

## INTRODUCCION

La implementación y administración de la empresa Inmobiliaria tendrá como nombre **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, y estará especializada en el corretaje de casas en Cumbayá, dirigida a personas propietarias de bienes inmuebles en dicho sector, interesadas en vender sus propiedades, así como también, para aquellas personas interesadas en comprar una casa en este valle.

Para iniciar la implementación y validación del presente proyecto, se inicia con un estudio de mercado: mediante el cálculo de la muestra que, determina el mercado objetivo para este servicio y a través de una encuesta, se da a conocer las preferencias que establecen los clientes interesados en la compra y venta de Bienes Raíces.

Se realiza el estudio de tamaño de la demanda, el cual permite determinar la necesidad de una inmobiliaria en el sector de Cumbayá.

Se determina el nicho de mercado óptimo, para clientes demandantes de casas en Cumbayá y de quienes desean poner sus propiedades en venta.

Se desarrolla la ingeniería del proyecto. En este punto se cita los parámetros, análisis de inversión, montos determinados y rentabilidad para la implementación del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

Se realiza el estudio financiero, que logra fijar el capital de inversión y recursos necesarios para iniciar el funcionamiento del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, así como los costos que incurrirán en campaña promocional y el sistema de comunicación para la administración del negocio.



Se genera el marco legal orientado al corretaje de casas y se determinan los pasos a seguir para que el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ** sea aprobado, de acuerdo a lo determinado en la Ley de Corredores Bienes Raíces.

En la planificación se involucra, objetivos, meta, misión, visión, políticas para la administración del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**. Se realiza la evaluación económica del costo beneficio del proyecto. Además se fija el monto total de la inversión que generará el poner en marcha este crédito, conformado por el estudio de mercado, implementación del sistema adecuado para la ejecución del corretaje de casas, campaña promocional, publicidad en medios de comunicación y capacitación de los agentes inmobiliarios.

Las Inmobiliarias, constructoras, corredores de Bienes Raíces y personas naturales, buscan la conquista de la preferencia de los compradores potenciales de vivienda en los últimos años (10 años), en el Valle de Cumbayá<sup>1</sup>.

Los precios altos de la tierra en la ciudad de Quito, su reflejo en los precios de las unidades de vivienda y los tamaños de la misma, hicieron que el sector de la construcción “colonizara” los 4 valles y pudieran ofrecer un producto de mayor tamaño (m<sup>2</sup>) a mejores precios.

Los compradores buscan mejores alternativas de vivienda a mejores precios que les compensara la pérdida de poder adquisitivo ocasionada en los primeros años de la dolarización (2000/2002). El interés del comprador de conseguir mejores niveles y estándares en “calidad de vida” para sus familias, por lo que se ejerce presión en la demanda para viviendas (casas) en los valles de Quito.

Es por esto que el sector inmobiliario maneja un promedio alto en venta de conjuntos habitacionales dándole más importancia a la construcción de nuevas casas y dejando a un lado el corretaje de casas, y se hace necesario implementar una inmobiliaria especializada que se ocupe de este servicio en el mercado.



---

<sup>1</sup>La parroquia de Cumbayá forma parte del Distrito Metropolitano de Quito y está bajo la jurisdicción de la administración zonal de Tumbaco.

Se registra aproximadamente un 93% de inmobiliarias dedicadas a la construcción de conjuntos habitacionales, tan sólo un 7 % de empresas se dedican exclusivamente al corretaje de casas en el sector de Cumbayá<sup>2</sup>.

Cumbayá ha sido un importante centro urbanizado satélite de Quito, con una altísima plusvalía en el Ecuador, que alberga una población fija de altos niveles de ingreso que originalmente se ubicaban en los barrios del norte de la Capital. Debido a la sobreoferta de vivienda para niveles medio altos y altos, que había hace tres años.

Ahí está la gran oportunidad de negocios. Gracias a las facilidades de crédito hipotecario, el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, podrá cubrir con gran éxito proyectos para este segmento. Debido a la creciente demanda de casas que existe en Cumbayá, y una importante presencia de Inmobiliarias dedicadas a construir conjuntos habitacionales, hay un importante grupo de personas que desean vender y otro grupo de personas que desean comprar una propiedades en el sector.

El **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, recibirá una comisión por los servicios prestados como asesor y gestor del bien inmueble, lo que quiere decir que la empresa se encargará, de todo el proceso de compra-venta de la casa, desde que el cliente vendedor entrega la llave, hasta la firma de las escrituras de la casa con el cliente comprador.

Con un adecuado estudio de mercado se conocerán las verdaderas necesidades en el sector y se podrá manejar una tasa competitiva, así como también servicios adicionales que pueda brindar el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, como un análisis del mercado, que ayude a los clientes a tomar la mejor decisión.



---

<sup>2</sup> De acuerdo al estudio de inmobiliarias dedicadas a la construcción realizado por Gridcom inteligencia inmobiliaria.

## CAPÍTULO I. LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO

---

### 1.1 OBJETIVOS

#### 1.1.1 Objetivo General

- Determinar la factibilidad comercial y financiera, de la implementación de una inmobiliaria, para ofertar el servicio de corretaje de casas, en el sector de Cumbayá.

#### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado para describir la situación general de la oferta y la demanda, teniendo en cuenta los factores del entorno, el desarrollo, el nivel de actividad y competencia en el sector Cumbayá.
- Realizar un estudio técnico, organizacional y financiero para la implementación y administración del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.
- Establecer los costos y la utilidad, provenientes de la implementación y administración del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

Las investigaciones sobre la demanda inmobiliaria de vivienda nueva en Quito, realizadas sistemáticamente por Gridcon Consultores desde el año 1998, demuestran, la alta preferencia que existe para el potencial comprador de vivienda, hacia las casas, frente a los departamentos, lo cual ha sido consistente en el quinquenio.

**Tabla .1** Preferencia por tipo de vivienda.

Tipo de Vivienda	1998	2000	2003	2005
<b>Casas</b>	89.6%	89.2%	89.8%	86.8%
<b>Departamentos</b>	10.4%	10.8%	10.2%	13.2%

FUENTE: Demanda Gridcom Consultores Quito - 2005

Sin embargo, cada día aumenta el índice de preferencia para departamentos, así como el desarrollo de vivienda en altura. Analizando el desarrollo inmobiliario en la ciudad de Quito, existen sectores de la ciudad donde definitivamente, dadas las condiciones de espacio físico, densificación y precios del m<sup>2</sup> de terreno el desarrollo de vivienda multifamiliar en altura ha sustituido la proliferación y construcción de proyectos de vivienda unifamiliar (casas).

El caso de la zona Norte de Quito, es el típico ejemplo del desarrollo en altura así como otras zonas como el caso del Sur de la ciudad, donde hace pocos años tradicionalmente, no se construía en altura y los proyectos que se aventuraron a hacerlo, tuvieron índices de rotación de ventas muy bajos. Otros sectores de la ciudad como el Valle de Cumbayá – Tumbaco, ha dado paso después de la “resistencia” de hace no más de 4 ó 5 años a los proyectos en altura, pero aún con restricciones para ciertos sectores del valle.

El sector de Cumbayá es un mercado inmobiliario en permanente crecimiento, que en los últimos cinco años ha tomado fuerza, convirtiéndose en la nueva zona residencial y comercial de Quito, por lo cual la oferta de casas en el sector ha crecido, pero sin tiempo para alinearse adecuadamente a las exigencias de la demanda, la cual ha sido desatendida por las inmobiliarias del sector, en lo que al corretaje de casas se refiere. Luego del análisis de los servicios prestados a los potenciales clientes, se observa que.

- En el mercado de corretaje de casas existe permanentemente demanda de clientes que buscan una casa propia.
- En el sector de Cumbayá existe el servicio Inmobiliario para unidades habitacionales, brindado por las empresas La Viña, La Coruña, Proinmobiliaria, Mancasas y Re/max principalmente.
- El corretaje para las empresas inmobiliarias es un servicio alternativo, para quienes no desean comprar una casa de uno de sus grandes proyectos inmobiliarios.



- Adicionalmente el precio de venta ofrecido por la competencia es muy elevado, si se lo compara con el servicio dado.
- La implementación de este servicio ayudará a la mejora de competitividad del sector, ya que existirá la posibilidad de prestar el servicio de valor agregado (basado en el estudio de mercado inmobiliario) en un futuro muy próximo.
- El proyecto puede ser rentable debido a que es innovador y conjuntamente con un buen manejo de costos se puede lograr un proyecto importante.

## 1.2 Antecedentes

Cumbayá sufrió una transformación muy importante, de un pequeño pueblo rural, a convertirse en el principal destino inmobiliario de Quito. Las facilidades de comunicación vial y el corto trayecto que la separa de Quito, sumado a su micro-clima privilegiado, hacen de este valle el lugar predilecto para la edificación de urbanizaciones privadas de lujo. Por esta razón es una zona atractiva para Inmobiliarias, constructoras, corredores de Bienes Raíces y personas naturales<sup>3</sup>.

Cumbayá<sup>4</sup> es una parroquia rural del Cantón Quito, es parte del Distrito Metropolitano de Quito, con 30,000 habitantes en 12 barrios tradicionales. La Comuna San Bartolomé de Lumbisí es una de las más importantes por su tradición y fiestas<sup>5</sup> se encuentra unida por el puente de Puembo que abastece a las casas del sector. Tres principales vías de acceso conectan a éste valle con Quito entre ellas la Vía de los Conquistadores, que es un camino sinuoso de calles pintorescas y estrechas, a la mitad de este camino se encuentra el pueblo de Guápulo<sup>6</sup>, cuyas callejuelas aun conservan su época colonial. La segunda alternativa por la que se

---

<sup>3</sup> Inmobiliarias y sector son dos de los sectores fundamentales para la adquisición de bienes en el país. Las inmobiliarias son las encargadas de poner los bienes a disposición de todos. Así, debe de transportar mercancías y viajeros. El sector su vez es el determinante para hacer accesible las edificaciones así como los servicios, etc., a los consumidores.

<sup>4</sup> Cumbayá significaría "TIERRA DE GUABAS" en la lengua Quechua, (idioma de varias poblaciones indígenas en el Ecuador).

<sup>5</sup> Véase sobre Cumbayá y tradición en Diario El Comercio. Artículo publicado 25-07-2009

<sup>6</sup> SALOMON, Frank (1983), *El manejo del espacio en el Ecuador*, Geografía Básica, pags. 1-5

puede llegar a Cumbayá, es la "Nueva Autopista Oriental". La tercera es a través de la "Autopista Interoceánica", que comunica a Cumbayá con Quito.

La Parroquia de Cumbayá está asentada sobre el valle del San Pedro (nombre original), se encuentra atravesada por el río del mismo nombre, en la actualidad llamado valle de Tumbaco, que constituye el mayor asentamiento en la zona.

El valle de Cumbayá ofrece facilidades a sus habitantes como, Colegios y Escuelas de renombre que han elegido a esta zona debido a sus posibilidades en infraestructura, ambiente y seguridad<sup>7</sup>.

El lugar ofrece además una gran cantidad de servicios, la mayoría de tiendas y negocios importantes han elegido a esta zona, Cumbayá en la actualidad cuenta con una oferta gastronómica amplia, posibilidades de entretenimiento de las grandes ciudades, pero conservando ese estilo de pueblo pequeño que ofrece tranquilidad y seguridad.

### 1.3 Marco Legal de Bienes Raíces

Se citará el concepto que define a los corredores de Bienes Raíces según la Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador, cuya última actualización tuvo lugar el jueves 11 de Junio de 2009, el cual en su primer artículo menciona lo siguiente:

**Art. 1.-** Son Corredores de Bienes Raíces las personas naturales o jurídicas que, previo el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, ejercen el corretaje de manera profesional.

El concepto se complementa en el artículo dos donde dice:

---

<sup>7</sup>Cumbayá cuenta con varios centros religiosos incluyendo la Iglesia de Cumbayá en el Parque Central, San Patricio en Auqui Chico y la Iglesia de Miravalle en la urbanización Miravalle.

**Art. 2.-** Los Corredores de Bienes Raíces son agentes que reciben por escrito el encargo de ofertar o demandar contratos, actos y operaciones de compra venta, hipoteca, anticresis u otros contratos similares de bienes raíces (Congreso Nacional)<sup>8</sup>.

Un Corredor de Bienes Raíces es una persona natural o jurídica calificada y autorizada por el estado para recibir por escrito el encargo de ofertar o demandar contratos, actos y operaciones de compra venta, hipoteca, anticresis u otros contratos similares de bienes raíces y obtener una comisión<sup>9</sup> por su labor al cierre<sup>10</sup> de la negociación.

La Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador contempla a los agentes de la siguiente forma:

**Art. 13.-** En el caso de las personas jurídicas constituidas con el objeto de dedicarse al corretaje de bienes raíces, el gerente o representante legal será necesariamente un corredor profesional de bienes raíces. Las personas jurídicas podrán contratar personas que hagan las veces de agentes de bienes raíces.

El Corredor o Agente Inmobiliario deberá explicar las cláusulas que contemplan el mandato de venta al dueño del inmueble, el mandato de venta es “un contrato consensual definido en el, como aquel en que una persona confía la gestión de uno o más negocios a otra, que se hace cargo de ellos por cuenta y riesgo de la

---

<sup>8</sup> LEY DE LOS CORREDORES DE BIENES RAICES DEL ECUADOR (2009) Quito Congreso Nacional.

<sup>9</sup> De acuerdo a la Connecticut Association of Realtors, Inc. “comisión” es una suma negociada ganada por un corredor de bienes raíces como compensación por la negociación de una transacción.

<sup>10</sup> De acuerdo a la Connecticut Association of Realtors, Inc. “cierre” es el momento de la venta de bienes raíces, el paso final en el cual el título a la propiedad y los fondos cambian legalmente de ma. También conocido como el “Acuerdo”.

primera” (FAO). En el medio es más conocido como contrato de corretaje y maneja el mismo concepto.

Los parámetros sobre el manejo de los contratos de corretajes son internacionales, únicamente sujetos a especificaciones de las leyes de cada país, en la ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador contempla lo siguiente

**Art. 7.-** En el contrato de corretaje de bienes raíces que se celebre entre el corredor y el cliente se hará constar, obligatoriamente, el plazo en que se realizará la operación y los honorarios que percibirá el Corredor por sus servicios. Si venciere el plazo fijado en el contrato sin que la operación se hubiere cumplido, el cliente quedará en libertad de desistir de ella o de contratar a otro corredor profesional, o contratar en forma directa, siempre que el incumplimiento del contrato no se deba al cliente.

En la actualidad y por el hecho de la competitividad del mercado, el cliente no da la exclusividad de venta a un solo corredor, sino a varios, esto debe estar estipulado en el contrato y responsabiliza a cada corredor, por las acciones tomadas en base al inmueble.

**Art. 8.-** Si en un contrato de corretaje de bienes raíces intervinieran dos o más corredores profesionales, en forma sucesiva o simultánea, convenido entre ellos y el cliente, los honorarios se dividirán entre ellos en partes iguales.

Al Corredor Inmobiliario le corresponde hacer una tasación del inmueble que es “un estimado del valor justo de una propiedad en el mercado, basado en un análisis hecho por una persona calificada, con licencia y sin interés personal en la propiedad.” (Connecticut Association of Realtors)



Para evitar el conflicto de intereses, que podría tener el Corredor Inmobiliario, para estimar el valor justo de un inmueble, se sugiere que un Avaluador neutral y sin interés personal de la propiedad realice esta tasación.

La Ley de corredores de bienes raíces del Ecuador contemplan cualquier infracción al código de ética de la siguiente forma:

**Art. 15.-** Las infracciones a esta ley y al Código de Ética del Corredor de Bienes Raíces, por parte de los corredores profesionales o por parte de personas que legalmente practiquen la profesión, serán sancionados por los respectivos jueces competentes con la multa de uno a cien salarios mínimos vitales, o con la suspensión temporal o la prohibición definitiva del ejercicio de la correduría, de acuerdo con la gravedad de la falta.

Una vez realizados los estudios y los cálculos respectivos, se emite un reporte de tasación, el cual es “un reporte escrito hecho por un tasador con licencia conteniendo un estimado bien informado del valor justo en el mercado de una propiedad y sustentado por fórmulas de tasación de comparación, por el razonamiento que condujo al estimado y por las calificaciones del tasador.” (Connecticut Association of Realtors).

La tasación siempre deberá tender a la exactitud y a lo justo de su resultado, tomando en consideración que el valor resultante es un estimado<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> De acuerdo a la Connecticut Association of Realtors, Inc. El “valor tasado” es una opinión del valor justo en el mercado de una propiedad, en un momento determinado, basada en el conocimiento y la experiencia de un tasador, y en el análisis que hace de la propiedad.

#### 1.4 Marco Teórico

Un marco teórico es el grupo central de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar un argumento. Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que se usa dentro de la estructura predefinida. Tanto el argumento global (el marco teórico) como la literatura que lo apoya (la revisión de literatura) son necesarios para desarrollar una tesis cohesiva y convincente<sup>12</sup>.

“Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana .En esta forma puede haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera” (Baca, 1 (CARVAJAL) (Grupos.emagister.com) (MALHOTRA)995).

Por lo tanto, un proyecto de inversión “es la guía para la toma de decisiones acerca de la creación de una futura inversión que muestra el diseño comercial, técnico-organizacional, económico y financiero de la misma.” En caso de resultar viable el proyecto, este documento se convierte en un plan que guía la realización del mismo.

“El proyecto parte como una respuesta coherente y adecuada a una determinada problemática; o como la solución o satisfacción de cierta necesidad presente en una comunidad específica”<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup>CARVAJAL, Lizardo (1998) *Metodología de la Investigación. Fundación para actividades y desarrollo de investigación.* Bogotá Colombia.

<sup>13</sup> GRUPOS.EMAGISTER.COM (2010) *Guía de formación, Proyectos, Ecuador*  
<http://grupos.emagister.com/>

En la investigación de proyectos deben ejecutarse una serie de acciones tendientes a identificar, cualificar y cuantificar todas y cada una de las variables intervinientes en una situación específica, para elaborar estrategias enfocadas a contrarrestar en lo posible los obstáculos que puedan en determinado momento dar al traste con la intención del, o los inversionistas. ¿Qué significa conocer la situación? Sencillamente identificar todos y cada uno de los aspectos que puedan en determinado momento afectar de manera tanto positiva como negativa el desarrollo y posterior ejecución de un proyecto.

El formulador de proyectos o inversionista, ya sea de carácter público o privado, debe propender, disponer de las herramientas necesarias e idóneas de acuerdo a sus necesidades; con el objetivo primordial de tomar decisiones acertadas, en concordancia con la problemática abordada, en beneficio de la comunidad.

Las etapas del ciclo de vida de los proyectos, esto es, en su lectura tanto en sentido vertical como en sentido horizontal, así como en la ordenación los distintos conceptos con base en un arreglo matricial, de lo cual se tiene la siguiente tabla.

Tabla 1. Etapas del proyecto de inversión			
Proyecto			
Estudio De Mercado	Estudio Técnico	Estudio de la Organización	Estudio Financiero

FUENTE: COHEN, E. y R. FRANCO (1992) Evaluación de proyectos sociales. México D. F., Siglo

Para detallar la estructura de un proyecto de inversión se toma como referencia lo propuesto por Zapag (2003), que lo detalla de la siguiente manera:

**Estudio de Mercado.**- El objetivo aquí es estimar las ventas. Lo primero es definir el servicio: ¿Qué es?, ¿Para qué sirve?, ¿Cuál es su forma de negociación, etc.?,



después se debe ver cuál es la demanda de este servicio, quien lo da y cuanto se comercializa en la ciudad, o en el área donde está el "mercado".

El estudio de mercado permite localizar inversiones en el sector, área geográfica y momento en los que sus propias condiciones e incluso limitaciones se conviertan en una ventaja competitiva. Además se estudia la futura oferta prevista en dicho segmento inmobiliario, los nuevos proyectos especulativos, su ubicación y los plazos de ejecución para la implementación y administración del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

**La investigación de mercados.-** Es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia<sup>14</sup>.

La investigación de mercados es sistemática y objetiva, utiliza el método científico en la recopilación y el análisis de datos para probar ideas o hipótesis. La Investigación de Mercados se detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para estructurar o resolver el problema encontrado en la empresa. Un buen diseño de investigación de mercados, asegurará que el proyecto de la investigación se lleve a cabo de manera efectiva y eficiente.

**Segmentación de mercados.-** Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos. Mediante esta se busca establecer el segmento adecuado al cual va dirigido el servicio de la empresa, y dirigir el mayor esfuerzo al mismo. Al alcanzar la segmentación adecuada, se conocerá el mercado objetivo a ser analizado, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

---

<sup>14</sup>MALHOTRA, Naresh (2004) Investigación de Mercados, Cuarta Edición Pearson Educación de México

Es así que mediante una consulta con usuarios del servicio se analiza la competitividad ante otros inversores. Teniendo bien claros los límites, restricciones y capacidad de respuesta ante la inversión. Se parte de una propuesta de clasificación de inversiones.

**Estudio Técnico.-** El estudio técnico permite identificar la ubicación, la capacidad operativa que presentaría el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, para hacer frente a la situación de su sector de actividad, se prevé cualquier eventualidad que pueda suceder, analizando la potencialidad de la zona de Cumbayá en las que se ubican las posibles inversiones.

De ahí la importancia de analizar el tamaño óptimo del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, la cual debe justificar el número de clientes que recibirá diariamente, para no arriesgar a la empresa en la creación de una estructura que no esté soportada por la demanda. Finalmente con cada uno de los elementos que conforman el estudio técnico se elabora un análisis de la inversión para posteriormente conocer la viabilidad económica del mismo.

En el estudio técnico interesa considerar la Ingeniería del proyecto, el tamaño óptimo, localización, distribución y análisis de la inversión de la empresa. El Estudio Técnico de un proyecto de inversión consiste en diseñar la función de producción óptima, que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado, sea éste un bien o un servicio. “En resumen, se pretende resolver las preguntas referente a dónde, cuándo, cuanto, cómo y con qué dar el servicio que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto” (Baca, 2001).



**Estudio de Organización.-** Este estudio consiste en definir como se hará la empresa. Qué régimen fiscal es el más conveniente. Qué pasos se necesitan para dar de alta el proyecto. Como se organizará la empresa cuando el proyecto este en operación.

**Estudio de factibilidad.-** Es una propuesta de acción técnico-económica para resolver una necesidad, utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos, entre otros. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios, que permiten saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias.

**Estudio Financiero.-** Representa el análisis de las diferentes herramientas financieras, para determinar y conocer la rentabilidad que generará la ejecución de las estrategias, al momento de operación de la empresa.

Aquí se demuestra lo importante: La idea de la implementación y administración del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**. Para saberlo se tienen tres presupuestos: ventas, inversión y gastos que salieron de los estudios anteriores, con esto se decidirá si el proyecto es viable o si se necesitan cambios por ejemplo: si se deberán generar estrategias de venta más agresivas que generen una mayor participación de mercado, evaluar la necesidades de disminuir gastos o reducir el monto de la inversión.

Es también el análisis comprensivo de los resultados financieros, económicos y sociales de una inversión (dada una opción tecnológica -estudio de pre-factibilidad). En la fase de pre-inversión la eventual etapa subsiguiente es el diseño final del proyecto (preparación del documento de proyecto), tomando en cuenta los insumos



de un proceso productivo, que tradicionalmente son: tierra, trabajo y capital<sup>15</sup> (que generan ingresos: renta, salario y ganancia).

De acuerdo a Ramírez Almaguer (2009) El estudio de factibilidad tiene los siguientes pasos:

- a) Información General del Proceso Inversionista.
- b) Identificación del Mercado Potencial y los Segmentos que se trabajarían
- c) Análisis de las Demandas y Ofertas que se Originan por la Inversión
- d) Valoración de la Competencia Existente
- e) Especificaciones del Proyecto de inversión.
- f) Elaboración del Cronograma de Ejecución de la Inversión.
- g) Evaluación Económica Financiera.
- h) Conclusiones de Factibilidad Económica.
- l) Análisis de Riesgo o de Incertidumbre en la evaluación de Proyectos
- j) Información General del Proceso Inversionista.

**Información general del proceso de la inversión.-** El objetivo general de este aspecto es detallar desde el punto de vista de información general la propuesta para la implementación y administración del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**. Se detallan los antecedentes, objetivos, características de la inversión, alcance de la misma así como el equipo de colaboradores de la organización.

**Identificación del mercado potencial y los segmentos en que se trabajaría.-**

---

<sup>15</sup>Ramírez Almaguer, Vidal Marrero y Domínguez Rodríguez: Etapas del Análisis de Factibilidad. "Compendio Bibliográfico" en Contribuciones a la Economía, marzo 2009, revisado en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>.

Es importante que las instalaciones en el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, en vez de competir en una amplia gama de servicios con frecuencia enfrentándose a competidores fuertes, necesitan identificar los segmentos de mercados específicos.

**Enfoque para Segmentar el Mercado.-** Hay que tener presente que el mercado son los clientes que visitan las inmobiliarias en Cumbayá, pero éstos se diferencian en muchos aspectos como pueden ser sus deseos, poder de compra, residencia actual, lugar de trabajo, lugar de estudio de sus hijos, lugar de residencia de sus amigos y; cada una de estas variables se puede utilizar para identificar un segmento de mercado. Es muy importante que la instalación baya acorde con el cliente objetivo, de esta forma pueda obtener mayores beneficios y planificar la distribución del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ** de una mejor manera. El procedimiento para esta segmentación es el que sigue:

1. **Etapas de Investigación** el investigador desarrollará entrevistas a determinados grupos e compradores que visitan inmobiliarias para conocer y entender sus motivaciones, actitudes y comportamiento
2. **Etapas de Análisis:** el investigador aplica un análisis factorial a los datos para eliminar las variables altamente correlacionadas: tipo de vivienda que buscan, capacidad adquisitiva, etc.
3. **Etapas de Definición del Perfil de los segmentos:** se define cada grupo de acuerdo a sus actitudes, comportamiento, factores demográficos, entre otros. Clientes que visitan inmobiliarias: La Viña, Proinmobiliaria, La Coruña, Re/max, Mancasas.

No obstante, como la inversión se trata de casas de corretaje, debe tomarse en consideración el nivel de ingresos de los compradores, y el comportamiento de la oferta y la demanda en el sector. (Como mínimo cinco años). Cuando la inversión comprende a un polo inmobiliario nuevo o de incipiente desarrollo, el estudio del mercado y su fundamentación, así como las posibilidades de comercialización son



muy importantes para el desarrollo de la implementación y administración del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

**Análisis de las Demandas y Ofertas que se originan por la Inversión.-** El objetivo del análisis de la demanda es conocer las siguientes proyecciones:

- Para una instalación de una empresa de corretaje de casas (servicio inmobiliario): número de casas nuevas y usadas, clientes en Cumbayá o provenientes de las otras inmobiliarias, nivel de ingreso establecido.
- Para una instalación de inmobiliaria - cantidad de usuarios (compradores).

El objetivo del análisis de la oferta es conocer las siguientes proyecciones:

La oferta existente en Cumbayá donde se localiza la inversión, cuando se trata de proyectos dirigidos a captar segmentos muy específicos de la demanda (ejemplo: inmobiliarias, casas en corretaje, etc.). Es importante para la factibilidad del proyecto, pues permite conocer la existencia de instalaciones similares que por sus condiciones pueden asimilar parcial o totalmente la demanda proyectada.

A tales efectos y siempre teniendo en cuenta las características de la demanda proyectada, el diagnóstico de la oferta debe considerar aspectos como:

- Infraestructura de otras inmobiliarias dedicadas al corretaje de casas (tipos, categoría, capacidad y su aprovechamiento, micro - localización, etc.).
- Infraestructura de sector inmobiliario (modalidad, categoría, capacidad y aprovechamiento, micro - localización, etc.).
- Servicios complementarios (asesoría legal, de mercado para investigaciones inmobiliarias).

**Valoración de la competencia existente.-** Luego de la valoración de la competencia se identifican puntos fuertes y débiles que pueden determinarse, que son:

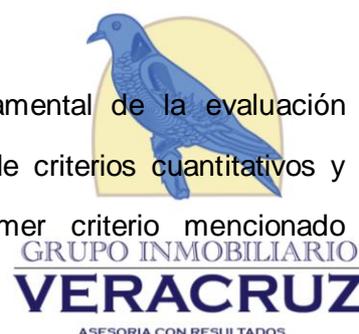


- Ventas.
- Cuota de Mercado.
- Margen de Beneficios.
- Rendimiento de la Inversión.
- Capacidad de Generación de Fondos.
- Diseño de nuevas Inversiones.
- Utilización de la capacidad de la Instalación.
- Otros de Interés.

**Especificaciones del proyecto de inversión.-** Las especificaciones del proyecto de inversión conocidas como Ingeniería del Proyecto comprende el conjunto de datos y soluciones técnicas que posibilitan comparar y evaluar la inversión propuesta con las normativas vigentes (para el sector inmobiliario) o con otras de características similares. Además se revisarán los recursos humanos y los tipos de servicio que se deberá brindar en el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

**Elaboración del cronograma de ejecución de la inversión.-** El cronograma de ejecución de la inversión es una parte importante. Este permitirá el análisis tanto mensual como anual de la duración de las diferentes etapas o fases del proyecto y los solapamientos que ocurren entre los mismos, así como facilitará el control posterior de la ejecución de la inversión en cada periodo. Es importante establecer en ellos una fecha de inicio y terminación partiendo del nivel de información que se tenga para la implementación y administración del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

**Evaluación económica financiera.-** El objetivo fundamental de la evaluación económica financiera es evaluar la inversión a partir de criterios cuantitativos y cualitativos de evaluación de proyectos, en el primer criterio mencionado



encontraremos los más representativos y usados para tomar decisiones de inversión, es decir referimos al Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación, teniendo en cuenta en este criterio el valor del dinero en el tiempo, por lo que se transforma en el Periodo de Recuperación Descontado (PRD) y Razón Costo / Beneficio o Índice de Rentabilidad.

La evaluación económica financiera constituye el punto culminante del estudio de factibilidad, pues mide en qué magnitud los beneficios que se obtienen con la ejecución del proyecto superan los costos y los gastos para su materialización. Desde el ángulo de la Economía de la Empresa se analiza la rentabilidad del proyecto de inversión en sí mismo, excluyendo las soluciones financieras (intereses de préstamos y reembolsos) para la implementación y administración del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

La presente investigación culmina con el estudio de factibilidad económica del proyecto, tomando en cuenta el cumplimiento de los objetivos y las metas de la instalación, los resultados obtenidos durante todo el proceso de factibilidad. Con todas y cada una de las etapas del análisis de factibilidad se determinará la viabilidad de la implementación y administración del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

## 1.5 Metodología

### 1.5.1 Tipo de estudio

Para la realización de este estudio se han efectuado visitas a las principales inmobiliarias que operan en el Valle de Cumbayá, con el fin de recolectar la información, que permita realizar el estudio de su sistema operativo, cuantificar la eficiencia de su gestión y nivel de control existente, y determinar las variables existentes.

Además se realizará un estudio de mercado para recopilar, registrar y analizar datos sobre el mercado de interés de la empresa para tener claro: ¿Qué es lo que



el cliente desea del servicio?, ¿Qué precio está dispuesto a pagar por él?, ¿Dónde y cómo lo necesita? En el presente estudio se busca: analizar la estructura del mercado, identificar las oportunidades existentes en él y determinar posibles acciones a emprender para lograr una mayor participación comercial. Todo este trabajo se realizará por medio de encuestas.

### 1.5.2 Oferta

- Determinar la estructura del mercado potencial, tamaño y composición, del mercado Inmobiliario en el sector de Cumbayá.
- Búsqueda de información en la Cámara de Construcción Colegio de Ingenieros y Datos Inmobiliarios en General.
- Cantidades de propiedades nuevas y existentes a la venta.

### 1.5.3 Demanda

- Búsqueda en prensa e internet de cantidad de propiedades que están de venta nuevas o usadas.
- Definir el Perfil del Cliente, mediante prospección del mercado, de acuerdo a un nivel de ingresos establecido analizado en la investigación.
- Identificar la franja de precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los servicios que oferta el sector Inmobiliario.
- Determinar las necesidades del consumidor potencial y patrones de requerimientos.
- Determinar el perfil del tipo de vivienda buscada por los compradores.



#### 1.5.4 Definición del área o población meta del estudio

Para aplicar la entrevista guiada utilizada para medir la demanda, se ha establecido un perfil de posibles compradores obtenidos de una base de datos de 1.800 personas, que poseen las características del perfil de cliente que estaría dispuesto a vivir en el valle de Cumbayá y que contaría con el presupuesto para hacerlo.

### 1.6 Planes e instrumentos de colecta

#### 1.6.1 Técnicas

**1.6.1.1 Encuesta.-** Para lograr los objetivos propuestos, se determinó la necesidad de aplicar una encuesta a posibles clientes. Para este propósito se hizo una prospección de los compradores. Las preguntas con relación al presente estudio incluyen preguntas sobre la satisfacción actual de los clientes con las inmobiliarias (preferencias, sugerencias, así como errores y aciertos de las inmobiliarias, visto desde el punto de vista del cliente). [\(Anexo No.1\)](#)

**1.6.1.2 Entrevista.-** También se aplicó una entrevista a una experta en el corretaje de Bienes Raíces, con una vasta experiencia en el mercado inmobiliario quiteño y una excelente calidad humana. La señora Zonnia Armas, con quien se trató el tema del mercado inmobiliario actual en Quito y su proyección a futuro. La técnica que se utilizó para la aplicación del instrumento de recolección de información fue una encuesta guiada (entrevista), en la cual el investigador lee el contenido de cada pregunta y apunta en un cuadro de recolección de datos los resultados obtenidos. [\(Anexo No.2\)](#)

**1.6.1.3 Benchmarking<sup>16</sup>.-** Con el fin de conocer la calidad en el servicio de los competidores se utilizó la técnica de Benchmarking, para investigar la atención al cliente y su competitividad. [\(Anexo No.3\)](#)

---

<sup>16</sup> **Benchmarking** es un proceso continuo, que se usa en el management estratégico, donde se toman como referentes a empresas líderes como modelo. Se determinan primero en que

Se indagará si los encuestados encuentran cierto tipo de requerimientos en cuanto al tipo de vivienda y cuanto interés muestran los clientes respecto a Cumbayá al preguntarle si invertiría en compra de propiedades. También se consultará la tendencia de pago que mantienen los clientes, así como la insatisfacción de este servicio para adquirir un bien raíz.

Se ha aplicado esta técnica por ser la más adecuada para recolectar datos en estudios de índole personal, en los cuales se tratan temas delicados e incómodos. Si se hubiese aplicado un cuestionario auto administrado mediante una encuesta típica o común, el riesgo de sesgo en los datos recopilados generado por respuestas falsas o con poca congruencia sería muy alto.

El diseño de la encuesta se lo hizo en base a los requerimientos de información para este estudio. Las encuestas están constituidas por 2 partes, una dirigida al cliente comprador y otra al cliente vendedor, cabe recalcar que ambos pertenecen al mismo target. Una vez aplicadas las encuestas y realizado el estudio de mercado se realiza un tratamiento estadístico de los datos. También se hará una tabulación y traficación de los resultados para posterior a esto diseñar la implementación y administración del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

**Aplicación de la Encuesta.-** Para aplicar la encuesta, se utilizó muestreo sistemático, mediante llamada telefónica, se explica al encuestado, quien es el encuestador y cuál es el fin de la investigación, para luego, proceder a realizar las preguntas pertinentes, por último el encuestador se despide y agradece la ayuda brindada por el encuestado. Las personas encuestadas tienen un ingreso promedio medio alto, alto, potenciales compradores de casas en corretaje, tomadas de una

---

aspectos necesitan crecer y luego investigan a la compañía que mejores prácticas posee y aplican esas prácticas en su organización. El Benchmarking estudia a las empresas y utiliza sus mejores prácticas como un estándar comparativo al cual llegar o bien superar. FUENTE: (11Fe) (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos) (Ins10) (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos) (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos), Revisado por última vez el 21 de Febrero de 2011.

base de datos de 1.800 datos informativos, seleccionados, según variables de segmentación, estas son personas con un nivel de ingresos, que califica para el target. [\(Anexo No.1\)](#)

**Aplicación de la Entrevista.-** Para aplicar la entrevista, a la experta en el mercado Inmobiliario quiteño, la señora Zonnia Armas, se plantearon parámetros, para tratar temas relacionados con vivienda, crecimiento del mercado inmobiliario, nuevas tendencias, atención al cliente y expectativas de largo plazo. Cabe recalcar que la experta posee un amplio conocimiento en el negocio, y vasta experiencia en el sector inmobiliario de la capital. [\(Anexo No.2\)](#) [\(Video No. 1\)](#)

**Aplicación de la Técnica de Benchmarking.-** Con el fin de conocer la calidad en el servicio de los competidores se utilizó la técnica de Benchmarking, que se realizó mediante una llamada telefónica típica, como lo haría un cliente interesado en los servicios de una inmobiliaria. El cliente ficticio planteó la necesidad de vender su casa, e hizo preguntas referentes a estos 4 parámetros de evaluación, precio, confianza, tiempo de venta y beneficios, de esta manera se evaluó a los competidores. [\(Anexo No.3\)](#)

### 1.7 Plan de análisis de los datos

Una vez aplicadas las encuestas y realizado el estudio de mercado se realizará un tratamiento estadístico de los datos. Se los tabulará para medir la necesidad de los clientes en cuanto a la venta de casa de corretaje. Los datos serán colocados en matrices y cuadros para tener una visión clara del mercado. También se hará una tabulación y graficación de los resultados para posterior a esto diseñar el estudio análisis de factibilidad de la implementación y administración de la empresa.



## CAPÍTULO II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 2. Análisis de variables del Entorno Externo

Para saber cómo, el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, debe proceder para tomar una decisión certera, se debe conocer el terreno en el que se va a pisar, para lo cual este capítulo, ayuda a conocer a fondo, las características sociales, económicas y políticas del Ecuador, ya que Quito, la capital del Ecuador, es el lugar donde se encuentra ubicado el mercado objetivo.

#### 2.1 Población

La población ecuatoriana ha ido en ascenso en los años posteriores a 1999 a pesar de que después de ese año aproximadamente 3 millones de ecuatorianos migraron, hacia Estados Unidos y Europa, debido a la crisis político-económica que se dio en aquel año, ocasionada por el feriado bancario. Si la población crece es conveniente también que su crecimiento productivo crezca en su misma dimensión. Existiendo en la actualidad 13.8 millones de ecuatorianos con un crecimiento anual aproximado de 200 mil personas y con un crecimiento promedio del PIB del 3% anual.



## 2.2 Geografía

Ecuador está situado en la costa noroeste de Sudamérica. Esta limitado por Colombia al norte, Perú al sur y al este, y al oeste por el Océano Pacífico. Dividido a su vez en cuatro regiones geográficas.

La costa de superficie plana que da al océano Pacífico y limita con las montañas que la separan de la sierra.

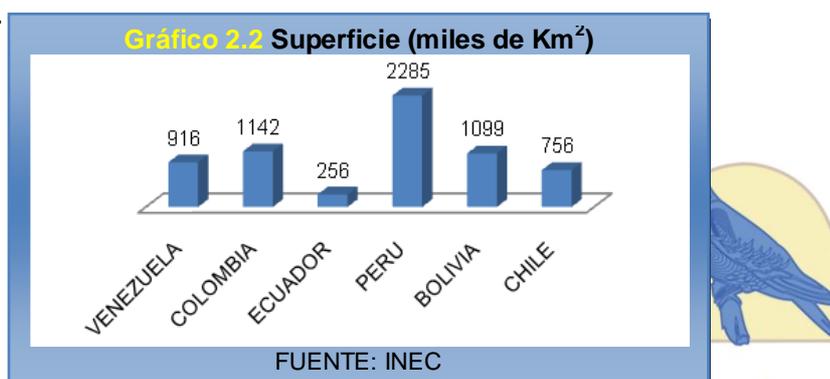
La sierra caracterizada por su altitud, ubicada en la región montañosa conformada por la cordillera de los Andes. En ella se elevan montañas con cimas nevadas, y tiene 22 macizos volcánicos, de los cuales los más altos son el Chimborazo, Cotopaxi, Cayambe, Antisana, y Sangay. La Sierra está sujeta a ocasionales y severos temblores.

El oriente dotado de una tupida flora y una gran diversidad de fauna se encuentra al lado oeste del Ecuador, aquí llega el agua de los nevados donde alimenta al río Amazonas.

La región insular está conformada por las islas Galápagos, caracterizadas por su gran belleza, recibe turista de todo el mundo y es un punto de referencia del Ecuador a nivel internacional. Su origen es volcánico y está conformada por seis grandes islas y otras pequeñas.

## 2.3 Superficie

El Ecuador es un país de una extensión territorial de 256 mil Kilómetros cuadrados, el país es pequeño, comparado con sus similares, que han sido tomados en cuenta en este gráfico.



## 2.4 Clima

Cada región que hemos mencionado posee un clima distintivo, en la costa el clima cálido y húmedo, mientras que en la sierra el clima es seco, soleado en las mañanas y con lluvias en las tardes. La región Amazónica es húmeda y la región insular cálida con una brisa marina refrescante.

## 2.5 Sociedad

**Raza, religión y cultura.-** La etnia mayoritaria son los indígenas ecuatorianos quienes son alrededor del 25% de la población, los mestizos son el 54%, los afroamericanos con el 17%, mientras los blancos o españoles puros se cuentan en un 4% de la población. Otros grupos minoritarios incluyen asiáticos, británicos, irlandeses, franceses, alemanes y libaneses. Alrededor de 14 etnias representan la población de indígenas, de la cual los grupos más grandes son los Otavalos, los Salasacas, Saraguros, Colorados, Cayapas, Jivaros, Aucas, Yumbos, Zaparos y Cofanes. La población es de mayoría cristiana con alrededor del 94% de católicos romanos, mientras el 2% son protestantes, y los restantes siguen creencias nativas tribales.

El idioma oficial es el español, que es hablado por el 93% de la población, y hay tres distintos dialectos que dependen de la división topográfica de Costa, Sierra, y Oriente. Cerca del 6% de la población habla quichua, principalmente los indígenas.

**Población indígena.-** Se estima que en el año 2001, 9,2% de la población pertenecía a un hogar en el que al menos uno de los integrantes de la familia se auto-identifica como indígena o habla una lengua indígena. La familia indígena promedio tiene 4,8 integrantes comparada con 4,2 en los hogares no indígenas. La edad promedio de la población indígena es de 25,5 años, mientras que la de la población no indígena es de 27,6 años.



**Pobreza.-** En Ecuador la pobreza afecta en mayor parte a las zonas rurales y a los hogares indígenas. En 1998, la población indígena se encontraba entre los grupos más pobres de la sociedad ecuatoriana con una tasa de pobreza de 87% para todo el grupo étnico y de 96% para aquellos en las sierras rurales, comparado con 61% para la población no indígena.

**Diferencias salariales.-** Los ingresos laborales promedio entre la población indígena alcanzan sólo el 55% de los ingresos de trabajadores no indígenas.

**Educación.-** La población indígena entre 30 y 34 años cuenta, en promedio, con sólo 6,9 años de educación formal, mientras que la población no indígena cuenta con 9,6 años. Cerca del 24% de la población indígena ni siquiera reporta educación formal, comparado con el 5% de la población no indígena. Entre los niños no indígenas, 18% presenta una distorsión edad-curso en el primer grado de escuela primaria comparado con un 20% entre los niños indígenas.

**Trabajo infantil.-** En el 2001 sólo 57% de los niños indígenas entre 5 y 18 años asistieron a la escuela y no trabajaron, lo cual se compara con 73% de los niños no indígenas. Es más, 28% de los niños indígenas se encontraban trabajando y uno de cada tres ni siquiera asistió a clases. Hasta el 2010 se ha duplicado su asistencia.

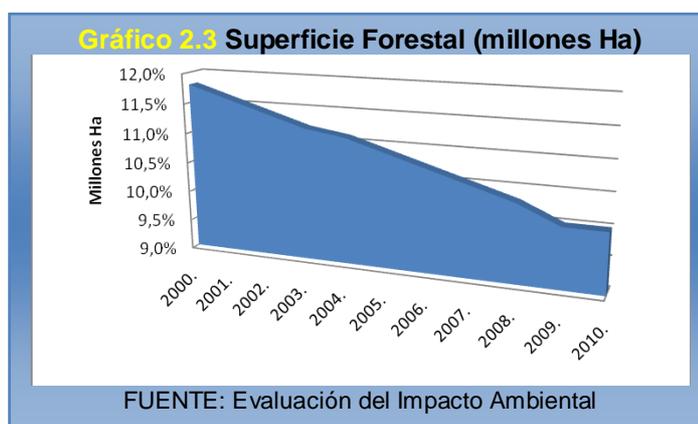
**Salud.-** La proporción de partos asistidos por proveedores profesionales de salud es mucho menor entre las madres indígenas (33%) que entre las no indígenas (82%). Cerca de un 36% de las madres indígenas reporta no haber tenido un chequeo prenatal durante su último embarazo, lo cual se compara con un 12% entre las madres no indígenas. La probabilidad de que las mujeres indígenas utilicen métodos anticonceptivos es 15% menor que la de las mujeres no indígenas.



## 2.6 Ambiental

Ecuador es el país de la región Sud Americana, que tiene mejores políticas regulatorias sobre contaminación del aire, del agua, desechos tóxicos, desechos químicos, organismos genéticamente modificados y sobre otros medios de contaminación en general; es por esto que se constituye en el líder a nivel andino en política ambiental. El cumplimiento de normas claras de cuidado ambiental para las empresas tanto públicas como privadas, ya sean estas nacionales o extranjeras, ayudará a que los productos hechos en el Ecuador, sean apreciados en el extranjero<sup>17</sup>.

**Superficie forestal.-** Este índice es importante comentarlo, ya que refleja el impacto ambiental que tiene la actividad económica, que en el caso del Ecuador ha ido aumentando y que se refleja, en la superficie forestal que viene disminuyendo progresivamente desde el año 2000. La actividad inmobiliaria también tiene un impacto y es por eso que se deben analizar formas, de reducir el impacto, sin disminuir construcciones, que son necesarias para el desarrollo de la humanidad.



## 2.7 Política

Ecuador es un país que nació con la desmembración de la Gran Colombia en 1830 y el primer presidente de la república fue el general venezolano Juan José Flores



<sup>17</sup> PANCHANA, Pilar, Informe Indicadores de Competitividad: Ecuador (ESPOL) 2004

que mantuvo un régimen autoritario hasta que entregó el poder al ecuatoriano Vicente Rocafuerte, uno de los próceres de la independencia del país. A Rocafuerte le sucedió una cadena de mandatarios, en medio de un turbulento período político.

En 1861, una asamblea popular nombró como presidente a Gabriel García Moreno, un político conservador que instauró un duro régimen casi dictatorial. Su vida terminó en 1875, cuando fue asesinado a machetazos en las escalinatas del palacio presidencial.

El general Eloy Alfaro, quien protagonizó la denominada "Revolución Liberal," rompió los esquemas clericales y conservadores dejados por García Moreno. Alfaro murió en manos de una turba en 1911, lo que abrió los caminos para la alternación de gobierno conservadores y liberales, muchos de los cuales fueron derrocados por las fuerzas armadas o revueltas populares alimentadas por crisis económicas.

En 1947 los militares derrocaron al gobierno de Velasco y 12 años de gobierno liberal fueron sostenidos por un boom de exportación de café y banano. En 1960 Velasco fue reelegido Presidente y en 1962 fue destituido. Carlos Julio Arosemena reemplazó a Velasco, ambos intentaron presentarse como impulsores de reformas. En 1963 los militares derrocaron a Arosemena y suspendieron el orden constitucional para prevenir una apropiación comunista. Una junta militar decretó reformas en la tierra e impuestos, permanecieron en el poder hasta 1966, cuando el pueblo exigió que termine el régimen militar.

En 1968 Velasco fue reelegido otra vez y en 1970 suspendió la Constitución y disolvió el Congreso, comenzando a gobernar como dictador. Los líderes militares derrocaron a Velasco en 1972 y Rodríguez Lara tomó el poder y empezó a gobernar como dictador. En 1976 los militares removieron a Rodríguez Lara de su cargo y tomaron el control del gobierno.

En 1979 hubo elecciones y se estableció un nuevo gobierno civil, ganó las elecciones Jaime Roldós quien introdujo una nueva coalición de gobierno reformista. Roldós murió en un accidente aéreo y fue reemplazado en 1981 por

Oswaldo Hurtado. Hurtado introdujo un programa de austeridad para combatir la alta inflación, así como la deuda externa del país, lo cual provocó una agitación social de gran magnitud.

En Mayo de 1988 fue elegido Presidente Rodrigo Borja Cevallos quien anunció medidas económicas emergentes las cuales provocaron huelgas organizadas por uniones de comercio en Noviembre de 1988 y Julio de 1989.

El socialdemócrata Rodrigo Borja y el derechista Sixto Durán Ballén lideraron la nación a partir de 1988 hasta 1996, en medio de reformas contrapuestas sobre la apertura de las áreas estratégicas a la inversión privada y foránea. En 1996, el populista Abdalá Bucaram asumió el poder por seis meses ya que fue destituido por el Congreso por "incapacidad mental" para gobernar.

El levantamiento popular, que se alzó contra Bucaram, delegó al Congreso la decisión de elegir al nuevo presidente ya que éste debía gobernar hasta el año 2000. Momentáneamente, la vicepresidenta Rosalía Arteaga asumió el poder.

El entonces jefe del Congreso, Fabián Alarcón, tomó el gobierno pero en forma interina hasta el 10 de agosto de 1998. Donde se llamo a nuevas elecciones.

El centrista Jamil Mahuad, quien gobernó por me de 2 años, tuvo que afrontar la peor crisis financiera de la historia del país por el desplome de los principales bancos del mercado, en el gobierno de Mahuad causado por la banca privada.

El 21 de enero del 2000, un golpe militar liderado por el coronel Lucio Gutiérrez derrocó a Mahuad con el apoyo del movimiento indígena que se oponía al nuevo sistema económico.

El entonces vicepresidente Gustavo Noboa asumió el poder hasta el 15 de enero del 2003 bajo la promesa de mantener la dolarización, respaldar al Congreso y a las fuerzas armadas. Su gobierno mantuvo una época de estabilidad en el país.

Gutiérrez, quien cumplió prisión en un recinto militar tras el golpe de Estado, emergió como líder político y ganó las elecciones del 2003, apoyado por los sectores pobres y un discurso que prometía cambios. Sin embargo, una vez en el cargo aplicó una política fiscal ortodoxa y bregó insistentemente por abrir la cerrada economía ecuatoriana. Gutiérrez fue destituido por el Congreso el 20 de abril del 2005 por haber intervenido a la Corte Suprema de Justicia junto con facciones legislativas adeptas, lo que no estaba previsto en la Constitución.

La población de la capital respaldó en las calles la decisión del Congreso, que encargó el poder al vicepresidente Alfredo Palacio, un médico independiente, hasta el 15 de enero del 2007.<sup>18</sup>

En Enero del 2007 asume la presidencia del Ecuador el economista Rafael Correa Delgado, después de las elecciones realizadas el 15 de octubre del 2006 donde paso a segunda vuelta con el empresario Álvaro Novoa, ganándole con el 56,67% de los votos validos.

La propuesta general de campaña presidencial del Econ. Rafael Correa fue la de convocar a una Asamblea Constituyente, para que se encargue de redactar una nueva Carta Magna. Una vez en la presidencia, Correa propuso su idea al antiguo Congreso Nacional pero éste, al hallarse conformado en su mayoría de la oposición, rechazó su propuesta. Entonces Correa solicitó que se someta su propuesta a referéndum, ganando el apoyo del pueblo en las urnas.

Después de esto se convocó de nuevo a elecciones, esto sería para elegir asambleístas constituyentes a nivel nacional y provincial. Los asambleístas elegidos se reunieron en Montecristi, Manabí. Al finalizar el proyecto de nueva constitución, esta fue sometido a referéndum constitucional el 28 de septiembre del 2008, ganado el Sí, aprobándose la nueva constitución política.



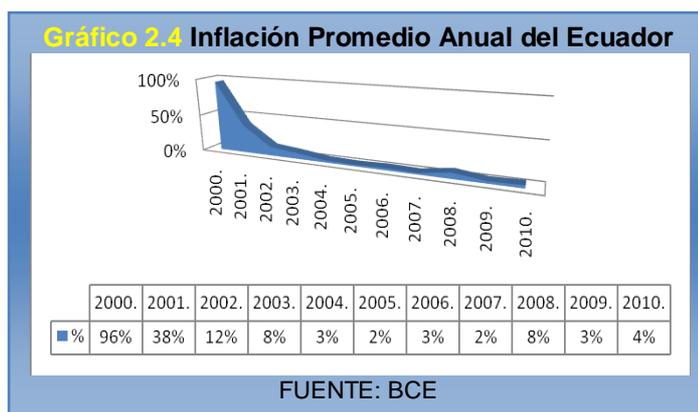
<sup>18</sup> [www.lahueca.com](http://www.lahueca.com) , Revisado por última vez: Octubre 2010

En la sección de Régimen de Transición, la nueva constitución demanda al Consejo Nacional Electoral la convocación a elecciones de todas las dignidades, incluyendo las de Presidente y Vicepresidente de la República.<sup>19</sup>

Fue elegido de nuevo en abril 2009 bajo la nueva constitución. Originalmente, Correa fue elegido sobre una plataforma opuesta a la política económica neoliberal, con promesas de mejorar el crecimiento y el empleo, reformar el sector petrolero y disminuir la pobreza. Durante su campaña, Correa también cuestionó la legitimidad y legalidad de la deuda externa pública del país y en julio de 2007, autorizó la creación de una Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público internacional para analizar dicha deuda.<sup>20</sup>

## 2.8 Economía

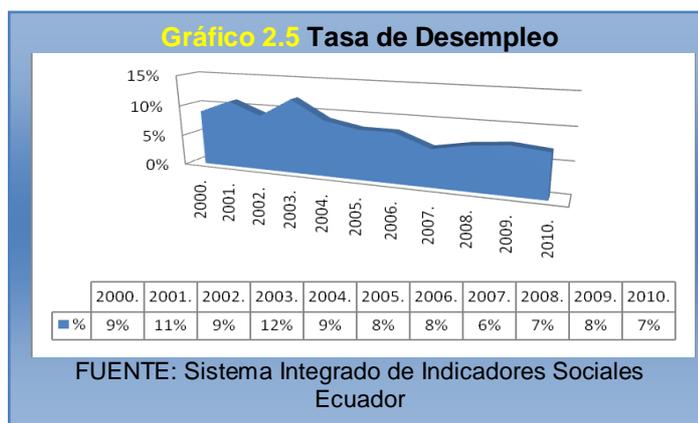
La inflación en el Ecuador se redujo progresivamente después de la dolarización del año 2000, desde ese momento hasta la actualidad el Ecuador ha tenido niveles de inflación bajos y controlables. Registrando un incremento en el 2008 que fue del 8% después de que en el 2007 fuese de tan solo 2%, esto se debió a los elevados precios del petróleo que llegaron a su pico máximo en julio del 2008, para luego nuevamente descender progresivamente hasta el año 2010.



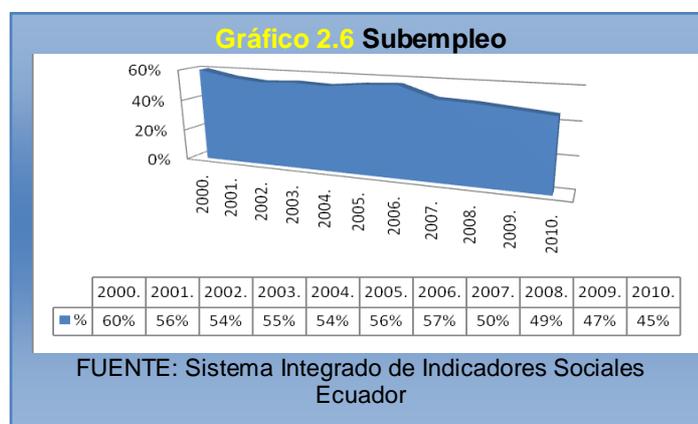
<sup>19</sup> (100c1) (WEISBROT y SANDOVAL) (Ecuador), Revisado por última vez: Octubre 2010

<sup>20</sup> Mark Weisbrot y Luis Sandoval "La Economía Ecuatoriana en años Recientes" CENTER FOR ECONOMIC A POLICY RESEARCH, Julio 2009

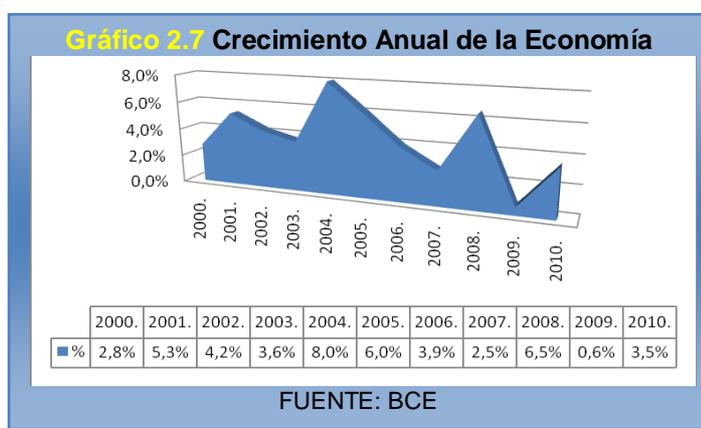
**Tasa de desempleo.-** La tasa de desempleo en el Ecuador del 2008, creció debido a la crisis económica mundial, que afectó a toda la región latinoamericana, sin embargo el índice se mantuvo inferior al de los países hermanos. Ubicándose en aquel año en el 7%, no comparable con el 9%, 11%, 9% y 12% de desempleo que le siguieron a la crisis bancaria del Ecuador desde el año 2000. Otra razón para el incremento del desempleo en el 2008, fue el mandato 8, que terminó con la tercerización y precarización del trabajo, pero mejoró la calidad del trabajo.



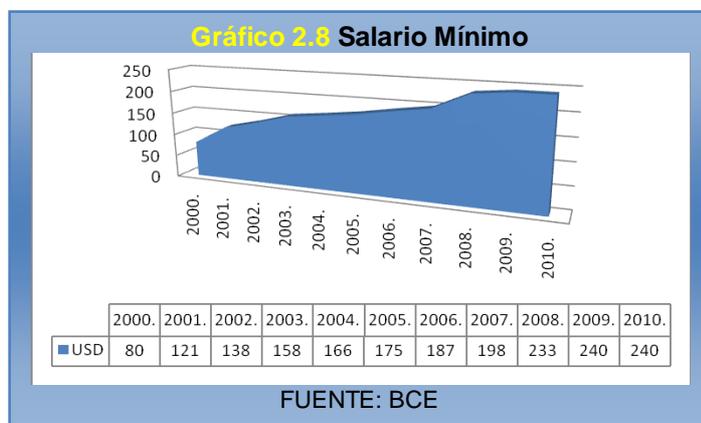
**Sub empleo.-** El subempleo es una estadística que no es muy tomada en cuenta, pero que tiene mucha importancia, ya que significa que el Ecuador, un promedio de más del 50% de su PEA (Personas Económicamente Activas), trabaja en actividades para las cuales no se ha educado, dejando de lado el área en la que se preparó. Este índice no tiene picos, se ha mantenido alto todo el tiempo y se ha convertido en un índice endémico de nuestro país, pero que debe ser superado.



**Crecimiento anual de la economía.-** Este es un movimiento que se ha mantenido variando constantemente, teniendo picos y caídas año tras año existiendo el primer pico en el 2001 con 5.3% tomando un respiro la economía ecuatoriana después del año anterior, el segundo pico se da en el 2004 con el 8% debido a la inauguración del OCP y en el 2008 con el 6.5% debido a los altos precios del petróleo, que se mantuvieron en ascenso hasta mediados del 2008, para tener un vertiginoso descenso en el 2009, donde la economía del país tan solo creció el 0,6%, recuperándose en el 2010 donde obtuvo un crecimiento del 3,5%.



**Salario Mínimo.-** El salario mínimo del Ecuador, se ha ido incrementando a través de los años como política de cada gobierno y debido a las exigencias de los trabajadores. Estos incrementos han sido muchos años solo un reajuste a la inflación, el Gobierno actual (2007-2010), ha contado con otra política que busca equiparar el salario mínimo, con la canasta básica que actualmente es de 530 USD.



**El Petróleo.-** Mientras la economía ecuatoriana tenga la estructura productiva actual y el petróleo sea importante como materia prima para la economía mundial, las exportaciones petroleras ecuatorianas tenderán a reproducir el síndrome característico de la enfermedad holandesa (dependencia y consumismo). En este sentido, el problema debe ser visto como una cuestión estructural. Desde el punto de vista de la competitividad de las empresas no petroleras, lo que interesa discutir es, cómo proceder para inducir una transformación estructural de la economía ecuatoriana que haga posible disminuir la economía extractivista actual, para pasar a una economía productora.

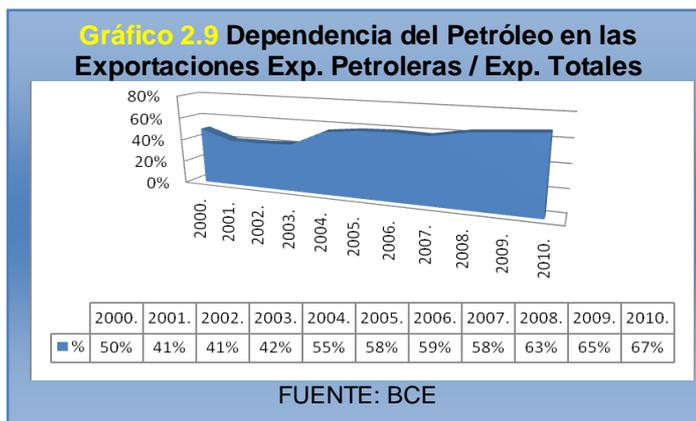
Una modificación estructural, que conduzca que se desarrollen nuevos sectores exportadores y se consoliden los sectores exportadores no petroleros ya existentes. Para hacer posible esta transformación estructural, es imperativo que Ecuador intensifique la inversión en conocimiento y en tecnología.

En octubre de 2007, la administración del presidente Rafael Correa firmó un nuevo decreto incrementando la participación del estado en los remanentes del petróleo. Acordando con las petroleras, el 99% de las ganancias excedentes, para el estado. Este valor adicional se redujo posteriormente al 70% en octubre de 2008.

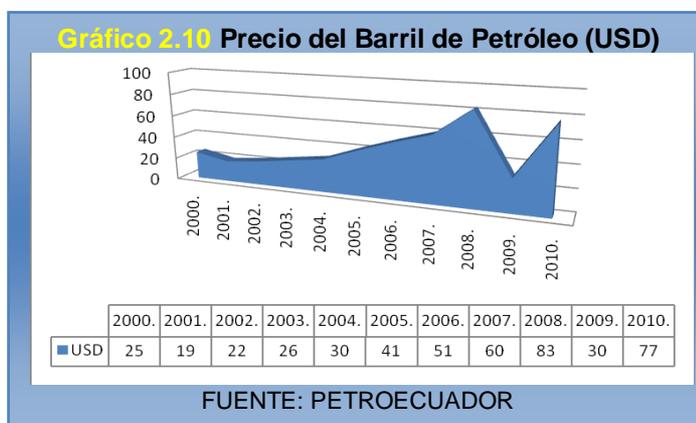
Alrededor del 44% del aumento de los ingresos por exportación de petróleo en 2008, puede atribuirse a los cambios mencionados anteriormente y no solo a un aumento en el precio del petróleo, o en el volumen de exportación de petróleo. Estos cambios produjeron ingresos adicionales por \$3,8 mil millones (7,2 por ciento del PIB) para el gobierno ecuatoriano. La mayor parte de estos recursos adicionales se debe a la incorporación de los fondos petroleros en el presupuesto del gobierno central, que antes eran desviados al FEIREP, que captaba los ingresos del petróleo para garantizar el pago del servicio de la deuda pública externa.



**Dependencia del petróleo.-** Este gráfico muestra claramente la dependencia del petróleo en las exportaciones del país, que llegó al 67% en el 2010, un índice bastante alto para considerarlo normal y que quiere decir, que de cada 10 dólares que el Ecuador recibe por exportaciones, 6.7 dólares son por concepto de petróleo y 3.3 dólares representa lo que reciben los exportadores de otros productos como banano, cacao, flores, camarón, etc.



**Precio del barril de petróleo.-** Al tener una economía basada en la venta del petróleo, este se vuelve un índice importante de ser medido en el medio. El precio del petróleo permite una liquidez en el mercado nacional y mantiene estables las políticas gubernamentales como subsidios, bonos de desarrollo e inversión pública. La alta demanda de los países, de este producto y la especulación, han hecho que el precio se eleve constantemente, descendiendo después de julio del 2008 hasta 29 USD, precio que se mantuvo durante el 2009 y que ha empezado a elevarse nuevamente desde Octubre de 2010.



**La Dolarización.-** El Ecuador adopto la dolarización en el año 2000, esto debido a las constantes devaluaciones que tenía el Sucre, que a su vez causaba una inflación descontrolada en la economía del país, esto porque los gobiernos constantemente, que aparentemente no tenían injerencia con el Banco Central, requerían de esta institución, emisiones de dinero para cubrir con el déficit fiscal, esto sumado a un grupo de factores que añadidos a la ya perturbada situación económica del Ecuador.

La dolarización fue la respuesta a la peor crisis macroeconómica que el país haya sufrido en las últimas décadas.

A finales de 1997, la deuda externa de Ecuador era 77% del PIB. La mayor parte (64%) era endeudamiento externo del sector público. La combinación de una legislación bancaria inadecuada, con la actitud de tolerancia de las autoridades reguladoras y la ineficacia de la supervisión, estimularon la creación de un ambiente de riesgo moral, en el que la expectativa dominante era que, si se presentaban dificultades, el sistema bancario sería rescatado con recursos públicos. El fenómeno natural del Niño y la caída en los precios del petróleo, hicieron que los agricultores de la costa, los exportadores y el sector petrolero quebraran, lo cual perjudico a las instituciones bancarias de la época que llegaban a un número de 36. Estas instituciones bancarias salieron afectadas debido a que este sector económico del país, era el principal cliente de los bancos. En condiciones normales, los bancos comerciales otorgan un volumen considerable de préstamos a dichos sectores, de modo que la reducción de sus ingresos condujo a un aumento en los préstamos morosos. La crisis bancaria se profundizó cuando las dificultades de los bancos empezaron a ser de conocimiento general y el público reaccionó con un sustancial retiro de depósitos.

Además, el nivel de endeudamiento interno del sector público era considerable: entre 8 y 9% del PIB. El grueso de esta deuda interna estaba denominado en dólares (FMI, 2000). Al finalizar 1998, la mora en los pagos de la deuda externa era de US\$550 millones. Estas prácticas incluían políticas de crédito laxas, que significaba la concentración del crédito en u pocos deudores; préstamos a

empresas y personas relacionadas con los propietarios del capital de los bancos, e inclusive algunas operaciones abiertamente fraudulentas. También incluyeron el otorgamiento de préstamos en moneda extranjera a clientes con ingresos en sucres, que terminaron por agravar la situación.

En la actualidad 2011 la deuda externa del Ecuador representa el 25% del PIB del país, esto debido a las nuevas políticas económicas tomadas por el presidente Rafael Correa, quien ha declarado ilegal parte de la deuda y ha recomprado dicha parte, ahorrando 3.000 millones de dólares al estado. Esto también permite al país tener un margen abierto, en el que puede adquirir deuda en el futuro para proyectos productivos y sociales del Ecuador.

**Efectos de la dolarización.-** El marco macroeconómico asociado con la dolarización, tiene el potencial de ser adecuado y viable para la evolución de los agregados macroeconómicos y para la actividad productiva de las empresas. En particular, la dolarización ecuatoriana, tiene el potencial de inaugurar un régimen de completa estabilidad monetaria, baja inflación y menores costos financieros para las empresas.

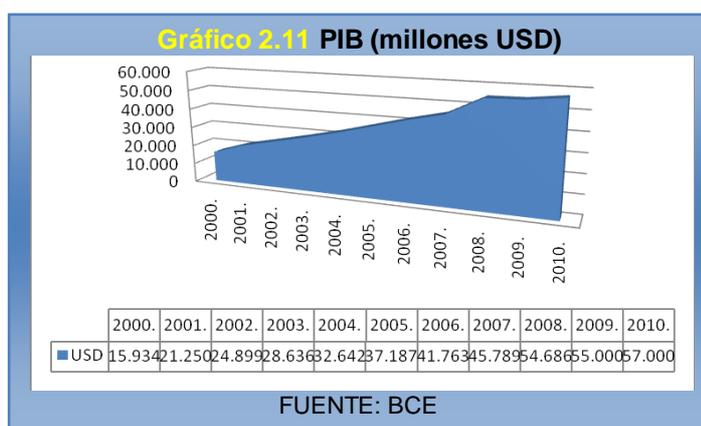
La dolarización es además, un régimen monetario que anula la posibilidad de financiación monetaria del déficit fiscal (aunque tiende a incentivar la financiación vía endeudamiento externo) y tiene la capacidad de generar credibilidad en la política económica. Adicionalmente al eliminar la incertidumbre acerca de la tasa de cambio nominal y al reducir la inflación y las expectativas de inflación, permite a las empresas prolongar sus horizontes de planeación, hacia el mediano y el largo plazo.

Al adoptar la opción de la dolarización, el país corre el riesgo de tener ciclos económicos de una mayor amplitud y con recesiones de una mayor duración, pero a cambio de ello, puede beneficiarse de una mayor estabilidad de precios y la reducción de las posibilidades de una crisis cambiaria. Es importante que se creen

instituciones de control y se fortalezcan las ya existentes, para que se consoliden las prácticas, que brinden estabilidad financiera y el equilibrio fiscal.

## 2.9 Producto Interno Bruto (PIB)

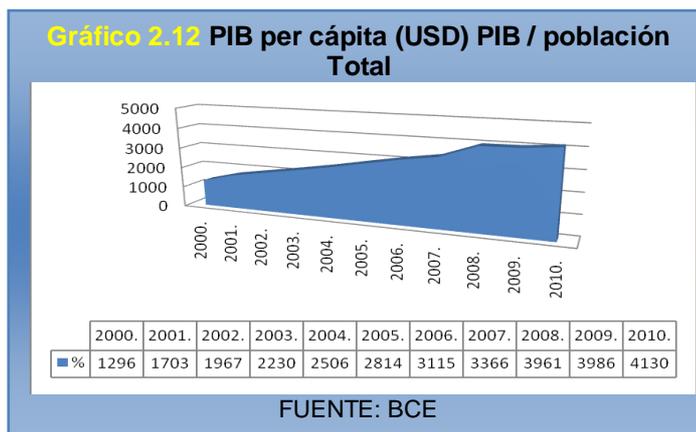
El año 2008 fue un tiempo de mucho crecimiento en el PIB del Ecuador debido a los altos precios del petróleo, que hasta julio de ese año tuvimos y además por la inversión estatal y privadas en los pozos petroleros, que incrementaron los volúmenes de exportación. El PIB en el 2008 alcanzo los 54.686 millones de dólares superando en 10.000 millones de dólares del 2007 y en el 2010 llegaron 57.000 USD.



## Producto Interno Bruto Per Cápita

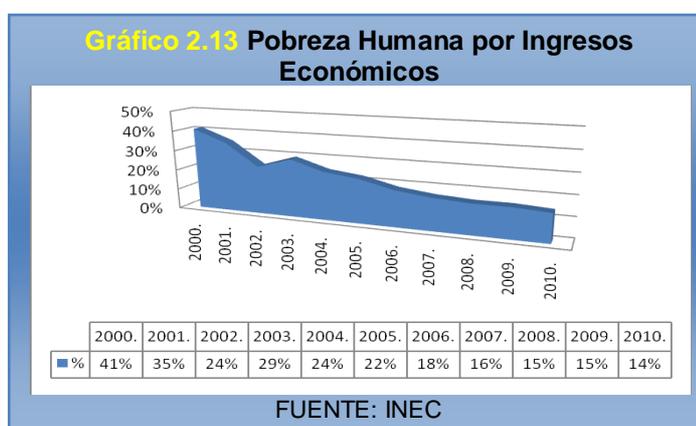
En el 2008, el PIB per cápita ecuatoriano, creció, ubicándose en 3.961 dólares americanos. El incremento en la productividad del país permitirá que el PIB per cápita se incremente. En el 2010 el PIB per cápita se ubico en los 4.130 USD. Indicador que debe ser analizado junto con el GINI (Ecuador: 0,7), para saber que parte de la población, realmente recibe este PIB per-cápita.





**El ciclo económico.-** La perturbación externa positiva, conduce comúnmente a una expansión de la base monetaria, del crédito y del gasto interno, como consecuencia de ello, a presiones inflacionarias, apreciación de la tasa de cambio y aumento del déficit en la cuenta corriente, de la balanza de pagos. El auge continúa mientras el optimismo prevalece y frecuentemente se expresa en una “burbuja” financiera, en la cual, los precios de los activos crecen a niveles que no guardan relación, con las tendencias subyacentes de la economía real.

**Pobreza Humana por ingresos.-** La pobreza en el país, se ha ido reduciendo paulatinamente, después de la crisis del año 2000, cuando se ubico en el 41%, dato realmente alarmante, que lee la historia del país de aquella época. Un nuevo incremento se da en el 2003, en la presidencia de Lucio Gutiérrez donde se ubico en el 29%. En los años posteriores y hasta la actualidad se ha ido reduciendo, para alcanzar el 14% en el 2010.



**La política fiscal.-** En este punto, es de fundamental importancia la disciplina fiscal que el Ecuador tenga, al saber que la emisión de dinero por parte del Banco Central esta negada, se busca otras alternativas para financiar los proyectos sociales del país, a través de contracción de nueva deuda, emisión de deuda interna o ponerse en mora en el pago del servicio de la deuda, que en el caso del Ecuador, ha sido pagada ya en su mayor parte. Al estar Ecuador manejando una moneda internacional (USD), contratar una deuda en un banco internacional, se va a convertir en algo mejor, debido a la estabilidad cambiaria del dólar.<sup>21</sup>

La crisis mundial del 2008, ocasionó, que el Ecuador tome medidas para impedir la salida de capitales, mediante la implantación de las salvaguardias, a productos sensibles para la economía del país. El 4 de junio de 2008, la Organización Mundial del Comercio (OMC) aprobó la utilización por parte de Ecuador de las restricciones a la importación, para hacer frente a los problemas de balanza de pagos, tras alcanzar un acuerdo con las autoridades ecuatorianas, sobre un calendario para levantar esas restricciones.

El 1 de septiembre de 2009, Ecuador acordó sustituir la mayoría de las restricciones cuantitativas impuestas con aranceles y eliminar poco a poco todas las restricciones a la importación, a medida que la situación mejore, que fueron retiradas, hasta el 22 de enero de 2010.

**Los incentivos a la inversión y a las exportaciones.-** Los incentivos a la inversión y a las exportaciones, son elementos institucionales, que pueden contribuir a elevar la competitividad de las empresas, de un país. En el caso de Ecuador, los incentivos ofrecidos a la inversión son, similares a los que ofrecen los países vecinos, predominantemente de tipo fiscal y separadas en dos áreas

---

<sup>21</sup> MELO, Alberto "LA COMPETITIVIDAD DE ECUADOR EN LA ERA DE LA DOLARIZACIÓN: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS" Banco Interamericano de Desarrollo, Julio 2003

principales, que son; en primer lugar, los incentivos tributarios a la inversión, divididos en cuatro sectores específicos; hidrocarburos, minería, turismo y agricultura. En segundo lugar, las exoneraciones de impuestos a planta de producción ubicadas en las Zonas Francas existentes.

Los incentivos para las compañías nacionales o extranjeras, dispuestas a instalarse en una Zona Franca, son: exención total de derechos de importación sobre maquinaria, equipo, materias primas, vehículos y partes; exención total de impuestos, sobre las remesas de utilidades al exterior; exención total de impuestos a las exportaciones; exención total del IVA sobre las compras locales de bienes y servicios; ausencia de restricciones a la repatriación del capital; ausencia de restricciones, en materia de ventas a los exportadores locales, y derecho a contratar trabajadores mediante contratos de empleo más flexibles, que los permitidos por la legislación laboral ordinaria. Las exenciones de impuestos son válidas por veinte años.

Cuatro entidades cumplen un papel importante en el esquema institucional de promoción de la inversión.

La primera es el Consejo de Comercio Exterior (COMEX). La segunda es el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), cuya responsabilidad es la planeación, dirección y control de las políticas de comercio e inversión definidas por el COMEX. En tercer lugar está el Ministerio de Relaciones Exteriores, cuyas tareas principales en materia económica tienen que ver con la negociación de tratados bilaterales de inversión y en el área tributaria, y de la participación de Ecuador en acuerdos regionales y/o internacionales de comercio e inversión.

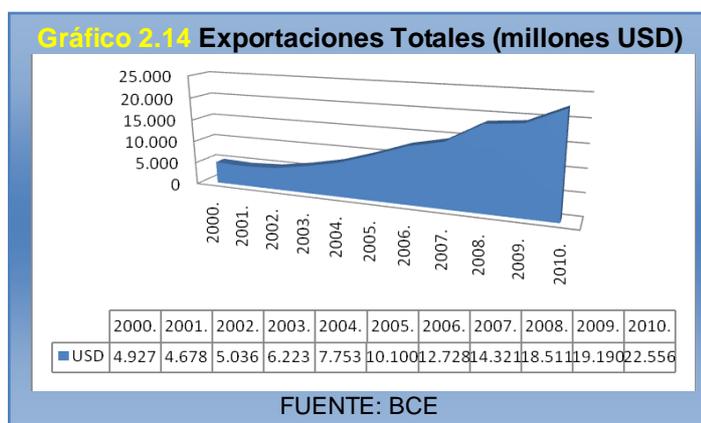
En cuarto lugar viene la entidad clave en el plano operacional, la Corporación de Promoción de las Exportaciones e Inversiones (CORPEI). Es una organización de



derecho privado, desarrolla labores de promoción de la inversión extranjera en Ecuador y de las exportaciones ecuatorianas. Sus actividades incluyen provisión de información sobre los mercados externos. Para ello tiene oficinas en seis ciudades del exterior Beijing, Bogotá, Bruselas, Lima, Miami y Santiago.

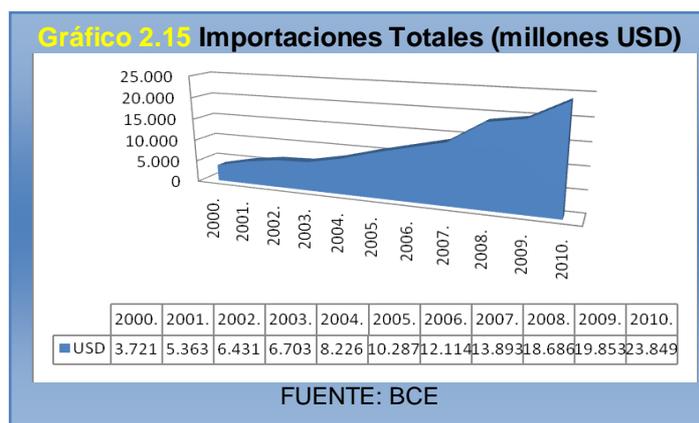
Aun queda por aprobar el nuevo Código de la Producción, planteado en la Asamblea Nacional, que no ha sido aun aprobada (2010).

**Exportaciones totales.-** Las exportaciones totales en el Ecuador del 2010 fueron de 22.556 millones de dólares y han tenido un incremento interesante, con respecto del 2009. El ATPDEA ha contribuido a que en los últimos años, el Ecuador, incremente su volumen de exportaciones. El ATPDEA, caracterizado por ser un tratado unilateral con los EEUU, permite que los productos entren a dicho país con 0% de arancel, a cambio de la lucha del Ecuador, contra el narcotráfico.

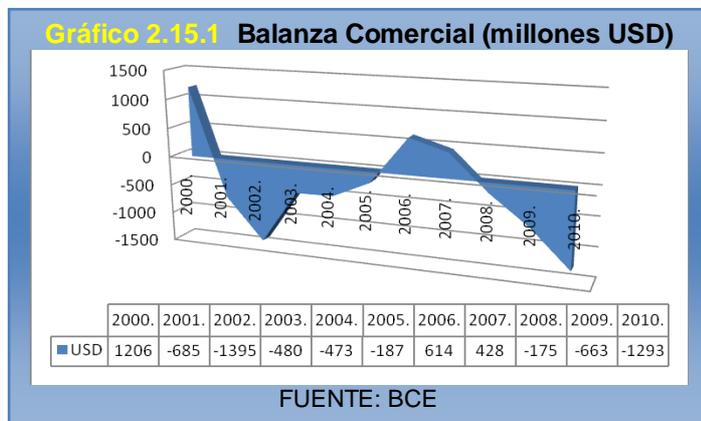


**Importaciones totales.-** La capacidad adquisitiva del Ecuador puede ser medida, por el volumen de sus exportaciones, la apertura del mercado y el ingreso de divisas de los migrantes, han permitido un gran ascenso, en las importaciones y la dolarización también ha ayudado, en gran manera. Otra causa de incremento, es el volumen de importaciones, de las materias primas, para la industria nacional y la importación de combustible, debido a la falta de una refinería, que evite vender petróleo y comprar carburantes.



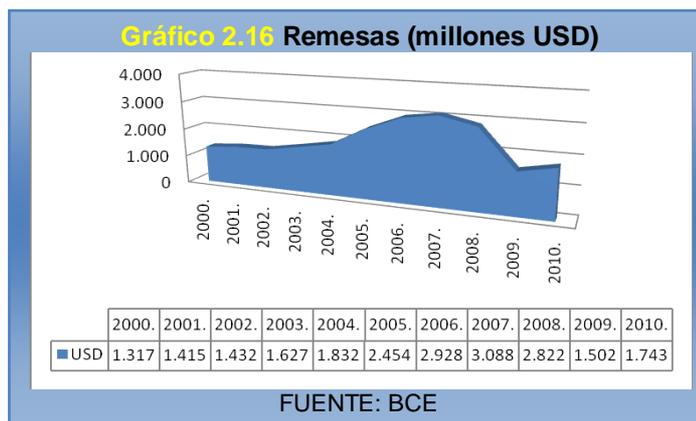


**Balanza comercial.-** La mecánica de comparar las exportaciones con las importaciones, permite dar cuenta, que tan sano ha sido el comercio que hemos mantenido, siendo lo más lógico que compremos de acuerdo a lo que vendemos, que viceversa. El pico negativo, más pronunciado fue, en los 3 primeros años, que siguieron a la dolarización, esto debido, al incremento, en la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos. Y en el 2010 donde, se da el segundo pico negativo más alto, de los últimos 10 años.



**Remesas.-** Las remesas de los migrantes descendieron desde el 2007, con un descenso importante en el 2009. Como ya se ha mencionado, la crisis mundial hizo que muchos ecuatorianos en el extranjero, pierdan sus trabajos, lo que causó, una reducción considerable de remesas al país.





## 2.10 La competitividad

En el último índice de Competitividad Global (ICG), hecho público, en medios masivos, como el internet, es del periodo 2008-2009. Los resultados arrojan que, en Latinoamérica, Chile se ubica en la posición 28 del ranking mundial, igual que en los últimos 4 años, lleva el liderato en la región.

El ranquin de competitividad, realizado por el Foro Económico Mundial (FEM), ubica en el puesto 104 de competitividad de 134 países analizados. Dentro de la esta comparación, el siguiente gráfico muestra, que encontramos en cuarto lugar de la Región Andina, con una puntuación de 3.58. Chile es el líder regional, ubicándose #28 en la posición mundial y #1 de este grupo.

**Infraestructura.-** El indicador de infraestructura que se refiere a los puertos, aeropuertos, carreteras, vías, caminos, oleoductos, líneas férreas y ferrocarriles, ubicamos en cuarta posición entre los países mencionados en el gráfico con índices similares a Perú y Venezuela, Mientras que Chile seguido por Colombia son quienes mejores infraestructura poseen.





**Macroeconomía.-** El indicador de macroeconomía, incluye políticas monetarias, cambiarias, fiscales y financiera. Aquí ubicamos segundos, muy cerca de Chile con 5.88. Esto se debe al sistema monetario dolarizado, que impide emisiones inorgánicas de moneda, que puedan desestabilizar la economía. Esta puntuación, es debida también, a que los niveles de endeudamiento del país, se redujeron y los ingresos aumentaron.

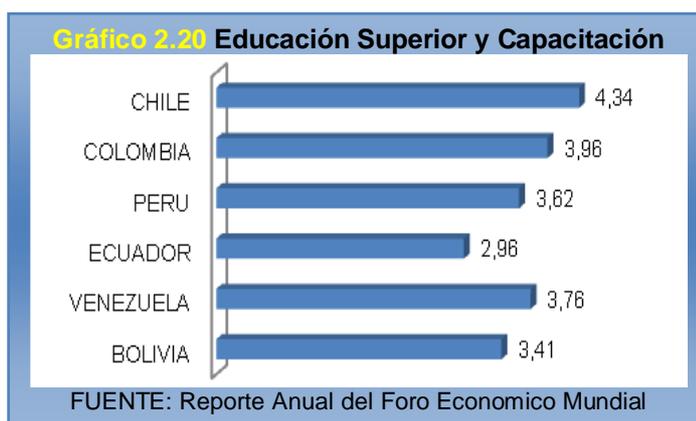


**Instituciones.-** Las instituciones de los diferentes países, deben de tener políticas claras, transparentes, ágiles, permanentes y honestas, la falta de estas características, han hecho que ubiquemos en cuarto lugar de los países analizados, bastante distantes del primer lugar, que es Chile.





**Educación superior y capacitación.-** En cuanto a educación superior y capacitación, el país se encuentra bastante retrasado, posicionándose en último lugar del grupo, con una puntuación de 2.96. Este indicador deberá de ser muy tomado en cuenta, por todos otros, para poder mejorar.



**Salud y educación Primaria.-** En salud y educación primaria, Colombia es el líder del grupo con 5.53, superando, incluso a Chile con 5.37, que era el líder en los anteriores indicadores. Mientras que Ecuador, se muestra como un país, en que todos debemos trabajar aun más, en la calidad de salud y educación primaria.





**Mercado de bienes.-** La eficiencia del mercado de bienes en el Ecuador, aun tiene trabajo que hacer. Este índice, básicamente trata, de la forma en que se producen los bienes procesados, que requieran de un valor agregado.



**Mercado Laboral.-** La eficiencia del mercado laboral en el país, está calificada con 3.76 puntos. Esto debido a la poca flexibilidad laboral que existe, además que esta también considerada, como mano de obra cara, donde los empleadores, deben asumir los costos de despedirlos, afiliarlos a la seguridad social y repartir utilidades a sus trabajadores. A lo que se rehúsan, los empleadores, buscando sacrificar el bienestar laboral, en vez de buscar formas, de ser más competitivos, para aumentar su rentabilidad, sin causar daños sociales.





**Mercado financiero.-** Los países más avanzados en el tema de eficiencia de mercado financiero, son Chile y Colombia, esto debido a su alto desarrollo bursátil, que junto al Perú, son los más grandes del Grupo. Otro factor se debe también, a tasas de interés cada vez más competitivas, que promueven la inversión. Ecuador tiene aun un pequeño mercado bursátil, pero con tasas de interés estables y cada vez más competitivas, debido al aumento en la competencia de las entidades bancarias públicas y privadas.

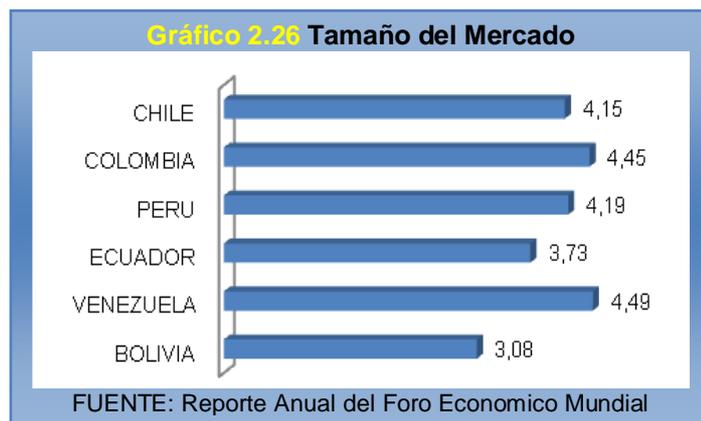


**Preparación tecnológica.-** En preparación tecnológica, aun encontramos en último lugar, no muy distante del resto de países del grupo. Esto basado en la tecnología que aplican las empresas, de los distintos países en sus actividades corporativas, ejemplo software, utilización de fibra óptica, aparatos tecnológicos etc.





**Tamaño del mercado.-** El país tiene una calificación de 3.73, ubicándose en cuarto lugar en el grupo. De esta calificación dependen las negociaciones comerciales, con el resto de países y dice que tan atractivo es uno, u otro país, en cuanto a comercio, se refiere.



**Sofisticación empresarial.-** Este indicador, está basado, entre otros aspectos, en el desarrollo de las empresas, su manejo adecuado, el nivel de preparación de sus gerentes, la aplicación de las normas de buen gobierno corporativo. Indicador que ubica, número cuartos del grupo con 3.54, con una diferencia de 1.11, del líder chileno.





**Innovación.-** Este indicador, se logra sale de la inversión, en investigación y desarrollo, que realizan las empresas, para crear productos y servicios, cada vez mejores. Y deja, la necesidad de que en el país, las universidades deben ser las protagonistas, de estos procesos de I&D, apoyados por el estado ecuatoriano y debiendo ser aplicado, eficazmente, por las empresas nacionales, para beneficio de toda la sociedad.



A nivel institucional, el país presenta retos, en prácticamente todos los indicadores, pero aun mas, en la protección a los derechos de propiedad (posición 125) y protección a los derechos de propiedad intelectual (posición 123); el desvío de fondos públicos (posición 121), la poca confianza en los políticos (posición 130), la poca independencia del poder judicial (posición 129) y; la ineficiencia del marco legal (posición 129). La corrupción es también un tema importante en el país y los retos son grandes en mejorar la transparencia en la definición de políticas (posición 131), mejorar la calidad del gasto (posición 127) y disminuir el favoritismo, por parte

de funcionarios públicos, en el otorgamiento de contratos a empresas (posición 122). Los costos para las empresas del crimen y la violencia también se perciben altos (posición 112) En infraestructura, persisten retos importantes a nivel de caminos (posición 100), infraestructura ferroviaria (posición 117), puertos (posición 109) y en la calidad en el suministro eléctrico (posición 107).<sup>22</sup> Retos que están siendo asumidos por el gobierno actual (2007-2010), (2010-2014), con la construcción del aeropuerto de Manta, la avenida que une San Vicente con Bahía de Caraquez), además de la gran obra vial desarrollada en este periodo, que estimulan, seguir adelante en el fortalecimiento de la patria y de sus instituciones.

El ambiente macroeconómico es el área donde Ecuador tiene indicadores sobresalientes con un importante superávit fiscal (posición 22), alta tasa nacional de ahorros (posición 34) y baja inflación (posición 31). Asimismo, el país ocupa la posición 58 tanto en el indicador de margen de intermediación como en el de deuda del gobierno como porcentaje del PIB.

En educación también hay retos claves. La calidad del sistema educativo en general debe mejorar de manera considerable (posición 125), incluyendo la formación en ciencias y matemáticas (posición 116). Asimismo, se debe estimular una mayor participación de los jóvenes en la educación secundaria (posición 97) y terciaria (posición 92), aunque el país presenta una participación alta en la educación primaria (posición 36). Se debe ampliar también el acceso a Internet en las escuelas (posición 111) y mejorar los servicios de capacitación por parte de las empresas (posición 120).

Otros temas relevantes, guardan relación con la eficiencia de los mercados financieros, laborales y de bienes. Existen grandes retos en lograr una competencia local más intensa (posición 125), mejorar la efectividad de las políticas anti-monopolio (posición 133), disminuir las barreras arancelarias y no arancelarias al

---

<sup>22</sup> Foro Económico Mundial “Resultados del Reporte Global de Competitividad 2008-2009” INCAE Business School

comercio (posición 132), entre otros. El número de procedimientos requeridos para iniciar una empresa (posición 117) es también muy alto, así como también el tiempo requerido para iniciar una empresa (posición 112). Los altos costos de la política agrícola (posición 100), la carga de procedimientos aduaneros (posición 131) y el impacto de las regulaciones sobre la atracción de inversión extranjera directa (posición 131) también son retos importantes. En el mercado laboral, destaca de manera positiva los costos laborales no salariales (posición 43). Pero existen retos en los otros indicadores, principalmente, la rigidez del empleo (posición 108), las prácticas de contratación y despido excesivamente reguladas (posición 123), altos costos de despido (posición 120) y una relación baja entre el salario y la productividad (posición 101). En el mercado financiero, el acceso al financiamiento vía préstamos (posición 128), capital de riesgo (posición 131) o mercado de valores (posición 115), continúa siendo un reto para todas las empresas grandes, medianas, pequeñas y nuevos emprendimientos. Asimismo, existe preocupación por la solidez de la banca (posición 118).

En cuanto a tecnología e innovación, es necesario un mayor nivel de absorción tecnológica por parte de las empresas (posición 125), mayor disponibilidad de las últimas tecnologías (posición 131) y leyes que promuevan el uso de las TIC. En innovación, existen retos en todos los indicadores, desde ampliar el gasto en investigación y desarrollo de las empresas (posición 125) y la disponibilidad de científicos e ingenieros (posición 125) hasta ampliar la colaboración entre las empresas y las universidades (posición 122) y mayores compras por parte del Gobierno de productos tecnológicos avanzados (posición 126).

Finalmente, existen grandes retos en la sofisticación del parque empresarial. Ampliar la cadena de valor (posición 102), la calidad y cantidad de proveedores locales (posiciones 101 y 111, respectivamente) y hacer más sofisticado el proceso productivo (posición 109), son sólo algunos de ellos.<sup>23</sup> Lo único que queda saber,

---

<sup>23</sup> REYES, Luis "Reporte de Competitividad 2008/2009 "En una encuesta realizada a empresarios del país sobre los factores más problemáticos para hacer negocios destacan, como factor principal, la inestabilidad de las políticas, luego la corrupción, la inestabilidad

es que debemos, ser parte del mejoramiento de la patria y de la sociedad a la que pertenecemos, lo bueno, es que hay mucho por hacer.

**2.11 Política Fiscal y Social.-** El gobierno actual (2007-2010), (2010-2014), dobló los gastos en atención médica, en comparación a los niveles anteriores, a un 3,5 por ciento del PIB (alrededor de \$1,8 mil millones). Los gastos en programas de atención médica gratuita han sido ampliados, especialmente para niños y mujeres embarazadas.

Además hubo un incremento muy grande en los gastos sociales del gobierno, de un 5,4 por ciento del PIB en 2006, a aproximadamente 8,3% del PIB en 2008. Esto incluyó una duplicación de las transferencias monetarias a los hogares más pobres. También incluyó un incremento de \$474,3 millones en gastos, tanto en programas de vivienda (principalmente para familias de bajo ingreso), como numerosos programas, en las esferas de educación, capacitación y micro-financiamiento.

El gobierno actual (2007-2010), (2010-2014), también suspendió el pago de \$3,2 mil millones de deuda pública externa, y luego logró renegociar una compra subsiguiente del 91 por ciento de los bonos en moratoria, a un precio cerca de 35 centavos por cada dólar.

En el último trimestre de 2008, hasta el primer trimestre del 2010, la economía fue afectada por la recesión mundial, principalmente, por la caída en los precios del petróleo y una disminución de las remesas, de los migrantes, resultando en un superávit anual reducido en cuenta corriente, al igual que en la cuenta comercial, en 2000. El gasto público en vivienda aumentó también significativamente en 2008 y ha permanecido creciendo hasta el 2010, esto en comparación con años anteriores. Entre 1990 y 2004, el gasto público en vivienda, promedió un 0,2 por ciento del PIB.

---

política y las regulaciones laborales restrictivas. <http://www.weforum.org> Luis Reyes, Gerente de Proyectos del CLACDS [luis.reyes@incae.edu](mailto:luis.reyes@incae.edu)

En 2008, éste se incrementó al 0,94% del PIB, orientándose principalmente a la concesión de subvenciones para familias de bajos ingresos, en las zonas rurales y urbanas, para la construcción de nuevas viviendas (con bonos de \$5.000 por familia) o para mejoras de la vivienda (de hasta \$1.500)

Entre 1990 y 2004, el gasto social en salud promedió, un 1,1% del PIB y fue del 1,5% del PIB en 2007. En 2008, el gasto público en salud se incrementó a 3,5 por ciento del PIB (alrededor de \$1,8 mil millones).<sup>24</sup>

**Bono de Desarrollo Humano.-** Este programa se estableció por primera vez en 1998, bajo el nombre de Bono Solidario, como un programa de bonos sin condiciones, que no se centró específicamente, en los sectores más pobres de la población.

En 2003, el nombre del programa se cambió a Bono de Desarrollo Humano y se modificó para orientarlo hacia la población, de los dos quintiles de ingresos más bajos (el 40% más pobre) con un valor mensual de \$15 por hogar beneficiado. En 2007, el programa fue modificado de nuevo para incluir, una mejor supervisión de las condiciones, para calificar al bono y un aumento significativo en el pago mensual de \$30 por hogar beneficiado (no individuos).

Desde 2007, el programa BDH, exige, que los niños entre 5 y 15 años de edad en hogares beneficiados, estén inscritos en la escuela, con una tasa de asistencia de al me el 75% por para cada período. Para los niños de edades entre 1-5, se exigen examen de salud, al me una vez cada seis meses y para los niños menores de 1 año, el examen de salud debe hacerse por lo me, una vez cada dos meses.

---

<sup>24</sup> Gobierno de Ecuador. 2008. "Cifras comparativas en Vivienda." Consultado por última vez el 22 de junio, 2009.

<[http://www.presidencia.gov.ec/articolog.php?ar\\_codigo=269&ca\\_codigo=96&ca\\_padre=0](http://www.presidencia.gov.ec/articolog.php?ar_codigo=269&ca_codigo=96&ca_padre=0)>  
Ministerio de Finanzas del Ecuador. 2009. "Informe de Transparencia y Rendición de Cuentas 2008, Capítulo 7", abril, pp. 34-42.

A finales de 2008, se estimaba que había 1,3 millones de hogares beneficiarios, con un costo total de \$485,2 millones (o un 0,9 por ciento del PIB). En comparación, el programa abarcó 1,1 millones de hogares con un presupuesto de \$190 millones (o el 0,6 por ciento del PIB) en 2004. Este presupuesto se ha ido incrementando anualmente hasta el 2010.

El programa del BDH, también tiene un componente de micro-finanzas. Los beneficiarios del programa pueden solicitar un préstamo a bajo interés, de hasta \$600, para un período de un año, con el fin de iniciar o impulsar actividades de empleo por cuenta propia, o una microempresa. También hay financiamiento estatal a proyectos dirigidos a determinadas actividades económicas y sectores de la población, incluyendo propietarios de taller de reparaciones, trabajadores textiles y agrícolas, productores de leche y ganaderos. En 2008, se desembolsaron \$23,45 millones en microcréditos, con un préstamo promedio de \$525.

En la educación el gobierno ha comenzado a proporcionar gratuitamente uniformes y libros en algunas escuelas de educación primaria, así como la ampliación de un programa de alimentación escolar existente que en la actualidad llega a más de 1,3 millones de estudiantes a un costo de \$37,7 millones (2008).

## **2.12 Deuda Externa: Incumplimiento y recompra de deuda**

Correa congeló el servicio sobre la deuda de \$510 millones en bonos Global 2012, en diciembre de 2008 y luego, sobre la de \$2,7 mil millones en bonos Global 2030 en febrero de 2009, para un incumplimiento de pagos total de \$3,2 mil millones.

Ecuador realizó una recompra de 91% de los bonos en moratoria, a u 35 centavos por dólar. El gobierno por lo tanto, eliminó cerca de un tercio de su deuda externa, con un gran descuento en el proceso, reduciendo su deuda pública externa al 17% del PIB en 2009. El precio de los bonos de Ecuador a vencer en 2015, que no



fueron considerados ilegítimos, subió en el mercado bursátil, hasta 70,25 centavos, a partir de un precio de 44,75 centavos antes de la recompra.<sup>25</sup>

### 2.13 Políticas financiera y de comercio exterior

Las compañías que reinvierten sus ganancias en el país en inversiones de capital (es decir, maquinaria y equipo,) pueden recibir una reducción de 10 puntos porcentuales en sus tasas de impuestos sobre la renta.

La creación de un impuesto mensual sobre, los fondos líquidos e inversiones de entidades privadas, en los sectores bancarios, de seguros e inversiones financieras mantenidos en el exterior, llevan la supervisión de las autoridades de control, la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Intendencia de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, para las empresas.

La apertura de líneas de crédito de segundo piso, dadas por el Banco Nacional de Fomento, para fortalecer a las instituciones financieras, que dependen fuertemente de las remesas de los migrantes, para sus operaciones.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social anunció el 11 de marzo de 2009 la decisión de comprar \$400 millones en carteras hipotecarias durante el transcurso del año, provenientes de la banca privada. Los bancos, por su parte, se comprometieron a prestar esos fondos de nuevo al sector de la construcción y mantener los mismos términos usados, para préstamos para vivienda en 2008.

El gobierno, con el objetivo de crear incentivos hacia los ahorros domésticos, se impondrá un impuesto al acervo de activos externos que mantienen los bancos y se aumentará el impuesto a las salidas de capital del 0,5% al 1%.

---

<sup>25</sup> Para un resumen del informe completo de la Comisión, véase: Gobierno de Ecuador, Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público, Ministerio de Economía y Finanzas. 2008. "Reporte final de la auditoría integral de la deuda ecuatoriana". Quito, Ecuador: Gobierno de Ecuador. Consultado por última vez el 22 de junio, 2009. (hit)

Se concederán préstamos a los empleados públicos (hasta tres veces el sueldo mensual de un empleado) para estimular la demanda interna.

Se negociará un préstamo de \$500 millones con el Banco de Desarrollo Interamericano (BID), para financiar la política fiscal, con énfasis en la construcción y la reparación de carreteras.

El gobierno redujo el presupuesto financiado por el Estado, para PetroEcuador a \$3 mil millones en 2009 (ese presupuesto era de \$4,884 mil millones en 2008). Esto se llevará a cabo a través de recortes de personal, entre otras medidas.

Se ve una importante mejora en la parte tributaria del país, existiendo menor evasión de impuestos en la actualidad y una reducción de los días (de 30 a 5) y el número de procedimientos administrativos para los retornos de impuestos ('drawbacks'), es decir la devolución de esos impuestos, pagados de antemano por exportadores.

El gobierno está en negociaciones para obtener financiamiento para grandes proyectos de infraestructura, como una refinería (Refinería del Pacífico) y firmo el crédito para el financiamiento del proyecto hidroeléctrico Coca Codo Sinclair con el Eximbank Chino.

Los sectores exportadores afectados por la crisis, estarán exentos de los pagos adelantados del impuesto sobre la renta para 2009.



## CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO

---

### 3.1 Análisis de la demanda

#### 3.1.2 Delineación

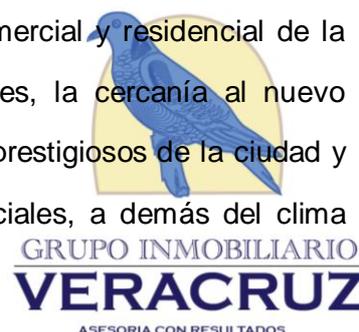
El servicio, se delinea mediante el cumplimiento de los objetivos de la investigación, que se encaminan a conocer las características de la demanda, de casas del valle de Cumbayá, para según esa información, crear el servicio inmobiliario, que se ajuste a las necesidades del Cliente Objetivo. Buscando con esto, superar las expectativas del mercado y posicionar al **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ** en el primer lugar, en el Corretaje de Bienes Raíces en Cumbayá.

### 3.2 Servicio

**GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ** será diseñado, para brindar el debido asesoramiento, en la compra-venta, de casas en el sector de Cumbayá. Con gente permanentemente capacitada, en el corretaje de Bienes Raíces, que deberá estar preparada, para planificar y gestionar todos los procesos de publicidad, promoción y legalización de los Bienes a comercializar. Ofreciendo además al cliente, un trato siempre especial, amable y cordial, como se lo merece. Todo esto dentro de una infraestructura especialmente diseñada, para brindar el servicio, donde el confort y las facilidades tecnológicas, logren facilitar la decisión de compra del cliente.

### 3.3 Región

La región escogida, para brindar, los servicios del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, es el Valle de Cumbayá, ubicado a 30 minutos de la ciudad de Quito, en una zona, que se proyecta, como la nueva urbe comercial y residencial de la capital, el creciente desarrollo de viviendas unifamiliares, la cercanía al nuevo Aeropuerto de Quito, los Colegios y Universidades más prestigiosos de la ciudad y su fácil accesibilidad, a los servicios y Centros Comerciales, a demás del clima



privilegiado, por el que se caracteriza el Valle, lo hacen el lugar preferente de el Cliente Objetivo.

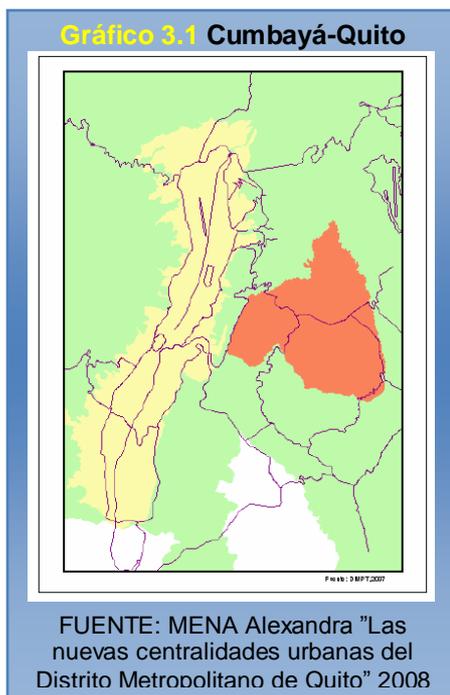
Dentro de los lugares más habitados de la ciudad, sobresalen las Parroquias centrales de Quito, que son las más densamente pobladas de la ciudad y que en este momento viven, un proceso de desaceleración, del crecimiento de su población, o incluso un proceso de reducción de población. En contrapartida tenemos que las Parroquias periféricas tienen, por lo contrario, tasas de crecimiento por encima del promedio de la ciudad, esto se debe, a que en los últimos 10 años, la gente ha seguido un proceso de migración voluntaria, hacia los Valles de la Capital, en busca de tranquilidad y más sosiego. El Valle de Cumbayá ha sido uno de estos lugares escogidos para ser habitados, principalmente, por los capitalinos. Este lugar, donde la elevada plusvalía (950usd\*m<sup>2</sup> construcción.), ha hecho, que una parte de la población, de recursos considerables (Cliente Tipo A), pueda acceder a este Valle, sin embargo, vemos que en la actualidad, se están creando proyectos urbanísticos, de menor lujo, pero de igual comodidad, que tienen precios más accesibles, para el cliente promedio (Tipo B+). Lo que ha hecho que la demanda de casas en este sector crezca permanentemente en este último quinquenio. **(Anexo No. 1.1)**

Es muy importante, tomar en cuenta, esta nueva forma que la ciudad adquiere, que en manera de dedos de una mano, los valles, pasan a ser, una parte importante, de la urbanidad de la Capital de los ecuatorianos. Quito tiene, un crecimiento anual del 2.23%(2003) mientras el área suburbana del Distrito Metropolitano, crece al 5.62%(2003). Esta es una muestra clara, de cómo las áreas suburbanas de Quito, se plantean, como el nuevo polo de desarrollo y crecimiento de la ciudad, ya que estos Valles crecen, a más del doble de lo que crece la ciudad. <sup>26</sup>

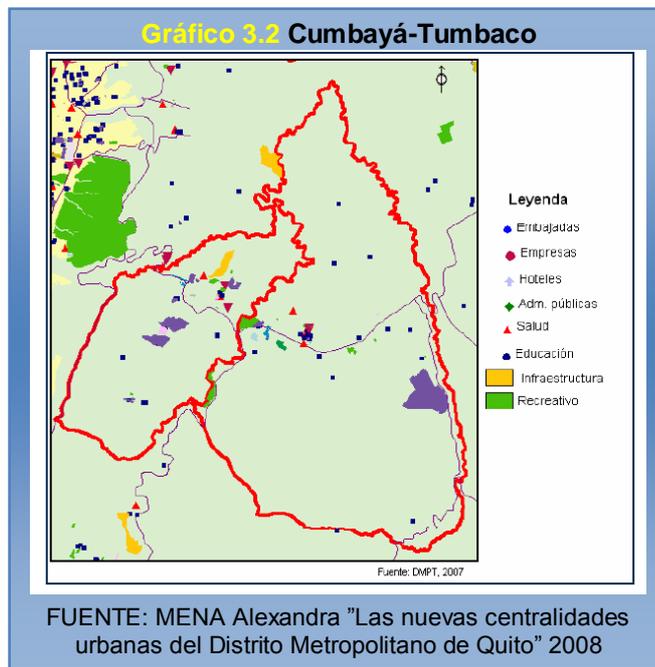


<sup>26</sup> CARRION, Fernando, "QUITO, con forma de mano" Diario Hoy, 26 de Julio de 2003

### 3.3.1 Ubicación del sector de Cumbayá



### 3.3.2 Centralidad en el sector de Cumbayá



### 3.4 Potencialidad del mercado

#### Valle de Cumbayá-Tumbaco

En conjunto, este valle cuenta con 120.000 habitantes. Reúne un gran número de servicios y actividades de comercio, que según datos de la Empresa Eléctrica Quito representa el 7,4%, del total de medidores, de la zona, concentradas en dos centralidades locales, que son Cumbayá y Tumbaco que polarizan los desplazamientos de proximidad. Posee 62 establecimientos escolares, una clínica (Hospital de los Valles), la Universidad San Francisco de Quito. Las empresas de este Valle, contratan a más de 3.000 personas. Los barrios residenciales de altos ingresos son numerosos y utilizan el 9,3 %, de los medidores eléctricos, de tipo residencial de alto consumo, el valor más alto en comparación con el resto de valles de Quito. El alto consumo, se da debido, a que aquí se encuentran casas grandes, que requieren de mas iluminación y además sus habitantes, poseen más aparatos electrónicos, que en otras partes.

Como podemos observar en la siguiente tabla, el Valle de Cumbayá, unido al de Tumbaco, tienen la segunda mayor superficie de todos los valles.

**Tabla 3.1** Repartición de la población, del empleo y de las funciones urbanas por conjunto geográfico suburbano

CONJUNTOS	Población	Superficie Km <sup>2</sup>	Empleados en las empresas	Establecimientos escolares y universitarios	Centros médicos con capacidad de hospitalización	Principales lugares de venta de alimentos	Administraciones públicas
A. Valle de Pomasqui	44	324	1300	17	0	2	0
B. Carapungo, Calderón	97,1	135	1570	24	0	3	1
C. Cumbayá, Tumbaco	120	643	3060	62+1 univ.	1	9	1
D. Valle de los Chillos(DMQ)	116,88	675	2340	70	1	7	1

FUENTES: INEC. DMTV. IEES. DTM. MEC. CONUEP. encuestas IRD. MSP. DMC

Después de haber analizado, la razón por la cual se seleccionó, al Valle de Cumbayá, entre todos los valles de la ciudad. Se da el siguiente paso, que consiste

en evaluar, las razones, por las cuales, se ha seleccionado al Cliente Objetivo (Tipo AB+).

Según los distintos tipos de medidores eléctricos, que se encuentran instalados en los valles de Quito, podemos dar cuenta, que porcentaje de la población pertenece al Tipo de Cliente AB+; siendo el medidor eléctrico residencial (alto consumo), caracterizado por pertenecer a casas del tipo de cliente para el que se dirige los servicios. Por esa razón se puede evidenciar que Cumbayá cuenta con el porcentaje más alto de medidores residenciales de consumo alto, con el 9.30% y el segundo más alto en lo que se refiere a consumo de electricidad para el comercio, debido a que de igual forma, es una zona muy apetecida, para negocios y empresas. Se puede decir entonces, que la mayor demanda de viviendas en este sector, proviene justamente de la población, de una buena posición económica.

**Tabla 3.2** Repartición del número de medidores eléctricos para categoría y por conjunto suburbano en porcentaje

Tipo de Medidores Eléctricos	Valle de Pomasqui	Valle Carapungo, Calderón	Valle Cumbayá, Tumbaco	Valle de los Chillos(DMQ)	V.de los Chillos Cantón Rumiñahui
Residencial (alto consumo)	3%	1.80%	9.30%	4.30%	5.30%
Residencial (consumo medio)	32.40%	32.70%	28.50%	28.30%	34.30%
Residencial (bajo consumo)	55.60%	60%	53.90%	62.80%	48.30%
Comercio	6%	3.50%	7.40%	3.40%	9.90%
Industria	3%	2%	0.80%	1.30%	2.30%

FUENTE: EEQ, 2001



### 3.5 Análisis de datos de fuentes primarias

#### 3.5.1 Cliente

La investigación realizada, busca conocer a fondo, los gustos del Cliente Objetivo, además busca saber, aspectos sobre, sus necesidades, sus criterios al momento de seleccionar una inmobiliaria, y los factores decisores para la compra de una casa. La encuesta realizada también averigua sobre quien toma la decisión de compra dentro del hogar y quien la financia. Toda esta investigación, se debe al compromiso que se adquirió, de conocer al detalle, a el Cliente y así poder, brindar el mejor servicio, el más honesto y garantizado del sector Inmobiliario, del valle de Cumbayá.

#### 3.5.2 Cálculo de la muestra

<b>n:</b>	Tamaño de la muestra	<b>n:</b>	?
<b>K:</b>	error	<b>K:</b>	5%
<b>N:</b>	Tamaño de la población	<b>N:</b>	1.800
<b>P:</b>	Proporción de casos favorables	<b>P:</b>	0,50
<b>Q:</b>	1-P	<b>Q:</b>	0,50
<b>Z:</b>	Nivel de confianza de la muestra	<b>Z:</b>	1,96

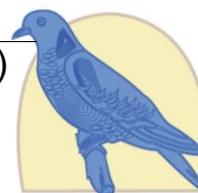
FUENTE: Investigación de Mercado

A través de la formula estadística, se calcula la muestra, que se tomará de una población de 1.800 contactos, que cumplen con las características del Cliente Objetivo.

$$n = \frac{Z^2 N (p * q)}{K^2 (N - 1) + Z^2 (p * q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 1,800 (0.5 * 0.5)}{0.05^2 (1,800 - 1) + 1.96^2 (0.5 * 0.5)}$$

$$n = 317 \text{ (Encuestas)}$$



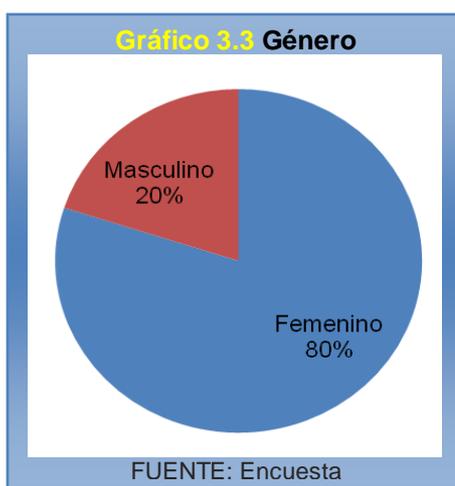
### 3.6 Perfil del Cliente

El Cliente Objetivo, se caracteriza por ser exigente al momento de seleccionar la casa donde vivirá. Prefiere dejar los fines de semana para buscar casa. La decisión de compra la suelen tomar en pareja, con una mayor injerencia de la esposa. En pareja también, pagan la casa. En la actualidad el Cliente Objetivo se encuentra ubicado, en el norte de la capital. Tienen deseo de movilizarse a la periferia de la ciudad de Quito, en busca de un clima cálido, libre de polución y cercano a sus lugares favoritos de distracción, educación y consumo. Para lo cual Cumbayá, se muestra como el lugar ideal.

Es importante mencionar que el Perfil de Cliente, son matrimonios jóvenes, con una edad promedio de 41 años, con un presupuesto promedio de 200,000 dólares (Promedio), con la predisposición de compra una casa de 3.6 dormitorios (Promedio), de 219 m<sup>2</sup> de construcción (Promedio), que este preferentemente, ubicado en el Valle de Cumbayá.

### 3.7 Investigación sobre el Cliente Comprador

**Género:** La muestra tomada recoge la opinión femenina en mayor volumen con el 80%.



**Edad Promedio del Perfil del Cliente:** 41 Años

**Presupuesto Promedio:** 200,000 USD

**Número de Habitaciones Promedio:** 3.6 Dormitorios



**Metros de Construcción Promedio:** 219 m<sup>2</sup>

**Valor promedio del mtr<sup>2</sup> de construcción:** 913 USD

Esta primera parte de la investigación, analiza los gustos, las preferencias y las necesidades de potenciales clientes, que no poseen casa propia, que además no han utilizado los servicios de una inmobiliaria, pero de necesitar, una Inmobiliaria la harían. Además cuentan con el presupuesto necesario y tienen el deseo de vivir en Cumbayá.

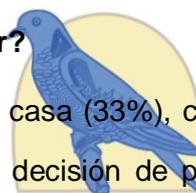
### ¿Qué clase de cliente se considera Vd.?

Es importante saber, cual es la personalidad de el Perfil de Cliente, para entender el nivel de exigencia al que será sometido el Agente Inmobiliario, ya que al considerarse un cliente exigente (68%), deseará perfección, en el servicio, lo que compromete a dar, el más alto nivel de profesionalismo. El 21%, de los encuestados, aseguraron ser amistosos, lo que animará mas a cuidar esa amistad, con el cliente. El 11% analítico, al que no le podemos dar duda, de la seriedad del servicio, que será la garantía del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

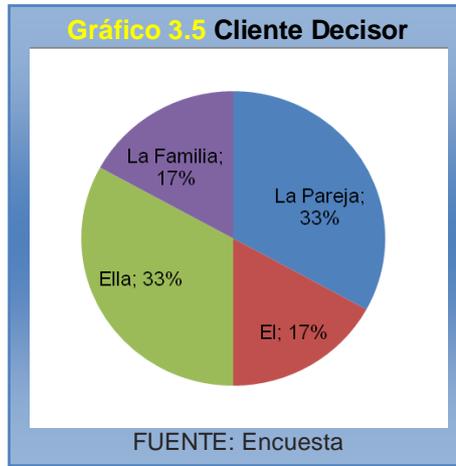


### ¿Quién se ocupa de seleccionar la casa soñada en su hogar?

La esposa lleva el factor decisor al momento de comprar una casa (33%), con el mismo porcentaje, de aquellos que contestaron que, es una decisión de pareja



(33%), entonces se puede concluir, que las estrategias de marketing deben llegar, tanto a, como a ella.



### ¿Quién paga la casa?

En la actualidad en los matrimonios jóvenes tanto hombre como mujer trabajan y poseen determinada solvencia para cubrir sus necesidades, es por eso que el 63% de los encuestados aseguro pagar la compra de la casa entre los dos. Una razón más para crear estrategias de venta que se enfoque en ambos.



### El trato de un profesional inmobiliario con Vd. debe ser:

Con esta pregunta se busco saber que tanta confianza podíamos establecer con el cliente meta, esto debido a que uno de los factores diferenciadores del servicio será la apertura que le demos a el cliente para que pueda satisfacer todas sus preguntas



y que esto genere confianza al momento de hacer negocios con otros. Un servicio personalizado donde agente y cliente se conozcan.



### 3.7.1 Razones de Consumo

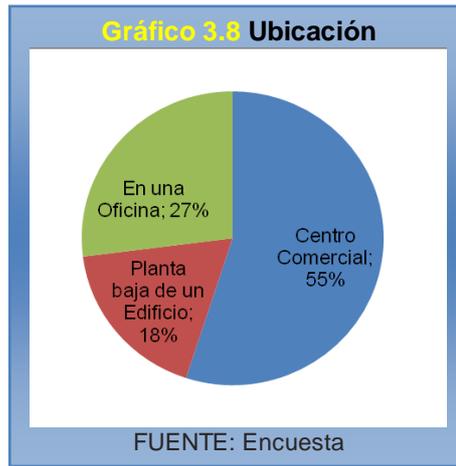
El Perfil de Cliente, son matrimonios jóvenes que aun no han utilizado los servicios de una inmobiliaria o lo han hecho esporádicamente. Tienen un promedio de 2,5 hijos, les gustaría vivir en el sector de Cumbayá y cuentan con el presupuesto para hacerlo. Perfil que empata perfectamente, con el servicio que brindará el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

### 3.7.2 Gustos – Costumbres – Hábitos

#### ¿Dónde quisiera que este su inmobiliaria favorita?

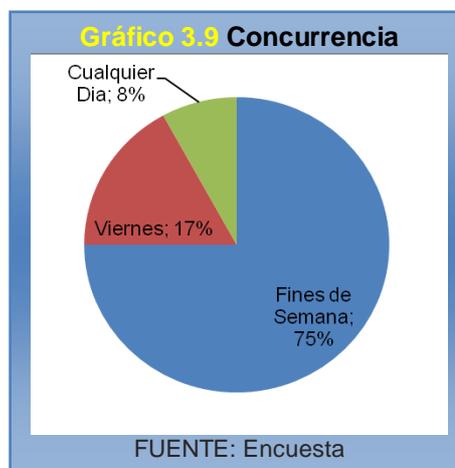
Esta pregunta fue muy importante realizarla debido a que daba la pauta para saber en qué lugar podía estar ubicada la oficina inmobiliaria, de acuerdo a la comodidad y facilidad de acceso de el cliente meta a las instalaciones. La preferencia se fue por el lado del Centro Comercial con el 55% de preferencia.





### ¿Qué día preferiría hacer las visitas a las casas de su interés?

El 75% de los encuestados, contestaron que preferirían dedicar, los fines de semana para visitar las casas, esto debido a la mayor disponibilidad de tiempo. El día Viernes (17%), también fue una opción escogida, debido a ser el principio del fin de semana, donde hay menos tensiones en el trabajo y un poco más de tiempo libre.



### ¿En qué partes de la casa se fija Vd. más?

Esta pregunta ayuda a saber qué zonas de la casa, se deben resaltar más, en las publicaciones fotográficas de la casa. Esta pregunta también ayuda a conocer, que zonas de la casa, causan la decisión de compra del Cliente Objetivo y de acuerdo a eso que casas podrían ser las más comerciales.





### ¿Qué revista le gusta leer con más frecuencia?

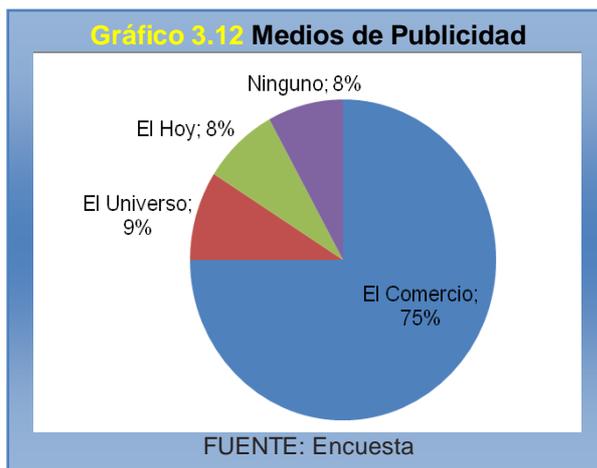
La pregunta actual ayuda a saber, en qué medios escritos, se deberá publicitar los servicios del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, de acuerdo a los gustos y preferencias del Cliente Objetivo, por las distintas revistas que, existen en el medio nacional. El primer lugar lo ocupa Vistazo (28%), seguida de Cosas (27%), Diners (18%), Ekos (9%). Y a un (9%) de la población encuestada no le gusta leer revistas.



### ¿Qué periódico le gusta leer con más frecuencia?

Otro medio escrito donde se planifica publicitar los servicios del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, es el periódico, Las respuestas fueron, El Comercio (75%) como el más leído por el target. Marcada diferencia con el resto de periódicos como el Hoy (8%) o el Universo (9%). Un 8% contestó que ningún periódico nacional era de su preferencia.





### 3.8 Ciclo de vida del Producto

En ese sentido, cabe señalar que el ciclo de vida del producto o servicio, es especialmente útil como, herramienta de predicción o pronóstico, puesto que en el caso de la investigación realizada, la demanda actual de casas en Cumbayá y su proyección de expansión, debe de ser evaluada dentro de un periodo de tiempo.<sup>27</sup>

El mercado de los Bienes Raíces en todo el Ecuador es pequeño y se encuentra aun en crecimiento, conformado por no más de cinco inmobiliarias grandes en el sector, que además de dedicarse al corretaje de casas, son constructoras de nuevos conjuntos habitacionales, otro grupo que hay que considerar, son los corredores de Bienes Raíces independientes que, manejan pequeños volúmenes de venta y que no cuentan con una estructura de negocio definida formalmente.

Por las razones expuestas anteriormente el servicio Inmobiliario planificado, entra en la categoría de servicio incógnita, por cuanto se da una posición competitiva baja y un mercado de crecimiento elevado. Al introducir este servicio inmobiliario no se conoce el posible éxito que pueda tener, como cualquier nuevo negocio, pero si se reduce en un alto porcentaje el riesgo de fracaso, debido al estudio de mercado realizado previamente, que sumado a la inversión que se realizará en publicidad, para informar sobre el servicio y los beneficios que el cliente recibe cuando trabaja con la empresa, que no solo facilita sus tareas al momento de, comprar o vender su

<sup>27</sup> <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html> Revisado en: Octubre 2010-10-12

bien inmueble, sino que además, estará feliz de obtener el mejor precio y cerrar el mejor trato de su vida.



La proyección de crecimiento está establecida hasta el año 2025 donde está planificado llegar a la madurez del servicio, luego de ese periodo, entraría en un proceso de declive, caracterizado por la reducción en ventas.<sup>28</sup> Que en este caso se podría dar por la movilización de la centralidad urbana residencial, hacia otro sector de la ciudad. En este punto se deberá hacer, una expansión, a nuevas zonas, con nuevos servicio, para permanecer en el Top Inmobiliario. (MENA)

### 3.9 Necesidades de los clientes

Para satisfacer de una manera adecuada al cliente objetivo de debe conocer cuáles son las necesidades que tiene, y de acuerdo a eso poder analizar las herramientas que posee la empresa para poder así satisfacer aquellas necesidades, que si se puedan satisfacer, mientras aquellas que no se puedan, sirvan para marcar el camino hacia donde se debe llegar.

#### ¿Cómo debería ser su agente inmobiliario ideal?

El 46% de la población encuestada respondió que, debía ser proactivo y cordial. Con ser proactivo se refiere a, poner el debido interés en dar soluciones adecuadas

<sup>28</sup> <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing020603.shtml> Revisado en: Octubre 2010

y demostrarlas con resultados, llegando a satisfacer la necesidad del cliente. Cordial se refiere en cambio a, da el mejor trato y la mejor atención al Cliente. Por último la honestidad ocupa el 33% de las preferencias del Cliente Objetivo, que sumadas hacen el perfil de el Agente Inmobiliario. Sin dejar de lado el resto de características, que ocuparon un menor nivel de importancia, comunicativo (7%), puntual (7%), eficaz (7%),

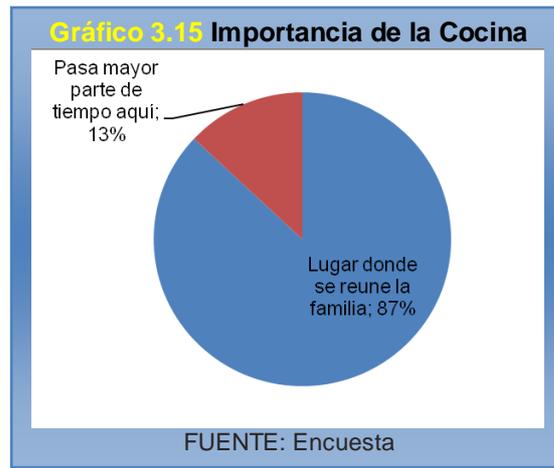


### 3.10 Análisis cualitativos de las necesidades del cliente objetivo

#### ¿Por qué se fija más en la cocina al momento de comprar una casa?

Esta pregunta fue planteada de manera abierta para recoger toda la información que pudieran brindar. La respuesta fue contundente al darme cuenta de algo que parece obvio, que la cocina es el lugar de reunión diario de las familias. Donde además de servir para cocinar, sirve también de punto de encuentro de padres e hijos, por lo que el tamaño es importante, los colores, los muebles, la baldosa y la ubicación son claves para adecuarse a los gustos y necesidades de quienes demandan una vivienda. Y para los cuales la cocina se vuelve un lugar estratégico dentro de la casa.





### ¿Por qué se fija más en los dormitorios al momento de escoger casa?

Esta pregunta abierta, recoge toda la información sobre, como y por que, el Perfil de cliente prefiere darle mayor importancia a, los dormitorios de la casa. Las respuestas que reúnen, las opiniones de todos, están descritas aquí.



### ¿Por qué usted se fija en esto (baño/cocina/dormitorios) al momento de comprar una casa?

Hay quienes, se fijan en prácticamente todo en la casa, poniendo mayor énfasis en el baño, la cocina y los dormitorios, siendo estas zonas las más tomadas en cuenta, al momento de elegir entre una, u otra casa. Los factores recopilados, están en base a, la comodidad del lugar, tiempo de permanencia en cada área, e higiene del sitio.

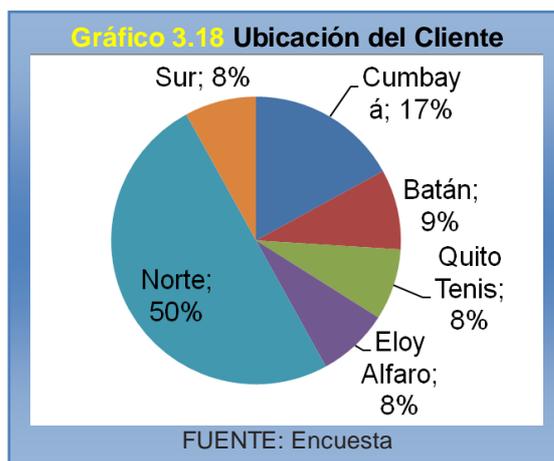




### 3.11 Distribución geográfica del mercado de consumo

#### Sector en que vive el Cliente Objetivo actualmente

Las encuestas fueron realizadas a personas que mencionaron, que en la actualidad viven en las partes del norte de Quito, sin querer especificar alguna zona en particular, el resto de los encuestados vive en, sectores como, el Batán (9%), Quito Tenis (8%), Eloy Alfaro (8%) y sur de Quito (8%).



### 3.12 Comportamiento histórico de la demanda

**PRIMERA ÉPOCA:** La gente pudiente de Quito, junto a toda la población, vivían en el centro de Quito.

En el Centro Histórico de Quito, al igual que en otros centros de Latinoamérica, se era necesario la construcción de una centralidad, en la cual confluyen varios tipos



de factores, geográfico, político, religioso, económico, cultural, financiero y habitacional, que ayuden a que sus habitantes no tengan que desplazarse grandes distancias, para llegar de uno a otro lugar. Esto cambio a partir de la década del setenta, donde en Quito se produce una “crisis de centralidad”, donde se produjeron varios cambios en la Capital: cambiaron los usos de suelo y la expansión de la centralidad y movilidad espacial de la población. Como resultado, se dieron dos tipos de movimientos poblacionales: el primero, fueron los desplazamientos intra-urbanos, desde el centro, hacia otros sitios de la ciudad, los cuales fueron propiciados, principalmente, por la tendencia de los grupos poblacionales de ingresos económicos más elevados, que se movilizaron, hacia barrios con mejores servicios y condiciones ambientales.

**SEGUNDA EPOCA: La Mariscal, se convirtió en el lugar preferido para vivir y hacer negocios, para la clase social de ingresos económicos altos.**

La crisis económica de las décadas de los 20's y 30's, produjeron una revalorización y especulación de la tierra urbana, lo que desembocó en una reestructuración de la ciudad. Fue entonces que, se produjeron dos fenómenos, en La Mariscal: el primero fue un cambio en el uso de suelo, el cual pasó de ser agrícola a residencial. Esta nueva zona se caracterizó por tener una alta plusvalía. Se considera que esta, fue la primera renovación urbana de la centralidad en Quito. El segundo cambio, se refiere al movimiento de la población, desde el centro hacia la zona norte de Quito.

**TERCERA ÉPOCA: El Valle de Cumbayá, como nuevo centro residencial y de comercio de Quito.**

Todas las tendencias urbano-históricas y los fenómenos de desplazamientos ya analizados, hacen que las personas se dispersen hacia las periferias de la ciudad, de manera que la configuración espacial, de los centros urbanos, se transforma

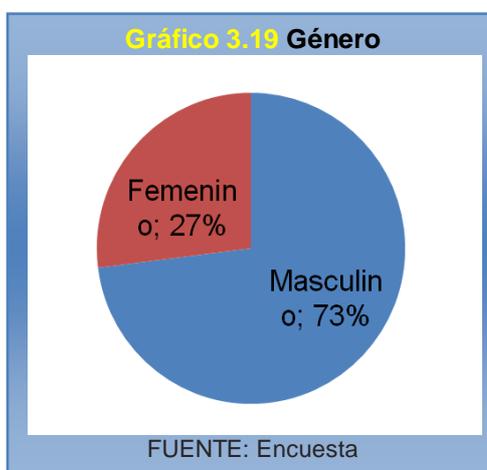


drásticamente y con ellos la demanda por el requerimiento de los servicios básicos de infraestructura.<sup>29</sup>

### 3.13 Investigación sobre el Cliente Vendedor

A continuación se hará un breve análisis, de la investigación realizada, a aquellos encuestados que si han utilizado los servicios de una inmobiliaria.

**Género:** En este caso la mayor parte de encuestados, fueron hombres con el 73%.



**Edad promedio de los encuestados:** 46 años

**Presupuesto promedio de los encuestados:** 205,000 USD

**Número promedio de dormitorios:** 3.5 Dormitorios

**Mts<sup>2</sup> promedio de construcción deseados:** 230 mts<sup>2</sup>

**¿Ha contratado los servicios de una inmobiliaria? Si**

**¿Qué clase de cliente se considera Vd.?**

El segundo grupo encuestado, respondió que se consideraba un cliente exigente (55%), analítico (27%), indeciso (9%), amistoso (9%).

---

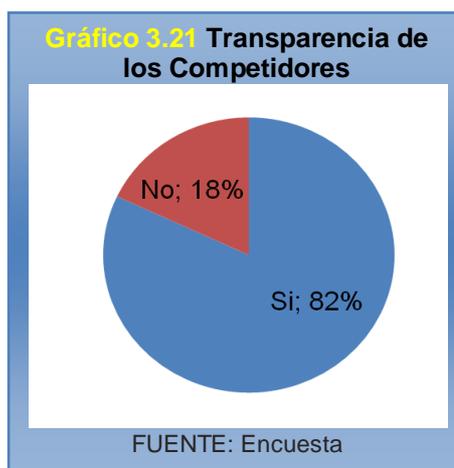
<sup>29</sup> MENA Alexandra "Las nuevas centralidades urbanas del Distrito Metropolitano de Quito"2008





**¿La Inmobiliaria que contrato, le explico claramente su trabajo, el precio y las condiciones del servicio?**

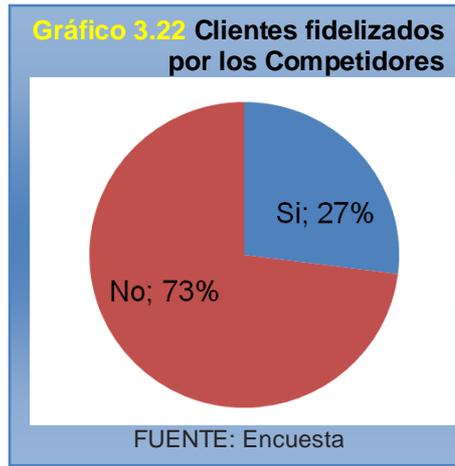
En general podemos mencionar que el mercado de Bienes Raíces, da un servicio honesto, al dejar claramente establecido el servicio prestado (82%).



**¿Tiene alguna inmobiliaria de su confianza?**

La mayoría de la muestra no tiene una inmobiliaria de confianza a la que pueda referir.





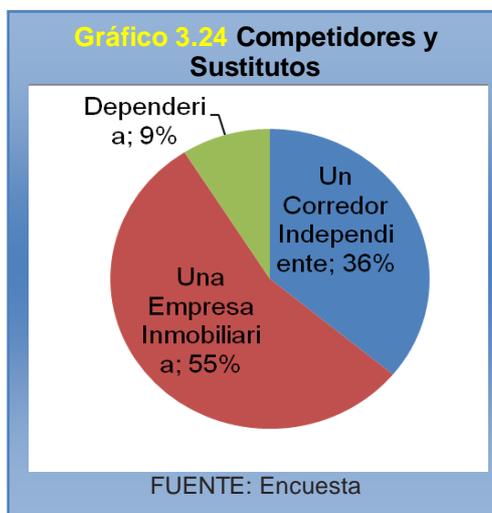
**¿Estaría de acuerdo en pagar una comisión a la empresa inmobiliaria del 6% del valor de la venta de la casa que autoriza la Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador?**

Esta información es valiosa, sirve para saber cuál, es el precio que el cliente está dispuesto a pagar, por el servicio de Corretaje, donde el tope máximo permitido es 6%, un poco inflado para el precio que el mercado cobra. El tres en cambio es, muy bajo, por lo cual el 4%, ubicado en la mitad de estos porcentajes es el más adecuado. Donde tanto la oferta, está dispuesta a brindar el servicio, como también la demanda (Cliente Objetivo), está dispuesta a pagar por recibir el servicio.



### Preferiría encargar la venta de su casa a: ¿Un Corredor independiente o una Empresa inmobiliaria?

El 55% de los encuestados respondió que preferiría contratar los servicios de una inmobiliaria, esto se debe a la percepción, de que una Inmobiliaria, tiene una mejor estructura, que le permita al cliente vender en un tiempo más corto su casa. Mientras que el otro porcentaje de encuestados (36%), preferiría a un corredor independiente, porque en la práctica es más diligente, y más proactivo en la búsqueda del comprador.



### El trato de un profesional inmobiliario con Vd. debe ser: ¿Guardando la Distancia o de Amistad y Respeto?

El Perfil de Cliente prefiere tener una relación de amistad y respeto, con el Agente Inmobiliario. Esta es una importante respuesta para, establecer confianza con el Cliente y conocer detalladamente las características personales de cada uno.





### 3.13.1 Razón por la que contrata el servicio

#### ¿Por qué contrataría a una empresa inmobiliaria?

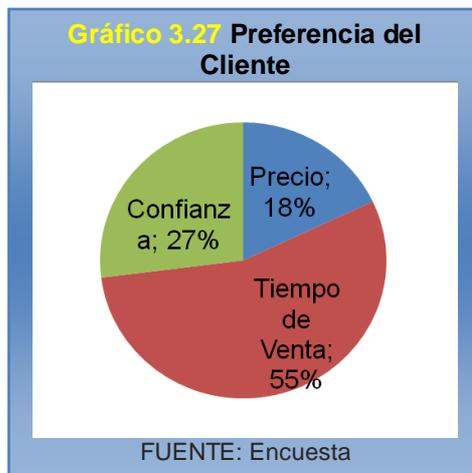
La razón por la cual el Perfil de Cliente contrataría a una Inmobiliaria es debido a que es una tarea, que exige mucho tiempo (64%) y paciencia, ya que se debe de mostrar la casa a tantas personas interesadas, en el inmueble, como puedan haber, aceptar además muchas veces criticas de las propiedades, que resultan desagradables tener que escucharlas y ofertas desalentadoras. Eso sin contar los trámites legales que permitan dejar libre al inmueble para su comercialización.



#### ¿En que se fija Vd. para contratar una empresa inmobiliaria?

El Cliente Objetivo que está interesado en vender una casa, a la final lo que desea es que justamente eso, que vendan su casa y que eso sea en el menor tiempo posible (55%), quiere el trabajo bien hecho y rápido, nada más, el resto es valor

agregado, que ofrece la inmobiliaria, para superar las expectativas del Cliente Objetivo.

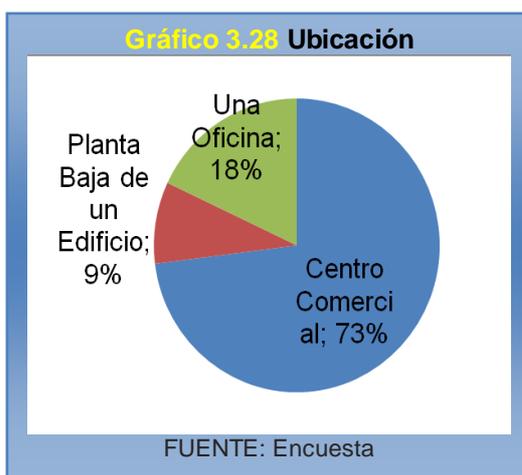


### 3.13.2 Gustos - Costumbres - Hábitos

Es importante saber los gustos, costumbres y hábitos del Perfil de Cliente que, ya tiene experiencia con inmobiliarias y sabe lo que quiere de una.

#### ¿Dónde quisiera que esté su inmobiliaria favorita?

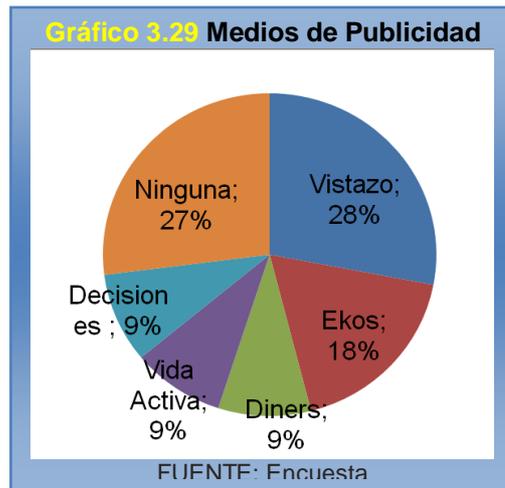
El Centro Comercial se plantea como, el lugar más idóneo por la mayoría de los encuestados, para brindar el servicio de Bienes Raíces (73%).



#### ¿Qué revista le gusta leer con más frecuencia?

Vistazo (28%) y Ekos (18%), son las revistas que mas lee el Cliente Objetivo y sirven de medio, para comunicar los servicios a los clientes.

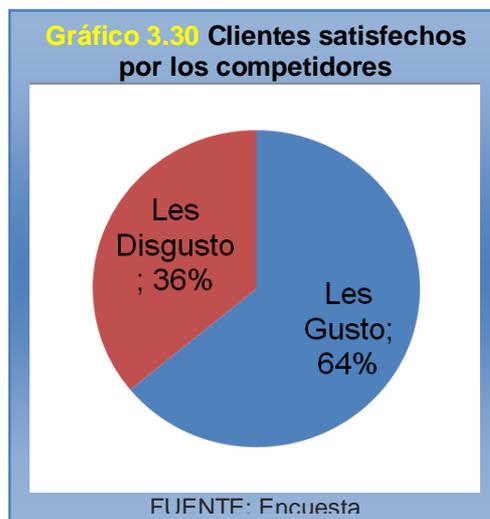




### 3.14 Análisis cualitativo de los encuestados

#### ¿Quedo Satisfecho con el servicio de la inmobiliaria que contrato?

El 64% de los encuestados se sintió satisfecho del servicio que recibieron de la inmobiliaria, información que sirve para, mejorar el servicio ya existientemente y obtener una ventaja competitiva mayor en el mercado y lograr fidelizar al Cliente Objetivo con, estrategias de venta que superen sus expectativas.



### ¿Qué le gusto y disgusto del servicio?

El servicio inmobiliario actual, realiza un trabajo que, cumple con las expectativas del cliente, que no son muy altas, ya que, para subir el nivel de exigencia, el cliente debe, comparar entre un servicio excelente, de primera calidad, con el resto de servicios, para poder tener la idea de, cual es la inmobiliaria, que prefiere. Como eso no existe, ya que no hay variedad para escoger (solo 5 Inmobiliarias en el mercado) y tampoco hay calidad (solo 2 Inmobiliarias (La Viña y Mancasas) especializadas en Corretaje, en el sector), por lo que el cliente, ha tenido que adaptarse a la oferta existente, perdiendo su poder de negociación.



### Si contesto afirmativamente ¿Por qué estaría una inmobiliaria mejor capacitada para vender su casa?

El siguiente gráfico describe, las razones y fundamentos que hacen importante la labor de una inmobiliaria, parte de algo simple como, ayudarle a conseguir un comprador, al cliente que desea vender su casa. Facilitando a las dos partes dicha actividad.





### ¿Cómo debería ser su agente inmobiliario ideal?

Las características que el cliente pide, que tenga su Agente Inmobiliario, quedan claras y servirán de referencia, para según esta información ir formando a los Agentes Inmobiliarios. Las características requeridas, se muestran a continuación.



### 3.15 Proyección de la demanda

De acuerdo a la metodología de investigación de mercados se calcula el error muestral, para luego tener los resultados del, volumen de la población, del Cliente Objetivo.



### 3.16 Cálculo del error de la muestra

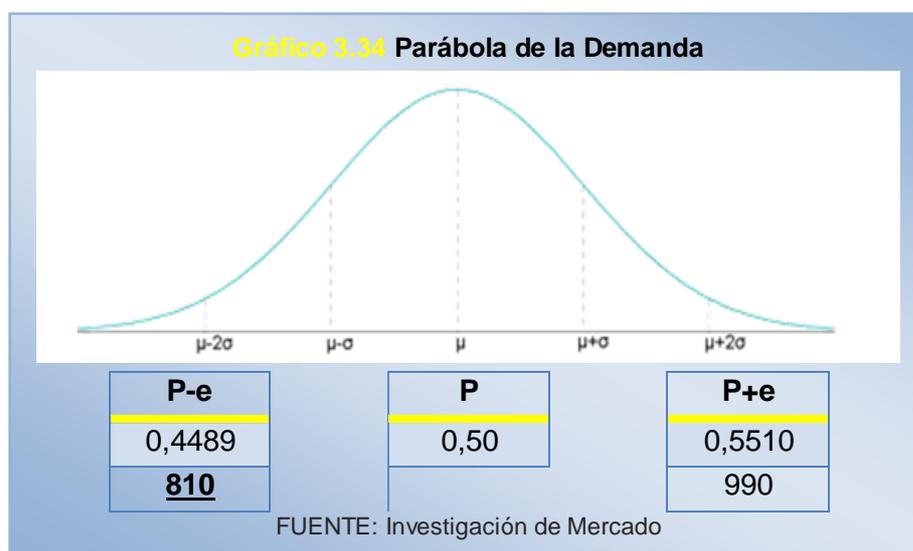
Sabiendo que el nivel de confianza de la muestra, que se ha establecido, no tiene relación con el error de la muestra, procederemos a calcular dicho error mediante la fórmula estadística, desarrollada a continuación.

<b>Z:</b> Nivel de confianza de la muestra	<b>Z:</b> 1,96
<b>P:</b> Proporción de casos favorables	<b>P:</b> 0,5
<b>Q:</b> 1-P	<b>Q:</b> 0,5
<b>n:</b> Tamaño de la muestra	<b>n:</b> 317
<b>N:</b> Tamaño de la población	<b>N:</b> 1.800

FUENTE: Investigación de Mercado

$$e^2 = Z^2 * \frac{PQ}{n} * \left( \frac{N-n}{N-1} \right)$$

$$e = 5\%$$



El dato 810, es la demanda de corretaje Inmobiliario, que habrá en el presente año (2011), en la siguiente tabla, la demanda, será proyectada, hasta el año 2024. En la primera columna de la tabla siguiente, se hallan los años, para los que se proyecta

la demanda. En la segunda columna, está proyectado el crecimiento, del número de familias, que se incrementarán anualmente, en el Valle de Cumbayá. En la tercera columna, se encuentra proyectado, el crecimiento poblacional en términos de porcentaje, que tendrá este valle, esto indica además el ciclo de vida del servicio inmobiliario en esta zona. En la cuarta columna, se encuentra la proyección de la demanda que existirá de casas, anualmente en Cumbayá. En la quinta columna se encuentra el número de casas que se planifica vender, en base a la participación de mercado del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, descrita en la columna sexta.

**Tabla 3.5** Proyecciones en base a la investigación de mercado realizada

Años	# Hogares Cumbayá	Crecimiento	Demanda Anual	Proyección Casas Vendidas	Participación de Mercado
2012.	7.996	3%	808	28	3%
2013.	8.244	3%	809	41	5%
2014.	8.491	3%	809	73	9%
2015.	8.739	3%	809	89	11%
2016.	8.987	3%	809	122	15%
2017.	9.235	3%	810	138	17%
2018.	9.483	3%	810	162	20%
2019.	9.731	2%	810	179	22%
2020.	9.978	2%	810	211	26%
2021.	10.226	2%	810	227	28%
2022.	10.474	2%	811	252	31%
2023.	10.722	2%	811	268	33%
2024.	10.970	2%	811	284	35%

FUENTE: Investigación de Mercado

### 3.17 Proyección del Crecimiento Poblacional para el Sector de Cumbayá

Para calcular la población del Valle de Cumbayá, se utilizó el número de habitantes del lugar, usando la información del Censo Poblacional realizado, en el 2001 por el INEC. Luego se obtuvo la población actualizada al 2010, mediante la fórmula de

proyección aritmética, detallada a continuación, para luego calcular, el número de hogares hasta el 2024, dividiendo para 4 la población futura de la zona.

**Tabla 3.6 Cálculo de la proyección del número de hogares en Cumbayá**

<b>Pf:</b>	Población final	<b>Pf:</b>	30.000
<b>Po:</b>	Población inicial	<b>Po:</b>	21.078
<b>Tf:</b>	Año final del periodo de diseño	<b>Tf:</b>	2010
<b>To:</b>	Año inicial del periodo de diseño	<b>To:</b>	2001
<b>k:</b>	Índice de crecimiento aritmético población	<b>k:</b>	?

FUENTE: Investigación de Mercado

$$K = \frac{Pf - Po}{Tf - To}$$

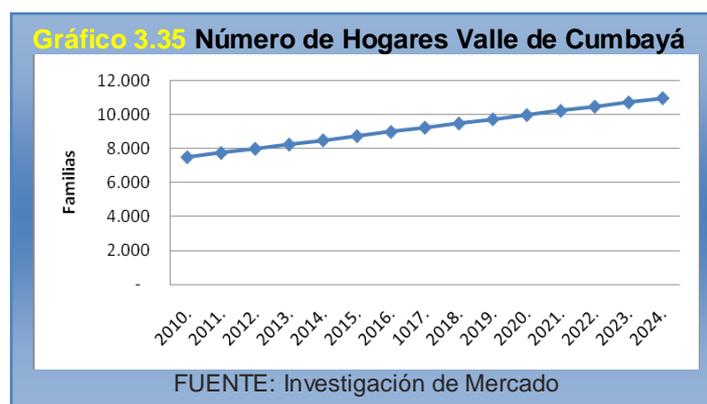
$$K = \frac{30,000 - 21,078}{2010 - 2001}$$

$$K = 991$$

$$Pf = Po + K(Tf - To)$$

$$Pf = (21,078 + 991(2025 - 2001)) / 4$$

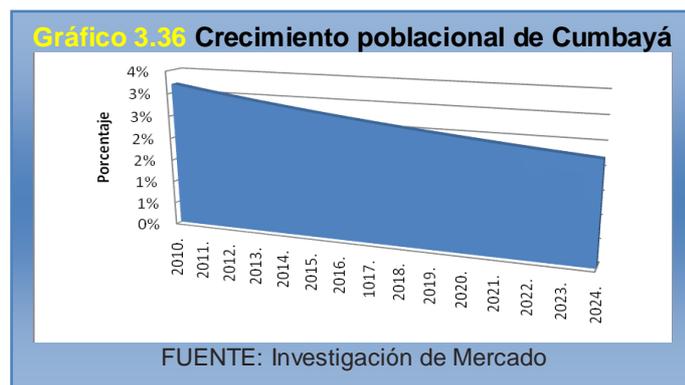
$$Pf = 11,211 (\text{Hogares})$$



### 3.18 Crecimiento Porcentual de la Población en Cumbayá

En Cumbayá, crece la población a una velocidad del 3% anual, hasta el año 2018, de ahí en adelante el porcentaje de crecimiento se ralentiza, creciendo al 2% anual el número de familias del sector.





### 3.19 Proyección de la Demanda de Corretaje Inmobiliario en el Sector de Cumbayá

El crecimiento de la demanda anual del servicio de corretaje de casas de Cumbayá, para el Perfil de Cliente. Esta proyectado desde, el año 2010. Para la proyección de los años posteriores se utilizo el porcentaje de crecimiento proyectado de los hogares del sector.



### 3.20 Proyección del Número de Casas Vendidas por La Inmobiliaria

El primer año de funcionamiento de la empresa, se planifica, vender 28 casas en Cumbayá (2012), e ir ascendiendo anualmente el incremento en ventas, para obtener el 15% del mercado en el año 2016.





A continuación se encuentra calculada información clave para la planificación del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**. En la primera columna se observan los años a los que se realiza la proyección de variables. En la segunda columna se encuentra la participación de mercado, planificada. En la tercera columna se encuentra calculada la Comisión Promedio que se cobrará, que resulta de la multiplicación, del valor promedio, del presupuesto (200.000 USD) que maneja el Cliente Objetivo, multiplicado por el 4% de comisión, que cobrará el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, por el servicio de Corretaje. La columna cuatro muestra la comisión (4%), que cobrará el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, por la venta de la casa. En la quinta columna se multiplica la comisión promedio cobrada en dólares anualmente, por el número de casas que se planifica vender anualmente, este cálculo se lo realiza para analizar los ingresos del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.



**Tabla 3.7 Proyecciones basadas en la investigación de mercado**

AÑO	Participación de Mercado	Comisión Promedio	% Comisión	Ventas Proyectadas
2012.	3%	8.000	4%	223.560
2013.	5%	8.000	4%	324.095
2014.	9%	8.000	4%	583.536
2015.	11%	8.000	4%	713.407
2016.	15%	8.000	4%	973.089
2017.	17%	8.000	4%	1.103.122
2018.	20%	8.000	4%	1.298.121
2019.	22%	8.000	4%	1.428.288
2020.	26%	8.000	4%	1.688.386
2021.	28%	8.000	4%	1.818.692
2022.	31%	8.000	4%	2.014.017
2023.	33%	8.000	4%	2.144.438
2024.	35%	8.000	4%	2.274.907

FUENTE: Investigación de Mercado

### 3.20.1 Fuentes de Financiamiento de nuestro Perfil de Cliente en la adquisición de su casa

Un factor que ha resultado decisivo para el sector inmobiliario, se da a través del tipo de financiamiento con el que nuestro perfil de cliente adquiere su casa, Ekos negocios nos dice que en un 32% se da a través del BIESS, el 18% a través de ahorros personales, Banco Pichincha 14%, Banco del Pacifico 17% y otras fuentes 19%. [\(Anexo No. 1.2\)](#)

Otros puntos destacados sobre los índices de financiamiento de vivienda se los menciona a continuación.

- En 2010, alrededor de 85 000 personas invirtieron en una casa propia, según la cámara de la Construcción de Pichincha.
- Las cifras de Apive indican que el total de ventas fue de USD 1 700 Millones, que se descompone USD 1 140 millones concedidos en créditos concedidos entre todos los operadores financieros regulados por la Superintendencia de

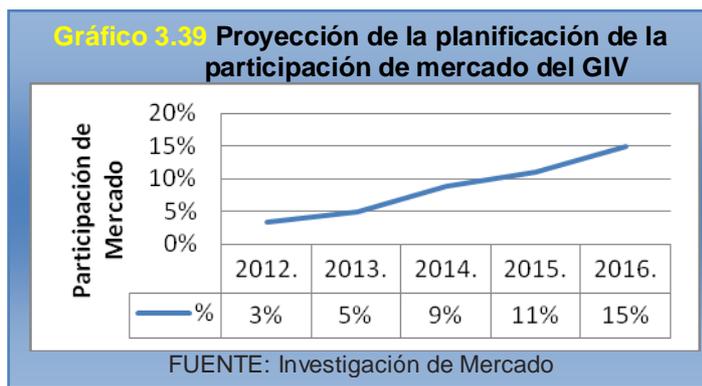
Bancos y Seguros y el BIESS, más un estimado de las diferencias no financiadas y las transacciones sin financiamiento.

- Apive menciona que el 60% del mercado fue movido por entes privados y cerca del 40% por el estatal.
- El Banco del IESS según estadísticas, desde Octubre de 2010 hasta 16 de mayo de 2011 el total de operaciones de créditos hipotecarios fue de 11 503 con un valor total transferido de USD de 398.57 millones. Este monto se reparte entre: vivienda terminada, construcción, remodelación y ampliación y sustitutos de hipoteca. Con ello el sector no se vio afectado por la caída de remesas en 2010 respecto de 2009.
- Estos USD 1 714 millones representan el 6.9% del PIB del Ecuador.
- Las perspectivas para lo que resta del año siguen siendo buenas. El Portal Bloomberg - Business and Financial News publicó un artículo en el que menciona que, para este 2011, las perspectivas de las principales inmobiliarias del país avizoran ventas sobre los USD 1 000 millones, es decir, un incremento del 15% en relación al 2010 y el mayor mostrado desde el 2005.

### **3.21 Proyección de la Participación de Mercado Anual del GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**

La planificación del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, está basada en el porcentaje de participación de mercado, que tomará la empresa, la cual iniciará, en el primer año con, el 3.5% de participación de mercado e incrementará este porcentaje anualmente.



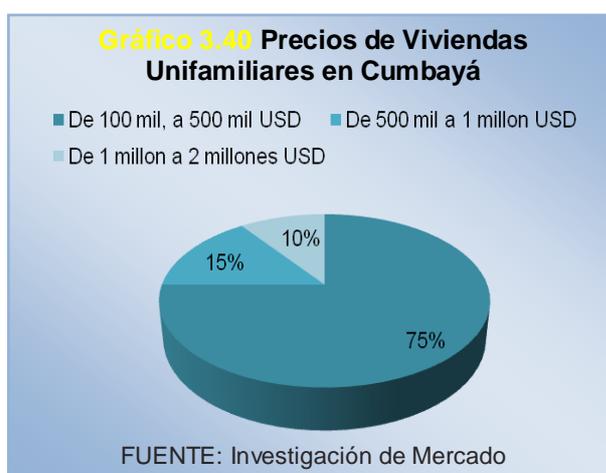


### 3.22 Análisis de la oferta

La oferta en el sector Inmobiliario se divide en dos, el primero, se refiere a la oferta de casas disponibles para la venta, estas casas deben estar dentro del presupuesto del Cliente Objetivo. El segundo en cambio, está caracterizado por la oferta del servicio de Corretaje existente en la zona y sus características de funcionamiento.

#### 3.22.1 Oferta de Casas

El Cliente Objetivo ha mencionado que en promedio tiene un presupuesto de 200.000 USD, para adquirir una casa, entonces se analizó, que porcentaje de casas del Valle de Cumbayá, se encuentran dentro del presupuesto del Cliente Objetivo. Los resultados dieron que el 75% de las casas del Valle de Cumbayá entran en el presupuesto de el perfil de Cliente, que son casas que van desde los 100.000 USD, a los 500.000 USD.



### 3.22.2 Oferta del Servicio de Corretaje Inmobiliario

En el sector Inmobiliario de Cumbayá existen 5 principales inmobiliarias que son: la Coruña, La Viña, Re/max que es una franquicia internacional, Mancasas y Proinmobiliaria.

Para calificar el desempeño de cada uno de los oferentes del servicio Inmobiliario en Cumbayá, se han seleccionado 4 factores, que los encuestados mencionaron, que eran importantes, al momento de contratar el servicio de una Inmobiliaria. A cada uno de estos 4 factores, se les asigna un peso, según el nivel de importancia que cada uno de estos tiene, para el Cliente Objetivo.

El primer factor es el precio, ponderado con 0.18 (%), equivalente al porcentaje de personas que contestaron que este factor es el más importante. Aquí se califica la competitividad en precios de las Inmobiliarias existentes. La Viña es la única que cobra el 3% mientras el resto cobra el 4% de comisión por venta. Razón por la cual la Viña obtiene la mejor calificación (4 puntos). Las demás inmobiliarias (Re/max, la Coruña, Proinmobiliaria, Mancasas), obtiene 3 puntos por estar dentro del precio de mercado.

El segundo factor es la confianza, ponderada con 0.05 (%). Aquí se califica el historial de las Inmobiliarias y los años que tienen en el mercado. Proinmobiliaria, La Viña y La Coruña, obtuvieron 4 puntos cada una, mientras que Mancasas y Re/max, obtuvieron 3 puntos cada una.

El tercer factor es el tiempo de venta, fue el punto que más destacaron los encuestados con una ponderación de 0.50 (%). Aquí se calificó los plazos que pedían en el contrato de exclusividad, que iban de 3, 6 hasta 9 meses, que mide el tiempo en que planifican las inmobiliarias vender cada inmueble. Se analizó también la especialización que tengan las inmobiliarias, en el Corretaje de casas. Proinmobiliaria y la Coruña obtuvieron la más baja calificación (1 punto), por no dedicarse 100% al Corretaje por comisión, debido a que la mayor parte de sus esfuerzos lo dedican a la construcción. Re/max, La Viña y Mancasas obtuvieron 3 puntos por dedicarse exclusivamente al corretaje por comisión y ofrecer tiempos de

venta más competitivos. Re/max atractiva por su bolsa de inmuebles cotizada internacionalmente. La Viña, la única inmobiliaria especializada en el corretaje de casas en Cumbayá. Mancasas, en cambio cubre la oferta de casas exclusivas para clientes Tipo A de Cumbayá.

El cuarto factor y no el me importante corresponde a los beneficios que brinda cada inmobiliaria a sus clientes, ponderado con 0.27 (%). Se calificó el valor agregado que brinda cada inmobiliaria a sus clientes. Un ejemplo es el avalúo gratuito que dan Re/max (4 puntos) y La Viña (4 puntos), a cada inmueble, además del asesoramiento, de un agente inmobiliario, para la venta de la casa. Las otras 3 inmobiliarias (Proinmobiliaria, Mancasas y la Coruña), obtuvieron 2 puntos cada una.

### 3.2.2.3 Características de los principales competidores

La calificación se la realizó con la siguiente puntuación, siendo la debilidad alta, la menor calificación para cada factor, con 1 punto y la fortaleza alta, calificada con 4 puntos, es la mejor calificación. (Anexo No. 3.1)

**Tabla 3.8 Puntuación DF de los Competidores**

DEBILIDAD ALTA	1
DEBILIDAD BAJA	2
FORTALEZA BAJA	3
FORTALEZA ALTA	4

En este primer grupo de competidores La Viña alcanza el mejor puntaje por grupos y a nivel general con una calificación de 3,50.

**Tabla 3.9 Análisis y Evaluación de los Competidores**

Factores	La Coruña			La Viña		
	POND.	CALIF.	NOTA	POND.	CALIF.	NOTA
<b>Precios</b>	0,18	3	0,54	0,18	4	0,72
<b>Confianza</b>	0,05	4	0,20	0,05	4	0,20
<b>Tiempo de Venta</b>	0,50	1	0,50	0,50	3	1,50
<b>Beneficios</b>	0,27	2	0,54	0,27	4	1,08
<b>Total</b>	1,00	10	<b>1,78</b>	1,00	15	<b>3,50</b>

FUENTE: Investigación de Mercado

En este segundo grupo de competidores Re/max alcanza el mejor puntaje (3,27) entre Proinmobiliaria y Mancasas

**Tabla 3.10** Análisis y Evaluación de los Competidores

factores	Re/max			Proinmobiliaria		
	POND.	CALIF.	NOTA	POND.	CALIF.	NOTA
<b>Precios</b>	0,18	3	0,54	0,18	3	0,54
<b>Confianza</b>	0,05	3	0,15	0,05	4	0,2
<b>Tiempo de Venta</b>	0,5	3	1,5	0,5	1	0,5
<b>Beneficios</b>	0,27	4	1,08	0,27	2	0,54
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>3,27</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>1,78</b>

FUENTE: Investigación de Mercado

Mancasas es una empresa que atiende el corretaje de casas exclusivas y mansiones de Cumbayá (10% de la oferta de casas existentes en este valle) y apunta directamente a un cliente Tipo A de este sector.

**Tabla 3.11** Análisis y evaluación de los competidores

factores	Mancasas		
	POND.	CALIF.	NOTA
<b>Precios</b>	0,18	3,00	0,54
<b>Confianza</b>	0,05	3,00	0,15
<b>Tiempo de Venta</b>	0,50	3,00	1,50
<b>Beneficios</b>	0,27	2,00	0,54
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>11,00</b>	<b>2,73</b>

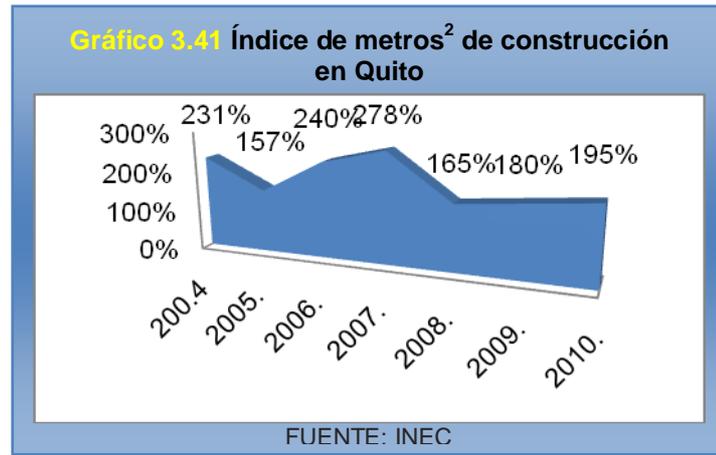
FUENTE: Investigación de Mercado

#### 3.22.4 Proyección de la oferta

##### Índice de metros<sup>2</sup> a construirse en Quito 2011

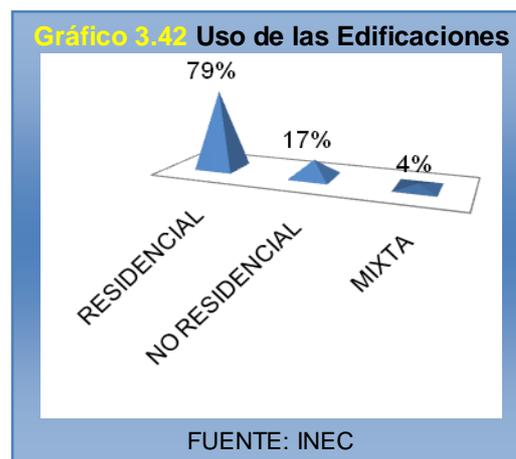
A pesar que la oferta de casas nuevas se contrajo hasta el 2008 y 2009, el mercado empezó a recuperarse en el 2010, reactivándose la economía ecuatoriana, después de haber pasado la última crisis económica mundial.





### 3.22.5 El uso de las edificaciones a nivel nacional

Claramente se puede ver que la mayor oferta inmobiliaria es para construcciones de tipo residencial. Abarcando el 91% del uso de las edificaciones a nivel nacional.



### 3.22.6 Total de construcciones nuevas región Sierra

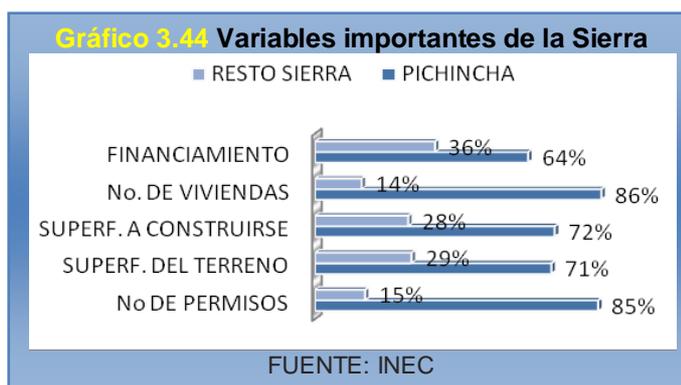
La provincia de Pichincha es la que mas aumenta su oferta inmobiliaria, incrementandose en 29% anual, las construcciones nuevas. Dentro de esta provincia, Quito es la ciudad donde la construcción mas se desarrolla.





### 3.22.7 Variables importantes de la Sierra

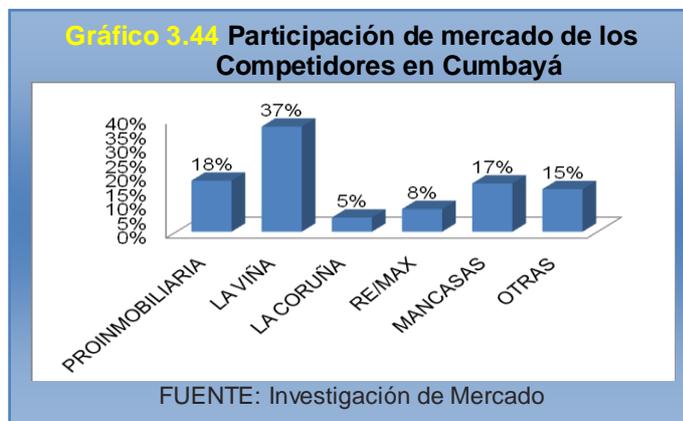
Pichincha es la provincia de la Sierra que mas desarrollo inmobiliario posee. Esto debido al mayor acceso a fuentes de financiamiento y por ser provincia de la capital del Ecuador.



### 3.22.8 Participación de las distintas Inmobiliarias en el sector de Cumbayá

La participación de mercado de las inmobiliarias del sector, está únicamente analizado por el servicio de corretaje por comisión, que cada una de estas empresas realiza. Donde la Viña, goza de la mayor oferta inmobiliaria en Cumbayá, con más del 37% del mercado. Escoltada por Proinmobiliaria que cuenta con un importante número de casas ofertándose en la actualidad, representa el 18% del mercado inmobiliario. Re/max, representa el 8% del mercado en este valle, a pesar de tener muy buenas características de servicio, es nueva en el mercado y abarca otros sectores de la ciudad de Quito a más de este. La Coruña en cambio se ha ido más por vender sus propios proyectos habitacionales y ha descuidado el corretaje

de casas, por lo que ocupa el último lugar, con el 5% del mercado. Mancasas tiene el 17% del mercado y por último está el grupo de inmobiliarias pequeñas que en conjunto, representan el 15% del mercado. (Anexo No. 3.1)



### 3.23 Conclusiones generales, sobre las estadísticas recogidas del estudio de mercado

El objetivo de la investigación fue conocer a fondo no solo el mercado inmobiliario del sector de Cumbayá y su potencial en cuanto al corretaje de bienes raíces se refiere, sino también para profundizar el conocimiento sobre el cliente objetivo al que hemos referido. Este objetivo fue cumplido a cabalidad, después de asumir el compromiso de planificar un servicio profesional, de la más alta calidad y que brinde la mayor efectividad en resultados, con la mejor atención, para el Cliente Objetivo. Esta valiosa información que se pudo tomar de quienes necesitan el servicio inmobiliario y de quienes ya conocen este mercado, que dieron a conocer lo que querían de una inmobiliaria y de sus agentes. Importante también fue la información que se pudo obtener de quienes en la actualidad son los mayores oferentes de casas en el sector de Cumbayá, en este punto se pudo conocer sus falencias y fortalezas, además de las razones por las que se han posicionado en el mercado.

Pero la razón de haber escogido el valle de Cumbayá, como el nicho de mercado para el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, fue en primer lugar debido a ser este el sector donde crece más la construcción de casas en la actualidad, debido a que la ciudad de Quito necesita ciudades satélites que den opciones más tranquilas y

seguras, para la creciente demanda de edificaciones de tipo habitacional, de la capital. Ahora que de los Valle, se llegó a la conclusión, que el de Cumbayá se presenta como el sector periférico que mas crecimiento poblacional, desarrollo urbanístico y comercial posee, comparado con el resto de los valles de Quito. La creciente oferta de servicios, de educación, diversión, salud, entretenimiento y consumo que se da en la zona, mas la inversión pública y privada que se está realizando para la construcción del nuevo aeropuerto de la capital, ubicado en un lugar cercano a Cumbayá, en Puembo específicamente, que generaría que se incremente aun más la plusvalía del sector, de lo que en la actualidad ya goza. Hacen un lugar muy atractivo para las inversiones de hoy, que den retornos financieros el día de mañana.

La segunda parte de la investigación se enfocó a conocer más al Cliente Objetivo, del cual se obtuvo muy interesante aprendizaje. Se pudo evidenciar, que el cliente objetivo es exigente al momento de adquirir una casa, pero que además se muestra amistoso, siempre y cuando se mantenga el respeto entre el agente inmobiliario y el cliente. Además al Cliente Objetivo le gusta mucho Cumbayá, esto debido a su clima, su tranquilidad, la seguridad que hay y toda la gama de beneficios que este sector le ofrece. El Cliente Objetivo posee también un presupuesto con el que podría pagar una casa y la percepción de valor para hacerlo. La decisión de seleccionar la casa la toman en pareja, jugando la mujer un rol muy decisivo, mientras que son los dos quienes se encargan de pagar la casa. Las partes de la casa en la que más se fijan son la cocina, por ser el lugar de reunión familiar, los dormitorios, por ser el lugar de descanso y relajación, y los baños, por ser un lugar que debe conservar la higiene necesaria.

Su costumbre es visitar los centros comerciales por lo que le gustaría que en ese lugar se brinde el servicio inmobiliario de compra-venta de casas, además que cuente con parqueadero y tenga fácil accesibilidad, también le gustaría visitar las casas de su interés los fines de semana. Y en la actualidad vive en las zonas nortes céntricas de la ciudad de Quito.



Luego se conoció más sobre el cliente objetivo que ya ha contratado los servicios de una inmobiliaria y que sabe que es lo que desea al momento de escoger entre una u otra inmobiliaria. Este cliente Objetivo se caracteriza por ser amistoso y exigente al momento de tratar con un agente inmobiliario, prefiere que el agente, pertenezca a una empresa inmobiliaria, y pide de su agente inmobiliario proactividad en la promoción de su casa, cordialidad y además mucha honestidad, para ser de la preferencia permanente del cliente Objetivo. No tiene tiempo para estar en el proceso de mostrar la casa a los interesados y por eso prefiere encargarle ese trabajo a una inmobiliaria, a cambio del 4% de comisión, que está dispuesto a pagar por el servicio de corretaje. A la final lo que desea es que su bien sea vendido en un tiempo de no más de tres meses.

Para la última parte del capítulo se investigó sobre el servicio que ofrecen las principales inmobiliarias del sector, entre ellas están La Coruña, La Viña, Proinmobiliaria y Re/max y Mancasas. De todas estas fue La Viña la que recibió la más alta calificación en base a los cuatro parámetros utilizados para su evaluación, que fueron precio, confianza, tiempo de venta y beneficios, cada uno de estos con su ponderación respectiva de acuerdo a lo que expresó el Cliente Objetivo que le parecía lo más importante.

Se observó también que el sector de la construcción en el país está dedicada en un 91% para el uso residencial y que la Provincia de Pichincha es la que mayor porcentaje de edificaciones nuevas, poseyendo el 29% de las construcciones nuevas de la sierra, siendo también la provincia que más se encuentra desarrollada a nivel inmobiliario en toda la región.

El discernimiento que se ha realizado de la investigación servirá en el desarrollo de los capítulos siguientes como base para establecer políticas y estrategias adecuadas al mercado y al servicio que se desea brindar al Cliente Objetivo.



## CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATEGICO

---

### 4.1 Misión

Ser el **GRUPO INMOBILIARIO** especializado en el corretaje de casas para el sector de Cumbayá, comprometidos con brindar a los clientes el mejor servicio, con la mayor calidad y honestidad, siempre dando asesoría con resultados.

### 4.2 Visión

Llegar a ser El **GRUPO INMOBILIARIO** # 1 en venta de casas de clase AA, y B+ en el sector de Cumbayá, para el año 2024, manteniendo siempre la calidad y honestidad del servicio, brindando asesoría con resultados y sobre todo continuamente innovándose para los clientes.

### 4.3 Valores Organizacionales

La empresa nacerá con valores previamente establecidos, que además sean de continua práctica por los Integrantes de la empresa. Esto valores serán fijados para establecer conductas, que lleven a la empresa por el camino correcto.

**Fe.-** En nuestro señor Jesucristo, para que guie los caminos de la empresa por un eje correcto de desarrollo, manteniendo en buen camino, en todo momento.

**Responsabilidad.-** Por el rol que jugará el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, en la sociedad, debiendo de actuar en bien y ayuda de todos quienes son parte de la empresa y su entorno.

**Honestidad.-** Para administrar la empresa siempre bajo el criterio de la verdad, sin la necesidad de un control permanente, sino actuar por convicción a los valores organizacionales establecidos.

**Vocación de servir.-** Para trabajar en función de los demás, comprometidos con el trabajo que desempeñaremos, en beneficio de quienes requieran la ayuda.



**Actitud de liderazgo:** En los planes de mejoramiento continuo de la empresa, para constituirlos en el referente de desarrollo en el sector inmobiliario.

**Trabajo en equipo.-** De los grupos multidisciplinarios, que propongan iniciativas, brinden conocimiento y tomen decisiones correctas.

**Felicidad.-** En los Integrantes de la empresa, mediante planes de desarrollo, personal y profesional, que busquen su bienestar y el de sus familias.

**Libertad.-** Para que cada Integrante de la empresa pueda proponer iniciativas y expresar sus necesidades, dentro de una estructura organizacional horizontal<sup>30</sup>.

**Empatía.-** Para saber colocar en la posición de los grupos de interés<sup>31</sup> y así entender sus necesidades, para de esa manera llegar a acuerdos que brinden soluciones correctas, llevadas bajo el principio de ganar-ganar<sup>32</sup>.

**Competitividad.-** Para generar la mayor satisfacción del cliente al menor precio, en el servicio brindado por el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

#### 4.4 Balanced Scorecard

Esta herramienta creada por Norton y Kaplan de la Universidad de Harvard, ayudará a la empresa a cumplir con su misión y visión, se lleva a cabo con esta

---

<sup>30</sup> **Organización horizontal:** Dirección por procesos, no por tareas, organizada en el flujo de trabajo en torno a procesos clave que abarcan a toda la empresa y que ligan a ésta con las necesidades del cliente. Reduciendo la jerarquía disminuimos al máximo el número de áreas de actividad que no agregan valor en las que se suelen dividir los procesos clave. Extraída del portal para investigadores y profesionales: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organizacioneshorizontales/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacioneshorizontales/default2.asp), el día: 21 de octubre de 2010.

<sup>31</sup> **Grupo de interés** es un conjunto de personas o entidades privadas, reunidas y organizadas por un interés común, con el fin de actuar conjuntamente en defensa de ese interés, así como de hacer conocer sus pretensiones o negociar con otros actores sociales. En este caso clientes, accionistas, proveedores, sociedad. Extraído del portal: [http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_de\\_inter%C3%A9s](http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_de_inter%C3%A9s), el día: 21 de octubre de 2010

<sup>32</sup> **Ganar/ganar** es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, satisfactorios. Todos se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Basado en el libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen R. Covey, y extraído del portal: <http://www.monografias.com/trabajos81/habitos-gente-altamente-efectiva/habitos-gente-altamente-efectiva2.shtml>, el día 21 de octubre de 2010

herramienta tan útil que en español se la llama cuadro de mando integral. El desarrollo del mismo se encuentra en el (Anexo No. 4).

#### 4.5 Directrices de la Empresa

Señala el camino que cada Integrante de la empresa debe seguir, para mantener la misión y llegar a cumplir la visión de la empresa, enmarcado en los valores organizacionales establecidos.

**Clientes.-** Que puedan confiar en el profesionalismo, con demostrados resultados, ser un sólido respaldo en la compra o venta de casas, en el sector de Cumbayá.

**Trabajadores.-** Contribuir activamente al desarrollo permanente de sus habilidades y motivaciones, mediante planes de desarrollo, personal y profesional, que busquen su bienestar y el de sus familias.

**Servicio.-** Desempeñar un trabajo altamente profesional y especializado en el corretaje de casas del sector de Cumbayá, a través de toda la cadena de valor<sup>33</sup>.

**Calidad.-** Brindar un servicio que cumpla con las necesidades del cliente, basada en resultados, que supere sus expectativas, mediante una atención personalizada y la constante innovación.

**Organización.-** La empresa eficazmente organizada, con estructura horizontal, para la rápida toma de decisiones, basada en los procesos de control de operaciones y seguimiento, en el cumplimiento de procesos de corretaje de casas, para el valle de Cumbayá.

**Resultados.-** Al final del trabajo desempeñado por los Integrantes de la empresa, se deberán medir los resultados en términos de rentabilidad y bienestar de los trabajadores.

---

<sup>33</sup> **Cadena de valor**, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Extraído del portal: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor), el día: 21 de octubre de 2010

#### 4.6 Políticas empresariales

**Política de Información y del Conocimiento.-** Declarar a la gestión de la información y del conocimiento obtenido a través de la mejora continua, como activos estratégicos de la empresa.

**Política para la adquisición de Bienes y Servicios.-** De acuerdo al crecimiento de la empresa en el tiempo, se deberá invertir en la adquisición de bienes y servicios, orientados a satisfacer las necesidades, y asegurar el mejor resultado técnico y económico de la empresa, construyendo relaciones a largo plazo con los proveedores.

**Política de Inversión.-** El análisis y evaluación de las inversiones estará en manos de los equipos de gestión y el seguimiento del mismo a cargo del equipo financiero. Manejándose con el criterio de invertir en negocios seguros, de acuerdo a los valores y a la planificación estratégica de la empresa.

**Política Social.-** Brindar la prestación de servicios con calidad y eficiencia, dar el suministro de información de interés público y adicionalmente la empresa deberá promover actividades de desarrollo de las personas, dentro de la sociedad.

**Política de Salud Ocupacional.-** La empresa en desarrollo de sus procesos, preservará la salud ocupacional integral de sus trabajadores, en todos los lugares de trabajo, ya sea en las instalaciones o en el trabajo de campo.

**Política de Gestión Humana.-** La empresa se ciñe al ordenamiento jurídico, existente en el Ecuador y a la defensa permanente de los derechos del trabajador.

**Política de Control Interno.-** La empresa define clara y explícitamente la aplicación objetiva, sistemática y homologada de todos sus procesos, mediante el cuadro de Mando Integral de la empresa "Balance Scorecard". Para conseguir las metas, asegurar la confiabilidad de los estados financieros, y para el cumplimiento de las leyes y regulaciones, establecidas por el Ecuador.

**Política de Comunicación.-** Construir y fortalecer la relación con los grupos de interés, con el objetivo de afianzar la identidad corporativa de la empresa, generar opinión pública favorable y facilitar la interacción con la sociedad.



**Política para la gestión Integral de Riesgo.-** Definir clara y explícitamente el mapa de riesgo, de una manera sistemática y homologada para la gestión de riesgos.

#### **4.7 Buen Gobierno Corporativo**

El buen gobierno corporativo, busca transparencia, objetividad, equidad en la organización y principalmente la protección de todas las partes interesadas, tales como los inversionistas, empleados, acreedores, y todos los demás entes que tengan vinculación con la empresa. Esto se realiza con el fin de brindar la mayor transparencia y promover la inversión, mediante emisión de acciones fuera de bolsa. A continuación se explica la estructura de BGC que tendrá la empresa

##### **Junta General de Accionistas.-**

La convocatoria a la Asamblea General de Accionistas, se la realizará mediante publicación en prensa, por llamadas telefónicas y vía e-mail. Previo a la reunión, se hará llegar el informe de resultados de la empresa y se especificarán, los puntos a tratar en dicha reunión.

El plazo de Convocatoria de Junta General en casos complejos, se la realizará con una antelación de 30 días, con el propósito de evitar disgustos entre accionistas minoritarios con la empresa.

Como se menciona, los puntos varios a tratarse deben estar detallados en la convocatoria, puesto que con esto, se evitará el desconocimiento de los accionistas sobre temas importantes y que no estuvieron enumerados en los puntos principales de la antedicha convocatoria.

Para que exista la transparencia adecuada y la asistencia de la mayor cantidad de accionistas posible, la empresa deberá de publicar la convocatoria a junta general o extraordinaria, en los diarios de mayor circulación del Ecuador. Y para mayor alcance se deberá tener una base de datos, con la información de los accionistas, donde conste el e-mail de cada uno de ellos.



**Responsabilidad del Directorio de la Empresa.-**

La función y atribución del Directorio, será la supervisión de evaluación y ejecución de las políticas de la empresa en todos los ámbitos. En los estatutos de la compañía deberá de establecerse las atribuciones de los Integrantes del directorio, incluyendo como se nombrará y el plazo de vigencia del nombramiento. El Directorio deberá de estar calificado en sus capacidades y no deberá de tener ningún vínculo familiar ni de amistad con la empresa, para que su labor sea independiente de intereses personales.

**Derecho, trato equitativo y protección a los accionistas minoritarios.-**

Las decisiones relevantes deben ser aprobadas por la mayoría del capital social, entre las decisiones relevantes deberán estar las siguientes. Alteración del capital social, reducción de los dividendos, fusión o escisión, transacciones relevantes con compañías relacionadas.

Los accionistas que no se encuentren dentro de la provincia, podrán dar su voto, a través de correo postal.

Dentro del Directorio, deberá establecerse una persona, que represente a los accionistas minoritarios, en caso de que estos tengan problemas de comunicación con la empresa.

En caso de controversia, se solicitará al centro de Mediación de la Súper Intendencia de Compañías, para solucionar los conflictos que pudieran presentarse entre la empresa y accionistas, empleados o inversionistas.

**Auditoria y presentación de Información Financiera y no Financiera.-**

Uno de los pilares del Buen Gobierno Corporativo es la información fidedigna, real, completa, oportuna y las reglas claras para todos los partícipes del proceso del Buen Gobierno.

Antes de que la Junta General de accionistas designe al nuevo auditor externo de la empresa, ésta deberá escuchar la sugerencia de un Comité de Auditoría quien

sugerirá el nombre de un auditor, que además de cumplir con las normas legales para el efecto, no deberá ser objeto de inhabilitación o cualquier otro tipo de sanción. Además que la auditoría externa deberá de ser independiente de la empresa.

La empresa deberá poner a disposición de los accionistas, los balances para que estos puedan tener una visión de cómo está la situación económico-financiera de la empresa, esto, se complementará, incluyéndolos también en la página Web de la compañía, con el propósito de que no solamente aquellos que conocen la empresa puedan saber sobre el desempeño de la misma, sino que se promocióne la información necesaria para nuevos inversionistas, nacionales y extranjeros.

Este informe deberá ser responsabilidad del Directorio, el mismo que deberá ser anual en conjunto con los estados financieros, pero independientes de los presentados por la empresa.

El informe deberá contener la evaluación anual de las normas internas del Buen Gobierno Corporativo, la estructura de propiedad en la medida que se conozca, política sobre dividendos y sus pagos, composición del Directorio, información sobre las empresas vinculadas, y los hechos relevantes.

## 4.8 Selección de la Estrategia Competitiva

### 4.8.1 Cinco Fuerzas de Porter<sup>34</sup>

El siguiente análisis, busca saber la posición que el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ** tendrá en el mercado, mediante el uso de la técnica de evaluación estratégica, de las 5 fuerzas de Porter, que a continuación se encuentran desarrolladas.

---

<sup>34</sup> **Las 5 Fuerzas de Porter** es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Tomado del portal: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas), el día: 23 de octubre de 2010

**F1: Poder de negociación de los clientes.-** La **concentración de compradores** es alta, con respecto a las compañías que dan el servicio de corretaje de casas en Cumbayá, es decir, hay bastantes clientes y pocas inmobiliarias. Entonces el grado de **dependencia de los canales de distribución** es alto, entendiéndose a los canales de distribución,<sup>35</sup> como el medio por el cual se da el servicio de corretaje de casas, que en el caso será el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**. El cliente no tiene suficientes opciones de alta calidad para elegir, que brinden un servicio fidelizador (que supere las expectativas), como el cliente objetivo se lo merece, teniendo en consecuencia que acoplarse a las inmobiliarias existentes en la actualidad y a su manera de trabajo estático. Esto se debe a que es un servicio, que todavía está en proceso de desarrollo en el país. Donde el cliente tiene una necesidad insatisfecha y pocas opciones de elección. La **existencia de sustitutos** es otro de los factores que dan poder a el cliente, existiendo en la actualidad un gran número de agentes inmobiliarios independientes, que ofrecen sus servicios a precios más negociables, que los de una inmobiliaria, pero que no gozan de la percepción de valor necesaria, para ser la primera opción del Cliente Objetivo. Lo mencionado se basa en la investigación de mercado realizada.

La **sensibilidad del cliente al precio**, en el caso de las inmobiliarias es inelástica, y según los datos de la investigación de mercado realizada, el 4% de comisión por corretaje, se ubica en el porcentaje ideal, donde tanto el demandante del servicio, está dispuesto a pagar, como la oferta representada por el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, está dispuesto a ofrecer dicho servicio.

El servicio planificado, busca regular el poder de negociación que tengan los clientes, especializando al **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, en una actividad determinada (corretaje de casas), y ubicarlo en un sector específico de la ciudad

---

<sup>35</sup> **Canal de distribución** es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo. Extraído del portal: [http://es.wikipedia.org/wiki/Canales\\_de\\_distribución](http://es.wikipedia.org/wiki/Canales_de_distribución), el día: 23 de octubre de 2010

(valle de Cumbayá). Esto basado en la investigación de mercado desarrollada en el Capítulo III. La orientación mencionada, se da como parte de una **estrategia genérica de enfoque**<sup>36</sup>, que da forma al servicio del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ** y que consiste en especializarle, en Bienes Raíces, en un sector definido que es Cumbayá, para un grupo de clientes establecido (Cliente Tipo AA, B+).

**Tabla 4.1 F1: Poder de negociación de los clientes**

Factores de Análisis	NIVEL
Concentración de compradores	ALTA
Dependencia de los canales de distribución	ALTO
Existencia de sustitutos	ALTO
Sensibilidad del cliente al precio	BAJA

FUENTE: Investigación de Mercado

**F2: Poder de negociación de los vendedores.**- Los primeros vendedores son los clientes de la inmobiliaria, los cuales poseen una casa que desean vender, en este caso la inmobiliaria da el servicio de corretaje, para conseguir el comprador de la casa. En la actualidad si hay un alto **poder de negociación de las inmobiliarias**, que cobran un precio generalizado de comisiones, que es del 4%, del valor de la venta de la casa. Esto debido a la existencia de un oligopolio en el sector inmobiliario. Donde el precio del servicio está marcado por las pocas inmobiliarias existentes, que dan un bajo valor agregado a su servicio, que pasa a ser, una gran oportunidad para el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, que deberá brindar un alto valor agregado al corretaje de casas en el sector.

---

<sup>36</sup> **Estrategia de Enfoque:** Enfatiza la competencia en un nicho de mercado específico mediante la orientación de los esfuerzos a las necesidades particulares de ciertos clientes o a un mercado geográfico estrechamente definido.



Pero este poder de negociación se puede ver reducido, por el volumen de agentes inmobiliarios independientes que, pueden llegar a negociar la comisión en precios más bajos y en tiempos de venta promedio.

La amenaza que aparentemente representan las inmobiliarias actualmente constituidas, es la **integración vertical hacia atrás**, que actualmente realizan, siendo ellas mismas constructoras y vendedoras de sus casas. Como es el caso de Proinmobiliaria y La Coruña, las cuales ocupan el 80% de su negocio, en vender proyectos inmobiliarios de su propiedad (basado en el conteo porcentual de los inmuebles publicados en la página web de estas empresas, revisado en enero de 2011). Al respecto, estas nuevas construcciones realizadas por las inmobiliarias, no pueden ser consideradas negativas, ya que ayudan a incrementar el mercado inmobiliario de segundo piso y alinearlos a la demanda creciente.

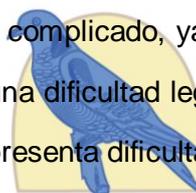
**Tabla 4.2 F2: Poder de negociación de los vendedores**

Factores de Análisis	NIVEL
Poder de negociación de los intermediarios	ALTA
Integración vertical hacia atrás	MEDIANA

FUENTE: Investigación de Mercado

**F3: Amenaza de nuevos participantes.- La amenaza de nuevos competidores** es alta, debido a que el **requerimiento de capital** para entrar al negocio, no representa una inversión alta, basta hacer el curso de Corredores de Bienes Raíces, que tiene el valor de 2.000 en Tungurahua y 5.000 dólares en Quito. Esto sumado al costo de arrendar una oficina, que en el sector van desde los 400 USD y que se la puede amoblar con 800 USD. Eso es lo mínimo que se puede invertir para dar el servicio corretaje de Bienes Raíces. Esto en los términos más básicos, que representa abrir una inmobiliaria.

Por otro lado el **acceso a los canales de distribución** no es complicado, ya que abrir una oficina, en el sector de Cumbayá no representa ninguna dificultad legal ni económica y la publicación de anuncios en internet tampoco representa dificultad.



La ventaja que se da en el sector inmobiliario y que son barreras de entrada importantes son en primer lugar la **curva de aprendizaje**, la cual se consigue a través del tiempo y los errores corregidos, que se logran evitar en gran medida, con inversión en capacitación, de los agentes inmobiliarios del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ** y de todos sus trabajadores. La segunda barrera son las **mejoras en tecnología** que se expresa a través de la curva de aprendizaje, brinda mejoras en el software de trabajo, y además dan mayor valor agregado al servicio que se le da al cliente. Lo que es normal y es parte del crecimiento de toda empresa seria y responsable, como está planificado que sea el servicio del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, donde la inversión en tecnología será efectiva y eficiente.

**Tabla 4.3 F3: Amenaza de nuevos participantes**

<b>Factores de Análisis</b>	<b>NIVEL</b>
Amenaza de nuevos competidores	ALTA
Requerimiento de capital	BAJO
Acceso a los canales de distribución	BAJO
Curva de aprendizaje	ALTO
Mejoras en tecnología	ALTO

FUENTE: Investigación de Mercado

**F4: Amenaza de productos sustitutos.-** El sustituto de las inmobiliarias, son los Corredores de Bienes Raíces independientes, que hacen el curso, para obtener la licencia, que les permita ejercer la profesión, con requisitos mínimos de aprobación, estos cursos se los realiza en las Asociaciones de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador. En los últimos 5 años se han proliferado, quienes realizan los cursos de corredores de Bienes Raíces, que duran 3 meses. Se calcula que solo la Asociación de Corredores de Bienes Raíces de Tungurahua, gradúa a 150 corredores inmobiliarios anualmente. A pesar de esto, la **propensión del cliente a sustituir** es baja, esta información se sabe debido a la investigación de mercado desarrollada en el Capítulo III, donde se menciona que, solo un 36% de encuestados, preferiría contratar los servicios de un corredor independiente,



mientras que el 55% prefiere contratar a una empresa inmobiliaria y el 9% dijo que dependería del momento para escoger a uno de los dos.

La diferencia que hay entre la inmobiliaria y un corredor de bienes raíces, es la simple percepción de valor que el Cliente Objetivo tiene de la una con la otra, considerando que una empresa inmobiliaria podría realizar una venta efectiva, y en menor tiempo, mientras que un corredor independiente, no podría estar capacitado, para realizar las funciones de una inmobiliaria con los mismos resultados.

En la realidad se evidencia que, si bien las inmobiliarias son empresas organizadas, con años de experiencia en el mercado y con una cartera de clientes importante, no es tan ágil y proactiva como un corredor de Bienes Raíces independiente, ya que el corredor independiente, posee estructuras de organización mínimas, que le dan más rapidez al momento de actuar o tomar decisiones, esto le permite, horarios de trabajo amplios y flexibles, ya que trabaja fines de semana enteros. Tiene flexibilidad al momento de negociar una comisión con el cliente. Posee un menor número de inmuebles, por lo que le dedica más tiempo a la promoción de cada inmueble. Sin embargo el Cliente Objetivo acude al corredor independiente, después de no haber tenido resultados favorables con la empresa inmobiliaria (resultado del estudio de mercado Capítulo III).

Es por esto que los corredores independientes son un sustituto muy competitivo, al que hay que tomar muy en cuenta, por su incremento en número y por los buenos resultados que dan al cliente, a pesar de no estar como su primera opción.

**Tabla 4.4 F4: Amenaza de productos sustitutos**

Factores de Análisis	NIVEL
Propensión del cliente a sustituir	MEDIA
Rivalidad entre sustitutos	ALTA
Crecimiento en la oferta del sustituto	ALTO
Competitividad del sustituto	ALTA

FUENTE: Investigación de Mercado

**F5: Rivalidad entre los competidores.-** Se considera que la **rivalidad con los competidores** es mediana, en primer lugar porque, de las 5 principales empresas inmobiliarias que se dedican al corretaje de Bienes Raíces en esta zona, solo una,

llamada La Viña, se especializa en el servicio de corretaje de casas en Cumbayá y tiene la mayor participación de mercado del sector (37%), el resto de empresas se podría decir que tienen una rivalidad por encontrarse en el mercado desde hace ya varios años, y en esos años a verse dado a conocer como empresas grandes, lo que les mantiene en un estado de confort, necesitando de una empresa fuerte que les ponga a competir verdaderamente. Además el mercado es muy amplio (basado en el estudio de mercado realizado en el capítulo III), y la oferta inmobiliaria ha tenido una menor expansión del que la demanda está teniendo en este valle. Es decir de las casas que tengo, las vendo todas, sin necesidad de publicitarme más, o reducir precios, o mejorar la eficacia del servicio en tiempos de venta, ni mucho me mejorar la atención al cliente. Esto sumado a la poca cultura en el país, de buscar ser más competitivos. Y para cerrar una insuficiente cultura de atención al cliente, dan como conclusión, que la rivalidad entre competidores llega a ser mediana.

Lo que no se descarta es que la entrada de un nuevo competidor, cause la molestia de los demás competidores y se entre en una verdadera competencia de mercado, donde la oferta se expanda significativamente, volviendo más competitivo el servicio e incrementando la cantidad de viviendas vendidas en este mercado, donde el primer beneficiado sea el cliente, teniendo la opción del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, que le ofrezca lo que necesita de un servicio inmobiliario y que pueda tener también lo que le gusta, con la inmobiliaria.

**Tabla 4.5 F5: Rivalidad entre los competidores**

Factores de Análisis	NIVEL
Rivalidad con los competidores	MEDIA

FUENTE: Investigación de Mercado

#### 4.8.2 FODA

##### Fortalezas y Debilidades

Las F y D se caracterizan por ser factores inter de la empresa y por ende están en las manos de la empresa el poder manejar estrategias, que le permitan convertir aquellas debilidades en fortalezas. A cada una de las siguientes variables, se les ha dado una ponderación, según el criterio de importancia que cada variable juega

dentro de la organización, para su excelente funcionamiento. La calificación se la realiza sobre 100 puntos, siendo 70 puntos, el valor mínimo, para ser considerado un riesgo manejable de la empresa. Este análisis DF, es altamente objetivo y se apega a las normas técnicas de evaluación. Reduciendo al máximo el carácter subjetivo del mismo.

**Tabla 4.6 Puntuación DF**

DEBILIDAD ALTA:	1
DEBILIDAD BAJA:	2
FORTALEZA BAJA:	3
FORTALEZA ALTA:	4

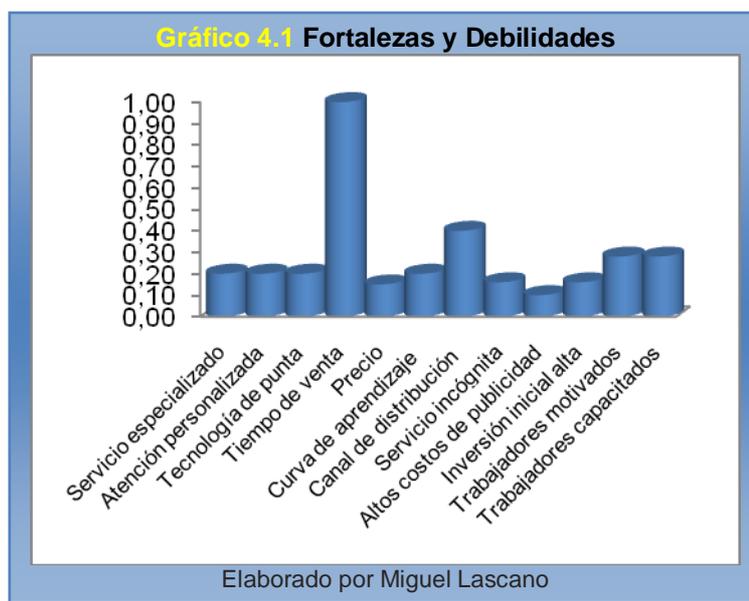
**Tabla 4.7 Análisis Interno de la Empresa (DF)**

Factores	Pond.	Punt.	Nota
Servicio especializado	0,05	4	0,20
Atención personalizada	0,05	4	0,20
Tecnología de punta	0,05	4	0,20
Tiempo de venta	0,25	4	1,00
Precio	0,05	3	0,15
Curva de aprendizaje	0,10	2	0,20
Canal de distribución	0,10	4	0,40
Servicio incógnita	0,08	2	0,16
Altos costos de publicidad	0,05	2	0,10
Inversión inicial alta	0,08	2	0,16
Trabajadores motivados	0,07	4	0,28
Trabajadores capacitados	0,07	4	0,28
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>39</b>	<b>3,33</b>
<b>Calificación</b>		<b>100</b>	<b>83,25</b>

Elaborado por Miguel Lascano

La mayor fortaleza del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, será el tiempo que tome la casa en ser vendida por otros (Promedio de 90 días), esto se dará debido a la especialización que tendremos, en la venta de estos inmuebles, por lo que se le dará el mayor seguimiento, a cada una de las casas comisionadas. La ponderación dada a esta variable es de 0.30, debido a que la investigación de mercado dice que, lo más importante para el Cliente Objetivo, es que la venta de la casa sea rápida (55% de los encuestados). Es importante mencionar, que el hecho de querer ser una empresa nueva en el mercado, no le permite tener una calificación sobresaliente, como es el caso de cualquier empresa que inicia su funcionamiento,

pero la estructura con la que el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, plantea su planificación estratégica, le permitirá, superar esta calificación de 83.25, que está dentro de los parámetros aceptados (mínimo aceptado: 70 puntos) y llevar, estos estándares de evaluación a una calificación de sobresaliente.



### Oportunidades y Amenazas

Las O y A del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, son factores externos a la empresa, por lo que se considera, que no se puede influir en ellos. Pero lo que sí se puede hacer, es aprovechar las oportunidades que el mercado brinda y trabajar internamente para aplacar las amenazas que podrían presentarse. Para esto, a cada una de las variables, se les ha dado una ponderación, según el criterio de importancia que cada uno de estos factores tiene para la organización, basando las ponderaciones en, lo neurálgico que son estos factores para la empresa, y para su correcto funcionamiento. La calificación realizada es sobre 100 puntos, siendo 70 puntos, el valor mínimo considerable, para ser tomado como un riesgo manejable para la empresa.

**Tabla 4.8 Puntuación AO**

AMENAZA ALTA:	1
AMENAZA BAJA:	2
OPORTUNIDAD BAJA:	3
OPORTUNIDAD ALTA:	4



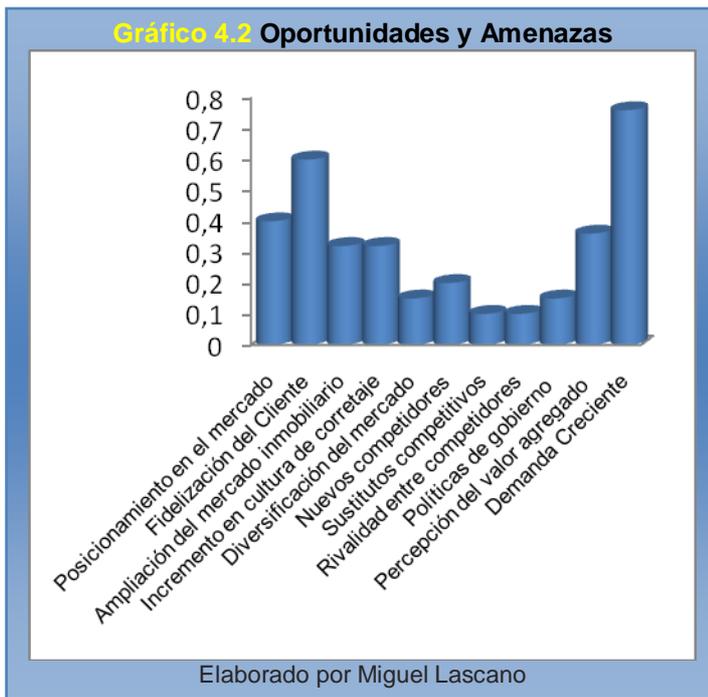
**Tabla 4.9 Análisis Externo de la Empresa (AO)**

Factores	Pond.	Punt.	Nota
Posicionamiento en el mercado	0,10	4	0,40
Fidelización del Cliente	0,13	4	0,60
Ampliación del mercado inmobiliario	0,08	4	0,32
Incremento en cultura de corretaje	0,08	4	0,32
Diversificación del mercado	0,05	3	0,15
Nuevos competidores	0,10	2	0,20
Sustitutos competitivos	0,10	1	0,10
Rivalidad entre competidores	0,05	2	0,10
Políticas de gobierno	0,05	3	0,15
Percepción del valor agregado	0,09	4	0,36
Demanda Creciente	0,19	4	0,76
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>3,46</b>
<b>Calificación</b>		<b>100</b>	<b>86,50</b>

Elaborado por Miguel Lascano

La nota más alta la obtuvo la variable del cliente fidelizado, esto debido a que esta variable es la oportunidad más grande que tiene el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, para sobresalir de las demás inmobiliarias y posicionarse firmemente en el mercado, como la empresa icono en venta de Bienes Raíces en Cumbayá, especializada en la comercialización de las casas del sector. Esto permitirá que cada Cliente Objetivo que podamos fidelizar, reporte un VAN, durante el periodo de relación comercial que, tenga cada cliente con la empresa durante toda su vida. Este periodo de relación comercial, se lo ha estimado que será de 20 años promedio. La inversión por cada cliente, se la dará a través de, beneficios, descuentos, premios y regalos. Mientras que el retorno de la inversión se dará, por cada cliente fidelizado, que refiera nuevos clientes (basado en el estudio de mercado, se estima que en promedio cada cliente, referirá 2 nuevos clientes cada 5 años y repetirá la experiencia con el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, una vez cada 10 años).





#### 4.9 Posicionamiento Estratégico

El posicionamiento estratégico del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, será el desarrollar el servicio, para llevarlo a los estándares de calidad más altos del sector inmobiliario del valle de Cumbayá.

**Tabla 4.10 Matriz Servicio-Mercado**

		SERVICIO	
		NUEVO	ACTUAL
MERCADO	NUEVO	DIVERSIFICACION	DESARROLLO DEL MERCADO
	ACTUAL	<b>DESARROLLO DEL SERVICIO</b>	PENETRACION DEL SERVICIO

Elaborado por Miguel Lascano



#### 4.10 Matriz de Grupo de Interesados

**Tabla 4.11 Matriz del Grupo de Interesados**

Grupo de interesados	Demanda Actual	Demanda Futura
<b>Municipio</b>	Mantener informada a la gente de las nuevas ordenanzas municipales	Participación de la inmobiliaria en proyectos de desarrollo urbano.
<b>Colaboradores</b>	Salarios adecuados, herramientas de trabajo y capacitación permanente	Motivación permanente en el trabajo y desarrollo de su bienestar.
<b>Clientes de el grupo objetivo</b>	Poder comprar o vender su casa siguiendo procesos ordenados y transparentes.	Poder comprar o vender su casa con agilidad, donde las partes cierren el negocio con satisfacción y con mayores beneficios percibidos.
<b>Accionistas</b>	Retorno de la inversión, según el costo del capital.	Mayor rendimiento de la inversión realizada.
<b>Competidores</b>	Una competencia sana y justa, según los principios de la ética y la moral.	Proyectos de desarrollo inmobiliario en conjunto y alianzas estratégicas.

Elaborado por Miguel Lascano

#### 4.11 Cadena de Valor

El modelo teórico de la cadena de valor, permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final. Descrito y popularizado por Michael Porter en su obra “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”<sup>37</sup>. Donde Porter enfocó la cadena de valor de productos. Luego tuvo una modificación que Pierre Eiglier y Eric Langear ofrecieron, en 1987, en su obra “Servuccion”, enfocando la cadena de valor a servicios. Esto debido a 4 diferencias importantes, que hay entre servicios y productos.



<sup>37</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor), revisado el día: 25 de octubre de 2010

La primera es la intangibilidad, ya que antes de contratar un servicio, no podemos someterlo al juicio de ninguno de los sentidos. El segundo es la inseparabilidad, ya que es difícil saber, porque parte del servicio está pagando y separarlo, para comprar solo parte de dicho servicio. La tercera es la variabilidad, ya que el servicio depende en todo momento, de los trabajadores de la inmobiliaria y de cómo ellos se sientan emocional, física e intelectualmente preparados para desenvolverse con efectividad y eficiencia al momento de dar el servicio y establecer contacto con el cliente. La cuarta es la caducidad, ya que los servicios no se almacenan ni se guardan para después, se extinguen por su prestación.

**Tabla 4.12 Cadena de Valor de los Servicios**

<b>Eslabones de Apoyo</b>	Dirección General y de Recursos Huma				<b>Margen</b>	
	Organización Interna y de Tecnología					
	Infraestructura y Ambiente					
	Abastecimiento					
<b>Eslabones Primarios</b>	Marketing y Ventas	Personal de Contacto	Soporte físico y habilidades	Presentación y Post-Venta	Clientes	<b>Margen</b>
	<u>Controlables</u>				<u>No Controlables</u>	
	<b>Eslabones Primarios</b>					

FUENTE: Pierre Eiglier y Eric Languer

#### 4.11.1 Eslabones primarios

Las estrategias seleccionadas, para dar el servicio de calidad esperado por el Cliente Objetivo, son siete y serán descritas a continuación.

##### Marketing y Ventas

**Honesto.-** La parte fundamental que el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ** cuidará en la administración, será la honestidad de la empresa dentro del marco de la ética, en la aplicación de la deontología inmobiliaria, como la mejor manera que la empresa tendrá de cuidar a sus clientes, afiliarlos e incrementar las ventas.



**Presencia.-** El **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, tendrá presencia de marca, en eventos relacionados a la construcción y a los Bienes Raíces que se realicen en el país. Como es el caso de la feria de la construcción, realizada anualmente en el Centro de Exposiciones Quito.

**Presentación.-** El **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, tendrá la función de presentar sus servicios a las órdenes de las personas que así lo requieran. Esto puede ser a través de tarjetas de presentación personales, de cada Integrante de la empresa deberá tener. También a través de vallas publicitarias y a través de la página web interactiva. La página web permitirá al cliente interactuar en tiempo real con el agente inmobiliario, que le pueda asesorar, ofrecer los servicios de la empresa e informar al cliente. Además que sirva también para que el agente inmobiliario capte nuevos inmuebles de venta.

**Comunicación.-** Cada uno de los agentes inmobiliarios, tendrá el deber de mantener informado a los clientes, del avance de la gestión que, se realice por cada bien encomendado.

**Divertido.-** La exposición de cada uno de los inmuebles, debe tener un video explicativo, de sus características y ubicación. El uso de la tecnología permitirá, mostrar mediante un notebook programado, las características que dan valor al bien, además de permitir el cálculo la valoración del inmueble, de la rentabilidad del arriendo y el cálculo de préstamos bancarios y amortización.

**Atento.-** El cliente deberá ser recibido con una sonrisa por parte de él o la recepcionista, que le brinde la información básica que necesita el cliente y lo transfiera con agilidad, a uno de los agentes inmobiliarios. En el transcurso de espera la recepcionista deberá de invitarle a tomar asiento al cliente, en la sala donde, deberá haber una pantalla de televisión, con una muestra de las propiedades en venta y videos de las casas que ya han sido vendidas, con las opiniones de sus nuevos dueños.



**Detallista.-** El servicio de atención al cliente en la oficina, deberá venir acompañado de una bebida caliente o fría dependiendo del clima, preparado adecuadamente y al gusto del cliente.

Deberá haber una música, que brinde el ambiente adecuado. Acompañado de esencias aromáticas suaves, que sean parte de las instalaciones del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**. Desde el inicio de la relación con el cliente y hasta el cierre del trato, recibirá detalles de la parte, que serán seleccionados de la lista de artículos Merchandising detallados en la Página 181. Los detalles más representativos se los dará al cierre del trato.

**Pulcro:** las instalaciones deberán mantenerse siempre limpias y arregladas, según las técnicas japonesas SOL (Solo lo necesario en los escritorios, Ordenado y Limpio).

#### **Personal de Contacto (Anexo No. 5)**

**Honesto.-** La parte primordial de la capacitación y motivación de los Agentes Inmobiliarios será el conocimiento, la importancia y la práctica permanente de la ética en el desarrollo de su trabajo. (Anexo No. 5.1)

**Presencia.-** La postura del agente inmobiliario deberá mantenerse siempre erguida, deberá usar una vestimenta casual, adecuada al tipo de negocio de la empresa. Esta vestimenta especial, será un uniforme, que conste de un pantalón, una camiseta tipo polo con el logotipo de la compañía, una chaqueta de igual forma, con el logotipo de la compañía y zapatos casuales. Cada Agente Inmobiliario deberá tener un celular con cámara de fotos, contratada en plan con doble SIM card. Un notebook, dentro de su portafolio (cartera para mujeres) con el logotipo de la compañía. De igual manera el Agente Inmobiliario contará con un presupuesto de gastos de movilización actualizado en el momento.

**Comunicación.-** Cuando sea directa, el agente inmobiliario deberá mantener contacto visual con el cliente, deberá conocer clara y profundamente cada actividad de su trabajo, la información brindada deberá de ser clara y precisa, completa,



además de constar por escrito. Para la presentación de un informe final de evaluación de la gestión.

**Divertido.-** Los Agentes Inmobiliarios deben de ser motivados permanentemente, para mantener su calidad en la atención al cliente, su manera de comportarse deberá de ser comunicativa, proactiva, que mantenga el interés del cliente, mediante el uso de las herramientas tecnológicas puestas a su disposición, manteniendo siempre, la comunicación con el cliente, el entusiasmo y el ánimo en el trabajo.

La información brindada al cliente deberá ser siempre gráfica, mostrada mediante índices de venta, rentabilidad, tendencias de mercado, servicios de la empresa, resultados de la gestión realizada históricamente, experiencias y reconocimientos y premios obtenidos por la empresa.

**Atento.-** Después que el cliente pasa por el modulo de la recepcionista y es atendido por uno de los Agentes Inmobiliarios, este deberá de mostrarse educado y espontaneo con el cliente, brindándole toda la confianza necesaria para que cuente sus necesidades e inquietudes. De esta manera el agente inmobiliario pueda plantear las alternativas a las soluciones, que sean factibles para cliente.

Después de haber llegado a un acuerdo con el cliente y haber tomado toda su información necesaria (nombre, e-mail, número de teléfono) el saludo de despedida deberá de ser de pie, estrechando firmemente su mano, con una clara sonrisa, mirando a los ojos del cliente y poniendo a disposición los servicios del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

**Detallista:** El Agente Inmobiliario deberá cumplir con detalles que hagan grandes diferencias, como es dar un elogio sincero y agradable al cliente, una pregunta de cómo esta su día, un estrechón de manos que comunique seguridad y un fuerte abrazo de felicitaciones al cerrar un negocio con cada cliente.

**Pulcro.-** El Agente Inmobiliario debe mantenerse siempre impecable, cuidando su higiene personal, su correcto vestir, con sus herramientas de trabajo ordenadas, su postura siempre erguida, y preferentemente usando una loción suave.



### **Soporte físico y habilidades**

El **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, deberá contar con instalaciones adecuadas para atender al cliente, con la distribución apropiada de espacios, oficinas, sala de espera, recepción. Además de contar con las respectivas herramientas tecnológicas que el lugar exige, como son notebooks, pantallas de video, teléfonos celulares y convencionales. Ubicados correctamente en los muebles diseñados especialmente y de acuerdo a la imagen de la empresa.

Las habilidades desarrolladas por los Agentes, deberán mantener la mayor eficiencia, en cuanto al uso del soporte físico que se le asignará, complementado con el uso efectivo de sus competencias. **(Anexo No. 6)**

### **Prestación**

El servicio o prestación que se le dé al cliente, buscará primero satisfacer la necesidad fundamental, por la que el cliente requiere los servicios (vender o comprar una casa), y en el transcurso de dicha prestación, superar sus expectativas, mediante estrategias que le den valor agregado a la gestión. Valor agregado, basado en información tomada de las encuestas de satisfacción del cliente **(Anexo No. 8.1)**, que deberán ser realizadas al inicio y al final del proceso de la prestación del servicio.

### **Clientes**

El personal de contacto con el cliente, será el Agente Inmobiliario. Podría suscitarse algún incidente que cause molestia e insatisfacción al cliente, para lo cual el Agente debe saber cómo actuar. Para lo cual se deberá empoderar al personal de contacto, a continuación se muestra como se hará.

**Recuperación.-** Es la respuesta que da el Agente, ante las fallas del sistema, para retomar el interés del cliente. Estas podrían ser correcciones hechas por errores en un trámite legal, daño o avería de alguna instalación de la casa en venta, o demora en la venta de la casa. Estos contratiempos deberán ser solucionados por el Agente.

Inmobiliario, mediante la toma de una decisión inmediata, que de agilidad y solucione el problema con el cliente. Inclusive ejecutando un pago (presupuestado), para solucionar el error.

**Adaptabilidad.-** El Agente del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, deberá poder adaptarse a las necesidades del cliente. Sus necesidades pueden ser flexibilidad en las citas, ayuda en la venta de un inmueble que no sea una casa o que no esté dentro del nicho de mercado (canalizado a través de las inmobiliarias aliadas, ubicadas en otros sectores de la ciudad). Actuando siempre en beneficio de los clientes, para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.

**Espontaneidad.-** Caracterizada por ser una acción no inducida, y muy placentera. El Agente Inmobiliario podrá mostrar su personalidad abiertamente al cliente, dentro del marco del respeto. Inclusive dando un obsequio, como un arreglo frutal, un par de entradas para un concierto o para el cine, con aquel cliente con el que se cerró un negocio, que el Agente lo realice de su parte, sintiéndose parte activa y responsable de la empresa.

### Otros clientes

El cliente se encontrará dentro de un solo ambiente en la sala de espera, y para que no sea incomodo el contacto con otros clientes, el diseño del área brindará el espacio necesario, para que cada cliente se sienta bien mientras que espera ser atendido por uno de los Agentes Inmobiliarios. La música (Jazz Instrumental), el aroma delicado en el ambiente, y una pantalla con las imágenes y videos de las propiedades en promoción, casas ya vendidas, comentarios de sus compradores, y comentarios de la experiencia del cliente vendedor con la empresa. Harán que el cliente se sienta a gusto en las instalaciones del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.



## La Post –Venta

Sabiendo que el cliente, una vez que hace negocios con la empresa, lo volverá a repetir dentro de un periodo estimado de 5 años, es por eso fundamental para el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, mantener ese contacto con los clientes y mantener su fidelidad con otros, tomándolo como un nexo con sus referidos, que podrían ser, sus amigos y parientes. Esto generaría un efectivo marketing boca-boca.

La post-venta también servirá para recoger la información de la satisfacción obtenida por el cliente, para mejorar los procesos y servir mejor.

<b>Tabla 6.35 Partes del servicio Post - Venta</b>	
Encuesta de satisfacción del servicio	
Consejos útiles para el disfrute del inmueble	
Información periódica sobre las actividades de la inmobiliaria	
Carta de agradecimiento por haber trabajado con la empresa	
Regalos en Fechas Especiales	
Descuentos	
Elaborado por Miguel Lascano	

### 4.11.2 Eslabones de Apoyo

Los eslabones de apoyo desempeñan un papel muy importante dentro de la empresa, esto debido a que cada uno de estos eslabones, cumple funciones específicas, que se complementan a los eslabones primarios, para llevar a cabo el funcionamiento correcto de la compañía. Los eslabones de apoyo son cuatro y se desarrollan a continuación.

#### Dirección General y de Recursos Humanos

La cultura de servicio será expandida a todas las áreas de la organización y no solo se enfocará al cliente externo, sino también al cliente interno. La medida se la realizará a través de satisfacción del cliente y satisfacción laboral respectivamente. Partiendo desde los procesos inter de motivación de los trabajadores, para llevarlos a verse reflejados en la calidad en la atención y servicio al cliente.



## Organización Interna y de Tecnología

La organización del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, será horizontal, para reducir niveles jerárquicos, que den agilidad a los procesos, rapidez a la toma de decisiones y corrección inmediata de problemas.

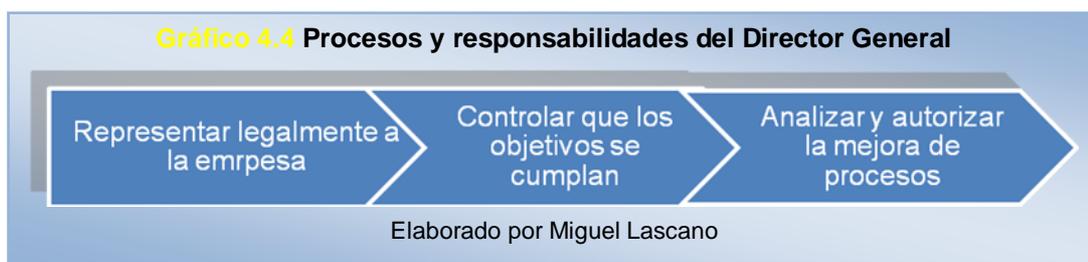
Esta organización estará conformada por el Director General, y sus Equipos de Trabajo. Cada una de los equipos cumplirá con procesos, estos procesos son los que caracterizan a la organización horizontal, por lo que, al término de las actividades diarias de cada equipo de trabajo, se emitirá un informe de actividades realizadas en aquel día y aquellas actividades que estén aun por realizar. El informe, contendrá los resultados, novedades y errores de la gestión (**Anexo No. 5.2**). Esta información será recopilada de cada área para emitir un informe final, que será evaluado por los respectivos representantes de cada equipo de trabajo y por el Director General de la empresa, para corregir desviaciones del objetivo, eliminar errores e innovar el servicio.

Este control se lo llevará a cabo, con la ayuda de un software especializado para el funcionamiento de la inmobiliaria, que mantenga la comunicación en línea entre los equipos de trabajo, que además procese informes de evaluación y que este alineado al Balanced Scorecard (**Anexo No.4**) de la empresa.



## Director General

Será la cabeza de la organización, el encargado de ver que la planificación estratégica se cumpla a cabalidad, será la única jerarquía existente, pero su función estará dirigida a observar y ejercer control sobre el cumplimiento de las prácticas empresariales. También, será quien autorice los cambios para la mejora de procesos e innovación del servicio.



## Integrante del Equipo de Marketing y Ventas

El primer equipo caracterizado por ser la fuerza de publicidad de la empresa, posee 4 áreas de procesos. Su función es, lograr que la empresa se posicione en la mente del consumidor y así lograr el incremento en ventas planificado.



## Equipo de Atención al Cliente Interno (CI)

Este equipo posee 4 áreas de procesos, que son cuidado integro del cliente interno, donde precautelar la salud ocupacional de cada trabajador. La medición de capacidades y motivaciones, que ayudará a saber en qué se debe capacitar al personal. La gestión de capacitación y motivación, donde no solo se analice el aspecto profesional del trabajador, sino también su estabilidad personal y familiar. Por último se da una medición de resultados de la gestión realizada. El conjunto de

estos procesos deben coadyuvar al alto rendimiento y satisfacción del trabajador en la empresa.



### Equipo de Atención al Cliente

El equipo de atención al cliente posee tres áreas de procesos, entre las cuales están, la medición de la calidad de la atención, gestión de la calidad de la atención, y la medición de resultados.



### Equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria

Está conformado por 4 áreas de procesos, que tienen la función de dar total calidad en el servicio de corretaje de casas, medido por resultados, que mejoren progresivamente, brindando el mayor profesionalismo, reflejado en la eficacia en la venta de casas, la eficiencia de los recursos y la honestidad garantizada de los servicios.



### Equipo Financiero

Encargado de medir los resultados financieros de la empresa, este equipo deberá, mantener controlados los índices óptimos de, rendimiento, liquidez, financiamiento e inversión, de la economía de la empresa. Manteniendo un saludable crecimiento basado en las siguientes cuatro áreas de procesos.



### Equipo de Calidad Total

Grupo multidisciplinario conformado por Integrantes de las distintas áreas de la empresa y Integrantes especialistas en calidad total, que tiene como fin, mantener el mejoramiento continuo de la organización, basado en la toma de resultados, análisis, medición, y solución de los problemas presentados, para luego dar seguimiento a las correcciones en procesos y medir nuevamente resultados, para dar el respectivo control de la gestión realizada.



### Infraestructura y ambiente

La infraestructura es el diseño del local donde se ubique el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**. Este deberá estar diseñado en áreas correctamente distribuidas, que den la comodidad y la facilidad de movilidad a quienes se encuentren en el lugar. Debe cumplir con las siguientes características:



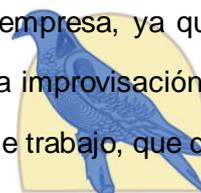
**Entorno y conocimiento:** El ambiente en el que se brinda el servicio, sirve para comunicarse con el cliente de manera no verbal, e informarle sobre la calidad, el éxito, la confiabilidad y el costo-beneficio del servicio que brinda la empresa.

**Entorno y emoción.-** El ambiente físico de las instalaciones deberá provocar respuestas emocionales a las personas que ahí se encuentren, respuestas positivas como, la sensación de confort y armonía, que dé el ambiente necesario para que el cliente permanezca en el lugar relajado. Es por eso que la decoración será en base a estos criterios. Ofreciéndole a el cliente la tranquilidad para dedicar su tiempo a buscar el inmueble de sus sueños.

Las instalaciones de atención al cliente deberán de ser decoradas con fotografías de casas, habitadas por familias de las características del Cliente Objetivo.

Los colores azul y amarillo de la imagen corporativa del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, se mantendrán para decorar las paredes de las instalaciones, estos colores deberán de estar en tonos pastel, para que den el ambiente adecuado al lugar. [\(Anexo No.6\)](#)

**Entorno y fisiología.-** El ruido, la temperatura, así como la luminosidad del lugar, pueden causar incomodidad en la permanencia del cliente en el local. Además podría dificultar el trabajo de los Agentes. Por lo cual, se tomará especial atención en los detalles, desde el tipo de asiento con (características ergonómicas), hasta los grados de temperatura de las instalaciones (de 14°C a 25°C). La música seleccionada para el local de atención al cliente, será Bossa Nova, Jazz, Jazz en piano, guitarra, de estilo moderno, clásico y fusión. Cabe mencionar que el Jazz es un ritmo musical afro-estadounidense desarrollado hacia 1.900. Posee una historia definida y una evolución estilística específica. Ha tomado elementos de la música folk. Y ha sido seleccionada como música de fondo para la empresa, ya que se caracteriza por tener un especial sentido del ritmo, el uso de la improvisación y un peculiar tratamiento sonoro y armónico, basado en los cantos de trabajo, que dan la combinación exacta para dar ambiente al entorno.



**Variaciones de las respuestas individuales.-** Se sabe que los factores individuales del comportamiento del cliente variaran de acuerdo a su personalidad, estado de ánimo, gustos y preferencias. De acuerdo a eso se diseñará un ambiente acorde al lugar, delicado y sobrio, donde todo aquel que permanezca en el local de atención al cliente, se sienta muy a gusto.

### **Abastecimiento**

La inmobiliaria necesitará ser abastecida en un inicio de muebles de oficina, equipos de computación e insumos. Pero después de esa primera etapa, seguirá una nueva inversión en la contratación de equipos huma de calidad (Black Belt<sup>38</sup>) expertos en el desarrollo de herramientas Seis sigma<sup>39</sup>, para capacitar a el equipo de Calidad, en la administración de los procesos. Además también se invertirá permanentemente en la capacitación y motivación de los Integrantes de la empresa, parte fundamental para la organización.

### **Margen**

El margen no es la razón del trabajo que realizará el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, la razón del trabajo será el resultado de servir al cliente, satisfacer sus necesidades en Bienes Raíces, siguiendo las normas establecidas, para dar la mayor satisfacción a sus necesidades. Superar las expectativas, cumpliendo las promesas implícitas del servicio, dados en los aspectos tangibles de la empresa, como la adecuación de las instalaciones y la atención al cliente, así como también en los intangibles, dados por los resultados de la satisfacción del cliente de haber cerrado un contrato justo y exitoso.

El margen para el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, será el resultado de esa labor exitosamente realizada, que se verá reflejada en la parte financiera del

---

<sup>38</sup> **Black Belt:** Gente dedicada de tiempo completo a Seis Sigma, asesora y realiza proyectos. FUENTE:

<sup>39</sup> **Seis Sigma:** Estrategia de mejora continua del negocio, que busca mejorar el desempeño de los procesos de una organización y reducir su variación. FUENTE: GUTIERRES, Humberto, "Calidad Total y Productividad". Tercera Edición, Pág.: 280.

margen de rentabilidad que la cadena de valor generará a la compañía, medida a través del VAN del proyecto (Capítulo VIII).

#### 4.12 Evaluación de la localización

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, se pudo saber que el Cliente Objetivo, prefiere, que la inmobiliaria de su preferencia este en un Centro Comercial, esto debido a que esto le ayudaría a acceder fácilmente al lugar y a aprovechar el tiempo, ya que los centros comerciales se ubican en los lugares céntricos.

El local para el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ** debe estar en Cumbayá, debido a la logística de la empresa, ya que los agentes deben encontrarse cerca de las casas dadas en corretaje, para así optimizar los tiempos que tomaría enseñar cada inmueble a los clientes interesados (30-60 min).

La decisión final de, cuál será el centro comercial seleccionado, dependerá de la disponibilidad del local en alguno de los centros comerciales del sector.

Para lo cual se manejan 5 posibilidades de centros comerciales, ubicados en el sector y uno más que se encuentra en construcción que se llamará C.C Royal Plaza. [\(Anexo No.7\)](#)

Los factores a ser evaluados fueron:

Tabla 4.14 Factores de Evaluación de la Localización	
<b>PRECIO</b>	Cuál es el valor del arrendamiento de cada local.
<b>ACCESIBILIDAD</b>	El tiempo que toma llegar al lugar y los obstáculos que demoran y dificultan el acceso.
<b>MODERNIDAD</b>	Los años de haber sido edificado el Centro Comercial y el diseño de la construcción.
<b>VISIBILIDAD</b>	De cuantos lugares del sector se le puede ver a la construcción y si se encuentra en avenidas principales.
<b>TRÁFICO</b>	Volumen de personas del target que buscamos que visitan el lugar.
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>	Tiempo en el que se podrá conseguir un local de arrendamiento, en cada uno de los centros comerciales.

Elaborado por Miguel Lascano

La calificación fue de 1 a 4, iniciando desde (1), en orden ascendente, los factores que afectan negativamente a la decisión, hasta (4), los factores que dan una razón preferente a una de las opciones.

**Tabla 4.15 Análisis y Evaluación de la Localización**

Factores de evaluación	C.C Villa Cumbayá			C.C Plaza San Juan		
	POND.	CALIF.	NOTA	POND.	CALIF.	NOTA
Precio	0,07	3	0,21	0,07	4	0,28
Accesibilidad	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45
Modernidad	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45
Visibilidad	0,08	2	0,16	0,08	2	0,16
Tráfico	0,35	3	1,05	0,35	2	0,7
Tiempo de Espera	0,20	4	0,80	0,20	4	0,8
<b>Total</b>	1,00		<b>3,12</b>	1,00		<b>2,84</b>

Elaborado por Miguel Lascano

Plaza Moderna posee muy buenas características, que la hacen una de las opciones preferidas, para ser escogida, como lugar donde se ubique el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

**Tabla 4.16 Análisis y Evaluación de la Localización**

Factores de evaluación	C.C La Esquina			C.C Plaza Moderna		
	POND.	CALIF.	NOTA	POND.	CALIF.	NOTA
Precio	0,07	3	0,21	0,07	2	0,14
Accesibilidad	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45
Modernidad	0,15	2	0,30	0,15	4	0,60
Visibilidad	0,08	3	0,24	0,08	4	0,32
Tráfico	0,35	2	0,70	0,35	4	1,40
Tiempo de Espera	0,20	2	0,40	0,20	3	0,60
<b>Total</b>	1,00		<b>2,30</b>	1,00		<b>3,51</b>

Elaborado por Miguel Lascano

Como se puede apreciar hay 3 centros comerciales que son los que mejor nota obtienen, entre esos esta el C.C Villa Cumbayá, C.C Plaza Moderna, y el C.C Royal Plaza.



**Tabla 4.17 Análisis y Evaluación de la Localización**

Factores de Evaluación	C.C Royal Plaza			C.C Ventura Mall		
	POND.	CALIF.	NOTA	POND.	CALIF.	NOTA
<b>Precio</b>	0,07	2	0,14	0,07	3	0,21
<b>Accesibilidad</b>	0,15	4	0,60	0,15	3	0,45
<b>Modernidad</b>	0,15	4	0,60	0,15	2	0,30
<b>Visibilidad</b>	0,08	4	0,32	0,08	3	0,24
<b>Tráfico</b>	0,35	4	1,40	0,35	3	1,05
<b>Tiempo de Espera</b>	0,20	2	0,40	0,20	4	0,80
<b>Total</b>	1,00		<b>3,46</b>	1,00		<b>3,05</b>

Elaborado por Miguel Lascano

El C.C Royal Plaza tiene una dificultad, por la que no tiene la mayor puntuación y es que está en construcción, su finalización será dentro de 2 años (2012), a pesar de esto, posee grandes características que la convierten en la principal opción, para ser el lugar donde se ubique el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

Las características de este centro comercial serán, 120,000 metros<sup>2</sup> de construcción, de los cuales 28,000 m<sup>2</sup> serán dedicados para 160 locales comerciales y 65.000 m<sup>2</sup> para 2.200 parqueaderos. Además que estará ubicado al lado del Hospital de los Valles, en la planta donde funcionaba Nestlé. Esto vendrá acompañado de una inversión de 2 millones de dólares para la construcción de un intercambiador de cuatro carriles que permitirá el paso ininterrumpido de los vehículos que circulen en la zona. Esto se hace posible por un convenio firmado entre la Alcandía de Quito y la empresa Inmodiamante S.A.

El costo de arrendamiento que representará cada una de estas opciones es:

**Tabla 4.18 Opciones de Localización**

Centros Comerciales	Tamaño del Local	Gasto de Arrendamiento
<b>C.C Royal Plaza</b>	58 m <sup>2</sup>	\$700
<b>C.C Villa Cumbayá</b>	55 m <sup>2</sup>	\$600
<b>C.C Plaza Moderna</b>	50 m <sup>2</sup>	\$550

Elaborado por Miguel Lascano

#### 4.13 Procesos

Se entiende por proceso, a un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Por ello es importante enfocarse en las actividades que producen los resultados, en lugar de limitarse a esperar los resultados finales.

##### 4.13.1 Método para el flujo de procesos

Se realizará a través de un diagrama que es una representación gráfica de la secuencia de los pasos o actividades de un proceso. Su especial utilidad es para analizar y mejorar el diseño del servicio<sup>40</sup>. El mapeo del proceso se encuentra en el [\(Anexo No.8\)](#).

#### 4.14 Calidad

##### Ciclo PHVA

Planear, Hacer, Verificar y Actuar, ayudará a la mejora de la calidad en cualquiera de los equipos organizados. Se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), esto se aplica a pequeña escala, o sobre una base de ensayos (hacer), se avalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar), y de acuerdo con lo anterior se actúa en consecuencia (actuar).<sup>41</sup>



<sup>40</sup> GUTIERRES, Humberto, "Calidad Total y Productividad". Tercera Edición, Pág: 200

<sup>41</sup> GUTIERRES, Humberto, "Calidad Total y Productividad". Tercera Edición, Pág: 120

**Tabla 4.19 Ciclo de la Calidad**

Etapa del Ciclo	# Paso	Nombre del paso	Posibles técnicas a usar
<b>Planear</b>	1	Definir y analizar la magnitud del problema.	Pareto, hoja de verificación, histograma o carta de control.
	2	Buscar todas las posibles causas.	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa.
	3	Investigar cual es la causa más importante.	Pareto, estratificación, diagrama de dispersión, diagrama de Ishikawa.
	4	Considerar las medidas remedio.	Por qué, Que, Donde, Cuanto, Como.
<b>Hacer</b>	5	Poner en práctica las medidas remedio.	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucra a los afectados.
<b>Verificar</b>	6	Revisar los resultados obtenidos.	Histograma, Pareto, Carta de control, hoja de verificación.
<b>Actuar</b>	7	Prevenir la recurrencia del problema.	Estandarización, inspección, supervisión, hoja de verificación, cartas de control.
	8	Conclusión.	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro.

FUENTE: GUTIERRES, Humberto, "Calidad Total y Productividad".

**Paso 1. Definir y analizar la magnitud del problema:** Este paso ayudará a definir con claridad el problema importante, cómo y dónde se manifiesta, cómo afecta al cliente y cómo influye en la calidad.

**Paso 2. Buscar todas las posibles causas.-** El equipo formado para analizar el problema, deberá de plantearse al me 5 veces el por qué de este, Para darse cuenta de cómo llegar a la causa del problema y no a su consecuencia.

**Paso 3. Investigar cuál es la causa más importante.-** Se debe considerar cuál (les) de los problemas encontrados en el paso anterior son más importantes. Se debe de entender las posibles causas, para entender la razón real del problema, sin desviar del problema general.

**Paso 4. Considerar las medidas remedio.-** Se deberá buscar que las medidas eliminen los efectos de las causas del problema, de tal manera que se esté previniendo su recurrencia. Para su viabilidad se deberá preguntar dónde se



implementará, cuánto tiempo llevará establecer las medidas tomadas, cuánto costará, quién lo hará y cómo.

**Paso 5. Poner en práctica las medidas remedio.-** Se deberá seguir al pie de la letra el paso anterior, además de involucrar a los afectados y mostrarles como se dará la solución al problema.

**Paso 6. Revisar los resultados obtenidos.-** Para lo cual es importante, dejar funcionar el proceso, por un periodo de tiempo prudente, para que los resultados se reflejen mediante la técnica estadística, para así poder ver el antes y el después de la reingeniería.

**Paso 7. Prevenir la recurrencia del problema.-** Dar responsabilidades a cada uno de los involucrados en el proceso de mejora y monitorear el desempeño, mediante hojas de verificación, o supervisiones periódicas.

**Paso 8. Conclusión.-** Se revisará y documentará los procesos seguidos y planteará en trabajo futuro, para aquellos problemas que todavía persisten. Si el proyecto se considera exitoso, es importante mostrarlo a los Integrantes de la organización, como motivación al trabajo.

#### 4.15 Las 5 Eses de la Inmobiliaria

Esta herramienta nacida en Japón, ayudará al **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, a mantener las áreas de trabajo, siempre funcionales y limpias, donde las mudas (objetos que no son útiles al momento de realizar el trabajo), que se generan por el desorden de los documentos o equipos de trabajo, no causen confusión a los trabajadores. Por lo tanto bajo estas condiciones, va a ser necesario, aplicar la metodología de las 5 S, provenientes de términos japoneses.

**Seiri (Seleccionar).-** Ayudará a que los Integrantes del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, trabajen únicamente con lo que es realmente necesario en su área de trabajo, eliminando los objetos de dudosa utilidad para desempeñar su labor. Debiendo estos objetos ser sacados de cada área de trabajo, mediante una



inspección, donde se marque con rojo, los artículos innecesarios, que no formen parte de las herramientas de trabajo de los empleados. Estos artículos deberán ser llevados a un almacenamiento, donde serán totalmente descartados o reubicados.

**Seiton (Ordenar).**- El espacio de trabajo deberá estar diseñado, con parámetros como, etiquetar, para saber qué cosas se guardan en qué lugar, lo más pesado arriba y lo más liviano abajo. Los materiales deberán estar a la mano del trabajador, para que así no le tome mayor tiempo, ni esfuerzo, realizar el mismo trabajo.

**Seiso (Limpiar).**- Se tendrá que mantener limpias el total de las áreas de la empresa, pero no solo eso, también consiste en el análisis de todos los factores (limpieza, orden, defectos), que podrían impedir que la empresa funcione como debería.

**Seiketsu (Estandarizar).**- La estandarización no se refiere al servicio, ya que como se explico en la cadena de valor, el servicio no puede ser estandarizado, ya que esta realizado por personas. La estandarización de la que hablamos aquí, es la de seguir los mismos procedimientos de orden y limpieza que describen las anteriores Eses, permanentemente sin variación alguna. Para esto es importante involucrar y motivar a los Integrantes de la compañía para que realicen a cabalidad los procedimientos que dictaminan las 3 primeras eses, como parte de sus actividades diarias.

**Shitsuke (Autodisciplinarse).**- Implica mantenerse comprometido en el orden de las instalaciones de la inmobiliaria, que invita al autocontrol de los Integrantes de la empresa, al respeto por sí mismos, por los demás y por una mejor calidad de vida laboral.<sup>42</sup>



<sup>42</sup> GUTIERRES, Humberto, "Calidad Total y Productividad". Tercera Edición, Pág. 111

## CAPÍTULO V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 5.1 Estructura de la Organización

Basado en la planificación estratégica realizada, la empresa posee una organización estructural horizontal ágil, basada en procesos y casi sin jerarquías. Las áreas están reunidas en equipos de trabajo, que se forman de acuerdo a los procesos a seguir, según las competencias de los involucrados. Cabe mencionar que el desarrollo del Manual de Puestos está basado en los requerimientos técnicos propios de la empresa, dentro de las estructuras de selección de personal de las bibliografías citadas en el presente trabajo.

#### 5.1.1 Manual de Puestos

##### Director General

**Tabla 5.1 Descripción del Puesto**

<b>Datos Básicos</b>	
<b>Género:</b>	Hombre o Mujer
<b>Edad:</b>	30 a 60 Años
<b>Nacionalidad:</b>	Indiferente
<b>Estado Civil:</b>	Indiferente
<b>Área</b>	Dirección General

Elaborado por Miguel Lascano

##### **Síntesis del Puesto**

Cumple el rol de ser la cabeza de la organización, representa legalmente a la empresa, y se encarga de que la planificación estratégica se cumpla a cabalidad, para luego analizar los resultados y autorizar las mejoras de procesos que corresponda.

##### **Responsabilidades del Puesto**

- Requerir los informes de gestión y rendimiento de las áreas.



- Analizar y Evaluar los resultados.
- Verificar que se haya cumplido con la planificación estratégica.
- Evaluar y corregir los procesos.
- Representar legalmente a la empresa.
- Autorizar las mejoras en los procesos.
- Comunicar las mejoras realizadas y los resultados obtenidos.
- Reunirse con el directorio.

### Requisitos del puesto

<b>Estudios</b>	Economía/ Finanzas / Negocios /Administración / Planificación
<b>Nivel de estudios</b>	Cuarto Nivel, Licencia de Corredor de Bienes Raíces
<b>Idiomas</b>	3
<b>Experiencia</b>	>= 4 años
Elaborado por Miguel Lascano	

### Competencias Cardinales

- Adaptación al Cambio
- Creatividad e innovación
- Lealtad y Sentido de Pertenencia
- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo

### Competencias Específicas

- Compromiso
- Credibilidad Técnica
- Dinamismo
- Liderazgo
- Pensamiento Estratégico
- Precisión
- Relaciones Públicas
- Tolerancia a la presión



**Integrante del Equipo de Marketing y Ventas**

<b>Tabla 5.3 Descripción del Puesto</b>	
<b>Datos Básicos</b>	
<b>Género:</b>	Hombre o Mujer
<b>Edad:</b>	23 a 60 Años
<b>Nacionalidad:</b>	Indiferente
<b>Estado Civil:</b>	Indiferente
<b>Área</b>	Marketing y Ventas

Elaborado por Miguel Lascano

**Síntesis del Puesto**

Encargado de trabajar en equipo para fortalecer la imagen corporativa de la empresa y posicionar la marca en la mente del consumidor, para de esta manera generar más ventas.

**Responsabilidades del Puesto**

- Actualizar y fortalecer la presencia de la imagen corporativa.
- Diseñar el merchandising, uniformes y material pop.
- Crear y ejecutar estrategias BTL para la empresa.
- Hacer audiovisuales de los inmuebles.
- Mantener actualizada la Página Web.
- Subir fotos y videos a la Página Web.
- Conseguir reportajes de los medios de comunicación.
- Recopilar experiencias de los clientes con la empresa.
- Programar, participar en eventos relacionados a construcción y Bienes Raíces.
- Medir los resultados de la gestión realizada y presentarlo a la dirección.
- Prevenir la recurrencia de problemas.
- Presentar un informe de conclusiones de la gestión realizada, a la dirección.



## Requisitos del puesto

<b>Tabla 5.4 Requisitos del Puesto</b>	
<b>Estudios</b>	Mercadeo /Comunicación Audiovisual/ Diseño Grafico/ Ingeniería en sistemas/ Relaciones Publicas
<b>Nivel de estudios</b>	Tercer Nivel
<b>Idiomas</b>	2
<b>Experiencia</b>	>= 1 año
Elaborado por Miguel Lascano	

## Competencias Cardinales

- Adaptación al Cambio
- Creatividad e innovación
- Lealtad y Sentido de Pertenencia
- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo

## Competencias Específicas

- Compromiso
- Credibilidad Técnica
- Dinamismo
- Liderazgo
- Pensamiento Estratégico
- Precisión
- Relaciones Públicas
- Tolerancia a la presión

## Integrante del Equipo de Atención del Cliente Interno

<b>Tabla 5.5 Descripción del Puesto</b>	
<b>Datos Básicos</b>	
<b>Género:</b>	Hombre o Mujer
<b>Edad:</b>	23 a 60 Años
<b>Nacionalidad:</b>	Indiferente
<b>Estado Civil:</b>	Indiferente
<b>Área</b>	Atención al Cliente Interno
Elaborado por Miguel Lascano	



### Síntesis del Puesto

Actuar en equipo para mantener el bienestar del Cliente Interno (trabajadores), motivarlo y desarrollar sus capacidades, que den como resultado el incremento de su rendimiento y su satisfacción laboral.

### Responsabilidades del Puesto

- Evaluar las relaciones internas de los equipos de trabajo.
- Organizar actividades de trabajo en equipo.
- Evaluar las capacidades y competencias de los Integrantes de la organización.
- Organizar y ejecutar el plan de carrera de los trabajadores.
- Organizar y ejecutar el plan de sucesión, del puesto de la Dirección General.
- Evaluar el estado, físico, mental y emocional de los trabajadores.
- Organizar y ejecutar planes para asistencia médica y psicológica de los trabajadores.
- Organizar reuniones sociales para los trabajadores y sus familias.
- Dar charlas motivacionales a los trabajadores.
- Medir los resultados de la gestión realizada y presentarlo a la dirección.

### Requisitos del puesto

<b>Tabla 5.6 Requisitos del Puesto</b>	
<b>Estudios</b>	Ingeniería en Recursos Huma/ Psicología Industrial/ Comunicación Organizacional
<b>Nivel de estudios</b>	Tercer Nivel
<b>Idiomas</b>	2
<b>Experiencia</b>	>= 2 años
Elaborado por Miguel Lascano	



### Competencias Cardinales

- Adaptación al Cambio
- Creatividad e innovación
- Lealtad y Sentido de Pertenencia
- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo

### Competencias Específicas

- Compromiso
- Credibilidad Técnica
- Dinamismo
- Liderazgo
- Pensamiento Estratégico
- Precisión
- Relaciones Públicas
- Tolerancia a la presión

### Integrante del Equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria

Tabla 5.7 Descripción del Puesto	
Datos Básicos	
<b>Género:</b>	Hombre o Mujer
<b>Edad:</b>	20 a 60 Años
<b>Nacionalidad:</b>	Indiferente
<b>Estado Civil:</b>	Indiferente
<b>Área</b>	Asesoría y Gestión Inmobiliaria
Elaborado por Miguel Lascano	

### Síntesis del Puesto

Encargado de trabajar en equipo, para lograr la compra-venta de casas, en tiempos competitivos, de una manera totalmente honesta y dando siempre la mejor atención al cliente. Dando el mejor uso a las herramientas tecnológicas, siempre preparándose técnicamente para dar una respuesta clara al cliente, y altamente motivados en el trabajo.



### Responsabilidades del Puesto

- Recibir al cliente.
- Atender sus necesidades.
- Explicar los términos del servicio.
- Exponerles los videos de los inmuebles que se adapten a sus necesidades.
- Mostrar los inmuebles a los interesados.
- Gestionar los trámites legales de los inmuebles.
- Brindarles asesoramiento, legal y de financiamiento.
- Gestionar con las entidades financieras, los préstamos para los clientes.
- Negociar el precio de cierre de la compra.
- Cerrar la negociación.
- Medir los resultados de la gestión realizada y presentarlo a la dirección.

### Requisitos del puesto

<b>Tabla 5.8 Requisitos del Puesto</b>	
<b>Estudios</b>	Derecho/ Ventas/ Ingeniería Comercial
<b>Nivel de estudios</b>	Tercer Nivel
<b>Idiomas</b>	2
<b>Experiencia</b>	Ninguna
Elaborado por Miguel Lascano	

### Competencias Cardinales

- Adaptación al Cambio
- Creatividad e innovación
- Lealtad y Sentido de Pertenencia
- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo



### Competencias Específicas

- Compromiso
- Credibilidad Técnica
- Dinamismo
- Liderazgo
- Pensamiento Estratégico
- Precisión
- Relaciones Públicas
- Tolerancia a la presión

### Integrante del Equipo Financiero

Tabla 5.9 Descripción del Puesto	
Datos Básicos	
<b>Género:</b>	Hombre o Mujer
<b>Edad:</b>	23 a 60 Años
<b>Nacionalidad:</b>	Indiferente
<b>Estado Civil:</b>	Indiferente
<b>Área</b>	Financiera
Elaborado por Miguel Lascano	

### Síntesis del Puesto

Encargado de trabajar en equipo, para lograr optimizar los recursos económicos de la empresa y tomar medidas financieras para mejorar los índices de rendimiento de los recursos utilizados. Manejando los estados financieros, optimizando los resultados de los flujos de efectivo y asegurando su retorno.

### Responsabilidades del Puesto

- Llevar los estados financieros.
- Evaluar los indicadores financieros.
- Planificar los presupuestos para cada equipo de trabajo.
- Estructurar la emisión de deuda.
- Planificar las inversiones, que se ajusten a la planificación estratégica.
- Medir los resultados de la gestión realizada y presentarlo a la dirección.



## Requisitos del Puesto

<b>Tabla 5.10 Descripción del Puesto</b>	
<b>Estudios</b>	Finanzas/ Negocios/ Economía/ Auditoría/ Contabilidad
<b>Nivel de estudios</b>	Tercer Nivel
<b>Idiomas</b>	2
<b>Experiencia</b>	>= 2 años
Elaborado por Miguel Lascano	

## Competencias Cardinales

- Adaptación al Cambio
- Creatividad e innovación
- Lealtad y Sentido de Pertenencia
- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo

## Competencias Específicas

- Compromiso
- Credibilidad Técnica
- Dinamismo
- Liderazgo
- Pensamiento Estratégico
- Precisión
- Relaciones Públicas
- Tolerancia a la presión

## Integrante del Equipo de Calidad Total

<b>Tabla 5.11 Descripción del Puesto</b>	
<b>Datos Básicos</b>	
<b>Género:</b>	Hombre o Mujer
<b>Edad:</b>	23 a 60 Años
<b>Nacionalidad:</b>	Indiferente
<b>Estado Civil:</b>	Indiferente
<b>Área</b>	Calidad Total
Elaborado por Miguel Lascano	



### Síntesis del Puesto

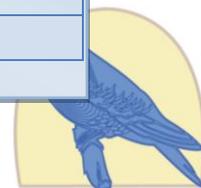
Encargado de trabajar en equipo para, mantener el mejoramiento continuo de los procesos de la organización, basado en la toma de resultados, análisis y medición de los mismos, para dar solución uno a uno los problemas y fallas en los procesos, que puedan presentarse.

### Responsabilidades del Puesto

- Reunir los resultados de los distintos equipos.
- Medir los resultados.
- Identificar y analizar el(los) problema(s).
- Reunirse con los líderes de cada equipo.
- Buscar las posibles causas de los problemas.
- Investigar cual es la causa más importante.
- Considerar las medidas de remedio.
- Poner en práctica las medidas de remedio, previa autorización de la dirección.
- Revisar los resultados obtenidos.
- Prevenir la recurrencia del problema.
- Presentar un informe de conclusiones a la dirección.

### Requisitos del Puesto

<b>Tabla 5.12 Requisitos del Puesto</b>	
<b>Estudios</b>	Yellow Belt, Green Belt, Black Belt/ Administración/ Ingeniería en procesos
<b>Nivel de estudios</b>	Tercer Nivel
<b>Idiomas</b>	2
<b>Experiencia</b>	> a 2 años
Elaborado por Miguel Lascano	



### Competencias Cardinales

- Adaptación al Cambio
- Creatividad e innovación
- Lealtad y Sentido de Pertenencia
- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo

### Competencias Específicas

- Compromiso
- Credibilidad Técnica
- Dinamismo
- Liderazgo
- Pensamiento Estratégico
- Precisión
- Relaciones Públicas
- Tolerancia a la presión

## 5.2 Análisis y Valoración de Puestos

Determinación del valor individual de cada puesto de trabajo dentro de la organización, en comparación a la relevancia que cada puesto tendrá para el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**. La valoración de puestos es fundamental para, la reducción de quejas, rotación de trabajadores, sirve para poder medir rendimientos, también controlar los costos del personal y poder tener políticas de formación.

Para la valoración, se utiliza el método de llamado, valoración de puestos por factor, creado por el norteamericano Cerril L. Lott, siendo actualmente el más perfeccionado y utilizado de todos los métodos existentes hoy en día. Dicha técnica cuantitativa consiste en asignar valores numéricos (Puntos), a cada elemento o aspecto del puesto, obteniendo un valor total, constituido por la suma de dichos valores numéricos.

Al hablar de la importancia que tienen algunos factores individuales, con respecto a otros de distintos puestos, se usa el término, ponderación (peso), que significa el grado de importancia que cada factor tiene con respecto a los demás.



Para la elaboración de la valoración de puestos primero se escogió los factores a ser analizados, que son 7: Bagaje profesional, responsabilidad, complejidad, relaciones profesionales, ejercicio de mando, condiciones de trabajo y competencias. Estos a su vez se dividen en sub-factores como se demuestra en la tabla.

<b>Tabla 5.13 Factores y Sub-factores de Evaluación de Puestos</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Factores</b>
<b>Bagaje Profesional</b>	Idiomas
	Formación
	Experiencia
<b>Responsabilidad</b>	Autonomía
	Impacto de Gestión
<b>Complejidad</b>	Dificultad del Puesto
	Innovación y creatividad
<b>Relación Profesional</b>	Relaciones Internas
	Relaciones Externas
<b>Ejercicio del Mando</b>	# Subordinados
	Tipo de Mando
<b>Condiciones del trabajo</b>	Exigencia Horaria
	Ambientes y Riesgos Laborales
	Desarrollo de Competencias

FUENTE: GARCIA María Rosa, DE NIEVES Carmen, ROS Mc DONNEL Lorenzo

**Formación:** Incluye el nivel de preparación teórica, básica, general y profesional exigidos, así como el factor cultural necesario para que la persona ocupe el puesto.

**Experiencia:** Indica el tiempo que necesita una persona para adquirir la destreza necesaria, para realizar una acción de una manera prolija y conocer del resto de obligaciones del puesto de trabajo.

**Idioma:** Indica los conocimientos de las tres áreas de los idiomas, hablar, entender y escribir. De acuerdo a las necesidades del puesto.

**Autonomía:** A través de este factor se puede valorar la capacidad de decisión de cada trabajador e independencia en la realización de tareas propias del puesto de trabajo.

**Impactos de gestión:** A través de este factor se valora la repercusión de las acciones del ocupante del puesto tiene en la empresa y en su funcionamiento.

**Dificultad del puesto:** Indica la complejidad del mismo con respecto a las tareas y problemas al que el titular del puesto ha de enfrentarse y la presión a la que se someterá.

**Innovación y creatividad:** El hecho de que algunas situaciones a las que puede enfrentarse el trabajador no estén regladas, van a requerir de distintas dosis de innovación y creatividad, para poder afrontar las posibles dificultades que puedan surgir, de acuerdo al puesto que ocupe cada trabajador.

**Relaciones Internas y Externas:** Las relaciones profesionales son un elemento clave en la eficacia del desempeño del puesto, debido a que se pueden presentar ambientes difíciles y complejos con las demás personas, tanto dentro de la propia organización como fuera de la misma.

**Número de Subordinados:** El titular del puesto puede tener a su cargo un gran número de subordinados, dependiendo del nivel jerárquico, y por lo tanto tendrá que coordinar todas las actividades que surjan entre ellos, además de la resolución de los problemas que pueden surgir entre los subordinados. Este factor indica el número de personas sobre las que se tiene relación de mando.

**Tipo de mando:** Indica el tipo de autoridad que ejerce una persona sobre otras.

**Exigencias del trabajo, ambiente y riesgos laborales:** Hace referencia al ambiente circundante del puesto, es decir las condiciones ambientales como: calor, frío, humedad, mala iluminación, suspensión de polvo, uniforme en mal estado, postura incomoda, peligro de accidentes en el trabajo, de enfermedades, etc.

**Desarrollo de competencias:** Indica el número de competencias genéricas y directivas que demanda cada puesto de trabajo.<sup>43</sup>

Seguido de esto, cada factor se divide en niveles y se asignan un valor a cada nivel, según la exigencia que cada uno de estos niveles posea para cada puesto de trabajo, siendo el primer nivel de 10 puntos, ascendiendo hasta 40 puntos. Mientras que la ponderación está dada en porcentajes. Como se muestra en la tabla.

---

<sup>43</sup> GARCIA Maria Rosa, DE NIEVES Carmen, ROS Mc DONNEL Lorenzo, "Gestión de los Recursos Humanos: Valoración de puestos de Trabajo, aplicación a una empresa del sector de la automoción", X Congreso de Ingeniería de Organización, Valencia 7, 8 de septiembre de 2006

**Bagaje Profesional**

**Tabla 5.14 Puntuaciones de los Sub-factores según los Requisitos de los Puestos de Trabajo**

<b>Idiomas</b>	5%	2 Idiomas	3 Idiomas	4 Idiomas	5 Idiomas
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40
<b>Formación</b>	8%	1er Nivel	2do Nivel	3er Nivel	4to Nivel
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40
<b>Experiencia</b>	7%	Ninguna	1 a 2 Años	2 a 4 Años	más de 4 años
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40

Elaborado por Miguel Lascano

**Responsabilidad**

**Tabla 5.15 Puntuaciones de los Sub-factores según los Requisitos de los Puestos de Trabajo**

<b>Autonomía</b>	10%	Básica	Media	Avanzada	Total
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40
<b>Impacto de Gestión</b>	10%	Moderado	Normal	Estratégico	Neurálgico
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40

Elaborado por Miguel Lascano

**Complejidad**

**Tabla 5.16 Puntuaciones de los Sub-factores según los Requisitos de los Puestos de Trabajo**

<b>Dificultad del Puesto</b>	5%	Básico	Medio	Avanzado	Experto
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40
<b>Innovación y creatividad</b>	20%	Básico	Medio	Avanzado	Máster
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40

Elaborado por Miguel Lascano

**Relación Profesional**

**Tabla 5.17 Puntuaciones de los Sub-factores según los Requisitos de los Puestos de Trabajo**

<b>Relaciones Internas</b>	7%	Básico	Medio	Avanzado	Experto
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40
<b>Relaciones Externas</b>	7%	Baja	Media	Alta	Demandante
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40

Elaborado por Miguel Lascano

## Ejercicio del Mando

**Tabla 5.18 Puntuaciones de los Sub-factores según los Requisitos de los Puestos de Trabajo**

# Subordinados	4%	ninguno	1 a 5	5 a 10	10 a 15
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40
Tipo de Mando	4%	Ninguno	Supervisor	Directivo	Intermedio
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40

Elaborado por Miguel Lascano

## Condiciones del trabajo

**Tabla 5.19 Puntuaciones de los Sub-factores según los Requisitos de los Puestos de Trabajo**

Exigencia Horaria	4%	Baja	Mediana	Exigente	Demandante
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40
Ambientes y Riesgos Laborales	2%	Bajo	Medio	Alto	Atentatorio
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40

Elaborado por Miguel Lascano

## Competencias

**Tabla 5.20 Puntuaciones de los Sub-factores según los Requisitos de los Puestos de Trabajo**

Desarrollo de Competencias	7%	Básico	Medio	Avanzado	Experto
<b>PUNTOS</b>		10	20	30	40

Elaborado por Miguel Lascano

Como resultado de la multiplicación de la ponderación, por cada uno de los sub-factores, dieron valores numéricos, que sumados en su totalidad, dan como resultado el valor de cada puesto de trabajo. Esto beneficiará a la organización en la: reducción de quejas sobre los salarios, la alta rotación de trabajadores, la revisión de salarios, selección. Aclarar también funciones, líneas de autoridad y responsabilidades, políticas de formación, sirve para medir y controlar los costos del personal, análisis de la organización, valor y contribución de cada puesto.



**Director General****Tabla 5.21** Valoración del Puesto de Director General

Sub-factores	Pond.	Nivel	Valor	Nota
Idiomas	5%	3 idiomas	20	1
Formación	8%	4to nivel	40	3,2
Experiencia	7%	> 4 años	40	2,8
Autonomía	10%	Total	40	4
Impacto de Gestión	10%	Neurálgico	40	4
Dificultad del Puesto	5%	Avanzado	30	1,5
Innovación y creatividad	20%	Máster	40	8
Relaciones Internas	7%	Experto	40	2,8
Relaciones Externas	7%	Demandante	40	2,8
# Subordinados	4%	10 a 15	40	1,6
Tipo de Mando	4%	Directivo	30	1,2
Exigencia Horaria	4%	Demandante	40	1,6
Ambientes y Riesgos Laborales	2%	Medio	20	0,4
Desarrollo de Competencias	7%	Experto	40	2,8
<b>VALOR TOTAL</b>	100%		500	<b>37,70</b>

Elaborado por Miguel Lascano

**Integrante del Equipo de Marketing y Venta****Tabla 5.22** Valoración del Puesto del Integrante del Equipo de Marketing y Venta

Sub-factores	Pond.	Nivel	Valor	Nota
Idiomas	5%	2 idiomas	10	0,5
Formación	8%	3er nivel	30	2,4
Experiencia	7%	1 a 2 años	20	1,4
Autonomía	10%	Media	20	2
Impacto de Gestión	10%	Estratégico	30	3
Dificultad del Puesto	5%	Medio	20	1
Innovación y creatividad	20%	Máster	40	8
Relaciones Internas	7%	Medio	20	1,4
Relaciones Externas	7%	Alta	30	2,1
# Subordinados	4%	Ninguno	10	0,4
Tipo de Mando	4%	Ninguno	10	0,4
Exigencia Horaria	4%	Media	20	0,8
Ambientes y Riesgos Laborales	2%	Bajo	10	0,2
Desarrollo de Competencias	7%	Avanzado	30	2,1
<b>VALOR TOTAL</b>	100%			<b>25,70</b>

Elaborado por Miguel Lascano



**Integrante del Equipo de Atención del Cliente Interno****Tabla 5.23** Valoración del Puesto del Integrante del Equipo de Atención del Cliente Interno

Sub-factores	Pond.	Nivel	Valor	Nota
Idiomas	5%	2 idiomas	10	0,5
Formación	8%	3er nivel	30	2,4
Experiencia	7%	2 a 4 años	30	2,1
Autonomía	10%	Avanzado	30	3
Impacto de Gestión	10%	Estratégico	30	3
Dificultad del Puesto	5%	Avanzado	30	1,5
Innovación y creatividad	20%	Avanzado	30	6
Relaciones Internas	7%	Experto	40	2,8
Relaciones Externas	7%	Alta	30	2,1
# Subordinados	4%	Ninguno	10	0,4
Tipo de Mando	4%	Ninguno	10	0,4
Exigencia Horaria	4%	Exigente	30	1,2
Ambientes y Riesgos Laborales	2%	Bajo	10	0,2
Desarrollo de Competencias	7%	Avanzado	30	2,1
<b>VALOR TOTAL</b>	100%			<b>27,70</b>

Elaborado por Miguel Lascano

**Integrante del Equipo de Atención al Cliente****Tabla 5.23** Valoración del Puesto del Integrante del Equipo de Atención al Cliente

Sub-factores	Pond.	Nivel	Valor	Nota
Idiomas	5%	2 idiomas	10	0,5
Formación	8%	3er nivel	30	2,4
Experiencia	7%	1 a 2 años	20	1,4
Autonomía	10%	Avanzada	30	3
Impacto de Gestión	10%	Neurálgico	40	4
Dificultad del Puesto	5%	Avanzado	30	1,5
Innovación y creatividad	20%	Máster	40	8
Relaciones Internas	7%	Avanzado	30	2,1
Relaciones Externas	7%	Demandante	40	2,8
# Subordinados	4%	Ninguno	10	0,4
Tipo de Mando	4%	Ninguno	10	0,4
Exigencia Horaria	4%	Exigente	30	1,2
Ambientes y Riesgos Laborales	2%	Bajo	10	0,2
Desarrollo de Competencias	7%	Avanzado	30	2,1
<b>VALOR TOTAL</b>	100%			<b>30,00</b>

Elaborado por Miguel Lascano

**Integrante del Equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria**

**Tabla 5.24** Valoración del Puesto Integrante del Equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria

Sub-factores	Pond.	Nivel	Valor	Nota
Idiomas	5%	2 idiomas	10	0,5
Formación	8%	2do nivel	20	1,6
Experiencia	7%	Ninguna	10	0,7
Autonomía	10%	Media	20	2
Impacto de Gestión	10%	Neurálgico	40	4
Dificultad del Puesto	5%	Medio	20	1
Innovación y creatividad	20%	Avanzado	30	6
Relaciones Internas	7%	Avanzado	30	2,1
Relaciones Externas	7%	Demandante	40	2,8
# Subordinados	4%	Ninguno	10	0,4
Tipo de Mando	4%	Ninguno	10	0,4
Exigencia Horaria	4%	Demandante	40	1,6
Ambientes y Riesgos Laborales	2%	Alto	30	0,6
Desarrollo de Competencias	7%	Avanzado	30	2,1
<b>VALOR TOTAL</b>	100%			<b>25,80</b>

Elaborado por Miguel Lascano

**Integrante del Equipo Financiero**

**Tabla 5.25** Valoración del Puesto del Integrante del Integrante del Equipo Financiero

Sub-factores	Pond.	Nivel	Valor	Nota
Idiomas	5%	2 idiomas	10	0,5
Formación	8%	3er nivel	30	2,4
Experiencia	7%	> 4 años	40	2,8
Autonomía	10%	Avanzada	30	3
Impacto de Gestión	10%	Neurálgico	40	4
Dificultad del Puesto	5%	Experto	40	2
Innovación y creatividad	20%	Máster	40	8
Relaciones Internas	7%	Avanzado	30	2,1
Relaciones Externas	7%	Media	20	1,4
# Subordinados	4%	Ninguno	10	0,4
Tipo de Mando	4%	Ninguno	10	0,4
Exigencia Horaria	4%	Exigente	30	1,2
Ambientes y Riesgos Laborales	2%	Bajo	10	0,2
Desarrollo de Competencias	7%	Avanzado	30	2,1
<b>VALOR TOTAL</b>	100%			<b>30,50</b>

Elaborado por Miguel Lascano

**Integrante del Equipo de Calidad Total**

**Tabla 5.26** Valoración del Puesto del Integrante del Equipo de Calidad Total

Sub-factores	Pond.	Nivel	Valor	Nota
Idiomas	5%	2 idiomas	10	0,5
Formación	8%	3er nivel	30	2,4
Experiencia	7%	2 a 4 años	30	2,1
Autonomía	10%	Total	40	4
Impacto de Gestión	10%	Neurálgico	40	4
Dificultad del Puesto	5%	Experto	40	2
Innovación y creatividad	20%	Máster	40	8
Relaciones Internas	7%	Experto	40	2,8
Relaciones Externas	7%	Alta	30	2,1
# Subordinados	4%	Ninguno	10	0,4
Tipo de Mando	4%	Ninguno	10	0,4
Exigencia Horaria	4%	Demandante	40	1,6
Ambientes y Riesgos Laborales	2%	Bajo	10	0,2
Desarrollo de Competencias	7%	Experto	40	2,8
<b>VALOR TOTAL</b>	100%			<b>33,30</b>

Elaborado por Miguel Lascano

La evaluación técnica de la valoración de puestos, ha dado como resultado la siguiente puntuación:

**Tabla 5.27** Resultados de la Valoración de Puestos

Equipos	Puntuación
Director General	37,70
Integrante del Equipo de Marketing y Ventas	25,70
Integrante del Equipo de Atención del Cliente Interno	27,70
Integrante del Equipo de Atención al Cliente	30,00
Integrante del Equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria	25,80
Integrante del Equipo Financiero	30,50
Integrante del Equipo de Calidad Total	33,30

Elaborado por Miguel Lascano



### 5.3 Sistema de Remuneraciones y Beneficios

Para explicar el sistema de remuneraciones y beneficios de la empresa, se debe dividir en dos las áreas de análisis, según el tipo de salarios que recibirán los trabajadores. La primera fila está conformada por el área de eficiencia de la empresa, es decir por quienes se preocuparán de dar todos los instrumentos de apoyo para, que el área de eficacia (los agentes inmobiliarios) de la empresa genere la productividad esperada.

**Tabla 5.28** Clasificación del Tipo de ingreso de los Trabajadores

<b>Salario Fijo mas Bonificaciones x Cumplimiento de Objetivos e Incremento de Utilidades</b>	<b>Salario Fijo mas Comisiones Crecientes</b>
Director General	Integrante del Equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria
Integrante del Equipo de Marketing y Ventas	
Integrante del Equipo de Atención del Cliente Interno	
Integrante del Equipo de Atención al Cliente	
Integrante del Equipo Financiero	
Integrante del Equipo de Calidad Total	

Elaborado por Miguel Lascano

Después que analizamos el valor del puesto de trabajo de cada una de las áreas, se procede a dar valor monetario a cada uno de los puestos, asignándole primero una cantidad al Director General, según el precio que el mercado paga actualmente (2011). Luego de eso el sistema de valoración de puestos, se encarga de asignar automáticamente, el valor monetario al resto de puestos de trabajo, de acuerdo a su proporcionalidad. Es decir, si el Director General ganará 1.300 dólares, con un valor de puesto de 37,3 (el valor más alto), el resto de puestos no podrá ganar más que este. Esta es una importante forma para evitar conflictos por controversias en salarios.



**Tabla 5.29 Salarios Según la Valoración de Puestos**

Puesto	Salario Fijo	Salario Fijo Anual	Valor del Puesto
<b>Director General</b>	1.300	15.600	37,70
<b>Integrante del Equipo de Marketing y Ventas</b>	886	10.634	25,70
<b>Integrante del Equipo de Atención del Cliente Interno</b>	955	11.462	27,70
<b>Integrante del Equipo de Atención al Cliente</b>	1.034	12.414	30,00
<b>Integrante del Equipo Financiero</b>	1.052	12.621	30,50
<b>Integrante del Equipo de Calidad Total</b>	1.148	13.779	33,30

Elaborado por Miguel Lascano

Después de haber analizado el salario fijo del primer grupo de trabajadores, el siguiente paso es analizar su salario variable, que consiste, en el pago de bonificaciones, de acuerdo al cumplimiento de los objetivos trazados, por cada una de las áreas, sumado al requerimiento de que esos objetivos cumplidos, hayan incrementado las utilidades trimestrales de la empresa en los rangos que se muestran a continuación.

Los trabajadores recibirán un porcentaje, de las utilidades, de acuerdo a la valoración de cada uno de sus puestos. Esta bonificación busca dar la oportunidad de motivar a los trabajadores de esta área, para que sean ellos mismos y no la empresa, quienes decidan el salario que desean ganar, de acuerdo a los resultados que sus esfuerzos den en el trabajo.



<b>Tabla 5.30 Salario Variable x Incremento en Utilidades Trimestrales</b>					
<b>Puesto</b>	Valor del Puesto	Incremento en Utilidades del 10% a 20%	Incremento en Utilidades del 30% a 50%	Incremento en Utilidades del 60% a 100%	Incremento en Utilidades de más del 100%
<b>Director General</b>	37,70	3%	5%	8%	10%
<b>Integrante del Equipo de Marketing y Ventas</b>	25,70	2%	3%	5%	7%
<b>Integrante del Equipo de Atención del Cliente Interno</b>	27,70	2%	4%	6%	7%
<b>Integrante del Equipo de Atención al Cliente</b>	30,00	2%	4%	6%	8%
<b>Integrante del Equipo Financiero</b>	30,50	2%	4%	6%	8%
<b>Integrante del Equipo de Calidad Total</b>	33,30	2%	5%	7%	9%
<b>Total de Utilidades a Repartir</b>	<b>185</b>	<b>13%</b>	<b>25%</b>	<b>38%</b>	<b>50%</b>

Elaborado por Miguel Lascano

Ahora pasamos al análisis del sistema de remuneraciones del Equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria (los Agentes Inmobiliarios), la fuerza de ventas del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**. El sistema de remuneraciones del equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria, se compone de un salario fijo, y un salario variable (comisiones), cuyo porcentaje se incrementa según el número de inmuebles vendidos. A continuación se muestra el salario fijo (240 dólares).

<b>Tabla 5.31 Salario Fijo de los Integrantes de Asesoría y Gestión Inmobiliaria</b>	
<b>Salario Fijo Mensual</b>	<b>Salario Fijo Anual</b>
300	3.600

Elaborado por Miguel Lascano

La segunda parte del análisis del salario del Equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria, conformado por los Agentes Inmobiliarios de la compañía, está estructurado por el sistema de comisiones, donde el porcentaje que cada Agente cobra, se incrementa progresivamente cada vez que el Agente vende más casas, dentro del periodo de un año (RANGOS).



El **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ** cobrará por servicios de corretaje, un promedio de 8.000 dólares, de este valor, se repartirá el porcentaje de comisión respectivo, al Agentes Inmobiliario que haya vendido el inmueble.

**Tabla 5.32 Salario Variable de los Integrantes de Asesoría y Gestión Inmobiliaria**

RANGOS	Casas Vendidas	Comisión Cobrada x Agente	Comisión x Casa Vendida
Rango 1	1 a 3	13%	1.040
Rango 2	4 a 6	25%	2.000
Rango 3	7 a 9	38%	3.040
Rango 4	10 a >	50%	4.000

Elaborado por Miguel Lascano

De haber más de un agente involucrado en la venta del inmueble, la comisión del agente que tiene el inmueble, se dividirá entre los participantes activos de la venta. Por ejemplo uno de los agentes posee el inmueble y el otro tiene el comprador, al momento que se cierra la negociación, los dos agentes se reparten la comisión, pero la casa consta como que fue vendida por el agente que tiene bien.

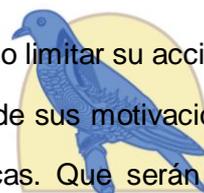
Es importante mencionar también, que la asignación de las casas, dependerá de la experiencia del corredor, y de los resultados obtenidos, dándoles las casas de mayor valor a aquellos agentes con mayor eficacia.

**Tabla 5.33 Valores Promedio de Remuneración de Agentes**

RANGOS	Comisión Anual x Rango	Salario Fijo Anual	Comisión + Salario Fijo Anual	Remuneración Mensual
Rango 1	2.080	2.880	4.960	413
Rango 2	10.000	2.880	12.880	1.073
Rango 3	24.320	2.880	27.200	2.267
Rango 4	44.000	2.880	46.880	3.907

Elaborado por Miguel Lascano

Estas compensaciones que los agentes recibirán servirá para no limitar su accionar, ni sus iniciativas en el trabajo, llevándolos a desarrollar parte de sus motivaciones, con las que puedan asumir sus responsabilidades económicas. Que serán bien merecidas, por su aporte dentro de la empresa.



Estas motivaciones económicas, que reciben ambos grupos analizados, pretenden, el vínculo entre ellos, para que trabajen en grupo y busquen cada uno la motivación de los demás y el alto rendimiento de todos. Ya que esto les llevará a cumplir las metas planteadas, y obtener las remuneraciones esperadas.

#### 5.4 Beneficios

Los beneficios que obtienen los trabajadores en los distintos equipos, son los siguientes, y son parte del cumplimiento de las responsabilidades que la empresa adquiere como empleador.

<b>Tabla 5.34 Plan de Beneficios para los Trabajadores</b>		
<b>Beneficios</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
<b>Servicio de Comedor</b>	Para que los trabajadores tengan un almuerzo diario.	\$500
<b>Bono para Atención Dental</b>	Para el uso personal en un tratamiento profiláctico para sanación de muelas.	\$50
<b>Programa de Cesantías</b>	Administración de un fondo para el retiro de los trabajadores, desembolsable también con la desvinculación del trabajador con la empresa.	\$5
<b>Bono para Atención Médica</b>	Para atención en alguna situación de emergencia, para compra de medicinas o citas medicas.	\$50
<b>Bono para Atención Psicológica</b>	Para evaluación de la situación psicológica del trabajador o para manejo del estrés.	\$50
<b>Pago por día de Reposo x Enfermedad</b>	Para la correcta recuperación de los trabajadores cuando hayan tenido una desmejora en la salud pasajera.	\$30
<b>Bono para libros de Bienes Raíces</b>	Para mantener actualizado el conocimiento del negocio de los trabajadores.	\$35
<b>TOTAL</b>		<b>\$720</b>

Elaborado por Miguel Lascano



## 5.5 Atracción, Selección e Incorporación

Este proceso extremadamente necesario e importante para la empresa, se divide en 4 sub-procesos graficados a continuación.



**El Proceso de Atracción:** es la forma y los medios utilizados, para dar a conocer la necesidad de personal con características específicas, para ocupar un cargo específico, ya sea dentro de la empresa privada, como de la institución pública. En el caso del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, seguirá los siguientes procedimientos para cumplir con esta etapa.



Las fuentes de reclutamiento seleccionadas, serán a través de publicaciones en Internet, en páginas web como porfinempleo.com, o bumeram.com. Y a través de publicaciones en prensa, como el Comercio, Últimas Noticias o Diario Hoy.



La publicación deberá de contar con la siguiente información.

*Nueva Empresa Inmobiliaria*

*Necesita*

**Director General**

**Para optar** a este puesto es necesario poseer un mínimo de 4 años de experiencia en el sector inmobiliario, tener un título de cuarto nivel, licencia de Corredor de Bienes Raíces, edad de 30 a 60 años, que tenga liderazgo y una gran capacidad creativa y de innovación.

**Ofrecemos** salario fijo más bonificaciones, estabilidad laboral y formación a cargo de la empresa.

**Interesados presentarse** en El Edificio del Hotel Cumbayá, Calle Chimborazo N510 Y García Moreno.

**Anuncio 1**

La publicación para integrar los distintos equipos, a acepción del equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria, que se lo presentará en una publicación aparte.

*Nueva Empresa Inmobiliaria*

*Necesita*

**Agentes Inmobiliarios**

**Para optar** a uno de estos puestos no es necesario tener experiencia, debe contar mínimo con un segundo nivel de educación, una edad de 20 a 60 años, que tenga facilidad de trabajo en equipo, comunicativa y con una gran capacidad creativa y de innovación.

**Ofrecemos** salario fijo más comisiones, estabilidad laboral y formación a cargo de la empresa.

**Interesados presentarse** en El Edificio del Hotel Cumbayá, Calle Chimborazo N510 Y García Moreno.

**Anuncio 2**



Para la atracción del equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria, el anuncio se lo ha estructurado de la siguiente manera.

*Nueva Empresa Inmobiliaria*  
*Necesita*

**Personal** para ocupar puestos en áreas de Marketing, Ventas, Atención al cliente, Recursos Huma, Finanzas, Calidad.

**Para optar** a uno de estos puestos es necesario poseer un mínimo de 2 años de experiencia, tener un título de tercer nivel, edad de 23 a 60 años, que tenga facilidad de trabajo en equipo y una gran capacidad creativa y de innovación.

**Ofrecemos** salario fijo más bonificaciones, estabilidad laboral y formación a cargo de la empresa.

**Interesados presentarse** en El Edificio del Hotel Cumbayá, Calle Chimborazo N510 Y García Moreno

### Anuncio 3

El **segundo proceso**, para la selección de los pre-candidatos idóneos, es la “**primera selección**” subdividida a continuación. Aquí pasaran las carpetas presentadas, por un primer filtro, donde se analizara que cumplan con los requerimientos de educación, experiencia, edad.

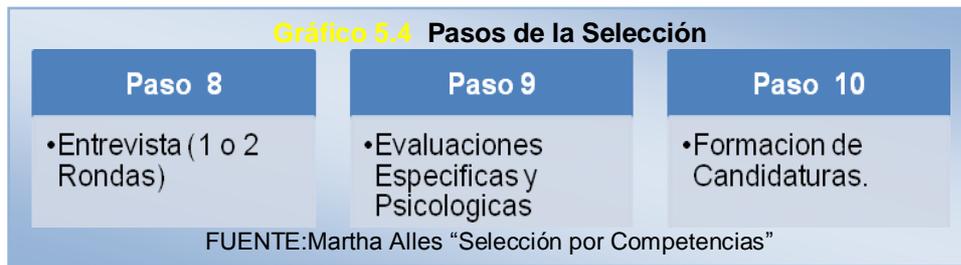


El **tercer proceso es la “selección”**. Ya en este punto, aquellos que cumplan con los requerimientos de educación, experiencia y edad, pasan a ser entrevistados, 1 a 2 veces, por el encargado de la selección y por un conocedor del área en la que se desempeñara. Para luego evaluar sus competencias, a través de evaluaciones específicas y psicológicas. Quienes pasen, serán tomados ya como candidatos.

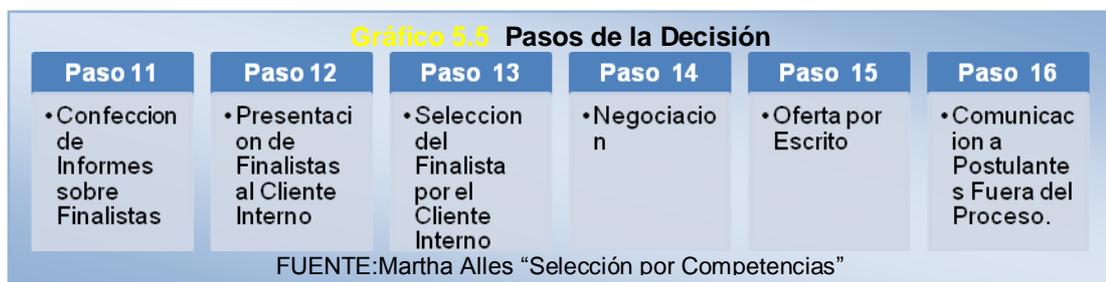


La entrevista se hará mediante una ficha de evaluación<sup>44</sup>, que conste de un diccionario de conocimientos, donde se califique en rangos que vayan desde conocimiento avanzado del área a conocimiento mínimo, y de la evaluación psicológica, mediante análisis de incidentes críticos.

Se deberá además evaluar los valores de los postulantes, para analizar si se identifican a los de la empresa, esto se realizará en rangos que vayan del nivel mínimo, hasta el máximo. Cada nivel tiene una puntuación, que luego será sumada y comparada con el resto de postulantes. Para seleccionar al más apto.



**El cuarto y último proceso es el de "decisión".** Donde ya se confecciona los informes de los finalistas, que pueden ser de 2 a 4, por cada área buscada. Que tendrán que ser presentados a los clientes inter, en caso de ya tenerlos, para que den su opinión y den una selección de los más adecuados. Luego de esto se llega a la negociación con los seleccionados, para concretar los términos del trabajo. Se presenta una oferta por escrito, una vez aceptada la oferta, se comunica a los postulantes que quedaron fuera del proceso, esto como una actitud de respeto por los demás candidatos que se presentaron.



<sup>44</sup> **Fichas de Evaluación:** Permite medir tanto competencias como conocimientos, con un diseño particular en cada caso, que se explica en un punto por separado.

Entrevista por Incidentes críticos: Es un tipo especial de entrevista donde se exploran, como su nombre lo indica, los índices críticos, tanto positivos como negativos, de una persona, conjuntamente con sus competencias. ALLES, Martha, "Construyendo Talento" Pág. 73.

## 5.6 Desarrollo y Plan de Sucesión

La estructura organizacional de la empresa posee un puesto clave y jerárquico dentro de la misma, este es la del Director General. Los posibles participantes para eventualmente ocupar este lugar, podrán salir de cualquiera de los equipos de trabajo. Para lo cual se debe asegurar que todos los individuos designados como posibles sucesores posean las capacidades necesarias para alcanzar la visión del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, junto con los planes estratégicos.

El proceso que se seguirá para elegir al sucesor del Director General, esta descrito en 4 pasos que se muestran a continuación.



La razón para nombrar al sucesor en el cargo de Director General será, la ausencia definitiva de su titular, que en este caso sería el Director General. Por razones como jubilación, renuncia, despido o fallecimiento.

Una característica del plan de sucesión, es que no hay una fecha cierta para la misma, y que además la organización no asume ningún compromiso con los participantes, que se postulen para el cargo.

## 5.7 Reconocimientos y Menciones

Debido al deseo de desarrollarse del personal dentro de la organización en la que trabaja, se plantea un plan de Reconocimientos y Menciones. Esto como plan alternativo al plan de carrera existente en las organizaciones verticales.



Aquí se reconoce al Líder Entrenador<sup>45</sup>, según su tiempo en la empresa, los meritos alcanzados, las menciones obtenidas, el cumplimiento de objetivos y la experticia. Competencias y conocimientos necesarios para ocupar dicho puesto, además de la experiencia acumulada dentro de la empresa.

<b>Tiempo en la Empresa</b>	5 Años
<b>Meritos Realizados</b>	10 Iniciativas
<b>Menciones Obtenidas</b>	>5
<b>Cumplimiento de Objetivos</b>	> 15
<b>Experticia dentro de la Empresa</b>	3 Años
<b>Capacidad de Enseñar</b>	Alta
<b>Capacidad de Aprender de los Demás</b>	Alta

Elaborado por Miguel Lascano

## 5.8 Criterios de Motivación

En este capítulo se ha explicado varias maneras que se utilizarán para motivar a los clientes internos (trabajadores). Adicionalmente a eso, se mantendrá siempre la comunicación del Equipo de Atención al Cliente Interno, con todos los Integrantes de la empresa, para encuestarlos y medir el nivel de motivación que tengan en el trabajo, para solucionar cualquier inconveniente que posean, y que la empresa pueda ayudar a solucionar.

Dentro del trabajo, el Equipo de Atención al Cliente Interno deberá, ver por las buenas relaciones que los trabajadores tengan entre ellos, promoviendo compañerismo y una buena amistad entre todos, mediante actividades en equipo. Como organizar partidos de futbol un fin de semana, o ir a acampar en una montaña. Además el Equipo de Atención al Cliente Interno, tendrán que ver que las instalaciones de la empresa brinden la seguridad, comodidad y la tecnología necesaria para que los trabajadores puedan desarrollar su trabajo a gusto y eso les lleve a mantenerse motivados.

<sup>45</sup> **Líder Entrenador:** Es la persona dentro del equipo, que al mismo tiempo que cumple el rol de líder, lleva adelante otra función respecto del resto del equipo, ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje de las tareas de la empresa. Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.

## 5.9 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño será analizada individualmente y por equipo. La evaluación se dividirá en 3 áreas, la primera la del conocimiento, es decir que cada trabajador y cada equipo sepan cómo realizar su parte del trabajo. La segunda área es la de las competencias, es decir las habilidades, los hábitos y las actitudes que un trabajador y su equipo posean, necesarias para realizar una actividad específica. La tercera área es la de las motivaciones y permitirá que tanto sus conocimientos como sus competencias, se expresen a los niveles esperados.

El Equipo de Atención al Cliente Interno, será el encargado de evaluar el desempeño de los trabajadores. Los conocimientos serán medidos a través de evaluaciones periódicas. Las motivaciones serán analizadas a través de entrevistas individuales. Y las competencias serán evaluadas a través de los factores que se explican a continuación.

### 5.9.1 Competencias cardinales<sup>46</sup>

#### **Adaptación al cambio**

Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.

#### **Creatividad e innovación**

Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

#### **Lealtad y sentido de pertenencia**

El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los



<sup>46</sup> Diccionario de Competencias, Cardinales, Talento Humano

intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.

### **Orientación al cliente**

Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.

### **Trabajo en equipo**

El trabajador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y porque sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.

## **5.9.2 Competencias específicas<sup>47</sup>**

### **Compromiso**

Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.



<sup>47</sup> Diccionario de Competencias, Específicas, Talento Humano

**Credibilidad técnica**

Es considerado el referente técnico clave en relación a las labores que realiza y es habitualmente consultado para tomar decisiones.

**Dinamismo**

Presenta buena capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

**Don de mando**

Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados puedan acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.

**Liderazgo**

Ejerce una fuerte influencia en todos los Integrantes de la empresa. Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad. Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.

**Pensamiento estratégico**

Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización al identificar cual sería la mejor propuesta estratégica. Presenta alta capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y

consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

### **Precisión**

Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.

### **Relaciones públicas**

El trabajador posee amplios recursos para consolidar la imagen de la empresa, comunicando las distintas facetas de ésta a diversos receptores: clientes inter y externos, proveedores, y comunidad. Tiene una alta capacidad para realizar la publicidad de la empresa a través de dichas relaciones.

### **Tolerancia a la presión**

Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión.



## CAPÍTULO VI. INGENIERÍA DEL PROYECTO

---

### 6.1 Servicio (Producto)

El **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, prestará el servicio de corretaje de casas en el sector de Cumbayá. Dentro de Cumbayá las principales urbanizaciones donde se enfocará la compañía son, Prados de Cumbayá, Miravalle, Florencia, Lomas de Cumbayá y Santa Lucía. Principalmente en el rango de casas que van desde 100 mil a 500 mil dólares. **(Anexo No. 10)**

Para comunicar el servicio del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, se necesitará dar una imagen corporativa, que vaya acorde al Cliente Objetivo al que dirigimos. La imagen servirá para que el Cliente Objetivo identifique, defina el servicio y posicione en la mente.

Antes de esto es importante describir el concepto del servicio de la empresa que es: Ser un **servicio** diseñado, para **brindar el debido asesoramiento**, en la **compra-venta, de casas en el sector de Cumbayá**. Con **gente permanentemente capacitada**, en el **corretaje de Bienes Raíces**, que deberá estar **preparada**, para **planificar y gestionar** todos los procesos de **publicidad, promoción y saneamiento tributario de los Bienes a comercializar**. Ofreciendo además al cliente, un **trato siempre especial, amable y cordial**, como se lo merece. Todo esto dentro de una **infraestructura especialmente diseñada**, para brindar el servicio, donde el **confort y las facilidades tecnológicas**, logren **facilitar la decisión de compra** del cliente.

### Imagen Corporativa **(Anexo No.9)**

Parte fundamental del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, es su imagen corporativa, diseñada especialmente para el Cliente Objetivo al que referimos. Está dividida en 3 partes, que son, el logotipo, el nombre y el slogan, que se detalla a continuación.



**Logotipo:** Representado por una paloma, que se manejará como la imagen gráfica de la empresa, busca expresar el sentido de la naturaleza que posee el Valle de Cumbayá, además busca impactar la mente de quien la mira, ya que no es una imagen tradicional para una inmobiliaria, como lo suelen ser los gráficos de casas o edificios, con los que el resto de empresas inmobiliarias se identifican.

**Nombre: GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ,** es el nombre asignado, por 3 razones. Primeramente describe el negocio de la compañía (Inmobiliaria). En segundo lugar describe la forma de trabajo que tendrá (Grupo), ya que la empresa funcionará mediante alianzas estratégicas con inmobiliarias de otras zonas de la ciudad de Quito, para comisionar inmuebles en zonas donde la empresa no de servicio. En tercer lugar el nombre (Veracruz), un nombre sobrio, apropiado para el Cliente Objetivo al que referimos.

**Slogan:** Encierra en 3 palabras, la forma de trabajo de la empresa, Asesoría con Resultados, dejando claro al perceptor de la idea, que es lo que la empresa tiene para ofrecer al cliente.

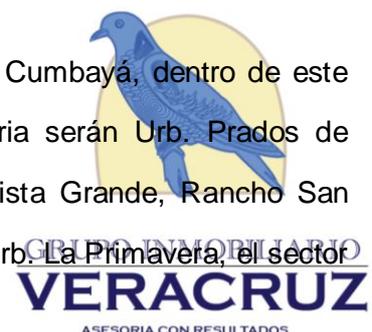
Los costos asignados para el diseño de la imagen corporativa son los siguientes.

Tabla 6.1 Partes y Costos de la Imagen Corporativa	
Imagen Corporativa	Valor
Diseño del Logotipo	\$50
Diseño del Nombre	\$50
Diseño del Slogan	\$50
<b>Total</b>	<b>\$150</b>

Elaborado por Miguel Lascano

## 6.2 Plaza (Anexo No.10) (Video No. 2)

La segmentación de mercado está dirigida al sector de Cumbayá, dentro de este sector, las zonas residenciales que cubra la inmobiliaria serán Urb. Prados de Cumbayá, Miravalle, Florencia, Lomas de Cumbayá, Vista Grande, Rancho San Francisco, Jacaranda, Lumbisi, Nayón, Urb. San Isidro, Urb. La Primavera, el sector



del Reservorio y Santa Lucia. Por esta razón las instalaciones de la inmobiliaria deberán ubicarse dentro del perímetro de Cumbayá. Esto para poder atender de una manera ordenada y tiempo a todos quienes requieran de los servicios. Además ayudará a optimizar los costos de traslado, desde las instalaciones de la inmobiliaria, hasta las casas que se mostrará a los interesados.

### 6.2.1 Canal de Distribución

Se han seleccionado 2 canales de distribución para el servicio, basado en la investigación de mercado realizada.

El primer canal de distribución, es a través de la ubicación del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, en un centro comercial del sector de Cumbayá. Donde atenderán los Agentes Inmobiliarios y la recepcionista, a los clientes que visiten. (Anexo No.6)

Para la selección del Centro Comercial apropiado se manejan 5 posibilidades y una más de un C.C que se encuentra en construcción, que se llamará C.C Royal Plaza.

Los factores a ser evaluados son:

Tabla 6.2 Factores de Evaluación del Canal de Distribución	
<b>PRECIO</b>	Cuál es el valor del arrendamiento de cada local.
<b>ACCESIBILIDAD</b>	El tiempo que toma llegar al lugar y los obstáculos que demoran y dificultan el acceso.
<b>MODERNIDAD</b>	Los años de haber sido edificado el Centro Comercial y el diseño de la construcción.
<b>VISIBILIDAD</b>	De cuantos lugares del sector se le puede ver a la construcción y si se encuentra en avenidas principales.
<b>TRAFICO</b>	Volumen de personas del target que buscamos que visitan el lugar.
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>	Tiempo en el que se podrá conseguir un local de arrendamiento en cada uno de los centros comerciales.

Elaborado por Miguel Lascano



Las calificaciones que cada Centro Comercial obtuvo, es la siguiente (desarrollado en el Capítulo IV): **(Anexo No.7)**

<b>1</b>	C.C Plaza Moderna	3,51
<b>2</b>	C.C Royal Plaza	3,46
<b>3</b>	C.C Villa Cumbayá	3,12
<b>4</b>	C.C Ventura Mall	3,05
<b>5</b>	C.C Plaza San Juan	2,84
<b>6</b>	C.C La Esquina	2,30

Elaborado por Miguel Lascano

Como se puede apreciar hay tres centros comerciales que son los que mejor nota obtienen, entre esos esta, el C.C Plaza Moderna, el C.C Royal Plaza y el C.C Villa Cumbayá.

El C.C Royal Plaza tiene una dificultad, razón por la cual no tiene la mayor puntuación (que está en construcción), su finalización será dentro de 2 años (2012), a pesar de esto, posee grandes características que la convierten en la principal opción, para ser el lugar donde se ubique el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.

Las características de este centro comercial serán, 120,000 metros<sup>2</sup> de construcción, de los cuales 28,000 m<sup>2</sup> serán dedicados para 160 locales comerciales y 65.000 m<sup>2</sup> para 2.200 parqueaderos. Además que estará ubicado alado del Hospital de los Valles, en la planta donde funcionaba Nestlé. Esto vendrá acompañado de una inversión de 2 millones de dólares para la construcción de un intercambiador de cuatro carriles que permitirá el paso ininterrumpido de los vehículos que circulen en la zona. Esto se hace posible por un convenio firmado entre la Alcandía de Quito y la empresa Inmodiamante S.A.

El costo de arrendamiento que representará cada una de estas opciones es:



**Tabla 6.4 Costos de Arrendamiento de las 3 mejores Opciones**

Centros Comerciales	Tamaño del Local	Gasto de Arrendamiento
C.C Royal Plaza	58 m2	\$700
C.C Villa Cumbayá	55 m2	\$600
C.C Plaza Moderna	50 m2	\$550

Elaborado por Miguel Lascano

## 6.2.2 E-Business

El segundo canal de distribución escogido, será la página web de la inmobiliaria, que deberá tener las siguientes características: **(Anexo No.11)**

**Tabla 6.5 Características de la Página Web**

Que conste el Logotipo
Diseño de acuerdo al logotipo
Características de la empresa y del servicio
Portada de Bienvenida
Conteo de visitas x día, mes año
Conexión en línea con los agentes
Avaluador de propiedades
Muestra gráfica de cada inmueble, en Fotos y Videos
Datos informativos por inmueble
Conexión a Facebook y Twitter
Información para contactos
Tener referencias de otras páginas a el sitio
Traducción al Inglés
Promociones de inmuebles de oportunidad
Noticias del sector de la construcción y bienes raíces
Estilos de casas de vanguardia
Decoración para casas
Permanente actualización del contenido
Y mucho orden para el fácil manejo del cliente

Elaborado por Miguel Lascano

Estas características han sido seleccionadas para dar forma a la página web, del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, para posicionarla en los 5 primeros puestos de los distintos buscadores de Internet, medio por el cual la mayor parte de la población, obtiene información sobre los Bines Raíces de la ciudad.

Está comprobado que más del **70%** de los usuarios de Internet ingresan a páginas web a través de Motores de Búsqueda y que el **98%** de las personas lo hacen

utilizando sólo los 6 más importantes, como son Google, Yahoo, Live Search, Terra, AltaVista y AOL.

El Equipo de Marketing y Ventas será el encargado de posicionar a la página web en este rango de los 5 primeros puestos de los buscadores, mediante el desarrollo de estos tres pasos:

<b>Tabla 6.6 Pasos para el Posicionamiento de la Página Web</b>	
<b>1. Gestión de Palabras Claves</b>	Insertar en la Pagina Web las palabras claves o keywords que lleven al algoritmo del buscador a ubicarla en los primeros puestos.
<b>2. Links de referencia al sitio</b>	Sugerir el sitio a los principales directorios y portales referentes a bienes raíces, para que tengan un link de acceso a el sitio.
<b>3. PageRank:</b>	Escala de 0 a 10 que indica la importancia relativa de un sitio de la inmobiliaria para Google. Se lograra mejor nivel con más sitios de referencia.
Elaborado por Miguel Lascano	

El contenido deberá de ser útil para el cliente y de calidad, para aprovechar todo el potencial del sitio Web y generar ventas a través de este canal de distribución escogido. Para hacer esto posible se le ha asignado el siguiente presupuesto para la elaboración y posicionamiento de la página web de la empresa.

<b>Tabla 6.7 Partes y Costos de la Elaboración de la Página Web</b>	
<b>Página Web</b>	<b>Costos</b>
Elaboración de la Página Web	\$800
Posicionamiento en los buscadores	\$500
<b>Total Costo Página Web</b>	<b>\$1,300</b>
Elaborado por Miguel Lascano	

### 6.2.3 Ventajas y desventajas de los canales previstos

Se puede decir que los dos canales seleccionados se complementan el uno con el otro, ya que tienen características específicas diferentes. El local donde funcionará el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, que estará ubicado en un centro



comercial, mantendrá contacto físico y dará más confianza al cliente, mientras que la página web mantendrá en permanente contacto, permitiendo llegar a lugares donde físicamente no podríamos ir. De esta manera satisfacer las necesidades de más clientes y superar sus expectativas.

#### 6.2.4 Trámites para Iniciar la Empresa

La legislación ecuatoriana exige varios permisos, para legalizar el funcionamiento de las empresas, así como también para integrarlas al pago de impuestos a la municipalidad y al estado. Los trámites para obtener los permisos necesarios para la empresa, están detallados a continuación.

#### Legalización de Contrato de Arrendamiento

Tabla 6.8 Legalización de Contrato de Arrendamiento	
Tramites	Lugar / Valor y Tiempo
Original y 4 copias del contrato arrendamiento	Juzgados de Inquilinato, valor \$5.00, tiempo 2 días
Original y copia del pago por tasa judicial \$5.00	Notaría, valor \$60.00, tiempo 30 minutos
Original y copia de C.I. y Papeleta de votación del arrendatario	

FUENTE: Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO

#### Registro Único del Contribuyente (RUC)

Tabla 6.9 Registro Único del Contribuyente (RUC)	
Tramites	Lugar / Valor y Tiempo
Formulario RUC 01 A	Servicios de Rentas Internas SRI
Copia de escritura de constitución	
Nombramiento R.L. inscrito en el Registro Mercantil.	Valor: Gratuito Tiempo: 20 a 30 min.
Fotocopia de la cédula y papeleta de votación del R.L.	
Original y copia carta de luz, agua o teléfono actualizada.	

FUENTE: Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO



## Informe de Regulación Metropolitana (IRM)

<b>Tabla 6.10 Informe de Regulación Metropolitana (IRM)</b>	
<b>Tramites</b>	<b>Lugar / Valor y Tiempo</b>
Formulario de Solicitud para obtener IRM	Administración Zonal a la que corresponda el establecimiento
Original y copia de C.I. y papeleta de votación del propietario o representante legal	
Escritura de constitución legalizada en el caso de ser P.J.	Valor: \$2.00
Original y copia del pago del impuesto predial	Tiempo: 3 días laborables

FUENTE: Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO

## Patente Municipal

<b>Tabla 6.11 Patente Municipal</b>	
<b>Tramites</b>	<b>Lugar / Valor y Tiempo</b>
Formulario de declaración del Impuesto de patentes valor: 0.20 ctv.	Administración Zonal a la que corresponda el establecimiento
Original y copia de C.I. y papeleta de votación del propietario o representante legal	
Escritura de constitución legalizada en el caso de ser P.J.	Valor: 500
Original y Copia del R.U.C.	Tiempo: 1 hora aprox.
Clave Catastral (Información A.Z.)	

FUENTE: Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO

## Permiso de Funcionamiento

<b>Tabla 6.12 Permiso de Funcionamiento</b>	
<b>Tramites</b>	<b>Lugar / Valor y Tiempo</b>
Copia de Solicitud de Inspección	Oficinas del Cuerpo de Bomberos de Quito
Informe favorable de inspección	Valor: \$1.00
Copia de la Patente Municipal	Tiempo: 8 días (Inspección)+ 3 días (emisión del permiso)= 11 días laborables.

FUENTE: Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO



## Permiso Sanitario

Tabla 6.13 Permiso Sanitario	
Tramites	Lugar / Valor y Tiempo
Planilla de Inspección	Dirección Provincial de Salud de
Planilla de Inspección	
Solicitud de Inspección	Valor: \$ 1.70
Copias de carnets de salud ocupacional (Centros de Salud)	
Original y copia de C.I. y papeleta de votación del propietario o representante legal	Tiempo: 15 días laborables
Escritura de constitución legalizada en el caso de ser P.J.	
Copia del RUC	
Copia del certificado del cuerpo de bomberos	
FUENTE: Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO	

Los trámites legales son muy importantes para transmitir confianza a las gestiones que realice la empresa en el mercado. El total de los costos de constitución se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 6.14 Gastos para la Constitución de la Empresa	
Gastos de Constitución	Valor
Constitución de la Compañía	\$ 1.000
Permiso y Patente Municipal	\$ 500
Afiliación a la CCQ	\$ 250
<b>Total Gastos de Constitución</b>	<b>\$ 1.750</b>
Elaborado por Miguel Lascano	

## 6.3 Publicidad

### 6.3.1 Medios de Publicidad (Anexo No.12)

Se realizará a través de medios de comunicación escrita, en dos revistas, según la información que el Cliente Objetivo ha dicho que son los medios escritos que con más frecuencia lee.

Tabla 6.15 Gastos de Publicidad	
Revistas	Costo
Vistazo (Hogar) página izquierda	\$ 1.940
Cosas (Casas) 2/3 Pág. Indeterminada	\$ 1.800
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 3.760</b>
Elaborado por Miguel Lascano	



### 6.3.2 Merchandising (Anexo No.13)

El merchandising es una herramienta del marketing que ayuda a tener presencia de marca con los clientes. El **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, utilizará artículos que permitan lograr el objetivo de mantener en la mente del cliente. El presupuesto para los artículos será.

**Tabla 6.16 Gastos de Merchandising**

Merchandising	Unidades	Costo unitario	Costo Total
Llavero	28	\$ 3	\$ 84
Set Putter-Golf en Maletín	3	\$ 100	\$ 300
Marco de fotos digital	10	\$ 30	\$ 300
Calentador de taza	10	\$ 15	\$ 150
Tazón Mágico Cerámica	10	\$ 7	\$ 70
Bata de Algodón	5	\$ 18	\$ 90
Maletín Metálico para Asado	5	\$ 50	\$ 250
Dulces y chocolates	100	\$ 0,5	\$ 50
Macetero	7	\$ 25	\$ 175
<b>Costo Total</b>	<b>183</b>	<b>\$ 248.5</b>	<b>\$ 1.469</b>

Elaborado por Miguel Lascano

### 6.3.3 Estrategia BTL<sup>48</sup>

La estrategia BTL seleccionada es la figura de cuerpo entero de uno de los agentes inmobiliarios invitando a pasar a la casa en venta y con un informativo de los datos de la inmobiliaria, esta imagen ira colocada en la entrada de los inmuebles que se estén promocionando. Una más en dimensiones adecuadas para ser visibles en la autopista interoceánica que diga “**Bienvenido a su nuevo hogar en Cumbayá**”, datos e imagen corporativa de la empresa. (Anexo No.14)

Combinada con la segunda estrategia que consta de un mecanismo semejante a los sistemas de activación de emergencia de mayor tamaño que el original, que tenga dentro juegos de llaves y que diga en el vidrio de seguridad “**En caso de**

<sup>48</sup> **Below the line** (traducido literalmente al castellano significa debajo de la línea). Es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos. Se lleva a cabo mediante acciones que se caracterizan por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de la oportunidad, creando un novedoso canal para comunicar. FUENTE: [http://es.wikipedia.org/wiki/Below\\_the\\_line](http://es.wikipedia.org/wiki/Below_the_line), Revisado por última vez el 22 de Febrero 2011. (11Fe1)

**buscar vivienda propia llámenos”**, consten datos informativos e imagen corporativa. Esto podrá ser colocado dentro del Centro Comercial donde se encuentre ubicado el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**. (Anexo No.14.1)

**Tabla 6.16 Gastos de BTL**

BTL	Unid.	Costo unitario	Costo Total
Anuncio SE VENDE	10	\$ 80	\$ 800
Valla Publicitaria	1	\$ 4.000	\$ 4.000
Anuncio: En caso de buscar vivienda propia lláme	8	\$ 150	\$ 500
<b>Costo Total</b>	19	\$ 1,030	<b>\$2,800</b>

Elaborado por Miguel Lascano

## 6.4 Precio

### 6.4.1 Análisis de precios

La investigación de mercado realizada, mostro que las inmobiliarias del sector, cobran una comisión del 4% del valor de la venta de la casa. Este es el caso de La Inmobiliaria La Coruña, Proinmobiliaria, Mancasas y Re/Max. Mientras que la única inmobiliaria que cobra el 3% es La Viña. Sin embargo la estrategia genérica de posicionamiento, no es por precio, sino por especialización del servicio, por lo que el precio que cobrará la inmobiliaria por el corretaje de casas será del 4%, valor casi generalizado por el mercado, donde la empresa está dispuesta a brindar el servicio y el cliente está dispuesto a pagar este precio por el servicio recibido.

El valor de la comisión se cobrará por todo el proceso de asesoramiento y gestión del corretaje realizado por la empresa.

Costo de El Servicio	
Comisión	4%

## 6.5 Personas

Los Integrantes de la organización juegan un papel fundamental dentro de la empresa, por lo cual es importante mencionar que la paga que se les realizará mensualmente deberá de ser puntual y según el día en el que se haya establecido.



**Balance de personal**

<b>Tabla 6.18 Costos de Personal</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Salario Fijo</b>
1 Director General	\$1.300
1 Integrante del Equipo de Marketing y Ventas	\$886
1 Integrante del Equipo de Atención del Cliente Interno	\$955
1 Integrante del Equipo de Atención al Cliente	\$1.034
4 Agentes Inmobiliarios	\$960
1 Integrante del Equipo Financiero	\$1.052
1 Integrante del Equipo de Calidad Total	\$1.148
<b>TOTAL</b>	<b>\$7.336</b>

Elaborado por Miguel Lascano

Los Agentes Inmobiliarios, representarán un costo inicial a la empresa para capacitación. Y para todos los trabajadores representa un costo de reclutamiento.

<b>Tabla 6.19 Inversión en Talento Humano</b>	
<b>Inversión en Talento Humano</b>	<b>Costo</b>
Reclutamiento del Personal	\$500
Capacitación para Agentes Inmobiliarios	\$3.000
<b>Total Inversión en Talento Humano</b>	<b>\$3.500</b>

Elaborado por Miguel Lascano

**6.6 Proceso (Anexo No.8)**

Para optimizar el tiempo de los Agentes, la empresa adquirirá un automóvil que este sistematizado para poder coordinar el traslado y el retiro de cada agente inmobiliario, en los sitios donde estén mostrando las casas a los clientes.

La investigación de mercado arrojó, que los días donde más habrá interesados por conocer las casas serán los fines de semana, por lo que se considera que entre semana habrá me viajes y en tiempos más espaciados, mientras que los fines de semana el automóvil tendrá mayor uso.

<b>Tabla 6.20 Inversión</b>	
Automóvil	\$10.000

Elaborado por Miguel Lascano



## 6.7 Evidencia Física (Physical evidence)

### Diseño del Uniforme

Para dar formalidad al servicio, es necesario contar con una uniformidad en la vestimenta de los agentes inmobiliarios, que cumpla con características de elegancia, sobriedad y sobre todo comodidad, para que su uso sea agradable para el Agente que la usa y que a su vez transmita esa idea correcta a los clientes. Esto permitirá que el cliente mida la calidad del servicio que se le presentará. Será una excelente oportunidad para que la empresa transmita, el mensaje de profesionalismo, en una primera instancia visual, para luego reafirmarla con resultados efectivos para los clientes.

**Tabla 6.21 Gastos de Uniformes**

Uniforme	Unid.	Valor Unit.	Valor
Diseño del Uniforme	1	\$ 300	\$ 300
Hechura del Uniforme	3	\$ 150	\$ 450
Escarapelas	8	\$ 5,00	\$ 40
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>\$ 455</b>	<b>\$ 790</b>

Elaborado por Miguel Lascano

### Muebles y Enseres

La característica que deberá tener el diseño de las instalaciones del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, tendrán principios de funcionalidad, versatilidad y rapidez con la que se pueda circular en el lugar. Deberá ser operativa, deberá poder responder a las múltiples exigencias del ambiente de trabajo. Las sillas deberán adecuarse a los requerimientos ergonómicos de las personas que las usan, deberán brindar el apoyo correcto al cuerpo y de acuerdo al diseño de las instalaciones.



**Tabla 6.22 Inversión en Muebles y Enseres**

<b>Muebles y Enseres</b>	<b>Unid.</b>	<b>Valor Unit.</b>	<b>Valor</b>
Iluminación (Lámparas)	5	\$100	\$500
Aire Acondicionado	1	\$1.000	\$1.000
Equipo de Música (Parlantes y sonido)	1	\$150	\$150
Decoración (artículos decorativos)	5	\$100	\$500
Mesas de Atención al Cliente	4	\$500	\$2.000
Mesas de trabajo de equipo	5	\$1.000	\$5.000
Divisiones	4	\$400	\$1.600
Archivadores	10	\$300	\$3.000
<b>Total Muebles y Enseres</b>	<b>35</b>	<b>\$3.500</b>	<b>\$13.750</b>

Elaborado por Miguel Lascano

### Equipos Tecnológicos

La tecnología forma parte de las herramientas de las que tendrá que hacer uso los Integrantes de la empresa, por lo que se debe de equipar completamente las áreas de trabajo con los equipos de computación necesarios.

**Tabla 6.23 Inversión en Equipos Tecnológicos**

<b>Equipos Tecnológicos</b>	<b>Unid.</b>	<b>Valor Unit.</b>	<b>Valor</b>
Laptop	6	\$ 500	\$ 3.000
Notebook	3	\$ 300	\$ 900
Impresora Canon con Copiadora y Fax	2	\$ 400	\$ 800
Teléfono Inalámbrico	6	\$ 40	\$ 240
Teléfono Inalámbrico de Manos Libres	3	\$ 40	\$ 120
Teléfono Celular	11	\$ 200	\$ 2.200
<b>Total Equipos Tecnológicos</b>	<b>31</b>	<b>\$ 1.480</b>	<b>\$ 7.260</b>

Elaborado por Miguel Lascano

### Diseño del Material Impreso

El material impreso es parte de la evidencia física de la empresa, una referencia que servirá para que el cliente evalúe y analice a la empresa y se lleve una correcta impresión. Por lo cual es importante preocuparse de la calidad, el diseño y la impresión del material.



<b>Tabla 6.24 Costos de Material Impreso</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Valor mes</b>	<b>Valor año</b>
Tarjetas de Presentación	\$9.98	\$119.74
Carpetas con logotipo	\$16	\$96
Hojas con logotipo	\$16	\$96
Esferográficos con logotipo	\$6	\$36
<b>TOTAL</b>	<b>\$47.98</b>	<b>\$347.76</b>

Elaborado por Miguel Lascano

## 6.8 Ventas

La precisión de los planes de ventas y de los pronósticos podría fallar, en especial cuando hay planificación de largo plazo y los periodos de incertidumbre económica, tecnológica o social, son altos. Para aplacar estos escenarios, que en la actualidad están en una probabilidad de ocurrencia media (12%), está la planificación realizada, que servirá no solo para aprovechar las oportunidades identificadas, sino para mantener la mejora continua, planeando cada vez nuevos retos, que lleve a evitar las crisis y minimizar los errores, con el fin de cumplir las metas empresariales.

### 6.8.1 Metas de ventas

La meta de la empresa para el primer año de funcionamiento es la venta de 28 casas de un promedio de 200.000 dólares, para llegar a cobrar un promedio de 8.000 dólares por casa, para un total de ingresos de 223.560.

### 6.8.2 Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas para el primer año es de 28 casas vendidas, esta cantidad representa el 3.5% del mercado en el sector de Cumbayá. Eso quiere decir que teniendo 4 agentes y asignándoles 7 casas a cada uno, tendrían que vender un promedio de 7 casas al año cada uno de ellos, calcula que es realista y que se alinea con la capacidad de venta que poseerá la empresa, en el primer año de funcionamiento, estimando que para los siguientes años este porcentaje de participación de mercado crezca progresivamente, por los siguientes 5 años.

**Tabla 6.25** Proyecciones para el Cálculo de Ingresos

AÑO	Metas de Ventas (casas)	Participación de Mercado	Comisión Promedio (USD)	% Comisión	Ingresos por Ventas (USD)
2012.	28	3,5%	8.000	4%	223.560
2013.	41	5%	8.000	4%	324.095
2014.	73	9%	8.000	4%	583.536
2015.	89	11%	8.000	4%	713.407
2016.	122	15%	8.000	4%	973.089

Elaborado por Miguel Lascano

La comisión promedio fue calculada con la información obtenida de la investigación de mercado, donde se evidencio que el cliente objetivo compraría casas de promedio de 200.000 dólares. A este dato se lo multiplica por el 4% (8.000 USD), que es la comisión que cobrará la empresa, por el servicio. Por último se multiplica por las 28 casas que se calcula vender en el primer año. Da como resultado un total de ventas de 223.560 dólares de ingresos para el primer periodo contable.

**Tabla 6.25.1** Proyecciones de Ingresos por Alianzas Estratégicas

AÑO	Metas de Ventas (casas)	Comisión Promedio (USD)	Ingresos por Ventas (USD)
2012.	6	4.000	22.356
2013.	8	4.000	32.409
2014.	15	4.000	58.354
2015.	18	4.000	71.341
2016.	24	4.000	97.309

Elaborado por Miguel Lascano

## 6.9 Zona de Cobertura (Anexo No.13)

Las áreas de cobertura que tendrá el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ** dentro de Cumbayá, están divididas en 3 categorías. Van desde la Zona Tipo A, donde se encuentran los sectores de mayor plusvalía, siguiendo por la Zona Tipo B, hasta la

Zona Tipo C, en orden de mayor a menor plusvalía. Siendo las 3 zonas de mayor plusvalía en Quito sin contar varios sectores del norte de la ciudad.

<b>Tabla 6.26 Zonas de Cobertura de la Empresa</b>		
<b>Zona Tipo A</b>	<b>Zona Tipo B</b>	<b>Zona Tipo C</b>
Urb. Prados de Cumbayá	Urb. San Isidro	Urb. Jardines del Valle
Urb. Lomas de Cumbayá	Urb. La Primavera	Lumbisi
Urb. Rancho San Francisco	El Reservorio	Urb. Santa Fe
Miravalle	Urb. Santa Lucía	Urb. Los Viñedos
Jacaranda	Vista Grande	Florencia

Elaborado por Miguel Lascano

### 6.10 Tiempo de Demostración

El tiempo que tomará, cada agente para mostrar cada casa, deberá estar parametrizado, sabiendo que podría haber casos en los que se puedan alargar los tiempo, según las condiciones de interés, que el cliente presente por el inmueble.

<b>Tabla 6.27 Eficiencia en el Recurso Tiempo</b>	
Tiempo para mostrar cada casa	25 minutos
Tiempo de traslado al inmueble	10 minutos

Elaborado por Miguel Lascano

### 6.11 Cuota del Agente

A cada agente se le asignará un número de bienes determinado, de acuerdo a su experiencia, su desempeño y a sus resultados. Para mantener la calidad del servicio y asignar cuotas, que el agente pueda cumplir, no se dará más de 7 casas por agente, que serán repuestas con otras 7, en caso que haya vendido todas las anteriores. Esto quiere decir que por cada 7 casas, se tendrá un agente encargado, mientras el número de casas aumenta, se contratará otro agente para las siguientes 7 nuevas casas, esto se hará para mantener la calidad del servicio.

Las casas de mayor valor se las asignará a los agentes de mayor experiencia y capacitación, debido que su venta requiere una mayor experticia.



<b>Tabla 6.28 Efectividad de la Fuerza de Ventas</b>	
Cuota x Agente	7 casas al año
Valor promedio x casa	200.000 USD
Comisión para la empresa (4%)	8.000 USD
Elaborado por Miguel Lascano	

## 6.12 Técnicas de Ventas Seleccionadas

Será muy importante el perfeccionamiento de las técnicas de venta de los Agentes Inmobiliarios. Esto incluirá conocer de aspectos de la psicología del individuo, que le permita identificar el tipo de cliente a tratar. Por ejemplo, el cliente hermético, no se le debe empujar demasiado a la compra. El comprador egocéntrico, convencido de que sabe todo sobre el tema de bienes raíces, donde el agente le puede aplacar, pidiéndole consejos. Al comprador realista, le servirán los razonamientos claros y evidentes. Al irascible, le ayudará que el agente soporte su temperamento, de una manera tranquila y sin timidez. Pasada la tormenta será un cliente sumiso y blando. Al eterno descontento, dejarle que se desahogue y ya no será difícil tratar con él. Hay algo que este comprador hará si puede: poner al vendedor de su parte y en contra de la empresa. A esto jamás se prestará el agente. Para ganarse a un comprador silencioso, basta con presionar la venta un poco más en el último momento de la negociación. En este sentido los principales pasos a seguir por uno de los agentes serán:

- Antes de proceder a la demostración de los inmuebles, revisar la ficha del perfil del cliente, en caso de haber ya comprado a través de otros. Caso contrario abrir una ficha virtual con la información del perfil del cliente.
- Hacer preguntas para despertar el interés y averiguar el tipo de vivienda ideal. Escuchar las respuestas. Buscar en las preguntas las respuestas positivas.
- Permitir que el cliente sea quien hable bien del inmueble.
- Hablar sinceramente: Decir cómo va a satisfacer sus necesidades la oferta que se plantee.
- Mostrar interés sincero por el cliente y por su familia.
- Determinar su motivación de compra y enfocar por ahí un dialogo persuasivo.



- Repetir como encaja el inmueble en sus necesidades.
- Insistir en las ventajas que tiene el inmueble.
- Ser breve, claro, honesto y dirigir la conversación.
- Aceptar objeciones, podría significar que desea más información, pero defender los atributos resaltándolos, siempre será importante.
- Preguntar cuál de las opciones le gusta más.
- Proponer la reserva de uno de los inmuebles sin temor a una negativa.

El equipo de Marketing y Ventas, deberá facilitar al Equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria, una explicación de la estrategia de marketing a seguir, con detalles del programa de publicidad y promoción, para que el cliente vendedor sepa del trabajo que el agente, le está dedicando a la promoción del inmueble. **(Anexo No. 11)**

Para alcanzar eficiencia en la obtención de ventas inmobiliarias, se le dará gran importancia a la formación de agentes y a las ayudas técnicas, constituidas por el Manual de Trabajo, La Carpeta de Inmuebles, y el Argumentario. Esto le permitirá que el agente se sienta empoderado de su trabajo y pueda tener holgura en la toma de decisiones, que den soluciones inmediatas a las necesidades de los clientes.

El agente, además de los conocimientos generales propios de su profesión, deberá ser instruido en:

### **Manual de Trabajo**

- Los inmuebles, mediante la visita de los mismos y exposición de sus diversas características.
- Cómo contestar a un cliente telefónicamente.
- Que decisiones puede tomar personalmente y como tiene que informar.
- Comprender la política de ventas.
- Manejar variaciones en las condiciones de pago.
- Informar de cada visita recibida, mediante la documentación oportuna.



- Como hacer las demostraciones de las casas a los clientes.
- Cómo presentar las ofertas.
- Cómo conseguir la firma de los contratos.
- Cómo distinguir a los compradores según su tipología.
- Conocer sobre los procedimientos legales propios de la venta inmobiliaria.
- Cómo realizar el servicio pos-venta.

### **Carpeta de Ventas**

- Plano de la situación de la promoción, (accesos, transportes, servicios, etc).
- Avalúo comercial del inmueble.
- Memoria de calidades y estilo de construcción.
- Detalle de plantas.
- Detalle de m<sup>2</sup> de construcción y terreno.

### **Argumentario**

- Beneficios y bondades del inmueble.

## **6.13 La Preventa**

### **Venta por Teléfono - Llamada en Frio**

El teléfono será muy útil para establecer un lazo de comunicación con el cliente. Con ese fin, se exponen a continuación la manera en la que se deberá atender las llamadas telefónicas de los interesados que pidan información.<sup>49</sup>



<sup>49</sup> CORPORACION CIENTIFICA, "Mercadotecnia Inmobiliaria" Segunda Parte, Editorial Lumusa S.A, Primera Edición 1987. (NORMAS ISO 9000:2005)

**Sobre los elemento materiales**

<b>Tabla 6.29 Materiales</b>	
1	El agente deberá hallarse calmado, solo así deberá atender el teléfono, que no podrá sonar más de 3 veces.
2	El entorno acústico deberá ser lo más silencioso posible, con el fin de favorecer al máximo, la claridad de la conversación.
3	Al lado del teléfono siempre deberá tener una libreta con varios esferográficos en uso, para anotar los datos significativos de las conversaciones.
4	Será conveniente que el auricular tenga manos libre, para no tener que sujetarlo con la mano. Con el fin de conseguir la máxima libertad de acción.
5	Sobre la mesa deberá tener la guía de conversación, para seguirla mientras conversa.
6	El teléfono deberá poseer un grabador, con memoria para un par de semanas, para analizar después las conversaciones y modificar o cambiar los diálogos según resultados.
7	Fuera de las horas de oficina deberá disponer del contestador automático, con el correspondiente mensaje informativo, invitando a que el cliente deje sus datos, para llamar al cliente posteriormente.

Elaborado por Miguel Lascano

**Sobre la Actitud**

<b>Tabla 6.30 Actitud</b>	
1	Recordemos que la primera impresión es definitiva y que la voz refleja el estado de ánimo y con ella damos una imagen de la empresa.
2	Deberá el agente responder y saludar, con una sonrisa. La sonrisa cambia el tono de voz favorablemente.
3	Si el teléfono ha sonado más de tres veces, o se ha estado comunicando, se deberá iniciar la conversación con un saludo y una disculpa por la molestia.
4	Las palabras deben ser claras y concisas. La respiración tranquila.
5	El agente deberá hablar con ritmo y sin monotonía. Lo normal son de 100 a 120 palabras por minuto.
6	Se deberá presentar con el nombre y el de la empresa.

Elaborado por Miguel Lascano



## Sobre la Organización

**Tabla 6.31 La Organización**

1	De acuerdo con las casas registradas, deberá remitirse diariamente a cada vendedor por escrito, los datos relevantes vía email, en el formato de la empresa.
2	El registro de llamadas, servirá de control de la efectividad publicitaria, llevando una simple estadística.

Elaborado por Miguel Lascano

## Sobre los Objetivos

**Tabla 6.32 Los Objetivos**

1	Dar la mejor imagen de empresa, informando correctamente.
2	Conseguir que visiten el inmueble el mayor número de compradores potenciales.
3	Rentabilizar la inversión publicitaria.
4	Potenciar el equipo de ventas.

Elaborado por Miguel Lascano

## La Guía de la Conversación

**Tabla 6.33 Estrategia de la "Guía de Conversación"**

1	Eludo dar una información amplia, sobre el inmueble, sabiendo que es insuficiente dar un argumento consistente solo hablando.
2	Coloco preguntas en la conversación, que a la vez despierten el interés, intentando investigar la real necesidad de compra del interlocutor.
3	Por otra parte dar la imagen de servicio especial, procurando que el interesado sienta afinidad con el agente que lo atiende.
4	Aun en el caso de máxima resistencia, se intentará que el interesado deje sus datos personales, con el fin de remitirle información práctica, siempre más amplia que la telefónica.
5	En todo momento se deberá dar la elección de opciones, llevando desde el principio la iniciativa en el dialogo.
6	No se deberá dejar para el último la certidumbre de la visita, al contrario, tomar siempre la iniciativa responder, llamando el agente posteriormente al contacto telefónico.

Elaborado por Miguel Lascano



### 6.13.1 Guía de Conversación

Sirve de parámetro inicial, el primer contacto con el cliente, donde se garantizará que las personas que llamen interesadas por información de los servicios, se sientan motivadas, por que la empresa les brinde la asesoría que necesitan y decidan contratar los servicios de la empresa.

**Tabla 6.34 Guía de Conversación**

<b>Agente</b>	Bue días/tardes! Le saluda el Agente....., del GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ Asesoría con Resultados ¿En qué puedo atenderle?
<b>Comprador</b>	Desearía información sobre las casas de venta en.....
<b>Agente</b>	Se refiere usted a los de.....?
<b>Comprador</b>	Si (o en su defecto lo aclara)
<b>Agente</b>	¿Qué tipo de información desea usted?
<b>Comprador</b>	¿Qué precio tiene?
<b>Agente</b>	Con mucho gusto, ¿Conoce usted la situación?
<b>Comprador</b>	Si / No
<b>Agente</b>	Es conveniente que la conozca pues tiene varias ventajas (enumerar 3 de forma concisa)
<b>Comprador</b>	no, solo me interesa saber si me interesa el precio
<b>Agente</b>	Bueno el valor de la casa es de....., pero comprenderá que es muy difícil que explique las bondades de la casa por teléfono la distribución, la calidad (y dos o tres cualidades mas), tendría que verlo usted mismo, ahora si usted gusta podemos arreglar una cita para mostrarle la casa.
<b>Agente</b>	¿Qué día le gustaría: Entre semana, el sábado o el domingo?
<b>Comprador</b>	No, solo deseaba saber el precio
<b>Agente</b>	De acuerdo... ¿Tenemos propiedades de varios precios en el sector ¿Cual es su presupuesto?
<b>Comprador</b>	Tenemos una casa de x metros <sup>2</sup> con tales características, y ubicación, Si me lo permite para que este mejor informado puedo mandarle una amplia información vía email. ¿Me da su nombre y su información? Por favor.
<b>Agente</b>	Deme usted, por favor su teléfono y podemos concretar el día. ¿Desea que pasemos a recogerle? No es ninguna molestia.
<b>Comprador</b>	No, gracias solo deseo saber el precio
<b>Comprador</b>	Es muy difícil porque....
<b>Agente</b>	Lo comprendo, por eso si usted me da su teléfono, le llamamos y podemos concretar día, incluso hora y así solo emplea el menor tiempo a su mayor comodidad.
<b>Comprador</b>	Mi teléfono es...
<b>Agente</b>	(Repite número de teléfono) su nombre por favor
<b>Comprador</b>	.....
<b>Agente</b>	Muchas gracias por su llamada!, Hasta pronto!

Elaborado por Miguel Lascano



#### 6.14 La Post –Venta

Sabiendo previamente que el cliente, una vez que compra no lo hará en un largo periodo, es fundamental para la empresa mantener ese contacto con los clientes, ya que no solo ellos comprarán, sino que recomendarán con sus amigos y parientes, generando un marketing boca-oído, o como se lo conoce comúnmente como marketing boca-boca.

La post-venta también servirá para recoger la información de la satisfacción obtenida por el cliente, para poder mejorar los procesos y poder servir mejor, manteniendo al **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, siempre en la preferencia de los clientes.

Tabla 6.35 Partes del servicio Post - Venta	
Encuesta de satisfacción del servicio	
Consejos útiles para el disfrute del inmueble	
Información periódica sobre las actividades de la inmobiliaria	
Carta de agradecimiento por haber trabajado con la empresa	
Un Presente en Fechas Especiales	
Descuentos	
Elaborado por Miguel Lascano	



## CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

---

### 7.1 Principios para la gestión de la calidad

Son ocho los principios que se deberán seguir para la gestión de la calidad, que se identifican en la gestión de las normas ISO-9000:2005, que describen los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología a utilizarse. Estos son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

#### 7.1.1 Enfoque al cliente

La norma señala: La organización depende de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes, y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Para lo cual se medirán las condiciones para dar un buen servicio como son, el interés de los agentes en el contacto con el cliente, espontaneidad y capacidad resolutive en el contacto, flexibilidad, es decir capacidad de adecuarse a las necesidades del cliente, y capacidad de solucionar las cosas cuando salgan mal.

El grupo encargado de desarrollar los mapas de contacto con los clientes, o también llamados momento de la verdad, será el equipo de Atención al Cliente Interno, que deberá estar situado permanentemente en el lugar, para controlar y corregir en el momento oportuno, los errores que se presenten en el servicio.

#### 7.1.2 Liderazgo

Aquí la norma señala: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.



En el caso el líder de la organización ocupa el puesto de Director General, y es el encargado de guiar a la organización por el rumbo estratégico marcado, que de esta manera posibilite formar ventajas competitivas a la empresa. Otros que tienen también el rol de líderes son los designados de cada grupo, según el plan de carrera cumplido, a desempeñarse como líderes enseñadores de sus equipos, para llevarlos a cumplir los objetivos de la organización.

Para lo cual deben cumplir con roles determinados en los que están: Encontrar caminos (visión): determinar conjuntamente el rumbo. Alinear (disciplina), mediante la construcción de sistemas para no desviarse del rumbo. Facultar (pasión): concentrar el talento en los resultados, no en los métodos, retirarse y proporcionar ayuda cuando se lo soliciten para enseñar y apoyar con la práctica. Modelar (conciencia): dar el buen ejemplo, hacer las cosas correctas.

Además deberán de promover la política de la calidad, y los objetivos de la calidad a través de la organización, asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización. Asegurarse de la implementación de los procesos apropiados, para cumplir con los requisitos que piden los clientes y las partes interesadas, para alcanzar los objetivos de la calidad. Asegurarse también de establecer o implementar, y mantener un sistema de gestión de la calidad, eficaz y eficiente. Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios, revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad, decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad, y decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

### 7.1.3 Participación del personal

La norma señala: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización.

Hay que dejar claramente establecido, que las organizaciones están hechas por seres humanos, y es por eso que son la parte más importante, en el desarrollo de las empresas, por lo cual, si la empresa quiere crecer saludablemente, deberá



preocuparse primero de la situación de sus trabajadores, para que luego ellos sean capaces de preocuparse de sus clientes y se obtenga el comprometimiento, con el reto de mejorar la organización. Así entenderá la empresa el rol de sus trabajadores, que estará a cargo del Equipo de Atención al Cliente Interno. Su misión será justamente eso, darle las atenciones necesarias que el trabajador requiere, para trabajar a gusto dentro de la empresa y desempeñar un excelente trabajo, motivando el aflujo de sus potenciales.

#### **7.1.4 Enfoque basado en procesos**

La norma señala: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Un proceso se entiende como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y concatenadas, aplicadas para dar un resultado final. Estos procesos que han sido desarrollados, se encuentran en el **(Anexo No. 8)**, siempre necesitarán de mejoramiento, o perfeccionamiento continuo, según se necesiten eliminar procesos, que no aporten valor para el cliente. Analizar los procesos es clave para identificar cuáles son sus desviaciones, cuáles son sus incumplimientos, donde se originan, cuales son las causas y según esto, generar soluciones que sean medidas y monitoreadas.

El equipo de calidad será el encargado de cumplir con este rol, trabajo que lo desempeñará con la información que los distintos equipos le transfieran y basado también en las encuestas realizadas a los clientes.

#### **7.1.5 Enfoque de sistema para la gestión**

La norma señala: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Lo que quiere decir que la empresa deberá funcionar como un sistema integral, alineado en todas sus partes a los propósitos que se buscan. Para lo cual se deberá mantener en permanente comunicación, el Director General con los Equipos

de trabajo de la organización, para sincronizar las actividades y puedan así trabajar juntos, en los proyectos que desempeñará la empresa, no trabajando solo en equipos, sino entre equipos, donde estén involucrados todos los Integrantes de la organización, para el cumplimiento de los planes marcados.

### 7.1.6 Mejora continua

La norma señala: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

Esto se da como resultado de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, que resultan del trabajo diario de los participantes de la empresa. Llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. La norma señala que las siguientes, son acciones destinadas a la mejora:

<b>Tabla 7.2 Acciones para la mejora Continua</b>	
<b>a)</b>	El análisis y la evaluación de las situaciones existentes para identificar áreas para la mejora.
<b>b)</b>	El establecimiento de los objetivos para la mejora.
<b>c)</b>	La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
<b>d)</b>	La evaluación de dichas soluciones y su selección.
<b>e)</b>	La implementación de dichas soluciones seleccionadas.
<b>f)</b>	La medición, la verificación, el análisis y la evaluación de los resultados de la implementación para determinar si se han alcanzado los objetivos.
<b>g)</b>	La formalización de los cambios.

FUENTE: Gutiérrez Pulido "Calidad y Productividad"

### 7.1.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

La norma establece: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Para que las decisiones sean objetivas deben de estar apoyadas en datos claros y fieles a la realidad de los acontecimientos. Esto orientará la operación y mejora de los procesos, que deberán ser analizados por el Equipo de Gestión de Calidad. La

información se deberá tomar de los resultados obtenidos de cada uno de los equipos, fidelizado mediante la explicación de las fuentes de la información y la metodología utilizada para el análisis de dichos resultados.

La importancia de la documentación del sistema de gestión de calidad será, comunicar por escrito los objetivos y propósitos de la organización sobre la calidad, y demostrar si las acciones fueron consistentes con estos. La documentación obtenida servirá para: lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad. Proveer la formación apropiada. La repetición y la trazabilidad. Proporcionar evidencia objetiva. Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

#### **7.1.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

En este último principio la norma establece: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

El principal proveedor es la alianza estratégica que mantengamos con otras inmobiliarias calificadas bajo los mismos parámetros de calidad que otros poseemos, para que la relación que se establezca sea de mutuo beneficio, en las que se fomente una amplia comunicación, que por un lado permita al proveedor actuar sobre sus aspectos de no calidad y, por el otro, que posibilite a la compañía utilizar de la mejor manera el inmueble, que son las casas y el servicio que consiste en dar el corretaje, al bien que entregaría el proveedor, en el sector de Cumbayá, debido a que ellos cubren otras zonas de la ciudad de Quito.

#### **7.1.9 Las estadísticas dentro de la inmobiliaria**

La norma ISO-9000 señala: El uso de técnicas estadísticas puede ser de ayuda para comprender las variabilidades y ayudar por lo tanto a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar su eficacia y eficiencia. Asimismo estas técnicas facilitan una mejor utilización de los datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones. La variabilidad puede observarse en el comportamiento y en los

resultados de muchas actividades, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Dicha variabilidad puede observarse en las características medibles de los productos y los procesos, y su existencia puede detectarse en las diferentes etapas del ciclo de vida de los servicios, desde la investigación de mercado hasta el servicio al cliente y su disposición final.

Las estadísticas servirán a la empresa para medir la variabilidad en el servicio y en los resultados en la eficacia al momento de vender una casa. Esto ayudará a que se pueda entender la naturaleza de los procesos para promover la mejora continua.

## 7.2 Evaluación del sistema de Gestión de la Calidad

La norma ISO-9000 señala que cuando se evalúan sistemas de gestión de la calidad hay 4 preguntas básicas que deben formularse y que se formularán en la empresa, en relación con cada uno de los procesos que se sometan a la evaluación:

Tabla 7.2 Preguntas para la evaluación del SGC	
a)	¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
b)	¿Se han asignado las responsabilidades?
c)	¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
d)	¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

FUENTE: Gutiérrez Pulido "Calidad v Productividad"

## 7.3 Cuadro de Mando Integral

El plan de implementación y control del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, se lo realizará a través del cuadro de mando integral que será dado a conocer a todos los Integrantes de la empresa, involucrando a cada uno en las actividades del proceso y que esto se convierta en una actuación continua de la organización. El cuadro de mando integral desarrollado se encuentra en el **(Anexo No. 4)** e inicia desde la apertura de la empresa en adelante.



## 7.4 Seis Sigma

Seis Sigma es una estrategia de mejora continua que busca pulir el desempeño de los procesos de una organización y reducir su variación; esto llevará a encontrar y eliminar las causas de los errores, defectos y retrasos en los procesos del negocio, tomando como punto de referencia en todo momento a los clientes y sus necesidades, fundamentada en las herramientas y el pensamiento estadístico. El seis sigma se introdujo por primera vez en 1987, en Motorola, y les permitió ahorrar más de 1.000 millones de dólares durante 3 años, haciéndola acreedora al premio a la calidad Malcolm Baldrige en 1988. La consolidación de seis sigma se dio con la adopción de esta herramienta en las empresas americanas Allied Signal en 1994 y en General Electric en 1995, que tuvieron un ahorro de 2,000 millones de dólares en 5 años y 5,570 millones de dólares en 3 años respectivamente.

En el caso del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, no se trata de medir la perfectibilidad de un producto sino la eficacia del servicio, y esta herramienta tan funcional como es el seis sigma ayudará. Dentro de la investigación de mercado se pudo constatar que lo que más toma en cuenta el Cliente Objetivo, es el tiempo en el que se vende la casa, es decir la venta de la casa no debe de durar mucho tiempo, para ser un servicio considerado como excelente.

Cada casa deberá ser vendida en un periodo de Promedio de 3 meses, según la planificación realizada, con una tolerancia de  $\pm 7$  días. La especificación superior ES: 3 meses y 7 días, con una media ( $\mu$ ) de 2.6 meses y una desviación estándar ( $\sigma$ ) de 0.1.

Para este procedimiento se utilizará la fórmula del índice Z que mide el nivel de calidad de un proceso con una característica de calidad de tipo continuo.

$$Z_s = \frac{ES - \mu}{\sigma}$$

$$Z_s = \frac{3.2 - 2.6}{0.1}$$

$$Z_s = 6 \text{ sigma}$$



El índice Z dice que existirá calidad de 6 sigmas cuando la media, es decir el promedio de las ventas realizadas tome 2.6 meses, con una desviación estándar o variación del tiempo de venta de 0.1. Además el límite o especificación superior del tiempo de venta no deberá tomar más de 3.2 meses.

El hecho de que el proceso tenga calidad seis sigma significa que la variación de las características de calidad sea tan pequeña que el índice Z de corto plazo sea igual a seis, lo que implica que la campana de la distribución cabe dos veces dentro de las especificaciones. En este caso, a corto plazo se tendría una tasa de ventas a destiempo de 0.002 veces por millón, en términos prácticos equivale a un proceso con 0 defectos. Para controlar que los periodos de ventas sean de calidad Seis Sigmas se deberá de llevar el registro de los tiempos en que cada inmueble es vendido y de acuerdo a eso calcular en que sigma se encuentra la empresa según al índice Z, para de ese punto poder tomar las acciones correctivas que lleven a la empresa a subir su calidad a la meta planteada de seis sigmas.

Se calcula de acuerdo al análisis FODA realizado (capítulo III), que la empresa iniciará sus funciones con un sigma 3, que implique un límite superior de ES: 3.2 meses, una media ( $\mu$ ) de 2.6, pero con una desviación estándar ( $\sigma$ ) de 0.2, es decir el doble del nivel óptimo.

$$Z_s = \frac{ES - \mu}{\sigma}$$

$$Z_s = \frac{3.2 - 2.6}{0.2}$$

$$Z_s = 3 \text{ sigma}$$

Esto implicará a la empresa hacer correcciones en los procesos, que serán tomados analizando la causa raíz del problema. Entender como el proceso genera el problema y confirmar la causa con datos recopilados. Para encontrar las x vitales o problemas más importantes, primero deberá ser necesario identificar todas las variables de entrada y todas las posibles causas del problema.



Las herramienta que se utilizará para este análisis será la técnica Mitsubishi, que plantea la pregunta por qué?, por qué?, por qué?, hasta llegar a la raíz del problema.

Para luego proponer e implementar soluciones que atiendan las causas raíz y asegurarse de que se corrija o reduzca el problema. Una vez que se alcanzaron las mejoras deseadas, se abrirá una etapa para mantener las mejoras logradas, donde será de mucha importancia la disciplina al momento de mantener las mediciones actualizadas y la gente involucrada se adapte a los cambios.

Tener una empresa de Seis Sigma se caracteriza por:

<b>Tabla 7.3 La empresa Seis Sigma</b>
Gastar solo 5% de ventas, en costos de fallas del servicio
Produce 3.4 fallas por millón de oportunidades
Confía en procesos eficaces que no generan falla
Reconoce que el servicio de alta calidad sigue siendo el servicio de costos bajos.
Establece su propia referencia (Benchmark) frente al mejor a nivel mundial
Considera que el 99% no es aceptable
Define sus criterios para la calidad
Define el servicio, escuchando la voz del cliente.
FUENTE: Gutiérrez Pulido "Calidad y Productividad"

## 7.5 Evaluaciones del desempeño

Las guías fundamentales que se deberán medir a cada uno de los participantes de la empresa son las siguientes.

### Proveedores (Inmobiliarias aliadas)

- Resultado de auditorias
- Sus índices de calidad por mes

### Empleados

- Tendencia de la formación
- Tendencias de premios y reconocimientos
- Actividad de los equipos



- Estudios de satisfacción de los empleados

### Calidad operacional

- Tiempo de ciclo
- Rotación de inmuebles
- Eficiencia
- Horas de trabajo
- Fiabilidad del proceso
- Evaluación de calidad
- Proyecto de mejora

### Clientes

- Evaluación de calidad
- Quejas del cliente
- Calidad de la entrega del servicio
- Análisis del mercado
- Análisis de competitividad

### Accionistas

- Retorno sobre activos
- Utilidades
- Costos de servicios post venta
- Costos operativos
- Inversiones comerciales

## 7.6 Indicadores de las Ventas

### Índice de gastos comerciales

Se dividen los gastos comerciales, de un periodo determinado, por las ventas efectuadas en el mismo periodo. El análisis de varios periodos consecutivos revelará sus tendencias y facilitará el control de la evolución de dichos gastos.

$$\frac{\text{Gastos Comerciales}}{\text{Volumen de ventas en USD}}$$



**Índice de rendimiento del personal**

Se expresa mediante el cociente del volumen de ventas en dólares, por el número de agentes de la empresa.

$$\frac{\text{Ventas Totales en USD}}{\# \text{ De Agentes}}$$

**Índice de eficiencia en ventas**

Se obtiene dividiendo el volumen de ventas en dólares, por el número de visitas de interesados por algún inmueble.

$$\frac{\text{Ventas en Atención Física}}{\text{Visitas Físicas en el Local}} \qquad \frac{\text{Ventas a través de Página Web}}{\text{Visitas a la Página Web}}$$

**Índice de expansión de ventas**

Lo obtendremos, por cociente de la cifra de ventas de un periodo determinado, dividido para las ventas del periodo anterior.

$$\frac{\text{Ventas del periodo actual en USD}}{\text{Ventas del periodo anterior en USD}}$$

**Índice de productividad**

Se halla dividiendo las ventas parciales efectuadas por cada vendedor, en un periodo de tiempo determinado, entre las ventas totales realizadas en igual periodo.

$$\frac{\text{Volumen de Ventas por vendedor en USD}}{\text{Volumen Total de Ventas en USD}}$$

**Índice de rotación de la fuerza de ventas**

Este índice se halla relacionado directamente con el del rendimiento. Cuando el índice de rotación empieza a superar el 10 por 100, en la inversión efectuada en formación de personal, entrenamiento y punto de arranque para cada nuevo vendedor, comenzará a ser excesiva.



$$\frac{\# \text{ Anual de Vendedores que Causan Bajas}}{\# \text{ Medio de Vendedores}}$$

## 7.7 Indicadores Financieros

### Liquidez

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que se tiene para satisfacer sus obligaciones de corto plazo. A partir de ellas se puede tener elementos de juicio sobre la disponibilidad de efectivo y su capacidad para mantener su cumplimiento en caso de situaciones no programadas.

$$\frac{\text{Razón Circulante}}{\text{Activo Circulante}} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Mientras mayor sea la razón circulante, la empresa tendrá más facilidad de cubrir sus deudas a corto plazo, donde un buen indicador sería que el resultado sea mayor a 2. Para considerar la liquidez bruta se necesitará restar los inventarios del Activo Circulante, a este cálculo se lo llama prueba acida y dará la verdadera liquidez de la empresa.

### Rentabilidad

Muestran el margen de ganancias que le queda a la empresa después del periodo económico.

La rentabilidad con relación a las ventas:

$$\frac{\text{Margen de Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\text{Margen de Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidades Netas después de Imp.}}{\text{Ventas}}$$

El primer índice mostrará en porcentaje, cuanto margen quedo, después de restar el costo que representan las ventas de la empresa. Mientras que el



segundo índice mostrará cual es el margen neto que le queda a la empresa luego de pagar impuestos.

La rentabilidad en relación con las inversiones

$$\text{Rendimiento del Capital} = \frac{\text{Utilidades Netas después de Imp.}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Rendimiento de los Activos} = \frac{\text{Utilidades Netas después de Imp.}}{\text{Activos Totales}}$$

El primer índice mide que tan bien ha trabajado el capital puesto en la empresa, para incrementar las utilidades. Mientras que el segundo índice mide que tan productivos han sido los activos adquiridos por la empresa para generar las utilidades esperadas.

### Deuda y estructura de Financiamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Contable}}$$

Este índice muestra en que porcentaje la empresa está utilizando recursos financiados. La empresa no deberá de apalancarse más del 40% de su capital. Es un buen medidor del nivel de endeudamiento, que puede beneficiar a la empresa si se lo maneja de una manera adecuada, ya que permite trabajar con los recursos de terceros, pero debe ser bien analizado el tope de endeudamiento de acuerdo a los niveles de estabilidad económica que presente el sitio geográfico de la empresa, en el caso del Ecuador, además deberá ser tomada en cuenta la situación política y social, para calcular el nivel de endeudamiento óptimo.



## CAPITULO VIII. ESTUDIO FINANCIERO

### 8.1 Proyecciones de Ventas

Tabla 8.1 Proyecciones de Venta

Año	Proyección Casas Vendidas	Participación de Mercado	Comisión Promedio	% Comisión	Ventas Proyectadas	Ventas por Alianza	Comisión cobrada por Alianza	Ventas por Alianza Estratégica
2012.	28	3%	8.000	4%	223.560	6	4.000	22.356
2013.	41	5%	8.000	4%	324.095	8	4.000	32.409
2014.	73	9%	8.000	4%	583.536	15	4.000	58.354
2015.	89	11%	8.000	4%	713.407	18	4.000	71.341
2016.	122	15%	8.000	4%	973.088	24	4.000	97.309

Elaborado por Miguel Lascano

### 8.2 Inversión Inicial

Tabla 8.2 Inversión Inicial Año 0

Requerimiento de Muebles y Enseres			
Concepto	Cantidad	Año 0	
		Precio Unitario	Precio Total
Iluminación (Lámparas)	5	100,00	500,00
Aire Acondicionado	1	1.000,00	1.000,00
Equipo de Música (Parlantes y sonido)	1	150,00	150,00
Decoración (artículos decorativos)	5	100,00	500,00
Mesas de Atención al Cliente	4	500,00	2.000,00
Mesas de trabajo de equipo	5	1.000,00	5.000,00
Divisiones	4	400,00	1.600,00
Archivadores	10	300,00	3.000,00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>35</b>	<b>3.550,00</b>	<b>13.750,00</b>

AUTOMOVIL			
DETALLE	Unidades	Año 0	
		Precio Unit.	VALOR
Automóvil	1	10.000,00	10.000,00
<b>TOTAL COSTO AUTOMOVIL</b>	<b>1</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>

Elaborado por Miguel Lascano



## Inversión Inicial Año 0

Requerimiento de Equipos de Computación			
Concepto	Cantidad	Año 0	
		Precio Unitario	Precio Total
Laptop	7	500,00	3.294,50
Notebook	4	300,00	1.197,64
Impresora Canon con Copiadora y Fax	2	400,00	800,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACION</b>	<b>13</b>	<b>1.200,00</b>	<b>5.292,14</b>

Requerimiento de Equipos de Oficina			
Concepto	Cantidad	Año 0	
		Precio Unitario	Precio Total
Teléfono Inalámbrico	7	40,00	263,56
Teléfono Inalámbrico de Ma Libres	4	40,00	159,69
Teléfono Celular	11	200,00	2.200,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>	<b>22</b>	<b>280,00</b>	<b>2.623,25</b>

Elaborado por Miguel Lascano

## 8.3 Inversiones en los Años Siguientes

Tabla 8.3 Inversiones de Expansión en Base a la Demanda, según la Participación de Mercado Analizada

Requerimiento de Muebles y Enseres						
Concepto	Año 3			Año 5		
	Unid.	Precio Unitario	Precio Total	Unid.	Precio Unitario	Precio Total
Iluminación (Lámparas)	5	100,00	500,00	5	100,00	500,00
Aire Acondicionado	1	1.000,00	1.000,00	1	1.000,00	1.000,00
Equipo de Música (Parlantes y sonido)	1	150,00	150,00	1	150,00	150,00
Decoración (artículos decorativos)	5	100,00	500,00	5	100,00	500,00
Mesas de Atención al Cliente	4	500,00	2.000,00	4	500,00	2.000,00
Mesas de trabajo de equipo	5	1.000,00	5.000,00	5	1.000,00	5.000,00
Divisiones	4	400,00	1.600,00	4	400,00	1.600,00
Archivadores	10	300,00	3.000,00	10	300,00	3.000,00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>35</b>	<b>3.550,00</b>	<b>13.750,00</b>	<b>35</b>	<b>3.550,00</b>	<b>13.750,00</b>

AUTOMOVIL						
DETALLE	Año 3			Año 5		
	Unid.	Precio Unit.	VALOR	Unid.	Precio Unit.	VALOR
Automóvil	1	10.000,00	10.000,00	1	10.000,00	10.000,00
<b>TOTAL COSTO AUTOMOVIL</b>	<b>1</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>1</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>

Elaborado por Miguel Lascano



## Inversiones de Expansión en Base a la Participación de Mercado

Requerimiento de Equipos de Computación						
Concepto	Año 2			Año 3		
	Unid.	Precio Unitario	Precio Total	Unid.	Precio Unitario	Precio Total
Laptop	1	515,00	647,19	8	530,45	4.107,12
Notebook	2	309,00	554,74	5	318,27	1.474,51
Impresora Canon con Copiadora y Fax	2	400,00	800,00	4	400,00	1.600,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACION</b>	<b>5</b>	<b>1.224,00</b>	<b>2.001,93</b>	<b>16</b>	<b>1.248,72</b>	<b>7.181,62</b>

Requerimiento de Equipos de Computación						
Concepto	Año 4			Año 5		
	Unid.	Precio Unitario	Precio Total	Unid.	Precio Unitario	Precio Total
Laptop	1	546,36	546,36	5	562,75	2.740,07
Notebook	2	327,82	760,25	5	337,65	1.565,75
Impresora Canon con Copiadora y Fax	4	400,00	1.600,00	5	400,00	2.000,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACION</b>	<b>7</b>	<b>1.274,18</b>	<b>2.906,62</b>	<b>15</b>	<b>1.300,41</b>	<b>6.305,82</b>

Requerimiento de Equipos de Oficina						
Concepto	Año 2			Año 3		
	Unid.	Precio Unitario	Precio Total	Unid.	Precio Unitario	Precio Total
Teléfono Inalámbrico	1	41,20	51,78	8	42,44	328,57
Teléfono Inalámbrico de Ma Libres	2	41,20	73,96	5	42,44	196,60
Teléfono Celular	11	200,00	2.200,00	11	200,00	2.200,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>	<b>14</b>	<b>282,40</b>	<b>2.325,74</b>	<b>23</b>	<b>284,87</b>	<b>2.725,17</b>

Requerimiento de Equipos de Oficina						
Concepto	Año 4			Año 5		
	Unid.	Precio Unitario	Precio Total	Unid.	Precio Unitario	Precio Total
Teléfono Inalámbrico	1	43,71	43,71	5	45,02	219,21
Teléfono Inalámbrico de Ma Libres	2	43,71	101,37	5	45,02	208,77
Teléfono Celular	11	200,00	2.200,00	11	200,00	2.200,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>	<b>14</b>	<b>287,42</b>	<b>2.345,08</b>	<b>21</b>	<b>290,04</b>	<b>2.627,97</b>

Elaborado por Miguel Lascano



## 8.4 Valor de Desecho Contable de los Activos Fijos

### Muebles y Enseres

<b>% Depreciación</b>	10%
<b>Total Inversiones</b>	41.250

Muebles y Enseres	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversiones</b>	13.750,00	0,00	0,00	13.750,00	0,00	13.750,00
Depreciación Muebles y Enseres		1.375,00	1.375,00	2.750,00	2.750,00	4.125,00
Depreciación Acumulada		1.375,00	2.750,00	5.500,00	8.250,00	12.375,00
Valor en libros Muebles y Enseres		12.375,00	11.000,00	22.000,00	19.250,00	28.875,00

### Automóvil

<b>% Depreciación</b>	20%
<b>Total Inversiones</b>	30.000

Automóviles	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversiones</b>	10.000,00	0,00	0,00	10.000,00	0,00	10.000,00
Depreciación Automóvil		2.000,00	2.000,00	4.000,00	4.000,00	6.000,00
Depreciación Acumulada		2.000,00	4.000,00	8.000,00	12.000,00	18.000,00
Valor en libros Automóviles		8.000,00	6.000,00	12.000,00	8.000,00	12.000,00

### Equipos de Computación

<b>% Depreciación</b>	33,33%
<b>Total Inversiones</b>	23.688

Equipos de Computación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversiones</b>	5.292,14	0,00	2.001,93	7.181,62	2.906,62	6.305,82
Depreciación Equipos de Computación		1.763,87	2.431,11	4.824,75	5.793,52	7.895,25
Depreciación Acumulada		1.763,87	4.194,98	9.019,73	14.813,26	22.708,51
Valor en libros Equipos de Computación		3.528,27	3.099,08	5.455,96	2.569,05	979,62

### Equipos de Oficina

<b>% Depreciación</b>	10%
<b>Total Inversiones</b>	12.647

Equipos de Oficina	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversiones</b>	2.623,25	0,00	2.325,74	2.725,17	2.345,08	2.627,97
Depreciación Equipos de Oficina		262,32	494,90	767,42	1.001,92	1.264,72
Depreciación Acumulada		262,32	757,22	1.524,64	2.526,56	3.791,28
Valor en libros Equipos de Oficina		2.360,92	4.191,76	6.149,52	7.492,67	8.855,92

Elaborado por Miguel Lascano



## 8.5 Valor de Desecho Comercial de los Activos Fijos

El valor de los activos al final de los 5 años se lo podrá vender al valor de mercado.

Valor Comercial Año 5	% de V. Nom.
Valor salvamento Muebles y Enseres	70%
Valor salvamento Automóvil	80%
Valor salvamento Equipos de Computación	75%
Valor salvamento Equipos de Oficina	65%

% Impuestos	12%
-------------	-----

Activos	Año 5					
	Unid.	Valor de mercado	Valor en Libros	Utilidad o Perdida Contable	Impuestos	Valor de Desecho Comercial
Valor salvamento Muebles y Enseres	105	28.875,00	28.875,00	0,00	0,00	28.875,00
Valor salvamento Automóvil	3	24.000,00	12.000,00	12.000,00	-1.440,00	25.440,00
Valor salvamento Equipos de Computación	56	17.766,10	979,62	16.786,48	-2.014,38	19.780,48
Valor salvamento Equipos de Oficina	94	8.220,68	8.855,92	-635,24	76,23	8.144,45
<b>Valor de desecho de los Activos</b>	<b>258</b>	<b>78.861,78</b>	<b>50.710,54</b>	<b>28.151,24</b>	<b>-3.378,15</b>	<b>82.239,93</b>

Elaborado por Miguel Lascano

## 8.6 Tabla de Amortización del Préstamo

El financiamiento está planificado para 5 años esto también incrementará el VAN ajustado.

Valores		Resumen del Préstamo				
Monto	\$ 62.841,78	Pago Mensual	\$ 1.397,88			
Tasa de Interés Anual	12,00 %	Número de Pagos	60			
Periodo en Años	5	Número Actual de Pagos	60			
Número de Pagos por Año	12	Total de Pagos Adelantados	\$ -			
Fecha de Inicio	01/01/2012	Total Intereses	\$ 21.031,06			
Pagos Extras	\$ -					
Años	Saldo Inicial	Capital	Interés	Total	Saldo Final	
						62.841,78
<b>Año 1</b>	\$ 62.841,78	\$ 9.758,71	\$ 7.015,85	\$ 16.774,57	\$ 53.083,06	
<b>Año 2</b>	\$ 53.083,06	\$ 10.996,36	\$ 5.778,20	\$ 16.774,57	\$ 42.086,70	
<b>Año 3</b>	\$ 42.086,70	\$ 12.390,98	\$ 4.383,59	\$ 16.774,57	\$ 29.695,72	
<b>Año 4</b>	\$ 29.695,72	\$ 13.962,46	\$ 4.259,68	\$ 18.222,14	\$ 15.733,25	
<b>Año 5</b>	\$ 15.733,25	\$ 15.719,41	\$ 1.041,31	\$ 16.760,73	\$ -	

Elaborado por Miguel Lascano



## 8.7 Gastos Generales

Los gastos de incrementan en cada año debido al crecimiento de la actividad planificada para el GIV.

GASTOS ADMINISTRATIVOS										
DETALLE	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Valor Mes	Valor Año	Valor Mes	Valor Año	Valor Mes	Valor Año	Valor Mes	Valor Año	Valor Mes	Valor Año
Teléfono convencional	317,43	3.809,21	421,26	5.055,15	827,78	9.933,33	888,90	10.666,85	1.236,55	14.838,61
Celulares	423,25	5.078,95	561,68	6.740,20	1.103,70	13.244,45	1.185,21	14.222,47	1.648,73	19.784,82
Internet	50,00	600,00	51,50	618,00	106,09	636,54	218,55	655,64	327,82	675,31
Luz Eléctrica	140,00	1.680,00	144,20	1.730,40	297,05	1.782,31	611,93	1.835,78	917,89	1.890,85
Agua	35,00	420,00	36,05	432,60	74,26	445,58	152,98	458,95	229,47	472,71
Útiles de Aseo	10,00	120,00	10,30	123,60	21,22	127,31	43,71	131,13	65,56	135,06
Útiles de Oficina	10,00	120,00	10,30	123,60	21,22	127,31	43,71	131,13	65,56	135,06
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>985,68</b>	<b>11.828,16</b>	<b>1.235,30</b>	<b>14.823,54</b>	<b>2.451,32</b>	<b>26.296,83</b>	<b>3.144,98</b>	<b>28.101,94</b>	<b>4.491,59</b>	<b>37.932,43</b>

GASTOS OPERATIVOS										
DETALLE	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Valor Mes	Valor Año	Valor Mes	Valor Año						
Arrendamiento del Local en Centro Comercial	600,00	7.200,00	618,00	7.416,00	1.273,08	15.276,96	2.622,54	31.470,54	3.933,82	47.205,81
Arrendamiento de Oficina	550,00	6.600,00	566,50	6.798,00	1.166,99	14.003,88	2.404,00	28.847,99	3.606,00	43.271,99
Combustible vehículo	150,00	1.800,00	154,50	1.854,00	318,27	3.819,24	655,64	7.867,63	983,45	11.801,45
Mantenimiento vehículo	5,00	60,00	5,15	61,80	10,61	127,31	21,85	262,25	32,78	393,38
Mantenimiento Pagina Web	5,00	60,00	5,15	61,80	5,30	63,65	5,46	65,56	5,63	67,53
Cuotas de afiliación Cámara Comercio	5,00	60,00	5,15	61,80	5,30	63,65	5,46	65,56	5,63	67,53
Seguro Vehículo	15,00	180,00	15,45	185,40	31,83	381,92	65,56	786,76	98,35	1.180,15
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>1.330,00</b>	<b>15.960,00</b>	<b>1.369,90</b>	<b>16.438,80</b>	<b>2.811,39</b>	<b>33.736,62</b>	<b>5.780,53</b>	<b>69.366,31</b>	<b>8.665,65</b>	<b>1.869,80</b>

Elaborado por Miguel Lascano

GASTOS EN PUBLICIDAD										
DETALLE	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Valor Mes	Valor Año	Valor Mes	Valor Año	Valor Mes	Valor Año	Valor Mes	Valor Año	Valor Mes	Valor Año
Publicidad en Revistas	-	3.760,08	-	3.760,08	-	7.520,16	-	7.520,16	-	22.560,48
Merchandising	250,00	1.469,00	250,00	1.469,00	500,00	2.983,00	500,00	2.983,00	1.500,00	7.407,00
Publicidad Exterior		4.000,00		4.000,00		8.000,00		8.000,00		25.000,00
BTL	-	731,08	-	731,08	-	1.417,16	-	1.417,16	-	7.199,26
Anuncios SE VENDE		800,00		800,00		1.600,00		1.600,00		2.394,24
Emisión de Folletos de los Inmuebles	100,00	331,08	100,00	331,08	200,00	662,16	200,00	662,16	600,00	3.000,24
<b>Total Gastos en Publicidad</b>	<b>896,68</b>	<b>10.760,16</b>	<b>896,68</b>	<b>10.760,16</b>	<b>1.793,36</b>	<b>21.520,32</b>	<b>1.793,36</b>	<b>21.520,32</b>	<b>5.380,08</b>	<b>64.560,96</b>

GASTOS EN CAPACITACION										
DETALLE	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Valor Mes	Valor Año								
Capacitación Integrantes	-	2.155,76	-	3.218,95	-	5.969,63	-	7.517,17	-	10.561,05
<b>Total Gastos en Capacitación</b>	<b>179,65</b>	<b>2.155,76</b>	<b>268,25</b>	<b>3.218,95</b>	<b>497,47</b>	<b>5.969,63</b>	<b>626,43</b>	<b>7.517,17</b>	<b>880,09</b>	<b>10.561,05</b>

Requerimiento del Material Impreso										
Concepto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Valor Mes	Valor Año	Valor Mes	Valor Año	Valor Mes	Valor Año	Valor Mes	Valor Año	Valor Mes	Valor Año
Tarjetas de Presentación	9,98	119,76	14,90	178,83	27,64	331,65	34,80	417,62	48,89	586,72
Carpetas con logotipo	16,00	96,00	16,48	197,76	33,95	407,39	34,97	419,61	45,02	540,24
Hojas con logotipo	16,00	96,00	16,48	197,76	33,95	407,39	34,97	419,61	45,02	540,24
Esferográficos con logotipo	6,00	36,00	6,18	74,16	12,73	152,77	13,11	157,35	16,88	202,59
<b>Total Material Impreso</b>	<b>47,98</b>	<b>347,76</b>	<b>54,04</b>	<b>648,51</b>	<b>108,27</b>	<b>1.299,19</b>	<b>117,85</b>	<b>1.414,19</b>	<b>155,82</b>	<b>1.869,80</b>

Elaborado por Miguel Lascano

## 8.8 Detalle de Salarios de los Integrantes de la Empresa

Director General	Mensual	Anual
Sueldo Mensual	1.300,00	15.600,00
Décimo Tercero	108,33	1.300,00
Décimo Cuarto	13,33	160,00
Beneficios	60,00	720,00
Vacaciones	54,17	650,00
IESS Patronal	157,95	1.895,40
<b>TOTAL</b>	<b>1.693,78</b>	<b>20.325,40</b>

Integrante del Equipo de Atención del Cliente Interno	Mensual	Anual
Sueldo Mensual	995,00	11.940,00
Décimo Tercero	82,92	995,00
Décimo Cuarto	13,33	160,00
Beneficios	60,00	720,00
Vacaciones	41,46	497,50
IESS Patronal	120,89	1.450,71
<b>TOTAL</b>	<b>1.313,60</b>	<b>15.763,21</b>

Equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria	Mensual	Anual
Sueldo Mensual	300,00	3.600,00
Décimo Tercero	25,00	300,00
Décimo Cuarto	13,33	160,00
Beneficios	60,00	720,00
Comisión Promedio	1.166,67	14.000,00
Vacaciones	12,50	150,00
IESS Patronal	36,45	437,40
<b>TOTAL</b>	<b>1.613,95</b>	<b>19.367,40</b>

Integrante del Equipo de Calidad Total	Mensual	Anual
Sueldo Mensual	1.148,00	13.776,00
Décimo Tercero	95,67	1.148,00
Décimo Cuarto	13,33	160,00
Beneficios	60,00	720,00
Vacaciones	47,83	574,00
IESS Patronal	139,48	1.673,78
<b>TOTAL</b>	<b>1.504,32</b>	<b>18.051,78</b>

Integrante del Equipo de Marketing y Ventas	Mensual	Anual
Sueldo Mensual	886,00	10.632,00
Décimo Tercero	73,83	886,00
Décimo Cuarto	13,33	160,00
Beneficios	60,00	720,00
Vacaciones	36,92	443,00
IESS Patronal	107,65	1.291,79
<b>TOTAL</b>	<b>1.177,73</b>	<b>14.132,79</b>

Integrante del Equipo de Atención al Cliente	Mensual	Anual
Sueldo Mensual	1.034,00	12.408,00
Décimo Tercero	86,17	1.034,00
Décimo Cuarto	13,33	160,00
Beneficios	60,00	720,00
Vacaciones	43,08	517,00
IESS Patronal	125,63	1.507,57
<b>TOTAL</b>	<b>1.362,21</b>	<b>16.346,57</b>

Integrante del Equipo Financiero	Mensual	Anual
Sueldo Mensual	1.052,00	12.624,00
Décimo Tercero	87,67	1.052,00
Décimo Cuarto	13,33	160,00
Beneficios	60,00	720,00
Vacaciones	43,83	526,00
IESS Patronal	127,82	1.533,82
<b>TOTAL</b>	<b>1.384,65</b>	<b>16.615,82</b>

Servicios Adicionales	Mensual	Anual
Limpieza	350,00	4.200,00
Chofer	350,00	4.200,00
Beneficios	60,00	720,00
<b>TOTAL</b>	<b>540,00</b>	<b>9.120,00</b>

Elaborado Por Miguel Lascano



## 8.9 Gastos en Talento Humano

Los gastos en Talento Humano se incrementaran anualmente según el crecimiento de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

CARGO	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	GASTOS DE PERSONAL			GASTOS DE PERSONAL			GASTOS DE PERSONAL			GASTOS DE PERSONAL			GASTOS DE PERSONAL		
	N° Pst.	Mensual	Anual												
Director General	1	1.693,78	20.325,40	1	1.693,78	20.325,40	1	3.387,57	40.650,80	1	3.387,57	40.650,80	1	5.081,35	60.976,20
Integrante del Equipo de Marketing y Ventas	1	1.177,73	13.164,69	1	1.177,73	19.084,83	2	1.177,73	34.362,44	2	1.177,73	31.507,58	3	1.177,73	42.976,42
Integrante del Equipo de Atención del Cliente Interno	1	1.313,60	14.683,43	1	1.313,60	21.286,54	2	1.313,60	38.326,64	2	1.313,60	35.142,44	3	1.313,60	47.934,37
Integrante del Equipo de Atención al Cliente	1	1.362,21	15.226,83	1	1.362,21	22.074,31	2	1.362,21	39.745,03	2	1.362,21	36.442,99	3	1.362,21	49.708,32
Equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria	4	1.613,95	77.317,43	6	1.613,95	112.086,94	10	1.613,95	201.813,70	13	1.613,95	246.729,19	17	1.613,95	336.539,18
Integrante del Equipo Financiero	1	1.384,65	15.477,63	1	1.384,65	15.477,63	2	1.384,65	40.399,67	2	1.384,65	37.043,24	3	1.384,65	50.527,06
Integrante del Equipo de Calidad Total	1	1.504,32	16.815,24	1	1.504,32	16.815,24	2	1.504,32	43.891,08	2	1.504,32	40.244,58	3	1.504,32	54.893,70
Limpieza	1	300,00	3.353,40	1	300,00	3.353,40	2	300,00	8.753,03	2	300,00	8.025,83	3	300,00	10.947,25
Chofer	1	300,00	3.353,40	1	300,00	300,00	2	300,00	600,00	2	300,00	600,00	3	300,00	900,00
<b>Costos de Talento Humano</b>	<b>12</b>	<b>10.350,25</b>	<b>176.364,05</b>	<b>15</b>	<b>10.350,25</b>	<b>230.504,30</b>	<b>28</b>	<b>12.044,03</b>	<b>447.942,38</b>	<b>29</b>	<b>12.044,03</b>	<b>475.786,65</b>	<b>40</b>	<b>13.737,81</b>	<b>654.502,48</b>

Elaborado por Miguel Lascano



## 8.10 Calendario de Inversiones

La inversión empezará 5 meses antes del funcionamiento de la empresa y se las realizará progresivamente durante esos meses.

CALENDARIO DE INVERSIONES							
Inversión Inicial	Mes 5	Mes 4	Mes 3	Mes 2	Mes 1	Mes 0	Mes. Financ.
Muebles y Enseres	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00		5
Automóvil	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00		5
Equipos de Computación	1.058,43	1.058,43	1.058,43	1.058,43	1.058,43		5
Equipos de Oficina			874,42	874,42	874,42		3
Valor del Proyecto	1.500,00					1.500,00	5
Publicidad en Medios Escritos			940,02	940,02	940,02	940,02	4
Diseño del Logotipo						150,00	0
Diseño del Uniforme						300,00	0
Diseño del Material Impreso						200,00	0
Merchandising			1.000,00	1.000,00	1.000,00		3
Estrategia BTL			933,36	933,36	933,36		3
Reclutamiento de Personas		500,00					4
Creación de la Pagina Web			1.000,00	1.000,00	1.000,00		3
Diseño del Software Integral por Procesos	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00		5
Capacitación de los Agentes Inmobiliarios			1.000,00	1.000,00	1.000,00		3
Salario Agentes (periodo de captación de casas)				1.197,64	1.197,64		2
Hechura de los Uniformes						1.000,00	0
Arrendamiento del local y la oficina				1.150,00	1.150,00		2
Inauguración de la Inmobiliaria						500,00	0
Constitución de la compañía				1.000,00			2
Permiso de patentes municipales				500,00			2
Afiliación a la Cámara de Comercio				250,00			2
<b>Total Inversiones</b>	<b>8.708,43</b>	<b>7.708,43</b>	<b>12.956,22</b>	<b>17.053,87</b>	<b>15.303,87</b>	<b>4.590,02</b>	

Elaborado por Miguel Lascano

### 8.11 Resumen de la Inversión Inicial

La inversión inicial tiene un costo de oportunidad que es fijado a continuación.

	Anual	Mensual
<b>Tasa de Costo del Proyecto</b>	12%	1%

INVERSION INICIAL			
Calendario de Inversiones	Total	Capitalización	Costo de Oportunidad
Muebles y Enseres	13.750,00	13.892,50	142,50
Automóvil	10.000,00	10.105,00	105,00
Equipos de Computación	5.292,14	5.350,06	57,92
Equipos de Oficina	2.623,25	2.652,48	29,23
Valor del Proyecto	3.000,00	3.035,00	35,00
Publicidad en Medios Escritos	3.760,08	3.801,68	41,60
Diseño del Logotipo	150,00	150,00	0,00
Diseño del Uniforme	300,00	300,00	0,00
Diseño del Material Impreso	200,00	200,00	0,00
Merchandising	3.000,00	3.033,00	33,00
Estrategia BTL	2.800,08	2.831,08	31,00
Reclutamiento de Personas	500,00	509,00	9,00
Creación de la Página Web	3.000,00	3.033,00	33,00
Diseño del Software Integral por Procesos	7.000,00	7.075,00	75,00
Capacitación de los Agentes Inmobiliarios	3.000,00	3.033,00	33,00
Salario Agentes (periodo de captación de casas)	2.395,29	2.421,24	25,95
Hechura de los Uniformes	1.000,00	1.000,00	0,00
Arrendamiento del local y la oficina	2.300,00	2.325,00	25,00
Inauguración de la Inmobiliaria	500,00	500,00	0,00
Constitución de la compañía	1.000,00	1.012,00	12,00
Permiso de patentes municipales	500,00	507,00	7,00
Afiliación a la Cámara de Comercio	250,00	254,50	4,50
<b>Total Inversiones</b>	<b>66.320,83</b>	<b>67.020,54</b>	<b>699,71</b>

Elaborado por Miguel Lascano

### 8.12 Calculo del Capital de Trabajo

Ingresos	Comisión Cobrada	Casas Vendidas Mes 2	Casas Vendidas Mes 3	Casas Vendidas Mes 4
Comisión Entera Promedio	8.000,00	1	0	3
Comisión Compartida Promedio	4.000,00	2	2	0

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO				
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Ingresos	0,00	16.000,00	8.000,00	24.000,00
Costos de Operación	-1.330,00	-1.330,00	-1.330,00	-1.330,00
Gastos Administrativos	-985,68	-985,68	-985,68	-985,68
Requerimiento de Material Impreso	-47,98	-47,98	-47,98	-47,98
Gastos en Publicidad	-896,68	-896,68	-896,68	-896,68
Gastos en Capacitación	-179,65	-179,65	-179,65	-179,65
Salarios	-10.350,25	-10.350,25	-10.350,25	-10.350,25
Total	-13.790,23	2.209,77	-5.790,23	10.209,77
Déficit Acumulado	-13.790,23	-11.580,47	-17.370,70	-7.160,94

Elaborado por Miguel Lascano

### 8.13 Costo del Capital

#### Modelo de Valoración de Activos de Capital CAPM

$$E(R_i) = R_f + (E(R_m) - R_f) \cdot B_i$$

$R_f$  = Rentabilidad de un Activo sin Riesgo

$R_m$  = Rentabilidad del Mercado

$(R_m - R_f)$  = Prima de Riesgo del Mercado

$B_i$  = Riesgo Sistemático

Si  $B > 1$  La rentabilidad esperada de los fondos propios  $>$  que la rentabilidad del mercado

$R_f =$	2,5%	Riesgo de los bo del tesoro americano a 10 años
$R_m =$	3%	Riesgo del Sector Inmobiliario
$(R_m - R_f) \cdot B_i =$	7,5%	Riesgo País Ecuador
$B_i =$	15	Beta Estimado

**Rentabilidad Esperada** = Tasa Libre de Riesgo + Riesgo Sistemático + Riesgo No Sistemático

$$E(R_i) = 2,5 + 7,5 + 3$$

$$E(R_i) = \quad \quad \quad \mathbf{13\%}$$

#### Promedio Ponderado del Costo de Capital

$$WACC (cpp) = K_e \cdot \frac{CAA}{CAA + D} + K_d (1-T) \cdot \frac{D}{CAA + D}$$

**$K_e$** : Tasa de costo de oportunidad de los accionistas. Generalmente se utiliza para obtenerla el método CAPM

**CAA**: Capital aportado por los accionistas

**D**: Deuda financiera contraída

**$K_d$** : Costo de la deuda financiera

$K_e =$	13%
CAA =	17.146
D =	62.842
$K_d =$	12%
T =	25%

$$WACC (cpp) = 13\% \cdot \frac{17.146}{79.988} + 12\%(1-25\%) \cdot \frac{62.842}{79.988}$$

$$WACC (cpp) = \quad \quad \quad \mathbf{12\%}$$

## 8.14 Flujo del Proyecto Puro

Flujo del Proyecto Puro						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección Casas Vendidas		28	41	73	89	122
Comisión Promedio		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
(+) Ingresos por ventas		223.560	324.095	583.536	713.407	973.088
Ventas por Alianza		6	8	15	18	24
Comisión cobrada por Alianza		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
(+) Ventas por Alianza Estratégica		22.356	32.409	58.354	71.341	97.309
<b>Total Ingresos</b>		<b>245.916</b>	<b>356.504</b>	<b>641.889</b>	<b>784.747</b>	<b>1.070.397</b>
(-) Costos de Talento Humano		176.364	230.504	447.942	475.787	654.502
(-) Gastos Administrativos		11.828	14.824	26.297	28.102	37.932
(-) Gastos Operativos		15.960	16.439	33.737	69.366	103.988
(-) Gastos en Publicidad		10.760	10.760	21.520	21.520	64.561
(-) Gastos en Capacitación		2.156	3.219	5.970	7.517	10.561
(-) Material Impreso		348	649	1.299	1.414	1.870
(-) Amortizaciones		6.931	6.931	6.931	6.931	6.931
(-) Depreciación Muebles y Enseres		1.375	1.375	2.750	2.750	4.125
(-) Depreciación Automóvil		2.000	2.000	4.000	4.000	6.000
(-) Depreciación Equipos de Computación		1.764	2.431	4.825	5.794	7.895
(-) Depreciación Equipos de Oficina		262	495	767	1.002	1.265
(+) Valor Salvamento Muebles y Enseres						28.875
(-) Valor en libros Muebles y Enseres						28.875
(+) Valor Salvamento Automóvil						25.440
(-) Valor en Libros Automóvil						12.000
(+) Valor Salvamento Equipos de Computación						19.780
(-) Valor en libros Equipos de Computación						980
(+) Valor Salvamento Equipos de Oficina						8.144
(-) Valor en libros Equipos de Oficina						8.856
<b>(-) Total Egresos</b>		<b>229.748</b>	<b>289.626</b>	<b>556.038</b>	<b>624.183</b>	<b>868.101</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>16.168</b>	<b>66.878</b>	<b>85.851</b>	<b>160.564</b>	<b>202.296</b>
(-) Participación Trabajadores		2.425	8.921	11.963	23.391	24.941
(-) Impuestos (25%)		3.436	12.638	16.947	33.137	35.333
<b>Utilidad después de impuestos y Part. Trab.</b>		<b>10.307</b>	<b>45.319</b>	<b>56.941</b>	<b>104.037</b>	<b>142.023</b>
(+) Amortizaciones		6.931	6.931	6.931	6.931	6.931
(+) Depreciación Muebles y Enseres		1.375	1.375	2.750	2.750	4.125
(+) Depreciación Automóvil		2.000	2.000	4.000	4.000	6.000
(+) Depreciación Equipos de Computación		1.764	2.431	4.825	5.794	7.895
(+) Depreciación Equipos de Oficina		262	495	767	1.002	1.265
(+) Valor en Libros Muebles y Enseres						28.875
(+) Valor en Libros Automóvil						12.000
(+) Valor en Libros Equipos de Computación						980
(+) Valor en Libros Equipos de Oficina						8.856
(-) Inversión en Capital de Trabajo	17.371					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						17.371
(-) Inversiones	66.321		4.328	33.657	5.252	32.684
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-83.692</b>	<b>22.639</b>	<b>54.223</b>	<b>42.557</b>	<b>119.262</b>	<b>203.636</b>
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>13%</b>					
<b>VAN</b>	<b>191.973</b>					
<b>TIR</b>	<b>60%</b>					

Elaborado por Miguel Lascano



### 8.15 Flujo Ajustado

Financiar el proyecto da un beneficio de 6.383 que se suma al VAN puro, para resultar en el VAN ajustado, mientras que la TIR ajustada es 1% mayor

Flujo de la Deuda						
Calculo del VAN de la Deuda	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos financieros		-7.404	-6.098	-4.626	-4.496	-1.099
<b>Resultados Antes de Impuestos</b>		<b>-7.404</b>	<b>-6.098</b>	<b>-4.626</b>	<b>-4.496</b>	<b>-1.099</b>
Ahorro de Impuestos (25%)		1.851	1.525	1.157	1.124	275
Resultado Después de Impuestos		-5.553	-4.574	-3.470	-3.372	-824
(-) Amortización Préstamo		-10.299	-11.605	-13.077	-14.735	-16.590
Crédito	66.320,83					
<b>Flujo Neto</b>	<b>66.320,83</b>	<b>-15.852</b>	<b>-16.179</b>	<b>-16.547</b>	<b>-18.107</b>	<b>-17.414</b>
<b>Costo del Capital</b>	<b>12%</b>					
<b>VAN de la Deuda</b>	<b>6.383</b>					

VAN de la Deuda	6.383
VAN Puro	191.973
VAN Ajustado	198.355

Flujo Ajustado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Puro + Flujo de Ahorro de Impuestos	-83.692	24.490	55.747	43.714	120.386	203.911
TIR Ajustada	61%					

Elaborado por Miguel Lascano

### 8.16 Valor del Cliente en el Tiempo

La importancia de fidelizar a un cliente se ve reflejada económicamente en su VAN.

Valor del Cliente en el Tiempo						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas a Cliente AAA</b>		8.000,00			8.000,00	
Referidos por cliente AAA			8.000,00	8.000,00		8.000,00
Referidos por Alianza del cliente AAA		4.000,00		4.000,00		
<b>Ventas a Cliente B+</b>			8.000,00			
Referidos por cliente B+					8.000,00	8.000,00
Referidos por Alianza del cliente B+				4.000,00		
<b>Total Ventas Clientes Fidelizados</b>		<b>12.000,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>16.000,00</b>
Costos	2.373,26					
Servicio del Agente Inmobiliario		720,00	720,00		720,00	
Merchandising		726,00	726,00	726,00	726,00	726,00
Atención en sala VIP		20,00	20,00		20,00	
Encuesta de satisfacción		2,00	2,00		2,00	
Mensajería Consejos útiles		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Info. periódica sobre actividades del GIV		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Carta de agradecimiento con arreglo frutal		100,00	100,00		100,00	
Regalos en Fechas Especiales		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Descuentos (10%)		800,00	800,00		800,00	
<b>Costo Total Fidelización de Cliente</b>		<b>2.628,00</b>	<b>2.628,00</b>	<b>986,00</b>	<b>2.628,00</b>	<b>986,00</b>
Utilidades por Fidelización	-2.373,26	9.372,00	13.372,00	15.014,00	13.372,00	15.014,00
VAN del Cliente Fidelizado	40.869,50					
TIR del Cliente Fidelizado	4,29					

Elaborado por Miguel Lascano

## 8.17 Valor de la Empresa

Al final de los 5 años los inversionistas no solo obtienen un remanente del VAN sino que además una empresa del valor de 659.971.84

Valor de la Empresa					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cuánto Vale la Empresa</b>					
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	93.998,52	121.613,82	160.851,10	247.184,66	338.447,10
<b>25% KNOW HOW</b>	23.499,63	30.403,45	40.212,77	61.796,16	84.611,77
<b>25% PATENTES Y MARCAS</b>	23.499,63	30.403,45	40.212,77	61.796,16	84.611,77
<b>30% CLIENTES FIDELIZADOS</b>	28.199,56	36.484,15	48.255,33	74.155,40	101.534,13
<b>15% EVA POSITIVO</b>	14.099,78	18.242,07	24.127,66	37.077,70	50.767,06
<b>TOTAL</b>	<b>183.297,12</b>	<b>237.146,94</b>	<b>313.659,64</b>	<b>482.010,08</b>	<b>659.971,84</b>

Elaborado por Miguel Lascano

## 8.18 Flujo de Caja Projectado

Flujo de Caja						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
<b>Total Ingresos</b>	<b>245.916</b>	<b>356.504</b>	<b>641.889</b>	<b>784.747</b>	<b>1.070.397</b>	<b>3.099.454</b>
(-) Costos de Talento Humano	176.364	230.504	447.942	475.787	654.502	1.985.100
(-) Gastos Administrativos	11.828	14.824	26.297	28.102	37.932	118.983
(-) Gastos Operativos	15.960	16.439	33.737	69.366	103.988	239.490
(-) Gastos en Publicidad	10.760	10.760	21.520	21.520	64.561	129.122
(-) Gastos en Capacitación	2.156	3.219	5.970	7.517	10.561	29.423
(-) Material Impreso	348	649	1.299	1.414	1.870	5.579
(-) Impuestos	3.436	12.638	16.947	33.137	35.333	101.491
(-) Utilidades Trabajadores	2.425	8.921	11.963	23.391	24.941	71.640
<b>(-) Total Egresos</b>	<b>223.277</b>	<b>297.953</b>	<b>565.675</b>	<b>660.234</b>	<b>933.688</b>	<b>2.680.827</b>

Transacciones Operativas

<b>Superávit / Déficit</b>	<b>22.639</b>	<b>58.551</b>	<b>76.214</b>	<b>124.513</b>	<b>136.709</b>	<b>418.626</b>
Saldo Inicial Caja	17.371	40.010	98.561	174.774	299.288	17.371
<b>Saldo Final Operativo</b>	<b>40.010</b>	<b>98.561</b>	<b>174.774</b>	<b>299.288</b>	<b>435.997</b>	<b>435.997</b>

Transacciones Financieras

<b>Superávit / Déficit</b>	<b>22.639</b>	<b>58.551</b>	<b>76.214</b>	<b>124.513</b>	<b>136.709</b>	<b>418.626</b>
Saldo Inicial Caja	17.371	40.010	76.530	101.383	202.942	17.371
(-) Préstamo (Cancelaciones)		-17.703	-17.703	-17.703	-19.231	-72.341
(-) Inversiones		-4.328	-33.657	-5.252	-32.684	-75.920
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>40.010</b>	<b>76.530</b>	<b>101.383</b>	<b>202.942</b>	<b>287.737</b>	<b>287.737</b>

Elaborado por Miguel Lascano



## 8.19 Balance General Projectado

Balance General						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
<b>Caja Bancos</b>	<b>17.370,70</b>	<b>40.009,97</b>	<b>76.529,70</b>	<b>101.383,44</b>	<b>202.941,85</b>	<b>287.736,55</b>
<b>Activos Corrientes</b>	<b>17.370,70</b>	<b>40.009,97</b>	<b>76.529,70</b>	<b>101.383,44</b>	<b>202.941,85</b>	<b>287.736,55</b>
Muebles y Enseres	13.750,00	13.750,00	13.750,00	27.500,00	27.500,00	41.250,00
Automóviles	10.000,00	10.000,00	10.000,00	20.000,00	20.000,00	30.000,00
Equipos de Computación	5.292,14	5.292,14	7.294,07	14.475,69	17.382,31	23.688,13
Equipos de Oficina	2.623,25	2.623,25	4.948,99	7.674,16	10.019,23	12.647,20
Depreciación Acumulada		-5.401,20	-11.702,21	-24.044,37	-37.589,82	-56.874,79
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>31.665,39</b>	<b>26.264,19</b>	<b>24.290,85</b>	<b>45.605,48</b>	<b>37.311,72</b>	<b>50.710,54</b>
Gastos de Constitución	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00
Gastos Preoperatorios	32.905,45	32.905,45	32.905,45	32.905,45	32.905,45	32.905,45
Amortizaciones		-6.931,09	-13.862,18	-20.793,27	-27.724,36	-34.655,45
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>34.655,45</b>	<b>27.724,36</b>	<b>20.793,27</b>	<b>13.862,18</b>	<b>6.931,09</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>83.691,54</b>	<b>93.998,52</b>	<b>121.613,82</b>	<b>160.851,10</b>	<b>247.184,66</b>	<b>338.447,10</b>
Pasivos						
Préstamos Bancarios	66.320,83	66.320,83	56.021,86	44.416,71	31.339,74	16.604,28
<b>Total Pasivos Largo Plazo</b>	<b>66.320,83</b>	<b>66.320,83</b>	<b>56.021,86</b>	<b>44.416,71</b>	<b>31.339,74</b>	<b>16.604,28</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>66.320,83</b>	<b>66.320,83</b>	<b>56.021,86</b>	<b>44.416,71</b>	<b>31.339,74</b>	<b>16.604,28</b>
Patrimonio						
Capital Social	17.370,70	17.370,70	17.370,70	17.370,70	17.370,70	17.370,70
Reserva Legal		1.374,26	6.429,50	13.208,49	26.463,23	40.596,28
Utilidades / Perdidas		8.932,72	41.791,76	85.855,20	172.010,99	263.875,83
<b>Total Patrimonio</b>	<b>17.370,70</b>	<b>27.677,69</b>	<b>65.591,96</b>	<b>116.434,39</b>	<b>215.844,92</b>	<b>321.842,81</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>83.691,54</b>	<b>93.998,52</b>	<b>121.613,82</b>	<b>160.851,10</b>	<b>247.184,66</b>	<b>338.447,10</b>

Elaborado por Miguel Lascano



## 8.20 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Estado de Pérdidas y Ganancias					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	<b>245.916</b>	<b>356.504</b>	<b>641.889</b>	<b>784.747</b>	<b>1.070.397</b>
(-) Costos de Talento Humano	176.364	230.504	447.942	475.787	654.502
(-) Gastos Administrativos	11.828	14.824	26.297	28.102	37.932
(-) Gastos Operativos	15.960	16.439	33.737	69.366	103.988
(-) Gastos en Publicidad	10.760	10.760	21.520	21.520	64.561
(-) Gastos en Capacitación	2.156	3.219	5.970	7.517	10.561
(-) Intereses Préstamo	0	7.404	6.098	4.626	4.496
(-) Material Impreso	348	649	1.299	1.414	1.870
(-) Depreciaciones	5.401	6.301	12.342	13.545	19.285
(-) Amortizaciones	6.931	6.931	6.931	6.931	6.931
<b>(-) Total Egresos</b>	<b>229.748</b>	<b>297.031</b>	<b>562.136</b>	<b>628.809</b>	<b>904.126</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>16.168</b>	<b>59.473</b>	<b>79.753</b>	<b>155.938</b>	<b>166.271</b>
(-) 15% Participación Trabajadores	2.425	8.921	11.963	23.391	24.941
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>13.743</b>	<b>50.552</b>	<b>67.790</b>	<b>132.547</b>	<b>141.331</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	3.436	12.638	16.947	33.137	35.333
(-) 10% Reserva Legal	1.374	5.055	6.779	13.255	14.133
<b>Utilidad Neta</b>	<b>8.933</b>	<b>32.859</b>	<b>44.063</b>	<b>86.156</b>	<b>91.865</b>

Elaborado por Miguel Lascano

## 8.21 Índices de Medición y Control

Los índices ayudan a medir las actividades económicas y la toma de decisiones de la empresa.

Índices de Medición y Control					
Formula z	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>x1 (Capital de Trabajo/ T. Activos)*1,2</b>	0,22	0,17	0,13	0,08	0,06
<b>x2 (Utilidad Operacional/ T. Activos)*1,4</b>	0,24	0,68	0,69	0,88	0,69
<b>x3 (Utilidad ejer. Ant./ T. Activos)*3,3</b>	0,00	0,24	0,67	0,59	0,84
<b>x4 (Patrimonio/ Total Pasivo)*0,6</b>	0,25	0,70	1,57	4,13	11,63
<b>x5 (Ventas/ T. Activos)</b>	2,62	2,93	3,99	3,17	3,16
<b>TOTAL FORMULA Z</b>	<b>3,33</b>	<b>4,73</b>	<b>7,06</b>	<b>8,86</b>	<b>16,38</b>



Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Índice de Liquidez</b>					
Liquidez	6,83	3,55	3,51	3,59	4,77
<b>Índices de Endeudamiento</b>					
De quién es la empresa	29%	54%	72%	87%	95%
Número de Trabajadores Oficina	8	9	18	17	22
Número de Agentes Inmobiliarios	4	6	10	13	17
Ventas por Trabajador Oficina	32.699,42	40.617,14	35.621,35	47.257,51	48.029,36
Ventas por Agente Inmobiliario	61.600,00	61.600,00	61.600,00	61.600,00	61.600,00
<b>Índices de Rentabilidad</b>					
EVA 10%	6.164,95	26.299,84	32.420,00	64.571,30	59.680,56
Poder para generar ganancias	10%	27%	27%	35%	27%
Punto de Equilibrio en Ventas # Casas	29	37	70	79	113
Punto de Equilibrio en Ventas USD	229.748,18	297.030,63	562.136,31	628.809,40	904.126,12
<b>Return of Equity</b>					
Utilidad Neta/Ventas (Estrategia)	0,04	0,09	0,07	0,11	0,09
Ventas/ Activo Total (Eficiencia)	2,62	2,93	3,99	3,17	3,16
Activo Total/ Patrimonio (Apalancamiento)	3,40	1,85	1,38	1,15	1,05
<b>Total R.O.E</b>	<b>32%</b>	<b>50%</b>	<b>38%</b>	<b>40%</b>	<b>29%</b>

Elaborado por Miguel Lascano

## 8.22 Análisis Montecarlo Unidimensional

La comisión promedio mínima deberá ser de 7.156.98, para que el VAN sea positivo.

<b>Comisión Promedio x Casa</b>	<b>7.156,98</b>	<b>12%</b>
---------------------------------	-----------------	------------

Flujo del Proyecto Puro						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección Casas Vendidas		28	41	73	89	122
Comisión Promedio		7.156,98	7.156,98	7.156,98	7.156,98	7.156,98
(+) Ingresos por ventas		200.002	289.942	522.044	638.230	870.547
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-83.692</b>	<b>-919</b>	<b>20.071</b>	<b>-18.934</b>	<b>44.085</b>	<b>101.095</b>
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>13%</b>					
<b>VAN</b>	<b>0</b>					
<b>TIR</b>	<b>13%</b>					

El costo del capital podrá ser máximo de hasta del 60% para que el VAN sea positivo

<b>Costo del Capital Propio</b>	<b>60%</b>
---------------------------------	------------

Flujo del Proyecto Puro						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-83.692</b>	<b>22.639</b>	<b>54.223</b>	<b>42.557</b>	<b>119.262</b>	<b>203.636</b>
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>60%</b>					
<b>VAN</b>	<b>0</b>					
<b>TIR</b>	<b>60%</b>					

Elaborado por Miguel Lascano

### 8.23 Análisis Montecarlo Bidimensional

Se analiza los escenarios en la interacción de dos variables, que son el número de casa vendidas para el primer año, con la comisión promedio anual.

Relación Casas Vendidas año 1 con Comisión Promedio Anual										
		Comisión Promedio Anual								
		191.973	5.000	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000
Casas Vendidas año 1	80	348.115	418.911	489.707	560.504	631.300	702.097	772.893	843.690	
	70	303.867	365.814	427.761	489.707	551.654	613.601	675.548	737.495	
	60	259.619	312.716	365.814	418.911	472.008	525.106	578.203	631.300	
	50	215.371	259.619	303.867	348.115	392.362	436.610	480.858	525.106	
	40	171.123	206.522	241.920	277.318	312.716	348.115	383.513	418.911	
	28	117.783	142.513	167.243	<b>191.973</b>	216.703	241.433	266.163	290.893	
	20	82.628	100.327	118.026	135.725	153.424	171.123	188.822	206.522	
	10	38.380	47.230	56.079	64.929	73.778	82.628	91.477	100.327	

Elaborado por Miguel Lascano

Se analiza los escenarios con aumento y disminución de hasta 30% de los flujos netos de cada año, para analizar en base a eso, la variación que se daría en el VAN.

Análisis del Escenario de los Flujos Netos										
Variación	Flujo Neto Año 1	VAN	Flujo Neto Año 2	VAN	Flujo Neto Año 3	VAN	Flujo Neto Año 4	VAN	Flujo Neto Año 5	VAN
	191.973	191.973	191.973	191.973	191.973	191.973	191.973	191.973	191.973	191.973
-30%	15.847	134.381	37.956	134.381	29.790	134.381	83.483	134.381	142.545	134.381
-20%	18.111	153.578	43.378	153.578	34.046	153.578	95.409	153.578	162.909	153.578
-10%	20.375	172.776	48.801	172.776	38.301	172.776	107.335	172.776	183.273	172.776
<b>0</b>	<b>22.639</b>	191.973	<b>54.223</b>	191.973	<b>42.557</b>	191.973	<b>119.262</b>	191.973	<b>203.636</b>	191.973
10%	24.903	211.170	59.645	211.170	46.813	211.170	131.188	211.170	224.000	211.170
20%	27.167	230.367	65.068	230.367	51.068	230.367	143.114	230.367	244.364	230.367
30%	29.431	249.565	70.490	249.565	55.324	249.565	155.040	249.565	264.727	249.565

Elaborado por Miguel Lascano

### 8.24 Análisis Montecarlo Multidimensional

Los supuestos están marcados con verde e indican los factores no controlables.

Los decisores están con amarillo e indican los factores controlables. Los

Pronósticos se marcan con azul claro.



Flujo del Proyecto Puro						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección Casas Vendidas		28	41	73	89	122
Comisión Promedio		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
(+) Ingresos por ventas		223.560	324.094	583.535	713.407	973.089
Ventas por Alianza		6	8	15	18	24
Comisión cobrada por Alianza		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
(+) Ventas por Alianza Estratégica		22.356	32.410	58.354	71.341	97.309
<b>Total Ingresos</b>		<b>245.916</b>	<b>356.504</b>	<b>641.889</b>	<b>784.748</b>	<b>1.070.398</b>
<b>(-) Gastos Generales</b>		<b>217.416</b>	<b>276.394</b>	<b>536.765</b>	<b>603.707</b>	<b>873.415</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-83.692</b>	<b>22.639</b>	<b>54.223</b>	<b>42.557</b>	<b>119.262</b>	<b>203.636</b>
Tasa de Descuento	13%					
<b>VAN</b>		<b>191.973</b>				

Elaborado por Miguel Lascano

## 8.25 Reporte del Análisis Multidimensional Montecarlo

Resumen:

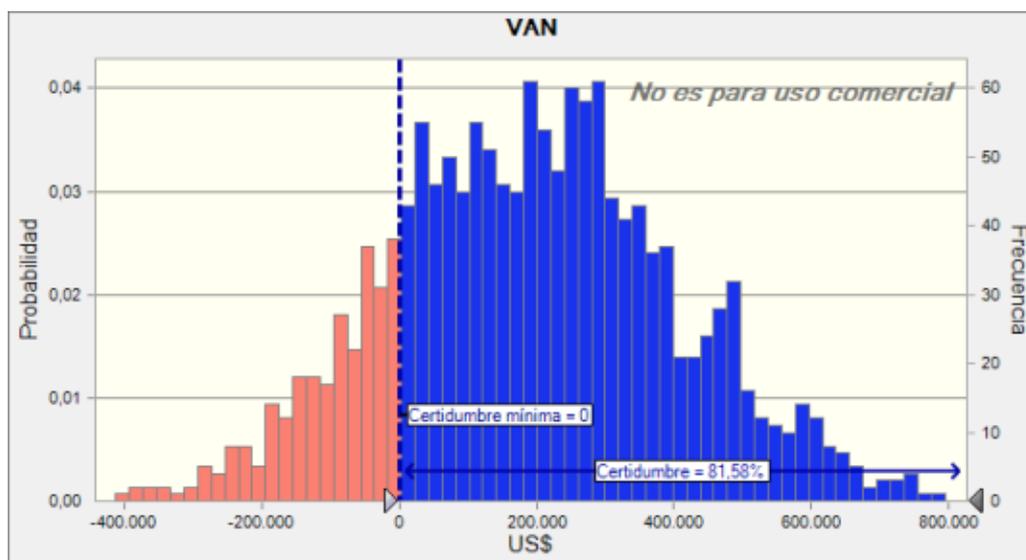
El nivel de certidumbre es 81,58%

El rango de certidumbre está entre 0 y Infinito

El rango completo está entre -486.748 y 878.431

El caso base es 191.973

Luego de 1.500 iteraciones, el error est. de la media es 5.571



Elaborado por Miguel Lascano  
Crystall Ball (Copyright 2011)



## CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### 9.1 Conclusiones

- Se cumplió con el objetivo de determinar la factibilidad comercial y financiera de la implementación del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, para ofertar el servicio de corretaje de casas en el sector de Cumbayá.
- Se cumplió cabalmente con los objetivos específicos, que consistieron en la realización del estudio de mercado para describir la situación de la oferta y demanda en el valle de Cumbayá, también la realización del estudio técnico, organizacional y financiero para la implementación y administración del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, y el establecimiento de costos y utilidad, provenientes de la implementación y administración de la inmobiliaria.
- Se constato que el entorno político, económico y social del Ecuador, se encuentra dentro de una situación de estabilización e institucionalización progresiva que se proyecta constante para los siguientes años.
- En el ámbito de la competitividad, el Ecuador se ubica en una posición intermedia, dentro del análisis de los países andinos. Dentro del Rankin mundial se ubica en el puesto 104 entre 134 países, lo que implica un reto para el país, en la mejora permanente de la competitividad nacional.
- El estudio de mercado concluyo que el servicio de corretaje de inmuebles en Cumbayá debe brindar el correcto asesoramiento, basado en la permanente capacitación de los Agentes Inmobiliarios en asuntos legales, de atención al cliente, ética, negociación y fundamentalmente en avalúos y Bienes Raíces.
- Los equipos de trabajo deberán en conjunto saber claramente cumplir con sus funciones para la planificación y gestión de los distintos procesos de publicidad, promoción y legalización del los bienes inmuebles.



- El cliente debe tener un trato siempre especial, amable y cordial como se lo merece, manteniendo a la empresa siempre comunicada y pendiente de sus necesidades.
- El servicio se lo dará a través de dos canales, el primero de carácter físico, que consta de un local donde se recibirá a los clientes, caracterizado por estar diseñado especialmente para acogerlos y satisfacer las necesidades del servicio que ofertará el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, donde el confort y las facilidades tecnológicas, logren facilitar la decisión de compra de los clientes. El segundo canal es de carácter virtual, caracterizado por ser la conexión generadora de ventas que llega a cualquier lugar donde se encuentre la necesidad del servicio que brinda la empresa, mediante la comunicación en tiempo real de los Agentes Inmobiliarios con los clientes.
- La principal razón del crecimiento demográfico de Cumbayá se debe a que la gente de la capital busca opciones de viviendas unifamiliares amplias y con espacios verdes fuera de la gran ciudad, pero que además les brinde los mismos servicios que una metrópoli posee como por ejemplo educación, salud, trabajo, entretenimiento.
- El valle de Cumbayá crece a mayor velocidad que el resto de valles, y duplica la velocidad de crecimiento que Quito posee en la actualidad, esto debido a las características geográficas que este valle posee; como estar ubicado a tan solo 30 minutos de Quito. Tener un microclima cálido, privilegiado, en la zona que se proyecta como la nueva urbe comercial y residencial de la capital.
- Los resultados de la investigación mostraron que el Cliente Objetivo, se caracteriza por ser exigente al momento de seleccionar la casa donde vivirá.
- El cliente prefiere dejar los fines de semana para buscar casa. La decisión de compra la suelen tomar en pareja, con mayor injerencia de la esposa, y en la mayoría de las veces pagan la casa conjuntamente.
- En la actualidad el Cliente Objetivo se encuentra ubicado en el norte de la capital, tiene deseo de movilizarse a la periferia de la ciudad de Quito, en busca de un clima cálido, libre de polución y cercano a sus lugares favoritos.



de distracción, educación y consumo, para lo cual Cumbayá, se muestra como el lugar ideal.

- Es importante mencionar que el Perfil de Cliente, son matrimonios jóvenes, con una edad promedio de 41 años, con un presupuesto promedio de 200,000 dólares, con la predisposición de compra una casa de 3.6 dormitorios (Promedio), de 219 m<sup>2</sup> de construcción (Promedio), que este preferentemente, ubicado en el Valle de Cumbayá.
- Las inmobiliarias que son competidoras de acuerdo al nicho de mercado seleccionado son, La Coruña, La Viña, Proinmobiliaria y Re/max y Mancasas.
- De todas estas inmobiliarias, fue La Viña la que representa ser la más fuerte competidora, en base a los cuatro parámetros utilizados para su evaluación, que fueron precio, confianza, tiempo de venta y beneficios.
- El Plan Estratégico se cumplió con absoluta satisfacción, dentro del cual se encuentra la misión, la visión, los valores organizacionales y el Balanced Scorecard, que marcarán el camino para la administración del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**.
- Las 5 fuerzas de Porter dieron como resultado que la zona de Cumbayá, es rentable y factible para la implementación de la empresa inmobiliaria.
- La calificación de los factores internos Debilidades y Fortalezas, fue de 83.25, la cual es una puntuación muy buena y que puede ser mejorada con la curva de aprendizaje, que la empresa obtenga a través de los años.
- Los factores externos Oportunidades y Amenazas, tuvieron una calificación de 86.50, que muestra que el mercado goza de grandes características para el éxito de la empresa.
- Se concluyo que la cadena de valor de servicios permitirá la Fidelización del cliente Objetivo, en dos partes, que son los eslabones primarios y de apoyo.
- Las características que deberán tener las instalaciones de atención al cliente, son las de ser acogedoras, funcionales y especialmente diseñadas para la comercialización de casas. Mientras que las competencias que deberán

poseer los agentes inmobiliario serán; honestidad, excelencia, calidad, pulcritud y comunicación.

- En los eslabones de apoyo, se llegó a la determinación de que el talento humano es fundamental dentro de la organización y necesita estar permanentemente capacitado y motivado.
- La mejor ubicación para la inmobiliaria, se redujo a las tres principales posibilidades, que fueron el C.C Royal Plaza, C.C Cumbayá y Plaza Moderna.
- La organización estructural de la empresa deberá ser horizontal para darle agilidad, basada en procesos y casi sin jerarquías. Reunidas en equipos de trabajo, que se formarán de acuerdo a los procesos a seguir, según las competencias de los involucrados.
- Será necesario que la organización quede conformada por el Director General, Equipos de Trabajo que son Equipo de Marketing y Ventas, Equipo de Atención al cliente Interno, Equipo de Atención al Cliente, Equipo de Asesoría y Gestión Inmobiliaria, Equipo Financiero y Equipo de Calidad Total.
- Se requerirá que los equipos cumplan con los procesos que caracterizan a la organización horizontal, por lo que, al término de las actividades diarias de cada equipo de trabajo, se emitirá un informe de actividades realizadas en aquel día y aquellas actividades que estén aun por realizar.
- Se solicitará un informe, que contendrá los resultados, novedades y errores de la gestión. Esta información será recopilada de cada área para emitir un informe final, que será evaluado por los respectivos representantes de cada equipo de trabajo y por el Director General de la empresa, para corregir desviaciones del objetivo, eliminar errores e innovar el servicio.
- Este control de procesos, será necesario que se lo lleve a cabo con la ayuda de un software especializado para el funcionamiento de la inmobiliaria, que mantenga la comunicación en línea entre los equipos de trabajo, y que además procese informes de evaluación, alineada al Balanced Scorecard de la empresa.



- La Ingeniería del Proyecto, quedo estructurada en las 7 p's de los servicios que son Servicio (Producto), Plaza, Promoción, Precio, Personas, Procesos, Evidencia física (Physical Evidence).
- Los ocho principios que ayudarán a la gestión de la calidad, y que mantendrán la permanente mejora e innovación del la empresa, se enumeran en la gestión de las normas ISO-9000:2005, que describirán los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especificarán la terminología a utilizarse. Estos son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personas, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Conjuntamente con la evaluación de los índices de medición de resultados que se deberán monitorear permanentemente.
- El Estudio Financiero, reunió todas las características del servicio planificado para transformarlo en números, y así ser analizados dentro de las herramientas financieras adecuadas, para medir su nivel de factibilidad económica (rentabilidad) mediante índices como el VAN del proyecto puro, que fue medido y que dio como resultado 191.973 dólares, es decir que los inversionistas después de recuperar su inversión y el costo de su capital tendrán un remanente de dicha cantidad.
- El VAN de la deuda dio como resultado 6.383 dólares, y una TIR ajustada de 61%, un punto porcentual más que la TIR sin financiamiento.
- El hecho de ser una empresa de servicios, da como principal egreso el costo del talento humano que es el mayor de los gastos, seguido por publicidad, que forman parte importante para el posicionamiento de la empresa.
- Mediante el uso del sistema Montecarlo, se obtuvieron los resultados del análisis que brindo un 81.58% de certidumbre de VAN positivo.



## 9.2 Recomendaciones

- Es muy importante tomar en cuenta el marco legal que encierra el negocio inmobiliario, dictado por la Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador, que manda, prohíbe o permite la actuación de determinadas actividades de la inmobiliaria y de sus participantes.
- Se encarga dar seguimiento continuo de los elementos del Análisis Estratégico, esto debido a estar en un clima económico de permanente cambio, que podría ameritar un cambio de estrategias en la empresa.
- Se deberá dar continuo monitoreo de la evolución de los factores de la competitividad que el Ecuador posee, que brinden ventajas competitivas al mercado y sean beneficiosas para la empresa.
- Se pide mantener un constante Estudio del Mercado del sector inmobiliario, que sirva para actuar en base a las necesidades de quien demanda el servicio de corretaje, que viene a ser el cliente objetivo seleccionado.
- Se recomienda cumplir estrictamente lo expuesto en el Plan Estratégico, ya que representa el mapa estructural dentro del cual debe actuar cada uno de los integrantes de lo que será el **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, para que se cumplan las metas y propósitos de la empresa.
- De acuerdo a la Estructura Organizacional, se capacitará permanentemente a los equipos de trabajo para mantenerlos siempre motivados, mediante el apoyo para su bienestar personal y familiar.
- Es importante que se lleve a cabo detalladamente la Ingeniería del Proyecto, la cual representa la parte práctica, y física que tendrá la empresa, representada por las diferentes estrategias BTL, artículos Merchandising y las cuotas de ventas para cada agente para un año, así como también la creación de los canales de distribución.
- Para hacer posible el cumplimiento de la Implementación y Control del **GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**, es necesario recoger las fuentes de información que el funcionamiento de la empresa brinde, que llegará a través de las encuestas realizadas a los clientes, la investigación de la evolución del

mercado y el desarrollo de las características de las construcciones de la zona, que ingresen como Inputs, que deberán entrar a ser procesados en la empresa para convertirse en información Output que forme la curva de aprendizaje, permita corregir el rumbo si es necesario, mejore continuamente el servicio y se consigan las ventajas competitivas esperadas.

- En el Estudio Financiero se recomienda dar seguimiento del cumplimiento de las ventas planificadas por la empresa, así como también, el valor en dólares de la comisión promedio esperada, que permita obtener el VAN esperado al final de los 5 años y el Flujo Neto calculado para cada año. Según esta información se podrá hacer modificaciones que logren los objetivos financieros del proyecto.



## ANEXOS

---

### Anexo No. 1 - Encuesta

#### Encuesta Cliente Comprador

Buen@s Dias/Tardes

Le saluda Miguel Lascano de la Universidad del Pacifico me encuentro realizando mi tesis de grado sobre el sector inmobiliario de Cumbayá y su opinión me es importante, ¿podría brindarme su criterio por favor?

1. Género:            2. Edad:            3. Sector:            4. Tiene casa propia:
5. ¿Le gustaría comprar una casa en Cumbayá?
6. ¿En qué tiempo?
7. ¿Cuál sería su Presupuesto?
8. ¿De cuantas habitaciones le gustaría su casa?
9. ¿De cuantos Metros de Construcción?
10. ¿Qué clase de cliente se considera Vd.?  
a) Amistoso b) Analítico c) Exigente
11. ¿Quién se ocupa de seleccionar la casa soñada en su hogar?
12. ¿Quién paga la casa?
13. El trato de un profesional inmobiliario con Vd. debe ser:  
a) De amistad y respeto b) Guardando la distancia
14. ¿Dónde quisiera que este su inmobiliaria favorita?  
a) Planta Baja de un edificio b) Centro Comercial c) En una oficina
15. ¿Qué día preferiría hacer las visitas a las casas de su interés?
16. ¿En qué partes de la casa se fija Vd. más al momento de escogerla?
17. ¿Por qué se fija más en estas partes de la casa?
18. ¿Qué revista le gusta leer con más frecuencia?
19. ¿Qué periódico le gusta leer con más frecuencia?



### Anexo No. 1.1 Lugares e Instituciones Destacadas de Cumbayá





**Anexo No. 1.2 Créditos Hipotecarios**

Entidad Financiera	Nombre del Crédito	Desde	Hasta	% de Financiamiento	Plazo Máximo	Tasas de Interés	Seguros	Beneficios Adicionales
Banco Bolivariano	Plan Visión Vivienda	USD 30 000	USD 200 000	70% del avalúo	10 años con 70% de financiamiento 12 años con 60% de financiamiento	10,50%	Seguro de incendio, terremoto e inundaciones. Seguro de vida y desgravamen.	Financiamiento de los gastos legales
Banco de Guayaquil	Casa Fácil	USD 35 000	USD 200 000	70% del avalúo	15 años	9,98%	Seguro de vida y póliza de incendio	Dos meses de gracia para inicio de pago de dividendos
Banco Internacional	Crédito Inter Casa	USD 35 000	USD 170 000	80% del avalúo	15 años	10,78%	No disponible	No disponible
Banco del Pacífico	Mi Primera Casa		USD 60 000	80% del avalúo	12 años	5% (Fija)	-	-
	Hipoteca Pacífico	USD 30 000	USD 200 000	70% del avalúo	12 años	Depende monto de financiamiento. Hasta el 50%: 8,75%; DE 50% al 60%; 9% de Interés; y del 60% al 80%; 9,25%	-	Tres meses de gracia para inicio de pago de dividendos
Banco Pichincha	Crédito Habitar	USD 5 000	USD 150 000	70% del avalúo	20 años	10,75%	De desgravamen (deudor y codeudor). Seguros de incendio y terremoto	Financiamiento de los gastos legales
Banco Promérica	Crédito Inmobiliario	USD 15 000	No Hay Límites	70% del avalúo	15 años	10,78%	Seguro de incendio, desgravamen, de cesantía y desempleo. Servicio de asistencia al hogar	Facilidades en el trámite legal de constitución de hipoteca
BIESS	Créditos Hipotecarios	USD 10 000	USD 200 000	100% del avalúo con monto de hasta USD 100 000	25 años	8,62%	No disponible	No disponible

FUENTE: EKOS negocios, Sector Inmobiliario Ecuador 2011 Management, Aciertos y Perspectivas

## Anexo No. 2 - Entrevista

Las preguntas planteadas a la experta en el ámbito inmobiliario quiteño y atención al cliente, la señora Zonnia Armas son las siguientes. La entrevista se encuentra documentada en el [\(video No. 1\)](#).

1. ¿Cuál ha sido y cree que será el desarrollo inmobiliario de Quito?
2. ¿Por qué Cumbayá muestra tal desarrollo inmobiliario?
3. ¿Cuál es la función de un corredor y por qué su importancia?
4. ¿Cuáles son las ventajas para el cliente que contrata una inmobiliaria?
5. ¿De qué manera influyen los valores en el negocio inmobiliario?
6. ¿Cuáles son los medios de publicidad que mas resultados dan?
7. ¿Qué es lo que el cliente exige de un agente inmobiliario?
8. ¿Cómo se debe manejar el punto de la negociación?
9. ¿Qué recomendación puede dar a una empresa inmobiliaria nueva?

## Anexo No. 3 - Benchmarking

La manera de ejecutar la técnica, fue, mediante la llamada telefónica que se realizo a cada una de las 5 inmobiliarias competidoras en el mercado del Valle de Cumbayá. La llamada fue realizada por un "cliente" interesado en vender una casa en Cumbayá, que requería de los servicios de la inmobiliaria. Les planteo las siguientes preguntas. Los resultados se encuentran en el Capítulo III.

1. ¿Cuál es la comisión que cobran?
2. ¿Hay una rebaja según el valor de la casa?
3. ¿Qué no mas incluye su servicio?
4. ¿En cuánto tiempo podrían venderla? ¿Podría ser en menor tiempo?
5. ¿Cuántos años ya tiene la inmobiliaria?
6. ¿Cuáles son sus medios de publicación de venta?
7. ¿Cuál es su manera de trabajar y que beneficios más me dan?
8. ¿Podría no firmar el contrato de corretaje con exclusividad?



**Anexo No. 3.1 Competidores Directos**

 <p>FUENTE: <a href="http://www.proinmobiliaria.com/">http://www.proinmobiliaria.com/</a></p>	 <p>FUENTE: <a href="http://www.lacoruna.com.ec/">http://www.lacoruna.com.ec/</a></p>
 <p>FUENTE: <a href="http://www.lavinainmobiliaria.com/">http://www.lavinainmobiliaria.com/</a></p>	 <p>FUENTE: <a href="http://www.remax.com.ec/">http://www.remax.com.ec/</a></p>
 <p>FUENTE: <a href="http://www.mancasas.com/">http://www.mancasas.com/</a></p>	



**Anexo No. 4 - Balanced Scorecard**

**Información No Disponible**



GRUPO INMOBILIARIO  
**VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS

### Anexo No. 5 - Personal de Contacto

#### Camiseta Polo - Uniforme

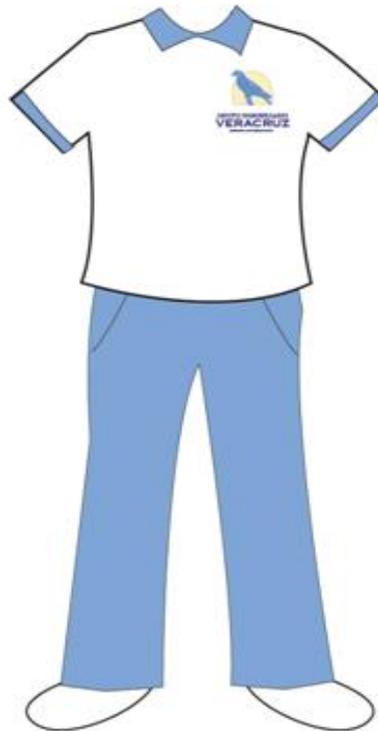


#### Tarjeta de Presentación



#### Implementos del Agente Inmobiliario

EL AGENTE INMOBILIARIO



Celular con cámara de fotos, contratada en plan con doble SIM card



Notebook, dentro de su portafolio (cartera para mujeres) con el logotipo de la compañía.



GRUPO INMOBILIARIO  
**VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS

## **Anexo No. 5.1 Código de Ética y Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador**

### **CÓDIGO DE ÉTICA INTERNO DEL AGENTE INMOBILIARIO**

#### **CAPITULO I**

##### **DE LAS NOMAS GENERALES DE CONDUCTA**

**Artículo 1.** El Agente Inmobiliario deberá cumplir con todas leyes vigentes en el territorio de la República del Ecuador, así como las normas de la Asociación de Agentes de Bienes Raíces del Ecuador.

**Artículo 2.** Debe poseer la respectiva licencia emitida por la Junta Técnica de Bienes Raíces para ejercer la profesión de Agente Inmobiliario.

**Artículo 3.** El Agente Inmobiliario debe actuar de buena fe con las partes contratantes, para lo cual debe mantenerse informado de todos los factores que afecten la propiedad, ya sea en materia de ventas, contratos, zonificación, financiamiento y cualquier otro asunto relacionado con la actividad de Bienes Raíces.

**Artículo 4.** El Agente Inmobiliario deberá velar por que sus actuaciones se lleven a cabo dentro de una práctica entusiasta y profesional que fortalezca el sentimiento de solidaridad general para el eficaz desempeño colectivo por lo que deberá denunciar al Directorio General y demás autoridades. Para evitar toda práctica ilegal, fraudulenta o reñida con la ética por partes de otros colegas y terceros.

**Artículo 5.** En la actividad de Bienes Raíces se debe evitar el fraude, representaciones falsas, propaganda engañosa, exageraciones y cualquier otra práctica maliciosa que pueda perjudicar al público o a la imagen del Agente de Bienes Raíces.

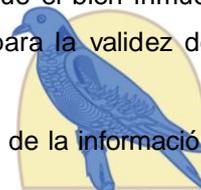
**Artículo 6.** El Agente Inmobiliario no deberá ofrecer ni anunciar una propiedad sin estar debidamente autorizado para ello mediante un contrato de corretaje previamente firmado por el contratante y el Agente Inmobiliario.

#### **CAPITULO II**

##### **DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES**

**Artículo 7.** El Agente Inmobiliario debe, verificar y asegurarse de que el bien inmueble o negocio que le sea encomendado reúna los requisitos esenciales para la validez de una futura contratación.

**Artículo 8.** El Agente Inmobiliario debe mantener la confidencialidad de la información que el cliente le suministre.



**Artículo 9.** El Agente Inmobiliario no ofrecerá propiedades a un precio mayor del convenido con el cliente, a menos que haya un acuerdo por escrito con el propietario o cliente, en el que indique que autoriza expresamente el cambio.

**Artículo 10.** En caso de que el Agente tenga interés en comprar para sí mismo alguna propiedad que se le ha encomendado debe informarle de ello a su cliente.

**Artículo 11.** El Agente Inmobiliario que recibe más de una oferta formal sobre una propiedad, las comunicará de inmediato al propietario para su consideración.

**Artículo 12.** Para que se le dé a gestión del Agente Inmobiliario de acercar a dos o más personas para la ejecución de un negocio, se deberá tomar en cuenta que:

**a.** Para que un Agente Inmobiliario pueda recibir dinero a su nombre como abono inicial por una propiedad que tenga para la venta, debe haber sido autorizado por propietario.

**b.** El Agente Inmobiliario al recibir de un posible comprador un depósito como compromiso de compra deberá informarlo inmediatamente al propietario y formalizarlo mediante la firma de la promesa de compra - venta entre compradores y vendedores.

**Artículo 13.** La representación sobre propiedades debe ser respetada, y cuando sea compartida con otro Agente , éste último no deberá solicitar cooperación de un tercero sin el consentimiento previo del primero.

**Artículo 14.** El Agente Inmobiliario deberá respetar los derechos de otro colega, con relación a un cliente o propiedad aportada por él, hasta que hubieran finalizado el negocio.

**Artículo 15.** Mantener buenas relaciones con sus colegas evitando tomar ventaja de estos, como tampoco desacreditar injustamente a cualquier otro Agente .

**Artículo 16.**

**a.** Los anuncios “EN VENTA” “SE ALQUILA”, fijados en un bien inmueble por un Agente Inmobiliario que tenga autorización exclusiva por escrito, deben respetarse y no poner otro (s) rótulos similares a la par.

**b.** Bajo ninguna circunstancia debe el Agente Inmobiliario quitar el rótulo de otro Agente Inmobiliario.

**c.** El Agente Inmobiliario deberá solicitar al propietario del inmueble que el Agente que tiene su rótulo en la propiedad lo retire o, en su defecto, que el mismo propietario lo retire por su cuenta.

**Artículo 17.** El reparto de las comisiones o remuneraciones entre Agentes, debe hacerse siempre sobre bases fijadas previamente, con el objeto de evitar cualquier discusión entre ellos, cuando el negocio se realice. En ausencia de un convenio escrito, la comisión o remuneración total será dividida en dos partes iguales: entre el Agente del vendedor y su grupo, si lo hubiese y entre el Agente del comprador y su grupo, si lo hubiese.

**Artículo 18.** Debido a la importancia de la existencia de la libre competencia como medio para garantizar un excelente servicio a los clientes, las relaciones entre colegas deben estar

cimentadas en la equidad y el mutuo respeto, en consecuencia, no se deberá utilizar falsedad para desmeritar o desprestigiar a un colega.

## CAPITULO IV

### HONORARIOS PROFESIONALES

**Artículo 19.** Tratar de que toda negociación entre Agente y cliente se consigne por escrito a objeto de evitar dudas y conflictos. No obstante, serán válidos los contratos verbales celebrados entre el Agente y el cliente, para los cuales se aplicarán el pago de comisiones que indique la costumbre de la plaza.

**Artículo 20.** De no existir acuerdo o contrato previo entre Agente y cliente, el primero no deberá tratar de cobrar comisiones o servicios profesionales que estén por encima de aquellas que se aplican según en uso y costumbre de la plaza.

**Artículo 21.** Sin perjuicio de lo estipulado en la cláusula anterior, el Agente de Bienes Raíces podrá acogerse a una tarifa mínima para venta la cual será de 4% sobre el precio de venta y la suma equivalente de un (1) mes de canon de arrendamiento, en el caso de alquiler.

**Artículo 22.** En caso de transacciones conjuntas, el Agente Inmobiliario no deberá retener injustificadamente, a un colega, la parte de la comisión que le corresponde y que ha ganado en una transacción conjunta. Salvo pacto en contrario, para perfeccionar la transacción se repartirá a medias la comisión basándose en el uso y costumbre de la plaza.

## CAPITULO V

### TRIBUNAL DE ETICA

**Artículo 23.** Las denuncias por competencia desleal en correduría de Bienes Raíces serán evaluadas, de oficio o por denuncia recibida, por la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador y la Asociación de Corredores de Bienes Raíces de Pichincha, según corresponda.

**Artículo 24.** Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador y la Asociación de Corredores de Bienes Raíces de Pichincha vigilará para que se cumpla el presente reglamento.

**Artículo 25.** El Tribuna tendrá a su cargo el ventilar y sancionar las controversias que surjan entre colegas.

**Artículo 26.** Podrá también ejercer acciones de mediación entre Agente es de Bienes Raíces y terceros si así lo aceptasen las partes.

**Artículo 27.** Serán considerados faltas a la ética:

a. Todas las Violaciones a la Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador



- b. Todas las violaciones al presente Código de Ética.
- c. El dar datos o información anticipadamente a otro Agente sin la solicitud previa del colega.
- d. El contactar a un cliente presentado previamente por un colega, sin su autorización (esto es dar tarjetas de presentación, evitar cartas, propuestas, etc.).
- e. El no compartir la comisión según lo que dispone este código y la costumbre de la plaza con el colega con que gestionó un negocio.

## TITULO II

### REGIMEN DISCIPLINARIO

#### CAPITULO I

##### NORMAS GENERALES DEL REGIMEN DISCIPLINARIO

**Artículo 28.** Sin perjuicio de la responsabilidad penal o civil proveniente del hecho cometido, el Agente Inmobiliario estará sujeto al régimen disciplinario establecido en la Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador y en los reglamentos especiales. La violación de las normas de carácter disciplinario acarreará la aplicación de las sanciones correspondientes de modo progresivo, siempre y cuando la gravedad de la falta lo permita.

**Artículo 29.** Todo usuario de los Agente es de Bienes Raíces puede denunciar ante la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador y la Asociación de Corredores de Bienes Raíces de Pichincha, la violación de mas normas disciplinarias por parte del Agente Inmobiliario.

**Artículo 30.** La comisión de faltas cometidas a este Código acarreará sanciones disciplinarias y de las sanciones que se apliquen quedará constancia en el expediente del Agente Inmobiliario.

Estas sanciones son:

1. Amonestación verbal, privada.
2. Amonestación escrita, privada o pública
3. Suspensión de la licencia.
4. Cancelación de la licencia.

## LEY DE LOS CORREDORES DE BIENES RAÍCES Ley No. 173

### EL PLENARIO DE LAS COMISIONES LEGISLATIVAS

CONSIDERANDO:



Que el desarrollo de la industria de la construcción, al promover el crecimiento urbanístico del país, ha determinado la expansión del mercado inmobiliario y la necesidad de que éste cuente con agentes de comercio especializados;

Que el Código de Comercio no regula las actividades de los corredores de bienes raíces, cuyas funciones, formación profesional y técnicas de trabajo difieren de los que corresponde a los corredores en general;

Que es necesario que los corredores de bienes raíces se capaciten en los establecimientos de nivel superior del país y que estén protegidos por una ley de defensa profesional;

Que es de interés social fomentar el mercado de bienes raíces con el objeto de propender a un mayor rendimiento de la industria de la construcción y de precautelar los derechos e intereses de las personas que adquieren bienes inmuebles;

En uso de sus atribuciones, expide la siguiente,

## **CAPITULO I**

### **DE LOS CORREDORES DE BIENES RAÍCES**

**Art. 1.-** Son corredores de bienes raíces las personas naturales o jurídicas que, previo el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, ejercen el corretaje de manera profesional.

**Art. 2.-** Los corredores de bienes raíces son agentes que reciben por escrito el encargo de ofertar o demandar contratos, actos y operaciones de compra venta, hipoteca, anticresis u otros contratos similares de bienes raíces.

**Art. 3.-** Para ser corredor de bienes se requiere:

- a)** Ser mayor de edad y hallarse habilitado para ejercer el comercio;
- b)** obtener la licencia de corredor profesional;
- c)** haber tenido negocio o corretaje de bienes raíces por lo menos durante un año de actividad y obtener
- d)** cumplir lo dispuesto en el artículo 77 del Código de Comercio y las demás leyes; y,
- e)** los demás requisitos contemplados en las diversas leyes.

**Art. 4.-** Son deberes y obligaciones del corredor de bienes raíces:

- a)** Los que se deriven de la relación contractual que pacte por escrito con la persona que ocupe
- b)** proporcionar al cliente un asesoramiento integral sobre las ventajas y desventajas del negocio que
- c)** llevar los registros, archivos, libros y demás documentos exigidos por la ley;
- d)** ejercer su profesión de acuerdo con las leyes y el correspondiente Código de Ética del Corredor e) los demás que se d e terminen en el reglamento.



**Art. 5.-** Prohíbese a los corredores de bienes raíces:

- a) Intervenir en actos o contratos que, de acuerdo con el Código de Comercio, sean de competencia
- b) ejercer el corretaje de bienes raíces mientras desempeña cargo o función pública;
- c) vender o prometer en venta bienes raíces en proyecto o en ejecución sin las correspondientes garantías
- d) dar certificaciones que no consten en los asientos de sus registros, ni declarar en juicio, salvo que
- e) los demás actos o contratos que determine el Código de Ética del Corredor de Bienes Raíces.

**Art. 6.-** (Reformado por Art. 28 de la Ley 12, R.O. 82-S, 9-VI-97).- Los corredores profesionales de bienes raíces percibirán por sus servicios, los honorarios fijados en el arancel que determinará el Ministerio de Comercio Exterior.

**Art. 7.-** En el contrato de corretaje de bienes raíces que se celebre entre el corredor y el cliente se hará constar, obligatoriamente, el plazo en que se realizará la operación y los honorarios que percibirá el Corredor por sus servicios. Si venciere el plazo fijado en el contrato sin que la operación se hubiere cumplido, el cliente quedará en libertad de desistir de ella o de contratar a otro corredor profesional, o contratar en forma directa, siempre que el incumplimiento del contrato no se deba al cliente.

**Art. 8.-** Si en un contrato de corretaje de bienes raíces intervinieran dos o más corredores profesionales, en forma sucesiva o simultánea, convenido entre ellos y el cliente, los honorarios se dividirán entre ellos en partes iguales.

**Art. 9.-** (Reformado por Art. 28 de la Ley 12, R.O. 82-S, 9-VI-97).- El Ministerio de Educación, organizará y regulará como carrera intermedia, el corretaje de bienes raíces y otorgará el título de Corredor de Bienes Raíces, previo el cumplimiento de los correspondientes requisitos.

Dicho título deberá ser registrado en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca.

## CAPITULO II

### DE LA DEFENSA PROFESIONAL

**Art. 10.-** (Reformado por Art. 28 de la Ley 12, R.O. 82-S, 9-VI-97).- En cada provincia en la que haya por lo menos diez corredores de bienes raíces, podrá formarse una asociación con el fin de promover y defender sus derechos e intereses profesionales. No podrá haber más de una asociación en cada provincia. Dichos corredores podrán afiliarse libremente a esta organización o a la más próxima en caso de no haberla en la respectiva provincia. Las asociaciones provinciales podrán constituir una federación nacional. Los estatutos de estas

**Nota:** Mediante Decreto Ejecutivo 1880 (R.O. 418, 24-IX-2001) se cambió la denominación del

Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca por la de Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.

**Art. 11.-** Corresponde a la Federación Nacional aprobar el Código de Ética del Corredor de Bienes Raíces.

### CAPITULO III

#### DISPOSICIONES GENERALES

**Art. 12.-** En los actos, contratos u operaciones a los que se refiere el **Art. 2** de esta ley, que realicen las instituciones del sector público, sólo podrán intervenir los corredores de bienes raíces legalmente autorizados. Sus honorarios serán establecidos de conformidad con lo dispuesto por el artículo 6 de esta ley. En los casos de personas naturales o jurídicas de carácter privado, tales actos, contratos u operaciones podrán realizarlos en forma directa con sus propios bienes, u obligatoriamente por intermedio de un corredor de bienes raíces.

**Art. 13.-** En el caso de las personas jurídicas constituidas con el objeto de dedicarse al corretaje de bienes raíces, el gerente o representante legal será necesariamente un corredor profesional de bienes raíces. Las personas jurídicas podrán contratar personas que hagan las veces de agentes de bienes raíces.

**Art. 14.-** Cuando dos o más corredores profesionales de bienes raíces intervengan en un acto o contrato de esta naturaleza, responderán solidariamente ante terceros de los daños y perjuicios que les causaren. En el caso de las personas jurídicas, éstas responderán, como tales, por las operaciones de sus agentes. Los corredores que intervengan conjuntamente o las personas jurídicas legalmente constituidas serán igualmente responsables por los actos o contratos de sus apoderados, quienes sólo podrán

**Art. 15.-** Las infracciones a esta ley y al Código de Ética del Corredor de Bienes Raíces, por parte de los corredores profesionales o por parte de personas que legalmente practiquen la profesión, serán sancionados por los respectivos jueces competentes con la multa de uno a cien salarios mínimos vitales, o con la suspensión temporal o la prohibición definitiva del ejercicio de la correduría, de acuerdo con la gravedad de la falta.

**Art. 16.-** Son aplicables al corredor profesional de bienes raíces las normas correspondientes del Código de Comercio.

**PRIMERA.-** (Reformado por **Art. 28** de la Ley 12, R.O. 82-S, 9-VI-97).- Corresponde a las asociaciones provinciales legalmente constituidas, la calificación de los corredores de bienes raíces que estuvieren ejerciendo su actividad hasta la fecha en que el Ministerio de Educación cumpla con lo dispuesto en el artículo 9 de la presente ley.



**SEGUNDA.-** Hasta que el Ministerio de Educación del país organice y realice los cursos a que se refiere el artículo 9 de esta ley, cada asociación provincial de corredores profesionales de bienes raíces podrá otorgar la respectiva licencia, previa la realización de un curso de capacitación y de acuerdo al reglamento de esta ley.

**ARTICULO FINAL.-** La presente ley entrará en vigencia a partir de la fecha de su promulgación en el Registro Oficial. Dada, en Quito, en la Sala de Sesiones del Plenario de las Comisiones Legislativas, a los veinte y ocho días del mes de junio de mil novecientos ochenta y cuatro.

### **FUENTES DE LA PRESENTE EDICIÓN DE LA LEY DE LOS CORREDORES DE BIENES RAÍCES**

- 1.- Ley 173 (Registro Oficial 790, 19-VII-84)
- 2.- Ley 12 (Suplemento del Registro Oficial 82, 9-VI-97).

### **Anexo No. 5.2 Formato de Registro de Actividades y Resultados de los Integrantes del GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**

<b>FORMATO DE REGISTRO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ</b>		
FECHA:		
EQUIPO DE TRABAJO:		
NOMBRE DEL INTEGRANTE:		
MOTIVACIÓN DEL DIA:		
ACTIVIDADES RELEVANTES A REALIZAR:		
SITUACIÓN PERSONAL	FÍSICA: (como se encuentra físicamente el trabajador)	EMOCIONAL: (como se encuentra emocionalmente el trabajador)
RECOMENDACIONES PARA TEMAS DE CAPACITACIÓN:		
RECOMENDACIONES PARA TEMAS DE MOTIVACIÓN:		
NIVEL DE COHESIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO: <u>Medio</u> <u>Alto</u> <u>Bajo</u>		
HORA	ACTIVIDADES DEL DIA	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD
08:00-09:00		
09:00-10:00		
10:00-11:00		
11:00-12:00		
12:00-13:00		
13:00-14:00		
14:00-15:00		
15:00-16:00		
17:00-18:00		
18:00-19:00		
19:00-20:00		
OBSERVACIONES: (Actividades no realizadas, quejas, errores del servicio, necesidades, novedades, nivel de sinergia del equipo de trabajo)		
FIRMA:		

**Anexo No. 6 - Instalaciones para la Atención al Cliente**



Anexo No. 7 - Opciones de Ubicación del GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ



C.C Plaza San Juan



C.C Royal Plaza



C.C Villa Cumbayá



C.C Plaza Moderna



C.C Ventura Mall



C.C La Esquina



C.C Plaza Cumbayá



C.C de UyS



**Anexo No. 8 - Mapa de Procesos**

**Información No Disponible**



GRUPO INMOBILIARIO  
**VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS

**Anexo No. 8.1 Encuesta de Satisfacción del Cliente**

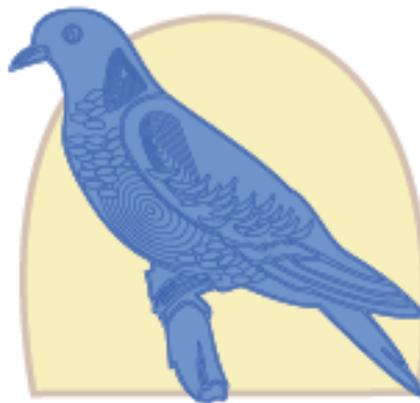
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
ENCUESTA PRE-VENTA			
LUGAR:		FECHA:	
DATOS BÁSICOS DEL CLIENTE			
NOMBRE DEL CLIENTE:			
LUGAR DE TRABAJO:			
E-MAIL:			
NÚMERO CELULAR:		NÚMERO DE CASA:	
DIRECCIÓN:			
PIN:			
MEDIOS Y REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE			
MEDIO POR EL CUAL CONOCIÓ AL GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ:			
<b>Revistas:</b> ¿Cuál?		<b>Internet:</b> ¿Qué Página?	<b>Vallas:</b> ¿Dónde?
<b>Referencias:</b> Nombre de la persona que le recomendó al GIV			
CARACTERÍSTICAS DE LA CASA: Deseada			
<b>Número de Habitaciones</b> _____		<b>Número de Pisos:</b> _____	<b>Metros<sup>2</sup> de Construcción:</b> _____
<b>Extras</b> _____		<b>Metros Cuadrados de Terreno:</b> _____	
PRESUPUESTO PARA LA COMPRA DE SU CASA: Si Aplica			
LUGAR DONDE DESEA COMPRAR/VENDER SU CASA:			
GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CLIENTE			
HOBBIES PERSONALES:		SU COMIDA FAVORITA:	
SU DEPORTE PREFERIDO:		SU LIBRO FAVORITO:	
SU MÚSICA PREDILECTA		LUGAR TURÍSTICO PREDILECTO:	
REVISTA QUE MAS LE GUSTA LEER:		FECHA DE CUMPLEAÑOS DE SU ESPOSO(A):	
FECHA DE SU CUMPLEAÑOS:			
ENCUESTA POST-VENTA			
LUGAR:		FECHA:	
¿Cómo fue el trato que el Agente tuvo con usted?			
¿Se encontraban limpias las Instalaciones de la Inmobiliaria?		Si	No
¿Se encontraba organizado el escritorio del Agente Inmobiliario?		Si	No
¿El Agente supo dar respuestas concretas a sus preguntas?		Si	No
¿La presencia física del Agente fue pulcra?		Si	No
¿El Agente le mostro los videos explicativos de las casas de su interés?		Si	No
¿Le llevo a conocer las casas de su interés las veces necesarias?		Si	No
¿El Agente organizo las citas de acuerdo a su pedido?		Si	No
¿Pudo comprar/vender su casa a través de la empresa?		Si	No
¿En qué sector compro/vendió su casa?			
¿Cuánto tiempo le tomo comprar/vender su casa con la empresa?			
¿Recibió la información de la gestión y seguimiento vía e-mail?		Si	No
¿Recibió el asesoramiento de els Agentes para la más precisa comercialización de su casa?			
¿Le presentaron el avalúo técnico-comercial del inmueble?		Si	No
¿Qué nivel de Satisfacción Obtuvo de el Servicio?		Medio	Alto
		Bajo	
¿Conoce los beneficios que usted tiene por las personas a las que recomienda?			
¿Le gustaría recibir mas información de la Empresa y de actualidad?		Si	No
RECOMENDACIONES:			
El GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ agradece su colaboración, tomamos muy en cuenta sus comentarios y opiniones, en pro de la calidad e innovación continua de el servicio, que garantice su pronto retorno y el de sus allegados.			

Elaborado por Miguel Lascano

### Anexo No. 8.2 Proceso del Transporte para los Agentes Inmobiliarios



### Anexo No. 9 - Imagen Corporativa



GRUPO INMOBILIARIO  
**VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS



GRUPO INMOBILIARIO  
**VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS

Anexo No. 10 - Zonas de Cobertura del GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ





Anexo No. 11 - Diseño de la Página Web

# Bienvenidos a su casa

## nueva en Cumbaya



**GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS

INICIO
EMPRESA
SERVICIOS
HERRAMIENTAS
BUSCADOR
INQUIETUDES

**BUSCADOR**

VIVIENDA

SECTOR

URBANIZACIÓN

CARACTERÍSTICAS









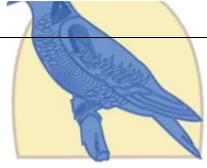

Casa de dos pisos  
Parqueadero  
Sala  
Cocina  
Comedor  
Lavandería  
Tres dormitorios






Encuentranos en:





**GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS

# Bienvenidos a su casa

## nueva en Cumbaya



**GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS

INICIO
EMPRESA
SERVICIOS
HERRAMIENTAS
BUSCADOR
INQUIETUDES

AVALUADOR

Provincia:

Ciudad:

Zona:

Sector:

Transaccion:

Vendido entre:

y

Propiedad:

m2:  constr  terreno




Encuentranos en:    

# Bienvenidos a su casa

## nueva en Cumbaya



**GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS

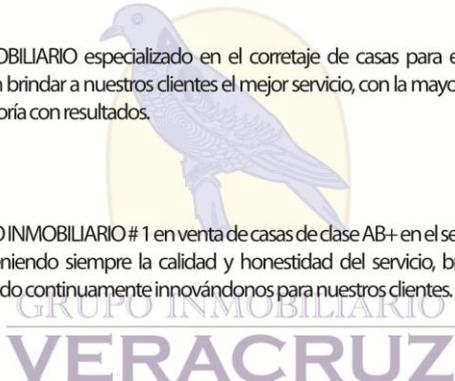
INICIO
EMPRESA
SERVICIOS
HERRAMIENTAS
BUSCADOR
INQUIETUDES

### Misión

Ser el GRUPO INMOBILIARIO especializado en el corretaje de casas para el sector de Cumbayá, comprometidos con brindar a nuestros clientes el mejor servicio, con la mayor calidad y honestidad, siempre dando asesoría con resultados.

### Visión

Llegar a ser El GRUPO INMOBILIARIO # 1 en venta de casas de clase AB+ en el sector de Cumbayá, para el año 2024, manteniendo siempre la calidad y honestidad del servicio, brindando asesoría con resultados y sobre todo continuamente innovándonos para nuestros clientes.



**GRUPO INMOBILIARIO VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS

Encuentranos en:    



# Bienvenidos a su casa

## nueva en Cumbaya



GRUPO INMOBILIARIO  
**VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS

INICIO
EMPRESA
SERVICIOS
HERRAMIENTAS
BUSCADOR
INQUIETUDES

**REGISTRO**

**Nombre**

**Apellido**

**MAIL**

**USUARIO**

**CLAVE**

**REPETIR CLAVE**

**USUARIO**

**CLAVE**

REGISTRAR

INGRESAR

Encuentranos en:



# Bienvenidos a su casa

## nueva en Cumbaya



GRUPO INMOBILIARIO  
**VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS

INICIO
EMPRESA
SERVICIOS
HERRAMIENTAS
BUSCADOR
INQUIETUDES

Operador 1:  
En línea: 3 usuarios

Operador 2:  
En línea: 4 usuarios

Operador 3:  
Desconectado


Operador 2: Buenos días mi nombre es Juan en que puedo ayudarle.

**Usuario:** Deseo saber si el precio de la casa 22a ubicada en el reservorio es negociable.

Operador 2: Si, el bien es negociable con todo gusto podemos hacer una cita para mostrarle el inmueble.

Claro me gustaria una cita para el día sábado en la tarde!

ENVIAR

Encuentranos en:





# Bienvenidos a su casa

## nueva en Cumbaya



GRUPO INMOBILIARIO  
**VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS

**INICIO** **EMPRESA** **SERVICIOS** **HERRAMIENTAS** **BUSCADOR** **INQUIETUDES**

[Arquitectura Moderna](#) [Decoración Interiores](#) [Jardinería](#) [Vive1](#) [ViveenQuito](#) [MicasaenEcuador](#)

- \* [Presencia de la arquitectura en México: Arquitectura Mágica III](#)
- \* [Presencia de la arquitectura en México: Arquitectura Mágica II](#)
- \* [Presencia de la arquitectura en México: Arquitectura Mágica I](#)
- \* [suv12-SUNAT New Central Building Competition- 2nd prize](#)
- \* [Presencias del siglo: Teodoro González de León: III](#)



Encuentranos en:    

## Anexo No. 12 - Publicidad

### Publicidad en Revistas



GRUPO INMOBILIARIO  
**VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS



Servimos en el mercado ecuatoriano con las mejores ofertas brindando siempre ASESORIA CON RESULTADOS.

Centro comercial Royal Plaza, Local 35, Segunda Planta.

GRUPO INMOBILIARIO  
**VERACRUZ**  
ASESORIA CON RESULTADOS

### Valla Publicitaria



### Anexo No. 13 - Merchandising





Maceta de Interiores

Chocolates

Porta Retratos Digital

Set para Parrilladas I

Chocolates 2

Maceta para Interiores 2

Maceta para Exteriores

Taza y Calentador



### Anexo No. 14 - Estrategias BTL

#### Porta Llaves en tamaño 10:1 para Centro Comercial



#### Anuncio en Tamaño Natural



## BIBLIOGRAFÍA

21 de Febrero de 2011 <<http://www.losrecursos huma.com/contenidos/125-definicion-de-benchmarking.html>>.

Octubre de 2010 <[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)>.s.f.

<<[http://www.auditoriadeuda.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=89](http://www.auditoriadeuda.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=89)> >.

12 de 10 de 2010. <<http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>>.

Octubre de 2010. <<http://www.muieresdeempresa.com/marketing/marketing020603.shtml>>.

21 de Octubre de 2010.

<[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organizacioneshorizontales/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacioneshorizontales/default2.asp)>.

21 de Octubre de 2010.

<[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organizacioneshorizontales/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacioneshorizontales/default2.asp)>.

21 de Octubre de 2010. <<http://www.monografias.com/trabajos81/habitos-gente-altamente-efectiva/habitos-gente-altamente-efectiva2.shtml>>.

21 de Octubre de 2010. <[http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)>.

23 de Octubre de 2010.

<[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)>.

23 de Octubre de 2010. <[http://es.wikipedia.org/wiki/Canales\\_de\\_distribuci3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Canales_de_distribuci3n)>, >.

25 de Octubre de 2010. <[http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)>.

Diccionario de Competencias, Cardinales, Talento Humano. s.f.

Diccionario de Competencias, Especificas, Talento Humano. s.f.

22 de Febrero de 2011. <: [http://es.wikipedia.org/wiki/Below\\_the\\_line](http://es.wikipedia.org/wiki/Below_the_line)>.

2011 <<http://www.proinmobiliaria.com/>>.

2011 <<http://www.lacoruna.com.ec/>>.

2011 <<http://www.lavinainmobiliaria.com/>>.

2011 <<http://www.remax.com.ec/>>.

2011 <<http://www.mancasas.com/>>.

Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO. «Trámites de Constitución de una Empresa.» s.f.

Alles, Martha. “Selección por Competencias”. s.f.

Alles, Martha. “Construyendo Talento”. s.f.

ALLES, Martha. “Construyendo Talento”. s.f. Pág. 73.

BACA Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. México: Tercera Edición, Mc. Graw Hill, , 1995.



- CARRION, Fernando. «QUITO, con forma de mano.» Diario Hoy 26 de Julio de 2003.
- CARVAJAL, Lizardo. Metodología de la Investigación. Bogotá - Colombia, 1998.
- Congreso Nacional. «Ley de Corredores de Bienes Raices del Ecuador.» 2009.
- Connecticut Association of Realtors Inc. «Glosario de Términos de Bienes Raices.» 2004.
- CORPORACION CIENTIFICA. «Mercadotecnia Inmobiliaria». Segunda Parte, Editorial Lumusa S.A, , Primera Edición 1987.
- Crystall Ball Software . 2011.
- Diario El Comercio. «Cumbayá y tradición.» 25 de 07 de 2009.
- Ecuador, Sistema Integrado de Indicadores Sociales. s.f.
- EIGLIER, Pierre, LANGEAR, Eric. «Cadena de Valor de los Servicios.»
- Empresa Eléctrica de Quito. 2001.
- «Evaluación del Impacto Ambiental.» s.f.
- GARCIA Maria Rosa, DE NIEVES Carmen, ROS Mc DONNEL Lorenzo. s.f.
- Gobierno del Ecuador. «Cifras comparativas en Vivienda.» 2008. 22 de Junio de 2009  
<<[http://www.presidencia.gov.ec/articulog.php?ar\\_codigo=269&ca\\_codigo=96&ca\\_padre=0](http://www.presidencia.gov.ec/articulog.php?ar_codigo=269&ca_codigo=96&ca_padre=0)  
> >.
- Gridcom Consultores. Demanda de Viviendas . Quito, 2005.
- Grupos.emagister.com. Guía de Formación, Proyectos. 2010. 23 de 11 de 2010  
<<http://grupos.emagister.com/>>.
- GUTIERRES, Humberto. «Calidad Total y Productividad». Tercera Edición, s.f. Pág.: 282.  
Tabla 16.1.
- GUTIERRES, Humberto. Calidad Total y Productividad. s.f. Tercera Edición, Pág.: 280.
- GUTIERRES, Humberto. Calidad Total y Productividad. s.f. Tercera Edición, Pág: 200.
- GUTIERRES, Humberto. «Calidad Total y Productividad». s.f. Tercera Edición, Pág: 120.
- GUTIERRES, Humberto. «Calidad Total y Productividad». s.f. Tercera Edición, Pág: 111.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. «Población del Ecuador.» 2010.
- MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados. Cuarta Edición, Pearson Educación de México, 2004.
- MELO, Alberto. «La Competitividad de Ecuador en la Era de la Dolarización y Propuestas.» Julio 2003.
- MENA, Alexandra. «Las Nuevas Centralidades Urbanas del Distrito Metropolitano de Quito.» 2008. 15 de 10 de 2010.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. «Informe de Transparencia y rendición de Cuentas 2008.» 2008-2009. Capítulo 7, 32-42.
- NORMAS ISO 9000:2005. s.f.



Panamá, Junta Técnica de Corredores de Bienes Raíces de. «Codigo de Ética.»

PANCHANA, Pilar. Informe Indicadores de Competitividad. Ecuador: ESPOL, 2001.

PETROECUADOR. 2010.

Pulido, Gutiérrez. "Calidad y Productividad". s.f.

RAMIREZ, Almaguer, Marrero VIDAL y Dominguez Rodríguez. «Etapas del Análisis de Factibilidad.» Marzo de 2009. Compendio Bibliográfico en Contribuciones a la Economía. 2010 <<http://www.eumed.net/ce/2009a/>>.

Reporte Anual del foro Económico Mundial. 2010.

REYES, Luis. «Reporte de Competitividad.» 2008/2009. <[www.weforum.org](http://www.weforum.org)>.

SALOMON, Frank. El manejo del espacio en el Ecuador. Geografía Básica, 1983.

SAPAG, Nassir. Evaluación de proyectos: Guía de ejercicios problemas y soluciones. México: Mc Graw Hil, 2004.

—. Preparación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill, 2003.

—. Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación. México: Pearson Prentice Hall, 2007.

WEISBROT, Mark y Luis SANDOVAL. «La Economía Ecuatoriana en años Recientes.» Julio 2009.

[www.lahueca.com](http://www.lahueca.com). Octubre de 2010 <[www.lahueca.com](http://www.lahueca.com)>.

