



TESINA ENTREPRENEURSHIP

“MULTI SOLUCIONES DOMICILIARIAS“

Autores:

**Cont. Carlos Knaudt
Ing. Tito Ricci**

Cátedra:

**Dr. Francisco Pertierra Cánepa
Lic. Carolina Pavía**

Octubre, 2007

ÍNDICE

<u>Tema</u>	<u>Página</u>
<u>1 INTRODUCCIÓN</u>	<u>1</u>
<u>2 LA EMPRESA</u>	<u>4</u>
2.1 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	4
2.2 ESTRUCTURA Y CENTRO DE OPERACIONES	4
<u>3 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO</u>	<u>6</u>
3.1 ANTECEDENTES DEL SERVICIO	6
3.2 CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO	8
3.3 SERVICIO PROPUESTO	9
<u>4 ANÁLISIS DE MERCADO</u>	<u>10</u>
4.1 CARACTERÍSTICAS E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	10
4.2 POTENCIALIDAD DEL MERCADO	11
4.3 EVALUACIÓN DEL MERCADO EN MARCHA	13
<u>5 EVALUACIÓN ECONÓMICA</u>	<u>14</u>
5.1 COSTOS FIJOS Y VARIABLES	15
5.2 RESULTADOS OPERATIVOS Y NETOS	15
5.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDADES	16
5.4 CÁLCULO DEL TIEMPO PARA ALCANZAR EL EQUILIBRIO DE LA EMPRESA	17
<u>6 PLAN DE MARKETING</u>	<u>18</u>
6.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING	18
6.2 MEDIOS UTILIZADOS DE COMUNICACIÓN	19
6.3 EVALUACIÓN DE IMPACTO	19
6.4 COSTOS DE LA ESTRATEGIA	20
<u>7 ANÁLISIS FODA</u>	<u>21</u>
7.1 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	21
7.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	21
7.3 PONDERACIÓN DE LOS FACTORES	22

<u>8</u>	<u>ANÁLISIS DE RIESGO</u>	<u>23</u>
8.1	AMENAZAS	23
8.1.1	FALTA DE MANO DE OBRA CALIFICADA EN EL MERCADO	23
8.1.2	OPOSICIÓN DE LAS ADMINISTRADORAS DE EDIFICIOS	23
8.1.3	OPOSICIÓN DE LOS PRESTADORES ACTUALES	24
8.2	DEBILIDADES	24
8.2.1	ALTO REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA CALIFICADA	24
8.2.2	COSTOS POR LA COMPRA DE VEHICULO	24
8.2.3	COMPRA DE EQUIPOS Y MATERIALES DE USO	24
<u>9</u>	<u>ESTRATEGIAS DE SALIDAS</u>	<u>25</u>
<u>10</u>	<u>ANÁLISIS FINANCIERO</u>	<u>25</u>
10.1	INVERSIONES	26
10.2	PRO-FORMA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	27
10.3	PRO-FORMA DE FLUJO DE CAJA	27
10.4	BALANCE PRO-FORMA	29
10.5	EVALUACIÓN DEL CAPITAL	30
10.6	RENTABILIDAD DEL PROYECTO	30
10.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDADES	31
<u>11</u>	<u>CONCLUSIONES</u>	<u>33</u>
<u>12</u>	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>36</u>
<u>13</u>	<u>ANEXOS</u>	<u>37</u>
13.1	ANEXO N° 1: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS HOGARES POR TIPO DE ZONA	37
13.2	ANEXO N° 2: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE PERSONAS POR TIPO DE ZONA	37
13.3	ANEXO N° 3: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN POR TIPO DE HOGARES	37
13.4	ANEXO 5: COSTOS DE FOLLETOS	38
13.5	ANEXO 5: VENTA DEL NEGOCIO	38
13.6	ANEXO 6: CIERRE DEL NEGOCIO	39

INDICE DE TABLAS

<u>Tablas</u>	<u>Página</u>
TABLA 1: COSTOS OPERATIVOS DEL NEGOCIO _____	7
TABLA 2: COSTOS OPERATIVOS DEL NEGOCIO _____	12
TABLA 3: CRONOGRAMA DE EXPANSIÓN OPERATIVA _____	14
TABLA 4: COSTOS UNITARIOS POR RUBRO _____	14
TABLA 5: COSTOS FIJOS Y VARIABLES _____	15
TABLA 6: RESULTADOS OPERATIVOS _____	16
TABLA 7: RESULTADOS NETOS VS CUOTAS MENSUALES _____	16
TABLA 8: COSTOS DE PROMOCIÓN _____	20
TABLA 9: EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS _____	22
TABLA 10: VALORES DE VENTAS DEL NEGOCIO _____	25
TABLA 11: VALORES DE CIERRE DEL NEGOCIO _____	25
TABLA 12: CUADRO PRO-FORMA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS _____	27
TABLA 13: CUADRO PRO-FORMA DE FLUJO DE CAJA _____	28
TABLA 14: CUADRO DEL BALANCE PRO-FORMA _____	29
TABLA 15: INDICADORES DE DESEMPEÑO _____	31
TABLA 16: SENSIBILIDADES DE VARIABLES _____	32

INDICE DE GRÁFICOS

<u>Gráficos</u>	<u>Página</u>
GRÁFICO 1: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN _____	5
GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES _____	10
GRÁFICO 3: EVALUACIÓN DE INGRESOS Y COSTOS _____	13
GRÁFICO 4: EQUILIBRIO DE LA EMPRESA _____	17
GRÁFICO 5: APORTES DE CAPITAL _____	30
GRÁFICO 6: FLUJOS POR VENTA DEL NEGOCIO _____	38
GRÁFICO 7: FLUJOS POR CIERRE DEL NEGOCIO _____	39

1 Introducción

En general, toda persona capacitada e instruida, con fuerza de voluntad y actitud pro activa, invierte parte de su vida en la búsqueda de situaciones que generen oportunidades de negocios a efectos de plasmarlas en un proyecto concreto.

Un “entrepreneur” se define como alguien que percibe esa oportunidad y se “embarca” en la creación de una organización con el fin de alcanzar esa meta. El proceso “entrepreneurial” abarca todas las actividades y acciones necesarias, asociadas a la percepción de esas oportunidades y la creación de empresas cuyo objetivo será el de alcanzar esas metas¹.

En este contexto, al enfrentar un proyecto, el “entrepreneur” cuenta con tres ítems clave, que constituyen su materia prima inicial, a los efectos de desarrollar sus ideas: sus propias capacidades, las habilidades adquiridas por la educación y los contactos personales. En definitiva, el “entrepreneur” se diferencia del “manager” al ser él mismo el generador inicial y motor principal de todo proyecto, sea este de naturaleza comercial o no. En este sentido, el “manager” simplemente será un interlocutor de las ideas del “entrepreneur”.

Para esto, un Plan de Negocios es el mecanismo que le permitirá al Entrepreneur articular su visión sobre lo que quiere lograr, a dónde se dirige y cómo va a llegar allí, para después delinear una estrategia que convierta sus metas en realidad. En resumen, un plan de negocios es la culminación de un largo y arduo proceso creativo, en el que se transformará una simple idea en una oportunidad, a través del establecimiento de las políticas y lineamientos que guiarán dicho plan.

Detectar necesidades insatisfechas es uno de los factores que dan origen al diseño un plan de negocios, pero no es lo único ni lo más difícil. Lo complejo es encontrar la

¹ William, Bygrave, “The Protatable MBA in Entrepreneurship”, USA, 2º Edition, 1997

manera de satisfacer esas necesidades a través de un negocio que a su vez sea rentable para el inversor.

Si se tiene una idea, la pregunta que se deberá hacer será: ¿Cuándo a partir de esa idea hay una oportunidad de negocio?

Para que exista una oportunidad, hay que tener en cuenta dos etapas: la primera, corresponde a la aceptación del negocio, y una vez superada esta, se preguntará sobre el funcionamiento del negocio y la viabilidad económica del mismo.

Para dar repuestas a las consultas de las etapas antes mencionadas es necesario explorar distintas fuentes de información, como ser medios especializados sobre el tema, Internet, revistas, profesionales en el área, posibles clientes, proveedores de productos sustitutos y complementarios, entre otros.

Todo este análisis se lleva adelante con el objetivo de evaluar si el proyecto encarado por el “entrepreneur” es realmente viable y si rendirá sus frutos en el futuro o si simplemente se trata de otra idea trunca que no llevo a madurar en proyecto.

En el caso seleccionado para este trabajo, nos planteamos la siguiente inquietudes común encontrarse con vecinos de la Ciudad de Buenos Aires habitualmente irritados y necesitados de soluciones a situaciones cada vez más comunes en estos tiempos: como ser desperfectos técnicos en los servicios de uso diario, tanto de gas como de agua por rotura o desgaste de cañerías; instalaciones eléctricas defectuosas o con falta de capacidad para soportar gran cantidad de equipos electrónicos; cerraduras rotas por el desgaste del tiempo o forzadas por algún intento de robo; etc.

Por otro lado, nos encontramos también con otro escenario muy actual, y que es la habitual carencia de tiempo para la atención de esos problemas. El contexto en el cual nos desenvolvemos generalmente dificulta coordinar nuestra agenda con la de aquellos proveedores que solucionen las complicaciones generadas por realidades como las mencionadas en el párrafo anterior.

Hoy estos servicios son prestados por particulares, donde el usuario tiene, entre otros, problemas como la baja disponibilidad durante las 24 horas de las personas que prestan estos servicios de reparación y mantenimiento así como también los elevados costos a los que se enfrentan, especialmente en horarios y días no laborables.

Presentado y observado el contexto recién descrito, es objetivo de este trabajo evaluar la factibilidad de crear una Empresa que cubra una necesidad insatisfecha, en situaciones de emergencia o no, respecto a servicios domiciliarios varios, como ser: cerrajería, plomería, electricidad y gas.

La necesidad insatisfecha identificada y que origina el presente trabajo, apunta a la provisión de un servicio a tiempo completo (24 horas al día, los 365 días del año) que solucione estos problemas, y que a su vez de lugar a la creación de una empresa rentable.

Para la evaluación de factibilidad se analizará el desarrollo del proyecto en sus distintas etapas, lo que incluye la obtención de permisos y licencias para operar, área geográfica de operación y nicho de mercado, compra de equipamientos, contratación o tercerización del personal, presentado bajo la forma de un plan de negocios.

2 La Empresa

2.1 Visión, Misión y Valores

La empresa se creará con la Visión de proveer a los clientes un servicio de calidad, construyendo un ambiente de trabajo atractivo para nuestros empleados, con el compromiso de desarrollar y recompensar a las personas altamente productivas.

Su Misión será la de dar soluciones de valor agregado durante las 24 horas a sus clientes.

En cuanto a los valores, se destacan la satisfacción del cliente, el trabajo en equipo, el respeto por el cliente y el individuo, la mejora continua en la prestación del servicio y la capacitación constante.

Cabe destacar que, al ingresar a la organización, los aspirantes recibirán un curso de inducción, donde incorporarán conceptos propios de la cultura organizativa, tales como, la visión, misión y valores propios de la compañía.

El curso de inducción se dictará para todos los aspirantes, cualquiera sea el nivel y/o cargo que cubrirá en la estructura organizativa, ya que al ser una empresa de servicios externos, el comportamiento de cada uno de los empleados es evaluado por el cliente en todas las etapas de la prestación del servicio.

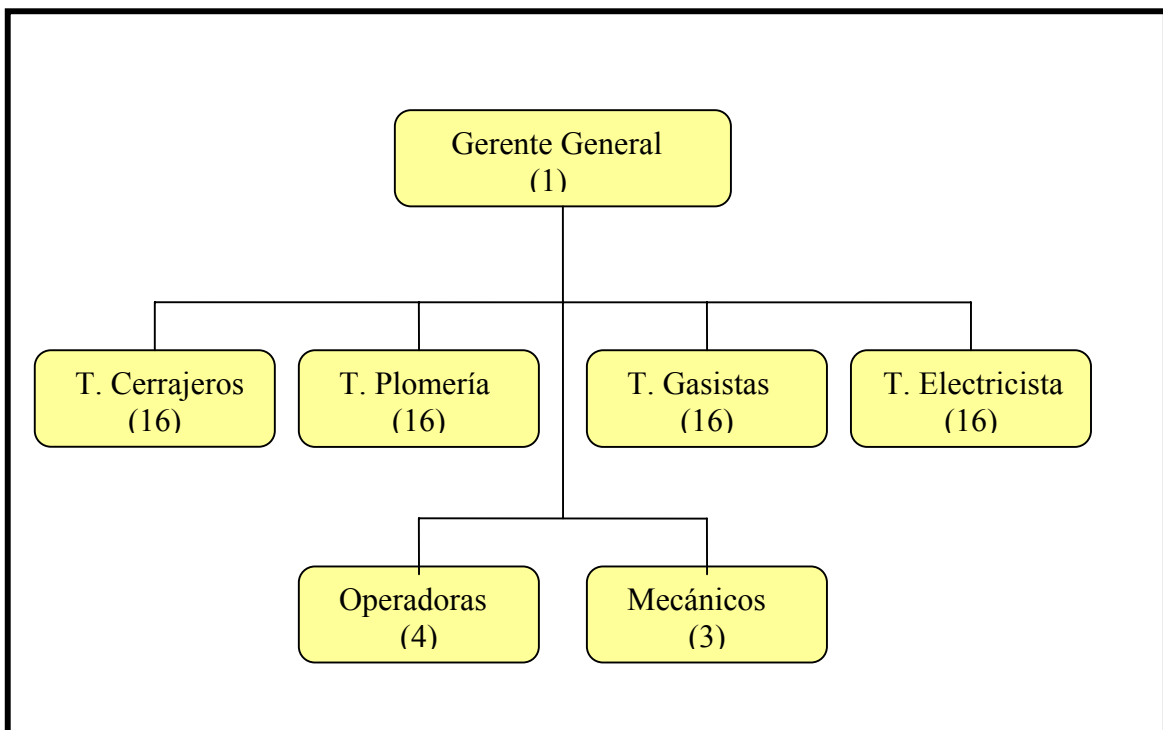
2.2 Estructura y Centro de Operaciones

La estructura organizativa mínima para operar inicialmente con 4000 socios, estará conformada por 72 personas, 1 gerente general cuya función consistirá en fijar las políticas de la Empresa, 4 recepcionistas, 3 mecánicos de automotores, 16 técnicos especialistas en cerrajería, 16 técnicos especialistas en plomería, 16 técnicos especialistas en circuitos de gas y 16 técnicos especialistas en circuitos eléctricos.

Por cada 1000 socios adicionales se incorporarán a la estructura organizativa, 16 técnicos especialistas, cuatro por cada especialidad.

La estructura de la organización inicial la podemos observar en el Gráfico N° 1, tercerizándose el resto de las actividades, tal es el caso de abogados, contadores y relaciones públicas.

Gráfico 1: Estructura de la Organización



La empresa tendrá su base de operaciones en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en un depósito con oficinas, donde además del centro de atención telefónica funcionara la guarda de materiales y repuestos necesarios para el trabajo diario. Las líneas telefónicas estarán habilitadas las 24 hs (divididas entre las 4 operadoras), existiendo la posibilidad de derivar, en ciertos horarios, las llamadas a algún otro numero telefónico para mayor comodidad de la operadora y sin afectar el servicio al cliente.

La compañía será dirigida por un Gerente General, quien tendrá como principal objetivo y responsabilidad el desarrollo de la estrategia comercial y de crecimiento de la empresa, y la constante generación de valor para el asociado a través de la mejora del servicio prestado, para lo cual deberá prestar especial atención a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Con relación a los técnicos, se analizará la posibilidad de concretar convenios con instituciones educativas formadoras en estas especialidades, a fin de conformar una combinación óptima de trabajadores experimentados, capaces de brindar a su vez, capacitación a jóvenes profesionales. Los convenios se realizarán con colegios industriales, focalizándose la búsqueda de alumnos del último año en las especialidades de Técnicos Mecánicos, Electricista y Electromecánicos. La propuesta es que los estudiantes realicen prácticas rentadas fuera del ámbito escolar durante el último año en el horario de taller. Luego se realizará una selección de los alumnos que deseen incorporarse a la compañía para formar parte de la planta permanente.

En conclusión, la compañía contará con una estructura sólida en número desde la base y con un altamente capacitado capital humano desarrollando al mismo tiempo un fuerte sentido de la responsabilidad social empresaria a través de la contratación y capacitación de jóvenes profesionales.

3 Características del Servicio

3.1 Antecedentes del Servicio

Los servicios de emergencias en el hogar relacionados con cerrajería, plomería, gas y electricidad, actualmente son prestados por particulares matriculados y en algunos casos sin dichas habilitaciones.

Hoy existen básicamente dos inconvenientes en la prestación de estos servicios en el hogar. El primero, es la disponibilidad de prestadores de estos servicios de urgencias durante las 24 horas. El otro, y tal vez representando el mayor obstáculo, se presenta

cuando en caso de conseguir quien pueda solucionar estas urgencias hogareñas, los altos costos que deben afrontarse y además, en algunos casos, de manera deficiente.

Adicionalmente, muchos de estos profesionales solo prestan uno o algunos de los servicios enunciados, teniendo el cliente que recurrir a más de un prestador y que a su vez han firmado convenios con las Administradoras de Consorcios.

En este contexto, las familias son cautivas en la prestación de estos servicios por parte de las Administradoras. A su vez, esta situación genera contratiempos adicionales como ser la falta de disponibilidad del administrador, las demoras en la prestación del servicio, y la falta de calidad en la atención y provisión de soluciones.

En cuanto al costo de la prestación de las urgencias, el profesional fija el valor libremente y en muchos casos las familias no saben en forma anticipada el valor de dicha prestación.

Tabla 1: Costos Operativos del Negocio

<u>Situaciones Problemáticas (en cantidades de personas)</u>			
Situaciones problemáticas	SI	NO	TOTAL
Disponibilidad horaria propia	92	8	100
Costo del servicio	86	14	100
Confianza en el prestador	84	16	100

Según encuestas por nosotros realizadas (tabla 1), son tres los puntos que mayores inconvenientes presentan a la hora de contratar el servicio: la disponibilidad horaria propia; el costo del servicio; y la confianza en el técnico que ingresa al domicilio. Si bien estas encuestas fueron realizadas sobre una base de 100 personas, las mismas muestran una tendencia: aproximadamente el 90 % de los encuestados encuentran problemáticos estos tres puntos a la hora de contratar el servicio.

Existen en la actualidad compañías proveedoras de servicios integrales similares a los planteados en este trabajo, pero las mismas no poseen el alcance en la prestación del servicio tal como se lo describe en este caso. A modo de ejemplo pueden mencionarse los

casos de las compañías de seguros por sí y a través de entidades financieras. Sin embargo, la carencia que presentan es la de trabajar con franquicias (esto es, con cobertura hasta determinando monto), o bien solamente en caso de emergencias. En el proyecto planteado, el servicio será cubierto en su totalidad con el abono mensual y será prestado tanto en situaciones de emergencia o fuera de ella.

3.2 Clasificación del Servicio

Los servicios se clasificarán en dos grupos, los de emergencia y no emergencia y a su vez, estos se dividirán en cuatro: cerrajería, plomería, gas y electricidad.

En cuanto al servicio de cerrajería se destacarán, la reparación de aberturas y cerraduras en general, los cambios de combinación de las cerraduras, la reparación de cerraduras especiales, la provisión de llaves normales y codificadas, la reparación de cortinas, la duplicación de llaves y la instalación de cerraduras.

Respecto a los servicio de plomería, se destacarán, la reparación de instalaciones de agua en general, los cambios de grifos y válvulas, la eliminación de filtraciones, los destapes de cañerías y desagües y el reemplazo de cañerías a la vista (Ej.: flexibles en sanitarios).

Respecto a los servicios de gas que se destacarán, la reparación de instalaciones de gas en general, la detección y reparación de pérdidas, el mantenimiento y puesta en servicio de los equipamientos, los cambios de equipamientos y la instalación de equipos como cocinas, calefones, termo tanques.

Respecto a los servicios de electricidad se destacarán, la reparación de desperfectos en las instalaciones, la instalación de artefactos eléctricos, el recambio e instalación de elementos de protección, las mediciones de las instalaciones y la reparación de electrodomésticos.

3.3 Servicio Propuesto

Se propone la creación de una compañía proveedora de los servicios enunciados en el punto 3.2, los cuales serán prestados por técnicos habilitados legalmente a tal efecto, durante las 24 hs. del día los 365 días del año, a cambio de una cuota mensual fija, no debiendo abonar el asociado el costo por el trabajo realizado.

El sistema operará de la siguiente manera:

Se diseñará un sistema de abono fijo mensual destinado a los usuarios domiciliarios. Junto a la afiliación al sistema, el abonado recibirá un documento con los datos detallados de los servicios que se prestan, además de un imán flexible con la identificación de la compañía y los datos necesarios para la solicitud del servicio (teléfonos, código de asociado, entre otros).

El abonado tendrá dos medios para comunicarse en situación de emergencia, un teléfono y una página de Internet, quedando registrado el contacto en la base de datos, comprometiéndose la compañía a prestar el servicio en el término de 2 hs.

Habrá también otra línea telefónica y un sector de la página de Internet para las comunicaciones que no son de emergencia, quedando también la comunicación registrada en la base de datos para luego concordarse y otorgarse fecha y hora de prestación del servicio solicitado.

Se habilitarán los dos medios de comunicación, sea en condiciones de emergencia o no, con la finalidad que la empresa prestataria del servicio pueda diferenciar las condiciones de la solicitud sin consultar al cliente.

Se confeccionará una base de datos con la información de cada cliente, con la finalidad de tener en forma inmediata en el momento de un llamado, los datos identificatorios del asociado.

El servicio se prestará, en principio, a una parte de la población que valoren esta prestación y para ello requerimos realizar un análisis del mercado, teniendo en cuenta

entre otros, el poder adquisitivo de la población, el nivel educativo, antigüedad de las casas, cantidad de personas por departamento, etc.

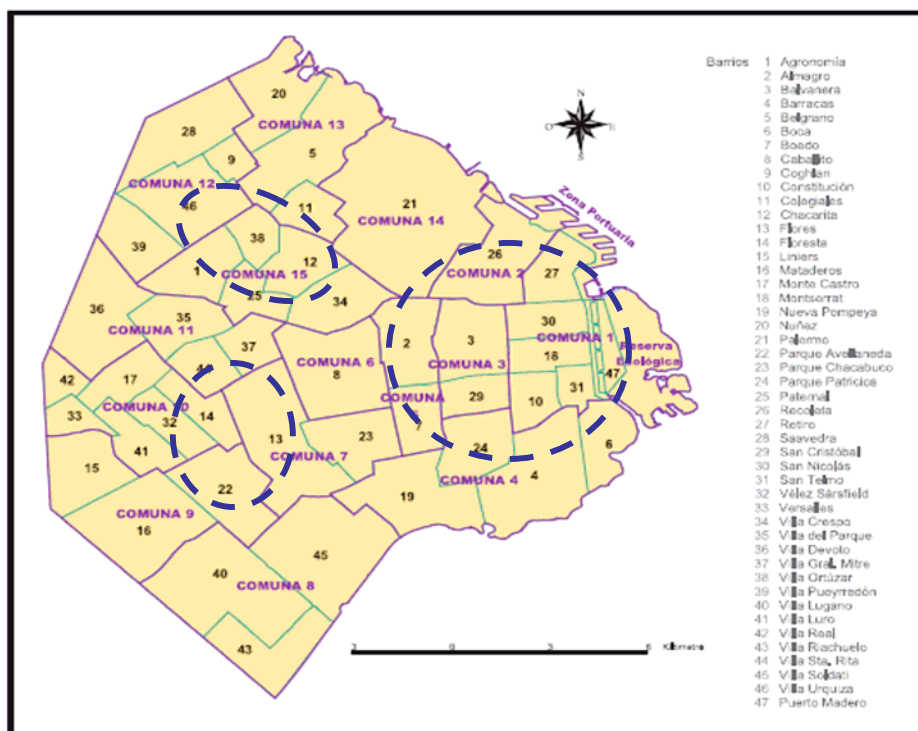
Detallado el servicio propuesto, se exponen en el punto 4 las características principales del mercado sobre el cual operará la compañía.

4 Análisis de Mercado

4.1 Características e Investigación del Mercado

El mercado será la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que cuenta con una población estimada de 3 millones de personas, con 2.6 personas por hogar, estimándose 1.1 millones de hogares distribuidos en 47 barrios y 15 comunas. (Ver Gráfico N° 2)

Gráfico 2: Distribución poblacional de la ciudad de Buenos Aires



Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censo (G.C.B.A) - 2005

Las 15 comunas se dividen en 5 zonas, Zona A → 2, 12,14 y 15, Zona B →1 y 3, Zona C →2 y 4, Zona D → 9,10 y 12, Zona E → 5, 6, 7,15.

En la distribución porcentual de los hogares por tipo de zona, se puede observar que la zona C, D, E hay una mayor proporción de hogares familiares, siendo 83,2%, 79,5% y 72,8% respectivamente. Las zonas A y B, son las que tienen mayor proporción de Hogares unipersonales, 33% y 35% respectivamente. (Ver Anexo N° 1)

Adicionalmente, la distribución porcentual de personas por zona, es en promedio de 2.6 personas por vivienda. (Ver Anexo N° 2).

En síntesis, se concluye que el promedio de personas que habitan en casas y departamentos es de 95,1% respecto al total de viviendas. (Ver Anexo N° 3)

En función de lo expuesto, se define que el servicio se focalizará, en un principio, en las viviendas definidas como casas y departamentos, las que totalizan 1,04 millones.²

4.2 Potencialidad del Mercado

Ahora bien, segmentado el mercado, definida la clientela potencial objetivo y a efectos de determinar la viabilidad del negocio, dividiremos el estudio en dos grandes grupos de factores a analizar:

A) Determinación del Numero Mínimo de Clientes

Para esto se realizará una investigación de la densidad poblacional de la Ciudad de Buenos Aires (foco de nuestro negocio), dividiéndose la zona geográfica objetivo por tipo de cliente. Esto es: Local Comercial; Casa Habitación; Edificio. Finalmente, y ya con una noción clara y definida de las “bandas mas explotables”, se plantearán diversos escenarios (diferenciados según el numero de clientes asociados), sobre los cuales se confeccionará el plan de negocios.

² Dirección General de Estadísticas y Censo (G.C.B.A), Anuario 2005, Dinámica y Estructura de la Población. - 2005

B) Costos Operativos del negocio

Los costos mínimos mensuales, necesarios para la operación del negocio, considerando una estructura de 64 técnicos operativos y 16 vehículos por cada 4000 socios, se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2: Costos Operativos del Negocio

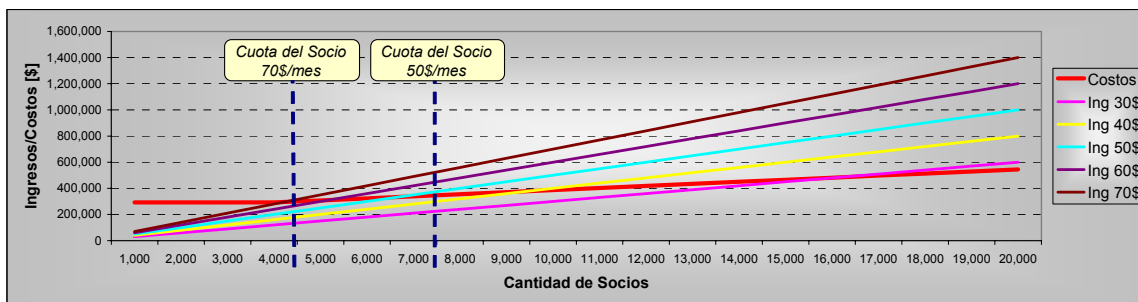
Costos Operativos Mensuales [\$/4000 socios]			
Items	Cantidad	Unitarios	Total
Sueldo del Gerente + Aportes	1	8,000	8,000
Sueldo Mecanico + Aportes	3	2,500	7,500
Sueldo Recepcionistas + Aportes	4	2,000	8,000
Sueldos de los técnicos + Aportes	64	3,000	192,000
Seguros de personal en relación de dependencia	72	150	10,800
Alquiler del galpón de materiales y oficinas	1	5,000	5,000
Amortización vehículos para traslado de los técnicos	16	3,000	48,000
Seguros de muebles, inmuebles	1	1,000	1,000
Seguros vehículos	16	200	3,200
Materiales de mantenimiento de los vehiculos	16	150	2,400
Honorarios profesionales (Contador, Abogado, etc.)	1	6,000	6,000
			<u>291,900</u>

Fuente: Datos relevados mediante consultas a Instituciones y Sindicatos

Cabe acotar que los sueldos considerados para todos los niveles son los de mercado, dejando para una etapa posterior la viabilidad de otorgar incentivos diferenciales, como ser una participación en las ganancias de la Compañía, según la jerarquía ocupada en la estructura organizacional.

Con el objetivo de encontrar el número de clientes mínimo necesario para cubrir los costos operativos del negocio, en función de la operatividad de la prestación del servicio, se confeccionó el siguiente gráfico, donde se expone el nivel de costos requeridos y los ingresos obtenidos dados distintos escenarios de cantidad de asociados e importe de abonos mensuales:

Gráfico 3: Evaluación de Ingresos y Costos



Si se analizan los resultados, se podrá afirmar que para cubrir los costos operativos, con una cuota de 50 o 70\$/mes por socio, se deberá contar con una cartera de 7,000 y 4,000 respectivamente. Si la cuota es de 60\$/mes por socio se cubren los costos con 5,000 socios, mientras que si la cuota es menor que 30\$/mes por socio se cubren los costos con más de 17,000 socios.

4.3 Evaluación del Mercado en Marcha

La empresa en su primera etapa se focalizará en un mercado de 4000 abonados, con una cuota de 70 \$/mes, apuntando ampliarse en una segunda etapa hacia otros 4000 abonados. A posteriori, cada 12 meses, se propone incrementar la cartera en 4000 abonados adicionales.

Un primer sondeo de consultas, realizado sobre una muestra de 100 personas encuestadas que habitan en las zonas B y C, ha mostrado predisposición hacia la contratación del servicio propuesto, por lo que se podrá inferir que la empresa estará en condiciones de expandirse en la medida que se lo proponga.

Definido el mercado objetivo, la estructura de costos y la potencialidad del mercado, procedemos a efectuar la evaluación económico – financiera del proyecto.

5 Evaluación Económica

En concordancia con la estrategia planteada en el ítem 4.3, y con la finalidad de diseñar el plan de inversión para la prestación del servicio propuesto, se detalla en la Tabla 3, el cronograma de la evolución del número de abonados.

Tabla 3: Cronograma de Expansión Operativa

Mes	Etapas	Abonados
1 a 3	Pre - Operativo	0
4 a 5	Compra de Equipamiento	0
6 a 8	Presentación de la Empresa	0
9 a 24	Inicio de las Operaciones	4000
25 a 36	Segunda Expansión Operativa	5000
49 a 60	Cuarta Expansión Operativa	7000
más de 61	Expansiones Operativas	c/12 meses + 1000

Según lo detallado en la Tabla 3, se observa que hasta el mes 9 inclusive, establecido como el de inicio de las operaciones, los costos en que se incurre son activados como gastos de organización y desarrollo. Las erogaciones consideradas para la evaluación del proyecto se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4: Costos Unitarios por Rubro

Rubro	Costos Unitarios
Sueldo Gerente + Aportes	8000 \$/persona-mes
Sueldo Mecanico + Aportes	2500 \$/persona-mes
Sueldo Recepcionista + Aportes	2000 \$/persona-mes
Sueldo Tecnicos Especialistas + Aportes	3000 \$/persona-mes
Vehiculo	35000 \$/unidad
Herramientas y Materiales	4500 \$/vehiculo
Herramientas Taller	50000 \$/unidad
Alquiler del Inmueble	5000 \$/mes
Seguro Personal	150 \$/persona-mes
Seguro Vehiculo	200 \$/unidad-mes
Seguro Inmueble	1000 \$/unidad-mes
Reposición de Materiales	3000 \$/vehiculo-mes
Honorarios Profesionales(Contador-Abogado)	6000 \$/mes

5.1 Costos Fijos y Variables

En función del cronograma de expansión operativa descrito en la Tabla 3, una apertura de 5 años a partir de enero del año 2008, y con un incremento en los costos unitarios del 5% anual a partir de enero del 2010 en concepto de inflación, se ha calculado la siguiente estructura de costos detallada en la Tabla 5.

Tabla 5: Costos Fijos y Variables

Asignación de Costos	2008		2009		2010		2011		2012	
	[miles \$]	[% CT]	[miles \$]	[% CT]	[miles \$]	[% CT]	[miles \$]	[% CT]	[miles \$]	[% CT]
Costos Fijos	2251	93.5	3304	87.1	4367	87.2	5332	86.9	6321	86.6
Salarios Gerencial y Administrativos	85	3.5	177	4.7	186	3.7	194	3.2	203	2.8
Salarios Operativos	1300	54.0	2730	72.0	3546	70.8	4425	72.1	5366	73.5
Equipos y Herramientas	122	5.1	0	0.0	20	0.4	21	0.3	22	0.3
Alquiler de Inmueble	20	0.8	63	1.7	66	1.3	69	1.1	72	1.0
Honorarios Profesionales	24	1.0	76	2.0	79	1.6	83	1.3	86	1.2
Capacitación y Marketing	43	1.8	53	1.4	56	1.1	59	1.0	61	0.8
Seguros	98	4.1	205	5.4	260	5.2	320	5.2	343	4.7
Vehiculos	560	23.3	0	0.0	154	3.1	161	2.6	168	2.3
Costos Variables	155	6.5	489	12.9	640	12.8	803	13.1	978	13.4
Reposición de Materiales	40	1.7	126	3.3	165	3.3	207	3.4	252	3.5
Gastos Bancarios	80	3.3	252	6.6	330	6.6	414	6.7	504	6.9
Correspondencias	35	1.5	111	2.9	145	2.9	182	3.0	222	3.0
Costos Totales	2406	100.0	3793	100.0	5008	100.0	6135	100.0	7299	100.0

Como se observa en la Tabla 5, los costos fijos durante la operación del servicio tienen una notable preponderancia respecto a los costos variables (del orden de 87% a 13% respectivamente). El primer año la preponderancia de costos fijos respecto a los variables es más notable (del orden de 93 % a 7% respectivamente), debido a la inversión inicial en vehículos y equipamientos.

5.2 Resultados Operativos y Netos

Con los costos totales representados en la Tabla 5 y el cálculo de los ingresos operativos (considerando una cuota mensual por abonado de 80 \$/Mes para el 2008 y 2009 con un incremento anual en el valor de la cuota de 5 \$ a partir enero del 2010), se han calculado los resultados operativos brutos y netos (Tabla 6).

Tabla 6: Resultados Operativos

Resultados	2008		2009		2010		2011		2012	
	[miles \$]	[% Vta]	[miles \$]	[% Vta]	[miles \$]	[% Vta]	[miles \$]	[% Vta]	[miles \$]	[% Vta]
Ingresos Operativos	1280		3840		5400		7200		9240	
Costos totales	2406	187.9	3793	98.8	5008	92.7	6135	85.2	7299	79.0
Resultados Operativos	-1126	-87.9	47	1.2	392	7.3	1065	14.8	1941	21.0
Impuestos	15	1.2	120	3.1	278	5.1	562	7.8	925	10.0
Resultados Netos	-1140	-89.1	-73	-1.9	114	2.1	503	7.0	1017	11.0

Se observa en la Tabla 6 que durante el año 2008 y 2009 los resultados netos son negativos debido a los costos fijos de la inversión inicial comenzando a partir del 2010 a obtener resultados positivos del orden del 2%, 7% y 11% respecto a los ingresos operativos para los años 2010, 2011, 2012 respectivamente.

5.3 Análisis de Sensibilidades

Se ha realizado un análisis de las variaciones que experimentan los resultados netos respecto del valor de las cuotas mensuales de los abonados, manteniendo la estructura de costos y la cantidad de abonados. Las sensibilidades planteadas son 4 y se han seleccionado teniendo en cuenta el valor que le atribuyen los abonados al servicio prestado.

Tabla 7: Resultados Netos Vs Cuotas Mensuales

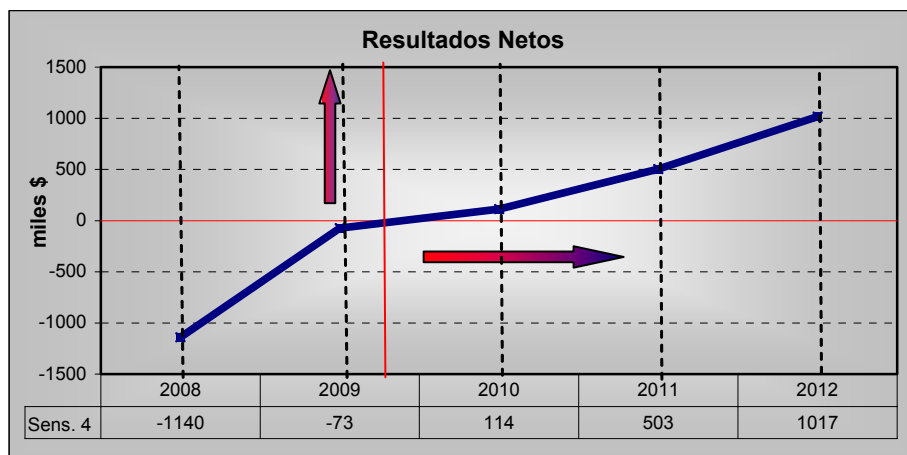
Sensibilidades		2008	2009	2010	2011	2012
1	Cuota Mensual Abonados - [\$/Mes]	70	70	80	90	100
	Resultados Netos - [miles \$]	-1300	-553	-486	-217	177
2	Cuota Mensual Abonados - [\$/Mes]	70	70	90	95	100
	Resultados Netos - [miles \$]	-1300	-553	114	143	177
3	Cuota Mensual Abonados - [\$/Mes]	70	70	90	100	110
	Resultados Netos - [miles \$]	-1300	-553	114	503	1017
4	Cuota Mensual Abonados - [\$/Mes]	80	80	90	100	110
	Resultados Netos - [miles \$]	-1140	-73	114	503	1017

Analizando los resultados de la Tabla 7, se infiere que la sensibilidad 4 es la más conveniente respecto a las evaluadas como las mas probables. Es decir, tendrá un valor del abono de 80 \$/mes durante el 2008 y 2009, debiendo actualizarse 10 \$ anualmente a partir de enero del 2010, obteniendo de esta manera un incremento en los resultados netos del negocio.

5.4 Cálculo del Tiempo para Alcanzar el Equilibrio de la Empresa

Se busca conocer el horizonte de tiempo en el cual la Compañía alcanzará el equilibrio, definiendo como tal el momento en que los resultados netos dejan de ser negativos. Para ello se ha diseñado un grafico de flujos netos, el mismo puede observarse en el Grafico 4

Gráfico 4: Equilibrio de la Empresa



De acuerdo a la estructura de costos planteada, al número de abonados anuales y el sendero de incremento en la cuota de los abonados en forma anual, se puede observar, en el grafico 4, que el negocio alcanza el equilibrio aproximadamente en el segundo mes del año 2010. Par a lograr la adhesión de los potenciales abonados al servicio, se deberá diseñar un plan de marketing, cuya finalidad será mostrar las características diferenciales que tiene el servicio.

6 Plan de Marketing

6.1 Estrategias de Marketing

El objetivo de la estrategia de marketing consiste en aplicar la política comercial, orientándose en llegar al cliente en forma eficiente y logrando la mejor relación inversión monetaria vs resultado obtenido en la implementación del marketing mix seleccionado.

La política comercial definida consiste en obtener a partir de septiembre del 2008, una cartera de clientes conformada por 4000 abonados e ir incrementando anualmente en 1000, el número de abonados adicionales, comenzando en enero del 2010.

Para cumplir con la política comercial planteada, la estrategia de marketing global que se aplicará se dividirá en dos etapas: la primera corresponde a la segmentación del mercado potencial y la búsqueda de posicionamiento en el mismo³, construyendo a su vez la marca del servicio⁴, creando valor para el cliente, diferenciándose en calidad respecto a la competencia y capturando valor a través del abono mensual. En la segunda etapa, se aplicará una estrategia de reafirmación de marca que destaque la calidad del servicio, implementando a su vez una estrategia de segmentación del nuevo mercado potencial y el posicionamiento de la compañía en el mismo.

La primera macro-segmentación se realizará por zona geográfica, focalizándose inicialmente en las zonas de mayor proporción de hogares familiares (Zonas C, D y E), y en una segunda etapa las zonas A y B de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A posteriori se realizará una micro-segmentación en función de las características del cliente (casas habitación y departamentos, Anexos 1, 2 y 5).

En cuanto al servicio ofrecido, la diferenciación se basará en dos características: la calidad en la prestación del servicio y las soluciones a los problemas hogareños que se le presentan a los abonados.

³ Philip Kotler, "Dirección de Marketing", Capítulo 12, Desarrollo de la Estrategia del Producto, Editorial Pearson Educación, La Edición del Milenio, 2001.

⁴ Philip Kotler, "Dirección de Marketing", Capítulo 13, Diseño y Administración de Servicios, Editorial Pearson Educación, La Edición del Milenio, 2001..

El posicionamiento se logrará cuando se ubique a la empresa en la mente del abonado como una solución integral de calidad a sus problemas hogareños. En función de dicho posicionamiento se construirá la marca, logrando que el abonado identifique la empresa con un valor superior al precio del servicio que paga.

6.2 Medios Utilizados de Comunicación

Los medios que se utilizarán para comunicar las características del servicio y lograr el posicionamiento de la marca se dividen en dos: el primero aplicado en la etapa de presentación de la empresa se subdivide a su vez en dos ramas, presentación del servicio a aseguradoras y folletos entregados a domicilio. En la etapa de expansión de la empresa la comunicación directa con el abonado se realizará mediante folletos impresos distribuidos junto a la facturas.

En cuanto a la presentación del servicio a las aseguradoras, se realizará una preselección de aquellas empresas que ofrecen este servicio y se las visitará con una propuesta. Los folletos se repartirán inicialmente en casas y departamentos ubicados en las zonas seleccionadas, C, D y E y luego A, B. Los mismos tendrán un formato especial donde se remarcará el nombre de la empresa, los servicios prestados y los datos de contacto. Además, se ofrecerá en los folletos la posibilidad de ser visitado por un asesor que responderá las consultas de los potenciales clientes, ofreciéndose el primer servicio de emergencia sin cargo.

6.3 Evaluación de Impacto

Para evaluar el impacto de la estrategia de comunicación se tendrá en cuenta la efectividad del medio de comunicación directa e impresa. En esta sentido, la comunicación directa a las compañías de seguros es efectiva siendo la comunicación

impresa menos efectiva ya que según estudios, sólo el 25 % de las personas recuerdan el nombre de la empresa y el 10% leerá la mayor parte del artículo⁵.

6.4 Costos de la Estrategia

Los costos de la estrategia de marketing seleccionada se dividen en: por un lado los costos propios de los medios de comunicación utilizados, como son las impresiones de los folletos (Anexo 4) y los promotores de distribución; y por el otro la contratación de una empresa de recursos humanos especializada en ventas de servicios para realizar las visitas a domicilios y a las empresas de seguros. Teniendo en cuenta el cronograma de expansión operativa definido en la Tabla 2 y el plan de comunicación seleccionado se obtiene la estructura de costos de la Tabla 7, considerando una emisión de 40.000 folletos el año 2008 y 10.000 los restantes años; dos promotores con una distribución de folletos de 250 por día con una remuneración de 50 \$/día el 2008 y un incremento anual de 5% por inflación para los restantes años, y por ultimo un contrato con la empresa de asesores de venta por 4000 \$mes el 2008 y un incremento anual de 5% por inflación para los restantes años.

Tabla 8: Costos de Promoción

Costos	2008 [miles \$]	2009 [miles \$]	2010 [miles \$]	2011 [miles \$]	2012 [miles \$]
Folletos	2.5	0.7	0.7	0.8	0.8
Promotores	8.0	2.1	2.2	2.3	2.4
Asesores	32.0	50.4	52.9	55.4	58.0
Total	42.5	53.2	55.9	58.5	61.2

Se puede observar en la tabla 8, los costos directos de promoción, destacándose como más significativos, la contratación del servicio de consultaría destinado a la capacitación de los futuros empleados, los cuales deberán adquirir no solamente la capacitación técnica necesaria para desarrollar sus tareas, sino también, incorporar la

⁵ Philip Kotler, "Dirección de Marketing", Capitulo 18, Comunicación del Valor, Editorial Pearson Educación, La Edición del Milenio, 2001..

cultura de la Empresa, ya que todos los empleados deberán sentir la Empresa como propia, cualquiera sea el puesto que ocupa en la organización.

Además del plan de marketing, se deberán analizar las ventajas y desventajas que tiene la Empresa y para ello, se realizará un análisis FODA.

7 Análisis FODA

El análisis FODA nos permitirá evaluar la situación competitiva y conocer los riesgos potenciales del proyecto. Se realizará el análisis contemplando todos los factores que intervienen en el proyecto, tanto factores internos como externos, que afectarán a la empresa.

7.1 Evaluación de Factores Externos

En cuanto a las oportunidades, se encuadran en dos grupos: por un lado la necesidad insatisfecha de los clientes por un servicio que hoy realizan prestadores independientes, con un trabajo viciado de poca calidad y con altos costos y por otro, el creciente mercado respecto a cantidad de abonados que valoran este servicio.

Con respecto a las amenazas, también se encuadran en dos grupos: el primero de ellos es la falta de mano de obra calificada, ya que la misma no tendría incentivos para trabajar en la empresa; y segundo es que hay prestadores independientes y administradoras de edificios que se opondrían a este servicio, ya que en muchos casos son ellos los que contratan ese servicio cobrando sumas superiores.

7.2 Evaluación de Factores Internos

En cuanto a las fortalezas que más se destacan en este servicio son, por un lado, la disponibilidad las 24 horas, todos los días del año; y por el otro la calidad en la prestación del servicio.

Respecto a las debilidades, también se encuadran en tres grupos: primero el alto requerimiento de mano de obra especializada (es decir por cada incremento de 1000 abonados se deberá aumentar la estructura de la empresa en 16 técnicos especializados), con los problemas organizativos asociados; segundo, el incremento de costos fijos dado básicamente por la compra de vehículos; y tercero, los inconvenientes asociados a la logística de compra de equipos y materiales de uso.

7.3 Ponderación de los Factores

Se utilizan los coeficientes de ponderación de 1 a 5 para evaluar en forma integral el balance de los factores externos e internos a la empresa (Tabla 9).

Tabla 9: Evaluación de Factores Externos e Internos

Factores		Calificación	Peso	Ponderación	Valor
Externos			18		0.722
Oportunidades	Necesidades Insatisfechas de los Clientes	4	4	0.222	0.889
	Mercado Creciente de Abonados	5	5	0.278	1.389
Amenazas	Falta de Mano de Obra Calificada	-4	3	0.167	-0.667
	Oposición de las Administradoras	-3	4	0.222	-0.667
	Oposición de los Prestadores	-2	2	0.111	-0.222
Internos			19		1.158
Fortalezas	Servicio las 24 hs	5	5	0.263	1.316
	Alta Calidad del Servicio	5	5	0.263	1.316
Debilidades	Alto Requerimiento de Mano de Obra	-4	4	0.211	-0.842
	Costos Fijos Compra de Vehiculos	-3	2	0.105	-0.316
	Compra de Equipos y Materiales de Uso	-2	3	0.158	-0.316
Integrales			37		1.880

Para los factores externos hay un peso relativo mayor de las oportunidades respecto de las amenazas, de la misma manera en que las fortalezas superan a las debilidades. A pesar de esto se prestará especial atención tanto a las amenazas como las debilidades, las cuales se tienen en cuenta en el análisis de riesgo.

8 Análisis de Riesgo

Para realizar el análisis de riesgo, se tendrán en cuenta los factores agrupados en las amenazas y las debilidades y para cada uno de ellos se planteará la estrategia a efectos de mitigar sus efectos sobre la compañía.

8.1 Amenazas

8.1.1 Falta de Mano de obra Calificada en el Mercado

La falta de mano de obra calificada se da como consecuencia, entre otros factores, del período post-devaluación del 2002, en el cual se ha acentuado una marcada baja en el nivel de los egresados de los colegios industriales. La solución que se plantea es incorporar a la empresa técnicos egresados de colegios industriales con el objetivo de formarlos y capacitarlos en cada una de las especialidades de servicios en las cuales desarrollarán sus tareas. De esta manera se obtendrá personal especializado comprometido con los valores fijados por la empresa.

8.1.2 Oposición de las Administradoras de Edificios

Las administradoras de edificios tienen convenios con personas que prestan este servicio, cobrando cierta comisión y esto genera inconvenientes para ingresar los clientes potenciales de los departamentos de los edificios que ellos administran. Para vencer esta barrera de entrada, la solución que se propone es contactar al encargado del edificio para que este reparta los folletos en los distintos departamentos. Otra posible opción de solución a esta situación es la de ofrecer el servicio de la compañía a las mismas administradoras.

8.1.3 Oposición de los Prestadores Actuales

Las personas que hoy están realizando estos servicios en forma particular no tienen incentivos económicos a incorporarse a la empresa. La solución encontrada es la misma que se plantea en el punto 8.1.1.

8.2 Debilidades

8.2.1 Alto Requerimiento de Mano de Obra Calificada

La empresa en su etapa de expansión requiere incorporar por cada 1000 abonados adicionales 16 técnicos especialistas y esto generan los problemas típicos que se dan en organizaciones con incorporación de personal permanente. El más importante, que afecta el funcionamiento interno de la empresa, es la integración entre personas del plantel de técnicos. Para solucionar este inconveniente se propone realizar reuniones mensuales, compartiendo comidas, realizando actividades deportivas u otras de integración.

8.2.2 Costos por la Compra de Vehículo

Los costos asociados a la compra de vehículos junto con los de remuneración son los más relevantes cuando se incrementan la cantidad de abonados. Los efectos de esta inversión anual se puede mitigar haciendo convenios de leasing con agencias de automotores.

8.2.3 Compra de Equipos y Materiales de Uso

Los costos asociados a la compra de equipos y materiales de uso, generan problemas en la logística de compra y altos costos operativos. Estos inconvenientes se podrán solucionar haciendo convenios con empresas como Easy o similares, con gran disponibilidad de equipos y materiales de uso, operando a través cuentas corrientes.

9 Estrategias de Salidas

En lo que respecta a la definición de las estrategias de salida para este proyecto, se han evaluado dos posibilidades: la primera es la venta de la llave del negocio y la segunda es el cierre del negocio rescindiendo los contratos de alquiler y vendiendo los activos físicos.

En cuanto a la venta de la llave, el precio propuesto es calculado como el valor actual del flujo de fondos al momento de la venta, descontado a una tasa del 20% anual. Los valores de ventas durante los 5 primeros años se detallan en la Tabla 10 y graficados en el Anexo 5.

Tabla 10: Valores de Ventas del Negocio

(Cifras expresadas en miles \$ Arg)

2008	2009	2010	2011	2012
1,112	1,900	2,778	3,282	3,720

Con respecto a la segunda alternativa, se propone vender los activos físicos del negocio a su valor de mercado, en cuyo caso se tendrá en cuenta en el cálculo el costo de indemnización del personal de la compañía. Los valores resultantes de la venta durante los 5 primeros años se detallan en la Tabla 11 (gráfico en Anexo 6).

Tabla 11: Valores de Cierre del Negocio

(Cifras expresadas en miles \$ Arg)

2008	2009	2010	2011	2012
137	7	60	78	(44)

10 Análisis Financiero

Dada las características del emprendimiento existe un período conformado por 3 etapas: pre-operativo, compra de equipamiento y presentación de la empresa, período que

se inicia en enero del 2008, cuya duración es de 8 meses y en el cual la empresa tiene una erogación de fondos sin ingresos. El cálculo financiero presentado se basa en ciertos supuestos, entre los cuales consideramos los siguientes:

- El pronóstico de venta del servicio se ha realizado suponiendo 4000 abonados a partir de septiembre del 2008 con una cuota mensual por abonado de 80 \$/mes. A partir de enero del 2010, se propone un incremento en la cuota de 10 \$ anual.
- Las inversiones fueron distribuidas inicialmente, en el periodo de 8 meses a partir de enero 2008, de acuerdo a las necesidades operativas, y todos los costos, tanto fijos como variables, se presentan en la Tabla 4.
- Los resultados de la empresa fueron afectados por las cargas impositivas correspondientes a la normativa vigente, Ingresos Brutos (3% de la facturación), Ganancias (35% de la ganancia neta del ejercicio).
- Para la actualización de los flujos netos del proyecto se utilizó una tasa de descuento del 20 % anual.
- Todos los valores se presentan en pesos argentinos, con una actualización en los costos del 5 % anual.

10.1 Inversiones

La inversión total es en bienes de uso y se realiza en los primeros 8 meses del año 2008 por un monto total de \$ 682 miles. El ítem más importante es la compra de 16 vehículos por \$ 560 miles, seguida por la de equipamiento y herramientas de trabajo por \$ 122 miles. La depreciación de los vehículos se estima en un 20% anual respecto al valor inicial, suponiendo la renovación de los mismos cada 5 años. En cuanto a los equipamientos y herramientas se establece una depreciación lineal del 10% anual respecto al valor inicial, suponiendo la renovación cada 10 años. A partir del año 2010, por cada incremento de 1000 abonados, se deberá ampliar la flota de vehículos con sus correspondientes equipamientos en 4 unidades, uno para cada especialista.

10.2 Pro-Forma de Pérdidas y Ganancias

Los ingresos de la empresa se estiman en \$ 1200 miles durante el 2008, suponiendo 4 meses de operación, 4000 abonados y una cuota de 80 \$/mes. Para los años siguientes se continúa por el sendero de clientes y abonos planteados en la sensibilidad 4. Los resultados se observan en la Tabla 12.

Tabla 12: Cuadro Pro-Forma de Pérdidas y Ganancias

(Cifras expresadas en miles \$ Arg)

	2008	2009	2010	2011	2012
Cantidad de Abonados [unidad]	4000	4000	5000	6000	7000
Ingresos Totales	1280	3840	5400	7200	9240
Costos Fijos Producción	(682)	-	(174)	(182)	(190)
Costos Variables	(155)	(489)	(640)	(803)	(978)
Costos Operativos Totales	(837)	(489)	(814)	(985)	(1167)
Ganancia Bruta	443	3351	4586	6215	8073
Gastos Admnsitrativos	(1,569)	(3,304)	(4,194)	(5,150)	(6,132)
Depreciación	(112)	(112)	(143)	(175)	(209)
Resultados Financieros	(116)	(109)	(51)	(12)	28
Ganancia Operativa	(1,354)	(174)	199	878	1,761
Impuestos Municipales	(2)	(3)	(3)	(3)	(4)
Ingresos Brutos	(13)	(101)	(138)	(186)	(242)
Impuestos a las Ganancias	-	-	(70)	(307)	(616)
Ganancia Neta	(97.2)	(8.3)	67.7	322.3	653.4

10.3 Pro-Forma de Flujo de Caja

Las necesidades de financiar el capital se concentran en el primer año, es decir en el de puesta en marcha de la empresa. Los años siguientes las necesidades de capital se financian con las ganancias operativas del negocio.

Tabla 13: Cuadro Pro-Forma de Flujo de Caja

(Cifras expresadas en miles \$ Arg)

	2008	2009	2010	2011	2012
A - Ingreso Operativo					
Ingresos Abonados	960	3,840	5,270	7,050	9,070
B - Egresos Operativos					
Pago a Proveedores de Servicios	138	410	456	525	560
Gastos Envío de Facturas	86	361	466	586	715
Gastos Administrativos	1,038	3,011	3,664	4,546	5,490
Imprevistos	40	120	120	120	120
Sub-Total	1,303	3,902	4,705	5,776	6,885
C - Flujo Operativo (A-B)	(343)	(62)	565	1,274	2,185
D - Ingresos no Operativos					
Credito a Largo Plazo	682	-	-	-	-
Inversiones Financieras	-	-	264	353	454
Intereses por Inversiones Financieras	-	-	29	39	50
Aportes de Capital	-	-	174	182	190
Sub-Total	682	-	466	573	693
E - Egresos no Operativos					
Pago de Creditos LP	43	171	171	171	128
Pago de Intereses	116	109	80	51	22
Inversión en Activos	682	-	264	353	454
Pago de Impuestos	15	104	210	497	862
Dividendos	-	-	200	500	700
Imprevistos	50	53	55	58	60
Sub-Total	905	435	979	1,629	2,225
F-Flujo no Operativo (D-E)	(223)	(435)	(513)	(1,056)	(1,532)
G -Flujo Neto Generado (C+F)	(566)	(498)	52	218	653
H -Saldo Inicial de Caja	-	(566)	(498)	52	218
I -Saldo Inicial de Caja (G+H)	(566)	(1,064)	(446)	270	871

De acuerdo a las características del negocio analizado, los flujos de caja generados son estables. Se observa en la Tabla 13 que con una inversión inicial de \$ 682 miles, financiado en 48 cuotas, con una tasa de interés fija promedio anual de 17 %⁶, logramos mantener un crecimiento del negocio en 1000 abonados anuales, reinvertiendo las ganancias generadas. Los ingresos por inversiones financieras (Tabla 13) fueron calculados suponiendo una tasa de interés nominal anual para depósitos a plazo fijo de 11% para un período de 60 a 90 días de plazo⁷.

⁶ Banco Central de la República Argentina - Estadísticas e Indicadores Monetarios y Financieros " Tasas de Interés por Prestamos al Sector Privado no financiero", Septiembre 2007

⁷ Banco Central de la República Argentina - Com. "C" 49046 "Tasas de interés para depósitos", 24/09/07

10.4 Balance Pro-Forma

En la tabla 14 se presenta el balance Pro-Forma para los primeros 5 años del proyecto.

Tabla 14: Cuadro del Balance Pro-Forma

(Cifras expresadas en miles \$ Arg)

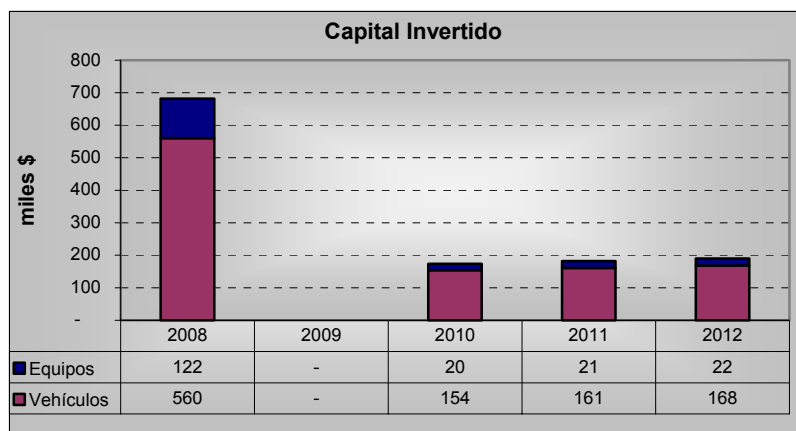
	2008	2009	2010	2011	2012
Activo Corriente					
Caja y Bancos	-	-	-	270	871
Inversiones	-	-	264	353	454
Bienes Diversos	40	126	165	207	252
Total Activo Corriente	40	126	429	829	1,577
Activo no Corriente					
Inversiones	682	682	856	1,038	1,227
Depreciación	(112)	(112)	(143)	(175)	(209)
Total Activo No Corrient	570	570	713	863	1,019
Total Activo	610	696	1,142	1,692	2,595
Pasivo Corriente					
Deudas Bancarias y Finar	566	1,064	446	-	-
Deudas Fiscales	-	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	566	1,064	446	-	-
Pasivo no Corriente					
Deudas Bancarias y Finar	116	109	80	51	22
Prev.Ots. Contingencias	90	173	175	178	180
Total Pasivo No Corrien	206	281	255	228	202
Total Pasivo	772	1,345	701	228	202
Patrimonio Neto	(162)	(649)	441	1,464	2,394
Total Pasivo + Patrimon	610	696	1,142	1,692	2,595

Como se puede observar, se estima un importante crecimiento de los activos no corrientes, dado principalmente por el aumento de la flota de vehículos con sus respectivos equipamientos a efectos de atender el incremento en la cantidad de abonados.

10.5 Evaluación del Capital

En la Tabla 13 se observa el capital que se precisa para poder llevar adelante el proyecto. El capital inicial asciende a \$ 682 miles. \$ 560 miles son destinados a la compra de vehículos y 122 miles \$ a equipamientos. En las etapas de expansión de la empresa, las inversiones en capital de trabajo se financian con recursos propios.

Gráfico 5: Aportes de Capital



En el Gráfico 5 se observa la distribución de los aportes de capital, los cuales se dividen en dos grupos: el 80% respecto al total del capital es invertido en vehículos utilitarios para la prestación del servicio, mientras que el 20% restante se aplica a equipos y herramientas. En cuanto a la proporción de capital propio respecto al capital financiado, en el año 2008 el 23% del capital invertido se realiza con aportes de la sociedad mientras que el 77% restante se hace a través de un crédito de largo plazo. Para los años siguientes la inversión de capital se autofinancia con los resultados de la actividad de la empresa.

10.6 Rentabilidad del Proyecto

Para determinar la rentabilidad del negocio, se han calculados los siguientes indicadores básicos: VAN, TIR, ROI, y algunos especiales como ser período de recupero

del capital (PRC), ROA y ganancia neta sobre ventas (GNV). La tasa de descuento que se ha utilizado es del 20% anual.

Tabla 15: Indicadores de Desempeño

Basicos		
Valor Anual Neto	VAN	1,112
Tasa Interna de Retorno	TIR	47%
Ganancia Neta/Inversión	ROI	126%
Especiales		
Periodo de Recupero	PRC	27 meses
Ganancia Neta/Activos	ROA	19%
Ganancia Neta/Ventas	GNV	3%

En función de los indicadores calculados, el proyecto presenta una rentabilidad muy buena y un período de recupero del capital corto (Tabla 15).

10.7 Análisis de Sensibilidades

Otro de los indicadores importantes utilizados para analizar la rentabilidad del proyecto, además de los de desempeño, es la sensibilidad que presenta la rentabilidad del proyecto frente a las variaciones de algunas variables operativas, económicas y financieras.

Las variables consideradas como de mayor peso en los resultados del proyecto son: cantidad de abonados, crédito de largo plazo, tasa de interés de la inversión, costos laborales. En la Tabla 16 presentamos los detalles del análisis y los resultados obtenidos para cada caso.

Tabla 16: Sensibilidades de Variables

Parámetros	Variación	VAN [miles de \$]	TIR [%]	ROI [%]	PCR [meses]	ROA [%]	GNC [%]	Resultados
Base	-	1,112	47	126	27	19	3	-
Cantidad de Abonados	(-) 10%	-864	-3	69	39	9	1	Muy Sensible
Credito de Largo Plazo	sin	2,054	80	129	23	20	3	Sensible
Tasa de interes	(+) 10%	961	42	125	27	19	3	Poco Sensible
Costos Laborales	(+) 10%	-469	7	83	37	14	1	Muy Sensible

En la tabla 16, se observa que las variables más relevantes en la evaluación de sensibilidades son dos, la disminución en la cantidad de abonados y el incremento en los costos laborales.

11 Conclusiones

En el presente proyecto se ha evaluado la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios domiciliarios (plomaría, electricidad, gas y cerrajería) las 24 horas del día. Las ventajas comparativas de este servicio radican en que el abonado tiene siempre asegurado la prestación del servicio de calidad ante cualquier contingencia que pudiera ocurrir en sus instalaciones.

La estrategia del proyecto se ha diseñado teniendo en cuenta las amenazas y debilidades evaluadas en el análisis de riesgo. Esto nos permitió evaluar alternativas que ponían en peligro el mismo.

Se destaca, que con una inversión inicial de \$ 682 miles y una cartera inicial de 4000 abonados, se logra el autofinanciamiento del negocio en los años siguientes.

Una característica importante para el mantenimiento futuro del negocio es la generación de valor para los abonados. Esto nos permitirá expandir el área de servicios y obtener un mayor rendimiento. Cabe agregar que dentro de los valores que la empresa crea para el abonado se destacan tanto la calidad en la prestación del servicio como el cumplimiento en los tiempos comprometidos.

Desde el punto de vista operativo, se capacitará a todo el personal de la empresa, para que de esta manera se logre una prestación de calidad para el cliente en todas las áreas de la empresa. Se entiende que la misma deberá tener una Misión, Visión y Valores claramente identificados hacia los clientes y empleados. De esta manera se construirá la marca que los clientes identifican.

Otro de los factores a tener en cuenta es el apalancamiento del proyecto si se logra aplicar un plan de financiamiento con una tasa de interés accesible que permita financiar el proyecto con un costo financiero razonable.

Luego de lo trabajado y evaluado, una conclusión de relevancia es que el servicio deberá prestarse en los tiempos comprometidos y dando soluciones de calidad, para lo cual se deberá tener un equipo de profesionales que se identifiquen con la empresa y se comprometan con la calidad del servicio. Es importante tener en cuenta que la gerencia general de la compañía deberá pensar siempre como mejorar el servicio prestado, en función de los factores que valoran los abonados, dando de esta manera una imagen a la empresa comprometida con la solución a sus problemas.

Habiendo analizado las variables necesarias para la puesta en marcha del proyecto, se concluye que el mismo será rentable y con un alto potencial de crecimiento en el futuro inmediato. En base al estudio realizado, se concluye también que el emprendimiento es factible a través de una inversión inicial logrando la expansión de la empresa a través de la auto financiación.

Los indicadores económicos-financieros son sustento de la factibilidad del emprendimiento, mostrando que el proyecto está de acuerdo a las hipótesis planteadas, arrojando un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 1,112 miles, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 47 %, una ganancia sobre inversión (ROI) de 126 %, una período de repago (PRC) de 27 meses, una Ganancia Neta sobre Activos Totales (ROA) de 19 % y una Ganancia Neta sobre Ventas de 3 %.

Como se puede observar en el análisis de sensibilidad, el proyecto presenta una insuficiente estabilidad económica. Esta afirmación queda demostrada en su punto más sensible, con una disminución del 10 % de los abonados respecto al caso base: el Valor Actual Neto (VAN) es de -864 miles \$ y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de -3 %. En el caso de un incremento en los costos laborales del 10% respecto al base, el Valor Actual Neto (VAN) es de -469 miles \$ y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 7 %.

Para finalizar no queremos dejar de destacar el contexto en el cual estará inmerso el negocio y en especial el contexto de la República Argentina, lo que da un marco de incertidumbre a todos los proyectos. En este marco se destaca la inseguridad jurídica e

impositiva, el sistema de representabilidad política, la estabilidad económica y el contexto cultural, entre otros. Por lo tanto, es importante monitorear y evaluar permanentemente el impacto que generan cualquier cambio de estas variables al proyecto.

Las conclusiones planteadas hasta aquí son producto de las evaluaciones realizadas en función de los parámetros y variables que hemos considerado como relevantes. Sin embargo, cabe destacar que hay aspectos que merecen ser evaluados en un futuro, y que no se han tenido en cuenta en el presente proyecto por considerar que escapan al alcance del trabajo, pero que ampliarían las opciones de desarrollo y crecimiento de la compañía, así como también la optimización de la estructura de costos de la misma. Algunos de estos aspectos son, la factibilidad de iniciar las operaciones con una cantidad de abonados mayor a 4000 y un valor menor del abono mensual; el ofrecimiento del servicio a otros tipo de clientes como ser administradoras de consorcios, oficinas gubernamentales y establecimientos educativos o asimismo a competidores como compañías de seguros y entidades financieras; y por ultimo se deberán evaluar los ingresos provenientes de la prestación de los servicios especiales a terceros no abonados. En cuanto a la estructura de costos, los puntos a analizar y evaluar se basan en la factibilidad de concertar convenios con compañías proveedoras de los insumos necesarios para la operatoria de la compañía, como ser automotrices y ferreterías. Todos estos son aspectos que consideramos ampliarán las posibilidades de crecimiento de la compañía y que no fueron evaluados dada la profundidad que requiere su análisis.

12 Bibliografía

- [Banco](#) Central de la Republica Argentina, Comunicación "C" 49046 "Tasas de interés para depósitos, (24/09/2007)
- [Banco](#) Central de la Republica Argentina - Estadísticas e Indicadores Monetarios y Financieros " Tasas de Interés por Prestamos al Sector Privado no financiero", www.bcra.com.ar, (Septiembre 2007).
- Brealey, Richard, "Principles Of Corporate Finance", USA;, 6° Edition, 2000.
- Bygrave, William, "The Portable MBA in Entrepreneurship", USA, 2° Edition, 1997
- Deodorant, Aswath, "Investment Valuation. Tools And Techniques For Determining The Value Of Any Asset", Chapter 3, Risk and Return. 2° Edition, February 2002
- Dirección General de Estadísticas y Censo (G.C.B.A), Dinámica y Estructura de la Población, 2005.
- Dirección General de Estadísticas y Censo (G.C.B.A), Encuesta Anual de Hogares, 2006.
- Kotler, Philip, "Dirección de Marketing", Méjico, Editorial Pearson Educación, Edición del Milenio, 2001.
- Ministerio de Economía Argentino, Programas de Financiamientos, www.mecon.gov.ar, (Septiembre 2007).
- Ministerio del Interior, Estadística Poblacional, www.mininterior.gov.ar, (Septiembre 2007).

13 Anexos

13.1 Anexo N° 1: Distribución porcentual de los hogares por tipo de zona

Zona	Tipo de hogar							Total
	Hogares no familiares			Hogares familiares				
	Unipersonal	Multipersonal no familiar	Total	Nuclear con núcleo completo	Nuclear con núcleo incompleto	Extedido o compuesto	Total	
Total	27,7	1,5	29,2	46,0	10,6	14,2	70,8	100,0
A	33,6	1,8	35,4	44,6	8,2	11,8	64,6	100,0
B	34,9	2,9	37,8	37,2	10,3	14,7	62,2	100,0
C	16,2	0,6	16,8	46,5	13,7	23,0	83,2	100,0
D	19,7	0,8	20,5	52,7	12,7	14,1	79,5	100,0
E	25,9	1,4	27,2	48,2	11,0	13,6	72,8	100,0

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censo (G.C.B.A), Encuesta Anual de Hogares 2006.

13.2 Anexo N° 2: Distribución porcentual de personas por tipo de zona

Zona	Total de miembros del hogar						Tamaño medio del hogar
	1	2	3	4	5 o más	Total	
Total	27,3	29,7	17,8	15,1	10,1	100,0	2,6
A	32,8	32,2	15,7	12,8	6,5	100,0	2,3
B	34,8	30,1	15,3	11,3	8,5	100,0	2,4
C	16,2	21,6	20,4	19,0	22,8	100,0	3,3
D	19,7	29,4	18,9	20,8	11,2	100,0	2,8
E	25,6	29,8	19,9	15,1	9,6	100,0	2,6

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censo (G.C.B.A), Encuesta Anual de Hogares 2006.

13.3 Anexo N° 3: Distribución porcentual de la población por tipo de hogares

Tipo de vivienda	Población	Hogares	Viviendas
Casa	25,7	19,9	19,5
Departamento	69,8	75,2	75,6
Inquilinato o conventillo	2,0	1,8	1,8
Hotel o pensión	2,2	2,9	2,9
Construcción no destinada a vivienda	0,2	0,1	0,1
Rancho o casilla	0,2	0,1	0,1
Ciudad de Bs. As.	100,0	100,0	100,0

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censo (G.C.B.A), Encuesta Anual de Hogares 2005.

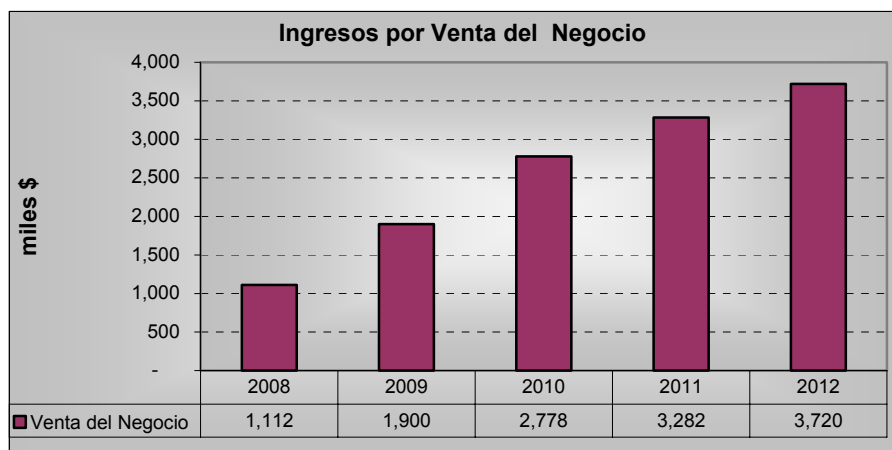
13.4 Anexo 5: Costos de Folletos

	15cm x 10cm	15cm x 20cm	30cm x 20cm
x5.000	\$400	\$750	\$1250
x10.000	\$750	\$1250	\$1950
x20.000	\$1250	\$1950	consultar
cantidades mayores	consultar	consultar	consultar

Fuente: <http://www.reev.com.ar/costos.htm#folletos>

13.5 Anexo 5: Venta del Negocio

Gráfico 6: Flujos por Venta del Negocio



13.6 Anexo 6: Cierre del Negocio

Gráfico 7: Flujos por Cierre del Negocio

