes mencionados son la base fundamental para que se alcancen los objetivos generales planteados.

Gráfico 29: Cadena de Valor



Fuente y Elaboración: Autores de tesis

#### **4.5.3. Mantenimiento de la ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es el factor que otorga el posicionamiento de la empresa en el mercado, por lo tanto, es necesario diseñar estrategias para mantenerla.

Entre las principales estrategias que se pretenden aplicar para mantener la ventaja competitiva están:

- Diseñar una campaña publicitaria mediante televisión y redes sociales que promocionen los servicios que ofrece la empresa.
- Realizar visitas personalizadas para ofrecer no solo los servicios de la empresa sino también la gestión post-venta.
- Diseñar un programa de reconocimiento de marca a través de un comercial que incluya descripción de la empresa y canción comercial que identifique la compañía.

#### **4.5.4. Programas Tácticos (Funcionales)**

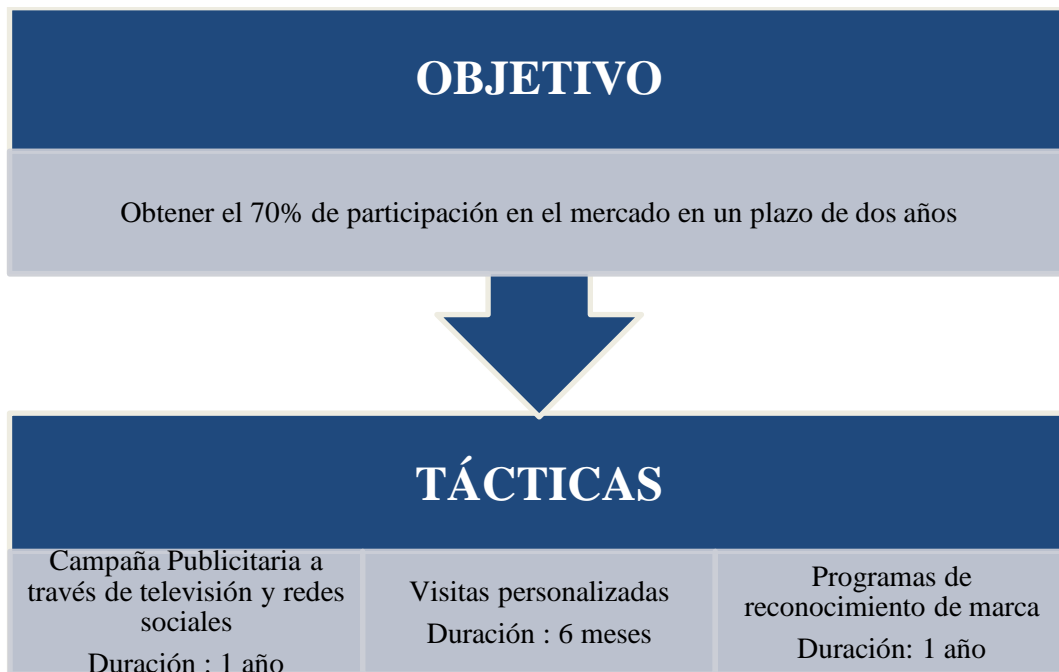
Se puede definir como programas tácticos al conjunto de operaciones que realiza una empresa siguiendo una secuencia con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa.

Los pasos para diseñar los programas tácticos funcionales son los siguientes:

1. Establecer el objetivo específico que desea lograr la empresa, el mismo que debe ser claro, explícito y medible.
2. Determinar las actividades a seguir para alcanzar el objetivo planteado, las cuales deben ser elegidas estratégicamente.

3. Diseñar el cronograma que servirá como guía para la ejecución del programa, donde deberán constar las actividades a realizar debidamente ordenadas secuencialmente.

**Gráfico 30: Programas Tácticos**



**Fuente y Elaboración: Autores de tesis**

#### **4.6. Control Estratégico**

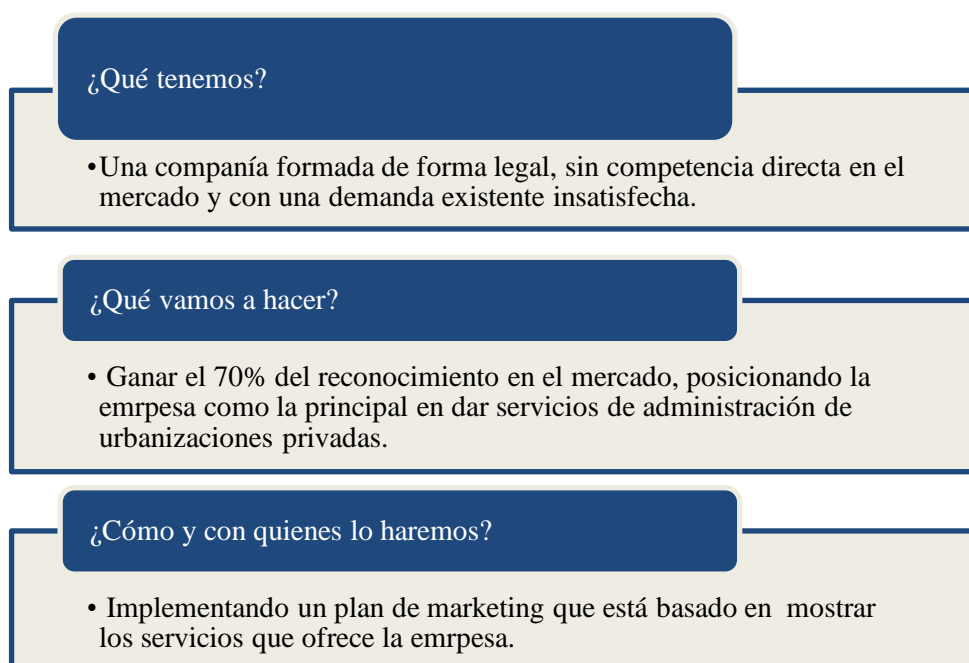
El control estratégico permite identificar de manera oportuna si las tácticas que se han implementado tienen algún tipo de desviación que pueda afectar la consecución del objetivo planteado. (Diposit, 2013)

El control estratégico se centra en dos puntos específicos:

1. Medir si la estrategia se está implementando de manera efectiva
2. Evaluar los resultados con el propósito de conocer si se ha obtenido los efectos esperados.

Para desarrollar los puntos antes mencionados es necesario responder tres preguntas claves mediante las cuales se puede realizar el control de manera específica y eficiente.

**Gráfico 31: Control estratégico**



**Fuente y Elaboración: Autores de tesis**

#### **4.7. Factores que determinan la localización**

Al momento de escoger la localización de una empresa se deben tener en consideración varios factores que inciden en el desarrollo de las actividades laborales. Entre los principales factores se encuentran:

- Cercanía con el mercado meta: la empresa debe estar ubicada cerca del mercado al cual va dirigido el bien o servicio.
- Transporte: Se debe considerar los medios de transporte no solo para que los empleados lleguen a laborar a tiempo, sino también para distribuir el bien o brindar el servicio y gestión de venta.

- Legislación del sector: Es necesario escoger una localidad donde las leyes y reglamentos vigentes no afecten la actividad de la empresa.
- Infraestructura: Se debe escoger una edificación o estructura física acorde a la actividad a realizar en la empresa.

#### 4.8. Definición de la Localización

Para iniciar las operaciones de la empresa se pretende alquilar oficinas en el centro comercial más reciente de Samborondón, “Plaza Lagos Town Center”, el mismo que está ubicado en el Km. 6.5 de la Vía Samborondón, debido a la cercanía en relación al mercado meta, constituido por las urbanizaciones privadas de dicho sector.

Este centro comercial además de tener una infraestructura moderna, también facilitará el ahorro de tiempo en las visitas que deben realizar los ejecutivos de ventas a los potenciales clientes del servicio integral que ofrece la compañía.

**Gráfico 32: Localización**



**Fuente: Google Maps**

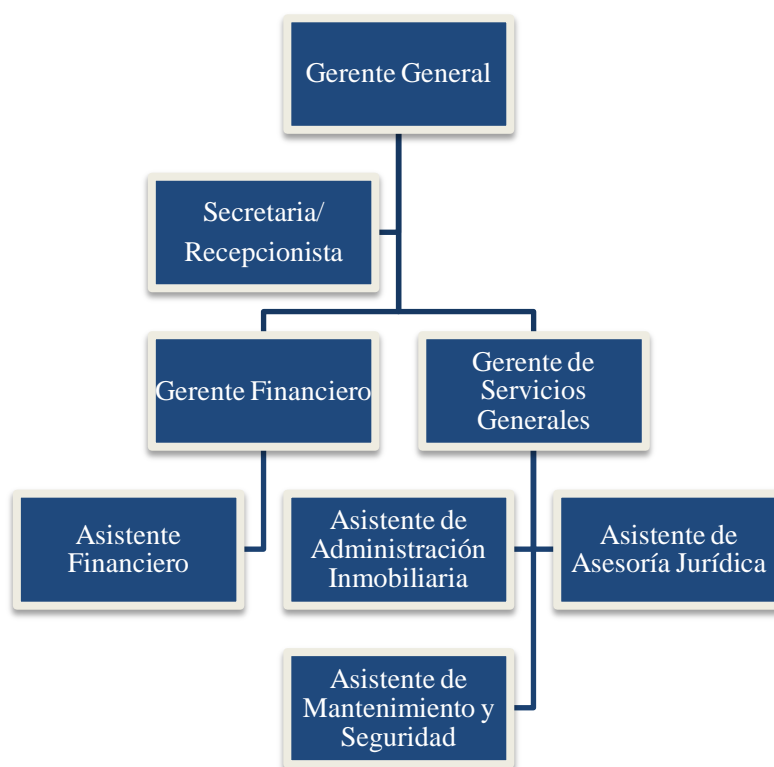
**Elaboración: Autores de tesis**

## CAPITULO V ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 5.1. Estructura de la Organización

El nombre de la empresa que se propone crear será: “Servicios Integrales UrbaSambo” S.A., cuya estructura organizacional esta detallada a continuación:

Tabla 22: Organigrama de “Servicios Integrales UrbaSambo” S.A.



Fuente y Elaboración: Autores de tesis

### 5.2. Análisis y Valoración de Puestos

Como se pudo apreciar en el punto anterior, la empresa está comprendida por 2 departamentos, los cuales se encontrarán dirigidos por la gerencia general, por dichas circunstancias se torna indispensable conocer el perfil de los directivos de cada área:




**Tabla 23: Perfil del Gerente General**

 <b>Servicios Integrales UrbaSambo</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General</b>	<b>SUELDO BRUTO POR MES: \$1000</b>
<p style="text-align: center;"><b><u>REQUISITOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios superiores completos en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Gestión Empresarial o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima de 2 años en gerencia general de compañías de servicios.</li> <li>• Manejo de todos los utilitarios de Microsoft Office.</li> <li>• Sexo: Masculino</li> <li>• Edad: Mayor de 30 años</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir relaciones de confianza y vínculos cercanos</li> <li>• Análisis y planificación</li> <li>• Desarrollo de equipos</li> <li>• Emprendimiento y ambición comercial</li> <li>• Interés y capacidad por aprender y crecer</li> <li>• Inspirar y energizar</li> </ul>


**Fuente y Elaboración: Autores de tesis**

**Tabla 24: Perfil del Gerente Financiero**

 <b>Servicios Integrales UrbaSambo</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO: Gerente Financiero</b>	<b>SUELDO BRUTO POR MES: \$800</b>
<p style="text-align: center;"><b><u>REQUISITOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios superiores en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Auditoría o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.</li> <li>• Conocimientos adicionales de Contabilidad y manejo Intermedio de los utilitarios de Microsoft Office.</li> <li>• Sexo: Indistinto.</li> <li>• Edad: De preferencia de 30 a 40 años.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de índices financieros</li> <li>• Alta capacidad de interacción social</li> <li>• Inteligencia lógica</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Adaptabilidad del grupo</li> </ul>

**Fuente y Elaboración: Autores de tesis**

Tabla 25: Perfil del Gerente de Servicios Varios

 Servicios Integrales UrbaSambo	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Gerente de Servicios Generales	<b>SUELDO BRUTO POR MES:</b> \$750
<p style="text-align: center;"><b><u>REQUISITOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios superiores en Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos o carreras afines.</li><li>• Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.</li><li>• Buen dominio de herramientas de selección y sólidos conocimientos de los subsistemas de Recursos Humanos.</li><li>• Sexo: Indistinto</li><li>• Edad: Mayor de 30 años</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo Eficiente del Personal</li><li>• Buenas relaciones interpersonales</li><li>• Proactividad</li><li>• Organización</li><li>• Excelente comunicación, impacto e influencia, persuasión y convencimiento</li></ul>

Fuente y Elaboración: Autores de tesis

### 5.3. Manual de Funciones y Procedimientos



#### *Manual de Funciones y Procedimientos*

##### *Objetivo del Manual*

*Que todos los miembros de “Servicios Integrales UrbaSambo” S.A. puedan tener claras sus funciones, responsabilidades, obligaciones y limitaciones relacionadas al cargo que desempeñan, con la finalidad de que las operaciones en la empresa se ejecuten de manera eficiente.*

## **Staff Gerencial**

### **1. Gerente General**

El Gerente General de “Servicios Integrales UrbaSambo” S.A. actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas en base a los objetivos organizacionales. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño laboral del personal, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Además, ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

Sus principales funciones:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Mantener un contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, insumos y productos más adecuados, que contribuyan en beneficio para el negocio.

## **2. Gerente Financiero**

El gerente financiero se encargará de todo el aspecto contable para que el negocio sea rentable, deberá dirigir las actividades de carácter financiero y contables de la empresa; definiendo los diferentes procesos, planificando las alternativas financieras, supervisando la contabilidad y el flujo de caja.

Sus funciones son:

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Presentar mensualmente los estados financieros respectivos a la junta directiva de socios.
- Ejecutar el pago de sueldos y demás beneficios sociales al personal, siempre sustentándose con lo que indica el Código Laboral.
- Administrar los recursos financieros para alcanzar los objetivos de la compañía.
- Elaborar e interpretar los balances y cuentas de resultados informados a los directivos de la empresa.

### **3. Gerente de Servicios Generales**

El Gerente de Servicios Generales tiene a su cargo el manejo de 3 áreas fundamentales para el proceso operativo del negocio, como son: Administración Inmobiliaria, Gestión de Asesoría Jurídica y, Mantenimiento y Seguridad; para cada una de estas áreas el contará con un asistente, ya que se subcontratarán los servicios para poder asistir a los clientes. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo, autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos, contratación de personal definitivo junto con la gerencia general.

Sus funciones son:

- Establecer el contacto cuando se realiza una venta, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente.
- Elaborar la lista de materiales que se van a utilizar en la administración y mantenimiento de una determinada urbanización, así como también el presupuesto que se empleará según el caso lo amerite.
- Para cada uno de los servicios que proporciona a las urbanizaciones, debe asignar el personal que va a llevar a cabo toda la ejecución.
- Encargado de la supervisión y control del trabajo operativo en las distintas urbanizaciones donde se esté brindando el servicio integral.

## **Staff Técnico**

En lo referente al staff técnico, es importante recalcar que la empresa “Servicios Integrales UrbaSambo” S.A. subcontratará los servicios que le proporcionará a las urbanizaciones; sin embargo, se responsabilizará de todo el proceso operativo llevado a cabo.

Entre los servicios que proporcionará están:

- **Seguridad:** Vigilancia constante las 24 horas del día. Personal seleccionado y entrenado, patrullas de supervisión, equipos de radiocomunicación.
- **Contabilidad y Asesoría Legal:** Se contará con un software especial que incluye 4 módulos (Contabilidad, Facturación, Cartera e Inventarios), con la finalidad de poder administrar las urbanizaciones de manera oportuna. También se llevará a cabo la tramitación de personería, reforma de Reglamento de Propiedad Horizontal, Manual de Convivencia, cobro de cartera morosa, etc.
- **Control de Plagas:** Fumigación y control de roedores, sobre todo en época de invierno.
- **Aseo y Mantenimiento de Áreas Verdes:** Las instalaciones de las urbanizaciones se limpiarán a diario y todas las áreas verdes y jardines serán regados y podados cada vez que sea necesario.
- **Mantenimiento y Reparaciones Varias:** Se efectuarán reparaciones locativas (pintura, albañilería, plomería, cerrajería y electricidad) en el caso de que sean solicitadas. Además, se realizará mantenimiento de equipos, tales como: saunas, piscinas, bombas sumergibles, juegos de parques, alarmas, puertas automáticas, etc.

## **Staff Administrativo**

### **1. Secretaria Recepcionista**

La secretaria recepcionistas es básicamente la asistente del gerente general y por lo tanto es la representante de las relaciones públicas de la empresa, por lo que debe considerar a todos los visitantes o personas que se contactan vía telefónica o personalmente, como importantes para la empresa, otorgándoles un trato justo y amable.

Sus funciones son:

- Recibir visitas y coordinar citas con habilidad.
- Coordinar la agenda del gerente general.
- Elaboración de cartas, comunicados y otros oficios.
- Control y seguimiento de las llamadas telefónicas.
- Manejo de caja chica.
- Manejo de suministros de oficina y cafetería.

### **2. Asistente Financiero**

El asistente financiero-contable será el encargado de desempeñar todas las actividades afines a su área, las mismas que sean designadas por el gerente financiero.

Sus funciones son:

- Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
- Revisar y comparar la lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Elaboración de nómina y roles de pago.

- Transferencia de sueldos y otros beneficios de ley a la cuenta bancaria de cada empleado.
- Llevar un registro de aportación de los empleados al Seguro Social
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Declaración y pago de impuestos al SRI.
- Totalizar las cuentas de ingresos y egresos y emitir un informe de los resultados.

### **3. Asistente de Administración Inmobiliaria**

El asistente de administración inmobiliaria tendrá a su cargo la labor de coordinación, supervisión y control de la gestión administrativa, financiera y económica que se le proporciona a las urbanizaciones.

Sus funciones son:

- Procesar presupuestos de ingresos- gastos - porcentaje alícuotas.
- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Cobro cuotas de mantenimientos y emisión de recibos mensuales.
- Control y pago de obligaciones a los proveedores del servicio.
- Envío estado de cuentas de la propiedad o copropiedad.
- Presentación de información periódica de morosidad de los copropietarios.

### **4. Asistente de Asesoría Jurídica**

El asistente de asesoría jurídica se encarga de llevar a cabo un trabajo complejo; su objetivo principal es reducir la carga tributaria de los clientes al mínimo, cumpliendo específicamente con lo prescrito por la ley, mediante un asesoramiento permanente.



Sus funciones son:

- Planificación fiscal y análisis del impacto de los cambios en materia tributaria.
- Inspecciones tributarias, recursos y reclamaciones.
- Declaraciones de Impuesto a la Renta y Patrimonio.
- Asesoramiento jurídico en las áreas: mercantil, civil, penal, laboral.

## **5. Asistente de Mantenimiento y Seguridad**

El asistente de mantenimiento y seguridad se encargará estrictamente de cuidar y mantener en buen estado las instalaciones de las urbanizaciones:

Sus funciones son:

- Mantener las áreas verdes regadas y podadas.
- Realizar reparaciones locativas en caso de ser necesario.
- Controlar el manejo de la basura, mediante la limpieza diaria.
- Colocar los guardias que sean necesarios en cada urbanización, con la finalidad de que las instalaciones se mantengan vigiladas por el personal competente, durante las 24 horas del día.

### **5.4. Sistema de Remuneraciones y Compensaciones**

El personal que labore en la empresa “Servicios Integrales UrbaSambo” S.A. tendrá derecho a los beneficios sociales que indica el Código Laboral, los cuales se detallan a continuación:

- **Decimotercera remuneración:** Corresponde a la doceava parte de las remuneraciones que el trabajador reciba durante un año, esto depende del sueldo que tenga cada empleado.

- **Decimocuarta remuneración:** Corresponde a una remuneración básica unificada, la cual equivale a \$29.50 mensuales a cada trabajador, sin distinción de cargo.
- **Vacaciones:** Solo aplica para los empleados que tengan un año laborando en la organización. Es un tiempo de descanso equivalente a 15 días por año, donde el trabajador recibe su sueldo equivalente a la quincena de la misma manera que cuando le toca laborar.
- **Fondo de reserva:** Solo aplica para los empleados que tengan un año laborando en la organización. Equivale a un mes de sueldo por cada año trabajado a partir del primero.

- **Aportación personal al IESS:** Beneficio de seguridad social, que tiene un costo para el empleado, equivalente al 9.35% de su sueldo.

A continuación se presenta el detalle de los sueldos del personal:

**Tabla 26: Remuneración del Personal**

CANT	DPTO	CARGO	SUELDO MES	IESS (9.35%)	13 SUELDO	14 SUELDO	F.RESERVA	VACACIONES	SUELDO NETO	SUELDO TOTAL
1	GERENCIA GENERAL	GERENTE GENERAL	\$ 1.000	\$ 93,50	\$ 83,33	\$ 29,50	\$ 83,33	\$ 41,67	\$ 1.154,17	\$ 1.154,17
1	GERENCIA GENERAL	SECRETARIA/RECEPCIONISTA	\$ 354	\$ 33,10	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 427,40	\$ 427,40
1	FINANZAS	GERENTE FINANCIERO	\$ 800	\$ 74,80	\$ 66,67	\$ 29,50	\$ 66,67	\$ 33,33	\$ 929,53	\$ 929,53
1	FINANZAS	ASISTENTE FINANCIERO	\$ 354	\$ 33,10	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 427,00	\$ 427,00
1	SERVICIOS GRLES.	GERENTE DE SERVICIOS GRLES.	\$ 750	\$ 70,13	\$ 62,50	\$ 29,50	\$ 62,50	\$ 31,25	\$ 907,54	\$ 907,54
1	SERVICIOS GRLES.	ASISTENTE DE ADM. INMOB.	\$ 354	\$ 33,10	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 427,40	\$ 427,40
1	SERVICIOS GRLES.	ASISTENTE DE ASESORÍA JURÍDICA	\$ 354	\$ 33,10	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 427,40	\$ 427,40
1	SERVICIOS GRLES.	ASISTENTE DE MANTEN. Y SEG.	\$ 354	\$ 33,10	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 427,40	\$ 427,40
8	SERVICIOS GRLES.	ADMINISTRADORES CDLA.	\$ 600	\$ 56,10	\$ 50,00	\$ 29,50	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 704,50	\$ 5.636,00
16		TOTAL MES	\$ 4.920	\$ 460,03	\$ 410	\$ 265,50	\$ 410,00	\$ 205,00	\$ 5.832	\$ 10.764

**Fuente y Elaboración: Autores de tesis**

## 5.5. Programa de formación y desempeño

Para mantener el desempeño eficiente del personal, se llevará a cabo un programa, que comprende las siguientes fases:

- **Inducción:** Esta fase se da cuando un empleado se integra a laborar en la empresa; consiste básicamente en suministrarle de toda la información relacionada a la empresa y todos sus procesos.
- **Entrenamiento del Puesto:** Esta es la segunda fase por la que debe atravesar un empleado nuevo; consiste básicamente en proveerle información referente al puesto que va a ocupar, detallando las funciones, responsabilidades y limitaciones que exige su cargo, con el objetivo de que conozca todas las actividades que debe realizar en su jornada laboral.
- **Capacitación y Desarrollo Profesional:** La capacitación y desarrollo profesional hace referencia a la formación académica que proporciona la empresa a un empleado en particular, con la finalidad de maximizar el rendimiento del trabajador en el área en que desempeña sus labores.

## 5.6. Criterios de Motivación

La motivación es un proceso que implica tener en cuenta:

- A las personas.
- Al entorno de trabajo.
- Al contenido del trabajo
- Al tiempo

Por lo tanto, encierra algunas características, como son:

Gráfico 33: Enfoque global de la motivación



Fuente y Elaboración: Slideshare, 2010

En base a lo anterior, se ha decidido utilizar los siguientes criterios para motivar al personal:

**Motivación por reprobación:** Los empleados se sienten motivados para evitar las consecuencias negativas de su conducta. (Slideshare, 2010)

¿Qué hace eficaz una reprobación?

1. La frecuencia con que se emplea.
2. La valoración que hace el trabajador del tipo de “castigo”.
3. La percepción que tenga el trabajador de ser tratado con justicia.
4. Que el trabajador pueda por sí mismo modificar su conducta.

**Motivación por recompensas:** Los empleados se sienten motivados por la promesa de obtener recompensas. (Slideshare, 2010)

¿Qué hace atractiva una recompensa?

1. El momento en que se produce.
2. Cuánto de ella se ofrece.
3. Cuánto valora el individuo el tipo de recompensa ofrecida.
4. Que el trabajador pueda conseguirla.

### 5.7. Normas ISO y estándares de calidad aceptados a nivel mundial

La calidad se puede definir básicamente como la capacidad de lograr objetivos de operación buscados. La norma bajo la cual se regirá la compañía en un futuro será la ISO 9001, la cual es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (Universidad Nacional de Luján, s.f.)

En la práctica hay dos tipos de calidad:

- Calidad Interna: Mejoramiento de la operación interna de una compañía.
- Calidad Externa: Satisfacción de los clientes.

El presupuesto estimado es el que se detalla a continuación:

**Tabla 27: Presupuesto de Gestión de Calidad**

DESCRIPCIÓN	PROYECCIÓN DEL TIEMPO	COSTO TOTAL
Certificación SGS ISO 9001	A partir del sexto año de funcionamiento de la empresa	\$12,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 12,000.00</b>

Fuente y Elaboración: Autores de tesis

## **CAPÍTULO VI**

### **INGENIERÍA DEL PROYECTO**

#### **6.1. Base legal**

##### **6.1.1. Procedimiento inicial**

Toda compañía para comenzar a realizar sus operaciones debe cumplir con algunos trámites y procedimientos; por lo que “Servicios Integrales UrbaSambo” S.A. llevará a cabo cada uno de los pasos que se detallan a continuación, con la finalidad de formalizar el inicio de su negocio:

1. Obtener RUC
2. Uso de Suelo
3. Obtener Permiso del Benemérito Cuerpo de Bomberos
4. Obtener Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública
5. Obtener Patente Municipal

#### **6.2. Proyección de ventas para cinco años**

Para elaborar la proyección de ventas se ha tomado en consideración los siguientes datos:

- Población urbanizaciones: 43
- Nicho de mercado: 18.00%
- Mercado meta: 8
- Crecimiento anual de las ventas: 10.00%

Con la información preliminar se procede a calcular cual sería el precio más atractivo para el mercado, e idóneo para lograr obtener un margen adecuado:

**Tabla 28: Costo – Precio – Margen de Utilidad**

URBANIZACIONES CONTRATADAS	ADMINISTRACION MENSUAL			
	COSTO	PRECIO	MARGEN	% MARGEN
URB # 1- Lago Sol	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 2 - Palmar del Rio	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 3 - El Rio	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 4 - Torre La Esmeralda	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 5 - Ciudad Celeste - La Delfina	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 6- Ciudad Celeste - Dorada	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 7 - Santa Maria 3	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 8 - Santa Maria 4	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,615.23</b>	<b>\$ 2,150.00</b>	<b>\$ 534.77</b>	<b>24.87%</b>

**Fuente y Elaboración: Autores de tesis**

Por consiguiente, la proyección de ventas para los cinco primeros años, sería la que se detalla a continuación:

**Tabla 29: Proyección de ventas**

PERIODOS	OFERTA	PRECIO	VENTAS MES	VENTAS ANUALES
Año 1	8	\$ 2,150	\$ 17,200.00	\$ 206,400.00
Año 2	9	\$ 2,150	\$ 18,920.00	\$ 227,040.00
Año 3	10	\$ 2,150	\$ 20,812.00	\$ 249,744.00
Año 4	11	\$ 2,150	\$ 22,893.20	\$ 274,718.40
Año 5	12	\$ 2,150	\$ 25,182.52	\$ 302,190.24

**Fuente y Elaboración: Autores de tesis**

### **6.3. Inversiones en obras físicas que den soporte a las ventas**

En relación a la oficina que se utilizará para llevar a cabo las actividades de la empresa, la misma será alquilada y contará con un espacio físico equivalente a 100 m<sup>2</sup>, que estarán distribuidos de la siguiente forma:



Gráfico 34: Distribución del Espacio físico



Fuente y Elaboración: Autores de tesis

#### 6.4. Inversiones en equipamiento que den soporte a las ventas

Las inversiones que se tendrán que realizar para darle vida al negocio, están constituidas por los siguientes rubros:

Tabla 30: Inversión en Muebles y Enseres

DESCRIPCION	CANT	C. UNITARIO	C. TOTAL
Escritorio Tripersonal con Gavetas	1	\$ 320.00	\$ 320.00
Escritorio Unipersonal de Trabajo	4	\$ 220.00	\$ 880.00
Counter de Recepcion	1	\$ 350.00	\$ 350.00
Sillas de Oficina con ruedas	8	\$ 90.00	\$ 720.00
Archivador Arturito de 3 gavetas	8	\$ 135.00	\$ 1,080.00
Sofa para Oficina de 3 puestos	1	\$ 320.00	\$ 320.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3,670.00</b>

Fuente y Elaboración: Autores de tesis

**Tabla 31: Inversión en Equipos de Oficina**

DESCRIPCION	CANT	C. UNITARIO	C. TOTAL
Central de Aire de Alta Eficiencia 60.000 BTU	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Telefax	2	\$ 120.00	\$ 240.00
Telefono de Escritorio	5	\$ 30.00	\$ 150.00
Sumadoras de rollo	5	\$ 14.00	\$ 70.00
Perforadoras	5	\$ 5.00	\$ 25.00
Grapadoras	5	\$ 5.00	\$ 25.00
Portapapeles	5	\$ 25.00	\$ 125.00
Maquina Copiadora	1	\$ 417.00	\$ 417.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2,252.00</b>

Fuente y Elaboración: Autores de tesis

**Tabla 32: Inversión en Equipos de Computación**

DESCRIPCION	CANT	C. UNITARIO	C. TOTAL
Computadoras de Escritorio GATEWAY	5	\$ 429.90	\$ 2,149.50
Computadoras Portatiles TOSHIBA SATELLITE	3	\$ 550.00	\$ 1,650.00
Impresoras Multifuncion HP	2	\$ 135.00	\$ 270.00
Router Inalambrico	2	\$ 80.00	\$ 160.00
Swicth de 8 puertos	2	\$ 60.00	\$ 120.00
Racks de servidor	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Sistema Contable	1	\$ 418.00	\$ 418.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5,167.50</b>

Fuente y Elaboración: Autores de tesis

**Tabla 33: Inversión en Otros Equipos de Oficina**

DESCRIPCION	CANT	C. UNITARIO	C. TOTAL
Tacho Metalico de Basura (Oficina)	4	\$ 7.00	\$ 28.00
Tacho Plastico de Basura (Baño)	1	\$ 3.00	\$ 3.00
Utiles de Oficina Varios	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Dispensador de Agua SMC	2	\$ 65.00	\$ 130.00
Dispensador de Rollos de Papel	1	\$ 35.00	\$ 35.00
Dispensador de Jabon Liquido	1	\$ 25.00	\$ 25.00
Botiquin de Primeros Auxilios	1	\$ 20.00	\$ 20.00
Extintor	1	\$ 80.00	\$ 80.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 351.00</b>

Fuente y Elaboración: Autores de tesis

## 6.5. Balance de personal

En lo relacionado al gasto de personal, a continuación, se pueden determinar los valores estimados para los primeros 5 años de funcionamiento, los cuales ascenderán en un 5% cada año, al igual que las ventas.

**Tabla 34: Gastos de Personal**

CANT.	CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Gerente General	\$ 13,718.00	\$ 15,089.80	\$ 16,598.78	\$ 18,258.66	\$ 20,084.52
1	Secretaria/Recepcionista	\$ 4,888.52	\$ 5,377.37	\$ 5,915.11	\$ 6,506.62	\$ 7,157.28
1	Gerente Financiero	\$ 11,042.40	\$ 12,146.64	\$ 13,361.30	\$ 14,697.43	\$ 16,167.18
1	Asistente Financiero	\$ 4,888.52	\$ 5,377.37	\$ 5,915.11	\$ 6,506.62	\$ 7,157.28
1	Gerente de Servicios Grles.	\$ 10,373.50	\$ 11,410.85	\$ 12,551.94	\$ 13,807.13	\$ 15,187.84
1	Asistente de Adm. Inmob.	\$ 4,888.52	\$ 5,377.37	\$ 5,915.11	\$ 6,506.62	\$ 7,157.28
1	Asistente de Asesoría Jurídica	\$ 4,888.52	\$ 5,377.37	\$ 5,915.11	\$ 6,506.62	\$ 7,157.28
1	Asistente de Manten. Y Seg.	\$ 4,888.52	\$ 5,377.37	\$ 5,915.11	\$ 6,506.62	\$ 7,157.28
8	Administradores Cdlá.	\$ 66,934.40	\$ 73,627.84	\$ 80,990.62	\$ 89,089.69	\$ 97,998.66
16	<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 126,510.90</b>	<b>\$ 139,161.99</b>	<b>\$ 153,078.19</b>	<b>\$ 168,386.01</b>	<b>\$ 185,224.61</b>

Fuente y Elaboración: Autores de tesis

## 6.6. Determinación de los costos de la operación administración

La presente propuesta se basa en la prestación de un servicio integral de mantenimiento, administración y seguridad en las urbanizaciones que pertenecen a la población de la parroquia urbana de Samborondón; por lo tanto, no se incurrirá en costos de materiales e insumos sino en otro tipo de gastos que influyen en la prestación del servicio, tales como:

- Gastos Administrativos
- Gastos de Ventas
- Gastos Financieros
- Otros Gastos

El detalle y la proyección de estos gastos para los primeros cinco años se puntualizan a continuación:

**Tabla 35: Detalle de Gastos y Proyección a 5 años**

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR MES</b>	<b>GASTOS Año 1</b>	<b>GASTOS Año 2</b>	<b>GASTOS Año 3</b>	<b>GASTOS Año 4</b>	<b>GASTOS Año 5</b>
<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u></b>						
SUELDOS Y BENEFICIOS	\$ 10,542.58	\$ 126,510.90	\$ 139,161.99	\$ 153,078.19	\$ 168,386.01	\$ 185,224.61
AGUA, LUZ Y TELEFONO	\$ 200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,477.52	\$ 2,557.54	\$ 2,640.15	\$ 2,725.43
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 371.63	\$ 383.63	\$ 396.02	\$ 408.81
SUMINISTROS DE ASEO	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 371.63	\$ 383.63	\$ 396.02	\$ 408.81
SEGUROS	\$ 114.41	\$ 1,372.86	\$ 1,417.20	\$ 1,462.98	\$ 1,510.23	\$ 1,559.01
MANTENIMIENTOS	\$ 57.20	\$ 686.43	\$ 708.60	\$ 731.49	\$ 755.12	\$ 779.51
ARRIENDO DE OFICINA	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,387.60	\$ 12,787.72	\$ 13,200.76	\$ 13,627.15
SUMINISTROS VARIOS	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 371.63	\$ 383.63	\$ 396.02	\$ 408.81
<b><u>GASTOS DE VENTA</u></b>						
Promociones en Banners y gigantografías	\$ 200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,477.52	\$ 2,557.54	\$ 2,640.15	\$ 2,725.43
Sitio Web	\$ 200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,477.52	\$ 2,557.54	\$ 2,640.15	\$ 2,725.43
<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>						
Intereses del Prestamo	\$ 260.18	\$ 2,900.55	\$ 2,380.93	\$ 1,800.02	\$ 1,150.62	\$ 424.62
<b><u>OTROS GASTOS</u></b>						
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 257.48	\$ 3,089.80	\$ 3,089.80	\$ 3,089.80	\$ 1,367.30	\$ 1,367.30
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12,921.85</b>	<b>\$ 154,840.54</b>	<b>\$ 167,693.57</b>	<b>\$ 181,773.73</b>	<b>\$ 195,478.56</b>	<b>\$ 212,384.93</b>

Fuente y Elaboración: Autores de tesis

## CAPÍTULO VII

### ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

#### 7.1. Cómo será la estrategia de implementación – Acciones

Todo proyecto o proceso de emprendimiento, ya sea para la implementación de una pequeña o gran empresa, debe tomar en consideración algunos aspectos o pasos principales, los cuales se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 36: Pasos para la implementación del negocio**

#	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PASO
1	Embarcación	Se refiere a un diseño de la idea del negocio y del producto o servicio que se va a realizar.
2	Rumbo	Consiste en demostrar que existe una oportunidad de negocio para ese producto o servicio, a través de la descripción de los componentes del mercado: clientes, competencia, segmento de mercado a posicionar, etc.
3	Carta de Navegación	Realizar un plan de marketing bien estructurado, el cual contenga las siguientes etapas: Análisis del entorno, Determinación de objetivos, elaboración y selección de estrategias, plan de acción comercial, establecimiento de presupuesto, y métodos de control.
4	Aparejos	Establecer la ubicación, los medios técnicos que se necesitan para poner en marcha el proyecto, su coste y su financiación.
5	Tripulación	Servirá para definir el organigrama y distribuir las tareas, los puestos de trabajo y las correspondientes funciones y sus responsables.
6	Provisiones	Realización de un estudio económico – financiero, que determine cuáles serán los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y cómo se va a obtener el capital.
7	Meteorología	Evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con aspectos internos del proyecto y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro entorno del proyecto.
8	Rutas	En este apartado se determina la elección de la forma jurídica de la empresa.
9	Escalas	Hace referencia a los trámites de constitución de la empresa; dichos trámites se encuentran ligados al tipo de actividad que se va a realizar, tamaño de la empresa y forma jurídica.

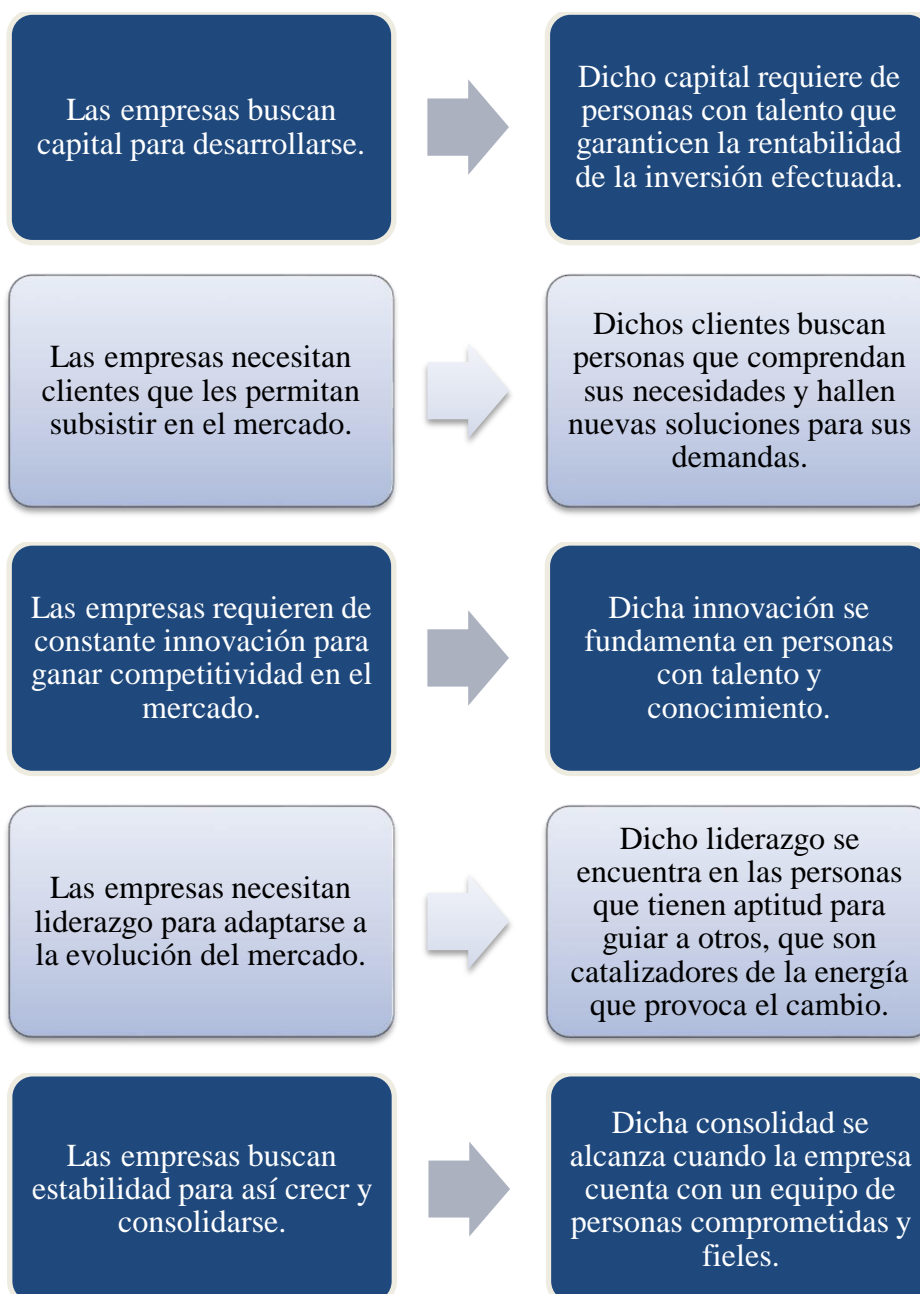
**Fuente: Unda B., s.f.**

**Elaboración: Autores de tesis**

## 7.2. Las personas

Las personas son la clave para formar empresas competitivas, que logren obtener el éxito que se desea en el mercado; por lo cual se constituyen en importantes e indispensables para el óptimo crecimiento y desarrollo de un negocio. (Ramiro Bengochea, 2011)

**Gráfico 35: Importancia de las personas en la empresa**



Fuente: Bengochea R., 2011

Elaboración: Autores de tesis

En base al grafico anterior, se puede concluir indicando que las personas son significativamente importantes para:

1. Garantizar el CAPITAL de los inversionistas.
2. Captar y fidelizar a los CLIENTES, como base del negocio.
3. Incorporar la INNOVACIÓN a los procesos y productos.
4. Ejercer LIDERAZGO para provocar el cambio.
5. Mantener un clima de ESTABILIDAD para crecer y consolidarse.

### **7.3. El liderazgo**

El liderazgo en las empresas a veces se torna complicado y al mismo tiempo sencillo, todo depende de que la persona que ejerce la función de líder posea o no las cualidades necesarias para dirigir una empresa.

Por lo que, en la empresa “Servicios Integrales UrbaSambo”, el gerente general, encargado de guiar al personal:

- Debe ser capaz y experimentado en lo que hacen sus empleados; es decir, desde atender a un cliente por teléfono y despejar sus dudas, hasta administrar al personal en el desempeño y distribución de funciones para cumplir los objetivos organizacionales.
- Ser innovador, aprovechando la amplia gama de recursos tecnológicos que existen en la actualidad para difundir una marca, un producto o un servicio; siendo el internet uno de los principales, ya que las ventas y el posicionamiento en el mercado en el futuro lo determinará el internet. Dicho en otras palabras, si un líder no es innovador, no va a poder hacer prácticamente nada.
- Debe ser atrevido y no conformarse tan solo con tener un buen puesto y un buen sueldo en la empresa, sino más bien, debe buscar nuevas

ideas y ser capaz de aplicarlas, arriesgando la empresa haciendo buenas jugadas, con la finalidad de que la empresa salga adelante y se posicione cada vez más en la industria a la que pertenece.

- Debe tener empatía; es decir, tener una excelente relación con los clientes y empleados, ya que si ellos se sienten a gusto rendirán mejor en beneficio de la empresa.

#### **7.4. Medidas de desempeño**

Es conocida aquella frase que dice “lo que no se mide no se controla y, por lo tanto, no se puede mejorar”, pues en efecto, aquello de lo que no se estudia su eficacia, efectividad y eficiencia actual nunca se sabrá si se puede hacer algo por mejorarlo o si por el momento ya está funcionando según lo previsto y deseado. (González A., s.f.)

Estos términos son parecidos, pero no significan lo mismo; sin embargo, guardan mucha relación entre sí:

- La eficacia se refiere a la capacidad de lograr el efecto que se desea.
- La efectividad, a la posibilidad de que alguien pueda beneficiarse de la acción objeto de estudio.
- Y la eficiencia se refiere a la capacidad para lograr el efecto deseado con el menor número de recursos y tiempo posibles.

Una de las metodologías más aplicadas para la medición del desempeño empresarial es el Balance Score Card o Tablero de Control Balanceado, un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard; el cual permite a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio.



Además, el Balance Score Card monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar medidas correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos. (Mi Espacio, 2009)

El Balance Score Card opera generalmente a través de cuatro perspectivas, las mismas que se detallan a continuación:

**Gráfico 36: Perspectivas del Balance Score Card**



Fuente: Mi Espacio, 2009

Elaboración: Autores de tesis

## 7.5. Sistemas de información de la estrategia

La integración de la tecnología Informática en las organizaciones está dando nuevas formas de hacer negocios y para esto los computadores son herramientas de cambio en la ejecución de sus actividades, ya que permiten minimizar tiempo, mejorar la integridad de los datos, evitar redundancia y generar información que satisfaga las expectativas de los distintos usuarios; es por ello que las empresas adquieren software que les permita trabajar con más inteligencia. Estos sistemas de información son importantes para una empresa, ya que con esto se puede lograr los objetivos estratégicos organizacionales, porque la estrategia de negocio identifica como una de sus variables principales el cambio tecnológico y la adecuada gestión de la tecnología es un factor clave en la obtención de ventajas comparativas sostenibles. (Ministerio de Educación, 2010)

Por lo cual, en la empresa “Servicios Integrales UrbaSambo”, la relación que existirá con los sistemas de información se especifica en el grafico que se muestra a continuación:

**Gráfico 37: Sistema de Información**



Fuente: Castro G., 2012

Elaboración: Autores de tesis

## **7.6. Guía para control**

El control estratégico se basa primordialmente en el monitoreo constante de las actividades y procesos tanto internos como externos de la empresa, con la finalidad de minimizar las posibilidades de desviación que obstaculicen el logro de los objetivos institucionales.

Entre las principales funciones con las que debe contar una guía para el control eficiente se encuentran:

- Evaluar los resultados obtenidos en cada proceso realizado, en base a comparaciones con lo planeado.
- Detectar las posibles desviaciones
- Determinar un sistema de comunicación rápido con la finalidad de tomar medidas correctivas de manera oportuna
- Medir el sistema de calidad de gestión en la ejecución del proyecto
- Asignar responsabilidades a las diferentes áreas de la empresa
- Sugerir cambios en la estructura organizacional de la empresa para mejorar la funcionalidad de los procesos

## CAPÍTULO VIII

### ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

#### 8.1. Inversión Inicial del Proyecto

Para iniciar el proyecto será necesario contar con una inversión total equivalente a \$ 52,876.58 donde los activos corrientes o capital de trabajo representan el rubro de mayor impacto sobre la inversión total con 71,37%, le sigue la inversión fija con 21,64% ya que aquí se encuentran el presupuesto necesario para la adquisición de activos fijos; y finalmente, la inversión diferida con un 7,00% es el rubro que menor impacto tiene, y que consiste básicamente en la constitución legal del negocio. A continuación se presenta un resumen de esta inversión:

<b>INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>		
Descripción	Valor	%
Muebles y Enseres	\$ 3,670.00	6.94%
Equipos de Oficina	\$ 2,252.00	4.26%
Equipos de Computación	\$ 5,167.50	9.77%
Otros Equipos de Oficina	\$ 351.00	0.66%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 11,440.50</b>	<b>21.64%</b>
<b>INVERSION EN GASTOS DE PRE-OPERACIÓN</b>		
Descripción	Valor	%
Gastos de Pre-Operación	\$ 3,700.00	7.00%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 3,700.00</b>	<b>7.00%</b>
<b>INVERSION CORRIENTE</b>		
Descripción	Valor	%
Capital de Trabajo	\$ 37,212.55	70.38%
Imprevistos (1%)	\$ 523.53	0.99%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 37,736.08</b>	<b>71.37%</b>
<b>INVERSION TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 52,876.58</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Autores de tesis

#### 8.2. Financiamiento de la inversión

Para llevar a cabo este proyecto será necesario financiarlo a través de dos recursos: fondos propios por un valor de \$ 25,000 y el saldo a través de un préstamo bancario \$ 27,876.58; tal como se describe en la siguiente tabla:

FONDOS PROPIOS FINANCIAMIENTO	VALOR
	\$25,000.00
	\$27,876.58
<b>TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>\$52,876.58</b>

Elaboración: Autores de tesis

El préstamo bancario sería solicitado a la Corporación Financiera Nacional a través de las siguientes condiciones de financiamiento: un monto equivalente a \$ 27,876.58 a un plazo de 5 años con una tasa del 11.20% anual, lo que dejaría como resultado una cuota fija mensual de \$ 608.89. A continuación se presenta la tabla de amortización del préstamo:

MONTO	\$	27,876.58
TASA		11.20%
PLAZO (ANOS)		5
PERIODOS (MESES)		60
CUOTA MENSUAL		\$608.89
CUOTA ANUAL	\$	7,306.66

Elaboración: Autores de tesis

PERIODO	PAGO PRINCIPAL	INTERESES	CUOTA MENSUAL	SALDO PRINCIPAL
0				\$ 27,876.58
1	\$348.71	\$ 260.18	\$608.89	\$ 27,527.87
2	\$351.96	\$ 256.93	\$608.89	\$ 27,175.91
3	\$355.25	\$ 253.64	\$608.89	\$ 26,820.66
4	\$358.56	\$ 250.33	\$608.89	\$ 26,462.10
5	\$361.91	\$ 246.98	\$608.89	\$ 26,100.19
6	\$365.29	\$ 243.60	\$608.89	\$ 25,734.90
7	\$368.70	\$ 240.19	\$608.89	\$ 25,366.21
8	\$372.14	\$ 236.75	\$608.89	\$ 24,994.07
9	\$375.61	\$ 233.28	\$608.89	\$ 24,618.46
10	\$379.12	\$ 229.77	\$608.89	\$ 24,239.34
11	\$382.65	\$ 226.23	\$608.89	\$ 23,856.69
12	\$386.23	\$ 222.66	\$608.89	\$ 23,470.46
13	\$389.83	\$ 219.06	\$608.89	\$ 23,080.63
14	\$393.47	\$ 215.42	\$608.89	\$ 22,687.16
15	\$397.14	\$ 211.75	\$608.89	\$ 22,290.02
16	\$400.85	\$ 208.04	\$608.89	\$ 21,889.17
17	\$404.59	\$ 204.30	\$608.89	\$ 21,484.58
18	\$408.37	\$ 200.52	\$608.89	\$ 21,076.22
19	\$412.18	\$ 196.71	\$608.89	\$ 20,664.04
20	\$416.02	\$ 192.86	\$608.89	\$ 20,248.02
21	\$419.91	\$ 188.98	\$608.89	\$ 19,828.11
22	\$423.83	\$ 185.06	\$608.89	\$ 19,404.28
23	\$427.78	\$ 181.11	\$608.89	\$ 18,976.50
24	\$431.77	\$ 177.11	\$608.89	\$ 18,544.73

25	\$435.80	\$ 173.08	\$608.89	\$ 18,108.92
26	\$439.87	\$ 169.02	\$608.89	\$ 17,669.05
27	\$443.98	\$ 164.91	\$608.89	\$ 17,225.07
28	\$448.12	\$ 160.77	\$608.89	\$ 16,776.95
29	\$452.30	\$ 156.58	\$608.89	\$ 16,324.65
30	\$456.53	\$ 152.36	\$608.89	\$ 15,868.12
31	\$460.79	\$ 148.10	\$608.89	\$ 15,407.34
32	\$465.09	\$ 143.80	\$608.89	\$ 14,942.25
33	\$469.43	\$ 139.46	\$608.89	\$ 14,472.82
34	\$473.81	\$ 135.08	\$608.89	\$ 13,999.01
35	\$478.23	\$ 130.66	\$608.89	\$ 13,520.78
36	\$482.69	\$ 126.19	\$608.89	\$ 13,038.09
37	\$487.20	\$ 121.69	\$608.89	\$ 12,550.89
38	\$491.75	\$ 117.14	\$608.89	\$ 12,059.14
39	\$496.34	\$ 112.55	\$608.89	\$ 11,562.81
40	\$500.97	\$ 107.92	\$608.89	\$ 11,061.84
41	\$505.64	\$ 103.24	\$608.89	\$ 10,556.19
42	\$510.36	\$ 98.52	\$608.89	\$ 10,045.83
43	\$515.13	\$ 93.76	\$608.89	\$ 9,530.70
44	\$519.94	\$ 88.95	\$608.89	\$ 9,010.77
45	\$524.79	\$ 84.10	\$608.89	\$ 8,485.98
46	\$529.69	\$ 79.20	\$608.89	\$ 7,956.29
47	\$534.63	\$ 74.26	\$608.89	\$ 7,421.66
48	\$539.62	\$ 69.27	\$608.89	\$ 6,882.04
49	\$544.66	\$ 64.23	\$608.89	\$ 6,337.39
50	\$549.74	\$ 59.15	\$608.89	\$ 5,787.65
51	\$554.87	\$ 54.02	\$608.89	\$ 5,232.78
52	\$560.05	\$ 48.84	\$608.89	\$ 4,672.73
53	\$565.28	\$ 43.61	\$608.89	\$ 4,107.45
54	\$570.55	\$ 38.34	\$608.89	\$ 3,536.90
55	\$575.88	\$ 33.01	\$608.89	\$ 2,961.02
56	\$581.25	\$ 27.64	\$608.89	\$ 2,379.77
57	\$586.68	\$ 22.21	\$608.89	\$ 1,793.09
58	\$592.15	\$ 16.74	\$608.89	\$ 1,200.94
59	\$597.68	\$ 11.21	\$608.89	\$ 603.26
60	\$603.26	\$ 5.63	\$608.89	\$ 0.00
	<b>\$ 27,876.58</b>	<b>\$ 8,656.73</b>	<b>\$ 36,533.31</b>	

Elaboración: Autores de tesis

### 8.3. Presupuesto de Gastos Operativos

En lo que respecta al presupuesto de gastos operativos, es importante mencionar que los mismos están determinados por el total de Gastos Administrativos, Gastos de Ventas, Gastos Financieros, Depreciaciones y Amortizaciones. La proyección a cinco años ha sido realizada considerando un incremento a partir del segundo período de funcionamiento como consecuencia del índice inflacionario de la economía ecuatoriana que se ubica en 3.23%.

### 8.3.1. Presupuesto de Gastos Administrativos

DETALLE	MENSUAL	Año 1
SUELDOS Y BENEFICIOS	\$ 10,542.58	\$ 126,510.90
AGUA, LUZ Y TELEFONO	\$ 200.00	\$ 2,400.00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 30.00	\$ 360.00
SUMINISTROS DE ASEO	\$ 30.00	\$ 360.00
SEGUROS	\$ 114.41	\$ 1,372.86
MANTENIMIENTOS	\$ 57.20	\$ 686.43
ARRIENDO DE OFICINA	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
CERTIFICACION NORMAS ISO	\$ 1,000.00	\$ -
SUMINISTROS VARIOS	\$ 30.00	\$ 360.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13,004.18</b>	<b>\$ 144,050.19</b>

Elaboración: Autores de tesis

### 8.3.2. Presupuesto de Gastos de Ventas

DETALLE	MENSUAL	Año 1
Promociones en Banners	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Sitio Web	\$ 200.00	\$ 2,400.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 400.00</b>	<b>\$ 4,800.00</b>

Elaboración: Autores de tesis

### 8.3.3. Presupuesto de Gastos Financieros

DETALLE	MENSUAL	Año 1
INTERESES DEL PRESTAMO	\$ 260.18	\$ 2,900.55
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 260.18</b>	<b>\$ 2,900.55</b>

Elaboración: Autores de tesis

### 8.3.4. Presupuesto de Depreciaciones

DESCRIPCION	V. ACTIVO	VIDA UTIL	DEPRECIACION
<b>Inversión Fija</b>			
Muebles y Enseres	\$ 3,670.00	10	\$ 367.00
Equipos de Oficina	\$ 2,252.00	10	\$ 225.20
Equipos de Computación	\$ 5,167.50	3	\$ 1,722.50
Otros Equipos de Oficina	\$ 351.00	10	\$ 35.10
<b>DEPRECIACION ANUAL</b>	<b>\$ 11,440.50</b>		<b>\$ 2,349.80</b>

Elaboración: Autores de tesis

### 8.3.5. Presupuesto de Amortizaciones

DESCRIPCION	V. ACTIVO	VIDA UTIL	AMORTIZACIÓN
<b>Inversión Diferida</b>			
Gastos de Pre-Operación	\$ 3,700.00	5	\$ 740.00
<b>AMORTIZACION ANUAL</b>	<b>\$ 3,700.00</b>		<b>\$ 740.00</b>

Elaboración: Autores de tesis

### 8.3.6. Proyectos de Gastos Operativos a cinco años

RUBRO	VALOR MES	GASTOS Año 1	GASTOS Año 2	GASTOS Año 3	GASTOS Año 4	GASTOS Año 5
<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u></b>						
SUELDOS Y BENEFICIOS	\$ 10,542.58	\$ 126,510.90	\$ 139,161.99	\$ 153,078.19	\$ 168,386.01	\$ 185,224.61
AGUA, LUZ Y TELEFONO	\$ 200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,477.52	\$ 2,557.54	\$ 2,640.15	\$ 2,725.43
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 371.63	\$ 383.63	\$ 396.02	\$ 408.81
SUMINISTROS DE ASEO	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 371.63	\$ 383.63	\$ 396.02	\$ 408.81
SEGUROS	\$ 114.41	\$ 1,372.86	\$ 1,417.20	\$ 1,462.98	\$ 1,510.23	\$ 1,559.01
MANTENIMIENTOS	\$ 57.20	\$ 686.43	\$ 708.60	\$ 731.49	\$ 755.12	\$ 779.51
ARRIENDO DE OFICINA	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,387.60	\$ 12,787.72	\$ 13,200.76	\$ 13,627.15
SUMINISTROS VARIOS	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 371.63	\$ 383.63	\$ 396.02	\$ 408.81
<b><u>GASTOS DE VENTA</u></b>						
Promociones en Banners y gigantografías	\$ 200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,477.52	\$ 2,557.54	\$ 2,640.15	\$ 2,725.43
Sitio Web	\$ 200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,477.52	\$ 2,557.54	\$ 2,640.15	\$ 2,725.43
<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>						
Intereses del Préstamo	\$ 260.18	\$ 2,900.55	\$ 2,380.93	\$ 1,800.02	\$ 1,150.62	\$ 424.62
<b><u>OTROS GASTOS</u></b>						
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 257.48	\$ 3,089.80	\$ 3,089.80	\$ 3,089.80	\$ 1,367.30	\$ 1,367.30
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12,921.85</b>	<b>\$ 154,840.54</b>	<b>\$ 167,693.57</b>	<b>\$ 181,773.73</b>	<b>\$ 195,478.56</b>	<b>\$ 212,384.93</b>

Elaboración: Autores de tesis



## 8.4. Presupuesto de Ingresos

En base a los resultados obtenidos en el presupuesto de gastos operativos, se logró establecer que el total de gastos por mes que debe cubrir la empresa es equivalente a \$ 12, 921.85, los cuales al dividirlo para 8 urbanizaciones que inicialmente serían las que contraten los servicios de administración y mantenimiento, dejaría como resultado un costo unitario de \$ 1,615.23. Por tanto, el precio será establecido en \$ 2,150.00 mensuales para obtener como mínimo un margen de 24.87% en promedio, tal como se describe a continuación:

### 8.4.1. Determinación del costo, precio y margen

URBANIZACIONES CONTRATADAS	ADMINISTRACION MENSUAL			
	COSTO	PRECIO	MARGEN	% MARGEN
URB # 1- Lago Sol	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 2 - Palmar del Rio	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 3 - El Rio	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 4 - Torre La Esmeralda	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 5 - Ciudad Celeste - La Delfina	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 6- Ciudad Celeste - Dorada	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 7 - Santa Maria 3	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
URB # 8 - Santa Maria 4	\$ 1,615.23	\$ 2,150.00	\$ 534.77	24.87%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,615.23</b>	<b>\$ 2,150.00</b>	<b>\$ 534.77</b>	<b>24.87%</b>

Elaboración: Autores de tesis

De esta forma, el presupuesto de ventas a cinco años se ha diseñado bajo las siguientes variables. El precio de \$ 2,150.00 se mantendría constante durante los primeros cinco años para captar mayor volumen de clientes y así tener un incremento de las ventas en 10% anual. Esto dejaría como resultado un total de ventas equivalente a \$ 206,400 para el primer año de funcionamiento, el mismo que se incrementaría hasta \$ 302,190.24 en el quinto período.

### 8.4.2. Proyección de ventas a cinco años

PERIODOS	OFERTA	PRECIO	VENTAS MES	VENTAS ANUALES
Año 1	8	\$ 2,150	\$ 17,200.00	\$ 206,400.00
Año 2	9	\$ 2,150	\$ 18,920.00	\$ 227,040.00
Año 3	10	\$ 2,150	\$ 20,812.00	\$ 249,744.00
Año 4	11	\$ 2,150	\$ 22,893.20	\$ 274,718.40
Año 5	12	\$ 2,150	\$ 25,182.52	\$ 302,190.24

Elaboración: Autores de tesis

## 8.5. Proyección de Estados Financieros

### 8.5.1. Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Prestación de servicios:	\$ 206,400.00	\$ 227,040.00	\$ 249,744.00	\$ 274,718.40	\$ 302,190.24
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 206,400.00</b>	<b>\$ 227,040.00</b>	<b>\$ 249,744.00</b>	<b>\$ 274,718.40</b>	<b>\$ 302,190.24</b>
<b>Gastos de Operación</b>					
Gastos Administrativos	\$ 144,050.19	\$ 157,267.80	\$ 183,768.82	\$ 187,680.34	\$ 205,142.15
Gastos de Ventas	\$ 4,800.00	\$ 4,955.04	\$ 5,115.09	\$ 5,280.31	\$ 5,450.86
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 3,089.80	\$ 3,089.80	\$ 3,089.80	\$ 1,367.30	\$ 1,367.30
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$ 151,939.99</b>	<b>\$ 165,312.64</b>	<b>\$ 191,973.70</b>	<b>\$ 194,327.95</b>	<b>\$ 211,960.31</b>
Gastos por servicios extras:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad/Pérdida Operacional</b>	<b>\$ 54,460.01</b>	<b>\$ 61,727.36</b>	<b>\$ 57,770.30</b>	<b>\$ 80,390.45</b>	<b>\$ 90,229.93</b>
<b>Gastos Financieros</b>					
Intereses Pagados	\$ 2,900.55	\$ 2,380.93	\$ 1,800.02	\$ 1,150.62	\$ 424.62
<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>\$ 51,559.46</b>	<b>\$ 59,346.43</b>	<b>\$ 55,970.27</b>	<b>\$ 79,239.84</b>	<b>\$ 89,805.31</b>
Participación Utilidades	\$ 7,733.92	\$ 8,901.97	\$ 8,395.54	\$ 11,885.98	\$ 13,470.80
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 43,825.54</b>	<b>\$ 50,444.47</b>	<b>\$ 47,574.73</b>	<b>\$ 67,353.86</b>	<b>\$ 76,334.51</b>
Impuesto a la Renta	\$ 9,641.62	\$ 11,097.78	\$ 10,466.44	\$ 14,817.85	\$ 16,793.59
<b>Utilidad/Pérdida Neta</b>	<b>\$ 34,183.92</b>	<b>\$ 39,346.69</b>	<b>\$ 37,108.29</b>	<b>\$ 52,536.01</b>	<b>\$ 59,540.92</b>

Elaboración: Autores de tesis

### 8.5.2. Proyección de Balance General Final

<b>ACTIVOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Caja/Bancos	\$ 37,736.08	\$ 70,603.69	\$ 108,114.44	\$ 142,805.89	\$ 190,553.16	\$ 244,579.33
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 37,736.08</b>	<b>\$ 70,603.69</b>	<b>\$ 108,114.44</b>	<b>\$ 142,805.89</b>	<b>\$ 190,553.16</b>	<b>\$ 244,579.33</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Muebles y Enseres	\$ 3,670.00	\$ 3,670.00	\$ 3,670.00	\$ 3,670.00	\$ 3,670.00	\$ 3,670.00
Equipos de Oficina	\$ 2,252.00	\$ 2,252.00	\$ 2,252.00	\$ 2,252.00	\$ 2,252.00	\$ 2,252.00
Equipos de Computación	\$ 5,167.50	\$ 5,167.50	\$ 5,167.50	\$ 5,167.50	\$ 5,167.50	\$ 5,167.50
Otros Equipos de Oficina	\$ 351.00	\$ 351.00	\$ 351.00	\$ 351.00	\$ 351.00	\$ 351.00
(-) Depreciación Acumulada	0	\$ (2,349.80)	\$ (4,699.60)	\$ (7,049.40)	\$ (7,676.70)	\$ (8,304.00)
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 11,440.50</b>	<b>\$ 9,090.70</b>	<b>\$ 6,740.90</b>	<b>\$ 4,391.10</b>	<b>\$ 3,763.80</b>	<b>\$ 3,136.50</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>						
Gastos de Pre-Operación	\$ 3,700.00	\$ 3,700.00	\$ 3,700.00	\$ 3,700.00	\$ 3,700.00	\$ 3,700.00
(-) Amortización Acumulada	0	\$ (740.00)	\$ (1,480.00)	\$ (2,220.00)	\$ (2,960.00)	\$ (3,700.00)
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 3,700.00</b>	<b>\$ 2,960.00</b>	<b>\$ 2,220.00</b>	<b>\$ 1,480.00</b>	<b>\$ 740.00</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 52,876.58</b>	<b>\$ 82,654.39</b>	<b>\$ 117,075.34</b>	<b>\$ 148,676.99</b>	<b>\$ 195,056.96</b>	<b>\$ 247,715.83</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>						
Préstamo Bancario	\$ 27,876.58	\$ 23,470.46	\$ 18,544.73	\$ 13,038.09	\$ 6,882.04	\$ -
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$ 27,876.58</b>	<b>\$ 23,470.46</b>	<b>\$ 18,544.73</b>	<b>\$ 13,038.09</b>	<b>\$ 6,882.04</b>	<b>\$ -</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 34,183.92	\$ 39,346.69	\$ 37,108.29	\$ 52,536.01	\$ 59,540.92
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 34,183.92	\$ 73,530.61	\$ 110,638.90	\$ 163,174.91
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 25,000.00</b>	<b>\$ 59,183.92</b>	<b>\$ 98,530.61</b>	<b>\$ 135,638.90</b>	<b>\$ 188,174.91</b>	<b>\$ 247,715.83</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$ 52,876.58</b>	<b>\$ 82,654.39</b>	<b>\$ 117,075.34</b>	<b>\$ 148,676.99</b>	<b>\$ 195,056.96</b>	<b>\$ 247,715.83</b>

Elaboración: Autores de tesis

## 8.6. Evaluación Financiera del Proyecto

### 8.6.1. Proyección de Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Prestación de servicios:		\$ 206,400.00	\$ 227,040.00	\$ 249,744.00	\$ 274,718.40	\$ 302,190.24
0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos Operacionales</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 206,400.00</b>	<b>\$ 227,040.00</b>	<b>\$ 249,744.00</b>	<b>\$ 274,718.40</b>	<b>\$ 302,190.24</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Gastos Administrativos		\$ 144,050.19	\$ 157,267.80	\$ 183,768.82	\$ 187,680.34	\$ 205,142.15
Gastos de Venta		\$ 4,800.00	\$ 4,955.04	\$ 5,115.09	\$ 5,280.31	\$ 5,450.86
Gastos por servicios extras		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Egresos Operacionales</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 148,850.19</b>	<b>\$ 162,222.84</b>	<b>\$ 188,883.90</b>	<b>\$ 192,960.65</b>	<b>\$ 210,593.01</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 57,549.81</b>	<b>\$ 64,817.16</b>	<b>\$ 60,860.10</b>	<b>\$ 81,757.75</b>	<b>\$ 91,597.23</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Préstamo Bancario	\$ 27,876.58	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fondos Propios	\$ 25,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	<b>\$ 52,876.58</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Inversión Fija	\$ 11,440.50					
Inversión Diferida	\$ 3,700.00					
Inversión Corriente	\$ 37,736.08					
Pago de Capital de Préstamo		\$ 4,406.11	\$ 4,925.74	\$ 5,506.64	\$ 6,156.05	\$ 6,882.04
Pago de Intereses de Préstamo		\$ 2,900.55	\$ 2,380.93	\$ 1,800.02	\$ 1,150.62	\$ 424.62
Participaciones de Utilidades		\$ 7,733.92	\$ 8,901.97	\$ 8,395.54	\$ 11,885.98	\$ 13,470.80
Impuesto a la Renta		\$ 9,641.62	\$ 11,097.78	\$ 10,466.44	\$ 14,817.85	\$ 16,793.59
<b>Total Egresos No Operacionales</b>	<b>\$ 52,876.58</b>	<b>\$ 24,682.20</b>	<b>\$ 27,306.41</b>	<b>\$ 26,168.64</b>	<b>\$ 34,010.49</b>	<b>\$ 37,571.05</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (24,682.20)</b>	<b>\$ (27,306.41)</b>	<b>\$ (26,168.64)</b>	<b>\$ (34,010.49)</b>	<b>\$ (37,571.05)</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 32,867.61</b>	<b>\$ 37,510.75</b>	<b>\$ 34,691.45</b>	<b>\$ 47,747.27</b>	<b>\$ 54,026.18</b>

Elaboración: Autores de tesis

### 8.6.2. Análisis de Rentabilidad: TMAR, TIR y VAN

Para el análisis de rentabilidad del proyecto, es importante mencionar que este ha sido calculado aplicando los flujos netos de caja. Aquí la tasa de descuento del proyecto o TMAR se calculó a través del método del Costo Promedio Ponderado de Capitales donde se tomó en cuenta la tasa del inversionista y la tasa de interés del banco para hallar una tasa única, que en este caso es 12.42%. Es así como también se determina la rentabilidad desde el punto de vista del proyecto al obtener una tasa interna de retorno equivalente al 64.18% y un valor actual neto de \$90,456.84 tal como se describe a continuación:

	VALOR	% PARTIC.	TASA	PONDERACION
FONDOS PROPIOS	\$25,000.00	47%	13.77%	6.51%
FINANCIAMIENTO	\$27,876.58	53%	11.20%	5.90%
<b>TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>\$52,876.58</b>		<b>WACC</b>	<b>12.42%</b>

TMAR	12.42%
TIR	64.18%
VAN	\$90,456.84

Elaboración: Autores de tesis

### 8.6.3. Análisis del Período de Recuperación de la Inversión

Los flujos descontados sirven para determinar en qué periodo estaría recuperada la inversión; para este efecto se utilizó el método del PAYBACK, el mismo que establece que la inversión sería recuperada en el lapso de 1 año y 6 meses.

PERIODO DE RECUPERACION			
Año de Recuperación de la Inversión	Año	1	
Diferencia con Inversión Inicial	\$ 52,876.58	\$ 32,867.61	\$ 20,008.97
Flujo Mensual Promedio Año Siguiete	\$ 37,510.75	12	\$ 3,125.90
Número de Meses	\$ 20,008.97	\$ 3,125.90	6
<b>PERIODO DE RECUPERACION</b>	<b>1</b>	<b>Año</b>	<b>6</b> Meses

Elaboración: Autores de tesis

#### 8.6.4. Análisis de Índices Financieros

	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
<b><u>Índice de Liquidez</u></b>						
Liquidez Corriente	1.35	3.01	5.83	10.95	27.69	<b>9.77</b>
<b><u>Índice de Gestión</u></b>						
Impacto Gastos	73.61%	72.81%	76.87%	70.74%	70.14%	<b>72.83%</b>
Carga Financiera	1.41%	1.05%	0.72%	0.42%	0.14%	<b>0.75%</b>
<b><u>Índice de Endeudamiento</u></b>						
Endeudamiento Activo	52.7%	28.4%	15.8%	8.8%	3.5%	<b>21.85%</b>
<b><u>Índice de Rentabilidad</u></b>						
Margen Neto	16.56%	17.33%	14.86%	19.12%	19.70%	<b>17.52%</b>

Elaboración: Autores de tesis

Finalmente las razones financieras, del proyecto hacen un resumen de las principales variables del proyecto, enfocados específicamente en los siguientes aspectos:

- **Liquidez.-** Como se sabe, la liquidez es uno de los aspectos más relevantes del negocio, ya que esto hará posible la operatividad del negocio, razón por lo que la liquidez corriente (a corto plazo) debe ser considerada. Los resultados obtenidos permiten ver que la liquidez corriente de la empresa va mejorando durante los primeros cinco períodos, alcanzado así un índice de 9.77; es decir, que el nivel de dinero disponible es 8.77 veces mayor que las deudas de corto plazo, y por tanto, se pueden cubrir sin ningún problema.
- **Gestión.-** El índice de gestión básicamente sirve para interpretar qué tan eficiente es la empresa en la asignación de sus gastos de operación, y del impacto que estos tuvieron sobre el total de las ventas. Por esta razón, si se aprecia en el cuadro, el nivel de gastos ha ido disminuyendo poco a poco durante los primeros cinco años, alcanzado así un promedio de 72.83%. Esto

quiere decir que por cada dólar vendido la empresa destinó USD 0.72 para la cobertura de sus gastos operativos. Por otra parte, en el contexto de la carga financiera se puede apreciar una tendencia decreciente en los primeros cinco años, dejando como resultado un índice promedio de 0.75% anual; es decir, que el pago de intereses apenas es \$ 0.007 por cada dólar que se vende.

- **Rentabilidad.-** Este indicador explica que el margen neto promedio de la empresa es equivalente al 17.52% de su total de ventas. Es decir, que por cada dólar vendido la empresa recibe \$ 0.17 como ganancia neta.
- **Endeudamiento.-** Los resultados establecen que el nivel de endeudamiento de la empresa es bajo, ya que en los primeros cinco años apenas representaría el 21.85% del total de activos. Por tanto, la empresa mantendría una economía saludable, basada en una liquidez amplia y una rentabilidad bastante aceptable al inicio de sus operaciones.

## CONCLUSIONES

Los resultados del presente trabajo investigativo permiten establecer las siguientes conclusiones:

1. La creación de una empresa administradora de urbanizaciones privadas en la vía a Samborondón resulta altamente factible según los estudios de marketing y económicos realizados; en los cuales se evidencian costos que pueden ser manejados con una inversión de alrededor de \$52,000, esto dejaría como resultado un total de ventas equivalente a \$ 206,400 para el primer año de funcionamiento, el mismo que se incrementaría hasta \$ 302,190.24 en el quinto período. De esta forma, el proyecto resultaría rentable porque los indicadores financieros TIR y VAN superan las expectativas de retorno reflejadas en la TMAR (12.42%), al ubicarse en 64.18% y \$ 90,456.84 respectivamente.
2. Se observa gran insatisfacción de parte de la mayor parte de los habitantes de estas urbanizaciones vía a Samborondón, debido mayormente a la falta de mantenimiento de áreas verdes y sociales, así como el bajo nivel de eficiencia de los servicios de seguridad.
3. Esta propuesta tendría un alto nivel de aceptación, puesto que no existe una saturación en el mercado en cuanto a empresas que se dediquen a realizar estas actividades dentro de las urbanizaciones de la vía a Samborondón; pero deben mostrarse de manera adecuada los beneficios que generaría para evitar la elección de comitivas internas que se presentan en muchos casos.



## **RECOMENDACIONES**

Con el propósito de mantener o mejorar los resultados del presente proyecto es importante que se consideren las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda realizar una encuesta de retroalimentación con la finalidad de evaluar el grado de satisfacción de los residentes respecto a los servicios ofrecidos por la empresa de mantenimiento y administración; así será posible constatar falencias en los procesos con miras a solucionar problemas.
2. Considerando que el proyecto dejaría un nivel muy atractivo de rentabilidad sería importante realizar mayor inversión en servicios comunitarios que mejoren la calidad de vida de los residentes de las urbanizaciones administradas, con la finalidad de lograr un nivel de integración social que esté basada en los lineamientos del Buen Vivir.
3. Se recomienda generar una cultura organizacional entre la empresa administradora y la comunidad de las ciudadelas mediante actividades comunitarias o de esparcimiento, como celebración de festividades tradicionales como día del niño, día de la madre, día del padre, navidad y demás eventos pueden servir como un plus para promover el Buen Vivir entre los habitantes.
4. Asimismo, se pueden establecer campañas que promuevan una conciencia ecológica a través de planes de reciclaje de desechos que permitan generar un ingreso adicional que pueda ser reinvertido en obra social o pública para mejorar la infraestructura de la ciudadela y así gestionar de forma eficiente los recursos económicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abastecedor Inmobiliario (2011). Ley de Propiedad Horizontal del Ecuador, con reformatoria por la Asamblea Nacional. Recuperado de:  
<http://www.abastecedorinmobiliario.com/leypropiedadhorizontal.htm>
- Banco Central del Ecuador (febrero, 2014). Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural. Recuperado del sitio web:  
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/ICC201402.pdf>
- Bengochea, R. (2011). Personas, la clave para hacer empresas competitivas. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/RamiroBen/personas-la-clave-para-hacer-empresas-competitivas-enfoque-a-las-pymes-de-meca>
- Bienes Raíces Clave (2011). Samborondón, el lugar donde todos quieren vivir. Recuperado de: <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=582>
- Castro, Geovanny (2012). Sistemas de información, organización y estrategia. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/Giovannycastromz/sistemas-de-informacion-organizacion-y-estrategia>
- CEDA (2011). Manual de Capacitación en Derecho Penal Ambiental. Ley de Gestión Ambiental. Recuperado de:  
[http://www.ceda.org.ec/descargas/publicaciones/Manual\\_Derecho\\_Penal\\_Ambiental.pdf](http://www.ceda.org.ec/descargas/publicaciones/Manual_Derecho_Penal_Ambiental.pdf)
- Diposit (2013). La Dirección y el Control estratégico. Recuperado de:  
[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/7/Control%20estrat%C3%A9gico%20\(Parte%20quinta\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/7/Control%20estrat%C3%A9gico%20(Parte%20quinta).pdf)
- El Universo (enero, 2012). Deudores de alícuotas pueden ser demandados por morosos. Recuperado del sitio web:  
<http://www.eluniverso.com/2012/01/25/1/1445/deudores-alicuotas-pueden-ser-demandados-morosos.html>
- Escalona, R. (1998). Métodos de Investigación, 3era. Edición. Pearson Educación.

Fajardo, Oscar (2008). Concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo. Recuperado de: <http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Samborondón (2012). Recuperado de: <http://samborondon.gob.ec/sitio/index.php/attractivos-turisticos>

González, Alex (s.f.). Las personas en la empresa. La medición de tu marca personal. Recuperado de: <http://alexgez.blogspot.com/>

INEC (2011). Fascículo de los Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador.

Linton, Ian (2013). Cómo desarrollar una matriz de los grupos de interés. Recuperado de: [http://www.ehowenespanol.com/developar-matriz-grupos-interes-como\\_276037/](http://www.ehowenespanol.com/developar-matriz-grupos-interes-como_276037/)

Mi Espacio (2009). La Medición del Desempeño Organizacional Mediante el Balance Score Card. Recuperado de: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/scorecard.html>

Ministerio del Ambiente (2013). Programas y Servicios. Recuperado de: <http://www.ambiente.gob.ec%2Cwww.ambiente.gob.ec/programas-y-servicios/>

Ministerio de Educación (2010). Estrategias de Negocios y Sistemas de Información. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estrategias-De-Negocios-y-Sistemas-De/816502.html>

Ortega, A. (2012). La Puntilla-Samborondón, una obra de titanes. Recuperado de: <http://cifrasclave.wordpress.com/tag/casas/>

Perea Quezada, Joaquín (2006). Estrategias de diferenciación. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>

Restrepo, L.; Rivera H. (2006). Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Centro Editorial Universidad del Rosario. Primera edición. Bogotá

Roitman, S. (2004). Urbanizaciones Cerradas: estado de la cuestión hoy y propuesta teórica. Revista de Geografía Norte Grande. Recuperado de: [http://www.geo.uc.cl/html/revista/PDF/RGNG\\_N32/art01.pdf](http://www.geo.uc.cl/html/revista/PDF/RGNG_N32/art01.pdf)

SENACYT (2011). Política nacional de ciencia, tecnología e innovación del Ecuador 2007 – 2010. Recuperado de:  
[http://www.healthresearchweb.org/files/pol\\_nac\\_cti.pdf](http://www.healthresearchweb.org/files/pol_nac_cti.pdf)

Slideshare (2010). Claves para una motivación eficaz. Recuperado de:  
<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/claves-para-una-motivacin-eficaz>

Unda, Bernabé (s.f.). Diez pasos para crear una empresa. Cuaderno de bitácora para personas emprendedoras. Recuperado de:  
[http://www.spri.es/wNS/docs/publicaciones/10\\_pasos\\_crear\\_empresa.pdf](http://www.spri.es/wNS/docs/publicaciones/10_pasos_crear_empresa.pdf)

Universidad Nacional de Luján (s.f.). Normas ISO. Recuperado de:  
<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>

Zabala Salazar, Hernando (2005). Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás Formas Asociativas y Solidarias. Universidad Cooperativa de Colombia. Primera Edición.

## ANEXOS

MUEBLES Y ENSERES			
DESCRIPCION	CANT	C. UNITARIO	C. TOTAL
Escritorio Tripersonal con Gavetas	1	\$ 320.00	\$ 320.00
Escritorio Unipersonal de Trabajo	4	\$ 220.00	\$ 880.00
Counter de Recepcion	1	\$ 350.00	\$ 350.00
Sillas de Oficina con ruedas	8	\$ 90.00	\$ 720.00
Archivador Arturito de 3 gavetas	8	\$ 135.00	\$ 1,080.00
Sofa para Oficina de 3 puestos	1	\$ 320.00	\$ 320.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3,670.00</b>

EQUIPOS DE OFICINA			
DESCRIPCION	CANT	C. UNITARIO	C. TOTAL
Central de Aire de Alta Eficiencia 60.000 BTU	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Telefax	2	\$ 120.00	\$ 240.00
Telefono de Escritorio	5	\$ 30.00	\$ 150.00
Sumadoras de rollo	5	\$ 14.00	\$ 70.00
Perforadoras	5	\$ 5.00	\$ 25.00
Grapadoras	5	\$ 5.00	\$ 25.00
Portapapeles	5	\$ 25.00	\$ 125.00
Maquina Copiadora	1	\$ 417.00	\$ 417.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2,252.00</b>

EQUIPOS DE COMPUTACION			
DESCRIPCION	CANT	C. UNITARIO	C. TOTAL
Computadoras de Escritorio GATEWAY	5	\$ 429.90	\$2,149.50
Computadoras Portatiles TOSHIBA SATELLITE	3	\$ 550.00	\$1,650.00
Impresoras Multifuncion HP	2	\$ 135.00	\$ 270.00
Router Inalambrico	2	\$ 80.00	\$ 160.00
Switc de 10 puertos	2	\$ 60.00	\$ 120.00
Racks de servidor	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Sistema Contable	1	\$ 418.00	\$ 418.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$5,167.50</b>

OTROS EQUIPOS DE OFICINA			
DESCRIPCION	CANT	C. UNITARIO	C. TOTAL
Tacho Metalico de Basura (oficina)	4	\$ 7.00	\$ 28.00
Tacho Plastico de Basura (Bano)	1	\$ 3.00	\$ 3.00
Utiles de Oficina Varios	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Dispensador de Agua SMC	2	\$ 65.00	\$ 130.00
Dispensador de Rollos de Papel	1	\$ 35.00	\$ 35.00
Dispensador de Jabon Liquido	1	\$ 25.00	\$ 25.00
Botiquin de Primeros Auxilios	1	\$ 20.00	\$ 20.00
Extintor	1	\$ 80.00	\$ 80.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 351.00</b>

Elaboración: Autores de tesis

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				
<b>PRESUPUESTO PARA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO</b>				
<b>DETALLES</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>TOTAL</b>
<b><i>GASTOS ADMINISTRATIVOS</i></b>	<b>12,004.18</b>	<b>12,004.18</b>	<b>12,004.18</b>	<b>36,012.55</b>
SUELDOS Y BENEFICIOS	\$ 10,542.58	\$ 10,542.58	\$ 10,542.58	\$ 31,627.73
AGUA, LUZ Y TELEFONO	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 600.00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 90.00
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 90.00
SEGUROS (1%)	\$ 114.41	\$ 114.41	\$ 114.41	\$ 343.22
MANTENIMIENTOS (0.50%)	\$ 57.20	\$ 57.20	\$ 57.20	\$ 171.61
ARRIENDOS DE OFICINA	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 3,000.00
SUMINISTROS VARIOS	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 90.00
<b><i>GASTOS DE VENTA</i></b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>1,200.00</b>
PUBLICIDAD Y PROMOCION	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 1,200.00
<b><i>CAPITAL DE TRABAJO</i></b>	<b>12,404.18</b>	<b>12,404.18</b>	<b>12,404.18</b>	<b>37,212.55</b>

Elaboración: Autores de tesis