

PLAN DE EMPRESA
“MANTENIMIENTOS INMOBILIARIOS DE OCCIDENTE SAS”

ÁNGELO ESPINOSA BUITRAGO
LUZ STELLA VELÁSQUEZ ARBELÁEZ

Trabajo de grado para optar por el título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENFASIS EN MERCADEO

Asesor del trabajo de grado:
Ms. Ana Carolina Martínez Romero

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Santiago de Cali, Diciembre 12 de 2011

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------------|
| RESUMÉN | 9 |
| PALABRAS CLAVES | 10 |
| SUMMARY | 11 |
| KEYWORDS | 12 |
| 1. SÍNTESIS DEL PLAN | 13 |
| 2. ESTUDIO DEL MERCADO | 16 |
| 2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR | 16 |
| 2.2. CLIENTES | 17 |
| 2.3. DEFINICIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS | 18 |
| 2.4. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES | 19 |
| 2.5. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y PLAN DE VENTAS | 21 |
| 2.5.1. Situación del mercado actual | 21 |
| 2.5.2. Plan de ventas | 22 |
| 2.5.2. Estrategias de mercadeo | 23 |
| 3. ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO | 28 |
| 3.1. PROCESOS PRODUCTIVOS | 28 |
| 3.2. PROVEEDORES | 31 |
| 3.2.1. Materias primas | 32 |
| 3.2.2. Proveedores de Servicios | 32 |
| 3.2.3. Maquinaria y Equipo | 33 |
| 3.3. FORMAS DE OPERACIÓN | 34 |
| 3.4. MECANISMOS DE CONTROL | 35 |
| 3.5. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y EQUIPOS | 36 |

| | | |
|--------|--|----|
| 3.6. | PLAN DE COMPRAS | 37 |
| 4. | ANÁLISIS ADMINISTRATIVO | 38 |
| 4.1 | PERFIL DEL EQUIPO EMPRESARIAL Y DEL PERSONAL QUE EXIGE LA EMPRESA | 38 |
| 4.1.1. | Personal Administrativo | 38 |
| 4.1.2. | Personal de Servicio | 40 |
| 4.1.3. | Gasto de Nomina | 41 |
| 4.2 | ESTRUCTURA Y ESTILO DE DIRECCIÓN | |
| 4.3. | POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS | 41 |
| 4.4. | INSTITUCIONES DE APOYO | 42 |
| 5. | ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL | 44 |
| 5.1 | PERMISOS | 45 |
| 5.2. | REGLAMENTOS, LEYES Y OBLIGACIONES | 45 |
| 5.3. | EFFECTOS SOCIALES | 45 |
| 5.4 | TIPO DE SOCIEDAD | 46 |
| 5.5. | RESPONSABILIDADES | 46 |
| 6. | ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES | 47 |
| 6.1. | LEGALES | 48 |
| 6.2 | ÉTICOS Y MORALES | 48 |
| 7. | ANÁLISIS ECONÓMICO | 48 |
| 7.1 | NECESIDADES DE INVERSIÓN | 49 |
| 7.2. | INGRESOS, COSTOS Y GASTOS | 49 |
| 7.3. | PUNTO DE EQUILIBRIO, CONTABLE Y ECONÓMICO | 49 |
| 8. | ANÁLISIS FINANCIERO | 52 |

| | | |
|-------|---|----|
| 8.1 | NECESIDADES DE RECURSOS FINANCIEROS | 53 |
| 8.2. | ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS | 53 |
| 9. | ANÁLISIS DE RIESGOS | 53 |
| 9.1. | RIESGOS ECONÓMICOS | 55 |
| 9.2. | RIESGOS DEL MERCADO | 55 |
| 9.3. | RIESGOS TÉCNICOS | 55 |
| 10. | EVALUACIÓN DEL PROYECTO | 56 |
| 10.1. | ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD FINANCIERA | 57 |
| 10.2. | BALANCE SOCIAL | 57 |
| 11. | ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | 58 |
| 11.1. | IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CRÍTICAS | 59 |
| 11.2. | EVALUACIÓN DEL PROYECTO VS CAMBIOS EN LAS VARIABLES. | 59 |
| 12. | CONCLUSIONES | 61 |
| | BIBLIOGRAFIA | 63 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1. Factores claves de éxito de las empresas competidoras | 20 |
| Tabla 2. Presupuesto de ventas en unidades | 23 |
| Tabla 3. Relación de precios de los servicios | 27 |
| Tabla 4. Proveedores de Materias primas e insumos | 32 |
| Tabla 5. Proveedores de servicios de mayor demanda | 33 |
| Tabla 6. Proveedores de Maquinaria y Equipo | 33 |
| Tabla 7. Gastos de mantenimiento de las instalaciones | 37 |
| Tabla 8. Plan de compras de la línea de jardinería | 37 |
| Tabla 9. Plan de compras de la línea de limpieza | 37 |
| Tabla 10. Gasto mensual de la nomina | 41 |
| Tabla 11. Inversiones totales del proyecto | 49 |
| Tabla 12. Proyección de Ingresos por venta (2012 -2014) | 50 |
| Tabla 13. Proyección de Ingresos por cartera (2012 -2014) | 50 |
| Tabla 14. Proyección de Costos de fabricación del Servicio | 51 |
| Tabla 15. Proyección de Costos de Mano de obra Directa (Operarios) | 51 |
| Tabla 16. Proyección de Costos de Mano de obra Subcontratada | 51 |
| Tabla 17. Proyección de Gastos de administración y ventas | 52 |
| Tabla 18. Proyección de Gastos de Nomina Fija (admón. Y ventas) | 52 |
| Tabla 19. Proyección de los puntos de equilibrio | 52 |
| Tabla 20. Proyección del estado de resultados (2012-2014) | 53 |
| Tabla 21. Proyección del Balance General (2012-2014) | 54 |
| Tabla 22. Proyección del Flujo de Caja (2012-2014) | 54 |

| | |
|--|----|
| Tabla 23. Indicadores de Factibilidad del Proyecto | 57 |
| Tabla 24. Escenarios del Proyecto | 60 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Proceso del servicio modelo Canvas | 16 |
| Figura 2. Flujograma del proceso de los servicios de Mantenimiento propios (Jardinería y Limpieza) y con terceros | 34 |
| Figura 3. Distribución de planta | 36 |
| Figura 4. Organigrama de la empresa | 42 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág |
|-----------------------------------|------------|
| ANEXO A. RESULTADOS DE ENCUESTA | 65 |
| Anexo A.1. Muestra. | 65 |
| Anexo A.2. Encuesta | 65 |
| Anexo A.3. Resultados de Encuesta | 65 |

RESUMÉN

En este estudio se presenta un análisis de factibilidad para crear una empresa prestadora de servicios de mantenimiento en unidades residenciales en la ciudad de Cali, aprovechando el crecimiento del sector residencial en la zona sur de la ciudad.

El portafolio va dirigido especialmente a los administradores de unidades residenciales y a copropietarios que deseen realizar alguna labor de mantenimiento en sus viviendas, quienes podrán beneficiarse de un servicio de mantenimiento integral que es la principal propuesta de valor del negocio frente a otros competidores del mercado. En ella el cliente no tendrá que preocuparse de contratar una variedad de proveedores que muchas veces no les da confianza ni garantía del trabajo realizado.

La línea de servicios que cubre la empresa incluye servicios de limpieza, jardinería y adecuaciones generales, que son realizados por profesionales subcontratados, quienes son seleccionados de manera exigente para prestar servicios de calidad.

En la evaluación económica se determinó que el proyecto requiere de una inversión de \$58.701.882, de los cuales el 30% se financiara con recursos externos. De manera adicional, se espera que esta inversión se recuperé en un plazo de dos años y tres meses, alcanzando un Valor Presente Neto de \$52.660.997 que equivale a una tasa de retorno de 33,98%, siendo algo favorable para el inversionista, dado que esta rentabilidad satisface los costos de capital del proyecto (23,69%) que es su tasa de evaluación y la rentabilidad del inversionista (25%).

Además el proyecto es un potencial generador de empleos en la ciudad, donde emplea una variedad de profesionales en el tema del mantenimiento, tales como electricistas, albañiles, cerrajeros, entre otros.

En cuanto a la distribución de utilidades disponibles a los socios se espera entregar el 50% de ellas después del segundo año de operación, las cuales se espera distribuir \$3.192.678, para el primer año y para el segundo año el valor de \$13.613.431. Se espera mantener la política de distribución de utilidades del 50%, a partir del segundo año de operación de la empresa para darle mayor sostenibilidad financiera y para mantener recursos que capitalicen el negocio en materia de recompra de tecnología y mantenimiento.

PALABRAS CLAVES

Mantenimiento, Factibilidad Económica, outsourcing, Garantía.

SUMMARY

This study presents a feasibility analysis to create a company that provides maintenance services in residential units in the city of Coli, given the growth of housing sector in the region, developed mainly in the south of the city. The project is specifically designed for managers and co-owners of residential units that wish to perform some maintenance on their homes, which will benefit from a comprehensive maintenance service is the main business value proposition compared to other market competitors. In it, customers need not worry about hiring a variety of providers often do not give them confidence and guarantees the work performed.

The line of services covered by the company includes cleaning, gardening and general adjustments, where the organization directly assume the first two, while the final contract will be performed by professionals whose selection will be very strict to provide quality services. The economic evaluation found that the project requires an investment of \$58.701.882 with a capital cost of 23.69% was obtained within two years and three months a net present value of the investment of \$52.660.997 which equates to a rate of return of 33,98%, which is a good thing for the investor, as this performance meets the project's capital costs and profitability of the investor (25%).

The project also is a potential generator of jobs in the city, employing a variety of professionals in the field of maintenance, such as electricians, masons, locksmiths, among others.

As for the distribution of profits available to partners is expected to deliver 50% of them after the second year of operation, which expects to distribute

\$3.192.678 to the second year and for the third year the value of \$13.613.431. He hopes to keep the profit distribution policy of 50% from the second year of operation of the company to give greater financial sustainability and to maintain business resources that capitalize on technology and maintenance repurchase.

KEYWORDS

Maintenance, Economic Feasibility, outsourcing, Guaranteed.

1. SÍNTESIS DEL PLAN

Actualmente en la ciudad de Cali, las empresas administradoras o los copropietarios de las unidades residenciales, no cuentan con una infraestructura completa que les permita prestar de manera integral los servicios de mantenimiento como: adecuaciones, jardinería y limpieza, subcontratando una diversidad de proveedores, algunos de ellos informales, ocasionando mayores esfuerzos administrativos, e inconvenientes legales; y a su vez generan desconfianza y sensación de inseguridad a los copropietarios. Este mercado cuenta con una serie de oferentes de los servicios de mantenimiento de manera individual, como por ejemplo: Servilimpieza, que presta servicios de aseo y limpieza; Aires de Occidente que presta servicios de aire acondicionado, los cerrajeros independientes presta los servicios de cerrajería, etc.

De estas necesidades nace la empresa Mantenimientos Inmobiliarios de Occidente SAS, que busca ofrecer una alternativa profesional para las múltiples necesidades de mantenimiento integral antes mencionadas, que le permita a los administradores de estas unidades residenciales responder adecuadamente y de manera oportuna a los planes de mantenimiento preventivo de las mismas, mediante la contratación de un solo proveedor y único interlocutor que le provea estos servicios profesionales con un alto nivel de calidad, lo cual les permitirá reducir los trámites administrativos, reducir costos, disminuir el número de quejas por parte de los copropietarios, crear una relación íntima con el proveedor, generar confianza y seguridad a los copropietarios.

La empresa estará a cargo de Angelo Espinosa Buitrago, administrador de empresas, próximo a graduarse como magister en administración; actualmente se desempeña como jefe nacional de mercadeo en la empresa Seguridad Atlas, quien gracias a su conocimiento del mercado en conjuntos residenciales y unidades habitacionales por el factor seguridad, conoce claramente las necesidades y expectativas de los mismos en el tema de servicios de mantenimiento, así como los contactos necesarios para entablar relaciones comerciales; y Luz Stella Velásquez, Ingeniera Industrial, próxima a graduarse en magíster de administración, con más de 10 años de experiencia profesional en el área de mercadeo y servicio al cliente en empresas de consumo masivo ha desarrollado un gran habilidad comercial y administrativa. Dichas competencias les permiten tomar decisiones con criterio profesional y con vocación administrativa que son necesarias para el buen manejo de los recursos de esta empresa.

Las estrategias dispuestas para alcanzar el éxito de la empresa básicamente se enmarcan en las siguientes:

Integrar un equipo competente: Contar con personal experto y certificado en los distintos servicios que se presten para dar confiabilidad y garantía del servicio prestado.

Ofrecer servicios integrales: Tener la mayor diversidad de servicios de mantenimiento posible para que los administradores de las unidades residenciales no se preocupen de una cosa diferente a la de administrar.

Ofrecer servicios de Calidad: Orientar un servicio que satisfaga a los copropietarios y administradores de las unidades residenciales.

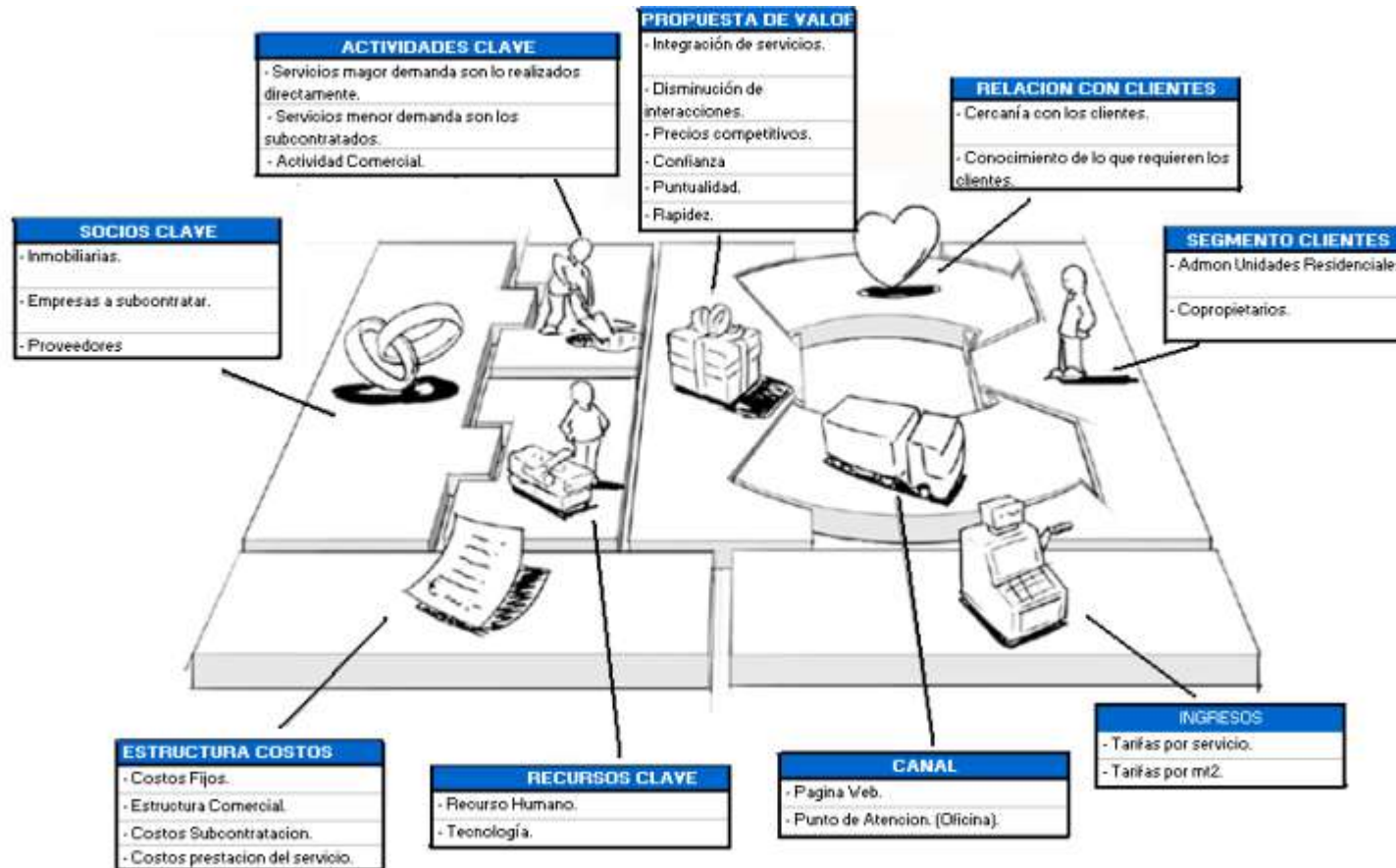
Siendo Competitivos: Ser superiores a los competidores en rapidez y en precio.

Estructura Flexible: Se busca tener una estructura organizacional ágil, capaz de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

Actuarán como socios los gestores de esta idea de empresa. La inversión para su ejecución, se estima en el orden de \$58.701.882 millones de pesos, para lo cual los socios gestionarán prestamos con entidades financieras y buscarán capital semilla. Financieramente el proyecto se considero viable dado que alcanza una rentabilidad (TIR = Tasa Interna de Retorno) del 33,98% anual, el cual es superior al costo de capital (23,69% anual) dejando un remanente para los socios de \$52.660.997 (Valor presente neto). Inversión que financieramente tiene una recuperación de dos años y tres meses.

A continuación se muestra de manera grafica el modelo de empresa de mantenimientos Integrados de Occidente SAS.

Figura 1. Modelo de Negocio de la empresa mantenimientos Integrados de Occidente SAS



2. ESTUDIO DEL MERCADO

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

De acuerdo a la base de datos de la superintendencia de sociedades de Colombia, las actividades de mantenimiento residencial en la ciudad de Cali reportaron 42 empresas registradas, las cuales alcanzaron un crecimiento en ventas del 25,69% en el último año (2010), cifra que mejoro sustancialmente frente al año anterior (2009), donde solo logro un 13,85%. (SIREM – Base de datos Supersociedades). Las cifras financieras también muestran un crecimiento de sus activos operativos en un 21,14%, lo que significa que es un sector en crecimiento, el cual está jalonado por la buena dinámica de la vivienda que se está dando principalmente en el sur de la ciudad.

Por otro lado, si se compara estas cifras con el crecimiento de la economía del país, el cual alcanzo el 3,95% (Banrepública, 2010), se evidencia que el sector de mantenimiento residencial es una industria dinámica que le ha dejado buenos rendimientos a sus propietarios, quienes han alcanzado una rentabilidad de 18,09% en el año 2010 (Rentabilidad Patrimonial), los cuales fueron 2 puntos superiores al del año anterior (16,9%). (SIREM - Base de Datos de Supersociedades, 2010). En vista de lo anterior se observa que también existe un aumento de empresas nuevas al sector, ya que al revisar la base de datos empresarial se observa que el número de empresas pasó de 35 en el año 2009 a 42 en el año 2010. (SIREM - Base de Datos de Supersociedades, 2010).

Debido a que los demandantes del servicio del proyecto son las unidades residenciales, el abogado Ramiro Saavedra, presidente de la Asociación de

Unidades Residenciales de Cali, afirma que en un 85% las empresas de mantenimiento residencial son contratadas como outsourcing por las empresas administradoras de propiedad horizontal, quienes son las que están a cargo de la administración de las unidades residenciales. Pues él afirma que este tipo de negociación representa una menor carga operativa para ellos y supone una menor responsabilidad en la selección de personal que sea apto para estas labores. Inicialmente el poder de negociación de los compradores es alto, dado que los servicios se contratan con este tipo de empresas administradoras, quienes en su mayoría manejan como mínimo 3 unidades residenciales en promedio, de acuerdo a lo manifestado por el señor Ramiro Saavedra. Sin embargo, ese poder de negociación puede variar cuando se presta un servicio de calidad que satisfaga las expectativas de los copropietarios, quienes toman la última decisión y pueden presionar a la empresa administradora para que se contraten ciertos proveedores, pues ellos son los usuarios finales del servicio.

2.2. CLIENTES

Mantenimientos Inmobiliarios de Occidente SAS., tiene como prioridad atender las empresas administradoras de unidades residenciales, que atienden las unidades ubicadas en la zona sur de la ciudad de Cali, las cuales según FEDELONJAS ascienden a 230 unidades. Y también a los copropietarios que requieran servicios particulares.

Según expertos en urbanismo de FEDELONJAS (2007), se estima que sólo en la capital del Valle existen alrededor de 1.500 unidades residenciales, de las cuales 230 unidades se ubican en la zona sur de la ciudad. En este sentido, el abogado Ramiro Saavedra (presidente de la Asociación de Unidades

Residenciales de Cali), afirma que en la zona sur de la ciudad existe un promedio de 40 viviendas por unidad, lo que significa un aproximado de 9.200 familias. Sin embargo, en el proyecto se busca ganar participación en el mercado con las empresas administradoras de propiedad horizontal, quienes son los que contratan el servicio y que en esta zona existen 58 registradas, las cuales atienden a las 230 unidades que aproximadamente existen en el sector.

2.3. DEFINICIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Esta empresa ofrecerá servicios integrales de mantenimiento a las unidades residenciales de la ciudad de Cali, incluyendo las siguientes líneas:

Jardinería: Se proporcionara servicios de jardinería en dos opciones:

- Ocasional o temporal: Cuando se necesite un servicio por horas. Este tipo de servicio generalmente es solicitado por los copropietarios.
- Continuo: Este es el servicio que se presta de manera continua en el año, donde se establece un contrato con el administrador de la unidad residencial. En el proyecto se busca este tipo de venta puesto que le da mayor sostenibilidad al negocio.

Limpieza (a corto plazo): Se proporcionara a los clientes servicios de limpieza en tres formatos: (a) ocasional (Cuando se necesite un servicio por horas), (b) continuada (Este es el servicio que se presta de manera continua en el año, donde se establece un contrato con el administrador de la unidad residencial) y De igual modo, se ofrecerá servicios especiales de limpieza a la unidad.

Adecuaciones: Se proveerá a los clientes servicios de adecuaciones y reparaciones que precisen, incluyendo: Electricidad, fontanería, cerrajería, albañilería, carpintería, aire acondicionado, piscinas, instalaciones deportivas.

2.4. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Se consideran como competidores a empresas de limpieza, de jardinería y adecuaciones, que generalmente se especializan en uno de los servicios. De acuerdo a las características del mercado se analiza el estado de las empresas más representativas, frente a los siguientes factores:

Calidad del servicio: En este sentido los clientes buscan que las empresa trabajen con la mejor tecnología, formación y con reglas de calidad máxima en la prestación del servicio, que los clientes tengan garantía escrita de satisfacción y derecho a sustitución del personal.

Amplia gama de servicios: Los clientes buscan una mayor cantidad de servicios que les permita ahorrar esfuerzos, disparidad de gestiones, disparidad de interlocutores y disminuir los riesgos de contratación.

Personal cualificado: El cliente evalúa que el personal contratado cuente con las capacidades técnicas para desarrollar el trabajo, y a su vez cumpla con las normas de seguridad, respeto y sean confiables.

Tecnología utilizada: Los implementos que se utilizan, representan un valor agregado para quienes contratan estos servicios, de tal forma que disminuya los tiempos de realización y mejore la calidad de los mismos.

Costo de los servicios: Es la variable que permite medir la competitividad en precios de las distintas empresas participantes en el mercado, y es un criterio de decisión importante.

Tabla 1. Factores claves de éxito de las empresas competidoras

| Factor de Éxito (FCE) Servicios de limpieza | Posición del FCE | Posición de la empresa | Mejor competidor |
|--|------------------|------------------------|--|
| Calidad del servicio | 2 | 2 | Esmeralda Ltda. |
| Amplia gama de servicios | 1 | 3 | S.I.A. Servicio Integral de Aseo Ltda. |
| Costo de los servicios | 5 | 3 | Servi confianza del Valle Ltda. |
| Formación del personal | 3 | 1 | Casa Llimpia S.A. |
| Tecnología utilizada | 4 | 2 | Brilladora el Diamante |

De acuerdo a los factores claves de éxito calificados anteriormente con los principales competidores del sector se puede afirmar que Mantenimientos Inmobiliarios de Occidente SAS será una empresa fuerte en la segunda variable (Amplia gama de servicios), ya que este es su valor diferenciador en el mercado. Igualmente se busca fortalecer los otros factores claves del sector, para darle sostenibilidad a la ventaja principal de la compañía. Por tal motivo, las subcontrataciones se realizan con personal certificado y de experiencia, igualmente el personal propio se capacita para que integralmente se pueda ofrecer un servicio de calidad. Por otro lado, se manejaran costos favorables a través de alianzas con proveedores, alcanzando precios competitivos en el mercado.

2.5. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y PLAN DE VENTAS

2.5.1. Situación del mercado actual

Para desarrollar esta etapa del proyecto se elaboró una encuesta con el cual se fundamenta la investigación de mercado del proyecto. (Ver detalles de encuesta en el anexo A de este documento). Siendo los resultados más relevantes los siguientes:

Se determinó en la encuesta que el 94% de las unidades residenciales de la zona sur de Cali cuentan con administración, tienen jardines comunes y estos representan 70,360 m². Adicionalmente del 94% anterior, el 80% cuenta actualmente con un servicio de jardinería, este último representa 67,850m² de áreas comunes lo que significa que sólo 2510m² no cuentan actualmente con este servicio.

El rango de precios en servicios de jardinería estableció que la mayoría cuenta con 2000 a 2500 mt² que pagan en promedio \$1.400 el Mt², según las encuestas depende de el área a trabajar como de quién les preste el servicio, esto último se aprecia en la pregunta cuatro que tiene la mayoría: el 82% los jardineros que trabajan por su cuenta. Igualmente las unidades en su mayoría 73% reciben el servicio de jardinería 1 vez al mes. También se aprecia que en esta actividad el mercado no está satisfecho en un 61% siendo un nicho de mercado no conforme con el servicio que le prestan debido al profesionalismo en un 26%, a la calidad 22% y a la rapidez en un 13%.

En ésta encuesta se analizó también los servicios de limpieza debido a que todas las unidades cuentan con estos servicios, donde se observa que el 86% que prestan el servicio no está contratado por una empresa y el costo de este servicio va desde los \$2.800.000 a \$3.200.000 para un servicio de 3 empleados que es donde se concentra la demanda por estos conceptos. Aunque se debe tomar en cuenta que el 90% no está satisfecho con el servicio que le prestan, debido a que la mayoría no son confiables o son pocos profesionales.

Por otro lado se estableció que de los servicios esporádicos que más se utilizan son los de electricidad donde se emplea una vez al mes en la mayoría de los

administradores encuestados. Finalmente todos los encuestados estarían dispuestos a contratar una empresa que prestara servicios integrales, valorando la confiabilidad y el profesionalismo como los aspectos más importantes.

2.5.2. Plan de ventas

El plan de ventas se establece teniendo en cuenta el comportamiento de los ingresos de las empresas competidoras del sector que se evidencian en la base de datos de la cámara de comercio de Cali y el comportamiento de la demanda de estos servicios en las unidades residenciales, de acuerdo a la encuesta realizada. En este presupuesto mensual se plantea que en el primer año se logren acuerdos comerciales para prestar el servicio a 6 unidades residenciales como mínimo, ya que allí, la empresa podría alcanzar una sostenibilidad financiera que le genere una rentabilidad neta superior al 10%, que es el porcentaje mínimo que esperan lograr los propietarios de la empresa, dada las condiciones económicas del país en cuanto a tasa de inflación (4%) y tasa de interés (DTF = 6%).

Tabla 2. Presupuesto de ventas en unidades

| ITEM | 2012 | | | | | | | | | | | | Total 2012 |
|--------------------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | |
| Mercado Total (Uds) | 70.360 | 70.360 | 70.360 | 70.360 | 70.360 | 70.360 | 70.360 | 70.360 | 70.360 | 70.360 | 70.360 | 70.360 | 844.320 |
| Volumen Estimado De Ventas | 3.650 | 5.475 | 5.475 | 7.300 | 7.300 | 9.125 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 104.025 |
| Fraccion De Mercado | 5,19% | 7,78% | 7,78% | 10,38% | 10,38% | 12,97% | 15,56% | 15,56% | 15,56% | 15,56% | 15,56% | 15,56% | 12,32% |
| Servicio de Jardinería (Mt2) | 3.650 | 5.475 | 5.475 | 7.300 | 7.300 | 9.125 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 104.025 |
| Servicio de Limpieza (Mt2) | 3.650 | 5.475 | 5.475 | 7.300 | 7.300 | 9.125 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 104.025 |
| Servicios de Electricidad (unidades) | 4 | 4 | 6 | 6 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 12 | 12 | 98 |
| Servicios de Cerrajería (Unidades) | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 71 |
| Servicios de Albañilería (Unidades) | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 8 | 8 | 52 |

Este presupuesto contempla una participación del total del mercado del 12 % en la zona sur de la ciudad

2.5.2. Estrategias de mercadeo

Para desarrollar esta etapa del proyecto se procedió en la observación de los métodos de comercialización de los principales competidores mencionados anteriormente y se estableció que la mejor manera de ingresar al mercado es a través de la siguiente mezcla de mercadeo:

Estrategia de Lanzamiento: Las actividades de lanzamiento de la empresa consistirán en el ofrecimiento de un descuento del 5% del primer servicio contratado. O el pago del 100% de los servicios de Jardinería o limpieza con derecho a un servicio de revisión en electricidad, cerrajería, albañilería, entre otros servicios de adecuaciones. Para ello se destina un presupuesto de \$4.300.000 para el trimestre.

Estrategia de Producto: La estrategia de la empresa en el producto es la diferenciación, a través del ofrecimiento integral de los servicios profesionales de mantenimiento, permitiendo ahorrar esfuerzos a sus clientes, evitando la disparidad de gestiones, disparidad de interlocutores y sin riesgos de contratación de personal. En este sentido también se ofrecerá personal de máxima confianza, cuidadosamente seleccionado y supervisado bajo un estricto sistema de control de calidad. Dentro de la estrategia se busca que los colaboradores trabajen con la mejor tecnología, formación y con reglas de calidad máxima en la prestación del servicio. En ningún caso se empleara personal sin capacitación y entrenamiento en sus funciones. Para ello se van a manejar las siguientes variables:

Conseguir un nivel de calidad, de acuerdo a las expectativas del usuario hacia el servicio. Para lo cual se debe:

- Averiguar las expectativas que cada usuario tiene sobre el servicio.
- Gestionar de manera flexible pero firme e implicar a la dirección en los métodos de trabajo.
- Obtener el certificado de calidad: Esto es un factor diferenciador frente a las que aún no están implantando estos sistemas, lo que está creando un interés en estas últimas por obtener la certificación.

Tener en cuenta que son muchos los aspectos que influyen sobre la satisfacción del cliente, tales como la puntualidad, el cumplimiento de los plazos pactados, el cuidado con los objetos del entorno, la corrección en el trato, etc. Para esta variable se tiene presupuestado un valor de \$2.400.000 en el año.

Ofrecer un amplio abanico de servicios. En un primer momento el objetivo será alcanzar una cifra de negocio que permita la supervivencia. De esta forma la estrategia consiste en prestar una amplia gama de servicios con la finalidad de acelerar la captación de clientes, los cuales se integran en sus tres grandes líneas: Jardinería, limpieza y adecuaciones.

Saber adaptarse al cambio tecnológico. Una de las oportunidades que ofrece el sector y que permite ser más eficientes es el de incorporar las nuevas tecnologías a los servicios prestados

Otorgar Garantías en la prestación del Servicio. En vista de que la calidad y la imagen del servicio es una variable preponderante en el sector se otorgará la garantía del servicio, principalmente en la línea de limpiezas especiales donde existe un proceso de desinfección o desratización, pues en caso de que persista el problema, la empresa se encargara de velar por solucionar el

impase que se presente en un plazo de 15 días después de haberse prestado el servicio. Esta garantía tendrá un costo de \$80.000 por volver a prestar el servicio y de \$450.000 anuales de póliza de responsabilidad civil en caso de daños a terceros.

Cobro del servicio: Para las empresas se permitirá un recaudo inicial del 50% y a los treinta días siguientes el saldo.

Estrategia de Promoción: Inicialmente la estrategia consistirá en ofrecer personalmente el servicio a través del gerente y el vendedor, posteriormente existirán otros medios de apoyo tales como: la página web y redes sociales, el directorio telefónico y especializado en temas de mantenimiento. Se espera que con los primeros servicios prestados la mayor publicidad sea la recomendación de los clientes actuales.

Los principales instrumentos publicitarios para la puesta en marcha de la empresa son los siguientes:

Visitas comerciales a personas clave en el mercado como lo son los administradores de unidades residenciales, presidentes de asociaciones de vecinos, etc. Para ello llevarán tarjetas de visitas, folletos publicitarios y también se realizarán llamadas telefónicas. Visitas a clientes (60 visitas/mes) = \$500.000. La inversión anual para esta actividad asciende a \$12.880.000

Publicidad en medios masivos: prensa, prensa de difusión gratuita, carteles en establecimientos públicos, buzoneo, guías informativas, anuncios en directorios profesionales (páginas amarillas). Se destina un valor anual de \$11.650.000

Crear una página Web y publicitar a través de ellas en los principales

buscadores y redes sociales, tales como google, facebook y twiter. Se destina \$3.700.000 para su elaboración con un mantenimiento anual de \$1.800.000.

Boca a Boca. Se es consciente de que la mejor publicidad para este tipo de negocios es el “boca a boca” porque es el tipo de publicidad más creíble. Por este motivo, se proporcionará un servicio de calidad ya que es la mejor estrategia publicitaria que puede tener el centro.

Volantes: Entregar volantes a los copropietarios ofreciendo los servicios de electricidad, cerrajería, etc. Con una inversión de \$960.000 anuales (para 12.000 volantes).

Estrategia de Servicio al Cliente: Se tiene el objetivo de ofrecer un servicio con trato amable a todos los clientes, buscando en todo momento el conocer las necesidades de cada usuario, adaptando tanto los servicios como los horarios de estos a las necesidades particulares de cada cliente, siempre y cuando les sea posible. Por tal motivo, la empresa contara con una línea especial de atención y una base de datos donde se agenden los servicios, de acuerdo al horario solicitado por el cliente.

Estrategia de Plaza: Las oficinas serán ubicadas estratégicamente en la zona sur de la ciudad donde se encuentra la mayor parte del segmento objetivo de clientes, ya que se pretende agilizar la distribución de materiales en cada uno de los puntos de servicio. Adicionalmente se busca que la oficina este un lugar comercial y reconocido, hecho que le da imagen a la empresa y confiabilidad a los clientes.

Estrategia de Precios: Como política se busca entrar con precios de competencia, donde se va a realizar un continuo control de los precios del

mercado para ajustar los costos de la empresa y de esta manera ser competitivos. Por otro lado se buscan lograr acuerdos con los proveedores de servicios para alcanzar tarifas acordes a las cobradas en el sector. Los precios se establecerán en función: Del tiempo necesario para la prestación del servicio, de los m2 del lugar donde se realizará el servicio, los materiales necesarios, la Inclusión de servicios, accesorios como cristales, suelos, basuras etc., del grado de suciedad del lugar, de la Frecuencia del servicio contratado. En definitiva, el precio de venta vendrá dado: Precio de venta = costo/hora + imputación de otros gastos + margen comercial.

Los servicios que se subcontraten se definirán en referencia a la tarifa aplicada por la empresa colaboradora subcontratada, con la que se negociará un descuento por la captación de clientes y que supondrá, por tanto, el margen de este tipo de operaciones.

Para el pago de los servicios de adecuaciones son de contado y no se discriminan por ser valores mínimos.

Tabla 3. Relación de precios de los servicios

| Servicios de Mantenimiento | Unidad de Medida | Precio | Observaciones |
|----------------------------|------------------|-----------|---|
| Servicio de Jardinería | Mts2 | \$ 1.600 | Servicio mensual para un promedio de 2250 mt2 (incluye mano de obra y materiales). |
| Servicio de Limpieza | Mts2 | \$ 1.500 | Servicio mensual con 3 empleados para 2250 mt2 (incluye mano de obra y materiales). |
| Servicio Adecuaciones | | | |
| Electricidad | Horas | \$ 30.000 | Valor hora con una rentabilidad del 30% sobre el costo del servicio. |
| Cerrajería | Horas | \$ 30.000 | |
| Albañilería | Horas | \$ 30.000 | |

Se aclara que en el paquete del servicio se presta dos servicios de jardinería al mes y 6 servicios de limpieza a la semana.

3. ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO

3.1. PROCESOS PRODUCTIVOS

La empresa nace con la vocación de convertirse en una referencia de servicios eficaces al servicio de los administradores de las unidades residenciales. Se busca integrar a los mejores profesionales en cada una de las áreas de trabajo indicados. No obstante, por un lado, se sabe también que la proyección hasta el momento es de mantener los servicios de más demanda como propios y los de menor demanda será a través de terceros, sin abandonar la idea de ir incrementando la plantilla de trabajadores logrando tener una oferta tan amplia en cada nuevo servicio que se incorpore y permita sostenerlo como propio.

Por otro lado, se espera ser de aquellas empresas “ligeras y veloces”, capaces de adaptarse sin traumas y con gran rapidez a las necesidades del mercado. Empresa líder capaz de realizar sinergias a través de sólidas alianzas con colaboradores independientes y terceras empresas complementarias.

Por lo tanto, la intención no es ser una empresa enorme y de pesada estructura, pero como se van a ofrecer servicios integrales a todos los clientes el objetivo es establecer sólidas alianzas sobretodo con profesionales calificados del sector pero también con empresas que puedan realizar (total o parcialmente) en nombre de Mantenimientos Inmobiliarios de Occidente SAS, los servicios contratados. Los servicios propios son los de limpieza y de Jardinería, mientras que los servicios de adecuación serán realizados por colaboradores externos y/o por alianzas con terceros: electricidad, cerrajería, albañilería entre otros.

En este sentido la empresa contara con una central intermediaria de servicios cuyos valores más importantes son la buena organización y gestión, basados en las siguientes actividades:

- Disponer de una gran capacidad para captar clientes y hacerlos fieles a la marca.
- Disponer de una pequeña pero muy cualificada plantilla de trabajadores para el desarrollo de los servicios esenciales.
- Disponer de una gran cartera de profesionales que asumen (por contrato) una colaboración sobre bases funcionales determinadas y un fuerte compromiso de calidad.
- Tener una gran capacidad para gestionar y controlar el conjunto de la actividad de todos ellos.

Teniendo en cuenta estas aclaraciones se procede a determinar el proceso de prestación del servicio.

A.) Organización de un calendario de visitas comerciales. El responsable comercial diseñará un calendario de visitas de potenciales clientes. En esta visita se presentarán al cliente tanto la empresa como toda la gama servicios ofertados por ella. El proceso comercial se considera un elemento de ventaja competitiva clave.

B.) Recepción del pedido. El cliente, a través de cualquier vía (personalmente, teléfono, fax, correo electrónico) realiza una petición de oferta.

C.) Cotización del proveedor: El responsable de administración se encarga de hacer una revisión previa, de la cual se deducirán datos como: peticionario, tipo de servicio/producto requerido, y también valorará a través de la central de

servicios, si la organización está capacitada o no para realizarla, de acuerdo a la disponibilidad y costos del proveedor existente.

D.) Aceptación de la Central de Servicios: De acuerdo a la revisión anterior el responsable de administración decidirá si se procede a seguir con la oferta en cuestión. En caso negativo, se rechazaría, comunicándose al peticionario.

E.) Base de datos de clientes. En el momento de la recepción del pedido, el responsable de Administración comprobará: Si el cliente está incluido en la Base de Clientes de la Administración. En caso contrario, es decir, que fuese un cliente no habitual, se estudiará la situación (informes económicos, morosidad, etc.) para saber si es un cliente favorable para la organización.

Si el cliente es favorable, será incluido en la Base después de consultar con la Gerencia la forma de pago que se establecerá para el mismo. Si se detecta que falta documentación precisa para la realización de la oferta, se requerirá tal documentación al cliente, que la aportará, en caso de que existiese.

F.) Elaboración de ofertas. El Responsable de Administración realiza el presupuesto a partir de la información recogida. Una copia del presupuesto se archiva en la carpeta de "Presupuestos" en Administración y la otra copia se entrega al cliente preferiblemente en mano, o, si esto no fuera posible, por correo o por fax para su evaluación.

G.) Revisión por parte del cliente. El cliente estudia y revisa el presupuesto, y decide si lo acepta o no, o si quiere alguna modificación. Cuando el cliente acepta la oferta, se solicitará de éste su aceptación por escrito firmando el presupuesto, quedando con una copia la organización y con otra el cliente.

F.) Redacción del contrato. Una vez realizadas las comprobaciones previas y llegadas a un acuerdo, tienen lugar la redacción del contrato, bien por parte del cliente, bien por parte de la organización, y la firma del citado contrato por parte de ambos.

G.) Prestación del servicio. Se prestarán los servicios según las condiciones que se hayan estipulado. La prestación del servicio es muy importante en el negocio, ya que su resultado será directamente percibido por el cliente y de él dependerá el éxito del negocio. Los requisitos básicos exigidos serán: nivel de calidad del servicio, amplia gama de servicios, cumplimiento de plazos y horarios previstos, formación del personal y tecnología utilizada.

H.) Seguimiento y control de todos los trabajos realizados. Buscando como objetivo la máxima satisfacción por parte del cliente.

3.2. PROVEEDORES

3.2.1. Materias primas

En este tipo de empresa no se considera necesario ni aconsejable contar con un stock excesivo de productos y materiales de limpieza, ya que éstos los comprarán en función del tipo de trabajo que se vaya a realizar. Tan sólo contarán con un stock mínimo de una semana para iniciar la actividad. El stock mínimo inicial contará con algunos de los siguientes materiales e insumos.

Tabla 4 Proveedores de Materias primas e insumos

| Materiales e Insumos Jardinería | Medida | Vlr Unit | Consumo Mt2 | Proveedores |
|----------------------------------|--------|-----------|-----------------|--|
| Abonos Kg | 50 | \$ 18.500 | 0,05 | Insumos Agropecuarios de Occidente, Corp Care Ltda, Surtifinca Ltda. |
| Fertilizantes convencionales Kg | 50 | \$ 25.000 | 0,02 | |
| Correctores de carencia Lt | 25 | \$ 12.680 | 0,01 | |
| Materiales e insumos en Limpieza | Medida | Vlr Unit | Consumo Mensual | Proveedores |
| Desinfectante Lt | 25 | \$ 58.000 | 6 | Productos J y C, Distribuidora Caty Ltda, Insumos Industriales J.J., Suministros de Limpieza Cali S.A. |
| Detergente Kg | 50 | \$ 82.000 | 10,8 | |
| Ambientador Lt | 25 | \$ 22.500 | 3 | |
| Cloro Lt | 25 | \$ 65.000 | 8,6 | |
| Escoba (unidad) | unidad | \$ 8.000 | 3 | |
| Trapero (unidad) | unidad | \$ 10.000 | 3 | |
| Recogedor (unidad) | unidad | \$ 7.500 | 1 | |

La empresa tiene en cuenta servicios tradicionales, sin embargo si el cliente lo solicita, se evalúa la posibilidad de prestarlo, teniendo en cuenta la disponibilidad.

3.2.2. Proveedores de Servicios

Los proveedores de servicios cotizados se presentan de acuerdo a los de mayor demanda entre los servicios de mantenimiento, de acuerdo a la encuesta realizada. El costo de estos servicios corresponde a precios de revisión sin contar materiales.

Tabla 5 Proveedores de servicios de mayor demanda

| Servicios | Medida | Vlr Unit | Proveedores |
|--------------|--------|-----------|---|
| Electricidad | Hora | \$ 20.000 | Personal independiente certificado SENA |
| Cerrajería | Hora | \$ 20.000 | Personal independiente certificado SENA |
| Albañilería | Hora | \$ 20.000 | Personal independiente certificado SENA |

3.2.3. Maquinaria y Equipo

Los proveedores de maquinaria y equipo se relacionan de acuerdo a las maquinarias a emplear en las labores de jardinería y limpieza. Adicionalmente se relaciona el equipo requerido de oficina.

Tabla 6. Proveedores de Maquinaria y Equipo

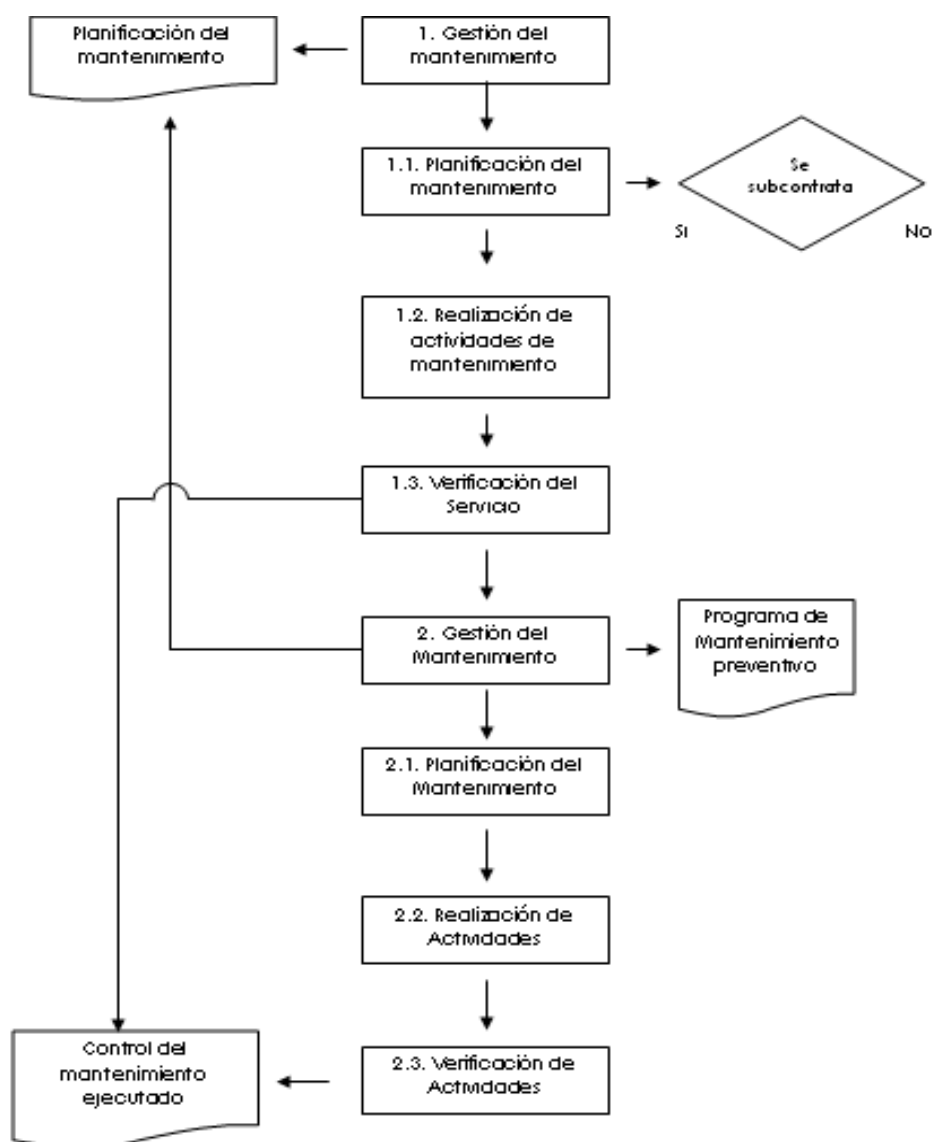
| Maquinaria en Jardineria | Cantidad | Valor Unitario | Total | Proveedores | |
|------------------------------------|----------|----------------|---------------|---|---|
| Azadon | 4 | \$ 25.000 | \$ 100.000 | COMECA S.A. Dicle Asociados Ltda, Sociedad Azcarate S.A. | |
| Fumigadora | 1 | \$ 165.000 | \$ 165.000 | | |
| Cortadora de Césped | 2 | \$ 2.350.000 | \$ 4.700.000 | | |
| Bordeadora | 2 | \$ 2.150.000 | \$ 4.300.000 | | |
| Motosierra | 1 | \$ 2.500.000 | \$ 2.500.000 | | |
| Tijeras de podar | 4 | \$ 12.000 | \$ 48.000 | | |
| Manguera | 4 | \$ 65.000 | \$ 260.000 | | |
| Rastrillo | 4 | \$ 25.000 | \$ 100.000 | | |
| Pala | 4 | \$ 25.000 | \$ 100.000 | | |
| Total maquinaria Jardineria | 26 | | \$ 12.273.000 | | |
| Maquinaria en Limpieza | Cantidad | Valor Unitario | Total | Proveedores | |
| Brilladora | 2 | \$ 865.000 | \$ 1.730.000 | Macrosoluciones Industriales Ltda., TECNAS S.A. | |
| Aspiradora | 2 | \$ 1.398.000 | \$ 2.796.000 | | |
| Pulidora de vidrios | 2 | \$ 589.000 | \$ 1.178.000 | | |
| Total maquinaria Limpieza | 6 | | \$ 5.704.000 | | |
| TOTAL MAQUINARIA | | | \$ 17.977.000 | | |
| Equipos de Oficina | Cantidad | Valor Unitario | Total | Proveedores | |
| Equipos de computo con licencia | 4 | \$ 1.750.000 | \$ 7.000.000 | La Bodega del Mueble, Moldupartes, Teleequipos & Cia Ltda., Tecnocontrol Ltda, Equipos y Suministros Duran. | |
| Impresora fotocopiadora | 1 | \$ 250.000 | \$ 250.000 | | |
| Fax | 1 | \$ 250.000 | \$ 250.000 | | |
| Telefonos | 4 | \$ 30.000 | \$ 120.000 | | |
| Aire Acondicionado | 2 | \$ 1.600.000 | \$ 3.200.000 | | |
| Total Equipo Oficina | 12 | | \$ 10.820.000 | | |
| Muebles - Enseres | Cantidad | Valor Unitario | Total | | Proveedores |
| Escritorio de oficina | 4 | \$ 120.000 | \$ 480.000 | | La Bodega del Mueble, Moldupartes, Teleequipos & Cia Ltda., Tecnocontrol Ltda, Equipos y Suministros Duran. |
| Sillas giratorias | 4 | \$ 150.000 | \$ 600.000 | | |
| Poltronas sala de espera | 1 | \$ 850.000 | \$ 850.000 | | |
| Mesa de reuniones | 1 | \$ 350.000 | \$ 350.000 | | |
| Sillas | 8 | \$ 70.000 | \$ 560.000 | | |
| Estanterías | 4 | \$ 90.000 | \$ 360.000 | | |
| Total Muebles y enseres | 22 | | \$ 3.200.000 | | |
| TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO | | | \$ 31.997.000 | | |

3.3. FORMAS DE OPERACIÓN

Se busca mantener la calidad en cada uno de los procesos el cuál va establecido por parámetros tales como: Correcta selección de los insumos a utilizar, mantener listo lo necesario de acuerdo a lo demandado por cada servicio, organizar las actividades de tal manera que cada quien esté en lo que le corresponde y evitar con ello contratiempos, estableciendo el tiempo necesario para la realización de cada uno de los servicios exigidos.

El proceso operativo estándar que van a llevar todos los servicios de mantenimiento que va a prestar la empresa, se muestra a grosso modo en el siguiente flujograma de operación, en los cuales se trata de transmitir los pasos operativos a tener en cuenta en la prestación del servicio.

Figura 2. Flujograma del proceso de los servicios de Mantenimiento propios (Jardinería y Limpieza) y con terceros



3.4. MECANISMOS DE CONTROL

Se va a implantar un sistema de gestión de calidad, buscando con ello la máxima objetividad en el control del servicio y ofrecer al cliente un sistema de seguimiento. El control de calidad se realiza sobre tres niveles:

a. Control de satisfacción del usuario.

b. Control estético.

c. Control biológico.

a. Control de Satisfacción del usuario: Se diseñan unas tarjetas firmadas por el operario que ha prestado el servicio. Estas tienen un teléfono donde acudir en el caso de que el cliente encuentre alguna deficiencia. Este sistema responsabiliza al operario del trabajo efectuado y posibilita la satisfacción inmediata en caso de deficiencia indeseada.

b. Control estético: El Responsable de producción realizará un control sobre una muestra suficientemente representativa de las instalaciones donde se realiza el servicio (habitaciones, despachos, vestíbulos y pasillos, vestuarios, lavabos, laboratorios, etc.) con el fin de obtener la mayor cantidad de datos posible y dar un resultado más preciso de la evaluación.

En todas y cada una de las dependencias inspeccionadas realizará una valoración al detalle de los elementos integradores de la misma; estructurales (pavimentos ventanas y elementos verticales) mobiliario, equipos y cualquier otro elemento susceptible de ser objeto del servicio.

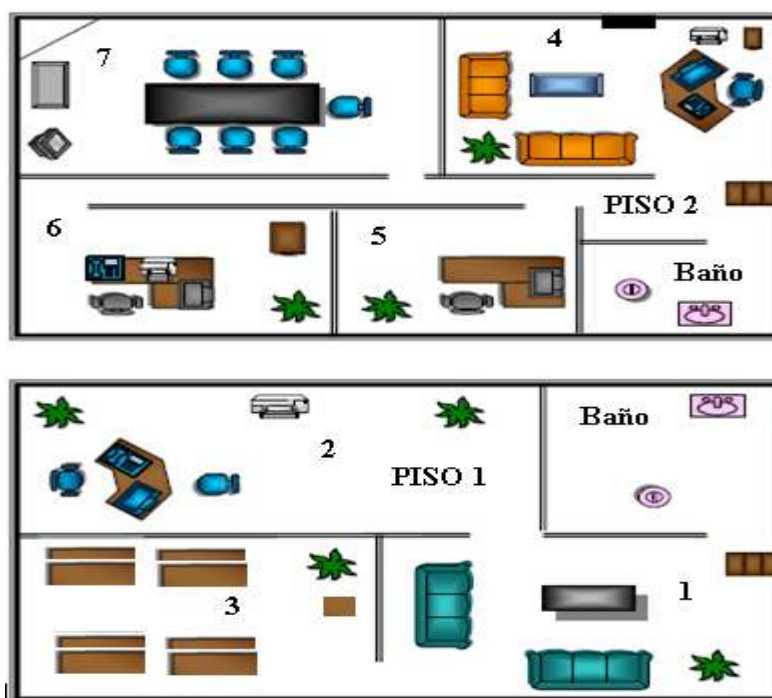
c. Control Biológico: El coordinador de servicios será el encargado de controlar que todos los elementos utilizados para los servicios de mantenimiento no contengan sustancias nocivas que ponga en riesgo la salud del cliente. Este

sistema de gestión de la calidad será un paso previo a la obtención de una certificación del sistema de calidad, que les acredite el buen funcionamiento de su sistema. Para ello contratarán en el mediano plazo los servicios de una certificadora de calidad.

3.5. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y EQUIPOS

Las oficinas de la empresa serán arrendadas con un costo de \$1.000.000 mensuales depositándose una fianza equivalente a dos meses de alquiler. Estarán ubicadas en la zona sur de la ciudad de Cali que es el lugar de localización de los clientes objetivos del proyecto. Se acondicionará con rótulos, lunas de escaparate y el mobiliario pertinente. Tiene unos 100 m2 que se distribuirán como sigue:

Figura 3. Distribución de planta



En el piso 1 se ubica la sala de espera en la zona 1, el área de recepción en la zona 2 y el área de suministro de maquinaria e insumos (Bodega) en la zona 3.

Ya en el piso 2 se ubican la gerencia en la zona 4, el área comercial en la zona 5, el área de tesorería y contabilidad en la zona 6 y por último la sala capacitación y reuniones del personal de servicio en la zona 7.

Los costos mensuales de mantenimiento de estas instalaciones son los siguientes:

Tabla 7 Gastos de mantenimiento de las instalaciones

| Gastos de Mantenimiento | Valor |
|--------------------------------|---------------------|
| Servicios Publicos | \$ 200.000 |
| Paquete de telefono e internet | \$ 150.000 |
| Aseo | \$ 480.000 |
| Seguridad Electronica | \$ 650.000 |
| Vigilancia | \$ 400.000 |
| Total | \$ 1.880.000 |

3.6. PLAN DE COMPRAS

En el caso de las compras se va a mantener un stock mínimo de 8 días de materiales de limpieza y de jardinería. A continuación se muestra el respectivo plan de compras mensuales del proyecto para cada línea de servicios.

Tabla 8 Plan de compras de la línea de jardinería

| Plan de Compras Jardineria | Consumo Mt2 | Costo | Costo Insumo por Mt2 | Mt2 Promedio | Unidades producidas | Costo de Compras por referencia |
|-----------------------------------|-------------|-------|----------------------|--------------|---------------------|---------------------------------|
| Abonos Kg | 0,05 | 370 | 19 | 1.825 | 6 | 202.575 |
| Fertilizantes Convencionales Kg | 0,02 | 500 | 10 | 1.825 | 6 | 109.500 |
| Correctores de Carencias Lt | 0,01 | 507,2 | 5 | 1.825 | 6 | 55.538 |
| Costo total de las compras | | | 34 | | | 367.613 |

Tabla 9 Plan de compras de la línea de limpieza

| Plan de Compras Limpieza | Consumo Mensual | Consumo en Mt2 | Vlr Unit | Vlr Insumo Mensual | Unidades producidas | Costo de Compras por referencia |
|-----------------------------------|-----------------|----------------|----------|--------------------|---------------------|---------------------------------|
| Desinfectante Lt | 6 | 0,00329 | 2.320 | 13.920 | 6 | 83.520 |
| Detergente Kg | 11 | 0,00592 | 1.640 | 17.712 | 6 | 106.272 |
| Ambientador Lt | 3 | 0,00164 | 900 | 2.700 | 6 | 16.200 |
| Cloro Lt | 9 | 0,00471 | 2.600 | 22.360 | 6 | 134.160 |
| Escoba (Unidad) | 3 | 0,00164 | 8.000 | 24.000 | 6 | 144.000 |
| Trapero (Unidad) | 3 | 0,00164 | 10.000 | 30.000 | 6 | 180.000 |
| Recogedor (Unidad) | 1 | 0,00055 | 7.500 | 7.500 | 6 | 45.000 |
| Costo total de las compras | | | | | | 709.152 |

4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

4.1 PERFIL DEL EQUIPO EMPRESARIAL Y DEL PERSONAL QUE EXIGE

LA EMPRESA

A continuación se presenta los requerimientos del personal administrativo y de servicio que se va a emplear

4.1.1. Personal Administrativo

Gerente General: Se ocupará de velar por la buena gestión de todas las labores de administración que son claves para la empresa, en el que se encuentra la gestión financiera y comercial, gestión del personal y el control de la calidad del servicio. Su perfil debe ser el siguiente:

| VARIABLE | DESCRIPCIÓN |
|------------------------------|---|
| Formación Académica | Título profesional en carreras administrativas o ingeniería industrial. |
| Experiencia | 2 años en cargos similares |
| Competencias administrativas | Control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación, Organización y comunicación. |
| Competencias Laborales | Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia. |
| Competencias Humanas | Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración. |

Asesor Comercial: Se encargara de abrir el mercado y realizar las ventas con los administradores de las unidades residenciales. Su perfil debe ser el siguiente:

| VARIABLE | DESCRIPCIÓN |
|------------------------------|---|
| Formación Académica | Título profesional en carreras administrativas o de mercadeo. |
| Experiencia | 2 años en venta de servicios. |
| Competencias administrativas | Planeación, organización y comunicación. |
| Competencias Laborales | Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia. |
| Competencias Humanas | Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración. |

Auxiliar de Contabilidad: Es la persona encargada de llevar los registros contables de la empresa y que sirve de apoyo a la contadora externa. Entre sus principales funciones se encuentra hacer pagos, contabilizar y llevar informes a la gerencia. Su perfil debe ser el siguiente:

| VARIABLE | DESCRIPCIÓN |
|------------------------------|---|
| Formación Académica | Técnico en Contabilidad o estar estudiando mínimo el tercer semestre de contaduría pública. |
| Experiencia | 2 años en el cargo. |
| Competencias administrativas | Ser organizado, analítico y ágil. |
| Competencias Laborales | Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia. |
| Competencias Humanas | Relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, tolerancia a la frustración. |

Secretaria Recepcionista: Sera la encargada de apoyar la gerencia, recibir las llamadas, gestionar el pedido de los clientes elaborando las actas de servicio.

Su perfil debe ser el siguiente:

| VARIABLE | DESCRIPCIÓN |
|------------------------------|--|
| Formación Académica | Técnico en administración o secretarial. |
| Experiencia | 1 Año en el cargo. |
| Competencias administrativas | Organizada, ágil y con comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad |
| Competencias Laborales | Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo y puntualidad y Asistencia. |
| Competencias Humanas | Relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración. |

4.1.2. Personal de Servicio

Coordinador de servicios: Sera el encargado de coordinar el recurso humano en cada uno de los servicios y de velar por la calidad de los mismos, a través de la supervisión. Igualmente responderá por las inquietudes y solicitudes de los clientes. Su perfil debe ser el siguiente:

| VARIABLE | DESCRIPCIÓN |
|------------------------------|--|
| Formación Académica | Tecnólogo en administración, mercadeo, servicio al cliente. |
| Experiencia | 1 Año en el cargo. |
| Competencias administrativas | Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación, organización y comunicación. |
| Competencias Laborales | Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo y puntualidad y asistencia. |
| Competencias Humanas | Relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración. |

Operarios de Servicio: Son los encargados de prestar el servicio de limpieza y de jardinería. Inicialmente se contara con 18 personas de los cuales por unidad se emplean dos personas para limpieza y una para jardinería. Su perfil debe ser el siguiente:

| VARIABLE | DESCRIPCIÓN |
|------------------------------|--|
| Formación Académica | Técnicos del sena en limpieza para operarios de esta área y técnicos en prados y jardinería para operarios de esta área. |
| Experiencia | 1 Año en el cargo. |
| Competencias administrativas | Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita y responsabilidad. |
| Competencias Laborales | Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo y puntualidad y asistencia. |
| Competencias Humanas | Relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración. |

4.1.3. Gasto de Nomina

Se asumirá todas las condiciones laborales exigidas por la ley para el personal de contratación directa. Y para el personal de prestación de servicio se les exigirá los requisitos de afiliación a salud (EPS) y riesgos profesionales (ARP). Para el presupuesto de gastos se tendrá en cuenta comisiones del asesor comercial y el gerente, definiendo un 3% de comisión sobre la venta para el

primer año y 5% para el segundo y tercer año. A continuación en la tabla 10 se relaciona los gastos de nomina.

Tabla 10. Gasto mensual de la nomina

| Gastos de Nomina | No | Salario | Aux Tranp | Prestaciones | Total Mes |
|-------------------------------------|-----------|------------------|------------------|---------------------|-------------------|
| Gerente general | 1 | 1.800.000 | | 771.300 | 2.571.300 |
| Secretaria recepcionista | 1 | 535.500 | 36.200 | 229.462 | 801.162 |
| Auxiliar Contable | 1 | 600.000 | 36.200 | 257.100 | 893.300 |
| Total Nomina administrativa | 3 | 2.935.500 | 72.400 | 1.257.862 | 4.265.762 |
| Asesor Comercial | 1 | 700.000 | 36.200 | 299.950 | 1.036.150 |
| Total Nomina de Ventas | 1 | 700.000 | 36.200 | 299.950 | 1.036.150 |
| Coordinador de servicios | 1 | 700.000 | 36.200 | 299.950 | 1.036.150 |
| Operarios de servicio de limpieza | 12 | 535.500 | 36.200 | 229.462 | 9.613.941 |
| Operarios de servicio de Jardineria | 6 | 535.500 | 36.200 | 229.462 | 4.806.971 |
| Total Nomina Operativa | 19 | 1.771.000 | 108.600 | 758.874 | 15.457.062 |
| Valor Nomina Total al mes | 23 | 5.406.500 | 217.200 | 2.316.685 | 20.758.973 |

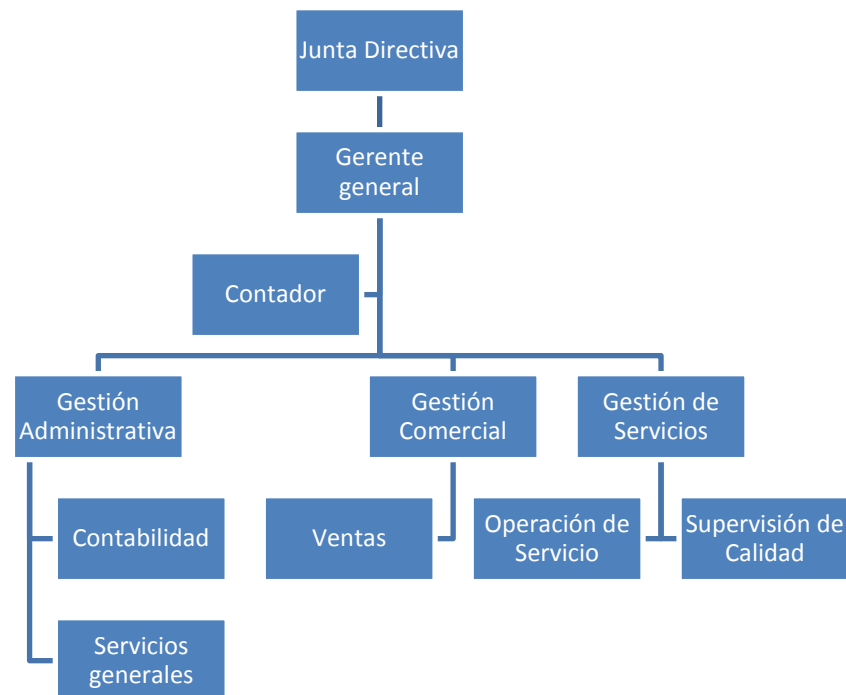
La contratación de los operarios de servicios de limpieza y de jardinería se realizará una vez se tengan los contratos con cada unidad residencial.

4.2 ESTRUCTURA Y ESTILO DE DIRECCIÓN

Por el número de personal con que se va a contar inicialmente se trata de una empresa pequeña, con menos de 25 empleados, ya que como se plantea los diferentes servicios a ofrecer serán contratados con otras empresas expertas en cada uno de ellos, con las cuales se contratará el servicio, de acuerdo a los precios, personal disponible, calidad de los productos utilizados en la prestación de los servicios, trayectoria, seriedad, cumplimiento y responsabilidad de la misma.

Por la forma de presentación del organigrama, la estructura acogida para esta empresa es la Estructura funcional, la cual se estructura por departamentos, cuyas decisiones son centralizadas en la gerencia general.

Figura 4. Organigrama de la empresa



4.3. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

Políticas de Calidad: La Dirección asumirá la siguiente Política de Calidad, como marco para el desarrollo y promoción de una cultura de Calidad en todas las actividades de la empresa:

- Proveer un Servicio de mantenimiento eficiente que logre la satisfacción del Cliente.
- Promover el conocimiento y desarrollo de las personas.
- Fomentar la innovación, mejora, estandarización y actualización de los procesos a través del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Cumplir las normativas vigentes

Es responsabilidad de la Dirección que esta Política de Calidad sea difundida a todos los niveles dentro de la empresa y asegurar que la misma sea entendida, aplicada y mantenida por todos sus integrantes.

Políticas administrativas: llevar la administración con absoluta transparencia y realizando continuamente actividades en busca del mayor beneficio de los clientes internos y externos, cumpliendo los siguientes compromisos:

a.) Entrega de Estados de Cuenta del condominio (Reporte de Ingresos y Egresos) dentro de los primeros cinco días de cada mes.

b.) Entrega de Recibos de Pago los días 02 y 12 de cada mes.

c.) Informe de actividades mensual a cada uno de los condominios dentro de los primeros diez días de cada mes.

d.) Brindar absoluta seguridad y transparencia en el manejo de los recursos financieros realizando los pagos a proveedores y prestadores de servicio mediante transferencia electrónica o Cheque de gerencia.

e.) Convocar a Asamblea de socios por lo menos dos veces al año.

f.) Verificar que los terceros que prestan servicios de mantenimiento cuenten con los Permisos y Registros legales para evitar multas al condominio, así como el riesgo de contar con el servicio de una empresa ilegal.

4.4. INSTITUCIONES DE APOYO

El proyecto se va a respaldar con distintas instituciones de apoyo tales como las entidades financieras las cuales permitirán desarrollar las labores de índole financiero (económico) como Bancolombia, las inmobiliarias (Artemo Y Bienes s.a. y Bienco s.a.), las constructoras (Bolívar y Melendez) quienes serán aliadas en el tema comercial. Al igual que el SENA como organismo de capacitación.

5. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

5.1 PERMISOS

Además de realizar su inscripción básica como empresa ante la cámara de comercio de Cali y la DIAN, deberá solicitar la Declaración ambiental ante la alcaldía para expedir un Concepto Técnico sobre el manejo de Residuos Sólidos.

5.2. REGLAMENTOS, LEYES Y OBLIGACIONES

Entre las principales leyes que regulan las empresas de limpieza y jardinería se pueden mencionar: El Decreto 1713 de 2002 por el cual se reglamenta la Ley 142 de 1994, la Ley 632 de 2000 y la Ley 689 de 2001, en relación con la prestación del servicio público de aseo, y el Decreto Ley 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos.

En el caso de la formalización de empresas nuevas el proyecto se respalda en la Ley 1429 de 2010, conocida como “Ley de Formalización y Generación de Empleo” introdujo importantes incentivos de tipo fiscal, parafiscal y de costos por matrícula mercantil y renovaciones, para las empresas que se formalicen de tal forma que las empresas y los empleadores aumenten sus beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. Con esta ley se logran estos beneficios:

Beneficios progresivos en impuesto de renta: pago del 0% durante los dos primeros años de operación, 25% para el tercer año, 50% para el cuarto año, 75% para el quinto año y 100% el sexto año.

Beneficios progresivos en aportes parafiscales: pago del 0% durante los dos primeros años de operación, 25% para el tercer año, 50% para el cuarto año, 75% para el quinto año y 100% el sexto año.

Beneficios progresivos en matrícula mercantil y renovación: pago del 0% durante los ocho primeros años de operación, 50% para el noveno año, 75% para el décimo año y 100% para el undécimo año.

5.3. EFECTOS SOCIALES

La empresa generara en el primer año de operación 19 empleos directos y a lo largo del proyecto se espera generar 19 empleos adicionales, considerando las proyecciones de crecimiento del negocio. En este sentido, se busca emplear al segmento de población más alto índice de desempleo como lo son las personas menores de 28 años y las mayores de 40 años, tal como lo expresa la ley 1429 de 2010 explicada anteriormente.

Adicionalmente se busca mejorar la calidad de vida de los ciudadanos al embellecer y mantener limpia, tanto de la Unidad Residencial atendida como sus alrededores.

5.4 TIPO DE SOCIEDAD

La empresa se constituirá en una sociedad S.A.S. (Sociedad por acciones simplificada) que contara con dos socios de los cuales cada uno aporta el 50% de la inversión patrimonial del proyecto. La sociedad asumirá todas las obligaciones tributarias en el pago de IVA, impuesto de renta (a excepción de los dos primeros años por el beneficio), industria y comercio, etc, las cuales se encuentran sustentadas en el régimen tributario de la Ley 1430 de 2010. Al igual que sus obligaciones comerciales y laborales (a excepción del pago de parafiscales en los dos primeros años por el beneficio). Finalmente el 50% de las utilidades se distribuirán anualmente, a partir del segundo año para evitar la descapitalización total del negocio en los primeros años de operación.

5.5. RESPONSABILIDADES

La empresa adquiere la responsabilidad de ofrecer a sus clientes las garantías en la prestación del servicio cuando se compruebe fallas en la calidad del mismo. En cuanto a sus empleados se responsabiliza por su entrenamiento y capacitación para que sean efectivos en sus labores. Y a sus proveedores tanto de materiales como de servicios se responsabiliza de cumplir con las condiciones y acuerdos contractuales pactados.

6. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

6.1. LEGALES

La organización se encuentra motivada para desarrollar el negocio ya que no se encuentra problemas éticos o morales que impidan su funcionamiento. Sin embargo, los conflictos que resulten entre los copropietarios de la unidad frente a la prestación de algún servicio serán tratados inicialmente con el administrador de la unidad, quien la hará conocer al coordinador de servicio de la empresa para tomar las decisiones pertinentes.

En caso de presentarse algún daño material o accidentes humanos, la compañía asumirá su compromiso contando con pólizas de responsabilidad civil en caso de que se presenten dichas situaciones.

6.2 ÉTICOS Y MORALES

Los valores éticos y morales de la organización están cimentados en:

Compromiso. Asumimos las acciones con esfuerzo, dedicación y empeño, generando confianza de nuestras actividades hacia los clientes.

Responsabilidad. Estamos comprometidos en asumir y cumplir nuestros deberes y obligaciones, contando con el personal idóneo para su ejecución.

Respeto. Escuchamos, entendemos y valoramos a nuestros clientes, colaboradores, accionistas, proveedores, gobierno y comunidad en general.

Actitud de servicio. Actuamos con disposición permanente hacia nuestros clientes para ofrecer servicios con oportunidad, amabilidad y eficacia.

Mejoramiento continuo. Trabajamos constantemente afianzando y mejorando nuestras acciones, para ser más competitivos y productivos.

7. ANÁLISIS ECONÓMICO

7.1 NECESIDADES DE INVERSIÓN

A continuación se exponen las necesidades de inversión en activos fijos, capital de trabajo y gastos de arranque, las cuales ascienden a \$58.701.882.

Tabla 11. Inversiones totales del proyecto

| RECURSOS DEL PROYECTO | VALOR |
|--------------------------------------|----------------------|
| Equipos de Jardineria | \$ 12.273.000 |
| Equipos de Limpieza | \$ 5.704.000 |
| Equipos de oficina | \$ 10.820.000 |
| Muebles Enseres | \$ 3.200.000 |
| ACTIVOS FIJOS TOTALES | \$ 31.997.000 |
| GASTOS DE ARRANQUE | |
| Gastos de Constitucion de la empresa | \$ 80.000 |
| Gastos Legales | \$ 100.000 |
| Inversion en Mercadeo (Lanzamiento) | \$ 4.230.000 |
| GASTOS DE ARRANQUE TOTALES | \$ 4.410.000 |
| CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO | |
| Compras de Materia prima | \$ 1.363.903 |
| Mano de obra del primer mes | \$ 5.743.507 |
| Arriendo de oficina | \$ 1.000.000 |
| Pago Gastos de mantenimiento | \$ 3.000.000 |
| Cubrimiento de perdidas iniciales | \$ 11.187.472 |
| CAPITAL DE TRABAJO TOTAL | \$ 22.294.882 |
| VALOR DE INVERSIONES TOTALES | \$ 58.701.882 |

7.2. INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Los Ingresos por ventas anuales se proyectan teniendo en cuenta el crecimiento de las unidades y los precios de venta de los servicios. En este caso las unidades se proyectan con base a las metas a alcanzar, las cuales son: para el segundo año se espera alcanzar contratos con otras 2 unidades más que en el primer año (6 unidades que en el primer año equivalen a 104.025 Mt2 promedio) para un total de ocho unidades (145.635 Mt2 promedio anual) y para el tercer año se espera lograr tres contratos adicionales a los del

año anterior (11 unidades con un promedio anual de 211.171 Mt2)*. En los servicios de adecuaciones (electricidad, cerrajería y albañilería) también se espera aumentar en 12 unidades de servicio anual en cada línea de servicio.

En el caso del crecimiento de los precios de venta, costos y gastos se van a incrementar en base a la tasa del IPC (Índice de precios al consumidor) que según el banco de la republica lo espera mantener en un 4%.

De acuerdo a estos parámetros se muestra las respectivas proyecciones de ingresos por ventas, costos y gastos de operación. En primera instancia se muestra la proyección de los ingresos por ventas con la proyección de cartera teniendo en cuenta un cobro inicial del 50% del valor del servicio con una cartera del 50%.

Tabla 12. Proyección de Ingresos por venta (2012 -2014)

| Concepto | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS | | | |
| Servicio de Jardineria (Mt2) | 104.025 | 145.635 | 211.171 |
| Precio de Venta (\$/Und). | 1.600 | 1.664 | 1.731 |
| Ingresos por Servicios de Jardineria | 166.440.000 | 242.336.640 | 365.443.653 |
| Servicio de Limpieza (Mt2) | 104.025 | 145.635 | 211.171 |
| Precio de Venta (\$/Und) | 1.500 | 1.560 | 1.622 |
| Ingresos por Servicios de Limpieza | 156.037.500 | 227.190.600 | 342.603.425 |
| Servicios de Electricidad (unidades) | 98 | 110 | 122 |
| Precio de Venta (\$/Und) | 30.000 | 31.200 | 32.448 |
| Ingresos por Servicios de Electricidad | 2.940.000 | 3.432.000 | 3.958.656 |
| Servicios de Cerrajería (Unidades) | 71 | 83 | 95 |
| Precio de Venta (\$/Und) | 30.000 | 31.200 | 32.448 |
| Ingresos por Servicios de Cerrajería | 2.130.000 | 2.589.600 | 3.082.560 |
| Servicios de Albañilería (Unidades) | 52 | 64 | 76 |
| Precio de Venta (\$/Und) | 30.000 | 31.200 | 32.448 |
| Ingresos por Servicios de Albañilería | 1.560.000 | 1.996.800 | 2.466.048 |
| Valor ventas Netas Totales | 329.107.500 | 477.545.640 | 717.554.342 |
| Iva | 52.657.200 | 76.407.302 | 114.808.695 |
| Retefuente | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL VENTAS CON IVA | 381.764.700 | 553.952.942 | 832.363.037 |

* Cada unidad contratada tiene un promedio de 1.825 Mt2 por unidad.

Tabla 13. Proyección de Ingresos por cartera (2012 -2014)

| Concepto | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| TOTAL VENTAS CON IVA | 381.764.700 | 553.952.942 | 832.363.037 |
| Ventas al contado sin Iva ni Reteffe | 164.553.750 | 238.772.820 | 358.777.171 |
| Ventas a plazos sin Iva ni Reteffe | 164.553.750 | 238.772.820 | 358.777.171 |
| Ingresos por ventas de Contado | 217.210.950 | 315.180.122 | 473.585.866 |
| Recuperación de Cartera | 164.553.750 | 236.297.585 | 348.776.808 |
| Ingresos Efectivos | 381.764.700 | 551.477.707 | 822.362.674 |
| CUENTAS POR COBRAR | 17.422.500 | 19.897.735 | 29.898.098 |

Los costos de operación que se presentan a continuación se discriminaron de manera detallada en costos operativos del servicio, costos de materia prima, costos de mano de obra directa y costos de mano de obra subcontratada.

Tabla 14. Proyección de Costos de fabricación del Servicio

| Costos de Operación | MES | 2.012 | 2.013 | 2.014 |
|--|---------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Polizas de Seguro | 100.000 | 1.200.000 | 1.248.000 | 1.297.920 |
| Impuestos Locales | 0 | 4.163.210 | 6.040.952 | 9.077.062 |
| Bomberos | | 52.360 | 54.454 | 56.633 |
| Registro Mercantil | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciación Equipos | 0 | 9.599.000 | 9.599.000 | 9.599.000 |
| Amortización | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL COSTOS DE FABRICACION | | 15.014.570 | 16.942.407 | 20.030.615 |
| COSTOS DE FABRICACION FIJOS | | 10.851.360 | 10.901.454 | 10.953.553 |
| COSTOS DE FABRICACION VARIABLES | | 4.163.210 | 6.040.952 | 9.077.062 |

Tabla 15. Proyección de Costos de Mano de obra Directa (Operarios)

| Mano de obra variable | 2.012 | 2.013 | 2.014 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Numero de Empleados en Nomina Operativa (prom) | 14 | 24 | 33 |
| Total salarios mensuales Nomina Operativa (prom) | 7.630.875 | 13.366.080 | 19.113.494 |
| Total salarios Anuales Nomina Operativa | 91.570.500 | 160.392.960 | 229.361.933 |
| Total prestaciones Anuales Nomina Operativa | 39.233.381 | 68.720.364 | 98.321.727 |
| Total subsidio de transporte Nomina Operativa | 10.875.600 | 19.049.472 | 27.240.745 |
| Costo de Mano de Obra Directa Total | 141.679.481 | 248.162.796 | 354.924.404 |

Tabla 16. Proyección de Costos de Mano de obra Subcontratada

| Mano de Obra de Servicios Subcontratados | 2.012 | 2.013 | 2.014 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Servicios de electricidad (unidades) | 98 | 110 | 122 |
| Servicios de Cerrajería (Unidades) | 71 | 83 | 95 |
| Servicios de Albañilería (Unidades) | 52 | 64 | 76 |
| Servicios de electricidad (costo) | 20.000 | 20.800 | 21.632 |
| Servicios de Cerrajería (costo) | 20.000 | 20.800 | 21.632 |
| Servicios de Albañilería (costo) | 20.000 | 20.800 | 21.632 |
| Costo de Servicios de electricidad | 1.960.000 | 2.288.000 | 2.639.104 |
| Costo de Servicios de Cerrajería | 1.420.000 | 1.726.400 | 2.055.040 |
| Costo de Servicios de Albañilería | 1.040.000 | 1.331.200 | 1.644.032 |
| Costo de mano de obra subcontratada total | 4.420.000 | 5.345.600 | 6.338.176 |

A continuación se muestra los gastos de operación que detalladamente se resumen en los gastos de administración y ventas y gastos nomina fija.

Tabla 17. Proyección de Gastos de administración y ventas

| GASTOS DE ADMON Y VENTAS | MES | 2.012 | 2.013 | 2.014 |
|--|------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Gastos De Publicidad | | 30.990.000 | 47.754.564 | 71.755.434 |
| Comisiones | | 9.674.325 | 23.476.362 | 35.402.354 |
| Asesoría Contable | 450.000 | 1.800.000 | 1.872.000 | 1.946.880 |
| Gastos Transporte | 200.000 | 2.400.000 | 2.496.000 | 2.595.840 |
| Gastos Papelería | 150.000 | 1.800.000 | 1.872.000 | 1.946.880 |
| Arriendo de Oficina | 1.000.000 | 12.000.000 | 12.480.000 | 12.979.200 |
| Servicios publicos | 200.000 | 2.400.000 | 2.496.000 | 2.595.840 |
| Paquete de telefono e internet | 150.000 | 1.800.000 | 1.872.000 | 1.946.880 |
| Aseo | 480.000 | 5.760.000 | 5.990.400 | 6.230.016 |
| Seguridad Electronica | 650.000 | 7.800.000 | 8.112.000 | 8.436.480 |
| Vigilancia | 400.000 | 4.800.000 | 4.992.000 | 5.191.680 |
| Depreciación Muebles Y Enseres | | 640.000 | 640.000 | 640.000 |
| TOTAL GASTOS DE ADMON Y VTAS | | 81.864.325 | 114.053.326 | 151.667.484 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION FIJOS | | 4.240.000 | 4.384.000 | 4.533.760 |
| GASTOS ADMINISTRACION VARIABLES | | 33.390.000 | 50.250.564 | 74.351.274 |

Tabla 18. Proyección de Gastos de Nomina Fija (admón. Y ventas)

| Mano de Obra Fija | 2.012 | 2.013 | 2.014 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Numero de Empleados en Nomina administrativa | 5 | 5 | 5 |
| Total salarios mensuales Nomina administrativa | 4.035.500 | 4.196.920 | 4.364.797 |
| Total salarios Anuales Nomina administrativa | 48.426.000 | 50.363.040 | 52.377.562 |
| Total prestaciones Anuales Nomina administrativa | 20.748.120 | 21.578.044 | 22.452.951 |
| Total subsidio de transporte Nomina administrativa | 3.052.800 | 2.381.184 | 1.650.954 |
| Costo de Nomina Fija | 72.226.920 | 74.322.268 | 76.481.467 |

7.3. PUNTO DE EQUILIBRIO, CONTABLE Y ECONÓMICO

La tabla 19 muestra que el punto de equilibrio que la empresa deberá cumplir en el primer año de operación para cubrir sus costos fijos es de 71.413 Mt2 anuales que representa un 68,64% del total de Mt2 esperados por vender en ese periodo (104.025 Mt2), lo cual es algo positivo dado que maneja un buen margen de participación.

Tabla 19. Proyección de los puntos de equilibrio

| COSTOS FIJOS | 2.012 | 2.013 | 2.014 |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Gastos Personal fijo | 72.226.920 | 74.322.268 | 76.481.467 |
| Gastos De Fabricación | 10.851.360 | 10.901.454 | 10.953.553 |
| Gastos De Administración | 4.240.000 | 4.384.000 | 4.533.760 |
| Gastos Diferidos | 4.410.000 | 0 | 0 |
| TOTAL COSTOS FIJOS | 91.728.280 | 89.607.723 | 91.968.780 |
| Materia Prima (Sin Iva) | 10.229.271 | 14.893.819 | 22.459.879 |
| Costo de Mano de Obra indirecta | 130.803.881 | 220.095.576 | 302.631.417 |
| Costo de mano de obra subcontratada | 4.420.000 | 5.345.600 | 6.338.176 |
| Gasto De Fabricación | 4.163.210 | 6.040.952 | 9.077.062 |
| Gastos De Administración | 33.390.000 | 50.250.564 | 74.351.274 |
| TOTAL COSTOS VARIABLES | 183.006.362 | 296.626.511 | 414.857.809 |
| COSTOS TOTALES | 274.734.642 | 386.234.234 | 506.826.588 |
| UNIDADES VENDIDAS | | | |
| Servicio de Jardinería (Mt2) | 104.025 | 145.635 | 211.171 |
| Servicio de Limpieza (Mt2) | 104.025 | 145.635 | 211.171 |
| Servicios de Electricidad (unidades) | 98 | 110 | 122 |
| Servicios de Cerrajería (Unidades) | 71 | 83 | 95 |
| Servicios de Albañilería (Unidades) | 52 | 64 | 76 |
| Puntos de equilibrio | | | |
| Servicio de Jardinería (Mt2) | 65.311 | 72.131 | 64.160 |
| Servicio de Limpieza (Mt2) | 65.311 | 72.131 | 64.160 |
| Servicios de Electricidad (unidades) | 61 | 54 | 37 |
| Servicios de Cerrajería (Unidades) | 44 | 41 | 28 |
| Servicios de Albañilería (Unidades) | 32 | 31 | 23 |
| Colchon de Efectivo | 3.822.012 | 3.733.655 | 3.832.032 |

El colchón de efectivo es de 15 días, el cual corresponde al límite inferior al que se puede llegar con la caja.

8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1 NECESIDADES DE RECURSOS FINANCIEROS

La combinación de capital de la empresa se establece de acuerdo a la estructura del sector que maneja una proporción de 70% patrimonio vs. 30% pasivos (Base de datos SIREM de supersociedades, 2010), con el propósito de asemejar los costos de capital de la empresa con los del sector. Por lo tanto el valor a financiar es de \$17.610.565, para ello se apelará a un préstamo bancario con microfinanzas Bancolombia que ofrece una tasa al microempresario del 20,64% anual, a 3 años. La cuota mensual se pagará mes vencido.

8.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Los estados financieros se proyectan teniendo en cuenta los parámetros de proyección de los ingresos, costos y gastos operativos del estado de resultados y las políticas de cartera y dividendos establecidas anteriormente. En el flujo de caja mensual se espera mantener en una situación positiva sin déficits, dado que no se espera tener cuentas por cobrar superiores a un mes. Las proyecciones se pueden apreciar a continuación.

Tabla 20. Proyección del estado de resultados (2012-2014)

| ITEM | 2.012 | 2.013 | 2.014 |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| VENTAS NETAS | 329.107.500 | 477.545.640 | 717.554.342 |
| COSTOS de Materia prima | 10.229.271 | 14.893.819 | 22.459.879 |
| Gasto de personal fijo | 72.226.920 | 74.322.268 | 76.481.467 |
| Costo de mano de obra directa | 130.803.881 | 220.095.576 | 302.631.417 |
| Costo de mano de obra subcontratada | 4.420.000 | 5.140.000 | 5.860.000 |
| Gastos de Fabricación | 15.014.570 | 16.942.407 | 20.030.615 |
| Gastos de Administración y Ventas | 81.864.325 | 114.053.326 | 151.667.484 |
| Gastos diferidos | 4.410.000 | | |
| Gastos financieros | 3.043.693 | 1.846.174 | 648.656 |
| UTILIDAD GRAVABLE | 7.094.841 | 30.252.070 | 137.774.824 |
| Menos: Impuesto de Renta | 0 | 0 | 11.366.423 |
| UTILIDAD NETA | 7.094.841 | 30.252.070 | 126.408.401 |

Tabla 21. Proyección del Balance General (2011-2014)

| ACTIVO | 2011 | 2.012 | 2.013 | 2.014 |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| Caja y Bancos | 22.294.882 | 44.753.095 | 74.397.120 | 202.333.419 |
| Cuentas por Cobrar- Clientes | 0 | 17.422.500 | 19.897.735 | 29.898.098 |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | 22.294.882 | 62.175.595 | 94.294.855 | 232.231.517 |
| ACTIVO FIJO | | | | |
| Activos depreciables | 31.997.000 | 31.997.000 | 31.997.000 | 31.997.000 |
| Depreciación acumulada | 0 | 10.239.000 | 20.478.000 | 30.717.000 |
| Activos amortizables | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización acumulada | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos diferibles | 4.410.000 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 36.407.000 | 21.758.000 | 11.519.000 | 1.280.000 |
| TOTAL ACTIVOS | 58.701.882 | 83.933.595 | 105.813.855 | 233.511.517 |
| PASIVO | | | | |
| PASIVOS | | | | |
| Prestaciones Sociales por Pagar | 0 | 4.517.952 | 4.698.670 | 4.886.617 |
| Prestaciones Sociales por Pagar | | 7.704.101 | 6.538.077 | 8.989.855 |
| Cuentas por pagar- Proveedores | 0 | 538.383 | 620.576 | 935.828 |
| Impuesto de Renta por Pagar | 0 | 0 | 0 | 11.366.423 |
| Impuestos locales por pagar | | 440.789 | 503.413 | 756.422 |
| Iva por pagar | 0 | 10.805.835 | 12.337.382 | 18.535.852 |
| Obligaciones financieras | 17.610.565 | 11.740.376 | 5.870.188 | 0 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 17.610.565 | 35.747.436 | 30.568.305 | 45.470.998 |
| PATRIMONIO | | | | |
| Capital | 41.091.317 | 41.091.317 | 41.091.317 | 41.091.317 |
| Revalorización del Patrimonio | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Resultados de Ejercicios Anteriores | 0 | 0 | 3.192.678 | 16.806.110 |
| Utilidades o Pérdidas del Ejercicio | 0 | 6.385.357 | 27.226.863 | 113.767.561 |
| Reserva Legal | | 709.484 | 3.734.691 | 16.375.531 |
| TOTAL PATRIMONIO | 41.091.317 | 48.186.158 | 75.245.549 | 188.040.519 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 58.701.882 | 83.933.595 | 105.813.855 | 233.511.517 |

Tabla 22. Proyección del Flujo de Caja (2011-2014)

| ITEM | Diciembre 2011 | Total 2.012 | Total 2.013 | Total 2.014 |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Caja Inicial | 0 | 22.294.882 | 44.753.095 | 74.397.120 |
| Ingresos Netos | | 364.342.200 | 551.477.707 | 822.362.674 |
| TOTAL DISPONIBLE | 0 | 386.637.082 | 596.230.802 | 896.759.794 |
| Inversiones en activos fijos | 31.997.000 | 0 | 0 | 0 |
| Egresos por compra de materia prima | 0 | 11.327.572 | 17.194.637 | 25.738.207 |
| Egresos por mano de obra | 0 | 67.708.968 | 74.141.550 | 76.293.520 |
| Egreso por mano de obra indirecta | | 123.099.780 | 221.261.600 | 300.179.638 |
| Egreso por mano de obra subcon. | | 4.420.000 | 5.140.000 | 5.860.000 |
| Egresos por gastos de fabricación | | 1.252.360 | 1.302.454 | 1.354.553 |
| Egresos por gastos de admón. Y ventas | | 81.224.325 | 113.413.326 | 151.027.484 |
| Egresos por gastos diferibles | 4.410.000 | | | |
| Egresos iva | 0 | 40.214.682 | 72.492.745 | 105.016.644 |
| Egresos retefuente | | 0 | 0 | 0 |
| Egresos por gastos financieros | | 3.043.693 | 1.846.174 | 648.656 |
| Egresos por pagos de Capital | | 5.870.188 | 5.870.188 | 5.870.188 |
| Egresos impuestos locales | 0 | 3.722.421 | 5.978.329 | 8.824.053 |
| Egresos impuesto de renta | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL EGRESOS | 36.407.000 | 341.883.987 | 518.641.004 | 680.812.943 |
| NETO DISPONIBLE | -36.407.000 | 44.753.095 | 77.589.798 | 215.946.851 |
| Aporte de Socios | 41.091.317 | 0 | 0 | 0 |
| Prestamo | 17.610.565 | | | |
| Distribucion de Excedentes | | | 3.192.678 | 13.613.431 |
| CAJA FINAL | 22.294.882 | 44.753.095 | 74.397.120 | 202.333.419 |

9. ANÁLISIS DE RIESGOS

9.1. RIESGOS ECONÓMICOS

Los riesgos económicos del proyecto están representados principalmente en una economía con lento crecimiento que afecta en gran medida la dinámica de las ventas, dado que la situación podría afectar el cumplimiento de metas comerciales del negocio. Para evitar esta amenaza se buscara hacer mayor énfasis en la consolidación de los servicios más necesarios para los copropietarios como lo es la limpieza, pues este portafolio es el menos sensible a esta situación, dado que es una necesidad básica. Adicionalmente un eventual aumento de la inflación a causa de la ola invernal que se espera podría incrementar las materias primas y los gastos operativos afectando la rentabilidad de la empresa. Para minimizar este riesgo se buscara realizar compras de materias primas en mayor volumen que alcance para más tiempo, y también se aplicaran estrategias para racionalizar los gastos.

En este aspecto también existe un riesgo de variación en tasas de interés, para ello se busca optar por préstamos con tasa fija a corto plazo.

9.2. RIESGOS DEL MERCADO

Este riesgo se sustenta especialmente en el mantenimiento de la imagen del negocio. Ya que al aumentar solicitudes de servicios, va a ser necesario contratar personal interno y externo de diferentes especialidades que sean calificados para ofrecer un servicio integral y de calidad que permita satisfacer a los clientes. En este aspecto se va a manejar una base de datos electrónica de los distintos profesionales de mantenimiento que existan, estableciendo

acuerdos previos con ellos para estar preparados en caso de que sea solicitado un servicio.

9.3. RIESGOS TÉCNICOS

La disponibilidad de profesionales externos reconocidos en el sector que trabajen para el proyecto es la principal amenaza técnica; este personal generalmente tiene mucha demanda, lo que podría dificultar la imagen de la compañía al contratar profesionales de menor experiencia. En caso de ser necesario se van a establecer convenios con empresas que presten estos servicios, y aunque sale más costoso, lo importante es mantener una buena impresión ante los clientes.

Adicionalmente existe el riesgo del cambio de tecnología de equipos de limpieza y jardinería en el sector, al igual que el mantenimiento de los equipos. Por lo tanto, se propuso destinar un 15% de ahorro de las utilidades anuales generadas en el negocio para financiar estos eventos y en caso de requerirse, arrendar los equipos por leasing.

Finalmente existe los riesgos físicos de construcción entre ellos se encuentran: Riesgos Químicos en Construcción: Los riesgos químicos se presentan, generalmente, a través del aire; por medio de inhalaciones, o impregnaciones a la piel. También se presentan a través del estado líquido. El contacto con agentes químicos, puede producir la posible inhalación del vapor, dando lugar a una intoxicación sistémica o una dermatitis por contacto. Las sustancias químicas también pueden ingerirse con los alimentos o con el agua, o pueden ser inhaladas al fumar.

Riesgos Biológicos: Se presentan por exposición a microorganismos infecciosos, a sustancias tóxicas de origen biológico o por ataques de animales. Las sustancias tóxicas de origen vegetal provienen de la hiedra venenosa, arbustos venenosos, zumaque y ortigas venenosas, que causan sarpullidos en la piel. El aserrín de algunas maderas puede producir cáncer, y existen otras (Ej. : la del cedro rojo occidental) que causan alergias.

Riesgos Sociales: Proviene de la organización social del sector. Debido a que la mano de obra cambia continuamente, y con ella los horarios y la ubicación de los trabajos, y también porque muchos proyectos exigen vivir en viviendas lejos del hogar y de la familia, los trabajadores de la construcción pueden carecer de redes estables y fiables que les proporcionen apoyo social.

Riesgos en las alturas: Se consideran trabajos en alturas: los realizados en edificios en suspensión (ejemplo fachadas), en estructuras, en escaleras, en andamios, en cubiertas, tejados y rescate vertical. Según la norma OSHA es todo trabajo que se realiza a más de 1.8 metros de altura sobre un nivel más bajo y en lugares donde no existen plataformas permanentes protegidas en todos sus lados con barandas y retenciones para evitar la caída (Norma OSHA 1926.501). En la empresa se desarrollara y aplicara todas las medidas de control posibles cuyo propósito es llevar el riesgo a niveles tolerables con el fin de proteger el recurso humano y generar confianza a las empresas contratantes. Con el fin de estandarizar el proceso y reducir riesgos, se contar con un protocolo para el desarrollo de trabajo en alturas el cual se utiliza como base para la inducción de ingreso, capacitación y desarrollo de destrezas y habilidades del personal.

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

10.1. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD FINANCIERA

Para analizar la factibilidad económica del proyecto se evalúa con el método del flujo de caja libre operativo, el cual consiste en traer a valor presente los flujos de caja libres generados por la empresa en el futuro, con su tasa de descuento que para este caso es del 23,69%. (Costo de Capital)

Tabla 23. Indicadores de Factibilidad del Proyecto

| FLUJO DE CAJA DE EVALUACIÓN | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Utilidad Neta | 0 | 7.094.841 | 30.252.070 | 126.408.401 |
| Total Depreciación | 0 | 10.239.000 | 10.239.000 | 10.239.000 |
| Total Amortización | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. FLUJO DE FONDOS NETO DEL PERIODO | | 17.333.841 | 40.491.070 | 136.647.401 |
| Inversiones en Activos Fijos del Período | 31.997.000 | 0 | 0 | 0 |
| GASTOS PREOPERATIVOS | 4.410.000 | | | |
| Colchon de efectivo | 22.294.882 | 891.795 | 927.467 | |
| 2. INVERSIONES NETAS DEL PERIODO | 58.701.882 | 891.795 | 927.467 | 0 |
| 3. LIQUIDACION DEL NEGOCIO | | | | |
| 4. (=1-2+3) FLUJOS DE CAJA TOTALMENTE N | -58.701.882 | 16.442.046 | 39.563.602 | 136.647.401 |
| FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS | -58.701.882 | 13.292.947 | 20.907.016 | 89.316.603 |
| Tasa interna de retorno | 33,98% | ANUAL | | |
| Valor presente neto | 52.660.997 | | | |
| Tasa mínima de retorno | 23,69% | ANUAL | | |
| Periodo de pago descontado | 2,23 | | | |

La tabla 23 muestra que los criterios de evaluación del proyecto (VPN, TIR y PD) son favorables, puesto que se alcanza una tasa interna de retorno (TIR = 33,98%) superior a los costos de capital del negocio (23,69%), al igual que la rentabilidad mínima esperada por el inversionista (25%). Lo que genera un valor presente neto (VPN) o Utilidad de \$52.660.997. Adicionalmente la inversión se recupera en un mediano plazo (2,23 años), es decir en dos años y tres meses. Por lo tanto, así como se encuentra planteado este proyecto se convierte en una buena alternativa de inversión.

10.2. BALANCE SOCIAL

Mantenimientos inmobiliarios de Occidente al manejar un servicio integral dentro de sus líneas de mantenimiento les va a evitar pérdidas de tiempo a los administradores y copropietarios, dado que no tendrán que disponer de distintos proveedores que le presten el servicio. Además de proporcionarles confianza y seguridad al ofrecerle las respectivas garantías de los servicios prestados.

Por otro lado, el proyecto se convierte en un potencial generador de empleos, pues en la medida en que se logren mayores contratos, así mismo va ser la demanda de mano de obra operativa y la subcontratación de profesionales de mantenimiento.

Finalmente con los aportes en el pago de impuestos como el IVA en el corto plazo y el impuesto de renta en el mediano plazo se espera aportar apreciables recursos económicos al fisco del país.

11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

11.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CRÍTICAS

Las variables más críticas del proyecto tienen que ver con aquellas que inciden sobre la variación de sus cantidades vendidas y la variación de sus costos y gastos. Pues estas son las más riesgosas por las condiciones del riesgo económico, de mercado y técnico que se mencionaron anteriormente.

11.2. EVALUACIÓN DEL PROYECTO VS CAMBIOS EN LAS VARIABLES.

Se presenta el escenario esperado que fueron las cifras con las cuales se evaluó el proyecto, igualmente las cifras del escenario optimista y del escenario pesimista.

Dado que el sector de la construcción en la zona sur de Cali tiene una dinámica de crecimiento importante, se puede presentar un escenario optimista donde pueda alcanzar cifras alentadoras en sus ingresos a través de un mayor crecimiento en sus servicios vendidos, igualmente se vea favorecido por sus costos operativos y financieros donde estos se puedan mantener constantes o incluso por debajo de las cifras esperadas.

Por otro lado, puede existir un escenario pesimista donde las condiciones del mercado interno no sean favorables para el proyecto, en esta situación se puede dar el caso en que el crecimiento de las cantidades vendidas, dado que se incrementa la competencia, incluso se da el caso en que sus costos operativos crezcan por encima de lo proyectado.

Tabla 24. Escenarios del Proyecto

| VARIABLES CRÍTICAS | Esperada | Optimo | Pesimo |
|------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|
| Variación en Ventas | 7% | 9% | -5% |
| Variación en Costos y Gastos | 4% | 4% | 5% |
| Indicadores de Factibilidad | | | |
| Tasa Interna de Retorno | 33,98% | 78,47% | 23,41% |
| Valor Presente Neto | 52.660.997 | 132.621.498 | 9.235.641 |
| Periodo de Pago descontado | 2,23 | 1,31 | 5,61 |

La tabla 24 compara los resultados del análisis de sensibilidad realizado en los diferentes escenarios que puede presentar el proyecto. En él se evidencia que en un escenario optimista como el que se describió anteriormente, el proyecto podría alcanzar muy buenos resultados, alcanzando una rentabilidad de 78,47%, el cual es muy superior a su rentabilidad esperada (33,98%).

En el caso del escenario pesimista se evidencia unos resultados poco alentadores para el proyecto donde su rentabilidad (23,41%) no alcanza a generar las ganancias suficientes para cubrir sus costos de capital (23,69%) y la rentabilidad de los propietarios (25%). Incluso su periodo de recuperación se incrementaría a casi 5 años y siete meses.

12. CONCLUSIONES

Después de evaluar los diferentes estudios de viabilidad para crear la empresa Mantenimientos Inmobiliarios de Occidente, se pudo concluir lo siguiente:

- El sector de mantenimientos residenciales está creciendo en la zona sur de la ciudad de Cali debido a la buena dinámica de la construcción de vivienda en ese sector, favoreciendo las expectativas de crear una empresa como Mantenimientos inmobiliarios de Occidente.
- En la investigación de mercado realizado en el estudio se pudo establecer que todos los administradores de las unidades residenciales y sus proveedores actuales, no cuentan con un servicio integral de mantenimiento que se ocupe de todas estas labores en la unidad. De tal manera que la propuesta de valor que se eligió como ventaja competitiva del negocio es viable para posicionarlo en el mercado.
- El proyecto plantea que la empresa maneje de manera directa los dos servicios de mayor demanda en el mercado del mantenimiento residencial como lo es el servicio de limpieza y de jardinería, ya que ellos son los que van a darle la sostenibilidad financiera al negocio y son las líneas menos sensibles ante una eventual recesión de la economía.
- La confiabilidad, la calidad y la garantía son factores claves que buscan los administradores de las unidades residenciales en sus proveedores de mantenimiento, y por eso en el proyecto se busca fortalecer con mayor énfasis en cada una de estas variables.
- En el estudio técnico se planteó trabajar con proveedores reconocidos y certificados tanto en la compra de materiales como en la subcontratación de

servicios profesionales, ya que esto permite mantener la calidad de la empresa, y le evita riesgos por pérdidas económicas en garantías de servicio.

- El proyecto se hace más atractivo si se tiene en cuenta los beneficios otorgados a las microempresas nuevas con ley 1429 de 2010, puesto que hay exenciones en los primeros años de operación con el pago de impuesto de renta, registro y renovación mercantil, al igual que en el pago de parafiscales.

- Socialmente el proyecto tiene un impacto alto en la generación de empleo tanto en mano de obra directa como subcontratada, puesto que tiene un portafolio amplio donde muchos profesionales que se dediquen a las labores de mantenimiento residencial van a ser favorecidos.

- Entre las estrategias de financiamiento también se podría considerar el fondoemprender del SENA como alternativa viable para adquirir recursos con posibilidades de ser condonables.

- La estrategia de repartirse solo el 50% de las utilidades distribuibles durante el proyecto le va a permitir a la empresa crear algunas reservas para el recambio de su tecnología o el mantenimiento de las mismas. Incluso podrá disponer de recursos para expandirse a otros lugares del país.

BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ A. (2006). Matemáticas financieras. Segunda Edición. P. 242 - 270. Santafé de Bogotá. Mc Graw Hill.

ÁLVAREZ, C y RECHEA, M. (2008). Diez claves para crear y dirigir una empresa. Recuperado el día 21 de septiembre de 2011. Disponible en: http://www.portafolio.com.co/finanzas/guias/ideasdenegocios/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4890994.html

BERMEJO, M. y RUBIO I. (1992). La creación de la empresa propia. Edición única. P. 114 -126. Madrid, España. McGraw-Hill de Managenent - Instituto de Empresa.

GARCÍA O. (2008). Administración Financiera, octava Edición Ampliada y Revisada. P. 128 – 256. Santafe de Bogota.

GOMEZ M y BALKIN D. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Primera edición. P. 35 - 48. Madrid, Prentice Hall.

MÉNDEZ, Carlos. (2006). Metodología: Diseño y Desarrollo Del Proceso De Investigación Con Énfasis En Ciencias Empresariales. Segunda edición. P. 358. Santafe de Bogota, Limusa.

ORTIZ A. (2007). Análisis financiero aplicado. Onceava Edición. 273p, 402p. Santafé de Bogotá. Departamento de publicaciones universidad Externado de Colombia. ISBN: 958-016612-0.

PÉREZ M. (2007). Guía Práctica de Planeación Estratégica. Primera Edición. P. 25 – 86. Santiago de Cali. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión Administrativa.

ROSILLO, J. (2001). Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión para Empresas Manufactureras y de Servicios. Primera Edición. P. 156 – 235. Santafe de Bogotá. Cengage Learning.

VAN H; JAMES C. y WACHOWICZ, J. (2002). Fundamentos de Administración Financiera. Primera Edición. P. 12 -68. México. Edic. Periferia.

VARELA R. (2007). Innovación Empresarial. Tercera Edición. P. 93 – 162. Santafe de Bogotá, Pearson Educación de Colombia Ltda.

ANEXOS

ANEXO A. RESULTADOS DE ENCUESTA

Anexo A.1. Muestra.

Para establecer la muestra a quienes se les aplicó el cuestionario fue necesario determinar el universo de los administradores, debido a que éste estudio está enfocado a investigar ciertas características de las unidades residenciales, especialmente en el sur de la ciudad de Cali. En el análisis de clientes se determino que ese universo corresponde a 58 empresas administradoras a las cuales se les aplico solo a 54, dado que el resto no quiso responder.

Anexo A.2. Encuesta

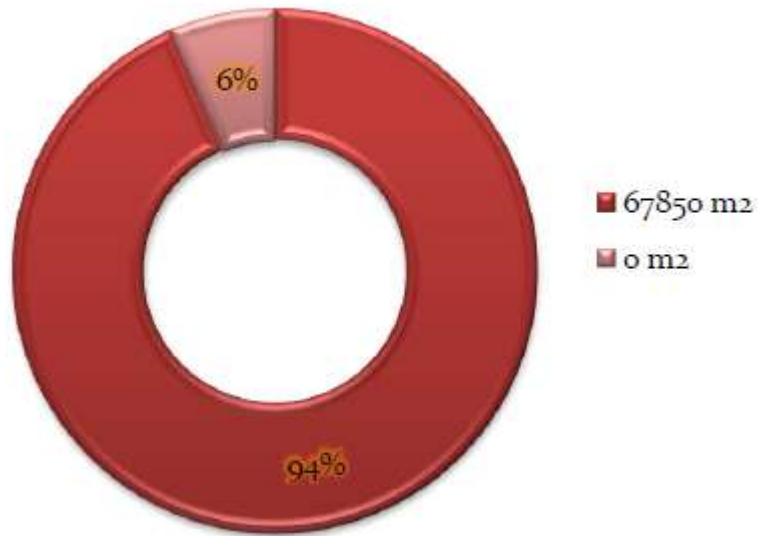
El objetivo de este cuestionario será obtener información del administrador de la unidad residencial que permita sondear al mercado en cuanto a la utilización del servicio de jardinería y adecuaciones, además de los auxiliares como limpieza, plomería y electricidad del tal forma que se pueda determinar las necesidades insatisfechas además de que los datos recabados darán acceso a la determinación de la demanda

Anexo A.3. Resultados de Encuesta

El presente, tiene como fin investigar la viabilidad de una empresa de mantenimiento en el plan de negocios que se realiza como Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración.

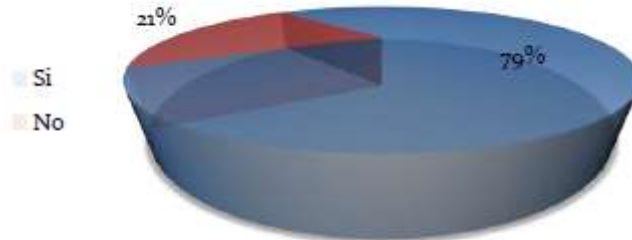
A. Jardinería

1. Aproximadamente ¿cuántos metros cuadrados de jardines comunes tiene la unidad residencial que administra?



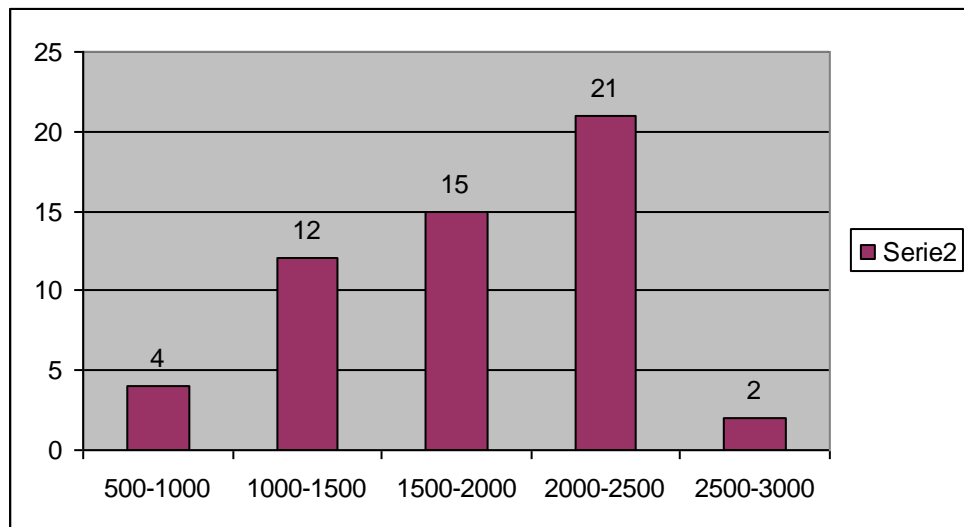
2. ¿Cuentan con un servicio de mantenimiento para los jardines comunes de la Unidad Residencial?

Si la respuesta es sí continúe, si la respuesta es no pase a la pregunta 7

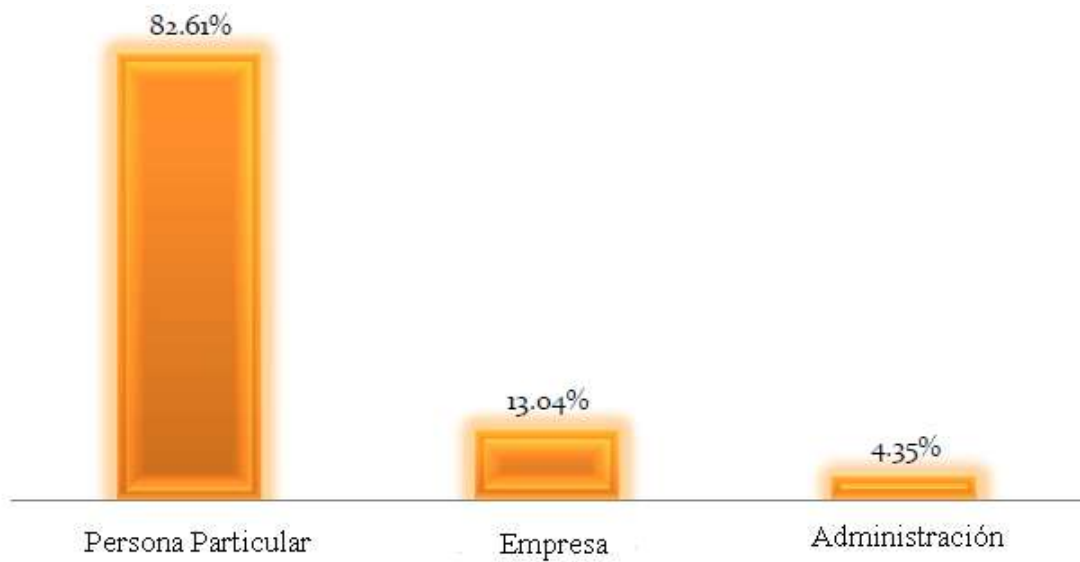


3. Cual es el costo de este servicio mensualmente?

| Metros2 | Costo Mt2 |
|-----------|-----------|
| 500-1000 | 2.000 |
| 1000-1500 | 1.800 |
| 1500-2000 | 1.600 |
| 2000-2500 | 1.400 |
| 2500-3000 | 1.200 |

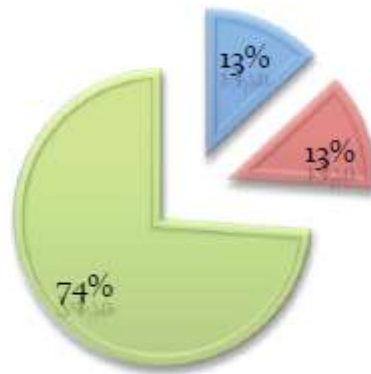


4. Quien le proporciona este servicio?

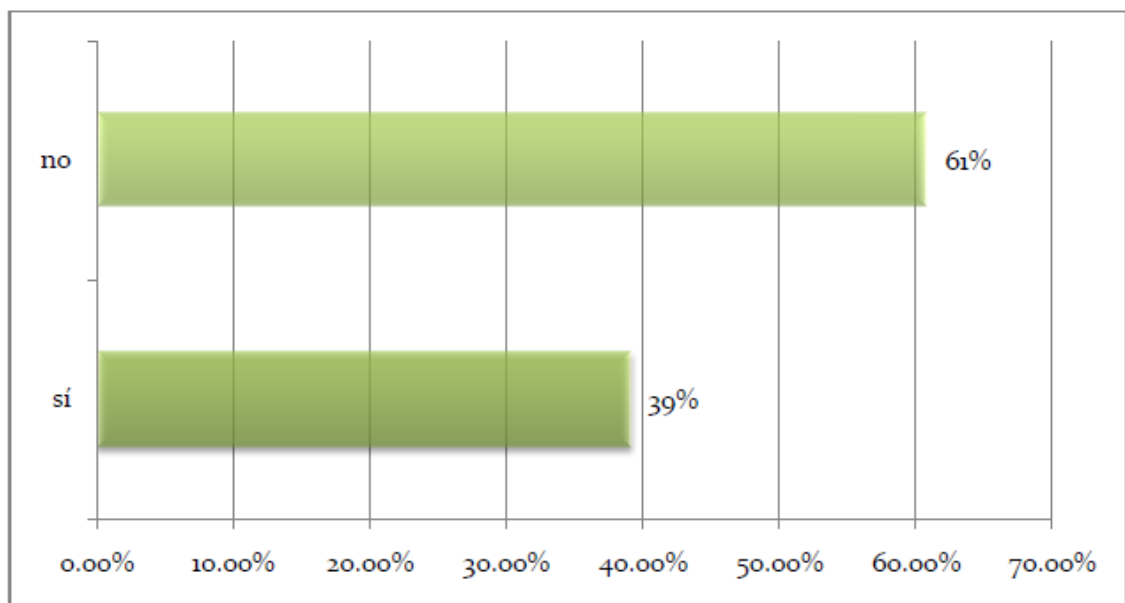


5. ¿Cada cuando le prestan el servicio?

■ Permanentemente ■ Dos veces por mes ■ Una vez al mes

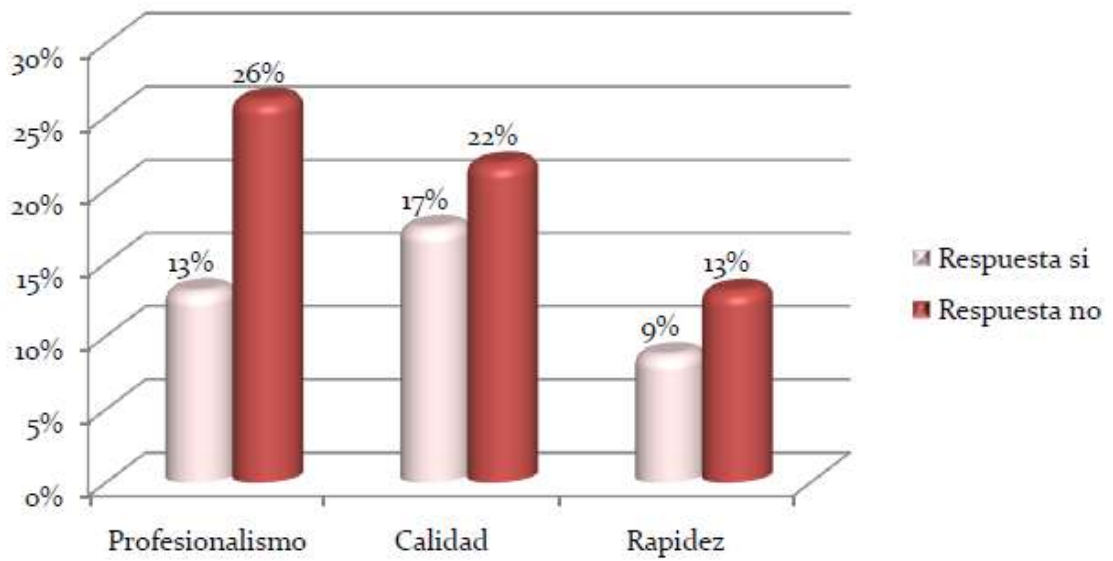


6. ¿Está satisfecho con el servicio de jardinería que le prestan?



En cualquier caso especifique ¿Porqué?

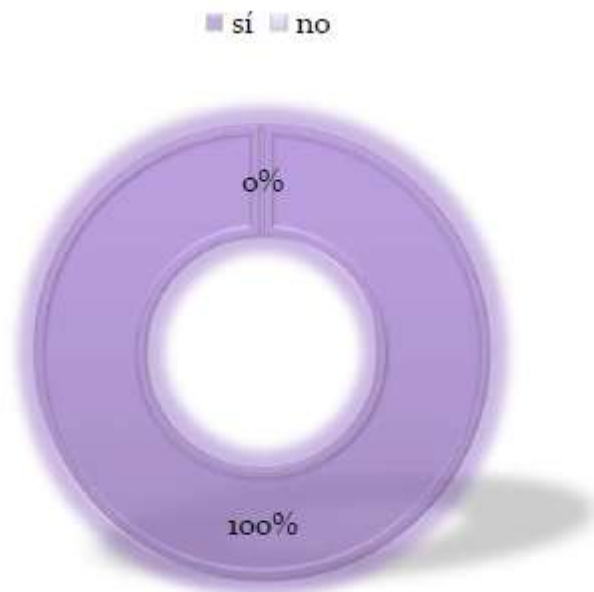
- a. Profesionalismo
- b. Calidad
- c. Rapidez



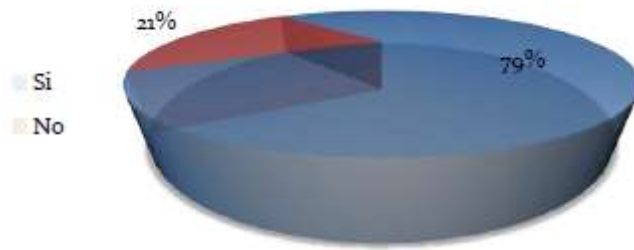
7. En caso de contratar un servicio de jardinería ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

B. Limpieza

8. ¿Cuenta con un servicio de Limpieza?

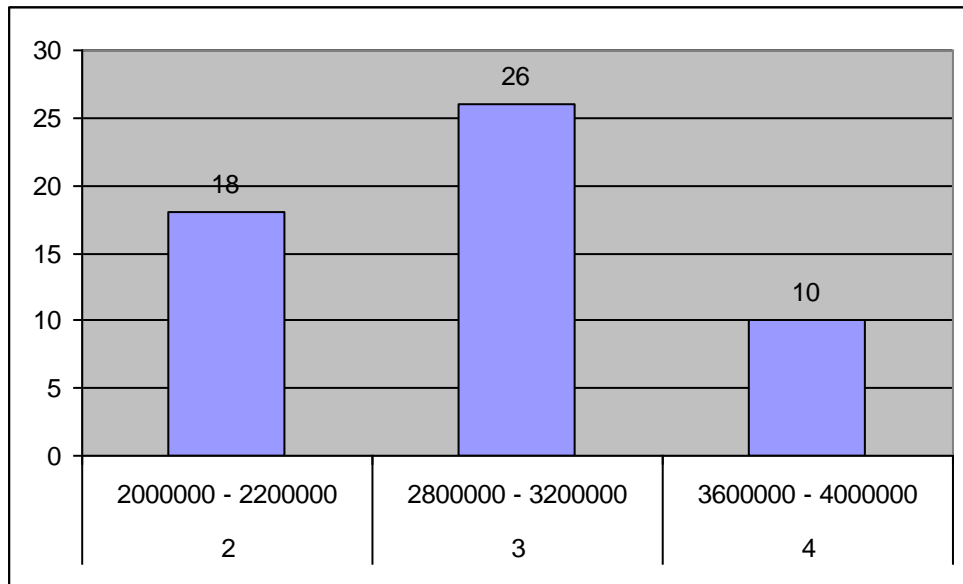


9. ¿Una empresa le proporciona el servicio?

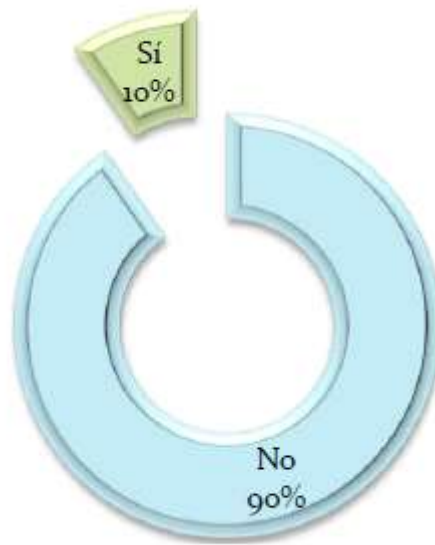


10. ¿Cuál es el costo mensual que ustedes pagan por éste servicio?

| No empleados | Valor mes |
|--------------|-------------------|
| 2 | 2000000 - 2200000 |
| 3 | 2800000 - 3200000 |
| 4 | 3600000 - 4000000 |

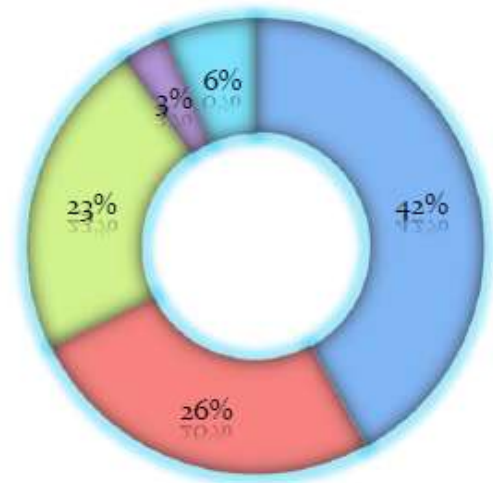


11. ¿Está satisfecho con el servicio que le prestan?

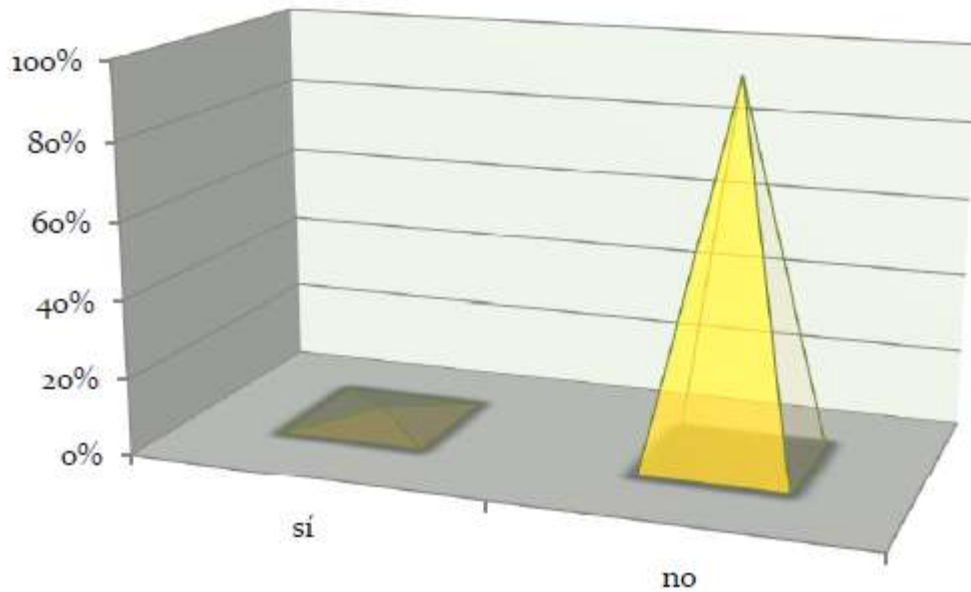


En cualquier caso especifique ¿Por qué? _____

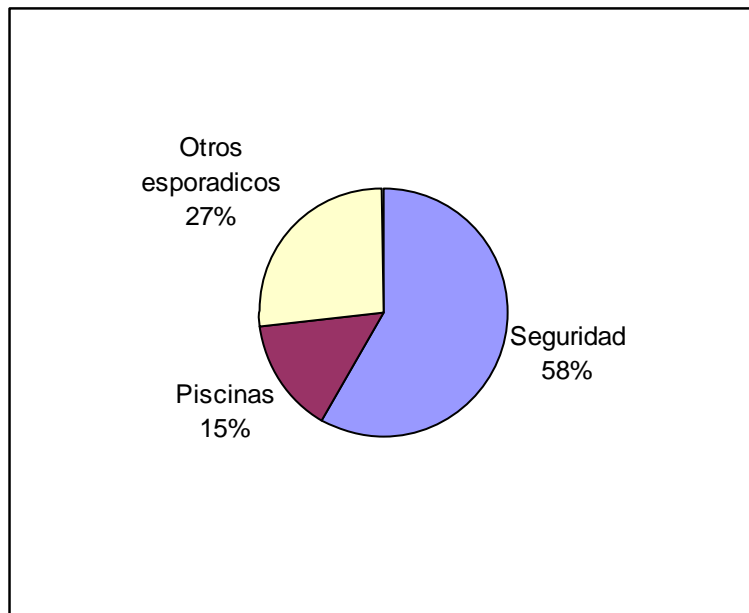
- No confiables
- No profesionales
- Depende de la persona que les envíe la empresa
- Confiables
- Profesionales



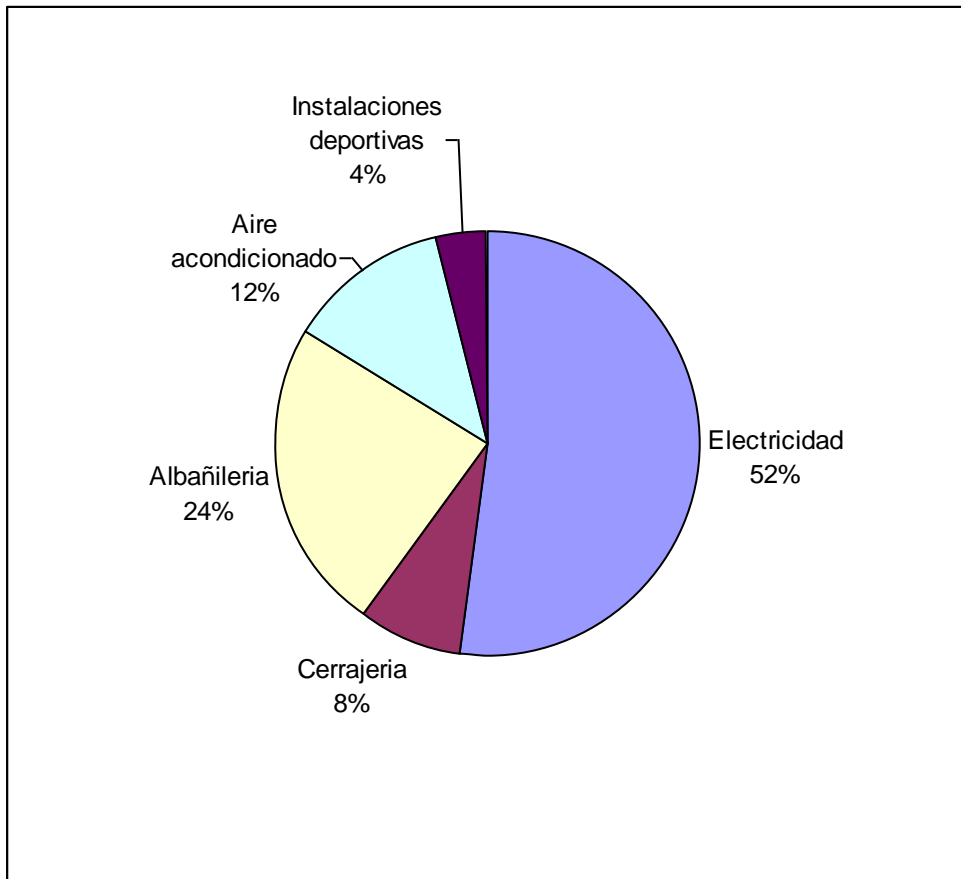
12. ¿Cuentan con una agenda de prestadores de servicios (plomería, electricidad, albañilería)?



15. ¿Con que otro servicio cuenta la unidad, en cuanto a su mantenimiento, fuera de servicios de jardinería y limpieza?



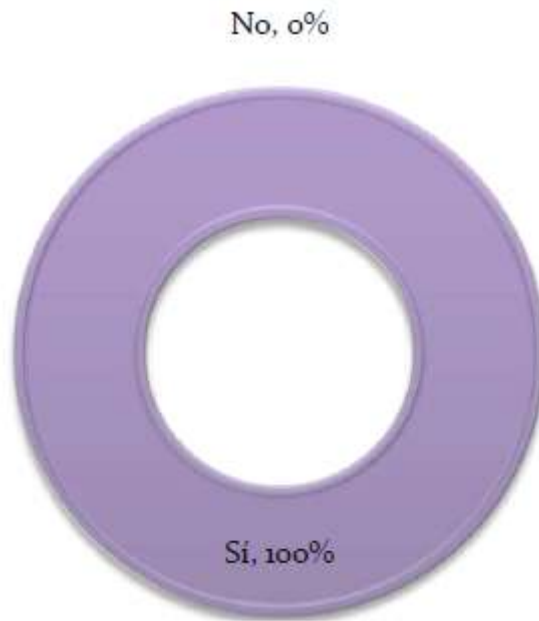
16. Dentro de los siguientes servicios esporádicos ¿Cual es el que más se utiliza?



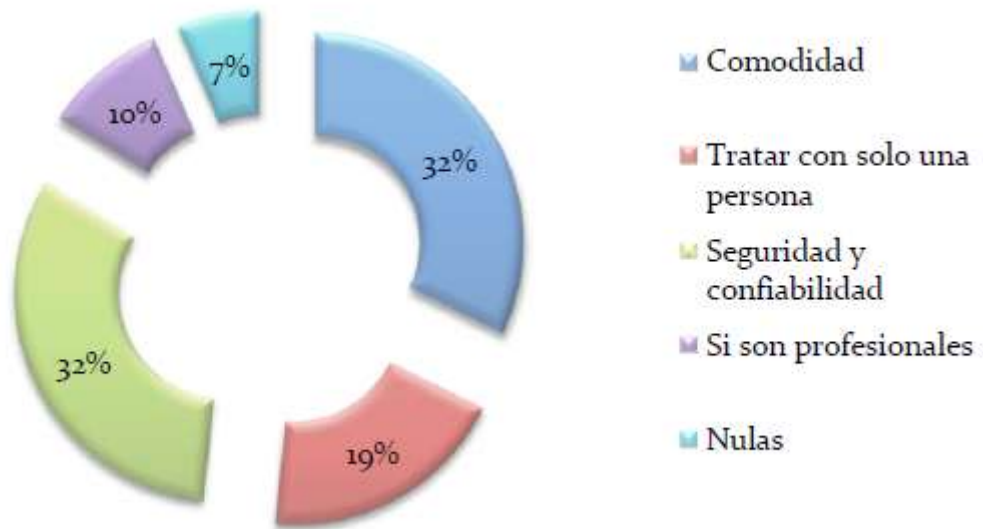
17. Con que frecuencia se contratan estos servicios esporádicos en la unidad residencial?

| Servicios | Quincenal | Mensual | Trimestral | Semestral o más |
|--------------------------|-----------|---------|------------|-----------------|
| Electricidad | 12 | 26 | 15 | 7 |
| Cerrajería | 2 | 6 | 19 | 33 |
| Albañilería | 1 | 3 | 8 | 48 |
| Aire acondicionado | 0 | 0 | 26 | 34 |
| Instalaciones deportivas | 0 | 0 | 0 | 60 |

18. ¿Si existiera una sola empresa que le ofreciera todos los servicios de mantenimiento necesarios, incluyendo un servicio de emergencias (plomería, electricidad, etc.) para los habitantes lo contrataría?



En cualquier caso especifique ¿Por qué?



19. Califique lo que mejor concuerde con sus necesidades de mantenimiento, marque la opción deseada.

Calidad

0 nada importante, 1 más o menos importante, 2 importante, 3 muy importante

Profesionalismo

0 nada importante, 1 más o menos importante, 2 importante, 3 muy importante

Rapidez

0 nada importante, 1 más o menos importante, 2 importante, 3 muy importante

Confiabilidad - ética

0 nada importante, 1 más o menos importante, 2 importante, 3 muy importante

Bajo Precio

0 nada importante, 1 más o menos importante, 2 importante, 3 muy importante

