

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Estudio de factibilidad técnica, comercial y financiera de una empresa dedicada al mantenimiento de jardines en urbanizaciones privadas de vía a Daule

AUTORA:

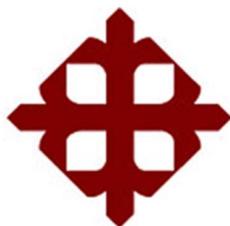
MARTILLO SORIA, CRISTINA MARGARITA

TUTOR:

JÁCOME ORTEGA, XAVIER OMAR, PhD.

Guayaquil, Ecuador

2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera Cristina Margarita, Martillo Soria**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de la Maestría en **Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Xavier Omar, Jácome Ortega, Ph. D.

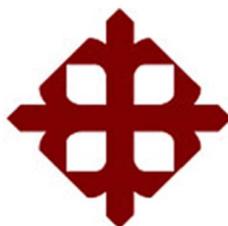
REVISORA

Laura Vera Salas, MgS.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Eco. María del Carmen, Lapo Maza MgS.

Guayaquil, a los 16 del mes de febrero del año 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Cristina Margarita Martillo Soria

DECLARO QUE:

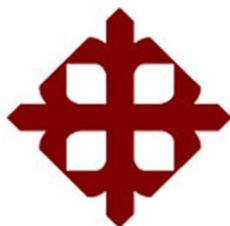
El Proyecto de Investigación **Estudio de factibilidad técnica, comercial y financiera de una empresa dedicada al mantenimiento de jardines en urbanizaciones privadas de vía a Daule** previa a la obtención del **Grado Académico de Maestría en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada con base en una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 16 del mes de febrero del año 2018

EL AUTOR

Cristina Margarita, Martillo Soria



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Cristina Margarita Martillo Soria

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Maestría en Administración de Empresas** titulada: **Estudio de factibilidad técnica, comercial y financiera de una empresa dedicada al mantenimiento jardines en urbanizaciones privadas de vía a Daule**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 del mes de febrero del año 2018

AUTORA:

Cristina Margarita, Martillo Soria

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darme fuerzas para culminar esta etapa de estudios en mi vida.

A mi mamá y papá por su amor constante, apoyo y confianza infinita en mis triunfos, por sus consejos, su motivación que me dan diariamente para no desmayar y seguir adelante con mis estudios.

A mi hermana Andrea, por sacrificarse en estudiar la maestría con mención en administración, y así podernos dar el empuje una a la otra.

Mi novio que siempre estuvo ahí insistiendo y motivando para que estudie que no me deje vencer por los inconvenientes.

Agradezco al gerente general de la compañía CIAMAN S.A. por haber creído en mí y apoyarme para que la empresa me apoye tanto con tiempo, información y sobre todo con su contribución económica en esta etapa de estudios de maestrante.

A mis compañeros de la fuerza laboral operativa que estuvieron prestos para ayudarme hacer las encuestas que fue arduo trabajo.

A mi tutor PhD. Omar Jácome Ortega por ayudarme incondicionalmente en esta investigación con sus valiosas aportaciones.

Ing. Cristina Margarita Martillo Soria

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a Dios principalmente, a mis padres, hermanos y a la empresa CIAMAN S.A. Por haberme apoyado incondicionalmente dando la fuerza para seguir adelante en mi formación profesional.

A CIAMAN S.A. que creyó en este proyecto que poco a poco se ha ido puliendo para poderlo seguir implementado, donde hemos tenido acogida de nuevos clientes con esta línea de producto.

Cristina Margarita, Martillo Soria

ÍNDICE GENERAL

Resumen	XII
Abstract	XIII
Introducción	1
Antecedentes	2
Formulación del Problema	3
Justificación.....	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
Hipótesis.....	6
Preguntas de Investigación.....	6
Capítulo 1: Marco Teórico	8
Capítulo 2: Marco Referencial	17
Capítulo 3: Metodología y Resultados	22
Descripción del Servicio	22
Identificación del Segmento y Tamaño del Mercado	22
Análisis del Entorno.....	23
Análisis PESTAL	24
Análisis FODA.....	29
Análisis de la Industria.....	32

Fuerzas de Porter.....	32
Estudio del Mercado	33
Mercado Meta	33
Metodología	34
Diseño de Investigación	34
Tipo de Investigación.....	34
Alcance.....	35
Muestra.....	35
Variables de la encuesta	36
Técnica de Recogida de Datos	36
Análisis de Datos	37
Resultados	37
Capítulo 4: La Propuesta.....	46
Análisis de las 4 P's	46
Producto	46
Precio.....	47
Plaza	48
Promoción	51
Aspectos Organizacionales	51
Misión	52
Visión	53
Estructura Organizacional.....	54

Descripción de Funciones	54
Perfil de Operarios	55
Cadena de Valor	59
Tipo de Negocio	65
Recursos	67
Aspectos Financieros	68
Inversión Física	68
Estimación de Ingresos y Costos de Ventas.....	69
Capital de Trabajo	70
Amortizaciones	71
Proyecciones Financieras	72
Estados Financieros.....	72
Flujo de Caja Proyectado	76
Análisis de CPPC	76
Análisis de Rentabilidad	77
Análisis de Sensibilidad	77
Conclusiones	80
Recomendaciones.....	82
Referencias.....	83
Apéndices.....	88
Apéndice A: El cuestionario	88

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz PESTAL - FODA	29
Tabla 2: Población y Muestra	35
Tabla 3: Distribución de las Urbanizaciones	37
Tabla 4: Estadísticas descriptivas de los administradores.....	38
Tabla 5: Estadísticas del Personal de Mantenimiento.....	38
Tabla 6: Datos sobre Actividad Principal	39
Tabla 7: Datos sobre segunda actividad principal.....	40
Tabla 8: Datos sobre tercera actividad principal.....	41
Tabla 9: Provisión para pago de indemnizaciones.....	42
Tabla 10: Política de Manejo de Pérdidas de Herramientas	43
Tabla 11: Problemas frecuentes	43
Tabla 12: Descripción del Servicio	47
Tabla 13: Modelo CANVAS.....	62
Tabla 14: Útiles de Jardinería	67
Tabla 15: Inversión Física por Etapa	69
Tabla 16: Estimación de Ingresos y Costo de Ventas por Etapa.....	70
Tabla 17: Capital de Trabajo por Etapa	71
Tabla 18: Amortización del Préstamo.....	71
Tabla 19: Estado de Resultados Proyectado por Etapa.....	73
Tabla 20: Estado de Resultados Consolidado Proyectado	75
Tabla 21: Flujo de Caja Proyectado	76
Tabla 22: Costo Promedio Ponderado del Capital	77
Tabla 23: Análisis de Rentabilidad	77
Tabla 24: Análisis de Escenarios	78

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Las 5 Fuerzas de Porter</i>	32
<i>Figura 2: Urbanizaciones en Vía Daule</i>	34
<i>Figura 3: Forma de resolver problemas de mantenimiento en jardines</i>	42
<i>Figura 4: Disponibilidad a analizar propuesta de servicios</i>	44
<i>Figura 5: Urbanización La Joya</i>	48
<i>Figura 6: Urbanización Villa Del Rey</i>	49
<i>Figura 7: Urbanización Villa Club</i>	50
<i>Figura 8: Medios de Promoción</i>	51
<i>Figura 9: Organigrama</i>	54
<i>Figura 10: Cadena de Valor</i>	59
<i>Figura 11: Portal Web</i>	61
<i>Figura 12: Modelo del Negocio</i>	65

Resumen

La presente investigación consiste en un estudio de factibilidad técnica, comercial y financiera de la empresa CIAMAN S.A. en la ciudad de Guayaquil, para la comercialización de servicios integrales de jardinería en las urbanizaciones La Joya, Villa Club y Villa del Rey; ubicadas en el cantón Daule de la provincia del Guayas, como línea de negocio adicional a las que actualmente posee. Durante el estudio se realizó una revisión teórica de los fundamentos que soportan la administración, el manejo de servicios y los trabajos de jardinería específicamente; para luego analizar el interior de la compañía y observar su capacidad para afrontar la demanda estimada. Se elaboró una encuesta con base en encuestas observadas en estudios previos para medir dicha demanda, la cual estuvo dirigida a los administradores de las urbanizaciones. En dicha encuesta se caracterizó al cliente objetivo y se obtuvo información en cuanto a necesidades requeridas, así mismo se determina la disposición a contratar los servicios propuestos por la compañía. Al final del estudio se elabora una propuesta de manejo del servicio que incluye canales de comercialización, estructura, recursos requeridos y un estudio financiero que permita determinar la rentabilidad de la propuesta. Se concluyó que la ampliación de la empresa en la línea de negocios de servicios de jardinería a urbanizaciones de la vía Daule es factible técnica, comercial y financieramente.

Palabras Clave: Administración, Servicios, Jardinería, Estudio de Factibilidad.

Abstract

This research refers a study of technical, commercial and financial viability of the company CIAMAN S.A. located in Guayaquil, to commercialize full services in maintenance of gardens in housing developments as La Joya, Villa Club and Villa del Rey; located in Daule, Guayas. These services will be an additional line of services for the company. During the study, a theoretical review is developed in concepts like management, services and gardens, later there is an analysis of the company to measure the capacity of attend the potential demand. The research used a survey to estimate the demand. This survey was directed to managers of the housing developments and has for objective to characterize the client and get information about needs. At the end of the study, there is a proposal for intervention through a business plan that has distributions Canals, structure of the company, resources and a financial study to analyze the return of the investment require. As conclusions, the extension of the line of services is available in technical, commercial and financial terms.

Key words: Management, Services, Gardens, Viability Project.

Introducción

En la actualidad los estilos de vida han cambiado, y como parte de ese cambio, se comienza a tomar en cuenta los aspectos ambientales. Con el crecimiento urbanístico que se ha producido en los últimos años en la ciudad de Guayaquil y en el cantón Daule, próximo a Guayaquil, se ha incrementado la demanda en los servicios de mantenimiento de jardines, lo cual se relaciona con niveles económicos de los principales residentes de estas urbanizaciones cerradas. La tendencia de estas personas se orienta a mejorar el nivel de calidad ambiental, tomando en consideración temas tales como: el impacto ambiental, estrés ambiental y contaminación visual. Los habitantes de estas urbanizaciones dan prioridad al cuidado de las plantas, arboles, césped y elementos del entorno de estos lugares; sin embargo, en la actualidad no existe gran oferta del servicio de jardinería a nivel nacional.

De acuerdo a los últimos datos estadísticos del Municipio de Daule están registradas 36 proyectos urbanístico. Según Carlos Farías director del departamento de Obras públicas de Daule (2013), en el sector hay unas 40 mil viviendas y el 70% de la Aurora todavía tenía potencial para seguir creciendo, algunos con cinco y hasta diez etapas habitadas como la Joya y Villa club. Por esta razón, existe la necesidad de plantear el mantenimiento de jardines en urbanizaciones cerradas porque no hay empresas referentes identificadas que se dediquen a esta actividad. Hay una necesidad social en base a este servicio, pues ayuda a elevar el estilo de vida, mejora los niveles de higiene, el cuidado del ambiente y su entorno.

El trabajo consta de cuatro capítulos. En el capítulo 1 se encuentra el marco teórico que gira alrededor de la investigación. En dicho capítulo se muestran el marco conceptual e investigaciones realizadas al respecto del giro del negocio. El capítulo 2 comprende el marco referencial. Dentro de este capítulo se analizarán estudios o investigaciones previas que se han realizado y que sirven de base para el desarrollo de este trabajo. Así mismo, muestra la descripción del servicio y el análisis del entorno al que corresponde la compañía en análisis.

Dentro del capítulo 3 se encuentran la metodología de investigación y los resultados del estudio de mercado. Finalmente, el capítulo 4 es la propuesta que para este trabajo se convierte en un plan de negocios en el que se definen aspectos organizacionales de la propuesta y el estudio financiero respectivo.

Antecedentes

CIAMAN S.A. es una empresa pequeña con once años de experiencia en el mercado, la actividad principal es la limpieza y el mantenimiento de áreas verdes. Está compuesta por personal administrativo y 40 operarios que se encargan de la parte del mantenimiento de los jardines.

Durante sus años de funcionamiento, CIAMAN S.A. se ha dedicado a comercializar sus servicios enfocándose en empresas e instituciones grandes; no obstante existe el deseo de ampliar los servicios a las urbanizaciones que existen en el cantón Daule, las cuales tuvieron un rápido crecimiento.

Los servicios complementarios han tenido un auge en los últimos años en el Ecuador. El desarrollo de nuevas urbanizaciones y ciudadelas han generado

necesidades de mantenimiento, abastecimiento, limpieza, entre otros. Esta generación de necesidades se convierte en una oportunidad de negocios para las empresas como CIAMAN S.A. que se dedica al mantenimiento integral de jardines (Jácome & Jácome, 2015).

Específicamente, en los últimos cinco años el crecimiento urbanístico se ha concentrado en ciudades próximas a Guayaquil como lo son Daule, Samborondón y Durán; por situaciones de seguridad y mejor estilo de vida, los estatus de vida de estas urbanizaciones se ubican en nivel medio y alto, donde hay gran potencial para ofrecer el servicio de mantenimiento de jardinería (Jácome & Jácome, 2015).

CIAMAN S.A. en su deseo de crecimiento, ha observado la oportunidad que constituye el desarrollo de las mencionadas urbanizaciones y se plantea la interrogante de la conveniencia de incremento de su cartera de clientes, considerando los costos en contrataciones e inversiones que esto presupone.

La presente investigación busca desarrollar un proyecto de factibilidad que permita determinar la conveniencia de incursionar en este nuevo segmento, considerando las variables precio, frecuencia y componentes. La autora de la presente investigación pertenece al área administrativa de la compañía CIAMAN S.A., por lo que el acceso a la información técnica, comercial y financiera no será una limitación de la investigación.

Planteamiento del Problema

Las urbanizaciones cerradas de la ciudad de Guayaquil y en la vía Daule requieren de servicio de jardinería y esto podría representar una oportunidad para este

tipo de negocio, no obstante no existe una cultura de mantenimiento de los jardines, hay poca oferta identificada de este servicio en las urbanizaciones cerradas, hay competencia indirecta o competencia no regularizada como los jardineros informales.

Otros factores que se presentan a favor del proyecto son: poca disponibilidad de tiempo de los residentes y el conocimiento no especializado en el cuidado de los jardines o áreas verdes de las urbanizaciones. Esta carencia provoca en residentes renuncia a tener un jardinero informal trabajando en sus casas, a lo que se suman también la seguridad de sus pertenencias y los costos que se deban asumir por la responsabilidad laboral que hay al momento de contratar a un jardinero.

La empresa CIAMAN S.A. cuenta con una cartera de clientes concentrada en Instituciones Educativas Privadas, pero esta pudiera expandir su cartera a urbanizaciones ya que se ha constatado que no existe ninguna empresa regulada que ofrezca este tipo de servicio.

Se ha seleccionado como objetivo para el estudio de la ampliación del servicio de la empresa CIAMAN S.A. solo las urbanizaciones cerradas en la vía Daule – Samborondón que cuentan con más de 40,000 familias (El Universo, 2013), porque son terrenos que anteriormente han servido para el cultivo de arroz y están fertilizados; por tal motivo son suelos con grandes cantidades de minerales por la descomposición que han tenido en su momento y serían muy beneficiosos para sembrar y dar mantenimiento a las plantas ornamentales o frutales. Con relación de vía a la costa el terreno es algo árido y esto tendría un costo más elevado, aunque no está descartado para próximas ampliaciones del negocio.

Formulación del Problema

Con lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente interrogante a investigar: ¿es factible técnica, comercial y financieramente la expansión de los servicios de jardinería de la empresa CIAMAN S.A. a las urbanizaciones de la vía Daule?

Justificación

La elaboración del presente estudio se encuentra justificada en la necesidad de realizar un correcto estudio de factibilidad previo a realizar las inversiones necesarias para la ampliación de cobertura de la empresa CIAMAN S.A. De encontrarse un resultado positivo de esta investigación, se aprobaría la implementación del nuevo segmento de mercado, lo cual generaría plazas de trabajo y colaboraría con el mejoramiento de ingresos de familias; contribuyendo así con el Objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir que señala: Mejorar la Calidad de Vida de la Población.

De igual manera, en lo referente a cuidados ambientales, esta propuesta se justifica en el objetivo 3 del Plan Nacional de Desarrollo (2017) que indica “Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones”, cuya política 3.4, señala: “Promover buenas prácticas que aporten a la reducción de la contaminación, la conservación, la mitigación y la adaptación a los efectos del cambio climático, e impulsar las mismas en el ámbito global”.

Dentro del marco institucional de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, este trabajo está justificado debido a que se encuentra alineado a la siguiente línea de investigación: Análisis de Costo – Beneficio.

Objetivo General

Desarrollar un estudio de mercado para determinar la factibilidad técnica, comercial y financiera del servicio de jardinería en las urbanizaciones cerradas de Guayaquil, vía Daule.

Objetivos Específicos

- Realizar una revisión teórica en torno al mercado del servicio de jardinería.
- Realizar un estudio de mercado que permita identificar la demanda potencial de la compañía.
- Diseñar un Plan de Negocios para analizar la relación costo beneficio en el servicio de mantenimiento en urbanizaciones cerradas.

Hipótesis

El diseño de un plan de negocios de mantenimiento de jardines en urbanizaciones responde a la necesidad identificada en el estudio de la demanda.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es el marco teórico que gira en torno al negocio de servicios de jardinería?
2. ¿Cuál es la demanda potencial del servicio de jardinería en las urbanizaciones privadas del cantón Daule para la compañía CIAMAN S.A.?

3. ¿Qué Plan de Negocios podría plantearse para la determinación de la factibilidad financiera, comercial y técnica del proyecto de mantenimiento de jardines en urbanizaciones de vía a Daule?

Capítulo 1: Marco Teórico

En este capítulo se realiza una revisión del marco teórico que gira alrededor del servicio de jardinería. Se inicia con una revisión de definiciones generales de administración, planificación estratégica y empresas de servicios. Posterior a ello, se analiza el marco teórico referente a la jardinería.

La Administración influye en todas las actividades departamentales de una entidad sea del tamaño y actividad económica que sea. La Administración consiste en “La coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins & Coulter, 2013, pág. 7).

Por su parte, Koontz y Weihrich (2013) definen a la Administración como el: “Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” (pág. 24). En contraste, Torres (2014) considera que la administración es: “La capacidad para alcanzar los objetivos en las organizaciones con el esfuerzo de los demás” (pág. 13).

Koontz y Weihrich (2013) modularon la definición aplicando a los administradores en el proceso fundamental de lo que Henry Fayol y Taylor mencionaron con la norma de una buena administración basada en la Planeación, Organización, Dirección, Control y Liderazgo.

Una de las partes de la administración, es la gestión; la cual se enfoca a mandos gerenciales y procesos directos mediante modelos. Los modelos de gestión son doctrinas y técnicas del proceso administrativo (Koontz & Weihrich, 2013). Estos

modelos dependen directamente de la cultura y creencias de la persona o responsables que los ejecutan.

El proceso administrativo es el pilar de soporte de la teoría administrativa. De este proceso universal se destacan varios procesos que difieren en cada autor como en el caso de los 4 puntos de Fayol enfocados en la Planeación, Organización, Dirección y Control. No obstante Koontz y Weihrich (2013) incluyen un punto en la base de Fayol, el cual es la Integración.

La administración también tiene a los Recursos Humanos como una de las ramificaciones fundamentales. Cuando se lidera personal es necesario conocer las nociones de cómo administrar, esto reflejará los resultados de las actividades que actualmente tiene la empresa.

Según Mondy (2010), la administración de recursos humanos implica muchos retos al cual los administradores deben enfrentarse. Señala que esta administración es la coordinación de la participación de individuos y el esfuerzo de otros para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otra parte, Dessler (2011) considera que la administración de recursos humanos es: “El proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como también atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (pág. 2).

No obstante Chiavenato (2011) considera en su definición que la Administración de Recurso Humano como: “Un conjunto de políticas y prácticas

necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y evaluación de desempeño” (pág. 9).

De esta forma en base a las definiciones de los autores que han aportado al conocimiento, se puede diagnosticar en un contexto que la gestión administrativa de recursos humanos se toma el liderazgo en el uso de las personas y lo que compone como recursos para generar rentabilidad y productividad como indica Mondy, a diferencia de Dessler que puntualiza esta gestión como actividades para la contratación de personal, no obstante Chiavenato la considera como un conjunto de políticas y procesos.

Para una correcta administración, es necesaria una planificación que permita definir los parámetros sobre los que se va a administrar. La planeación estratégica se usa con el propósito de generar estrategias para mejorar procesos, metodologías, procedimientos, políticas organizacionales y comerciales. Según Chiavenato y Sapiro (2011) indican que la planeación estratégica es un proceso de ejecución que sirve para: “Formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (pág. 25).

No obstante David (2013) afirma que la administración es: “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Se enfoca en integrar la administración, marketing, finanzas y la contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo” (p. 5).

Con la recopilación de la teoría de los autores mencionados, la administración desemboca en la planeación estratégica, aunque otros lo designan como administración estratégica, así se puede deducir una definición muy clara y reducida que la autora de la investigación declara. Se concluye que la planeación estratégica es un diseño técnico de formulación de estrategias para mejorar la productividad, rendimiento y operaciones en las empresas y negocios estratégicos, fomentando la toma de decisiones.

En la planeación estratégica, los autores analizan estrategias de administración en base al desarrollo de la misión y visión de un negocio. En negocios de campo abierto y unidades de negocios dependiendo sus actividades e infraestructura se puede describir los puntos de vista tanto participativo como prospectivo (Chiavenato & Sapiro, 2011). Participativo, cuando la gestión estratégica involucra todo un equipo de personas o entidades para lograr un fin común de beneficios, eso conlleva una excelente organización que redima todo el esfuerzo a aplicar. Prospectivo cuando la gestión estratégica se visiona con una actitud de seguridad a futuro que las estrategias u organización tendrán éxito, pues mediante este punto de vista se debe haber realizado un estudio minucioso para considerar no llegar al fracaso y que el éxito sea a corto plazo.

La planeación estratégica tiene objetivos específicos que deben alcanzarse. Por lo general estos giran en torno a los clientes, los cuales se definen como la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u

organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Thompson & Strickland, 2001).

El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional (Duque, 2005).

El servicio es el “conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Blanco, 2001; citado en Pérez, 2006, p.6).

En este sentido, la característica de los servicios es la intangibilidad, que a diferencia de la entrega de un bien o producto, aquí se maneja mano de obra directa. Acorde a Lovelock (1983), en las empresas que manejan servicios la medición de rentabilidad y de calidad son diferentes.

Reforzando la información indicada anteriormente, Duque (2005) señala que las características fundamentales de los servicios son: la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo.

Las empresas pequeñas, medianas o grandes sin importar su giro de negocio, deben estar bien constituidas con todas las normas legales que el territorio

ecuatoriano tenga establecido. Para esto muchas empresas hacen estudios de mercado para verificar la factibilidad de la implementación de un negocio.

En la actualidad hay más facilidad para abrir empresas en el territorio ecuatoriano, pero la inseguridad está latente para el empresario por diversas reformas del Ecuador. Entre las facilidades se encuentra realizar trámites on-line, tales como adquirir patentes municipales a nivel de empresas pequeñas y medianas de Guayaquil, propiedad intelectual, declaración de impuestos en el Servicio de Rentas Internas, Cámara de Comercio, entre otros.

Los servicios complementarios son aquellos servicios que se crean a partir de necesidades indirectas. En el caso de los jardines, las personas desean un jardín y entonces nace la necesidad de darle mantenimiento. Para el caso de Ecuador, los servicios complementarios que han tenido mayor acogida en los últimos años son las de mensajería, plomería, alimentación, limpieza de edificio, oficinas, parques, instituciones privadas y públicas, entre otros (Cueva, 2015).

Los bienes pueden almacenarse, si la demanda es baja; los servicios no. Las consecuencias de esta característica de los servicios datan desde mediados de los años setenta. Cuando los minoristas sustituyen al personal profesional de ventas por trabajadoras a tiempo parcial sin suficiente formación y motivación, la calidad de los servicios se resiente de forma permanente tanto en los puntos altos como en los bajos (Valenzuela, 2010). Otra forma de coordinar la oferta y la demanda es intentar controlar el número de clientes. La oferta de mejores precios en los periodos más

bajos y lograr, como resultado de eficaces compañías de comunicación, incrementar el número de ventas.

La rentabilidad es la que indica la variación del servicio en un porcentaje que se expresa durante un tiempo determinado, esta puede ser negativa o positiva. Pirez (1996), en sus estudios sobre esta temática, presentó un panorama de los tipos de servicios públicos, la factibilidad y tendencia a ser privatizados. Al respecto apuntó que, frente a la tendencia a la privatización, los servicios que tienen más posibilidades de introducir por lo menos un cierto nivel de participación privada, son los mercados, el transporte, la vivienda, la educación, la recolección de desechos, los parques y jardines.

Aterrizando un poco más las definiciones en cuanto al ámbito de esta investigación, el concepto de servicio comprende cómo actividades identificables e intangibles, las cuales son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades (David, 2013). Es decir, este da un valor agregado al cliente, posibilitando que se den los resultados. Y en el caso específico del área de servicio de limpieza y mantenimiento de los jardines se puede definir para este tipo de servicio que es la comunicación ágil entre cliente y empresa para poder satisfacer las necesidades de jardinería y mantenimiento de los clientes y futuros potenciales clientes.

La propuesta de esta investigación consiste en el planteamiento de un modelo de negocios. Un modelo de negocios es un conjunto de actividades y estrategias que

tienen por objeto producir un bien o servicio y generar rentabilidad a través de la comercialización del mismo (Enrique, 2004).

Uno de los modelos de negocios utilizados para los servicios de jardinería es el modelo *business to business*, en el cual, los bienes o servicios comercializados no se destinan a un consumidor final, como es el caso del modelo *business to consumer*; sino a una compañía que genera un valor a un bien o un servicio (Naumov, 2011). Este modelo es aplicado en la compañía CIAMAN S.A. El beneficio de este modelo de negocios para las urbanizaciones es que les permitirá obtener un trato más personalizado y costos más bajos debido a la relación existente con el proveedor.

La compañía utiliza como tasa de descuento el modelo del costo promedio ponderado del capital – CPPC, el cual representa una combinación lineal de la tasa subjetiva del inversionista que se define a discreción del mismo y la tasa de financiamiento que pueda obtenerse. El modelo CPPC permite determinar de manera técnica la tasa de descuento que se utiliza para el análisis de rentabilidad (Valenzuela, 2010).

Para determinar la factibilidad técnica del proyecto, la herramienta que se utiliza es el análisis de sensibilidad a través de una evaluación del valor actual neto (VAN) y una tasa interna de retorno (TIR). Tanto el VAN como la TIR permiten determinar si un proyecto es rentable o no, y por ende, si debe ejecutarse. Para evaluar el VAN, se lo compara en términos nominales frente al 0, en este sentido, si el VAN es positivo, entonces el proyecto es rentable. De la misma manera la TIR se

compara con la tasa de descuento que se obtiene a través del modelo CPPC. Si la TIR es mayor que la CPPC, el proyecto es rentable (Valenzuela, 2010; Cueva, 2015).

En lo que respecta a las actividades que incluye un mantenimiento de jardines, se pueden señalar los siguientes puntos: Podado y riego de césped; rehabilitación, limpieza y mantenimiento de jardines y zonas verdes; mantenimiento de comunidades de propietarios; mantenimiento y limpieza de piscinas; siembra de césped y nuevas plantaciones; abonados; poda de arbolado y palmeras; tratamientos fitosanitarios; e, instalación y mantenimiento de riegos (Tolosa, 2013).

En resumen, el contenido conceptual en torno al cual gira la presente investigación ha sido objeto de múltiples estudios y análisis que serán descritos en el siguiente capítulo a través del estudio del marco referencial. Se pudo observar que los conceptos de administración han ido evolucionando con el desarrollo de las ciencias sociales, así como las necesidades de las personas también evolucionan.

Se pudo analizar también que es distinto el análisis que debe realizarse para un bien y para un servicio, definiendo así las bases que deben respetarse al analizar la comercialización de intangibles.

Capítulo 2: Marco Referencial

En este capítulo se realiza una revisión de los estudios empíricos alrededor de la cual se desarrolla el trabajo. Luego de ello se realiza un análisis del entorno de la compañía, lo cual también constituye marco de referencia para la investigación.

Cubides y Herrera (2006) realizaron un estudio en Colombia para determinar la factibilidad de la empresa de mantenimientos locativos Cuhe Ltda. Para realizar el estudio empezaron con una descripción general de la empresa desde su origen, así como también el análisis del entorno externo al que tendría que enfrentarse la empresa en el momento de iniciar actividades. En una segunda parte realizaron un estudio de mercado a través de la utilización de una encuesta, la cual permitió clasificar a los clientes en grupos que presentaban necesidades, características y comportamientos similares.

Posterior a ello, se desarrolló el proceso de prestación del servicio desde el inicio, que comprende el primer contacto con el cliente hasta el final que muestra un cliente satisfecho; también se determina el tamaño, localización y distribución de la planta, así como los costos anuales que se generan por el funcionamiento de la empresa y la respectiva inversión que permita el inicio de las actividades de Cuhe Ltda. Una vez realizadas esas partes del estudio, se estableció la misión, visión y estrategias de cada una de las áreas funcionales de la empresa; se estableció qué áreas requiere la empresa, así como el manual de funciones para cada una de ellas y su respectiva remuneración salarial. Finalmente se realizó un estudio financiero y estudio de sensibilidad para determinar escenarios no propicios para la inversión (Cubides & Herrera, 2006).

Valenzuela (2010) realizó en Chile un análisis de la factibilidad técnico-económica y estratégica de implementar una empresa dedicada a ofrecer el servicio integral al hogar, que atienda la creciente necesidad en materia de reparación y mantenimiento de la vivienda, incluyendo el servicio de jardinería. El estudio contempló una investigación del mercado de oferentes actuales y clientes potenciales y utilizó entrevistas y una encuesta a los clientes del mercado objetivo seleccionado.

A partir de la información de las estadísticas oficiales se determinó que de todos los Grupos Socio Económicos en Santiago, el ABC1 (clase social media alta) es el que destina el mayor gasto en materiales para la reparación de la vivienda, concentrándose el 51% de estos hogares en Las Condes, Providencia, Vitacura, La Reina y Lo Barnechea. De las 28 empresas oferentes analizadas, tan solo 11 se ubican en estas comunas y sólo 3 de ellas se ajustan en mayor grado al concepto de servicio integral al hogar (Valenzuela, 2010).

La encuesta realizada a clientes ABC1 evidenció decepción con los servicios contratados y desconfianza con estas empresas. Esta oportunidad determinó la selección del segmento ABC1 como objetivo de este negocio, particularmente en Las Condes, que posee el 23% de estos hogares y un potencial de 20.219 con alguna disposición a contratar la empresa evaluada. La propuesta de negocio incorpora los atributos de más valor para los clientes como lo son seriedad y cumplimiento de compromisos, personal especializado y responsable, y trabajos garantizados (Valenzuela, 2010).

Tolosa (2013) realizó un proyecto que consistía en estudiar la viabilidad que tendría la puesta en marcha de una empresa de paisajismo y jardinería en la Comunidad de Madrid. Tolosa pretendía formar una empresa pequeña de sociedad

limitada, de nombre Bellis Garden S.L., iniciada en un primer momento entre familiares y amigos, con todo el capital social aportado por dos socios trabajadores, encargados a su vez de la dirección y administración de la empresa.

Según el proyecto, la empresa iniciaría con cuatro trabajadores conocedores de las técnicas y tendencias del sector y con el paso del tiempo, y dependiendo de la cuota de mercado y carga de trabajo de la empresa, la plantilla iría creciendo hasta tener entre 8 y 10 trabajadores en el quinto año de actividad. El objetivo de la creación de esta empresa es el de ofrecer servicios en la Comunidad de Madrid en el área de paisajismo y jardinería, principalmente para viviendas unifamiliares, parcelas privadas y comunidades de vecinos (Tolosa, 2013).

Para la realización del proyecto se realizó un análisis de las empresas competidoras que operaban en el sector, de los proveedores con los que podría establecerse nuevas relaciones, y un estudio del perfil del cliente potencial, así como un análisis cualitativo y cuantitativo de la demanda potencial (Tolosa, 2013).

Rivera (2013) estudió la factibilidad para diseñar una micro empresa de prestación de servicios domiciliarios de limpieza, lavandería, mantenimiento, plomería, electricidad, jardinería, pintura de los hogares de la ciudad de Ibarra, con el fin de generar en el sistema socioeconómico productivo la diversificación del empleo, según se especifica en su documento.

El proyecto incluía un fin social al incorporar a este proceso productivo a madres de familia, padres de familia y jóvenes que no cuentan con una formación media o superior. La propuesta estaba estructurada desde los parámetros

empresariales que exige la conformación de una empresa, factible de ejecutar y poner en práctica, el aspecto gerencial de procesos y del talento humano. Para la ejecución del trabajo se realizó una investigación de campo de carácter descriptiva apoyada por una investigación documental y bibliográfica que determina la validez y factibilidad de la propuesta planteada y se deduce la factibilidad de conformar una micro empresa de prestación de servicios como respuesta al diagnóstico establecido en el proyecto (Rivera, 2013).

Cueva (2015) realizó un estudio que tenía como objetivo determinar factibilidad para la creación de una microempresa que ofreciera el servicio de diseño y mantenimiento de jardinería para las fincas existentes en la parroquia Vilcabamba en Loja. Para el desarrollo del mismo se realizó un amplio estudio de mercado del cual se obtuvieron estadísticas, cifras, flujos y proyecciones que permiten observar no sólo la factibilidad del proyecto, sino la forma de cómo iniciarlo para que sea sustentable en el tiempo. El estudio determina también el impacto sobre la economía local.

El estudio especifica aspectos administrativos, técnicos, legales y organizacionales necesarios para la constitución de una empresa de esta naturaleza donde se pretende emplear mano de obra local, generando de esta manera empleo local para los habitantes de la parroquia. Para la factibilidad del proyecto realizaron un análisis financiero y el flujo de caja que permiten determinar índices de rentabilidad del proyecto (Cueva, 2015).

Para el caso de esta investigación, el servicio se brindará a urbanizaciones privadas del cantón Daule, según se establece en el capítulo de la propuesta. Estas urbanizaciones tienen en promedio 500 metros cuadrados de áreas verdes. En la actualidad, el mantenimiento está a cargo del mismo personal de mantenimiento de las urbanizaciones, con las ventajas y desventajas que esto representa. Este personal sería la competencia inmediata de la empresa CIAMAN S.A. El poder de decisión para determinar quién realiza el mantenimiento de las áreas verdes, está a cargo de los administradores, a quienes será dirigido el estudio de mercado que se muestra en el siguiente capítulo.

Capítulo 3: Metodología y Resultados

En este capítulo se presenta el estudio del mercado relativo al proyecto. Se define población y muestra, técnicas de investigación y recolección de datos; así como resultados de los mismos.

Descripción del Servicio

Esta iniciativa nace para llegar a más clientes que requieren el mantenimiento y limpieza de sus jardines sean estos en empresas u hogares, porque en la actualidad las personas cuentan con menos tiempo en realizar este trabajo, debido a las numerosas actividades laborales o de la vida cotidiana. El servicio que se les ofrece es un nuevo canal para que desde la comodidad de su hogar o trabajo a cualquier hora del día puedan adquirirlo. El valor agregado que se brinda no sólo es el servicio, sino es la forma de interactuar con ellos con videos, recomendaciones o sugerencias de mantenimiento y limpieza de los jardines de urbanizaciones y hogares.

Identificación del Segmento y Tamaño del Mercado

Las vías a La Aurora, a Samborondón y Salitre, en la jurisdicción del cantón de Daule, forman parte del gran Guayaquil en crecimiento. Su consolidación urbanística y comercial es evidente. Son 31 proyectos que están en construcción, según cifras de la consultora de mercado Marketwatch (Diario El Universo, 2013).

Milán y Málaga I fueron las primeras en ofrecerse en esa zona. Luego llegaron otros planes como Málaga II, Villoria y Compostella, que están en construcción y donde se han entregado pocas viviendas. Entre las nuevas que se ofertan en carteles,

villas modelos y que también se construyen están: Brisas del Norte, Laguna Azul, Mallorca Village, Arbolleta, Napoli y La Cúspide (Diario El Universo, 2013).

Estas urbanizaciones se asientan a lo largo de la vía a Salitre y van hasta el kilómetro 6. Son la continuación de aquellas que hace más de un lustro se asientan a los costados de la vía León Febres-Cordero, que empieza desde el puente La Aurora y se convierte luego en la av. Samborondón (Diario El Universo, 2013). Allí también se ejecuta un conjunto de áreas comerciales que incluyen un centro comercial y un Nelson Market, que está frente a la urbanización Matices, una de las primeras en edificarse en esta zona.

En ese trayecto están Villa Club y La Joya que continúan extendiéndose con otras etapas hacia el cerro. Santa María de Casa Grande y Plaza Madeira son otros conjuntos ya habitados. Decápolis, Bali y El Condado se anuncian en letreros. Sambo City, Villa Italia, La Rioja y Villa El Rey son parte de los nuevos conjuntos que se ejecutan (Diario El Universo, 2017). Según lo anuncia la página web de la urbanización La Joya, actualmente ellos cuentan con 17 urbanizaciones desarrolladas, con 7,300 viviendas entregadas y 36,500 habitantes en la actualidad.

Análisis del Entorno

Para el análisis del entorno de este estudio, se utilizaron dos enfoques: un enfoque de factores externos a través del Análisis PESTAL y un análisis de la compañía con su relación con el exterior a través de un análisis FODA.

Análisis PESTAL

Político

La situación política tiene muchos altibajos debido a las confrontaciones o problemas internos que están sucediendo en el partido de gobierno. En la actualidad el presidente ha eliminado sus funciones al vicepresidente y la situación se vuelve más tensa día a día.

En octubre del presente año se ha declarado prisión preventiva para el vicepresidente y se notan divisiones al interior del partido de Gobierno. No obstante, la filosofía política sigue siendo de izquierda, según lo afirma el presidente (Diario El Universo, 2017).

Por su parte, el bloque de Alianza País dentro de la Asamblea Nacional se encuentra dividido y con 47 asambleístas, respaldan la labor de la presidencia. La contraloría por su parte continúa con auditorías de las obras realizadas durante el gobierno anterior, en la que están saliendo a la luz varios actos de corrupción.

Los puntos señalados denotan, por una parte, cierta inestabilidad política debido a los conflictos internos que se generan; no obstante, devuelven parte de la confianza al sector empresarial debido a la seguridad jurídica que puede observarse en el ambiente.

Económico

La situación económica actual del Ecuador es un tanto compleja. Diversos factores han contribuido para el estado actual. La voz oficial del gobierno que culminó indicó que no había crisis, lo cual ha sido discrepado por el gobierno actual.

Algunos de los factores que han incidido en la situación económica del país han sido: la brusca caída del precio del petróleo a nivel internacional, la falta de acuerdos comerciales con la Unión Europea, la cual dificulta el desarrollo de las exportaciones; la crisis de Medio Oriente y de los países asiáticos; y recientemente, el terremoto en Ecuador que cobro muchas pérdidas humanas y materiales.

En el segundo trimestre de 2017, el PIB de Ecuador, a precios constantes, mostró una tasa de variación trimestral de 1.9%; y, una variación inter anual de 3.3%. Las actividades económicas que presentaron mayores crecimientos fueron: Acuicultura y pesca de camarón (16.7); Refinación de petróleo (11.5); Actividades de servicios financieros (6.6); Suministro de electricidad y agua. La Producción Nacional de Petróleo presentó una contracción anual de 2.7% entre enero y agosto de 2017. Esta caída está relacionada con el cumplimiento del acuerdo firmado por Ecuador en noviembre de 2016, en el cual se comprometió con la OPEP para reducir su producción a partir de enero de 2017. El análisis por empresas evidencia que Petroamazonas EP aumentó su producción en 14.5%, esto se explica porque la producción del campo Sacha pasó a la empresa desde agosto de 2016. Por su parte, las Compañías Privadas continúan bajando su producción en 3.9%. A nivel anual, la inflación se ubicó a en -0.03% en el noveno mes de 2017. Por divisiones de bienes y servicios, en 6 agrupaciones que ponderan el 48.74% se registró variación positiva siendo educación la de mayor porcentaje (4.48%); en las restantes 6 agrupaciones, que en conjunto ponderaron el 51.28%, se registró variación negativa. De este último grupo, prendas de vestir y calzado; y, bienes y servicios diversos fueron las agrupaciones de mayor variación (Banco Central del Ecuador, 2017).

Socio – Cultural

En el ámbito social, el país se encuentra un poco polarizado por las diferentes situaciones actuales, sobre todo por el ámbito político y económico. Las cifras de desempleo publicadas para este año anuncian un 4.4% en el primer trimestre del año, comparado con el 5.7% registrado en el primer trimestre del 2016. En cuanto al terremoto registrado en abril del 2016, aún se sigue trabajando en la reconstrucción.

En cuanto a preferencias de vivienda, el sector de Vía a la Costa es el sector de mayor preferencia, seguido del sector de vía Samborondón desde el Km. 1 al Km. 9. La gran mayoría prefiere viviendas independientes si tuviesen que elegir entre departamentos y villas adosadas (Jácome & Jácome, 2015).

Se pueden identificar grupos de consumidores, específicamente tres segmentos compuestos por una importante participación de consumidores. El primer grupo prefiere viviendas independientes con muchas piezas que configuren su vivienda como: bodega, habitaciones de servicio doméstico, zona ajardinada, seguridad privada, cisterna, acceso a club privado, patio trasero, baños independientes para cada habitación, piscina privada y garaje. El segundo grupo prefiere viviendas independientes y con accesos a centros de salud, centros comerciales y supermercados. Y el tercero, prefiere vivienda de menor tamaño ya que estarían dispuestos a pagar cuotas de menor valor en rangos de US\$ 200 a US\$ 250, priorizando el tener buena comunicación (Jácome & Jácome, 2015).

Tecnológico

En el ámbito tecnológico, Ecuador no se ha detenido. Continúa la masificación del servicio de internet en lugares en los que antes no se lograba acceder.

Las telecomunicaciones ya se desarrollan en la tecnología 4G, o en camino a ella. Las operadoras de telefonía celular mantienen un constante crecimiento consiguiendo captar nuevos clientes en diferentes lugares geográficos. Hasta inicios del 2013 se habían registrado 17,237,823 clientes en el Ecuador, lo que representa una penetración del 111.63%, lo cual lo ubica como uno de los más altos de Latinoamérica en base a dicha variable (Silva, 2016).

Una de las novedades tecnológicas es el uso de la moneda electrónica impulsada por el Gobierno y el Banco Central, la cual aún no tiene la confianza de la población; pero de la cual se espera que empiece a utilizarse en paralelo con el dólar y el uso de los servicios por internet.

Ambiental

El Ecuador se encuentra inmerso en un irreversible proceso de cambio. Este cambio, entre otras cosas, “propone una ruptura de las visiones instrumentales y utilitarias sobre el ser humano, la sociedad y las relaciones que tienen éstos con la naturaleza”, ruptura que se está impulsando desde el Gobierno, mediante la recuperación del “rol del Estado” y su propuesta de planificación para el buen vivir (Ministerio del Ambiente, 2017, pág. sp)

En este marco el Ministerio del Ambiente asume el reto de rediseñar su institucionalidad y reafirmar su rol de Autoridad Ambiental Nacional. El primer paso en firme para alcanzar esta meta fue el desarrollo de la Política Ambiental Nacional (PAN), política sectorial que rige para la Gestión Ambiental a nivel nacional. Para reafirmar este rol el segundo paso es el desarrollo del Plan Estratégico 2009-2014, documento en el que se plasma las acciones concretas que la PAN propone: valorizar los recursos naturales estratégicos renovables para que Estado, Sociedad y Economía reconozcan su justa importancia (Ministerio del Ambiente, 2017).

Legal

Hasta el 2016 han transcurrido casi nueve años desde que se publicó la constitución del 2008. En diciembre del 2015 se realizó la última modificación a la Carta Magna la cual incluyó 15 enmiendas entre las que se destaca la posibilidad de una reelección indefinida en los cargos de elección popular a partir del 24 de mayo del 2017 (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015, pág. sp).

Las empresas de servicios complementarios responden a las leyes que atañen a todas las empresas y a lo dispuesto por el código de trabajo. En este sentido el Ministerio de Relaciones Laborales expidió el Reglamento para el Pago y Declaración de las Décimo tercera y Décimo Cuarta Remuneraciones, Participación de Utilidades y Consignaciones, que en su capítulo IV sobre la Participación de Utilidades en las Empresas de Actividades Complementarias, expresa la responsabilidad de utilidades con el personal. En este mismo sentido, la normativa del Mandato 8 indica que las empresas de servicios complementarios deben afiliarse a su

personal al seguro social y proveer todos los beneficios que la ley determina. Así mismo debe considerarse la ley de la mensualización de beneficios sociales, la cual incide en el flujo de la compañía.

Análisis FODA

El análisis FODA es un análisis interno de la compañía y su relación con el sector externo. En el ámbito interno se analizan las fortalezas y debilidades y en el ámbito externo se analizan las oportunidades y amenazas.

Tabla 1

Matriz PESTAL - FODA

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Político				Regulaciones laborales
Económico		Demanda creciente	Bajo presupuesto publicitario	Incremento del número de competidores Inestabilidad económica
Social	Profesionales	Mas zonas urbanizadas	Empresa Joven	Demandas laborales
Cultural	Trabajos realizados			Costumbre al mantenimiento de los jardines
Ambiental		Los cambios climáticos actuales La ordenanza municipal		
Tecnología	Equipos adecuados		Renovación de tecnología	

En cuanto a las fortalezas, CIAMAN S.A. tendrá profesionales en las ramas agrícolas, diseño y paisajismo para poder brindar a los clientes el mejor servicio. Se tendrá como respaldo los trabajos realizados para cambiar la cultura de los

ciudadanos, ya que antes no se prestaba demasiada atención a la jardinería o áreas verdes. Se implementa herramientas y equipos de última tecnología adecuados para brindar los mejores diseños y tratamientos para las plantas.

La mejor hoja de vida de la empresa serán los trabajos realizados, con un portafolio de los diferentes proyectos implementados, así ofreciendo un trabajo integral.

En lo que concierne a las oportunidades, la ordenanza municipal que obliga a incrementar espacios verdes en las construcciones para favorecer al cuidado y preservación del medio ambiente.

Creciente demanda por el incremento de zonas urbanísticas, ya que la tasa de construcción en el área de influencia es alta y sigue proliferándose. Así como: Inversión en vivienda por parte de los migrantes y fomento de la inversión pública en planes de vivienda

Los cambios climáticos actuales son una oportunidad, ya que se pueden producir sequías prolongadas o excesivas lluvias, dañando el trabajo realizado.

Por otro lado, es preciso reconocer las debilidades que posee la compañía. Al ser una empresa joven el presupuesto publicitario será bajo, aunque se está implementa la página web para que la empresa pueda ser encontrada fácilmente y obtengan la información necesaria. Donde se podrán encontrar las diferentes redes sociales, tales como: Facebook, twitter e Instagram.

Finalmente, las amenazas a las que se enfrenta la compañía inician con la normativa que puede afectar a la actividad. Se pueden necesitar permisos especiales

de Sanidad, analizar la normativa a seguir en construcción que afecte a nuestra actividad, la normativa de Seguridad e Higiene, Reglamento electrotécnico de baja tensión, Normas tecnológicas de edificación. Adicionalmente, hay que tener en cuenta las regulaciones laborales ya que estas pueden afectar a la empresa por lo que pueden aumentar su gasto, por aumentos de sueldos. Así mismo, existe inestabilidad económica y bajo poder adquisitivo de las familias. Esto hace que organicen sus prioridades con respecto al gasto. Finalmente, existe un incremento del número de competidores en el mercado.

Considerando lo anteriormente expuesto, pueden determinarse estrategias a desarrollarse durante la implementación del servicio. Como estrategia **Fortaleza – Oportunidad**, se aprovechará el conocimiento profesional de la empresa para poder estar al nivel de la demanda creciente de servicios complementarios que tiene el mercado.

Una de las debilidades que tiene la empresa es ser una compañía joven, por tanto, como estrategia **Fortaleza – Debilidad**, se utilizarán los equipos adecuados y la experiencia con la que cuenta la compañía para proyectar confianza en la misma.

Como última estrategia **Oportunidad – Amenaza** se destaca que la demanda de servicios es creciente, con lo que se pueden disminuir los riesgos que representa una inestabilidad económica en el país. Así mismo, la amenaza que representan los servicios informales de jardineros, se ve disminuida con la especialización de la compañía que genera confianza en los clientes.

Análisis de la Industria

Para el análisis de la industria se revisa el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Fuerzas de Porter

Administración, Servicios, Jardinería, Estudio de Factibilidad

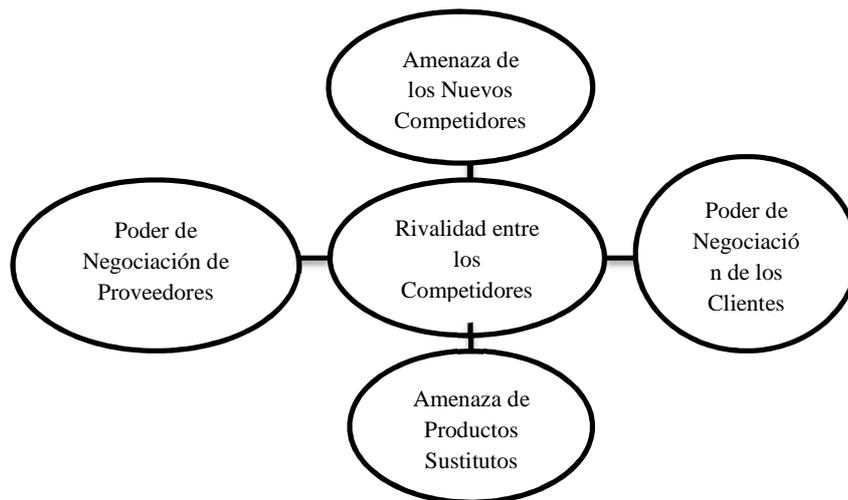


Figura 1: Las 5 Fuerzas de Porter

Tomado de Porter, 1979

La amenaza de nuevos competidores en el mercado es alta, dadas los bajos niveles de inversión requeridos (bajas barreras de entrada). Cabe indicar que actualmente no existe ninguna empresa que ofrezca este tipo de servicio por medio de una página web.

Los clientes actuales son empresas de un nivel socio económico medio-alto de la ciudad de Guayaquil, de los sectores Samborondón y vía Daule. En estos lugares se encuentran la mayoría de las urbanizaciones.

La negociación con los proveedores permite la obtención de una amplia línea de crédito, puesto que buscan ofrecer sus productos de limpieza a un precio competitivo. Se podría indicar que CIAMAN S.A. y sus proveedores son socios

estratégicos. En este sentido, no existe poder de negociación de ninguna de las partes debido a la competitividad de insumos y otros factores productivos.

En la actualidad a más de los equipos que actualmente existen en el mercado de limpieza, no hay una amenaza grande o diferente para cambiar el sistema actual de mantenimiento y limpieza. A pesar de adquirir estos equipos las personas no tienen el tiempo suficiente para realizar el mantenimiento y limpieza. No obstante, existe competencia informal que puede contratarse a precios económicos, con los riesgos que representan estos ofertantes como falta de garantía, experiencia, seriedad, entre otros.

Finalmente, en el Ecuador no existe ninguna empresa que ofrezca en el mercado este tipo de servicio que se va implementar como es el portal donde el cliente puede requerir el servicio de limpieza y mantenimiento. También hay que mencionar que si existe en el mercado algunas empresas que ofrezcan este servicio, pero por el momento no tienen el servicio de página web.

Estudio del Mercado

Mercado Meta

El mercado al cual se dirige este proyecto son las urbanizaciones de la vía Daule, en las cuales se realizarán los negocios a través de los administradores de las mismas. Las urbanizaciones a elegirse responden a un análisis previo de potencialidad de la demanda por crecimiento. La siguiente ilustración muestra los principales conjuntos habitacionales de la zona indicada y resalta aquellos que son de interés comercial y que corresponden al cantón Daule.



Figura 2: Urbanizaciones en Vía Daule

Tomado de la página web de La Joya

Metodología

Diseño de Investigación

La investigación es mixta porque utilizará una encuesta y entrevista, que se encuentra incluida en la encuesta. De esta manera, el enfoque metodológico es cualitativo y cuantitativo.

Tipo de Investigación

Esta es una investigación aplicada porque se ha profundizado en un problema concreto de la realidad. Así mismo, es no experimental porque se procederá a recopilar datos con encuestas en un tiempo determinado y no se va a intervenir.

Alcance

Esta es una investigación de tipo descriptiva. No puede ser concluyente debido a la ausencia de un marco muestral y del limitado tamaño de la muestra a la que se tiene acceso.

Muestra

La población definida para este estudio son las urbanizaciones Villa Club, La Joya y Villa del Rey. La población y muestra se analizarán por separado para cada urbanización, de tal forma que puedan realizarse conclusiones por separado también. Villa Club cuenta con un total de 15 administradores que se encargan de una etapa cada uno. Esta sería la población para Villa Club. Se tuvo acceso a un total de 12 administradores, lo cual sería la muestra de esta urbanización.

Para el caso de La Joya son 17 administradores y se tuvo acceso a 16. Finalmente, en Villa del Rey, se encuestarían el total de 8 administradores. En principio se deseaba realizar un estudio de tipo censal debido a la cantidad de administradores, pero no todos dieron la apertura para la reunión.

La muestra determinada es representativa de la población con un error del 10% y con un 95% de confianza. Las encuestas estuvieron dirigidas a los administradores que son los que toman la última decisión de la contratación.

Tabla 2

Población y Muestra

Urbanización	Etapas	Muestra
Villa Club	15	12
La Joya	17	16
Villa del Rey	8	8
Total	40	36

Variables de la encuesta

La encuesta fue aplicada a los administradores de cada etapa y consistió en varias partes. Dichas partes pueden resumirse en un conjunto de preguntas referentes a aspectos socioeconómicos del administrador como edad, antigüedad en el cargo y estado civil. En un segundo grupo de variables se consultó sobre las estrategias actuales que se utilizan para el mantenimiento de áreas verdes y los problemas a los que se han enfrentado.

Finalmente, un grupo de preguntas estuvieron orientadas a determinar las necesidades actuales con respecto a la jardinería y la predisposición de los administradores ante una propuesta específica del servicio.

Técnica de Recogida de Datos

Para el levantamiento de la información se utilizarán un método cualitativo y un método cuantitativo. El método cualitativo sería la entrevista a profundidad la cual permitirá mayor comprensión del problema de investigación. El método cuantitativo será la encuesta, la cual permitirá obtener conclusiones con respecto a la población.

Previo a la utilización de estos métodos de investigación de fuentes primarias, se ha recurrido a las fuentes secundarias que permitieron la delimitación de la población y planteamiento previo de hipótesis.

La encuesta a utilizarse puede observarse en la sección de anexos y será recogida de manera presencial en reunión con cada administrador.

Análisis de Datos

Una vez realizadas las encuestas, se procederá a la tabulación en Excel y luego será convertida la base a SPSS. A través del SPSS se elaborarán estadísticas descriptivas y relaciones entre variables que permitan determinar la segmentación de mercado y la estimación respectiva de ingresos para el desarrollo del estudio financiero.

Resultados

Para el análisis de resultados, se presentan primero las estadísticas con las características de los encuestados, para luego pasar a la discusión de preferencia de compra del servicio.

Tabla 3

Distribución de las Urbanizaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	LA JOYA	16	44,4	44,4	44,4
	VILLA CLUB	12	33,3	33,3	77,8
	VILLA DEL REY	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

La tabla anterior detalla cómo se distribuyó la muestra entre las distintas urbanizaciones. Se observa que el 44% de la muestra corresponde a La Joya, el 33% a Villa Club y el 22% a Villa del Rey.

Tabla 4*Estadísticas descriptivas de los administradores*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Edad	16	29	52	39,13	6,520
Experiencia en el cargo	36	1	15	5,22	3,270
Número de familias en la Etapa	35	400	700	549,20	111,324
N válido (según lista)	16				

La tabla 4 muestra las características principales de los administradores.

Como primer dato de interés se observa que existen muchos valores perdidos para la pregunta de edad. Por alguna razón, muchos administradores no se sintieron cómodos con aquella interrogante. No obstante, de aquello que si respondieron se puede concluir que la media de su edad es 39 años con un máximo de 52 y un mínimo de 29. El error promedio de la edad es de 6,5 años.

En cuanto a la experiencia, se observa que los administradores en promedio tienen 5 años de experiencia en el cargo. La experiencia máxima es de 15 años y la mínima es de 1 año, con 3.2 de desviación típica. Así mismo se observa que el número promedio de familias por cada etapa es de 549 con un máximo de 700 y un mínimo de 400.

Tabla 5*Estadísticas del Personal de Mantenimiento*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Número de Personas Contratadas	35	3	6	4,97	,891
Antigüedad promedio	36	1	6	2,67	1,690
N válido (según lista)	35				

La tabla 5 muestra las estadísticas del personal de mantenimiento de las urbanizaciones y etapas. Se puede observar que en promedio existen 5 personas contratadas para el mantenimiento en cada etapa, con un máximo de 6 y un mínimo de 3 personas. La desviación típica es de 0.89.

Se muestra también en la misma tabla los resultados en cuanto a la antigüedad del personal de mantenimiento. Se observa que el promedio es de 2.67, la antigüedad máxima es de 6 años y la mínima es de 1 año. La desviación típica de la antigüedad es de 1.69.

Tabla 6

Datos sobre Actividad Principal

			Frecuencia 1				Total
			Diario	Semanal	Quincenal	Otro	
Actividad 1	LIMPIEZA	Recuento	30	1	0	0	31
		% dentro de Actividad 1	96,8%	3,2%	0,0%	0,0%	100,0%
	PODAR	Recuento	1	0	1	1	3
		% dentro de Actividad 1	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	100,0%
	RIEGO	Recuento	2	0	0	0	2
		% dentro de Actividad 1	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	Recuento	33	1	1	1	36	
	% dentro de Actividad 1	91,7%	2,8%	2,8%	2,8%	100,0%	

Una vez consultadas las estadísticas descriptivas, se procedió a investigar las actividades de mantenimiento que se realizan y con qué frecuencia. Se consultaron sobre las diferentes actividades y se muestran las respuestas para las primeras tres. Los datos se encuentran en la tabla 6. Como principal actividad que desarrolla el

personal de mantenimiento se puede observar que prevalece la limpieza. Sólo existieron 3 administradores que indicaron en ese lugar a la actividad de podar y 2 que identificaron la actividad de riego. Del total que indicó que la limpieza es la actividad principal, el 97% indicó que es una actividad diaria, mientras que el 3% indicó que es una actividad semanal; lo cual es un buen indicador para la estimación de ingresos del negocio contemplado en la presente investigación.

Tabla 7

Datos sobre segunda actividad principal

			Frecuencia 2				Total
			Diario	Semanal	Quincenal	Otro	
Actividad 2	LIMPIEZA	Recuento	1	1	0	0	2
		% dentro de Actividad 2	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	LIMPIEZA	Recuento	0	1	0	0	1
		PARQUES	% dentro de Actividad 2	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
	PODAR	Recuento	2	0	5	1	8
		% dentro de Actividad 2	25,0%	0,0%	62,5%	12,5%	100,0%
	RIEGO	Recuento	25	0	0	0	25
		% dentro de Actividad 2	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total		Recuento	28	2	5	1	36
		% dentro de Actividad 2	77,8%	5,6%	13,9%	2,8%	100,0%

En la tabla 7 se puede observar que, del total de administradores, 25 indicaron (69%) que la segunda actividad más importante era el riego; mientras que 8 (22%) reportaron que era podar. De los que indicaron que el riego es la segunda actividad

más importante, el 100% indica que se realiza diariamente. Por su parte, en cuanto a podar, el 25% indica que es una actividad diaria, el 63% indicó que es quincenal y el resto, otra frecuencia.

Tabla 8

Datos sobre tercera actividad principal

Actividad			Frecuencia 3				Total
			Diario	Semanal	Quincenal	Otro	
3	LIMPIEZA	Recuento	3	0	0	0	3
		% dentro de Actividad 3	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	LIMPIEZA	Recuento	0	0	1	0	1
	MIRADOR	% dentro de Actividad 3	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	PODAR	Recuento	0	2	11	4	17
		% dentro de Actividad 3	0,0%	11,8%	64,7%	23,5%	100,0%
	RIEGO	Recuento	8	0	0	0	8
		% dentro de Actividad 3	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	SACAR	Recuento	1	0	0	0	1
	MONTE	% dentro de Actividad 3	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	SEMBRAR	Recuento	0	0	0	1	1
		% dentro de Actividad 3	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	SIEMBRA	Recuento	0	0	0	1	1
		% dentro de Actividad 3	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total		Recuento	12	2	12	6	32
		% dentro de Actividad 3	37,5%	6,2%	37,5%	18,8%	100,0%

Finalmente, la tercera actividad más importante se registra en la tabla 8. En esta tabla se observa que podar es la que tiene mayor puntuación, seguida por riego. En menor dimensión se observan otras actividades como siembra y remover el monte.

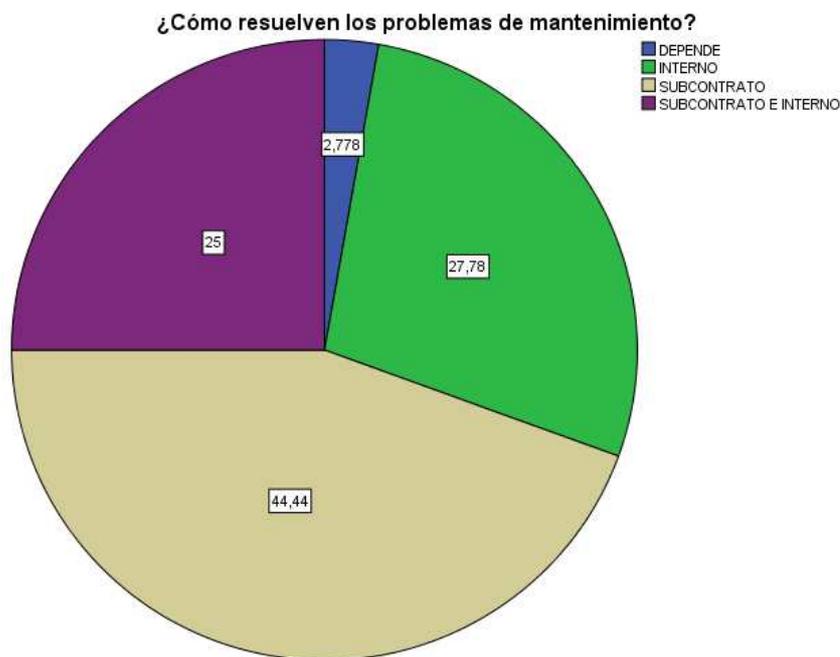


Figura 3: Forma de resolver problemas de mantenimiento en jardines

En la figura 3 se muestran los resultados al consultar la forma en la que los administradores resuelven los problemas de mantenimiento. El 28% indicó que esos problemas se resuelven con personal interno, mientras que el 44% indicó que se lo hace con personal subcontratado. El 25% dijo que lo hacen con personal interno y subcontratado y el porcentaje restante indicó que depende de la actividad a realizar.

Tabla 9

Provisión para pago de indemnizaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	35	97,2	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	2,8		
Total		36	100,0		

La tabla 9 muestra los resultados de consultar a los administradores sobre la provisión para pago de indemnizaciones de su personal. Se observa que no existe tal provisión en ninguno de los casos válidos.

Tabla 10

Política de Manejo de Pérdidas de Herramientas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	27,8	27,8	27,8
	No	26	72,2	72,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Sobre la política del manejo de pérdidas, el 28% de los encuestados indicó que si poseen tal política, mientras que el 72% reportó que no existe. Considerando este resultado y que no existe provisión para indemnizaciones, la alternativa de subcontratar los servicios de mantenimiento de jardines toma mayor relevancia, puesto que permite disminuir los potenciales problemas de mantener personal contratado.

Tabla 11

Problemas frecuentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	5,6	5,6	5,6
Falta de Personal	15	41,7	41,7	47,2
Falta de Materiales	2	5,6	5,6	52,8
Trabajos Mal Realizados	7	19,4	19,4	72,2
Mucho Tiempo de Mantenimiento	5	13,9	13,9	86,1
Deterioro de Parte del Jardín	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

La tabla 11 indica cuáles son los problemas que se reportan con mayor frecuencia. Se observa que el problema más frecuente es la falta de personal con un 42%. En segundo lugar se reporta los trabajos mal realizados con el 19%, seguido de mucho tiempo de mantenimiento y deterioro de parte del jardín, ambos con el 14%.

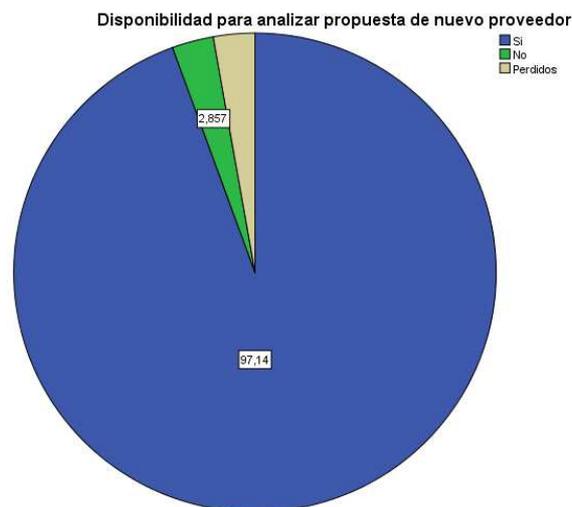


Figura 4: Disponibilidad a analizar propuesta de servicios

Como última consulta se preguntó a los administradores sobre la disponibilidad o apertura para analizar una propuesta de servicio de mantenimiento debido a los problemas reportados con anterioridad. Los resultados se observan en la figura 4. Se puede observar que del total de respuestas válidas, el 97% está dispuesto a analizar la propuesta. Durante la entrevista se comentó a los administradores sobre el nivel de precios que maneja la compañía, los cuales ya son estándar. La respuesta en cuanto al precio fue positiva, no obstante solicitaron que se presente la propuesta en firme por escrito, incluyendo las tareas que incluye el servicio.

En base a la información recogida en la encuesta, se pudo realizar una estimación de la demanda. Para dicha estimación se han considerado dos factores principalmente: predisposición reportada por parte de los administradores y número de empleados contratados, puesto que el servicio propuesto reemplazaría dichos empleados; en este sentido, mientras más empleados existan, menor es la probabilidad de contratación. Con base en esto, se han considerado 12 etapas. En la joya, se trabajará con Platino y Rubí. En Villa Club las urbanizaciones serán: Doral, Estelar, Floral, Hermes, Júpiter, Luna y Natura. En Villa del Rey se atendería a Arturo, Príncipe Felipe y Reina Beatriz.

En conclusión, se pudo constatar que no existe competencia directa trabajando con los administradores de las etapas y urbanizaciones productos del estudio, no obstante, la competencia indirecta serían los servicios prestados por el personal interno con el que cuentan. Sobre este personal, las encuestas revelaron que existen muchas inconformidades en cuanto a gestión, responsabilidad y eficiencia de los trabajos. Así mismo se pudo observar la aceptación de los administradores en cuanto al servicio que ofrece CIAMAN S.A., al mismo tiempo que indicaron los puntos débiles que esperarían que puedan cubrirse con la propuesta.

Capítulo 4: La Propuesta

En este capítulo se presenta la propuesta de la investigación que consiste en el desarrollo de un plan de negocios para la compañía en base a los resultados obtenidos de la investigación. La propuesta incluye un análisis financiero de factibilidad.

Análisis de las 4 P's

Producto

El servicio ofrecido consiste en el mantenimiento de las urbanizaciones en cuanto al cuidado de jardines se refiere. Esta actividad incluye:

- Recoger basura blanca (papeles, botella, etc)
- Colocar surtidores, aspersores y mangueras en las áreas.
- Rastrillar el área
- Sacar monte, desyerbar
- Podar plantas como ficus, isoras, durantas, etc.
- Fumigación para plagas.

Estas actividades tienen su periodo de ejecución con una frecuencia y tiempo acorde al cronograma establecido por los peritos como son los ingenieros agrónomos, ingenieros civiles, arquitectos con los que cuenta la compañía CIAMAN S.A. para brindar el servicio. La tabla 12 da referencia la descripción del servicio.

Tabla 12

Descripción del Servicio

ACTIVIDADES LIMPIEZA DE JARDINES	DIARIO	SEMANA	QUINCENA	MENSUAL
	O	L	L	L
Limpieza de jardines (Basura blanca)	√			
Colocar surtidores, aspersores, mangueras.	√			
Colocar surtidores, aspersores, mangueras.	√			
Colocar surtidores, aspersores, mangueras.	√			
Sacar maleza, monte, desyerbar	√			
Fumigación de plagas				√
Podada de césped				√
Poda de plantas ornamentales				√
Desalojo del material que salió de los jardines	√			

Precio

El precio propuesta para este negocio es el mismo que mantiene la compañía CIAMAN S.A. en la actualidad para manejar el resto de sus operaciones comerciales. En este sentido, el costo del servicio ascendería a \$1,911 más IVA por una afiliación mensual. El precio incluye el mantenimiento de todos los jardines de las áreas comunales. En un precio para un promedio de 9,520 metros cuadrados; el cual corresponde al promedio de extensión de jardines de las urbanizaciones de esa zona.

Marca-Logo



Plaza

A continuación, se presentan los mapas de las urbanizaciones donde se comercializaría el servicio:



Figura 5: Urbanización La Joya.

Tomado de la página web de La Joya



Figura 7: Urbanización Villa Club

Tomado de la página web de Villa Club

Finalmente, en lo que comprende a Villa Club, las etapas analizadas son: Cosmo, Doral, Estelar, Floral, Galaxia, Hermes, Júpiter, Krypton, Luna, Magna, Natura y Omega.

Promoción

Para el plan de promoción se utilizará principalmente el recurso electrónico:

- Se realizarán campañas de e-mails Constant Contact
- Se pautará por medio de las redes sociales: Facebook – instagram.
- Posicionamiento WEB (SEO) – Posicionamiento en buscadores: Por este medio la firma se podrá posicionar en el mercado, por medio estas palabras claves :

- Limpieza
- Mantenimiento
- Urbanizaciones
- Jardines



Figura 8: Medios de Promoción

Aspectos Organizacionales

Acorde a la información proporcionada por la empresa, CIAMAN S.A. es una compañía especializada en limpieza, jardinería y horticultura orgánica, con una clara vocación de servicio al cliente y a la sociedad. Su garantía fundamental es el equipo

humano que la respalda, conformada por Ingenieros Agrónomos Ingenieros civiles y Arquitectos con una gran experiencia, para brindar un servicio de alta calidad.

Ofrece una variedad de productos y servicios para cubrir necesidades de una manera profesional y personalizada. Entre estos servicios se mencionan:

- Diseño construcción de jardines y huertos
- Mantenimiento y curación de plantas
- Venta de plantas.
- Construcción de jardines para empresas

CIAMAN S.A. está localizada en Guayaquil. Nace en 2006 dedicada exclusivamente al sector de servicios complementarios en limpieza, jardinería, mensajería y soluciones a las empresas y a los hogares. Presta servicios especializados en jardinería que varían entre proyectos de jardinería y paisajísticos, implantación de sistemas de riego, mantenimiento de jardines, comercialización de productos de jardinería, complementos, planificación de jardines y su mantenimiento.

Misión

Nos preocupamos en prestar servicios de alta calidad respetando el ambiente y la armonía entre lo artificial y lo natural, donde un equipo profesional procura en todo momento aproximarse el máximo posible a la perfección.

En un mercado extremadamente competitivo, nuestros servicios se desmarcan de la competencia procurando satisfacer la demanda más distinguida, apostando en la diferenciación, creatividad e innovación, donde atendemos al cliente que desea un trabajo personalizado y con alto grado de exigencia.

CIAMAN S.A. es una empresa que le gusta de verse como un "Escultor de Jardines donde la materia prima es la Naturaleza".

Visión

CIAMAN S.A., en un horizonte próximo procurará elevar el sector de la jardinería, al máximo nivel de calidad y diferenciación, asentado en un crecimiento y desarrollo empresarial sostenible, y tornarse líder indiscutible en el mercado de jardinería. Deseamos "crear jardines dignos de ser contemplados todos los días, como si todos los días fuera un Jardín diferente".

Nosotros, sabemos que nuestros clientes son exigentes ya que les gusta verse reflejados en su jardín, por ello los cuidamos como si de los propios clientes se tratara.

Estructura Organizacional

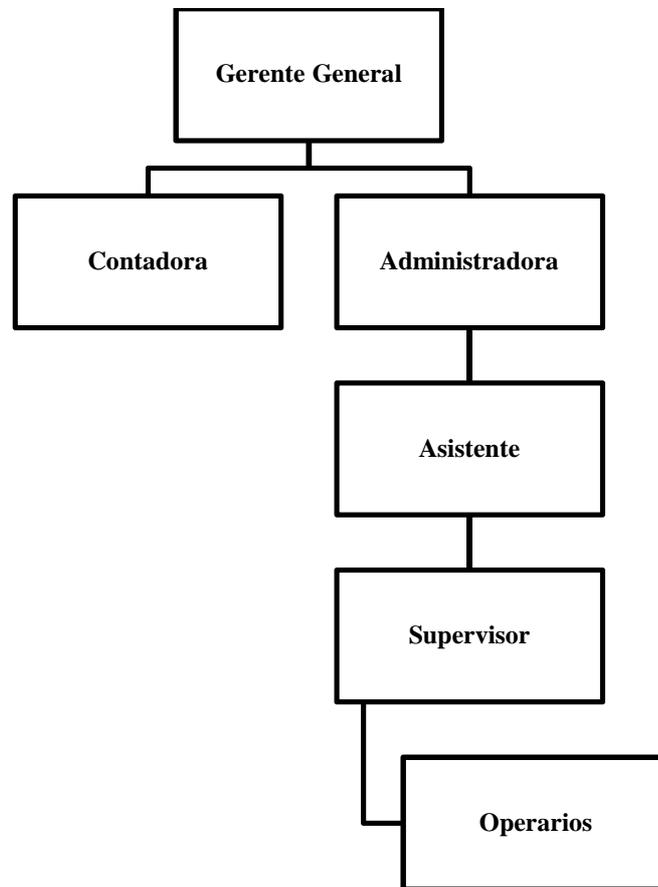


Figura 9: Organigrama

Descripción de Funciones

Gerente General

Es el responsable de la administración general del negocio. Es el contacto directo con el Directorio, así como el representante legal de la compañía. Su función principal es el control y crecimiento de la operación, así como la supervisión del personal.

Contadora

Tiene bajo su responsabilidad la contabilidad de la empresa, así como el manejo de impuestos. Su función incluye el análisis financiero de la compañía y las recomendaciones específicas para mantener los estándares de rentabilidad requeridos.

Administradora

Se encarga de la administración interna del negocio, incluyendo el manejo de recursos humanos en cuanto a contrataciones, despidos y manejo de nómina; control de horarios y manejo de conflictos. Es también responsable de los trámites administrativos y controles de gastos de la empresa.

Supervisor

Es el responsable del control y manejo del servicio. Maneja la relación con los operarios y coordina los mantenimientos que hayan sido solicitados.

Operarios

Son los responsables del trabajo operativo y los mantenimientos. Reportan directamente al supervisor y manejan la relación más directa con los clientes.

Asistente

Su función es variada dependiendo de la carga laboral y tareas de las personas a las que asiste, en este sentido, el gerente general y la administradora.

Perfil de Operarios

A continuación, se detalla el perfil del cargo requerido para los operarios.

1. Identificación Del Cargo	
Denominación: Jardínero	Código:
Area: Mantenimiento	Asignación Salarial: Us\$379,10
Departamento: Mantenimiento	Reporta A: Supervisor
Supervisa: N/A	

2. Objeto General Del Cargo
Mantener en condiciones de limpieza y belleza los jardines y áreas verdes de la institución.

3. Requisitos Mínimos
3.1 Edad: 20-27 años
3.2 Genero: Masculino
3.3 Formación Académica: Mínimo Bachiller
3.4 Experiencia Laboral: Mínimo 1 año en floricultura, sistemas de riego, podador o tareas similares.
3.5 Disponibilidad para el puesto: Disponibilidad para trabajar en horarios de 06:30 - 15:00 de lunes a viernes y sábados de 06:30 - 09:00.

4. Condiciones De Trabajo
Desarrolla su trabajo a la intemperie en condiciones climáticas variables, trabajo fatigoso y rutinario, manipulación de cargas, ruido, vibraciones, expuesto a agentes físicos y biológicos.

5. Descripción De Las Funciones		
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD	TIPO
Sus funciones son labores de ejecución que exigen práctica y especial habilidad, así como atención en los trabajos a realizar.		
1.- Limpiar los jardines de todo el perímetro asignado, el cual contempla recoger y eliminar restos vegetales, orgánicos de las zonas verdes tales como eliminación de malas hierbas, ramas, hojas, escombros, basura o material no deseado.	D	E
2.- Regar plantas, terrenos y masetas con la ayuda de mangueras.	D	E
3.- Preparación de terreno y abono.	O	E
4.- Podar y recortar árboles, hojas de palma y ficus	B	E
5.- Deshierbar el área podada y recorte de filos.	D	E
6.- Limpiar, podar, y recortar los filos del césped de malas hierbas.	D	E
7.- Podar las isocas.	D	E
8.- Realizar trabajo de apoyo en coordinación con funcionario de la institución	D	E
9.- Mantenimiento y limpieza de macetas.	Q	E

10.- Aplicar productos fitosanitarios para prevenir de agentes nocivos en plantas y árboles tales como cipermetrina y gramoxave o glifopac(pulgón y monte campo libre).	B	E
Funciones Generales	Periodicidad	Tipo
11.- Cavar hueco o zanga previa autorización.	O	E
12.- Limpiar la pileta	S	E
13.- Mantener en buen estado los utensilios y equipo.	D	E
14.- Reportar el deterioro o fallas de los utensilios, equipos de trabajo.		
15.- Cumplir con el reglamento de seguridad y salud ocupacional.	D	E
16.- Descargar plantas o cualquier otro tipo de material previo al arreglo de algún área verde o jardín.	O	E

Convenciones
FUNCIÓN

TIPO DE

Ejecución (E)	Análisis (A)	Dirección (D)	Control (C)
Ocasional (O)	Diaria (D)/Quincenal(Q)	Semanal (S)	Bimensual (B)

PERIODICIDAD

6. Competencias		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
6.1 Generales				
1	Adaptación al cambio	X		
2	Trabajo en Equipo	X		
3	Prudencia		x	
4	Colaboración	X		
5	Trabajo a presión		x	
6	Iniciativa	X		
7	Creatividad	X		
8	Dinamismo y energía		x	
9	Sociabilidad		x	
10	Respetuoso	X		
11	Honesto	X		
12	Buenos modales	X		
13	Servicial	X		
6.2 Técnicas				
1	Atención al detalle	X		
2	Operar maquinaria, y/o herramientas, utensilios de jardinería (pico, pala, carretilla de mano, laya, azada, rastrillo, machete, pico de loro, tijeras podadoras, hacha, serrucho de poda, esmeril, cabos, escaleras, arnés, motosierras, etc).	X		X
3	Técnicas específicas para acondicionar el terreno, trasplante de plantas y procesos de siembra		x	

4	Técnicas de riego		x	
5	Disciplina		x	
6	Capacidad de desplazamiento	X		

7. Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
a. Bienes y valores ¿cuáles? Total responsabilidad por la conservación, limpieza, mantenimiento, belleza de jardines y áreas verdes, así como también del cuidado de equipos, manejo de materiales, sustancias y herramientas de trabajo.	X		
b. Relaciones interpersonales (¿cuál?) Con sus compañeros de trabajo, manteniendo el respeto, colaboración en la jornada de trabajo.		x	
c. Coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Estar en coordinación para el desarrollo de las actividades programadas con el Supervisor del área.		x	

8. Requerimientos Físicos Y Mentales	Porcentaje De La Jornada Laboral			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 Carga Física				
a. Posición Bípeda	x			
b. Posturas mantenidas		X		
c. Alternar posiciones			x	
d. Motricidad Gruesa				x
f. Destreza Manual				x
g. Levantamiento y Manejo de Cargas	x			
h. Velocidad de Reacción				
7.2 Carga Mental				
a. Recibir información oral			x	
b. Atención				x
c. Concentración				x
d. Repetitividad			x	
e. Monotonía			x	
f. Tareas de precisión visimotora			x	
7.3 Sensopercepción				
a. Percepción Visual			x	
b. Percepción auditiva	x			
c. Percepción olfativa	x			
d. Percepción táctil				x

e. Relaciones espaciales			x	
f. Constancia de la forma			x	

Cadena de Valor

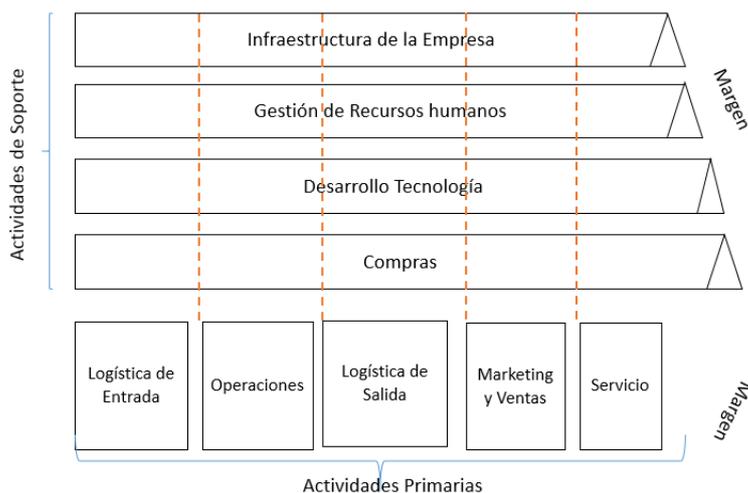


Figura 10: Cadena de Valor

En cuanto al abastecimiento, CIAMAN S.A. cuenta con una bodega que se encuentra en el mismo local, donde se localizan los productos de limpieza y mantenimiento como son maquinarias, herramientas y utillajes.

En referente al desarrollo tecnológico, la tecnología es el ícono más importante que ayuda a receptar los pedidos y sugerencias de los clientes. Por medio de esta herramienta se puede cambiar constantemente los contenidos ofrecidos, contar con una base de datos e interactuar con los clientes.

Una vez que esté contratado el servicio de CIAMAN S.A., se emitirá en el sistema un formulario detallando toda la información del cliente (Nombre, RUC,

Ubicación, Metraje y número de viviendas de la urbanización) CIAMAN S.A. le dará el servicio de mantenimiento y limpieza en 24 horas.

La recepción de pedidos se efectúa también de forma directa (sin previa solicitud de oferta). Los clientes realizan sus pedidos por correo electrónico o teléfono, o bien acudiendo de forma directa a las oficinas de la empresa.

En cuanto a los medios de pago, para obtener el servicio en CIAMAN S.A. se utilizan pagos en efectivo, cheques, transferencias y tarjetas de crédito.

La compañía cuenta con un personal altamente calificado. Con mucha experiencia en lo que es mantenimiento y limpieza. En cuanto a su infraestructura, la administración está constituida por el Gerente, una administradora, una contadora, un supervisor, una asistente y 40 operarios.

Para la logística, se cuenta con una camioneta que se dirige con todo el equipo de trabajo para realizar el mantenimiento y limpieza de los hogares y urbanizaciones establecidas.

Para lo que comprende marketing y ventas, se contará con un portal por el cual cliente puede adquirir su servicio, también redes sociales e e-mails para promover el servicio. Así mismo, la gerencia y administrador están encargados del presupuesto de ventas, tomar el flujo de información que proporcione el cliente y administrarlo de forma eficiente.

En cuanto al portal web se refiere, el enfoque no será sólo vender el servicio. El portal sirve para interactuar con el cliente y apoyarlo en sus necesidades. Contará con asesoría y seguimiento de los clientes. El servicio vendido de CIAMAN S.A. va hacer de calidad con personal altamente calificado.

Los clientes o usuarios pueden ingresar al portal por medio de la dirección electrónica www.ciaman.com.ec, una vez que estén en la página podrán ver siempre las actualizaciones de: información, imágenes, videos, también nuestros links de las redes sociales en la cual ellos podrán participar o comunicar.

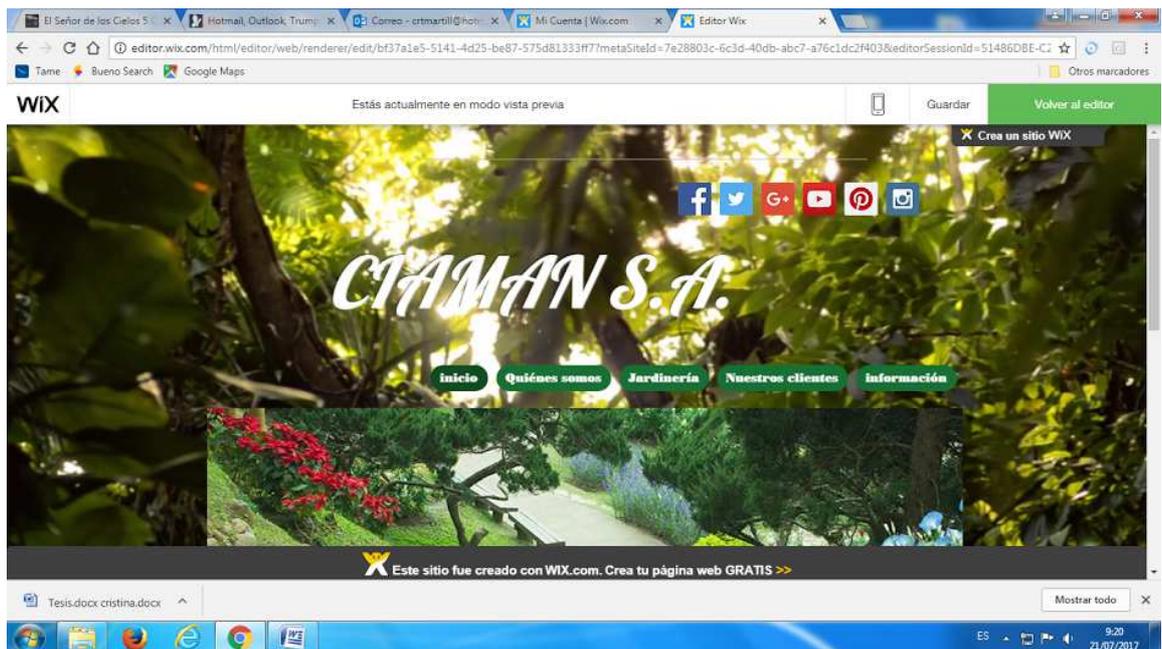


Figura 11: Portal Web

Tomado de la página web de CIAMAN S.A.

Se incluirán dentro del portal enlaces directos a las redes sociales como Facebook e Instagram con el objetivo de mantener contacto constante con el cliente. Adicionalmente, habrá un chat interactivo donde se podrán realizar las diferentes consultas acerca del diseño de las plantas, los cuidados y el servicio que se va a ofrecer.

*Modelo CANVAS***Tabla 13***Modelo CANVAS*

Alianzas claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Clientes	Recursos claves	Canales de distribución	Estructura de costos	Fuentes de ingresos
Sistemas de publicidad	Marketing	Servicio de mantenimiento y limpieza	Portal	Empresa	Liquidez - fuentes de financiamiento	Portal	Tecnología	Venta del servicio mantenimiento y limpieza
	Relación con los clientes	Servicio puntual y oportuno	E- mails		Personal calificado	Local	Marketing	
	Pedidos	Excelentes formas de pago	Redes sociales		Maquinarias y Herramientas de limpieza			
		Sugerencias - asesoramiento de limpieza y mantenimiento	Servicio post - venta					

Clientes

Empresas – Urbanizaciones que busquen un excelente servicio de limpieza y mantenimiento en las urbanizaciones. En la actualidad, los clientes son instituciones educativas de varias zonas de la ciudad y a través de este proyecto se espera incrementar la cartera a urbanizaciones privadas.

Propuesta de valor

CIAMAN S.A. es un servicio que ofrece al cliente el mantenimiento y limpieza en urbanizaciones privadas. Se ofrecerá al cliente en el portal la posibilidad de poder interactuar con nosotros por medio de videos, recomendaciones, asesoramiento de mantenimiento y limpieza. Siempre contando con un medio de pago seguro que les brinde confianza. Este servicio se lo dará de forma segura.

Canales de distribución

Se cuenta con un punto de venta físico el cual será la matriz punto de almacenamiento donde se encuentran todas las maquinarias y herramientas para que el personal pueda laborar. Por medio del portal el cliente podrá solicitar el servicio y cancelarlo con las formas de pago que se ofrecen: paypal, tarjetas de crédito.

Relación con el cliente

La relación con el cliente se la realizará a través de las redes sociales como facebook e instagram, además directamente del portal se tendrá un contacto permanente con las opiniones y sugerencias. Otro medio de comunicación con el cliente es vía e-mail. Se dispondrá de un servicio postventa, y se realizará una encuesta para medir la satisfacción del cliente.

Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos estará en función de la venta del servicio de mantenimiento y limpieza a los clientes que accedan al portal, oficinas o realicen contacto telefónico con la compañía, así como la frecuencia de la realización de los mantenimientos.

El precio es una variable importante, no obstante, ya se encuentra definido para el conjunto de servicios de la firma.

Recursos claves

El recurso clave para la empresa CIAMAN S.A. es humano, dado que tiene un personal altamente calificado con experiencia para la realización de las actividades de limpieza. Otro recurso son las maquinarias y herramientas. También se tiene que tener presente el recurso de liquidez – fuentes de financiamiento para poder realizar nuestro modelo de negocios.

Actividades claves

Tener mecanismos idóneos para poder tener una relación permanente con el cliente es fundamental para hacer un seguimiento del servicio que se está dando. El marketing y control como actividades complementarias para poder difundir el servicio dado y tener tanta retroalimentación y un buen desempeño en cada uno de los procesos de la cadena de valor. Otro aspecto importante es la relación con los clientes a través del servicio de post venta se gestionará la información obtenida de las encuestas por el cliente para una mejora continua del servicio.

Alianzas claves

Sistemas de publicidad son los aliados necesarios que servirán como base para la operatividad del negocio. No obstante, se debe considerar la relación que se

mantiene o mantendrá con los administradores de las distintas etapas debido a que ellos ejercen una influencia significativa al momento de definir la contratación de los servicios.

Estructura de costes

En cuanto a tecnología los costos que se recurrirán en software y el diseño de la página web. Y por último el marketing que abarcará la publicidad y promoción del nuevo canal de compra para el cliente.

Adicional a lo anterior, los costos directos corresponden a la mano de obra y recursos utilizados para los mantenimientos, los cuales se detallan en la sección de análisis financiero.

Tipo de Negocio

La oferta de mercado electrónico que se ha escogido es B2C o business to consumer (negocio a consumidor). Este modelo de negocios B2C trata la venta y/o servicios de la empresa a consumidores, mejorando el servicio prestado a los clientes, lo que permite a la empresa a elevar ventas e ingresos.



Figura 12: Modelo del Negocio

Se aprovecha el uso de este modelo porque los usuarios que obtienen sus servicios por internet disponen de mayor libertad para poder comparar los beneficios que se presenten incluidos los precios.

El soporte al cliente se puede proporcionar de manera directa por diferentes medios, como chat en vivo, redes sociales, correo electrónico o Skype. Aquí es donde participan los intermediarios online y se incluye a todas las plataformas de comercio electrónico, incluyendo Shopify, la cual es una plataforma sencilla para vender los servicios.

Shopify es una plataforma fácil de utilizar. No es necesario tener grandes conocimientos informáticos para ponerla en marcha y se puede elegir entre una amplia lista de diseños web con estilos diferentes según el ecommerce que se tenga en mente, hay más de 100 plantillas diferentes.

La empresa actualmente tiene también un modelo Business to Business, ya que también brinda sus servicios a empresas, estos procesos de compra son mucho más racionales y complejos. Por eso, cada variable de la oferta va a ser analizada en detalle. Por ese motivo es muy importante que la propuesta de valor que se ofrece sea mucho más detallada incluso con la incorporación de documentos técnicos, detalles de especificaciones, etc.; en el cual se ha realizado la identificación de cuáles son las motivaciones de la compañía, expresadas a través de misión y visión, y una segmentación precisa de su cartera de clientes. Ya que cuando las empresas deciden adquirir un servicio, pueden basarse en muchas razones: una de ellas es el precio o los costos, el tipo de servicio post venta, las relaciones establecidas previamente, el conocimiento que la empresa sobre los clientes, etc. Es por eso que se va a tener en cuenta que motivo influye en el cliente para que no prefiera nuestros servicios, ya que

no es tan fácil ganar nuevos clientes. Por lo tanto, es importante potenciar y aprovechar nuestros puntos fuertes.

El plan de marketing B2B que comprende la fidelización de clientes es el que va a tener mayor peso. Ya que captar un nuevo cliente en Marketing B2B tiene un coste muy elevado por lo que es mucho más fácil y barato incrementar la facturación de un cliente que ya nos compra que conseguir uno nuevo.

Recursos

Para el desarrollo de los mantenimientos se han definido útiles y actividades a desarrollar según se describirán en las siguientes tablas.

Tabla 14

Útiles de Jardinería

MATERIALES
Podadoras
Motosierra
Tijeras de podar
Machetes
Materiales de seguridad
Cascos, línea de vida, Reflectivos
Rastrillos
Mangueras
Tijeras de Picos de loro
Palas
Aspersores
Motoguadañas
Gasolina
Escaleras Telescópica
Tijeras de podar aéreas

Aspectos Financieros

En esta sección se presenta el análisis y proyección financiera para la empresa CIAMAN S.A. En los resultados se observó que las diferentes etapas en cada urbanización tienen un personal ya contratado, no obstante, no se encuentran satisfechos y por ello el 97% indicó que quisieran analizar una propuesta de la empresa. Sin embargo, no hay que desconocer el hecho de que, según el estudio de mercado, no existen provisiones para despidos o indemnizaciones, por lo que en aquellas etapas en las que haya más personas contratadas, su reemplazo por un servicio externo sería más complicado. En este sentido lo que se opta por presentar es un estudio de inversiones y proyección financiera por cada etapa que se logre aprobar, realizando al final de la sección un aproximado considerando aquellas etapas que tengan 4 o menos personas contratadas.

Cada etapa tendría sus equipos de manera independiente, permitiendo así segmentar los rubros de inversión. Los empleados requeridos por etapa serían dos, según se detalla más adelante en los cuadros. Los empleados corresponderían al costo de ventas en los resultados debido a que lo que se factura es el servicio.

Inversión Física

Para la inversión inicial se consideran dos rubros de inversión: inversión física e inversión en capital de trabajo. En cuanto a la inversión física, la siguiente tabla muestra los equipos que se requieren por cada etapa que se desee atender.

Tabla 15***Inversión Física por Etapa***

Descripción	Cantidad	Inversión	Vida útil	Depreciación	Vida útil año 5
Aspersor para riego 200 unid	1	\$ 150	0	\$ -	\$ -
Stihl Fs 280 Motoguadaña	1	\$ 540	10	\$ 54	\$ 270
Machetes De 22 Shiva	4	\$ 16	0	\$ -	\$ -
Tijera Cortador Sierra	1	\$ 15	0	\$ -	\$ -
Tijera Manual Grande	4	\$ 48	0	\$ -	\$ -
Tijeras de Podar 8	4	\$ 24	0	\$ -	\$ -
Mangueras Descarga Flat	1	\$ 153	0	\$ -	\$ -
Rastrillo Jardinería	4	\$ 24	0	\$ -	\$ -
Otros equipos		\$ 50	0	\$ -	\$ -
Total		\$ 1,020		\$ 54	\$ 270

Según se observa en la tabla anterior, la inversión en equipos sería de \$1,020 por cada etapa que se atienda, lo cual se depreciaría en 10 años acorde a las normas de contabilidad de equipos, sólo en lo que concierne a la motoguadaña. La depreciación anual, calculada por línea recta acorde a la ley, sería de \$54 y el valor por depreciar al final del horizonte de planificación definido en 5 años sería \$270.

Estimación de Ingresos y Costos de Ventas

CIAMAN S.A. es una compañía que se encuentra en funcionamiento, por tanto el enfoque financiero de este estudio tendrá carácter incremental. Esto significa que las proyecciones se realizarán considerando únicamente la facturación y costos adicionales que se generen por las etapas y urbanizaciones a atender. En este sentido, se ha tomado en consideración el precio por servicio mensual que tiene CIAMAN S.A. en la actualidad y se ha realizado la estimación de ingresos y costos de ventas por cada etapa.

Tabla 16***Estimación de Ingresos y Costo de Ventas por Etapa***

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio mensual	\$ 1,911	\$ 1,969	\$ 2,028	\$ 2,088	\$ 2,151
Ingreso anual	\$ 22,935	\$ 23,623	\$ 24,332	\$ 25,062	\$ 25,814
Núm, Emp, Requeridos	2	2	2	2	2
Sueldo mensual por empleado	\$ 379	\$ 390	\$ 402	\$ 414	\$ 427
Aporte IESS	\$ 46	\$ 47	\$ 49	\$ 50	\$ 52
Fondo Reserva	\$ 32	\$ 33	\$ 33	\$ 34	\$ 36
Décimo tercer sueldo	\$ 32	\$ 33	\$ 34	\$ 35	\$ 36
Décimo cuarto sueldo	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34	\$ 35
Costo por empleado	\$ 520	\$ 535	\$ 551	\$ 568	\$ 585
Total empleados	\$ 1,039	\$ 1,070	\$ 1,102	\$ 1,136	\$ 1,170
Costo anual	\$ 12,470	\$ 12,844	\$ 13,229	\$ 13,626	\$ 14,035

Según se observa el precio por el servicio mensual es de \$1,911 lo cual generaría una facturación anual de \$22,935. Para atender cada etapa se requiere contratar a dos operarios, los cuales trabajarían tiempo completo para dicha etapa. Cada empleado tendría un sueldo de \$379, que sumado a las cargas sociales que corresponden arrojan un costo a la empresa de \$520 por empleado. En este sentido, el costo anual de mano de obra sería de \$12,470.

Capital de Trabajo

Para la estimación del capital de trabajo inicial se han definido dos rubros: sueldos de dos meses, debido a que se darán 30 días de crédito y se desea mantener cierta holgura con los sueldos y 30 días de utensilios para la limpieza que se necesita para operar. En este sentido, el capital de trabajo quedaría como se muestra a continuación.

Tabla 17*Capital de Trabajo por Etapa*

Descripción	Capital requerido
Dos meses de sueldos	2,078
Artículos limpieza	200
Capital Trabajo	2,278

Amortizaciones

La inversión total que se requiere por etapa del proyecto sería de \$3,298 entre capital físico y capital de trabajo. Estos valores serán financiados con préstamo bancario con tasa empresarial del 11%. La amortización del préstamo se presenta a continuación.

Tabla 18*Amortización del Préstamo*

Años	PAGO	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				\$ 3,298
1	\$ 892	\$ 363	\$ 530	\$ 2,769
2	\$ 892	\$ 305	\$ 588	\$ 2,181
3	\$ 892	\$ 240	\$ 653	\$ 1,528
4	\$ 892	\$ 168	\$ 724	\$ 804
5	\$ 892	\$ 88	\$ 804	\$ 0

Según se observa en la tabla, el pago asciende a \$892 mensuales y se amortiza en su totalidad en 5 años. El rubro de interés para el primer año es de \$363 y el último año corresponde a \$88.

Proyecciones Financieras

En base a la información presentada en los cuadros anteriores, se procede a realizar las proyecciones financieras pertinentes. Se realiza, en primer lugar, la proyección del Estado de Resultados para luego obtener el Flujo de Caja Proyectado. Posterior a ello se estima el modelo del Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) y se realizan los respectivos análisis de rentabilidad y sensibilidad del estudio.

Estados Financieros

Los Estados de Resultados se han estimado de dos formas: un individual que permitirá analizar cada etapa por separado, y un agregado en base a la estimación de las etapas que podrían aceptar la propuesta de servicio.

Tabla 19***Estado de Resultados Proyectado por Etapa***

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	22,935	23,623	24,332	25,062	25,814
Costo de venta	12,470	12,844	13,229	13,626	14,035
Margen Comercial	10,465	10,779	11,103	11,436	11,779
Gastos Variables	2,752	2,835	2,920	3,007	3,098
Comisiones	2,294	2,362	2,433	2,506	2,581
Otros variables	459	472	487	501	516
Gastos Fijos	2,544	2,601	2,659	2,719	2,781
Personal (Uniformes)	90	93	95	98	101
Publicidad	600	600	600	600	600
Arriendo	-	-	-	-	-
Servicios básicos	-	-	-	-	-
Suministros	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
Depreciación	54	54	54	54	54
Otros gastos	-	-	-	-	-
Utilidad Operativa	5,169	5,344	5,524	5,709	5,900
Gastos Financieros	363	305	240	168	88
Utilidad Antes Impuestos	4,806	5,039	5,284	5,541	5,812
Part, Trabajadores	721	756	793	831	872
Impuestos	899	942	988	1,036	1,087
Utilidad Neta	3,187	3,341	3,503	3,674	3,853

Se puede observar que el margen comercial del año 1 alcanza un valor de \$10,465. Al restarle los valores correspondientes a gastos variables y gastos fijos, el valor de la utilidad operativa es de \$5,169. Luego de gastos financieros, participación de trabajadores e impuestos, la utilidad neta resultante es de \$3,187. En el año 5 está

utilidad alcanzaría los \$3,853. El porcentaje de utilidad neta para el año 1 es de 13.75%.

Es preciso señalar que la empresa en la actualidad ya se encuentra en funcionamiento, por tanto el estado de resultados proyectado que se presenta, corresponde a un análisis incremental. En este sentido, no existe costo de arriendo ni de servicios básicos. De arriendo porque el local ya está pagado con el servicio actual, y de servicios básicos porque el mantenimiento no se da en oficinas sino en las mismas urbanizaciones. Todos los costos incrementales han sido considerados. En lo que respecta al rubro de comisiones, es el valor que se cancelará al Gerente por cerrar la negociación con cada etapa.

Para el estado de resultados ampliado se han considerado 12 etapas. En la joya, se trabajará con Platino y Rubí. En Villa Club las urbanizaciones serán: Doral, Estelar, Floral, Hermes, Júpiter, Luna y Natura. En Villa del Rey se atendería a Arturo, Príncipe Felipe y Reina Beatriz. Los estados de resultados se muestran a continuación.

En la tabla se observa que el margen comercial para el primer año sería de \$125,585. El valor de comisiones corresponde a las comisiones calculadas por etapa, considerando todas las etapas que van a atenderse, según se explicó en el párrafo anterior. No se registran valores de arriendo, debido a que el proyecto es incremental y no existe arriendo incremental en este sentido. Descontando gastos variables y gastos fijos, la utilidad operativa alcanza \$62,030. Luego de gastos financieros e

impuestos, la utilidad neta resultante es de \$38,240. En el último año de planificación, la utilidad asciende a \$48,034.

Tabla 20

Estado de Resultados Consolidado Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	275,221	283,478	291,982	300,742	309,764
Costo de venta	149,637	154,126	158,750	163,512	168,418
Margen Comercial	125,585	129,352	133,233	137,230	141,347
Gastos Variables	33,027	34,017	35,038	36,089	37,172
Comisiones	27,522	28,348	29,198	30,074	30,976
Otros variables	5,504	5,670	5,840	6,015	6,195
Gastos Fijos	30,528	30,560	30,594	30,628	30,664
Personal (Uniformes)	1,080	1,112	1,146	1,180	1,216
Publicidad	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Arriendo	-	-	-	-	-
Servicios básicos	-	-	-	-	-
Suministros	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
Depreciación	648	648	648	648	648
Otros gastos	-	-	-	-	-
Utilidad Operativa	62,030	64,774	67,601	70,513	73,511
Gastos Financieros	4,354	3,655	2,879	2,017	1,061
Utilidad Antes Impuestos	57,676	61,120	64,722	68,495	72,450
Part, Trabajadores	8,651	9,168	9,708	10,274	10,868
Impuestos	10,786	11,429	12,103	12,809	13,548
Utilidad Neta	38,240	40,522	42,911	45,412	48,034

Flujo de Caja Proyectado

Para la elaboración del flujo de caja proyectado, se suman y restan las variaciones de efectivo no consideradas en el estado de resultados, como lo son la depreciación, las amortizaciones y las inversiones.

Tabla 21

Flujo de Caja Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		38,240	40,522	42,911	45,412	48,034
(+) Depreciación		648	648	648	648	648
(-) Amortización		(6,355)	(7,054)	(7,830)	(8,692)	(9,648)
Inversión	(12,240)			-		3,240
Capital de Trabajo	(27,339)					27,339
Flujo de Caja	(39,579)	32,532	34,116	35,729	37,369	69,614

Al igual como se elaboró el estado de resultados agregado, se procedió a multiplicar los valores individuales por etapa de amortizaciones e inversiones para elaborar el flujo de caja proyectado. Se observa que la inversión en el año 0 alcanza \$39,579. El flujo resultante del primer año sería \$32,532 y se incrementa constantemente cada año hasta que cierra en \$69,614 para finales del año 5.

Análisis de CPPC

Para el costo promedio ponderado del capital, se considera una tasa de los accionistas del 15%. No obstante, el total del financiamiento del proyecto será a través del sistema financiero. La tasa bancaria es del 11% y la deuda asciende a \$10,709. Considerando una tasa impositiva del 22%, el CPPC es de 8.58%.

Tabla 22***Costo Promedio Ponderado del Capital***

Modelo CPPC	
CAPM	15%
Aporte accionistas \$	-
Tasa bancaria	11%
Deuda \$	39,579
WACC	8.58%

La tasa del inversionista es una tasa subjetiva que depende de cada persona por lo que no puede considerarse alta o baja, puesto que depende de quien realiza la inversión. En este sentido, esta tasa refleja la rentabilidad mínima exigida por el inversionista para entrar en el negocio. En el caso de la compañía CIAMAN S.A., la tasa de inversión es de 15%.

Análisis de Rentabilidad

Para el análisis de rentabilidad se utiliza el concepto de la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN) y el período de recuperación del capital.

Tabla 23***Análisis de Rentabilidad***

Análisis Rentabilidad	
TIR	85%
VAN \$	120,241
Per. Recup. Capital	1 año 2 meses

Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se han planteado dos escenarios: Pesimista y Optimista. En el escenario pesimista se plantea el supuesto de una reducción del nivel

de precios en un 20% y una atención a 9 etapas, mientras que en el escenario optimista, se mantiene el nivel de precios y las etapas atendidas ascienden a 15.

Se toma como referencia el 20% de disminución para que el análisis permita cubrir cualquier disminución menor. En la historia de la compañía no se ha registrado una variación de precios mayor a la especificada en el análisis de escenarios.

Tabla 24

Análisis de Escenarios

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	Pesimista	Optimista	
Celdas cambiantes:				
Precio	1,911.26	1529	1911.26	
# Etapas	12	9	15	
Celdas de resultado:				
TIR	85%	2%	86%	
VAN	\$ 120,241	\$ (7,904)	\$ 153,641	

Según se observa bajo el escenario pesimista, el proyecto no es rentable, sin embargo, la rentabilidad se da por etapas, por tanto la única variable sensible en este caso es el precio. Si de alguna forma se puede manejar que el precio no llegue a esos niveles (máximo 10% menos), el proyecto sería rentable sin importar el número de etapas.

Como aclaraciones finales de la propuesta, es preciso resaltar los siguientes puntos: el precio planteado es un precio que ya viene manejando la compañía por sus servicios en extensiones similares de jardines. Ante esta realidad, vale recalcar que el

mercado meta está acorde a este nivel de precios, lo cual fue mencionado por los administradores durante la conversación mantenida al encuestarlos.

Es importante indicar también que estas urbanizaciones cuentan con áreas verdes, las cuales necesitan de un mantenimiento adecuado. Dicho mantenimiento, en la actualidad, no es el correcto, información que fue proporcionada por los mismos administradores, lo cual se convierte en una oportunidad para este negocio. Para tomar dicha oportunidad se planteó la propuesta anteriormente señalada, con dos empleados por cada etapa a atender y los materiales que han sido descritos anteriormente.

Conclusiones

Una vez realizada la investigación pertinente en las zonas en las que se desea implementar el proyecto, y considerando la información provista en el capítulo 3 con su correspondiente propuesta en el capítulo 4, se puede concluir y recomendar la ejecución del proyecto.

Según se pudo observar en el capítulo anterior, el proyecto es rentable con el 86% de rendimiento. Esto implica la ejecución del mismo. Así mismo se pudo determinar que la demanda potencial supera el 90% de las etapas analizadas, sin embargo, no se puede ignorar el hecho de que algunas de ellas poseen personal contratado y no cuentan con provisiones para despidos, lo cual complican en parte las expectativas del negocio.

Por otra parte, se pudo constatar que no existe competencia directa en la zona de interés, ya que ninguna empresa ha presentado propuestas de servicio ni está atendiendo en la actualidad a las urbanizaciones, no obstante la competencia indirecta serían los servicios prestados por el personal interno con el que cuentan. Sobre este personal, las encuestas revelaron que existen muchas inconformidades en cuanto a gestión, responsabilidad y eficiencia de los trabajos.

En las entrevistas se pudo evidenciar la aceptación de los administradores en cuanto al servicio que ofrece CIAMAN S.A., al mismo tiempo que indicaron los puntos débiles que esperarían que puedan cubrirse con la propuesta.

El capítulo del marco teórico permitió conocer las definiciones y estudios en base a los cuales se desarrolla la propuesta de negocio de esta investigación. Así

mismo, en respuesta a la segunda pregunta de investigación, se estimó la demanda potencial de la empresa CIAMAN S.A, la cual está constituida por todas las etapas que han sido estudiadas en esta tesis.

Finalmente, el estudio muestra el plan de negocios para la administración general del servicio, acorde a lo establecido en los objetivos específicos. Como recomendación se establece que la apertura del servicio sea paulatina por etapas para ir identificando necesidades y poder cubrir cualquier eventualidad que llegue a suscitarse. Esta recomendación se la realiza atendiendo a que en el estudio financiero se pudo observar que los resultados son positivos, independientemente por etapa, por lo cual no existe la necesidad de incursionar en varias inversiones al mismo tiempo.

Recomendaciones

Como recomendación del proyecto se plantea la ejecución de la propuesta a través del plan de negocios especificado en el capítulo 4. Así mismo, se recomienda realizar las gestiones pertinentes para que el nivel de costos se mantenga según lo especificado de tal forma que no se alteren las cifras de rentabilidad esperadas.

Como segundo punto se recomienda buscar alternativas de cartera para continuar con el crecimiento de la compañía. Ciertamente, en la actualidad se atienden instituciones educativas y, con este proyecto, tres urbanizaciones en el cantón Daule; no obstante, se mantiene una fuerte exposición a un pequeño grupo de clientes, lo cual deja sin mucho campo de maniobra a la compañía ante una eventualidad de cierre de cuentas comerciales de alguno de los clientes.

Como tercer punto se recomienda la implementación del portal web al que se hace referencia y posteriormente a una aplicación móvil que permita mantener contacto constante con los clientes para generar un buen clima de servicio. Hay que reconocer que la competencia informal es muy barata y la ventaja de la compañía debería hacerse visible por otras vías.

Referencias

- Abel, A., & Bernanke, B. (2004). *Macroeconomía. Cuarta Edición*. Pearson.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). *Constitución de la República del Ecuador*.
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el Julio de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/metodologia/nm-bpe.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural Agosto*.
- Brenes, L. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones*.
- Bueno, E. (1994). *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*. Mc Graw Hill.
- Casagrande, R. (2002). *Valores Organizacionales: Una Análisis en el Contexto Educativo*. Buenos aires.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones* (Segunda ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Cubides, J., & Herrera, C. (2006). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTOS LOCATIVOS CUHE LTDA. EN LA CIUDAD DE BOGOTA D.C. LOCALIDAD ANTONIO NARIÑO BARRIO CIUDAD BERNA*. Universidad de la Salle. Facultad de Administración de Empresas.

Cueva, J. (2015). *Estudio de factibilidad para la instalación de una microempresa de jardinería para el diseño y mantenimiento de fincas en la parroquia de Vilcabamba del cantón Loja*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.

David, F. (2013). *Conceptos de Admnsitración Estratégica* (Décimo Cuarta ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 5 de Agosto de 2016, de <http://es.scribd.com/doc/230177126/Conceptos-de-Administracion-Estrategica>

Dessler, G. (2011). *Admnsitración de Recursos Humanos* (Décima primera ed.). México: Pearson Educación.

Diario El Universo. (16 de Octubre de 2013). 31 planes de vivienda, en la Aurora y vía salitre.

Duque, Edison (2005). *Revisión del Concepto de Calidad de Servicio y sus Modelos de Medición*. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia.

Enrique, F. (2004). *Organización de Empresas, Segunda Edición*. McGraw Hill.

- Ferrel, O., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. McGraw Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- Gómez, C., & Intriago, C. (2012). *Proyecto de Implementación de Servicio de Transporte de Carga Pesada, Almacenamiento y Distribución de Electrodomésticos y Afines "TRANSCARGOM STORAGE S.A." en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hoel, P., & Jessen, R. (1983). *Estadística Básica para Negocios y Economía*. CECSA.
- Huacho. (2011). *Metodología de la Investigación. Módulo I: Tipos de Estudios - Niveles de Investigación*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Encuestas de Condiciones de Vida 2013 - 2014*.
- Izaguirre, J. (2015). *Plan de Negocios para el Desarrollo de un Concesionario Chevrolet en la Provincia de Manabí*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Jácome, M., & Jácome, X. (2015). Preferencias de vivienda de los consumidores guayaquileños. *Revista Empresarial ICE-FEE-UCSG*, 31 - 46.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque Internacional y de Innovación* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Lovelock, C. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*.
- Ministerio del Ambiente (2017). Página web. <http://www.ambiente.gob.ec>.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo primera ed.). México: Pearson Educación, Prentice Hall.
- Naumov, S. (2011). *Organización Total*. México: Mc Graw Hill.
- Pérez, Vanessa (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para garantizar la Excelencia en el Servicio*. IdeasPropias Editorial. España.
- Pirez, P. (1996). *Servicios urbanos: sociedad local y distribución económica en un contexto de reformas y privatizaciones*. 2º Congreso RNIU: Investigación Urbana y Regional.
- Rivera, N. (2013). *Estudio de factibilidad para la creación de una micro empresa de prestación de servicios domiciliarios, limpieza y mantenimiento de los hogares de la ciudad de Ibarra*.
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/1634>.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración* (Décima Segunda ed.). México: Pearson Prentice Hall.

- Silva, M. (2016). *Análisis Tecnológico - Económico del Impacto Social de las Plataformas de Redes 4G Vs. las Plataformas de Redes 3G en el Cantón Quito*. Quito: Escuela Superior Politecnica de Chimborazo.
- Thompson & Strickland, (2001). *Administración Estratégica*. Edit. MacGraw-Hill, Colombia.
- Tolosa, L. (2013). *Plan de negocio de una empresa de Paisajismo y Jardinería*. Universidad Carlos III de Madrid.
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 31 de Octubre de 2016, de www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf
- Valenzuela, A. (2010). *Evaluación de Factibilidad Técnico-Económica de una Empresa de Servicio Integral Hogar*. <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/102275>.
- Web & Empresas. (2015). *Los 14 principios de la Administración*. Recuperado el 3 de Julio de 2016, de Web y Empresas: www.webyempresas.com/los-14-principios-de-henry-fayol

Apéndices

Apéndice A: El cuestionario

ENCUESTA DE MANTENIMIENTO DE JARDINES

Esta encuesta está dirigida a los administradores o personas responsables dentro de las organizaciones de propietarios de viviendas. Es totalmente confidencial. Agradecemos su información

1. Nombre _____

2. Cargo _____

3. Edad

4. Años de experiencia en cargo similar

5.
Urbanización _____

6. Etapa _____

7. Número de familias de la etapa

8. ¿Qué extensión en metros cuadrados tiene de jardín la urbanización o etapa bajo su administración?

<input type="text"/>	m2
<input type="text"/>	Ns/Nc

9. ¿El mantenimiento de los jardines se realiza de forma directa o contrata a una empresa?

Directa	<input type="text"/>	(vaya a la pregunta 10)
Subcontratada	<input type="text"/>	(vaya a la pregunta 18)
Ninguno de los dos	<input type="text"/>	(vaya a la pregunta 17)

En caso de proveer el servicio con personal interno (forma directa)

10. ¿Cuántas personas tiene contratadas para el manejo del mantenimiento?

Personas

11. ¿Qué actividades realizan y con qué frecuencia?

Actividad	Diario	Semanal	Otro	
			Quince (especifique)	nal)

12. En caso de presentarse un problema de mantenimiento con un equipo, ¿cómo lo resuelven?

¿lo hacen con personal interno o lo subcontratan?

13. ¿La administración de la urbanización realiza una provisión del pago de indemnización o liquidación del personal de mantenimiento en el caso en el que se presente?

Si No

14. ¿Tienen una política para el manejo de pérdidas de materiales o equipos?

Si No

15. ¿Cuál es el problema de mantenimiento que se presenta con más frecuencia?

<input type="text"/>	Falta de personal
<input type="text"/>	Falta de materiales

	Trabajos mal realizados
	Mucho tiempo de mantenimiento
	Deterioro de parte del jardín
	Otro: _____

16. ¿Cuál es la antigüedad promedio de los años de sus trabajadores de mantenimiento?
(Vaya a la pregunta 22)

	años
--	------

17. En caso de no tener proveedor de jardinería, ni propio ni externo ¿cuál es la razón?
(Vaya a la pregunta 22)

EN CASO DE TENER PROVEEDOR DE JARDINERÍA EXTERNO

18. ¿Qué tan frecuente se realiza el servicio de jardinería en la urbanización?

1 vez por semana	
2 veces por mes	
1 vez al mes	
1 vez cada dos meses	
Otro (Especifique):	

19. ¿Cuáles de los siguientes servicios se incluyen en su contrato de jardinería?

(Marque más de uno si es necesario)

Limpieza de Jardines	
Poda de árboles y césped	
Reforestación total o parcial	
Fumigación y control de plagas	
Otro (Especifique):	

20. ¿Cuánto es el costo por mantenimiento que cancela en cada visita o mensual con su proveedor actual?

USD por
visita
USD Mensual

21. ¿Qué aspectos querría usted que se mejoraran de su servicio actual de jardinería?

22. ¿Estaría usted de acuerdo en analizar una propuesta de servicio de un nuevo proveedor?

Si

No

23. a Si su respuesta es negativa, ¿cuál es la razón?

FIN DE LA ENCUESTA



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **MARTILLO SORIA, CRISTINA MARGARITA**, con C.C: # 0919698571 autor/a del trabajo de titulación: Estudio de factibilidad técnica, comercial y financiera de una empresa dedicada al mantenimiento de jardines en urbanizaciones privadas de vía a Daule, previo a la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de febrero del 2018

f. _____

Martillo Soria Cristina Margarita
C.C: 0919698571



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

02

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN		
TEMA Y SUBTEMA:	Estudio de factibilidad técnica, comercial y financiera de una empresa dedicada al mantenimiento de jardines en urbanizaciones privadas de vía a Daule.	
AUTOR(ES)	Martillo Soria Cristina Margarita	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Vera Salas, Laura / Jácome Ortega, Xavier Omar	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
FACULTAD:	Sistema de Posgrado	
CARRERA:	Maestría en Administración de Empresas	
TÍTULO OBTENIDO:	Magister en Administración de Empresas	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de febrero del 2018	No. DE PÁGINAS: 104
ÁREAS TEMÁTICAS:	Factibilidad, Servicios, mantenimiento	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Administración, Servicios, Jardinería, Estudio de Factibilidad	
RESUMEN/ABSTRACT: La presente investigación consiste en un estudio de factibilidad técnica, comercial y financiera de la empresa CIAMAN S.A. en la ciudad de Guayaquil, para la comercialización de servicios integrales de jardinería en las urbanizaciones La Joya, Villa Club y Villa del Rey; ubicadas en el cantón Daule de la provincia del Guayas, como línea de negocio adicional a las que actualmente posee. Durante el estudio se realizó una revisión teórica de los fundamentos que soportan la administración, el manejo de servicios y los trabajos de jardinería específicamente; para luego analizar el interior de la compañía y observar su capacidad para afrontar la demanda estimada. Se elaboró una encuesta con base en encuestas observadas en estudios previos para medir dicha demanda, la cual estuvo dirigida a los administradores de las urbanizaciones. En dicha encuesta se caracterizó al cliente objetivo y se obtuvo información en cuanto a necesidades requeridas, así mismo se determina la disposición a contratar los servicios propuestos por la compañía. Al final del estudio se elabora una propuesta de manejo del servicio que incluye canales de comercialización, estructura, recursos requeridos y un estudio financiero que permita determinar la rentabilidad de la propuesta. Se concluyó que la ampliación de la empresa en la línea de negocios de servicios de jardinería a urbanizaciones de la vía Daule es factible técnica, comercial y financieramente.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-6009286 / 0994607064	E-mail: crtmartill@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Marái del Crmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-2206950	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		