



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

**PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
INMOBILIARIOS DIFERENCIALES ENFOCADA AL ASEGURAMIENTO
DEL ARRIENDO EN LAS CIUDADES DE QUITO Y GUAYAQUIL**

NOMBRE DE LA TESIS

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección De Empresas

Elaborador Por:

Israel Fernando Andrade Zamora

Guayaquil, a los **15** días del mes de **octubre** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

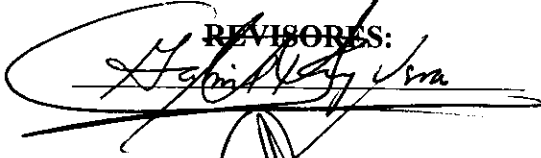
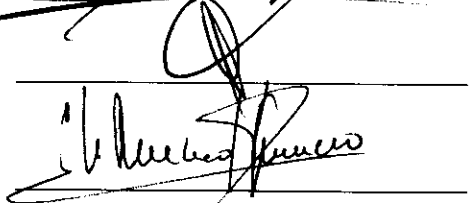
CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero Comercial, Israel Fernando Andrade Zamora**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS


Mgs. Raúl Moncayo

REVISORES:

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Mgs. Patricio Vergara

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, ISRAEL FERNANDO ANDRADE ZAMORA

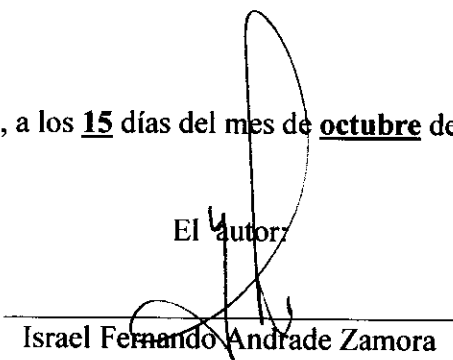
DECLARO QUE:

La Tesis "**Propuesta de creación de una empresa de servicios inmobiliarios diferenciales enfocada al aseguramiento del arriendo en las ciudades de Quito y Guayaquil**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013

El autor:


Israel Fernando Andrade Zamora



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, ISRAEL FERNANDO ANDRADE ZAMORA

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**Propuesta de creación de una empresa de servicios inmobiliarios diferenciales enfocada al aseguramiento del arriendo en las ciudades de Quito y Guayaquil**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013

El autor:

Israel Fernando Andrade Zamora

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme bendecido en este camino de enseñanzas y aprendizajes, a mi esposa y mis padres por haberme brindado su apoyo durante toda mi maestría y un agradecimiento especial a Unilever Andina Ecuador por haberme financiado parte de este curso.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.4 METODOLOGÍA.....	3
1.5 HIPÓTESIS.....	4

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.2.1 MARCO TEÓRICO.....	6
2.2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	11
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DEL MERCADO INMOBILIARIO

3.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA INMOBILIARIA.....	25
3.2 ACTORES DEL SECTOR INMOBILIARIO.....	29
3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	31
3.4 ANÁLISIS FODA.....	33

CAPÍTULO 4

ESTUDIO DE MERCADO

4.1 METODOLOGÍA.....	36
4.1.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	36
4.1.2 POBLACIÓN.....	36
4.1.3 MUESTRA.....	38
4.1.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	41

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DEL SERVICIO

5.1 OBJETIVOS.....	45
5.1.1 MISIÓN Y VISIÓN.....	45
5.2 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.....	45

CAPÍTULO 6

PLAN DE MARKETING

6.1 ANÁLISIS DE LAS 4 P'S DEL MARKETING.....	48
6.1.1 PRODUCTO.....	48
6.1.2 PRECIO.....	49
6.1.3 PLAZA.....	49
6.1.4 PROMOCIÓN.....	50

6.2 LOGOTIPO.....	52
6.3 SLOGAN.....	52
6.4 MERCHANDISING.....	52

CAPÍTULO 7

PLAN DE OPERACIONES

7.1 UBICACIÓN.....	53
7.2 EQUIPAMIENTO.....	54
7.3 DIAGRAMA DE OFICINAS.....	55
7.4 FLUJO DE PROCESOS.....	57
7.4.1 BÚSQUEDA DE CLIENTES POTENCIALES.....	58
7.4.2 BÚSQUEDA DE ARRENDATARIOS.....	58
7.4.3 FIRMA DE CONTRATO CON EL CLIENTE.....	58
7.4.4 EVALUACIÓN DE ARRENDATARIOS.....	58
7.4.5 ANÁLISIS D RIESGOS.....	59
7.4.6 INSPECCIÓN DEL INMUEBLE.....	61
7.4.7 FIRMA DEL CONTRATO CON EL ARRENDATARIO.....	61
7.4.8 PAGO DE ALQUILER AL CLIENTE.....	61
7.4.9 COBRO DE ALQUILER AL ARRENDATARIO.....	61
7.4.10 FIN DE LA VIGENCIA DEL CONTRATO.....	62
7.4.11 ADECUACIÓN DEL INMUEBLE.....	62
7.5 PROVEEDORES.....	62
7.6 CADENA DE VALOR.....	63
7.6.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	64
7.6.2 ACTIVIDADES DE APOYO.....	64

CAPÍTULO 8

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

8.1 ORGANIGRAMA.....	65
8.2 FUNCIONES.....	66
8.3 PERFIL POR FUNCIÓN DE TRABAJO.....	67
8.4 ESQUEMA DE COMPENSACIÓN.....	68

CAPÍTULO 9

EVALUACIÓN FINANCIERA

9.1 INVERSIÓN INICIAL.....	71
9.2 FINANCIAMIENTO.....	72
9.3 ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	72
9.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS.....	74
9.4.1 COSTOS FIJOS.....	74
9.4.2 COSTOS VARIABLES.....	74
9.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	75
9.6 FLUJO DE TESORERÍA.....	76
9.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	77
9.8 EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	78
9.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	80
9.9.1 ESCENARIO PESIMISTA.....	80

9.9.2 ESCENARIO OPTIMISTA.....	81
CAPÍTULO 10	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
10.1 CONCLUSIONES.....	82
10.2 RECOMENDACIONES.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1: Principales Diferencias entre la Ley de Inquilinato de 2000 versus la Ley de Inquilinato propuesta en el 2013.....	17
TABLA No. 2: Detalle de Reparaciones Incluidas en el Servicio.....	46
TABLA No. 3: Precios de Avalúos.....	49
TABLA No. 4: Matriz de Probabilidad.....	59
TABLA No. 5: Matriz de Impacto.....	60
TABLA No. 6: Matriz de Riesgos.....	60
TABLA No. 7: Detalle de Proveedores.....	62
TABLA No. 8: Detalle de Inversión Inicial.....	71
TABLA No. 9: Amortización de Préstamo.....	72
TABLA No. 10: Detalle de Mercado Potencial de Viviendas.....	73
TABLA No. 11: Proyección de Mercado Potencial – Escenario Esperado.....	73
TABLA No. 12: Proyección de Ingresos.....	73
TABLA No. 13: Detalle de Costos Fijos.....	74
TABLA No. 14: Detalle de Costos Variables.....	75
TABLA No. 15: Estado de Resultados Proyectado.....	76
TABLA No. 16: Flujo de Tesorería.....	77
TABLA No. 17: Balance General Proyectado.....	78
TABLA No. 18: Detalle de Cálculo de Rendimiento Esperado.....	79
TABLA No. 19: Detalle de Cálculo de Valor del Costo Promedio Ponderado.....	79
TABLA No. 20: Flujo de Caja Descontado.....	80
TABLA No. 21: Proyección de Mercado Potencial – Escenario Pesimista.....	81
TABLA No. 22: Proyección de Mercado Potencial – Escenario Optimista.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1: Evolución PIB Nacional Real vs. PIB Real Construcción.....	26
GRÁFICO No. 2: Volumen de Crédito Hipotecario en Ecuador.....	26
GRÁFICO No. 3: Crecimiento Porcentual del PIB de la Construcción de Ecuador, Colombia y Perú.....	29
GRÁFICO No. 4: Tipo de Vivienda.....	37
GRÁFICO No. 5: Participación por Tipo de Vivienda.....	38
GRÁFICO No. 6: Valor de Arriendos en Quito.....	39
GRÁFICO No. 7: Valor de Arriendos en Guayaquil.....	39
GRÁFICO No. 8: Bienes Inmuebles Puestos en Alquiler por los Entrevistados en Quito..	40
GRÁFICO No. 9: Valor de Alquiler de Bienes Inmuebles Puestos en Alquiler por los Entrevistados en Quito.....	40
GRÁFICO No. 10: Bienes Inmuebles Puestos en Alquiler por los Entrevistados en Guayaquil.....	41
GRÁFICO No. 11: Valor de Alquiler de Bienes Inmuebles Puestos en Alquiler por los Entrevistados en Guayaquil.....	41
GRÁFICO No. 12: Requisitos Solicitados por Arrendador.....	42
GRÁFICO No. 13: Principales Problemas como Arrendador.....	43
GRÁFICO No. 14: Porcentajes Dispuestos a Pagar por el Servicio.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No. 1: Actores del Sector Inmobiliario.....	30
FIGURA No. 2: Diamantes de las Cinco Fuerzas de Porter.....	31
FIGURA No. 3: Matriz FODA.....	33
FIGURA No. 4: Diagrama de Oficina de Quito.....	55
FIGURA No. 5: Diagrama de Oficina de Guayaquil.....	56
FIGURA No. 6: Flujo de Procesos.....	57
FIGURA No. 7: Cadena de Valor.....	63
FIGURA No. 8: Organigrama General.....	65
FIGURA No. 9: Esquema de Compensación Jefe de Marketing y Ventas y Supervisores..	69
FIGURA No. 10: Esquema de Compensación Vendedores.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I: Análisis de Sensibilidad Escenario Optimista.....	i
Anexo II: Análisis de Sensibilidad Escenario Pesimista	iii

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años el Ecuador ha venido creciendo a un ritmo acelerado en el sector inmobiliario. Colocándose al cierre del año anterior dentro de los 3 principales sectores dinamizadores de la economía. Sin embargo el sector inmobiliario no está siendo explotado ni atendido en toda su extensión. A través de investigaciones de mercado se ha evidenciado un relativo abandono en el desarrollo del sector del alquiler. Dejándolo solamente en el simple acto del cobro y pago de un arrendamiento realizado por un arrendador y un arrendatario.

Las ciudades de Quito y Guayaquil aparte de ser las ciudades con mayor población del Ecuador, son las ciudades con mayor desarrollo de proyectos inmobiliarios. Esto ha hecho que no solamente disminuya el déficit de vivienda propia, sino también que aumente la inversión del ciudadano pensando en una rentabilidad futura por el inmueble. A través de la venta o alquiler del mismo.

La empresa de servicios inmobiliarios diferenciales “Inmo Seguro” brindará un aseguramiento del canon de arriendo mensual al arrendador, así como velar por el buen estado del bien. Esto se dará a través del pago puntual del valor del arriendo por parte de “Inmo Seguro” al dueño del inmueble. Adicionalmente la empresa brindará un servicio de reparación y mantenimiento de aquellas instalaciones especificadas en el contrato de servicios. De esta manera el cliente tendrá la tranquilidad del buen estado de su activo. El cobro puntual y el estado del inmueble son las dos principales preocupaciones que afrontan los arrendadores.

Al ser un servicio poco reconocido en el mercado ecuatoriano, será necesaria la comunicación efectiva con el objetivo de generar conocimiento de la empresa y del valor agregado que ofrecerá en el mercado de arrendamientos en las ciudades de Quito y Guayaquil.

**“PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
INMOBILIARIOS DIFERENCIALES ENFOCADA AL ASEGURAMIENTO DEL
ARRIENDO EN LAS CIUDADES DE QUITO Y GUAYAQUIL”**

CAPÍTULO 1 EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento del mercado inmobiliario en las ciudades principales del Ecuador abre nuevas oportunidades para los servicios de arrendamiento de viviendas, oficinas y bodegas.

A partir del año 2004 la industria inmobiliaria ha mostrado un crecimiento continuo en el Ecuador, debido a la disminución de las tasas de interés, al crecimiento del volumen y disponibilidad de los créditos hipotecarios y a la disminución de las cuotas de entrada para la adquisición de viviendas, sobretodo. Aún cuando éste crecimiento no se ha dado a la par en las ciudades de Quito y Guayaquil, en estas dos ciudades se ha evidenciado una diversificación de la oferta de proyectos inmobiliarios, enfocándose no únicamente en viviendas sino también en oficinas de distintas características y precios.

Gamboa y Prado (2012) indican que el mercado inmobiliario se encuentra en camino a la consolidación y expresan que:

Este impulso al mercado que comenzó a finales de la década de los años 90 y que se apuntaló a partir del nuevo siglo con la dolarización, le dio un nuevo giro a la producción inmobiliaria, para conseguir atender las necesidades de diferentes grupos de clientes. El aprovechamiento de las nuevas condiciones de tasa y disponibilidad de crédito hipotecario, que se refleja a partir del 2004 y posteriormente con las necesidades de un nuevo grupo comprador representado por el incremento en la nómina de empleados oficiales (a partir de 2007), generó varios efectos como el de poder continuar atendiendo suficientemente las necesidades en segmentos de precio entre los USD 30,000 a USD 50,000, penetrar con un crecimiento interesante en la oferta de vivienda hasta los USD 100,000 y aumentar los volúmenes en vivienda de precios hasta los USD 150,000. (p. 194)

Este crecimiento en la industria inmobiliaria permite que la economía se dinamice y que mayor cantidad de personas pueda acceder a la compra de viviendas, sea para uso personal y vivir o como inversión y destinada para el alquiler.

Adicionalmente, de acuerdo al último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2010, el Ecuador tiene 14,483,499 habitantes y 4,654,054 viviendas, estando ubicadas 462,613 viviendas en Quito y 545,514

viviendas en Guayaquil. De estas viviendas, se estima que en promedio el 10% se destinan al alquiler.

Asimismo, este beneficio de compra no está únicamente para viviendas sino también para el sinnúmero de proyectos de construcción de oficinas que existen en Quito y Guayaquil y que las personas adquieren para destinar al arriendo.

Sin embargo, existen mejoras que se pueden realizar a la imagen del sector inmobiliario en el Ecuador ya que actualmente se refleja cierta desconfianza de los propietarios de los bienes inmuebles para realizar transacciones de arriendo. Se percibe cierta informalidad del sector, inexistencia de estadísticas completas confiables y desconfianza sobre las reglas que rigen al arrendador y arrendatario.

El problema central es que los arrendadores presentan desconfianza al momento de arrendar sus bienes inmuebles.

El mercado inmobiliario presenta como oportunidad y ventaja su crecimiento continuo, aumentando automáticamente la oferta de bienes inmuebles disponibles para arrendar; sin embargo aún no es un mercado consolidado el cual cuente con compañías que ofrezcan servicios integrales.

Este trabajo analiza la problemática existente en los servicios de arrendamiento del mercado inmobiliario, utilizando técnicas de investigación cualitativas y presentando una propuesta de creación de una empresa de servicios inmobiliarios diferenciales para las ciudades de Quito y Guayaquil, que representan el 22% del total de viviendas en el Ecuador.

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

A continuación se muestra la delimitación del problema en términos de campo, espacio geográfico de análisis, universo tomado para realizar la investigación y el tema específico a desarrollar:

CAMPO: Servicio

ESPACIO: Las dos ciudades principales del Ecuador, Quito y Guayaquil.

UNIVERSO: Sector inmobiliario, arriendo de bienes inmuebles con cánones mensuales superiores a USD \$700.

TEMA: “PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS INMOBILIARIOS DIFERENCIALES ENFOCADA AL ASEGURAMIENTO DEL ARRIENDO EN LAS CIUDADES DE QUITO Y GUAYAQUIL”

El objetivo de la propuesta es determinar el nivel de aceptación de una empresa de servicios inmobiliarios diferenciales, que ofrezca la opción de que los arrendadores aseguren el cobro de los cánones de arrendamiento y que adicionalmente no se preocupen de las reparaciones que deban realizarse al bien inmueble una vez desocupado por el arrendatario; esto con el objetivo de disminuir la desconfianza

existente por parte de los arrendadores al momento de arrendar sus bienes inmuebles. El objetivo propuesto se lo realizará mediante la ejecución de las siguientes actividades:

- 1 Realización de una investigación cualitativa, no probabilística sobre la percepción que tienen los arrendadores en cuanto a la oferta de servicios inmobiliarios en la actualidad.
- 2 Determinación de los servicios inmobiliarios específicos requeridos por los arrendadores.
- 3 Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de servicios inmobiliarios diferenciales que permita disminuir la desconfianza existente por parte de los arrendadores.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El mercado inmobiliario se dedica a diferentes actividades tales como: avalúos, compra y venta de bienes inmuebles, administración de edificios, arrendamientos, etc. Cada una de estas actividades está acompañada de un sinnúmero de eventualidades y problemas para las cuales se requieren estudios y soluciones adecuadas, con el objetivo de brindar mayor agilidad en las transacciones comerciales y disminuir los riesgos que asume cada una de las partes.

En este trabajo nos enfocaremos en los arriendos del mercado inmobiliario, asegurándonos de brindar un asesoramiento personalizado que logrará satisfacer las necesidades de los dueños de los bienes inmuebles, incrementando los beneficios y comodidades en la búsqueda de la colocación de los bienes, disminuyendo el riesgo de no cobros de rentas o cobros fuera de tiempo y disminuyendo la preocupación de las reparaciones y mantenimientos de vivienda producto del desgaste durante el arrendamiento.

El beneficio que brindará este servicio diferencial a los dueños de propiedades, es decir, a los arrendadores, será el aseguramiento de su cobro mensual, sin demoras ni trabas, así como el aseguramiento que a la salida del arrendatario encontrará su bien con las mejoras básicas para que éste se encuentre listo para el siguiente inquilino.

1.4 METODOLOGÍA

Se utilizará un tipo de investigación exploratoria, ya que este tema no ha sido analizado con profundidad por el INEC o por ninguna empresa de marketing o investigación inmobiliaria. El objetivo es indagar para crear un servicio nuevo y diferencial, obtener información específica sobre lo que requieren los arrendadores y buscar nuevas soluciones al problema planteado.

La técnica de investigación a emplearse será la realización de entrevistas a profundidad a arrendadores relevantes del sector inmobiliario que arrienden viviendas, bodegas y oficinas con cánones mensuales mayores a USD \$700.

1.5 HIPÓTESIS

La creación de una empresa de servicios inmobiliarios diferenciales que satisfaga los mercados de Quito y Guayaquil, disminuirá los riesgos asumidos por los arrendadores de bienes inmuebles, incrementándose así la confianza en el mercado de arrendamiento inmobiliario ecuatoriano.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos realiza, de acuerdo a requerimientos del Estado, censos de población y vivienda con el objetivo de cuantificar la estructura demográfica del país, determinar el crecimiento de la población e identificar las características de las viviendas en el Ecuador. En el año 2010 se realizó el VII Censo de Población y VI de Vivienda en Ecuador, el cual es el último registrado. En dicho censo se pudo determinar, entre otros aspectos, el número de viviendas en el país, los hogares por vivienda y el porcentaje de las viviendas propias y arrendadas en cada una de las ciudades del Ecuador.

Actualmente, no se realizan investigaciones ni constitución de base de datos, que se encuentren disponibles al público en general, que permitan conocer las estadísticas de arrendamientos y sus características a nivel de viviendas, bodegas, oficinas y demás predios.

A nivel de investigaciones independientes, la empresa Gridcon Consultores ofrece servicios de investigación inmobiliaria en el Ecuador, la cual permite conocer temas como:

- Demanda inmobiliaria por ciudad
- Estudios de demanda para proyectos inmobiliarios
- Búsquedas de terrenos
- Análisis exploratorios de terrenos y proyectos
- Negociaciones inmobiliarias

Adicionalmente, existen revistas de negocios que colaboran con el análisis de la industria inmobiliaria, tales como la Revista EKOS y Bienes Raíces Clave.

La diferencia con la investigación, es que en este proyecto se busca determinar el nivel de aceptación de un nuevo servicio inmobiliario que se enfoque principalmente en el aseguramiento del pago del canon de arrendamiento a los arrendadores.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 MARCO TEÓRICO

Toda empresa debe tener una amplia visión de la oferta de bienes y servicios que tienen sus competidores, ya que los consumidores perciben las opciones del mercado y se dejan influir sobre las expectativas, gustos, preferencias y opciones que tienen. Para asegurar la presencia en el mercado, las empresas deben enfocarse en proporcionar no únicamente lo que el mercado necesita, sino enfocarse en lo que puede y sabe hacer bien.

Kotler (1988) define al producto como “algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad” (p.306).

Una empresa será competitiva siempre y cuando brinde un servicio diferente, creativo y de atención personalizada, dando al cliente respuestas rápidas y oportunas a todos los problemas que se le presentan; es decir, deberá entregar un servicio de calidad, pudiendo competir en el mercado no por el precio sino por el valor agregado que se le da al cliente. La empresa debe realizar un adecuado marketing mix.

Kotler (1988) define al marketing mix como “el conjunto de herramientas del marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales con relación al público objetivo”. (p.303)

Para poder identificar la oferta de bienes y servicios de los competidores, las necesidades del mercado y el tipo de servicio que los clientes espera, se utilizarán los siguientes conceptos teóricos principales que a continuación se detallan y a los que se hace referencia en este trabajo.

Aplicando la teoría de administración de empresas, a través de los estudios de marketing, operaciones, normativa legal, costos de proyectos de inversión y finanzas; así como aplicando la teoría del marketing de servicios y las investigaciones de mercado, se podrá comprobar la factibilidad de la creación de una empresa de servicios inmobiliarios diferenciales, realizando diferentes tipos de estrategias y oportunidades de acuerdo al problema.

Marketing

Para medir el nivel de ofertas de servicios de intermediación inmobiliaria en las ciudades de Quito y Guayaquil, así como las necesidades de los arrendadores de bienes inmuebles se utilizará un método de investigación cualitativa, específicamente las entrevistas a profundidad.

Taylor y Bodgan (1987) consideran la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas, y la conducta observable.” (p. 114)

Rodríguez, Gil y García describen la investigación cualitativa de la siguiente manera:

La investigación cualitativa tiene como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, en su medio natural. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones. Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. (Rodríguez, Gil, García, 1996, p. 72)

(...) la investigación cualitativa no es tarea que se asocie a un momento dado en el desarrollo del estudio. Más bien, resulta el fruto de todo el trabajo de investigación. En ocasiones el problema de investigación se define, en toda su extensión, sólo tras haber completado uno o varios ciclos de preguntas, respuestas y análisis de esas respuestas. (...) Al investigador cualitativo le pedimos que ofrezca, no una explicación parcial a un problema –como el modo que presenta un determinado conjunto de variables condición la forma en que se nos muestra otro conjunto de variables– sino una comprensión global del mismo. (Rodríguez, Gil, García, 1996, p. 101)

Taylor y Bodgan (1987) describen las entrevistas cualitativas en profundidad como:

(...) reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. El rol no implica sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas. (p. 100)

Análisis FODA y Diamante de las Cinco Fuerzas de Porter

A través del análisis FODA y del análisis del Diamante de las Cinco Fuerzas de Porter, se realizó un estudio del mercado inmobiliario en el país, enfocándose en el análisis de la competitividad del sector y de las ventajas y desventajas que tendría el proyecto en este entorno. De acuerdo con Porter (1990) la competitividad de una

nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y escalar. Las empresas pueden obtener ventajas competitivas respecto a sus mejores competidores mundiales por la presión y continuos cambios, beneficiándose al poseer fuertes rivales, agresivos proveedores y demanda local. (p. 73)

El modelo del Diamante de Porter (1990) tiene cuatro componentes interrelacionados: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. (p. 77)

Por otro lado, la Matriz FODA, que responde al acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de acuerdo a la página de internet especializada en el tema (www.matrizfoda.com) la describe como “una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.”

La Matriz FODA se la realizará mediante la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de acuerdo a los siguientes conceptos:

Fortalezas: capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le da una ventaja comparativa o ventaja competitiva frente a los demás ofertantes de la industria. También se incluirá los recursos que la empresa controla, las capacidades y habilidades diferenciales que se posee y cualquier otra actividad positiva.

Oportunidades: son los factores positivos que se deben explorar y descubrir en el entorno en el que actúa la empresa. Es aquel factor que podría dar a la empresa una ventaja competitiva frente al resto.

Debilidades: son los factores negativos o desfavorables que la compañía posee frente a la competencia. También se incluirán los recursos que la empresa carece, las habilidades que no se posee mientras que sus competidores sí, y cualquier otra actividad que la empresa no desarrolle de manera positiva.

Amenazas: son las situaciones que no son provocadas por la empresa sino que provienen del entorno y que son negativas e inclusive pueden llegar a atentar contra el ingreso de la empresa en el mercado o llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

Análisis de Riesgos

Con el objetivo de analizar tanto a los arrendatarios como para analizar la factibilidad del proyecto, se realizará una evaluación de riesgos, que de acuerdo al Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos, el Informe COSO (1992) expresa lo siguiente:

La evaluación de riesgos permite a la organización considerar los potenciales acontecimientos que pudieran afectar el logro de sus objetivos. La probabilidad representa la posibilidad que un acontecimiento ocurra, mientras que el impacto representa su efecto.

La metodología de evaluación de riesgos de una organización normalmente comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. En aquellos casos donde los riesgos no son cuantificables, o cuando no se poseen datos suficientes y creíbles para evaluaciones cuantitativas, a menudo se utilizan solo técnicas de evaluación cualitativa. Sin embargo, no debemos olvidar que la cuantificación nos brinda más precisión en la evaluación de los riesgos.

Al momento de evaluar los acontecimientos no lo debemos hacer individualmente, sino que debemos tener en cuenta la correlación que pudiera existir entre distintos acontecimientos, y las consecuencias de acontecimientos que se combinan e interactúan para crear los impactos sobre la organización. (p. 2)

“La matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.”

La matriz de riesgos será utilizada para identificar y cuantificar los riesgos y para tomar decisiones que ayuden a disminuir la probabilidad e impacto de que eventos inadecuados se materialicen y afecten adversamente al proyecto.

De acuerdo al Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos, el Informe COSO (1992) señala que:

Para cada riesgo significativo la dirección se ve obligada a generar potenciales respuestas. Habiendo generado una respuesta de riesgo, la dirección debe calibrar el nuevo riesgo sobre la base residual. Siempre existirá un riesgo residual, no solo porque los recursos son limitados, sino también debido a la incertidumbre del futuro y limitaciones inherentes a otras actividades. (p. 2)

Flujo de Procesos

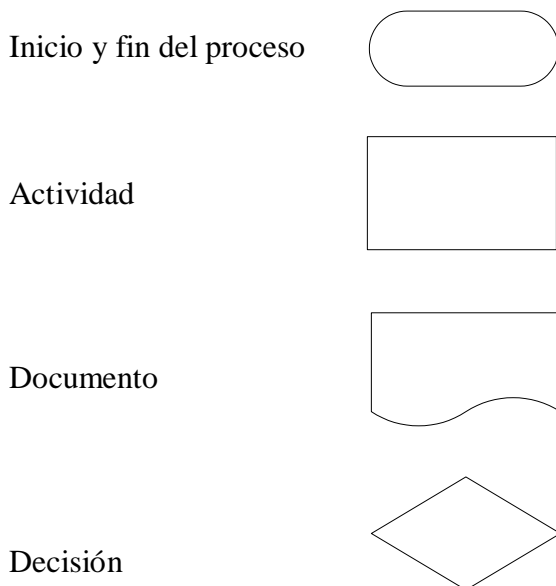
Para la descripción del proceso de operaciones del proyecto se utilizará un diagrama de flujo, el mismo que iniciará con la obtención de los clientes y finalizará con el fin

del contrato de arrendamiento. El flujo representará el proceso, sus interacciones y documentos requeridos.

Wikipedia (2013), describe el diagrama de flujo como:

La representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva. Estos diagramas utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

Los símbolos a emplearse para el flujo de procesos del presente proyecto se describen a continuación:



El uso del flujo de procesos tiene ventajas sobre la descripción narrativa de los procesos ya que en un dibujo se reconoce más fácilmente los problemas y oportunidades de mejora de un proceso, así como los conflictos de autoridad, responsabilidades, cuellos de botella y las decisiones importantes a tomarse.

Cadena de Valor

Porter (1987) define el valor como:

(...) la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja

competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. (p. 282)

La cadena de valor se divide en tres partes: actividades primarias, actividades de soporte y margen.

Las actividades primarias son aquellas que se encuentran implícitas en el desarrollo del producto y/o servicio, la creación y operación del mismo, la comercialización y los servicios post-venta.

Las actividades de soporte son aquellas actividades que sustentan las actividades primarias como lo son la administración de los recursos humano, compra de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, infraestructura.

El margen es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos para desempeñar las actividades de valor.

2.2.2 MARCO CONCEPTUAL

Se definen los principales conceptos a los que se hace referencia en este trabajo.

Bien inmueble: Propiedad que no puede ser trasladada de un lugar a otro y es adquirida por una persona natural o jurídica. En este caso, las casas, departamentos, oficinas y bodegas son considerados bienes inmuebles.

Casa: Construcción edificada de una hasta tres plantas destinada para que una persona y/o su familia habiten. Las casas pueden incluir sótanos, áticos, terrazas, patios, jardines de acuerdo a cada modelo.

Departamento: Construcción edificada, unidad de vivienda destinada para que una persona y/o su familia habiten. La diferencia entre casa y departamento es la superficie que generalmente es menor y el aprovechamiento de zonas comunales tales como: entrada, escaleras, terraza, entre otros.

Oficina: Construcción destinada para cumplir las funciones laborales de los empleados de una empresa.

Bodega: Construcción destinada para el almacenamiento de bienes.

Propietario: Es la persona que tiene el poder directo e inmediato de un bien inmueble y quien puede disponer del mismo en cualquier momento.

Arrendador: Es la persona propietaria de un bien inmueble que cede temporalmente los derechos de uso del bien inmueble a otra persona. Para el efecto de este proyecto el arrendador también será llamado “el cliente”.

Arrendatario: Persona que adquiere los derechos de uso de un bien inmueble de manera temporal, mediante la firma de un contrato de arrendamiento y el pago de un canon mensual.

Cesión de derechos: El acto de que una persona que posee un derecho exigible, cede ese derecho a otra persona a título oneroso o gratuito.

Contrato de cesión de derechos: Contrato en el que una de las parte cede los derechos que pueda tener sobre algo, ya sea un derecho en sí mismo o un artículo material a otra persona. Cedente es la parte del contrato que entrega los derechos, y cesionario es la parte del contrato que recibe los derechos. Los contratos de cesión de derechos pueden ser realizados por una persona natural o jurídica.

Contrato de arrendamiento: Es un acuerdo escrito entre dos o más partes, que genera derechos y obligaciones. Una de las partes, llamada arrendador, se obliga a transferir de manera temporal el derecho de uso de un bien inmueble del cual es propietario. La otra parte, llamada arrendatario, se obliga a pagar por el uso del bien inmueble un canon de arrendamiento previamente pactado.

Canon de arrendamiento: Cantidad de dinero acordado que el arrendatario pagará al arrendador de manera mensual a cambio del derecho temporal del uso del bien inmueble.

Mercado inmobiliario: Es la oferta y demanda de bienes inmuebles que incluye al menos las siguientes actividades: compra y venta, arrendamientos, avalúos y peritajes.

Compra y venta de bienes inmuebles: Es un contrato entre dos partes en el cual se transfiere el dominio de un bien a cambio de un precio de compra pactado. Una de las partes, el propietario del bien inmueble, se obliga a transferir el poder directo e inmediato del mismo. La otra parte, el comprador del bien, es quien entrega la cantidad de dinero pactado por el bien inmueble.

Arrendamiento: Es cuando el arrendador cede el derecho de uso de un bien inmueble al arrendatario.

Peritaje: Estudio realizado por un perito valuador para establecer el valor de un bien inmueble.

Perito valuador: Es la persona experta encargada de validar la autenticidad, cuidado y funcionalidad de un bien inmueble con el objetivo de asignarle un precio de mercado.

Avalúo: Es el precio de mercado que ha sido determinado por el perito valuador mediante el estudio realizado a un bien inmueble.

Corredores de bienes raíces: Son personas naturales o jurídicas que ejercen el corretaje de manera profesional, es decir, se dedican a la compra, venta, hipoteca y/o alquiler de viviendas y locales.

Corretaje: Es un contrato por medio del cual una persona natural o jurídica puede ejercer la compra, venta, hipoteca y/o alquiler de viviendas y locales.

Inmobiliaria: Es una empresa que presta sus servicios para la construcción, venta, alquiler y administración de bienes inmuebles.

Servicios inmobiliarios diferenciales: Oferta de servicios que brindan las empresas inmobiliarias, es decir, construcción, venta, alquiler y administración de bienes inmuebles, con la diferencia de que incluyen servicios adicionales tales como, aseguramiento de pagos de cánones de arrendamiento y restablecimiento de fachada e infraestructura.

Desarrollo del servicio: Se definen aspectos importantes como el logo de la empresa, la misión y visión, así como la estrategia de comunicación y la campaña publicitaria óptima a utilizarse para asegurar el posicionamiento en el mercado.

Estudio de mercado: Consiste en enlazar la empresa con el mercado en el que se encuentra inmersa, con el objetivo de pronosticar la viabilidad comercial de una iniciativa y/o propuesta de producto o servicio. El estudio de mercado analiza tres variables principales: análisis del consumidor, análisis de la competencia y estrategia. Estos análisis se realizan mediante la recolección de datos y procesamiento de los mismos.

El estudio de mercado enfocado en este trabajo considera datos primarios y de datos secundarios. En el caso de datos primarios fueron extraídos a través de entrevistas a profundidad y los datos secundarios a través de publicaciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC y estudios de investigación inmobiliaria en el Ecuador.

Plan de Marketing: Corresponde al detalle de las acciones que ejecutará la empresa para alcanzar su objetivo específico de mercado, tomando en consideración las cuatro “P’s” del marketing: producto, precio, promoción y posicionamiento (distribución).

Producto: En el caso de este trabajo corresponde a la descripción del servicio a ofrecerse, identificando cada una de las variables del servicio.

Precio: Corresponde al método del precio a aplicarse, sea a partir del costo del servicio, a partir de la demanda o a partir de lo establecido por la competencia.

Promoción: Es la manera como uno va a vender el producto. Corresponde al mix promocional que se vaya a utilizar, la estrategia de publicidad a aplicarse, así como los medios de comunicación a contratar, considerando la cantidad de dinero que se esté dispuesto a invertir para promocionar el servicio.

Posicionamiento: Corresponde al análisis de cobertura del servicio.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El marco legal que rige a todas las empresas de manera general es:

- Código Civil
- Ley de Compañías
- Código de Comercio del Ecuador
- Código Tributario
- Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador

Acerca de los servicios de bienes raíces, así como sobre los servicios de arrendamiento de locales y viviendas, existen leyes y políticas del Estado Ecuatoriano que están expresada en los siguientes documentos:

- Ley de los Corredores de Bienes Raíces
- Ley de Inquilinato

Ley de los Corredores de Bienes Raíces

La Ley de los Corredores de Bienes Raíces entró en vigencia en la publicación del Registro Oficial No. 790 publicado en Julio 19 de 1984.

Congreso Nacional (1984) escribió esta ley 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;

La Ley de los Corredores de Bienes Raíces está compuesta por los siguientes capítulos:

Capítulo I: De los corredores de bienes raíces

Capítulo II: De la defensa profesional

Capítulo III: Disposiciones generales

De acuerdo al Art 3 de la Ley de los Corredores de Bienes Raíces, para ser corredor de bienes raíces se requiere:

1. Ser mayor de edad y estar habilitado para ejercer el comercio
2. Obtener la licencia de corredor profesional de bienes raíces
3. Haber ejercido el corretaje de bienes raíces por lo menos un año y obtener el certificado correspondiente del Ministerio de Educación
4. Cumplir lo dispuesto en el artículo 77 del Código de Comercio

La licencia de corredor profesional de bienes raíces se la obtiene mediante la asistencia y aprobación a un Curso de Capacitación y Formación de Corredores Inmobiliarios, dictado por la Asociación Provincial de Corredores de cualquier provincia del país u otra institución que mantenga un acuerdo firmado al respecto con una de las Asociaciones Provinciales de Corredores.

Código de Comercio (1960) en su Art 77 establece que “Antes de entrar en el ejercicio de sus funciones, los corredores prestarán ante el respectivo Juez de lo Civil, juramento de desempeñar fiel y legalmente el cargo, y rendirán una fianza o hipoteca para responder de las condenaciones que se pronunciaren contra ellos, por hechos relativos al desempeño de su profesión.”

Ley de los Corredores de Bienes Raíces (1984) en su Art 9 establece que “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 con los correspondientes requisitos. Dicho título deberá ser registrado en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca.”

Gobierno Nacional de la República del Ecuador (2013) en su página de internet www.tramitesciudadanos.gob.ec indica que una vez obtenida la licencia de corredor profesional de bienes raíces se debe realizar el registro de la licencia en el Ministerio de Industrias y Productividad, de acuerdo a los siguientes requisitos y procedimientos:

Requisito para registro de licencia de corredor profesional

1. Solicitud del registro, la misma que deberá ser realizada por el presidente de la Asociación Provincial de Corredores donde se emitió la licencia de corredor.
2. Copia de la licencia de corredor profesional de bienes raíces.
3. Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación.

4. Ingreso de la documentación anteriormente mencionada, en la matriz del Ministerio de Industrias y Productividad ubicado en Quito.

Ley de los Corredores de Bienes Raíces (1984) en su Art 13 indica que “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.”

Ley de los Corredores de Bienes Raíces (1984) en su Art 5 indica que el corredor de bienes raíces tiene prohibidos los siguientes actos:

1. “Intervenir en actos o contratos que, de acuerdo al Código de Comercio, sean de competencia exclusiva de otros agentes de Comercio, excepto los demás permitidos por la ley;
2. Ejercer el corretaje de bienes raíces mientras desempeña cargo o función pública;
3. Vender o prometer en venta bienes raíces en proyecto o en ejecución sin las correspondientes garantías económicas para su terminación por parte promotor;
4. Dar certificaciones que no consten en los asientos de sus registros, ni declarar en juicio, salvo que exista orden de juez competente, para que declare sobre lo que hubieren visto y oído dentro de su negocio; y,
5. Los demás actos o contratos que determine el Código de Ética del Corredor de Bienes Raíces.”

El Código de Ética del Corredor de Bienes Raíces rige a partir de Enero 14 de 1995, luego de su aprobación por parte de la Federación Nacional de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador, de acuerdo a cumplimiento con el Art 11 de la Ley de los Corredores de Bienes Raíces. El Código de Ética del Corredor de Bienes Raíces está compuesto por los siguientes títulos:

Título I: Normas de acción del profesional corredor de bienes raíces

Título II: Relaciones con el Estado

Título III: Relaciones con los colegas

Título IV: Relaciones con los clientes

Título V: De la publicidad

Título VI: Del tribunal de honor

Ley de Inquilinato

La ley de Inquilinato que actualmente rigen en el Ecuador es la Ley de Inquilinato publicada en el Registro Oficial 196 de Noviembre 1 del 2000, la misma que consta de los siguientes títulos:

Título I: Del Ámbito de la Ley

Título II: De los Locales de Arrendamiento

Título III: De la Inscripción de Predios de Arrendamiento
 Título IV: De la Fijación de las Pensiones de Arrendamiento
 Título V: Del Arrendamiento de Locales Amoblados
 Título VI: De los Contratos de Arrendamiento y sus Efectos
 Título VII: De la Terminación del Contrato de Arrendamiento
 Título VIII: Del Subarrendamiento
 Título IX: De la Competencia y del Procedimiento
 Título X: Disposiciones Generales

El 26 de febrero de 2013, la Asamblea Nacional aprobó la reforma a la Ley de Inquilinato, la misma que propuso los siguientes cambios importantes:

- Los concejos cantonales serán los encargados de la Oficina de Registro de Arrendamientos, la misma que estará dirigida por el Jefe de Catastros Municipales.
- En la Oficina de Registro de Arrendamientos se deberán registrar todos los contratos de arrendamiento o anticresis y adicionalmente, ésta oficina será la responsable de fijar los precios máximos para los arriendos de viviendas, comercios y talleres.
- El plazo de inscripción del contrato de arrendamiento en la Oficina de Registro de Arrendamientos será de 30 días tras su celebración, caso contrario se pagará una multa que corresponde al valor del canon mensual de arrendamiento.
- El valor de la garantía entregada por el arrendatario deberá ser depositado en una cuenta del Banco Nacional de Fomento.

El 13 de marzo de 2013, la función Ejecutiva, es decir, el Presidente de la República Econ. Rafael Correa, vetó el proyecto de ley y solicitó que una nueva reforma a esta ley sea presentada. Dicha nueva reforma podrá presentarse únicamente después de un año de este veto.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las principales diferencias entre la Ley de Inquilinato de Noviembre 1 del 2000 y la Propuesta de Ley de Inquilinato vetada en el año 2013, con el objetivo de poder analizar los puntos importantes y los posibles cambios que podrían suscitarse en el futuro en esta importante Ley.

TABLA No. 1
Principales Diferencias entre la Ley de Inquilinato de 2000 versus la Ley de Inquilinato propuesta en el 2013

Artículo No.	Descripción	Ley de Inquilinato de Noviembre 1 del 2000	Propuesta de Ley de Inquilinato año 2013
3	Condiciones de los locales de arrendamiento	Los locales destinados al arrendamiento deberán reunir, a más de las condiciones que fijen las ordenanzas municipales, las siguientes: a) Disponer de servicios higiénicos completos y	Los inmuebles destinados al arrendamiento para vivienda, vivienda y comercio o vivienda y taller deberán contar, además de las condiciones que fijen las ordenanzas municipales u otras leyes especiales y sus

Artículo No.	Descripción	Ley de Inquilinato de Noviembre 1 del 2000	Propuesta de Ley de Inquilinato año 2013
		<p>permanentes, siquiera uno para cada piso de la casa, de acuerdo con las modalidades del lugar. Cuando en un mismo piso hubiere dos o más departamentos independientes, cada uno de ellos deberá tener, por lo menos, un servicio higiénico completo y exclusivo;</p> <p>b) Tener aireación y luz suficientes para las habitaciones;</p> <p>c) Disponer, permanentemente, de los servicios de agua potable y de luz eléctrica, en los sectores urbanos donde existen estos servicios;</p> <p>d) No ofrecer peligro de ruina; y,</p> <p>e) Estar desinfectados, lo que se acreditará con el correspondiente Certificado de Sanidad.</p>	<p>reglamentos, con las siguientes:</p> <p>a) Si fuera para vivienda independiente, con por lo menos un baño completo; y por lo menos medio baño por cada piso cuando su destino fuere otro;</p> <p>b) Disponer de aireación y luz suficientes en las habitaciones;</p> <p>c) Disponer, permanentemente, de los servicios de agua potable, energía eléctrica y alcantarillado; y, en las zonas que no se contare con alcantarillado, disponer de pozo séptico o tratamiento de aguas residuales.</p> <p>d) Disponer de las facilidades de acceso y circulación necesarias; y,</p> <p>e) No presentar peligro de ruina o destrucción.</p>
7	Responsabilidad del Inquilino	<p>Si el inquilino fuere responsable de los daños ocasionados en el local arrendado, o en las instalaciones de agua potable, luz eléctrica y servicios higiénicos, estará obligado a la inmediata reparación, a su costa. Caso de no hacerlo en el plazo fijado por el Juez, el arrendador estará facultado para efectuar dichas reparaciones y exigir al arrendatario el pago de lo invertido, con un aumento del diez por ciento. Podrá además, exigir la terminación del contrato.</p>	<p>Si el arrendatario o alguno de sus familiares o dependientes fuera responsable de los daños ocasionados al inmueble o a cualquier de sus instalaciones, estas reparaciones serán cubiertas hasta con la totalidad del monto del valor entregado en garantía, de ser este insuficiente, el arrendador podrá demandar ante el juez de inquilinato para la reparación de los daños ocasionados.</p> <p>Las reparaciones del inmueble serán a cargo del arrendador, si los deterioros provienen de fuerza mayor o caso fortuito, o de la mala calidad del inmueble arrendado.</p> <p>La realización de las reparaciones se podrá reclamar mediante trámite especial establecido en el título de la garantía de esta ley,, sin perjuicio de lo que la parte afectada exija además la terminación del contrato.</p>
8	Del registro de	Los concejos cantonales tendrán a	Los Gobiernos Autónomos

Artículo No.	Descripción	Ley de Inquilinato de Noviembre 1 del 2000	Propuesta de Ley de Inquilinato año 2013
	arrendamientos	<p>su cargo el Registro de Arrendamientos, que lo llevará el Jefe de Catastros Municipales, quien ejercerá todas las funciones que se asignan en esta Ley a la Oficina de Registro de Arrendamientos.</p> <p>En los cantones de Quito y Guayaquil habrá, a cargo de las Municipalidades respectivas, una Oficina de Registro de Arrendamientos, independiente de la Jefatura de Catastros. Podrá también haberla en los demás cantones, cuando los concejos municipales así lo resuelvan.</p>	<p>Descentralizados de los cantones o distritos metropolitanos autónomos, contarán con una Oficina de Registro de Arrendamientos, a cuyo cargo estará el registro de los contratos de arrendamiento o anticresis, la custodia de la garantía económica rendida por el arrendatario; y, el ejercicios de las demás atribuciones asignadas en esta Ley.</p> <p>El titular de la Oficina de Registro de Arrendamientos, exigirá para la inscripción del contrato de arrendamiento, la presentación del original del comprobante de depósito del valor correspondiente a la garantía rendida por el arrendatario, realizada en la cuenta que exclusivamente para este efecto se mantendrá en el Banco Nacional de Fomento, y extenderá la correspondiente constancia, en los casos y términos previstos en esta Ley.</p> <p>El titular de la Oficina de Registro de Arrendamientos estará obligado a devolver la garantía a petición y mutuo acuerdo de las partes, que constará por escrito; o, hará efectiva tal garantía, total o parcialmente a favor del arrendador; y de ser el caso, devolverá al arrendatario los valores que correspondan, una vez que se hayan hecho las reparaciones por los daños ocasionados.</p> <p>El titular de la Oficina de Registro de Arrendamientos, custodio de la garantía económica, será un funcionario caucionado, a fin de que los recursos económicos que él maneje estén debidamente garantizados.</p>
9	Contenido de la inscripción	<p>Los arrendadores inscribirán sus predios en el Registro de Arrendamientos de Predios Urbanos. Cada inscripción contendrá:</p> <p>a) Nombre del arrendador y</p>	<p>El arrendador inscribirá el contrato del arrendamiento del inmueble dentro del ámbito señalado en el artículo 1 de esta Ley en el respectivo Registro de Arrendamientos. Cada</p>

Artículo No.	Descripción	Ley de Inquilinato de Noviembre 1 del 2000	Propuesta de Ley de Inquilinato año 2013
		subarrendador y su dirección; b) Ubicación y superficie del predio y del local o locales destinados al arrendamiento; c) Determinación de los servicios existentes; d) Avalúo catastral comercial del inmueble; e) Inventario de los muebles, cuando se tratare de locales amoblados; y, f) Demás datos que se exigiere en las ordenanzas respectivas.	inscripción contendrá: a) Nombres y apellidos completos del arrendador y subarrendador, de ser el caso; b) Dirección del inmueble destinado al arrendamiento; c) Determinación de los servicios existentes; d) Determinación del canon arrendaticio de conformidad con lo establecido en esta ley; e) Avalúo municipal del inmueble; f) Inventario de los muebles, cuando se tratare de inmuebles amoblados; g) El comprobante del depósito del monto de la garantía económica, en los casos y términos previstos en esta ley; y, h) Demás datos que se exigiere en las ordenanzas respectivas. El jefe de la Oficina de Registro previo a la inscripción de contrato verificará que el canon arrendaticio se haya establecido cumpliendo las normas fijadas para tal efecto en esta ley. En caso contrario no podrá registrar el contrato.
12	Obligación del certificado de fijación de pensiones	No se podrá arrendar, total o parcialmente un predio, sin el correspondiente certificado de fijación de precios. Si la Oficina de Registro de Arrendamientos encontrare que el arrendador no se ha sometido a las disposiciones de este artículo, lo sancionará con multa de cincuenta a quinientos sucres, que será recaudada por el Juez de Inquilinato, salvo que el incumplimiento fuere causado por la Municipalidad. En este caso se dispondrá la inscripción.	No se podrá arrendar, total o parcialmente un bien inmueble, sin el correspondiente certificado de canon de arrendamiento. Si la Oficina de Registro de Arrendamientos encontrare que el arrendador no se ha sometido a las disposiciones de este artículo, lo sancionará con multa de hasta un diez por ciento del canon arrendaticio, salvo que el incumplimiento fuere causado por la propia municipalidad, disponiéndose en este caso la inmediata inscripción y sin perjuicio de las responsabilidades administrativas del funcionario que incumplió. La propia

Artículo No.	Descripción	Ley de Inquilinato de Noviembre 1 del 2000	Propuesta de Ley de Inquilinato año 2013
			municipalidad recaudará el valor de las multas.
14	Sanción por falta de inscripción	Sin perjuicio de lo establecido por el artículo 12, el arrendador que no hubiere inscrito el predio destinado a vivienda, o vivienda y comercio, o vivienda y taller, el Juez de Inquilinato le impondrá una multa equivalente a seis meses de pensiones de arrendamiento, correspondiendo el cincuenta por ciento al inquilino y el otro cincuenta por ciento al Estado, porcentaje éste que será depositado por el Juez de Inquilinato en el Banco del Estado, en la cuenta única del Tesoro Nacional. El inquilino podrá hacer valer este derecho como acción o como excepción, aun reconviniendo al arrendador; en todo caso, el Juez aún de oficio, impondrá la multa mencionada, en el cincuenta por ciento de beneficio al Estado.	Eliminado
15	Exoneraciones de inscripción	Exonérese a las instituciones de derecho público y de derecho privado con finalidad pública de la obligación de inscribir sus bienes inmuebles destinados al arrendamiento para la vivienda, vivienda y taller, y vivienda y comercio, en las oficinas de Registro de Arrendamientos de las municipalidades.	Eliminado
17	Límite máximo para las pensiones de arrendamiento	La pensión mensual de arrendamiento de un inmueble no podrá exceder de la doceava parte del diez por ciento del avalúo comercial con que dicho inmueble conste en el Catastro Municipal, y de los impuestos municipales que gravaren a la propiedad urbana. Para determinar el precio total se tomarán en cuenta todos los departamentos, piezas o locales del inmueble, inclusive los ocupados por el arrendador. Cuando se arrienda sólo una parte del predio, la pensión se fijará proporcionalmente a dicha parte. Para fijar la pensión mensual de arrendamiento, se tendrá en cuenta el estado, condición y	Adicionalmente se incluye: En el caso de los inmuebles sometidos al Régimen de Propiedad Horizontal, no se podrá atribuir al arrendatario el pago de las expensas, el pago de las mismas será asumido por el arrendador. Los cánones de arrendamiento deberán cobrarse por separado con relación a los servicios básicos. Se prohíbe la suspensión de servicios básicos por parte del arrendador aduciendo falta de pago de las pensiones de arrendamiento.

Artículo No.	Descripción	Ley de Inquilinato de Noviembre 1 del 2000	Propuesta de Ley de Inquilinato año 2013
		ubicación del inmueble y los requisitos exigidos en el Art. 3.	
29	Forma del contrato de más de diez mil sucres mensuales	Los contratos cuyo canon de arrendamiento exceda de diez mil sucres mensuales, se celebrarán por escrito, debiendo el arrendador registrarlos, dentro de los treinta días siguientes a su celebración, en el Juzgado de Inquilinato o en el que hiciere sus veces, los mismos que llevarán un archivo numerado y cronológico de los contratos registrados, bajo la responsabilidad personal del Juez y Secretario.	<p>Todos los contratos de arrendamiento serán inscritos por el arrendador dentro de los treinta días siguientes a su celebración en la Oficina de Registro de Arrendamientos, la misma que llevará un archivo numerado y cronológico de los contratos registrados.</p> <p>En caso de no haberse inscrito en los treinta días, se lo hará tardíamente previo al pago de la multa establecida en el artículo 12.</p>
33	Anticipación del arrendador	<p>El arrendador comunicará al arrendatario su resolución de terminar el contrato con noventa días de anticipación, por lo menos, a la fecha de expiración del mismo. Si no lo hiciere, el contrato se entenderá renovado en todas sus partes, por el período de un año y por una sola vez. Transcurrido este plazo, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado mediante el desahucio respectivo.</p> <p>Notificado con el desahucio el arrendatario deberá desahuciar a su vez, a los subarrendatarios o cesionarios en el término de quince días.</p> <p>Si no lo hiciere, y el subarrendatario o cesionario fuere desalojado, le indemnizará con una cantidad igual a la pensión de tres meses.</p>	<p>Adicionalmente se incluirá lo siguiente:</p> <p>Si el arrendatario fuera desahuciado dentro de los plazos establecidos legalmente, no podrá oponerse al mismo, la restitución del bien inmueble podrá efectuarla hasta el último día que se cumple el plazo del desahucio, de no hacerlo la jueza o juez que notificó el desahucio, verificará el cumplimiento de los plazos antes señalados y dispondrá mediante resolución el lanzamiento y de ser necesario el descerrajamiento en forma inmediata. El arrendatario podrá presentar su oposición dentro de tres días contados a partir de la notificación.</p> <p>La resolución que dicte la jueza o juez de inquilinato y relaciones vecinales causa ejecutoria.</p> <p>Si el arrendatario no hubiere desahuciado al o los subarrendatarios o cesionarios fueren desalojados, el arrendatario los indemnizará con el equivalente a tres meses de canon arrendaticio.</p>
	De la garantía		<p>Inclusión de nuevo artículo:</p> <p>Con el fin de que el arrendatario a la finalización del contrato de</p>

Artículo No.	Descripción	Ley de Inquilinato de Noviembre 1 del 2000	Propuesta de Ley de Inquilinato año 2013
			<p>arrendamiento, le entregue el inmueble arrendado, en las mismas condiciones en las que recibió, el arrendador podrá al momento de celebrar el contrato, solicitar al inquilino una garantía en dinero en efectivo, de hasta dos cánones arrendaticios mensuales pactados, dinero que será depositado en el Banco de Fomento en la cuenta que posea el Gobierno Autónomo o el Distrito Metropolitano.</p> <p>La exigencia de solicitar garantías se dará únicamente en los casos en que el canon de arrendamiento sobrepase el cincuenta por ciento de una remuneración básica unificada del trabajador en general.</p>
	De la devolución de la garantía		<p>Inclusión de nuevo artículo:</p> <p>Los valores correspondientes a la garantía serán devueltos al arrendatario al momento de dar por terminado el contrato de arrendamiento por acuerdo de las partes.</p> <p>En caso de desacuerdo, cualquiera de las partes, podrá someter las reclamaciones a la jueza o juez de inquilinato y de relaciones vecinales quien seguirá el trámite especial sumarísimo establecido en el artículo 46 de esta ley; la devolución de la garantía se realizará en los términos establecidos en la correspondiente resolución.</p> <p>No se hará efectiva la garantía, por el deterioro producido por el uso normal del inmueble arrendado, por el paso del tiempo, por la mala calidad, o por defectos en la construcción o fabricación de los bienes deteriorados o dañados.</p>
54	Depósito de pensiones de	El depósito de pensiones de arrendamiento por cánones que no	Eliminado

Artículo No.	Descripción	Ley de Inquilinato de Noviembre 1 del 2000	Propuesta de Ley de Inquilinato año 2013
	hasta dos mil sucres mensuales	exceden de dos mil sucres mensuales, se efectuará ante el Juez de Inquilinato, sin necesidad de petición escrita, debiendo otorgarse el recibo correspondiente al depositante, sin que ello cause gravamen. El Juzgado llevará un registro cronológico y continuado de tales depósitos.	
57	Limitación de moradores de un local	Por razones de higiene o moralidad, podrán las autoridades administrativas limitar, en cada caso, el número de personas extrañas al inquilino, que ocupen la vivienda.	Eliminado

Fuente: Ley de Inquilinato 2000 y Propuesta Ley de Inquilinato 2013

Elaboración: Israel Andrade Zamora

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DEL MERCADO INMOBILIARIO

3.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA INMOBILIARIA

El sector inmobiliario en el Ecuador ha estado acostumbrado a crecer aproximadamente en un poco más del 5% anual hasta el año 2010. A partir del siguiente año, la inclusión del actor estatal, por intermedio del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) hizo triplicar su crecimiento. El BIESS inyectó alrededor de 700 millones de dólares lo que hizo que se convirtiese en el mayor participante del segmento de créditos hipotecarios en el sistema financiero. Actualmente, el aporte del estado en la mayoría de proyectos inmobiliarios es alrededor del 60%.

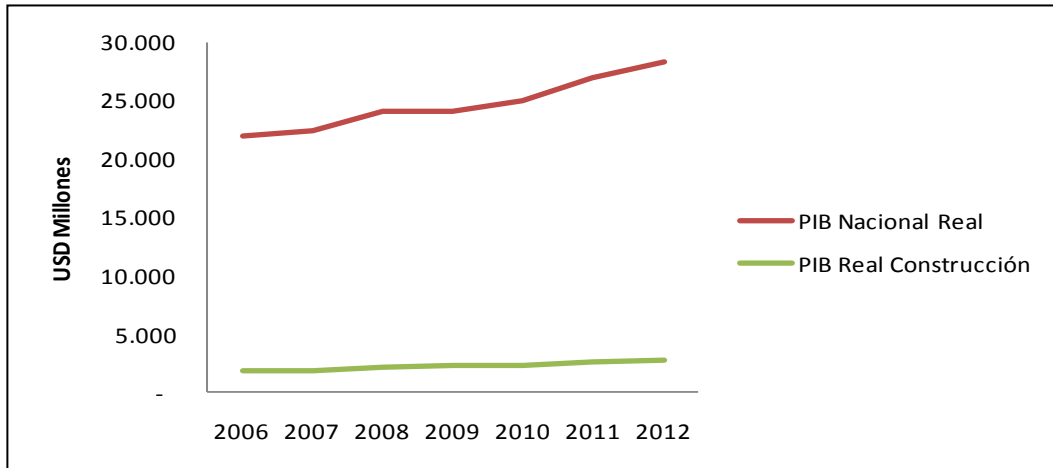
Luego de la crisis financiera mundial que en el 2009 provocó un freno en el sector inmobiliario, los siguientes años han sido de notable recuperación, principalmente por la inyección de inversión pública y privada para este sector. Existen varias opiniones de especialistas del sector y a nivel económico que indican que la correlación entre el crecimiento del país y el sector de la construcción es muy cercana debido al alto encadenamiento que existe ya que los empleos directos e indirectos que provee el sector inmobiliario son muy extensos y variados.

Torres (2011) del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Técnica Particular de Loja, en una investigación sobre el sector inmobiliario indica que:

...en la economía ecuatoriana, el Valor Añadido Bruto VAB1 de la construcción es un importante componente del PIB nacional. En el período comprendido entre el año 2000 y 2009, su participación promedio en éste, fue de 8.6%. No obstante, su comportamiento en el tiempo ha sido fluctuante, pero siempre con una tendencia ascendente y expansiva, pues a esta rama se incorporan cada vez nuevas compañías. De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, desde 1978 hasta el 2006, las empresas del sector se han incrementado en más del 324%, existiendo a ese año más de 1,600 empresas a nivel nacional. (p. 1)

La evolución del Producto Interno Bruto Nacional y su relación al Producto Interno Bruto del sector de la Construcción de los últimos siete años se muestra a continuación:

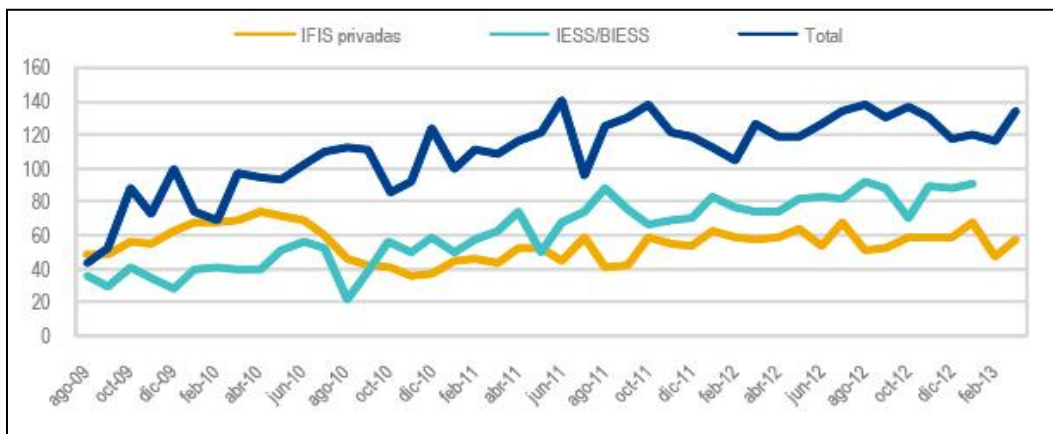
GRÁFICO No. 1
Evolución PIB Nacional Real vs. PIB Real Construcción



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

El volumen del crédito hipotecario en el país desde agosto 2009 a febrero de 2013 se muestra a continuación:

GRÁFICO No. 2
Volumen de Crédito Hipotecario en Ecuador
(en millones de USD)



Fuente: www.clave.com.ec

El objetivo que está teniendo el gobierno frente al sector inmobiliario es enfocarse en las personas con bajos recursos, que representan la mayor cantidad del déficit habitacional, con el financiamiento para la adquisición y mejoramiento de vivienda. Debido a esto, la meta del mercado inmobiliario se está transformando, ya que

muchas de las principales compañías inmobiliarias se están enfocando en la construcción de viviendas que son comercializadas entre \$30,000 y \$35,000. Esto contrasta con lo que se vivía años atrás cuando la construcción de viviendas estaban enfocadas a un segmento de lujo, con precios mayores a \$70,000. El reto que enfrentan las compañías inmobiliarias en esta época es en entrar a un target muy bajo con viviendas que no superen los \$20,000, cuyo acceso al financiamiento de las personas es reducido, aún con programas del gobierno.

Aunque este crecimiento inmobiliario acelerado puede llevar a pensar a que estamos a las puertas de un efecto “burbuja” inmobiliaria, no se detectan síntomas aún en el mercado que nos lleven a ese cuadro. Sin embargo existen ciertos aspectos que deben tener un análisis y seguimiento periódico para evitar llegar a dicha instancia como lo son:

- La subida indiscriminada de precios de ciertos predios, sobre todo en las principales ciudades del Ecuador sin justificación alguna.
- El auge en el acceso de los créditos hipotecarios a través del BIESS. Esto tiene que ver exclusivamente con la probabilidad de que los deudores carezcan de medios económicos para hacerle frente a una deuda cuyo financiamiento llega hasta el 100% del valor de la vivienda.

El mercado inmobiliario tiene la particularidad de dividirse en varios sub-mercados. Esto no constituye una salvedad local, sino es parte de las características de este sector que se lo puede identificar en todos los países. Los factores principales que influyen para esta subdivisión son: tipos de región, precios, ciudades, zonas, entre otros.

Las principales actividades que presta el sector inmobiliario en el país son las siguientes:

- **Compra y venta de inmuebles:** Esta actividad se lleva a cabo cuando la empresa o asesor inmobiliario brinda la información necesaria al posible comprador del inmueble y este analiza dicha información y la confronta con sus necesidades y posibilidades económicas. En algunas ocasiones el propietario del bien firma un acuerdo de exclusividad con el asesor inmobiliario por la venta del inmueble por un tiempo fijo o indefinido.
- **Arrendamientos o alquileres:** Es la transferencia momentánea del uso de un bien inmueble por parte del arrendador al arrendatario a cambio de un precio estipulado en el contrato.
- **Construcción:** Es la actividad dedicada a la elaboración y fabricación de edificaciones o bienes inmuebles para ponerlas a disposición del mercado.

Existen servicios inmobiliarios complementarios a las actividades principales mencionadas anteriormente. Estos servicios básicamente comprenden:

- Avalúos

- Administración de edificios
- Trámites legales
- Préstamos hipotecarios y financiamientos
- Consultorías
- Otros

En el Ecuador el mercado inmobiliario se concentra en su mayoría en el servicio de compra y venta de bienes. Los demás servicios que tienen relación a este mercado quedan al margen debido principalmente a la escasez de mano de obra especializada para brindar algún otro servicio y apuntan a la actividad que le proporcione mayor utilidad y rentabilidad. De hecho ha existido un incremento significativo en el presupuesto de promoción y publicidad de estas empresas en el Ecuador comunicando, su actividad de adquisición y venta de inmuebles. Las empresas inmobiliarias que desconocen el concepto de mercado de bienes raíces, se limitan a tener una base de clientes que deseen vender sus viviendas y a través de anuncios en el diario, esperan ser contactados por interesados que desean adquirir las mismas, luego realizan el seguimiento para efectivizar la transacción y se cierra el servicio, cuando esta actividad lo puede efectuar sin ningún problema el propietario del bien o la empresa constructora.

Adicionalmente el país carece de una segmentación del mercado de arrendamiento y de precios referenciales de los inmuebles en cada sector. Esto es de gran importancia ya que los precios van en función del lugar donde se encuentre el bien. El mercado de arrendamiento en nuestro país no cuenta con una base de datos o de información que permita analizar y visualizar la demanda y la oferta de personas que desean adquirir o vender el servicio. Esto conlleva a tener serias dificultades para efectuar las transacciones y por ende no permite el crecimiento sostenido de esta actividad.

En lo que respecta al análisis de la demanda inmobiliaria parte principalmente de la misma oferta de dinero circulante en el mercado; es decir, cuanto más dinero circulante exista en la economía, las tasas de interés de los créditos hipotecarios tenderán a bajar. Otro indicador que refleja el comportamiento de la demanda es el índice de la actividad económica, que lo mide el Banco Central del Ecuador, que no es otra cosa que el desenvolvimiento de la economía en varios sectores.

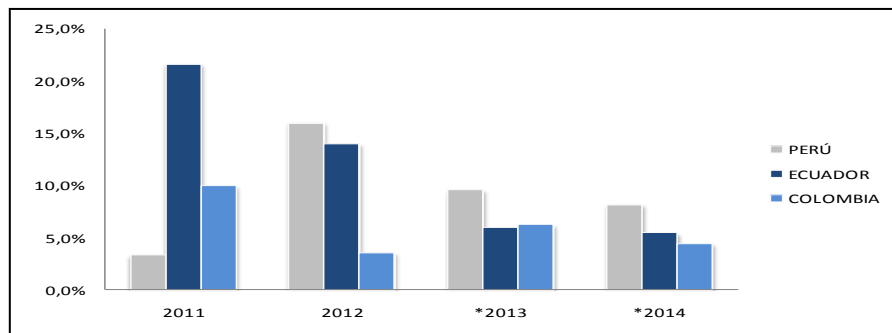
Según un estudio realizado por el economista Washington Macías en el año 2012, publicado por Caridad Vela en la revista Bienes Raíces Clave! Indica que “el promedio de crecimiento en el precio del metro cuadrado de vivienda es del 7% anual” Este crecimiento es considerado normal ya que “la inflación ha rondado, en promedio, el 5% anual en los cuatro años. El incremento debido a otros factores sería tan sólo del 2% anual.”

Si efectuamos un análisis comparativo del sector inmobiliario de Ecuador con sus vecinos Colombia y Perú podemos indicar que localmente este sector seguirá siendo un importante dinamizador de la economía, principalmente por la acción que han desarrollado sus principales actores; constructoras o promotoras, sector financiero privado y el sector público. En Colombia las perspectivas de este sector serán de mantener su expansión, aunque menos acelerada con relación a años anteriores. En el

2012 se aprobó una ley de beneficios tributarios y notariales con el fin de promover la industria en el país vecino. Esto fue acompañado con la ley de construcción de viviendas gratis para aproximadamente 100,000 familias. Esto acelerará la disminución del déficit habitacional para los siguientes años, mientras que las viviendas que se encuentran fuera de este plan tendrán un crecimiento moderado. Se espera que el auge para este segmento llegue junto con el crecimiento económico del país que permita la construcción de viviendas, bodegas, oficinas, etc. En Perú el exponencial crecimiento que tuvo el sector el año anterior obligó a las autoridades a tomar medidas de restricción en los créditos hipotecarios, velando por el bienestar de las familias en relación con las cargas financieras que obtenían. Se espera para este año y los siguientes una desaceleración del sector y una disminución en el precio promedio por metro cuadrado.

La contribución del sector de la construcción al PIB de los países tal vez sea el mayor indicador de la importancia que tiene este sector en la economía. Esto resulta en un efecto multiplicador debido a que este sector contribuye en la creación de fuentes de empleo y reducción del déficit de vivienda lo que se traduce en el bienestar de la sociedad. A continuación se muestra la relación del crecimiento del PIB de la construcción en los países de Ecuador, Colombia y Perú.

GRÁFICO No. 3
Crecimiento Porcentual del PIB de la Construcción de Ecuador, Colombia y Perú



Fuente: www.clave.com.ec

3.2 ACTORES DEL SECTOR INMOBILIARIO

El sector inmobiliario tiene nueve actores importantes que se detallan y describen a continuación:

FIGURA No. 1
Actores del Sector Inmobiliario



Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Proveedores de productos y servicios: Comprenden principalmente las empresas que proveen los productos que son comercializados junto con la vivienda. Aquí encontramos productos como son: los sanitarios, muebles, ferretería, pintura, etc. En lo que tiene relación a servicios se encuentran los proveedores de gas, guardianía, entre otros.

Inmobiliarias: Son las empresas que intervienen en la compra, venta y arrendamiento del inmueble.

Cientes: Corresponden a las empresas o personas que están dispuestas a comercializar un bien inmueble.

Corredores de bienes raíces: Son personas naturales o jurídicas que intervienen como mediadores entre el comprador y vendedor, arrendador y arrendatario con el fin de obtener una comisión o ganancia.

Sector público: Actor principal del mercado local cuyo papel es brindar acceso a la ciudadanía al financiamiento para la adquisición de una vivienda. Adicionalmente provee de servicios básicos como: agua, luz, alcantarillado, etc.

Empresas constructoras: Empresas especializadas en diseñar y fabricar los bienes inmuebles para posterior disposición del mercado.

Entidades financieras: Instituciones encargadas de proveer financiamiento para la adquisición de un bien inmueble a través de préstamos hipotecarios.

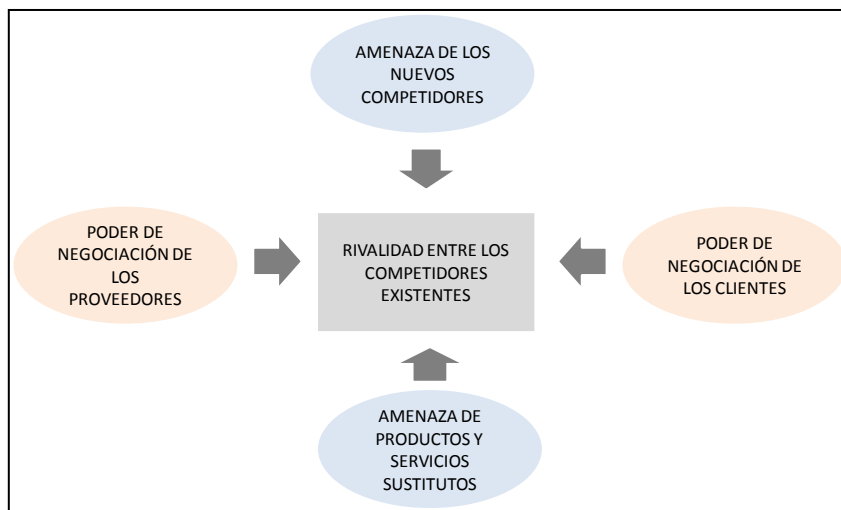
Medios de comunicación: Empresas que proveen el canal de comunicación para la oferta y demanda de inmuebles. Se encuentran: canales de televisión, radios, diarios, revistas, internet, etc.

Asociaciones gremiales: Grupo de empresas que constituyen una agrupación sin fines de lucro con el objetivo de impulsar el desarrollo del sector.

3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para analizar el entorno del sector inmobiliario utilizamos el Diamante de las cinco fuerzas de Porter, analizando los componentes que se detallan a continuación:

FIGURA No. 2
Diamante de las Cinco Fuerzas de Porter



Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

En el mercado inmobiliario ecuatoriano, en estos últimos años, se ha podido evidenciar únicamente el aumento de constructoras y promotoras cuyos servicios se han encasillado en la construcción y venta de viviendas. Esto viene de la mano con el

incremento en los créditos hipotecarios con el gobierno como principal protagonista. Esto ha originado un aumento significativo en la demanda de proyectos llegando a superar en ocasiones a la oferta que comunican las inmobiliarias.

En lo relacionado a servicios inmobiliarios como tal, no se ha evidenciado ingresos de empresas que se dediquen a actividades fuera de la construcción de viviendas. Como se mencionó anteriormente el servicio que se ofrece está destinado a la asesoría para la compra de viviendas pertenecientes a proyectos inmobiliarios existentes o futuros. Sin embargo no se descarta el ingreso futuro a posibles nuevos competidores dado el desarrollo y el incentivo que ha tenido el sector inmobiliario y la estabilidad económica y financiera del país.

Rivalidad entre los competidores existentes

No existe rivalidad dentro del sector por cuanto no se aprecian competidores que ofrezcan servicios inmobiliarios diferentes a la construcción o compra y venta de viviendas como servicios principales.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Debido a que considera a la vivienda como un bien básico para las personas no tiene un bien sustituto que pueda reemplazarlo. Sin embargo dentro del mercado inmobiliario se podría considerar como un bien sustituto a la compra de una vivienda el alquiler de la misma. Esto aplica a no solamente viviendas sino bodegas, oficinas, terrenos, etc. En donde una persona elige si compra o alquila el inmueble.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es considerado alto, debido a los siguientes factores:

- Para este mercado existe un gran número de clientes comparado con la cantidad de empresas que ofrecen el servicio. Esto minimiza el poder de negociación que tendría individualmente cada comprador del servicio.
- Existe una baja probabilidad que los clientes pudieran desarrollarse y ofrecer el servicio directamente, debido principalmente a la disponibilidad que tendrían al ingreso en un mercado sin información histórica.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores tiene un comportamiento parecido al que tienen los clientes debido a principalmente a la gran cantidad de empresas que proveen los servicios necesarios para este segmento. Tomando esto a consideración se los puede sustituir con facilidad y no pueden imponer sus precios sin control.

3.4 ANÁLISIS FODA

Con el objetivo de realizar un análisis completo del sector inmobiliario en el Ecuador se desarrolló un análisis FODA donde se logra identificar la situación del mercado y la del proyecto en el mercado desde el punto de vista de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

FIGURA No. 3
Matriz FODA



Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Fortalezas

- Acceso a créditos hipotecarios: Las instituciones financieras y el gobierno a través del BIESS han incrementado a partir del año 2011 significativamente el monto destinado a créditos hipotecarios en el mercado. Lo que se ha traducido en un aumento de demanda de viviendas y mayores oportunidades comerciales para las inmobiliarias.
- Variedad en la oferta inmobiliaria: Debido al repunte del sector inmobiliario se observa una gran variedad de actores ofertantes en el mercado. En la actualidad la actividad económica en el sector se considera de alta rentabilidad y con proyecciones de crecimiento año tras año.

- Crecimiento de la industria: Apoyada directamente por la intervención del sector público a través del acceso a créditos hipotecarios.
- Bajas tasas en los créditos hipotecarios: En el mercado financiero en general se observa una disminución en las tasas para créditos hipotecarios principalmente originados por la intervención estatal ofreciendo tasas altamente competitivas lo que ha llevado al mercado a tasas con tendencia a la baja.

Oportunidades

- Aumento en la demanda de viviendas: Tiene relación directa con la política gubernamental de reducción del déficit habitacional en el país. Adicionalmente la apertura al acceso de créditos y costos inmobiliarios con precios razonables al mercado.
- Servicios inmobiliarios por desarrollar: En el país existen principalmente como servicios inmobiliarios: la construcción y la compra-venta de inmuebles. Dejando un gran segmento de mercado por atender como son: servicios de alquiler, avalúos, trámites notariales, servicios de mantenimiento inmobiliario, etc.
- Avances tecnológicos para inmobiliarias: Con el pasar de los años se incorporan al mercado local los más recientes avances tecnológicos en la construcción de inmuebles, lo que conlleva a lograr optimizaciones y eficiencias en los proyectos inmobiliarios, que luego se traducen en rentabilidad y dan mayor opción a establecer precios competitivos en el sector.
- Gobierno comprometido a reducción de déficit habitacional: La tendencia de este gobierno es seguir impulsando la reducción del déficit habitacional a través de créditos o incentivos legales o tributarios para inmobiliarias.

Debilidades

- Altos índices de morosidad: En el sector inmobiliario todavía se observan altos índices de morosidad por parte de los clientes que se reflejan en retrasos en el pago de cánones de arrendamiento.
- Dificultad de obtener crédito por parte de las inmobiliarias: La facilidad con que se obtiene un crédito hipotecario difiere con el acceso a crédito que tienen las inmobiliarias. Esto debido a las altas exigencias que está soportando la banca por parte de los entes regulatorios que establecer cierto de grado de requerimientos por parte de los clientes sujetos crédito financiero.

Amenazas

- Inestabilidad jurídica a nivel general: Se traduce en un nivel de desconfianza en invertir en el sector debido a los constantes cambio en políticas y leyes a nivel

país. Las empresas se ven privadas de manejar un escenario a largo plazo y se limitan a inversiones en proyectos cortos para el sector.

- Burocracias en trámites legales y notariales: De acuerdo a estudios realizados por la Cámara de Comercio de Guayaquil, la “burocracia ineficiente se constituye en el 5 factor más problemático para hacer negocios en Ecuador”. La burocracia sólo se encuentra por debajo de la corrupción, regulaciones laborales restrictivas, inestabilidad política y robos. Para el sector inmobiliario los trámites legales y notariales son actividades diarias de frecuente utilidad y la burocracia de los organismos estatales constituyen una ineficiencia traducida en pérdidas y sobre costos.

CAPÍTULO 4 ESTUDIO DE MERCADO

4.1 METODOLOGÍA

El diseño de la investigación de mercado que se realizó fue de carácter exploratoria ya que tuvo como fin identificar a profundidad las necesidades, oportunidades, motivaciones, actitudes y deseos del consumidor del servicio. Fue necesaria este tipo de investigación ya que el servicio propuesto que describe este proyecto no es conocido en el mercado local.

4.1.1 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

La técnica de investigación exploratoria (cualitativa) utilizada fue la entrevista de profundidad ya que se quiso conocer ampliamente la opinión del entrevistado y conocer sus perspectivas ante experiencias y situaciones que hayan vivido.

4.1.2 POBLACIÓN

La población para esta investigación de mercado se considera a todas las viviendas de las ciudades de Quito y Guayaquil que son destinadas para el arriendo. Considerando datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del último censo de población y vivienda ocurrido en el año 2010, se obtiene la siguiente información:

Cantidad de habitantes en Quito:	1,599,315
Cantidad de habitantes en Guayaquil:	2,263,096

Número promedio de integrantes por vivienda Quito:	3,5
Número promedio de integrantes por vivienda Guayaquil:	4,2

Debido a que las cifras mencionadas anteriormente corresponden al año 2010, se consideró una tasa de incremento poblacional del 1,24%, obteniendo las siguientes cantidades de habitantes en Quito y Guayaquil.

Cantidad de habitantes en Quito:	1,619,146
Cantidad de habitantes en Guayaquil:	2,291,158

Si dividimos la cantidad de habitantes en cada ciudad, para el número promedio de integrantes por vivienda, obtenemos la cantidad de viviendas en Quito y Guayaquil, tal como se muestra a continuación:

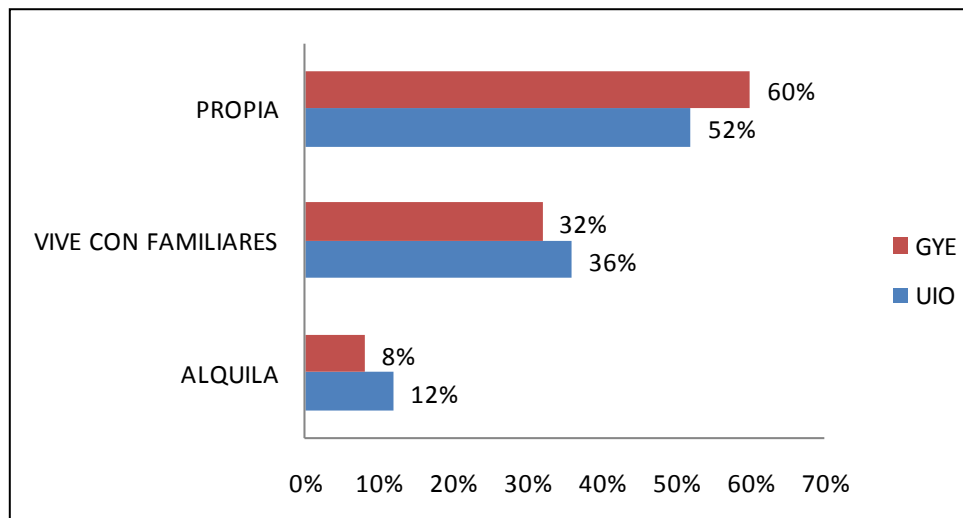
Cantidad de viviendas en Quito:	$1,619,146 / 3,5 = 462,613$
---------------------------------	-----------------------------

Cantidad de viviendas en Guayaquil: $2,291,158 / 4,2 = 545,514$

Es decir que la cantidad total de viviendas para Quito y Guayaquil en promedio es de 1,008,127.

Adicionalmente, se procedió a analizar el destino de las viviendas en Quito y Guayaquil. Para el efecto se tomaron los datos del último censo de vivienda donde se estableció que existen tres tipos de vivienda: propia, alquilada y aquella donde se vive con familiares. Los resultados del censo se muestran a continuación:

GRÁFICO No. 4
Tipo de Vivienda



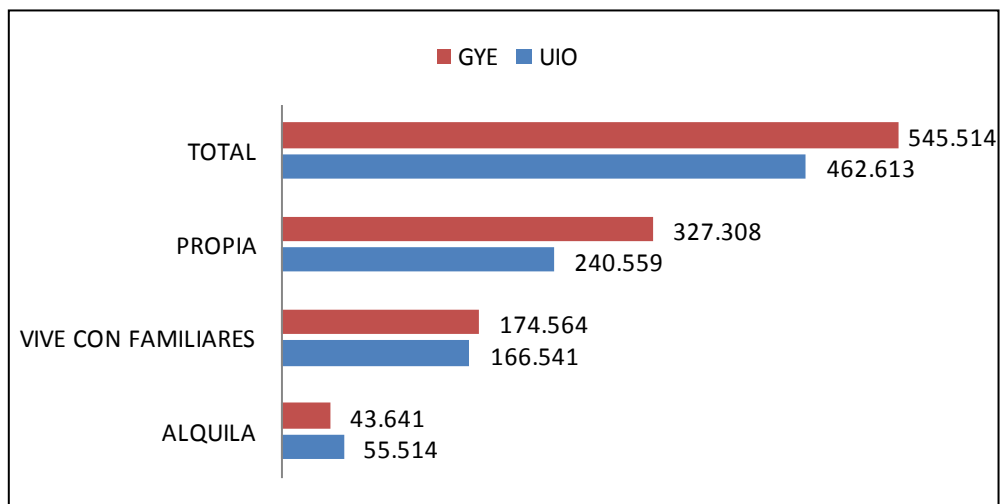
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Tomando en cuenta los porcentajes del tipo de vivienda que arrojó el censo realizado en noviembre del 2010 y considerando un incremento anual en la tasa de crecimiento de la población de 1,24% podríamos decir que las viviendas alquiladas que existen en Quito y Guayaquil en promedio es de 99,155, tal como se calcula a continuación:

Cantidad de viviendas en Quito: $462,613 \times 12\% = 55,514$

Cantidad de viviendas en Guayaquil: $545,514 \times 8\% = 43,641$

GRÁFICO No. 5
Participación por Tipo de Vivienda



Elaborado por: Israel Andrade Zamora

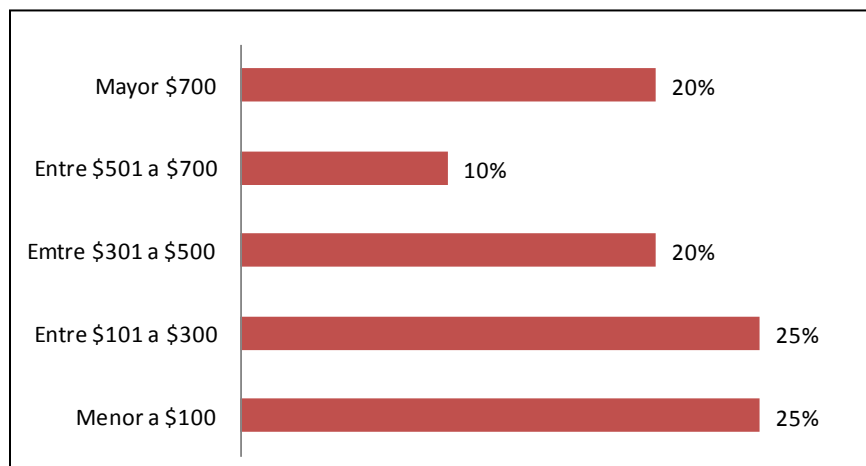
4.1.3 MUESTRA

Se realizó un muestreo no probabilístico en donde las unidades muestrales no fueron seleccionadas al azar, sino fueron elegidas de acuerdo al criterio de segmentación donde se quiere implementar el servicio que se detalla en el proyecto. Estos criterios de segmentación fueron:

1. Geográfico
 - Ciudades: Quito y Guayaquil
 - Sectores: Quito: Sur, Cumbayá, y Tumbaco
Guayaquil: Norte, Vía a Samborondón y Vía a la Costa
2. Destino
 - Alquiler de viviendas, departamentos, bodegas y oficinas
3. Ingresos
 - Valores de arriendos mayores o iguales a \$700.

De acuerdo a fuentes de información secundarias disponible en el mercado y proporcionadas por Mercanálisis, del 12% de personas que alquilan vivienda en Guayaquil y del 8% que alquilan vivienda en Quito, el 20% del total de arriendos corresponden a arriendos superiores a \$700, tal como se muestra a continuación:

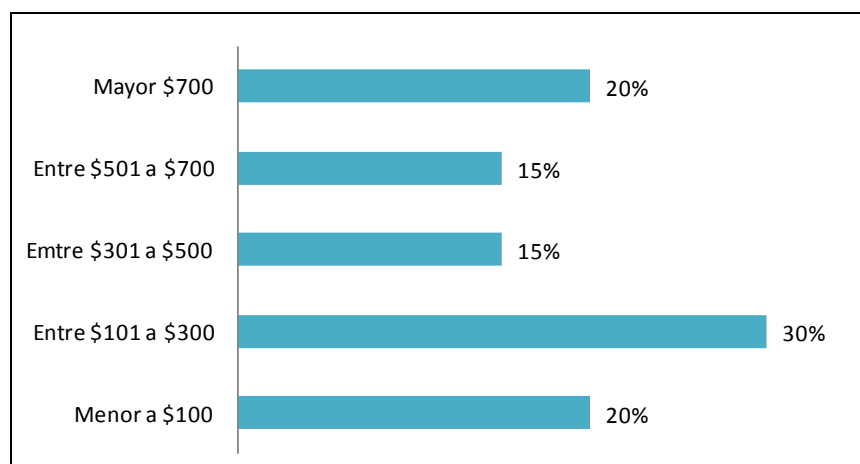
GRÁFICO No. 6
Valor de Arriendos en Quito



Fuente: Mercanálisis

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

GRÁFICO No. 7
Valor de Arriendos en Guayaquil

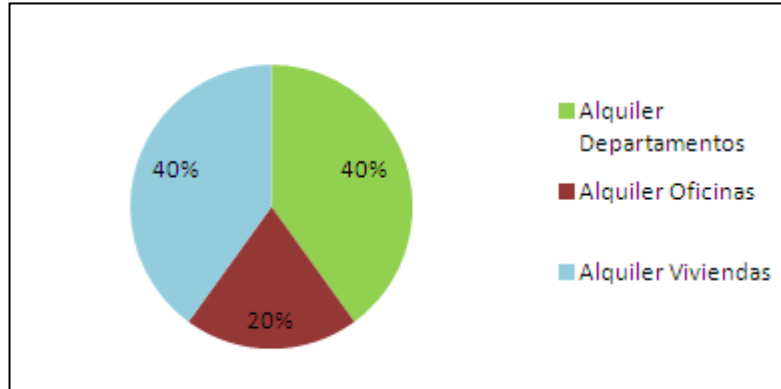


Fuente: Mercanálisis

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

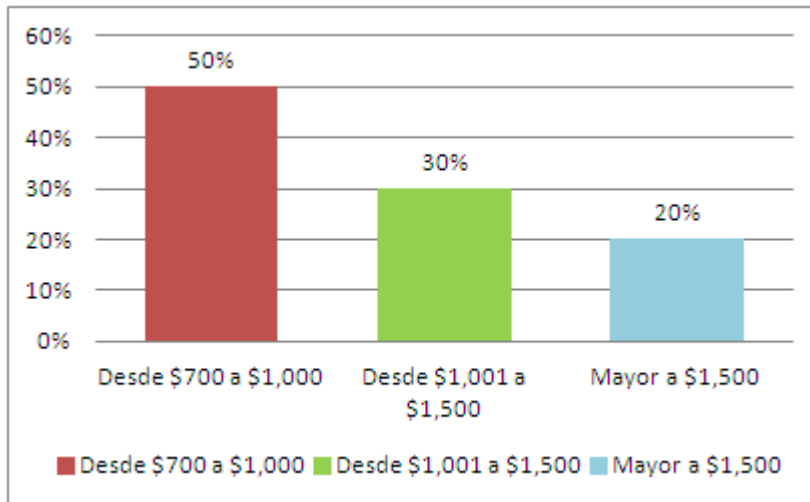
Tomando en consideración la segmentación anteriormente expuesta, se tomó una muestra de diez personas en Quito y diez personas en Guayaquil para realizarles entrevistas a profundidad. Las características de los bienes inmuebles pertenecientes a las personas seleccionadas es el siguiente:

GRÁFICO No. 8
Bienes Inmuebles Puestos en Alquiler por los Entrevistados en Quito



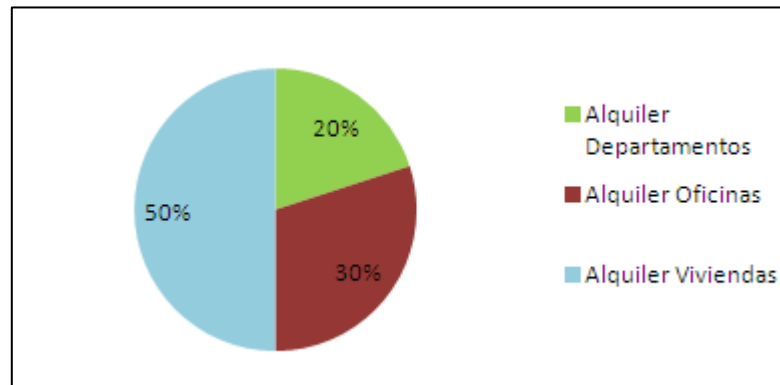
Fuente: Mercanálisis
 Elaborado por: Israel Andrade Zamora

GRÁFICO No. 9
Valor de Alquiler de Bienes Inmuebles Puestos en Alquiler por los Entrevistados en Quito



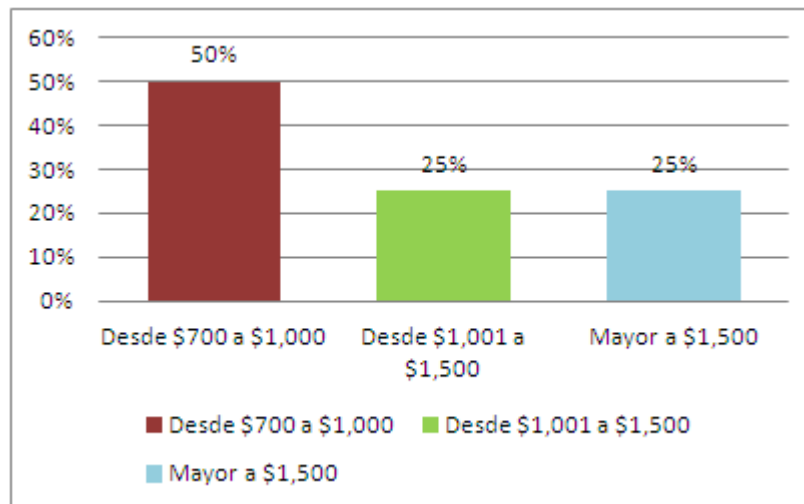
Fuente: Mercanálisis
 Elaborado por: Israel Andrade Zamora

GRÁFICO No. 10
Bienes Inmuebles Puestos en Alquiler por los Entrevistados en Guayaquil



Fuente: Mercanálisis
 Elaborado por: Israel Andrade Zamora

GRÁFICO No. 11
Valor de Alquiler de Bienes Inmuebles Puestos en Alquiler por los Entrevistados en Guayaquil



Fuente: Mercanálisis
 Elaborado por: Israel Andrade Zamora

4.1.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A nivel general, el 100% de los entrevistados indicó que consideran imperativo solicitar a todos los inquilinos al menos un mes de adelanto; y el 80% de los entrevistados consideran importante solicitar un mes de adelanto y adicionalmente un mes de garantía, con el objetivo de cubrir las reparaciones que se deben realizar una vez que los bienes inmuebles son desocupados por los arrendatarios. En caso de

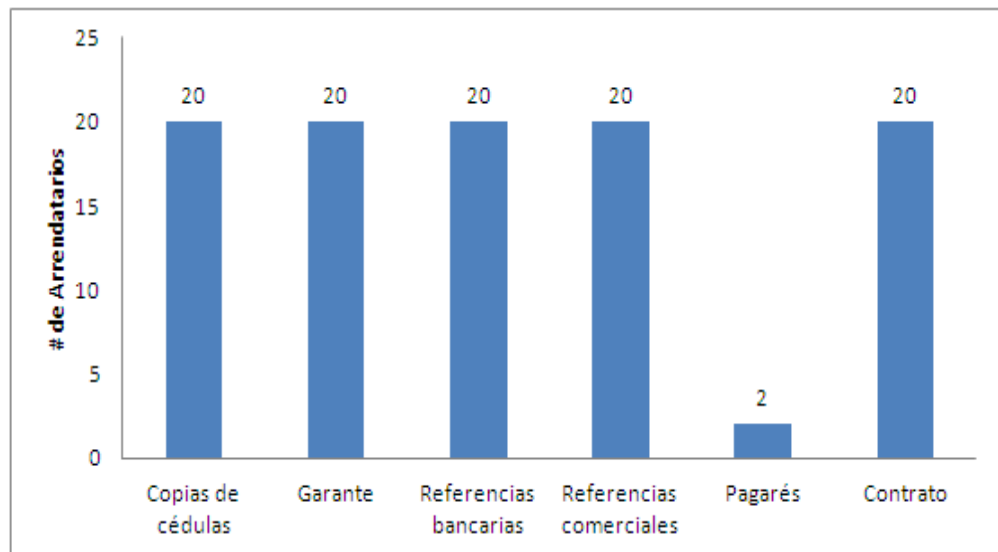
encontrar el bien inmueble a satisfacción, los arrendadores entrevistados indicaron que devolvían los meses de depósito.

Adicionalmente, los entrevistados expresaron que el nivel de desocupación de las oficinas y locales comerciales es reducido, mientras que en vivienda, los procesos para volver alquilar toman de dos a tres meses promediando cada dos años.

A continuación se presentan los resultados consolidados de las entrevistas a profundidad realizadas a los arrendadores.

- Los arrendadores consideran importante solicitar ciertos requisitos a los arrendatarios, aparte de los meses de adelanto y depósito. Entre los requisitos mencionados encontramos:
 - Garante
 - Referencias
 - Pagarés
 - Contratos firmados

GRÁFICO No. 12
Requisitos Solicitados por Arrendador (adicional a los meses de adelanto y garantía)

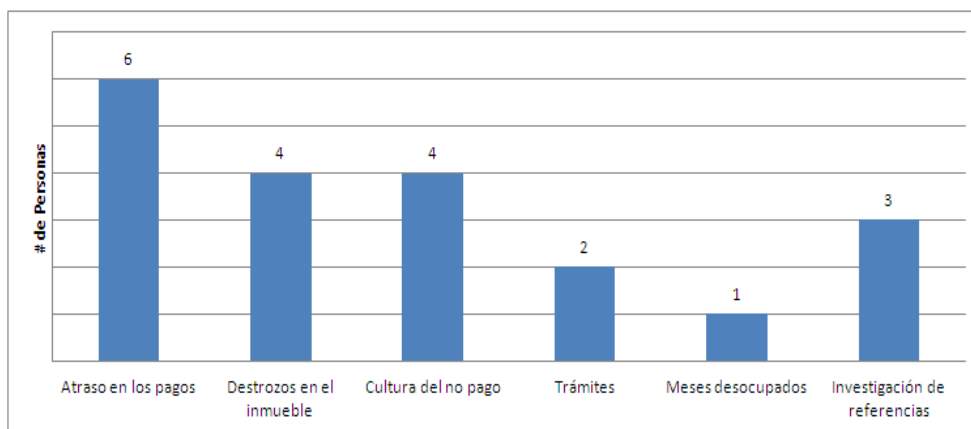


Fuente: Mercanálisis

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

- Los arrendadores entrevistados comentaron sobre los problemas más comunes a los que se enfrenta al momento de arrendar sus bienes inmuebles. Su mayor preocupación es el atraso en los pagos. Los resultados se muestran a continuación:

GRÁFICO No. 13 Principales Problemas como Arrendador



Fuente: Mercanálisis

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

- Se procedió a presentar el concepto de negocio a los arrendadores entrevistados, indicándoles lo siguiente:

“Qué opina usted sobre una empresa intermediaria previo contrato, que puede hacer el corretaje de su bien inmueble pero asegurándole a usted sus pagos mensuales en las fechas acordadas con sus inquilinos, encargándose desde los filtros de conocimiento del arrendatario y aprobación de antecedentes? La empresa garantiza el pago puntual del canon de arrendamiento.”

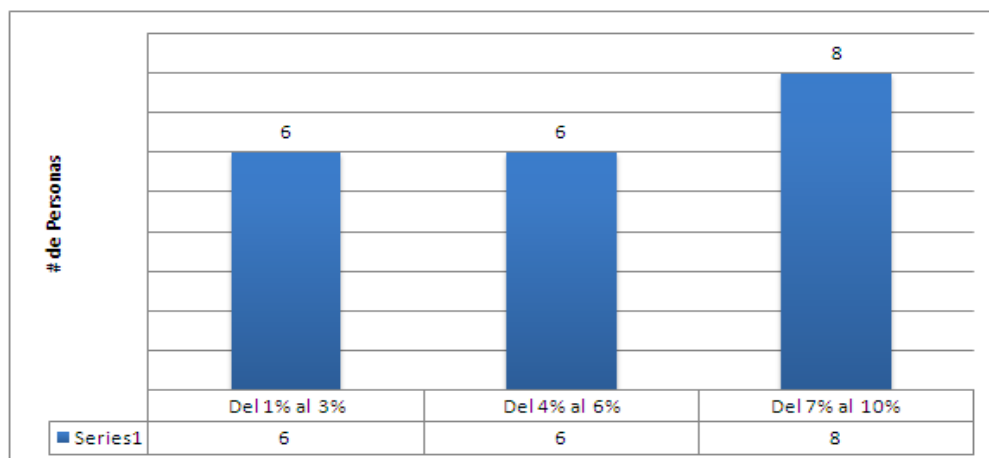
Las respuestas obtenidas fueron positivas en un 100%. Los entrevistados expresaron que la idea presentada era innovadora, buena e interesante, básicamente porque da tranquilidad al arrendador que ya no sería el que realice el seguimiento al arrendatario, y la garantía de la recolección del dinero disminuye la preocupación por el no pago del canon de arrendamiento. Los entrevistados indicaron que no conocían ninguna empresa actualmente en el Ecuador que proporcione el mismo servicio que se estaría ofreciendo, sino que conocían empresas que ofrecían el servicio únicamente de corretaje de bienes inmuebles y que Seguros Confianza ofrecía el servicio de fianzas de garantía, sin embargo expresaron malas experiencias con dicha empresa.

Sin embargo, aunque la idea les pareció buena e innovadora, surgieron dudas sobre la seguridad y seriedad de las personas detrás de la idea y de la Compañía y sugirieron que la descripción del servicio sea lo suficientemente detallada que no le queden dudas a los clientes.

- Se procedió a consultar a los entrevistados sobre el valor que estarían dispuestos a pagar por el servicio presentado y los resultados variaron del 3% al 10% del canon mensual de arrendamiento, siendo su principal inquietud si es que el corretaje del bien estaría o no incluido en dicho valor, si

correspondería a un valor adicional y qué pasaría en caso de que el corretaje esté incluido y el cliente no lo desee. Los resultados de los porcentajes de los valores dispuestos a pagar se presentan a continuación:

GRÁFICO No. 14
Porcentajes Dispuestos a Pagar por el Servicio



Fuente: Mercanálisis
Elaborado por: Israel Andrade Zamora

En conclusión, el servicio presentado a los arrendadores de viviendas, departamentos y oficinas en las entrevistas de profundidad mostró una gran aceptación por parte del grupo objetivo debido principalmente a que va dirigido a eliminar la principal preocupación que tiene el dueño de un inmueble cuando realiza un contrato de alquiler, que es la desconfianza e inseguridad por el cobro de su canon de arrendamiento y por el estado de su bien.

Se considera como parte importante para la implementación y funcionamiento de este servicio, la comunicación que se haga al mercado para dar a conocer el concepto y su comercialización esté enmarcada en una figura sólida de respaldo y la seguridad que proyecte la Compañía.

Aunque el valor se podría cuantificar hasta en un 10%. La tendencia podría ser mayor una vez comunicado y en funcionamiento el servicio.

CAPÍTULO 5 PROPUESTA DEL SERVICIO

5.1 OBJETIVOS

Los objetivos del proyecto consisten en:

- Implementar una empresa que brinde servicios inmobiliarios diferenciales para dinamizar el desarrollo de la industria en las ciudades de Quito y Guayaquil.
- Dar a conocer los atributos y beneficios de los servicios a ofrecer tomando en consideración un mercado inmobiliario poco desarrollado.
- Analizar la factibilidad financiera y su beneficio económico.

5.1.1 VISIÓN Y MISIÓN

Visión: Ser una empresa reconocida en el sector por brindar soluciones inmobiliarias no comunes en el mercado.

Misión: Brindar un servicio de calidad en la industria inmobiliaria minimizando la desconfianza existente en varios actores del sector.

5.2 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

El proyecto en mención tendrá como finalidad dar un servicio que brinde soluciones de inconvenientes para el arrendador de un inmueble ya sea éste; una vivienda, condominio, bodega, oficina u otros, en el período que tenga vigencia el contrato de arrendamiento. Este servicio consiste en asegurar el pago del canon de arrendamiento al dueño del inmueble en el tiempo estipulado en el contrato entre el arrendador y el arrendatario; así como velar por el buen estado del inmueble, asegurando al arrendador que una vez que el inquilino abandone el lugar, éste encontrará el bien arrendado con los arreglos necesarios para que el bien pueda ser alquilado nuevamente.

Adicionalmente se brindarán servicios complementarios a la actividad inmobiliaria como son: intermediación en la compra-venta de bienes inmuebles y avalúos de propiedades. Los servicios que son descritos serán brindados en las ciudades de Quito y Guayaquil.

A continuación se detallan las características y precios de los servicios que se brindarán.

- **Aseguramiento de Canon de Arrendamiento y Reparaciones**

Consiste en brindar al propietario del inmueble la seguridad, rapidez, agilidad y garantía de contar con el pago de su arriendo en la fecha estipulada en el contrato con el arrendatario.

Adicionalmente, consiste en realizar la recepción del bien inmueble una vez que finalice el contrato con el arrendatario y realizar el mantenimiento y reparaciones básicas requeridas para que el inmueble pueda ser puesto en alquiler nuevamente.

Las reparaciones básicas incluyen:

TABLA No. 2
Detalle de Reparaciones Incluidas en el Servicio

Tipo de Reparación	Casa	Departamento	Bodega	Oficina
Pintura exterior	X	-	X	X
Pintura interior	X	X	X	X
Verificación sanitaria	X	X	X	X
Verificación eléctrica	X	X	X	X
Verificación de agua potable	X	X	X	X

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

- **Corretaje de bienes inmuebles**

- **Compra y venta de bienes inmuebles:** Consiste en realizar la búsqueda de compradores/vendedores de casas, departamento, oficinas y bodegas de acuerdo a las solicitudes de clientes.

- **Alquiler de bienes inmuebles:** Consiste en realizar la búsqueda de arrendatarios para los dueños de de casas, departamento, oficinas y bodegas que requieran el servicio de intermediación únicamente.

- **Reparaciones y mantenimientos adicionales**

Para todas aquellas reparaciones que no se encuentran incluidas en el servicio de aseguramiento, el arrendador podrá contratar a la Compañía para que las realice.

Entre los servicios de reparaciones que se ofrecerán se encuentran:

- Gasfitería
- Electricidad
- Acrílicos y metálicos (incluye reparación de ventanas, telas metálicas, puertas de duchas)
- Albalñería (incluye reparación de paredes, granito, mármol)
- Jardinería
- Otros

- **Avalúos de propiedades**

Se brindará el servicio de avalúos de bienes inmuebles, de acuerdo a solicitudes de los clientes. El valor del inmueble se determinará mediante características físicas y topográficas del bien, considerando los siguientes aspectos:

- Tamaño del bien
- Ubicación
- Estado
- Años de construcción

Adicionalmente, se solicitará la siguiente información:

- Escritura del bien
- Certificado del Registrador de la Propiedad
- Pago del impuesto predial

Una vez recopilada que se visite el bien y se recopile la información anteriormente mencionada se entregará un informe con el sello, rúbrica y número de licencia, y que contenga la siguiente información:

- Nombre del propietario del bien
- Nombre del experto evaluador con los respectivos documentos acreditativos
- Tipo de construcción (cemento armado, mixta, madera rústica)
- Área de terreno y área de construcción del bien,
- Identificación y descripción del bien inmueble sujeto a avalúo (estado y calidad)
- Detalle de la ubicación (propiedades aledañas, cercanía de vías principales y servicios de interés)
- Disponibilidad de servicios básicos
- Metodología aplicada (datos y referencias de los modelos de cálculo utilizados para el valor del bien y su depreciación)

CAPITULO 6 PLAN DE MARKETING

La estrategia comercial del proyecto de servicios inmobiliarios se enfocará en la creación de un vínculo de seguridad y confianza para el dueño del inmueble, garantizando que su activo se encuentre en buenas condiciones y la contraprestación por el arriendo sea recibida a tiempo y de forma segura.

Las principales ventajas competitivas y diferenciación que la empresa hará en el sector inmobiliario serán las siguientes:

- La manera más cómoda y segura de recibir su arriendo mensual
- La manera más ágil de recibir su arriendo mensual
- La mejor manera de cuidar su inmueble

La característica principal que engloba a las ventajas competitivas antes señaladas es “La mejor manera de arrendar”. Al decir que el servicio que se ofrece es la manera más cómoda y segura de recibir su arriendo mensual se refiere a que el dueño del inmueble no realizará un seguimiento de cobro al inquilino ya que la compañía de servicios inmobiliarios pagará el canon de arrendamiento directamente en la cuenta bancaria del dueño del activo. Así mismo al decir que el servicio que se ofrece es la manera más ágil de recibir su arriendo mensual se refiere a que puntualmente el dueño del inmueble recibirá su canon de arriendo en la fecha que se establece en el contrato, sin depender si el inquilino tenga problemas de algún tipo. Y finalmente, al decir que el servicio que se ofrece es la mejor manera de cuidar su inmueble se refiere a que la compañía de servicios inmobiliarios una vez finalizado el contrato de arrendamiento pondrá a punto el inmueble en las mejores condiciones para que el siguiente inquilino pueda utilizarlo en el menor tiempo posible.

6.1 ANÁLISIS DE LAS 4P’S DEL MARKETING

6.1.1 PRODUCTO

El servicio se caracterizará por brindar los siguientes beneficios:

- Facilidad y agilidad de conseguir un arrendatario para un bien inmueble.
- Disminuir la probabilidad que un inmueble se encuentre sin arrendar en un período de tiempo.
- Seguridad de recibir un canon de arrendamiento mensual
- Pago a tiempo de los arriendos mensuales
- Cuidado del estado del inmueble.
- Constante comunicación sobre el estado del bien durante la vigencia del contrato

- Proporcionar un sitio web donde se puedan ofertar los bienes inmuebles disponibles e incluso realizar transacciones financieras de pago.

6.1.2 PRECIO

- **Aseguramiento de Canon de Arrendamiento y Reparaciones**

El precio cobrado al arrendador por el servicio de Aseguramiento de Canon de Arrendamiento y Reparaciones será del 10% del valor del canon mensual, el mismo que será automáticamente descontado del depósito a realizar por el cobro del canon de arrendamiento cobrado al arrendatario.

- **Corretaje de bienes inmuebles**

- **Compra y venta de bienes inmuebles:** Esta transacción, una vez cerrado el negocio entre comprador y vendedor tendrá una tarifa del 5% del valor del inmueble sujeto a la venta, valor que será pagado por el vendedor del bien.
- **Alquiler de bienes inmuebles:** Esta transacción, una vez cerrado el negocio entre arrendador y arrendatario tendrá una tarifa equivalente a un mes de arriendo, valor que deberá ser pagado por el arrendador del bien.

- **Reparaciones y mantenimientos adicionales**

Las reparaciones y mantenimientos adicionales serán de la siguiente manera:

- Insumos y materiales: cobrados al precio de costo más un 5% por intermediación.
- Mano de Obra: El valor de \$40 por día de trabajo empleado en cada sección.

- **Avalúos de propiedades**

Los precios que se cobrarán por el avalúo de propiedades se detallan a continuación:

TABLA No. 3
Precios de Avalúos

Tipo de Bien Inmueble	Valor
Terreno	\$ 350
Vivienda	\$ 500
Departamento	\$ 450
Oficina	\$ 550
Bodega	\$ 350

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

6.1.3 PLAZA

Está relacionado principalmente con la ubicación de las oficinas en las ciudades de Quito y Guayaquil. Las mismas que estarán en sectores estratégicos con la finalidad de poder llegar a captar la mayor cantidad de clientes potenciales.

La empresa contará con personal especializado en servicios inmobiliarios y bienes raíces con una cartera de clientes ya establecida que sumando al servicio que ofrecerá la compañía inmobiliaria se capturará la demanda de clientes proyectada.

6.1.4 PROMOCIÓN

La promoción será concretada en un conjunto de actividades de comunicación dirigidas al mercado potencial de la compañía. Las acciones mapeadas serán las siguientes:

- **Campaña publicitaria:** Se desarrollará a nivel de Quito y Guayaquil utilizando como medios de comunicación la prensa escrita (diarios y revistas), los cuales serán el pilar fundamental para la difusión del servicio, con la intención de dar a conocer a la compañía y el servicio innovador que ofrece.
- **Material Impreso:** Se realizarán brochures en los cuales se dará a conocer el servicio que oferta la empresa de servicios inmobiliarios. Este material será entregado principalmente en los sectores donde esté su demanda potencial.
- **Cartas de oferta:** Se enviarán cartas personalizadas a posibles clientes donde se detalle el servicio que ofrece la compañía.
- **Website:** Será una de las principales fuentes de promoción debido al gran auge que tiene este medio al momento de buscar un inmueble en arrendamiento. La página web tendrá varias secciones entre las que se destacarán: Área de usuario, preguntas frecuentes, publicación de inmueble, pagos online.



Área de usuario: Los clientes de la compañía podrán descargar sus estados de cuenta y certificados online.

Publique su inmueble: En esta sección los dueños de los inmuebles podrán visualizar la forma en que su inmueble está siendo comercializado.

Pagos On line: Será destinado al arrendatario para que este pueda realizar sus pagos electrónicos a la compañía de servicios inmobiliarios.

El Website tendrá un buscador de inmuebles donde constará de varios filtros para agilizar la búsqueda de los interesados que visiten nuestra página. Estos filtros serán: tipo de servicio, tipo de inmueble, ciudad y rango de precios.

- Tipo de servicio: Podrá ser alquiler o venta
- Tipo de inmueble: Vivienda, departamento, bodegas, oficinas o terrenos.
- Ciudad: Podrá ser Quito o Guayaquil
- Rango de precios: Se clasificarán por rangos de precios para cada uno de los inmuebles



Una vez ingresado al buscador se podrán observar las distintas opciones que tiene la compañía para ofrecer a los arrendatarios. Ellos podrán ver en fotos o en video las características que tiene cada uno de los inmuebles y escritas sus principales características.

Apartamentos en Arriendo. Código: 4383



información general del inmueble:

- ◆ Barrio: CHICO RESERVADO
- ◆ Valor Arriendo: \$ 3.800.000
- ◆ Valor admon.: \$ 254,000
- ◆ Estrato: 6
- ◆ Área: 60
- ◆ Habitaciones: 1
- ◆ Baños: 2

Otros datos

Video Mapa

Generalidades:

- ◆ Clase: Apartamentos
- ◆ Tiempo de construido: 5 Años
- ◆ Área: 60 m²



6.2 LOGOTIPO



Se elaboró un logotipo con una imagen muy representativa del segmento de alquiler a nivel general. Se escogió el color rojo como predominante por tratarse de un color primario de fácil llegada al consumidor. Con esto se logra que el mercado identifique rápidamente a la compañía de servicios inmobiliarios INMO SEGURO con el servicio de alquiler de inmuebles y aseguramiento de cánones de arrendamiento y reparaciones.

6.3 SLOGAN

Con la imagen de la compañía definida, se comenzará a desarrollar una campaña publicitaria, la misma que incluirá un contagioso lema que comunique directamente el beneficio de utilizar este servicio. La frase clave que usaremos será: **“La mejor manera de alquilar”**.

6.4 MERCHANDISING

La creación de las diferentes herramientas de promoción para ser distribuidas entre los clientes, empleados, proveedores y demás participantes del mercado serán: cuadernos, esferográficos, agendas y calendarios.

CAPÍTULO 7 PLAN DE OPERACIONES

7.1 UBICACIÓN

Debido a las características del negocio, las necesidades de espacio, segmento donde se va a dirigir y condiciones de trabajo se determinó que el lugar más propicio para establecer la sede de la empresa será el sector norte de Guayaquil, localizado en Urdesa Central. Esta zona representa un lugar estratégico de ubicación ya que el segmento hacia donde está destinado nuestro servicio se encuentra en el sector norte de la ciudad que abarca principalmente ciudadelas como: Urdesa, Ceibos, Kennedy, Alborada, Garzota, vía a la Costa, vía a Samborondón, Urdenor, etc. Adicionalmente este sector cuenta con un volumen importante de oficinas y condominios que forman parte del mercado objetivo de la Cía.



En la ciudad de Quito el lugar escogido para establecer una sucursal es el sector de la avenida Amazonas en pleno centro de la ciudad. Debido a que se encuentra ubicado en un sector de gran desarrollo urbanístico con vías de fácil acceso lo que permite una ágil movilidad.



7.2 EQUIPAMIENTO

Todas las áreas de la compañía estarán equipadas con: extintores, iluminación y señalización adecuada de salidas de emergencias.

Área Administrativa Comercial:

- Iluminación: Las luces difusas son las más adecuadas para garantizar un buen ambiente de trabajo en este aspecto.
- Escritorios (8)
- Teléfonos (4)
- Computadores (8)
- Sillas: Con respaldo alto para disminuir el riesgo ergonómico del personal (8)
- Repisas
- Mesa auxiliares (3)
- Archivadores (4)
- Impresoras (3)

Sala de Reuniones:

- Una mesa amplia
- Sillones
- Pizarra acrílica
- Proyector (2)
- Teléfono (1)

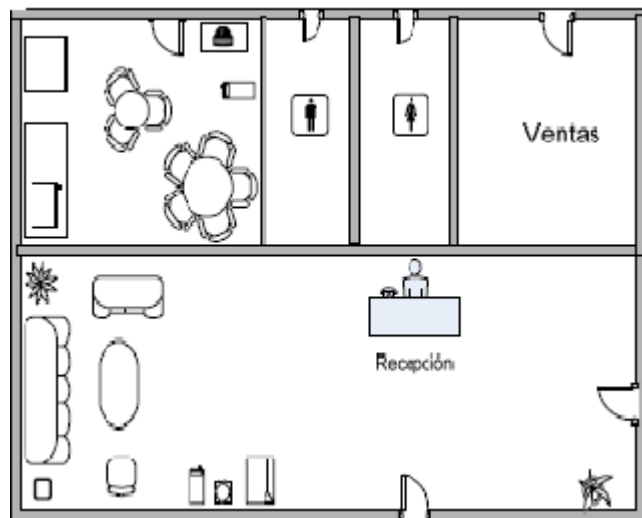
Recepción:

- Mobiliario de espera (2)
- Recibidor (2)
- Teléfono (1)

La decoración de las oficinas será con un estilo moderno y agradable para el cliente. Es importante el ambiente que se proyecte en la oficina ya que este tipo de negocio debe inspirar confianza y seguridad al cliente.

7.3 DIAGRAMA DE OFICINAS

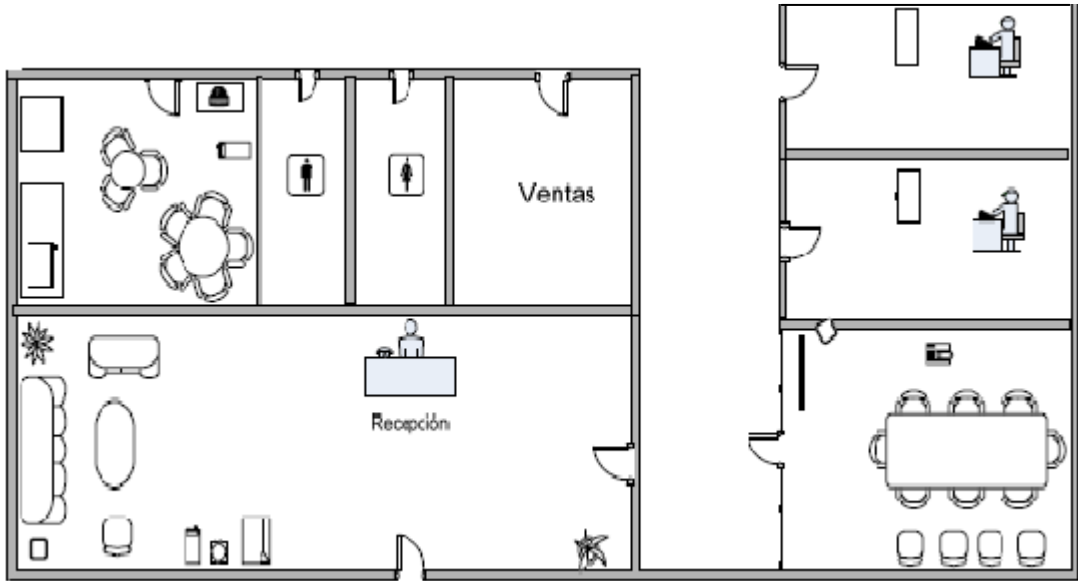
FIGURA No. 4
Diagrama de Oficina de Quito



En Quito la oficina constará de un espacio para vendedores y una sala de negociación.

Adicionalmente la recepción donde se recepcionarán encargos y encomiendas procedentes de la ciudad de Guayaquil y se recibirán a los clientes y proveedores. También se contará con un espacio para dos baños.

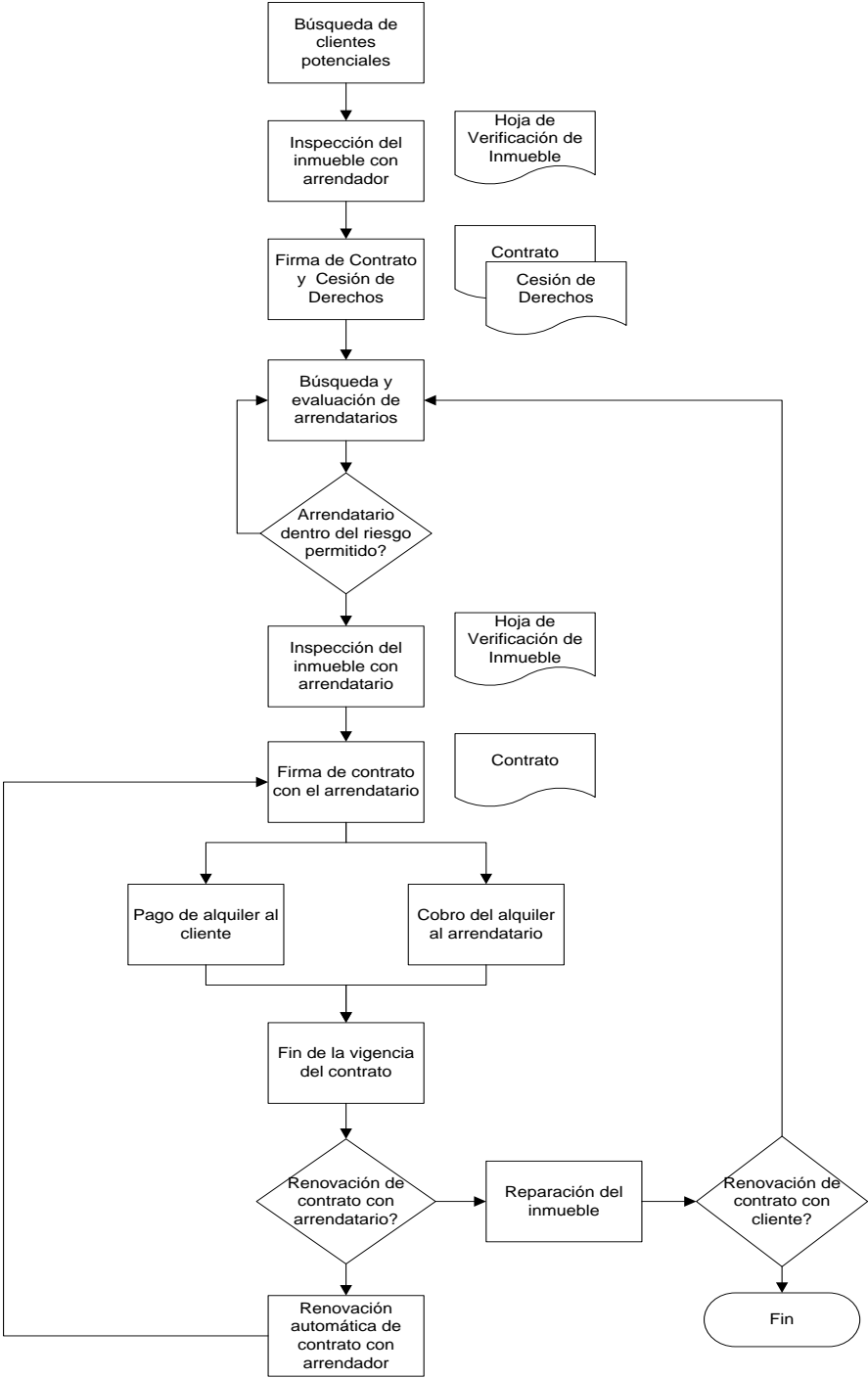
FIGURA No. 5
Diagrama de Oficina de Guayaquil



En la ciudad de Guayaquil las oficinas constarán básicamente de dos espacios físicos para las áreas administrativas y financieras; así como sala de reuniones, un área de ventas, baños y recepción.

7.4 FLUJO DE PROCESOS

FIGURA No. 6
Flujo de Procesos



7.4.1 BÚSQUEDA DE CLIENTES POTENCIALES

El primer proceso del flujo de operaciones constituye la búsqueda de clientes potenciales (también llamados arrendadores) en el mercado objetivo, que como antes se señaló, lo constituyen viviendas, condominios y bodegas del norte de la ciudad de Guayaquil y centro-sur de la ciudad de Quito con un canon de arrendamiento superior a \$700.00. Parte de este proceso incluye el reconocimiento del inmueble y firma del contrato con los arrendadores.

7.4.2 BÚSQUEDA DE ARRENDATARIOS

Este proceso constituye la indagación de los posibles arrendatarios que estén interesados en los inmuebles de arrendadores que formen parte de nuestra cartera de clientes. La búsqueda será a través de la comunicación a través de medios convencionales como: diarios, revistas, internet y redes sociales. Adicionalmente se brindará un servicio captación de arrendatarios por medio de visitas a lugares de trabajo ya que se ha detectado una gran oportunidad en ese segmento. Durante la visita se dará a conocer toda la información de los inmuebles disponibles de alquiler (fotos, videos, dimensiones, etc) para ayudar al interesado a tomar la decisión.

7.4.3 FIRMA DEL CONTRATO CON EL CLIENTE

Luego de haber acordado el valor del servicio, se realizará la firma del contrato de cesión de derechos donde el dueño del inmueble cede los derechos a la empresa proveedora del servicio inmobiliario para el cobro de alquiler del inmueble. Así mismo se firmará un contrato comercial donde se detalla el servicio en mención. Cabe señalar que en esta instancia la empresa de servicios inmobiliarios y el dueño del inmueble están de acuerdo en el estado del bien que va ser sujeto a arrendamiento. En esta misma condición, el inmueble será devuelto al cliente una vez terminado el alquiler del bien al arrendatario.

7.4.4 EVALUACIÓN DE ARRENDATARIOS

Los posibles arrendatarios se someterán a un análisis financiero. Este análisis incluye la solicitud de varios documentos, tales como:

Personas Naturales:

- Copia de cédula y certificado de votación
- Certificado laboral o de ingresos independientes
- Copia de planilla de servicios básicos
- Copia del último contrato de arriendo (si aplica)
- Copia de última declaración de impuesto a la renta
- Firma planilla de ingresos y egresos
- Referencias personales y comerciales
- Referencias del último arrendador

Personas Jurídicas:

- Escritura de constitución de la compañía
- Copia de nombramiento de representantes legales
- Copia de cédula de identidad de los representantes legales
- Copia del certificado de votación
- Copia del RUC
- Copia de planilla de servicios básicos
- Estados Financieros
- Copia de última declaración de impuesto a la renta e IVA
- Referencias comerciales

7.4.5 ANÁLISIS DE RIESGOS

Se calificarán a los posibles arrendatarios de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Matriz de Probabilidad:

Mide la oportunidad de ocurrencia del factor de riesgo tomando como bases ciertos criterios de evaluación críticos para la administración. Su probabilidad está dividida en: baja, moderada y alta. Siendo la probabilidad baja la menos riesgosa y alta la de mayor riesgo.

TABLA No. 4
Matriz de Probabilidad

Tipo	Calificación	Criterio
Baja	1	<ul style="list-style-type: none">- No haber estado en bases de riesgos en los últimos 3 años.- Egresos sean hasta el 50% de los ingresos.- Dos referencias comerciales satisfactorias.- Buena referencia del arrendador anterior.- Razón de liquidez sea mayor a 1 (en el caso de Compañías).- Flujos de caja positivos en los últimos 3 meses (en el caso de Compañías)
Moderada	2	<ul style="list-style-type: none">- No haber estado en bases de riesgos en el último año.- Egresos sean hasta el 75% de los ingresos.- Una referencia comercial satisfactoria.- Buena referencia del arrendador anterior.- Razón de liquidez esté en el rango de 0,75 a 1 (en el caso de Compañías).- Flujos de caja positivos en los último mes (en el caso de Compañías)
Alta	3	<ul style="list-style-type: none">- Haber estado en bases de riesgos en el último

Tipo	Calificación	Criterio
		año. - Egresos sean mayores al 75% de los ingresos. - Sin referencias comerciales satisfactorias. - Mala o no tener referencia del arrendador anterior. - Razón de liquidez menor a 0,75 (en el caso de Compañías). - Flujos de caja negativos (en el caso de Compañías)

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Matriz de Impacto:

Mide la magnitud de los efectos que se pueden ocasionar por la presencia del factor de riesgo. Su impacto está dividido en: menor, moderado y mayor.

TABLA No. 5
Matriz de Impacto

Tipo	Calificación	Criterio
Menor	1	- Valor mensual del arriendo menor a \$1,000.
Moderado	2	- Valor mensual del arriendo entre \$1,000 y \$2,000
Alto	3	- Valor mensual del arriendo mayor a \$2,000

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Matriz de Riesgos:

Es el resultado de la multiplicación del impacto por la probabilidad, es decir que tan grave representa para una compañía la ocurrencia de un factor de riesgo.

TABLA No. 6
Matriz de Riesgos

Tipo	Rango de Calificación	Criterio
Bajo	Desde 1 – Hasta 3	Aceptar
Medio	Desde 4 – Hasta 6	Aceptar con Condición
Alto	Desde 7 – Hasta 9	No aceptar

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

En esta matriz se puede definir lo siguiente:

- Aquellos posibles arrendatarios cuya multiplicación entre una probabilidad de ocurrencia e impacto sea menor o igual que 3 serán aceptados como inquilinos del inmueble.
- Aquellos posibles arrendatarios cuya multiplicación entre una probabilidad de ocurrencia e impacto sea mayor o igual a 4 y menor o igual que 6 también serán aceptados pero bajo condiciones especiales; es decir con una garantía (un mes de arriendo por adelantado) y estarán sujetos al seguro de COFACE.
- Las personas o compañías cuya calificación sea mayor o igual que 7 y menor o igual a 9 no serán aceptados como arrendatarios del inmueble.

7.4.6 INSPECCIÓN DEL INMUEBLE

Luego de haber definido el arrendatario se procederá a realizar la visita de inspección y reconocimiento del inmueble donde se llenará una lista de verificación de las condiciones con las que se entrega el activo. Luego éste, deberá ser firmado por el inquilino como constancia de haber recibido el bien en buenas condiciones y acepta utilizarlo en su estado actual y adquiere el compromiso de recibirlo en el mismo estado.

7.4.7 FIRMA DEL CONTRATO CON EL ARRENDATARIO

Se procederá a la firma de un contrato de alquiler con el arrendatario donde se incluirán las cláusulas legales comunes. En el contrato se incluirá el pago de un canon de arrendamiento mensual adelantado y dependiendo de la evaluación de riesgos realizada al arrendatario un valor como garantía que será equivalente a un canon mensual.

7.4.8 PAGO DE ALQUILER AL CLIENTE

Una vez ejecutándose el contrato con el cliente, se procederá al pago del valor mensual de arrendamiento en el monto y fecha acordada en el contrato. Del valor que se cancelará será descontado el servicio de la compañía inmobiliaria que incluye el servicio de readecuación del inmueble, es decir, el 10% del alquiler.

7.4.9 COBRO DE ALQUILER AL ARRENDATARIO

Una vez ejecutándose el contrato con el arrendatario, se procederá al cobro del valor mensual de arrendamiento en el monto y fecha acordada en el contrato. En caso de que exista demoras en el cobro del arriendo mensual se procederán a las acciones judiciales previstas en la ley. Así, como notificaciones y seguimientos de cobro a los inquilinos.

En los casos en los cuales los arrendatarios hayan sido calificados en la matriz de riesgos con una puntuación de 4 a 6, se procederá con la notificación a la compañía de seguro COFACE.

7.4.10 FIN DE LA VIGENCIA DEL CONTRATO

El contrato de arrendamiento tendrá una vigencia de 2 años. El mismo puede ser renovado por acuerdo entre las partes; compañía de servicios inmobiliario y arrendatario. Así, mismo el contrato llevado a cabo entre la compañía de servicios y el cliente podrá ser renovado por mutuo acuerdo. El servicio al cliente entrará nuevamente en vigencia una vez exista un inquilino utilizando el inmueble.

7.4.11 ADECUACIÓN DEL INMUEBLE

Una vez terminada la vigencia del contrato y en caso de que alguna de las partes no desee renovarlo, se procederá a la readecuación del inmueble. El costo que se incurre en la readecuación del bien será asumido por la empresa de servicios.

7.5 PROVEEDORES

Los principales proveedores de la compañía de servicios inmobiliarios serán los siguientes:

TABLA No. 7
Detalle de Proveedores

Tipo	Razón Social
Comunicación	Diario El Universo
	Revista Clave
	Inmobilia.com
	Guía Inmobiliaria del Ecuador
	Plusvalía.com
Grupo Editorial Vistazo	
Análisis Financiero	Credit Report
	Quifatex
Legal	Ab. José García
Financiero	COFACE
	Seguros Confianza
Servicios de Reparación	Ing. Juan Carlos Hidalgo

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Estos proveedores fueron seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Comunicación:** Los proveedores detallados son los más consultados por personas o empresas que desean tener alguna transacción dentro del mercado inmobiliario. Entre ellos se encuentran proveedores que prestan servicios de comunicación digitales y escritos.
- **Análisis Financiero:** Son proveedores conocidos en el medio que proveen servicios de información crediticia y riesgos.

- Legal: Se trabajará mediante el esquema de servicios prestados con un abogado especialista en la ley de inquilinato.
- Financiero: Los dos proveedores son los más conocidos en el medio que brindan servicios de aseguramiento de cartera de clientes.
- Servicios de reparación: Se realizará la sub contratación de un especialista en obras de construcción en urbanizaciones del norte de la ciudad, con pleno conocimiento de mantenimiento de instalaciones eléctricas y de agua potable para la reparación y mantenimiento del inmueble.

La subcontratación del servicio de reparación obedece principalmente a los siguientes factores:

1. Permitir la transformación de costos fijos en costos variables
2. Facilita el acceso a especialistas de la materia
3. Facilita la prestación de servicios a corto plazo
4. Permite enfocarse a la actividad principal del negocio

La forma de pago que se efectuará a los proveedores será la siguiente:

- Comerciales: Contado
- Análisis Financiero: 15 días
- Legal: 15 días
- Financiero: 30 días
- Servicios de reparación: 15 días

7.6 CADENA DE VALOR

FIGURA No. 7
Cadena de Valor



Elaborado por: Israel Andrade Zamora

La cadena de valor de la compañía de servicios inmobiliarios se divide en dos tipos de actividades:

7.6.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Son todas aquellas que tienen relación directa con el servicio inmobiliario que se va a ofrecer. Se detallan las siguientes:

- **Marketing:** Tendrá relación con toda la publicidad y promoción que se realice en el mercado objetivo. Es de suma importancia esta actividad ya que al ser un servicio innovador y poco percibido se requiere que el mercado conozca el servicio que se brindará.
- **Ventas:** Se encargará de la búsqueda de clientes cuyos bienes inmuebles desean alquilar bajo el esquema que ofrece la inmobiliaria.
- **Operaciones:** Esta etapa será la encargada de procurar la eficiencia administrativa de los recursos de la organización a través de una planificación, organización y control adecuado.
- **Servicios:** Una vez encontrado el cliente, será el proceso clave de éxito para la compañía. Se encargará de brindar un servicio de calidad a través del pago oportuno del canon de arrendamiento, servicio de mantenimiento del inmueble y servicio post venta.

7.6.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Las principales actividades de apoyo para las actividades principales serán:

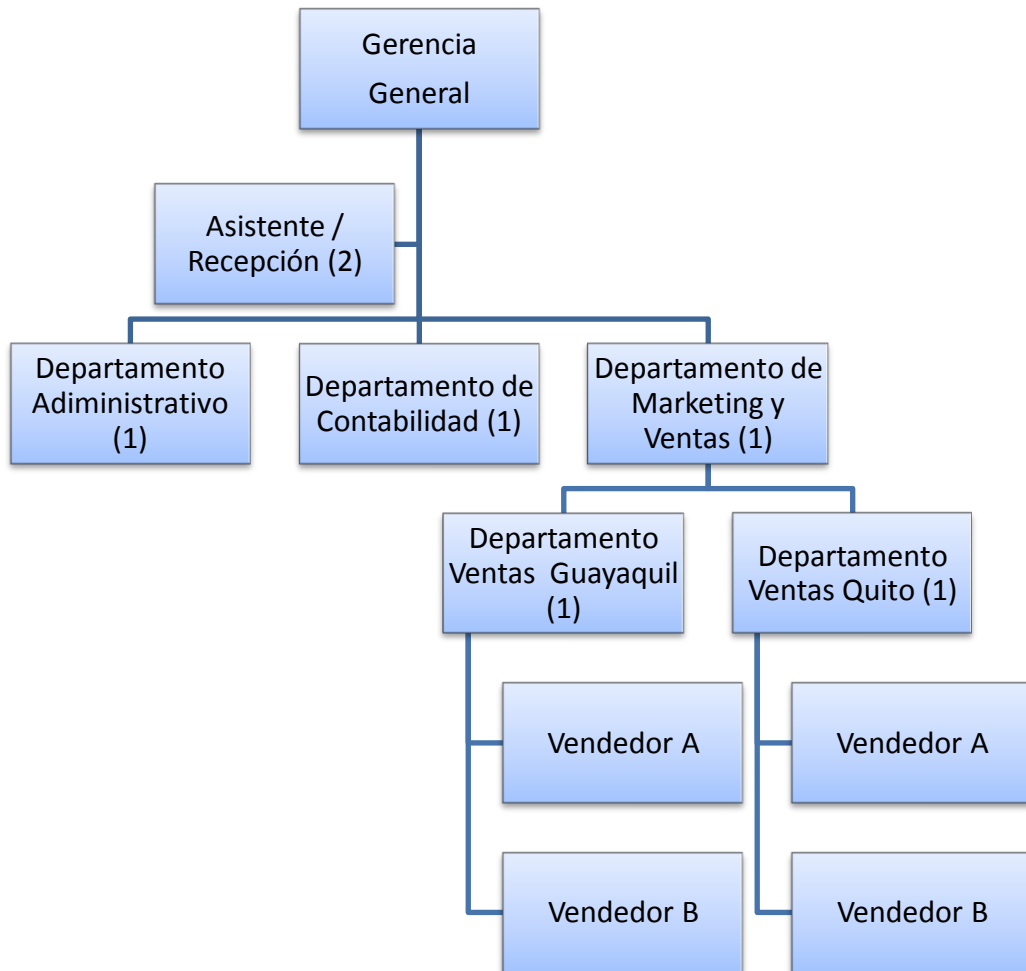
- **Recursos Humanos:** A través de la contratación del personal adecuado, compensación y motivación al personal.
- **Administración:** Intervienen las actividades de contabilidad y legales.
- **Tecnología:** La actividad tiene relación al acceso a medios de tecnológicos y diseños de portales web para búsqueda de información y servicios para los clientes.
- **Finanzas:** Mediante la correcta previsión del flujo de caja de la compañía. Estableciendo las necesidades operativas de fondos entre los desembolsos por pagos realizados a los clientes y cobros efectuados a los arrendatarios.

CAPITULO 8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

8.1 ORGANIGRAMA

El organigrama de la compañía de servicios inmobiliarios diferenciales INMO SEGURO está diseñado de la siguiente forma:

FIGURA No. 8
Organigrama General



El reporte en línea directa a la Gerencia General estará dado por el departamento administrativo, de contabilidad, de marketing y ventas. Dentro de este último se segmentarán el área de ventas por las dos ciudades donde se va a ofrecer el servicio.

Existirá un departamento de ventas en Guayaquil y otro en Quito que se encargarán de toda la parte comercial en las dos ciudades.

Los departamentos de administración y contabilidad se ubicarán físicamente en la ciudad de Guayaquil donde se manejará toda la información relacionada a dichas áreas. Por ende la información administrativa y contable que se genere en la ciudad de Quito será remitida procesada en Guayaquil.

8.2 FUNCIONES

- **Gerente General:** Será la persona clave para el mantenimiento regular y eficiente de las operaciones del negocio. Asegurará que las operaciones se ejecuten sin problemas y de acuerdo a lo planificado por la empresa. Velará porque los proveedores y vendedores estén debidamente compensados y continúen satisfaciendo las necesidades de la compañía. Así mismo monitoreará, entrevistará y contratará a los jefes que reporten a él.
- **Jefe Administrativo:** Será el encargado de coordinar y controlar los procesos administrativos internos de la empresa. Llevará los reportes de los contratos de arrendamientos y estar constantemente en comunicación con el dueño del inmueble y el arrendatario cumpliendo las siguientes funciones:
 - Seguimiento de los contratos de arrendamiento.
 - Coordinar con el dueño del bien y el arrendatario sean empresas o personas naturales de manera eficiente con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los servicios que ofrece la empresa.
 - Coordinación y seguimiento con el abogado externo todo lo relacionado a la legalización de contratos y convenios, así como litigios legales que se presenten en el tiempo.
 - Realizar convenios y contratos con proveedores de servicios.
 - Seguimiento y control de servicios prestados por proveedores.
- **Jefe de Contabilidad:** Se encargará de llevar los estados financieros de la empresa, llevar el control de ingresos y egresos, obligaciones tributarias y societarias y establecimiento de proyecciones financieras.
- **Jefe de Marketing y Ventas:** Desempeñará la función de dar a conocer el servicio de la compañía al mercado a través del plan de marketing y comunicación establecido. En el área de ventas desempeñará la supervisión de los dos supervisores que manejarán las ciudades de Quito y Guayaquil. Será la persona encargada de velar por el cumplimiento de la meta de ventas a nivel total en la compañía e identificar las distintas necesidades que se presenten en el mercado.

- **Supervisores de Ventas:** Los supervisores de ventas tanto de Quito como de Guayaquil serán los encargados de:
 - Acompañar a sus vendedores a visitas a clientes.
 - Asesoramiento al equipo de ventas a solucionar problemas comerciales.
 - Motivar constantemente al equipo comercial.
 - Dirigir estratégicamente la gestión de los vendedores.
 - Visitas y contactos telefónicos con clientes para medir el nivel de satisfacción de la atención por parte de los vendedores.
 - Capacitar permanentemente al equipo de venta.
 - Investigación de sus zonas comerciales.
 - Verificación y seguimiento del cumplimiento de ventas de su equipo.
 - Preparación de reportes diarios de ventas.
 - Identificar propuestas e ideas relacionadas al área comercial.

- **Vendedor:** Tendrán como funciones principales las siguientes:
 - Comunicar adecuadamente las ventajas del servicio que dará la compañía y el beneficio que traerá a los clientes.
 - Asesorar a los clientes sobre el manejo del servicio que se está ofreciendo.
 - Informar a su supervisor de ventas sobre las inquietudes, quejas, reclamos y sugerencias que hagan los clientes.
 - Implementar y ejecutar el plan de ventas que tenga la compañía sobre el territorio establecido.
 - Controlar y monitorear los resultados que vaya obteniendo.

- **Asistente / Recepcionista:** Tendrá como función principal el recibimiento de clientes en las oficinas de Guayaquil y Quito. Adicionalmente será la persona que reciba llamadas diarias de clientes, proveedores, instituciones, etc y las canalizará de acuerdo a la necesidad de información que se solicite.

8.3 PERFIL POR FUNCIÓN DE TRABAJO

- **Jefe Administrativo:**
 - Profesional con especialización en carreras afines.
 - Formación: Planeación estratégica y conocimiento de sistemas de calidad.
 - Experiencia: Mínimo 5 años en puestos similares.
 - Habilidades: administrativas, relaciones humanas, orientado a solución de problemas, servicio al cliente, negociación, orientado a objetivos y trabajo en equipo

- **Jefe de Contabilidad**
 - Profesional con título de CPA.
 - Formación: Administrador de empresas, economista, CPA o carreras afines
 - Experiencia: Mínimo 3 años en posiciones similares.

- Habilidades: Planear, organizar, dirigir, supervisión, capaz de atender tareas múltiples, comunicación clara y efectiva.
- **Jefe de Marketing y Ventas**
 - Profesional especializado en ventas o marketing.
 - Formación: Ingeniero comercial, economista o carreras afines.
 - Experiencia: Mínimo 5 años en posiciones similares.
 - Habilidades: Trabajo en equipo, ser objetivo, actitud de líder, iniciativa propia, capaz de tomar decisiones, capacidad de organización y orientado a resultados.
- **Supervisores de Ventas**
 - Profesional especializado en ventas.
 - Formación: Ingeniero comercial, economista o carreras afines.
 - Experiencia: Mínimo 5 años en posiciones similares.
 - Habilidades: Orientación al cliente, perseverancia, compromiso, orientación a logros y resultados, trabajo en equipo
- **Vendedor**
 - Profesional especializado en ventas
 - Formación: Ingeniero comercial, economista o carreras afines.
 - Experiencia: Mínimo 5 años en posiciones similares.
 - Habilidades: Compromiso, determinación, entusiasmo, paciencia, dinamismo, responsabilidad, alta comunicación y honradez.

8.4 ESQUEMA DE COMPENSACIÓN

La empresa fijará un esquema de compensación fija para el nivel administrativo que incluyen al Jefe de Contabilidad, Jefe Administrativo y Asistente / Recepcionista y un esquema de remuneración mixta, es decir fija más variable, para el nivel comercial, que incluyen al Jefe de Marketing y Ventas, los Supervisores de Ventas de Quito y Guayaquil y los dos vendedores de las dos ciudades. Este esquema de remuneración fija está diseñado de la siguiente manera:

FIGURA No. 9
Esquema de Compensación Jefe de Marketing-Ventas y Supervisores

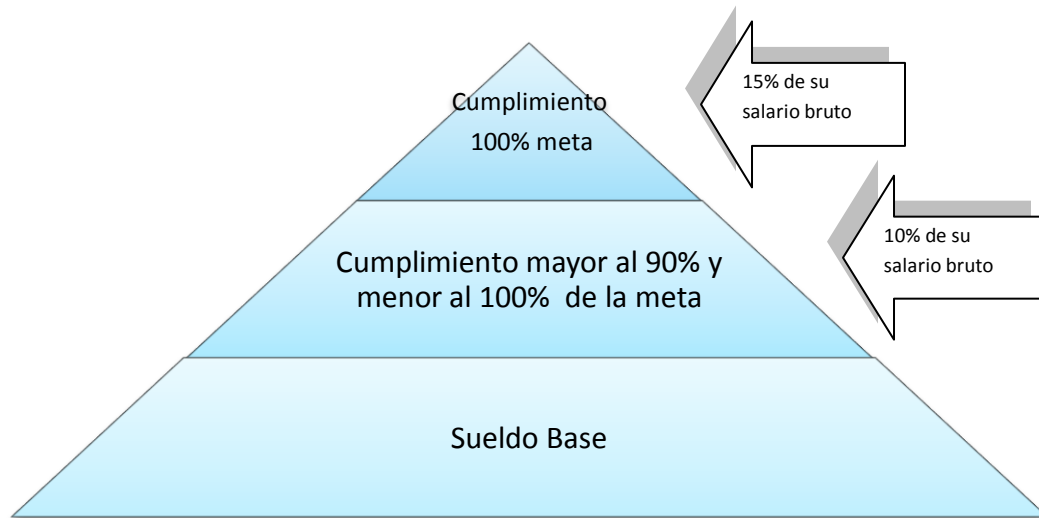
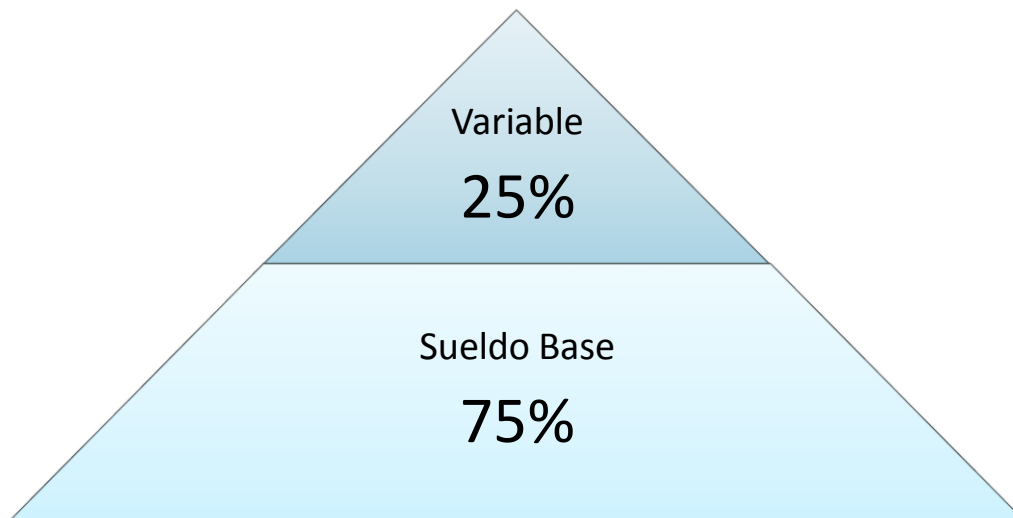


FIGURA No. 10
Esquema de Compensación Vendedores



El esquema de remuneración variable para los Supervisores de Ventas, así como para el Jefe de Marketing y Ventas será fijado acorde al cumplimiento de la meta de ventas que se logre alcanzar de acuerdo al presupuesto mensual establecido. En caso de que se logró llegar a un 90% de cumplimiento, recibirán como variable un equivalente a un 10% de su salario bruto percibido. Así también, si es que logran alcanzar el 100% de su meta de ventas mensuales, recibirán como variable un 15% adicional de su salario bruto percibido al mes.

La composición de la remuneración de los vendedores será mixta. Es decir, el 75% de su remuneración fijada para un vendedor lo recibirán de manera mensual como un

rubro fijo. En caso de que llegasen al 100% de su cuota de ventas mensual recibirán el 25% del sueldo fijado por la empresa.

La política de remuneración también incluye un incremento salarial a nivel general del 5% siempre y cuando la inflación no sea menor que este porcentaje. En caso de ser menor se aumentarán de acuerdo a la inflación proyectada anual.

CAPÍTULO 9 ANÁLISIS FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

Dentro de los gastos que fueron considerados como inversión inicial en el proyecto se detallan: Activos Fijos y Gastos pre operacionales. Con relación a estos últimos debido a su concepto serán amortizados en un periodo de 5 años. A continuación se detallan el desglose de estos dos rubros:

**TABLA No. 8
Detalle de Inversión Inicial**

Activos Fijos	
Mejoras a Propiedades Arrendadas	\$ 2.000
Equipos	\$ 10.950
Computadores	\$ 8.400
Teléfonos	\$ 300
Impresoras	\$ 1.050
Proyectores	\$ 1.200
Muebles y Enseres	\$ 4.870
Recibidores	\$ 400
Sala de espera	\$ 1.300
Escritorios	\$ 1.200
Sillas	\$ 640
Mesas auxiliares	\$ 330
Archivadores	\$ 1.000
Honorarios Legales y Contables	\$ 3.836
Depósitos de Renta	\$ 10.500
Publicidad y Promociones	\$ 3.000
Licencias	\$ 960
Capital Circulante (Efectivo en Caja)	\$ 13.200
	\$ 49.316

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Adicionalmente, se consideró como parte la inversión inicial el pago de la garantía por alquiler de las oficinas de Guayaquil y Quito cuya suma asciende a \$10.500 y el efectivo disponible con el que se inicia el proyecto que es de \$13.200. Esto da como inversión inicial total la suma de \$49.316.

9.2 FINANCIAMIENTO

El proyecto será financiado en un 30% con capital propio y en un 70% con deuda a largo plazo.

DEUDA	\$	34.316
PATRIMONIO	\$	15.000
	\$	49.316

La deuda será contratada a 5 años con pagos anuales de interés y capital de \$9.757. Con una tasa fija anual del 13%.

TABLA No. 9
Amortización de Préstamo

Periodo	Capital	Interes	Capital + Interes	Pago	Saldo
0					34.316
1	34.316	4.461	38.777	(\$ 9.757)	29.021
2	29.021	3.773	32.793	(\$ 9.757)	23.037
3	23.037	2.995	26.031	(\$ 9.757)	16.275
4	16.275	2.116	18.391	(\$ 9.757)	8.634
5	8.634	1.122	9.757	(\$ 9.757)	(0)

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

9.3 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Los ingresos del proyecto provienen de 3 tipos de aseguramiento: viviendas, bodegas y oficinas. Los mismos que están proyectados tomando en consideración el tamaño del mercado potencial tanto en la ciudad de Quito como Guayaquil.

Para el caso de las viviendas, se tomó como referencia que el 20% de las viviendas alquiladas tienen un canon de arrendamiento superior o igual a \$700 de acuerdo al estudio mencionado en la investigación de mercado. Esto nos da un mercado potencial para las dos ciudades detallado a continuación:

TABLA No. 10
Detalle de Mercado Potencial de Viviendas

	Total Viviendas Alquiladas	Total Viviendas Alquiladas > = \$700
Guayaquil	43.641	8.728
Quito	55.514	11.103
	99.155	19.831

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Se ha considerado una participación de mercado de 1,2% en el primer año y con incrementos anuales de 0,5% desde el segundo hasta el quinto año para viviendas.

Los segmentos de bodegas y oficinas se proyectaron tomando en cuenta la aceptación del mercado de acuerdo a la investigación realizada quedando de la siguiente manera:

TABLA No. 11
Proyección de Mercado Potencial – Escenario Esperado

Años	Cant Viviendas		Cant Bodegas		Cant Oficinas		TOTAL
	Quito	Guayaquil	Quito	Guayaquil	Quito	Guayaquil	
1	133	105	15	30	30	50	363
2	189	148	15	31	31	51	465
3	244	192	16	32	32	53	568
4	300	236	16	33	33	55	672
5	355	279	17	34	34	57	778
TOTAL	1.221	960	80	159	159	266	2.845

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Con relación a los precios proyectados en este análisis, se ha considerado para el servicio de aseguramiento de alquiler de viviendas, bodegas y oficinas una cuota del 10% sobre el valor mensual del canon. La proyección de los ingresos para los primeros 5 años de actividad comercial estaría de la siguiente manera:

TABLA No. 12
Proyección de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aseguramiento Canon Vivienda	\$ 317.542	\$ 449.852	\$ 582.161	\$ 714.471	\$ 846.780
Aseguramiento Canon Bodegas	\$ 68.400	\$ 69.768	\$ 71.861	\$ 74.735	\$ 78.472
Aseguramiento Canon Oficinas	\$ 151.200	\$ 154.224	\$ 158.851	\$ 165.205	\$ 173.465
	\$ 537.142	\$ 673.844	\$ 812.873	\$ 954.411	\$ 1.098.717

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Cabe señalar que para este ejercicio no se consideraron ingresos proyectados por la intermediación en la compra y venta de bienes inmuebles.

9.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS

9.4.1 COSTOS FIJOS

Dentro de los costos fijos del proyecto se encuentran los gastos administrativos y de ventas en su mayoría. Entre los principales se destacan los sueldos pagados al personal y la publicidad.

TABLA No. 13
Detalle de Costos Fijos

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Costos Fijos	\$ (272.415)	\$ (295.643)	\$ (308.956)	\$ (322.973)	\$ (337.740)
Gastos Administrativos	\$ (244.455)	\$ (265.004)	\$ (275.376)	\$ (286.163)	\$ (297.381)
Sueldos y Salarios	\$ (124.920)	\$ (129.917)	\$ (135.113)	\$ (140.518)	\$ (146.139)
Beneficios Sociales	\$ (35.823)	\$ (48.256)	\$ (50.187)	\$ (52.194)	\$ (54.282)
Depreciación	\$ (3.564)	\$ (3.564)	\$ (3.564)	\$ (3.564)	\$ (3.564)
Amortizaciones	\$ (1.559)	\$ (1.559)	\$ (1.559)	\$ (1.559)	\$ (1.559)
Gastos de Alquiler	\$ (42.000)	\$ (43.680)	\$ (45.427)	\$ (47.244)	\$ (49.134)
Suministros de Oficina	\$ (12.000)	\$ (12.480)	\$ (12.979)	\$ (13.498)	\$ (14.038)
Gastos Generales	\$ (24.000)	\$ (24.960)	\$ (25.958)	\$ (26.997)	\$ (28.077)
Buró Coface	\$ (588)	\$ (588)	\$ (588)	\$ (588)	\$ (588)
Gastos de Ventas	\$ (27.960)	\$ (30.638)	\$ (33.580)	\$ (36.811)	\$ (40.360)
Combustible	\$ (1.960)	\$ (2.038)	\$ (2.120)	\$ (2.205)	\$ (2.293)
Publicidad y Promoción	\$ (26.000)	\$ (28.600)	\$ (31.460)	\$ (34.606)	\$ (38.067)

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Se han considerado para la proyección a 5 años de los costos fijos administrativos un incremento del 4% anual dado por la inflación proyectada y de un 10% anual en publicidad y promoción.

9.4.2 COSTOS VARIABLES

Dentro de los costos variables se encuentran todos los gastos asociados con la compañía de seguros Coface. Donde se considera asegurar el 50% de la cartera durante cada año por un costo de 0,69% del valor de la factura. Adicionalmente se considera un cargo por aviso de siniestro a la compañía aseguradora por un valor de \$120.00 por cada cliente asegurado. Se está colocando como supuesto que la cartera asegurada a nivel general tendrá siniestralidad.

El rubro más importante dentro de los costos variables será el servicio de reparación y mantenimiento de los inmuebles. El mismo que está proyectado tomando como costo promedio el valor de \$1.700 por activo. Este rubro contempla \$1.200 por pintar el inmueble y \$500.00 por dejar operativas las instalaciones eléctricas y sanitarias de la vivienda, bodega u oficina para el uso del nuevo inquilino. Se está considerando

incurrir en este costo en el 50% de los activos durante cada año a excepción de los dos primeros donde se supone incurrir en el 15% y 35% respectivamente.

Los otros costos variables son: las comisiones de ventas y las provisiones incobrables que se generan año a año. En este último rubro se considera el 1% del total de las ventas.

TABLA No. 14
Detalle de Costos Variables

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Costos Variables	\$ (127.260)	\$ (258.739)	\$ (445.890)	\$ (541.736)	\$ (638.934)
Cuota Coface	\$ (1.252)	\$ (1.603)	\$ (1.958)	\$ (2.318)	\$ (2.684)
Cuota Amenaza de Siniestro	\$ (21.778)	\$ (27.878)	\$ (34.056)	\$ (40.321)	\$ (46.680)
Reparaciones y Mantenimiento	\$ (92.558)	\$ (215.968)	\$ (394.933)	\$ (482.466)	\$ (571.213)
Comisiones	\$ (6.300)	\$ (6.552)	\$ (6.814)	\$ (7.087)	\$ (7.370)
Provisión Incobrables	\$ (5.371)	\$ (6.738)	\$ (8.129)	\$ (9.544)	\$ (10.987)

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

9.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Luego de determinar los ingresos y costos proyectados, se procede a estimar el estado de pérdidas y ganancias para el proyecto con un horizonte de 5 años.

Se considera una carga impositiva del 37% tomando en consideración el 22% de impuesto a la renta y el 15% de participación a los trabajadores.

TABLA No. 15
Estado de Resultados Proyectado

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Ventas	\$ 537.142	\$ 673.844	\$ 812.873	\$ 954.411	\$ 1.098.717
Costo de Venta	\$ (116.176)	\$ (246.037)	\$ (431.536)	\$ (525.693)	\$ (621.165)
Utilidad Bruta	\$ 420.966	\$ 427.807	\$ 381.337	\$ 428.717	\$ 477.552
Gastos Administrativos	\$ (249.238)	\$ (271.155)	\$ (282.917)	\$ (295.119)	\$ (307.780)
Sueldos y Salarios	\$ (124.920)	\$ (129.917)	\$ (135.113)	\$ (140.518)	\$ (146.139)
Beneficios Sociales	\$ (35.823)	\$ (48.256)	\$ (50.187)	\$ (52.194)	\$ (54.282)
Provisión Incobrables	\$ (5.371)	\$ (6.738)	\$ (8.129)	\$ (9.544)	\$ (10.987)
Depreciación	\$ (3.564)	\$ (3.564)	\$ (3.564)	\$ (3.564)	\$ (3.564)
Amortizaciones	\$ (1.559)	\$ (1.559)	\$ (1.559)	\$ (1.559)	\$ (1.559)
Gastos de Alquiler	\$ (42.000)	\$ (43.680)	\$ (45.427)	\$ (47.244)	\$ (49.134)
Suministros de Oficina	\$ (12.000)	\$ (12.480)	\$ (12.979)	\$ (13.498)	\$ (14.038)
Gastos Generales	\$ (24.000)	\$ (24.960)	\$ (25.958)	\$ (26.997)	\$ (28.077)
Gastos de Ventas	\$ (34.260)	\$ (37.190)	\$ (40.394)	\$ (43.897)	\$ (47.730)
Comisiones	\$ (6.300)	\$ (6.552)	\$ (6.814)	\$ (7.087)	\$ (7.370)
Combustible	\$ (1.960)	\$ (2.038)	\$ (2.120)	\$ (2.205)	\$ (2.293)
Publicidad y Promoción	\$ (26.000)	\$ (28.600)	\$ (31.460)	\$ (34.606)	\$ (38.067)
Utilidad Operacional	\$ 137.468	\$ 119.462	\$ 58.027	\$ 89.701	\$ 122.043
Gastos Financieros	\$ (4.461)	\$ (3.773)	\$ (2.995)	\$ (2.116)	\$ (1.122)
Intereses	\$ (4.461)	\$ (3.773)	\$ (2.995)	\$ (2.116)	\$ (1.122)
Utilidad antes de Impuestos	\$ 133.007	\$ 115.689	\$ 55.032	\$ 87.586	\$ 120.920
Impuestos	\$ (49.213)	\$ (42.805)	\$ (20.362)	\$ (32.407)	\$ (44.741)
Utilidad o pérdida neta	\$ 83.794	\$ 72.884	\$ 34.670	\$ 55.179	\$ 76.180

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

9.6 FLUJO DE TESORERÍA

Dentro del flujo de tesorería se considera una recuperación de la cartera de incobrables al 100% debido a la contratación de la compañía de seguros Coface.

Se determina además que la caja requerida para cada inicio de período de 60 días del total de egresos del año en curso. Lo que permitirá manejar de una manera óptima el efectivo en las operaciones diarias de la compañía tomando en consideración que se trata de un negocio que necesita una liquidez importante para pagar a sus a sus clientes los canon de arriendo mensuales.

TABLA No. 16
Flujo de Tesorería

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos por ventas	\$ 537.142	\$ 673.844	\$ 812.873	\$ 954.411	\$ 1.098.717
CxC	\$ (44.762)	\$ (56.154)	\$ (67.739)	\$ (79.534)	\$ (91.560)
Recuperación cartera incobrable		\$ (5.371)	\$ (6.738)	\$ (8.129)	\$ (9.544)
Recuperación CxC		\$ 44.762	\$ 56.154	\$ 67.739	\$ 79.534
Total Ingresos	\$ 492.381	\$ 657.081	\$ 794.549	\$ 934.487	\$ 1.077.148
EGRESOS					
Costo de Ventas	\$ (106.495)	\$ (235.215)	\$ (416.077)	\$ (517.847)	\$ (613.209)
Sueldos y Salarios	\$ (124.920)	\$ (129.917)	\$ (135.113)	\$ (140.518)	\$ (146.139)
Beneficios Sociales	\$ (35.823)	\$ (48.256)	\$ (50.187)	\$ (52.194)	\$ (54.282)
Gastos de Alquiler	\$ (42.000)	\$ (43.680)	\$ (45.427)	\$ (47.244)	\$ (49.134)
Suministros de Oficina	\$ (12.000)	\$ (12.480)	\$ (12.979)	\$ (13.498)	\$ (14.038)
Gastos Generales	\$ (24.000)	\$ (24.960)	\$ (25.958)	\$ (26.997)	\$ (28.077)
Comisiones	\$ (6.300)	\$ (6.552)	\$ (6.814)	\$ (7.087)	\$ (7.370)
Combustible	\$ (1.960)	\$ (2.038)	\$ (2.120)	\$ (2.205)	\$ (2.293)
Publicidad y Promoción	\$ (26.000)	\$ (28.600)	\$ (31.460)	\$ (34.606)	\$ (38.067)
Pago préstamo	\$ (9.757)	\$ (9.757)	\$ (9.757)	\$ (9.757)	\$ (9.757)
Impuestos		\$ (49.213)	\$ (42.805)	\$ (20.362)	\$ (32.407)
Total Egresos	\$ (389.255)	\$ (590.668)	\$ (778.698)	\$ (872.314)	\$ (994.771)
Excedente/Déficit	\$ 103.126	\$ 66.413	\$ 15.851	\$ 62.173	\$ 82.376
Caja Inicial	\$ 13.200	\$ 116.326	\$ 182.738	\$ 198.589	\$ 260.763
Caja Resultado Final	\$ 116.326	\$ 182.738	\$ 198.589	\$ 260.763	\$ 343.139
Caja Máxima en Balance	\$ 64.876	\$ 98.445	\$ 129.783	\$ 145.386	\$ 165.795
Excedente de caja	\$ 51.450	\$ 84.294	\$ 68.806	\$ 115.377	\$ 177.344

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

9.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Dentro del Balance General proyectado nos indican que a medida que se va incrementando el tamaño del negocio los NOF que se requerirán serán mayores alcanzando los \$205.591.

TABLA No. 17
Balance General Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Bancos	\$ 13.200	\$ 64.876	\$ 98.445	\$ 129.783	\$ 145.386	\$ 165.795
Excedente de Caja		\$ 51.450	\$ 89.665	\$ 80.916	\$ 135.615	\$ 207.126
Cuentas por cobrar		\$ 44.762	\$ 56.154	\$ 67.739	\$ 79.534	\$ 91.560
Provisión Cuentas Incobrables		\$ (5.371)	\$ (12.110)	\$ (20.239)	\$ (29.783)	\$ (40.770)
Alquiler prepagado	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500
Gastos de constitucion	\$ 3.836	\$ 3.069	\$ 2.302	\$ 1.534	\$ 767	\$ -
Licencias	\$ 960	\$ 768	\$ 576	\$ 384	\$ 192	\$ -
Publicidad prepagada	\$ 3.000	\$ 2.400	\$ 1.800	\$ 1.200	\$ 600	\$ -
Activos fijos Neto	\$ 17.820	\$ 14.256	\$ 10.692	\$ 7.128	\$ 3.564	\$ -
Total Activos	\$ 49.316	\$ 186.709	\$ 258.023	\$ 278.946	\$ 346.376	\$ 434.211
Cuentas por pagar		\$ 9.681	\$ 20.503	\$ 35.961	\$ 43.808	\$ 51.764
Deuda largo plazo	\$ 34.316	\$ 29.021	\$ 23.037	\$ 16.275	\$ 8.634	\$ (0)
Impuestos por pagar		\$ 49.213	\$ 42.805	\$ 20.362	\$ 32.407	\$ 44.741
Capital Social	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Utilidades retenidas		\$ 83.794	\$ 156.678	\$ 191.348	\$ 246.527	\$ 322.707
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 49.316	\$ 186.709	\$ 258.023	\$ 278.946	\$ 346.376	\$ 434.211
NOF	\$ 13.200	\$ 99.956	\$ 134.095	\$ 161.561	\$ 181.112	\$ 205.591

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

9.8 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Para conocer el rendimiento que el mercado espera obtener y por ende el mínimo esperado por los inversionistas (K_e) se utilizará el modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model), incluyendo el riesgo de invertir en nuestro país.

$$K_e = R_f + B (R_m - R_f) + RP$$

- R_f : Es la tasa de rentabilidad libre de riesgo, que es la tasa de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos. Para este período de tiempo será 1,42%
- R_m : Es el rendimiento del mercado, para el sector en el que nos encontramos es de aproximadamente 14,13%
- B : El Beta es el parámetro de elasticidad con respecto a las variaciones del mercado. Para esto usaremos el promedio de B de dos empresas que cotizan en NYSE. El valor de Beta es 0,63.
- RP : Es el riesgo país, es decir el riesgo general que implica invertir en un país determinado, que es tomado del sitio web oficial del Banco Central del Ecuador. Actualmente el riesgo país se ubica en 6,24%.

Considerando todos estos parámetros se determina que el K_e esperado por los accionistas es de 12,85%.

TABLA No. 18
Detalle de Cálculo de Rendimiento Esperado

Datos	
β_e indust	0,63
D/E indust	70%
Tc indust	22%
β_o (sin D)	0,41
rf	1,42%
$r_m - r_f$	12,71%
Ko indust	6,61%
Riesgo país	6,24%
Ko Ecuador	12,85%

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Así mismo, para descontar los flujos futuros a valor presente neto o también llamado VPN, debemos cuantificar el valor del costo promedio ponderado de capital, también conocido como WACC. Tomando en consideración las variables mencionadas anteriormente podríamos decir que el WACC que va a ser descontado este proyecto es de 10,96%.

TABLA No. 19
Detalle de Cálculo de Valor del Costo Promedio Ponderado

WACC	
Kd	13%
Tc	22%
D/A	70%
E/A	30%
Deuda	\$ 34.316
Patrimonio	\$ 15.000
Activos	\$ 49.316
Ke	12,85%
WACC	10,96%

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Para culminar con el análisis de la rentabilidad del proyecto, utilizaremos el cálculo del VAN y TIR.

- El VAN conocido también como Valor Actual Neto, calcula el valor o rentabilidad final obtenida con el proyecto tomando en cuenta una tasa de descuento que es la mínima requerida por el inversionista. Todo VAN que

sea mayor a cero, indica que el accionista recuperó su inversión, ganó lo mínimo esperado y adicionalmente ganó una rentabilidad adicional.

- La TIR conocida como Tasa Interna de Retorno, indica cual es el porcentaje de rentabilidad final que otorga el proyecto.

TABLA No. 20
Flujo de Caja Descontado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BDT	\$ 83.794	\$ 72.884	\$ 34.670	\$ 55.179	\$ 76.180
Depreciaciones / Amortizaciones	\$ 10.495	\$ 11.862	\$ 13.252	\$ 14.667	\$ 16.110
Gastos Financieros	\$ 4.461	\$ 3.773	\$ 2.995	\$ 2.116	\$ 1.122
Escudo Fiscal del Gastos Financiero	\$ (981)	\$ (830)	\$ (659)	\$ (465)	\$ (247)
Variaciones en las NOF	\$ (99.956)	\$ (34.139)	\$ (27.466)	\$ (19.551)	\$ (24.479)
FCF	\$ (49.316)	\$ (2.188)	\$ 53.550	\$ 22.792	\$ 51.945
VNA	\$ 83.973				
TIR	49%				

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Como se podrá observar el análisis financiero del proyecto arroja un valor presente neto de \$83.973 y una tasa interna de retorno de 49%. Lo que hace que el proyecto sea altamente rentable y atractivo para cualquier inversionista.

9.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Una vez analizados los resultados esperados del proyecto, se proyectarán dos escenarios adicionales: un escenario optimista y un escenario pesimista. El objetivo de este análisis será evaluar e identificar las variables financieras críticas del proyecto.

La variable financiera identificada para este análisis será la cantidad de inmuebles que tenga el proyecto ya que de este factor depende el total de ingresos y gastos por ende la rentabilidad a nivel general. No se consideró como variable crítica el porcentaje de incobrabilidad de cartera ya que al contar con un seguro crediticio la misma su materialidad disminuye.

9.9.1 ESCENARIO PESIMISTA

Este escenario considera una disminución en la captación de inmuebles. Llegando a tener una participación de mercado del 0,9%. Tomando en consideración las cantidades de inmuebles en los segmentos de viviendas, bodegas y oficinas quedaría de la siguiente forma:

TABLA No. 21
Proyección de Mercado Potencial – Escenario Pesimista

Años	Cant Viviendas		Cant Bodegas		Cant Oficinas		TOTAL
	Quito	Guayaquil	Quito	Guayaquil	Quito	Guayaquil	
1	100	79	15	30	30	50	303
2	155	122	15	31	31	51	405
3	211	166	16	32	32	53	508
4	266	209	16	33	33	55	613
5	322	253	17	34	34	57	719
TOTAL	1.055	829	80	159	159	266	2.548

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Este escenario contempla una disminución de 297 inmuebles frente al escenario esperado. Bajo el supuesto de este escenario se esperaría un VAN de \$7.742 y una TIR del 14% con lo cual el proyecto a pesar de la disminución en su rentabilidad esperada sigue siendo atractivo a la inversión.

9.9.2 ESCENARIO OPTIMISTA

Este escenario considera un aumento en la captación de inmuebles. Llegando a tener una participación de mercado del 2% en el primer año. Tomando en consideración las cantidades de inmuebles en los segmentos de viviendas, bodegas y oficinas quedaría de la siguiente forma:

TABLA No. 22
Proyección de Mercado Potencial – Escenario Optimista

Años	Cant Viviendas		Cant Bodegas		Cant Oficinas		TOTAL
	Quito	Guayaquil	Quito	Guayaquil	Quito	Guayaquil	
1	222	175	15	30	30	50	522
2	278	218	15	31	31	51	623
3	333	262	16	32	32	53	726
4	389	305	16	33	33	55	831
5	444	349	17	34	34	57	937
TOTAL	1.665	1.309	80	159	159	266	3.638

Elaborado por: Israel Andrade Zamora

Este escenario contempla un aumento de 793 inmuebles frente al escenario esperado. Bajo el supuesto de este escenario se esperaría un VAN de \$287.256 y una TIR del 172% con lo cual el proyecto incrementa su rentabilidad esperada. Hay que tomar en consideración que aún cuando éste es el escenario optimista, aún la compañía tendría una gran participación de mercado por ganar, pues en éste escenario se considera una participación del mercado al término del quinto año del 4%.

CAPÍTULO 10

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

Una vez presentado y analizado a profundidad el entorno de este proyecto, se puede observar que a pesar del auge importante que ha tenido el sector inmobiliario en el Ecuador, el mismo que se ha producido exclusivamente en el segmento de la construcción, principalmente apalancado por un actor estatal que vía inyección de capital ha transformado este sector de la economía, existe un segmento de servicios de aseguramiento de arriendos totalmente desatendido e incluso desconocido para el mercado ecuatoriano. La propuesta de valor que ofrece este proyecto es brindar al dueño del inmueble la seguridad y puntualidad en el cobro de su canon de arrendamiento, así como el buen estado de su activo.

Los recursos que son requeridos en el proyecto son limitados, pues no se necesita invertir una gran cantidad de recursos financieros, tecnológicos ni humanos para ponerlo en marcha. El recurso financiero es el más importante en el proyecto ya que se necesita tener una disponibilidad de efectivo para enfrentar los pagos que se deban realizar a los dueños de los inmuebles, independientemente del cobro ejercido a los arrendatarios.

Es importante también concluir que en la investigación de mercado realizada para este proyecto, evidencia una total aceptación al servicio que propuesto ya que logra satisfacer una necesidad evidente en el mercado.

Los resultados financieros son altamente positivos, pues reflejan una rentabilidad mayor a la mínima esperada. Al analizar un escenario pesimista, la rentabilidad esperada es menor aunque lo suficientemente atractiva para ejecutar el proyecto.

Se puede concluir finalmente que dada las condiciones del mercado ecuatoriano y el valor agregado que ofrece el servicio propuesto, establecer este modelo de negocio para las ciudades de Quito y Guayaquil es rentable.

10.2 RECOMENDACIONES

Para los primeros años de puesta en marcha del proyecto es sumamente necesaria la comunicación y promoción que se realice, puesto que el servicio que se ofrece será nuevo en el mercado ecuatoriano.

Es importante la imagen y el grado de confianza que logre desarrollar la empresa en los primeros años de vida en sus clientes activos, así como en sus clientes potenciales

ya que constituirá un factor crítico de éxito por el tipo de servicio a ofrecer. Para este punto es importante lograr alianzas estratégicas con empresas ya constituidas y con algún prestigio en el mercado inmobiliario.

Es recomendable que en los primeros años se trabaje en el control de los costos fijos de la operación con el objetivo de que sus actividades por sí solas puedan cubrir las necesidades que se originan en el proyecto.

Una vez se haya consolidado la empresa en el mercado se recomienda ingresar en otros servicios inmobiliarios complementarios, como pueden ser: administración de edificios o condominios, asesorías legales, etc.

ANEXO I

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Bancos	\$ 13.200	\$ 72.594	\$ 124.914	\$ 159.856	\$ 173.526	\$ 193.935
Excedente de Caja		\$ 191.474	\$ 256.327	\$ 266.375	\$ 355.615	\$ 458.318
Cuentas por cobrar		\$ 62.403	\$ 73.795	\$ 85.381	\$ 97.175	\$ 109.201
Provisión Cuentas Incobrables		\$ (7.488)	\$ (8.855)	\$ (10.246)	\$ (11.661)	\$ (13.104)
Alquiler prepagado	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500
Gastos de constitucion	\$ 3.836	\$ 3.069	\$ 2.302	\$ 1.534	\$ 767	\$ -
Licencias	\$ 960	\$ 768	\$ 576	\$ 384	\$ 192	\$ -
Publicidad prepagada	\$ 3.000	\$ 2.400	\$ 1.800	\$ 1.200	\$ 600	\$ -
Activos fijos Neto	\$ 17.820	\$ 14.256	\$ 10.692	\$ 7.128	\$ 3.564	\$ -
Total Activos	\$ 49.316	\$ 349.976	\$ 472.050	\$ 522.113	\$ 630.279	\$ 758.851
Cuentas por pagar		\$ 13.891	\$ 29.208	\$ 48.038	\$ 55.884	\$ 63.840
Deuda largo plazo	\$ 34.316	\$ 29.021	\$ 23.037	\$ 16.275	\$ 8.634	\$ (0)
Impuestos por pagar		\$ 108.063	\$ 81.698	\$ 44.286	\$ 56.331	\$ 68.665
Capital Social	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Utilidades retenidas		\$ 184.000	\$ 323.107	\$ 398.514	\$ 494.429	\$ 611.345
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 49.316	\$ 349.976	\$ 472.050	\$ 522.113	\$ 630.279	\$ 758.851
Diferencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NOF	\$ 13.200	\$ 121.106	\$ 169.501	\$ 197.199	\$ 214.817	\$ 239.296
Var NOF		\$ (121.106)	\$ (48.395)	\$ (27.698)	\$ (17.618)	\$ (24.479)
ROE		92%	41%	18%	19%	19%
ROA		86%	50%	25%	26%	26%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Ventas	\$ 748.837	\$ 885.539	\$ 1.024.568	\$ 1.166.106	\$ 1.310.412
Costo de Venta	\$ (166.698)	\$ (350.499)	\$ (576.453)	\$ (670.610)	\$ (766.082)
Utilidad Bruta	\$ 582.140	\$ 535.040	\$ 448.115	\$ 495.495	\$ 544.330
Gastos Administrativos	\$ (251.355)	\$ (273.272)	\$ (285.034)	\$ (297.236)	\$ (309.897)
Sueldos y Salarios	\$ (124.920)	\$ (129.917)	\$ (135.113)	\$ (140.518)	\$ (146.139)
Beneficios Sociales	\$ (35.823)	\$ (48.256)	\$ (50.187)	\$ (52.194)	\$ (54.282)
Provisión Incobrables	\$ (7.488)	\$ (8.855)	\$ (10.246)	\$ (11.661)	\$ (13.104)
Depreciación	\$ (3.564)	\$ (3.564)	\$ (3.564)	\$ (3.564)	\$ (3.564)
Amortizaciones	\$ (1.559)	\$ (1.559)	\$ (1.559)	\$ (1.559)	\$ (1.559)
Gastos de Alquiler	\$ (42.000)	\$ (43.680)	\$ (45.427)	\$ (47.244)	\$ (49.134)
Suministros de Oficina	\$ (12.000)	\$ (12.480)	\$ (12.979)	\$ (13.498)	\$ (14.038)
Gastos Generales	\$ (24.000)	\$ (24.960)	\$ (25.958)	\$ (26.997)	\$ (28.077)
Gastos de Ventas	\$ (34.260)	\$ (37.190)	\$ (40.394)	\$ (43.897)	\$ (47.730)
Comisiones	\$ (6.300)	\$ (6.552)	\$ (6.814)	\$ (7.087)	\$ (7.370)
Combustible	\$ (1.960)	\$ (2.038)	\$ (2.120)	\$ (2.205)	\$ (2.293)
Publicidad y Promoción	\$ (26.000)	\$ (28.600)	\$ (31.460)	\$ (34.606)	\$ (38.067)
Utilidad Operacional	\$ 296.525	\$ 224.578	\$ 122.688	\$ 154.362	\$ 186.704
Gastos Financieros	\$ (4.461)	\$ (3.773)	\$ (2.995)	\$ (2.116)	\$ (1.122)
Intereses	\$ (4.461)	\$ (3.773)	\$ (2.995)	\$ (2.116)	\$ (1.122)
Utilidad antes de Impuestos	\$ 292.063	\$ 220.805	\$ 119.693	\$ 152.247	\$ 185.581
Impuestos	\$ (108.063)	\$ (81.698)	\$ (44.286)	\$ (56.331)	\$ (68.665)
Utilidad o pérdida neta	\$ 184.000	\$ 139.107	\$ 75.406	\$ 95.915	\$ 116.916

FREE CASH FLOW

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BDT	\$ 184.000	\$ 139.107	\$ 75.406	\$ 95.915	\$ 116.916
Depreciaciones / Amortizaciones	\$ 12.612	\$ 13.979	\$ 15.369	\$ 16.784	\$ 18.227
Gastos Financieros	\$ 4.461	\$ 3.773	\$ 2.995	\$ 2.116	\$ 1.122
Escudo Fiscal del Gastos Financiero	\$ (981)	\$ (830)	\$ (659)	\$ (465)	\$ (247)
Variaciones en las NOF	\$ (121.106)	\$ (48.395)	\$ (27.698)	\$ (17.618)	\$ (24.479)
FCF	\$ (49.316)	\$ 78.985	\$ 107.634	\$ 65.413	\$ 111.540
VNA	\$ 287.256				
TIR	172%				

ANEXO II

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO PESIMISTA

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Bancos	\$ 13.200	\$ 61.981	\$ 88.519	\$ 118.506	\$ 134.833	\$ 155.243
Excedente de Caja		\$ (1.059)	\$ 19.781	\$ (5.282)	\$ 25.288	\$ 71.978
Cuentas por cobrar		\$ 38.146	\$ 49.538	\$ 61.124	\$ 72.919	\$ 84.944
Provisión Cuentas Incobrables		\$ (4.578)	\$ (5.945)	\$ (7.335)	\$ (8.750)	\$ (10.193)
Alquiler prepagado	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500
Gastos de constitucion	\$ 3.836	\$ 3.069	\$ 2.302	\$ 1.534	\$ 767	\$ -
Licencias	\$ 960	\$ 768	\$ 576	\$ 384	\$ 192	\$ -
Publicidad prepagada	\$ 3.000	\$ 2.400	\$ 1.800	\$ 1.200	\$ 600	\$ -
Activos fijos Neto	\$ 17.820	\$ 14.256	\$ 10.692	\$ 7.128	\$ 3.564	\$ -
Total Activos	\$ 49.316	\$ 125.484	\$ 177.763	\$ 187.759	\$ 239.912	\$ 312.472
Cuentas por pagar		\$ 8.103	\$ 17.239	\$ 31.433	\$ 39.279	\$ 47.235
Deuda largo plazo	\$ 34.316	\$ 29.021	\$ 23.037	\$ 16.275	\$ 8.634	\$ (0)
Impuestos por pagar		\$ 27.143	\$ 28.220	\$ 11.390	\$ 23.435	\$ 35.769
Capital Social	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Utilidades retenidas		\$ 46.217	\$ 94.268	\$ 113.661	\$ 153.564	\$ 214.468
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 49.316	\$ 125.484	\$ 177.763	\$ 187.759	\$ 239.912	\$ 312.472
Diferencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NOF	\$ 13.200	\$ 92.025	\$ 120.818	\$ 148.197	\$ 168.473	\$ 192.952
Var NOF		\$ (92.025)	\$ (28.793)	\$ (27.379)	\$ (20.276)	\$ (24.479)
ROE		75%	44%	15%	24%	27%
ROA		64%	48%	21%	31%	36%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Ventas	\$ 457.757	\$ 594.458	\$ 733.487	\$ 875.025	\$ 1.019.332
Costo de Venta	\$ (97.231)	\$ (206.864)	\$ (377.192)	\$ (471.349)	\$ (566.821)
Utilidad Bruta	\$ 360.526	\$ 387.594	\$ 356.296	\$ 403.676	\$ 452.511
Gastos Administrativos	\$ (248.444)	\$ (270.361)	\$ (282.123)	\$ (294.325)	\$ (306.986)
Sueldos y Salarios	\$ (124.920)	\$ (129.917)	\$ (135.113)	\$ (140.518)	\$ (146.139)
Beneficios Sociales	\$ (35.823)	\$ (48.256)	\$ (50.187)	\$ (52.194)	\$ (54.282)
Provisión Incobrables	\$ (4.578)	\$ (5.945)	\$ (7.335)	\$ (8.750)	\$ (10.193)
Depreciación	\$ (3.564)	\$ (3.564)	\$ (3.564)	\$ (3.564)	\$ (3.564)
Amortizaciones	\$ (1.559)	\$ (1.559)	\$ (1.559)	\$ (1.559)	\$ (1.559)
Gastos de Alquiler	\$ (42.000)	\$ (43.680)	\$ (45.427)	\$ (47.244)	\$ (49.134)
Suministros de Oficina	\$ (12.000)	\$ (12.480)	\$ (12.979)	\$ (13.498)	\$ (14.038)
Gastos Generales	\$ (24.000)	\$ (24.960)	\$ (25.958)	\$ (26.997)	\$ (28.077)
Gastos de Ventas	\$ (34.260)	\$ (37.190)	\$ (40.394)	\$ (43.897)	\$ (47.730)
Comisiones	\$ (6.300)	\$ (6.552)	\$ (6.814)	\$ (7.087)	\$ (7.370)
Combustible	\$ (1.960)	\$ (2.038)	\$ (2.120)	\$ (2.205)	\$ (2.293)
Publicidad y Promoción	\$ (26.000)	\$ (28.600)	\$ (31.460)	\$ (34.606)	\$ (38.067)
Utilidad Operacional	\$ 77.822	\$ 80.043	\$ 33.779	\$ 65.453	\$ 97.795
Gastos Financieros	\$ (4.461)	\$ (3.773)	\$ (2.995)	\$ (2.116)	\$ (1.122)
Intereses	\$ (4.461)	\$ (3.773)	\$ (2.995)	\$ (2.116)	\$ (1.122)
Utilidad antes de Impuestos	\$ 73.361	\$ 76.270	\$ 30.784	\$ 63.338	\$ 96.673
Impuestos	\$ (27.143)	\$ (28.220)	\$ (11.390)	\$ (23.435)	\$ (35.769)
Utilidad o pérdida neta	\$ 46.217	\$ 48.050	\$ 19.394	\$ 39.903	\$ 60.904

FREE CASH FLOW

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BDT	\$ 46.217	\$ 48.050	\$ 19.394	\$ 39.903	\$ 60.904
Depreciaciones / Amortizaciones	\$ 9.701	\$ 11.068	\$ 12.458	\$ 13.873	\$ 15.317
Gastos Financieros	\$ 4.461	\$ 3.773	\$ 2.995	\$ 2.116	\$ 1.122
Escudo Fiscal del Gastos Financiero	\$ (981)	\$ (830)	\$ (659)	\$ (465)	\$ (247)
Variaciones en las NOF	\$ (92.025)	\$ (28.793)	\$ (27.379)	\$ (20.276)	\$ (24.479)
FCF	\$ (49.316)	\$ (32.628)	\$ 33.268	\$ 6.809	\$ 35.151
VNA	\$ 7.742				
TIR	14%				

BIBLIOGRAFÍA

1. Campoverde, M. (2007). *Incidencia del Servicio de Arrendamiento en el Campo Inmobiliario*. (Disertación de Economía). Extraída de repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6322/1/33076_1.pdf.
2. Cadena, F., Ramos, M. y Pazmiño, M. (2010). *Los Determinantes de la Demanda de Vivienda en las Ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca: Un Análisis Multinomial*. Extraída de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/10872>.
3. Fernández, A. (2003). Nuevo Marco COSO de Gestión de Riesgos. *Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina – No.9*.
4. Gamboa, E. y Prado, J. (2012, Abril). Futuros y Perspectivas: nuevas oportunidades para el desarrollo. EKOS, El Sector Inmobiliario Ecuador 2011, 190-196.
5. Kotler, P. y Armstrong, G. (1988). *Fundamentos de E – Marketing*. México: Editorial Mexicana 2003.
6. Naveda, V. (2013). El sector de la construcción, Ecuador, Colombia y Perú. *Bienes Raíces Clave!*
7. Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review.
8. Porter, M. (1985). *Creating and Sustaining Superior Performance*. Harvard Business Review.
9. Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*: Editorial Aljibe (2nda Ed.).
10. Taylor, S., Bodgan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos* (4ta Ed.) Paidós.
11. Torres, T. (2011). El sector de la construcción: motor de la economía. *Informe de Coyuntura Económica No. 6*.
12. Vela, C. (2012). *Estudios Estadísticos del Sector Inmobiliario*. Bienes Raíces Clave!
13. *Análisis Sectorial: Cifras, números y resultados del mercado, 2012*. EKOS, El Sector Inmobiliario Ecuador 2011, 48-59.

14. Comisión de Legislación y Codificación (2000). *Ley de Inquilinato* (R.O. 196). Quito, Ecuador.
15. Congreso Nacional (1984). *Ley de los Corredores de Bienes Raíces* (R.O. 790). Quito, Ecuador.
16. Congreso Nacional (1960). *Código de Comercio* (R.O. 1202). Quito, Ecuador
17. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). Base Censo 2010. Extraído el 7 de Septiembre de 2013 desde http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=222&Itemid=66&lang=es
18. Matriz FODA. (n.d.). Extraído el 10 de Septiembre de 2013 desde <http://www.matrizfoda.com>
19. Realización de matrices de riesgo. (n.d.). Extraído el 13 de Septiembre de 2013 desde http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/982/4/Capitulo_3.pdf
20. www.tramitesciudadanos.gob.ec
21. www.ecuadorencifras.gob.ec