



FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TEMA:

**“CREACIÓN DE EMPRESA DE ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS Y
URBANIZACIONES EN EL MERCADO INMOBILIARIO DE GUAYAQUIL”**

TRABAJO DE GRADO QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PARA EL TÍTULO

DE:

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

AUTORA

MÓNICA ALEXANDRA ESPINOZA ESPINOSA

SAMBORONDÓN, ABRIL 2015

INDICE

1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2.	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	5
2.1	Misión.....	5
2.2	Objetivos	5
2.2.1	Objetivo General.....	5
2.2.2	Objetivos Específicos.....	5
3.	VIABILIDAD LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL.....	6
3.1	Marco societario y laboral.....	6
3.2	Normas sanitarias y ambientales.....	6
4.	ESTUDIO DE MERCADO.....	7
4.1	Análisis PEST: político, económico, social y tecnológico	7
4.2	Mercado objetivo.....	8
4.3	Análisis de las 4P's	14
4.3.1	Producto	14
4.3.2	Precio	14
4.3.3	Plaza.....	14
4.3.4	Promoción.....	15
4.4	Análisis FODA.....	9
4.4.1	Fortalezas.....	9
4.4.2	Debilidades	11
4.4.3	Oportunidades.....	12
4.4.4	Amenzas	12
5.	MODELO DE NEGOCIO	16
5.1	Modelo Canvas.....	16
5.1.1	Segmento de clientes	16
5.1.2	Propuesta de valor	17
5.1.3	Canales de distribución.....	17
5.1.4	Relación con el cliente.....	17

5.1.5	Ingresos.....	17
5.1.6	Recursos clave	18
5.1.7	Actividades clave.....	18
5.1.8	Asociaciones/redes clave	18
5.1.9	Estructura de costos	19
6.	MODELO OPERATIVO	20
6.1	Localización del Negocio.....	20
6.2	Recursos Humanos	21
7.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	23
7.1	Plan de inversiones y fuentes de financiamiento	23
7.2	Estado de resultados proyectado	24
7.3	Flujo de caja proyectado	27
7.4	Valor actual neto, tasa interna de retorno y período de retorno de la inversión.....	27
7.5	Punto de equilibrio	27
7.6	Índices Financieros.....	27
7.7	Análisis de sensibilidad.....	27
8.	CONCLUSIONES	31
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
10.	ANEXOS.....	32

1. RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años Ecuador ha experimentado un constante crecimiento del poder adquisitivo de su población¹ que, en conjunto con la mayor facilidad de acceso a créditos, ha impactado de manera positiva al crecimiento de las distintas industrias del país; entre las cuales se destaca el sector inmobiliario.

En la ciudad de Guayaquil, entre el año 2007 y 2013, la oferta inmobiliaria de proyectos de viviendas mantuvo una tendencia de crecimiento promedio de alrededor del 2% anual². Mientras que la oferta de proyectos de oficinas creció en un 50%³ en el 2012 con respecto al año anterior.

Dadas las oportunidades en el sector inmobiliario, el presente trabajo determina la factibilidad económica para la creación de una empresa de administración y gestión inmobiliaria que ofrezca un servicio profesionalizado e integral a un mercado en potencial crecimiento y que satisfaga las necesidades del segmento objetivo.

El proyecto se evalúa a un horizonte de 5 años con una inversión inicial de US \$55,065 y una tasa del 20% anual. En el primer año, la utilidad esperada es de US \$2,799, y el valor actual neto del proyecto es de US \$7,672.

¹ <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries/EC-XJ-XT?display=graph>

² http://camicon.ec/descargas_camicon/EVOLUCION_DEL%20_MERCADO_DE%20_VIVIENDA_EN_EL%20ECUADOR.pdf

³ <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/27/nota/1080746/guayaquil-subio-su-oferta-proyectos-oficinas>

2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Misión

Dar una solución completa a los clientes en la administración de los bienes inmuebles y espacios comunes, con el objetivo de proveer una gestión eficiente de los recursos de los propietarios y residentes de edificios y urbanizaciones en la ciudad de Guayaquil.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Analizar la viabilidad económica de crear una empresa de administración de edificios y urbanizaciones en la ciudad de Guayaquil.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del negocio de administración y gestión inmobiliaria.
- Describir el modelo de negocio de la empresa propuesta.
- Analizar los requerimientos financieros y factibilidad económica del proyecto.

3. VIABILIDAD LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

3.1 Marco societario y laboral

La empresa se establecerá como una sociedad anónima con un capital de US \$25,000, y un mínimo de dos accionistas. La empresa se constituirá con el objeto de realizar todas las actividades relacionadas a la administración y gestión inmobiliaria.

La empresa estará obligada a cumplir con el Código de Trabajo, el Código Tributario la Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador, y demás leyes emitidas en Ecuador.

3.2 Normas sanitarias y ambientales.

Las normas sanitarias y ambientales vigentes en el país no aplican para el rubro de esta empresa.

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Análisis PEST: político, económico, social y tecnológico

Ecuador es el primer exportador y productor a nivel mundial de banano, también se destaca en el rubro del cacao, de la producción de flores, camarones, caña de azúcar, arroz y café. La industria se concentra principalmente en Guayaquil, siendo esta ciudad el mayor centro productor y financiero del país, aunque en los últimos años la industria ha crecido considerablemente en Quito.

De acuerdo a los estudios económicos de la CEPAL, el PIB de Ecuador creció un 4.5% en el año 2013, que representa un porcentaje menor que en 2012, cuando se registró un crecimiento del 5.2%. Esto refleja un menor crecimiento de la inversión y la desaceleración del consumo, sin embargo se espera que para el 2014 el crecimiento sea alrededor del 4%, repuntado por una recuperación en la refinación de petróleo, un mayor dinamismo en la demanda interna de inversión y el aumento de la deuda pública.

Por otro lado, en los últimos 4 años el crédito otorgado por los bancos ha crecido a un promedio del 13.5% anual, guiado en gran parte por el crédito productivo, de consumo y de vivienda, aunque el crédito hipotecario se ha visto contraído en términos relativos.

La tasa de inflación en el 2013 fue de 2.7% y el año 2014 cerró con una inflación de 3.6%, por debajo de la inflación observada en el 2012 que fue del 4.2%. Esto debido a un menor crecimiento de los precios de alimentos, ya que existe un grupo de 46 productos agropecuarios que está sujeto a control de precios.

En materia social Ecuador ha tenido un desempeño favorable porque de acuerdo a estudios de la CEPAL, éste es de los países con mayor movilidad social respecto al resto de América Latina. La aplicación de reformas económicas ha tenido un impacto positivo en la población, ya que los mercados se han abierto y han dado paso al crecimiento económico y a la reducción del desempleo en hasta 1.6 puntos porcentuales.

Los cambios de las políticas implementadas durante los últimos 7 años han dado como resultado una movilidad social de los segmentos pobres a segmentos superiores en la sociedad, siendo la clase media de Ecuador aproximadamente el 34% de la población según datos del INEC- Censo de Población y Vivienda 2001-2010.

También de acuerdo a estudios del INEC, alrededor de la cuarta parte de la población ecuatoriana accedió a internet en los últimos 12 meses. Aproximadamente el 30% de los hogares dicen contar con un computador de escritorio y el 50% de la población tiene por lo menos un celular activado. Aunque la televisión continua siendo el dispositivo tecnológico de mayor prioridad en los hogares ecuatorianos, la tendencia de compra de tecnología está dada por la adquisición de dispositivos móviles, como por ejemplo tabletas y computadores portátiles.

4.2 Mercado objetivo

El mercado objetivo de la empresa está constituido por los copropietarios de los edificios y urbanizaciones del Gran Guayaquil de los segmentos media alta - alta, quienes forma parte de los Comités de Administración de dichos inmuebles. Dicho segmento muestra, en las entrevistas y sondeos de mercado, una insatisfacción por el servicio de administración actual que mantiene.

Por otro lado, existe una asociación de promotores inmobiliarios de viviendas del Ecuador constituida por 14 promotores inmobiliarios de Guayaquil, quienes en la actualidad tienen alrededor de 38 proyectos inmobiliarios en ejecución entre edificios y urbanizaciones. Por tanto, ellos podrían convertirse en un mercado potencial a contactar para ofrecer los servicios de administración. Pronobis y Corporación Samborondón no se incluyen en este listado porque estos promotores tienen sus propios administradores para los proyectos que lideran.

4.3 ANALISIS DE LAS 4P's

4.3.1 Producto

El servicio a ofrecer consiste en brindar una solución completa a los clientes en lo que se refiere a la administración de los bienes inmuebles y espacios comunes, con el objetivo de proveer una gestión eficiente de los recursos de los propietarios y residentes de edificios y urbanizaciones en la ciudad de Guayaquil.

Actualmente la persona que es contratada como administrador es un empleado más del edificio o urbanización, cuyo foco está principalmente en el cobro de alcuotas, siendo el Comité de Administración, que está formado por copropietarios elegidos en Asamblea, quienes están ejecutando las tareas relacionadas a la administración de los inmuebles, siendo que el Comité es el órgano de administración encargado de definir los lineamientos del inmueble y evaluar la ejecución de los mismos.

El esquema de la izquierda es como actualmente se maneja la mayoría de las urbanizaciones, donde el Administrador no tiene la autoridad para ejercer las funciones que le corresponden, y el esquema de la derecha es la propuesta del presente trabajo.



El servicio de administración de la empresa incluye básicamente los siguientes puntos, además de los incluidos en Art. 60 del Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal:

- Cobranza de alcúotas.

Una vez vencido el plazo para el pago de alcúotas, se realizarán llamados telefónicos recordando el pago de los mismos.

Si la alcúota queda vencida para el siguiente mes y éstas tampoco son canceladas, se realizarán visitas a los copropietarios en esta situación para solicitar el pago.

Si los copropietarios tienen más de 2 alcúotas vencidas, se realizarán los trámites pertinentes para que sean cobrados en juicio ejecutivo.

- Gestionar eficientemente los recursos de las comunidades.

Los recursos económicos y de personas serán administrados de manera eficaz y eficiente para lograr los objetivos planteados por cada urbanización.

- Planificar y controlar el manejo financiero y contable de las comunidades.

A través de la emisión de estados financieros mensuales reales, se proyectará la situación financiera de cada urbanización, permitiendo mejorar las decisiones de inversión y gasto en el mediano y largo plazo.

- Planificar la mantención de las áreas comunes, equipos e inmuebles.

El plan de mantención de equipos e infraestructura se realizará para un horizonte de 5 años, y anualmente se lo evaluará para su ejecución.

- Respetar y hacer respetar los derechos y obligaciones de los copropietarios.

Se cumplirá y se hará cumplir la Ley de de Propiedad Horizontal, su reglamento general y el reglamento interno de cada urbanización.

- Atender a los residentes y copropietarios.

Se atenderá según citas programadas a los residentes y/o copropietarios que así lo requirieren.

- Mantener coordinación de trabajo con el Comité de Administración.

Se programarán reuniones de trabajo según las necesidades de cada cliente.

- Expedir plan de seguridad y circulación.

Adoptar las medidas de seguridad necesarias para precautela la integridad física de las personas y los bienes inmuebles según la necesidad y entorno de cada urbanización,

- Control de personal.

Celebrar contratos de trabajo al personal necesario para la limpieza, seguridad, mantenimiento, etc., realizar horarios de trabajo, cancelar las remuneraciones y todos los aportes de ley, etc.

- Medir y controlar el desempeño de los empleados.
- Disponibilidad para emergencias las 24 horas.

4.3.2 Precio

El precio por el servicio de administración será de US \$2.000 mensuales para edificios o urbanizaciones que tengan entre 150 y 200 unidades (casas o departamentos).

Aunque el precio depende del número de unidades que conforman el edificio o urbanización, y de la antigüedad y estado del inmueble, para los cálculos del análisis financiero se usará el precio base de US \$2.000 al mes por cliente.

4.3.3 Plaza

El servicio se comercializará a través de la venta directa a los Comités de Administración de los edificios y urbanizaciones.

Sin embargo si se crean alianzas con los desarrolladores inmobiliarios, éste podría ser un potente canal para la distribución del servicio.

4.3.4 Promoción

El servicio se promocionará a través de la venta personal. En primera instancia, se contactará a personas referidas que sean parte del Comité de Administración de las urbanizaciones y edificios, ya que ellos son las personas que eligen al administrador para el inmueble, y la decisión la toman en base a la confianza.

Y en segunda instancia, se concretarán reuniones personales con los promotores inmobiliarios, que tienen proyectos en ejecución y venta, para ofrecer los servicios de la empresa.

También se desarrollará una página web donde los copropietarios y residentes de las urbanizaciones podrán ingresar, con sus respectivos usuario y clave, para revisar la información de los gastos generados durante cada mes y de la gestión realizada.

4.4 Análisis FODA

4.4.1 Fortalezas

- Equipo de profesionales con más de cinco años de experiencia en las áreas de administración y control de gestión.
- Foco en el desarrollo de relaciones de largo plazo con clientes.
- Disponer de plataforma on-line para entregar a la comunidad información al día de la gestión administrativa.
- Oferta de Servicios Integrales relacionados a temas de mantención, prevención, seguridad, comunicación y en administración en general.

4.4.2 Debilidades

- Falta de posicionamiento de la empresa.
 - Falta de alianzas estratégicas consolidadas con los proveedores de la empresa.

4.4.3 Oportunidades

- El crecimiento de la inversión inmobiliaria (edificios y urbanizaciones) en la ciudad de Guayaquil.
 - El negocio de la administración es incipiente.
 - Poca consolidación de los competidores.

4.4.4 Amenazas

- Percepción del servicio de administración como transaccional y sin valor agregado.
- Inmobiliarias que provean servicios de administración de inmuebles.

5.1.2 Propuesta de valor

Dar una solución integral a los clientes en lo que se refiere a la administración de los bienes inmuebles y espacios comunes, con el objetivo de proveer una gestión eficiente de los recursos de los propietarios y residentes de edificios y urbanizaciones en la ciudad de Guayaquil.

5.1.3 Canales de distribución

El canal de distribución será a través de la venta personal y directa a los clientes, es decir al Comité de Administración de las comunidades.

Y también a través de la coordinación de reuniones con constructoras y promotores inmobiliarios para presentar a la empresa y su propuesta. Así se logrará que los servicios de la empresa sean reconocidos y adquiridos en primera instancia.

5.1.4 Relación con el cliente

La relación con el cliente será a través de una atención personalizada, donde también todos los copropietarios podrán consultar la gestión realizada.

5.1.5 Ingresos

El precio por el servicio de administración será de US \$2.000 mensuales para edificios o urbanizaciones que tienen entre 150 y 200 unidades (casas o departamentos).

5.1.6 Recursos clave

Los recursos clave para la entrega del servicio son la plataforma para que los copropietarios manejen información actualizada on-line sobre la gestión realizada.

Y, el equipo de trabajo que estará en terreno o en oficina y en contacto con los usuarios continuamente.

5.1.7 Actividades clave

Entre las actividades clave requeridas para entregar la propuesta de valor están las visitas periódicas del equipo de trabajo a los edificios y urbanizaciones, la planificación anual del trabajo a realizar y asegurar el correcto manejo financiero de cada bien inmueble para mantener un flujo de efectivo que permita que éstos cumplan con sus respectivas obligaciones y compromisos adquiridos.

5.1.8 Asociaciones/redes clave

Contratistas, técnicos y maestros especializados para ejecutar obras y mantenciones en los inmuebles.

5.1.9 Estructura de costos

Los principales costos de la empresa se relacionan a los gastos administrativos que incluyen personal, arriendo de oficina, transporte, y suministros.

6. MODELO OPERATIVO

6.1 Localización del Negocio

La oficina de la empresa estará ubicada en el piso 8 del Edificio Trade Building en la ciudad de Guayaquil.

6.2 Ciclo del negocio

Las actividades primarias necesarias para cumplir con el servicio propuesto son: primero, ventas que incluye la promoción y presentación de propuestas a posibles clientes. Segundo, contratar a personal idóneo, quienes generarán la interacción con el personal de los edificios y urbanizaciones, y la prestación del servicio en sí. Tercero, contar con el soporte físico necesario para proveer los servicios comprometidos, tales como por ejemplo una oficina adecuada para trabajar, laptops, medios de comunicación efectivos, entre otros. Cuarto, la prestación del servicio que se refiere a todas las actividades a cumplir según la descripción realizada en el punto 3(Análisis 4P's), y por último, mantener a los clientes, con quienes se aspira tener relaciones de confianza de largo plazo.

Entre las actividades de apoyo está el establecimiento de contratos y alianzas con los proveedores para cumplir con la planificación de mantenimiento y reparaciones ofrecido a las comunidades, y la actualización permanente de la información on-line.

6.2 Recursos Humanos

El equipo de trabajo de la empresa incluirá al Gerente General, a un Supervisor, a un Contador/Auditor, y a un Asistente. Entre las funciones que cada uno de ellos tendrá están las siguientes:

Gerente General

- Establecer relaciones de largo plazo con los clientes actuales y potenciales para garantizar el crecimiento de la cartera comercial.
- Desarrollar el plan operacional de la compañía.
- Definir el presupuesto de gastos operacionales de la compañía.
- Definir el plan de acción estratégico de la compañía en términos comerciales y financieros.

Supervisor

- Realizar visitas periódicas a los edificios y urbanizaciones para levantar requerimientos operacionales y según la planificación.
- Implementar actividades y operaciones requeridas para la entrega de los servicios.
- Búsqueda de proveedores para la entrega de los servicios administrativos.
- Control de actividades y responsabilidades del personal de los edificios y comunidades.

Contador

- Registrar y controlar la información contable de la empresa de acuerdo a la normativa legal vigente.
- Registrar y controlar los estados financieros de los edificios y urbanizaciones a quienes se les presta servicio.
- Mantener actualizada la información contable y de gestión de los edificios y urbanizaciones en la plataforma para la disponibilidad de los usuarios.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 Plan de inversiones y fuentes de financiamiento

El proyecto se evaluó en un horizonte de cinco años con una inversión inicial de US \$ 55,065.14, que se financiará el 55% con crédito y el 45% restante con capital propio.

La inversión inicial incluye la inversión en los activos fijos, el capital de trabajo y los gastos pre-operacionales.

INVERSIÓN INICIAL		Valor Total
TOTAL INVERSIÓN FIJA		\$ 47,761.79
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES		\$ 2,000.00
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 5,303.35
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		\$ 55,065.14

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor con IVA Total	Vida Útil	Depreciación Anual
Computadores	4	\$ 3,200.00	5	\$ 640.00
Muebles y estaciones de trabajo	1	\$ 3,500.00	10	\$ 350.00
Impresora Multifuncional	1	\$ 335.00	5	\$ 67.00
Vehiculo	1	\$ 40,726.79	5	\$ 8,145.36
TOTAL INVERSIÓN FIJA		\$ 47,761.79		\$ 9,202.36

GASTOS PRE-OPERACIONALES	Valor Total
Gastos legales y notariales (crear empresa)	\$ 1,000.00
Gastos de Imagen Corporativa y Pagina Web	\$ 1,000.00
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$ 2,000.00

El capital de trabajo corresponde al monto necesario para cubrir 30 días del total de costos y gastos de administración y ventas, debido a que la política de cobro promedio será de 30 días.

El vehículo se financiará con un crédito automotriz pagadero a 4 años a una tasa del 15,12% anual.

Condiciones del Crédito

Valor del Préstamo	\$ 30,000.00
Periodos de pago	48
Tasa de interés	15%
Forma de capitalización	mensual a 4 años
PAGO MENSUAL	\$ 836.75

Años	Principal	Intereses
1er.	\$ 5,902.96	\$ 4,138.02
2do.	\$ 6,860.02	\$ 3,180.97
3er.	\$ 7,972.24	\$ 2,068.74
4to.	\$ 9,264.78	\$ 776.20
TOTAL	\$ 30,000.00	\$ 10,163.93

7.2 Estado de resultados proyectado

La utilidad después de impuestos y de la participación de los trabajadores que resulta en el primer año de operación es de US \$2,799, y a partir del segundo año ésta se estabiliza en alrededor de US \$20,000.

Estos resultados se deben a que durante el primer año de operación se estima el ingreso de ventas con 3 clientes, ya partir del segundo año mientras la empresa se consolida solo se estima que se brinda el servicio a 4 clientes. También se asume que a todos los clientes se les cobra un precio de US \$2,000 mensuales.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 72.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00
(-) Costo de Venta		\$ (52.105,59)	\$ (52.194,46)	\$ (51.552,77)	\$ (51.891,13)	\$ (51.411,13)
(=) Utilidad Bruta		\$ 19.894,41	\$ 43.805,54	\$ 44.447,23	\$ 44.108,87	\$ 44.588,87
(-) Gastos Administrativos		\$ (7.934,60)	\$ (5.934,60)	\$ (5.934,60)	\$ (5.934,60)	\$ (5.934,60)
(-) Gastos de Ventas		\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 8.359,81	\$ 34.270,94	\$ 34.912,63	\$ 34.574,27	\$ 35.054,27
(-) Gastos Financieros		\$ (4.138,02)	\$ (3.180,97)	\$ (2.068,74)	\$ (776,20)	\$ -
(=) UAIT		\$ 4.221,79	\$ 31.089,98	\$ 32.843,89	\$ 33.798,07	\$ 35.054,27
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (633,27)	\$ (4.663,50)	\$ (4.926,58)	\$ (5.069,71)	\$ (5.258,14)
(-) Impuesto a la Renta	22%	\$ (789,48)	\$ (5.813,83)	\$ (6.141,81)	\$ (6.320,24)	\$ (6.555,15)
UTILIDAD NETA		\$ 2.799,05	\$ 20.612,65	\$ 21.775,50	\$ 22.408,12	\$ 23.240,98

INGRESO POR VENTA						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Número de clientes al mes	3	4	4	4	4	
Precio de Venta	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Ingresos Mensuales	\$ 6.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
INGRESOS ANUALES	\$ 72.000,00	\$ 96.000,00				

En cuanto a los costos, el costo de ventas incluye el costo del personal directo y los costos directos, que se detallan en las siguientes tablas.

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Costo Material Directo / Año	\$ 27,519.39	\$ 27,608.26	\$ 26,966.57	\$ 27,304.93	\$ 26,824.93	
Costo Personal Directo / Año	\$ 24,586.20	\$ 24,586.20	\$ 24,586.20	\$ 24,586.20	\$ 24,586.20	
COSTO PRODUCCIÓN TOTAL	\$ 52,105.59	\$ 52,194.46	\$ 51,552.77	\$ 51,891.13	\$ 51,411.13	

COSTO TOTAL MATERIAL DIRECTO						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Serv. Básicos / año	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	
Oficina / año	\$ 10,632.00	\$ 10,632.00	\$ 10,632.00	\$ 10,632.00	\$ 10,632.00	
Asesoría / año	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	
Internet y Celular / año	\$ 1,990.80	\$ 1,990.80	\$ 1,990.80	\$ 1,990.80	\$ 1,990.80	
Seguro / año	\$ 1,969.23	\$ 1,578.10	\$ 1,416.41	\$ 1,274.77	\$ 1,274.77	
Vehículo / año	\$ 2,945.00	\$ 3,425.00	\$ 2,945.00	\$ 3,425.00	\$ 2,945.00	
Depreciación / año	\$ 9,202.36	\$ 9,202.36	\$ 9,202.36	\$ 9,202.36	\$ 9,202.36	
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 27,519.39	\$ 27,608.26	\$ 26,966.57	\$ 27,304.93	\$ 26,824.93	

PERSONAL DIRECTO	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Costo Personal Directo mensual
Gerente	1	\$ 600.00	\$ 600.00	41.3%	847.80
Supervisor	1	\$ 450.00	\$ 450.00	41.3%	635.85
Contador	1	\$ 400.00	\$ 400.00	41.3%	565.20
TOTAL	3		1,450.00		2,048.85

COSTO TOTAL PERSONAL DIRECTO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Personal Directo / mes	\$ 2,048.85	\$ 2,048.85	\$ 2,048.85	\$ 2,048.85	\$ 2,048.85
Costo Personal Directo / Año	\$ 24,586.20				

Los gastos administrativos incluyen los gastos laborales por la asistente administrativa y los gastos pre-operacionales necesarios para crear la empresa, imagen corporativa y página web.

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / año	\$ 5,934.60	\$ 5,934.60	\$ 5,934.60	\$ 5,934.60	\$ 5,934.60
Gastos Pre-operacionales	\$ 2,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS ADM.	\$ 7,934.60	\$ 5,934.60	\$ 5,934.60	\$ 5,934.60	\$ 5,934.60

Sueldos y Salarios	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Gasto Total Sueldos y Salarios
Asistente	1	\$ 350.00	\$ 350.00	41.3%	494.55
TOTAL	1		\$ 350.00		\$ 494.55

Presupuesto de SUELDOS y SALARIOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / mes	\$ 494.55	\$ 494.55	\$ 494.55	\$ 494.55	\$ 494.55
Sueldos y Salarios / año	\$ 5,934.60				

Y por último, los gastos de ventas incluyen un promedio de gasto mensual de US \$300 en publicidad en medios de comunicación impresos y material para reuniones de venta.

GASTOS DE VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Impresos y material reuniones	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
TOTAL GASTOS VENTAS	\$ 3,600.00				

7.3 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado refleja que el total de ingresos cubre todos los desembolsos, finalizando el primer año con una caja positiva de US \$ 8,824.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (47.761,79)					
UAIT		\$ 4.221,79	\$ 31.089,98	\$ 32.843,89	\$ 33.798,07	\$ 35.054,27
Pago Part. Trabajadores		\$ -	\$ (633,27)	\$ (4.663,50)	\$ (4.926,58)	\$ (5.069,71)
Pago de Impuesto a la Renta		\$ -	\$ (789,48)	\$ (5.813,83)	\$ (6.141,81)	\$ (6.320,24)
EFFECTIVO NETO		\$ 4.221,79	\$ 29.667,23	\$ 22.366,57	\$ 22.729,68	\$ 23.664,32
(+) Depreciación		\$ 9.202,36	\$ 9.202,36	\$ 9.202,36	\$ 9.202,36	\$ 9.202,36
(-) Ventas NO Cobradas		\$ (6.000,00)	\$ (8.000,00)	\$ (8.000,00)	\$ (8.000,00)	\$ (8.000,00)
(+) Cobros de Créditos			\$ 6.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
(+) Aporte Accionistas	\$ 25.065,14					
(+) Préstamo concedido	\$ 30.000,00	\$ (5.902,96)	\$ (6.860,02)	\$ (7.972,24)	\$ (9.264,78)	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ 7.303,35	\$ 1.521,19	\$ 30.009,57	\$ 23.596,69	\$ 22.667,26	\$ 32.866,68
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 7.303,35	\$ 8.824,54	\$ 38.834,11	\$ 62.430,80	\$ 85.098,06
(-) FLUJO ACUMULADO	\$ 7.303,35	\$ 8.824,54	\$ 38.834,11	\$ 62.430,80	\$ 85.098,06	\$ 117.964,74

7.4 Valor actual neto, tasa interna de retorno y período de retorno de la inversión

El análisis financiero indica que, dado los supuestos de ingresos, costos y gastos, el valor actual neto del plan de negocio es de US \$ 7,672. La tasa interna de retorno es igual a 24,86%, casi 5 puntos superior a lo solicitado por los accionistas, y el período de recuperación de la inversión es de 3 años, concluyendo que éste es un proyecto rentable.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (55.065,14)					
UAIT	\$ 4.221,79	\$ 31.089,98	\$ 32.843,89	\$ 33.798,07	\$ 35.054,27	
Pago Part. Trabajadores	\$ -	\$ (633,27)	\$ (4.663,50)	\$ (4.926,58)	\$ (5.069,71)	
Pago de Impuesto a la Renta	\$ -	\$ (789,48)	\$ (5.813,83)	\$ (6.141,81)	\$ (6.320,24)	
EFFECTIVO NETO		\$ 4.221,79	\$ 29.667,23	\$ 22.366,57	\$ 22.729,68	\$ 23.664,32
(+) Depreciación	\$ 9.202,36	\$ 9.202,36	\$ 9.202,36	\$ 9.202,36	\$ 9.202,36	\$ 9.202,36
(-) Ventas NO Cobradas	\$ (6.000,00)	\$ (8.000,00)	\$ (8.000,00)	\$ (8.000,00)	\$ (8.000,00)	\$ (8.000,00)
(+) Cobros de Créditos	\$ -	\$ 6.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 1.750,00
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 5.303,35
(+) Préstamo concedido	\$ (5.902,96)	\$ (6.860,02)	\$ (7.972,24)	\$ (9.264,78)	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (55.065,14)	\$ 1.521,19	\$ 30.009,57	\$ 23.596,69	\$ 22.667,26	\$ 39.920,03

TIR	24,86%
VAN	\$7.672,31
Pay Back	3,00 años

7.5 Punto de Equilibrio

La empresa no tiene costos variables porque, para brindar el servicio ofrecido, la estructura es completamente fija, por lo que tomando en cuenta que los costos y gastos totales fijos para el primer año de operación son igual a US \$67,778 y que el precio de venta unitario es de US \$2,000; el punto de equilibrio mensual es igual a 2.8 clientes.

7.6 Índices Financieros

El balance general se proyecta también a 5 años con el fin de calcular los principales índices financieros para evaluar la capacidad de la empresa de generar rentabilidad.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
A. CORRIENTE						
Efectivo	\$ 7.303,35	\$ 8.824,54	\$ 38.834,11	\$ 62.430,80	\$ 85.098,06	\$ 117.964,74
Cuentas por Cobrar		\$ 6.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Total Activo Corriente	\$ 7.303,35	\$ 14.824,54	\$ 46.834,11	\$ 70.430,80	\$ 93.098,06	\$ 125.964,74
A. NO CORRIENTE						
Computadores	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Muebles y estaciones de trabaj	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Impresora Multifuncional	\$ 335,00	\$ 335,00	\$ 335,00	\$ 335,00	\$ 335,00	\$ 335,00
Vehiculo	\$ 40.726,79	\$ 40.726,79	\$ 40.726,79	\$ 40.726,79	\$ 40.726,79	\$ 40.726,79
(-) Depreciación Acum.	\$ -	\$ (9.202,36)	\$ (18.404,72)	\$ (27.607,07)	\$ (36.809,43)	\$ (46.011,79)
Total Activo NO Corriente	\$ 47.761,79	\$ 38.559,43	\$ 29.357,07	\$ 20.154,72	\$ 10.952,36	\$ 1.750,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 55.065,14	\$ 53.383,97	\$ 76.191,19	\$ 90.585,52	\$ 104.050,42	\$ 127.714,74
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Porción Corriente de la Deuda	\$ 5.902,96	\$ 6.860,02	\$ 7.972,24	\$ 9.264,78	\$ -	\$ -
Particip. De Trab. Por Pagar	\$ -	\$ 633,27	\$ 4.663,50	\$ 4.926,58	\$ 5.069,71	\$ 5.258,14
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ -	\$ 789,48	\$ 5.813,83	\$ 6.141,81	\$ 6.320,24	\$ 6.555,15
Total Pasivo Corriente	\$ 5.902,96	\$ 8.282,76	\$ 18.449,56	\$ 20.333,17	\$ 11.389,95	\$ 11.813,29
PASIVO NO CORRIENTE						
Deuda a Largo Plazo	\$ 24.097,04	\$ 17.237,02	\$ 9.264,78	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo NO Corriente	\$ 24.097,04	\$ 17.237,02	\$ 9.264,78	\$ -	\$ -	\$ -
Total PASIVO	\$ 30.000,00	\$ 25.519,78	\$ 27.714,34	\$ 20.333,17	\$ 11.389,95	\$ 11.813,29
PATRIMONIO						
Capital	\$ 25.065,14	\$ 25.065,14	\$ 25.065,14	\$ 25.065,14	\$ 25.065,14	\$ 25.065,14
Utilidad Retenidas	\$ -	\$ 2.799,05	\$ 23.411,70	\$ 45.187,20	\$ 67.595,32	\$ 90.836,31
Total PATRIMONIO	\$ 25.065,14	\$ 27.864,19	\$ 48.476,84	\$ 70.252,34	\$ 92.660,46	\$ 115.901,45
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 55.065,14	\$ 53.383,97	\$ 76.191,19	\$ 90.585,52	\$ 104.050,42	\$ 127.714,74

INDICES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	3,89%	21,47%	22,68%	23,34%	24,21%
ROA	5,08%	38,61%	28,58%	24,74%	22,34%
ROE	10,05%	42,52%	31,00%	24,18%	20,05%

Los principales ratios financieros sobre rentabilidad indican que la empresa es muy rentable. La rentabilidad sobre las ventas en promedio es del 19%, es decir que por cada dólar vendido, US\$0.19 es utilidad neta.

A través del tiempo, la rentabilidad sobre los activos y patrimonio parecería que disminuye pero esto es debido a que en el balance general no se considera el reparto de utilidades a los accionistas, y por ende la cuenta caja y utilidades retenidas aumenta originando que estos ratios disminuyan.

7.7 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se asume que el ingreso de ventas es igual al 86% de lo estimado. Los costos y gastos no varían porque ésta es una estructura fija necesaria para proveer el servicio para un rango de 3 a 10 clientes.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (55.065,14)					
VENTAS		\$ 61.920,00	\$ 82.560,00	\$ 82.560,00	\$ 82.560,00	\$ 82.560,00
(-) Costo de Venta		\$ (52.105,59)	\$ (52.194,46)	\$ (51.552,77)	\$ (51.891,13)	\$ (51.411,13)
(=) Utilidad Bruta		\$ 9.814,41	\$ 30.365,54	\$ 31.007,23	\$ 30.668,87	\$ 31.148,87
(-) Gastos Administrativos		\$ (7.934,60)	\$ (5.934,60)	\$ (5.934,60)	\$ (5.934,60)	\$ (5.934,60)
(-) Gastos de Ventas		\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ (1.720,19)	\$ 20.830,94	\$ 21.472,63	\$ 21.134,27	\$ 21.614,27
(-) Gastos Financieros		\$ (4.138,02)	\$ (3.180,97)	\$ (2.068,74)	\$ (776,20)	\$ -
(=) UAIT		\$ (5.858,21)	\$ 17.649,98	\$ 19.403,89	\$ 20.358,07	\$ 21.614,27
Pago Part. Trabajadores		\$ -	\$ 878,73	\$ (2.647,50)	\$ (2.910,58)	\$ (3.053,71)
Pago de Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 1.095,48	\$ (3.300,55)	\$ (3.628,53)	\$ (3.806,96)
EFFECTIVO NETO		\$ (5.858,21)	\$ 19.624,19	\$ 13.455,85	\$ 13.818,96	\$ 14.753,60
(+) Depreciación		\$ 9.202,36	\$ 9.202,36	\$ 9.202,36	\$ 9.202,36	\$ 9.202,36
(-) Ventas NO Cobradas		\$ (5.160,00)	\$ (6.880,00)	\$ (6.880,00)	\$ (6.880,00)	\$ (6.880,00)
(+) Cobros de Créditos		\$ -	\$ 5.160,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 1.750,00
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 5.303,35
(+) Préstamo concedido		\$ (5.902,96)	\$ (6.860,02)	\$ (7.972,24)	\$ (9.264,78)	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (55.065,14)	\$ (7.718,81)	\$ 20.246,53	\$ 14.685,97	\$ 13.756,54	\$ 31.009,31

TIR	7,00%
VAN	\$ (19.842,49)
Pay Back	4,45 años

Bajo estos supuestos, el proyecto es tan rentable como un depósito a plazo fijo con una tasa interna de retorno del 7%, y un periodo promedio de recuperación de la inversión de 4.5 años. El valor actual neto resulta negativo pues la tasa promedio solicitada es del 20% anual.

8. CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación previamente presentada se concluye que existe un mercado potencial en Guayaquil para los servicios profesionales de administración de inmuebles, que procure la integración de diferentes servicios tales como el control de seguridad, control de personal, planes de mantenimiento, y control contable y financiero. También se observa a través del análisis financiero que la creación de la empresa es rentable y con proyección de crecimiento en el mercado.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la empresa requiere transmitir de una forma efectiva a los potenciales clientes la necesidad de migrar de un sistema de gestión basado en la informalidad a un sistema profesional que cuenta con las capacidades y experiencia requeridas.

Además, es de vital importancia la creación de relaciones de confianza con los clientes, ya que el crecimiento de la empresa está estrechamente ligada a la impresión y confianza de los usuarios finales y de sus respectivas recomendaciones a clientes potenciales.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cámara de la Industria de la Construcción. Disponible en: <http://www.camicon.ec>. Septiembre 2014.
- Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda de Ecuador. Disponible en: <http://www.apive.org>. Septiembre 2014.
- Banco Central del Ecuador. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec>. Septiembre 2014.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Estudios. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Septiembre 2014.
- Ley de Propiedad Horizontal, 2005, Registro Oficial 119.
- Ley Reformatoria a la Ley de Propiedad Horizontal, 2011, Registro Oficial 543.
- Reglamento general de la Ley de Propiedad Horizontal, Registro Oficial 270.
- Osterwalder A. & Pigneur Y. (2009). Business Model Generation: Autopublicado.
- Curso de Administración de Edificios y Condominios. Colegio de Gestión y Administración Inmobiliaria. Santiago, Chile. Octubre 2014
- Entrevistas personales.

10. ANEXOS

A continuación se transcriben algunas entrevistas realizadas durante el sondeo del mercado.

Cargo: Administrador Cdla. Las Riberas

Preguntas:

1.- ¿Cuál es el contexto actual de la industria en la que usted participa?

Negocio relativamente informal.

Se basa mucho en la confianza.

Las urbanizaciones en la vía a Samborondón continúan creciendo.

El administrador es empleado de la urbanización.

Las Inmobiliarias CORSAM y PRONOBIS tienen su propia empresa de administración para gestionar los proyectos que realizan.

2.- ¿Que servicios brinda?

La recaudación de las alcúotas.

El pago de servicios básicos.

El plan de mantenimiento de áreas comunes.

Participar de eventuales remodelaciones.

3.- ¿Qué actividades o funciones son las más importantes para poder entregar los servicios?

Atención a los copropietarios.

Monitorio rutinario para el mantenimiento de las instalaciones.

Identificar a los proveedores de los servicios requeridos.

4.- ¿Cómo le retribuyen monetariamente sus servicios?

En la alcúota se incluye el sueldo fijo del administrador.

5.- ¿Cómo se diferencia de otros administradores?

Por la confianza que se genera con el Comité de Administración.

6.- ¿Trabaja para otras urbanizaciones?

Actualmente no

7.- ¿Le interesaría trabajar en más urbanizaciones?

La verdad no, conozco a la gente aquí, llevo más de 10 años.

Entrevista

Cargo: Miembro de Comité de Administración. Urbanización Laguna Dorada

Preguntas:

1.- ¿Está conforme con su Administrador?

Hemos querido cambiarlo pero más vale malo conocido, que bueno por conocer.

2.- ¿Qué características buscaría en un Administrador?

El administrador debe tener un rol proactivo, que procure la mejora continua de los servicios e instalaciones.

3.- ¿El Administrador que trabaja en su urbanización trabaja en otras urbanizaciones?

No, tiene contrato de trabajo de tiempo completo con nosotros.

4.- ¿Cuánto pagan actualmente a su Administrador?

Actualmente gana \$1.500 dólares al mes.

5.- ¿El administrador se encarga de los libros contables?

No. Uno de los miembros del Comité maneja la contabilidad y otro maneja lo referente a seguridad.

6.- ¿Le gustaría que existiera una empresa de servicios de administración integrados?

Sí, porque así los miembros del Comité se liberarían de las actividades de manejar la contabilidad y seguridad.

Además ahora tenemos el problema también de que nadie quiere ser parte del Comité, y nosotros ya llevamos 3 años.

Entrevista

Cargo: Miembro de Comité de Administración. Urbanización Manglero.

Preguntas:

1.- ¿Está conforme con su Administrador?

No, porque no nos genera mucha confianza. Estamos buscando otra persona.

2.- ¿Qué características buscaría en un Administrador?

El Administrador debe involucrar al personal de la urbanización, ser proactivo, manejar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo.

3.- ¿El Administrador que trabaja en su urbanización trabaja en otras urbanizaciones?

Sí, en otras 4 urbanizaciones. Pero no tiene un equipo de trabajo, es solo él.

4.- ¿Cuánto gana actualmente su Administrador?

Al Administrador se le paga US \$1,500 mensuales.

5.- ¿El administrador se encarga de los libros contables?

No, solo está encargado de la atención a los copropietarios y el mantenimiento de las áreas comunes.

6.- ¿Le gustaría que existiera una empresa de servicios de administración integrados?

Sí me gustaría, que pudiera encargarse de todo: la administración, coordinación, planeación y mantenimiento del inmueble, seguridad, contabilidad, y manejo del personal.